



BILAG 3 – HANDLEPLAN

På baggrund af problemerne med overholdelse af sagsbehandlingsfristerne og sagskvaliteten har Socialforvaltningen i februar og marts gennemført en intern undersøgelse af udvalgte sagsområder på de tre myndighedscentre på voksenområdet.

Undersøgelsen har været afgrænset til at se på fem centrale og kritiske sagsområder, hvor der er mange ansøgninger fra borgerne, og/eller hvor der har vist sig problemer med sagsbehandlingstiderne og/eller sagskvaliteten:

Sagstype	Lov*	Antal ansøgninger om året	SCK**	HCK***	RCK****
1. Enkeltudgifter:	LAS §§		X	X	X
- Hjælp til enkeltudgifter	81, 82, 83				
- Hjælp til sygebehandling	og 85	Ca. 25.000			
- Hjælp til samværsudgifter					
- Hjælp til flytteudgifter					
2. Merudgifter til voksne med handicap	SL § 100	Ca. 650	X	X	
3. Tabt arbejdsfortjeneste og merudgifter til forældre med børn med handicap	SL §§ 41 og 42	Ca. 2.000		X	
4. Handicapbiler	SL § 114	Ca. 250		X	
5. Hjælpemidler, forbrugsgoder og boligindretning	SL §§ 112, 113 og 116	Ca. 12.500		X	

* LAS: Aktivloven. SL: Serviceloven

** SCK: Socialcenter København ***HCK: Handicapcenter København ****RCK: Rådgivningscenter København

X: Angiver at sagstypen behandles på det pågældende myndighedscenter

INDSATSOMRÅDER

Undersøgelsen har peget på fire indsatsområder, hvoraf de to første er nærmere beskrevet i bilag 1 og 2. De to øvrige er nærmere beskrevet efter oversigten:

INDSATSOMRÅDER	Anslåede udgifter (mio.kr.)	
	2011	2012
1. SAGSBEHANDLINGSTIDER – BUNKEAFVIKLING OG REGISTRERINGER - Bunkeafvikling af enkeltydelsesansøgninger (1,1) - Bunkeafvikling af merudgiftsansøgninger (0,6) - Bunkeafvikling af handicapbilansøgninger (0,8) - Bunkeafvikling af førtidspensionsansøgninger (0,3) - Gennemgang af registreringer af sager (0,5)	3,3	0
2. GENOPRETNING AF SAGER - Genopretning af sager om merudgifter til voksne (3,2) - Genopretning af sager om merudgifter og tabt arbejdsfortjeneste til forældre med børn med handicap (Udvikling: 1,2)	4,4	-
3. FORVENTNINGSAFSTEMNING MED BORGERNE - Bedre information til borgere og samarbejdspartnere - Mere effektiv modtagelse af ansøgninger - Revision af sagsbehandlingsfrister	0	0
4. SIKKER OG EFFEKTIV DRIFT Opfølgning på resultater og kvalitet - Bedre ledelsesinformation - Nyt sammenhængende kvalitetsmonitoreringssystem Ledelse - Lederudviklingsforløb på myndighedscentrene Kompetencer og anerkendelse - Kompetenceudviklingsforløb for alle berørte sagsbehandlere - Større anerkendelse og belønning Organisering - Mere bæredygtige enheder - Etablering af et tværgående Fagligt Forum Tilrettelæggelse - Bedre understøttelse og vejledning til sagsbehandlere Kapacitet og økonomi - Analyse af kapacitetsbehov	2,0	4,0

Socialforvaltningen vil i forbindelse med forelæggelse af aprilprognosen komme med forslag til tilvejebringelse af de nødvendige midler i 2011 (ca. 10 mio.kr.).

De nødvendige midler i 2012 indgår som ønskeforslag til budget 2012 ('Investering i høj kvalitet i sagsbehandlingen'). I dette forslag indgår endvidere forslag om

investeringer i digitale selvbetjeningsløsninger og bedre fysiske rammer på myndighedscentre.

