

# **Socialforvaltningens Implementeringsplan**

**September 2005**

# Indholdsfortegnelse

<b>INDHOLDSFORTEGNELSE</b>	<b>2</b>
<b>1. INDLEDNING</b>	<b>4</b>
<b>2. SOCIALFORVALTNINGEN</b>	<b>5</b>
2.1 DEN NYE SOCIALFORVALTNING	5
2.2 DEN NYE SOCIALFORVALTNING I TAL	5
<b>3. MÅL OG VISIONER FOR SOCIALFORVALTNINGEN</b>	<b>7</b>
3.1. SOCIALFORVALTNINGENS MISSION	7
3.2. IDEGRUNDLAGET FOR OPBYGNING AF SOCIALFORVALTNINGEN	7
3.2.1 BRUGERNE OG OMVERDENEN	7
3.2.2 MEDARBEJDERNE	8
3.2.3 SAMARBEJDE MED ANDRE FORVALTNINGER	10
3.2.4 STYRING OG METODE	10
3.2.5 LEDELSE	12
<b>4. UDFORDRINGER, FOKUSPUNKTER OG SAMARBEJDSRELATIONER</b>	<b>13</b>
4.1. UDFORDRINGER FOR SOCIALFORVALTNINGEN I RELATION TIL IMPLEMENTERING AF NY STRUKTUR PR. 1. JANUAR 2006	13
4.2 FOKUSPUNKTER FOR DEN NYE SOCIALFORVALTNING	15
4.2.1 SÆRLIGT OM STYRKELSEN AF INDSATSEN PÅ SOCIALCENTRE I DEN NYE STRUKTUR	15
4.3 BORGERSERVICE I KØBENHAVNS KOMMUNE OG NY DISTRIKTSINDELING	18
4.4 BESKÆFTIGELSE- OG INTEGRATIONSFORVALTNINGEN OG SOCIALFORVALTNINGEN	19
4.5 BØRNEFORVALTNINGEN OG SOCIALFORVALTNINGEN	19
4.6 NYE RELATIONER TIL H:S OG SUNDHEDSFORVALTNINGEN	20
4.6.1 SÆRLIGT OMKRING ALKOHOLOMRÅDET	21
4.7 IT-MÆSSIGE UDFORDRINGER FOR SOCIALFORVALTNINGEN	21
<b>5. ORGANISATORISK OPBYGNING</b>	<b>23</b>
5.1 DEN OVERORDNEDE STRUKTUR I DEN NY SOCIALFORVALTNING.	23
5.2 HOVEDPRINCIPPER BAG STRUKTUR OG ORGANISERING	23
5.2.1 MÅLGRUPPER OG BRUGERRETTHED	23
5.2.2 ORGANISERING	24
5.2.3 MEDARBEJDERE OG LEDELSE	25
5.2.4 STYRING	25
5.3 OVERORDNET OPGAVERESKRIVELSE FOR DE CENTRALE KONTORER	25
5.4 DEN DECENTRALE STRUKTUR	26
5.4.1 LOKALCENTERSTRUKTUREN	26
5.4.2 DEN LOKALE LEDELSESSTRUKTUR	26
<b>6. PRINCIPPER FOR SAMMENLÆGNINGS- OG DELINGSPROCES</b>	<b>28</b>
6.1 DELING AF PERSONALE	28
6.2 KOMMUNIKATION	28

<b><u>7. OVERORDNET IMPLEMENTERINGSPROCES</u></b>	<b><u>30</u></b>
<b><u>BILAG 1 – OVERORDNET TIDS- OG MILEPÆLSPLAN</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b><u>BILAG 2 – TIDSPLAN FOR MÅL OG VISIONER</u></b>	<b><u>33</u></b>
<b><u>BILAG 3 – TIDSPLAN FOR DREJEBOG - BUDGETMODEL</u></b>	<b><u>35</u></b>
<b><u>BILAG 4 – TIDSPLAN FOR DREJEBOG – REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b><u>BILAG 5– TIDSPLAN FOR DREJEBOG – EFTERUDDANNELSE OG KOMPETENCEUDVIKLING</u></b>	<b><u>37</u></b>
<b><u>BILAG 6– TIDSPLAN FOR DREJEBOG – LEDELSE</u></b>	<b><u>38</u></b>
<b><u>BILAG 7 – TIDSPLAN FOR DREJEBOG – LØNPOLITIK</u></b>	<b><u>39</u></b>
<b><u>BILAG 8 – PLACERING AF STØTTEPÆDAGOGER, BASISPLADSER OG SPECIALDAGINSTITUTIONER OG BØRNEKLINIKKEN</u></b>	<b><u>40</u></b>

# 1. Indledning

Den 26. maj 2005 besluttede Borgerrepræsentationen at ændre Københavns Kommunes udvalgs- og forvaltningsstruktur.

I den forbindelse har Borgerrepræsentationen besluttet, at de administrerende direktører skal udarbejde Implementeringsplaner, der skal forelægges Økonomiudvalget i løbet af oktober måned 2005, samt at den nærmere implementering fastlægges af de nye udvalg primo 2006.

Det følgende er Implementeringsplanen for den nye Socialforvaltning, og således en implementeringsplan for en af de tre forvaltninger, som den nuværende Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltning bliver delt i.

Siden beslutningen om en ny struktur i Københavns Kommune har Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen arbejdet med forberedelse mv. af den kommende ny struktur, herunder overgivelse af en række opgaver til den kommende Børneforvaltning, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning samt den kommende Socialforvaltning.

Således er der nedsat en projektorganisation, herunder nedsat en række arbejdsgrupper, der skal bidrage til, at overgangen til den nye struktur bliver så hensigtsmæssig som muligt og at der sker en klar ansvarsfordeling både i den nye struktur og processen frem mod den nye struktur.

Endvidere har Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen udarbejdet og fulgt en kommunikationsplan for kommunalreform og ændringer i forvaltningsstrukturen i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen. Formålet med denne plan er at sikre, at de ansatte kontinuerligt modtager en bred information om processen, således at de ved, hvad der sker, når det sker. Målet har været, at de ansatte gennem et bredt kendskab til processen under hele forløbet, oplever sig velinformerede.

I Implementeringsplanen redegøres der for de ændringer og fremtidige udfordringer for Socialforvaltningen, forslag til mål og strategi for forvaltningen, herunder organisering og implementering.

Selvom de nye forvaltninger formelt er på plads den 1. januar 2006, vil der forløbe relativt lang tid (i hvert fald 1 år) førend organisationerne er faldet fysisk på plads. Dette gælder ikke mindst delingen af Socialforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

Dertil kommer, at pr. 1. januar 2007 overgår opgaverne vedr. adoption til staten. Indtil da vil disse opgaver varetages af Socialforvaltningen.

Denne Implementeringsplan har været drøftet på det nedsatte ad hoc HSU på Socialforvaltningens område. Den nærmere implementering fastlægges af de nye udvalg primo 2006.

## 2. Socialforvaltningen

### 2.1 Den nye Socialforvaltning

Ved den forestående strukturreform i Københavns Kommune ændres ressortfordelingen markant mellem nogle af kommunens eksisterende forvaltninger.

Dette gælder ikke mindst Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, hvor det forventes at omkring 8 % af medarbejderne overgår til en ny Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning, ca. 54 % til en ny Børneforvaltning og ca. 37% til en ny Socialforvaltning<sup>1</sup>.

Forandringen vil ikke mindst opleves markant i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningens 15 lokalcentre. Omkring 27 % af medarbejderne overgår til en ny Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning, ca. 18 % til en ny Børneforvaltning og ca. 55 % til en ny Socialforvaltning<sup>2</sup>.

Socialforvaltningen skal ifølge Borgerrepræsentationens beslutning af 26. maj 2005 varetage følgende opgaver:

- Det samlede handicapområde – uanset alder (bortset fra undervisningstilbud) – herunder bocentre og samspillet med regionerne.
- Psykiatriområdet – herunder bocentre – og samspillet med regionernes sygehusvæsen/praksissektor.
- Det samlede misbrugsområde.
- Boligsocialt arbejde og boliganvisning (uden for plejeområdet).
- Myndigheds-/udbetalingsopgaver på social- og arbejdsmarkedsområdet, der i henhold til lovgivningen ikke kan ligge i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.
- Døgnanbringelse af børn og unge/familierådgivningen.
- Daghøjskoleområdet.
- Langvarigt socialt udstødte/ ikke tilpassede borgere.

Den endelige beslutning om ressortfordelingen afgøres den 13. oktober 2005, ved 2. behandlingen af den nye styrelsesvedtægt i Borgerrepræsentationen.

### 2.2 Den nye Socialforvaltning i tal

Den kommende Socialforvaltning vil bestå af i alt ca. 6100 fuldtidsmedarbejdere fra Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, heraf:

Ca. 1790 fuldtidsmedarbejdere i de lokale centre, inkl. Handicap- og Rådgivningscentre og

Ca. 260 fuldtidsmedarbejdere i centralforvaltningen

---

<sup>1</sup> Der er fortsat omkring 1 %, som er uafklaret.

<sup>2</sup> Der er fortsat omkring 1 %, som er uafklaret.

16 - 17 lokale centre – socialcentre, handicapcentre og rådgivningscentre for stofafhængige

48 dag- og døgninstitutioner for børn og unge med særlige behov

60 dag- og døgninstitutioner / bosteder / botilbud for voksne med særlige behov

95 botilbud for voksne med handicap

13 dag- og døgninstitutioner for børn og unge med handicap

Selv om de 3 nye forvaltninger er sat formelt på plads pr. 1. januar 2006, vil der forløbe relativt lang tid (i hvert fald 1 år) førend organisationerne er faldet fysisk på plads. Dette gælder ikke mindst adskillelsen af Socialforvaltningen og Beskæftigelses - og Integrationsforvaltningen.

For en ny Socialforvaltning skal der samtidigt tages højde for at 15 lokalcentre ikke kan opretholdes med den nye begrænsede opgaveportefølje. Et forhold som i øvrigt passer fint sammen med ønsket om at alle forvaltninger bør arbejde ud fra den samme decentrale opbygning af byen (for de opgaver, der er decentraliserede).

I opbygningen af Socialforvaltningen arbejdes ud fra at denne beslutning ikke indebærer at antallet af de forskellige forvaltningers lokale enheder behøver at være ens, men at grænserne bør være sammenfaldende. Vi forestiller os derfor at nogle serviceområder opererer med 8-9 centre, mens andre serviceområder betjenes af 4 centre.

Ved opbygningen af en ny Socialforvaltning skal der tages hensyn til at de omkalfatrende forandringer nødvendiggør et stort fokus på kontinuiteten og stabiliteten i borgerbetjeningen mens processen står på.

Heroverfor står en interesse for at en ny Socialforvaltning indebærer en fornyelse som kan løse nogle af de problemer, vi har påpeget i efteråret (imageproblemer, dårlig telefonbetjening, behov for kompetenceudvikling osv.).

