

# **Scenarier for den fremtidige organisering af folkepensionsområdet**

Projektgruppen  
Pension i København - optimering  
og udvikling

## Indholdsfortegnelse

<b>1. Indledning</b>	<b>1</b>
1.1 Indledning og baggrund	1
1.2 Pensionsområdet i dag	3
<b>2. Sammenfatning af de forskellige scenarier</b>	<b>4</b>
2.1 Udfordringer	4
2.2 De forskellige scenarier	5
2.3 Scenarier ud fra fokusområder	14
2.4 Tværgående tiltag – uafhængige af scenarierne	18
<b>3. Udfordringer og muligheder</b>	<b>19</b>
3.1 Udfordringer og muligheder – snitflader til Københavns Borgerservice	20
3.2 Udfordringer og muligheder – snitflader i forhold til SOF	22
3.3 Udfordringer og muligheder - rekruttering og borgerprofiler	23
3.4 Udfordringer og muligheder - optimering	25
<b>4. Scenarier for fremtidens pensionsområde</b>	<b>27</b>
4.1 Metode til beskrivelse af scenarier	27
4.2 Intern organisering på pensionsområdet	29
4.2.1 Specialisering	29
4.3 Omorganisering – antal enheder	31
4.3.1 Pension i alle lokalområder (nuværende organisering)	32
4.3.2 En samlet pensionsenhed (centralisering)	34
4.3.3 Større pensionsenheder – f.eks 3 pensionsenheder	36
4.4 Snitfladerne i fremtiden	37
4.4.1 Nyt opgavesnit til Københavns Borgerservice	38
4.4.2 Samlokalisering med Borgerservice ("rådhus"i hvert lokalområde)	40
4.4.3 Pensionsområdet til Københavns Borgerservice	42
4.4.4 Ændring af snitflade til SOF	44
4.4.5 Scenarier der ikke belyses yderligere	45
<b>5. Tværgående tiltag – uafhængigt af scenarierne</b>	<b>46</b>
5.1 Rekruttering og fastholdelse	46
5.2 Borgerprofiler	48
5.3 Optimeringstiltag	50
<b>6. Processen herefter</b>	<b>53</b>

## 1. Indledning

### 1.1 Indledning og baggrund

I løbet af efteråret 2008 har projektet ”Pension i København – optimering og udvikling” sat fokus på kortlægning af de udfordringer området står overfor og arbejdet på at udpege de muligheder, der er for at imødegå udfordringerne og fremtidssikre området. Processen har været tilrettelagt med en høj grad af inddragelse af medarbejdere, temaledere og P/O chefer, dette for at sikre at beslutningsgrundlaget blev kvalificeret af disse aktørers store viden om området. Formålet har været, at udarbejde et beslutningsgrundlag, der kan kvalificere styregruppen og direktionens beslutning vedrørende den fremtidige organisering af pensionsområdet. Beslutningsgrundlaget har form af en rapport, der beskriver forskellige fremtidige scenarier for organisering. Der sættes fokus på de muligheder, forskellige organiseringer giver, de forudsætninger, der skal være til stede, samt de afledte konsekvenser de måtte have.

Efterårets arbejde har været gennemført dels gennem temadrøftelser i projektgruppen, dels gennem nedsættelse af tre arbejdsgrupper, med fokus på udvalgte temaer optimering af arbejdsgange, borgerprofiler samt rekruttering, fastholdelse og nye jobprofiler.

*Arbejdsgruppe 1: Optimering af Arbejdsgange* - har optegnet arbejdsprocesser for 22 sagstyper samt nogle områder. Optegningen af sagstyperne er sket overordnet, hvorfor kompleksiteten af de enkelte sagstyper ikke fremgår. Endvidere er der fundet og peget på generelle optimeringspotentialer og tydeliggjort en række forskelle på tværs af byen, i forhold til de konkrete arbejdsgange, serviceniveauer og organisering af arbejdet. Notat fra arbejdsgruppen er vedlagt denne rapport som bilag.

*Arbejdsgruppe 2: Borgerprofiler* - har optegnet 6 forskellige borgerprofiler og beskrevet deres overordnede karakteristika. Der er udarbejdet en analyse af, hvilke udfordringer og kompetencer borgerprofilerne fordrer, samt tiltag der kan imødegå/håndtere de forskellige borgertyper. Endvidere er profilerne understøttet af nogle generelle udviklingstendenser. For nærmere beskrivelse af de enkelte borgerprofiler henvises til notatet fra arbejdsgruppen vedr. borgerprofiler. Notat fra arbejdsgruppen er vedlagt denne rapport som bilag.

*Arbejdsgruppe 3: Rekruttering og Fastholdelse* - har gennemført en spørgeskemaundersøgelse vedrørende fastholdelse med videre. Der er desuden lavet en beskrivelse af styrker, muligheder, svagheder og trusler (SWOT) på området samt udarbejdet et idékatalog over tiltag, der kan styrke rekruttering og fastholdelse. Rekrutteringsvanskelighederne er beskrevet nærmere, og der er set på sammenhængen mellem jobprofiler og borgerprofiler, samt mulighederne for at skabe mere attraktive arbejdspladser. Notat fra arbejdsgruppen er vedlagt denne rapport som bilag.

Teamdrøftelserne i projektgruppen har fokuseret på:

- Snitfladerne til Københavns Borgerservice – udfordringer og muligheder
- Snitfladerne til SOF – udfordringer og muligheder
- Kanalstrategien – udfordringer og muligheder

Alle arbejdsgrupper og temadrøftelser har haft som overordnet mål at give input til scenarier for en fremtidig organisering af pensionsområdet. Nærværende rapport er produktet af dette arbejde. For analysen af de forskellige scenarier gælder som nævnt, at denne bygger på den viden, der er genereret i de 3 arbejdsgrupper. Rapporten belyser alle de forskellige mulige scenarier og set i dette perspektiv er egentlige anbefalinger derfor fravalgt.

Tak til alle der har deltaget og bidraget undervejs i processen – særligt deltagerne i arbejdsgrupperne og i projektgruppen.

### **Rapporten har følgende indhold:**

**Kapitel 1** omhandler foruden denne indledning lidt om baggrund og pensionsområdet i dag.

**Kapitel 2** er et sammendrag af hele rapporten, en form for pixie udgave, som i princippet kan læses uafhængigt af den øvrige rapport. Kapitlet indeholder indledningsvist en kort fremstilling af udfordringerne på pensionsområdet efterfulgt af mulighederne sat op i forskellige organisatoriske modeller – efterfølgende kaldet scenarier.

Hvert enkelt scenarium er belyst og opsummeret i skemaform. Endvidere er kompleksiteten og scenarierne belyst og sammenlignet ud fra forskellige fokusområder, der er valgt under temaerne borger og service, arbejdsplads og medarbejdere, økonomi og optimering samt afledte konsekvenser.

I **kapitel 3** er beskrevet de udfordringer og muligheder som pensionsområdet står overfor. Udfordringerne er beskrevet både ud fra snitflader til Københavns Borgerservice og SOF samt ud fra personalesituationen og borgerprofilerne og endelig ud fra optimeringsmuligheder.

**Kapitel 4** omhandler selve analysen af scenarierne, hvor der indledningsvis redegøres for den valgte metode til scenariebeskrivelser, herunder hvordan der er arbejdet med scenarierne. Kapitlet omfatter herefter en uddybende gennemgang af hvert enkelt scenarium. Kapitlet kan med fordel benyttes som opslagskapitel ved emner under sammendraget, som ønskes uddybet i argumentationen eller i belysningen.

Kapitlet er opbygget ud fra 3 indgangsvinkler til, hvordan pensionsområdet kan fremtidssikre sig, nemlig den interne organisering, en omorganisering samt ud fra mulige snitflader til andre forvaltninger eller andre eksterne partnere.

I **kapitel 5** er beskrevet alle de forskellige tværgående tiltag og forslag til initiativer, der kan iværksættes for at styrke pensionsområdet i fremtiden. Tiltagene fordrer som sådan ikke nogen specifik organisering.

Rapporten udpeger som nævnt nogle overordnede udfordringer og belyser forskellige scenariers muligheder for at imødegå disse. Det vil sige at der bliver udpeget nogle mulighedsrum - mens der er en række forhold der ikke bliver belyst i dybden:

- Økonomiske forhold: investeringsbehov og optimeringspotentialer er endnu ikke kvantificeret.
- Ledelsesstruktur: ledelsesniveauer og –ansvar defineres ikke nærmere.
- Konkrete løsningsforslag ift. lokalisering, opgavesnit o.l. beskrives ikke i detaljen.

Når der er udpeget hvilken overordnet organisering der ønskes – kan alle disse forhold belyses

i forbindelse med udviklingen af en implementeringsplan.

## **1.2 Pensionsområdet i dag**

Folkepensionsområdet er et komplekst område, hvor der ofte er behov for, at hele pensionslovgivningen kan overskues. Området omfatter et stort regelsæt med mange sammenhængende detaljeregler. Ydelserne omfatter bl.a. folkepension, ældrecheck, helbredstillæg, personlige tillæg, information og vejledning m.fl. I SUF administreres endvidere boligydelse sammen med folkepension. Ydelserne er reguleret af Lov om social pension og Lov om individuel boligstøtte m.fl.

Der udbetales pension (ca. 7 mia. kr.) til kommunens knap 74.000 folke- og førtidspensionister, hvoraf ca. 53.000 er folkepensionister. Demografiske karakteristika for aldersgruppen 60 + er beskrevet i notatet om borgerprofiler (bilag B). SUF varetager udbetalingen af folkepension, medens SOF varetager udbetalingen af førtidspension.

Der anvendes en lang række IT systemer: KMD Pension, Boligstøtte, Erindringssystemet, E-indkomst m.fl. Endvidere fælles brevskeletter, informationsmateriale, arbejdsgange i KMD Civis mv. Journalføring sker dog fortsat på papir og journal og øvrig dokumentation opbevares i fysiske sagsmapper.

Der er ca. 100 pensionsmedarbejdere i SUF. Endvidere er der medarbejdere ansat i Borgerservice, der arbejder med pensionsopgaven.

### **Nuværende struktur/organisering**

Aktuelt er der 6 pensionsteams forankret i 6 P/O-kontorer fordelt ud over København. P/O Vanløse/Brønshøj/Husum på 2 adresser. P/O Valby er samlokalisert med Borgerservice og SOF. Hvert team har en teamleder (Bispebjerg/Nørrebro har 2), der hører under P/O-chefen.

Organisatoriske snitflader internt primært til visitation, hjælpemiddel og hjemmepleje. Snitflader til andre forvaltninger, primært SOF og Københavns Borgerservice. Andre instanser der samarbejdes med: Boligselskaber, Skifteretten, Fogedretten, SKAT, m.fl.

### **Tendenser i omverdenen**

Siden projektet startede i august er der kommet udmeldinger fra forskelligt hold, der kan have indflydelse på pensionsområdets fremtid. Her skal særligt fremhæves at KL har påbegyndt et arbejde med henblik på regelforenkling samt at regeringen ved Finansminister Lars Løkke Rasmussen har peget på, at der er behov for at kulegrave de kommunale opgaver ift. eksempelvis folkepension og boligstøtte. Ideen er, at opgaverne fremadrettet skal kunne løses i en central enhed under staten. Begrundelserne er flere:

- Der er ikke nogen kommunal selvstyrevinkel på at opgaverne skal løses i kommunerne
- Sagsbehandlingen forholder sig til objektive kriterier som alder eller indkomst
- 25% af de offentlig ansatte går på pension indenfor de næste 10 år – der er derfor behov for en effektivisering
- Mulighederne for selvbetjening og digitalisering øges og kan understøtte centralisering af opgaveløsningen (Kilde: Ugebrevet Mandagmorgen d. 8. december 2008)

Endvidere arbejdes der internt i Københavns Kommune med den videre implementering af

Kanalstrategien, nyt Borgerservicecenter i NV og på omstruktureringer i SOF.

Alt sammen forhold der kan have større eller mindre betydning for den fremtidige organisering af pensionsområdet.

## **2. Sammenfatning af de forskellige scenarier**

Kapitlet indeholder indledningsvist en kort fremstilling af udfordringerne på pensionsområdet efterfulgt af mulighederne sat op i forskellige organisatoriske modeller – efterfølgende kaldet scenarier.

Hvert enkelt scenarium er belyst og opsummeret i skemaform. Endvidere er kompleksiteten og scenarierne belyst og sammenlignet ud fra forskellige fokusområder, der er valgt under temaerne borger og service, arbejdsplads og medarbejdere, økonomi og optimering samt afledte konsekvenser. Endelig er der en sammenfatning af tværgående tiltag, som er uafhængige af scenarierne.

### **2.1 Udfordringer**

Scenarierne er tegnet i forhold til de udfordringer, der er identificeret på pensionsområdet. Nogle af disse udfordringer sætter særlig fokus på organisatorisk sårbarhed:

*Sårbarhed i relation til personalesituationen:*

- Færre medarbejdere som følge af naturlig afgang, ophør af andre årsager samt rekrutteringsvanskeligheder i forhold til fagligt personale
- Manglende kontinuitet pga. den store udskiftning
- Nye medarbejdere med andre kompetencer, mindre erfaring og manglende relevant uddannelse

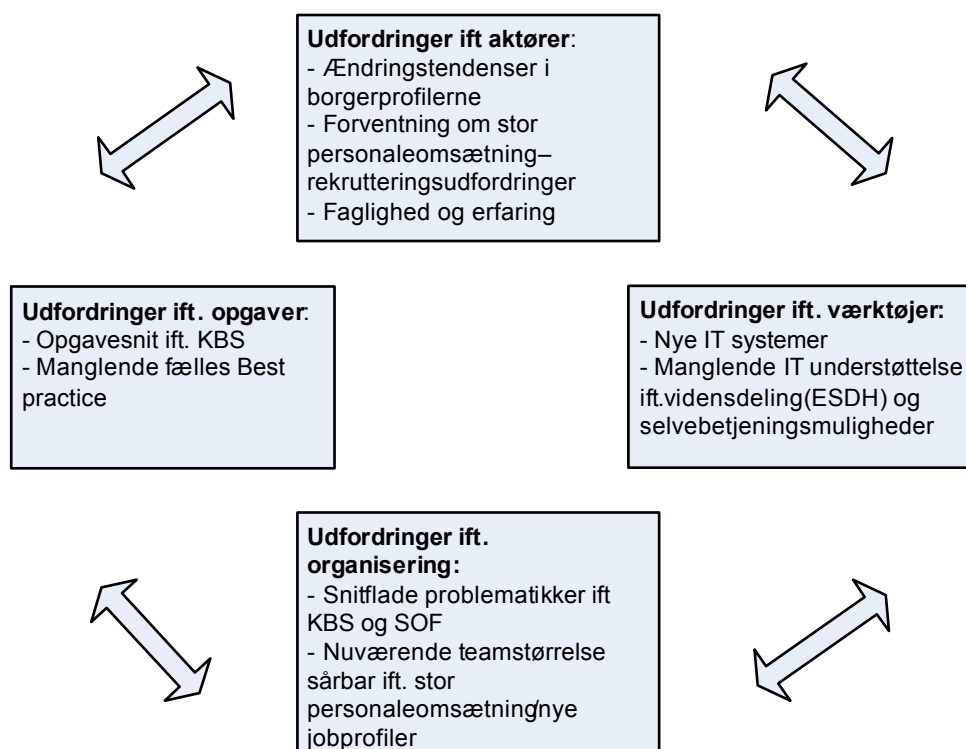
*Sårbarhed i relation til fremtidens pensionister:*

- Manglende selvbetjeningsmuligheder/IT-understøttelse
- Utilstrækkelige kompetencer (i forhold til specifikke borgerprofiler, komplekse pensioner, hurtige specialistsvar)

*Sårbarhed i relation til optimering og muligheder*

- Forskelle i serviceniveau hen over byen
- Borgernærhed og lokalkendskab
- Forudsætninger for best practice
- Kanalbrug ift. pension

Udfordringerne er illustreret i nedenstående figur.

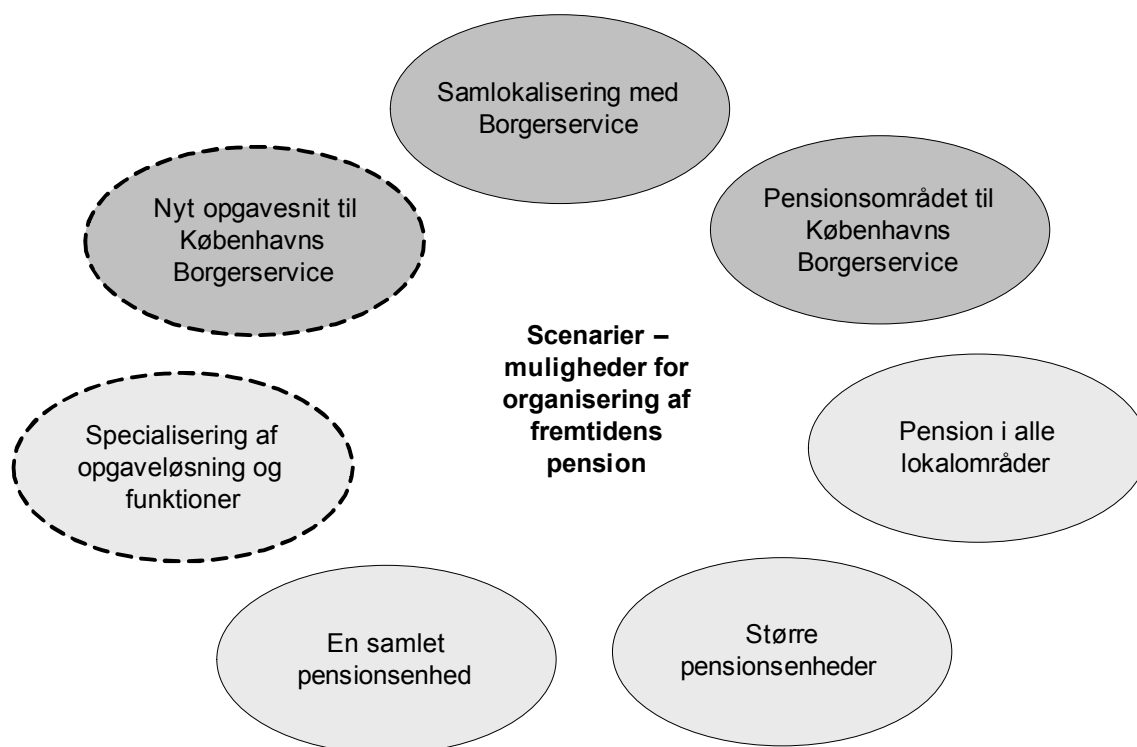
**Udfordringer for fremtidens pension****2.2 De forskellige scenarier**

Scenarierne er sat op i forskellige organisatoriske modeller, men tilknyttet disse organisatoriske modeller er en række funktions- og opgaverelaterede muligheder, som alle kan overvejes i større eller mindre grad under de forskellige scenarier.

I figuren nedenfor er de forskellige scenarier vist. Der sondres overordnet mellem deres formål:

- Bedre organisering af opgaveløsningen – kan kombineres med flere forskellige organiseringer. Disse er i figuren markeret med stiplede linier.
- Bedre intern SUF organisering – antal pensionsenheder, ledelsesstruktur samt snit til interne samarbejdspartnere. Disse er i figuren markeret med lysegrå.
- Bedre løsning ift snitflader til andre forvaltninger i KK – særligt ift. Københavns Borgerservice (KBS) og SOF. Disse er i figuren markeret med mørkegrå.





