



13. december 2017

Sagsnr.
2017-0333073

Dokumentnr.
2017-0333073-10

Bilag 1. Udviklingsplan for myndighedsområdet i Borgercenter Handicap

Socialudvalget blev den 20. september 2017 orienteret om status på de iværksatte initiativer i Borgercenter Handicap og om, at forvaltningen d. 13. december vil vende tilbage til udvalget med en udviklingsplan, der samler tiltagene på myndighedsområdet.

Hvorfor er der brug for en udviklingsplan?

I 2015 vedtog Socialudvalget en ny organisering af det daværende Handicapcenter København for at imødekomme borgernes omfattende kritik af centeret. Borgerne havde bl.a. oplevelsen af manglende handicapfaglighed og usammenhængende sagsbehandling.

Hoveddelene i omorganiseringen i 2015 var: 1. Etablering af tre aldersområder, 2. Etablering af tværfaglige teams og 3. Etablering af en stærk modtageenhed. Herudover skulle alle borgere tilknyttet aldersområderne tilbydes en fast sagsbehandler. Organiseringen følger i dag ovenstående tre principper, men det må imidlertid erkendes, at man ikke fuldt ud har realiseret de faglige gevinster af organiseringen, herunder forventningerne til tilbuddet om fast sagsbehandler. Derfor har vi endnu ikke den nødvendige kontinuitet og kvalitet i sagsbehandlingen og dialogen med borgeren, hvilket betyder, at vi ikke får guidet borgerne godt nok i deres ofte komplekse sagsforløb, og vi får ikke afstemt godt nok mellem borgernes forventninger og de muligheder, der er for støtte, hvilket Udviklingsplanen skal understøtte.

Borgercenter Handicap oplever vanskeligheder ved at rekruttere og fastholde kvalificerede sagsbehandlere, hvilket påvirker kvalitet og kontinuitet i sagsbehandlingen og trivslen på arbejdspladsen. Derfor er der behov for, at medarbejdernes perspektiv indgår i arbejdet med Udviklingsplanen.

Herudover oplever Borgercenter Handicap ligesom på landsplan et øget udgiftspres, som bl.a. men ikke kun skyldes et stigende antal af borgere med handicap, der har behov for støtte. De økonomiske udfordringer er et rammevilkår, som Borgercenter Handicap har et løbende og stærkt fokus på med det formål at sikre budgetoverholdelse og den bedste anvendelse af de samlede ressourcer inden for lovgivningens ramme. Udvikling af service- og sagsbehandlingspraksis skal derfor hele tiden ske med et ressourceperspektiv i fokus og er derfor indskrevet i Udviklingsplanen.

Bernstorffsgade 17

1577 København V

EAN nummer
5798009683052

Med Udviklingsplanen er der nu en fælles og samlet plan, som skal hjælpe os i mål med ambitionerne fra omorganiseringen.

Hvad vil vi gerne være kendt for i Borgercenter Handicap?

Vi har taget kritikken fra Borgerrådgiveren og borgerne til os og formuleret fire kendetegn, som skal være retningsgivende for arbejdet med Borgercenter Handicaps kerneopgave:

”Borgercenter Handicaps kerneopgave er at understøtte og skabe forudsætninger for, at københavnere med handicap kan udfolde deres potentiale for livskvalitet og mestring af eget liv”.

De fire kendetegn:

- Vi holder, hvad vi lover*
- Vi gør det sammen*
- Vi lærer og lytter*
- Vi arbejder helhedsorienteret og gør en forskel*