En balance mellem disse to modsatrettede hensyn (kontinuitet og stabilitet i borgersagerne kontra ønsket om total fornyelse) bør afspejles i den aktuelle opbygning af en ny Socialforvaltning.

Desuden skal opbygningen af en ny Socialforvaltning bygges på det grundige kendskab som Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen har til brugere, medarbejdere og kommende samarbejdspartnere. Og i den forbindelse er det vigtigt at vi også er fokuserede på at bevare og udbrede kendskabet til de positive værdier og det kvalificerede store arbejde som kommer flertallet af vore brugere til gavn.

## 3. Mål og visioner for Socialforvaltningen

### 3.1. Socialforvaltningens mission

Missionen for en ny Socialforvaltning kunne f.eks. formuleres i retning af:

”At bidrage til at Socialforvaltningens brugere får mulighed for at udvikle og udnytte egne ressourcer til at realisere et godt liv og bidrage til samfundet”.

### 3.2. Idegrundlaget for opbygning af Socialforvaltningen

#### 3.2.1 Brugere og omverdenen

1. Vi vil tage udgangspunkt i idégrundlaget for den brugerrettede forvaltning. Det betyder at brugernes behov skal være udgangspunktet for organisationsopbygningen.

**Udfordring:** Den nye Socialforvaltning skal sørge for en fokuseret indsats for en række målgrupper med særlige behov.

En brugerrettet indsats forudsætter en tæt samhørighed med de andre forvaltninger/aktører som også yder en indsats for de pågældende brugere. Dette gælder ikke mindst den nye Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning.

Derfor vil vi arbejde for, at der skabes faste gennemgående samarbejdsformer og personnetværk. Desuden vil alle chefer få et særligt formuleret ansvar for samarbejdet med de samarbejdspartnere som har mest relevans for den pågældende ansvarsområde.

**Tidshorisont:** Årsskiftet 05/06.

2. Vi vil arbejde for at brugere, politikere og omverden oplever at vi arbejder for at udvikle brugerne til at se og udnytte egne ressourcer således at de i videst muligt omfang bliver i stand til selvforsørgelse og til at leve i egen bolig.

**Udfordring:** Derfor skal vi arbejde på, at ændre politikernes og omverdenens opfattelse af, at en Socialforvaltning fastholder brugere i en afhængighedssituation.

Derfor vil vi i samarbejde og dialog med brugerne på både det organisatoriske og individuelle plan synliggøre vores resultater. Det vil ske gennem det konkrete samarbejde med brugerne og gennem resultatmålinger.

**Tidshorisont:** Igangsætning 1. kvartal 06. Implementeringen vil være en løbende proces fra 2. kvartal 06 og frem. Der vil blive tale om en flerårig opbygning.

3. Vi vil arbejde for at brugerne, politikere og omverden oplever at vi giver en god kundebetjening gennem dialog og inddragelse af den

enkelte og ved overholdelse af tidsfrister, udarbejdelse af handleplaner mv.

**Udfordring:** Som det fremgår af notatet Medarbejderpolitik, Uddannelse og Kompetenceudvikling (FAU 245/2005) er der behov for en kvalitetsudvikling af både det sociale område, som er mærkbart for brugerne, og i forhold til at sikre overholdelse af lovgivning.

Derfor vil vi opbygge en særlig central enhed som får til opgaver, at følge kvaliteten i vores arbejde. Den særlige enhed vil behandle klagesager og klagesagsstatistikker, og stå for kontrol og tilsyn. På den baggrund skal den særlige enhed tage initiativ til forslag til forbedringer af kvalitet og service.

Desuden vil den særlige enhed få til opgave, at udvikle nye socialfaglige metoder gennem udviklingsprojekter m.v.

4. Vi vil bidrage til at brugernes, politikernes og omverdens forventninger til os er i overensstemmelse med det, vi leverer og som lovgivningen lægger op til.

**Udfordring:** Både lovgivningen og vores opgavefelt er præget af en kompleksitet som kan være svært at gennemskue. Samtidig indebærer vores arbejde, at den enkelte bruger ikke altid kan få indfriet sine ønsker.

Derfor vil vi arbejde for at udvikle en tilstrækkelig og præcis kommunikation som muliggøre at brugerne på forhånd får en mulighed for at vurdere hvad man forventer at Socialforvaltningen kan yde.

**Tidshorisont:** Plan for arbejdet medio 06. Gennemførelse vil være en flerårig proces fra medio 06 og frem. 1. måling/evaluering, medio 07.

### 3.2.2 Medarbejderne

5. Generelt set vil vi arbejde for en Socialforvaltning, hvor medarbejdere inddrages og involveres, bl.a. for at sikre ejerskab og engagement i opbygningen af den nye Socialforvaltning.

**Udfordring:** I de tilfælde, hvor forvaltningen bliver bedt om at komme med oplæg, vil vi sørge for at afsætte tid til medarbejderinvolvering.

I en politisk ledet organisation er dette dog ikke altid muligt. F.eks. foregår den kommunalpolitiske beslutningsproces i nogle tilfælde så hurtigt, at der ikke er tid til medarbejderinvolvering.

6. Vi vil arbejde for at medarbejdernes kompetencer matcher de krav som udledes af lovgivningen og de mål som politikerne vedtager, vi skal leve op til.



**Udfordring:** Som det fremgår af ovennævnte notat; Medarbejderpolitik, Uddannelse og Kompetenceudvikling er der et stort behov for kompetenceudvikling.

Derfor vil vi arbejde på at få etableret et permanent kompetenceudviklingsprogram (herunder fast kompetenceudvikling for nye medarbejdere) som ændres løbende i takt med nye udfordringer og politiske krav.

Borgerrepræsentationen har i budgettet for 2006 afsat 10 mio. kr. til kompetenceudvikling af Socialforvaltningens medarbejdere.

Hovedlinierne i et sådant kompetenceudviklingsprogram er allerede vedtaget i FAU. En konkret udmøntning af midlerne vil blive forelagt den nye socialudvalg.

**Tidshorisont:** Konkret udmøntning forelægges det nye Socialudvalg inden 1. februar 06. Gennemførelse 2006 og 2007.

7. Vi vil arbejde for at medarbejdere i Socialforvaltningen udvikles og trives.

**Udfordring:** Som det fremgår af det Personalepolitiske Regnskab 2005, kan vi fortsat gøre en indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og arbejdsglæden.

Derfor vil vi sørge en god og en klar ledelse som lægger vægt på, at udfordre den enkelte medarbejders evner i overensstemmelse med forvaltningens behov og den enkeltes behov for udvikling.

Den enkelte medarbejder skal opleve at have værdi for virksomheden og at ens indsats gør en forskel.

Vi vil undersøge og gå i dialog med medarbejderne om hvordan vi kan sikre medarbejdernes udvikling og trivsel.

Desuden vil den enkelte leder få et specifikt udtrykt ansvar for medarbejderens udvikling og trivsel ligesom målinger heraf vil indgå i lederevalueringen.

**Tidshorisont:** Undersøgelse og dialog: Færdig senest årsskiftet 06/07. Konkrete mål for ledelsesansvar- og evaluering medio 06.

8. Vi vil arbejde for at medarbejderne oplever en positiv incitamentsstruktur.

**Udfordring:** At medarbejderne kender mål/succeskriterier for deres arbejde samt at disse mål er afledt og er sammenhængende med overordnede mål, politiske beslutninger og med performance- management – arbejdet.

Derfor vil vi i samarbejde og dialog med medarbejderne udvikle en sammenhængende incitamentsstruktur hvor opfyldelse af mål/succeskriterier udmøntes i positive tilbagemeldinger til medarbejderen.

*Tidshorison:* Der vil være tale om en langsigtet proces over flere år.

### 3.2.3 Samarbejde med andre forvaltninger

9. Vi vil arbejde for en Socialforvaltning som faciliterer overgange til andre forvaltninger / instanser via en klar arbejdsfordeling mellem forvaltningerne, en hurtig visitation, et godt samarbejde og evnen til at være i kontakt og / eller skabe kontakt til andre forvaltninger / instanser, når "kunden" har brug for det.

**Udfordring:** Langt de fleste af Socialforvaltningens brugere er samtidig brugere af andre forvaltningers (regioners) ydelser. En god service og en effektiv indsats fordrer derfor en god koordinering mellem flere aktører. En klar arbejdsdeling som alle er enige om og respekterer er derfor et "must".

Derfor vil vi bestræbe os på, at få klare arbejdsdelinger, aftaler om procedurer i praksis samt få opbygget samarbejdsnetværk mellem forvaltningerne.

Når disse beskrivelser foreligger vil de blive forelagt de nye udvalg til orientering således, at der også skabes konsensus på politisk niveau.

De væsentligste samarbejdsflader er til:

- Københavns kommunes Borgerservice
- Den kommende Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning
- Den kommende Børneforvaltning
- Sundhedsforvaltningen og H:S

Se særskilt herom i kapitel 4

I forbindelse med det kommende samarbejde mellem Socialforvaltningen og Børneforvaltningen skal det bemærkes, at børnehandicapområdet udgør en særlig udfordring. Her vil der frem til vedtagelsen af den nye struktur bestå en usikkerhed om hvorvidt ansvaret for området holdes samlet i Socialforvaltningen eller ansvaret for børnehandicapområdet deles mellem en Socialforvaltning og en Børneforvaltning.

*Tidshorison:* 1 kvartal 2006

### 3.2.4 Styring og metode

10. Vores opgave er at gennemføre og efterleve politiske beslutninger og mål.

**Udfordring:** Politiske beslutninger og mål ændres løbende (bl.a. pga. nye lovregler) og på grund af områdes kompleksitet, kan det være vanskeligt at bevare overblikket for både medarbejdere, ledelse og politikere.

Derfor vil vi i den nye Socialforvaltning arbejde intensivt for en klar intern kommunikation både i dagligdagen og gennem kompetenceudvikling af medarbejderne (f.eks. gennem et fast introduktionsprogram for nye medarbejdere).

**Tidshorisont:** løbende proces

11. Det bærende styringsprincip i den nye Socialforvaltning baseres på målstyring.

**Udfordring:** Vi skal have relevante og fokuserede mål for alle organisatoriske enheder. Det skal være klart for alle, hvilke mål man konkret har ansvaret for at bidrage til, og der skal løbende være en konkret opfølgning på resultater.

En effektiv målstyring forudsætter, at der løbende i samarbejde med ledelse og medarbejdere udarbejdes mål for de ønskede resultater af vores arbejde, og at vores indsats er baseret på dokumenteret viden om hvad der virker i forhold til de opstillede mål (Performance Management). Første skridt på vejen er fælles vidensopbygning.

Denne form for mål styring skal understøttes af et bredt udbygget ledelsesinformationssystem med oplysninger om aktiviteter og resultater.

