

## **Socialforvaltningen 2008**

### **Ny organisation i Centralforvaltningen**

#### **Baggrund**

Den forestående centerdannelse på institutions- og bo- og dagtilbudsområdet, handicapområdet og i hjemmeplejen, danner forudsætningen for organiseringen af centralforvaltningen. Alle forvaltningens institutioner, bo- og dagtilbud forventes etableret i en ny centerstruktur, der betyder, at de nuværende 118 tilbud indgår i formentlig 32 nye centerfællesskaber. Formålet med denne ændring er at skabe bedre rammer for god ledelse samt højne faglighed og udvikling på hele området. Der skal blive bedre tid til faglig ledelse tæt på medarbejdere og brugere, og der skal hentes effektiviseringer ved at samle en række mere administrative opgaver på færre ledere. Cheferne for de nye botilbudcentre vil indgå i et tæt samarbejde med centralforvaltningen, så vi sikrer at Socialforvaltningen bliver én sammenhængende virksomhed.

Socialforvaltningen har i løbet af det sidste års tid været i mediernes søgelys. Forvaltningen er blevet kritiseret fra flere sider for vores måde at arbejde med sårbare brugere på. Vi må konstatere at der eksisterer en række uklarheder i forhold til de krav, der stilles til os - og at ressourceforbruget i forvaltningen ikke er hensigtsmæssigt. Disse sager giver anledning til at se nærmere på organiseringen af forvaltningen, så vi bedre er i stand til at leve op til de krav og forventninger, der stilles fra vores omverden og fra os selv.

Hovedsigtet med den ændrede centrale organisation er at etablere robuste organisatoriske enheder, der er i stand til at matche både de socialfaglige og de økonomiske udfordringer, socialforvaltningen står overfor. Ændringerne skal sikre øget gennemsigtighed i beslutningsprocesser. Der skal være en hurtigere og en mere åben informationsstrøm lokalt /centralt, i ledelsesstrukturen og mellem forvaltning og det politiske niveau.

Omstruktureringen af centralforvaltningen gennemføres med andre ord for at understøtte centerdannelsen, og med det klare sigte at styrke fagligheden og øge kvaliteten i det sociale arbejde. Det sker gennem en klarere fokusering i de enkelte kontorer, både når det drejer sig om de opgaver, kontorerne skal løse og med hensyn til tydeliggørelse af samarbejdsrelationer på 'langs' og på 'tværs' i forvaltningen.

Den ny organisering i centralforvaltningen skal

- Understøtte centerdannelsen på ved at skabe tættere kontakt til lederne i centrene
- Fokuserer på sikker drift af institutionerne
- Sikre en effektiv administration

Omorganiseringen forventes gennemført 1. september 2008. Set i lyset af den seneste turbulens vil den ny organisering af handicapområdet imidlertid blive fremskyndet, med virkning pr. 1. juni 2008.

## **Centralforvaltningens fremtidige organisering**

Centralforvaltningens opgaver består i dag af tre typer af kernefunktioner:

1. *Strategi og økonomisk planlægning.* Opgaverne varetages i Mål- og Ramme-kontorerne (MR) og har såvel den politiske organisation som driftsorganisationen som målgruppe.
2. *Drifts- og udviklingsopgaver i forhold til socialforvaltningens institutioner og tilbud.* Opgaverne varetages som hovedregel i MR-kontorerne, men både Projektkontoret og Kvalitets- og Tilsynskontoret forestår også en række drifts- og udviklingsopgaver.
3. *Tværgående støttefunktioner og stabsopgaver.* Opgaverne varetages med henblik på at understøtte effektivitet og kvalitet i alle dele af organisationen.

Fremadrettet vil centralforvaltningen blive struktureret, så kernefunktionerne understøttes og tydeliggøres. Det betyder at der opbygges tre centrale centre, der har fokus på og arbejder med henholdsvis

- mål og rammer
- drift og udvikling
- tværgående funktioner

At de centrale kontorer samles i 3 centre betyder at kontorerne i hvert center forventes at indgå i et forpligtende, tværgående samarbejde, som omfatter såvel koordinering i opgaveløsning og sammentænkning af udviklingsinitiativer som den fleksibilitet i bemanningen i det enkelte kontor, der sikrer at ressourcerne føres hen, hvor den største opgavemæssige belastning er.