På de efterfølgende sider er de enkelte scenarier kort summeret op i skemaform. For en mere uddybende gennemgang af de enkelte scenarier henvises til kapitel 4, hvor scenarierne er beskrevet ud fra den valgte scenarie model, som bygger på relationerne mellem aktørerne, opgaverne struktur og værktøjer.

<b>Pension i alle lokalområder (nuværende organisering)</b>	
<p>Karakteristika ved dette scenarium er, at der fortsat er pensionsafsnit i alle lokalområder. Et scenarium, der tager afsæt i nuværende organisationsmodel, hvorfor det primært er tiltagene, der skal adressere de udfordringer pensionsområdet står overfor.</p>	
<b>Borgerne – Serviceniveau</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nærhedsprincippet bevares</li> <li>• Lokal indgang til pension for borgerne</li> <li>• Fortsat lokalkendskab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko for fortsat uens serviceniveau for borgeren</li> </ul>
<b>Arbejdsplads – medarbejdere</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendte rammer (tryghed)</li> <li>• Nuværende transporttid</li> <li>• Ingen afledte konsekvenser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsat sårbarhed med personalesituationen</li> <li>• Forskelligt erfarings- og vidensniveau hen over byen</li> <li>• Nuværende muligheder for fagligt miljø og specialer</li> </ul>
<b>Økonomi – optimering</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimeringspotentialer kan realiseres</li> <li>• Ingen investeringer i omlægning, nye lokaler, faciliteter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen yderligere stordrift</li> <li>• Ressourcer til centrale tiltag samt styrkelsen af samarbejdet</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Forudsætninger – tiltag for at imødekomme udfordringerne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Best practice – med henblik på ens serviceniveau m.m.</li> <li>• Tværgående netværk for specialer</li> <li>• Central task force vedr. rekruttering, fastholdelse og kompetenceudvikling</li> <li>• Understøttelse af en bredere central konsulentfunktion</li> <li>• Generel styrkelse af samarbejdet på tværs af enhederne og styrket samarbejde på tværs af de eksisterende snitflader til andre forvaltninger</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Kombinationsmuligheder og afledte konsekvenser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modellen kan kombineres med ”samlokaliseringsskemaet”.</li> <li>• Modellen har i modsætning til de fleste andre modeller ingen implikationer for P/O kontorerne organisering.</li> <li>• Modellen peger på en udbygning af den centrale understøttelse.</li> <li>• En variant kunne være en ”satellitmodel”, hvor der etableres et større pensionscenter og mindre geografisk spredte satellitter. Centret sikrer, at der er en størrelse, der kan håndtere specialisering mv. og satellitterne sikrer, at der fortsat er lokal indgang for borgerne. (Indebærer formentlig ændret ledelsesstruktur samt ressourcefordeling)</li> </ul>	

<b>En samlet pensionsenhed (centralisering)</b>	
<p>Karakteristika ved dette scenarium er, at alle pensionsafsnittene bliver samlet i en central pensionsenhed. Et scenarium, der ved ny struktur tager afsæt i at adressere de udfordringer pensionsområdet står overfor. Herved kommer der andre/nye udfordringer, der skal imødekommes.</p>	
<b>Borgerne – Serviceniveau</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mere ensartet serviceniveau</li> <li>• Bedre mulighed for fleksibel borgerkontakt</li> <li>• Mulighed for mobile enheder, der kan rykke ud til de forskellige Borgerserviceenheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nærhedsprincippet udfordres</li> <li>• Færre lokalindgange for borgerne</li> <li>• Lokalkendskab udfordres</li> <li>• Evt. længere transporttid for nogle borgere.</li> </ul>
<b>Arbejdsplads – medarbejdere</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindre sårbarhed i relation til personalsituationen</li> <li>• Muligheder for højt fagligt miljø, intern læring og uddannelse.</li> <li>• Muligheder for specialister og specialfunktioner</li> <li>• Mulighed for rotationsordninger for medarbejderne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye rammer (utryghed)</li> <li>• Ændret arbejdssted samt transporttid</li> <li>• Mange kollegaer – nogle trives bedst i små enheder.</li> </ul>
<b>Økonomi – optimering</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimeringspotentiale kan realiseres</li> <li>• Gode betingelser for best practice</li> <li>• Stordriftsfordele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formentlig investeringer i omlægning, nye lokaler, faciliteter m.v.</li> <li>• Etablering af ny stabsfunktion</li> <li>• Evt. relativt dyre P/O-kontorer</li> </ul>
<b>Forudsætninger – tiltag for at imødekomme udfordringerne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigtigt fysisk at ligge et tilgængeligt sted for borgere og medarbejdere (bus, tog m.v.)</li> <li>• Tiltag for at afhjælpe længere transporttid (Fryns, betalt buskort)</li> </ul>	
<b>Kombinationsmuligheder og afledte konsekvenser</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gennemgribende ledelsesændring – eksempelvis en pensionschef + specialteamledere.</li> <li>• De nuværende P/O-kontorer reduceres til ”O kontorer”, idet pensionsopgaven er flyttet. P/O-kontorerne vil derved blive mindre og mere sårbare enheder (nogle muligvis ikke ”bæredygtige”). Endvidere vil der blive skabt en større afstand mellem pensionsområdet og samarbejdspartnerne i P/O kontorerne – primært visitation, hjælpemiddel og hele forebyggelsesområdet.</li> <li>• Mulighed for bedre samarbejde med SOF – pension taler med én stemme, og der kan etableres faste kontakter/tovholdere ift. SUF.</li> <li>• En variant kunne være en ”satellitmodel”, hvor der udover en central pensionsenhed kunne være mindre geografisk spredte satellitter, så der fortsat er nogle lokale indgange for borgerne.</li> </ul>	

<b>Større Pensionsenheder (f.eks. 3 enheder)</b>	
<p>Karakteristika ved dette scenarium er, at pensionsafsnittene bliver større, hvilket betyder at der bliver færre enheder end der er lokalområder. Et scenarium, der også ved ny struktur tager afsæt i at adressere de udfordringer pensionsområdet står overfor. Herved kommer der andre/nye udfordringer, der skal imødekommes.</p>	
<b>Borgerne – Serviceniveau</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedre mulighed for ensartet serviceniveau</li> <li>• Bedre mulighed for fleksibel organisering af borgerkontakten</li> <li>• Bedre mulighed for mobile enheder, der kan rykke ud på de forskellige Borgerserviceenheder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I nogen grad udfordres nærhedsprincippet og lokalkendskabet</li> <li>• Lidt færre lokalindgange for borgerne</li> <li>• Ændret transporttid for nogle borgere.</li> </ul>
<b>Arbejdsplads – medarbejdere</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduceret sårbarhed i relation til personalsituationen</li> <li>• Muligheder for stærkere fagligt miljø, intern læring og uddannelse.</li> <li>• Muligheder for specialister og specialfunktioner.</li> <li>• Mulighed for rotationsordninger for medarbejderne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye rammer (utryghed)</li> <li>• Ændret arbejdssted samt transporttid</li> </ul>
<b>Økonomi – optimering</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimeringspotentialer kan realiseres</li> <li>• Lidt bedre betingelser for best practice</li> <li>• Lidt stordriftsfordele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formentlig investeringer i omlægning, nye lokaler, faciliteter m.v.</li> <li>• Evt. bliver nogle P/O-kontorer relativt dyre</li> </ul>
<b>Forudsætninger – tiltag for at imødekomme udfordringerne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hensyn til transportadgang for borgere og medarbejdere</li> <li>• Placering af enhederne skal tænkes ift. Borgerserviceenhedernes placering</li> <li>• Fokus på hvordan kanalerne bedst organiseres ift. henholdsvis borger og den ”optimale” organisering af arbejdet.</li> </ul>	
<b>Kombinationsmuligheder og afledte konsekvenser</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Få ledelsesændringer.</li> <li>• De nuværende pensionsafsnit på P/O-kontorer reduceres til f.eks. 3 enheder, mens de øvrige P/O-kontorer vil blive mindre og mere sårbare enheder (måske ikke ”bæredygtige”). Endvidere vil der i nogen grad blive skabt en større afstand mellem pensionsområdet og samarbejdspartnerne, visitation, hjælpemiddel og hele forebyggelsesområdet.</li> <li>• En variant kunne være at de større enheder bliver selvstændige og dermed ikke en del af P/O-kontorerne.</li> </ul>	

<b>Samlokalisering med Borgerservice (Rådhus i hvert lokalområde)</b>	
<p>Karakteristika ved dette scenarium er, at der fortsat er pensionsafsnit i alle lokalområder, men at pensionsområdet fysisk er samlokaliseret med lokalområdets Borgerservicecenter. Et scenarium, der tager afsæt i nuværende organisationsmodel samt snitfladeudfordringerne, hvorfor tiltag skal adressere de øvrige udfordringer.</p>	
<b>Borgerne – Serviceniveau</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nærhedsprincippet bevares, fortsat lokalkendskab</li> <li>• Én borgerindgang i hvert lokalområde</li> <li>• Borgerservice fungerer som sluse – bedre mulighed for straksbehandling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko for fortsat uens serviceniveau</li> <li>• Borgeren skal igennem ”slusen” først</li> <li>• Uændret forhold for borgere, ringer og skriver</li> </ul>
<b>Arbejdsplads – medarbejdere</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samme kollegaer</li> <li>• Ønske om mulighed for rotationsordning med frontpersonalet – bemærk dog at der kan være en juridisk barriere for denne, når personalet er ansat i forskellige forvaltninger.</li> <li>• Mulighed for fælles uddannelse, fælles vidensniveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ændrede rammer</li> <li>• Linieledelse udfordres mere, uklarheder i forhold til ansvar, budget og ledelse.</li> <li>• Fortsat sårbarhed med personalesituationen</li> <li>• Nuværende muligheder for fagligt miljø og specialer</li> <li>• Sværere at rekruttere målrettet</li> </ul>
<b>Økonomi – optimering</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimeringspotentialer kan realiseres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muligvis investeringer i omlægning af faciliteter</li> <li>• Ressourcer til centrale tiltag samt styrkelsen af samarbejdet</li> </ul>
<b>Forudsætninger – tiltag for at imødekomme udfordringerne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Best practice – med henblik på ens serviceniveau m.m.</li> <li>• Tværgående netværk for specialer</li> <li>• Central taskforce vedr. rekruttering, fastholdelse og kompetenceudvikling</li> <li>• Understøttelse af en bredere central konsulentfunktion</li> <li>• Understøttelse af stabsfunktionerne</li> <li>• Generel styrkelse af samarbejdet på tværs af enhederne og styrket samarbejde på tværs af de eksisterende snitflader til andre forvaltninger.</li> </ul>	
<b>Kombinationsmuligheder og afledte konsekvenser</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modellen kan kombineres med princippet om pensionsenheder i alle lokalområderne.</li> <li>• Modellen har implikationer for P/O-kontorerne, hvis hele P/O ikke samlokaliseres. I givet nye snitfladeudfordringer til visitation, hjælpemidler og forebyggelse</li> <li>• Modellen peger på en udbygning af den centrale understøttelse.</li> <li>• En variant kunne være centralisering med satellitter.</li> <li>• En variant kunne være en ”mobile enheder”, som har faste dage, hvor de rykker ud på borgerservicecentre. (indebærer formentlig en anden organisering)</li> </ul>	

<b>Pensionsområdet til Københavns BorgerService</b>	
<p>Karakteristika ved dette scenarium er, at hele pensionsområdet overflyttes til Københavns Borgerservice. Et scenarium der i forhold til udfordringerne afhænger af, hvordan organiseringen i givet fald vil blive under økonomiforvaltningen.</p>	
<b>Borgerne – Serviceniveau</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fordele som ved de øvrige modeller (Fra en central pensionsenhed hvor der er mulighed for mere målrettet service til en samlokaliseringmodel, når de lokale indgange bevares)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ny snitflade - ældreområdet bliver delt (hvis borgeren modtager andre ydelser f.eks. hjemmehjælp)</li> <li>• Ulemper som ved øvrige modeller (fra en central pensionsenhed (hvor f.eks. snitflade problemer opretholdes (borgeren ”sendes” rundt) til en samlokaliseringmodel)</li> </ul>
<b>Arbejdsplads – medarbejdere</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Københavns Borgerservice har det fulde ansvar – ingen uklarheder.</li> <li>• Fordele som ved øvrige modeller (fra en central pensionsenhed til samlokalisering)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ændret ramme (utryghed)</li> <li>• Ulemper som ved øvrige modeller (fra en central pensionsenhed til samlokalisering)</li> </ul>
<b>Økonomi – optimering</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimeringspotentiale kan realiseres</li> <li>• Fordele som ved øvrige modeller (En central pensionsenhed til samlokalisering)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulemper ved øvrige modeller (En central pensionsenhed til samlokalisering)</li> </ul>
<b>Forudsætninger – tiltag for at imødekomme udfordringerne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ændringer af Københavns Kommunes Styrelsesvedtægt.</li> <li>• Revurdering af konceptet Borgerservice</li> <li>• Best practice – med henblik på ens serviceniveau m.m.</li> <li>• Forudsætninger og tiltag som ved øvrige modeller (fra en central pensionsenhed til samlokalisering)</li> <li>• Fælles lønpolitik – muligt at gøre det attraktivt både at være front- og backofficemedarbejder</li> </ul>	
<b>Kombinationsmuligheder og afledte konsekvenser</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ældreområdet bliver delt – myndighedsområdet har ikke længere en indgang (hvis borgeren modtager andre ydelser f.eks. hjemmehjælp – ny snitflade)</li> <li>• Modellen kan kombineres med de øvrige modeller fra en central pensionsenhed til samlokalisering.</li> <li>• Modellen har implikationer for P/O-kontorerne organisering (mere sårbart).</li> </ul>	

<b>Nyt opgavesnit til Borgerservice</b>	
<p>Karakteristika ved dette scenarium er, at fokus er rettet på de snitfladeudfordringer og samarbejdsrelationer, der er mellem pensionsområdet og Borgerservice. Et scenarium, der kan tage udgangspunkt i hvilken som helst af de øvrige organisationsmodeller.</p>	
<b>Borgerne – Serviceniveau</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedre servicering af borgerne</li> <li>• Fordele som ved øvrige modeller (fra en pensionsenhed til samlokalisering)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulemper som ved øvrige modeller (fra en pensionsenhed til samlokalisering)</li> </ul>
<b>Arbejdsplads – medarbejdere</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedre opgavefordeling</li> <li>• Kan have afledte konsekvenser i form af personaleafgivelse (begge veje)</li> <li>• Fordele som ved øvrige modeller (fra en pensionsenhed til samlokalisering)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan have afledte konsekvenser i form af personaleafgivelse (begge veje)</li> <li>• Ulemper som ved øvrige modeller (fra en pensionsenhed til samlokalisering)</li> <li>•</li> </ul>
<b>Økonomi – optimering</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genforhandling af ressourcefordeling mellem KBS og SUF</li> <li>• Fordele som ved øvrige modeller (fra en pensionsenhed til samlokalisering)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genforhandling af ressourcefordeling mellem KBS og SUF</li> <li>• Ulemper som ved øvrige modeller (fra en pensionsenhed til samlokalisering)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><i>Forudsætninger – tiltag for at imødekomme udfordringerne</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ny opgave snit. Nogle opgaver flyttes tilbage til SUF. Nye opgaver flyttes til Borgerservice</li> <li>• Dialog og samarbejde med Borgerservice</li> <li>• Genforhandling samt krav om BR-beslutning</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b><i>Kombinationsmuligheder og afledte konsekvenser</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modellen kan kombineres med de øvrige modeller</li> <li>• Kan have afledte konsekvenser i form af personaleafgivelse (begge veje)</li> <li>• En variant kunne være, at hele pensionsområdet tilbageføres til SUF</li> </ul>	

<b>Specialisering af opgaveløsninger og funktioner</b>	
<p>Karakteristika ved dette scenarium er, at fokus er rettet på udfordringer, herunder særligt i relation til borgerprofilerne og kompetenceudvikling. Et scenarium, der i princippet kan tage udgangspunkt i hvilken som helst af de øvrige organisationsmodeller. Nogle af modellerne vil dog have bedre forudsætninger end andre. Specialiseringen kan ske på forskellige niveauer – på medarbejderniveau, på enhedsniveau, gennem etablering af tværgående teams eller fælles konsulentfunktion.</p>	
<b>Borgerne – Serviceniveau</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedre/målrettet servicering af borgerne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den brede faglighed kan udfordres – borgeren skal måske henvises videre</li> </ul>
<b>Arbejdsplads – medarbejdere</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulighed for nemmere rekruttering</li> <li>• Bedre mulighed for karriereveje (mulighed for kobling mellem specialer og løn)</li> <li>• Muligheder for højt fagligt miljø, intern læring og uddannelse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den brede faglighed kan udfordres</li> </ul>
<b>Økonomi – optimering</b>	
<i>Fordele</i>	<i>Ulemper</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulighed for realisering af optimeringspotentiale</li> <li>• Mulighed for optimering gennem specialisering (sondre mellem tunge opgaver, her-og-nu opgaver, selv ansætte tolke m.v.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Måske højere lønudgifter</li> <li>• Muligvis investeringer</li> </ul>
<b>Forudsætninger – tiltag for at imødekomme udfordringerne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvis specialisering er på enhedsniveau fremfor på medarbejderniveau giver det nye snitflade/samarbejdsudfordringer.</li> <li>• Enhver form for specialisering forudsætter tydeligt opgavesnit.</li> </ul>	
<b>Kombinationsmuligheder og afledte konsekvenser</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modellen kan i princippet kombineres med de øvrige modeller, men modellerne <i>pensionsenheder i alle lokalområder</i> samt <i>samløkaliseringsmodellen</i> har dårligere betingelser for dette end de øvrige. Modellen <i>en samlet pensionsenhed</i> giver de bedste betingelser for kombination med dette scenarie.</li> <li>• Hvis specialiseringen betyder større enheder – brydes der med nærhedsprincippet</li> <li>• Hvis specialiseringen er gennemgribende kan den brede faglighed blive udfordret</li> </ul>	



### **2.3 Scenarier ud fra fokusområder**

I forhold til udfordringerne er der nogle paradokser eller modsatrettede hensyn. Eksempelvis vil etableringen af større og dermed færre enheder (med de fordele der følger) udfordre nærhedsprincippet og lokalkendskabet i relation til den enkelte borger. Omvendt giver større enheder mulighed for et stærkere fagligt miljø og mindre sårbarhed i forhold til personalesituationen. Et scenariums fordel er således et andet scenariums ulempe og modsat.

Kompleksiteten og scenarierne er derfor belyst og sammenlignet ud fra forskellige fokusområder, der er valgt under temaerne borger og service, arbejdsplads og medarbejdere, økonomi og optimering samt afledte konsekvenser.

De forskellige scenariers styrker og svagheder er forsøgt visualiseret i de nedenstående figurer. Der fokuseret på nogle overordnede temaer:

Borger og Service:

- Mulighed for opfyldelse af nærhedsprincippet
- Mulig for ensartet og målrettet service

Medarbejder og arbejdsplads

- Mulighed for specialprofiler, stærkere fagligt miljø, uddannelse mv.
- Afledte konsekvenser ift. nye rammer, arbejdets organisering mv.