Ledelsesinformationssystemet skal således være en vidensbase for alle ledere og medarbejdere, der muliggør læring via sammenligning af resultater mellem vores forskellige organisatoriske enheder.

Ledelsesinformationssystemet skal endvidere underbygge et konsekvent ledelsesevalueringssystem, hvor der løbende følges op på den enkelte leders resultater.

Vi har fra Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen et målstyringssystem, der forudsætter i den nye Socialforvaltning, men vi har behov for at fokusere og udbygge dette mere i forhold til den enkelte enhed og sikre valide data gennem arbejde med vores sagsgange og registreringspraksis. Målinger kan dog ikke erstatte de resultater, der opnås ved dialog og refleksion.

**Tidshorisont:** Konsekvenserne af økonomiske incitamenter af denne karakter skal overvejes grundigt, hvorfor der i første omgang startes op med et pilotprojekt på børneområdet. I løbet af 3-4 år forventes det at principperne bag Performance Management vil kunne være udbredt til alle områder.

12. Vi vil beskrive, dokumentere og udvikle indsatsen gennem evaluering og benchmarking af såvel de løbende driftsopgaver som udviklingsprojekter.

**Udfordring:** Der skal opstilles klare resultatmål for vores indsats og data skal kunne tilvejebringe. Vores viden om resultater skal bruges i forbedringer og udvikling af arbejdsmetoder og som grundlag for prioritering af arbejdsindsatsen.

Derfor vil vi arbejde for nye initiativer ikke igangsættes uden formåls- og målbeskrivelse suppleret med konkrete planer for hvornår og hvordan der evalueres.

Her vil den særlige enhed for kvalitet, kontrol og tilsyn inddrages.

*Tidshorisont:* Løbende proces.

### **3.2.5 Ledelse**

13. En Socialforvaltning, hvor ledelsen er kompetent og har blikket vendt både indad og udad mod et omgivende samfund (jf. Københavns Kommunes værdigrundlag og det ledelseskodeks, der for nylig er udviklet for kommunale og statslige topchefer i Danmark).
14. En Socialforvaltning, hvor den enkelte leders ansvar formuleres klart og hvor lederen bl.a. måles på målbare mål som kan udledes af dette ansvar.

*Udfordring:* At få omsat erklærede målsætninger og mål i en løbende udvikling af forvaltningens ledelse og i konkrete evalueringsværktøjer som ikke drukner i bureaukrati. Desuden af skabe interesse og plads til den udadvendte del.

Derfor vil vi sørge for at de evalueringer og værktøjer som anvendes i udviklingen af forvaltningens ledelse, opleves som relevante for både politikere, ledelse og medarbejdere

*Tidshorisont:* Løbende proces.

Mål og visioner for Socialforvaltningen godkendes endeligt af de nye udvalg efter tiltrædelse i januar 2006.

Bilag 2 er en skematisk oversigt over mål og visioner samt tidshorisont.

## **4. Udfordringer, fokuspunkter og samarbejdsrelationer**

I det følgende beskrives udfordringerne i forhold til den kommende implementering af Ny Struktur i Københavns Kommune pr. 1. januar 2006.

Desuden beskrives, i forlængelse af forrige kapitel, udfordringer/ fokuspunkter i forhold til den Ny Socialforvaltning, herunder særligt nye snitflader til og samarbejde med f.eks. andre forvaltninger.

Kapitlet er udtryk for skitser til løsninger og i hvilke retningen Socialforvaltningen vil gå.

### **4.1. Udfordringer for Socialforvaltningen i relation til implementering af Ny Struktur pr. 1. januar 2006**

I forbindelse med selve implementering af ny struktur i Københavns kommune pr. 1. januar 2006 står den ny Socialforvaltning overfor en række udfordringer, ikke mindst af økonomisk karakter.

#### **Opgaver flytter til andre forvaltninger**

Der skal etableres bæredygtige nye socialcentre efter at nogle opgaver er flyttet til andre forvaltninger. En udfordring for den nye Socialforvaltning bliver at få etableret en forvaltning, der ikke kommer til at bestå af 'resterne af Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen'.

Desuden skal der opbygges en ny Socialforvaltning med henblik på en fortsat kvalitetsudvikling i forhold til de fremtidige brugere samtidig med at der i overgangsfasen ikke sker en forringelse i kvaliteten eller i arbejdsmiljøet.

I forlængelse heraf vil der bl.a. være behov for at gennemføre en række aktiviteter af mere kulturel karakter, for at skabe grobund for fælles forståelse af mål og sammenhænge ny forvaltning. Det anslås, at udgifterne vil forløbe sig til 1-2 mil. kr. i de næste tre år.

Endvidere skal vi fortsætte den betydelige indsats der gøres i forhold til kompetenceudvikling, således at den efter gennemførelse af strukturomlægningen målrettes medarbejdernes fremtidige opgaver og brugere.

Dertil kommer, at selve adskillelsen mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen vil forløbe ind i 2006, hvorfor der skal etableres en hensigtsmæssigt overgangsperiode ml. de to forvaltninger, bl.a. ledelsesmæssigt og lokalemæssigt.

#### **Overtagelse af nye opgaver pr. 1. januar 2006**

Socialforvaltningen overtager alkoholområdet samt daghøjskolerne pr. 1. januar 2006. I sig selv ligger der en udfordring i denne overtagelse af de nye opgaver. Dertil kommer en særlig problemstilling, idet der er tale om manglende finansiering af opgaverne. Således er der uafklaret finansiering af Dagskoleområdet efter 2006. De økonomiske problemstillinger vedr. alkoholområdet er beskrevet i afsnit 4.6.1.

### **Endelig fysisk placering sker ikke pr. 1. januar 2006**

Da ny distriktsinddeling og fysisk placering af medarbejdere ikke er implementeret fra 1. januar 2006, og en del chefer overgår til andre forvaltninger, vil der være en overgangsperiode, hvor det skal sikres at de 15 lokale centre er funktionsdygtige ledelses- og styringsmæssigt. Der arbejdes på en model i forlængelse af fordelingen af cheferne, der sikrer, at ingen centre er uden den fornødne ledelse i overgangsperioden.

Endvidere oprettes der overgangs ASU'er i lokalforvaltningen svarende til det forventede antal kommende 8-9 socialcentre, svarende til den forventede nye distriktsinddeling.

### **Ny distriktsinddeling - sammenlægning af centre**

Der skal i 2006 og frem ske en sammenlægning af flere centre i overensstemmelse med den distriktsopdeling af byen, som besluttes i BR den 15. december 2005.

Udover at dette i en periode kan have konsekvenser for medarbejdere og borgere, vil det også have økonomiske konsekvenser i form af udgifter til fysisk flytning, indretning af nye arbejdspladser, omlægninger af IT mv. Udgifterne vil afhænge af omfanget af omflytninger, men forventes at blive betydelige.

### **Den IT-mæssige implementering**

Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen står overfor meget alvorlige udfordringer i forbindelse med selve den IT-mæssige implementering af Ny Struktur i Københavns Kommune.

Ressourcebehovet for en fuld implementering af ny struktur, forventes at være i størrelsesordenen ca. 95 ekstra årsværk og hertil kommer udgifter til eksterne konsulenter – herunder også systemleverandører, der formodentlig vil være i størrelsesordenen 10 – 15 mil. kr.

Selv hvis der bliver mulighed for at ansætte/frigøre de nævnte ressourcer, vil strukturændringerne imidlertid betyde et generelt lavere serviceniveau på IT-området og forringelser i arbejdsvilkårene for en række medarbejdere, der dagligt anvender forvaltningens IT-systemer.

Det vil ikke være muligt at gennemføre en fuld IT-mæssig implementering af den nye struktur til den 1. januar 2006. Der vil i stedet skulle gennemføres en nødplan, der har til formål at sikre, at medarbejderne i de nye forvaltninger fortsat kan udføre deres arbejde, samt at forberede et oprydningsarbejde der gør det muligt at overføre forbrug, budgetansvar m.v. i den nye struktur.

Nødplanen forventes at kunne gennemføres i løbet af 5 måneder, herefter vil et egentligt implementeringsprojekt kunne igangsættes. Dette estimeres til en varighed på ca. 24 måneder.

## **4.2 Fokuspunkter for den nye Socialforvaltning**

Helt overordnet er den vigtigste og fornemmeste opgave i den ny Socialforvaltning at sikre sammenhæng og helhed i indsatsen, så brugerens vej i systemet bliver enklere og samarbejdet på tværs af institutioner og sektorer foregår smidigt og uden gnidninger.

Socialforvaltningen skal facilitere overgangen til andre forvaltninger og instanser ved at medvirke til at der bliver en klar arbejdsdeling mellem forvaltningerne, en hurtig visitation og et godt samarbejde på tværs af forvaltningerne. Det kræver at Socialforvaltningens medarbejdere er i kontakt og/eller skaber kontakt til andre forvaltninger / instanser, når ”kunden” har brug for det.

Socialforvaltningen vil have fokus på ledelse og organisatorisk opstramning, kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere samt styring via ledelsesevaluering og management performance.

I forlængelse heraf vil den nye Socialforvaltning have fokus på kvalitet, kontrol og tilsyn. Der oprettes en særlig central enhed for Tilsyn, kvalitet og service i enkeltsager. Kontoret har bl.a. ansvaret for det socialfaglige tilsyn og kontrol i enkeltsager, samt for udvikling af service, kvalitet og metoder i det socialfaglige arbejde, klagesager, ombudsmandssager og samarbejdet med borgerrådgiveren. Herved vil sagsbehandling, borgerinddragelse og den socialfaglige kvalitet blive synliggjort.

Dertil kommer at Socialforvaltningen vil have fokus på og få en ny udfordring i forhold til den kommende kommunalreform og ny lovgivning.

Endelig vil der være en række udfordringer i forhold til de nye samarbejdsrelationer og snitflader, som Socialforvaltningen får til Københavns Kommunes Borgerservice, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Børneforvaltningen og Sundhedsforvaltningen og H:S, herunder særligt alkoholområdet. Dertil kommer mere langsigtede IT-mæssige udfordringer, der også beskrives i det følgende.

### **4.2.1 Særligt om styrkelsen af indsatsen på socialcentre i den nye struktur**

På baggrund af de kendte stigende problemer med den aktuelle situation på de lokale centre, bl.a. som følge af hyppige lovændringer, der stiller mange og nye krav til de lokale centres indsats i sagsbehandlingen, skal der i den nye struktur sættes fokus på at tilbyde borgerne en optimal betjening samt sikre medarbejderne en attraktiv arbejdsplads.

Der skal sættes fokus på den gode borgerbetjening, den kvantitative og den kvalitative styrkelse af frontpersonalet samt styrkelse af ledelsen af frontpersonalet.

Der er udarbejdet ”Kommissorium for styrkelse af indsatsen på socialcentre og jobcentre i den nye struktur”, der blev behandlet på Familie- og Arbejdsmarkedsudvalgets møde den 17. august 2005 (FAU 369/2005).

