

Change with
Impact

KØBENHAVN, 10. MAJ, 2017

Serviceeftersyn af Borgercenter Handicap

Projektoplæg

IMPLEMENT
CONSULTING GROUP

Baggrund og formål

BAGGRUND

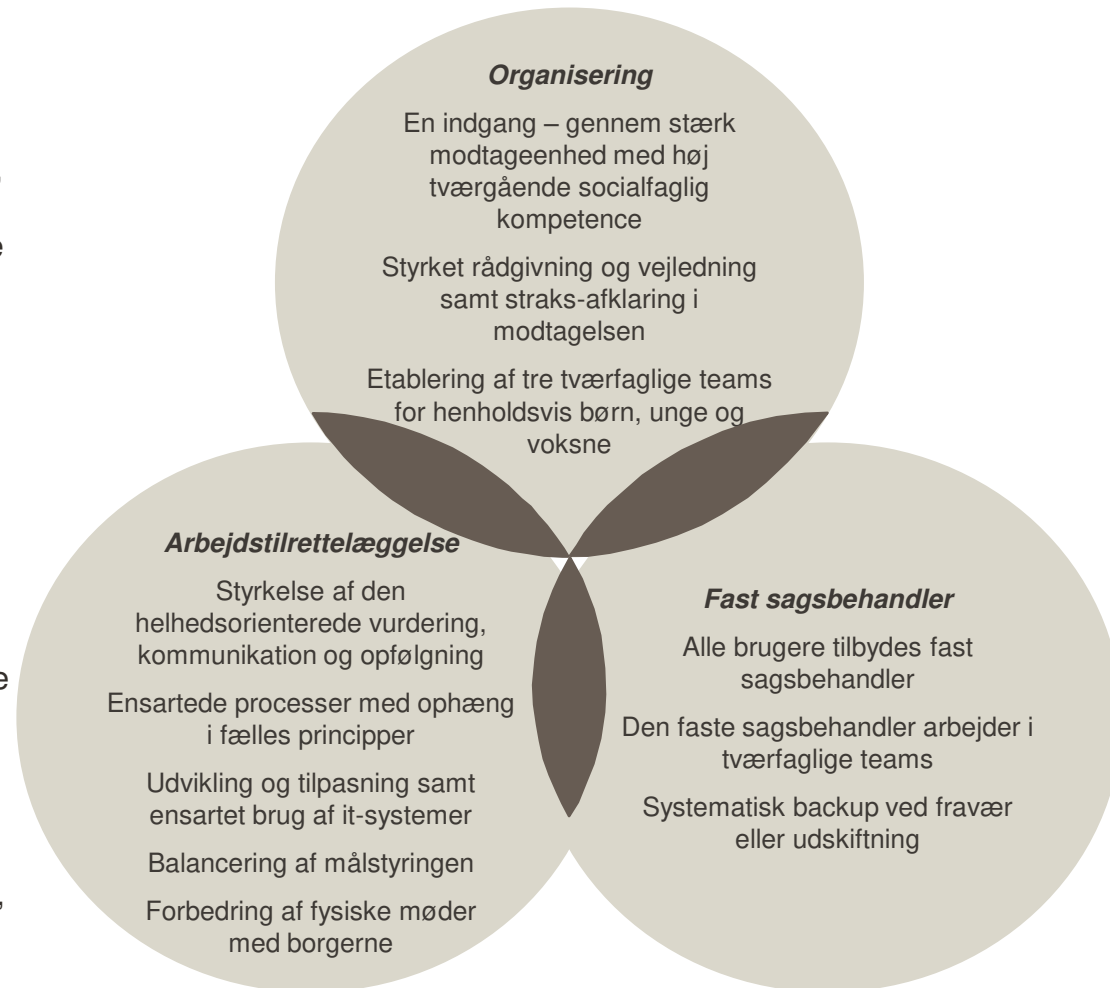
- Implement foretog i 2014 en organisationsanalyse af det daværende Handicapcenter København (nu Borgercenter Handicap)
- Analysen foreslog en omorganisering af centeret, som blev implementeret i marts 2015
- I den senere tid er Borgercenter Handicap blevet mødt med kritik fra Borgerrådgiveren samt en række forældre/brugere, hvilket blandt andet har ledt til medieomtale samt politisk bevågenhed
- Socialudvalget har derfor besluttet at foretage et serviceeftersyn af Borgercenter Handicaps organisering
- Implement er inviteret til at komme med forslag og tilbud på et sådant serviceeftersyn

