

# Administrationens opfølgning på anbefalinger fra Borgerrådsgiverens årsrapport for 2017

## Indledning

Koncernledelsen har 2017 haft meget fokus på, at kravene til medarbejdernes og ledernes kompetencer stiger. Kommunen står overfor at skulle implementere ny lovgivning og reformer, og vi skal blive endnu dygtigere til at omsætte indsatser til resultater, ligesom vi skal koble arbejdet med kerneopgaven med en god økonomistyring, så vi undgår ubehagelige ”opbremsninger”. Den trængte økonomi i 2016 og 2017 gjorde, at der kun var få midler til kompetenceudvikling og samtidig måtte Holbæk Kommune sige farvel til mange dygtige medarbejdere. Situationen var derfor, at der nogle steder i organisationen manglede nødvendig viden, og at der var færre til at lykkes med kerneopgaverne.

Derfor blev der i forbindelse med budgetforhandlingerne i efteråret 2017 sat mange penge af til kompetenceudvikling. Alene i 2018 er der sat 11 millioner kroner af centralt til kompetenceudvikling, og lignende beløb ligger også i budgetterne de kommende år. Det er mere end fire gange så meget, som Holbæk Kommune brugte i 2016. Et mere klart signal om, at det er højt prioriteret, kan næsten ikke gives.

Koncernledelsen gik i slutningen af 2017 i gang med prioriteret, hvordan pengene skal fordeles i 2018, og fordelingen har været drøftet med Hovedudvalget. Nogle penge er blevet sat af til fælles aktiviteter som APV (arbejdspladsvurdering) og trivselsmåling samt lederudvikling. Resten – hvilket er langt det meste – er blevet fordelt mellem kerneområderne. I de kommende år skal fordelingen af midlerne også prioriteres, så de bedst muligt understøtter kompetenceudviklingen på de områder, hvor behovet er størst.

Fordelingen på de enkelte områder i 2018 er foretaget med baggrund i et grundigt baggrundsmateriale, som hvert område har leveret. I fordelingen af pengene har der især været fokus på effektstyring forstået på den måde, at kompetenceudviklingen skal være til gavn for borgerne i forhold til de resultater, vi som kommune skal opnå.

Direktionen finder, at der med de afsatte midler er udvist fremsynethed i erkendelsen af behovet for yderligere ressourcer til kompetenceudvikling. Direktionen forventer, at den nu iværksatte kompetenceudvikling på myndighedsområderne vil styrke sagsbehandlingen til gavn for borgerne, og at der herigennem tages hånd om hovedparten af de forhold, borgerrådsgiveren påpeger.

## De konkrete anbefalinger

Midterste kolonne indeholder en opsamling på årsberetningens anbefalinger og kritikpunkter. Højre kolonne opsummerer kort de handlinger der vil blive sat i gang, eller er sat i gang, blandt andet som led i opfølgning på årsrapporten. Opfølgningen er udarbejdet i april 2018.