Kommissoriet har været behandlet i Hovedsamarbejdsudvalget og Hovedarbejdsmiljøudvalget sammen med FAU – indstillingerne vedr. Rekruttering og fastholdelse samt Yderlige decentralisering af lokalcentrene med mulighed for overførsel ml. årene, Indføring af resultatbaseret finansiering af lokalcentrene, Styrkelse af ledelsesfunktioner og Styrkelse af faglighed og videndeling.

Medarbejdersiden tog kommissoriet til efterretning, og HSU ønskede repræsentation i styregruppen samt i arbejdsgrupper på såvel centralt som lokalt niveau.

En udfordring i forhold til det kommende arbejde bliver, at de lokale centre som er kommissoriets genstand deles pr. 1. januar 2006 i tre nye forvaltninger. Samtidig skal der ske en "harmonisering" af Københavns distriktsinddeling, hvilket i praksis indebærer en nedgang i antallet af lokale centre. Dvs. at de lokale centre skal hver især deles i tre og sammenlægges inden for hver deres "forvaltningssøjle". Denne proces vil pågå i det meste af 2006. Derfor skal analysearbejdet tage hensyn til de processer som pågår.

Endvidere pågår arbejdet med strukturreformen på højtryk i alle kommuner. Derfor skal eventuelle samarbejder med andre kommuner tage højde herfor.

Desuden stilles der ofte mange krav til indsatsen på det sociale område. Kravene er ofte lovbestemte og består hovedsagelig i proceskrav. Heroverfor står et formuleret kommunalpolitisk ønske om at resultater og efterspørgsel bør være væsentlige parametre for ressourcetildelingen.

En yderligere udfordring bliver tilvejebringelse af valide brugbare data, og at dataindsamling og bearbejdning er ressourcekrævende.

### **Forslag til drejebog**

Kommissoriet peger på en række fokuspunkter, som analyserne skal afdække. Det drejer sig om:

- Ressourcebehovet
- Arbejdets organisering og tilrettelæggelse
- Arbejdsredskaber i sagsbehandlingen
- Medarbejdernes faglige og kommunikative kompetencer
- Trivsel og ledelsesforhold

1) Analyseresultaterne skal kunne anvendes til

- Forslag til budgetmodel hvor ressourcer og aktiviteter/efterspørgsel sammenkædes.

2) Formulering af politikker for

- Rekruttering og fastholdelse
- Efteruddannelse og kompetence – udvikling
- Lønpolitik
- Ledelse

De handleplaner og politikker som der skal formuleres er således generelle og forventes at gælde for et større område (et team eller et center) og gælde alle medarbejdere.



Andre omhandler et mindre specifikt indsatsområde (f.eks. tildeling af hjælpemidler eller visitation til dagtilbud).

Derfor er det nødvendigt at man både indledningsvist og hen ad vejen træffer en række valg, som afgrænser det emne eller felt som der arbejdes med.

Hovedindfaldsvinklen for arbejdet er det vi ønsker at opnå, - nemlig at formulere handleplaner/forslag til

- En budgetmodel
- Rekruttering og fastholdelse
- Efteruddannelse og kompetenceudvikling
- Lønpolitik
- Ledelse

For hver af disse 5 resultatområder, skal der udarbejdes en drejebog for arbejdet. Det følgende er en standarddrejebog.

A. Hvad ved vi i dag? (Analyser, rapporter, data mv.)

B. Er der behov for supplerende viden/analyser? Hvis ja:

B1: Afgrænsning af indsatsområdet, hvilket udsnit af medarbejdere bør deltage i undersøgelsen?

B2: Hvilke type analyse ønsker vi at anvende?

B3: Hvis vi ønsker at gøre brug af benchmarking – best practise – skal andre involverede aktører udpeges på forhånd.

B4: Anvendelsen af analysens data skal på forhånd fastlægges og aftales i styregruppen. I den forbindelse skal det afgøres om analysens resultater kan anvendes ved udarbejdelsen af handleplaner/forslag for flere ”resultat områder”. I den forbindelse vurderes også på forhånd om den aftalte analyse er tilstrækkelig for at kunne løse opgaven og/eller om der er tale om flere analyseprocesser førend et endeligt forslag kan udarbejdes.

B5: Der skal udarbejdes et overslag over det totale ressourceforbrug (involverede medarbejdere tidsforbrug, databehandling, anvendelse af eksterne konsulenter mv.) og finansiering skal på forhånd aftales i styregruppen.

B6: Der skal udarbejdes plan for gennemførelse, behandling og præsentation af analysen.

C. Involvering af samarbejdsudvalg og medarbejdere fastlægges på forhånd.

D. Eventuel forelæggelse for det politiske udvalg fastlægges på forhånd

E. Eventuelle analyser foretages.

F. Statuskonklusion på baggrund af foreliggende data og informationer samt eventuelle nye analyser beskrives.

G. Konkrete forslag og handleplaner udarbejdes.

Der er uden tvivl forskel på procestiden for de forskellige resultatområder. Der er ligeledes forskel på hvor mange ekstra analyser, der er behov for. For eksempel er det enklere at gå i gang med en politik for efteruddannelse og kompetenceudvikling end det er at udvikle en helt ny budgetmodel. Bl.a. kræver sidstnævnte et større analyse arbejde.

Af bilag 3-7 fremgår foreløbige drejebøger for henholdsvis budgetmodel, rekruttering og fastholdelse, efteruddannelse og kompetenceudvikling, lønpolitik og ledelse.

I Socialforvaltningen vil analysearbejdet tage afsæt i de analyser og informationer, som allerede foreligger om den brugerrettede indsats, og som bl.a. er beskrevet i strategi/notat om Medarbejderpolitik, Efteruddannelse og Kompetenceudvikling (FAU 233/2005), via informationer fra det personalepolitiske regnskab og fra telefonanalyser. Desuden vil analysearbejdet og tiltag basere sig på kendskabet til brugermålgruppernes behov samt under hensyntagen til at Socialforvaltningen rummer flere forskellige organisatoriske enheder og teamtyper.

### **4.3 Borgerservice i Københavns Kommune og ny distriktsinddeling**

Beslutningen om model for Borgerservice vil have betydning for bl.a. antallet af borgerservicecentre, organisationsformen, opgaveporteføljen på Socialforvaltningens ressortområde, opgaveniveauet vedr. de enkelte ressortområder og antallet af distrikter og distriktsgrænserne.

Når der foreligger en beslutning om den fremtidige Borgerservice i Københavns Kommune, bliver en udfordring for Socialforvaltningen, at Borgerservice skal sam-tænkes med opgaveløsningen i socialcentre, handicap- og rådgivningscentre. Ultimo november 2005 vil der foreligge et udkast til en samlet beskrivelse af den brugerrettede organisation, opgaver og struktur for henholdsvis socialcentre, handicap- og rådgivningscentre.

Desuden skal der mellem Økonomiforvaltningen/ Borgerservicecentre og Socialforvaltningen indgås en kontrakt, der nærmere beskriver hvilke bemyndigelser Borgerservicecentre har til at træffe afgørelser på de områder, der bliver henlagt til Borgerservicecentre, herunder nærmere beskrivelse af den faglige og økonomiske styring, såsom portalvejledninger, faglig uddannelse, budget- og regnskabsstyring mv.

Endvidere skal der iværksættes initiativer og kortlægning af hvorledes der kan skabes IT-understøttelse på tværs af forvaltningerne og Borgerservicecentre i forhold til ESB og ESDH.

I forhold til samarbejdet med Borgerservicecentre har vi allerede indhøstet en del erfaringer siden de 4 første centre blev etableret. Igen skal vi udnytte at det er tidligere kolleger, der nu løser disse opgaver – og også her er det af største vigtighed at samarbejdet fungerer smidigt og glat og at problemerne løses, så snart de erkendes.

Distriktsopdelingen af København er en særlig problemstilling. Socialforvaltningen skal have færre centre og mulighederne for ”samboning” med andre forvaltninger skal undersøges og afvejes med andre hensyn.

I forlængelse heraf skal Socialforvaltningen brugere fordeles på ny i forhold til de nye distrikter og det nye antal centre, herunder handicapcentre og rådgivningscentre.

Foreløbigt afventer vi de endelige beslutninger om, hvordan København distriktsopdeles fremover.

#### **4.4 Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Socialforvaltningen**

Med den nye beskæftigelseslovgivning er der lagt op til at en meget stor del af brugerne kommer til at ”pendle” mellem beskæftigelsesforvaltningens to afdelinger og Socialforvaltningen. Derfor er det væsentligt at vi får opbygget et naturligt netværk mellem ledere og medarbejder i de nye forvaltninger.

Vi skal sørge for at etablere samarbejds- og kommunikationsformer og -fora, der sikrer at samarbejds- og snitfladeproblemer løses, så snart de opdages og før de vokser sig så store at det ender med at brugerne komme i klemme i vores interne diskussioner.

Vi skal udnytte den fordel, der ligger i at vi har tilhørt den samme forvaltning og dermed kender hinanden som gode kolleger.

Derfor skal der sættes fokus på at etablere et tæt samarbejde med Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens ydelses- og jobcentre, således at de fælles brugere fortsat oplever en kvalificeret, men også sammenhængende indsats. En nedsat strukturarbejdsgruppe arbejder i øjeblikket på at beskrive og afklare ansvarsfordeling, snitfladeproblematikker og arbejdsgange. Arbejdet færdiggøres inden 1. januar 2006.

#### **4.5 Børneforvaltningen og Socialforvaltningen**

Også i relationerne til Børneforvaltningen skal vi udnytte at vi har et godt kendskab til området og er vant til at samarbejde med bl.a. skoler og fritidsordninger.

På den anden side fungerer dette samarbejde mere på lokalområdets og enkeltpersoners præmisser end som formelle samarbejdsstrukturer. Desuden vil der opstå en helt ny samarbejdsudfordring i relation til sundhedsplejerskegruppen og kommunelægerne.

Det er derfor nødvendigt at der etableres et formaliseret samarbejde, så de udsatte børnefamilier ikke oplever sig som kastebold mellem forvaltningerne, men vi i stedet udnytter ressourcerne til familiernes bedste.

Den ny Socialforvaltning vil have fokus på at etablere et tværfagligt samarbejde mellem daginstitutioner og børnefamilieteam på lokalcentre og handicapcentre i forhold til børn med særlige behov og handicappede børn. Inden udgangen af 2005 skal der foreligge en plan for det videre arbejde – i samarbejde med Børneforvaltningen.

Endvidere skal der ske en videreførelse af det lokale tværfaglige samarbejde (tværfaglige grupper) omkring børn og familier med særlige behov, som sundhedsplejerskerne er en vigtig del af.

Desuden vil der i Københavns Kommune være fokus på udarbejdelse af fælles og sammenhængende børnepolitik i kommunen i forbindelse med anbringelsesreformen, der træder i kraft 1. januar 2006. Formålet er at sikre sammenhæng mellem det generelle og forebyggende arbejde og den målrettede indsats overfor børn og unge med behov for særlig støtte.