Fokus på forvaltningens målgrupper har været og vil fortsat være et bærende princip for organiseringen af centralforvaltningen. Handicap- og psykiatriområdet samles med henblik på at udnytte de synergier, der eksisterer områderne imellem. Det indebærer at centralforvaltningen fremover har tre målgruppesøjler:

- Børn og familier
- Psykisk syge og handicappede
- Udsatte grupper, misbrug og bolig

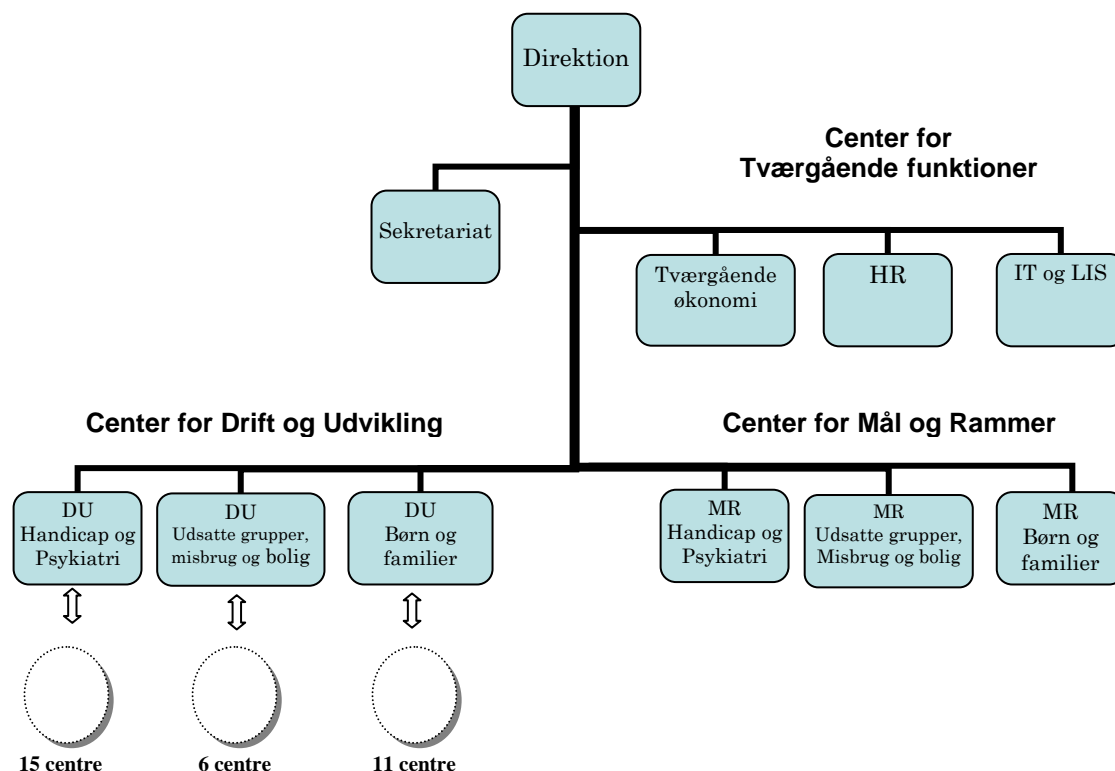
## **Overordnet opgavebeskrivelse**

Direktionen består af en administrerende direktør og to direktører med hver deres ansvarsområder. Direktionen ledes af den administrerende direktør. Hertil er knyttet borgmester- og direktionssekretariatet.

I den centrale organisation indgår Personale- og Organisationskontoret og kontorerne for henholdsvis Økonomi og Regnskab, og IT og Ledelsesinformation i centeret for tværgående funktioner.