Anbefalinger og handlinger som vedrører hele organisationen

Tema	Anbefalinger fra borgerrådgiverens årsberetning	Opfølgning – Hvad gør vi?
<b>Dialog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Når borgeren skal opleve sig set, hørt og respekteret er der fortsat plads til forbedring i kommunikationen/dialogen mellem borger og medarbejdere i Holbæk Kommune.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lederne i Uddannelse til Alle Unge informerer og indskærper overfor alle medarbejdere vigtigheden af at møde alle borgere venligt og professionelt.</li> <li>- Uddannelse til Alle Unge har igangsat et stort kompetenceudviklingsforløb, hvor der bl.a. er temaer vedr. opstilling af formål og mål, fokus på borgerens styrker mv. Kompetenceudviklingen vil skærpe fokus i dialogen med borgeren.</li> <li>- I Vækst og Bæredygtighed arbejder vi løbende med den gode kommunikation mellem borger og administration. Derfor planlægges bl.a. kurser i skriftlig og mundtlig formidling samt styrket borgerkontakt i 2018.</li> <li>- I Læring og Trivsel vil det blive indskærpet overfor alle medarbejdere, at alle borgere skal mødes venligt og professionelt.</li> <li>- Lederne i Børneindsatsen vil sikre, at alle medarbejdere i afdelingen kender og efterlever kommunens telefonpolitik.</li> <li>- I Aktiv Hele livet er der planlagt et uddannelsesforløb for den samlede Myndighed, hvor mødet og den mundtlige kommunikation bl.a. er i fokus</li> </ul>
<b>Helhedsorienteret sagsbehandling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Støre tilgang til helhedsorienteret sagsbehandling anbefales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I forhold til tværgående sager er der netop udsendt en ny vejledning til alle medarbejdere, der sikrer borgeren en koordinerende sagsbehandler.</li> <li>- Der er mellem Læring og Trivsel, Uddannelse til Alle Unge og Aktiv Hele Livet på servicelovsområdet besluttet en arbejdsgang for, hvordan vi sikrer en sammenhængende og helhedsorienteret indsats fra kommunens side. Desuden er der igangsat en indsats med at synliggøre de koordinerende sagsbehandlere i myndighedsafdelingerne. På flere områder er det fastsat ved lov, på andre områder aftales det i de konkrete sager, hvem der er den koordinerende sagsbehandler.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- I Uddannelse til Alle Unge er der fortsat ledelsesfokus på samarbejdet om og med borgeren, hvor borgeren så vidt muligt skal have én sagsbehandler.</li> <li>- Alle Kan Bidrage vil tage en dialog med borgerrådgiveren om, hvordan vi i større grad end i dag koordinerer sagsbehandlingen.</li> <li>-</li> </ul>
<b>Håndtering af sager, hvor en ankeinstans har ændret en afgørelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Det foreslås, at borgere får en undskyldning samtidig med meddelelsen om, at en beslutning er ændret, når borgeren har fået medhold i en ankeinstans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I Vækst og Bæredygtighed arbejder vi løbende med den gode kommunikation mellem borger og administration. Derfor planlægges bl.a. kurser i skriftlig og mundtlig formidling samt styrket borgerkontakt i 2018.</li> <li>- I de tilfælde, hvor en borger får medhold i en ankeinstans, vil lederne i Børneindsatsen, myndighed fremadrettet sikre, at borgerne sammen med meddelelsen om, at en afgørelse er ændret, også fra kommunen vil modtage en beklagelse af sagsforløbet.</li> <li>- I Aktiv Hele Livet går Myndighed i dialog med borgeren, når den pågældende har fået medhold i en sag i Ankestyrelsen, og i den forbindelse drøftes afgørelsen, og den til bevilgede indsats tilpasses afgørelsen.</li> <li>- I Alle Kan Bidrage vil det beklages, hvis vi har begået fejl.</li> </ul>
<b>Bedre mødeindkaldelser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medarbejdere skal ved møder sikre, at borgeren er orienteret om dagsordenen og forstår den efterfølgende dialog.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Som led i overgangen nye IT-systemer og implementeringen af persondataforordningen, har vi i Uddannelse til Alle Unge gennemgået en række af vores standardbreve og dette arbejde fortsætter. Vi indskærper denne vinkel.</li> <li>- I Vækst og Bæredygtighed arbejder vi løbende med den gode kommunikation mellem borger og administration. Derfor planlægges bl.a. kurser i skriftlig og mundtlig formidling samt styrket borgerkontakt i 2018.</li> <li>- I Aktiv hele livet er der planlagt uddannelsesforløb for den samlede Myndighed, hvor mødet og den mundtlige kommunikation med borgerne bl.a. er i fokus.</li> <li>- I 2018 vil Alle Kan Bidrage vil igangsætte opkvalificering i mødestyring og mødeledelse. Det er derfor vores forventning, at både mødeindkaldelser og mødeledelse vil blive bedre.</li> </ul>