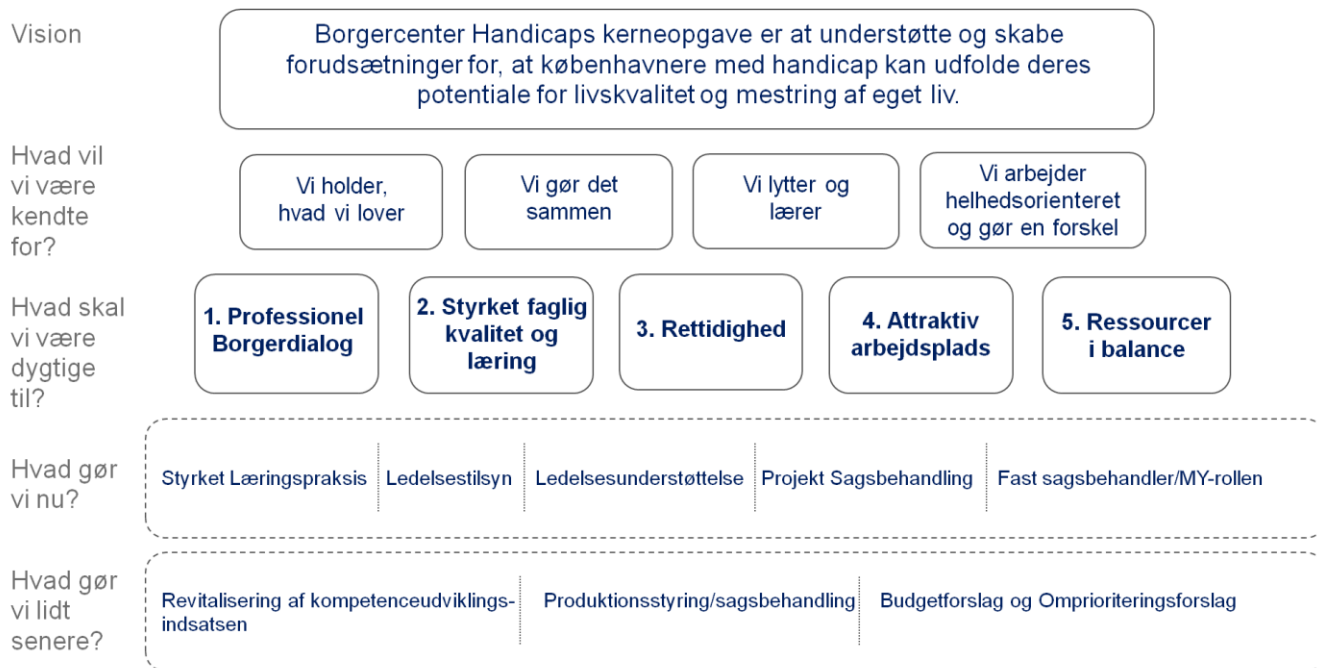
De fire kendetegn er samtidig de værdier, som Borgercenter Handicap gerne vil være kendt for i relationen til borgerne, til samarbejdspartnere og internt i organisationen. De fire kendetegn skal derfor være rammesættende for udviklingsinitiativer.

Hvis vi skal løse udfordringerne, er det ikke nok med nye implementerede arbejdsgange og styring. Vi er også nødt til at have værdierne og ambitionerne med, og de skal være kendt af alle i borgercenteret. Værdierne skal starte hos ledelsen og i deres samarbejde for at skabe sammenhæng på tværs i organisationen, de skal styrke ledelsens sparring med medarbejderne, og endelig skal værdierne kendetegne borgernes oplevelse af kontakten med os.

”Vi” betyder både ledelsen og medarbejderne, mens borgerne er dem, vi lover noget; dem vi lytter til; dem vi arbejder helhedsorienteret og gør en forskel for; og dem vi gør det sammen med.

Udviklingsplanens vision, værdier og målsætninger

En vigtig erfaring fra implementeringen af den nuværende organisation er, at arbejdet skal gå på to ben. Ét ben er sagstidsfrister, økonomi, lovmedholdelighed og interne processer. Men det skal suppleres af et bredere fokus på, hvad borgerne skal kunne forvente at opleve i samarbejdet med os:



Vi arbejder med fem målsætninger:

- 1. Professionel borgerdialog betyder:** Tilgængelighed; klar kommunikation; forventningsafstemning; guidet og transparent sagsbehandlingsproces.
- 2. Styrket faglig kvalitet og læring betyder:** Fast sagsbehandler der er kontaktpunktet for borgeren og kan sikre: Helhedsorienteret og tværfaglig sagsbehandling; overblik over sagsforløb; høj social- og handicapfaglighed med særligt fokus på borgerens diagnose og livssituation; metodestærk udredning og opfølgning; kvalitet i behandling af ansøgninger og i afgørelser; understøttet af kvalitet i brug af IT og dokumentationsredskaber; gode introduktionsprogrammer, kompetenceudvikling, arbejdsgange og læringspraksis for medarbejderne.
- 3. Rettidighed betyder:** Overholdelse af sagstidsfrister, klar formidling og overholdte aftaler, proaktiv rådgivning, som understøttes af smidige arbejdsgange; anvendelse af oplysninger borgeren tidligere har givet; produktionsstyring og støtteredskaber til sagsbehandlerens planlægning; overblik over sagsporteføljen; realistiske sagstidsfrister.
- 4. Attraktiv arbejdsplads betyder:** Afdækning af arbejdsmiljøproblemer; trivsel øges med bedre arbejdsprocesser og -metoder; bæredygtig og robust organisation gennem ny strategi for rekruttering og fastholdelse, læring og kompetenceudvikling; positiv afsmitning på arbejdsmiljø fra Udviklingsplanens øvrige målsætninger.

5. **Ressourcer i balance betyder:** De rette medarbejderressourcer, kompetencer og kapabilitet i organisationen; sikker daglig drift i balance med reel implementering af udviklingsaktiviteter; balance mellem budget og forbrug; godt samarbejde med Socialforvaltningens øvrige borgercentre og mellem myndighed og udfører internt i Borgercenter Handicap; gode aftaler og tæt opfølgning med leverandører.

