

Justis- og beredskapsdepartementet

Rapport: Evaluering av
Kontoret for voldsoffererstatning



7. august 2013

Innhold

| | |
|--|-----------|
| 1. Sammendrag | 3 |
| 2. Innledning | 4 |
| 2.1 Bakgrunn | 4 |
| 2.2 Tilnærming til oppdraget..... | 5 |
| 2.2.1 Innsatsområder | 5 |
| 2.2.2 Innhenting av informasjon | 5 |
| 2.2.3 Evalueringsprosess | 7 |
| 3. Nåsituasjon | 9 |
| 3.1 Bruker opplever lang saksbehandlingstid | 10 |
| 3.1.1 Saksbehandlingstid som rapportert fra KfV..... | 10 |
| 3.1.2 Saksbehandlingstid i evalueringens utvalgsundersøkelse..... | 11 |
| 3.1.3 Søknader og behandlingstid ved servicetorget | 13 |
| 3.1.4 De 6 mest spurte spørsmål til servicetorget..... | 15 |
| 3.1.5 Mangel på felles praksis, rutiner og ansvar er trolig en årsak til lenger saksbehandlingstid | 15 |
| 3.1.6 En del oppgaver vurderes som mer ressurskrevende enn dagens kapasitet dekker..... | 15 |
| 3.2 Lav saksbehandlingskapasitet som følge av manglende standardisering og arbeidsflyt..... | 17 |
| 3.2.1 Verdistrømsanalyse av saksbehandlingssystemet | 17 |
| 3.2.2 Produksjon av søknader..... | 18 |
| 3.2.3 Produksjon av klagesaker | 19 |
| 3.2.4 Forskjell i produksjon mellom ulike team..... | 20 |
| 3.2.5 Det er mangelfull opplæring knyttet til saksbehandlingssystemet og systemet virker noe uferdig | 20 |
| 3.2.6 Manglende kunnskap og mangelfulle endringer skaper ineffektivitet i form av lavere produktivitet..... | 21 |
| 3.2.7 Høy turnover og manglende opplæring gir utfordringer i forhold til overføring av kunnskap til nye medarbeidere..... | 21 |
| 3.3 Lite hensiktsmessig organisering | 22 |
| 3.3.1 KfV har per i dag en lite formalisert rolle- og ansvarsstruktur..... | 22 |
| 3.4 Manglende produksjonsstyring og oppfølging..... | 23 |
| 3.4.1 Ulik prioritering av arbeidsoppgaver gir begrensede muligheter for styring av produksjonen i KfV | 23 |
| 3.4.2 Teamledere opplever at de mangler virkemidler og oppfølgingsmuligheter i forhold til sine medarbeidere | 23 |
| 4. Forbedringsområder | 25 |
| 4.1 Anbefalte forbedringstiltak basert på evaluering ved KfV | 25 |
| 4.1.1 Følgende forbedringstiltak bør gjennomføres for å strømlinjeforme saksgangen og øke produksjonskapasitet ved KfV | 26 |
| 4.2 Tiltak foreslått i forbedringsworkshop ved KfV 14. juni 2013..... | 28 |
| 4.2.1 Bruker opplever lang saksbehandlingstid..... | 29 |
| 4.2.2 Lav saksbehandlingskapasitet som følge av manglende standardisering og arbeidsflyt..... | 29 |
| 4.2.3 Lite hensiktsmessig organisering | 30 |
| 4.2.4 Manglende produksjonsstyring og oppfølging..... | 30 |
| 4.3 Gjennomføring av forbedringstiltak og ytterligere analyser | 30 |

1. Sammendrag

Deloitte har siden medio mai 2013, evaluert Kontoret for voldsoffererstatning (KFV) på oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet. Utgangspunktet for evalueringen har vært manglende måloppnåelse i form av for lang saksbehandlingstid og lavere produktivitet enn forventet. I våre evalueringsaktiviteter og analyser av hvordan KFV driver sin virksomhet, har vi tatt utgangspunkt i fire hovedhypoteser som alle våre funn er kategorisert innenfor:

1. Bruker opplever lang saksbehandlingstid
2. Lav saksbehandlingskapasitet som følge av manglende standardisering og arbeidsflyt
3. Lite hensiktsmessig organisering
4. Manglende produksjonsstyring og oppfølging

I løpet av evalueringen har vi funnet at KFV gjør mye bra og at de er positive til å forbedre seg i henhold til de utfordringer de har. De viktigste utfordringene oppsummeres her:

- Saksbehandlingstid: Det er i dag store forskjeller i saksbehandlingstid – hvordan redusere variasjon? Krav til saksbehandlingstid blir ikke lagt til grunn for planlegging av produksjon – hvordan sikre at hver sak kan behandles i tide?
- Standardisering og arbeidsflyt: Det er mange stopp og kødannelser underveis i saksgangen – hvordan kan KFV få til bedre flyt? I dag er det svært ulik praksis mellom teamene – hvordan øke grad av standardisering for å oppnå felles praksis? Fordeling av saker skjer i flere trinn og det gjøres feil og oppstår mangler underveis i saksgang – hvordan sikre at alle «gjør riktig første gang og hver gang» og legge til rette for raskere oppstart av saksbehandling? Det er større kapasitet til å håndtere klager enn ordinære søknader – hvordan sikre god balanse i produksjon slik at nødvendig kapasitet til saksbehandling er tilgjengelig når det er behov for det?
- Organisering: vår vurdering er at det er begrenset kapasitet til oppfølging og ledelse på alle nivåer – hvordan legge bedre til rette for god oppfølging og ledelse som sikrer at gjeldende praksis og rutiner blir fulgt? Lav grad av spesialisering gjør at alle saksbehandlerteamene i stor grad gjør alle typer oppgaver uten at de opplever at de er satt i stand til å kunne håndtere alt – hvordan sikre at alle utfører oppgaver i henhold til behovet for produksjon?
- Styring og oppfølging av produksjon: Hver medarbeider har et personlig krav til produktivitet – hvordan endre fokus til felles ansvar for måloppnåelse ved å sette mål for produksjon per måned, uke og dag? Det gjøres få eller ingen prosessmålinger underveis i saksgang – hvordan etablere et godt system for å sikre at flere saker behandles i rett tid? Det er manglende forankring av mål for produksjon – hva skal til for at KFV skal komme i «flytsonen» og hvordan involvere medarbeidergruppen bedre i å sette mål for produksjon?

Våre forslag til forbedringer svarer på utfordringene over og vil strømlinjeforme saksgangen og øke produksjonskapasiteten ved KFV:

- Innføre intern fordeling av saker basert på effektive køer og «pull»-system
- Erstatte porteføljestyling av saker med behandling av én og én sak
- Øke grad av spesialisering i teamene ved KFV for å sikre nødvendig saksbehandlingskapasitet
- Sette tydelige mål for daglig, ukentlig og månedlig måloppnåelse og følge opp i henhold til felles prioriteringer og behov for styring og oppfølging

2. Innledning

2.1 Bakgrunn

Deloitte AS har på oppdrag av Justis- og beredskapsdepartementet evaluert Kontoret for voldsoffererstatning (KFV).

Formålet med evalueringen har vært å identifisere årsaker til manglende måloppnåelse ved KFV og foreslå forbedringstiltak for å bidra til at virksomheten oppfyller de krav som Justis- og beredskapsdepartementet stiller til en samordnet, effektiv og serviceorientert forvaltning. Måloppnåelsen knytter seg til målene om tilfredsstillende saksbehandlingstid og økt produktivitet.

Evalueringen har vurdert forbedringsområder som kan sikre en bedre måloppnåelse i virksomheten, med særlig vekt på effektivitet i saksbehandlingsprosessene. Forbedringsområder som blant annet organisering og arbeidsformer, samhandling og samarbeid internt, produktivitet, effektivitet og internkontroll har blitt vurdert.

Erstatningsordningen eller Rådgivningskontorene for kriminalitetsofre har ikke vært en del av formålet til evalueringen.

Denne rapporten gir en beskrivelse og vurdering av de faktiske forholdene og nåsituasjonen ved KFV og den gir forslag til tiltak og handlingsalternativer. Det har vært lagt vekt på å gi Justis- og beredskapsdepartementet verdifull informasjon til bruk i den videre styringsdialogen med KFV samtidig som rapporten også vil kunne benyttes av KFV i det videre forbedringsarbeidet.

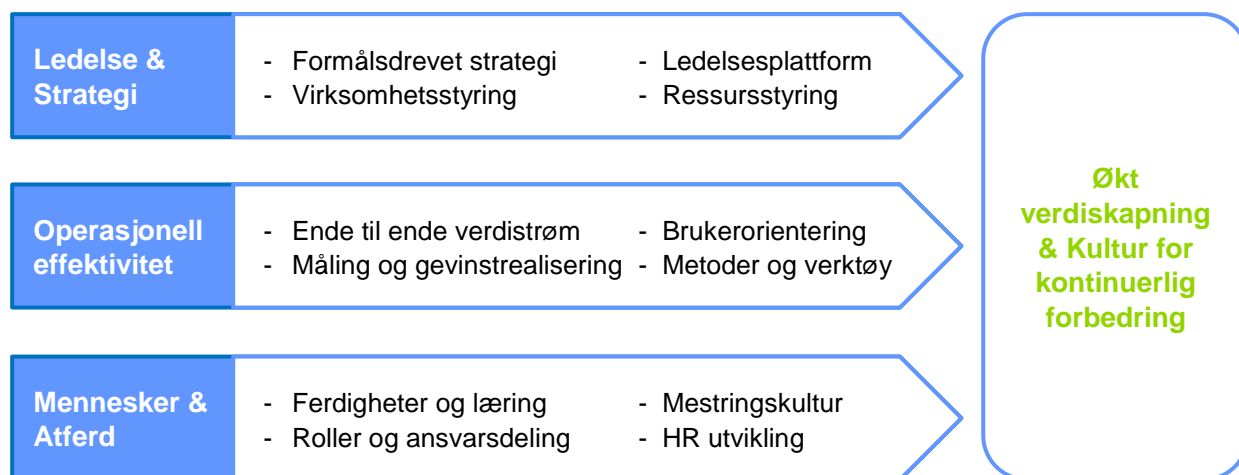
Vi takker for god tilgang på faktainformasjon om driften ved KFV, både fra Justis- og beredskapsdepartementet og fra enheten selv som vi har fått underveis i evalueringsoppdraget og for veldig positiv innstilling, åpenhet og velvillighet ved KFV til å la seg evalueres av oss fra Deloitte.

2.2 Tilnærming til oppdraget

2.2.1 Innsatsområder

En detaljert redegjørelse av Deloitte sin metodiske tilnærming er gitt i tilbudet av 29. april 2013. Nedenfor gis en praktisk forklaring på hvordan evalueringen av KFV ble gjennomført.

Deloitte har i sin evaluering av KFV fokusert på tre innsatsområder for å nå målet om økt verdi for brukerne og etablere en kultur for kontinuerlig forbedring, se figur 1. De ulike områdene påvirker eller er avhengig av hverandre noe som blant annet har betydning for hvordan funn skal kunne håndteres gjennom forbedringstiltak.



Figur 1 Innsatsområder for kontinuerlig forbedring

2.2.2 Innhenting av informasjon

Det har vært lagt vekt på å involvere et bredt og representativt utvalg av medarbeidere og ledelse i ulike prosjektfaser for å sikre tilgang på relevant informasjon, innspill samt eierskap til forbedringsmuligheter. Dette har blitt gjort blant annet gjennom både enkeltsamtaler og fellesmøter. Det har vært nær dialog og samarbeid med ledelsen ved KFV under evalueringen.

I tillegg til uformelle samtaler har det i alt blitt gjennomført intervju med direktør og 16 planlagte enkeltintervjuer på ca. 1 times varighet av saksbehandlere og ansatte på servicetorget/arkiv på forskjellige ansvarsnivåer. Det har også blitt gjennomført oppfølgings- og avklaringsamtaler med enkelte av de intervjuede. Intervjuene og samtalene har hovedsakelig blitt foretatt ved KFV i Vardø, noen få har blitt gjennomført på telefon fordi det var mest praktisk. Alle intervjuene ble gjennomført i henhold til en felles intervjuguide og dokumentert skriftlig. Dette materialet har dannet grunnlag for utvikling av hypoteser og funn som er gitt i denne rapporten.

