



Dato: 24-04-2006

Sagsnr.: 304023

Dok.nr.: 1824050

Oplæg til diskussion af ny organisering af Socialcentrenes voksen-, service- og TA-team

1 Indledning

I forbindelse med etableringen af den nye Socialforvaltning herunder reduktionen af antallet af lokalcentre fra 15 til 8 er der behov for en revurdering af den lokale organisering.

Udgangspunktet er fortsat den brugerrettede organisering og målgruppeorienterede team. De nye socialcentre skal sikre en effektiv og dygtig betjening og hjælp af de socialt udsatte borgere.

Den nye organisering skal tage udgangspunkt i brugernes behov og ønsker og på samme vis understøtte at socialcentrene er en effektiv organisation, der er en udfordrende og spændende arbejdsplads.

På voksenområdet har flytningen af beskæftigelsesområdet betydet en markant nedbringelse af de mere administrative sagsbehandlingsopgaver, hvorved de mere socialfaglige og pædagogiske opgaver vil komme til et "fylde" betydeligt mere.

I dette notat beskrives en række af de væsentligste elementer en organisering af de nye socialcentre bør omhandle. Herunder behandles en række af de mulige organiseringsformer som vil kunne rumme de nuværende voksenteam, serviceteam og TA-team. Opgaverne under Børnefamilieteamet behandles særskilt i oplæg fra MR-Børn.

2 Kort beskrivelse af voksenområdet på socialcentrene

2.1 Konsekvenser af ny struktur

OBS NEDENSTÅENDE TALOPGØRELSER ER IKKE HELT KORREKTE OG ER UNDER TILPASNING!!

Ved ressourceopførelsen pr. 1.1.2006 var der i socialcentrene under Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen ansat i alt 1.754 årsværk. Ved omorganiseringen pr. 1.1.2006 overgik arbejdsmarkedsområdet til BIF og daginstitutionsområdet til BUF, sammen med en forholdsmæssig andel af de tværgående administrative ressourcer. Samlet set er de samlede ressourcer i socialcentrene under Socialforvaltningen reduceret med 38 pct., jf. tabel 1.

Konkret blev Arbejdsmarkedsteamene overført i deres helhed til BIF, mens TA-Team (hvortil hørte daginstitutionsområdet) blev reduceret med 57 pct., serviceteam med 23 pct. og voksenteam med 10 pct. Børnefamilieteam blev ikke ressourcemæssigt berørt af omorganiseringen.

Tabel 1. Ressourcemæssige ændringer i socialcentre og teams som følge af ny organisering, pr. 1.1.2006 (årsværk)

	Antal årsværk, i FAF før 1.1.2006	Antal årsværk, i SOF efter 1.1.2006	Reduktion, pct.
Arbejdsmarkedsteam	349	0	100 %
TA-Team	342	148	57 %
Serviceteam	241	185	23 %
Voksenteam	496	446	10 %
Børnefamilieteam	310	310	0 %
Andet	16	5	69 %
I alt	1.754	1.094	38 %

Kilde: Opgørelse fra Kontoret for Personaleressourcer.

Der er således sket en markant reduktion i omfanget af lokalforvaltningen, hvilket naturligvis også er en af bevæggrundene for en reduktion i antallet af socialcentre fra 15 til 8. Da reduktionen i ressourcer er mindre end reduktion i antallet af socialcentre, indebærer det overordnet set, at gennemsnitsstørrelsen for socialcentrene stiger fra 117 til 137 årsværk. Dette dækker over nogle fortsat temmelig markante forskelle i centrenes indbyrdes størrelser, men vil alt andet lige give visse stordriftsfordele – primært i de tilfælde hvor de mindste centre sammenlægges.

Samtidig vil Socialforvaltningens nuværende ”sociale” målgrupper – psykisk syge, hjemløse, boligsociale samt børnefamilier – gå fra at udgøre 60 pct. til at udgøre 100 pct. af socialcentrenes ressourcer, med deraf følgende endnu større fagligt og ledelsesmæssigt fokus.

Overgang til 8 socialcentre vil medføre følgende nye størrelser på socialcentrene og deres team:

Tabel 2. Teamstørrelser ved 8 socialcentre (antal ansatte)

	Amager	Bispebjerg	Brønshøj-Husum og Vanløse	Indre By og Christianshavn	Indre og Ydre Nørrebro	Indre Østerbro og Ryvang	Valby	Vesterbro og Kgs. Enghave
Børnefamilieteam	49	30	52	16	70	46	31	32
Voksenteam	90	45	69	27	76	49	36	79
Serviceteam	43	22	23	13	39	25	24	21
TA	22	13	22	13	35	22	14	21
Voksen, service og TA	155	80	114	53	150	96	74	121
Socialcenter i alt	204	110	166	69	220	142	105	153

Som det fremgår, vil der også i den nye struktur være meget markante forskelle i størrelsen mellem de forskellige socialcentre og de tilknyttede teams. Fra 69 ansatte i Indre By og Christianshavn, til 220 ansatte i Indre og Ydre Nørrebro. For ”Voksenområdet” (Voksen- og Serviceteam) svinger tallet fra 40 i Indre By og Christianshavn, til 133 i det nye socialcenter Amager.

I de største centre kan der være behov for at der laves yderligere underopdelinger af de enkelte teams; dette kan så i større eller mindre grad ske på basis af godkendte modeller. Vigtigst er, at sådanne yderligere underopdelinger ikke bevirker at der udvikler sig forskellige praksis over byen ift. den valgte teamstruktur og de grundlæggende principper herfor. Dette skal sikre ensartet service, muligheder for benchmarking og mulighed for udnyttelse af best practice.

Omvendt ses det, at de mindste teams pt. har 13 ansatte. Der bør derfor samtidig sikres, at nogle teams ikke er for små og sårbare.

2.2 Målgrupperne

Målgrupperne på voksenområdet på de nye socialcentre er:

- Psykisk syge
- Unge med varige psykosociale problemer
- Husvilde og hjemløse
- Øvrige udsatte (prostituerede, misbrugere mv.)
- Brugere med behov for sociale ydelser (boligsikring, førtidspension, enkeltydelser, opskrivning til den boligsociale venteliste)

Målgruppernes tyngde er forskellig fra socialcenter til socialcenter. En række socialcentre har meddelt at de skønner, at ca. 70 pct. af voksenteamets ressourcer anvendes til psykisk syge, og ca. 30 pct. til de øvrige udsatte grupper.