Vi gør ikke det hele på én gang – det vigtigste først

Konsulentfirmaet Implement har givet Socialforvaltningen anbefalinger om, hvordan vi bedst kommer i mål med intentionerne bag omorganiseringen af Borgercenter Handicap, der blev iværksat i 2015. Implement har bl.a. anbefalet Socialforvaltningen at være realistisk om tidsplanen for arbejdet. Derfor har vi prioriteret i, hvilke opgaver vi går i gang med nu og hvilke, der igangsættes lidt senere. Det skal hjælpe os med at holde fokus på aktiviteterne og komme i mål med dem og med at sikre forventningsafstemning med omgivelserne. Borgercenter Handicap vil i 2019 trække på Implement for at gøre status over fremdrift i arbejdet.

Udviklingsplanen udbygges løbende i takt med arbejdet med de enkelte dele. Lige nu arbejder vi især med de højest prioriterede indsatser bl.a. borgerkontakten og den faste sagsbehandler.

Implement anbefaler som nævnt, at Borgercenter Handicap prioriterer i de indsatser, der sættes i gang. Det nytter ikke at gøre alt på én gang, hvis det betyder, at ledelsen og medarbejderne ikke kan sikre den almindelige daglige drift, vurdere effekt og behov for justeringer og fastholde den nye praksis. Så bliver resultatet skuffede forventninger hos borgerne pga. en forstyrret daglig drift og manglende implementering af udviklingsaktiviteterne. Det er heller ikke godt, hvis man alene får sat de aktiviteter i gang, der skal styrke processer, økonomi og lovmedholdelighed, hvis borgerne oplever, at fagligheden og indsigten i den enkeltes eller familiens situation tabes.

Derfor prioriterer vi både i, hvor mange aktiviteter vi sætter i gang og hvilke aktiviteter, der skal i gang først. Det vigtigste nu og her er at få en bedre kontakt og dialog med borgerne, at forventningerne til den faste sagsbehandler bliver afklaret og omsat, og at vi får styrket rettidigheden. Derfor holder vi fokus på dette i første halvdel af 2018. Når vi er godt i gang, så vil vi i anden halvdel af 2018 igangsætte flere tiltag. Under hvert af udviklingsplanens afsnit fremgår det, hvilke aktiviteter vi prioriterer at igangsætte nu.

Udviklingsplanen har været sendt i kort skriftlig høring i perioden 22. november til 4. december hos Forældrerådet, Centerrådet og Handicaprådet, og forvaltningen vil løbende være i dialog med de tre råd om det fremadrettede arbejde med Udviklingsplanen.

1. Udviklingsplanens målsætning om 'Professionel borgerdialog'

Under målsætningen arbejdes der med: Tilgængelighed; klar kommunikation; forventningsafstemning; guidet og transparent sagsbehandlingsproces.

Følgende aktiviteter igangsættes:

1.1. Borgerdialog og læringspraksis skal forbedre dialogen og samarbejdet med borgeren samt styrke organisationens læringskultur. Indsatsen skal implementere metoderne "Styrket Borgerkontakt" og "MiniFOKUS" gennem et særligt tilrettelagt kompetenceudviklings- og læringsforløb for ledere og medarbejdere med undervisning og træning i praksis.

"Styrket Borgerkontakt" er et samtalekoncept baseret på dokumenterede resultater, der viser, at enkle metoder kan øge både borgernes og de ansattes tilfredshed med samarbejdet. Medarbejderne introduceres til og arbejder med forskellige kommunikationsstile og -værktøjer til at skabe en god dialog og håndtere eller forebygge misforståelser, der fører til klager og utilfredshed med måden, man bliver mødt på som borger. Målet er at træne medarbejdernes kommunikative færdigheder og ledelse af læring på faglige refleksionsmøder, så "Styrket Borgerkontakt" bliver integreret i hverdagens sagsbehandlingspraksis.

Inspireret af Borgerrådgiverens årsrapport arbejdes der også med "MiniFOKUS", som har til formål at etablere en systematisk og læringsorienteret tilgang til den måde, Borgercenter Handicap arbejder med bl.a. klager på. Det er en metode, som via fem evalueringsspørgsmål sætter fokus på, hvordan Borgercenter Handicap i højere grad kan lære af fejl og dermed styrke muligheden for at lignende udfordringer kan forebygges i fremtiden.

Indsatsen er godt igennem udviklings- og designfasen og med en implementeringsfase, der løber fra november 2017 til april 2018 forventes det, at undervisning- og læringsaktiviteter for ledere og medarbejdere er gennemført. Fra maj 2018 til juni 2018 planlægges en opfølgning på brugen af "Styrket borgerkontakt" og "MiniFOKUS", og metoderne skal her være indarbejdet i introduktionen af nye medarbejdere.