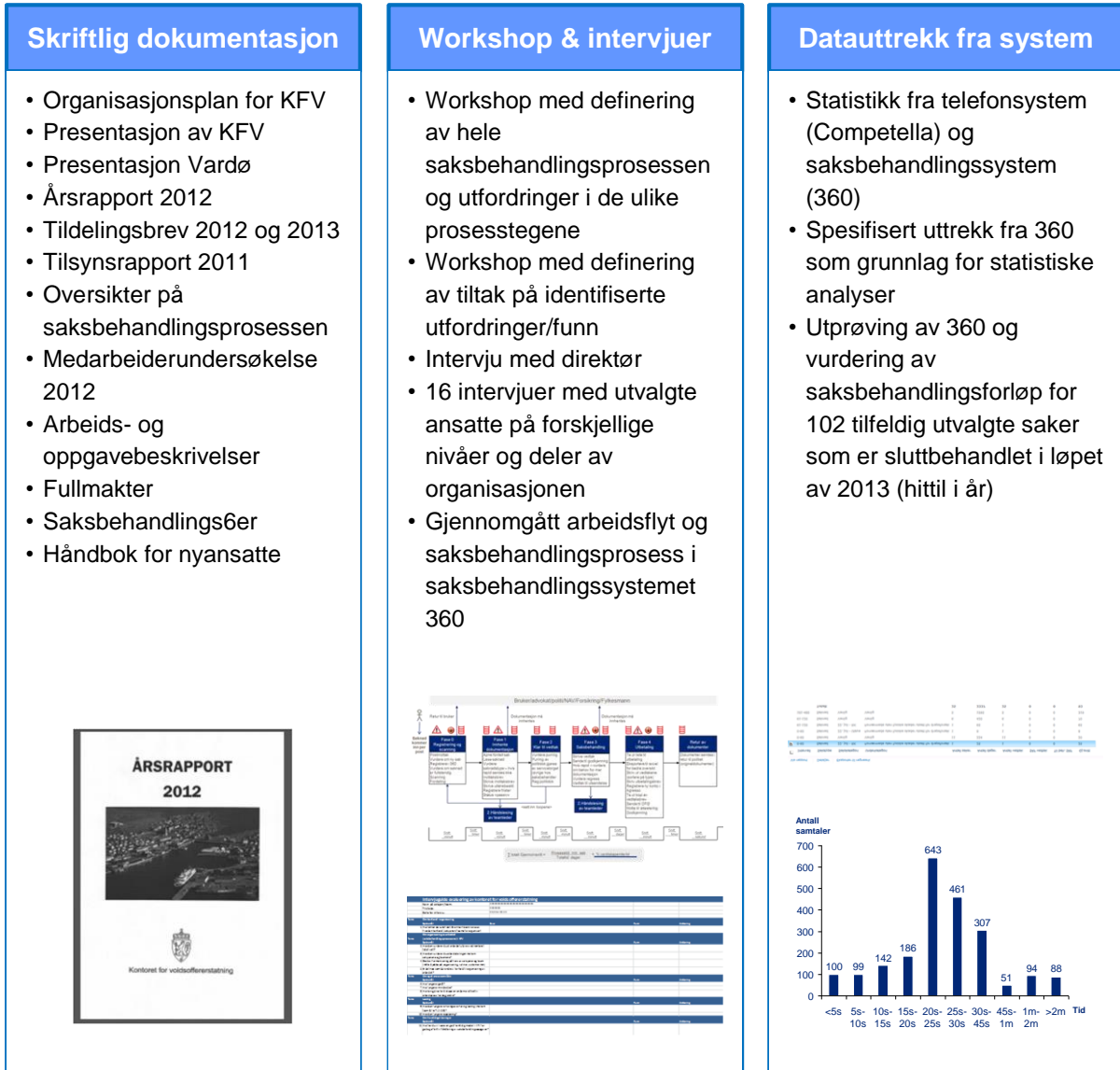
Det har vært gjennomført to workshops med et representativt utvalg av de ansatte. Den første workshopen den 28. mai kartla hele saksbehandlingsprosessen ende til ende i en verdistrømsanalyse, det vil si fra en sak mottas på servicesenteret til den er ferdigbehandlet (inkludert klagesaksbehandling) og eventuell utbetaling er utført. Det ble fokusert på å identifisere flaskehals og utfordringer som hindrer god saksbehandlingsflyt og tiltak for å unngå eller redusere flaskehals og eksisterende utfordringer. Den andre workshopen ble gjennomført den 14. juni der foreløpige funn ble presentert for et representativt utvalg av de ansatte som fikk mulighet til å kommentere funnene og gi innspill i forhold til forbedringstiltak.

Evalueringen har også omfattet gjennomgang av skriftlig dokumentasjon som Deloitte har fått fra både Justis- og beredskapsdepartementet og KFV, i tillegg til uttrekk fra

saksbehandlingssystemet «360» og telefonsystemet «Competella» som vi har fått tilgang til fra automatisk genererte rapporter eller som KfV manuelt har innhentet på vår forespørsel.

Datagrunnlaget fra IT-systemene er på noen områder mangelfulle eller vanskelig å få ut. Vi har derfor gjennomført manuelle tellinger og registreringer. Noen av analysene er derfor basert på et utvalg over en gitt tidsperiode i analysefasen. Det har blitt gjort et tilfeldig manuelt uttrekk på 102 saker sluttført i mai 2013 fra 360 for å kunne gjøre en statistisk analyse på behandling av saker. KfV har vært veldig behjelpelig i forhold til å utlevere etterspurt informasjon.

En oversikt på noe av informasjon som har blitt utlevert eller innhentet er gitt i figur 2.



Figur 2 Oversikt over evalueringsaktiviteter

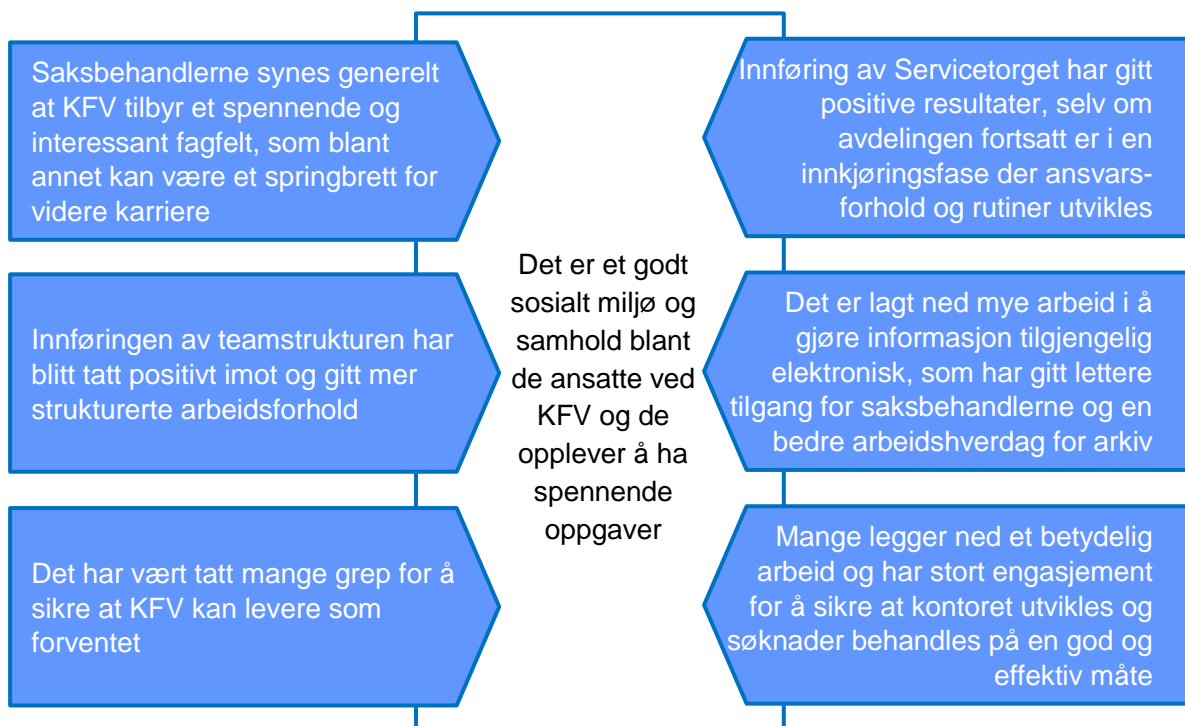
2.2.3 Evalueringsprosess

Deloitte har utført evalueringen i en stegvis prosess der:

1. Innledende hypoteser har blitt utformet gjennom samtaler med Justis- og beredskapsdepartementet og innhenting av foreløpig skriftlig materiell. Disse hypotesene har senere blitt bearbeidet basert på samtaler og materiell innhentet ved KFV
2. De faktiske forholdene ved KFV har blitt kartlagt i en Nåsituasjonsanalyse (As-Is) med tanke på produktivitet, organisering og arbeidsformer, samhandling internt og internkontroll
3. Forbedringstiltak har blitt identifisert og bearbeidet i en iterativ prosess med både Justis- og beredskapsdepartementet og KFV. Fokus har vært på å skape en fremtidig løsning (To-Be) som er gjennomførbar og som vil være robust over tid. Dette har blant annet blitt gjort ved å involvere KFV i prosessen med å identifisere funn og tiltak slik at kompetanse og bevissthet angående kontinuerlig forbedringsprosess overføres til organisasjonen og slik at et sterkere eierskap til anbefalte tiltak sikres
4. Rapport er utformet for å gi et tydelig bilde av hva som er årsak til manglende måloppnåelse ved KFV, samt at KFV settes i stand til å gjennomføre anbefalte forbedringstiltak som skal gi ønskede gevinster og Justis- og beredskapsdepartementet har et godt grunnlag for å følge opp forbedringstiltakene

Fokus i analyserapporten ligger i å påpeke mangler, utfordringer og forbedringspunkter. Det er flere positive aspekter ved arbeidet som utføres ved KFV som dermed ikke blir omtalt i like stor grad. Blant annet er det viktig å nevne at mange medarbeiderne er svært dedikert i forhold til sin yrkesutøvelse og ønsker å gjøre sitt beste for å levere best mulig kvalitet til brukerne hver eneste dag.

Noen av de positive funnene er gitt i figur 3 nedenfor.

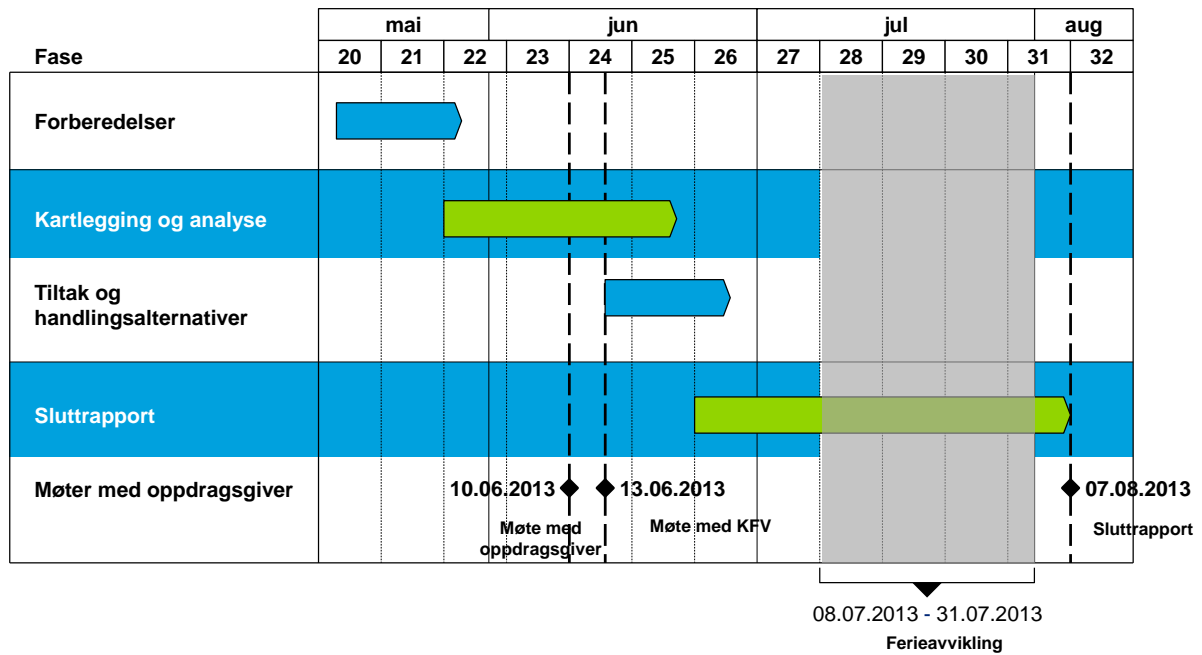


Figur 3 Uttrekk fra samtaler med ansatte ved KFV som synliggjør positivt arbeidsmiljø

Ettersom prosjektet startet opp litt over en uke senere enn opprinnelig planlagt i tilbudet ble tidsplanen og milepælene forskjøvet og bearbeidet for å levere til opprinnelig avtalt tid. Den oppdaterte planen er gitt nedenfor i figur 4.

Det ble gjennomført et forberedende møte med Justis- og beredskapsdepartementet den 15. mai og foreløpige funn ble presentert Justis- og beredskapsdepartementet den 10. juni og ledelsen ved KfV den 13. juni.

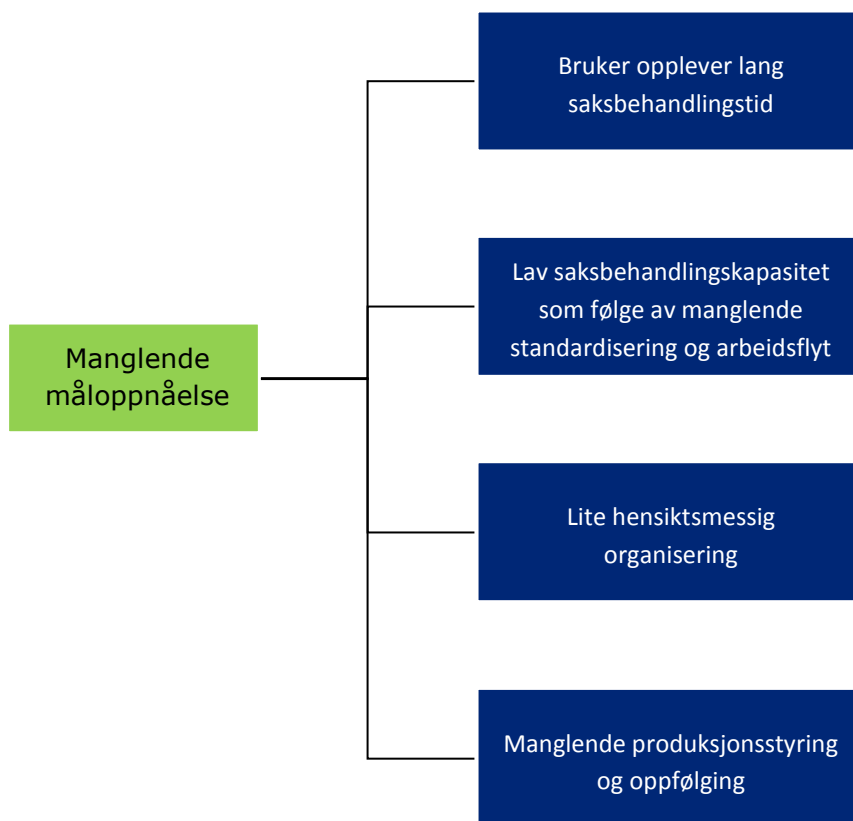
Det har blitt gjennomført to besøk ved KfV i Vardø den 27-30. mai og 13-14. juni. Denne rapporten vil overleveres og presenteres for Justis- og beredskapsdepartementet tidlig i august.



Figur 4 Fremdriftsplan for evaluering av KfV

3. Nåsituasjon

Vi har valgt å gruppere funn under fire hovedhypoteser som er vist i figur 5 nedenfor. Hver av disse hypotesene presenteres i mer detalj utover i dette kapitlet. Selv om funnene er gruppert, er det viktig å påpeke at enkelte funn har påvirkninger på mer enn én av hypotesene. For eksempel kan funn som er kategorisert under produksjonsstyring og mangler ved standardisering og arbeidsflyt også ha innvirkning på det som gjør at bruker opplever lengre saksbehandlingstid.



