



Til
ØU/BR

08-11-2013

Sagsnr.
2013-0243285

Foranalyse om ”Bedre sagsbehandling – måltal og mation”

Dokumentnr.
2013-0243285-1

Ramme og overordnet formål

Københavns Kommune har igennem en årrække arbejdet med at forbedre sagsbehandlingen.

Sagsbehandler
Frederik Glintborg
bjerg

I forbindelse med behandlingen af Borgerrådgiverens beretning for 2012 besluttede Borgerrepræsentationen den 19. juni 2013 at igangsætte en række yderligere tiltag som et led i dette arbejde.

Bla. blev Økonomiforvaltningen pålagt at fremlægge forslag til mål og målsætninger for nedbringelse af fejlprocenterne på sagsbehandlingsområdet under henvisning til de positive resultater, kommunen har haft med at nedbringe sygefraværet igennem opstilling af måltal og løbende udarbejdelse af ledelsesinformation.

Der gennemføres derfor en foranalyse, der har til formål at få afdækket de nærmere forudsætninger og muligheder for generering af tværgående ledelsesinformation med henblik på brug af måltal som styringsredskab og ”driver” for kvalitetsudvikling af sagsbehandlingsområdet.

Foranalysen skal besvare det grundlæggende spørgsmål:

”Hvordan kan der – med udgangspunkt i eksisterende data fra fagsystemerne - automatisk genereres ledelsesinformation, der kan danne baggrund for opstilling af realistiske, meningsfulde og attraktive måltal på sagsbehandlingsområdet, der forventes at kunne medvirke til at skabe bedre sagsbehandling i Københavns Kommune?”

Det er afgørende, at den ledelsesinformation, der lægges til grund for måltallene, kan genereres så smidigt og ubureaukratisk som muligt i henhold til den igangværende tillidsreform. Det skal så vidt muligt være data, der enten allerede ligger i systemerne, eller som vil opleves som meningsfulde, relevante og ikke-tidskrævende at taste ind som led i sagsbehandlingen.

Foranalysen tager afsæt i såvel interne som eksterne best practice erfaringer med forbedring af sagsbehandlingen. Desuden trækkes på metoder fra kommunens arbejde med nedbringelse af sygefraværet, hvor der er opnået gode resultater med en fokuseret strategi de sidste 5-6 år.

Fremtidig brug af ledelsesinformation og måltal skal understøtte en løbende udvikling og forbedring af sagsbehandlerområdet – generelt

Center for Økonomi

Københavns Rådhus,
Rådhuspladsen 1
1599 København V

Telefon
3366 2076

E-mail
fgk@okf.kk.dk

EAN nummer
5798009800206

www.kk.dk

og i særlig grad på de områder, hvor der opleves problemer i form af ikke tilfredsstillende kvalitet.

De overordnede formål, som mulige, kommende måltal skal understøtte, er:

- At øge borgernes tilfredshed med sagsbehandlingen
- At styrke kvaliteten i sagsbehandlingen
- At øge produktiviteten/effektiviteten i sagsbehandlingen
- At begrænse kommunens udgifter/manglende indtægter og refusioner forårsaget af for lav kvalitet (eksempelvis fejl) i sagsbehandlingen

Det er således vigtigt, at måltal understøtter styring og udvikling af de sagsbehandlingsområder, hvor der ønskes/er behov for en udvikling i en bestemt retning indenfor ovennævnte overordnede formål.

Måltallene skal være et operationelt og praktisk redskab både for ledelsen og for sagsbehandlerne, idet de bruges i den daglige drift til den ønskede kvalitetsudvikling af udvalgte områder.

En af metoderne til at realisere de overordnede formål er at styrke fagligheden i sagsbehandlingen ved hjælp af kompetenceudvikling og organisationsudvikling. Der er adskillige erfaringer i forvaltningerne, der har arbejdet med ”god sagsbehandling” på forskellig vis.

En anden metode er at styrke borgerkontakten i sagsbehandlingen, hvilket der også er arbejdet med i flere forvaltninger.

Fra arbejdsmiljøforskningen ved vi, at når ledelsen sørger for at skabe optimale vilkår for, at medarbejderne kan udføre deres arbejde effektivt og med en høj kvalitet, øges arbejdsglæden, og risikoen for stress og udbrændthed minimeres. Forskningen peger også på, at tillidsbaseret ledelse og klare mål for den enkelte medarbejder medvirker til, at medarbejdernes ansvar og engagement øges, hvilket igen fører til højere kvalitet i opgaven.