Målgrupperne har – både internt og i forhold til hinanden – stærkt varierende ønsker, krav og behov ift. det sociale system, repræsenteret ved socialcentret. Art, omfang og intensitet af den service, tilbud og foranstaltninger som socialcentret kan tilbyde eller iværksætte, dækker et meget bredt spektrum. I det ene yderpunkt er fx psykisk syge med misbrugsproblemer (dobbelt diagnoser), som kan kræve en omfattende, indgribende og ofte livslang indsats. I det andet yderpunkt kan være normalt fungerende borgere (fx studerende), der ansøger om mindre ydelser af økonomisk karakter (fx boligsikring). Der ligger en stor udfordring for socialcentrene i at kunne rumme og effektivt servicere alle disse borgere.

2.3 Ydelserne

Ydelsestyperne til voksenmålgrupperne i socialcentrene vil være:

- Pengeydelser (eksempelvis førtidspension, pensionstillæg, enkeltydelser, boligstøtte, hjælpemidler og børnetilskud)
- Umiddelbar rådgivning og vejledning (eksempelvis, boligproblemer, børnetilskud, henvisning til øvrige tilbud i det sociale system og udenfor (anonym rådgivning))
- Mere omfattende rådgivning, vejledning og indsatsformer (eksempelvis lave sociale handleplaner, indstilling til botilbud, indstilling til beskyttet beskæftigelse, psykologbehandling, støtteforanstaltninger mhp. at kunne få tilknytning til arbejdsmarkedet igen)

- Udgående og egentlige sociale tilbud (eksempelvis drift af bofællesskaber og væresteder, hjemmeplejen, det opsøgende gadeplansarbejde, boligrådgivere, støttekontaktpersoner).

Som det fremgår af ovenstående punkter, er socialcentrenes opgaver på voksenområdet temmelig forskelligartede. Det gælder både ift. karakteren af ydelsen, eksempelvis om der er tale om en administrativ ydelse, der baserer sig på et detailfastlagt lovgrundlag, om der er tale om en mere rådgivende eller socialfaglig karakter eller om der er tale om en egentlig social eller pædagogisk støtteindsats. Dette har en betydning både ift. hvordan de enkelte opgaver organiseres, hvilke arbejdsgange og metoder, der skal benyttes og hvilke kvalifikationer hos personalet det kræver, for at kunne betjene brugerne bedst muligt.

3 Visioner og dilemmaer

I dette afsnit behandles en række af de visioner og dilemmaer, der er gældende i forhold til organiseringen af indsatsen overfor udsatte voksne i de nye socialcentre. Afsnittet har til hensigt at danne en ramme for den efterfølgende gennemgang af mulige organiseringsmodeller.

3.1 Udgangspunkt i brugere – den brugerrettede forvaltning

I den nye socialforvaltning skal vi blive endnu mere skarpe og fokuseret på det sociale perspektiv, så forvaltningens målgrupper - de mest udsatte borgere – oplever at der er en sammenhæng og en helhed i den hjælp, de modtager. Det betyder bl.a. at de nye socialcentre i forhold til indretning og i mødet med brugerne skal indrette sig på en sådan måde at brugeren modtager en let tilgængelig og kvalificeret service og at de samtidig oplever en atmosfære, der er venlig og imødekommende. Med andre ord skal vi bygge videre på det tankegods, der ligger bag Den Brugerrettede Forvaltning om en borgerbetjening, der er kendetegnet ved en god service, ved at afgørelser er rigtige og at der ydes en helhedsorienteret indsats, som er tilpasset den enkelte brugers behov.

Nogle brugere har således behov for en hurtig og enkelt kontakt, mens andre har brug for en mere kontinuerlig tilknytning. Vi skal derfor sikre at socialcentre og team er opbygget med udgangspunkt i en betjening, der tilgodeser forskellighed, at opbygningen er logisk og indrettet så brugerne oplever kontinuitet, effektivitet og professionalisme fra forvaltningens side.

Det betyder at vi samtidig må erkende, at det brugerrettede perspektiv i sig selv ikke er en garant for kvalitet. Det brugerrettede giver en mulighed for helhed i indsatsen og udnyttelse af specifik viden om målgruppen. Modsat kan modellen (såfremt den ikke benyttes korrekt) betyde at der ikke sker en fornøden opdeling af opgaverne ift. opgavens karakter. Det kan eksempelvis betyde at den samme teammedarbejder kommer til at lave mange forskellige funktioner ift. borgeren uden de fornødne kompetencer hertil. Hvis det skal sikres at vi yder en service og hjælp der samtidig er højt kvalificeret og effektiv er det nødvendigt at kombinere den brugerrettede tilgang med en fokusering på funktionsopdelinger og effektivitet.

Den vanskelige øvelse ved en sådan strategi er at sikre den rette kombination af de to tilgange, herunder hvor og hvornår skal henholdsvis det ene og det andet perspektiv være gældende.

3.2 Den øgede sociale fokus

Med Socialforvaltningens mere afgrænsede opgavefokus, er der skabt en klar forventning om fornyelse af den sociale indsats. Dette gælder bl.a. en forventning om et øget socialt fokus samt at de færre centre vil medføre bedre muligheder for et mere differentieret og dybdegående socialt arbejde i de lokale centre.

I den nye struktur og med adskillelsen mellem det sociale, det arbejdsmarkedsrettede og ydelsesadministrationen er konsekvensen for nogle brugere at de skal henvende sig på tre forskellige adresser (en i SOF og to i BIF). Denne adskillelse udfordrer i høj grad socialcentrenes evne til at samarbejde og til at tilrettelægge arbejdsprocesser på en sådan måde, at kontakten mellem forvaltningerne forgår gnidningsløst og uden gener for brugerne.

Men adskillelsen påvirkes samtidig en række grundlæggende forhold ved socialcentrenes opgaveløsning, idet socialforvaltningen og en stor del af indsatsen på voksenområdet vil blive endnu mere rettet mod det sociale felt.

