

# Styring på det specialiserede socialområde

**Handicap- og Psykiatrikonferencen**

10. December 2009

Lars Lennart Jensen, KKK

# Fra en kommunal økonom til en anden:

- ”Hvis jeg ser et notat mere fra KL om lyksalighederne ved ”dispositions-regnskaber” – så ..... jeg mig!”
- *(Dispositions-regnskaber = løbende registrering og opdatering (jf. afgørelser) af udgiftsmæssige konsekvenser på individ- og samlet niveau – både her og nu og resten af året – og med inddragelse af forventede af- og tilgange)*

## Og hermed også være sagt at:

- ”styring på socialområdet” handler om meget mere end tekniske løsninger og bogføringsmæssig konsistens
- En strategi hvor man bare presser den anden vej uden begrundelser og klare faglige valg sjældent giver faldende udgifter på længere sigt
- En løbende og præcis viden om hvilke borgere der får hvilke tilbud til hvilken pris, kan være rar at have i en presset situation (=dispositionsregnskaber)

# KLK's erfaringer i år på socialområdet (i alt 12 kommuner):

- **Budget- og benchmarkanalyser**
- **Organiserings- og styringsanalyser**
  - ◆ Ofte med vægt på faglig og økonomisk styring, øget sammenhæng i sagsbehandling, og arbejdsdeling mellem enheder, og bøv! med BUM
- **Visitationsanalyser**
  - ◆ Dialog- og konsensus-orienteret sagsgennemgang af anonymiserede enkeltsager med henblik på afdækning af afgørelsespraksis
  - ◆ Konkretisering af generelle kvalitetsstandarder

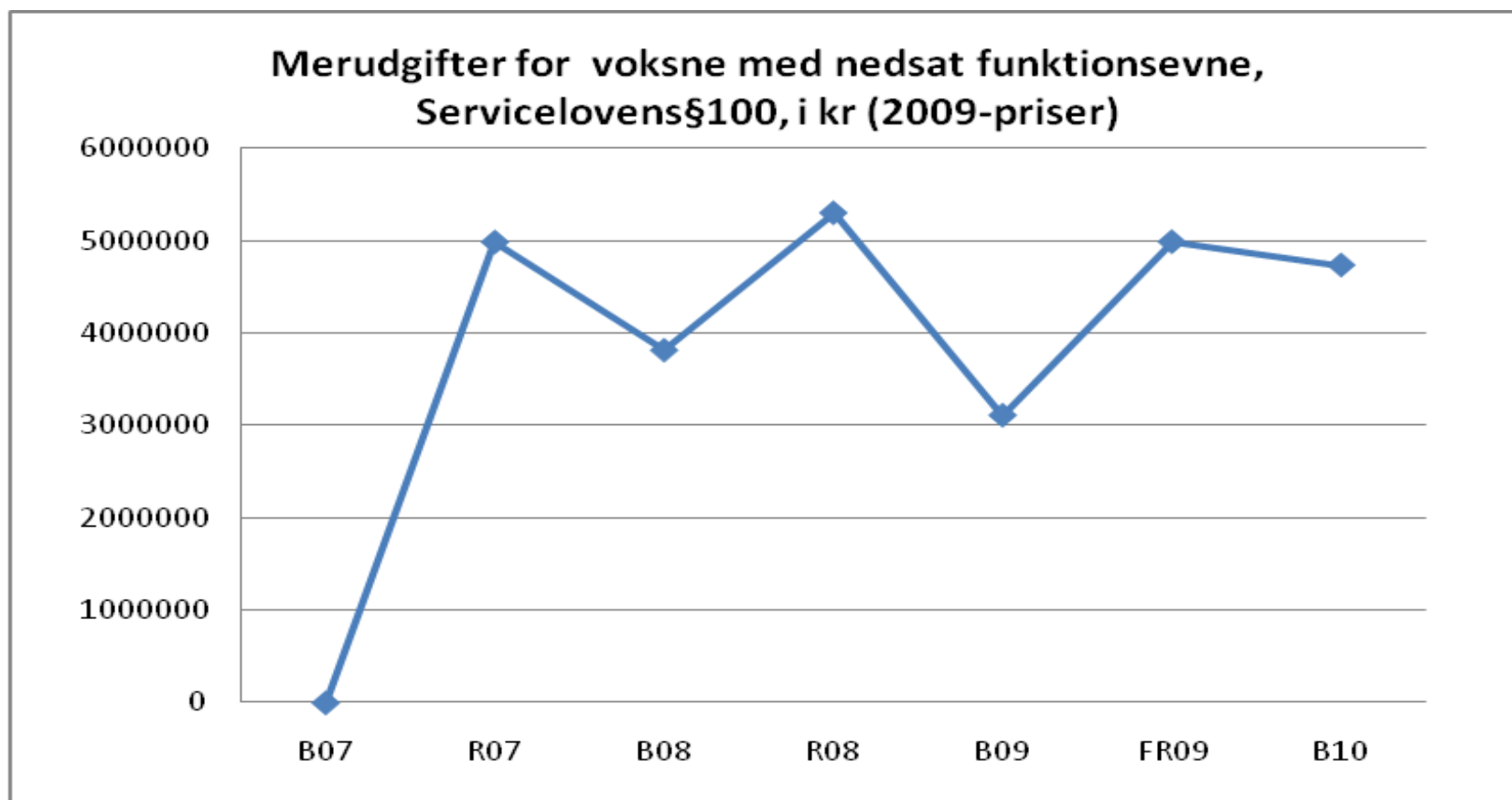
## Generelle forbehold:

- Vi bliver som hovedregel sjældent bedt om at komme i kommuner hvor der er styr på alt
- Vores erfaringer udspringer af kommuneprojekter og dermed af kommunespecifikke udfordringer
- Men der er selvfølgelig klare fællestræk og netop disse fællestræk bygger dette oplæg på

# Rammevilkår for styring på det specialiserede voksen-område

- **Økonomi-aftalen 2010 – generelt behov for langt skarpere budgetforudsætninger og opgør med ”savgattet” budget/regnskabsforløb**
- **Der er forskel på lidt økonomi-slinger – og at true en kommunes langsigtede likviditet. Det sidste er tilfældet i en række kommuner**
- **Fælles sprog mellem fagfolk og de centrale økonomistabe**
  - ◆ Fx lederen der bander over § 100 (merudgifter) og ønsker sig tilbage til de gamle regler om bistands/plejetillæg – og økonomien der spørger hvorfor hun så ikke bare bruger dem i stedet?
- **Det generelle diagnose- og specialiseringspres – knap så massivt som på børneområdet – men det er der...**
  - ◆ Sagsbehandler: ”Man må da snart heller ikke have det mindste rod i hovedet”
- **”Fredningen” efter kommunalreformen er ophørt – det er legitimt at kommunalbestyrelserne er strukturelt kritiske og nysgerrige – især hvis man i den enkelte kommune ikke kan finansiere området som det ser ud nu**
  - ◆ Hvis ikke det kan forklares – kan det ikke finansieres

# Savtakket budget/regnskabs-forløb



# To meget forskellige oplevelser i samme kommune

## ■ Myndigheden:

- ”De er autonome og opfører sig som i gamle dage”
- ”De lader bare taksterne stige og tørrer den af på os”
- ”Det er myndigheden der afgør botilbud til borgerne”

## ■ Institutionerne:

- ”Vi er fagligt umyndiggjort og under administration”
- ”De bruger os mindre – derfor stiger taksterne jo”
- ”I dag får jeg bare besked pr. brev om at en ny beboer kommer”

# Flere og flere kommuner udfordrer BUM-modellen

- Forestillingen om en ophøjet og helt selv bærende myndighed er nok ikke helt realistisk – erfaringer tyder på at det er en god idé at tale sammen og mødes – og omvendt kommunen kan let tage sig en anelse fjollet ud hvis man ikke taler sammen
- Handicapchef til ledere af botilbud:
  - ◆ ”Jeg mangler x-antal mio. kr. og det er også jeres problem. Eller bliver det meget snart hvis vi fortsat skal arbejde sammen”

# Hvad der deles skal siden samles

- Fokus på den organisatoriske og ledelsesmæssige ramme om styringsopgaven – hvis rollerne deles mellem myndighed og drift – hvem samler så i sidste ende?
  - ◆ En fælles udfarende direktør?
  - ◆ En fælles voksenchef?
  - ◆ Et fælles og strategisk chefforum?