Der afventes den endelige politiske afklaring af placering af støttepædagoger, basispladser, specialdaginstitutioner og Børneklinikken. Den 13. oktober 2005 er styrelsesvedtægt til 2. behandling af i Borgerrepræsentationen.

Vedr. støttepædagog- og basispladsområdet vil der være en række styringsmuligheder og udfordringer i forbindelse med placering i henholdsvis Børneforvaltningen og Socialforvaltningen.

I bilag 8 beskrives konsekvenserne af en placering af opgaverne i henholdsvis den ny Socialforvaltning og Børneforvaltningen.

Det er forvaltningens opfattelse, at Børneklinikken bør placeres i den ny Socialforvaltning og at støttepædagoger, basispladser, specialinstitutioner placeres i Socialforvaltningen, således at Børneforvaltningen har driftsansvaret, mens Socialforvaltningen som bestiller vil have det visiterings- og budgetmæssige ansvar for opgaven.

#### **4.6 Nye relationer til H:S og Sundhedsforvaltningen**

Samarbejdsfladen til Sundhedsforvaltningen og HS er velkendt. Det drejer sig bl.a. om samarbejdet indenfor det psykiatriske område og på hjemmeplejeområdet. Efter strukturreformen vil der også i denne relation opstå nye samarbejds- og snitflader – i forhold alkoholområdet, som skal integreres i Socialforvaltningen og når det drejer sig om samarbejdet omkring de dårligste og mest plejekrævende brugere. Yderligere er det politisk besluttet at der skal øget fokus på genoptræning i kommunen – endnu en ny samarbejdsflade til sundhedsområdet.

En udfordring for kommunen vil være, at genoptræningsopgaven flyttes fra amt til kommune pr. 1. januar 2007. Sundhedsforvaltningen bliver den hovedansvarlige, men der vil være en gruppe af handicappede og voksne med særlige behov, som Socialforvaltningen skal tage sig af. Dette afklares pt. med Sundhedsforvaltningen.

I forbindelse med behandlingspsykiatriens overflytning til den nye region, skal det hidtidige sektorsamarbejde videreføres, f.eks. om brugerpolitik, Dialogforum. Regionen bliver samarbejdspartneren i stedet for H:S. pr. 1. januar 2007

På psykiatriområdet skal Socialforvaltningen på lige fod med andre fagområder/forvaltninger indarbejdes i Sundhedsaftalen mellem Hovedstadsregionen og Københavns Kommune. Hertil kommer videreførelse af eksisterende samarbejdsaftaler,

f.eks. vedr. opsøgende psykoseteam. Dette arbejde skal færdiggøres inden 1. januar 2007.

I forbindelse med kommunalreformen vil det være kommunerne, der skal betale for færdigbehandlede på hospitalerne, der ikke kan udskrives pga. manglende kommunalt tilbud. Der vil blive fastsat en statslig takst for betaling af færdigbehandlede borgere. Finansieringen af dette skal afklares.

#### **4.6.1 Særligt omkring alkoholområdet**

Fra 1. januar 2006 forventes den kommende Socialforvaltning at få ansvaret for at koordinere alkoholbehandlingen i Københavns Kommune, herunder ansvaret for at udbyde socialpædagogiske ophold til alkoholmisbrugere. Herudover vil Socialforvaltningen pr. 1. januar 2007 med kommunalreformens gennemførelse tillige få ansvaret for at udbyde alkoholbehandling til alle borgere i Københavns Kommune samt sikre overholdelse af behandlingsgaranti på området.

Opgaven indebærer, at Socialforvaltningen pr. 1. januar 2006 skal overtage ansvaret for at visitere personer med alkoholproblemer til døgnbehandling fra Sundhedsforvaltningen. Aktuelt er der afsat 14,3 mill. kr. til ophold og overhead, men der pågår aktuelt forhandlinger om det endelige beløb.

Sideløbende hermed er der på tværs af kommunen udarbejdet en alkoholpolitisk handleplan, der har anbefalet et øget fokus på forebyggelse og opkvalificering af et noget nødlidende behandlingsarbejde.

Den alkoholpolitiske handleplan har været drøftet i forbindelse med budgetforhandlingerne for 2006 og resultatet er, at der alene er afsat midler til den forebyggende indsats, der som hidtil vil henhøre i Sundhedsforvaltningen.

Med overtagelsen af ansvaret for alkoholbehandlingen pr. 1. januar 2007 forventes det, at H:S's nuværende midler til ambulans behandling overføres til kommunen. Dette budget udgør aktuelt 18,7 mill. kr. Overførsel af midlerne sker via det generelle bloktilskud, hvilket kan udgøre et budgetproblem, idet kommunens andel kan risikere at blive forholdsmæssigt nedskrevet.

Samlet kan det på nuværende tidspunkt konstateres, at den kommende Socialforvaltning vil overtage ansvaret for et område, hvor det ikke er muligt at tilvejebringe nødvendige forbedringer endsige sikre, at indsatsen kan fortsætte på det nuværende niveau.

Socialforvaltningen vil også i relation til denne nye målgruppe arbejde mod en helhedsorienteret og tværgående indsats, med særligt fokus på blandingsmisbrugere, hjemløse og andre udsatte grupper.

#### **4.7 IT-mæssige udfordringer for Socialforvaltningen**

I forlængelse af de beskrevne mere kortsigtede udfordringer for Socialforvaltningen, er de mere langsigtede udfordringer at de formelle krav til arbejdsmetoder, effektivitet og

dokumentation er stigende på det sociale område. Samtidig er området kendetegnet ved at man kun i ringe omfang har anvendt IT-værktøjer til at imødekomme disse krav.

Der er derfor et stort behov for IT-understøttelse af de opgaver, der ligger direkte i forlængelse af kerneopgaverne, først og fremmest dokumentation, etablering af styringsgrundlag og kommunikation mellem de forskellige medarbejdergrupper, der har kontakt med borgeren.

Forvaltningen vil derfor samlet prioritere og målrette IT-anvendelsen ved at sikre en sammenhængende systemanvendelse på området. Dette for at undgå en uønsket udvikling i retning af enkeltstående systemanskaffelser til dækning af konkrete behov.

Systemanvendelsen skal understøtte og forbedre opgavevaretagelsen og styringen på området.

Målene for den kommende Socialforvaltning vil på det overordnede niveau være følgende:

En samlet analyse med henblik på at understøtte og forbedre opgavevaretagelsen og styringen på det sociale område.

Etablering af en plan for de fremtidige IT-investeringer indenfor området, således at en sammenhængende systemunderstøttelse opnås.

Tilgængelige pc-arbejdspladser for alle forvaltningens medarbejdere, med henblik på at sikre alle adgang til fælles systemer, herunder bl.a. informationer på KKnet.

Sikring af det rette IT-kompetenceniveau.

## **5. Organisatorisk opbygning**

### **5.1 Den overordnede struktur i den ny Socialforvaltning.**

Socialforvaltningen har ansvar for en række offentlige ydelser og indsatser fortrinsvis til børnefamilier med særlige behov og til voksne som har behov for en særlig støtte og indsats. Forvaltningen opbygges med 2 niveauer: En central administration og lokale brugerrettede centre, institutioner og botilbud mm.

Socialforvaltningen ledes af en direktion bestående af en direktør og to vicedirektører. Vicedirektørerne har ansvaret for hver sin del af organisationen bestående af centrale mål- og rammekontorer (strategi, økonomistyring og planlægning) og decentrale udførende centre og institutioner. Desuden har vicedirektørerne ansvaret for hver deres del af de tværgående funktioner såsom personale, IT mv.

Derudover oprettes en særlig enhed udenfor lineorganisationen, som får til opgave at styrke udviklingen af den udførende organisations arbejde med enkeltsager med fokus på metodeudvikling via projekter og på tilsyn, kvalitet og service i enkeltsager.

Den centrale administration, der vil bestå af mål- og rammekontorer samt kontorer med tværgående opgaver, betjener borgmesteren, Socialudvalget og Borgerrepræsentationen med udarbejdelse af beslutningsgrundlag og beslutningsoplæg. Desuden varetages overordnede planlægning og mål- ramme og resultatstyring i forhold til de brugerrettede enheder.

### **5.2 Hovedprincipper bag struktur og organisering**

#### **5.2.1 Målgrupper og brugerrettethed**

Socialforvaltningen fastholder idégrundlaget i den brugerrettede forvaltning som servicekoncept, dvs. at det er brugeren som er udgangspunktet for organisationsopbygningen. Derudover skal opbygningen af den ny forvaltning sikre de bedste vilkår for brugerindflydelse, både i forhold til den enkelte bruger, men også i relation til samarbejdet med brugerorganisationerne.

Målet er at opbygge en forvaltning, som er i stand til at udvikle brugerne til selvstændighed, til at kunne udnytte egne ressourcer ved selv at blive opmærksomme på dem og til selvforsørgelse / egen bolig, hvis det overhovedet er muligt.

Der skal opbygges en Socialforvaltning, som også er kendt for effektivitet, service og en god brugerbetjening via inddragelse af den enkelte i sagsbehandlingen. Vigtige elementer er åbenhed og at vi er til at stole på. Tidsfrister skal overholdes, og sociale handleplaner skal udarbejdes i dialog med brugeren.

Indsatsen i den kommende Socialforvaltning skal tage udgangspunkt i de enkelte målgruppers behov. Dvs. i behovene hos

- voksne handicappede
- børn og unge med handicap
- voksne med psykisk lidelse

- børn og unge med psykisk lidelse
- voksne med misbrug
- unge med misbrug
- børn og unge (børnefamilier) med særlige behov

Dertil kommer borgere, der er i almindelige livssituationer, og som søger om f.eks. børnefamilieydelse, boligstøtte, enkelttydelser mv.

Efter implementeringen af den brugerrettede forvaltning er der i Familie- og Arbejds-markedsforvaltningen efterhånden udviklet et klart og tydeligt billede af, hvordan målgrupperne ser ud, hvem de består af og hvilke typer af problemer, de har behov for forvaltningens hjælp til at løse. Organiseringen efter målgrupper med særlige behov har også betydet at medarbejderne har specialiseret sig i relation hertil.

Erfaringer fra den brugerrettede forvaltning viser, at især de skrøbeligste brugere kan mangle overskud til at kunne udtrykke deres behov, krav og forventninger. For disse brugere er gennemskuelighed og enkelthed i kontakten til det offentlige ofte en nødvendighed. Samtidig har de behov for netop systemets hjælp til at kunne håndtere deres situation i et helhedsorienteret perspektiv og ud fra et menneskesyn, hvor deres situation ansues fra flere sider og hvor en fast kontaktperson kan vejlede og guide dem korrekt og ordentligt rundt i systemet.