FORMÅL MED SERVICEEFTERSYNET

- Serviceeftersynet skal følge op på de overordnede anbefalinger og mål, der indgik i analysen fra 2014, det vil sige:
 - Organisering
 - Arbejdstilrettelæggelse
 - Fast sagsbehandler
- Serviceeftersynet skal give en uvildig vurdering af, hvor langt Borgercenter Handicap er kommet i implementeringen af den nye organisering
- I eftersynet indgår ligeledes et fokus på de kritikpunkter, der er rejst af såvel forældregruppe og brugere, igennem konkrete klager, samt af Københavns Kommunes Borgerrådgiver
- Eftersynet skal således identificere, på hvilke områder, Borgercenter Handicap fortsat har udfordringer relateret til organisering, arbejdstilrettelæggelse og fast sagsbehandler
- Endelig skal eftersynet give forslag til, hvordan ambitionerne fra omorganiseringen kan realiseres fuldt ud igennem konkrete initiativer

Målbilledet for Borgercenter Handicaps organisering

- Det er Implements forståelse, at der både blandt forældre og brugere, medarbejdere og ledere samt i Socialforvaltningen overordnet set er tilfredshed med den strukturelle organisering, som blev foreslået i 2014 og implementeret i starten af 2015.
- Serviceeftersynets primære opgave er i forlængelse af dette, at give en status på fremdriften af implementeringen af den nye organisering, samt komme med en række fremadrettede handlingsanvisende og konkrete forslag inden for de områder, hvor yderligere implementering er nødvendig for at kunne indfri de ønskede mål.
- Serviceeftersynet vil således forholde sig til, i hvor høj grad Borgercenter Handicap har håndteret de udfordringer, som blev skitseret i organisationsanalysen fra 2014 samt i hvor vid udstrækning det er lykkedes at indhøste de fordele, som den nye organisering skulle tilvejebringe.
- Målbilledet for Borgercenter Handicaps organisering, jf. organisationsanalysen fra 2014, er illustreret i figuren til højre og er udgangspunktet for eftersynets fokus.
- Implements habilitet i vurderingen af et organiseringsforslag som Implement selv har været medvirkende til at foreslå er blevet drøftet og vendt med blandt andet forældregruppen. Der er enighed om, at kendskabet til Borgercenter Handicap, tankerne og visionen bag den nye organisering samt den tidligere gennemførte proces har ført til, at begge parter er trygge ved valget og legitimiteten af Implements udførelse af serviceeftersynet.



Principper for gennemførslen af serviceeftersynet

Gennemførslen af serviceeftersynet forudsætter, at der i gennemførslen sikres rene linjer mellem Implement og de mange aktører, der er i og omkring Borgercenter Handicap.

- **Serviceeftersynets genstand.** For at sikre at serviceeftersynet kommer hele vejen rundt inkluderes følgende enheder i Borgercenter Handicap; modtagelsen, de tre aldersområder (børne-, unge- og voksenområdet) samt staben.
- **Ligebehandling og aktører.** Implement inviterer de mange aktører til at deltage i processen og aflevere deres synspunkter på den aktuelle indfrielse af reorganiseringsforslaget fra 2014 i forbindelse med serviceeftersynet og igennem eftersynets forskellige faser – særligt i den afsluttende del, hvor anbefalinger og handlingsanvisende tiltag formuleres.

Følgende er aktører i processen: Forældregruppen, Centerrådet som repræsentant for den brede brugergruppe, Handicaprådet, København Kommunes Borgerrådgiver, intern revision, relevante ledere og medarbejdere i Borgercenter Handicap, direktionen i Socialforvaltningen, KFO, samt Socialudvalget i forbindelse med projektstatus og afrapportering.