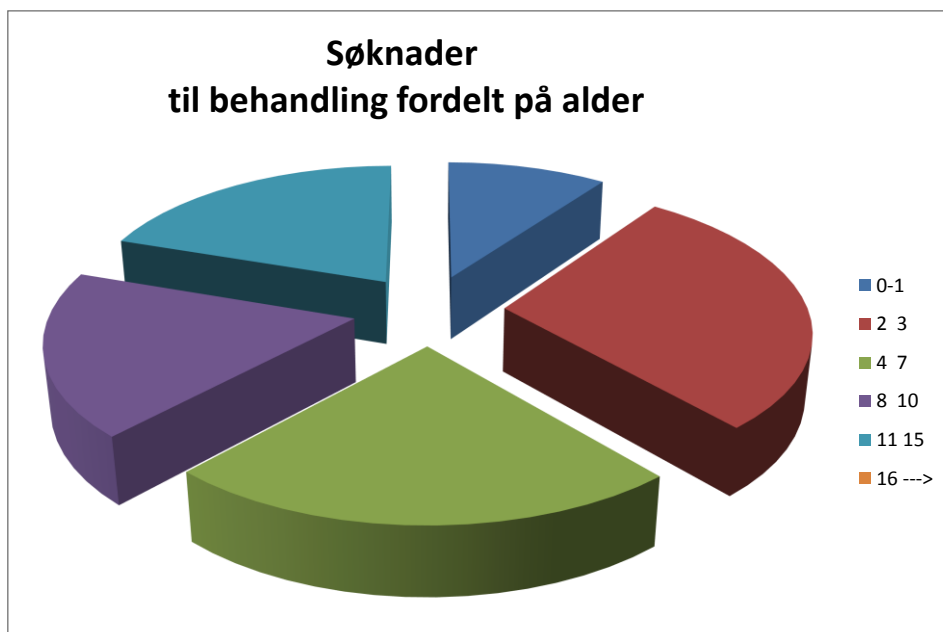
Figur 5 Hovedhypotesene som funnene i evalueringen er strukturert etter

3.1 Bruker opplever lang saksbehandlingstid

3.1.1 Saksbehandlingstid som rapportert fra KfV

Per 31. mai 2013 viser de offisielle rapportene at det ikke er noen saker/søknader som er eldre enn 16 måneder. Dette stemmer ikke overens med virkeligheten da flere søknader er vesentlig eldre enn dette, men på grunn av innføringen av nytt saksbehandlingsverktøy (360) har noen av mottatt-datoene ikke blitt lagt inn i henhold til prosedyren for registrering. Dette jobber KfV med å få i orden og vi kunne ikke finne at dette påvirket det totale resultatet på annen måte enn at fordeling av alder på sakene blir feil for noen av sakene (vi har ikke funnet ut hvor stor andel dette gjelder i denne omgang).

KfV sender brev til alle søkere med informasjon om mottatt sak og forventet saksbehandlingstid. I brevet oppgis en generell behandlingstid på ett år. De fleste søknader behandles imidlertid mye raskere enn dette. I vår utvalgsundersøkelse er det kun ¼ av sakene som har mer enn ett år saksbehandlingstid. Kravet fra Justis- og beredskapsdepartementet til KfV i tildelingsbrevet for 2013 knytter seg til den indre saksbehandlingstiden hos KfV (jf. SP1) på 4 måneder. I vårt utvalg av saker (gjengitt i kap 3.1.1) behandles halvparten senere enn 6 måneder. Dette stemmer godt overens med fordeling av saksalder i tabellen under, men på grunn av inndelingen i alderskategorier er det vanskelig å måle nøyaktig hvor mange saker som er eldre enn 6 måneder (det måles antall saker som er fra 4 til 7 måneder gamle).



Kilde: Offisiell rapport fra KfV den 31.05.2013

Figur 6 Søknader til behandling - fordelt på alder

Tallene er pr 31.5.2013

| Måneder | 0-1 | 2 3 | 4 7 | 8 10 | 11 15 | 16 ---> | sum |
|----------------|-----|-----|-----|------|-------|---------|------|
| Til behandling | 307 | 887 | 716 | 567 | 610 | 0 | 3087 |

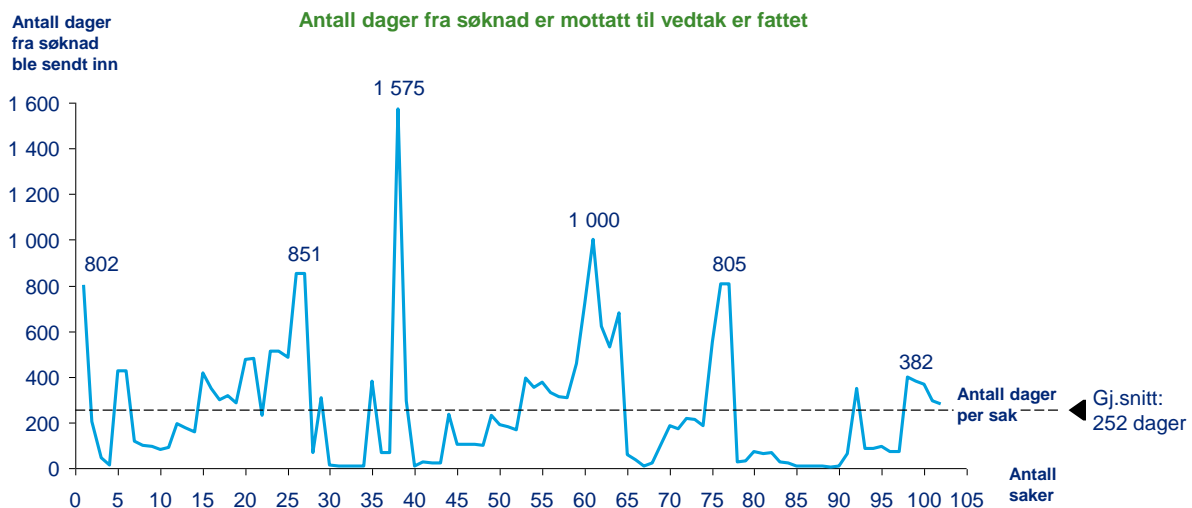
Rapporterte tall siden 2010 viser at det var vært en jevn nedgang i saker fortrinnsvis er som eldre enn 16 måneder, samtidig har antallet saker mellom 4-10 måneder i alder økt signifikant i samme periode selv om det har vært en nedgang eller stabil beholdning i løpet av det siste halve året.

Historisk utvikling, dato i første kollone

| Måneder | 0-1 | 2 3 | 4 7 | 8 10 | 11 15 | 16 ---> | sum |
|------------|-----|------|------|------|-------|---------|------|
| 30.04.2013 | 430 | 684 | 881 | 634 | 413 | 0 | 3042 |
| 31.03.2013 | 205 | 927 | 921 | 706 | 282 | 0 | 3041 |
| 31.01.2013 | 221 | 1434 | 1101 | 682 | 0 | 0 | 3438 |
| 31.12.2012 | 572 | 1453 | 1204 | 463 | 0 | 0 | 3692 |
| 30.09.2012 | 560 | 1775 | 720 | 293 | 320 | 271 | 3939 |
| 30.06.2012 | 709 | 1027 | 714 | 568 | 426 | 440 | 3884 |
| 31.03.2012 | 140 | 1109 | 858 | 486 | 576 | 429 | 3598 |
| 31.12.2011 | 486 | 1024 | 632 | 572 | 577 | 460 | 3751 |
| 30.06.2011 | 377 | 805 | 750 | 527 | 426 | 509 | 3394 |
| 31.12.2010 | 471 | 831 | 535 | 463 | 502 | 585 | 3387 |

3.1.2 Saksbehandlingstid i evalueringens utvalgsundersøkelse

Ved å foreta et manuelt uttrekk av 102 tilfeldig valgte saker som ble ferdigbehandlet i mai 2013, er det mulig å se hvordan saksbehandlingstiden varierer for et gitt utvalg. Sakene i utvalget har en gjennomsnittlig total saksbehandlingstid på 252 dager, det vil si 70 dager over 6 måneder. Variasjonen i behandlingstid for sakene i utvalget er stor – fra 0 dager, det vil si at det behandles flere saker per dag, til over 4 år for behandling av en sak.



- 51 saker tar mer enn 6 måneder å ferdigstille fra de er mottatt på KfV
- 27 saker tar mer enn 1 år å ferdigstille fra de er mottatt på KfV
- Mulig feilkilde: På grunn av konvertering og informasjon gitt i saksbehandlingssystemet 360, kan det forekomme enkelte feilregistreringer av data

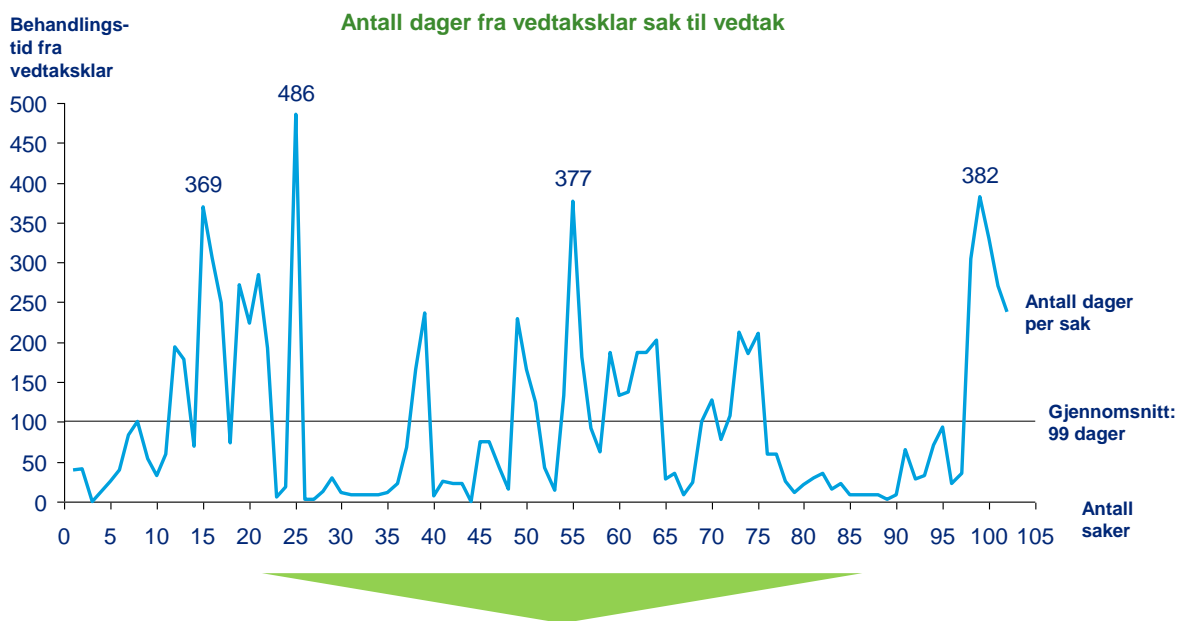
Kilde: Tilfeldig valgt uttrekk av 102 saker fra 360 ferdigbehandlet i mai 2013 (saksbehandlingssystem ved KfV)
 Uttrekk: Vanlige/22. juli søknader ferdigbehandlet 13., 15., 21., 23. og 24. mai 2013

Figur 7 Fordeling av total saksbehandlingstid (fra mottatt søknad til vedtak er fattet)

Kravet fra Justis- og beredskapsdepartementet og dermed hovedfokus til KfV er å behandle søknadene innen 4 måneder fra saken er behandlingsklar. Dette fordi eksterne faktorer som avslutning av politietterforskning og mottak av vesentlig dokumentasjon påvirker når de siste dokumentene mottas og dermed når det er mulig å starte saksbehandlingen. I følge flere av de ansatte ved KfV er uforutsigbare eksterne faktorer også grunnen til at de oppgir en generell

saksbehandlingstid på ett år i alle rutinemessige informasjonsbrev som går ut til brukerne etter at KfV har mottatt en søknad.

KfV har dermed satt en intern frist for saksbehandlerne på 4 måneder for å behandle saker i fase 3. Den interne fristen gjelder fra en sak er satt til behandlingsklar i saksbehandlingssystemet. I vår utvalgsundersøkelse behandles de fleste vedtaksklare saker innen fristen på 4 måneder, men det er store forskjeller i saksbehandlingstid. Noe av årsaken til tilsynelatende lang behandlingstid på noen saker kan være forårsaket av manglende registreringen i 360 når en sak settes til passiv (saksbehandlingstid løper kun når saken er aktiv, dvs etter at alle dokumenter er tilgjengelig og saken er registrert som vedtaksklar) på grunn av at det må innhentes nye dokumenter. En annen årsak er fordi saksbehandler i noen tilfeller venter lenger enn 4 ukers fristen som søker har til å ettersende dokumentasjon.