Center for mål og rammer består af 3 kontorer – et for hvert af de tre målgruppeområder  
Center for drift og udvikling består af 3 kontorer – et for hvert af de tre målgruppeområder

## Centralforvaltningens organisatoriske opbygning



## Center for mål og rammer

De tre kontorer i centret har primært til opgave at bidrage 'opad' og 'udad', i f.t. betjening af Socialudvalget og Borgerrepræsentationen med udarbejdelse af beslutningsgrundlag og beslutningsoplæg. Desuden varetager kontorerne den overordnede planlægning og mål- og rammestyring indenfor deres respektive målgruppeområde. Samtidig skal kontorerne gennem tæt koordinering på tværs sikre fælles retningslinjer for økonomistyring, mål og resultater samt sikre fælles retning på strategiske indsatsområder, så den brugerrettede indsats er effektiv og af høj kvalitet, uanset hvilken målgruppe, der er tale om. Dermed er kontorerne i centret også afhængige af et koordineret, tæt samarbejde med de drifts- og udviklingsansvarlige kontorer.

## Ansvar og opgaver i et Mål- og Rammekontor (MR)

Mere konkret er det samlede budgetansvar for målgruppeområdet placeret i MR-kontoret. Dermed har kontoret også ansvaret for udmelding af budgetter til såvel drifts- og udviklingskontoret som til de lokale centre, og ansvaret for opfølgning på forbrug, udarbejdelse af regnskabsprognoser mv.

MR-kontoret har ansvaret for udarbejdelse af overordnede planer og strategier for områdets udvikling.

MR-kontoret har ansvaret for udformningen af de overordnede styringsprincipper for forvaltningens brugerrettede aktiviteter.

MR-kontoret har ansvaret for det overordnede samarbejde med de øvrige forvaltninger, og eksterne parter som kriminalforsorg, Sundhedsstyrelse mv. Det gælder fx udarbejdelse af bidrag til rammeaftaler og sundhedsaftaler med andre kommuner og Region Hovedstaden.

## **Center for Drift og Udvikling**

De tre kontorer i centret orienterer sig primært 'indad' – mod at sikre effektiv drift og fortsat faglig udvikling af kommunens bo- og dagtilbud og af de øvrige institutionstilbud indenfor målgruppeområderne. Kontorerne har hver især ansvaret for at sikre overholdelse af den økonomiske ramme indenfor deres målgruppeområde, i tæt samarbejde med MR-kontoret.

Kontoret har dermed det overordnede ledelsesmæssige ansvar i forhold til centrene for bo- og dagtilbud m.m. Kontorerne skal sikre fokus, fremdrift og dokumentation af socialfaglige udviklingsprojekter i forvaltningen og i forhold til det enkelte brugerrettede tilbud / den enkelte institution.

## **Ansvar og opgaver i et Drifts- og Udviklingskontor (DU)**

DU-kontorets ansvar i relation til lederne på området indebærer at de får ledelsesmæssig støtte og opbakning - at der følges op på deres ledelsesmæssige opgave. Konkret omfatter opgaven indgåelse og opfølgning på årlige resultatkontrakter mellem DU-kontoret og bo/institutionscentret, opfølgning på evt. klagesager mv. DU-kontorchefen afholder LedelsesUdviklingsSamtaler (LUS) med ledelsen på bo/institutionscentret, ligesom lønforhandlinger med ledelsen på bo/institutionscentre varetages i DU-kontoret.

DU-kontoret har endvidere ansvaret for at den faglige kvalitet i det sociale og pædagogiske arbejde på bo- og dagtilbudene hele tiden udvikles og højnes. DU-kontoret har til opgave at initiere socialfaglige udviklingsprojekter, og at iværksætte initiativer til faglig udvikling af medarbejderne indenfor området. Heri ligger naturligt at DU-kontoret fungerer som sparringspartner i forhold til bo/institutionscentre, når det drejer sig om faglig vejledning og koordination. Bo/institutionscentre kan trække på DU-kontorets specialister indenfor det faglige felt, når nye medarbejdere skal introduceres, der skal undervises på faglige temadage internt eller på tværs af institutioner og centre o. lign.

Derudover har kontoret ansvaret for vurdering af magtanvendelse og opfølgning på tilsynsrapporter, med det overordnede formål at sikre en fortsat udvikling af kvaliteten i det sociale og pædagogiske arbejde – og at sikre erfaringsudveksling og læring på tværs indenfor området og på tværs af målgruppesøjlerne. Godkendelse / tilsyn med private opholdssteder mv. samt evt. udlicitering af driftsopgaver håndteres i DU-kontoret.

## **Snitflader og koordinationsbehov**

Det er en opgave for alle dele af den nye centrale organisation at arbejde med at sikre ensartethed i arbejdsgange på tværs af centrene og centrene imellem, så muligheder for misforståelser og fejlfortolkninger minimeres.