De fremtidige team på voksenområdet vil bl.a. have til opgave, via handleplanarbejdet og øvrige sociale tiltag, at understøtte at brugere kan genskabe et liv og en hverdag, som medvirker til at de inden for en kortere eller længere tidshorisont igen kan få kontakt til arbejdsmarkedet og dermed tilbydes en indsats fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

For andre brugere drejer det sig mere om at medarbejderne bistår med rådgivning, støtte og hjælp, så de kan leve et godt og værdigt liv. Her er det centralt at teamet sikrer at der er sammenhæng og koordinering i den hjælp, der ydes. Dette er ikke mindst centralt når andre er instanser er involveret, eks. hospitaler, distriktspsykiatriske centre, bosteder mv.

Faste kontaktpersoner bør derfor være et bærende princip i kontakten til kommunens mest ressourcetsvage grupper, som ofte er mennesker der ikke er stærke i kommunikationen og som kan have vanskeligt ved at gennemskue de forskellige led i et forløb, der involverer en lang række aktører. Og ikke mindst skal kontaktpersonordningen bidrage til at brugerne ikke skal gå fra dør til dør for at få den hjælp de har brug for. Vi skal sørge for at "vise vej" i systemet og ikke lade det være op til den enkelte udsatte bruger selv at skulle finde ud af dette.

Den brugerrettede indsats skal med andre ord være endnu mere fokuseret og brugerrettet. Det betyder at teamene på en række områder bliver nødt til at redefinere sig selv og tillære sig nye forståelser af brugernes behov og situation, således at teamets kompetencer, arbejds- og kontaktformer afspejler og tilrettelægges i overensstemmelse med Socialforvaltningens mere fokuserede formål og opgaver.

Teamets fokus bliver dermed at være en aktiv del i at løse eller mere rettelig at understøtte en løsning af den enkelte brugers sociale og personlige problemer. Socialcentre og team skal følgelig arbejde med at videreudvikle de kompetencer centrene råder over i dag ift. at rådgive og vejlede samt at sikre kompetent socialfaglig og pædagogisk arbejde ift. de udgående funktioner, eks. bofællesskaber, væresteder, SKP og gadeplansindsatsen.

Opsamlende kan man sige at den nye socialforvaltning betyder:

Ændring i fokus fra forsørgelsesgrundlag mod social indsats



Krav til ny organisering og metoder på de lokale centre
Ændrede krav til personale (faglige og personlige kompetencer)

Det skal i denne forbindelse retmæssigt anføres, at den nye Socialforvaltning ikke har flere ressourcer til rådighed til den sociale indsats end tilfældet var i den tidligere Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltning. Men i og med at Socialforvaltningen nu mere fokuseret får ansvaret for at tage hånd om kommunens mest ressourcetsvage borgere ligger, der ikke blot en stor udfordring i, men også en god mulighed for at skærpe profilen og fokus i forhold til de socialpolitiske visioner og perspektiver. Dette skal kombineres med en effektiv tilrettelæggelse af arbejdet ift, organisering, arbejdsgange og samarbejdet med det formål at frigøre mest mulig tid til brugerkontakten.

3.3 Ledelsesintensitet

Den valgte organiseringsform skal sikre en fornøden ledelsesintensitet. Erfaringer fra de tidligere lokalcentre viser vigtigheden af et tæt ledelsesmæssigt fokus. Dette gør sig dels gældende ift. størrelsen af de enkelte team, hvor meget store team kan vanskeliggøre mulighederne for en fornøden personaleledelse og sparring. Dels gør det sig gældende ift. opgavediversiteten i teamet, hvor stor diversitet kan hæmme effektiviteten, fokus og dybden i indsatsen.

En ny model bør derfor understøtte:

- Rimelige teamstørrelser
- Mulighed for opgavemæssig fokus – både ift. målgruppe og opgavens karakter.

3.4 Generalist vs. specialist

I forbindelse med indførelsen af den brugerrettede forvaltning foregik en diskussion af medarbejderne i de lokale centres kvalifikationer. Én af diskussionerne gik på dilemmaet mellem generalist vs. specialist. I denne diskussion blev det tværfaglige samarbejde fejlagtigt af nogen opfattet som om, at alle medarbejdere skulle kunne det samme.

I Københavns Kommune er størrelsen en styrke ift. at vi er i stand til at opdyrke et specialiseret hjælpesystem med fokus på specifikke målgrupper og specifikke problemstillinger. Denne specialisering har fordelen at det er muligt at sikre et højt fagligt niveau, med stor erfaring med den enkelte målgruppes problemer eller mulighed for medarbejdere med særlige kvalifikationer for særlige ydelsestyper. En sådan specialisering er ikke mulig i mindre kommuner hvor man som medarbejder ofte vil skulle dække adskillige målgrupper og funktioner. Modsat betyder størrelsen og specialiseringen samtidig at indsatsen kan opleves fragmenteret, og at den enkelte bruger selv skal finde rundt i den komplicerede "offentlige jungle".

Fra gentagende brugerundersøgelser ved vi at brugerne meget gerne ser at det er de samme gennemgående personer de taler med ift. deres sag. Dette skyldes dels ønsket om ikke hele tiden at skulle "udrulle" sin livshistorie til nye medarbejdere. Ligeledes ønsker brugerne, at der er én gennemgående person, der tager ansvar for brugerens sag, således at den fornødne koordinering finder sted, og at man ikke "kastes rundt i systemet".

Siden indførelsen af den brugerrettede forvaltning har der været arbejdet med brugen af faste kontaktpersoner på de lokale centre. Der er dog noget der tyder på, at det ikke er lykkedes at få denne ordning/arbejdsform til at fungere perfekt. I forbindelse med en ny organisering bør der derfor arbejdes videre med metoder til en sikring af gennemgående kontaktpersoner ift. brugerne. Det bør her præciseres, at tanken her bag ikke er, at kontaktpersonen skal kunne løse alle opgaver, men at kontaktpersonen skal være formidler ift. hvor og hvem, der kan hjælpe hermed og tager ansvar herfor.