<b>Tidsfrister ved fysisk post</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidsfristen for svar fra borgere, der er fritaget for digital post bør forlænges, da der kan gå op til 8 dage fra afsendelse til modtagelse af post, der sendes med Post Danmark.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I Uddannelse til Alle Unge anvender vi Ankestyrelsens praksis for beregning af, hvor hurtigt en borger, der modtager post fysisk har modtaget vores brev: <a href="mailto:ast.dk/nyheder">ast.dk/nyheder</a>. Det samme vil Læring og Trivsel gøre.</li> <li>- I Vækst og Bæredygtighed er vi fortsat opmærksomme på dette og andre forhold, der kan fordrer forlænget tidsfrist. Dette vurderes konkret fra sag til sag</li> <li>- I Aktiv hele livet er der opmærksomhed på det. Senest blev fristen forlænget i forbindelse med at borgerne skulle vælge leverandør på hjemmeplejeområdet som følge af et gennemført udbud.</li> <li>- I Alle Kan Bidrage oplever vi en udfordring med at få sendt fysiske indkaldelser til borgers møde i rehabiliteringsteamet i god tid. Dette skyldes, at sundhedskoordinator indtil fem arbejdsdage inden rehabiliteringsmødet kan afvise sagen, hvis der er behov for yderligere oplysninger. Regionen kan ikke imødekomme vores ønsker om længere frister. Vi imødekommer udfordringen ved at oplyse borger om, hvornår vi forventer, at deres sag skal på rehabiliteringsmødet – med forbehold for, at sundhedskoordinator ikke udskyder sagen.</li> </ul>
------------------------------------	---	--

Anbefalinger og handlinger som vedrører Alle kan bidrage		
Tema	Anbefalinger fra borgerrådgiverens årsberetning	Opfølgning – Hvad gør vi?
<b>Svar på henvendelser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der konstateres i flere tilfælde manglende tilbagemeldinger på borgeres henvendelser til sagsbehandlere m.v.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I Alle Kan Bidrage er vi opmærksomme på problemstillingen, og vi arbejder på at etablere bedre arbejdsgange, således at vi altid kan overholde frister, Det indskærpes over for medarbejderne, at der skal kvitteres for henvendelser inden for 48 timer, og at det skal fremgå, hvornår borgerens kan forvente at få svar på sin henvendelse.</li> </ul>
<b>Tilretning af kontanthjælp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afgørelse om fritagelse for 225 timers reglen har i rigtig mange tilfælde vist sig ikke at blive ført ud i livet, hvorfor borgere modtager forkert ydelse. Det er vigtigt at ydelsescenteret får de rette informationer til tilretning af udbetalingen, og det</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle Kan Bidrage har fortsat en udfordring med rettidigt at fritage/undtage borgere, som ikke er i stand til at opfylde arbejdskravet. Kerneområdet er for tiden i færd med at opkvalificere jobkonsulenterne, så de bliver bedre til at agere på baggrund af de regler og retningslinjer, der ligger bag.</li> </ul>