1.2. Systematisk monitorering af klager, afgørelser mv. er under udvikling og vil være en gennemgang og systematisk monitorering af klagesager, afgørelser fra Ankestyrelsen og sager fra Borgerrådgiveren samt stikprøver af kvaliteten af afgørelser. Data herom forventes at indgå som fast leverance til ledelsesmøder en gang om måneden for at sikre korrekt opfølgning, genvurdering af sager og bedre sagsbehandling.

På ledelsesmøderne vil områdecheferne være ansvarlige for at give en kort status og fremhæve særlige udfordringer og succeser på deres område. Formålet er at etablere en løsningsorienteret dialog, sparring og feed-back, som fører til beslutninger, der er så kvalificerede som muligt samt kendte på tværs af områderne.

Der arbejdes videre med temaet fra andet halvår af 2018. Her vil man se på, om der er behov for at igangsætte yderligere aktiviteter, og om der er brug for at igangværende initiativer understøttes yderligere, så vi sikrer, at de bliver helt implementeret.

2. Udviklingsplanens målsætning om 'Styrket faglig kvalitet og læring'

Under målsætningen arbejdes der med fast sagsbehandler, der er kontaktpunktet for borgeren og kan sikre: Helhedsorienteret og tværfaglig sagsbehandling; overblik over sagsforløb; høj social- og handicapfaglighed med særligt fokus på borgerens diagnose og livssituation; metodestærk udredning og opfølgning; kvalitet i behandling af ansøgninger og i afgørelser; understøttet af kvalitet i brug af IT og dokumentationsredskaber; gode introduktionsprogrammer, kompetenceudvikling, arbejds gange og læringspraksis for medarbejderne.

Følgende aktiviteter igangsættes:

2.1. I projekt Fast sagsbehandler skal borgernes oplevelse af kontinuitet og sammenhæng i sagsbehandlingen forbedres, og det faglige ansvar for borgerens sag skal understøttes og styrkes. Stor udskiftning blandt sagsbehandlerne, uklar kommunikation ved skift og om den faste sagsbehandlers rolle har betydet, at mange borgere og pårørende ikke har oplevet den tryghed og kontinuitet, der var hensigten med den faste sagsbehandler. For at sikre borgerne en god oplevelse i samarbejdet med deres faste sagsbehandler skal projektet udvikle fælles standarder for alle myndighedsområderne om, hvordan medarbejderne forvalter rollen som fast sagsbehandler og sikre klarhed om, hvad man som borger kan forvente sig af en fast sagsbehandler.

Borgercenterchefen og områdechefer har taget hinanden i ed på, at områdeledelsen er ansvarlig for at lykkes med fast sagsbehandler. Det indebærer bl.a. ansvaret for, at borgere, der skal have en fast sagsbehandler, også får en fast sagsbehandler tilknyttet. Rollen som fast sagsbehandler indebærer: At man har sikret, at borgerne er oplyst om hvem deres faste sagsbehandler er og hvordan, denne kan kontaktes, og at der kommunikeres om skift i fast sagsbehandler. Den faste sagsbehandler er ansvarlig for at koordinere i og have overblik over borgers sag med såvel eksterne som interne samarbejdspartnere. Endelig

tilstræber ledelsen, at familier med flere børn har én og samme faste sagsbehandler.

Både borgere og medarbejdere har blandt andet via Implements servicetjek, husmøder og rådsmøder givet deres input til forventningerne til den faste sagsbehandler. Der er mange forskellige holdninger og forventninger til, hvad den gode faste sagsbehandler er. Derfor skal Borgercenter Handicap blive entydig omkring, hvad rollen som fast sagsbehandler indebærer og tydeligt kommunikere det til borgere og pårørende. I forlængelse heraf skal det understreges, at fast sagsbehandler er et tilbud til borgerne. For nogle er det af større betydning, at de har kontakt med kvalificerede medarbejdere. AfdelingsMED og afdelingsledere inddrages løbende i projektet for at afstemme forventninger, og der vil løbende være en dialog med Forældrerådet, Centerrådet og Handicaprådet på ordinære møder.

Projektet vil også afdække behov for kompetenceudvikling af sagsbehandlere i forhold til at varetage rollen som fast sagsbehandler, og det forventes, at der bliver indført et årshjul for alle sagsbehandlers planlagte opgaver i relation til de borgere, de har ansvar for, herunder opfølgning på bevillinger m.m. så vi på den måde sikrer os, at vi holder, hvad vi lover.

Endelig vil der blive udarbejdet principper for sagsbehandlerskift ved fravær og fratrædelser for at sikre, at skift så vidt muligt er planlagt, at der sker en god overdragelse af sager mellem sagsbehandlere, og at borgerne orienteres og introduceres for deres nye sagsbehandler – både ved planlagte og uplanlagte sagsbehandlerskift.

Et vigtigt element i projektet er at sikre en fælles forståelse og nødvendighed af principperne for fast sagsbehandler, så de bliver omsat i praksis i hverdagen, og medarbejderne bliver derfor løbende involveret.