INDSATSOMRÅDER

1. Sagsbehandlingstider – Bunkeafvikling og registreringer

Som det fremgår af bilag 1, er der på en række områder behov for en ekstraordinær indsats for at komme bunker af ansøgninger til livs. Det vil skabe et solidt grundlag for en fremadrettet sikker drift, og at en langt højere andel af ansøgningerne behandles inden for sagsbehandlingsfristen.

Ud over de i bilag 1 nævnte sagsområder foreslår Socialforvaltningen også at fjerne en bunke af ansøgninger om førtidspension, der er opstået i forbindelse med BIF's bunkeafvikling.

Den samlede udgift til bunkeafvikling anslås at udgøre ca. 2,8 mio. kr. i 2011.

For at sikre en god styring af indkomne ansøgninger og skabe valid ledelsesinformation, bl.a. om sagsbehandlingstiderne, er der samtidig behov for at rydde op i registreringerne af en lang række sager.

Den samlede udgift til oprydning i registreringer anslås at udgøre 0,5 mio. kr. i 2011.

2. Genopretning af sager

Som det fremgår af bilag 2, ønsker Socialforvaltningen at gennemgå en række sager med løbende udbetalinger. Det drejer sig om sager, hvor afgørelserne om udbetaling er truffet, før kvaliteten i sagsbehandlingen var på et tilfredsstillende niveau. Der er behov for at gennemgå disse sager for at sikre, at afgørelserne lever op til de gældende krav til udbetalinger af ydelser.

Den samlede udgift til genopretning af sager anslås i 2011 at udgøre 4,4 mio. kr. Det vurderes umiddelbart, at indsatsen i 2012 vil kunne holdes inden for de eksisterende rammer. Det vil blive vurderet nærmere efter sommeren.

3. Forventningsafstemning

Socialforvaltningen kan blive bedre til at skabe den rette forventningsafstemning med borgerne og samarbejdspartnere. Det gælder, dels i forhold til hvilke ydelser borgerne kan forvente, dels hvilken service i forbindelse med sagsbehandlingen borgerne kan forvente.

Socialforvaltningen giver i dag afslag på en stor del af de ansøgninger, som modtages – for nogle sagstyper ved over ½ af ansøgningerne. De mange afslag kan bl.a. skyldes, at borgere og samarbejdspartnere er usikre på praksis for bevilling af ydelser, fx hvilke betingelser der skal være til stede for at modtage ydelserne (fx målgruppe, indkomstforhold, formål mv.).

Det betyder, at borgere, samarbejdspartnere og Socialforvaltningen bruger unødige ressourcer på ansøgninger, som har lille eller ingen chance for at føre til bevillinger.

For andre ydelsestyper, fx merudgifter og tabt arbejdsfortjeneste til forældre med børn med handicap, indsender borgerne ofte mange mindre ansøgninger i løbet af året. Det betyder, at Socialforvaltningen skal bruge uforholdsmæssigt mange ressourcer på løbende at behandle mindre ansøgninger i borgerens sag – frem for at behandle dem samlet én gang årligt i forbindelse med opfølgningen i sagen.

Samtidig er de ansøgninger, som Socialforvaltningen modtager, ofte mangelfulde, fx mangler den nødvendige dokumentation fra borgeren. Det medfører forlængede sagsbehandlingstider og unødigt ressourceforbrug til indhentelse af supplerende dokumentation.

Endelig oplever borgerne i nogle tilfælde, at Socialforvaltningen ikke kan leve op til sin høje formelle service med korte sagsbehandlingsfrister, stor tilgængelighed og lange telefontider. Det fører i nogle tilfælde til mange henvendelser fra borgerne, fx når den udmeldte sagsbehandlingsfrist ikke overholdes. Disse henvendelser kræver ressourcer at behandle.

Socialforvaltningen ønsker på den baggrund at bidrage til en bedre forventningsafstemning med borgerne, så det i højere grad er tydeligt, hvilke ydelser og hvilken service borgerne kan forvente. Det skal bidrage til større tilfredshed hos borgerne og medarbejderne samt sikre, at ressourcerne i forvaltningen anvendes så optimalt som muligt.

