

Januar 2010

Brug for et servicetjek på de specialiserede børne- og voksenområder?

Stort set alle kommuner har haft vanskeligt ved at styre og forudsige udgifterne på de specialiserede områder. Der har været udfordringer med visitation af flere borgere og til dyrere foranstaltninger, ligesom der er set stigende udgifter på de enkelte tilbud. De stigende udgifter har i sig selv været et problem – og det bliver ikke bedre af, at de typisk kommer som en overraskelse i løbet af budgetåret.

Hvis den enkelte kommune skal have styr på områdets økonomiske udvikling, handler det groft sagt om at få styr på den økonomiske styring, de faglige vurderinger og driften af de enkelte tilbud. Og så skal disse tre elementer tænkes sammen, så der sker en hensigtsmæssig kobling mellem økonomi, faglige hensyn og det enkelte tilbuds fleksibilitet og udvikling.

Styrkelse af kommunens økonomiske styring

Bedre økonomiske styringsværktøjer på det sociale område handler bl.a. om at sikre, at budgettet baseres på gennemarbejdede og fremsynede forudsætninger og at der i budgetlægningen arbejdes så detaljeret, at mængder og stykpriser kendes til bunds. Budgetlægningen skal følges til dørs med en ordentlig opfølgning, hvor både faglige og økonomiske ekspertiser kommer i spil. Og så skal områdets ledelse støttes af en hensigtsmæssig ledelsesinformation, hvor ajourførte og forståelige oplysninger kan danne grundlag for den løbende styring og udvikling.

Kobling mellem politiske forventninger, udtrykte kvalitetsstandarder, visitation og økonomi

Styring og overblik over områdets økonomi er alene første skridt på vejen. Det næste handler om at skabe en sammenhæng mellem de politiske ønsker og økonomiske rammer på den ene side og kvalitetsstandarder, visitation og anvendelsen af de enkelte tilbud på den anden. Det handler bl.a. om at skabe en kultur, hvor både faglige og økonomiske forhold overvejes nøje og hvor

kvalitetsstandarder udvikles og udmøntes i overensstemmelse med områdets økonomi. På det faglige felt skal der arbejdes med relationen mellem visitationen, den enkelte foranstaltning og kommunens tilbudsvifte.

Styring af tilbudsviften

Mange kommuner har arbejdet ihærdigt med myndighedsudøvelsen for at sikre det bedst mulige tilbud til den enkelte borger og til den korrekte pris. Det er imidlertid vores erfaring, at dette arbejde skal understøttes ved at vurdere og optimere ressourceanvendelsen på de tilbud kommunen selv driver, ved at stille forventninger om effekter på alle anvendte tilbud, ligesom der i tilsynsarbejdet bør arbejdes for at undgå en udgiftsglidning. Det handler i bund og grund om at sikre, at kommunen har den rette tilbudsvifte, at den udvikles hensigtsmæssigt i forhold til målgrupperne, at de enkelte tilbud har den rette effekt og at den økonomiske ramme er rimelig og anvendes hensigtsmæssigt.

KL's Konsulentvirksomhed (KLK) har mange års erfaring med at understøtte kommunerne i at udarbejde sikre budgetlægningsmodeller, indrette hensigtsmæssige styringsmodeller og i at udvikle og implementere modeller for sammenkoblingen mellem socialfaglige og økonomiske hensyn. Du kan nedenfor læse mere om KLK's erfaringer med at styrke kommunernes arbejde med styringen af det specialiserede voksenområde og området for børn og unge med særlige behov. Hvis du vil vide mere om KLK's arbejde på de specialiserede børne- og voksenområder, kan du kontakte chefkonsulent Peter Bogh på 2134 4445.



Hvis du vil vide mere om KL's Konsulentvirksomhed og vore produkter, kan du kontakte afdelingschef Bente Buhl Rasmussen på 4032 6183 eller bbu@kl.dk

Januar 2010

Bredt fokus i analyse af Holbæk Kommunes indsats på det specialiserede område

KL's Konsulentvirksomhed (KLK) har for Holbæk Kommune lavet en analyse af indsatsen for børn og unge med særlige behov og af arbejdet på det specialiserede voksenområde. Analysen, der blev gennemført i efteråret 2009, kom på baggrund af vanskeligheder med at overholde områdets budget.

KLK's analyse havde et bredt fokus på økonomiske, styringsmæssige, faglige og organisatoriske forhold for på den måde at kunne munde ud i en tilsvarende bredde i de anbefalinger, der skulle bringe områderne tilbage i balance. Kommunaldirektør Hans Søje fra Holbæk Kommune var meget bevidst om denne prioritering:

"Det stod klart, at vi skulle have en bedre styring med områdets økonomi. Men det er stor ligeså klart for mig, at det på lang sigt var en række faglige og organisatoriske tiltag, der skulle bringe tingene tilbage i balance".

KLK foretog indledningsvist en dybdegående analyse af udgiftsudviklingen i kommunen og sammenlignede den med udgiftsudviklingen og bagvedliggende årsager dertil i en række sammenlignelige kommuner. Med dette som afsæt blev der på områder med særlige udfordringer foretaget en visitationsanalyse, hvor KLK vurderede kommunens afgørelsespraksis dels med afsæt i kommunens vedtagne servicestandarder, dels via sammenligninger med kommuner, hvor KLK for nyligt har foretaget tilsvarende analyser.

Det var bl.a. konsulenternes vurdering, at kommunen ved en opnormering på myndighedssiden ville få mulighed for at arbejde endnu tidligere med en forebyggende og dermed mindre indgribende og billigere indsats overfor børn og familier. Det var også vurderingen, at en tættere opfølgning på børneområdet kunne reducere udgifterne på eksisterende sager.

Ved vurderingen af områdets styring blev der fokuseret på budgettets tilblivelse og opfølgningsprocedure, samt hvilken kobling der skete mellem faglige og økonomiske hensyn i den konkrete sagsvurdering. KLK anbefalede bl.a. en forenkling af kommunens overordnede opdeling



**Holbæk
Kommune**

af budgetområder for at forbedre styringsmulighederne, klarere budgetforudsætninger og en forenklet styringsinformation. Derudover blev det anbefalet at der arbejdes videre med en kultur, hvor de faglige vurderinger i visitationen kobles endnu tættere til økonomiske hensyn.

Projektet blev afrundet med en vurdering af områdets organisering. KLK anbefalede bl.a. en bedre koordinering mellem udførerenhederne og myndigheden både fagligt og økonomisk, at ansvaret for ungegruppen blev flyttet til voksenområdet, og at samarbejdet områderne imellem og med de økonomiske stabe blev både styrket og baseret på en klar opgavefordeling.

Kommunaldirektør Hans Søje, Holbæk Kommune har fulgt analysen tæt og er meget fortrøstningsfuld overfor områdets fremtidige styring:

"Både politisk, i direktionen og blandt medarbejderne har der været stor tilfredshed med analysen. Konsulenternes faglighed har givet den stor legitimitet i organisationen, og det betragter jeg som en væsentlig forudsætning for, at ledelse og medarbejdere konstruktivt arbejder videre med analysens anbefalinger".

Vil du videre mere om KLK's analyse i Holbæk Kommune kan du kontakte chefkonsulent Rune Ahlmann Nielsen på 2974 1313 eller rni@kl.dk

Nyt fra KL's Konsulentvirksomhed

Målet med nyhedsbrevet er, at inspirere kommunale politikere og topledere med artikler om aktuelle tendenser, projekter og konferencer inden for ledelse, organisation, økonomistyring, personale og it.