Projektet er i udviklingsfasen, hvilket betyder, at allerede eksisterende beskrivelser og aftalte rammer for fast sagsbehandler indsamles og kvalificeres. Projektet går ind i designfasen i december 2017 hvor der tages stilling til, hvilke nye produktioner, der skal udarbejdes, hvordan de formidles og implementeres og hvilke kompetenceudviklingsaktiviteter, der skal iværksættes.

2.2. Revitalisering af Borgercenter Handicaps kompetenceudvikling adresserer behovet for kompetenceudvikling af sagsbehandlere. Kompetenceudviklingsforløbene vil have særligt fokus på oplæring af nye medarbejdere. Der skal skabes et introducerende oplæringsforløb, som skal implementeres og vedholdende bruges, når der ansættes nye sagsbehandlere. Her skal relevante systemer og paragraffer samt dag-

lige prioriterede opgaver ikke bare præsenteres men trænes med udgangspunkt i sagsbehandlerens sagsstamme.

Indsatsen hænger tæt sammen med behovene for kompetenceudvikling i de to projekter: 'Styrket Borgerkontakt' og 'Fast sagsbehandler'. Hertil kommer dialog om kompetenceudviklingsbehovet med afdelingsledere, områdecheferledelsen, og AfdelingsMed.

Projektet afhænger af input fra 'Styrket borgerkontakt' og 'Fast sagsbehandler' og opstartes derfor medio 2018.

2.3. Ledelsesunderstøttelse skal sikre en sammenhængende og tydelig ledelse på tværs af områderne. Ledelsesunderstøttelsen sker i form af klarhed over lederprofiler, kompetenceafklaring og en mere ensartet proces for såkaldt "onboarding" af nyansatte ledere i Borgercenter Handicap. Områdecheferne skal være en ledergruppe, der tager ansvar for sammenhængende borgerforløb på tværs af områderne, så borgerne ikke længere oplever at blive henvist mellem sagsbehandler i forskellige områder og enheder. Borgercentret skal i stedet give den rette medarbejder ansvar for at kontakte borgeren og områdecheferne skal understøtte, at den faste sagsbehandler inddrager de øvrige relevante områder og samarbejdspartnere. Det skal undgås, at borgeren skal koordinere sin sag internt i borgercenteret. Det handler også om afdelingsledernes kompetencer til at lede organisationens læring af fejl og de organisatoriske processer hertil.

Områdecheferne bliver, som Implement har anbefalet det, styrket som lederteam bl.a. gennem teamudvikling, og der udarbejdes et fælles grundlag for samarbejde, ansvar og opgaver.

2.4. Ledelsestilsyn og -information er en aktivitet, der skal sikre, at ledelsestilsyn og information i Borgercenter Handicap understøtter områdechefernes styring, prioritering og overblik i hverdagen, og at Borgercenter Handicap opfylder de ledelsestilsyn, som myndighedscentret er forpligtet til. Projektet fokuserer derfor på, om ledelsestilsyn er den rette og på lederens anvendelse af informationen. Værktøjer til ledelsestilsyn og -information forventes klar december 2017. Implementering og opfølgning på månedsbasis sker i 2018.

Fra andet halvår 2018 vil Borgercenter Handicap tage stilling til behovet for at udvikle og igangsætte yderligere aktiviteter under målsætningen "Styrket faglig kvalitet og læring". Der vil også blive samlet op på, om det er behov for yderligere støtte til at implementere de initiativer, som allerede er i gang.

3. Udviklingsplanens målsætning om 'Rettidighed'

Under målsætningen arbejdes der med: Overholdelse af sagstidsfrister, klar formidling og overholdte aftaler, proaktiv rådgivning, som

understøttes af smidige arbejdsgange; anvendelse af oplysninger, borgeren tidligere har givet; produktionsstyring og støtteredskaber til sagsbehandlerens planlægning; overblik over sagsporteføljen; realistiske sagstidsfrister.

Følgende aktiviteter igangsættes:

3.1. Proces- og arbejdsgangsbeskrivelser. Projektet skal imødekomme de udfordringer, Borgercenter Handicap har i forhold til sagsproduktion og overholdelse af sagstidsfrister. Medarbejderne har givet udtryk for ønske om klare og tydelige retningslinjer for sagsbehandlingen og bedre redskaber til sagsstyring.

Aktiviteterne fra 'Projekt lettelse af sagsbehandlingen II' vil blive indarbejdet. Her er man i samarbejde med Intern Revision ved at se på, om der er dele af sagsbehandlingen, der kan lattes fx ved at lette på krav til dokumentation og muligheden for at gøre mere brug af tro- og loveerklæringer i forbindelse med opfølgning i sager, så borgerne ikke skal dokumentere deres behov, hver gang deres bevilling skal forlænges.