Optimering

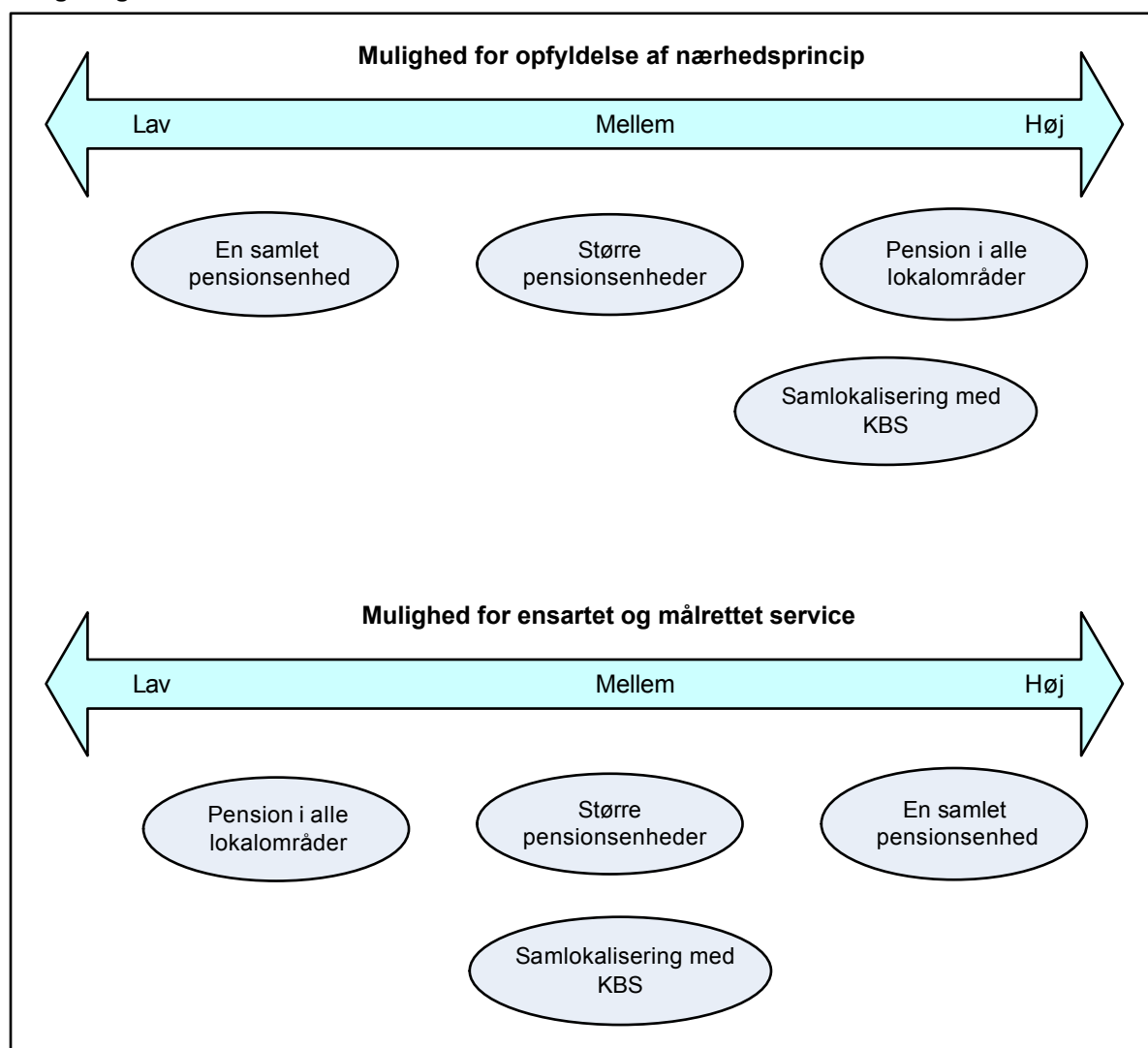
- Mulighed for at høste stordriftsfordele
- Investeringsbehov i forbindelse med implementering

Afledte konsekvenser

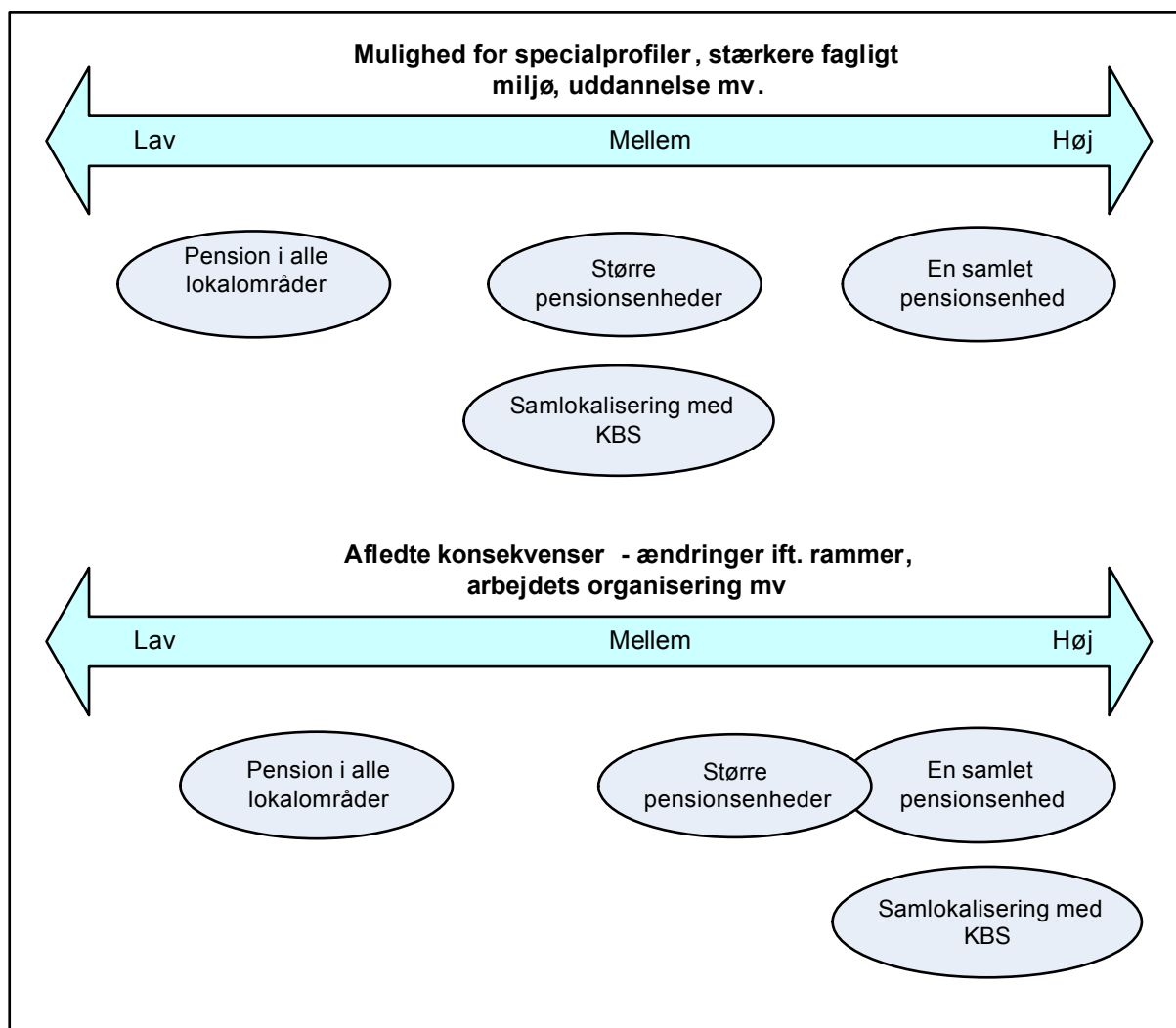
- ledelsesstruktur
- Samarbejde internt i SUF

Scenarierne vedr. specialisering, nyt opgavesnit til Borgerservice og pensionsområdet til Borgerservice er ikke indplaceret i figurerne – da ingen af dem entydigt peger på en bestemt organisering.

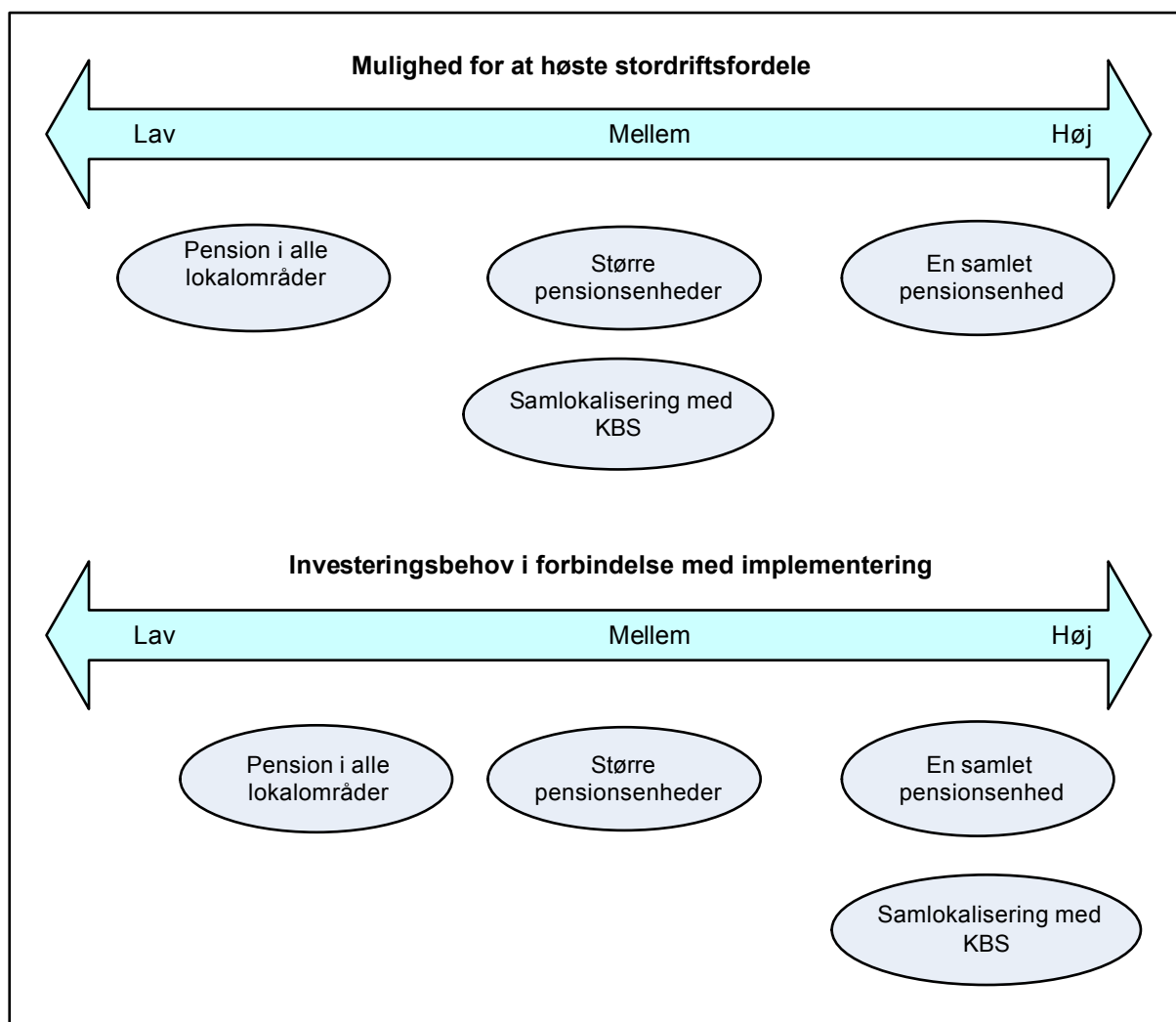
## Borger og service

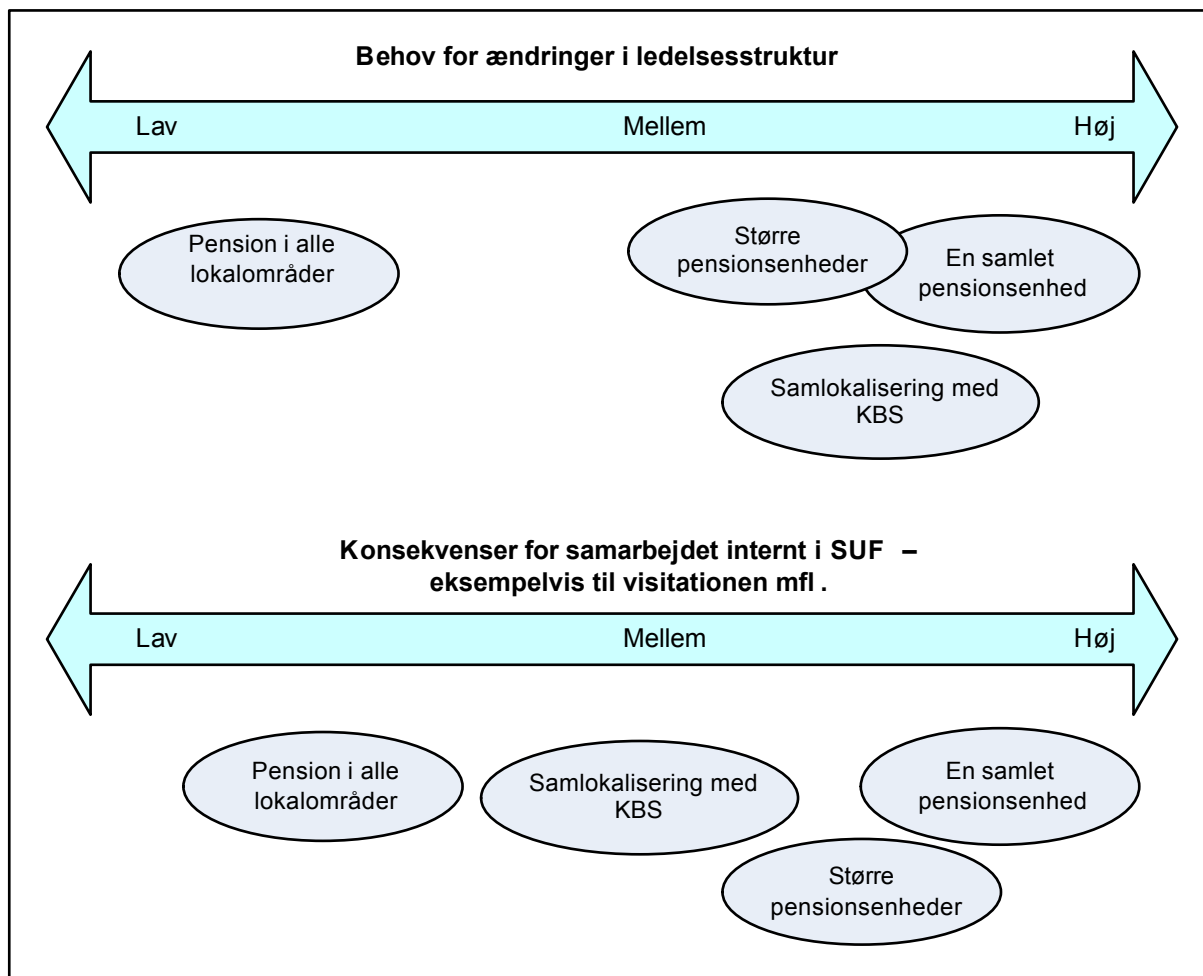


## Medarbejder og arbejdsplads



## Optimering



**Afledte konsekvenser****2.4 Tværgående tiltag – uafhængige af scenarierne**

I de tre arbejdsgrupper er der genereret en lang række ideer til tiltag, der vil kunne imødegå de udfordringer pensionsområdet står overfor. I kapitlet vedr. disse (kapitel 5) er beskrevet alle de forskellige tværgående tiltag og forslag til initiativer, der kan iværksættes for at styrke pensionsområdet i fremtiden. Tiltagene fordrer som sådan ikke nogen specifik organisering.

### 3. Udfordringer og muligheder

Arbejdsgruppe 3 har identificeret pensionsområdets styrker, svagheder, muligheder og trusler i nedenstående SWOT analyse:

<p><b>Styrker</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stor erfaringsbase i ældre rutinerede medarbejdere</li> <li>- Opmærksomhed på pensionsområdet – gennem KUPPO, Pension i København mv.</li> <li>- Reel mulighed for indflydelse/information om de igangværende processer</li> <li>- Grundskole i pension</li> <li>- Generelt fokus på arbejdsmiljø og trivsel</li> <li>- Netværk mellem kontorer – mere på tværs af de enkelte bydele</li> <li>- Vi har personale, ressourcer og kvalifikationer</li> </ul>	<p><b>Svagheder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Løn</li> <li>- Vage seniorordninger</li> <li>- Svært at finde en fornuftig fleksibilitet for den enkelte medarbejder i forhold til arbejdstid og arbejdsopgaver/pres</li> <li>- Skævhed i aldersfordelingen – mange seniorer</li> <li>- Manglende "forandringsparathed"</li> <li>- Stor personaleomsætning medfører manglende ressourcer og kontinuitet</li> <li>- Stor personaleomsætning vs. undersøgelsens budskab om at man bliver i jobbet pga. gode kollegaer</li> <li>- Forandringstræthed – der har været mange tiltag</li> <li>- Manglende forventninger til forandringer fordi tidligere tiltag ikke har medført konkrete og positive ændringer (for kort tid til implementering/forandringer i et tempo der gør at de aldrig når at virke/dårligt tænkte og gennemførte forandringer)</li> <li>- Små enheder er sårbare ift. personaleressourcer vs. store enheder/områder bliver for fjerne for borgeren.</li> </ul>
<p><b>Muligheder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pension i København er som forandringsprojekt lidt bedre – fordi medarbejderne og forarbejdet er tænkt med.</li> <li>- Grundskole i pension skal forankres</li> <li>- Specialenhed – en udlandsafdeling</li> <li>- Seniorerne som vidensbank/mentorfunktion</li> <li>- Flere selvhjulpne borgere – bedre mulighed for selvbetjening fordi der er flere "redskaber" og flere borgere kan bruge dem.</li> <li>- Regelforenklign ønskes – så der bliver mindre kompleksitet i administrationen!</li> <li>- Større enheder kan give mulighed for mere fleksibilitet – økonomisk og praktiske og for medarbejderne</li> </ul>	<p><b>Trusler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hård konkurrence om arbejdskraft med andre kommuner og områder (her er løn også en faktor) kombineret med mindre arbejdsstyrke og flere ældre! Rammer dobbelt ift. opgaveløsningen på ældreområdet!</li> <li>- Ældreområdets image som kedeligt og med ringe udviklingsmuligheder</li> <li>- Ændrede borgerprofiler – flere svage borgere med mange behov og ydelser</li> <li>- Mange lovgivningsændringer – der både øger antal opgaver og opgaveløsningens kompleksitet (stor differentiering)</li> </ul>

I de følgende afsnit bliver udfordringerne og de overordnede valgmuligheder udfoldet .

#### 3.1 Udfordringer og muligheder – snitflader til Københavns Borgerservice

Temadrøftelserne i projektgruppen og drøftelserne i nogle af arbejdsgrupperne, har peget på

nogle generelle problemstillinger i den nuværende snitflade mellem Borgerservice og Pensionsområdet:

### **Opgaver**

Det nuværende snit i opgavedelingen mellem Borgerservice og pensionsområdet er baseret på nogle overordnede principper:

- KBS foretager ikke sagsbehandling med skøn, men kan foretage regelstyret sagsbehandling og kan vejlede og informere.
- Borgerservice har aktuelt to regelstyrede opgaver der kan ekspederes fra start til slut:  
1. Licensnedsættelse 2. Movia buskort.

Der er nogle problemstillinger forbundet med de opgaver, hvor Borgerservice kan informere og vejlede: Det er en kompleks lovgivning og vejledning og information indebærer ofte beregninger ift. indkomst, rådighedsbeløb mv. Dvs. at denne opgave kræver solide kompetencer indenfor området, da der ellers er risiko for forkert vejledning af borgerne. Reelt kan det betyde at Borgerservice' ydelse primært bliver at udlevere ansøgningskemaer.