De nye socialcentre står følgelig overfor et dilemma ift. hvorledes der på samme tid sikres en specialiseret, effektiv og professionel indsats, der på samme tid er overskuelig for brugeren, koordineret og hvor der er faste gennemgående kontaktpersoner.

3.5 Administrativ effektivitet

Den nye Socialforvaltning vil som alle andre offentlige instanser være underlagt et krav om effektivitet ift. både tid og ressourcer. Effektiviteten må dog ikke blive et mål i sig selv, men skal altid ses i relation til Socialforvaltningens mission. Dvs. at effektivitetsmålet ikke må tilrettelægges så det er i modsætning til brugerens interesser og ønsker, men effektivitetsmålet skal i stedet have som mål at maksimere brugernes interesser og ønsker inden for de tilstedeværende ressourcer i Socialforvaltningen. Én af måderne til understøttelse heraf er at sikre en hensigtsmæssig organisering og tilrettelæggelse af arbejdsgange. Et andet værktøj der i de kommende år vil blive stadig mere centralt er en professionel brug af IT. En effektiv brug af IT vil dels kunne sikre en effektivisering af forskellige arbejdsgange, men vil samtidig kunne forbedre kommunikationen (såvel internt som eksternt), samt give et bedre datagrundlag ift. ledelsesinformation. Herved kan den rette brug af IT kombineret med retvisende kvalitetsmål medvirke til, at vi som forvaltning optimerer vores metoder og tilbud.

3.6 Ensretning vs. fleksibilitet i organiseringen og forretningsgange

Den valgte model skal være fleksibel, så den kan rumme de lokale forskelle der præger København. De lokale centre vil dels have betydelige størrelsesforskelle i både brugergrundlag

og antal ansatte. Ligeledes er der forskellige lokalområder prægede af betydelige sociale forskelle, som kan have betydning for indretning og organisering. Dvs. at det er vigtigt at den valgte organiseringsmodel giver plads til en vis fleksibilitet ift. disse forskelle. På samme vis bør den valgte organisationsmodel sikre, at der bliver et tilstrækkeligt ledelsesrum til den lokale ledelse. Hvis de lokale centre skal være innovative, er det vigtigt, at de også har et vist rum til nyudvikling og lokalt særpræg.

På den anden side bør den nye organisationsmodel på en række områder været præget af mere ensartethed, end der har været gældende for de tidligere lokalcentre. Dette gælder bl.a. ift. det lokale centers udtryk og signal til brugerne (herunder ex. modtagelsen), ift. den service som brugerne får, samt ift. en række af de metoder og forretningsgange som har været benyttet. Her har en række forhold umiddelbart været præget af forskelle, der ikke alene kan tilskrives forskelle i brugerne behov, men samtidig har været præget af lokalcentrenes egen lokale kulturer. Det betyder at lokalcentrene på en række områder ikke har haft et fælles udtryk og indhold, som har været gennemgående for den service, der gives til borgere i København.

En stor forskellighed i organisering giver tillige en række problemer ift. en effektiv benchmarking mellem centrene, samt ift. budgetudmelding og budgetopfølgning.

Balancen er at finde, hvad der skal være fælles og hvad der ikke skal.

3.7 Ensretning vs. fleksibilitet i samarbejdsrelationer

På samme måde som organiseringen skal balancere mellem entydighed og lokalt særpræg er samme forhold gældende ift. de formaliserede samarbejdsrelationer med eksterne aktører (ex. behandlingspsykiatrien, rådgivningscentre, boligselskaberne, BIF mv.). De lokale centre vil også her være meget forskellige, lige som de eksterne parter vil være meget forskellige i de enkelte lokale centre.

Det er her væsentligt at gøre sig klart, at socialcentrene udgør en helt central lokal aktør i de københavnske bydele. Dette gælder såvel ift. at indgå i og løse konflikter i lokalmiljøet, at sikre en lokal rummelighed ift. de udsatte borgere, via gadeplansarbejde og andre udgående funktioner (eks. SKP) og at virke forebyggende ift. såvel individuelle problemer som problemer mellem de udsatte grupper og det omgivende samfund.

Ovenstående roller samt socialcentrets virke i almindelighed, betyder at socialcentret ikke vil kunne løse sine opgaver og funktion uden et tæt samarbejde med andre aktører.

Samarbejdsrelationerne er derfor så centrale og vigtige for den samlede indsats, at de ikke alene bør overlades til, hvilke lokale aftaler der "historisk" set er udviklet i de enkelte områder.

Der bør derfor sættes fokus på området og arbejdes med fastlæggelse af en fælles obligatorisk minimumsmodel, som man så lokalt kan bygge ovenpå. I dette arbejde bør der sættes et helt særlig fokus på at få etableret en formaliseret samarbejdsrelation til BIF, som sikrer det bedst mulige samarbejde mellem de to forvaltninger ift. den store fælles brugergruppe.

Ligeledes bør der sættes fokus på at sikre en præcisering mellem socialcentrene og rådgivningscentrene ift. indsatsen overfor stofmisbrugere. Dette gælder særligt en præcisering af, hvorledes motivationsarbejdet ift. at få misbrugere til at gå i behandling varetages og koordineres, samt hvorledes de to centre sikrer en koordinering og ansvarsdeling af sager hvor begge parter har en aktie, ex. stofmisbrugere der får hjemmepleje (se evt. oplæg fra MR-misbrug om uddybning heraf).

3.8 Stordriftsfordele vs. lokal kontakt

De nye store lokale områder giver en række stordriftsfordele, men ulempen bliver at der visse steder bliver langt til det "lokale" center. I forhold til de tidligere geografiske områder vil reduktionen fra 15 til 8 lokale centre betyde en større afstand for en række brugere.

Dette "afstandsproblem" skal dog ses i en særlig Københavnerkontekst, da man i resten af landet ikke har samme problemer med /forventninger til at ens kommune ligger inden for få km's afstand.

For at kunne høste de stordriftsfordele en reduktion fra 15 til 8 lokale centre kan medføre, bør det bestræbes, at de nye lokale centre placeres på én adresse pr. center. Konkret kan dette give problemer i 2 lokalområder: på Amager og i Brønshøj/Husum/Vanløse. Her giver de nuværende lokalemuligheder ikke muligheder for at samle aktiviteterne på ét center. Der bør følgelig sættes særsomt fokus på, hvorledes der ift. disse to centre sikres at hensigtsmæssig faglig og ressourcemæssig løsning.