- **Produktivitet.** En del af problemstillingen er sagsbehandlingstiderne i Borgercenter Handicap. Derfor skal de aktiviteter der skal gennemføres i forbindelse med serviceeftersynet tage størst mulig hensyn til Borgercentrets produktivitet og forebygge produktionsdyk.
- **Samarbejde.** Der er herudover iværksat en række understøttende aktiviteter af Borgercenter Handicap fra Socialforvaltningens side. Eftersynet skal i tæt koordinering med disse sikre en effektiv indsamling af viden samt inkorporere resultater fra disse interne aktiviteter i eftersynet. I dette samarbejde skal der være en klar skillelinje i forhold til eftersynets legitimitet, hvilket i visse tilfælde kræver at Implement efterprøver eller foretager selvstændige analyser for at kvalitetssikre og sikre legitimiteten i serviceeftersynet over for politikere og brugere.
- **Personhenførbarehed.** I serviceeftersyn af denne karakter er det nærliggende efterfølgende at drage konklusioner på eftersynet som kan omfatte enkeltpersoner eller funktioner, hvor lederen ultimativt er den ansvarlige for sikker drift, kvalitet, budgetoverholdelse og arbejdsmiljø. Det skal i den forbindelse understreges, at der her ikke er tale om en personalejuridisk undersøgelse. Serviceeftersynets formål er at afdække hvor langt Borgercenter handicap er med sin udviklingsrejse, samt anviser konkrete veje til en endnu bedre indfrielse af de fælles mål bag organisationsforslaget.
- **Styregruppe:** Der nedsættes i forbindelse med projektet en styregruppe på højeste ledelsesniveau, der følger implementeringen tæt fremadrettet.

Overordnet projektløb

| | Primo maj | Maj | Juni | Primo august | Ultimo august | December/januar |
|------------------------------------|---|--|--|--|-----------------|---|
| | Mobilisering og kvalificering | Status på implementering | Analyse af input | Etablering af indsatser | Opfølgning | |
| SOCIAL-UDVALGSMØDER | | | ▲ 21. juni | | ▲ 30. august | |
| FORMÅL | Specificere, hvorfor vi gør det | Forstå, hvor vi er i dag | Vide, hvad vi skal styre imod | Definere, hvordan vi kommer derhen | | Afdække fremdrift |
| AKTIVITETER | <ul style="list-style-type: none"> Møder med interview-grupper og ledelse Kvalificering af målbilledet med interviewgrupper og ledelse samt opstilling af færdig analyseramme og datamodel for serviceeftersynet Udarbejdelse af tidsplan Fælles kommunikation om processen udarbejdes Planlægning og kalenderindkaldelser | <ul style="list-style-type: none"> Dataindsamling Gennemgang af iværksatte indsatser Overblik over roller og funktioner Review af processer og arbejdsgange Interviews og møder med interne og eksterne Dokumentgennemgang, herunder den kritik, der allerede er rejst af forældrerådet, samt klagescreening | <ul style="list-style-type: none"> Analyse af indsamlede data Validering via interviews og/eller fokusgrupper (interne og eksterne) Statusrapportering | <ul style="list-style-type: none"> Formulering af indsatser Dialog med aktører om indsatser Prioritering af indsatser ud fra effekt og ressourcer Udarbejdelse af implementeringsdrejebog og plan for indsatser Afreportering | | <ul style="list-style-type: none"> Defineres med afsæt i de endelige indsatser |
| INVOLVERING AF INTERESSETER | <ul style="list-style-type: none"> Validering af målbillede igennem indledende møde | <ul style="list-style-type: none"> Fokuserede interviews | <ul style="list-style-type: none"> <i>Yderligere involvering forventningsafstemmes i opstarten med de enkelte interessenter</i> | <ul style="list-style-type: none"> Præsentation og kvalificering af foreløbige indsatser med mulighed for justering. | | <ul style="list-style-type: none"> <i>Involvering afstemmes på baggrund af processens resultater</i> |
| RESULTATER | <ul style="list-style-type: none"> Fælles forståelse af formålet med projektet Godkendt og forankret projektplan Etablering af foreløbige hypoteser | <ul style="list-style-type: none"> Vurdering af implementeringsgrad Etablering af datagrundlag til analyse Kvalificering af hypoteser og indsnævring af fokusområder | <ul style="list-style-type: none"> Enighed om udfordringernes reelle omfang og indhold Be- og afkræftelse af hypoteser Foreløbig identifikation af indsatsområder | <ul style="list-style-type: none"> Konkrete og prioriterede indsatser Plan for implementering Enighed om og opbakning til de næste skridt | | <ul style="list-style-type: none"> Sikring af fremdrift Ledelsesfokus på evt. barrierer |

Fase 1: mobilisering og kvalificering af målbillede

Baggrund

For at sikre en fokusering i serviceeftersynet kvalificeres målbilledet blandt alle aktører for at sikre en fælles ramme og forståelse for hvad eftersynet skal afdække status for. Dette forudsætter deltagelse og rammesætning blandt alle aktører enkeltvist, og resulterer i en fælles analyseramme. I denne fase afdækkes også hvilke data der er tilgængelige eller skal etableres for at sikre gennemsigtighed om fremdriften.