### **Aktører** (Borger og medarbejder)

Borger:

- Når der er dobbeltindgang – dvs. når borgeren selv kan vælge om han/hun henvender sig til Borgerservice eller P/O-kontor, er der ringe incitament til at bruge Borgerservice, da de ikke kan ekspedere hele sagen, hvilket betyder at en henvendelse hertil vil medføre, at borgeren skal igennem to instanser.
- Det nuværende snit er svært at formidle - dvs. det bliver utydeligt for borgeren, hvem der kan hjælpe med hvad. Det indebærer risikoen for, at borgeren føler sig sendt rundt i systemet på tilfældig vis.

Medarbejder:

Jvf. opgaveafsnittet kræver opgaveløsningen også i Borgerservice en stærk faglighed. Denne er svær at vedligeholde i et meget afgrænset fagligt miljø, når der samtidig er mange andre opgaver, der kræver mere generelle kompetencer.

Det, at medarbejdere blev overflyttet fra SUF til Økonomiforvaltningen, da de skulle løse Borgerserviceopgaver, er en barriere for at Borgerservice-medarbejderne fortsat kan være en del af den kompetenceudvikling og det faglige miljø, der er på pensionsområdet. En rotationsordning blev i sin tid anbefalet, men en sådan udfordres af at medarbejderne er ansat i forskellige forvaltninger.

### **Værktøjer**

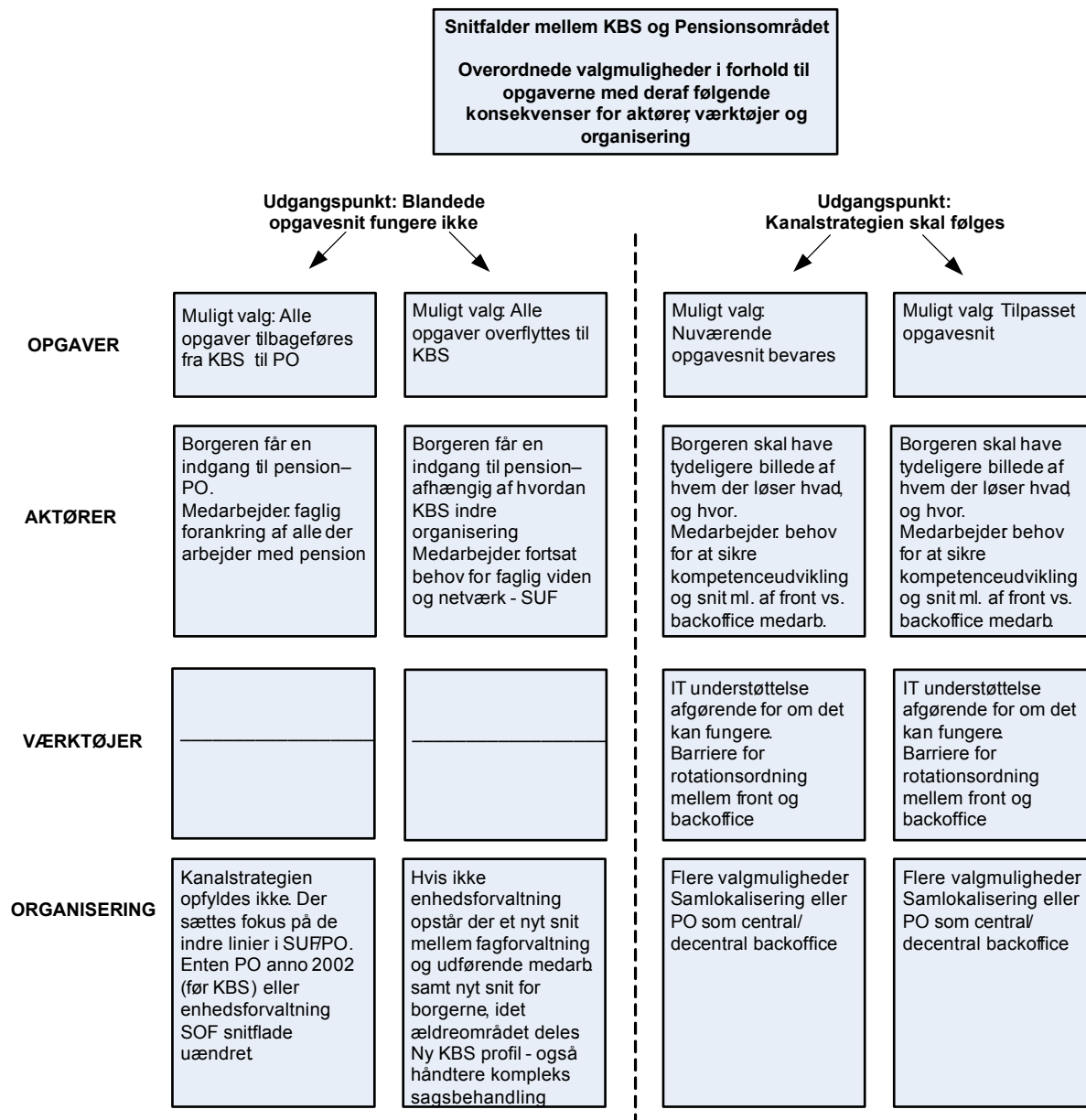
Den manglende IT-understøttelse af videndelingen mellem P/O-kontorer og Borgerservice er en væsentlig barriere for samarbejdet mellem de to instanser: Dette samarbejde er forudsætningen for at det nuværende snit kan fungere. Dette vil i nogen grad blive afhjulpet af KMD sag og journal – men en ESDH løsning vil være det mest optimale for en optimal videndeling mellem de to instanser.

### **Organisering**

Der er et grundlæggende problem i det nuværende snit, der vedrører det forhold at P/O-

kontorerne fortsat har det juridiske og økonomiske ansvar for opgaver, der delvist varetages i en anden forvaltning.

Der er endvidere en udfordring ift. linieledelsen, fordi det ledelsesmæssige ansvar for eksempelvis tidsfrister ol. bliver undermineret af opgaveløsning udenfor "eget hus".



### 3.2 Udfordringer og muligheder – snitflader i forhold til SOF



Efterårets drøftelser og arbejde har ligeledes peget på nogle generelle problemstillinger i den nuværende snitflade mellem SOF og Pensionsområdet:

### **Opgaver**

Snitfladerne til SOF er dels defineret af en aldersmæssig skelnen mellem borgere over og under 65, og dels hensynet til andre behov, der ligger ud over disse ydelser. Fordelingen mellem de to forvaltninger sker efter følgende principper:

- Kombinationsægtepar/par – hvor den ene modtager FØP bliver i SOF. Ved førtidspensionistens død eller samlivsophør overflyttes borgere over 65 til SUF.
- Borgere, der ikke har ret til folkepension, kan i visse tilfælde være berettiget til kontanthjælp, som varetages af BIF
- I tilfælde, hvor borger har varigt nedsat psykisk eller fysisk funktionsevne, kan borger forblive under SOF (Borgere med særlige behov)

Opgavesnittet er således komplekst og stiller høje krav til praksis. Særligt i forhold til borgere med særlige behov, bliver sagerne ofte sendt frem og tilbage.

### **Aktører**

Borgere

Det nuværende opgavesnit tilgodeser de borgere, der har særlige behov, idet de sikres mulighed for at blive i den forvaltning, der kan hjælpe dem, også med de forhold, der ligger udover pensionsudbetalingen.

Medarbejdere

Diskussioner og forhandlinger om, hvor borger skal placeres forvaltningsmæssigt, er opslidende.

Det faglige udgangspunkt vurderes dog at være det samme.

### **Værktøjer**

Mht. lovgivning og IT, er grundlaget ift. pension og boligstøtte det samme i de to forvaltninger. KMD sag og journal kan muliggøre yderligere videndeling.

### **Organisering**

De to forvaltningers samarbejde er sat i system af en samarbejdsaftale og en mere detaljeret beskrivelse af, hvordan denne skal omsættes til praksis.

### **Valgmuligheder**

Principielt kan der vælges mellem tre opgavesnit

1. Opgavesnit som d.d.
2. Nyt opgavesnit, hvor SUF overtager den administrative del af førtidspensionsopgaven
3. Nyt opgavesnit med en 100 % sammenlægning af ydelserne til folke- og førtidspensionister.

## **3.3 Udfordringer og muligheder - rekruttering og borgerprofiler**

De budskaber arbejdsgrupperne har identificeret vedr. aktørniveauet vedrører dels rekrutteringssituationen og dels borgerprofilerne

Der er konstateret en række udfordringer i forhold til medarbejdersituationen, der vedrører:

**Fastholdelse:**

- ca. 50 % af alle medarbejdere kan forventes at gå på pension indenfor de næste 12 år.<sup>1</sup>
- ca. 28 % af medarbejderne har søgt eller overvejer at søge andet arbejde.<sup>2</sup>
- forhold, der vægtes af medarbejderne, når de skal vurdere om de vil blive i jobbet, oplever de ikke som værende tilstede på arbejdspladsen (løn, fryns, nedsat arbejdstid med lønkompensation mv.).
- 62 % har ikke været på efter- eller videreuddannelse.<sup>3</sup>

**Rekruttering:**

- svært at tiltrække medarbejdere med rette uddannelse eller pensionserfaring. Dette medfører en stor opgave i form af intern oplæring og behov for intern uddannelse.
- arbejdsstyrkens størrelse betyder at rekrutteringen forventes at blive yderligere svær i de kommende år.
- de nuværende jobannoncer kan ikke profilere området eller sælge arbejdspladsen/jobindholdet.

Samlet set betyder dette, at der bliver potentielt færre medarbejdere grundet rekrutteringsudfordringen, mindre kontinuitet samt flere medarbejdere med anden kvalifikationsbaggrund.

I forbindelse med arbejdet med borgerprofilerne (se notat om borgerprofiler for nærmere beskrivelse), er der udpeget en række udfordringer, som profilerne medfører i forhold til kompetencer mv.:

- Borgerprofilen - *Pensionisten af i morgen* – kræver en udbygning af selvbetjeningsmulighederne.
- Både borgerprofilen *den kreative* og borgerprofilen *den regelrette pensionist* (og til dels borgprofiler *pensionisten af i morgen*) har forventning om straksbehandling samt ”specialistsvar”.
- Borgerprofilen *ressourcesvag pensionist* kræver tid (megen hjælp og understøttelse), koordination til mange andre instanser og socialfaglige kompetencer
- Borgerprofilen - *pensionisten med begrænset sproglig/kulturel integration* kræver brug af tolke og/eller medfører behov for kompetencer i forhold til sprog, kultur og formidling mv.
- Borgerprofilen - *den regelrette pensionist* kræver stort juridisk kendskab, detaljekendskab, korrekthed mv.
- Borgerprofilen - *den kreative pensionist* kan ligeledes udfordre det juridiske overblik i relation til atypiske pensionsopsparringer samt utraditionelle samlivsformer/boformer.

Samlet set betyder dette, at der eksisterer en udfordring i forhold IT-understøttelsen, straksbehandling samt specialistviden, hvilket ligeledes illustrerer en sårbarhed i kompetencerne, som handler om kompetencerne i relation til etnicitet, hvor der er behov for

<sup>1</sup> Kilde: Arbejdsgruppe 3 notatet: Henholdsvis data fra lønsystemet – 12 mdr. løbende samt spørgeskemaundersøgelsen.

<sup>2</sup> Kilde: Spørgeskemaundersøgelse udarbejdet af arbejdsgruppe 3 og udsendt til alle pensionsmedarbejdere i oktober 2008. Undersøgelsen havde en svarprocent på 59 - hvorfor procenten skal tages med det forbehold at ikke alle medarbejdere har svaret.

<sup>3</sup> Kilde: Spørgeskemaundersøgelse udarbejdet af arbejdsgruppe 3 – se fodnote 2. Opgørelsen vedr. efteruddannelse er før KUPO startede.

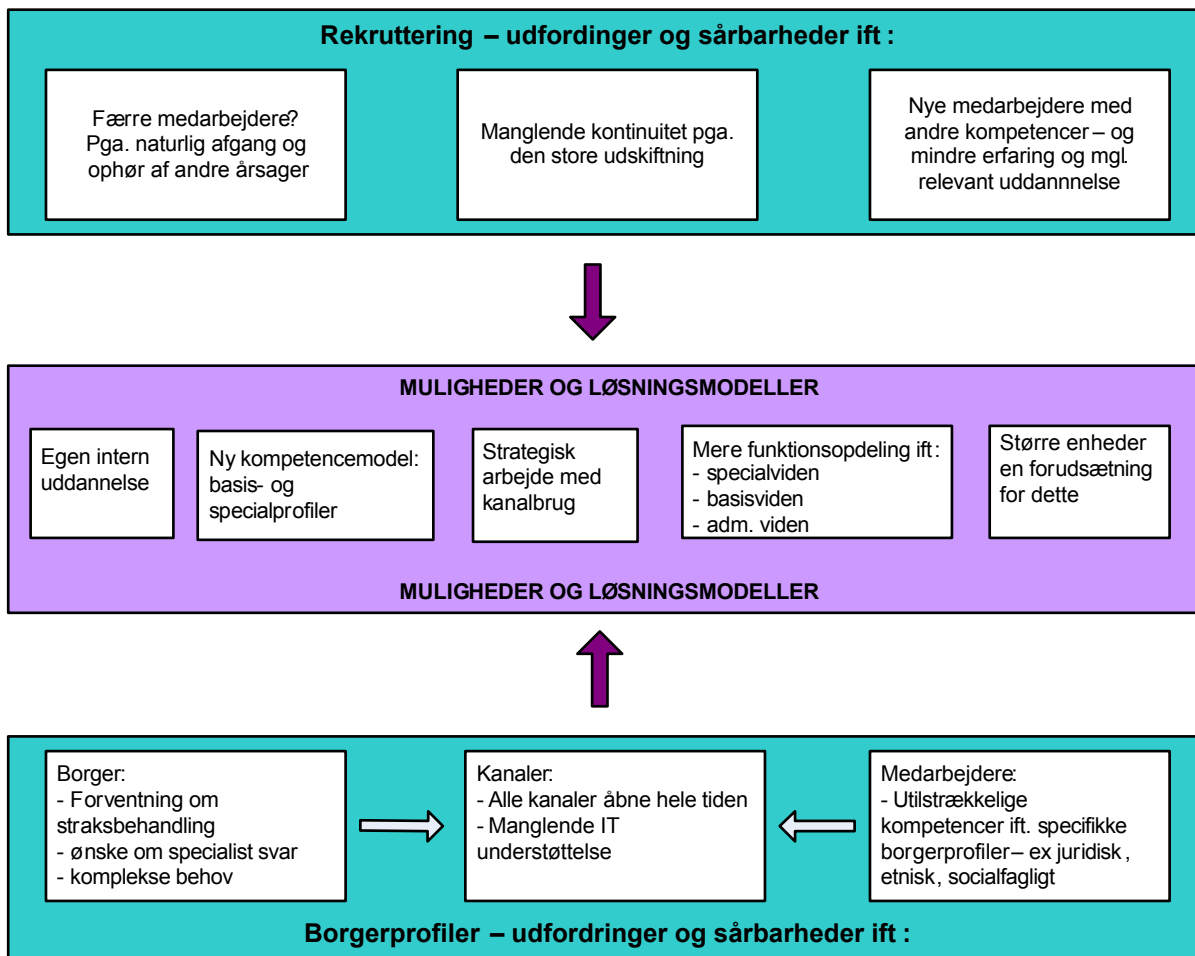
tolke, det socialfaglige, det juridiske m.v.

Nuværende kanaladgang til borgerne er primært rettet mod borgerprofilen *pensionisten af i går*. I den forbindelse nævnes ofte nærhedsprincippet. Med nærhedsprincippet henvises til borgerens mulighed for personligt fremmøde på et pensionskontor i nærheden af bopælen/indenfor lokalområdet. Styrken i nærhedsprincippet er, at ældre borgere med behov for en personlig samtale med sagsbehandleren ikke skal rejse for langt, da nogle vil have vanskeligt ved dette. Endvidere giver lokalområdeopdeling sagsbehandleren mulighed for at opbygge et lokalkendskab, der kan være en fordel for borgeren og lette de ikke regelstyrede dele af sagsbehandlingen (eks. kendskab til boligselskaber, tæt samarbejde med visitation ol.)

En række forhold nedtoner betydningen af nærhedsprincippet i relation til borgerprofilen *pensionisten af i morgen*, idet mange borgere henvender sig via telefon, brev og mail og for dem har det ingen betydning hvor kontoret ligger. Endvidere vil de offentlige transportmuligheder ofte have større indflydelse på rejsetid/rejsebesværligheder end den konkrete adresse lokalområdekantoret har.

I en fremtid hvor selvbetjening i højere grad er en mulighed og i stigende omfang bliver anvendt af mange også ældre borgere - kan nærhedsprincippet få en langt mindre betydning. Dette understøttes af borgerprofilerne og kanalstrategiens budskaber.

Nuværende udfordringer og sårbarhed for aktørgruppen som helhed (medarbejdere og borgere) peger på nogle fælles muligheder og løsningsmodeller. Disse er skitseret i nedenstående figur.



### 3.4 Udfordringer og muligheder - optimering

I relation til optimeringsdimensionen er der identificeret en lang række af optimeringspotentialer, som er uafhængige af, hvilket scenarium, der vælges.

I forhold til de identificerede udfordringer, der er peget på tidligere (evt. kapitel henvisning), er der nedenfor valgt nogle emner ud, som vurderes som særlige relevante i relation til, hvad der er af muligheder for optimering på pensionsområdet. (Emnerne er ikke en fuldstændig liste – men udvalgt som særligt relevante.)

#### Udfordringer og muligheder i relation til optimering:

- ”Papirvælde”
- Komplex lovgivning
- Indhentelse af dokumentation
- Pensionssystemet - det gamle/nuværende
- Kanaler
- Serviceniveau - opgaven omkring nye folkepensionister
- Arbejdsorganisering, funktioner
- Andre snitflader, samarbejdsrelationer

#### Samlet set peger optimeringsmulighederne på:

- Ændringer i borgernes kanaladgang til SUF
- Ny kompetencemodel, basis og specialprofiler
- Mere funktionsopdelt, specialviden, basis, ren administration
- Best practice på tværs af byen
- Flere ting på tværs, f.eks. grunduddannelse, seniorordninger, informationsmøder, rotationsordninger, strategisk rekruttering m.fl.
- Tættere/øget samarbejde/samarbejdsrelationer

I forhold til ovennævnte optimeringspotentialer er der en sårbarhed i relation til:

- Lokale identiteter (særpræg, egne best practice)
- Forskellige borgerprofiler i de forskellige lokalområder (nogle har f.eks. mange administrationssager/opsat pensionssager – andre har få)

Mulighederne for at imødegå disse udfordringer bliver yderligere belyst i afsnittet om tværgående tiltag.

## **4. Scenarier for fremtidens pensionsområde**

Som beskrevet i forhold til afsnittet om udfordringerne er der tre indgangsvinkler til, hvordan pensionsområdet kan fremtidssikre sig:

- Bedre organisering af opgaveløsningen – særligt specialisering.
- Bedre intern SUF organisering – antal pensionsenheder, ledelsesstruktur samt snit til interne samarbejdspartnere.
- Bedre løsning ift snitflader til andre forvaltninger i KK – særligt ift. Borgerservice og SOF.