Herudover er der centre der har arbejdet med satellitter til lokalcentret som synlige forposter i lokalområdet. På Indre Nørrebro har man i særligt belastede boligområder haft sådanne udskudte lokalcentre. Dette er et eksempel på, hvordan der kan være lokale behov, der kan kræve lokale løsninger. Modellen fra Indre Nørrebro bør dog umiddelbart kun benyttes ved særlige tunge bebyggelse og når det ressourcemæssigt kan hænge sammen. Herudover skal der være opmærksomhed på at sikre den fornødne specialviden i de udskudte forposter.

3.9 Relationen til centralforvaltningen

I forbindelse med reorganiseringen af de centrale kontorer pr. 1. januar 2006 er det blandt andet ønsket at sikre en øget overensstemmelse mellem centralforvaltningen og den lokale brugerrettede organisering. Således har det været intentionen at de enkelte MR-kontorer fremover matcher de lokale team eller centre. Således er handicapcentrenes reference til centralforvaltningen via MR-Handicap, Rådgivningscentrene via MR-Misbrug, Børnefamilieteamene via MR-Børn og Voksenteamene via MR-Voksne.¹ Ovenstående har til hensigt at sikre en bedre styring, kommunikation og sammenhæng mellem lokal- og centralforvaltningen.

¹ Det skal i denne forbindelse præciseres, at en række af de ydelser der ligger under lokalcentrenes voksteam (bl.a. Hjemløse, boligsocial indsats, alkoholindsatsen) henhører under MR-Misbrug. Der er derfor aftalt et kontinuerligt samarbejde og dialog mellem MR-Voksne og MR-misbrug. (se evt. særskilt notat herom fra MR-misbrug)

Den nye organiseringsmodel for socialcentrene bør derfor ske således, at en sådan overensstemmelse mellem den centrale og den lokale organisering sikres bedst muligt.

4 Forskellige organiseringsmodeller

I dette afsnit opstilles behandles fordele og ulemper ved 3 udvalgte organiseringsmodeller. Indledningsvis behandles en række grundlæggende forhold vedr. valg af model. Herefter behandles 3 grundlæggende modeller:

- Målgruppemodellen
- Bestiller- og udføremodellen
- Forløbsmodellen

4.1 Grundlæggende forhold

Som nævnt skal en ændret organisering af de lokale centre tilgodese flere væsentlige forhold. Det bærende princip er fortsat hensynet til borgeren – det brugerrettede perspektiv.

Udfordringen er at sikre at de nye socialcentre organiseres, så de kan levere en specialiseret, effektiv og professionel indsats der på samme tid er overskuelig for borgeren, koordineret og hvor der er faste gennemgående kontaktpersoner.

De tre forhold, der især vægtes af borgeren, er hver især prioriteret i de tre modeller:

- Gennemgående person (Målgruppemodellen),
- Professionalisme og effektivitet (Bestiller- og udføremodellen),
- Let tilgængelighed og ikke klientgørelse hvis de bare skal have en enkeltydelse (Forløbsmodellen)

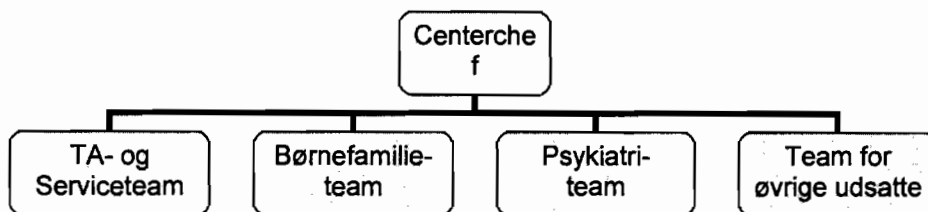
På voksenområdet har flytningen af beskæftigelsesområdet betydet en markant nedbringelse af de mere administrative sagsbehandlingsopgaver, hvorved den socialfaglige og pædagogiske opgave vil komme til et ”fylde” betydeligt mere. Mellem halvdelen og to tredjedel af medarbejderne i voksteamene er rent faktisk udgående medarbejdere – gadeplans- / boligsociale medarbejdere, hjemmevejledere, støttekontaktpersoner og medarbejdere til hjemmepleje.

I den forbindelse skal det overvejes om de tilbageværende administrative serviceopgaver varetages bedst i et selvstændigt team (service / modtagelse), i voksteamet eller i TA-teamet. Modellerne giver forskellige bud på, hvordan disse serviceopgaver bedst passes ind i strukturen på socialcentret. Under alle omstændigheder bør modtagelserne indrettes, så folk, der henvender sig i socialcentret mødes af en hurtig, effektiv og imødekommende betjening i et venligt miljø.

4.2 Gennemgang af de tre modeller

Nedenstående gennemgås de tre modeller.

Model 1 - Målgruppemodellen



Hovedideen bag denne model er at sikre en fokuseret og målgruppespecialiseret indsats. I modellen opdeles Voksenteamet i to selvstændige team målrettet mod henholdsvis de psykisk syge og de øvrige udsatte grupper. Det vil tillige kunne etableres som ét team med to underteam, men grundet voksenteamenes betydelige fremtidige størrelse er der i denne model taget udgangspunkt i to selvstændige team.

Herved vil der særligt ift. gruppen af psykisk syge kunne sikres en høj faglig indsigt i målgruppens specifikke problemer. Ift. målgruppen af øvrige udsatte er der her tale om en temmelig uhomogen målgruppe som vil variere fra socialcenter til socialcentre og omhandler bl.a. hjemløse, misbrugere, prostituerede mv.

En række administrative ydelse ligesom umiddelbar rådgivning og vejledning foretages i de to målgrupperettede voksenteam.

I modellen er den resterende del af serviceteamet herunder blandt modtagelsesfunktionen placeret sammen med TA-teamet. Principielt vil Serviceteamet tillige kunne placeres som et selvstændigt team eller tilknyttet teamet for øvrige udsatte.