	<p>anbefales, at 'jobcenterenhed' og 'ydelsesenhed' samarbejder bedre, og fremstår som én enhed.</p>	
<b>Svartid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fra Rehabiliteringsteamets indstilling til endelig afgørelse kan der gå uforholdsmæssig meget tid (flere måneder). Det har borgeren vanskeligt ved at forstå, og det er ønskværdigt at få reduceret denne ventetid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I nogle perioder er der ventetid for den endelige behandling af pensionsager i Pensionsnævnet, som hører under Aktiv Hele Livet. Der er stor forskel på hvor mange sager der modtages månedligt behandling i Pensionsnævnet. I 2018 vil der blive fulgt op på den evaluering, der blev foretaget i 2017, og et element er netop denne problemstilling.</li> </ul>
<b>Relevante oplysninger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rehabiliteringsteamets medarbejdere stiller nogle gange spørgsmål til borgere, som ikke har noget med borgerens helbred eller arbejdsevne at gøre (f.eks. skilsmisse, afhentning af børn m.m.). Spørgsmål af den type opleves mange gange grænseoverskridende og sagen uvedkommende. Det anbefales, at samtalen målrettes selve målet (arbejde eller anden forsørgelse).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I forbindelse med udarbejdelse af rehabiliteringsplanens forberedende del er det sagsbehandlerens opgave at spørge bredt for at få afdækket så mange problematikker og udfordringer som muligt, der kan have indvirkning på borgerens funktionsevne. I Alle Kan Bidrage spørger vi kun om ting, som vi mener er relevante for borgerens jobsituation og rehabiliterende indsats for at kunne give den bedst mulige støtte i at udvikle deres funktionsevne. Hvis borgere oplever, at spørgsmål er grænseoverskridende, så er det vores opgave at blive bedre til at redegøre for, hvorfor vi stiller spørgsmålene. Det er også vores opgave at informere borgerne bedre om, hvad de kan forvente at blive spurgt om under møderne. Borgeren har altid ret til at afvise at svare på et konkret spørgsmål, og det respekterer vi.</li> </ul>
<b>Afslutning af kontanthjælp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der er borgere som har været på kontanthjælp i helt op til 10-15 år. Det er borgerrådgiverens opfattelse, at det ikke er hensigten med lovgivningen og der ses borgere, som gennem årene har mistet lyst, selvværd, fremtidsudsigte m.m. Hvis det på nogen måde er muligt, er det ønskeligt, at så mange "gamle" sager afsluttes snarest muligt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle Kan Bidrage har sat særligt fokus på borgere på langvarig kontanthjælp. Der arbejdes løbende på at hjælpe antallet af langvarige modtagere af kontanthjælp i ordinær beskæftigelse eller afklaring til anden forsørgelse efter den politisk vedtagne tilgang: en tidlig, vedvarende og tværfaglig indsats.</li> <li>- En af indsatserne er projekt Flere skal med, hvor vi hjælper borgere i målgruppen med at komme i job i få timer ugentligt med henblik på at timetallet gradvist udvides. Modellen har vist sig at have god effekt.</li> </ul>
<b>Råd og vejledning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jobkonsulenter fremkommer af og til med forkerte oplysninger om f.eks. boligsikring, akutlister og lignende. Det skaber unødige ansøgninger til ydelsescentret og frustrationer hos borgerne. Det anbefales, jobkonsulenterne i disse situationer indhenter information i ydelsescentres åbne rådgivning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Det er uheldigt, hvis medarbejdere vejleder forkert, og i Alle Kan Bidrage vil vi indskærpe jobkonsulenterne, at de beder borgerne om selv at rette henvendelse til Ydelsesservice og andre dele af kommunen for at søge vejledning. Vores opgave vil være at kunne henvise borgeren til rette instans.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Den åbne rådgivning er henvendt til borgerne, og den bedste vejledning vil i nogle tilfælde være, at henvise borgerne til at henvende sig her.</li> </ul>
<b>"Min Plan"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- På møder, der indkaldes til i "Min Plan", fremkommer anbefalinger, som efter ansøgning efterfølgende afvises, og medarbejdere får ikke altid fulgt op på opgaver, de får tildelt. Borgerrådgiveren tvivler på, om effekten af møderne modsvarer de ressourcer, der anvendes, og anbefaler en evaluering af effekten af møder i "Min Plan".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle Kan Bidrage kan genkende problematikken. Min Plan-indsatsen er for nuværende er sat på pause med henblik på en evaluering og revidering af indsatsen.</li> </ul>
<b>Anbefalinger og handlinger som vedrører Aktiv hele livet</b>		
<b>Tema</b>	<b>Anbefalinger fra borgerrådgiverens årsberetning</b>	<b>Opfølgning – Hvad gør vi?</b>
<b>Sagsbehandlingstider i bilsager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ombudsmanden har gjort opmærksom på, at den udmeldte sagsbehandlingstid i sager om tilskud til handicapbiler skal svare til den faktiske.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ombudsmanden tager ikke stilling til at længden af kommunens sagsbehandlingstider, men alene hvorvidt kommune overholder de tider, der er besluttet. Der er afgivet forklaring til ombudsmand for den manglende overholdelse.</li> <li>- I forbindelse med den årlige politiske behandling af sagsbehandlingstider er der lagt op til en længere sagsbehandlingstid på bevilling af handicapbiler. Det er i erkendelse af, at sagsforløbet ofte er kompliceret og derfor af længerevarende karakter. I 2017 var der "ansættelse med omtanke" og i den forbindelse blev ansættelse af en bilsagsbehandler udskudt, hvilket også bidrog til at forlænge sagsbehandlingstiden.</li> </ul>
<b>Antal henvendelser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antallet af henvendelser til Borgerrådgivningen vedrørende Aktiv Hele Livet er steget fra 106 til 134, og 16 ud af 192 bisiddermøder omhandler dette center. Der har i Borgerrådgivningen ikke været henvendelser/sager i den størrelsesorden før.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I 2017 blev der politisk besluttet et strammere serviceniveau på flere områder, og i den forbindelse oplevede Myndigheden et øgede antal borgere, som ikke var tilfredse med den bevilgede støtte.</li> <li>- For den samlede Myndighed er der planlagt et uddannelsesforløb hvor mødet og den mundtlige kommunikation med borgerne bl.a. er i fokus.</li> </ul>