Aktiviteter

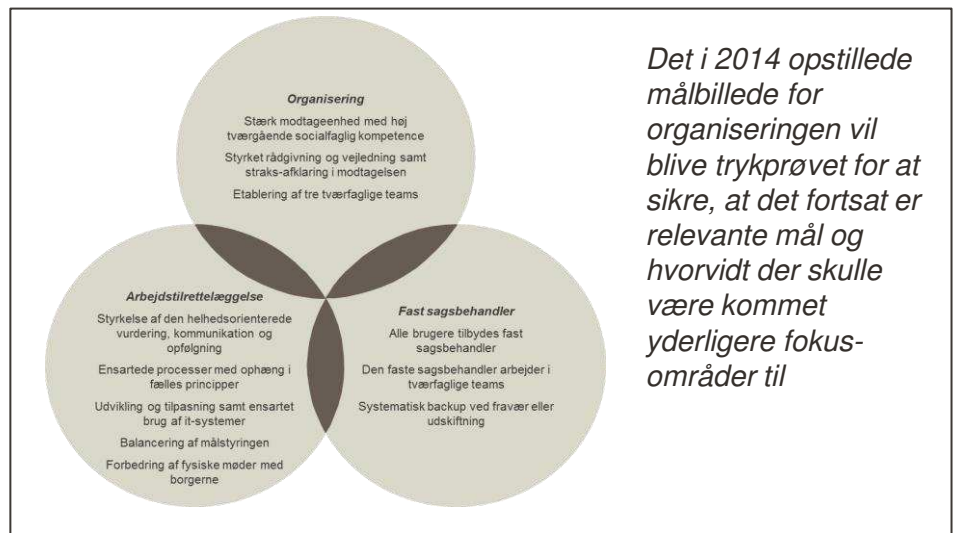
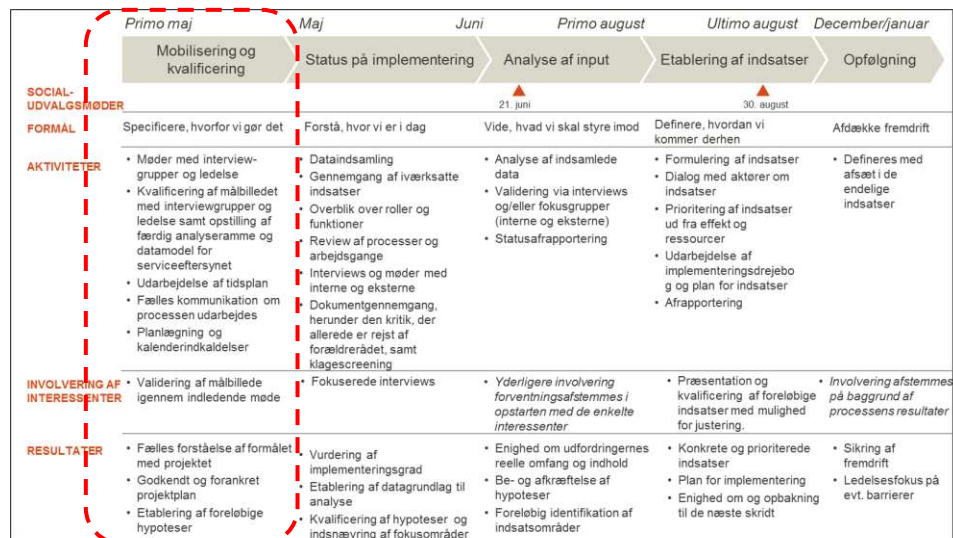
- Indledende og rammesættende møder med ledelsen på Borgercenter Handicap og i Socialforvaltningen
- Analyse af klager (allerede iværksat internt) samt etablering af datamodel for evaluering i forhold til målbilledet. Hvor *kan vi* og *skal* etablere kvantitativ understøttelse af fremdriften?
- Møder og interviews med forældrerådet, Centerrådet, Handicaprådet, Københavns Kommunes Borgerrådgiver, Forældregruppen samt ledere og medarbejdere
- Udarbejdelse af detaljeret tidsplan, samt identificering af deltagere til de øvrige faser og booking af disse

Fokusområder

- Kvalificere målbilledet for organiseringen - altså om analysens konklusioner fra 2014 var de rigtige, samt etablering af målepunkter
- Skabe enighed mellem aktørerne om projektets formål og afgrænsning, herunder hvilke udfordringer, der løses i andet regi

Resultat

Accepteret analyseramme med en klart defineret analyse- og datamodel. Hertil er alle aktører inddraget og projektet er mobiliseret.