- 33 saker har lenger behandlingstid enn 4 måneder fra vedtaksklar, enkelte har over et års behandlingstid
- Feilkilde: På grunn av at ikke all informasjon som har betydning for om en sak er vedtaksklar registreres i 360 kan det være feil dato for når sakene var vedtaksklare

Kilde: Tilfeldig valgt uttrekk av 102 saker fra 360 ferdigbehandlet i mai 2013 (saksbehandlingssystem ved KfV)

Uttrekk: Vanlige/22. juli søknader ferdigbehandlet 13., 15., 21., 23. og 24. mai 2013

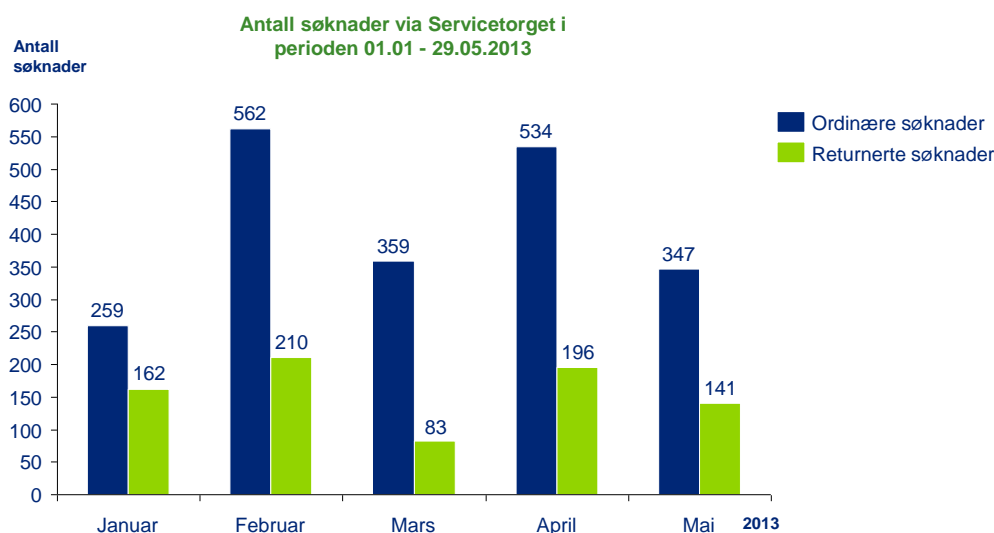
Figur 8 Fordeling av saksbehandlingstid for saker som er registrert som vedtaksklare

3.1.3 Søknader og behandlingstid ved servicetorget

Søknader som kommer til KfV, tas imot av servicetorget som registrerer mottattdato i saksbehandlingssystemet, skanner mottatte dokumenter og fordeler saker manuelt til saksbehandlingsteamene. Det er stor variasjon i antall innkommende søknader per måned til servicetorget og hele 38 % mottatte søknader er ufullstendige og returneres til søker/advokat. De store svingningene i mottak og retur av ufullstendige søknader er blant annet et resultat av at 22.juli saker har kommet bolkevis fra bistandsadvokater. Trolig vil dette forholdet normaliseres selv om det senere kan være svingninger i mottak av tilleggssøknader til 22.juli saker. Historisk sett har det vært en mer jevn tilstrømming av saker.

Servicetorget har et standardbrev som definerer hva som skal legges ved søknader på søketidspunktet. Det jobbes også ved KfV med å utforme et standardmandat i forhold til spesialisterklæringer og i tillegg pågår det arbeid med å informere advokater om korrekt søkeprosess. Henvising av søkere til RKK gir også søkerne mer informasjon om søknadsprosessen. Trolig vil dette over tid bidra til å redusere antall ufullstendige søknader.

Mengden av ufullstendige søknader er en belastning for servicetorget ettersom dokumentene likevel må skannes inn ved mottak (grunnet behovet for å kunne dokumentere foreldelsesfrist). Dette innebærer at en stor del av kapasiteten ved servicekontoret brukes til arbeid som ikke gir verdi i saksbehandlingsprosessen fordi i underkant av 40 % av søknadene som skannes, returneres på grunn av at de er ufullstendige og det er ingen garanti for at disse søknadene kommer tilbake til KfV i fullstendig form. I gjennomgang av servicetorgets rutiner har vi ikke funnet noe differensiering i prioritering av saker som følge av om en søknad er fullstendig eller ufullstendig.



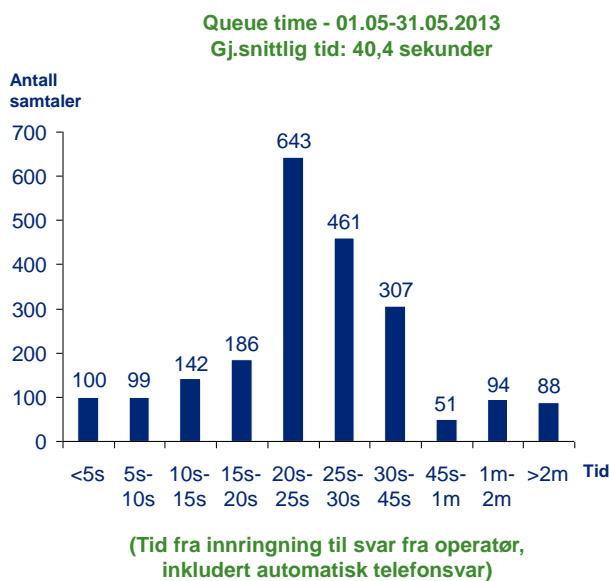
Kilde: Statistikk uttrekk fra Competella for perioden 01.05-29.05.2013

Figur 9 Fordeling av søknader som mottas av Servicetorget

Servicetorget ble opprettet 1. januar 2012 og avdelingen er fortsatt i innkjøringsfase. Det gjenstår noe arbeid i forhold til å avklare den mest fordelaktige oppgave- og ansvarsfordelingen mellom servicetorget, arkiv og saksbehandlerne. Dette gjelder for eksempel i forhold hva servicetorget skal besvare eller ikke besvare av telefonhenvendelser.

Evalueringen synliggjør at servicetorget har bidratt til å avlaste saksbehandlerne med arbeidsoppgaver. Blant annet returneres nå mangelfulle søknader før de mottas av saksbehandlerne.

Servicetorget er godt innenfor kravet om å svare på kravet om at 50 % av generelle henvendelser skal besvares med maksimalt 90 sekunders gjennomsnittlig ventetid.

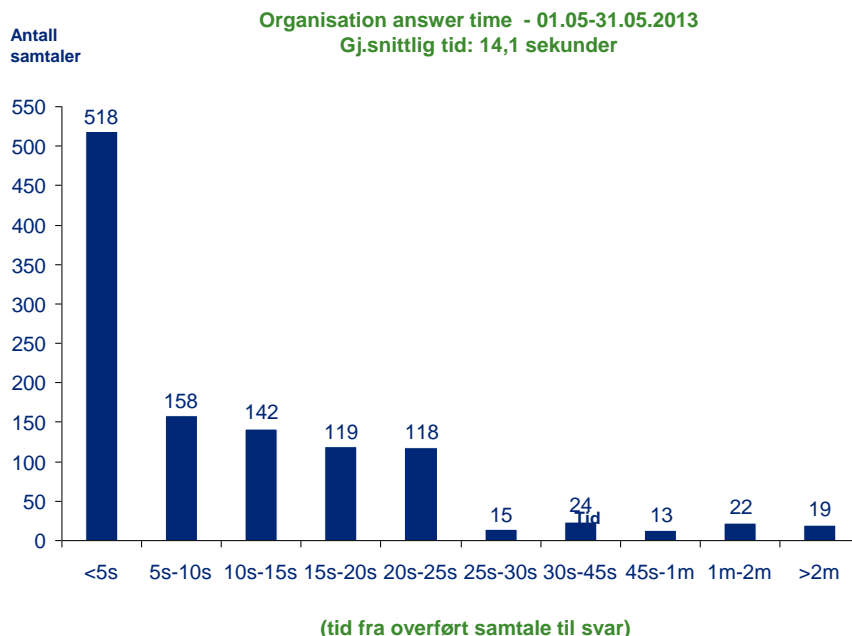


- Innringer møter som regel en automatisk telefonsvarer med generell informasjon, før samtalen settes over til operatør/1. linje
- De aller fleste får samtalen besvart av operatør innen 45 sekunder
- Servicetorget er meget godt fornøyd med Competella og dette har ført til en bedre arbeidshverdag for operatørene og en antatt bedre service for brukerne
- 76% av telefonhenvendelsene besvares av Servicetorget, det innebærer at kun en liten andel samtaler (24%) settes over til saksbehandlerne

Kilde: Statistikk uttrekk fra Competella for perioden 01.05-31.05.2013

Figur 10 Fordeling av køtid på telefon til KFV

Samtaler som settes over fra servicetorget til saksbehandler besvares innen meget kort tid, de fleste innenfor 5 sekunder og bare noen få samtaler har lenger ventetid enn 25 sekunder. Det viser at kapasiteten i andrelinjetjenesten (saksbehandlerne) er god og at det har vært vellykket å etablere en førstelinjetjeneste som tar størstedelen av de generelle henvendelsene fra brukerne. De henvendelsene som nå går videre til saksbehandlerne, er i stor grad spørsmål knyttet til enkeltsaker.



Kilde: Statistikk uttrekk fra Competella for perioden 01.05-31.05.2013

Figur 11 Tid fra samtale settes over til andrelinjetjeneste svarer

3.1.4 De 6 mest spurte spørsmål til servicetorget

For å kunne vurdere i hvor stor grad servicetorget dekker behov for å besvare innkomne samtaler, ba vi servicetorget utarbeide en liste med de 6 vanligste spørsmål som søkerne stiller:

- Hvor i saksgangen er min søknad/ når er saken min ferdig?
- Har dere fått inn dokument(er) / er den dokumentasjonen jeg har sendt tilstrekkelig?
- Kan jeg få snakke med min saksbehandler?
- Jeg er utsatt for en voldshendelse – hvordan kan jeg søke / hva gjør jeg nå / hva trenger dere?
- Ulike spørsmål knyttet til regress: Har fått vedtak men jeg har betalt, eller har fått varsel men mener at KFV ikke kan kreve regress
- Når får jeg pengene på konto?

Listen over viser at søker ofte etterspør informasjon om saksgang og status på sak. Det arbeides nå med å etablere en hjemmeside der søker selv kan gå inn for å få oppdatert status på sin sak.

Kilde: Servicetorget

3.1.5 Mangel på felles praksis, rutiner og ansvar er trolig en årsak til lenger saksbehandlingstid

I brukerundersøkelser er det noen av søkerne som oppgir at formen på og innholdet i vedtak kan være juridisk omstendelig og vanskelig å forstå. Det er forskjellig oppfatning blant teamledere på hva som er beste praksis for utforming av vedtak i form av språk og detaljeringsgrad. Det betyr at enkelte team har ulike krav til skriving av vedtak som kan gi unødvendige forskjeller i behandlingstid og form. Det gjør også at det er ulik praksis på annenhåndsløsning. Flere saksbehandlerne med sammenlignbar erfaring og kompetanse har også ulik oppfatning om hvor mye tid som bør brukes på behandling av vedtak og hvilken kvalitet vedtak skal ha. Det betyr at de også har forskjellig oppfatning om hvor mange vedtak de selv bør produsere uavhengig av tildelte måltall.

Selv om fristene er dokumentert i saksbehandlingssystemet (og er utgangspunkt for trafikklysmåling), er noen saksbehandlere usikre på hva som er de nøyaktige fristene for saksbehandling eller hvor disse er dokumentert. Usikkerheten kan komme av at fristene ikke har vært dokumentert i en tilgjengelig utskrift, men finnes kun elektronisk innebygget i 360. Usikkerheten kan også skyldes at fristene som er bygget inn i 360-systemet er forskjellig fra fristene som ble opplyst i samtaler med ledelsen i KFV. Ifølge ledelsen er det en intern frist på 4 måneder for behandling av saker som er registrert som vedtaksklar, mens den tilsvarende fristen for klager er 2 måneder. Ifølge 360 har både søknader og klager 122 dagers frist etter mottak av siste dokument før sak merkes med gult i 360, mens sak etter 167 dager merkes med rødt.

Mange saksbehandlere uttrykker overfor oss at det er manglende oppdatering på gjeldende regler samt intern og eksternt praksis for vurdering av saker hos Erstatningsnemnda for voldsofre, Høyesterett og Statens sivilrettsforvaltning.

Det er fremdeles noen uavklarte rolle- og ansvarsforhold mellom servicetorget og arkiv, f.eks. i forhold til besvarelse av telefonhenvendelser, registrering av data og arkivering av vedtak. Noe av dette skyldes at avdelingene er i en innkjøringsfase. Flere etterspør økt felles forståelse av arbeidsoppgavene og prosessene i servicetorget/arkiv- og saksbehandlingsavdelingene slik at de kan bedre samarbeidet og skape en mer hensiktsmessig ansvarsfordeling.

3.1.6 En del oppgaver vurderes som mer ressurskrevende enn dagens kapasitet dekker

Saksbehandlingsprosessen kan bli unødige tidkrevende på grunn av strenge krav til annenhåndsløsning av dokumentasjon, for eksempel besvarelser som mottaksbrev, regress- og RAPID saker. Annenhåndsløsning blir i noen tilfeller en flaskehals på grunn av lav kapasitet

avsatt til denne oppgaven, for eksempel ved fravær eller manglende kapasitet hos de annenhåndslerserne som har dette ansvaret (fortrinnsvis teamledere, seksjonsledere og direktør). Det har vært en liten bedring på dette området grunnet fordeling av nye fullmakter for annenhåndsløsning til saksbehandlere, men det er usikkerhet om dette dekker nødvendig kapasitet for annenhåndsløsning. Ettersom erstatningssaker med små beløp som godkjennes kan forårsake senere søknader om betydelig større beløp er det viktig at det er en klar praksis på fordeling av ansvar for annenhåndsløsning.

Mange av søkerne og/eller advokater mangler kunnskap om søknadsprosessen og utfylling av søknad. Dette medfører at det sendes inn mangelfulle søknader og skaper merarbeid for KFV.

Noen saksbehandlere opplever at det kan være en ekstra belastning med stor saksportefølje ettersom det reduserer oversikten over eget arbeid. Enkelte saksbehandlere bruker mye tid på å opprettholde et manuelt sidesystem (excel-basert) for å holde oversikt over egen saksportefølje og oppgir overfor oss at det krever en del tid å opprettholde dette systemet.

Saksbehandlingssystemet 360 er laget slik at det skal være fullt ut mulig å holde oversikt over sin saksportefølje og at det dermed gjør alle andre oversikter overflødige, men flere av saksbehandlerne tør ikke slippe det manuelle systemet og oppgir frykt for å miste nødvendig oversikt som grunn til dette. Enkelte oppgir også manglende opplæring i 360 som årsak til at de ikke kjenner mulighetene i systemet godt nok.

