

LIS-kortet får styringskabalen til at gå op

Ole Nielsen, Økonomidirektør i Ballerup Kommune

I Ballerup har vi søsat et ambitiøst projekt, som skal forbedre styringen af det specialiserede socialområde. Der indføres aktivitetsbaseret rammestyring på områderne i erkendelse af, at de er styrbare. Der skal brydes ned på aktiviteter og rammen holdes. LIS (ledelsesinformation) er kortet, som får kabalen til at gå op.

Målet med LIS

Med budgettet koblet op på aktiviteter er det LIS' opgave så tidligt på året som muligt at levere skytset til, om budgettet holder. Og gør det - mod forventning - ikke det, så skal det give svar på, hvor henne og hvorfor noget er skredet. På denne måde kan et løsningsforslag præsenteres til politikerne hurtigst muligt.

Tilgængelighed og forskelligt informationsbehov

God LIS består af let tilgængelige informationer, som målrettes brugernes forskellige behov. Der skal leveres styringsinformation, som er anvendelig for såvel direktør som sagsbehandler. Forsimplet kan man sige, at detaljeringsgraden følger en trekant, hvor direktører bevæger sig i den øverste del af trekanten og sagsbehandlere og deres chefer i den nederste del. De sidstnævnte har behov for at dykke ned i den enkelte visitation eller beslægtede tilbud, hvilket yderst sjældent vil være nødvendigt for direktøren. LIS-arbejdet er bygget op om en SAS-portal, hvor oplysningerne samles ét sted og kan tilgås uden videre. Vi bruger midler på ekstern bistand, men råder selv over medarbejdere med såkaldte "business intelligence"-kompetencer, som arbejder fuldtid med LIS.

Kvalificering af budget og forbrug

Et aktivitetsbaseret budget kræver ikke nødvendigvis LIS, men budgettet skal være et aktivt styringsværktøj og derfor realistisk og funderet i praksis. Budgettet er kun den ene side af mønten, idet de aktivitetsbestemte budgetforudsætninger løbende skal holdes op mod den faktiske forbrugsudvikling. Og her kommer LIS ind i billedet: Forbrugsudviklingen på områderne er uensartet, og man kan

starte året med at vide, at 100 børn er anbragt, men efter 2-3 måneder er der kun kommet regninger på halvdelen. Derfor kræves disponeringerne lagt ud pr. måned (dispositionsark), som mange kommuner gør i regneark. Disse lider desværre af den svaghed, at de ikke er særlig velegnede til at levere meningsfyldt information til direktører, fagchefer og medarbejdere. For at kunne dette, er det nødvendigt at stikke "snablen" ned der, hvor disponeringerne foretages og formidle dem på en enkel og forståelig måde til direktører såvel som sagsbehandlere.

Med vores projekt kvalificeres såvel budgetter som forbrugsudvikling og resultatet synliggøres på en portal. Der er efter min mening ingen tvivl om, at budgetteringen af det specialiserede socialområde har været en udfordring for kommunerne efter kommunalreformen. Mange budgetoverskridelser har snarere afspejlet et budget, som var ude af trit med virkeligheden end den rene forbrugsfest, hvilket underbygges af, at kommunernes samlede regnskabsresultat på områderne i 2008 er højere end budgettet for 2009 i løbende priser.

Forankring i afdelingernes praksis

Ballerup har en god tradition for et decentralt budgetansvar ud fra købmandslogikken, at "den som bestiller musikken betaler", og fordi afdelingerne kan og vil lede sig selv mere effektivt end hvis det hele skete centralt. Afdelingen med ansvaret for disse områder har ønsket projektet, og de mest entusiastiske personer har været de to faglige chefer på områderne, fordi de mangler informationer til styringen af områderne. Projektet er således tæt forankret i afdelingens praksis, hvilket er afgørende for, at det bliver en succes, men der ydes en afgørende support fra centralt hold, hvilket er ligeså vigtigt. Med projektet får vi koblet afdelingernes økonomistyring med LIS. Med koblingen bliver LIS "need to have", som leverer styringsinformation til personer, som skal handle på det, hvorimod man uden koblingen risikerer, at der leveres "nice to have" informationer, som ingen rigtig er forpligtet til at forholde sig til.

Tidlig identifikation og styrkelse af politikernes rolle

Ved at skabe tilgængelig information om budgetgrundlag og forbrugsudvikling ud fra dispositionsark identificeres budgetafvigelser tidligt. Vi går efter, at budgetafvigelser skal identificeres inden for årets tre første måneder og ledsages af en handleplan for, hvordan der nås balance. På denne måde sikres, at der tidligt kan fremlægges en sag til det politiske niveau samt et løsningsforslag. Dette styrker inddragelsen af politikerne, som får en mere fremtrædende rolle. Det er nødvendigt med en tidlig identifikation, hvis vi skal til livs med tillægsbevillingerne. Budgetafvigelser, som dukker op i sidste halvdel af året, kræver ikke megen anden politisk involvering end at håbe på luft et andet sted i budgettet eller en stor "kasse".

Hvordan kommer man i gang?

I retning af hver fjerde kommune, har ikke LIS på det specialiserede socialområde, og næsten halvdelen af dem, som har, finder informationen utilstrækkelig. Vi har valgt at investere i LIS, men det at få skabt strategisk information, som skal sikre, at økonomien holdes på sporet er ikke et IT-tog som man for alt i verden må springe på. Det må ikke være en bremse til at få skabt styringsrelevante informationer, at man ikke lige har et forkromet LIS-system. I en overgangsperiode kan mere primitive løsninger være vejen frem. Når det er sagt, kan en engangsinvestering til at komme i gang være tjent ind mange gange. Områderne koster os f.eks. 400 mio. kr. om året netto, så hvis ledelsesinformationen kan være med til at økonomien holdes på "dydens smalle sti", så er pengene givet godt ud.

Husk på, at der er tale om et redskab

Det er vigtigt at have for øje, at der alene er tale om at stille redskaber til rådighed. I sig selv løser det ikke de styringsmæssige udfordringer på områderne. Det skaber nogle muligheder for styring, men om muligheden påtages er i den sidste ende et spørgsmål om vilje. Vilje til at sammentænke økonomi og faglighed i sagsbehandlingen, vilje til at udvikle nye løsninger, vilje til at anerkende, at ikke alle foranstaltninger er lige gode og stille spørgsmål som "Hvad får vi for pengene?"