Fordele

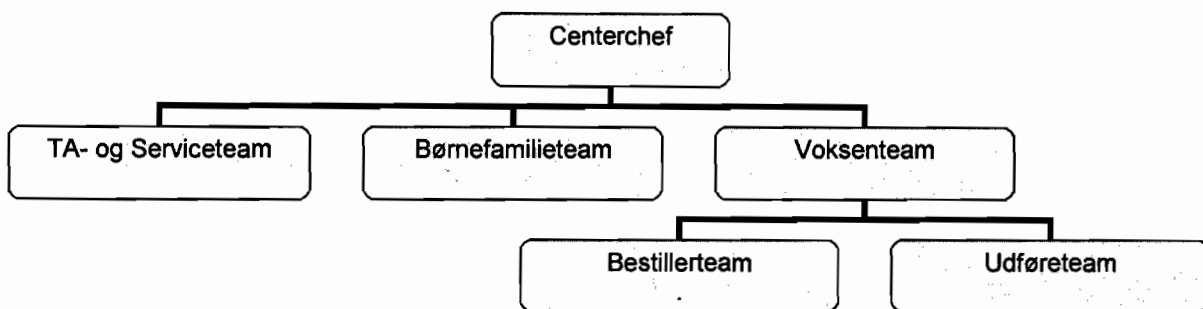
- Overensstemmelse med intentionerne i den brugerrettede forvaltning om målgruppeorientering
- Overensstemmelse med centralforvaltningens organisering (team for øvrige udsatte vil referere via MR-Misbrug, mens psykiariteteamet vil referere via MR-Voksne).
- Specialisering af medarbejderne ift. de enkelte målgruppers behov.
- Muligt at specificere udgifterne ift. specifikke målgrupper.

Ulemper

- Kan virke stigmatiserende ift. målgrupperne.
- En del af målgrupperne vil høre til i begge team (ex. hjemløse psykisk syge). Herved risiko for sagsskubberi.
- En række administrative funktioner vil som udgangspunkt skulle dubleres og løses i begge underteam i stedet for ét team (dvs manglende realisering af stordriftsfordele).

- En række socialfaglige opgaver vil som udgangspunkt skulle dubleres eller løses i et af de to team for begge målgrupper (eks. udførelsen på hjemmeplejeområdet og den boligsociale indsats).
- De to team vil være ret forskellige mht. størrelse (en række centre har meldt tilbage at de forventer at ca. 70 % af voksteamets ressourcer vil være tilknyttet psykisk syge).

Model 2 – Bestiller- og udføremodellen



Hovedidéen bag denne model er at sikre en klar funktionsmæssig opdeling af indsatsen. I modellen arbejdes der med to adskilte underteam på voksenområdet. Et bestillerteam og et udførerteam.

I modellen vil medarbejderne være placeret i de team, hvor de har deres interesse og kompetencer. Dvs der arbejdes med en teammæssig adskillelse af på den ene side de rådgivende, udredende og sagsplanlæggende aktiviteter og på den anden side de socialfaglige og pædagogiske udførende dele. Herved tilstræbes en høj professionalisering og et højt fagligt miljø.

I modellen kan der arbejdes videre yderligere underopdeling af de to team ift. målgrupper.

I modellen er den resterende del af serviceteamet herunder blandt modtagelsesfunktionen placeret sammen med TA-teamet. Principielt vil Serviceteamet tillige kunne placeres sammen med teamet for administrative ydelser.

Fordele

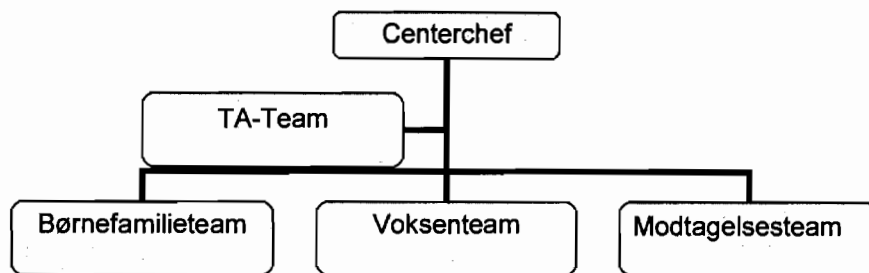
- Adskilt ledelsesmæssigt og medarbejdermæssigt fokus i udredning og udførsel.
- Nemmere at fastlægge en stram økonomisk styring af ressourcer.
- Mulighed for høj faglig specialisering.

Ulemper

- Der kan opstå traditionelle kompetencekonflikter mellem bestiller og udfører (udførerteamet mener eks. at bestillerteamet bestiller det forkerte eller giver for lidt tid).

- Ikke brugerrettet men ydelsesrettet.
- Ikke i fuld overensstemmelse med centralforvaltningens organisering
- Manglende specialisering ift. de enkelte målgruppers specifikke behov.

Model 3 - Forløbsmodellen



Filosofien i denne model er en organisering efter brugeren efterspørgsel af ydelser. Dvs at brugere der alene har behov for en økonomisk ydelse eller umiddelbar rådgivning kan få dette hurtigt og effektivt. Ideen er at modtagelsesteamet tillige skal sikre en relevant forvisitation af brugeren ”videre i systemet”.

Modellen søges således opbygget efter en logik om hvad brugeren efterspørger i stedet for en stigmatiseret opdeling i, hvad vi som forvaltning mener, at brugerens målgruppeproblem er.

I voksenteamet varetages dels den længerevarende rådgivning vejledning (herunder handleplaner mv.) og dels de udgående funktioner. Teamet vil således have et massivt fokus på den socialfaglige indsats.

TA-teamet udgør en mindre fokuseret stabsfunktion for centerledelsen og varetager dels den tværgående administration af centret.