Flere saker får unødvendig lang saksbehandlingstid fordi noen saksbehandlere opplever at sakene er kompliserte og legger disse «på vent» mens de håndterer enklere saker. I noen tilfeller gjøres dette fordi sakene trenger å «modnes» hos saksbehandler for å kunne fatte korrekt vedtak, men i enkelte tilfeller kan det se ut som saker «glemmes» for en periode

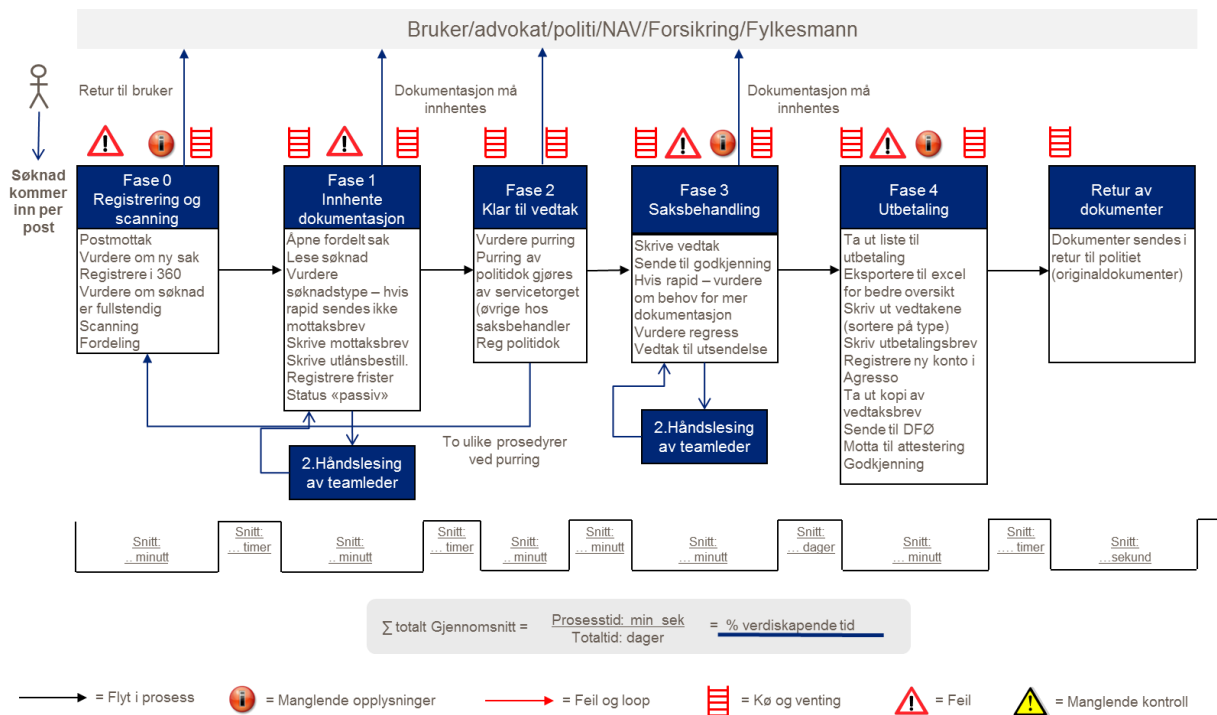
Det kan i noen tilfeller være tidkrevende for Servicetorget å innhente politidokumenter ettersom dette må gjøres gjennom purring.

Regress-teamet opplever at det tar uhensiktsmessig lang tid å innhente korrekt adresse til bruker ettersom de ikke har tilgang til register eller faste kontaktpersoner hos Kriminalomsorgen.

3.2 Lav saksbehandlingskapasitet som følge av manglende standardisering og arbeidsflyt

3.2.1 Verdistrømsanalyse av saksbehandlingsprosessen

Saksbehandlingsprosessen i KfV preges av manglende flyt med mange stopp, kødannelser mellom hvert steg og looper. Fokus er rettet mot å utføre enkeltaktiviteter – ikke på prosessflyt. I gjennomgang av arbeidsprosessene ved KfV, undersøkte vi om sakene «flyter» uten stopp mellom de ulike stegene og hvor sakene må vente før saksprosessen kan gå videre. Vi undersøkte også hvor det blir kødannelser, det vil si om sakene går fra steg til steg i «stabler» og vi undersøkte hvor i prosessen det oppstår feil eller mangler. Figuren under viser stegene i saksbehandlingsprosessen ved KfV. Vi har ved hjelp av symboler indikert hvor det er manglende flyt i prosessen og hva som skaper problemer i de ulike prosessstegene.



Datagrunnlag: Verdistrømsanalyse – Arbeidsgruppe. Manuelle tellinger og analyse KfV

Figur 12 Verdistrømsanalyse - viser hele saksbehandlingsprosessen og verdiskapende aktiviteter

Når søknader og dokumentasjon sendes i posten til KfV, er det servicetorget som åpner og fordeler innkommet post. I fase 0 tar servicetorget i mot alle ordinære søknader, tilleggssøknader, klager og ettersendt dokumentasjon (i henhold til utsendte purringer). Noen av sakene merkes rapide, dette betyr at saken inneholder fullstendig dokumentasjon og/eller at det er avsagt dom i saken og dermed er vedtaksklar. Servicetorget undersøker om mottatte søknader og annen dokumentasjon er fullstendig, registrerer så mottattdato i saksbehandlingssystemet, skanner dokumentene og fordeler deretter sakene til teamene.

Fordelingen til teamene skjer manuelt, det vil si at de ulike sakstypene fordeles ved at servicetorget går inn i systemet og fordeler saker til hvert av teamene. Sakene fordeles etter et rettferdighetsprinsipp (fordelingssystem utviklet mellom servicetorget og teamene), dette innebærer at hvert av teamene mottar en andel hver av ordinære søknader, tilleggssøknader, rapidsaker og klager. To av seks team har ansvar for å behandle 22. juli-saker og disse mottar derfor færre av de ordinære sakene.

Teamleder i hvert team mottar fordelte saker fra servicetorget og gjør en faglig og kapasitetsmessig vurdering av sakens kompleksitet og teamets belastning før teamleder så fordeler saker manuelt videre til hvert av teammedlemmene sine.

Fordeling av saker gjøres altså i to steg – først fra servicetorget til teamledere, deretter fra teamleder til navngitt saksbehandler. Begge steg er avhengige av at noen manuelt flytter sakene i saksbehandlingssystemet fra et steg i prosessen til et annet (fase 0 til fase 1). Dette skaper kødannelser i hvert steg og gjør at fremdriften i prosessen er avhengig av kapasitet i enkeltfunksjoner, i dette tilfellet henholdsvis medarbeidere i servicetorget og teamledere. Fordelingssystemet som benyttes i servicetorget innebærer i praksis at de noterer på lapper hvor mange av de ulike sakstypene som fordeles per team – for å holde oversikt over hvor mange saker som er fordelt til de ulike teamene.

I fase 1 åpnes sakene av den saksbehandler som har fått tildelt saken og vedkommende gjør en vurdering av sakstype, hva slags behandling som kreves og om det skal innhentes tilleggsdokumentasjon, for eksempel spesialisterklæringer. Saksbehandler utarbeider så et mottaksbrev til bruker om mottatt søknad og forventet saksbehandlingstid. Alle utgående brev til brukere skal innom annenhåndslaser (erstatningsbeløp bestemmer hvem som er annenhåndslaser) og dette skaper ny kø hvor saken venter på godkjenning. Saken godkjennes av annenhåndslaser eller den må oppdateres av saksbehandler og sendes på ny til godkjenning. Saksbehandler legger deretter inn hvilke frister som gjelder for den aktuelle saken (i saksbehandlingssystemet) og gir saken status som «passiv» i påvente av innhenting av ekstra dokumentasjon i saken.

I fase 2 vurderer saksbehandler om det skal purre på utestående dokumentasjon i saken. Servicetorget purrer opp politidokumenter hvis dette mangler i sakene og registrerer disse når de kommer inn. All annen purring håndteres av saksbehandler. Hvis saksbehandler har lagt inn alle frister i saksbehandlingssystemet vil saksbehandler bli minnet om når fristen for purring er passert. Utfallet av dette steget i prosessen er å sette saken til vedtaksklar, det vil si klar til behandling og saken får status «aktiv» igjen.

Neste fase er selve behandling av saken. I fase 3 skrives vedtaket av saksbehandler og saken sendes så til godkjenning hos annenhåndslaser. Saksbehandler vurderer også om det skal søkes regress og sender i så fall melding til regressteamet som følger opp saken videre. I rapidsaker vurderer saksbehandler om det faktisk er en rapidsak eller om det skal innhentes mer dokumentasjon. I så tilfelle, blir saken vurdert på nytt (jamfør fase 1).

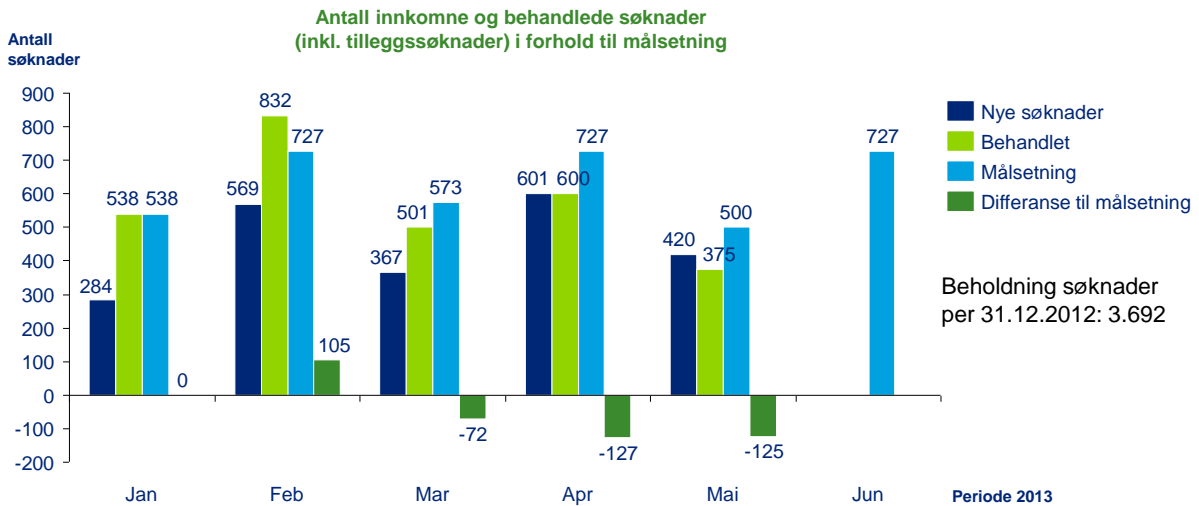
Etter denne fasen er saksbehandler ferdig med sin del av jobben og ansvarlig for utbetaling overtar i fase 4. utbetalingsansvarlig håndterer forberedelse og gjennomføring av utbetaling, deriblant kontakt med DFØ og sende brev om utbetaling til brukerne.

I fase 5 sendes originale politidokumenter tilbake til det aktuelle politidistriktkontor og saken arkiveres.

Alle godkjenningsrutiner som gjøres av annenhåndslaserne underveis i prosessen er selvpålagte kontroller som KfV har innført for å sikre tilfredsstillende kvalitet i saksbehandlingen.

3.2.2 Produksjon av søknader

Hvis KfV opprettholder produksjon slik nivået er per utgangen av mai 2013, vil KfV redusere antall restanser i løpet av inneværende år, men vil ikke nå egen målsetting om antall produserte saker i løpet av 2013.



Kilde: Statistikk uttrekk fra 360 for perioden 01.01-31.05.2013, samt «Mai 2013 Diagram innkomne søknader og klager pr år 2013»

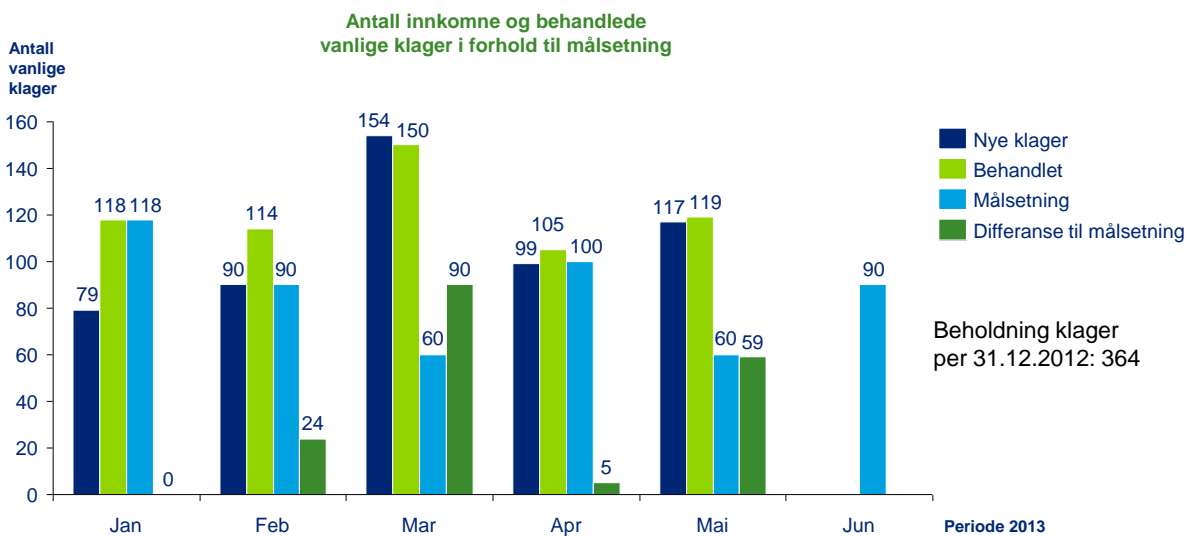
Figur 13 Innkomne og behandlede saker i henhold til KFVs målsetting for 2013

Det er i snitt produsert 569 søknader (inkl tilleggssøknader) i årets fem første måneder, som i løpet av et år med tilsvarende produksjon, vil tilsvare 6.828 vedtak. Gjennomsnittlig produksjon hvis en ser bort fra februar er 504, som ved tilsvarende produksjon, vil tilsvare 6.048 vedtak i løpet av et år. Restansen er bygget ned med 605 saker så langt i år. Prognosen for 2013 er 5.800 nye søknader, mens målsetningen er 7.500 vedtak.

3.2.3 Produksjon av klagesaker

Produktiviteten er klart bedre når det gjelder håndtering av klagesaker. Noe av årsaken til dette er betydelig fokus fra ledelsen på å behandle klager «innen rimelig tid» blant annet på grunn av hensynet til brukerne som klager. En annen årsak som oppgis er at klager er enklere å behandle.