De valgmuligheder, der er på de tre niveauer, vil ofte være indbyrdes sammenhængende. Eksempelvis kan ønsket om en mere specialiseret opgaveløsning, nødvendiggøre større pensionsenheder, der igen kan påvirke snitfladerne til samarbejdspartnere i KK. Så øvelsen er forholdsvis kompleks.

De valg, der beskrives, kan endvidere have betydning for henholdsvis:

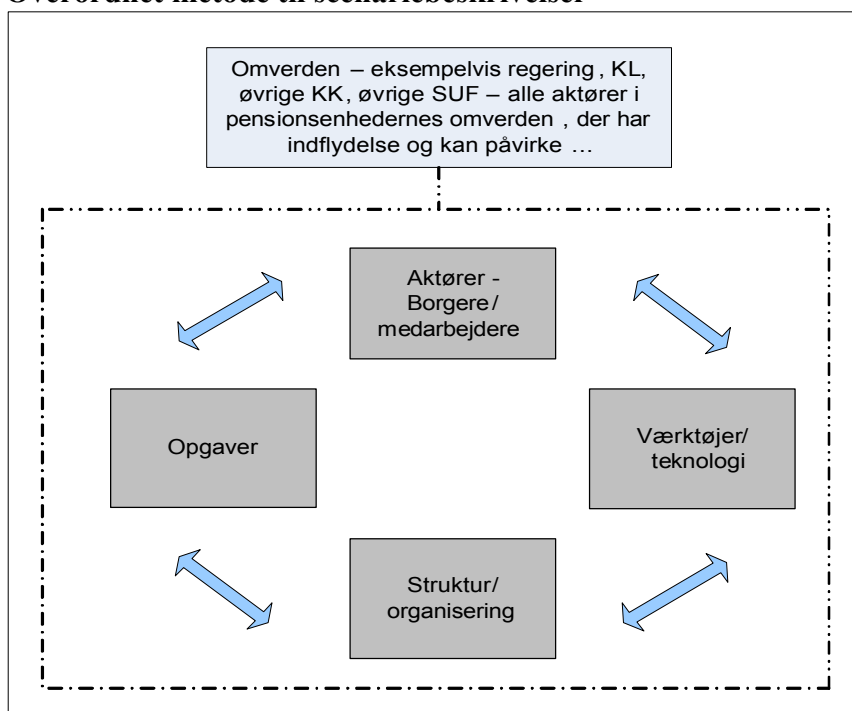
- opgaver
- borgere
- medarbejdere
- forudsætninger og værktøj
- organisering
- økonomi og optimering
- kombinationsmuligheder og afledte konsekvenser

Kapitel 4 vil være struktureret i forhold til de 3 indgangsvinkler. Indledningsvis kort om selve metoden hvorved der er arbejdet med beskrivelsen af de forskellige scenarier.

### **4.1 Metode til beskrivelse af scenarier**

Scenarierne vil overordnet beskrive nogle forskellige valgmuligheder i forhold til organisation, funktioner, opgaveløsning ol. – eller med andre ord mulige og relevante elementer i en fremtidssikring af pensionsområdet. De emner, der er blevet behandlet i løbet af arbejdsgruppernes og projektgruppens arbejde i løbet af efteråret 2008, vil indgå som delelementer i scenarierne.

De fleste ideer og tiltag vil have sammenhæng med eller indvirkning på andre emner eller på det samlede mulighedsrum – derfor har vi valgt at analysere de forskellige muligheder ved hjælp af nedenstående model, der dels systematiserer overvejelserne og dels giver mulighed for at tydeliggøre sammenhænge og forudsætninger.

**Overordnet metode til scenariebeskrivelser<sup>4</sup>**

**Overvejelser vedr. opgaver:** Hovedfunktioner og arbejdsopgaver som organisationen skal udføre. I vores tilfælde eksempelvis nye opgaver, afledt af nye borgerprofiler eller andre opgaver som følge af etableringen af Borgerservice.

**Overvejelser vedr. værktøjer og teknologi:** Systemer og programmer, herunder administrative procedurer og arbejdsprocesser. I vores tilfælde de nye IT systemer og de muligheder, der kan identificeres for optimering af arbejdsgange. Endvidere best practice og funktioner der anvendes i opgaveløsningen.

**Overvejelser vedr. aktører:** De mennesker der er ansat i organisationen, men også borgerne. I vores tilfælde de ideer, der genereres i forbindelse med attraktiv arbejdsplads og borgerprofiler. Her indgår også kompetencer og andre forhold der har betydning for medarbejdernes oplevelse af arbejdspladsen.

**Overvejelser vedr. struktur/organisation:** Enheder, snitfalder, arbejdsfordeling og kommunikation mv. De snitflader der er ift. Borgerservice og SOF og de muligheder der overordnet er for organisering af pensionsområdet, herunder antallet af enheder.

Hver af de 4 komponenter er afhængig af, eller sammenhængende med de andre. Hvis man ændrer ved forholdene i den ene af de fire komponenter, vil det påvirke de øvrige komponenter. Endvidere kan der være afledte konsekvenser.

For alle emnerne gælder, at de skal belyses i forhold til mulige tiltag og at disse tiltag skal belyses i forhold til hvilke fordele og ulemper, de har på nedenstående aktører og temaer:

- Borger og service
- Medarbejdere og arbejdsplads
- Økonomi og optimering
- Andre afledte konsekvenser

<sup>4</sup> Fortolkning på baggrund af Harold Leawits organisationsmodel. Kilde: Mejlbj, Nielsen og Schultz (1999): Introduktion til organisationsteori. Samfundslitteratur.

## **4.2 Intern organisering på pensionsområdet**

Som beskrevet er der tre indgangsvinkler til, hvordan pensionsområdet kan fremtidssikre sig. Den første relaterer sig til bedre organisering af opgaveløsningen – særligt specialisering.

Som det fremgik af beskrivelsen af udfordringerne med hensyn til rekruttering og borgerprofiler, er der nogle temaer, der er gennemgående i forhold til den interne organisering på pensionsområdet. Der sættes i det følgende scenarium fokus på specialisering af opgaveløsningen.

De tiltag, der peges på, kan i princippet realiseres i en hvilken som helst organisering. Der er dog nogle forudsætninger og afhængigheder.

### **4.2.1 Specialisering**

Specialisering af opgaveløsningen er en mulighed, der peges på både i forbindelse med borgerprofiler og rekruttering. Det er forventningen, at en specialisering vil kunne betyde en mere målrettet borgerservice, ligesom der er en forventning om, at specialprofiler vil kunne betyde, at man kan rekruttere medarbejdere med andre/bredere uddannelsesbaggrunde og kompetencer.

En specialisering kan gennemføres på flere forskellige måder:

- På medarbejderniveau gennem etablering af specialprofiler og –funktioner. Dermed forholder specialiseringen sig til udvikling af nye jobprofiler.
- På organisationsniveau gennem etablering af konsulentfunktioner der kan trækkes på af alle medarbejdere og enheder
- På organisationsniveau gennem etablering af specialenheder – dvs. kontorer der har særligt fokus på afgrænsede og specialiserede opgaver
- På organisationsniveau gennem tværgående teams – der arbejder med afgrænsede og specialiserede opgaver

Alle disse muligheder er i princippet i spil, men der er efterfølgende primært fokuseret på specialisering på medarbejderniveau.

### **Opgaver**

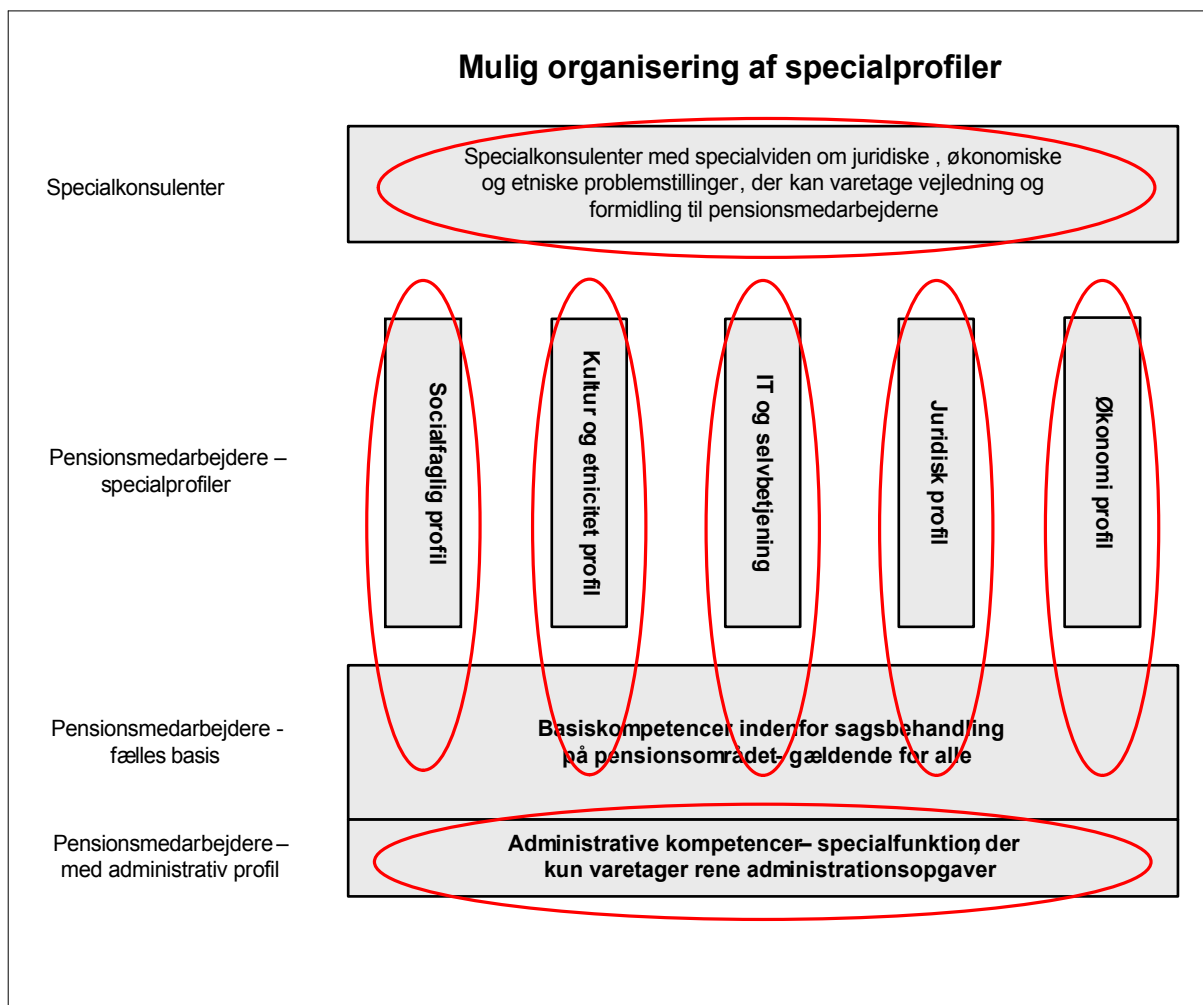
Der er mulighed for at specialisere opgaveløsningen ift. regnskabsopgaver, sager relateret til borgere med begrænset sproglig/kulturel integration, socialfaglige opgaver samt rent administrative opgaver.

Mulighed for at optimere gennem specialisering – det forventes, at nogle opgaver vil kunne løses mere effektivt og det vil gøre det lettere at overholde tidsfrister.

Mulighed for at sondre mellem tunge/tids- og fagligt krævende opgaver og lettere her og nu opgaver.

Nedenstående model er udviklet af arbejdsgruppe 3 og beskriver en mulig organisering af specialer (se bilag C: Notat om rekruttering, fastholdelse og jobprofiler):





### Borgere

Mulighed for at differentiere mellem borgerne, giver mulighed for at møde den enkelte borgers behov på en mere målrettet måde. Dermed kan der opnås større borgertilfredshed. Dette skal dog også ses i sammenhæng med borgernes indgange til kommunen.

Mulighed for at koble specialer til borgerprofilerne. Særligt i forhold til borgere med begrænset sproglig/kulturel integration og ressourcetsvage borgere er der en række muligheder for at gøre en positiv forskel.

Hvis specialisering kræver større enheder, kan kontorerne komme længere væk fra borgerne, hvorved nærhedsprincippet udfordres.

### Medarbejdere

Mulighed for højere faglig viden, rekruttering af andre kompetenceprofiler og for karriereveje i forhold til specialer/interesser.

Bedre mulighed for at fastholde og udvikle medarbejderne, samt mulighed for at styrke understøttelsen af den nuværende lovgivning og hurtigere at ændre procedure når lovgivningen ændres.

Ved en gennemgribende specialisering kan der dog være negative konsekvenser for

arbejdsmiljøet – eksempelvis qua ensartede arbejdsopgaver, endvidere kan specialisering betyde at den brede faglighed udfordres. Dette søger ovenstående model for specialisering at undgå ved at etablere specialprofiler – der kobles med basiskompetencer/opgaver.

### **Forudsætninger og værktøjer**

Modellen stiller yderligere krav om systematisk vedligeholdelse af viden. Ved specialisering af enkelte medarbejdere i hver enhed er det vigtigt med faglige netværk på tværs. Hvis specialerne kobles med lønpolitik vil det give en forbedring af konkurrencebetingelserne ift rekruttering og fastholdelse.

Behov for etablering af en best practice, med henblik på tydeliggørelse af snitflader mellem forskellige specialfunktioner/specialprofiler og forholdet mellem almindelige sagsbehandlingsopgaver og specialopgaver. Endvidere best practice specifikt ift hvordan borgeren sendes rundt mellem almindelig sagsbehandling/specialer.

Behov for et fortsat beredskab ift. hastesager samt styrkelse af samarbejdet med SOF.

En specialiseret regnskabs- og analysefunktion vil skulle have nye/andre IT redskaber

En specialiseret indsats overfor borgerprofilen pensionisten med begrænset sproglige/kulturel integration, der ikke taler og forstår dansk, indebærer tolkebistand og en lang række kompetencer etc.

### **Organisering**

Specialisering vil være sårbart under den nuværende organisering – enhederne er for små til at kunne bære en specialisering ala arbejdsgruppe 3's model. Derfor skal der sættes fokus på de muligheder, der ligger i forhold til større/færre enheder, eller en helt centraliseret model med én enhed.

### **Økonomi og optimering**

En specialisering vil umiddelbart kunne sikre en mere effektiv opgaveløsning, dog med det forbehold at specialisering implementeret på en uhensigtsmæssig måde kan skabe ineffektivitet - eksempelvis hvis specialerne lukker sig om sig selv - eller hvis den store opgavebyrde ift almindelige sager bliver usynlig.

Implementeringen vil indebære investering i kompetenceafklaringsforløb, udvikling af best practice for specialerne og andre tiltag, der vil indgå i implementeringen.

### **Kombinationsmuligheder og afledte konsekvenser**

En specialisering vil i princippet kunne kombineres med alle organisationsmodeller. Der bør dog indgå en vurdering af hvilken grad af specialiseringen en given medarbejdervolumen kan bære.

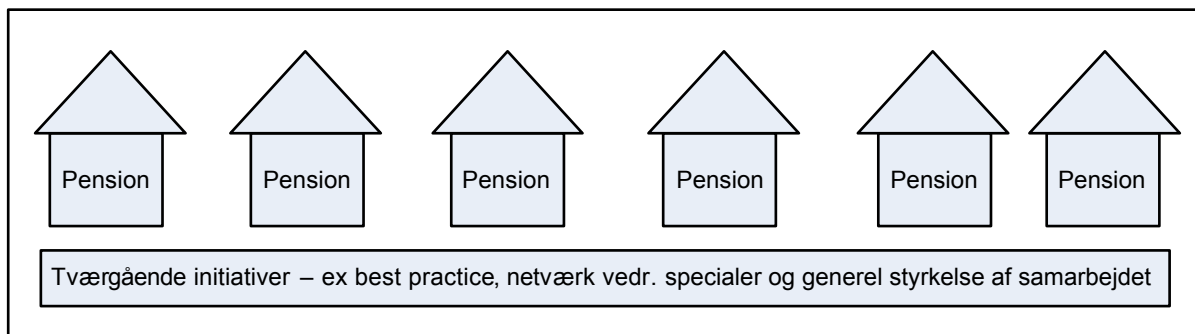
## **4.3 Omorganisering – antal enheder**

De følgende tre scenarier forholder sig til, hvordan antallet og dermed størrelsen på pensionsenhederne vurderes at kunne imødegå udfordringerne. Der belyses en model med

følgende principper pensionsenhed i alle lokalområder, større pensionsenheder (f.eks. 3) samt en samlet pensionsenhed (centralisering).

#### **4.3.1 Pension i alle lokalområder (nuværende organisering)**

Dette scenarium tager udgangspunkt i den nuværende organisering, hvor de 6 lokalområder SUF er inddelt i, hver har en pensionsenhed. Et scenarium, der tager afsæt i den nuværende organisering indebærer, at der gennemføres en række nye tiltag på pensionsområdet. Det er altså tiltagene, der skal adressere de udfordringer pensionsområdet står overfor.



#### **Opgaver**

Opgavesættet vil overordnet være uændret. Dog vil der være mulighed for at genforhandle opgavesnittet til KBS.

Mulighed for specialisering af opgaveløsningen – dog med forbehold for, at specialisering vil være mere sårbart (se mere om dette under medarbejdere).

Opgaveløsningen er i dag uensartet, og der er forskelle i serviceniveau. Der er mulighed for at arbejde med løsninger på dette.

#### **Borgere**

Mulighed for at bevare nærhedsprincippet (se afsnitte om udfordringer og muligheder) – hvorved borgerne fortsat har mulighed for at henvende sig i deres eget lokalområde.

Mulighed for at imødekomme de forskellige borgerprofiler gennem mere kompetenceudvikling.

Lokalkendskab er en fordel for medarbejdere såvel som for borgere.

#### **Medarbejdere**

Mulighed for etablering af en model, hvor enkelte medarbejdere i hvert team specialiseres – med henblik på fagligt miljø og sparring nedsættes der tværgående netværk for specialerne.

Mulighed for derudover at iværksætte initiativer som foreslået af arbejdsgruppe 3. Eksempelvis etablering af en task force ift. rekruttering, forankring af grunduddannelse i pension, kompetenceudviklingspulje.

Rekruttering af bredere kompetencer er sværere, fordi specialiseringen og de faglige miljøer omkring denne har mindre volumen.

Det er sværere at anvende medarbejderressourcerne på tværs af byen. En ESDH løsning ville

kunne afhjælpe dette – da egentlig flytning af medarbejderne så ikke er nødvendig – men hjælpen kan ske i systemet.

### **Forudsætninger og værktøj**

Processen i forbindelse med projektet pension i København har ført til en generel erkendelse af at der generelt er behov for mere ensartethed og stærkere samarbejde på tværs af byen.

Mulighed for at etablere en best practice på tværs af byen (se arbejdsgruppe 1 notat). Dette er en forudsætning for, at der kan laves fælles uddannelsesaktiviteter, fælles rekrutteringsindsats mv. Muligheden for at vedtage en best practice udfordres af de forskellige virkeligheder, der er i de nuværende teams – forskelligt borgergrundlag, forskellig personalesammensætning/kompetencer og historisk betingede forskellige måder at organisere sig på. Endvidere er det sværere at fastholde best practice i praksis – når de nuværende teams lever og tilpasser sig de særlige udfordringer, de møder.

Mulighed for realisering af optimeringspotentialerne – vha. bl.a. de nye systemer og etablering af en ESDH løsning.

Behov for at området understøttes af en bredere central konsulentfunktion.