Fase 2: status på implementering

Baggrund

Fasen 2 tager afsæt i fase 1's kvalificering af målbilledet.

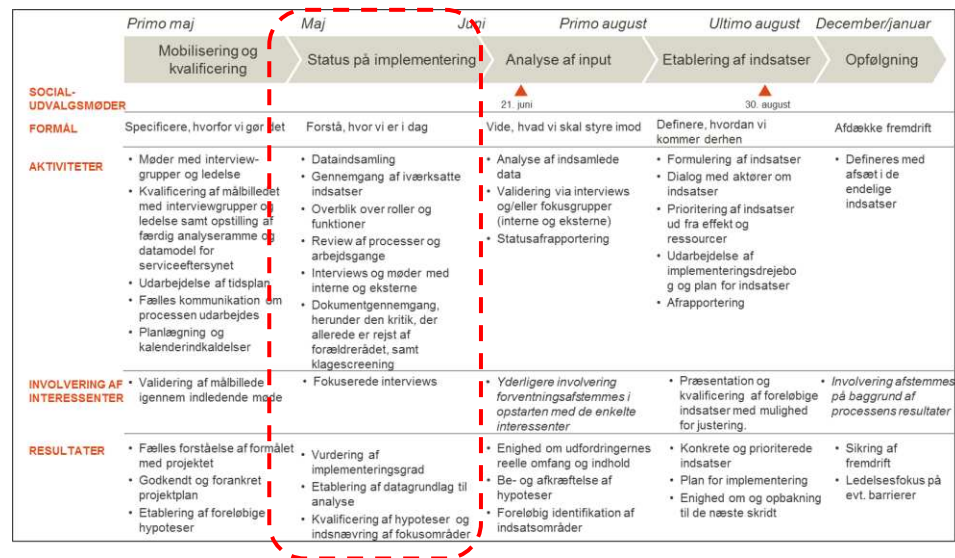
I fase 2 afdækkes for hvert element i målbilledet graden af målindfrielse for organisationsanalysens elementer. Dette sker i en vekselvirkning mellem gennemgang af materialer, planer, funktions- og rollebeskrivelser samt interviews. Vi gennemgår hele målbilledet – men vil have et særligt fokus på arbejdstilrettelæggelsen, og hvordan denne er omsat.

Aktiviteter

- Gennemgang og evaluering af iværksatte indsatser i 2015-2017 via dokumentstudier og møder/interviews
- Overblik over roller og funktioner via dokumentstudier og møder/interviews
- Indsamling af kvantitative data for hele målbilledet hvis muligt.

Fokusområder

- Nylige indsatser vedr. kommunikation, overgange og samarbejde (ultimo 2016 og primo 2017)
- Vurdering af arbejdstilrettelæggelsen generelt – gennem et review af driftsledelse og tilrettelæggelse af helhedsorienterede processer i sagsbehandlingen
- Fast sagsbehandler: Sagsbehandlerskift og arbejdsgange/-deling, herunder overgange mellem teams og samarbejde eksternt
- Håndtering af henvendelser og opfølgning herpå, samt generel kommunikation med borgere, herunder møder
- Stabens understøttende rolle, samt betydningen af den samtidige fælles organisering med udførerområdet.



Resultat

I denne fase vil der blive indsamlet en mængde kvalitative og kvantitative data på fremdriften af implementeringen, som analyseres i den efterfølgende fase.

Fase 3: analyse af input

Baggrund

I denne fase af servicetjekket analyseres de indsamlede data, og der udarbejdes et samlet billede af fremdriften og implementeringsgraden af organisationsforslaget fra 2014. I denne fase vil der samtidig være fokus på at afdække et fælles billede blandt interessenterne af henholdsvis de gode elementer, der er realiseret - samt de potentialer, der stadig er ift en højere grad af indfrielse af målbilledet fra 2014.