Hvis produktiviteten resten av året er som snittet av de første 5 månedene, vil KfV redusere klagebeholdningen til 0 saker.



Kilde: Statistikk uttrekk fra 360 for perioden 01.01-31.05.2013, samt «Mai 2013 Diagram innkomne søknader og klager pr år 2013»

Figur 14 Innkomne og behandlede klagesaker i henhold til KFVs målsetting for 2013

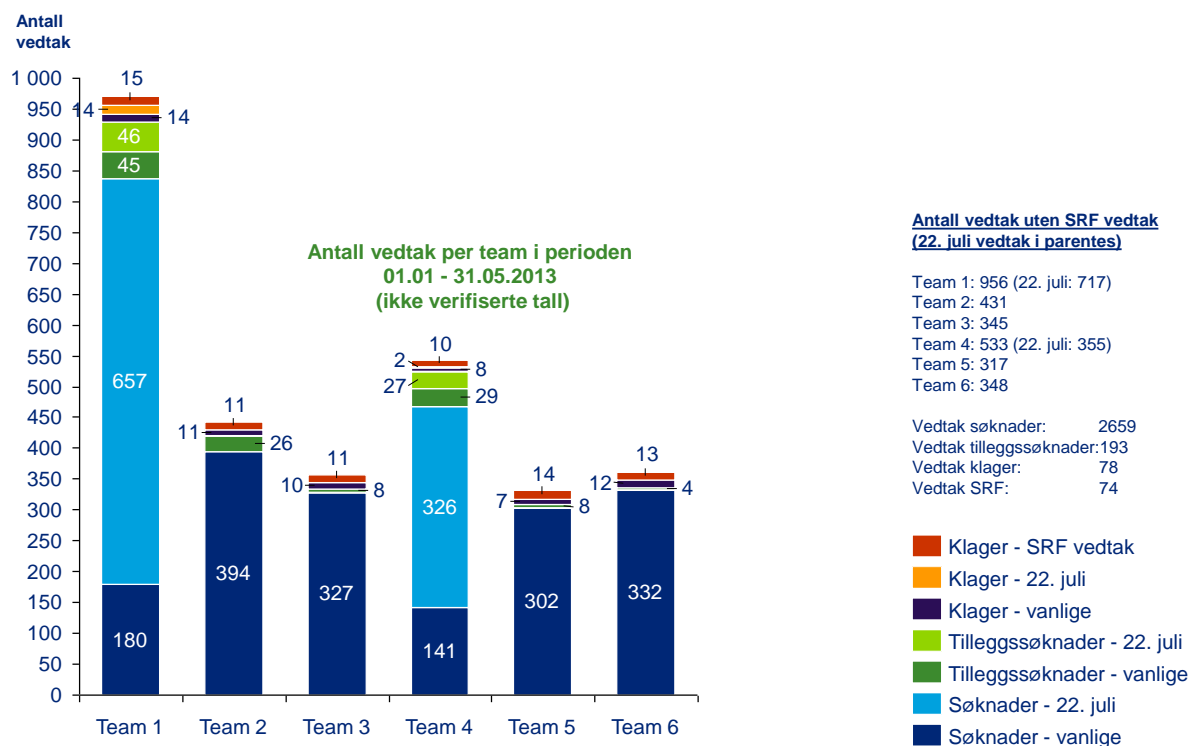
Gjennomsnittlig produksjon for klager er 121 i årets fem første måneder som i løpet av et år tilsvarer 1.452 vedtak. Restansen er bygget ned med 67 klager så langt i år. Prognosen for 2013 er 1.200 nye søknader, mens målsetningen er 958 vedtak.

3.2.4 Forskjell i produksjon mellom ulike team

Det er en betydelig forskjell i produksjon mellom ulike team på tross av at teamene oppgis å være satt sammen med hensyn på å ha lik kapasitet i form av antall personer og kompetanse/erfaring.

Det er vanskelig å trekke helt klare slutninger uten å evaluere teamene nærmere i detalj, men noe av forskjellen mellom team 1 og 4 i forhold til de andre teamene er at de har hatt mange 22. juli saker som er raskere å behandle. Team 1 har hovedsakelig behandlet 22. juli saker fra Utøya som i tillegg er raskere å behandle enn 22. juli saker fra Regjeringskvartalet der kravene er vanskeligere å vurdere.

Noe av forskjellen skyldes sannsynligvis sammensetningen av saksbehandlere på hvert team i tillegg til at de forskjellige teamene har ulik praksis med hensyn til opplæring og gjennomgang av gjeldende praksis og -utvikling knyttet til utforming av og innhold i vedtak.



Kilde: Statistikk uttrekk fra 360 for perioden 01.01-31.05.2013

Figur 15 Produktivitet team 1 til 6

3.2.5 Det er mangelfull opplæring knyttet til saksbehandlingssystemet og systemet virker noe uferdig

Det er veldig varierende syn på hvor funksjonelt og brukervennlig saksbehandlingssystemet 360 er blant ledere og medarbeidere ved KfV. Mange opplever systemet som uferdig og fremdeles mangelfullt med feil, lang responstid, tidkrevende navigering og utfylling, samt manglende funksjonalitet og tilpasning til arbeidsprosessene. Hos flere har dette vært en kilde til stor frustrasjon. Mange opplever også at de ikke har blitt gitt tilstrekkelig opplæring i 360 og at dette gjør at de ikke kan bruke systemet på en effektiv måte.

Det har vært en begrenset prosess på behov for funksjonalitet og sikring av leveranser. Det oppleves at implementeringsplan av nytt saksbehandlingssystem har vært noe urealistisk. Noe av årsaken til dette oppgis å være rammer gitt i tildelingsbrev til KFV.

Flere opplever mangelfull og forvirrende oversikt på egen saksportefølje gitt i 360 og fører derfor detaljert saksoversikt i Excel, noe som kan medføre en betydelig grad av ekstraarbeid for den enkelte.

Det bør gjennomføres en evaluering av saksbehandlingssystemet 360 for å vurdere hvor godt systemet dekker behovet til KFV og hva som eventuelt bør gjøres av endringer. Per i dag oppleves det av noen, spesielt for regressteamet, at systemet er en flaskehals for økt produktivitet.

3.2.6 Manglende kunnskap og mangelfulle endringer skaper ineffektivitet i form av lavere produktivitet

Gjennom intervju og workshop med ledere og medarbeidere har vi fått mange innspill om praksis ved KFV som hindrer nødvendig produktivitet for å kunne oppnå ønskede målsettinger:

- Innføring av det nye saksbehandlingssystemet 360 har krevd mye ressurskapasitet fra ledere og medarbeidere ved KFV. Dette kan vi anta vil avta etter hvert som KFV får mer erfaring fra bruk av det nye saksbehandlingssystemet
- Felles klipp-arkiv er ikke oppdatert og flere team og saksbehandlere har derfor laget sine egne klipp-arkiv som de benytter i vedtaksskrivingen. Dette er en utfordring både i forhold til praksisutøvelse og kapasitet til å oppdatere mange lokale arkiv som omhandler gjeldende praksis
- Mange endringer ved KFV, inkludert innføring av nytt saksbehandlingssystem, har medført endringstretthet og dermed redusert kapasitet
- Noen saksbehandlere opplever redusert kapasitet grunnet det de mener er unødvendige avbrytelser og tid brukt i telefonsamtaler med søker som kunne vært besvart av Servicetorget. De fleste opplever imidlertid at dette forholdet har blitt bedre over tid og at det ikke lenger er et stort problem
- Noen saksbehandlere forklarer nedgang i produktivitet grunnet problemer med «åpent landskap kultur» og utforming av åpent landskap. Dette er en utfordring som var mest utbredt blant de som sitter i det åpne landskap, men ble også forsterket av andre ledere og medarbeidere som uttalte at det kunne være en forklaring til ikke oppnådde resultater

3.2.7 Høy turnover og manglende opplæring gir utfordringer i forhold til overføring av kunnskap til nye medarbeidere

Flere av lederne og medarbeiderne ved KFV uttrykker overfor oss at de mener det er manglende faglig fokus og manglende eller ulik grad av erfaringsutveksling fra teamledernivå og over til saksbehandlernivå, mellom team på saksbehandlernivå, samt erfaringsutveksling med RKK og andre organisasjoner i andre land som tilsvarer KFV. Det påpekes også at viktig kunnskap forsvinner når erfarne saksbehandlere avslutter arbeidsforholdet og at det kan være en utfordring å erstatte tapt erfaring.

Det oppleves i enkelte tilfeller ressurskrevende å håndtere eksisterende saker til saksbehandlere som har sluttet ettersom saksporteføljen kan være «lite ryddig» og inneholde mangler i form av dokumenter som ikke er etterspurt.

Relativt høy turnover gjør at det er mange uerfarne saksbehandlere som må gjennomgå felles opplæring. Det oppleves også som ressurskrevende for flere av teamledere og erfarne saksbehandlere å lære opp uerfarne saksbehandlere. Flere mener det tar for lang tid (6-12 måneder) før produksjonsnivået til nye saksbehandlere er på et akseptabelt nivå.

En kort, felles introduksjonsopplæring av nyansatte gir teamleder et stort ansvar for å gi god og lik videre opplæring til nye saksbehandlere. Kravene til hvordan denne opplæringen skal gjennomføres av teamleder oppleves som uklare og opplæringen oppleves av mange saksbehandlere som mangelfull. Opplæringsmåten er hovedsakelig «learning by doing». Felles introduksjonsopplæring oppleves som mangelfull av mange saksbehandlere og teamledere hovedsakelig i forhold til å ha et godt nok faglig beste praksis grunnlag for å kunne vurdere saker, utforme vedtak, og ha gode arbeidsrutiner for raskt å komme i effektiv produksjon.

Noen opplever at mangelfull opplæring på håndtering av vanskelige samtaler kan gi ulik og ugunstig behandling av søkere, samt være en belastning for de som håndterer samtalene

3.3 Lite hensiktsmessig organisering

3.3.1 KFV har per i dag en lite formalisert rolle- og ansvarsstruktur

Ledergruppen i KFV består av direktør og tre seksjonssjefer; en seksjonssjef med ansvar for Rådgivningskontorene for kriminalitetsofre (RKK), seksjonssjef for stab og seksjonssjef for erstatning. I seksjon erstatning er arbeidet organisert i team ledet av teamledere. Det er seks saksbehandlingsteam i tillegg til ett spesialisert regressteam og ett team som har ansvar for servicetorget funksjoner inkludert utbetaling. Seksjonssjefene har ansvar for kvalitet innenfor sin seksjons fagområde, men har ikke personalansvar for de ledere og medarbeidere som er organisert i seksjonen. Direktør har personalansvar for alle de 50 ansatte ved KFV samt 15 ansatte ved alle de regionale rådgivningskontorene. Dette innebærer blant annet at direktør har ansvar for medarbeidersamtaler med alle mellomledere og medarbeidere, men har delegert ansvaret for medarbeidersamtaler til seksjonssjef for RKK og til teamleder for servicetorget for deres respektive medarbeidere.

Fordeling av roller mellom ledernivåene og innhold i ansvarsområdene til de ulike ledernivåene er lite kjent blant ledere og medarbeidere i KFV. Lederne ved KFV har beskrivelser av egne arbeidsoppgaver og ansvarsområder, men det bør gjøres en nærmere vurdering om den er detaljert nok. Teamlederne har i dag ansvar for at gjeldende praksis blir fulgt i saksbehandlingen og eventuelle faglige endringer som blir gjort, men dette blir ulikt praktisert mellom teamlederne. Teamledere gir selv uttrykk for at de kunne ønske mer ansvar for oppfølging av sine teammedlemmer med tanke på produksjonsoppfølging, noen gir også uttrykk for at de er usikre på hvor langt deres ansvar for oppfølging går.

Slik KFV fremstår for oss, virker det som om det er begrenset kapasitet til oppfølging og ledelse på alle felt, blant annet gjelder dette oppfølging av de ansattes produktivitet og gjennomføring av oppfølgings- og medarbeidersamtaler. En medarbeidersamtale i året uten strukturert skriftlig tilbakemelding og oppfølging kan oppleves som utilstrekkelig i en arbeidsstyrke der mange ansatte har begrenset arbeidserfaring og hvor det i tillegg er høy turnover. For mange av de ansatte innebærer dette at det blir få formelle samtaler i løpet av et arbeidsforhold ved KFV.

KFV har innført noe spesialisering av oppgaver og funksjoner, dette gjelder blant annet håndtering av 22. juli saker som to av teamene har et spesielt ansvar for, regressområdet hvor et eget team håndterer alle regressaker og funksjonene i servicetorget som jobber utelukkende med oppgaver innenfor servicetorget. Det er imidlertid ingen spesialisering innenfor ordinær søknadsbehandling og det kan vurderes om det er nok fleksibilitet i den teamorganiseringen som er valgt. Overfor oss er det mange som uttrykker fornøydhet med at de har mulighet til å kunne jobbe med forskjellige sakstyper da de er usikre på om det skal bli ensformig med ytterligere spesialisering av saksområder. Stor ulikhet mellom teamenes produksjonsresultater (jmfør kap 2.2.3) synliggjør imidlertid at teamene finner det vanskelig å håndtere forventede produksjonsresultater. Manglende fleksibilitet med hensyn til kompleksitet og fordeling av mengde mellom teamene kan være en årsak til at produktiviteten er lavere i noen av teamene.

Erfarne saksbehandlere får ofte ansvar for å avlaste teamleder med arbeidsoppgaver når teamleder ikke er tilgjengelig, men det er ulik praksis mellom team med hensyn til hvordan dette praktiseres. Det bør vurderes om det skal innføres et nytt stillingsnivå mellom teamleder og saksbehandler. Dette vil kunne være en attraktiv karrierestige for medarbeiderne og vil kunne bidra til at de ansatte står lengre i sine stillinger ved KFV.

Lang distanse mellom KFV og Justis- og beredskapsdepartementet stiller større krav til god kommunikasjon og kan lettere medføre en «de» og «vi» mentalitet og utfordringer med å forstå hverandres behov.