Socialforvaltningens møde med disse brugere skal derfor tilrettelægges, så det passer ind i brugernes livssammenhænge. Medarbejdere og team skal i langt højere grad prioritere det tværfaglige opsøgende arbejde, gadeplansarbejdet og satse på at udvikle det lokale sociale netværksarbejde, for eksempel gennem samarbejde med foreninger og frivillige organisationer, såvel som med boligselskaber, kvarterløftsprojekter mv.

### **5.2.2 Organisering**

Det bærende organisatoriske princip i den brugerrettede forvaltning er organiseringen af medarbejderne i de brugerrettede enheder i team. Beslutningskompetencen og det økonomiske ansvar er decentraliseret, så faglige og økonomiske beslutninger træffes der, hvor forvaltningen møder brugeren. Det betyder, at den enkelte medarbejder kan træffe beslutninger ved hjælp af de færdigheder og den viden, som medarbejderen har opnået både gennem erfaringer og uddannelse.

Det er selvsagt en forudsætning for at teamorganiseringen fungerer, at det daglige arbejde tilrettelægges hensigtsmæssigt, at teamene fungerer tværfagligt og samarbejds-mæssigt, så den enkelte medarbejder har faglige og kollegiale ressourcer at trække på. Derved har medarbejdere og ledere de bedste muligheder for at udvise ansvarlighed, engagement og initiativ.

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



### **5.2.3 Medarbejdere og ledelse**

Den seneste debat om forholdene på lokalcentrene har aktualiseret spørgsmålet om ledelse og ledelsesintensitet i teamorganiseringen. Ingen er i tvivl om, at det er nødvendigt at det daglige arbejde tilrettelægges hensigtsmæssigt, at teamene fungerer tværfagligt og samarbejds-mæssigt, så den enkelte medarbejder har faglige og kollegiale ressourcer at trække på. Der stilles efterhånden mange formelle krav til medarbejdernes arbejdsmetoder og til serviceindsatsen, først og fremmest som følge af lovgivningen på det sociale område. Men også brugernes forudsætninger og forventninger til servicen samt behovet for øget dokumentation, kontrol og opfølgning stiller krav til medarbejderne.

Konkret betyder målgruppeorienteringen at forskellige faggrupper med særlig ekspertise og viden om målgrupperne samarbejder. Der er en forventning om at disse medarbejdere ikke alene har en videregående uddannelse inden for det sociale felt, men også at de løbende tilegner sig specifikke kompetencer, der er direkte knyttet til arbejdet med de meget vanskelige og specialiserede problemstillinger, der indgår i det brugerrettede arbejde.

I den ny Socialforvaltning skal det fælles ledelsesgrundlag, der er udviklet i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen kobles til det Kodeks for god offentlig topledelse, som netop er blevet præsenteret i et samarbejde mellem centraladministrationen, amterne og kommunerne. Vi får herved et nyt, samlet grundlag for udøvelse af god ledelse i den kommende Socialforvaltning.

Dette grundlag skal på sigt danne grundlag for kommende lederevalueringer, ledelseskontrakter og indgå i grundlaget for resultataflønning af lederne i Socialforvaltningen. Det skal bemærkes, at der naturligvis er tale om et aftaleforhold.

### **5.2.4 Styring**

I den ny Socialforvaltning vil der være fokus på mål- og resultatstyring på alle niveauer. Forvaltningen vil fortsat måle på resultaterne af indsatsen i forhold til brugere og medarbejdere. Der skal måles på de parametre og områder, som dels er defineret i den sociale lovgivning, men også på interne mål for bl.a. sygefravær blandt medarbejderne, for at kunne følge udviklingen og for at kunne vurdere om de valgte aktiviteter er de rigtige, ikke mindst, når det gælder en forbedret kvalitet.

## **5.3 Overordnet opgavebeskrivelse for de centrale kontorer**

Den centrale administration betjener Socialudvalget og Borgerrepræsentationen med udarbejdelse af beslutningsgrundlag og beslutningsoplæg. Desuden varetages den overordnede planlægning og mål- og rammestyring. Heri indgår at sikre fælles retningslinjer for økonomistyring, mål og resultater samt at sikre fælles retning på strategiske indsatsområder så den brugerrettede indsats er effektiv og af høj kvalitet.

I den centrale organisation indgår et borgmester- og direktionssekretariat samt 4 kontorer med mål- og rammeopgaver og det ledelsesmæssige ansvar for et serviceområde og en del af den lokale organisation samt en række kontorer med tværgående funktioner/administrative stabs- og støttefunktioner; Økonomi, Regnskab, IT, Løn, Personale-

udvikling, Organisationsudvikling og Intern service, et Projektsekretariat samt et kontor for Tilsyn, Kvalitet og Service i enkeltsager.

## **5.4 Den decentrale struktur**

Et frafald af opgaver og medarbejdere på mellem 55 og 60 pct., medfører naturligt betydelige ændringer for strukturen i det lokale forvaltningsniveau på det fremtidige socialområde, såfremt de lokale enheder fortsat skal bestå af et bæredygtigt grundlag.

### **5.4.1 Lokalcenterstrukturen**

For de 4 handicapcentre forventes kun få ændringer. I betragtning af den gode udvikling som handicapcentrene er inde i, bevares de intakte ved overgangen til den nye struktur.

Med hensyn til indsatsen overfor mennesker med misbrug, skal det overvejes om opgave- og medarbejderfordelingen i de 4 rådgivningscentre for stofafhængige og de 4 narko-ambulatorier skal justeres, så indsatsen overfor stofafhængige rykker endnu tættere på nærmiljøerne.

Anderledes er situationen for de lokale centre, der med strukturreformens gennemførelse reduceres kraftigt, hvad angår opgaver og antallet af medarbejdere.

De mindste centre vurderes ikke længere at være bæredygtige. Her vil driftsmæssige overvejelser altså overskygge hensynet til den fysiske tilgængelighed for brugerne. (Et center kan dog evt. være placeret på flere adresser).

Antallet af 'lokale indgange' i København er drøftet med Ungdoms- og Uddannelsesforvaltningen og Sundhedsforvaltningen, og der tegner sig et billede af at en decentral opbygning med 8-9 lokaldistrikter vil være en optimal løsning for de tre forvaltninger. For Socialforvaltningen betyder det 8-9 lokale centre.

Den endelige beslutning om antallet af lokalcentre afventer den overordnede beslutning om antallet af distrikter i København. Imidlertid betyder den forventede reduktion af lokalcentrene at nogle centre vil rumme børnefamilieteam og voksenteam der bliver så store, at det samlet set vil være hensigtsmæssigt at dele dem i mindre enheder.

### **5.4.2 Den lokale ledelsesstruktur**

#### **Socialcentre**

- Centerchef
- Børnefamilieteamchef - 1-2 stk.
- Voksenteamchef – 1-2 stk.
- Service- og teknisk administrativ teamchef

#### **Handicapcentre**

- Handicapcenterchef
- Børneteamchef

- 1-2 Voksenteamchefer, (afventer forsøgsperiodens udløb 1. januar 2006)
- Teknisk administrativ teamchef

### **Rådgivningscentre**

- Rådgivningscenterchef
- Behandlerteamchef

## 6. Principper for sammenlægnings- og delingsproces

### 6.1 Deling af personale

Familie- og Arbejdsforvaltningen deles ved overgangen til ny struktur i Københavns Kommune i tre forvaltningen.

Det forventes at omkring 8 % af medarbejderne overgår til en ny Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning, ca. 54 % til en ny Børneforvaltning og ca. 37% til en ny Socialforvaltning<sup>3</sup>.

Delingen af personalet er ikke mindst markant i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningens 15 lokalcentre. Omkring 27 % af medarbejderne overgår til en ny Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning, ca. 18 % til en ny Børneforvaltning og ca. 55 % til en ny Socialforvaltning<sup>4</sup>.

Borgerrepræsentationen besluttede den 26. maj 2005 hvilke principper, der overordnet skal ske fordeling af medarbejdere mellem de fremtidige forvaltningen efter.

Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen har fulgt de overordnede retningslinier i Notat om personaletryghed samt fulgt de overordnede tidsplaner. Således får alle medarbejdere besked på hvilken forvaltning, de bliver tilknyttet medio oktober 2005.

### 6.2 Kommunikation

Kommunikationsindsatsen fortsættes med udgangspunkt i at videregive information på en saglig og klar måde til relevante målgrupper internt såvel som eksternt på rette tidspunkt, som beskrevet i den udarbejdede kommunikationsplan.

#### Intern kommunikation

Formålet med den interne kommunikation er at sikre, at alle medarbejdere og ledere løbende bibringes relevant information, således at de har et højt informationsniveau om processer, tidsforløb og udvikling, når viden er tilgængelig i organisationen. Den interne kommunikationsindsats fortsættes således med:

- Opdatering af struktursiden ”Ny Struktur” på KKnet
- Orienteringer og dialog via liniekommunikation
- Målrettet information via mails fra direktør

I forbindelse med konstituering af de nye udvalg vil kommunikationsindsatsen have fokus på:

- Introduktion af udvalgsmedlemmer i forhold til Socialforvaltningens ressortområde.

---

<sup>3</sup> Der er fortsat omkring 1 %, som er uafklaret.

<sup>4</sup> Der er fortsat omkring 1 %, som er uafklaret.

### **Ekstern kommunikation**

Formålet med den eksterne kommunikation er at sikre, at brugere og borgere får information om den nye struktur - og dens konsekvenser for deres kontakt med Socialforvaltningen, herunder borgerbetjening og distriktsinddeling.