### **Organisering**

”Samarbejde” er dette scenarier mantra – styrket samarbejde på tværs af de 6 enheder og styrket samarbejde på tværs af de eksisterende snitflader til andre forvaltninger.

Snitfladerne til SOF bevares i deres nuværende form. Dog skal der tages forbehold for de omlægninger SOF planlægger og som givetvis vil få betydning for samarbejdet.

Snitfladerne til Borgerservice kan bevares i deres nuværende form, men der er også mulighed for at genforhandle opgavesnit, ligesom samlokalisering godt kan kombineres med dette scenarie.

Enhedernes størrelse i denne model indebærer en fortsat sårbarhed ved fastholdelses- og rekrutteringsvanskeligheder.

### **Økonomi og optimering**

Optimering primært gennem realisering af potentialer i nyt IT og de øvrige optimeringsmuligheder ift arbejdsprocesser.

Modellen indebærer ikke investering i en egentlig organisationsomlægning/nye lokaler/faciliteter.

Der skal dog løbende afsættes flere ressourcer (tid) til at styrke samarbejdet på såvel de indre som de ydre linier.

Endvidere skal der afsættes ressourcer til de centrale tiltag – kompetenceudviklingspulje, specialkonsulenter mv.

### **Kombinationsmuligheder og afledte konsekvenser**

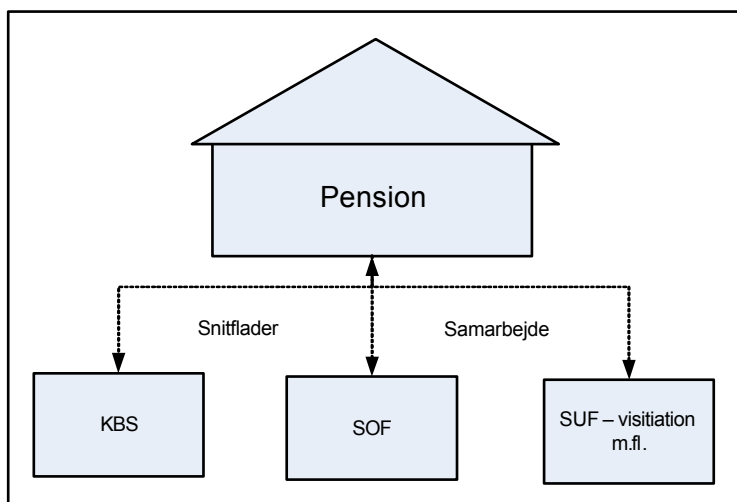
Modellen kan kombineres med ”samlokaliseringmodellen”.

En anden model kunne være en "satellitmodel". Denne er en organisatorisk variation, der kan tænkes både i forhold til en centraliseringsmodel og en model med enheder i hvert lokalområde. Organiseringen indebærer at der etableres én samlet ledelse for pensionsområdet - og en større "center enhed" - dette kombineres med små fleksible enheder - der kan muliggøre at borgerne i nogen grad bevarer de nuværende lokale adgange til sagsbehandling. De små enheder kan være små kontorer, "pensionsbussen" eller lignende tiltag. Fordelen ved modellen er at en fælles ledelse og et større center muliggør mere fleksibel tilrettelæggelse af bemanningen i de mindre enheder - eksempelvis rotation eller akutbemanning ved sygdom eller ubesatte stillinger. Dermed imødegår modellen nogle af udfordringerne med hensyn til personalsituationen samtidig med at der bevares en form for "borgernær service".

Modellen har i modsætning til de fleste andre modeller ingen implikationer for P/O kontorenes organisering, medmindre der vælges førnævnte "satellitmodel".

#### 4.3.2 En samlet pensionsenhed (centralisering)

Dette scenarie indebærer, at de nuværende 6 pensionsenheder samles til én enhed. Formålet med en sådan organisering vil være at skabe et samlet fagligt miljø, hvor der er rig mulighed for specialisering. Det er forventningen, at det vil give bedre mulighed for at rekruttere og og arbejde målrettet med borgerprofilerne.



#### Opgaver

Mulighed for mere ensartet opgaveløsning og mere systematisk arbejde med sagstyper og borgerprofiler, gennem fælles og praktiseret best practice, ensartet serviceniveau mv.

Dog vil der fortsat være behov for at se på opgavesnittet til Borgerservice.

#### Borger

Borgerne vil få én indgang i SUF til pension i København og vil få samme serviceniveau – dog med særlige muligheder ved særlige behov (jfr. borgerprofilerne).

Borgerne vil opleve mere kompetente medarbejdere og mulighed for mere fleksibel organisering af borgerkontakt.

Bagsiden for borgeren vil være at nærhedsprincippet forsvinder, dette vil betyde længere transport ved personligt fremmøde

### **Medarbejder**

Mulighed for et større fagligt miljø/stærkere faglig ekspertise – med rig mulighed for etablering af specialer.

Bedre mulighed for intern læring og uddannelse. Bedre mulighed for et alsidigt arbejde, arbejdsmiljø og bredere faglig og kollegial sparring.

Mindre sårbart i forhold til rekrutteringsudfordringen – en stor fordel ift. rekruttering.

Bagsiden vil for en del være ændret transporttid til arbejde og ved hjemmebesøg hos borgere.

### **Forudsætninger og værktøjer**

Som alle modeller forudsættes det, at der er elektronisk journal/ ESDH for at lette samarbejdet med SUF samarbejdspartnere og andre forvaltninger. I en stor enhed vil det endvidere være et vigtigt redskab i den interne videndeling.

Modellen peger endvidere på vigtigheden af etablering af elektronisk selvbetjening, mere velfungerende Kontaktcenter og øget brug af Borgerservice. Hvis centraliseringen ikke skal opleves som en serviceforringelse for borgerne - skal der være tilbud om andre kanaler/indgange til pension.

### **Organisering**

Modellen giver gode muligheder for flere forskellige organiseringer på "de indre linier", idet medarbejdervolumen er stor.

### **Økonomi og optimering**

Bedre udnyttelse af ressourcer – i opgaveløsningen og ift. funktioner som eksempelvis superbrugere, administrativt team ol.

Stordriftsfordele – 1 husleje i stedet for 6 – dog vil det indebære investering i nye lokaler og etablering af stabsfunktioner man i dag deler med PO.

### **Afledte konsekvenser**

Gennemgribende ledelsesændring – eksempelvis en pensionschef + specialteamledere.

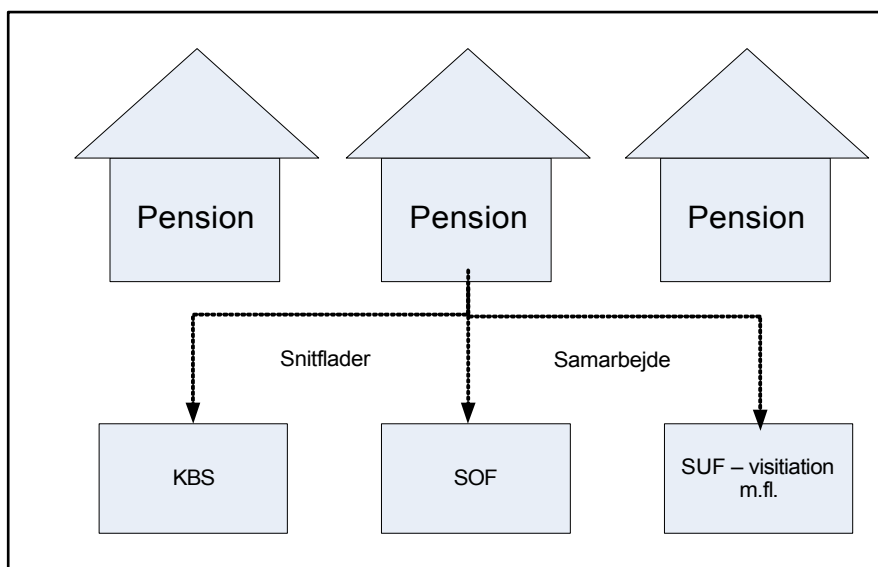
De nuværende pensionsafsnit på P/O-kontorer reduceres til "Omsorgsafsnit" eller O-kontorer om man vil – kontorerne vil dermed blive mindre og mere sårbare enheder. Endvidere vil der blive skabt en større afstand mellem pensionsområdet og samarbejdspartnere i P/O-kontorerne – primært visitation, hjælpemiddel og forebyggelse.

Mulighed for bedre samarbejde med SOF – pension taler med én stemme, og der kan etableres faste kontakter/lovholdere ift. SUF. Borgerservice vil have ét sted at kommunikere med og henvise til.

En variation kunne være satellitmodellen som omtales i forbindelse med scenariet pensionsenhed i alle lokalområdet.

#### 4.3.3 Større pensionsenheder – f.eks 3 pensionsenheder

Dette scenarie indebærer, at de nuværende 6 pensionsenheder reduceres til 3 enheder. Den generelle vurdering er, at organiseringen giver mulighed for at adressere rekrutteringsvanskelighederne og mulighed for en mere målrettet borgerservice. Fremtidssikringen består således i at enhedernes størrelse vil betyde, at de vil blive mindre sårbare ift. fastholdelses- og rekrutteringsproblemerne, ligesom en specialisering med fokus på borgerprofilerne vil blive mindre sårbare.



#### Opgaver

Opgavesættet vil overordnet være uændret. Dog vil der være mulighed for at genforhandle opgavesnittet til Borgerservice.

Mulighed for specialisering af opgaveløsningen – specialisering vil være meget mindre sårbare end i en model med 6 enheder (se mere om dette under medarbejdere).

Der vil være bedre muligheder for at arbejde med realiseringen af best practice og et ensartet serviceniveau – der vil dog fortsat være en udfordring i at fastholde praksis tre forskellige steder.

#### Borger

Nærhedsprincippet betydning reduceres – dog er der stadig mulighed for 3 indgange forskellige steder i byen.

Der er mulighed for, at borgeren kan opleve en mere målrettet service qua specialiseringen.

#### Medarbejder

Mulighed for at etablere større og stærkere faglige miljøer, der kan understøtte specialer og andre kompetenceprofiler.

**Forudsætninger og værktøj**

Placeringen af enhederne skal tænkes ift. Borgerservice og der skal sættes fokus på, hvordan kanalerne bedst organiseres ift. henholdsvis borger/den optimale organisering af arbejdet.

**Organisering**

Mulighed for større gennemslagskraft ift. og optimering af samarbejdet med SOF vil blive reduceret betydeligt ift. en centraliseringsmodel.

Samarbejdet internt i SUF – dvs. med visitation, hjælpemiddel og forebyggelse vil blive besværliggjort.

Borgerservice snitfladen vil miste den parallelle organisering med 1 Borgerservice:1 Pension

Et scenarium, hvor der arbejdes med større og færre enheder, indebærer en vurdering af den geografiske placering. Her er der nogle forskellige principper for placering, der bør medtænkes:

- Nord, syd, øst, vest
- Bydelenes sociale profiler vil kunne anvendes til at etablere specialprofiler på enhederne
- Københavns Borgerservice – i det nuværende opgavesnit er det væsentligt, at pension og Borgerservice ligger fysisk i nærheden af hinanden.
- Center + satellitter
- Hensyn til SOFs bydelsopdeling – jfr. bedre samarbejde v. parallelle SOF/SUF enheder.
- Hensyn til de 10 bydele i Københavns Kommune
- Hensyn til interne samarbejdspartnere – PO
- Hensyn til transportadgang for borgere og medarbejdere
- Antal borgere pr. enhed (hvad er bæredygtig enhed)

**Økonomi og optimering**

Der vil være stordriftsfordele i forhold til nogle funktioner – men mindre end i en centraliseringsmodel. Meget afhængig af om enhederne forsat skal ligge i sammenhæng med P/O kontoret – det vil være en ekstra omkostning hvis alle tre pensionsenheder skal etablere stabsfunktioner.

**Kombinationsmuligheder og afledte konsekvenser**

Hvis 3 af de nuværende pensionsafsnit på P/O kontorer reduceres eller lukkes, vil disse 3 P/O-kontorer blive mindre og mere sårbare enheder. Endvidere vil der blive skabt en større afstand mellem pensionsområdet og samarbejdspartnerne i disse P/O-kontorerne – primært visitation, hjælpemiddel og forebyggelse.

**4.4 Snitfladerne i fremtiden**

Projektgruppen har valgt at sætte fokus på snitfladerne til Københavns Borgerservice i tre scenarier:

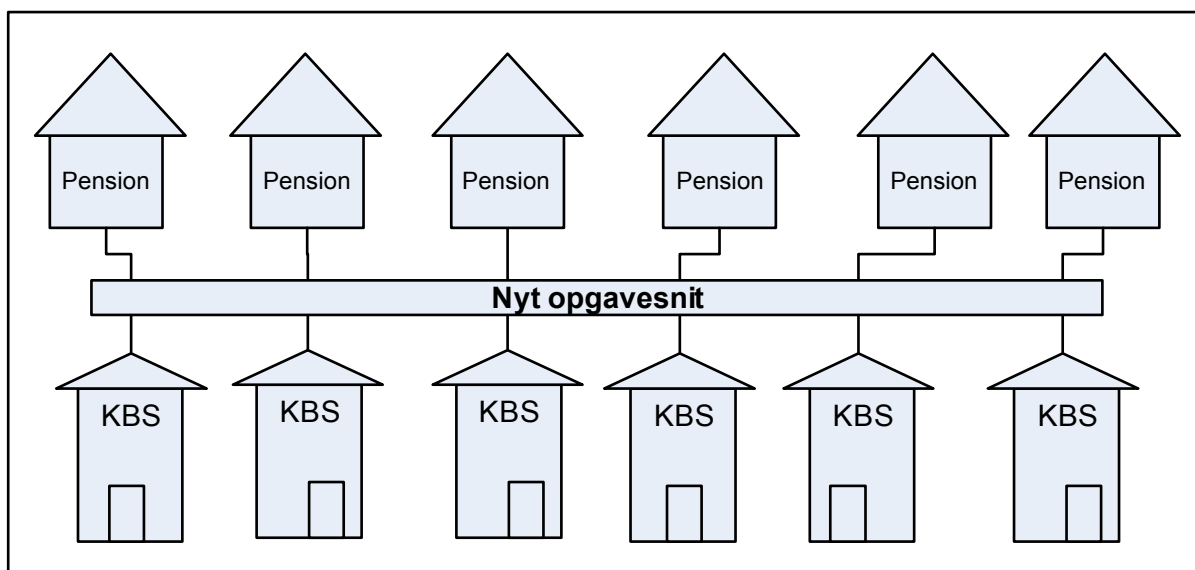
1. Andet opgavesnit mellem Borgerservice og pension
2. Samlokalisering
3. Alle pensionsopgaver overføres til Københavns Borgerservice



Endvidere har projektgruppen drøftet mulighederne for en anden organisering af snitfladerne til SOF – her er der dog ikke tale om et scenarie, men om nogle mulige tiltag.

#### 4.4.1 Nyt opgavesnit til Københavns Borgerservice

Dette scenarie forholder sig primært til en optimering af opgavesnittet mellem Københavns Borgerservice og pension. Dette kan organisatorisk udformes på forskellig vis – i en organisering med eksempelvis pensionsenheder i alle lokalområder, en samlet pensionsenhed (centralisering/backoffice) eller en samlokaliseringsmodel. Illustrationen viser eksempel med pensionenheder i alle lokalområder.



#### Opgaver

Der er uanset hvilken organisering, man vælger, behov for en revurdering af opgavesnittet mellem Borgerservice og pension. Snitfladerne mht. opgaver skal struktureres i forhold til, at Borgerservice kun varetager information og vejledning samt regelstyrede ydelser, der ikke indebærer skøn. Dette begrænser i høj grad hvilke P/O ydelser, der kan løses af Borgerservice, idet mange af de ydelser, der er på P/O området, indebærer komplekse beregninger og skøn. Ligeledes er der regelstyrede ydelser, som ikke kan løses her og nu, men som kræver indhentning af dokumentation mv.

Et nyt opgavesnit kunne være:

Nye opgaver til Borgerservice:

- Arrangere informationsmøder for kommende pensionister
- Glatte ansøgninger om Folkepension
- Personlige tillæg – fodpleje, briller, tandproteser

Opgaver der skal tilbage til P/O

- Samlivsændringer bør ikke være en opgave, der ligger hos Borgerservice – håndtering af denne opgave kræver særlig faglig viden.
- Indtægtsændringer bør ikke være en opgave, der ligger hos Borgerservice – håndtering af denne opgave kræver særlig faglig viden.

Derudover varetager Borgerservice de opgaver, der allerede er overført – primært information og vejledning samt regelret sagsbehandling i forbindelse med licens og movia.

En variationsmulighed, der kan overvejes, hvis der skal gennemføres et nyt opgavesnit til Københavns Borgerservice - er at alle pensionsrelaterede sager flyttes tilbage til SUF/pensionsenhederne. Fordelene ved denne variation kunne være at det bliver lettere at formidle hvem der løser hvad og hvor ift. borgerne. Det ville endvidere muliggøre et mere logisk/systematisk opgavefokus: hvor Borgerservice har fokus på straksbehandling af regelrette ydelser (pas, kørekort, licens, Movia), medens SUF pension håndterer rådgivning og egentlig sagsbehandling med pensionsfaglig karakter.

### **Borgere**

Mulighed for at borgerne kan få en hurtig ekspedition i Borgerservice. Dog - hvis der ikke er tale om en samlokalisering vil mange borgere skulle henvende sig to steder. Der kan endvidere være et uklart billede hos borgerne af, hvad Borgerservice kan hjælpe med.

### **Medarbejdere**

Bedre muligheder for rekruttering i pension, hvis rutineopgaverne ligger hos Borgerservice. Dette muliggør desuden bedre brug af eksisterende kompetencer i pensionsenhederne.

Om flere opgaver til Borgerservice skal betyde, at der skal afgives yderligere medarbejdere til Borgerservice, må afhænge af en vurdering af opgaveløsningen d.d. samt potentialet ved et nyt opgavesnit. Hvis der skal afgives medarbejdere bliver pensionsenhederne mindre og mere sårbare.

For den enkelte pensionsmedarbejder kan specialisering opleves negativt, hvis vekselvirkningen mellem komplekse og lette sager forsvinder.

### **Forudsætninger og værktøjer**

Der skal iværksættes uddannelse af Borgerservice medarbejdere indenfor pension og boligydelse – krav om deltagelse i grundskole i pension. Endvidere bør der sættes fokus på, hvordan kompetencerne vedligeholdes hos frontmedarbejderne i Borgerservice.

Med hensyn til IT forudsætter en velfungerende opgaveløsning, at Borgerservice og pension kan dele viden ved hjælp af elektronisk journal og ESDH. Det skal sikres, at Borgerservice er opdaterede i forhold til de nye IT systemer – og deltager i uddannelse mv.

Samarbejdet om opgaveløsningen kan understøttes af netværk eller erfagrupper med deltagelse af både Borgerservice og pensionsmedarbejdere, så der sikres vidensdeling om ændringer på området og etableres en kontakthflade.

Udvikling af best practice på opgaveløsningen – der er mere udbygget i forhold til de nuværende KMD civis.

### **Organisering**

Nyt opgavesnit vil betyde en genforhandling af personalesnit (kan gå begge veje). Rotationsordning vil i alle situationer være at foretrække. Rotationsordning understøttes bedst

af en samlokaliseringsmodel – idet den ikke stiller krav om at medarbejderen skal arbejde på flere forskellige adresser. Dette er, som tidligere nævnt, med forbehold for den barriere, der er i at medarbejderne er ansat i forskellige forvaltninger – og derfor ikke uden aftale eller kontrakt kan løse opgaver hos en anden forvaltning.