Socialforvaltningen vil på den baggrund iværksætte en koordineret indsats for at informere borgere (og samarbejdspartnere) bedre gennem forvaltningens hjemmeside, foldere, information i myndighedscentre og kvitteringsbreve. Informationen skal fx omfatte følgende temaer:

- Hvilke ydelser kan man få/forvente (målgruppe, forudsætninger mv.)
- Forventninger til en ansøgning (hvilken dokumentation skal indleveres)
- Hvad er sagsbehandlingsfristen og den forventede (aktuelle) sagsbehandlingstid
- Sagsbehandlingsprocessen (hvad sker hvornår)

Samtidig vil forvaltningen udarbejde ansøgningsskemaer til de væsentligste ydelser med vejledninger og klare processer for modtagelse af ansøgningerne.

Derudover foreslår Socialforvaltningen i 2012 at se på, hvordan borgernes anvendelse af digitale indgange til forvaltningen kan styrkes, herunder digitale selvbetjeningsløsninger.

Endelig vil Socialforvaltningen gennemgå de eksisterende sagsbehandlingsfrister og forelægge Socialudvalget et forslag til revision af sagsbehandlingsfristerne.

4. Sikker og effektiv drift

Opfølgning på resultater og kvalitet

Den løbende opfølgning på sagsproduktion og sagsbehandlingstider er ikke tilstrækkelig. Det skyldes bl.a., at der ikke er udviklet tilfredsstillende ledelsesinformationssystemer, der giver alle ledelsesniveauer lettilgængelige oplysninger om status for sagsbehandlingen.

Der er gennem det seneste år udviklet bedre ledelsesinformationssystemer, men der er behov for en styrket indsats og en styrket opfølgning.

Bedre ledelsesinformationssystemer vil også betyde, at Socialudvalget løbende, fx kvartalsvist, vil kunne få information om udviklingen i sagsbehandlingstiderne på kritiske sagsområder.

Tilsvarende er der behov for styrket opfølgning på kvaliteten i sagsbehandlingen. Socialforvaltningen har i dag flere parallelle kvalitetsmonitoreringssystemer, men der er ikke tilstrækkelig sammenhæng mellem dem, og der opnås ikke en tilstrækkelig læring af resultaterne.

Socialforvaltningen vil derfor implementere et nyt og sammenhængende koncept for kvalitetsmonitorering på kritiske sagsområder. Konceptet kan senere udvides til andre sagsområder. Konceptet vil blive udviklet i dialog med revisionen.

Den samlede udgift til udvikling af ledelsesinformations- og kvalitetsmonitoreringssystemer skønnes at udgøre 0,5 mio. kr. i 2011.

Ledelse

En effektiv sagsbehandling på myndighedscentre kræver særlige lederkompetencer, især i forhold til *driftsledelse*. Dvs. det at være tæt på 'sagsproduktionen', følge op på de løbende resultater og tilrettelægge effektive processer. Samtidig skal medarbejderne have en *faglig ledelse*, så kvaliteten udvikles, og medarbejderne skal møde en kompetent *personaledelse*.

Det er ikke alle ledere og lederteams i Socialforvaltningen, der mestrer disse tre ledelsesdiscipliner til fulde. Socialforvaltningen vil derfor tilrettelægge kompetence- og udviklingsforløb for ledere og lederteams på kritiske sagsområder. Forløbene vil især have fokus på at bibringe lederne de nødvendige driftsledelseskompetencer samt udvikle ansvars- og rollefordelingen mellem lederne i de enkelte lederteams.

Den samlede udgift til lederudvikling anslås at udgøre 0,5 mio. kr. i 2011 og 0,5 mio. kr. 2012.

Kompetencer og anerkendelse

Kravene til sagsbehandlernes kompetencer har ændret sig betydeligt gennem de seneste to år. Der stilles på de kritiske sagsområder betydeligt større krav til sagsbehandlernes

juridiske og administrative kompetencer. Det betyder, at både erfarne og nye sagsbehandlere har behov for kompetenceudvikling og oplæring.