3.4 Manglende produksjonsstyring og oppfølging

3.4.1 Ulik prioritering av arbeidsoppgaver gir begrensede muligheter for styring av produksjonen i KFV

Det er satt tydelige krav og forventninger til produksjon per team og per teammedlem. Det er 5 teammedlemmer i hvert av teamene og teamene er satt sammen av både erfarne og nye medarbeidere slik at teamene skal ha noenlunde like rammer til å kunne yte like resultater. Kravet per team er 100 saker per måned, erfarne saksbehandlere skal produsere 25 saker, medarbeidere med kortere erfaring (i prøvetiden) har 12 saker som forventning. Kun to av de seks teamene klarer kravene sine per måned. Disse to teamene har ansvar for 22. juli sakene og det hevdes at disse sakene har lavere kompleksitet enn ordinære saker. Fire av teamene ligger altså under forventningene til resultater og det kan stilles spørsmål om produksjonskravene er urealistiske eller om det er forhold ved organisering av arbeidet og arbeidsmåtene som gjør at forventningene ikke nås.

Direktør for KFV har månedlige oppfølgingssamtaler med teamledere og teammedlemmene med fokus på produksjon. Det benyttes et oppfølgings skjema, hvor den enkeltes produksjon er i fokus. Den enkeltes resultater måles mot tidligere kommuniserte forventninger. Det er en felles forståelse for nødvendigheten av å styre etter produksjonskrav, men flere mener at dagens styring og oppfølging av produksjon gir et feilaktig og for ensrettet fokus og etterspør styring og vurdering etter andre kvalitative og kvantitative mål, som f.eks. faglig utvikling.

Noen teamledere nedprioriterer oppfølging og opplæring av saksbehandlere grunnet høyt fokus på egen produksjon. Ser vi nærmere på produktivitet innenfor de enkelte teamene, er det tydelig at det er noen få erfarne saksbehandlere (og teamledere) som står for den største andel av produserte saker.

Flere mangler i forhold til produksjonsoversikter i nytt saksbehandlingssystem vanskeliggjør styring, oppfølging og rapportering. Det er også flere som gir uttrykk for mangel på strukturert tilbakemelding til ansatte på henvendelser som meldes inn angående saksbehandlingssystemet 360. Det er ikke en klar rutine på hvordan ledelsen skal gi tilbakemeldinger på innspill fra de ansatte og noen opplever at det ikke alltid gis nødvendig tilbakemelding.

3.4.2 Teamledere opplever at de mangler virkemidler og oppfølgingsmuligheter i forhold til sine medarbeidere

Teamledere har ikke en detaljert skriftlig beskrivelse av sin egen rolle og ansvarsområde. Dette kan gi uheldige forskjeller i utøvelse av rollen og dermed forskjellig oppfølging av teammedlemmene. Ut fra hva vi har blitt fortalt, er en slik beskrivelse under utarbeidelse og dette vil kunne gi positive effekter på forutsigbar teamledelse.

Det er få skriftliggjorte forventninger utover de kommuniserte produksjonskrav og begrenset strukturert oppfølging fra noen teamledere kan medføre uklare forventninger og sikring av produksjon til saksbehandlerne. Mangel på samlokalisering av teamleder og saksbehandlere gjør det i enkelte tilfeller praktisk vanskelig å følge opp en saksbehandler i det daglige.

Som tidligere nevnt, så har flere av teamlederne gitt uttrykk for at de kunne ønske seg mer ansvar for oppfølging av produksjon i sitt team, derigjennom å sikre måloppnåelse. Vår vurdering er at teamledere bør ha større mulighet til å systematisk å følge opp saksbehandlere over tid; både med hensyn til faglig oppfølging og produktivitet.

4. Forbedringsområder

KFV har underveis i evalueringen gitt mange innspill til forbedring av arbeidet ved kontoret, både som en del av intervjuene og i løpet av workshops som er gjennomført. Som en del av gjennomgangen av arbeidsprosessene og beskrivelsene av arbeidsmåter, kom det også opp flere forslag til hvordan ulike oppgaver kan håndteres på en bedre og mer effektiv måte enn i dag. Vi har kategorisert forslagene i de samme kategoriene som funnene i nåsituasjonsanalysen i kapittel 2 er inndelt i, både de som har kommet fra ansatte ved KFV og våre forslag basert på de vurderinger som er gjort underveis i evalueringen.

Vi har skilt mellom de tiltakene som kom opp i forbedringsworkshop ved KFV den 14. juni 2014, disse er viet et eget kapittel (kap 4.2), og de tiltakene og forbedringsforslagene som vi foreslår basert på helhetlig vurdering i vår evaluering av KFV (kap 4.1). Dette betyr ikke at vi ikke støtter de tiltakene som ansatte foreslår eller at våre vurderinger er annerledes enn det som kom opp i workshop'en den 14. juni 2013, alle forslagene er tross alt fundert på funn fra nåsituasjonsanalysen, men vi har valgt å gjøre det på denne måten for å sikre at de ansattes forslag får tilstrekkelig plass i rapporten og for å kunne gi våre vurderinger en god nok helhet og basis i systemtenkning. Det er i tillegg naturlig at de ansattes vurderinger har mer fokus på det de opplever som problematisk i hverdagen, mens våre vurderinger vil ha mer preg av en analytisk tilnærming til hvordan systemet ved KFV fungerer som en helhet.

4.1 Anbefalte forbedringstiltak basert på evaluering ved KFV

Vår analyse basert på gjennomført evaluering av KFV peker på manglende resultatoppnåelse, herunder lavere produktivitet enn det som er nødvendig for å nå mål for produksjon gjennom et resultatår. Etter vår gjennomgang av arbeidsmåtene ved KFV, er vår oppfatning er at det vil være fullt mulig å oppnå ønskede resultater ved å gjøre noen viktige tilpasninger i arbeidsflyt, arbeidsmåter, organisering samt styring og oppfølging av produksjon ved enheten. Noen av utfordringene er knyttet til den felles praksis som KFV jobber etter, for eksempel fordelingsystemet som benyttes for fordeling av saker gjennom hele enheten, og noe knytter seg til forskjeller i hvordan teamene jobber. Vi skal ta for oss begge deler i våre forslag til forbedringstiltak.

Som vi skrev i tilbudet til Justis- og beredskapsdepartementet, antok vi at KFVs hovedutfordring ville være å øke produktiviteten i saksbehandlingen og at det å redusere ressursbruk pr sak var viktig, slik at dagens saksbehandlingsskapasitet kan produsere flere saker innenfor et gitt tidsrom. Vår vurdering er at i KFVs tilfelle er det viktig å strømlinjeforme saksbehandlingen slik at KFV oppnår bedre produktivitet i saksbehandlingen; dvs reduserer ressursbruk pr sak. I evalueringen har vi sett på mange av de faktorene som driver produktivitet; organisering av og flyt i saksgangen, antall saker per medarbeider og kompleksitet per sak, kvalitet i saksdokumentasjon og kvalitetskontroll, tilgjengelig kapasitet til saksbehandling, antall uløste saker og den arbeidsmetodikk, kompetanse og erfaring som de enkelte saksbehandlere besitter.

Analysene våre peker på mange stopp i saksbehandlingsprosessen som følge av at mange tar i saken underveis i prosessen og at sakene må «skyves fremover» for å få nødvendig fremdrift. All fordeling av saker gjøres manuelt og i flere steg, og det gjøres manuelle grep underveis for å få fremdrift i saken og for å sikre kontroller. Det dannes køer i alle steg i prosessen, både ved inngang til et steg i prosessen og overgang til neste steg. Dette forsinker saksgangen unødige, enten fordi saksbehandlere må «vente» på å få sakene, ergo det tar lenger tid enn nødvendig før

saksbehandlere kan starte opp sakene, eller fordi prioritering blir vanskelig på grunn av køene. Det er også svært mange køer å forholde seg til, hvert av teamene er én kø som sakene skal fordeles til og i tillegg utgjør hver av saksbehandlerne også en kø. Slår vi dette sammen med annenhåndsløsing som også er køer av saker, blir dette mer enn 30 køer som saker skal fordeles til. Dette gjør det unødig vanskelig å følge opp produksjonen i teamene – både for den enkelte teamleder og totalt for hele KfV.

Evalueringen viser at det er til dels store forskjeller i produktivitet mellom teamene og gjennomgang av arbeidsmåter viser at teamene jobber forskjellig med hensyn til saksbehandling, hvordan de forholder seg til gjeldende praksis og felles rutiner og at de prioriterer ulikt med hensyn til produktivitet og hva som er «god nok» kvalitet. Teamene har også ulike rutiner for opplæring – både i forhold til hvordan felles opplæring blir gitt og den opplæring og oppfølging som skjer innenfor hvert av teamene.

Analysene våre peker også på at det er vanskelig å planlegge og å følge opp produksjon. All styring og oppfølging av produksjon er lagt opp til å følge opp enkeltmedarbeidere og deres produktivitet, men fokus bør i stedet være på å sikre tilstrekkelig saksbehandlingskapasitet i henhold til daglig behov for produksjonskapasitet. Slik det fungerer nå ved KfV, så overoppfyller de på produksjon av klager, men sliter med å holde oppe nødvendig produksjonskapasitet på ordinære søknader.

4.1.1 Følgende forbedringstiltak bør gjennomføres for å strømlinjeforme saksgangen og øke produksjonskapasitet ved KfV

4.1.1.1 Innføre intern fordeling av saker basert på effektive køer og «pull»-system:

- Med utgangspunkt i vår kjennskap til saksgangen i KfV, ser vi ingen grunn til at saker skal fordeles i to trinn og på den manuelle måten som utgjør fordelingsystemet i dag. Servicetorget kan like gjerne fordele til en «kø» som til en person (teamleder) i saksbehandlingssystemet. Innføring av køer knyttet til sakstyper i stedet for personer, vil gjøre det mer oversiktlig å følge opp total produksjon ved enheten og gi sakene mulighet til å komme raskere frem til en saksbehandler. Dette frigjør kapasitet hos de involverte aktørene, ikke minst teamledere, som da kan bruke frigjort kapasitet til andre vesentlige aktiviteter som forbedrer produktivitet. I servicetorget del kan dette handle om å bruke mer kapasitet til skanning og registrering, i teamleders tilfelle kan det være å øke kapasitet til annenhåndsløsing og oppfølging av og bistand til enkeltmedarbeidere
- Det bør innføres færre køer enn i dagens system. Det vil sannsynligvis være tilstrekkelig med én kø per sakstype, inndelt i før og etter vedtaksklar og før og etter utført kontroll. Antall køer må imidlertid bestemmes ut fra KfVs egne innspill til behov for organisering i team og eventuelle utfordringer og/eller begrensninger i saksbehandlingssystemet
- Innføring av «pull» i stedet for «push» av saker vil øke både samlet produktivitet og den enkelte medarbeiders produktivitet. Forsøk gjennomført ved mange offentlige saksbehandlingsenheter viser at et «pull» system sammen med færre køer gir jevnere arbeidsbelastning og mindre stress. Et «pull» system innebærer at medarbeiderne henter saker når de har ledig tid, kompetanse brukes bedre og saksbehandler er aktiv i forhold til å få tak i sakene snarere enn å få dem pådyttet

4.1.1.2 Erstatte porteføljestyring av saker med behandling av én og én sak:

- For å øke effektivitet i saksgangen og produktivitet til den enkelte medarbeider, bør KfV gå bort fra å ha porteføljer av saker og i stedet behandle én og én sak etter felles prioriteringer. Slik det fungerer i dag ved KfV, har hver saksbehandler ansvar for en mengde saker. I «sin» portefølje er det flere sakstyper og det kan også være svært ulik kompleksitet innad i saksporteføljen til den enkelte. Det varierer en del hvor stor porteføljen til den enkelte er, men den er i alle fall stor nok til at flere av saksbehandlerne beskriver den som uoversiktlig og vanskelig å holde styr på. En del av saksbehandlerne uttrykker i intervju at de «legger vekk» saker fordi de er vanskelige og at saken noen ganger trenger å «modnes» i eget hode for å kunne finne best mulig løsning. Resultatet

av at de legger vekk enkelte av sakene kan noen ganger være at den blir «glemt bort» i en periode og at saksbehandlingstiden dermed blir lengre enn nødvendig som følge av dette.

- Enkelte av saksbehandlerne bruker tid på å opprettholde et «skyggesystem» i excel for å holde oversikt over egen saksportefølje. Dette stjeler saksbehandlingskapasitet og er i beste fall unødvendig nå når det nye saksbehandlingssystemet er på plass. Det vil sannsynligvis være nyttig å gi opplæring i de muligheter som saksbehandlingssystemet gir med tanke på oppfølging av nødvendige frister i saksbehandlingssprosessen, men det vil gi svært mye større effekter å fjerne hele porteføljen fra den enkelte
- Hvis den enkelte saksbehandler plukker sak for sak som skal behandles vil det for det første bli mer fokus på å ferdigstille hver sak. Saksbehandlere vil i større grad konsentrere seg om den aktuelle saken og de vil behandle saken ferdig før de henter en ny. De vil ikke ha andre saker å tenke på, dermed blir det ingen saker som trenger «modning» på samme måte som når de har mange saker å tenke på. Dette øker erfaringsmessig produktivitet per medarbeider. Dernest vil det bli mer rettferdig behandling av brukerne med hensyn til rekkefølge og prioritering av saker. De får saken sin behandlet i «tur» og er ikke prisgitt den enkelte saksbehandlers «lyst og «ork» til å ta tak i saken
- Utfordringen med komplekse saker kan håndteres ved at det gjøres enda tydeligere hvordan slike saker skal behandles og ved at saksbehandlerne har enkel tilgang til å spørre mer erfarne om hjelp til å løse saken. Det kan for eksempel utnevnes en fagansvarlig uavhengig av team som kan forespørres ved behov. På den måten vil det ikke bli saker som «ligger og venter» på behandling fordi en saksbehandler ikke vet hvordan ta fatt i saken

4.1.1.3 Øke grad av spesialisering i teamene ved KfV for å sikre nødvendig saksbehandlingskapasitet:

Vi vurderer at inndelingen i team har vært viktig for at KfV har kommet til der de er i dag. Mange av lederne og medarbeiderne som har vært ansatt ved enheten mer enn et par år, uttrykker at dette har vært en stor forbedring fra tidligere. Etablering av teamorganisering ble gjort for å kunne fordele arbeidet bedre og for å kunne holde bedre oversikt over produksjonskapasitet. Vår vurdering er at KfV nå er klar for å ta teamorganiseringen et steg videre – i retning av større grad av spesialisering, selvledelse og økt fokus på felles ansvar for resultatoppnåelse.