En tredje metode, der indledningsvist kan nævnes, er, at der kan være behov for deciderede kulturforandringer indenfor visse områder, hvor der sikres fokus på kerneydelsen, kvalitet, ressourceforbrug mv.

Delmål og opgave

I besvarelsen af det grundlæggende spørgsmål, som beskrevet indledningsvist, opstilles følgende, konkrete delmål:

1. At afdække de nærmere forudsætninger og muligheder for en tværgående ledelsesinformation på sagsbehandlingsområdet m.h.p. identifikation af konkrete måleområder, hvor der efterfølgende kan opstilles måltal. Først og fremmest forsøges udpeget fælles, tværgående målområder, men det kan også være for specifikke sagsområder.
2. At opstille et eksempel ("prototype") med måltal for kvalitetsparametre på et sagsbehandlingsområde for at teste og illustrere mulighederne for en tværgående ledelsesinformation.
3. At udarbejde en skitse til indholdselementer i en business case, der skal beregne, om der er et forbedringspotentiale og vurdere, om en indsats vil stå mål med effekten.

Hvorfor måltal?

Københavns Kommune har i dag ikke et samlet overblik over kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen. Borgerrådgivernes årlige rapport giver et godt billede af, i hvilken grad sagsbehandlingen lever op til borgernes retssikkerhed, og i hvilken grad lovgivning overholdes, men rapporten giver kun et begrænset billede af den generelle kvalitet af sagsbehandlingen, og der er således behov for bredere ledelsesinformation og analyse.

Ledelsesinformation – et faktisk og sagligt grundlag:

Ledelsesinformation forventes at kunne medvirke til at skabe et større overblik over kvaliteten af sagsbehandlingen på tværs af områder og forvaltninger i organisationen. Hvis det er muligt kan også benchmarkes eksternt på udvalgte områder.

Synligheden forventes at give større gennemsigtighed og åbenhed i diskussionerne af kvaliteten i sagsbehandlingen og udviklingsbehovet.

Ledelsesinformation forventes at kunne genereres både på aggregeret organisatorisk niveau og på individuelt niveau, og kan således danne grundlag for beslutninger om udvikling både for organisatoriske enheder og for enkelte sagsbehandlere.

Ledelsesinformation og måltal vil kunne integreres i kommunens intranet – dels den nuværende "Min Lederside" og på sigt på sagsbehandlernes personlige side, hvor sagsbehandleren vil kunne se egen performance i forhold til opstillede måltal.

I det hele taget er vurderingen, at øget digitalisering i sig selv kan medvirke til øget kvalitet i sagsbehandlingen, idet fagsystemerne rummer tjek-felter, der man medvirke til minimering af overskridelse af tidsfrister og andre formelle fejl.

Måltal som styringsredskab:

Realistiske, meningsfulde og attraktive mål på tværs af sagsbehandlingsområder, der løbende følges op på og debatteres, forventes at kunne medvirke til et stærkt ledelsesfokus og opmærksomhed internt og eksternt. Erfaringerne fra sygefraværsområdet viser, at når hele kæden fra politikere, topledelsen, decentral leder til medarbejderne italesætter en fælles agenda om et mål, og alle har fokus på realiseringen af måltallet, indsatsen og opfølgningen, viser resultaterne sig også.

Den løbende opfølgning på måltallene skal medvirke til at sikre fokus på områder, der har behov for en ekstra indsats og evt. ressourcer. Dette kan både ske på overordnet niveau i kommunen, hvor hele sagsområder prioriteres og på lokalt niveau, hvor udvalgte områder eller organisatoriske enheder (eller personer for den sags skyld) prioriteres.

Den tværgående opfølgning i Økonomiudvalget vil løbende identificere kritiske sagsbehandlingsområder og områder med potentiale for udvikling – herunder også konstatere fremdrift/tilbagegang, der kan danne baggrund for fremhævelse af sagsområder eller organisatoriske enheder, hvor der har været en positiv udvikling, da disse vil kunne bruges som best practice og løftestang.

Typer af måltal

På baggrund af foranalysens research identificeres de områder, hvor der med fordel kan opstilles måltal.