Fordele

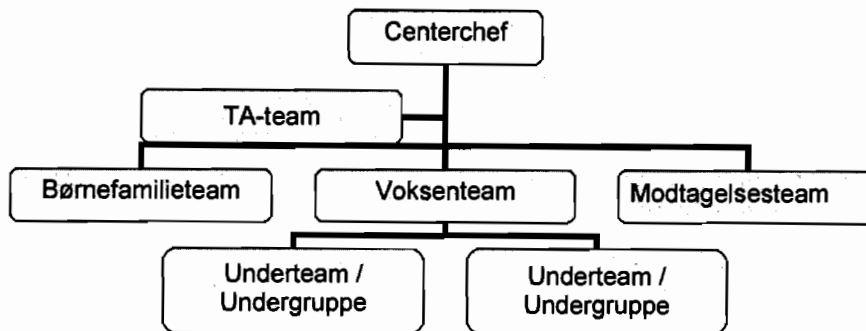
- Tager udgangspunkt i brugerens efterspørgsel og behov
- Én målgruppe, dvs ikke gråzonesager
- Fokus på effektivitet
- Mulighed for adskilt ledelsesmæssigt medarbejdermæssigt fokus
- Mulighed for nytænkning af modtagelsen

Ulemper

- Ikke i fuld overensstemmelse med centralforvaltningens organisering
- Manglende specialisering ift. de enkelte målgruppers specifikke behov.
- Ikke brugerrettet men forløbsrettet.

5 Anbefaling

Med udgangspunkt i ovenstående behandling af visioner og dilemmaer og den efterfølgende gennemgang af tre mulige organiseringsmodeller anbefales forløbsmodellen kombineret med målgruppeopdelte underteam, dvs. model 3 suppleret med underopdelte underteam jf. model 1.



Baggrunden for denne anbefaling er, at det vurderes, at det vil være denne model, der bedst muligt på samme tid understøtter såvel en målgruffokusering, men kombineret med en effektiv nytænkning af den måde vi modtager og betjener brugerne. Modellen vurderes samtidig at kunne sikre såvel en høj faglighed som en effektiv drift.

Det vurderes at denne model giver de bedste forudsætninger for en kombination af den brugerrettede tilgang med en mere funktions og forløbsmæssig tilgang jf. afsnit 3.1.

Det vurderes tillige at denne model bedst understøtter et ledelsesmæssigt og medarbejdermæssigt fokus i de enkelte team.

I nedenstående foretages en uddybning af modellen samt en række opgavemæssige anbefalinger.

5.1 Beskrivelse af de tre team i modellen

TA-team

Det anbefales at de lokale centre får et stærkt og fokuseret TA-team, som i højere grad end tidligere vil have en egentlig stabsfunktion. TA-teamet skal dels varetage centrets administrative funktioner inden for løn, økonomi og IT. Teamet skal samtidig udgøre en stærk stab for centerchefen og den samlede centerledelse ift. deres drift og udvikling af centret. Teamet skal således bl.a. kunne udføre strategiske udviklingsopgaver på tværs af teamene. Herudover har teamet en helt central rolle ift. koordinering af og understøttelse af teamene ift. en kvalificeret økonomistyring. Teamet skal herudover understøtte at centret bliver i stand til at leve op til de stigende krav til dokumentation af indsatsen, kvalificeret økonomistyring, udvikling af arbejdspladsen til en attraktiv arbejdsplads og en aktiv medspiller ift. de centrale kontorer.

TA-teamet reference til centralforvaltningen vil ske via Tværgående Økonomi.

Modtagelsesteam

Modtagelsesteamet skal ikke blot være et nyt navn for serviceteamet. Selv om en række opgaver og funktioner vil blive videreført heri, vil der skulle ske en ændring i selve tænkningen og udtrykket.

Her udgør modtagelsen et helt centralt element. Modtagelsen bør være præget af et fælles udtryk på tværs af de lokale centre og kendetegnet ved let tilgængelighed, effektiv og hurtig betjening (ikke klientgørende). Modtagelsen bør i sit fysiske udtryk signalere imødekommenhed og ikke være kendetegnet ved "skranker". Teamet skal have et massivt fokus på service – også for de massivt udsatte ex. hjemløse psykisk syge med et misbrug. Det bør bestræbes at modtagelsen er indrettet i lyse, imødekommende og rummelige lokaler. Dette har dels til hensigt at give et imødekommende indtryk og dels at pæne imødekommende lokaler i sig selv kan være konfliktreducerende.

I modtagelsen vil det handle om hurtigt og effektivt at få betjent eller videreformidlet kontakt til eks. Voksenteamet, så de udsatte borgere ikke sidder samlet og venter. Baggrunden herfor er, at ventesituationerne med mange personer på et sted kan virke konfliktskabende.

Modtagelsesteamets hovedopgaver vil være:

- Varetagelse af modtagelsen
- Straksekspeditioner samt øvrige mere administrative ekspeditionssager
- Enkeltstående eller indledende rådgivning og vejledning
- Forvisitering til voksenteamet.

Straksekspeditioner samt øvrige mere administrative ekspeditionssager dækker bl.a. over:

- Alle enkeltydelsessager (for at sikre den fornødne effektivitet og ensartethed i disse sager)
- Boligstøtte
- Børnetilskud

Modtagelsesteamets reference til centralforvaltningen vil ske via MR-Voksne.

Voksenteam

Voksenteamet vil forestå den sociale indsats over de udsatte grupper, dvs. både af rådgivende karakter og de udgående funktioner. Teamet vil skal have et stort fokus på hjælp af de udsatte brugere samt at understøtte dem i at tage hånd om eget liv. Eks. vil teamet have kontakt til en række af de borgere som beskæftigelsesforvaltningen har undtaget for kontaktførelse hvor opgaven bl.a. bliver at understøtte den gruppe borgere i igen at kunne få kontakt til arbejdsmarkedet.

Voksenteamets hovedopgaver vil være:

- Mere omfattende og evt. længerevarende rådgivning og vejledning

- Udarbejde handleplaner
- Indstillinger til botilbud og beskyttet beskæftigelse
- Drift og udvikling af bofællesskaber samt aktivitets- og væresteder
- Udførelsen af hjemmeplejen
- Det opsøgende gadeplansarbejde
- Den boligsociale indsats
- SKP-ordningen
- Alle sager vedr. godkendelse af og forhøjelse af førtidspension (for at sikre den fornødne faglige indsigt i disse sager)

Teamet bør arbejde med udvikling af kontaktpersonrollen ift. de udsatte brugere. Det vil sige at brugeren har en fast kontaktperson i voksenteamet (og evt. en backup) som kender brugeren og koordinerer brugerens sag. Det betyder eks. at hvis en udsat bruger i voksenteamet har behov for en ydelse der varetages i modtagelsesteamet, skal kontaktpersonen i voksenteamet følge brugeren hen til den hjælp der skal til i modtagelsesteamet.