I perioden oktober 2017 til december 2017 har man arbejdet med nye proces- og arbejdsgangsbeskrivelser for servicelovens §§ 112, 113, 114, 41, 42 og §§ 96 og 100. Man opdaterer også vejledninger, hjælpemidler, brevskabeloner m.m., for at sikre en ensartet praksis, helhedsorienteret socialfaglig kvalitet, lovmedholdelighed og effektivt sagsflow.

Undervisning af relevante ledere og sagsbehandlere i disse paragraffer forventes afholdt februar, 2018 og derefter forventes de nye proces og arbejdsgangsbeskrivelser anvendt i det daglige arbejde. Opdatering af resterende paragraffer igangsættes primo 2018, og implementering forventes klar i forsommeren 2018.

3.2. Proaktiv produktionsplanlægning. Fælles overordnede retningslinjer skal sikre proaktiv styring af sagsbehandlingen. Målet er at sikre en rettidig og effektiv sagsbehandling med forankring i ledelsesstrengen fra borgercenterchef til afdelingsleder. Det forventes at øge gennemsigtigheden vedrørende arbejdstilrettelæggelse, forventninger til opgaveløsningen og kapacitet.

En proaktiv produktionsplanlægning forudsætter viden om bl.a. normtider for sagsbehandling af de enkelte paragrafområder samt viden om variation, udsving og intensitet i konkrete sagsforløb. Dermed kan vi skabe en bedre model for driftsplanlægning på de tre aldersområder og i Modtagelsen tilpasset de lokale forhold. Den nødvendige viden tilvejebringes i projektet 'Proces- og arbejdsgangsbeskrivelser' (3.1.) og ved indsamling af områdernes nuværende planlægningsprincipper og

erfaringerne hermed, som forventes klar i forsommeren 2018. 'Proaktiv produktionsplanlægning' (3.2.) kan derfor først igangsættes efter sommerferien 2018.

På børneområdet arbejder man allerede med årshjul for sagsgennemgang, hvor man følger op i alle familiens bevillinger på én gang. Det skal være med til at sikre familien en mere sammenhængende og helhedsorienteret sagsbehandling. Man er ved at se på, hvordan denne måde at lave opfølgninger på, kan være brugbar i de andre aldersområder.

3.3. Realistiske sagstidsfrister. Borgercenter Handicap har over længere tid været udfordret ift. sagsbunker og fristoverskridelser på bestemte paragraffer, som de to ovenstående projekter skal være med til at imødekomme. Der er imidlertid områder, hvor Borgercenter Handicap vedvarende har svært ved at overholde fristerne på grund af udefrakommende faktorer. Det drejer sig fx om de områder, som kræver omfattende sagsoplysning herunder indhentning af oplysninger fra tredjepart og partshøring af borger. Derfor har man gennemgået sagstidsfristerne på alle borgercentrets paragraffer for at sikre, at de er realistiske, så man reelt kan holde det, der bliver lovet borgerne.

Der arbejdes videre med temaet fra andet halvår af 2018. Her vil man se på, om der er behov for at igangsætte yderligere aktiviteter, og om der er brug for at igangværende initiativer understøttes yderligere, så vi sikrer, at de bliver helt implementeret.

4. Udviklingsplanens målsætning om 'Attraktiv arbejdsplads'

Under målsætningen arbejdes der med: Afdækning af arbejdsmiljøproblemer; trivsel øges med bedre arbejdsprocesser og -metoder; bæredygtig og robust organisation gennem ny strategi for rekruttering, fastholdelse, læring og kompetenceudvikling; positiv afsmitning på arbejdsmiljø fra Udviklingsplanens øvrige målsætninger.

I forbindelse med forårets Arbejdspladsvurdering (APV) er der fundet flere tværgående temaer, som er afgørende for medarbejdernes aktuelle trivsel.

Fra medarbejdersiden er der givet udtryk for ønske om klare og tydelige retningslinjer for sagsbehandlingen, ligesom de har manglet overblik over opgaver, forventninger til opgaveløsningen og ressourcer. Medarbejderne efterspørger også kompetenceudvikling på flere niveauer i myndighedsarbejdet og faglige sparringsmuligheder i det daglige arbejde. Fra medarbejdersiden er der givet udtryk for, at det er meningsfuldt at arbejde som fast sagsbehandler men også, at det kan føles som et stort individuelt ansvar. Medarbejderne er kommet med

en række forslag, f.eks. om hvordan den interne organisering i teams, kompetenceudvikling og sparringsmuligheder kan gøre dem mindre udsatte i arbejdet.

Da Udviklingsplanen indeholder aktiviteter, der alle adresserer medarbejdernes tværgående udsagn, er det på Afd.Med aftalt, at man i januar 2018 i fællesskab beslutter, om Udviklingsplanen kan være borgercenterets samlede handleplan for arbejdsmiljøet, og/eller den skal udbygges med andre indsatser.