# Case 1: Overgangen fra ung til voksen er ikke altid lige køn

- Det er en kendsgerning, at mange unge og deres familier oplever en meget konkret nedgang i serviceniveau når den unge bliver voksen. Det skal de vide i god tid og kunne forberede sig på
- Ideelt burde man allerede i udskolingsalderen drøfte det langsigtede perspektiv – uddannelse, beskæftigelse og bopæl – og sætte forpligtende mål i handleplanen
- De fleste kommuner har koordinationsudvalg o.l. der skal tage hånd om overgangen fra ung til voksen
  - ◆ Meget tyder på at det ikke altid er lykken hvis det bliver et rent lederforum – savnes formidling til sagsbehandlerne der skal tage sig af det praktiske og konkrete
  - ◆ Også her driller det fælles faglige sprog – fx ofte meget lidt fokus på bolig, uddannelse og beskæftigelse fra børnesagsbehandlerens side
  - ◆ Uanset hvad vil der altid være snitflader – efter vores erfaring er det ikke afgørende hvor det aldersmæssige snit lægges – det er snarere den faktiske organisatoriske adfærd der tæller

## Case 2: Ungdomsuddannelse til unge med særlige behov

- Målgruppen er lille – de unge der ikke kan gennemføre noget andet uddannelses tilbud – fx nye EGU eller andre individuelle tilbud
- I den konkrete budgetlægning skal man huske at dette tilbud bygger oven på specialundervisningstilbuddene førhen
- De unge har ikke retskrav på bestemte tilbud – de har retskrav på et tilbud
- Kommunen niveaulægger – compensationen fra staten er på 200.000 kr. pr. år pr. ung
- UU vejleder – kommunen træffer afgørelse
  - ◆ Fx er det ikke hensigtsmæssigt hvis UU-vejlederen begynder at tale konkrete tilbud før den kommunale myndighed har været inde over

## Case 3: Servicelovens § 85

- Støtte- og kontaktpersoner, hjemmevejledning, særlig støtte, socialpædagogisk støtte, bostøtte, og ?
- Sammenhæng med sygehus-, distrikts- og socialpsykiatri? Social indsats eller behandling?
- Sammenhæng med Servicelovens § 83 og § 95?
- Udviklingspotentiale som adgangskriterie!
- Kvalitetsstandarder er gode til at beskrive det generelle og gennemsnitlige serviceniveau – men målgrupperne for SEL § 85 er hverken generelle eller gennemsnitlige

# Aktivitetsbaseret rammestyling ift.

## § 85

- Realistiske timepriser – i dag ses et spænd fra 200-600 kr. – fastlæggelse af myndighedsbudget – klarhed over hvornår den sidste time tildeles?
- Eksakt timetildeling fra myndigheden, meget runde skøn eller pakker/niveauer?
- Driftsøkonomien og styringsvilkårene for dem der skal levere indsatsen – og budgetsikkerheden
- § 85 som den socialfaglige ”fælleskasse” – hvem bidrager til fælleskassen? Den budgetmæssige sammenhæng på tværs af enkelte indsatsområder

# Case 4: "Konto 6-allergi" kontra realistiske strategier for myndigheden

- Nogle mener at en børnesagsbehandler højest kan håndtere 35 familier – mens man kan konstatere at en visitator på ældre- og sundhedsområdet håndterer ca. 200 borgere
- Leder: "Jeg tør dårligt fortælle dem hvor mange sager de har. De får et chok!"
- Udvekslingen mellem lønudgifter til sagsbehandlere og de udgifter deres arbejde giver anledning til – er mindst 1 til 10 – på nogle afgørelsesområder meget højere! Hvad giver det anledning til af overvejelser?