#### Afledte konsekvenser

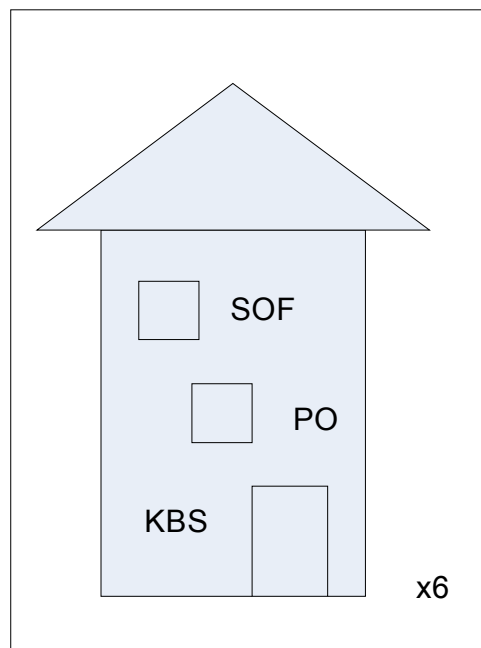
Der er en uløst problemstilling i det forhold at det juridiske og økonomiske ansvar fortsat ligger hos P/O – mens opgaven løses i Borgerservice, ligesom graden af elektronisk vidensdeling (ESDH og KMD journal) er afgørende for om der er behov for samlokalisering.

#### 4.4.2 Samlokalisering med Borgerservice ("rådhus" i hvert lokalområde)

Dette scenarie indebærer, at man placerer SOF og SUF sagsbehandlingsfunktioner mv. på samme adresse som Borgerservice. Dette giver 6 borgerindgange i København – hvor Borgerservice varetager modtagelsen og fagforvaltningerne fra samme adresse varetager den fagspecifikke og mere komplekse sagsbehandling.

Samlokaliseringsmodellen er belyst, fordi der er en række positive erfaringer med en sådan i Valby.

Overordnet kan samlokalisering sikre en realisering af de elementer i kanalstrategien, der vedrører én borgerindgang samt mere synlig og sammenhængende service for borgeren. Endvidere kan en fysisk samlokalisering lette samarbejdet med Borgerservice og SOF.



#### Opgaver

Mulighed for at Borgerservice/frontpersonalet kan fungere som "visitator"/sluse. Det vil sige, at alle borgere henvender sig hos Borgerservice først, hvor de kan modtage information, få udleveret skemaer og lignende. Mulighed for at al post går til Borgerservice/frontmedarbejderne – der sorterer og sender de mere komplekse sager videre til pension.

Mulighed for at Borgerservice vil kunne behandle flere strakssager og sende de mere komplekse videre til pension. I sidstnævnte forbindelse er der mulighed for, at Borgerservice kan formidle tidsbestilling hos sagsbehandler i pensionsteamet.

Mulighed for mere ensartet opgaveløsning.

#### Borgere

Modellen vil være en fordel for borgere, der henvender sig ved fremmøde. Jfr. borgerprofilerne er det primært de 3 af borgerprofilerne – de med begrænset sproglig/kulturel integration, de ressourcetsvage og den almindelige (af i går). Borgere får én lokal indgang til Kommunen – og

bedre mulighed for straksbetjening uanset sagens karakter.

Der er et langt bedre incitament for borgerne til, at alle møder op i Borgerservice – idet man ikke bliver sendt videre til en anden adresse.

Der vil være uændrede forhold for borgere, der skriver, ringer osv. Hvis der skal ske ændringer ift. disse kanaler, kan samlokalisering kombineres med forskellige tiltag ift. dette.

### **Medarbejdere**

Mulighed for bedre fysiske forhold. Pensionsteamet kommer til at fungere som specialteam i baglandet.

Bedre tid til sagsbehandling, når borgerservice fungerer som sluse/visitator og håndterer de lettere sager.

Muligheder for at medarbejdere kan hjælpe hinanden på tværs – dette er i sig selv positivt, men skaber udfordringer ift. at der er tre forskellige forvaltninger – der har ledelsesansvar, økonomisk ansvar og ansvar i forhold til forskellige tidsfrister mv.

Der kan ske en forringelse af arbejdsmiljø – fordi der mistes mangfoldighed i opgaverne.

Frontfunktionen medfører forvitring af viden og sagsbehandlingskompetencerne – hvis disse ikke vedligeholdes. Det bør være en målsætning om, at frontmedarbejderne er ligeså veluddannede og opdaterede som backoffice sagsbehandlerne.

Mulighed for fælles uddannelsestiltag ml. PO, KBS og SOF.

Ønske om mulighed for rotationsordning mellem frontfunktion og backofficefunktion – da dette vil kunne sikre, at alle holder samme videns- og kompetenceniveau. Der er dog barrierer herfor – som beskrevet under afsnittet ”forudsætninger og værktøjer”.

Mulighed for tværfaglig viden og øget mulighed for udveksling af ideer og erfaringer på tværs.

Mulighed for optimering af arbejdsprocesser.

Mulighed for at lukke borgerindgange – eksempelvis kun aftaler og begrænset besøgstid, begrænset telefonåbningstid.

Mulighed for specialisering på enkelte opgaver. Mindre mulighed for specialisering af funktioner internt i pensionstemaet pga. færre medarbejdere. Sværere at rekruttere målrettet – jfr. mindre specialisering, samt at det er oplevelsen, at der ikke er mange, der ønsker at være frontmedarbejder.

### **Forudsætninger og værktøjer**

Uanset hvilken model der vælges for samarbejdet med Borgerservice, forudsætter et velfungerende samarbejde en ESDH løsning, KMD sag, elektronisk journal og optimering af IT understøttelsen. Alle medarbejdere (KBS og PO) bør have opdateringsadgang uanset ansættelsesforhold.

Hvis frontmedarbejderne skal ansættes i Økonomiforvaltningen – er der barrierer for rotation og løbende vidensdeling/kompetenceudvikling. Det er en forudsætning, at medarbejderne kan bevare tilknytningen til PO.

Modellen vil forsat indebære snitfald og behov for koordinering af samarbejdet.  
Lønpolitik er en mulighed for at gøre det attraktivt at være frontmedarbejder.  
Klare opgavesnit i forhold til, hvem der løser hvilke dele af opgaven - definition af snitflader, arbejdsprocesser – hvem gør hvad – hvornår?

### **Organisering**

Mulighed for at pensionstemaet kan organiseres som tværfagligt team eller i specialområder.

Størstedelen af de opgaver, der ligger indenfor pensionsområdet, har en forholdsvis kompleks karakter. Sagsbehandlingen indebærer som regel kendskab til et større lovkompleks, økonomiske beregninger med udgangspunkt i flere kilder, skøn mv. De fleste af disse opgaver er ikke velegnede til at blive varetaget i borgerservice – ikke engang ift. information og vejledning.

Der er en principiel problemstilling i snitfalden mellem KBS og PO, der handler om, at SUF fortsat har det juridiske og økonomiske ansvar for opgaver der løses i Borgerservice af medarbejdere ansat af Økonomiforvaltningen. Endvidere udfordres linieledelsen i meget høj grad af en samlokalisering: Hvem har ansvar for budget, revision, tidsfrister, prioritering mv.?

Da der er 6 Borgerserviceenheder, vil modellen indebære 6 backoffice pensionsgrupper og 6 FØP grupper samt evt. andre instanser. Der vil uden tvivl være en stor praktisk udfordring i at finde lokaliteter til dette. 6 meget synlige indgange for borgerne – man tager på rådhuset som i en mindre kommune.

Færre P/O medarbejdere – hvis frontmedarbejderne overgår til økonomiforvaltningen.

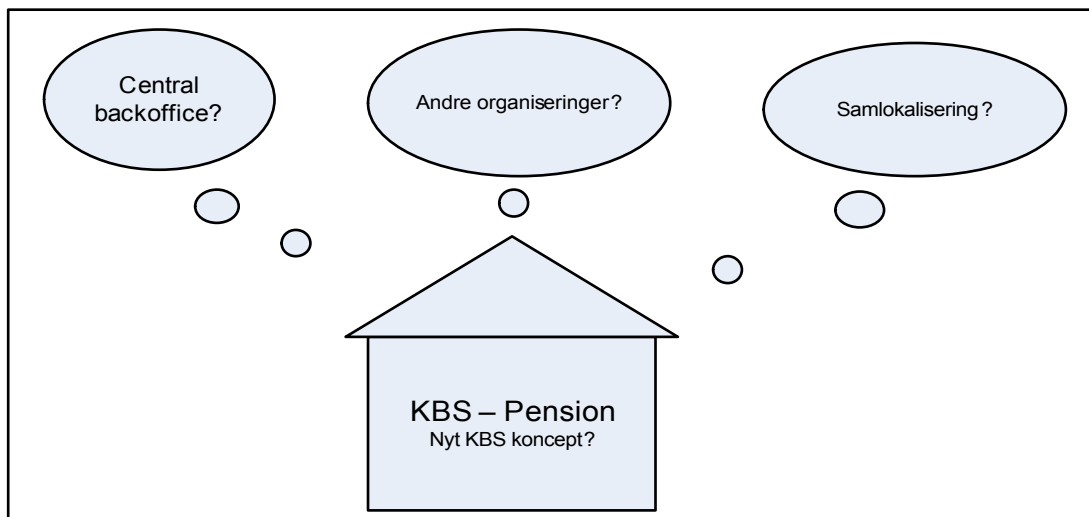
### **Økonomi og optimering**

Ikke entydigt – samlet for SUF og KBS mulighed for optimering.

#### **4.4.3 Pensionsområdet til Københavns Borgerservice**

Scenariet er medtaget på opfordring af økonomiforvaltningen.

Scenariet indebærer, at alle de opgaver der pt. løses i SUF-pension overflyttes til Økonomiforvaltningen/Københavns Borgerservice. Modellen ophæver de snitfladeproblematikker, der vedrører opgaver og juridisk/økonomisk ansvar – men indebærer et nyt snit, idet ældreområdet andre ydelser fortsat ligger i SUF. Endvidere udfordrer modellen konceptet for Københavns Borgerservice og den organisatoriske placeringen af den mere komplekse sagsbehandling.



### Opgaver

Overtagelse af alle opgaver på pensionsområdet vil indebære, at Borgerservice skal ændre koncept – idet Borgerservice overtager det juridiske og økonomiske ansvar for mere kompleks sagsbehandling – herunder sagsbehandling med skøn.

### Borger

Mulighed for én indgang til pension for borgeren – dette afhænger dog meget af, hvordan en sagsbehandlingsfunktionen placeres fysisk ift. de 6 borgerservice indgange.

Det oplevede serviceniveau for den enkelte borger afhænger af indgange/adgang til pensionsområdet, af om kompetenceniveauet kan opretholdes og af om man vælger yderligere tiltag eksempelvis ift. borgerprofilerne.

Det er vurderingen, at en specialisering i forhold til borgerprofilerne vil blive sværere at etablere på tilsvarende vis som ved scenariet pensionsafsnit i alle lokalområder..

### Medarbejder

Konsekvensen for medarbejderne er afhængig af, hvordan snittet mellem frontfunktion og sagsbehandlerfunktion tænkes. Det er vurderingen, at en frontfunktion med bredere opgaveportefølge (eksempelvis også udstedelse af pas og kørekort) vil medføre en risiko for at fagligheden undermineres.

Forudsat, at der er frontpersonale, der arbejder målrettet med pension, vil en rotationsmodel – mellem backoffice og front være en mulighed, idet der i denne model ikke er nogen barrierer i form af at medarbejdere er ansat under forskellige forvaltninger.

Det er vurderingen, at rekrutteringsudfordringen vil blive svær at håndtere i denne model, idet det vil blive sværere at specialisere og sælge området på de bløde værdier og de faglige profiler.

Mulighederne for kompetenceudvikling kan endvidere blive forringet, hvis medarbejderne ikke har afgrænset fokus på pensionsområdet – men har front- og generalistfunktioner.

**Forudsætninger og værktøjer**

Det er forsat en forudsætning, at der er etableret elektronisk journal og ESDH, der sikrer vidensdeling mellem forskellige enheder og funktioner.

Behov for definition af opgave- og funktionssnit – herunder beskrivelse af kompetencer i forhold til disse.

En profil/afgrænsning af pensionsområdet vil være en forudsætning for, at der kan rekrutteres nye medarbejdere til pensionsopgaven i det omfang, der bliver behov for.

Scenariet indebærer ændringer i Københavns Kommunes Styrelsesvedtægt.

**Organisering**

Organisatorisk har KBS modellen en række valgmuligheder i forhold til, hvor sagsbehandlerfunktionen er placeret. Der kan således vælges en samlokaliserings model, en model med en central backofficefunktion (ét pensionskontor – som de 6 borgerservicecentre kan trække på/henvise til) eller en model der etablerer de nuværende 6 enheder som decentrale backofficeenheder.

**Afledte konsekvenser**

Scenariet peger på at der skal foretages et valg mellem om Borgerservice skal være en instans, der håndterer straksbehandling og lettere sager (pension som backoffice eller samlokalisering) – eller om Borgerservice også skal kunne håndtere mere komplekse sager (revurdering af KBS konceptet)

De nuværende P/O kontorer reduceres til omsorgskontorer, herved vil disse blive mindre og mere sårbare enheder. Endvidere vil der blive skabt en større afstand mellem de pensionsområdet og samarbejdspartnerne i P/O kontorerne – primært visitation, hjælpemiddel og forebyggelse.

Snitfladerne til SOF ses ikke umiddelbart som påvirkede.

**4.4.4 Ændring af snitflade til SOF**

Mulighederne for en anden organisering af snitfladerne til SOF er blevet drøftet i projektgruppen – med fokus på mulighederne for at overtage opgaverne i relation til førtidspension. Begrundelsen for at overveje denne mulighed, er de udfordringer der er i forhold til den nuværende snitflade mellem SUF/SOF og folkepension (FOP)/førtidspension (FØP).

Drøftelsen pegede imidlertid på tre forhold, der samlet betyder, at projektgruppen har valgt ikke at arbejde videre med denne model:

1. Da førtidspension og folkepension i sin tid blev adskilt i de to forvaltninger, var en af de centrale begrundelser at de ældre borgere ikke var glade for at henvende sig på de ofte turbulente kontorer. En sammenlægning af FØP og FOP ville set fra folkepensionistens perspektiv være en tilbagevenden til denne tid.
2. Førtidspension er reguleret af flere lovgivninger end folkepension – kompleksiteten i

sagsbehandlingen ville dermed stige yderligere ved en overtagelse af førtidspensionsopgaven. Selvom nye og mere komplekse opgaver muligvis ville kunne tiltrække nye medarbejdere, er det den samlede vurdering at udfordringerne vedr. rekruttering af medarbejdere og kompetenceudvikling vil blive forstærket.

3. Overtagelse af førtidspensionsopgaven ville medføre nye og flere snitfald – dels til BIF og dels et fortsat snit til SOF vedr. pleje og –omsorgsopgaver ift. en del af førtidspensionisterne. Dermed vil snitfladeproblematikken ikke blive løst – men i stedet blive mere kompleks.

Enkelte områder var delt i henholdsvis i førtidspension og folkepension før 1998, hvor kommunen overgik til udvalgskommune.

Fordelen ved en udvidet opgaveportefølge ville være at det formodentlig ville være lettere at rekruttere uddannede socialrådgivere og en udviklingsmulighed for de medarbejdere der ønsker flere udfordringer i jobbet. Nogle medarbejdere vil formodentlig ikke se det som en udviklingsmulighed - men som en belastning.

#### **4.4.5 Scenarier der ikke belyses yderligere**

Der har, i forbindelse med projektgruppens drøftelser af mulige scenarier for den fremtidige organisering af pensionsområdet, været overvejet mulighederne for at outsource eller flytte dele af opgaveportefølgen til andre instanser. I forlængelse af ovenstående samt i forbindelse med kommunens arbejde vedr. regelforenkling er overvejet, hvorvidt dele af folkepensionsområdet, herunder f.eks. udbetalingen af eksempelvis grundbeløb og/eller ældrecheck med fordel eller ej kunne adskilles fra de øvrige pensionsydelser og f.eks. overgå til statens administration (SKAT).

Dette scenarium er ikke belyst yderligere med følgende begrundelser:

Pensionsområdet er et komplekst område, idet det er et område med et stort regelsæt med mange sammenhængende detaljeregler. I mange sager er der behov for, at hele lovstoffet kan overskues. Eksempelvis er der rigtig mange forhold, der skal undersøges ved ansøgning om folkepension og ved indtægtsændringer bliver mange af ydelserne påvirket.

Sammenfattende vurderes det derfor, at det ikke er hensigtsmæssigt at adskille dele af folkepensionsområdet, herunder udbetalingen af eksempelvis grundbeløb og/eller ældrecheck fra de øvrige pensionsydelser til statens administration.

Folkepensionsområdet er jf. ovenstående et komplekst område, hvor det vil være en u hensigtsmæssig udfordring at begynde at udskille administrationen af fx grundbeløb og ældrecheck til en selvstændig administration, dvs. uafhængig af administrationen af de øvrige pensionsbestanddele (hvoraf nogle er skønsbaserede) – der vil tværtimod blive tale om en yderligere snitflade.



## **5. Tværgående tiltag – uafhængigt af scenarierne**

I de tre arbejdsgrupper er der genereret en række ideer til tiltag, der vil kunne imødegå de udfordringer pensionsområdet står overfor. Tiltagene fordrer ikke nogen specifik organisering – men kan i princippet gennemføres i en hvilken som helst organisering.

Man kan sige, at de kan udgøre et fundament, som den fremtidige organisering af pensionsområdet vil kunne stå stabilt på.

Afsnittet er inddelt i forhold til de udfordringer tiltagene adresserer.

### **5.1 Rekruttering og fastholdelse**

Med udsigten til at minimum 50 % af medarbejderne vil fratræde af naturlige årsager – er det et meget væsentligt at adressere hvad der kan gøres for at fastholde medarbejderne og hvad der kan gøres for at gøre det mere attraktivt at søge job indenfor området. En attraktiv arbejdsplads er så at sige samlebetegnelsen for de tiltag, der har en positiv effekt på såvel fastholdelse som rekruttering.

#### **Systematisk ledelsesudvikling**

God ledelse er omdrejningspunktet i forhold til enhver snak om rekruttering, fastholdelse og attraktiv arbejdsplads. Lederne ser ikke altid deres egne handlinger tydeligt. Derfor er systematisk ledelsesudvikling meget vigtigt – der skal forebygges ikke helbredes. Hvordan kan man understøtte ledelsen i at håndtere udbændte medarbejdere? Hvordan holder man arbejdsglæden kontinuerligt høj?

Tiltag: Ledelsesudvikling kan eksempelvis ske gennem systematisk coaching af alle ledere/ledelseslag. Synliggørelse af de tilbud der er fra centralforvaltningen. En ambulancetjeneste – der kan rykke ud, når det brænder på.

#### **Lønpolitik – løn som konkurrenceparameter**

Løn er en væsentlig faktor, når der skal rekrutteres og fastholdes. Dels er løn et væsentligt konkurrenceparameter, når der er konkurrence om arbejdskraften, dels viser undersøgelsen blandt pensionsmedarbejderne at løn tillægges stor betydning, men at mulighederne er dårlige: a) Løn er en måde at belønne erfaring og resultater. b) Løn er et konkurrenceparameter i forhold til at få nye medarbejdere. Det er vigtigt at understrege at løn ikke er motiverende i sig selv, men det er en faktor, når der skal kigges på vedligeholdelsesfaktorer og fastholdelse.