Aktiviteter

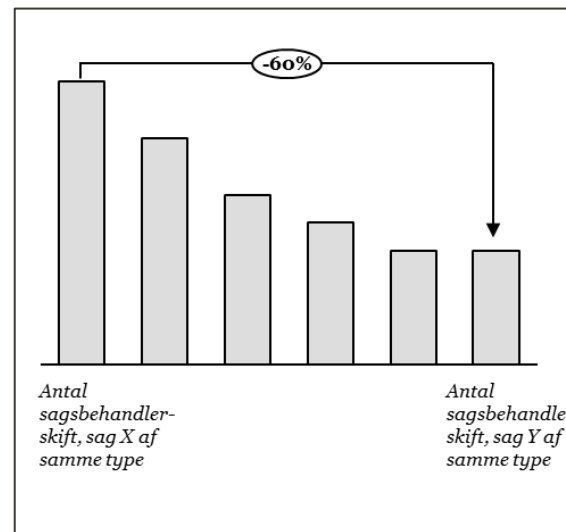
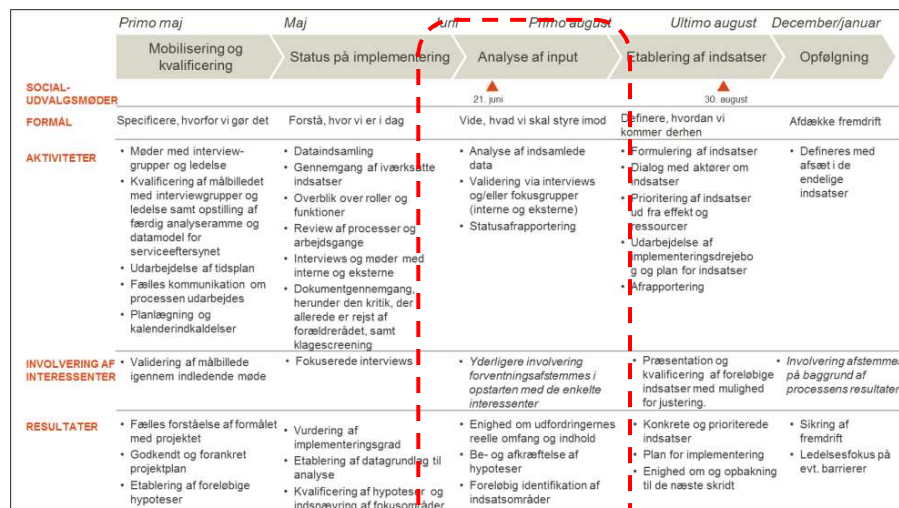
- Analyse af indsamlede data, herunder fx interne benchmarks og udvikling i klager, borgere, ressourcer og sager og produktivitet mv.
- Validering af analyseresultater (internt og eksternt) via møder og interview.
- Fælles billede af opnåede resultater og udfordringer forud for etablering af indsatser.

Eksempler på fokusområder som skal belyses

- Personaleomsætning og sygefravær
- Antal sager pr. sagsbehandler og den gennemsnitlige længde, en sagsbehandler har haft sine sager
- Antal sagsbehandlerskift pr. sager af samme type
- Antal klager samt andelen af klager, som hjemvises, herunder screening af klager og opmærksomhedspunkter herfra
- Review af arbejdstilrettelæggelse, bunkeafvikling og overholdelse af tidsfrister
- Trivselsundersøgelse

Resultat

Denne fase afsluttes med et formuleret statusbillede for implementeringen af organisationsforslaget for 2014. Herunder både en tydeliggørelse af de elementer der er lykket samt de elementer der stadig skal arbejdes med. For disse formuleres en række temabaserede indsatsområder som der efterfølgende skal formuleres konkrete handlinger for.



Det kan eventuelt være relevant at opstille forskellige benchmarks for at kvalificere dialogen om udfordringerne, herunder nuancere mulige tiltag

Fase 4: etablering af indsatser

Baggrund

På baggrund af det formulerede statusbillede formuleres i dialog med serviceeftersynets aktører en række konkrete handlinger som skal iværksættes og implementeres. Herefter skal den samlede afrapportering for eftersynet udarbejdes og præsenteres for udvalget.