Researchen skal forsøge at afdække både de formelle og de materielle aspekter af sagsbehandlingen. Der undersøges derfor konkret mulighederne for at generere ledelsesinformation, der kan bruges til at vise:

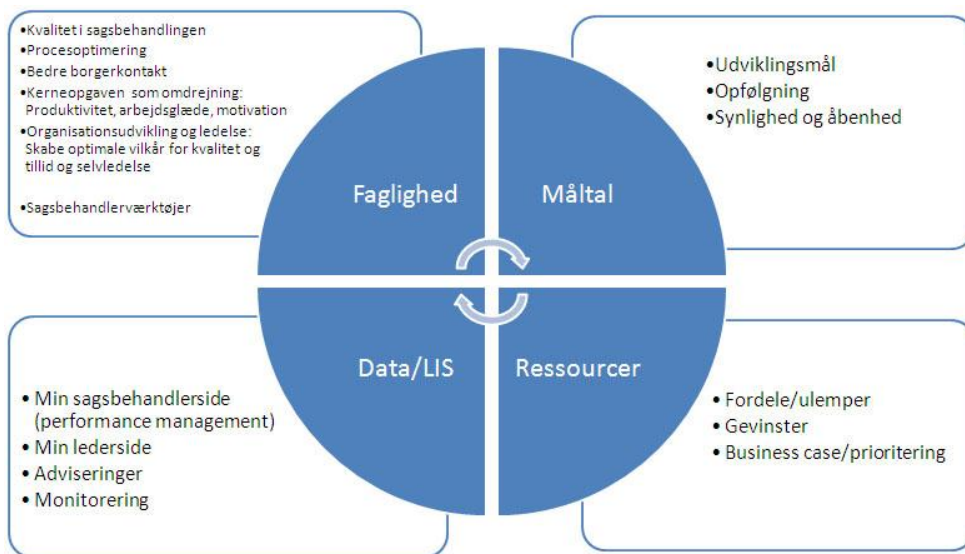
1. Mål for reduktion af antallet af klager i forhold til den samlede sagsmængde (formelle og materielle fejl)
2. Mål for reduktion af antallet af fejl i sagsbehandlingen (formelle fejl)
3. Mål for reduktion af antallet af fejl i forhold til afgørelserne (materielle fejl)

Endelig skal foranalysen undersøge, om der er helt andre måleområder, der er relevante, meningsfulde og attraktive i forhold til kvalitetsudvikling af sagsbehandlingen.

Metode og perspektiv/tilgang:

Foranalysen vil følge en model, hvor der anlægges 4 tilgange til kvalitetsudvikling af sagsbehandlingsområdet. Model er inspireret af sygefraværsindsatsen, og den kan bruges i den videre indsats.

Helhedsorienteret model - fire tilgange, der tænkes sammen:



- *Måltal* – er styringsredskabet og motivations-driveren, der skal sikre udvikling
- *Faglighed* – er indsatsområder, hvor der arbejdes med ledelsen, organisationsudvikling, kompetenceudvikling, værktøjer osv.
- *Data/LIS* – er IT-administrativ understøttelse af sagsbehandlingen samt monitorering af performance og måltal
- *Ressourcer* – er cost benefit vurderinger af mulige indsatser og forbedringer mv.

Aktiviteter i foranalysen

I besvarelsen af det grundlæggende spørgsmål samt delmålene, som beskrevet indledningsvist, opstilles en række underspørgsmål indenfor hver af de fire tilgange i modellen.

Arbejdsgruppen vil dels foretage en research i forvaltningerne og udenfor Københavns Kommune, herunder om KL og ministerierne har materiale liggende og dels analysere på eksisterende data i fagsystemer mv.

Tilgangen til foranalysen vil være eksplorativ, da vi ikke i dag ved, hvad der er muligt og meningsfuldt i forhold brug af data på sagsbe-

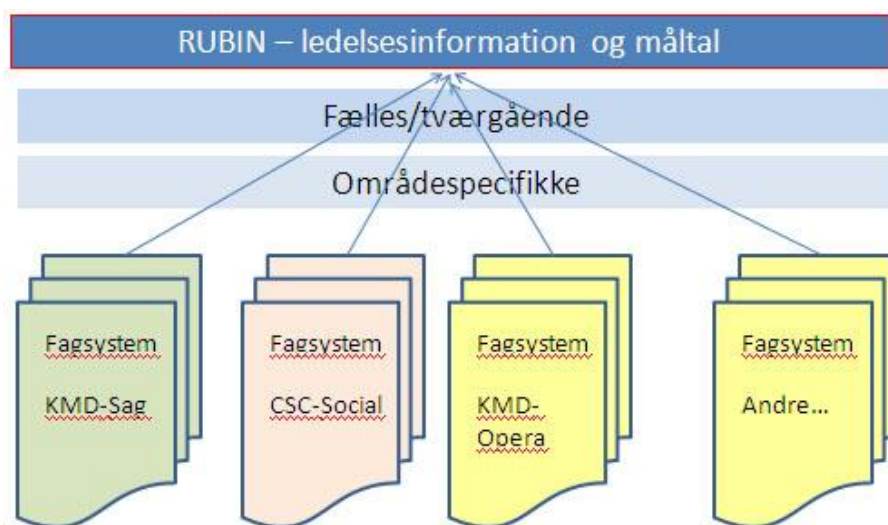
handlingsområdet. Arbejdsgruppen vil starte med at kvalificere de konkrete spørgsmål, der skal indgå i researchen.