Indenfor målgruppeområderne vil større opgaver skulle løses i tæt partnerskab mellem MR-kontor og DU-kontor. Det drejer sig bl.a. om

- Overordnet økonomistyring. Selv om MR-kontoret har det overordnede ansvar for økonomien indenfor målgruppeområdet, vil kontoret ikke meningsfuldt alene kunne håndtere sparekrav eller prioritering mellem forskellige udgiftsbehov.
- Strategiudvikling. Ansvar for udarbejdelse af strategier / sektorplaner vil ligge i MR-kontoret, men den specifikke viden om udviklingen og udfordringerne indenfor områderne vil i høj grad ligge i DU-kontoret, og i bo/institutionscentre og social-/handicap-/rådgivningscentre.
- Udarbejdelse af indstillinger og anden betjening af direktion og politikere. MR-kontoret vil stå for den største del af betjeningen, men DU-kontoret skal nødvendigvis bidrage med input i form af bl.a. analyser, ledelsesmæssige vurderinger, opsummering af erfaringer og baggrund, status på udviklingsinitiativer osv.

Et andet væsentligt aspekt af behovet for tæt koordinering indenfor målgruppeområderne er hensynet til kvalitet og retning i kommunikationen med omverden. Det gælder i forhold til direktion og sekretariat, og ikke mindst i forhold til institutioner og samarbejdspartnere. Den ny organisering i centralforvaltningen må ikke betyde at omverden modtager modsatrettede informationer - fra henholdsvis MR- og DU-kontor.

## **Samspelet mellem handicap- og psykiatriområdet**

Handicap- og psykiatriområdet samles ud fra følgende rationale:

Udvikling af faglige standarder. Selv om de to målgrupper er forskellige, er fokus for en stor del af indsatsen indenfor begge områder bosteder, hvor borgeren bor en stor del af eller måske hele livet. Mange af de faglige udfordringer indenfor begge målgruppeområder trænger til at blive rammet ind af nye socialpædagogiske tiltag og standarder for kvalitet i arbejdet. Tiltagene skal ikke nødvendigvis være ens for de to målgrupper, men de kan iværksættes på ensartede måder og ud fra fælles principper. Det vil være naturligt at etablere et projekt med ovennævnte fokus, i relation til det sociale arbejde på Socialforvaltningens bosteder i det nye MR-kontor for handicap og psykiatri.

Plan/strategiarbejde. Der skal udarbejdes en ny, overordnet "Psykiatriplan", og der er ligeledes brug for en ny, overordnet "Handicapplan". Der er stordriftsfordele i at begge planer udarbejdes af en gruppe af medarbejdere i et samlet MR-kontor for handicap- og psykiatriområdet. Det gælder både i forhold til udviklingsprocessen, udarbejdelse og anvendelse af et fælles koncept for planernes indhold og struktur, i valget af konkrete indsatsområder og ikke mindst, når det drejer sig om udarbejdelse af konkrete indikatorer, effektstyring, målopfølgning mv.

Økonomistyring. Med et samlet MR-kontor for handicap- og psykiatriområdet er det muligt at etablere en bæredygtig fælles økonomigruppe, der kan sikre udvikling og implementering af

styringsmodeller til begge områder og sikre et godt fundament for prognosearbejdet, budgetarbejdet og regnskabsarbejdet.

Entydigt ansvar for hjemmeplejen. Projektenheden for hjemmeplejen indgår i MR-kontoret for handicap og psykiatri.

### **Tværgående opgaver**

I forbindelse med organisationsændringen pr 1. september integreres projektkontorets opgaver i de øvrige kontorer i centralforvaltningen. For kvalitets- og tilsynskontoret gælder at tilsynsopgaverne forbliver samlet ind til udgangen af 2008. Kontorets øvrige opgaver integreres i organisationen efter en særskilt plan, der tilstræbes gennemført d. 1. september 2008.

### **Tværgående opgaver og funktioner**

I den kommende organisationsændring vil der være tværgående opgaver og funktioner, der skal bidrage til at kvalificere den generelle styring og drift. Det drejer sig om de tre nedenstående opgaver, som hver forankres hos en MR-kontorchef.