Aktiviteter

- Formulering af konkrete indsatser for at adressere de reelle udfordringer
- Validering af indsatserne blandt interne og eksterne interessenter
- Prioritering af indsatserne
- Udarbejdelse af implementeringsdrejebog
- Afrapportering og godkendelse

Fokusområder

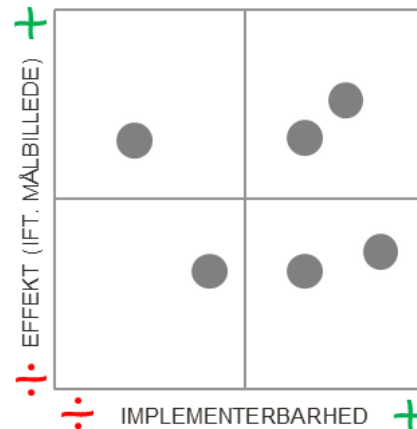
- Fokus på effekt og implementerbarhed i forbindelse med prioritering af indsatser og tiltag
- Sikre tilslutning, balancering og opbakning til indsatser og tiltag
- Konkretisere planen for iværksættelse og implementering af tiltagene, samt proces for opfølgning herpå

Resultat

Serviceeftersynet afrapporteres, og der træffes beslutning om, hvilke konkrete løsninger der efterfølgende skal implementeres. De besluttede initiativer samles i en implementeringsdrejebog, der efterfølgende kan gennemføres en opfølgning på.

| | Primo maj | Maj | Juni | Primo august | Ultimo august | December/januar |
|------------------------------------|---|--|--|---|---|-------------------|
| SOCIAL-UDVALGSMØDER | Mobilisering og kvalificering | Status på implementering | Analyse af input | Etablering af indsatser | | Opfølgning |
| FORMÅL | Specificere, hvorfor vi gør det | Forstå, hvor vi er i dag | Vide, hvad vi skal styre mod | Definere, hvordan vi kommer derhen | | Afdække fremdrift |
| AKTIVITETER | <ul style="list-style-type: none"> • Møder med interview-grupper og ledelse • Kvalificering af mål billedet med interviewgrupper og ledelse samt opstilling af færdig analyse ramme og datamodel for serviceeftersynet • Udarbejdelse af tidsplan • Fælles kommunikation om processen udarbejdes • Planlægning og kalenderindkaldelser | <ul style="list-style-type: none"> • Dataindsamling • Gennemgang af iværksatte indsatser • Overblik over roller og funktioner • Review af processer og arbejds gange • Interviews og møder med interne og eksterne • Dokument gennemgang, herunder den kritik, der allerede er rejst af forældrerådet, samt klagescreening | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse af indsamlede data • Validering via interviews og/eller fokusgrupper (interne og eksterne) • Statusrapportering | <ul style="list-style-type: none"> • Formulering af indsatser • Dialog med aktører om indsatser • Prioritering af indsatser ud fra effekt og ressourcer • Udarbejdelse af implementeringsdrejebog og plan for indsatser • Afrapportering | <ul style="list-style-type: none"> • Defineres med afsæt i de endelige indsatser | |
| INVOLVERING AF INTERESSENER | <ul style="list-style-type: none"> • Validering af mål billedet igennem indledende møde | <ul style="list-style-type: none"> • Fokuserede interviews | <ul style="list-style-type: none"> • Yderligere involvering forventningsafstemmes i opstarten med de enkelte interessenter | <ul style="list-style-type: none"> • Præsentation og kvalificering af foreløbige indsatser med mulighed for justering. | <ul style="list-style-type: none"> • Involvering afstemmes på baggrund af processens resultater | |
| RESULTATER | <ul style="list-style-type: none"> • Fælles forståelse af formålet med projektet • Godkendt og forankret projektplan • Etablering af foreløbige hypoteser | <ul style="list-style-type: none"> • Vurdering af implementeringsgrad • Etablering af datagrundlag til analyse • Kvalificering af hypoteser og indsnævring af fokusområder | <ul style="list-style-type: none"> • Enighed om udfordringernes reelle omfang og indhold • Be- og afkræftelse af hypoteser • Foreløbig identifikation af indsatsområder | <ul style="list-style-type: none"> • Konkrete og prioriterede indsatser • Plan for implementering • Enighed om og opbakning til de næste skridt | <ul style="list-style-type: none"> • Sikring af fremdrift • Ledelsesfokus på evt. barrierer | |

Prioriteringsmatrice



De mulige tiltag vil blive prioriteret efter, hvor stor en effekt de forventes at have ift. de ønskede mål, samt tiltagernes implementerbarhed (kompleksitet, tid og ressourcer).