Udkast til arbejds-spørgsmål:

- **Faglighed**
 - Hvilke interne projekter og tiltag har været gennemført m.h.p. at styrke kvaliteten i sagsbehandlingen – herunder optimering af processer, styrket borgerkontakt, begrænsning af fejl mv.?
 - Rummer ovennævnte tiltag nogle målepunkter, der kan danne afsæt for måltal?
- **Data**
 - Hvilke registreringer har man i dag – kvantitative og kvalitative?
 - Hvilke måleparametre har man i dag i forvaltningerne?
 - Hvilke ledelsesinformationer kan fagsystemerne aktuelt og potentielt levere?
 - Hvad kræves af nuværende data for, at de kan bruges som måltal, eksempelvis begrebsafklaring?
 - Hvad skal en undersøgelse, der vurderer kvaliteten af vores fagsystemer, rumme – herunder vurdering af, om der er behov for en sådan vurdering?
- **Ressourcer**
 - Hvilke elementer skal en business case indeholde for at kunne svare på, hvilke indsatser indenfor styrkelse af kvaliteten i sagsbehandlingen, der kan betale sig at igangsætte
 - Hvilke gevinster/fordele vil der være ved øget digitalisering som redskab til understøttelse af sagsbehandlingen – herunder om vi kan minimere antallet af fejl ved øget brug af digitalisering?
- **Måltal**
 - Hvilke målepunkter kan potentielt opstilles – fælles samt fagspecifikke?
 - Hvad skal der til for at målene er meningsfulde, realistiske og attraktive?

Ledelsesinformation – data

Udgangspunktet for fremtidig brug af ledelsesinformation vil være, at eksisterende data så vidt mulig skal bruges. Disse data kan muligvis trækkes fra fagsystemer og andre databaser. Rubin foreslås som ”præsentationsmedie”.



Organisering

Direktionen i Økonomiforvaltningen fungerer som ”styregruppe”.

7-dir. orienteres om milepæle i analysefasen.

Økonomichefkredsen vil løbende få forelagt delresultater, problemstillinger mv., og i det hele taget blive inddraget.

Arbejdet med foranalysen og det eventuelle videre arbejde forankres i Center for Økonomi i Økonomiforvaltningen og Borgerrepræsentationens Sekretariat assisterer projektledelsen.

De to afdelinger Rubin- Ledelsesinformation samt Statistik i Koncernservice deltager sammen med Center for Økonomi i opgavens konkrete udførelse.

Hver forvaltning udpeger 1-2 fagpersoner, der deltager i en arbejdsgruppe, der medvirker til løsning af opgaven. Deltagerne kan eksempelvis være:

- Erfarne sagsbehandlere
- Konsulenter, der har arbejdet med optimering og kvalitetsudvikling af sagsbehandling og processer
- Ekspertter med viden om data/ledelsesinformation, kendskab til fagsystemer og Business Intelligence-systemer

Tidsplan

- Opstart: februar 2014
- Afslutning på foranalysen: juni 2014
- Forelæggelse af resultatet af foranalysen med anbefalinger til det videre arbejde for ØU/BR: 3. kvartal 2014

Slutprodukt

Foranalysen er en problemanalyse, der besvarer det grundlæggende spørgsmål samt delmålene/opgaven som tidligere beskrevet. Dette sker gennem inddragelse af uddybende, konkrete spørgsmål ligeledes beskrevet ovenfor.

Besvarelsen være løsningsfokuseret og forsøge at opstille fremadrettede tiltag indenfor de 4 områder i den anvendte model: Faglighed, Data/LIS, Måltal og Ressourcer.

Der forsøges præsenteret en konkret ”prototype”/et eksempel på måltal indenfor et område.

Der leveres en skitse til indholdselementer i en business case om tiltag til forbedring af kvaliteten.

Økonomi

Udgifter til evt. supplerende assistance til eksempelvis gennemførelse af interviews og research og assistance på rapportskrivning forventes afholdt indenfor Center for Økonomis eget budget.

Ekstern konsulentbistand overvejes.