## Case 4 – (fortsat)

- Burde man egentlig ikke udstede en socialfaglig ”fatwa” mod unødigt kompliceret sagsgange og snitflader?
- Kommunerne er erfaringsmæssigt fuldt ud konkurrencedygtige i bureaukrati sammenlignet med staten
  - ◆ Man kan ikke erstatte de gode socialfaglige helhedsvurderinger med tekniske modeller og sindrig matematik – ingen enkle tekniske løsninger
  - ◆ Men man kan kvalificere den faglige ramme og retning med klare socialpolitiske præferencer, klare effektmål og fx case-baseret eksempler

## Case 4 (fortsat)

- Skal ledere af myndighedsteams være super-sagsbehandlere eller bruge deres energi på et systematisk ledelsestilsyn?
  - ◆ Hvis sagsbehandlerne stort set ingen egenkompetence har – hvad er det så for et fagligt og ledelsesmæssigt signal vi sender?
  - ◆ Sagsbehandlere i en stor kommune: ”Vi har ikke brug for at drøfte en sag 5 minutter på gangen med en stresset leder – vi har brug for at der sættes en klar faglig retning – og ser gerne en professionalisering af ledelsen”

# Fokus på fremadrettede løsninger på baggrund af eksempler

- Fokus på det fælles styringsgrundlag for både myndighed og institutioner – bringe fagligheden i marken mere i spil
  - ◆ Fx skoleeksempel på tæt samarbejde mellem myndighed og medarbejder på misbrugsområdet med tæt kendskab til borgeren (SEL § 85)
  - ◆ Fx at tage dialogen med institutionerne før man i myndigheden griber pennen og skriver afgørelser – set i samarbejde mellem myndighed og misbrugscenter i en kommune. Her fik man med et beskedent udgiftsniveau (33% under landsgennemsnittet) skabt en effektiv dialog og gode lokale tilbud

## Fremadrettede løsninger II

- Fokus på den dynamik der skabes når sagsbehandlerne skal balancere fagligt forsvarlige løsninger med hensynet til prisen
  - ◆ Sagsbehandler: ”For mig er det kompetenceudvikling også at forholde mig til de økonomiske konsekvenser af de afgørelser jeg træffer. Før fik vi bare at vide at vi brugte for mange penge, men aldrig noget om hvad vi skulle gribe og gøre i. Nu kan jeg forholde mig til økonomien”

## Fremadrettede løsninger III

- Når sektorgrænserne smuldrer – lovgivningen er i de senere opblødt ift. tidligere tiders fokusering på ”kasser”
  - ◆ Det giver et interessant nyt fokus når man fx mellem voksen- og ældreområdet finder fælles løsninger og mere smidige snitflader – man ophører vel som hovedregel heller ikke med fx at være psykisk syg blot fordi man bliver 65 år?
  - ◆ Fokus er mere på samarbejde end skarpe arbejdsdelinger. Kan den kommunale hjemmesygepleje fx støtte op om yngre psykisk syge når socialpsykiatrien er lukket aften, nat, og weekend – små indsatser som kan have stor betydning for en yngre angstpræget borger
  - ◆ I en kommune er det visitatorerne på ældreområdet der laver funktionsniveauvurderinger for sagsbehandlerne på voksenområdet ift. BPA SEL § 96

# Fremadrettede løsninger IV

- I en kommune skulle man finde en ikke voldsom men dog mærkbar rammebesparelse
  - ◆ Forvaltningen valgte at nedsætte en halv snes arbejdsgrupper med sagsbehandlere, medarbejdere fra marken og ledere – hver arbejdsgruppe fik til opgave både at anvise besparelsemuligheder og muligheder for bedre og mere hensigtsmæssig udnyttelse af budgettet
  - ◆ Medarbejderne var bagefter udpræget positive – de fremhævede inddragelsen som kilde til ny viden, ansvarsfremmende og en langt højere grad af gennemsigtighed i organisationen
  - ◆ I samme kommune slap børneforvaltningen for både besparelser og inddragelse – men var kritiske med stort set de modsatte argumenter