- Spesialisering: Dagens teaminndeling der alle gjør tilnærmet alt i like team (med noen unntak for 22. juli-saker) vurderes av oss som lite hensiktsmessig. Teamleder har liten annen funksjon enn fordeling av saker til den enkelte medarbeider og ender i praksis opp som en «supersaksbehandler» snarere enn en som setter standard for praksis, følger opp produksjon med mer. Vår vurdering er at teamene i større grad bør inndeles etter funksjon og behov for kapasitet, dette innebærer en økt spesialisering i forhold til dagens praksis. Teamene kan fortsatt ha felles form og rollefordeling, men de vil ha ulikt ansvar for ulike sakstyper avhengig av behov for kapasitet
- Selvledelse og felles ansvar for resultatoppnåelse: Dagens ordning med at direktør for KfV følger opp all produksjon hos ledere og medarbeidere ved enheten, vurderes av oss som lite hensiktsmessig. Det oppleves av den enkelte medarbeider som detaljstyring fra øverste ledelse, overfokusering på produktivitet fremfor kvalitet og flere av medarbeiderne uttrykker overfor oss at de får lite ut av disse oppfølgingsamtalene fordi de forstår lite av bakgrunn for den målingen som gjøres av dem. I en organisasjon med større ansvar for selvledelse, vil teamet ha et større ansvar for «sitt» resultat. Teamleders ansvar vil være å sikre teamets produksjon og vil dermed ha ansvar for å følge opp sine teammedlemmer ut fra en forventning om felles resultatoppnåelse for teamet. Seksjonssjefene bør ha ansvar for å konsolidere resultatoppfølgingen i sine respektive seksjoner og ha rapporteringsansvar for resultatene til direktør

4.1.1.4 Sette tydelige mål for daglig, ukentlig og månedlig måloppnåelse og følge opp i henhold til felles prioriteringer og behov for styring og oppfølging:

Styring og oppfølging av produksjon må i større grad legges opp etter konkrete styringsbehov som KFV har. I dag måles og rapporteres det på en måte som ikke gir god nok informasjon om status i resultatoppnåelse. Et eksempel på dette er at de offisielle rapportene som sendes fra KFV til Justis- og beredskapsdepartementet har andre verdier enn det som er krav og forventninger. Målingene gjøres av saksporfølgen som er mellom 4 og 7 måneder. Dette gjør det vanskelig å vite hva som er den reelle utfordringen og når sakene blir for gamle. Det er også noen overgangsproblemer fra gammel målemetode til nåværende i saksbehandlingssystemet som gir noen utfordringer for måling av produksjon. Det siste er imidlertid noe som kan anses som barnesykdom ved det nye saksbehandlingssystemet, mens det første bør endres i de offisielle rapportene slik at det er mulig å se den reelle alder for alle saker.

Det må i større grad sikres balanse i produksjon og dette gjøres først og fremst ved å forenkle køsystemet (altså fordeling av saker til produksjon) og sørge for at de enkelte køene har tilstrekkelig produksjonskapasitet tilgjengelig for å sikre måloppnåelse i henhold til ledelsens prioriteringer.

Produksjonsstyring ved KFV handler i stort om å ha tilstrekkelig oversikt og kontroll over:

- Saksbeholdning (volum, sakstyper)
- Kapasitet (ressurser) totalt og dedikert per ytelse
- Inngående saksbeholdning (fra brukere)

For å få tilstrekkelig oversikt og kontroll over de omtalte faktorene over, er det vesentlig å først skape fundament for produksjonsstyring, så få tilstrekkelig oversikt, skape kontroll, sette mål og deretter følge opp og rapportere. Dette kan synes som en enkelt oppskrift, men krever at det brukes en del tid på å etablere grunnlaget for styring:

- KFV må investere tilstrekkelig med tid i plan- og målprosessen for å sette dette i system – gi klare bestillinger og følg opp
- KFV må samlet ha god nok oversikt og kontroll for å styre hele produksjonen. Det må defineres hvem i enheten som må ha hvilke oversikter for å kunne styre og følge opp på et «godt nok» detaljert nivå. Hvilken oversikt er nødvendig? Resultatutviklingen gir viktig styringsinformasjon sett i forhold til historiske tall, men sier lite om fremtiden. KFV bør også ha informasjon om hvordan utviklingen er med hensyn til saksinngang, produksjon, saksbeholdning (restanser) og saksbehandlingstid. Plukkes de riktige sakene, det vil si både nye og eldre saker? Er det kontroll på dette i forhold til krav til saksbehandlingstid? Hva er i så fall tiltakene for at kravet ikke brytes? Resultatutviklingen vil ofte også "trigge" oppfølging i forhold til oversikt over kapasitet og kompetanse i de ulike teamene
- Det må settes mål og deretter starte styring og oppfølging. Basert på erfaringer, prognoser og rammer blir mål fastsatt og fordelt nedover i organisasjonen til de ulike fagområdene/teamene. Disse målene må som et minimum oppfylle og være i samsvar med sentralt vedtatte resultatkrav
- Det bør utarbeides en styringsrapport - før og etter at mål er satt. Direktørens styringsrapport vil gi mer verdi når det er satt konkrete produksjonsmål og oppfølging kan gjennomføres gjennom avviksrapporter. Direktørens styringsrapport skal gi et overordnet bilde av status og utvikling, vært gjennomgått og vurdert av teamledere og konsolidert gjennom seksjonssjefene og fokusere på tiltak fremover i tid

4.2 Tiltak foreslått i forbedringsworkshop ved KFV 14. juni 2013

Ledere og medarbeidere ved KFV som deltok i workshop hadde mange gode forslag til tiltak som kan gjennomføres for å forbedre arbeidsflyten ved kontoret. Vi har tatt med alle tiltak som kom opp i workshop'en i sin helhet i punktene under:

4.2.1 Bruker opplever lang saksbehandlingstid

Etablere beste praksis rutine for annenhåndslesning i forhold til hva som skal kontrolleres og når, hvem som skal annenhåndslese, og hvilke krav det skal stilles til annenhåndslesning.

Det bør være god avstemning mellom teamlederne og saksbehandlerne i forhold til hvilken kvalitet et vedtak skal ha og hvordan det skal utformes.

Etablere opplæringskurs på beste praksis innen annenhåndslesning.

Innføre et nytt fullmaktnivå for erfarne saksbehandlere med lavere beløpsgrense enn i dag, slik at mer annenhåndslesning kan delegeres fast fra teamleder. Dette betinger at det defineres hvilke kompetansekrav som en erfaren saksbehandler må tilfredsstillere.

Etablere et felles oppdatert klipparkiv basert på innspill fra teamlederne og i tillegg etablere rutiner for vedlikehold av klipparkivet som også inkluderer standardtekster som kan kodes inn i 360 til bruk når vedtak/retting gjøres (ansvaret bør ligge hos Kvalitetsansvarlig).

Etablere opplæringskurs i 360 for alle nyansatte og ved behov for erfarne brukere. Kursene skal gi tilstrekkelig innføring i hvordan 360 skal benyttes på en hensiktsmessig og effektiv måte. Et av målene bør være at alle ansatte er kjent med de viktigste funksjonene i 360 og hvordan oversikt på saksportefølje kan beholdes uten bruk av excel skjemaer.

Brukerveiledninger/opplæringsmateriell som nå er under uttesting bør være lett tilgjengelig.

En evaluering av bruk og funksjonalitet i 360 bør gjøres en periode etter at opplæring er gjennomført.

Det bør gis tilbakemelding til brukerne (ansatte ved KfV) når de gir innspill på funksjonalitet eller melder om feil.

Etablere hjemmeside og informasjonsmateriell lett tilgjengelig for søker slik at de kan følge saken uten å kontakte KfV (hjemmeside er under utarbeidelse med dette som formål).

4.2.2 Lav saksbehandlingskapasitet som følge av manglende standardisering og arbeidsflyt

Det er behov for et bedre samarbeid med Statens Innkrevingsentral (SI), gjerne med lokal tilstedeværelse for SI ved KfV. (Dette tiltaket vil avhenge av hvilken samarbeidsavtale det er mulig å oppnå med SI).

Etablere kurs for Servicetorget for å øke kunnskap om saksbehandlingsprosessen og relevante lover etc for å sikre korrekt informasjon til søkere og for at Servicetorget skal vite hva de skal og ikke skal svare på.

Det bør vurderes om det er mulig å etableres ytterligere skjermingstiltak i åpent landskap. Teamledere og erfarne saksbehandlere bør ta ansvar og være pådrivere for en god åpen landskapskultur.

Sikre rutine på at ingen nye saker skal allokere til saksbehandlere som skal slutte. Alle saker i fase 1 og 2 skal overføres til andre saksbehandlere. Saksbehandler skal sikre at alle resterende saker enten ferdigstilles eller gjøres klar til overføring noe som innebærer at bla saken skal være oversiktlig og alle nødvendige dokumenter og opplysninger er innhentet der det er mulig.

Det bør etableres bedre kontakt med øvrige tilsvarende nordiske ordninger som KfV for å bedre erfaringsutveksling.

Det bør etableres regelmessige felles gjennomganger med saksbehandlere for å informere om ny praksis fra Erstatningsnemnda for voldsofre og Høyesterett gjennom f.eks. miniseminarer.

Nyansatte bør gjennomgå en utvidet grunnopplæring som inneholder bla skrivekurs for vedtak i betydning hvordan vedtak skal skrives med hensyn på form med konsist og korrekt formelt språk.

Det bør også gjennomføres kurs i forhold til hvordan saksbehandlerne best mulig skal håndtere henvendelser fra søkere, også vanskelige samtaler.

Det bør være en strukturert tilnærming til opplæring av advokatkontorer slik at flere korrekt søknader sendes inn fra advokater.

Det bør vurderes om en erfaren person skal håndtere vanskelige saker som har ligget lenge.

4.2.3 Lite hensiktsmessig organisering

Forventninger og krav må kommuniseres på en klar måte og allerede før/når det skal ansettes nye medarbeidere. Viktig at søkere forstår at det er en produksjonsbedrift og at det stilles krav ettersom det er sprik mellom forventninger og hos en nyansatt og KFV. Det er likevel viktig at det ikke blir et like stressende fokus på produksjon som det var noen år tilbake, noe som ikke var heldig for arbeidsmiljøet.

4.2.4 Manglende produksjonsstyring og oppfølging

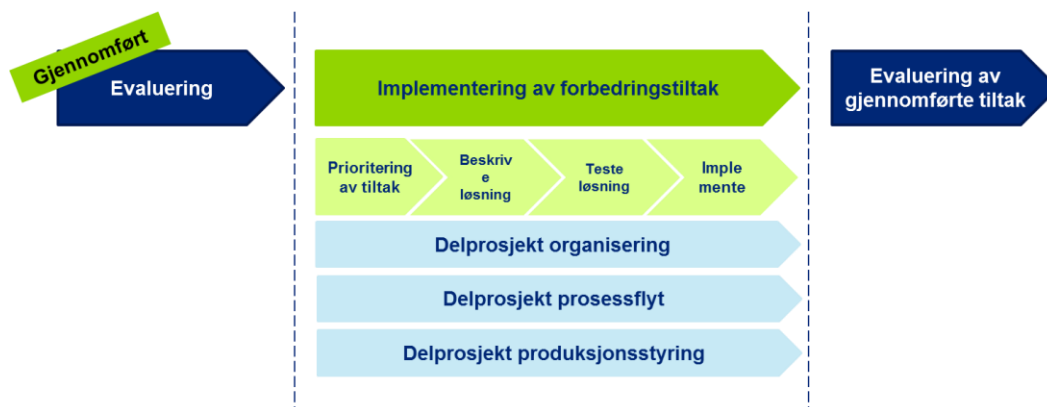
Det bør etableres en opplæringsplan for hver enkelt saksbehandler og det bør være en helhetlig organisering og klar rolle og ansvarsfordeling mellom teamledere, kvalitetsansvarlig og erstatningssjef i forhold til opplæring og kompetanseutvikling av saksbehandlerne.

Utvidet grunnopplæring bør kombineres med praktisk erfaring som saksbehandler og oppfølging fra teamleder og nye opplæringskurs med noen ukers mellomrom.

Kvalitetsansvarlig bør ha et ansvar for å identifisere behov for opplæring. Et eksempel kan være å bruke miniseminarer ved kontoret for å lære praktisk vedtaksskriving.

4.3 Gjennomføring av forbedringstiltak og ytterligere analyser

Erfaringsmessig er det fornuftig å organisere implementering av forbedringstiltak i et gjennomføringsprosjekt. Det er kommet opp mange ulike tiltak og disse bør systematiseres og prioriteres med tanke på implementering. I figuren under vises forslag til en overordnet gjennomføringsplan som kan benyttes i implementering av de forbedringstiltak som besluttes gjennomført ved KFV. Dette er kun ment som et innspill til hvordan implementering av forbedringer kan organiseres, det vil også være mulig å gjennomføre tiltakene på andre måter.



Figur 16 Forslag til gjennomføringsplan for KFV

Underveis i evalueringen har vi også sett behovet for ytterligere detaljering av enkelte områder som det ikke har vært tid til å håndtere i løpet av den tiden vi har hatt til rådighet. Dette gjelder følgende områder:

- I gjennomgang av saksgang har det ikke vært gjennomført tidsmålinger av saksflyt. Dette kan være en nyttig måte å få kunnskap om «liggetid» for de enkelte sakene i hvert steg
- Det bør vurderes å gjøre nærmere analyser av saksalder for alle saker. I våre analyser har vi brukt et utvalg for å kunne vurdere saksalder – dette bør gjøres for alle saker slik at det ikke er tvil om hvordan status er. Slik det er nå, kan det forekomme «noen skjeletter i skapet» og dette kan skape en del utfordringer for enheten med hensyn til måloppnåelse
- Det er ikke utført tidsmålinger av saksbehandlingen. Dette ble vurdert å ikke være en del av omfanget av vår jobb, men kan gjerne gjøres som en ytterligere detaljering av analyser om muligheter for å frigjøre mer saksbehandlingskapasitet