Socialforvaltningen vil derfor gennemføre en strategisk kompetenceudvikling på de kritiske sagsområder. Denne strategiske kompetenceudvikling vil bl.a. bestå af systematisk kompetenceafdækning og skræddersyede kompetenceudviklingsforløb på de enkelte sagsområder.

De ændrede krav til sagsbehandlere og den ændrede organisering, der er gennemført i de senere år, med mere specialiserede enheder betyder, at medarbejderne oplever anerkendelse på anden vis i dag end tidligere.

Socialforvaltningen vil derfor skabe bedre og tydeligere rammer om anerkendelsen og belønning af medarbejdere, der arbejder på disse sagsområder, så det bliver klart, at klassisk korrekt myndighedsarbejde er en værdsat kerneydelse i Socialforvaltningen.

Den samlede udgift til kompetenceudvikling og motivation anslås at udgøre 0,5 mio. kr. i 2011.

Organisering

Sagsbehandlingen af enkeltydelser er i dag fordelt på 16 enheder. I 15 af disse enheder behandles kun relativt få enkeltydelsesansøgninger. Det betyder, at det enten er meget få medarbejdere, der behandler ansøgningerne, eller flere medarbejdere, der kun sjældent behandler en ansøgning.

Det medfører, at enhederne i forhold til behandling af enkeltydelsesansøgninger er fagligt sårbare, har svært ved at opnå stordriftsfordele, og at der skal bruges uforholdsmæssigt mange ressourcer på kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere.

På den baggrund vil Socialforvaltningen overveje, hvordan der kan skabes en mere robust organisering af behandlingen af ansøgninger om enkeltydelser i SCK og RCK, hvor behandlingen er spredt på mange enheder.

Et andet sårbart område er sagsbehandlingen af merudgifter til voksne, som er fordelt på to enheder, som hver især varetager en lignende, men kompleks og specialiseret sagsbehandling. Socialforvaltningen vil på den baggrund skabe en mere sammenhængende organisering af behandlingen af ansøgninger om merudgifter på tværs af SCK og HCK.

Endelig vil Socialforvaltningen etablere et *Fagligt Forum* på tværs af myndighedscentrene. Fagligt Forum skal sikre koordinering vedrørende ydelser, der bevilges i flere myndighedscentre – i første omgang vedrørende enkeltydelser. Det faglige forum får bl.a. ansvar for:

- Udvikling og vedligeholdelse af standarder og processer
- Vejledning og videndeling
- Opfølgning på sagsbehandlingskvaliteten og fælles udfordringer

- Forslag til og planlægning af kompetenceudvikling, fagspecifikke forløb og etablering af erfagrupeer

Den samlede udgift til etablering af en mere robust organisering anslås at udgøre 0,5 mio. kr. i 2011.

Tilrettelæggelse

Socialforvaltningen har i de seneste år investeret betydelige ressourcer i at udvikle procesbeskrivelser og standardbreve, standardjournalark mv., der understøtter sagsbehandlerne arbejde og bidrager til en høj kvalitet. Samtidig er der indført lean, så arbejdet løses så effektivt som muligt.

Dette arbejde skal fortsættes i de kommende år. Især vil der blive arbejdet med at udvikle fælles redskaber på tværs af myndighedscentre og bedre vejledning til sagsbehandlerne.

Kapacitet og økonomi

De øgede krav til sagsbehandlingskvaliteten har medført, at der i dag og i fremtiden vil blive brugt flere ressourcer på at behandle den enkelte ansøgning. Det presser driften og de ressourcer, som er til rådighed. Til gengæld bidrager bedre organisering og tilrettelæggelse til en mere effektiv drift.

I forbindelse med bunkeafvikling, genopretning af 'ældre' sager og implementering af de øvrige initiativer i denne handleplan vil Socialforvaltningen lave en vurdering af, om den nuværende kapacitet på de kritiske sagsområder er passende i forhold til den ønskede service.

Socialforvaltningen vil fremlægge en sådan vurdering for Socialudvalget i september 2011 sammen med opfølgning på handleplanen.