Følgende aktiviteter igangsættes:

4.1 Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Omorganiseringen af det daværende Borgercenter Handicap var en nødvendig men også meget omfattende ændring af centrets opbygning og opgaveløsning, som stillede store krav til medarbejdernes kompetencer og arbejdsform. Det har bl.a. betydet, at man har oplevet stor udskiftning af både ledelse og medarbejdere og dermed tab af erfaring. Hertil kommer, at man har haft vanskeligt ved at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere.

Ledelsen i Borgercenter Handicap oplever derfor et stort behov for at udarbejde en fælles strategi for rekruttering og fastholdelse af kvalificerede medarbejdere, idet medarbejderomsætningen er høj, og medarbejdernes samlede anciennitet er lav. Ledelsen vil derfor i 1. kvartal 2018 udarbejde denne strategi og iværksætte yderligere initiativer. Det lokale arbejdsmiljøarbejde følger det almindelige APV-arbejde og følges løbende i borgercenterets tværgående Arbejdsmiljønetværk, som kan bringe tværgående forhold op i Afd.MED.

Fra andet halvår 2018 vil Borgercenter Handicap udvikle og igangsætte yderligere aktiviteter under målsætningen "Attraktiv arbejdsplads" ud fra en vurdering af, hvor langt man er kommet, og hvad der skal til for at nå i mål. Der vil også blive samlet op på, om der er behov for yderligere støtte til at implementere de initiativer, som allerede er i gang.

5. Udviklingsplanens målsætning om 'Ressourcer i balance'

Under målsætningens arbejdes der med: De rette medarbejderressourcer, kompetencer og kapabilitet i organisationen; sikker daglig drift i balance med reel implementering af udviklingsaktiviteter; balance mellem budget og forbrug; godt samarbejde med Socialforvaltningens øvrige borgercentre og mellem myndighed og udfører internt i Borgercenter Handicap; gode aftaler og tæt opfølgning med leverandører.

Følgende aktiviteter igangsættes:

5.1. Porteføljestyrværktøj. Den strategiske udviklingsindsats har indtil nu været beskrevet i Borgercenter Handicaps målgruppeplan. Der har imidlertid ikke været et samlet overblik over borgercentrets mange projekter og indsatser, som derfor ikke altid er blevet fulgt til dørs, ligesom der ikke har været en fælles løbende drøftelse af prioritering mellem projekter og indsatser. Det er en af årsagerne til, at man ikke har fået indhentet de faglige gevinster ved omorganiseringen. Derfor har ledelsen brug for et værktøj, der kan sikre en strammere styring og prioritering af projekter, end arbejdet med målgruppeplanen har muliggjort.

Derfor indfører man porteføljestyling i hele borgercentret for bedre at kunne styre udviklingsaktiviteterne ud fra en fælles prioritering og ud fra fælles målsætninger og succeskriterier. I første omgang afprøves porteføljestyrværktøjet på nærværende udviklingsplan på myndighedsområdet. Porteføljestyrværktøjet skal skabe overblik over igangværende projekter og herved gøre det lettere at følge udviklingen i de mange projekter og indsatser. På den måde kan man tidligere prioritere blandt aktiviteterne og løbende forholde sig til, om et projekt har den nødvendige fremdrift og værdi.

Porteføljestyrværktøjet er endnu under udvikling. Et foreløbigt værktøj er taget i brug november 2017 og testes frem til første kvartal 2018. Herefter forventes det, at værktøjet udbredes til hele Borgercenter Handicap.

5.2. Økonomistyring og kapacitet. Borgercenter Handicap oplever ligesom på landsplan en øget udgiftsudvikling på handicapområdet, som bl.a. men ikke kun skyldes en stigning i antallet af borgere med et handicap, som har brug for en indsats. Socialforvaltningens seneste behovsanalyse viser ligeledes, at det økonomiske pres på handicapområdet forventeligt vil stige kraftigt de kommende år, hvorfor det er nødvendigt at arbejde med initiativer for at sikre en økonomi i balance.

Udviklingsplanens konkrete aktiviteter skal ses som de første små skridt, der skal sikre, at det økonomiske rammevilkår tænkes sammen med det samlede arbejde på myndighedsområdet i Borgercenter Handicap. Den samlede indsats med at håndtere det økonomiske pres på handicapområdet er imidlertid langt mere omfangsrig. Aktiviteterne under dette tema vil blive fulgt tæt, men det vil ikke være en del af Udviklingsplanen at følge op på den økonomiske del.

Tilbage i 2016 kom Implement med anbefalinger til, hvordan Borgercenter Handicap kunne opnå en bedre økonomistyring. Der er desuden i august 2017 blevet lavet en analyse af visitationsudvalgene, som

blev etableret i starten af 2017, og man er nu ved at udarbejde fælles retningslinjer for visitationspraksis, roller og processer. Herudover er man ved at gennemgå og integrere de øvrige anbefalinger med udviklingsplanens initiativer.