Den eksterne kommunikationsindsats har således bl.a. fokus på:

Bruger-/borgerinformation på [www.kk.dk](http://www.kk.dk)

Skriftlig information i lokalcentre

Annoncering

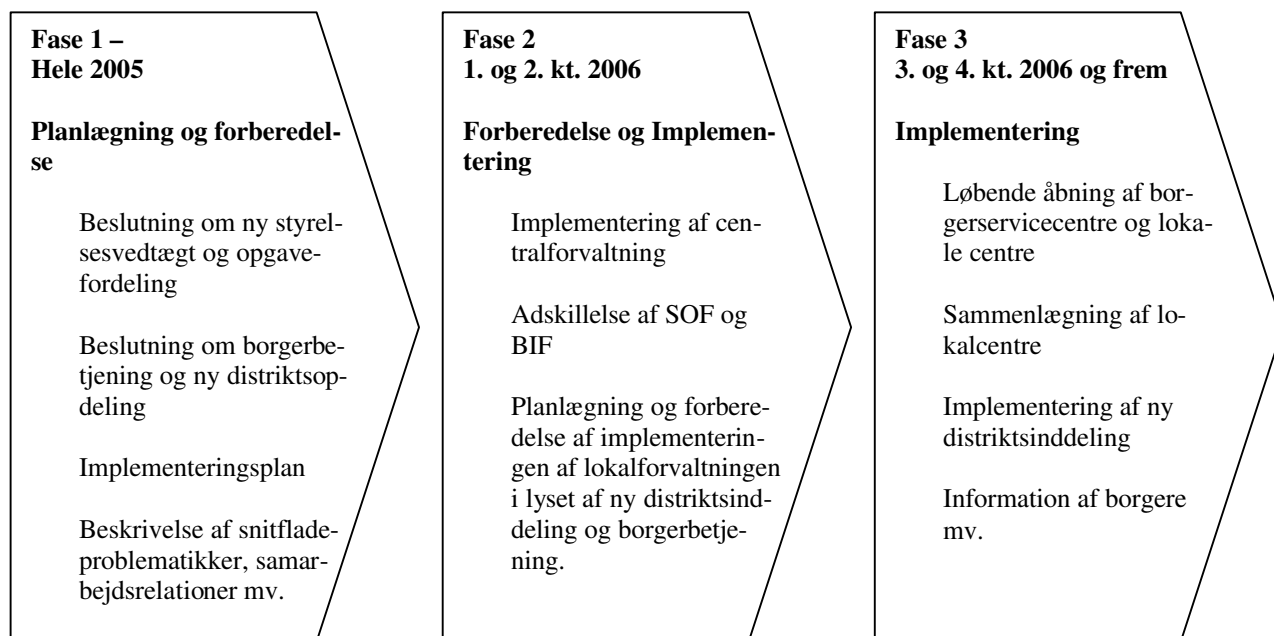
## 7. Overordnet implementeringsproces

Som beskrevet tidligere står den nye Socialforvaltning overfor en række udfordringer. Implementeringen af den nye Socialforvaltning kan opdeles i 3 overordnede faser.

**Fase 1** er i fuld gang nu. I første omgang handler det om selve delingen af Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, således at opgaver og personale deles mellem Socialforvaltningen, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Børneforvaltningen, herunder beskrivelse af arbejdsdelingen mellem Borgerservicecentre og Socialforvaltningen. Fasen vedrører planlægning og forberedelse af den Ny Struktur i Københavns Kommune, bl.a. politisk behandling, inddragelse af HSU, vedtagelse af ny styrelsesvedtægt mv. Denne fase løber indtil 1. januar 2006, hvor Ny Struktur træder i kraft. En tids- og milepælsplan er vedlagt som bilag.

**Fase 2** begynder i det nye år. Overordnet set er denne fase, der forløber i 1. og 2. kvartal af 2006 kendetegnet ved videre forberedelse og Implementering på de områder, der bl.a. ikke kræver ændret fysisk placering eller forberedelse i øvrigt.

**Fase 3**, der løber fra 3. og 4. kvartal og frem, kan en del beslutninger implementeres, idet en række forhold er analyseret, afklaret og afdækket. Her henvises der bl.a. det tidsplanen for etablering af borgerservicecentre og ny distriktsinddeling, idet dette kan stor betydning for den fremtidige Socialforvaltning.



## Bilag 1 – Overordnet tids- og milepælsplan

### Fase 1 – September 2005 til 1. Januar 2006

Ad hoc HSU drøfter udkast til Implementeringsplan	21. september 2005
Administrerende direktører fremlægger Implementeringsplan på møde i kredsen af administrerende direktører.	29. september 2005
Ad hoc HSU	30. september 2005
Implementeringsplan fremlægges for ØU.	11. oktober 2005
BR beslutter ny styrelsesvedtægt.	13. oktober 2005
Medarbejderne er orienteret om hvilken fremtidig forvaltning, de hører til.	Medio oktober 2005
Møde i ad hoc HSU	28. oktober 2005
BR behandler forslag til overflytning af antal årsværk som følge af ændret ressortfordeling.	3. november 2005
Møde i ad hoc HSU	18. november 2005
ØU behandler høringssvar og indstiller til BR vedr. organisering af kommunens borgerbetjening og distriktsinddeling, herunder servicecentre.	22. november 2005
Møde i ad hoc HSU	9. december 2005
BR behandler forslag til organisering af kommunens borgerbetjening, herunder servicecentre og distriktsinddeling.	15. december 2005
BR beslutter budget 2006 i den nye forvaltningsstruktur.	15. december 2005
BR beslutter fysisk placering af de nye forvaltninger.	15. december 2005

## Fase 2 – Forberedelse og Implementering

<b>1. kvartal 2006</b>	<p>Ny styrelsesvedtægt træder i kraft.</p> <p>Den nærmere implementering fastlægges af Socialudvalget primo 2006.</p> <p>Fysisk flytning af personale i centralforvaltningen til Børneforvaltningen.</p> <p>Fordeling af sager mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.</p> <p>Implementering af ny organisering i Socialforvaltningens centralforvaltning.</p> <p>Planlægning og forberedelse af den nærmere implementering af organiseringen i lokalforvaltningen med udgangspunkt i beslutning om distriktsinddeling og kommunens borgerbetjening</p>
<b>1. og 2. kvartal 2006</b>	<p>Fysisk flytning af medarbejdere til Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.</p> <p>BR behandler delbeslutninger i forhold til borgerbetjening/distriktsinddeling vedr.:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• lokaler og indretning</li><li>• kontaktcenter</li><li>• IT</li><li>• ledelse og personale, herunder åbningstider.</li></ul> <p>(Der henvises til den nedsatte projektgruppes tids- og procesplan)</p>

## Fase 3 - Implementering

<b>3. og 4. kvartal 2006 og frem</b>	<p>August 2006 – januar 2008 – i forhold til borgerbetjening og ny distriktsinddeling:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementering</li><li>• Åbning af kontaktcenter</li><li>• Løbende åbning af borgerservicecentre og lokalcentre.</li></ul> <p>(Der henvises til den nedsatte projektgruppes tids- og procesplan)</p> <p>Sammenlægning af lokalcentre, og flytning af borgere</p> <p>Informationskampagne til borgere om nye distriktsinddeling og tilhørsforhold til lokalcenter.</p>
--------------------------------------	--



## Bilag 2 – Tidsplan for mål og visioner

Vision / Udfordring	Tidshorisont
<b>Brugerne og omverdenen</b>	
1. Vi vil tage udgangspunkt i idégrundlaget for den brugerrettede forvaltning. Det betyder at brugernes behov skal være udgangspunktet for organisationsopbygningen.	Årsskiftet 2005/2006
2. Vi vil arbejde for at brugere, politikere og omverden oplever at vi arbejder for at udvikle brugerne til at se og udnytte egne ressourcer således at de i videst muligt omfang bliver i stand til selvforsørgelse og til at leve i egen bolig.	Igangsætning 1. kvartal 06 Implementering, løbende proces fra 2. kvartal 06 og frem. Der vil blive tale om en flerårig opbygning.
3. Vi vil arbejde for at brugerne, politikere og omverden oplever at vi giver en god kundebetjening gennem dialog og inddragelse af den enkelte og ved overholdelse af tidsfrister, udarbejdelse af handleplaner mv.	Løbende proces fra årsskiftet 2005/2006
4. Vi vil bidrage til at brugernes, politikernes og omverdens forventninger til os er i overensstemmelse med det, vi leverer og som lovgivningen lægger op til.	Plan for arbejdet medio 2006 Gennemførelse: en flerårig proces fra medio 06 og frem. 1. måling/evaluering, medio 07
<b>Medarbejderne</b>	
5. Generelt set vil vi arbejde for en Socialforvaltning, hvor medarbejdere inddrages og involveres, bl.a. for at sikre ejerskab og engagement i opbygningen af den nye Socialforvaltning.	Løbende proces
6. Vi vil arbejde for at medarbejdernes kompetencer matcher de krav som udledes af lovgivningen og de mål som kommunen vedtager, vi skal leve op til.	Konkret udmøntning forelægges Socialudvalget inden 1.2.2006 Gennemførelse: 2006/2007
7. Vi vil arbejde for at medarbejdere i Socialforvaltningen udvikles og trives.	Undersøgelse og dialog færdiggjort senest årsskiftet 06/07. Konkrete mål for ledelsesansvar- og evaluering medio 2006
8. Vi vil arbejde for at medarbejderne oplever en positiv incitamentsstruktur.	Der vil være tale om en langsigtet proces over flere år.

<b>Samarbejde med andre forvaltninger</b>	
9. Vi vil arbejde for en socialforvaltning som faciliterer overgange til andre forvaltninger / instanser via en klar arbejdsfordeling mellem forvaltningerne, en hurtig visitation, et godt samarbejde og evnen til at være i kontakt og / eller skabe kontakt til andre forvaltninger / instanser, når "kunden" har brug for det.	1. kvartal 2006
<b>Styring og metode</b>	
10. Vores opgave er at gennemføre og efterleve politiske beslutninger	Løbende proces
11. Det bærende styringsprincip i den nye socialforvaltning baseres på målstyring.	I første omgang: Pilotprojekt på børneområdet. I løbet af 3-4 år forventes det, at principperne bag Performance Management vil være udbredt til alle områder.
12. Vi vil beskrive, dokumentere og udvikle indsatsen gennem evaluering og benchmarking af såvel de løbende driftsopgaver som udviklingsprojekter.	Løbende proces
<b>Ledelse</b>	
13. En socialforvaltning, hvor ledelsen er kompetent og har blikket vendt både indad og udad mod et omgivende samfund (jf. Københavns Kommunes værdigrundlag og det ledelseskodex, der for nylig er udviklet for kommunale og statslige topchefer i Danmark).	Løbende proces
14. En socialforvaltning, hvor den enkelte leders ansvar formuleres klart og hvor lederen måles på målbare mål som kan udledes af dette ansvar.	Løbende proces

## Bilag 3 – Tidsplan for drejebog - budgetmodel

Foreløbig tidsplan for drejebog: Budgetmodel, hvor ressourcer og aktiviteter/efterspørgsel sammenkædes	Tidsperspektiv
A. Hvad ved vi i dag? Analyser, rapporter, data m.v.	Indsamling og bearbejdning frem til 1.1.2006
B. Er der behov for supplerende viden/analyser?	Uden tvivl.
Hvis ja:	
B.1. Afgrænsning af indsatsområdet, hvilket udsnit af medarbejdere bør deltage i undersøgelsen?	1.1.2006 – 1.3.2006
B.2. Hvilken type analyse ønsker vi at anvende?	1.3.2006 – 1.4.2006
B.3. Hvis vi ønsker at gøre brug af benchmarking – best practice skal andre involverede aktører udpeges på forhånd.	1.3.2006 – 1.4.2006
B.4. Anvendelsen af analysens data skal på forhånd fastlægges og aftales i styregruppen. I den forbindelse skal det afgøres om analysens resultater kan anvendes ved udarbejdelsen af handleplaner/forslag for flere "resultat områder". I den forbindelse vurderes også på forhånd om den aftalte analyse er tilstrækkelig for at kunne løse opgaven og/eller om der er tale om flere analyseprocesser førend et endeligt forslag kan udarbejdes.	1.4.2006 – 1.6.2006
B.5. Der skal udarbejdes et overslag over det totale ressourceforbrug (involverede medarbejdere tidsforbrug, databehandling, anvendelse af eksterne konsulenter mv.) og finansiering skal på forhånd aftales i styregruppen.	1.5.2006 – 1.6.2006
B.6. Der udarbejdes plan for gennemførelse, behandling og præsentation af analysen.	1.6.2006 – 1.8.2006
C. Involvering af samarbejdsudvalg og medarbejdere fastlægges på forhånd.	1.4.2006 – 1.6.2006
D. Eventuel forelæggelse for det politiske udvalg fastlægges på forhånd.	Ca. 1.2.2006 Ca. 1.8.2006 Ca. 1.3.2007 Ca. 1.5.2007
E. Eventuelle analyser foretages.	1.8.2006 – 1.12.2006
F. Statuskonklusion på baggrund af foreliggende data og informationer samt eventuelle nye analyser beskrives.	1.12.2006 – 1.2.2007
G. Konkrete forslag og handleplaner udarbejdes.	1.12.2006 – 1.4.2007