### **Tværgående juridisk enhed**

Med det formål at understøtte den generelle sagsbehandling i forvaltningen etableres der en tværgående juridisk enhed, der får ansvaret for kvalitetssikring og – udvikling indenfor klagesagsbehandling, praksisbeskrivelse og kvalitetsforbedringer for den enkelte borger. En sådan enhed vil både få en rådgivende funktion for hele forvaltningen og have et koordinerende ansvar for at sikre juridisk kvalitetsudvikling på tværs af de øvrige centrale brugerrettede kontorer. Forvaltningens sagsbehandling i f.m. lovbundne ydelser forudsættes placeret i denne enhed i sammenhæng med koordinerende opgaver som henvendelser til / fra Borgerrådgiveren, Folketingets Ombudsmand, klager til borgmester / direktion og modtagelse af tilsynsrapporter. Det forudsættes, at der fortsat er juridiske kompetencer til stede i samtlige brugerrettede enheder.

Den tværgående juridiske enhed forankres hos kontorchefen for MR Udsatte grupper, misbrug og bolig.

### **Tværgående enhed for udvikling af effektstyring**

Med det formål at understøtte en generel opkvalificering af effektstyring etableres der en tværgående enhed, der får ansvaret for udvikling af effektmåling og dokumentation samt effektstyring af forvaltningens brugerrettede ydelser. En sådan enhed vil få en rådgivende funktion for hele forvaltningens udvikling af resultatbaserede styringsmodeller og have et koordinerende ansvar for implementeringen på tværs af de brugerrettede kontorer samt i forhold til understøttelse af implementeringen fra forvaltningens tværgående kontorer.

Denne tværgående enhed forankres hos kontorchefen for MR Børn og familier.

## **Tværgående enhed, kvalitetsmodeller**

Med det formål at understøtte den generelle kvalitetsudvikling i forvaltningen etableres der i MR-psykiatri og handicap en kompetence i forhold til udvikling af en fælles kvalitetsmodel for forvaltningens tilbud. Udgangspunktet for arbejdet er den danske kvalitetsmodel - dog tilpasset det sociale område, og det faktum at der, særligt på bostedsområdet for hhv. psykisk syge og handicappede, vil være en lang række parallelle problemstillinger og udfordringer i forhold til at udvikle og sikre kvaliteten af indsatsen. Kontoret har udelukkende en overordnet igangsættende og koordinerende funktion. Den konkrete kvalitetsudvikling skal være forankret i hhv. drifts- og udviklingskontorerne og på de enkelte botilbud.

Den tværgående enhed forankres hos kontorchefen for MR Handicap og Psykiatri.

## **Borgmester- og Direktionssekretariat**

Sekretariatets hovedfunktion er at servicere Socialudvalget, borgmesteren, direktionen og de centrale kontorer i deres arbejde. Opgaverne omfatter bl.a. forberedelse af dagsordner til udvalgets møder, indstillinger og beslutningsprotokoller for Socialudvalget, oplæg og ad hoc analyseopgaver i forhold til direktionen samt opfølgning på og formidling af beslutninger til de centrale kontorer.

Sekretariatet står for at koordinere svar på henvendelser fra borgere, politikere og andre der henvender sig direkte til forvaltningen eller borgmester.

Kommunikation og pressekontakt er tilknyttet sekretariatet, ligesom den overordnede kontakt og koordinering til kommunens øvrige forvaltninger, KL og statslige myndigheder er en del af sekretariatets opgavevaretagelse.

Interne kommunikationsopgaver som intranet, personaleblad og forvaltningens interne kommunikation i øvrigt er ligeledes forankret her.

## **Centret for tværgående funktioner**

### **Tværgående økonomi**

Kontoret har det koordinerende ansvar for budgetprocessen i Socialforvaltningen, rammeplacering og afstemning af forvaltningens rammer, budgetudmeldingerne, de kvartalsmæssige regnskabsprognoser og årsregnskabet. Endvidere har kontoret det koordinerende ansvar for de omkostningsbaserede regnskaber, centralt tilsyn med udførelsen af det lokale ledelsestilsyn på økonomiområdet, opfølgning på revisionsområdet, indkøbsrammeaftaler, kontrakter og udbud, samt udvikling af kontoplanen. Herudover varetager kontoret den strategiske controller funktion i forvaltningen dvs. udvikling af forvaltningens økonomistyring og metode, resultatmålinger og budgetanalyser. Endelig er kontoret ansvarlig for Socialforvaltningens administrationsbudget samt en række tværgående projekter.