Afrapportering, operationalisering samt fase 5: opfølgning af serviceeftersynets resultater

Afrapportering

Der udarbejdes en præsentation af serviceeftersynets foreløbige resultater i juni måned til Socialudvalget. Statuspræsentationen indeholder en kort beskrivelse af gennemførte aktiviteter, samt en indikation af mulige indsatsområder på baggrund af de gennemførte aktiviteter.

Serviceeftersynets endelige resultater præsenteres for Socialudvalget ultimo august 2017. Afrapporteringen udgøres af en beskrivelse af status på implementeringen af den nye organisering, samt konkrete forslag til fremadrettede handlinger/indsatser, der skal understøtte en fremadrettet fuld implementering, samt endnu større og positiv effekt af den nye organisering.

| | Primo maj | Maj | Juni | Primo august | Ultimo august | December/januar |
|------------------------------------|---|---|--|---|---|-----------------|
| SOCIAL-UDVALGSMØDER | Mobilisering og kvalificering | Status på implementering | Analyse af input | Etablering af indsatser | Opfølgning | |
| FORMÅL | Specificere, hvorfor vi gør det | Forstå, hvor vi er i dag | Vide, hvad vi skal styre imod | Definere, hvordan vi kommer derhen | Afdække fremdrift | |
| AKTIVITETER | <ul style="list-style-type: none"> Møder med interviewgrupper og ledelse Kvalificering af målbilledet med interviewgrupper og ledelse samt opstilling af færdig analyse ramme og datamodel for serviceeftersynet Udarbejdelse af tidsplan Fælles kommunikation om processen udarbejdes Planlægning og kalenderindkaldelser | <ul style="list-style-type: none"> Dataindsamling Gennemgang af iværksatte indsatser Overblik over roller og funktioner Review af processer og arbejds gange Interviews og møder med interne og eksterne Dokumentgennemgang, herunder den kritik, der allerede er rejst af forældrerådet, samt klagescreening | <ul style="list-style-type: none"> Analyse af indsamlede data Validering via interviews og/eller fokusgrupper (interne og eksterne) Statusrapportering | <ul style="list-style-type: none"> Formulering af indsatser Dialog med aktører om indsatser Prioritering af indsatser ud fra effekt og ressourcer Udarbejdelse af implementeringsdrejebog og plan for indsatser Afrapportering | <ul style="list-style-type: none"> Defineres med afsæt i de endelige indsatser | |
| INVOLVERING AF INTERESSENER | Validering af målbilledet igennem indledende møde | Fokuserede interviews | Yderligere involvering forventningsafstemmes i opstarten med de enkelte interessenter | Præsentation og kvalificering af foreløbige indsatser med mulighed for justering. | Involvering afstemmes på baggrund af processens resultater | |
| RESULTATER | <ul style="list-style-type: none"> Fælles forståelse af formålet med projektet Godkendt og forankret projektplan Etablering af foreløbige hypoteser | <ul style="list-style-type: none"> Vurdering af implementeringsgrad Etablering af datagrundlag til analyse Kvalificering af hypoteser og indsnævring af fokusområder | <ul style="list-style-type: none"> Enighed om udfordringernes reelle omfang og indhold Be- og afkræftelse af hypoteser Foreløbig identifikation af indsatsområder | <ul style="list-style-type: none"> Konkrete og prioriterede indsatser Plan for implementering Enighed om og opbakning til de næste skridt | <ul style="list-style-type: none"> Sikring af fremdrift Ledelsesfokus på evt. barrierer | |

Opfølgning på serviceeftersynet (fase 5)

Der vil sandsynligvis være behov for en opfølgning på serviceeftersynet 6 til 8 måneder efter afrapportering for at sikre at fremdriften i implementeringen følger planen, og de aftalte milepæle indfris.

Derfor foretages en statusopfølgning 6 til 8 måneder efter afrapportering af serviceeftersynet for at sikre, at aftaler i forbindelse med serviceeftersynet bliver indfriet.

Aktiviteterne i forbindelse med opfølgningen defineres med afsæt i de endelige indsatser, og involveringen afstemmes ligeledes på baggrund af processens resultater.

Fokus er på sikring af fortsat fremdrift, samt understøttelse af det ledelsesmæssige fokus på håndtering af eventuelle barrierer.