## Bilag 4 – Tidsplan for drejebog – rekruttering og fastholdelse

Foreløbig tidsplan for drejebog: Rekruttering og fastholdelse	Tidsperspektiv
A. Hvad ved vi i dag? Analyser, rapporter, data m.v. (foreliggende rapporter mv. suppleret med erfaringer fra andre kommuner og private virksomheder)	Indsamling og bearbejdning frem til 1.1.2006
B. Er der behov for supplerende viden/analyser?	Der kan evt. være brug for spørgeskemaundersøgelse eller fokusinterviews blandt ledere og medarbejdere.
Hvis ja:	
B.1. Afgrænsning af indsatsområdet, hvilket udsnit af medarbejdere bør deltage i undersøgelsen?	Ca. 1.1.2006 – 1.2.2006
B.2. Hvilken type analyse ønsker vi at anvende?	Ca. 1.1.2006 – 1.2.2006
B.3. Hvis vi ønsker at gøre brug af benchmarking – best practice skal andre involverede aktører udpeges på forhånd.	Ca. 1.1.2006 – 1.2.2006
B.4. Anvendelsen af analysens data skal på forhånd fastlægges og aftales i styregruppen. I den forbindelse skal det afgøres om analysens resultater kan anvendes ved udarbejdelsen af handleplaner/forslag for flere "resultat områder". I den forbindelse vurderes også på forhånd om den aftalte analyse er tilstrækkelig for at kunne løse opgaven og/eller om der er tale om flere analyseprocesser førend et endeligt forslag kan udarbejdes.	Ca. 1.1.2006 – 1.2.2006
B.5. Der skal udarbejdes et overslag over det totale ressourceforbrug (involverede medarbejdere tidsforbrug, databehandling, anvendelse af eksterne konsulenter mv.) og finansiering skal på forhånd aftales i styregruppen.	Ca. 1.1.2006 – 1.2.2006
B.6. Der udarbejdes plan for gennemførelse, behandling og præsentation af analysen.	Ca. 1.1.2006 – 1.2.2006
C. Involvering af samarbejdsudvalg og medarbejdere fastlægges på forhånd.	1.2.2006 – 1.5.2006
D. Eventuel forelæggelse for det politiske udvalg fastlægges på forhånd.	Ca. 1.7.2006
E. Eventuelle analyser foretages.	1.2.2006 – 1.5.2006
F. Statuskonklusion på baggrund af foreliggende data og informationer samt eventuelle nye analyser beskrives.	1.5.2006 – 1.6.2006
G. Konkrete forslag og handleplaner udarbejdes.	1.5.2006 – 1.6.2006

## Bilag 5– Tidsplan for drejebog – Efteruddannelse og kompetenceudvikling

Foreløbig tidsplan for drejebog: Efteruddannelse og kompetenceudvikling	Tidsperspektiv
A. Hvad ved vi i dag? Analyser, rapporter, data m.v. Udarbejdelse af handleplaner, kompetenceudviklingsprogram mv.	Indsamling og bearbejdning mv. frem til 1.2.2006 Der tages udgangspunkt i notat om Medarbejderpolitik, uddannelse og kompetenceudvikling (FAU 245/2005)
B. Er der behov for supplerende viden/analyser?	Evt. i begrænset omfang
Hvis ja:	
B.1. Afgrænsning af indsatsområdet, hvilket udsnit af medarbejdere bør deltage i undersøgelsen?	
B.2. Hvilken type analyse ønsker vi at anvende?	1.11.2005 – 1.2.2006
B.3. Hvis vi ønsker at gøre brug af benchmarking – best practice skal andre involverede aktører udpeges på forhånd.	1.11.2005 – 1.2.2006
B.4. Anvendelsen af analysens data skal på forhånd fastlægges og aftales i styregruppen. I den forbindelse skal det afgøres om analysens resultater kan anvendes ved udarbejdelsen af handleplaner/forslag for flere "resultat områder". I den forbindelse vurderes også på forhånd om den aftalte analyse er tilstrækkelig for at kunne løse opgaven og/eller om der er tale om flere analyseprocesser førend et endeligt forslag kan udarbejdes.	1.11.2005 – 1.2.2006
B.5. Der skal udarbejdes et overslag over det totale ressourceforbrug (involverede medarbejdere tidsforbrug, databehandling, anvendelse af eksterne konsulenter mv.) og finansiering skal på forhånd aftales i styregruppen.	1.11.2005 – 1.2.2006
B.6. Der udarbejdes plan for gennemførelse, behandling og præsentation af analysen.	1.1.2005 – 1.2.2006
C. Involvering af samarbejdsudvalg og medarbejdere fastlægges på forhånd.	1.12.2005 – 1.2.2006
D. Eventuel forelæggelse for det politiske udvalg fastlægges på forhånd.	Ca. 1.2.2006
E. Eventuelle analyser foretages.	1.11.2005 – 1.12.2005
F. Statuskonklusion på baggrund af foreliggende data og informationer samt eventuelle nye analyser beskrives.	1.12.2006 – 1.2.2006
G. Konkrete forslag og handleplaner udarbejdes.	1.11.2005 – 1.2.2006

## Bilag 6– Tidsplan for drejebog – Ledelse

Foreløbig tidsplan for drejebog: Ledelse	Tidsperspektiv
A. Hvad ved vi i dag? Analyser, rapporter, data m.v.	Indsamling og bearbejdning frem til 1.2.2006
B. Er der behov for supplerende viden/analyser?	Ja
Hvis ja:	
B.1. Afgrænsning af indsatsområdet, hvilket udsnit af medarbejdere bør deltage i undersøgelsen?	Ca. 1.2.2006 – 1.3.2006
B.2. Hvilken type analyse ønsker vi at anvende?	Ca. 1.2.2006 – 1.3.2006
B.3. Hvis vi ønsker at gøre brug af benchmarking – best practise skal andre involverede aktører udpeges på forhånd.	Ca. 1.2.2006 – 1.3.2006
B.4. Anvendelsen af analysens data skal på forhånd fastlægges og aftales i styregruppen. I den forbindelse skal det afgøres om analysens resultater kan anvendes ved udarbejdelsen af handleplaner/forslag for flere "resultat områder". I den forbindelse vurderes også på forhånd om den aftalte analyse er tilstrækkelig for at kunne løse opgaven og/eller om der er tale om flere analyseprocesser førend et endeligt forslag kan udarbejdes.	Ca. 1.2.2006 – 1.3.2006
B.5. Der skal udarbejdes et overslag over det totale ressourceforbrug (involverede medarbejdere tidsforbrug, databehandling, anvendelse af eksterne konsulenter mv.) og finansiering skal på forhånd aftales i styregruppen.	Ca. 1.2.2006 – 1.3.2006
B.6. Der udarbejdes plan for gennemførelse, behandling og præsentation af analysen.	Ca. 1.2.2006 – 1.3.2006
C. Involvering af samarbejdsudvalg og medarbejdere fastlægges på forhånd.	Ca. 1.3.2006 – 1.5.2006
D. Eventuel forelæggelse for det politiske udvalg fastlægges på forhånd.	Ca. 1.5.2006
E. Eventuelle analyser foretages.	1.5.2006 – 1.8.2006
F. Statuskonklusion på baggrund af foreliggende data og informationer samt eventuelle nye analyser beskrives.	1.8.2006 – 1.9. 2006
G. Konkrete forslag og handleplaner udarbejdes.	1.8.06 – 1.10. 2006

## Bilag 7 – Tidsplan for drejebog – Lønpolitik

Foreløbig tidsplan for drejebog: Lønpolitik	Tidsperspektiv
A. Hvad ved vi i dag? Analyser, rapporter, data m.v.	Indsamling og bearbejdning frem til 1.4.2006
B. Er der behov for supplerende viden/analyser?	Eventuelt
Hvis ja:	
B.1. Afgrænsning af indsatsområdet, hvilket udsnit af medarbejdere bør deltage i undersøgelsen?	Ca. 1.4.2006 – 1.6.2006
B.2. Hvilken type analyse ønsker vi at anvende?	Ca. 1.4.2006 – 1.6.2006
B.3. Hvis vi ønsker at gøre brug af benchmarking – best practice skal andre involverede aktører udpeges på forhånd.	Ca. 1.4.2006 – 1.6.2006
B.4. Anvendelsen af analysens data skal på forhånd fastlægges og aftales i styregruppen. I den forbindelse skal det afgøres om analysens resultater kan anvendes ved udarbejdelsen af handleplaner/forslag for flere "resultat områder". I den forbindelse vurderes også på forhånd om den aftalte analyse er tilstrækkelig for at kunne løse opgaven og/eller om der er tale om flere analyseprocesser førend et endeligt forslag kan udarbejdes.	Ca. 1.4.2006 – 1.6.2006
B.5. Der skal udarbejdes et overslag over det totale ressourceforbrug (involverede medarbejdere tidsforbrug, databehandling, anvendelse af eksterne konsulenter mv.) og finansiering skal på forhånd aftales i styregruppen.	Ca. 1.4.2006 – 1.6.2006
B.6. Der udarbejdes plan for gennemførelse, behandling og præsentation af analysen.	Ca. 1.4.2006 – 1.6.2006
C. Involvering af samarbejdsudvalg og medarbejdere fastlægges på forhånd.	Ca. 1.8.2006
D. Eventuel forelæggelse for det politiske udvalg fastlægges på forhånd.	Ca. 1.9.2006
E. Eventuelle analyser foretages.	1.9.2006 – 1.11.2006
F. Statuskonklusion på baggrund af foreliggende data og informationer samt eventuelle nye analyser beskrives.	1.11.2006 – 1.12.2007
G. Konkrete forslag og handleplaner udarbejdes.	1.11.2006 – 1.2.2007

## **Bilag 8 – Placering af støttepædagoger, basispladser og specialdaginstitutioner og Børneklubben**