Anbefalinger og handlinger som vedrører **Læring og trivsel**

Tema	Anbefalinger fra borgerrådgiverens årsberetning	Opfølgning – Hvad gør vi?
<b>Helhedsorienteret sagsbehandling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Børneindsatsen opleves som skarpt opdelt i handicapsager og ikke-handicapsager, og flere forældre har børn, som er "placeret" i hver sin afdeling. Forældre oplever ikke, at der koordineres/kommunikeres/foretages helhedsorienteret sagsbehandling imellem de to afdelinger, hvilket skaber frustration hos forældrene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I Børneindsatsen er det ledelsesmæssigt besluttet at iværksætte en indsats for at koordinere og samstemme samarbejdet mellem de forskellige specialer/afdelinger på myndighedsområdet. Dette sker ved udpegning af koordinatore delvis i handicapafdelingen delvis i hvert områdeteam. Dette skal sikre, at familien har én primær kontaktsagsbehandler.</li> </ul>
<b>Mangelfuld sagsbehandling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sagsbehandlingen i mange af de sager som borgere henvender sig med, vurderes som mangelfuld. Der er bl.a. manglende tilbagemeldinger på aktindsigt, og på almindelige henvendelser, på afgørelser, og på ønske om anden sagsbehandler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der er i Børneindsatsen, myndighedsområdet besluttet en koordinatorfunktioner i hvert områdeteam, som arbejder tæt med sagsopfølgning på teamets sager. Dette skal sikre, at den enkelt rådgiver får støtte til at bevare overblik, overholde deadlines m.m</li> <li>- Der er udarbejdet sagsgange for behandling af aktindsigt, som der pt. undervises i. Lederne i Børneindsatsen følger tæt op på, at de nye sagsgange bliver fulgt.</li> <li>- Børneindsatsen opsamler systematisk alle erfaringer fra ankestyrelsesafgørelser samt klager. Dette anvendes som baggrund for intern uddannelse bl.a. forestået af Børneindsatsens jurist (ansat i 2017).</li> </ul>
<b>Ankesager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Borgerrådgiveren er af den opfattelse, at der er mange ankesager på området – hovedsagelig centreret om emner som aktindsigt, tidsfrister og afgørelser. Det anbefales, at der igangsættes en fokuseret indsats, så der sikres en større grad af ensartethed i procedurer, arbejdsgange, afgørelser og tydelighed i kommunikationen med borgerne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ledelsen i Børneindsatsen har besluttet at igangsætte et arbejde der skal sikre en bedre systematik og ledelsesinformation i forhold til overholdelse af tidsfrister, svar på afgørelser og opfølgning på klager.</li> <li>- Ledelsen forventer også i 2018 at gennemføre undervisning i relevante dele af lovgivningen vedrørende aktindsigt, tidsfrister, afgørelser mv. for at sikre, at alle medarbejdere har de nødvendige og relevante kompetencer.</li> <li>- Samlet skal dette sikre en mere ensartet sagsbehandling i hele myndighedsområdet i Børneindsatsen.</li> </ul>