Fra andet halvår 2018 vil Borgercenter Handicap udvikle og igangsætte yderligere aktiviteter under målsætningen "Ressourcer i balance" for fortsat at styrke økonomistyringen herunder analyseaktiviteter for at arbejde med det stigende udgiftspres. I forlængelse af Budget 2018 bliver der iværksat fire analyser af særligt udgiftskrævende områder: Udgiftsniveauet på børnehandicapområdet, muligheder for at reducere driftsomkostninger på botilbudsområdet, stigende antal autismediagnoser og stigning i antallet af ældre med handicap. Målet er at finde målgrupperelevante, omkostningseffektive løsninger, der kan bidrage til at forbedre de langsigtede styringsmuligheder og den økonomiske balance på området.

Hvordan vi organiserer arbejdet, følger op og fortæller om det

Opfølgning og evaluering

Der skal følges op på, om Borgercenter Handicap lever op til Udviklingsplanens fem overordnede målsætninger, som vil blive målt ved:

- 1. Tilfredsheden hos borgerne:** Vi ønsker at se en øget tilfredshed hos borgerne, som vil blive målt gennem Brugertilfredshedsundersøgelsen, som forvaltningen laver hvert år.
- 2. Overholdelse af sagstidsfrister:** Vi ønsker at se en klar forbedring i overholdelsesprocenten på både ny- og genansøgninger.
- 3. Den faglige kvalitet:** Vi ønsker som minimum at fastholde det nuværende niveau for andelen af hjemvisninger fra Ankestyrelsen sammenlignet med det samlede antal ansøgninger. Københavns Kommune ligger nemlig pænt på den front, når vi sammenligner med de øvrige 6-by kommuner.

De enkelte projekter vil have en række milepæle og succeskriterier, som der vil blive evalueret og fulgt op på ledelsesmæssigt. Løbende vil der også være fokus på, at projekterne har den nødvendige fremdrift, og at de bliver fulgt til dørs. Målemetoderne vil indeholde både kvalitative og kvantitative data.

Med Udviklingsplanen har vi nu sat den overordnede retning for arbejdet på hele myndighedsområdet, som der er fælles opbakning til i borgercentrets samlede ledelse. Der venter nu et kæmpe og vigtigt arbejde forude med at komme i mål med de overordnede målsætninger. Som Implement anbefalede i deres servicetjek, er det vigtigt at

have en realistisk tidshorisont og Borgercenter Handicap er klar over, at det kommer til at være et langt og sejt træk at lykkes med ambitionen med Udviklingsplanen.

I 2019 inviteres Implement til igen at se på, hvor langt vi er med arbejdet med Udviklingsplanen og dermed også, hvor tæt vi er på at være i mål med omorganiseringen, som de i sin tid anbefalede.

Forankring af udviklingsplanen i organisationen

Borgercenterchefen på myndighedsområdet, Mette Boskov Vedsmand, er projektejer for Udviklingsplanen. Gruppen af områdechefer er lokal styregruppe, der månedligt følger op på fremdriften i projekterne ud fra det porteføljestyringsredskab, som er under udvikling (se målsætning 5 om 'Ressourcer i balance'). Hver indsats og projekt har en projektleder, der refererer til gruppen af områdeledere. Formålet er, at Udviklingsplanen forankres i hele organisationen.

Alle ledere og medarbejdere vil kunne følge med i processen og arbejdet med udviklingsplanen på Borgercenter Handicaps intranet, og der vil blive orienteret løbende på personalemøder og i det interne nyhedsbrev. Afdelingslederne skal sikre, at udviklingsplanen indgår i det daglige arbejde i de enkelte områder.

AfdelingsMED vil løbende blive inddraget særligt med henblik på tiltag relateret til arbejdsmiljø. For projekt 'Fast sagsbehandler' er der nedsat en arbejdsgruppe med reference til og med repræsentanter fra AfdelingsMED.

Kommunikation til borgere og samarbejdspartnere

For at intentionerne kan blive omsat til praksis, og vi kan indfri ambitionerne, skal Udviklingsplanen være kendt og brugt i og uden for Borgercenter Handicap. Udviklingsplanen skal kommunikeres bredt ud til såvel områdechefer, afdelingsledere og medarbejdere på myndighedsområdet, så den kan blive en aktiv del af områdernes daglige arbejde.

De borgere, der bruger Borgercenter Handicap, skal kende Udviklingsplanen, så de ved, hvad vi gør for at forbedre oplevelsen af samarbejdet med os. Derfor vil vi arbejde med formidling af de aktuelle aktiviteter og løbende drøfte arbejdet med Handicaprådet, Centerrådet og Forældrerådet.

Der vil blive udarbejdet en kommunikationsplan, der er tilpasset de forskellige interessenters behov for viden om arbejdet.

Socialudvalget får en status på arbejdet med Udviklingsplanen to gange årligt, mens Forældrerådet, Centerrådet og Handicaprådet bliver

orienteret på deres ordinære møder efter nærmere aftale og rådernes ønske.