Det er arbejdsgruppens opfattelse, at nabokommunerne starter nye pensionsmedarbejdere på et højere løntrin og med bedre muligheder for at få diverse tillæg – dette bør undersøges.

Tiltag: Udarbejdelse af en konkurrencedygtig lønpolitik.

#### **Strategisk rekruttering – en taskforce**

Når rekrutteringsbehovet opstår, er der stort behov for at gå systematisk og strategisk til værks. Det der som regel sker, er at man søger en, der skal varetage de samme funktioner og har samme profil og uddannelsesbaggrund. Der er brug for, at lederne og de der laver stillingsopslag bliver understøttet i at analysere behovet og kigge på andre løsninger og muligheder i rekrutteringens opstartsfasen.

Tiltag: En central taskforce, der kan understøtte og facilitere at rekrutteringen bliver systematisk og strategisk - ”Hvad har vi egentlig brug for”.

### **Uddannelse af kommende medarbejdere – flere elever, studieunits, grundskole i pension**

Pensionsområdet vil gerne gå ind i at uddanne vores kommende medarbejdere. Også på det administrative område er der behov for en større indsats i forhold til at få flere elever og praktikanter – for dermed at bidrage til uddannelsen af kommende medarbejdere. Uddannelsesindsatsen på pensionsområdet skal have en høj kvalitet, hvis elever og praktikanter, som færdiguddannede, skal være dygtige og vælge os som ansættelsessted. Samtidig kan vi ikke regne med, at elever og praktikanter kommer af sig selv – vi må sælge pensionsområdet til dem.

Tiltag: 1. En studieunit på det administrative område – denne kunne understøtte kvaliteten i uddannelsesforløbene – men også være opsøgende i forhold til de relevante uddannelsesinstitutioner med henblik på at rekruttere elever og praktikanter. Pensionsområdet vil også gerne inviteres når der er jobmesser ol. ”salgsarrangementer”. 2. Centralforvaltningen optager flere sagsbehandlerelever – og elevforløbene skal sælges således, at det tydeliggøres, at der er mulighed for et karriereforløb og mulighed for ansættelse bagefter. 3. Grundskole i pension bør etableres som et fast forankret tiltag.

### **Kompetenceudvikling**

Kompetenceudvikling er et personalegode, et godt middel til fastholdelse af medarbejdere og en mulighed for at den enkelte og organisationen kan udvikle sig. På pensionsområdet er der i regi af Københavns Sundhedsakademi startet kompetenceudviklingsindsatsen KUPO, der løber frem til 2009. Hvis kompetenceudvikling skal være med til at skabe den attraktive pensionsarbejdsplads og styrke rekruttering og fastholdelse – er indsatsen nødt til at være kontinuerlig og fokusere på det administrative personale bredt – også de der har mellemlange uddannelser.

Tiltag: En kompetenceudviklingspulje for administrativt personale og for personale med mellemlange videregående uddannelser – tilsvarende den der er etableret for personalet i Sjællandsgade.

### **Bedre stillingsopslag/annoncer – også fokus på ”de bløde værdier”**

Der er brug for nytænkning i forhold til stillingsopslag – layout og ensartethed er ikke alt. Der skal derimod være mere plads til de bløde værdier og til skæve vinkler. Pensionsområdet er meget mere end en række administrative opgaver – det er et godt arbejdsmiljø i små velfungerende teams, det er indflydelse på eget arbejde og det er et stærkt socialt og fagligt miljø – listen er lang.

De nye centrale KK annoncer er i den forbindelse en udfordring: De er pæne – men der er alt for lidt plads til at skrive det, der skal tiltrække ansøgere og nye medarbejdere.

### **Systematisk opsamling på trivselsundersøgelser – en task force**

Der skal samles systematisk op ift. trivselsundersøgelserne – hvordan griber man det an, hvis undersøgelsen viser, at der er noget, der ikke fungerer? Hvad/hvordan kan man bruge eksempelvis MED strukturen? Desuden skal trivsel ikke kun måles, når der er store

trivselsundersøgelser – men ved med jævne mellemrum at sætte fokus på emnet i de enkelte teams. Aller vigtigst er det dog, at der ved tegn på mistrivsel gribes ind hurtigst muligt.

Tiltag: En central taskforce der kan rykke, når der er problemer med trivslen – taskforcen medbringer en værktøjskasse med mulige tiltag, der kan hjælpe afhængigt af, hvad problemstillingen består i.

### **Lokale tiltag – mentorordning, senior- og livsfasepolitik**

Konkrete tiltag – der har vist sig at fungere godt i enkelte lokalområder – som med fordel kunne anvendes i de resterende bydele, forvaltningen, Københavns Kommune.

- Mentorordning ved nyansættelse
- Lokal seniorpolitik
- Livsfasepolitik

Tiltag: En mulighed for at hente inspiration – et inspirationskatalog. Evt. etablering af en P/O side på kk net, hvor der er mulighed for at hente inspiration, aktuel viden, vidensdeling mv.

## **5.2 Borgerprofiler**

Med udgangspunkt i de 6 borgerprofiler er der arbejdet med en række konkrete og en række mere generelle muligheder og tiltag. Nedenfor er nævnt nogle af de mere generelle tiltag. Da borgerprofilerne ligeledes fordrer forskellige kompetencebehov vedrører nogle af de mere generelle emner og forslag til tiltag ligeledes rekruttering og fastholdelse.

### **Branding af området**

I forbindelse med rekruttering af medarbejdere er ”branding” af pensionsområdet et væsentligt fokusområde. I relation til understøttelse af kanalstrategiens sigte om, at pensionister i størst mulig omfang benytter selvbetjeningsmuligheder samt de forskellige borgerprofiler, herunder *borgerprofilen af i morgen*, der vurderes at præferere brug af selvbetjeningsløsninger – også i forhold til at finde information og vejledning – bør branding af de forskellige selvbetjeningsmuligheder ligeledes være et fokusområde. .

Tiltag: Forskellige lidt alternative tiltag for pensionsområdet og mulighed for informationssøgning og selvbetjening f.eks. reklame for selvbetjening (materiale på cafeer eller på plakatsøjle - ”Du bliver også pensionist” eller ”Er du berettiget til boligstøtte se www.”) (Told og skat gennemførte f.eks. en reklame for selvbetjening ved at stå på forskellige tog og snakke med folk). Evt. andet informationsmedie (f.eks. pensionsfestival – mobil information)

### **IT- området**

Nuværende selvbetjeningsmuligheder for pensionisterne er beskedne, idet det aktuelt kun er hjælpemidler og boligydelse, der er muligt. En udbygning af nettet/hjemmesiden, herunder samtlige blanketter/ansøgningsskemaer på nettet er derfor nødvendig, hvis kanalstrategi samt fremtidens pensionister skal imødekommes. I din forbindelse kan det være hensigtsmæssigt både at dygtiggøre medarbejderne, således at borgerne hjælpes til selvhjælp.

Tiltag:

- Vejledninger i at gå på nettet /søge – både for borgere og medarbejdere

- Uddanne/kompetenceudvikle medarbejderne i IT og søgninger på nettet

### **Øget samarbejde omkring det socialfaglige arbejde**

Særligt i relation til borgerprofilen *den resourcesvage pensionist* er der behov for socialfaglige kompetencer og tætte relationer til andre samarbejdspartnere, herunder socialforvaltningen, visitationen m.fl. for at kunne give den hjælp og understøttelse, som disse borgere har behov for.

Tiltag: Understøttelsen og hjælpen til resourcesvage borgere kan eksempelvis ske gennem en fast kontaktpersonordning, således en er en person, som har den gennemgående kontakt med borgeren og som de medarbejdere der er behov for at blive inddraget også har kontakt med. Kontaktpersonen kunne være en sagsbehandler fra SOF – i nogle tilfælde, hvor borgeren tidligere har været førtidspensionist, i andre tilfælde kunne det være en visitator eller alternativt en fast pensionssagsbehandler. Det kunne være fleksibelt fra borger til borger, hvem kontaktpersonen skulle være.

Herudover kunne der være andre tiltag i forhold til det tværfaglige samarbejde. Fast tværfaglig mødestruktur, teams på tværs i forhold til SOF, visitation, forebyggelse m.v. Evt. behov for udegående - gademedarbejdere ( i nogle bydele benyttes SOF's gademedarbejdere).

### **Øget samarbejde med frivillige organisationer og borgere**

Øget samarbejde med civilsamfundet, frivillige organisationer, klubber og borgere vurderes som en væsentlig faktor for at forventningsafstemme og imødekomme borgere, forskellige behov samt forebygge forskellige misforståelser mellem det offentlige og borgerne. Det vurderes at øget samarbejde vil have en god investering i en række sammenhænge og situationer.

Tiltag:

- Etablere synlighed i klubber f.eks. besøge forskellige etniske klubber eller forskellige interesseforeninger eller ældreklubber.
- Bruge frivillige organisationer, klubber m.v. i forhold til forventningsafstemning mellem forvaltningens service og borgerne med henblik på at afdække forskellige behov og ønsker til løsning/behandling af de forskellige sager.
- Dialoggruppe – inddrage dem aktivt i forskellige sammenhænge.
- Deltagelse af klubber og interesseorganisationer på de generelle informationsmøder

### **Tiltag i forhold til sproglige udfordringer**

Borgerprofilen – *pensionisten med begrænset sproglig/kulturel integration* har behov for en anderledes hjælp og støtte i form af tolk m.m. Informationsmøderne foregår eksempelvis på dansk. Sproglige barrierer betyder endvidere ofte misforståelser, som gør, at det tager længere tid at finde ud af ”hvad det handler om”, evt. at fejlrette, flere forklaringer og gentagelser. Det forhold, at der er behov for tolk, gør, at kanalen oftest er personlig fremmøde og betjening. Det er ofte problematiske ved ”akut” fremmøde (ikke planlagte aftaler), da der er behov for tolk – (også problematisk (etik) hvis børn f.eks. er medtaget som tolke).

Nedenfor er nævnt en række tiltag og idéer:

- Ansætte medarbejdere der kan sproget og uddanne dem selv
- Få de væsentligste sprogområder dækket ind ved målrette at ansætte sprogkyndige på udvalgte sprogområder.

- Supervisionsgruppe (i relation til forskellige kulturer)
- Kulturel mentor ordning
- Metoder omkring afslag. F.eks. ringe inden brev sendes (én der kan sproget)
- Kursus vedr. ”etnisk” kulturer m.v. Videreuddannelse (KUPO)
- Teams – hvor de forskellige sprogområder er dækket ind.
- Bedre tolke (stille større krav til de firmaer vi bruger)
- Evt. samle tolkene /ansætte tolke eller faste tolkedage
- Bedre snitflader til BS og integrationsforvaltningen (hvad gør de /tilbud, materiale, kendskab og kompetencer)
- Lave specielle informationsmøder på forskellige sprog (f.eks. 4 gange årligt)
- Eller f.eks. opsøge de forskellige etniske klubber med henblik på at informere der.
- Dvd film på forskellige sprog (der udover hvad der sker på informationsmøder, måske fortæller/orienterer mere om dansk lov, oplysningspligt m.v. /forsøge at tage hånd om de mange misforståelser)

### **Tiltag i forhold til straksbehandling, rådgivning og specialistsvar**

I relation til flere forskellige borgerprofiler er vurderingen, at der er et stigende krav til en øget straksbehandling, herunder også egentlig rådgivning i relation til konsekvenser af pensionsanbringelse m.m.

Tiltag: I lighed med Københavns retshjælp – kunne man forstille sig Københavns pensionshjælp. Evt. et privat/offentligt partnerskab, hvor banker, og revisorer også deltog - f.eks. åbent hver onsdag – kom og få vejledning og rådgivning.

### **5.3 Optimeringstiltag**

De tværgående tiltag vedrørende realisering af optimeringspotentialer forholder sig til ændringer i organiseringen af opgaveløsningen og forudsætninger eller værktøjer der kan effektivisere denne.

#### **Papirvælde**

I dag eksisterer der alene ”papirsager”. Sagen på borgerens pension er således en fysisk sag, der kræver et fysisk sted at ligge med mulighed for at ”putte” sig, så andre skal lede efter den, og uden mulighed for at andre kan se i den, hvis de ikke fysisk er på adressen. Der bruges aktuelt megen tid på at opdatere, hente og bringe sagerne m.m.

Tiltag: KMD Sag og journalark afhjælper noget af problemstillingen – men det forudsætter en organisatorisk implementering, det vil sige at der skal udvikles fælles forståelse og beskrivelser af hvordan systemerne skal anvendes. Fuld optimering fås først, når der kommer en ren elektronisk sag (en ESDH løsning).

#### **Kompleks lovgivning**

Pensionsområdet er præget af et stort regelsæt med mange sammenhængende detaljeregler. I mange sager er der behov for overblik over hele lovgivningen på området. Behandling af en ansøgning om dækning af en tandlægeregning kan således både omfatte et helbredstillæg, et udvidet helbredstillæg samt et personligt tillæg – (lovgivningsramme). Behandlingen af ansøgningen afhænger af, om der er tale om egne tænder eller protese (også om denne er

aftagelig eller ej). Alt efter hvad der er tale om, kan der være behov for udregning af personlig tillægsprocent samt opgørelse af formue. Tilsvarende er der rigtige mange forhold der skal undersøges ved f.eks. ansøgning om folkepension. (jf. bilag c i notat om borgerprofiler)

Tiltag:

- Regelforenklinger (gennem lovændringer). Der arbejdes på dette hos både Regeringen og KL.
- Bedre snitflader (Afregningssystemer, aftaler med f.eks. Sygesikring Danmark)

### **Indhentelse af Dokumentation**

I forbindelse med behandlingen af en række pensionssager, er det nødvendigt med indhentelse af dokumentation fra andre instanser. Dette kan både omfatte SOF ved tidligere førtidspensionister, men også indhentelse af information, hvis borgerne har arbejdet/ boet i udlandet. Borgeren er ofte ikke i besiddelse af dokumentationen, men forvaltningen har pligt til at sørge for, at sagen er belyst. Der bruges en del tid på at skrive brev til forskellige instanser og at vente på svar - eksempelvis til folkeregistre og skifteretter m.v. Det "at vente på svar" er ofte noget, der kan forlænge sagsbehandlingstiden betragteligt.

Tiltag: Indhentelse af dokumentation på en række områder kan sættes mere i system, herunder yderligere brug af fælles brevskelelener, integration af skabelonerne i erindringssystemet samt udvikling af rykkerprocedurer og "vente systemer". Evt. opbygning af vidensbank om hvor og hvordan den forskellige dokumentation indhentes.

### **Pensionssystemet - det gamle/nuværende**

Nuværende pensionssystem er kendt for at være svært og kompleks at anvende med bl.a. lange oplæringsforløb. Systemet er ikke brugervenligt og flytter nemt fokus fra den faglige del af behandlingen af sagerne til den mere systemtekniske.

Tiltag:

- KMD har erfaring for, at det nye pensionssystem optimerer med 5-15 % - hvis der gennemføres en organisatorisk implementering. Arbejdsgruppe 1 samt servicekonsulenter har peget på en række delprocesser, hvor arbejdsgangene bliver mere enkle.
- Der vurderes i forhold til oplæring af nye medarbejdere en betydelig reduktion af den samlede oplæringstid i betjening af systemet. Dette vil aflaste erfarne medarbejdere og pensionsenhederne i forhold til oplæringsopgaven.

### **Kanaler**

Kanalstrategien fordrer, at borgerne anvender kommunens indgange i følgende prioritering:

1. Selvbetjening
2. Ringe til kontaktcentret
3. Møde personligt op hos Borgerservice
4. Kontakte eksperten i fagforvaltningen

Borgerne har på nuværende tidspunkt indgang til Københavns Kommune ad alle kanaler og samtlige er åbne hver dag hele ugen. De kan ringe, skrive eller møde personligt op på Borgerservicecentre og P/O kontorerne. I forhold til en koncentreret sagsbehandling giver dette mange "afbrydelser". Dette betyder ligeledes, at området har vanskeligere at planlægge

både i forhold til individuelle samtaler med borgeren og i forhold til den mere koncentreret sagsbehandling, da der skal reserveres personale til modtagelse og telefon. Samtidig er der ikke mulighed for selvbetjening – bortset fra ansøgning om boligstøtte – der angiveligt ikke er særligt velfungerende.

Tiltag:

- Arbejdsgruppe 1 har peget på indsatsområdet ”ro til sagsbehandling” som et tværgående optimeringspotentiale.
- Fokus på øget selvbetjening m.v.
- Nogle kanaler lukkes delvist eller helt.

### **Serviceniveau - opgaven omkring nye folkepensionister**

Opgaverne vedr. nye folkepensionister omfatter udover behandlingen af ansøgningen også en stor opgave vedr. information og vejledning, herunder afholdelse af informationsmøder. Særligt i forhold til de nye folkepensionister og opgaverne i forbindelse hermed, har analysearbejdet i arbejdsgruppe 1 vist forskelle i håndteringen af dette.

Tiltag:

- Tænke nyt omkring borgerens første ”kanaladgang” (hvilken incitament struktur skal understøttes) (Informationsmøder – måske ikke på bydelsniveau – måske overdrages til BS)
- Forventningsafstemning med borgerne
- Straksbehandlinger – måske i form af Københavns pensionshjælp – f.eks. hver torsdag.

### **Arbejdsorganisering, funktioner**

Lokalområder er forskellige med hensyn til, om nogle specielle funktioner løses af alle eller få. Ligeledes er der forskel på, hvorledes sagerne fordeles om det f.eks. er efter cpr. nr. eller om det er i forhold til haster, lette/tunge sager.

Tiltag:

- Organisering af de nye specialprofiler /ny kompetencemodel
- Nye evt. fælles principper for fordeling/opdeling af sager, funktioner og opgaver
- Best practice problemstillingen

### **Andre snitflader, samarbejdsrelationer**

En lang række af de potentielle optimeringspotentialer er identificeret i hele samarbejdssnitfladen med Københavns Borgerservice, SOF samt andre eksterne instanser.

Tiltag:

- Nye modeller/struktur for organisering af sager, funktioner og opgaver
- Øget samarbejde, samarbejdsaftaler, tværfaglige fora.
- IT understøttelse

## **6. Processen herefter**

Rapporten har udpeget nogle centrale udfordringer som pensionsområdet står overfor – samt en række tiltag og organisatoriske valgmuligheder, der på forskellig vis kan imødegå disse.

Som det fremgår af beskrivelse af de enkelte scenarier, har de forskellige styrker og svagheder og måder at adressere udfordringerne. Som beslutningsoplæg peger rapporten derfor ikke på en enkelt løsning eller organisationsmodel – men på et mulighedsrum indenfor hvilket der kan træffes beslutninger.

### **Processen herefter**

Rapporten sendes i høring hos pensionsmedarbejderne – dels inviteres alle til stormøde med præsentation af scenarierne og dels er der arrangeres lokale høringsmøder med deltagelse af program- og projektleder.

Endvidere skal P/O kontorenes MED udvalg, SOF og Københavns Borgerservice høres og Ældrerådene orienteres. Høringsfasen afsluttes i udgangen af januar 2009. Der udarbejdes en opsamling på de budskaber høringsfasen har resulteret i, som kan indgå i styregruppens drøftelser.

Herefter følger beslutningsfasen, hvor styregruppen drøfter rapporten og høringssvarene – og træffer beslutning om hvad der skal ske fremadrettet.

Når der foreligger en beslutning bliver der orienteret herom. Herefter skal planerne og processen mhp. implementering udarbejdes.

Da dette sker sideløbende med den begyndende implementering af de nye IT systemer, er der givet lovning på at selve implementeringsfasen ikke påbegyndes før IT systemerne er i drift.