Kontoret varetager forvaltningens bestillerrolle på økonomiområdet, herunder medvirker til at få kvalificeret forvaltningens behov ift. Koncernservice.

Endvidere varetager og tilrettelægger kontoret flg. opgaver med udgangspunkt i Kasse- og regnskabsregulativets rammebilag: Udarbejdelse af forretningsgangsbeskrivelser, budget og prognose på finansposter.

Kontoret yder rådgivning/support i spørgsmål om revision, regnskab, bevillinger, kontoplan, indkøb, kontrakter og udbud, samt yder teknisk support (massebogføring samt IT- og SAS-support).

Kontoret bestiller ledelsesinformation ud fra et tværgående og strategisk sigte. Kontoret chef indgår derfor i styregruppen for ledelsesinformation.

Derudover udarbejder kontoret budgetanalyser mv. til internt brug eller på bestilling fra Økonomiforvaltningen. I det hele taget er kontoret tovholder og kommunikationsindgang ift. samarbejdet med Økonomiforvaltningen. derfor varetager kontoret også direktions- og borgmesterbetjening i forbindelse med ØU-sager.

Kontoret er ansvarligt for udarbejdelse og indgåelse af resultatkontrakter.

## **IT og Ledelsesinformation**

Kontoret for IT og Ledelsesinformation løser forvaltningens IT udviklings- og implementeringsopgaver, herunder leverandørstyring, kontraktstyring og analyse, og betjener direktionen i relation til IT og informationsbehandling. Socialforvaltningens trykkeri, der udfører opgaver for hele kommunen, er forankret i kontoret.

Kontoret har det overordnede ansvar på IT sikkerheds- og autorisationsområdet, og løser andre opgaver i forvaltningen af sikkerhedsmæssig karakter, der kan relateres til kommunens ansvar for borgernes data i kommunens it-systemer.

Kontoret varetager forvaltningens bestillerrolle på IT området, herunder medvirker til at få kvalificeret forvaltningens behov i ft. Koncernservice.

Ledelsesinformation (LIS): Kontoret sikrer datagrundlaget for forvaltningens statistikker og forædler udvalgte data til egentlige ledelsesinformationer til hjælp for bl.a. styring af budgetområder og ressourcer.

## **HR**

Kontorets ansvarsområde er tværgående opgaver i relation til løn, personale- og organisationsudvikling, herunder forhandlingsspørgsmål på personaleområdet. Til kontorets opgaver hører endvidere centralt forankrede personaleadministrative opgaver, inkl. løn og personalejura.

Opgaverne i forhold til organisations- og personaleudvikling har afsæt i forvaltningens HR-strategi og indbefatter kompetenceudvikling og efteruddannelse, personalepolitiske indsatsområder, ledelsesudvikling, ledelsesevaluering, arbejdsmiljø samt opgaver i forhold til samarbejds- og sikkerhedsudvalg. Desuden forankres Miljøledelsesprojektet fremover i kontoret.

Kontoret har derudover ansvar for interne servicefunktioner i relation til de centrale kontorer, bl.a. intern administration og økonomi, serviceopgaver, arkiv, betjent- og postfunktion samt kantinedriften. De interne servicefunktioner varetages i en selvstændig enhed i kontoret under en daglig leders ansvar.

Socialforvaltningens uddannelsescenter, som forestår afvikling af forvaltningens interne kursusaktiviteter, er organisatorisk tilknyttet kontoret. Uddannelsescentret ledes af en daglig leder.

Center for Supervision knyttes organisatorisk til kontoret, og ledes af en daglig leder.

### **Lønområdet**

Lønopgaverne er et særligt ansvarsområde, som ledes og varetages i en selvstændig enhed, der har organisatorisk tilknytning til Personale- og Organisationskontoret. Løn-enheden varetager forvaltningens overordnede lønopgaver i forhold til budget, regnskabsprognose og regnskab, og står for forvaltningens overordnede lønforhandlinger.