Voksenteamets reference til centralforvaltningen vil ske via MR-Voksne.

5.2 Ledelsesfokus

Som anført i afsnit 4 er en af intentionerne med denne organisationsmodel at sikre et klart ledelsesmæssigt fokus imellem modtagelsesteamet og voksenteamet.

I modtagelsesteamet vil teamchefen skulle fokusere på, hvordan organisationen bliver i stand til at udvikle og forbedre sin evne til at levere hurtige og effektiv enkeltsagsbehandling samt umiddelbar rådgivning og vejledning. Teamchefen skal sikre et stort fokus på service. Brugeren skal mødes med venlighed, imødekommenhed og professionalisme.

I voksenteamet vil teamchefen skulle fokusere på, hvordan organisationen bliver i stand til at understøtte den enkelte udsatte bruger med at tage hånd om eget liv. Dvs. hvordan gør vi den enkelte borgere i stand til at bo i egen bolig, få et netværk, få en tilknytning til arbejdsmarkedet. For en række særligt udsatte brugere vil det dog primært være et mål i sig selv at brugeren har et godt og værdigt liv.

Voksenteamets teamchef vil tillige have til opgave at være foregangsperson for ”den øgede sociale fokus” jf. afsnit 3.2.

5.3 Opdeling af team - undergruppeopdelinger

Selv med denne model vil voksenteam og modtagelsesteam i det største center have ca. 130 medarbejdere til sammen, hvilket er uforeneligt med en tæt ledelse. I de største centre skal der følgelig findes en løsning herpå.

Herudover anbefales det, at der arbejdes videre med afdækning af fordele og ulemper ved direkte underteam vs. en model med mindre opdelt undergrupper målrettet specifikke målgrupper.

En model med undergrupper vil sige, at der i det enkelte team arbejdes med en mindre formaliseret opdeling end ved egentlige underteam. Ideen er, at det er muligt at arbejde med flere specifikke undergrupper, der kan have behov for et særligt fokus, samtidig med at der ikke skabes samme samarbejds-mæssige skel, som kan være konsekvensen af en egentlig opdeling i underteam. De enkelte undergrupper vil tillige kunne trække på øvrige medarbejdere i teamet eks. en fælles hjemmepleje.

På Voksenområdet kan umiddelbart peges på følgende mulige undergrupper:

- Udsatte under over 18 år (med særligt fokus på samarbejdet med børnefamilieteamet ift. 18 års problematikken),
- Psykiatri,
- Øvrige udsatte grupper
- Førtidspension

I den kommende proces skal der være opmærksom på at det konkrete valg af underopdeling samt ledelsesform på det enkelte socialcenter vil være præget af dels centerets geografi og dels størrelsen af teamene på centret. I denne forbindelse skal der være en særskilt opmærksomhed på hvordan en opdeling skal ske på de to socialcentre der pt. ser ud til at skulle være placeret på to adresser (Amager samt Brønshøj/Husum/Vanløse).

5.4 Hjemmeplejen

MR-Voksne og MR-Handicap har i samarbejde med lokal- og handicapcentrene iværksat en større analyse af hjemmeplejeområdet. Undersøgelsen viser på nuværende tidspunkt en lang række styringsmæssige problemer på området. På samme vis kan det anføres, at den nuværende adskillelse mellem bestiller og udførefunktionen i henholdsvis TA- og Voksenteam er på grænsen af lovens intentioner om en klar adskillelse af de to funktioner.

Det foreslås derfor, at hjemmeplejen indgår som et væsentligt element i den kommende diskussion af socialcentrenes organisering.

For at sikre en stærkere styring samt en klarere ansvars- og kompetencefordeling i hjemmeplejen forslås det, at der undersøges om bestillerfunktionen kan samles i én selvstændig enhed. Herved opnås i højere grad en faglig og økonomisk bæredygtig enhed med fokus på myndighedsopgaven i hjemmeplejen. Det afgørende er ledelsesmæssigt og økonomisk at få adskilt bestiller- og udførerfunktionen, hvorfor bestillerdelen bør organiseres med egen selvstændig ledelse.

Med hensyn til udførerfunktionen forslås det, at udførerdelen placeres i et kommende voksenteam, hvor der både medarbejdermæssigt og ledelsesmæssigt vil være fokus på den

sociale indsats. Dette kræver et øget fokus fra teamchefen, men organiseringen vil understøtte den sociale indsats i teamet.

5.5 Hjælpeområdene og §84 (handicapkompensation)

I forbindelse med forvaltningens budgetseminar for budget 2007 er der blevet stillet forslag om at samle forvaltningens hjælpemidler på de 4 handicapcentre. I dag er det således at de personbårne hjælpemidler formidles på samtlige socialcentre og handicapcentre. Modsat er de tekniske hjælpemidler alene placeret på de 4 handicapcentre.

Det samlede hjælpeområde er tillige præget af mangelfuld styring, styringsværktøjer og merforbrug.

Med henblik på at sikre en entydighed, størst mulig faglighed samt at sikre en effektiv og rationel behandling af hjælpemiddelsager bør det overvejes, at samle alle hjælpemiddelsager på handicapcentrene.

På samme måde er § 84-sagerne (dvs. handicapkompenserende ydelser (eks. tilskud til særlig kost, tilskud til ekstra kørselsbehov mv.)) i dag delt mellem handicap- og socialcentrene. Varetagelsen af denne ydelse kræver dog indsigt i og erfaring med funktionsevne-metoden ift. dette specifikke område. Da der på de enkelte nye socialcentre vil være ganske få af disse sager, er det vanskeligt at opretholde den fornødne ekspertise samt ensartethed på tværs af byen. På denne baggrund anbefales det, at det overvejes at samle alle § 84 ydelser på handicapcentrene.

5.6 Øvrige anbefalinger

Foruden ovenstående anbefalinger anbefales det, at der i det kommende arbejde arbejdes videre med en række af de forhold, der blev behandlet i afsnit 3 vedr. visioner og dilemmaer.