

NYTTIG BENCHMARK PÅ BØRNEOMRÅDET

Netop nu er den almindelige stemning på det specialiserede socialområde i kommunerne i høj grad præget af forsøget på at balancere fagligt forsvarlige og effektfulde løsninger i de enkelte børnesager med en samlet økonomi, som kommunekasserne kan holde til. Det stiller benchmark-redskabet i et nyt og skarpere lys, hvilket erfaringerne fra fem større kommuner i Region Sjælland illustrerer

af chefkonsulent **JENS B. HANSEN**, Næstved Kommune, chefkonsulent **LARS LENNART JENSEN**, KL's Konsulentvirksomhed, KLK og chefkonsulent **ORLA KRISTIANSEN**, KL's Konsulentvirksomhed, KLK

De fem kommuner Holbæk, Roskilde, Køge, Slagelse og Næstved adskiller sig generelt ikke fra landets øvrige kommuner, når det gælder udfordringer på det specialiserede børneområde. De findes også her i rigt mål. Diagnoser som ADHD, asperger, autismespektrum med videre falder i en lind og stigende strøm fra børne- og ungdomspsykiatrien. Flere af kommunerne har også oplevet markante budgetoverskridelser.

BENCHMARK PÅ EGET INITIATIV

På denne baggrund besluttede styregruppen for det såkaldte K5-samarbejde mellem de fem kommuner, at man i 2009 skulle sætte fokus på det specialiserede børneområde. I en fase 1 gennemførte medarbejdere fra de fem kommuner i foråret 2009

et økonomisk benchmark på baggrund af regnskabet for 2008. Man valgte i denne sammenhæng at fokusere på: ærlige dag- og klubtilbud, plejefamilier og opholdssteder, forebyggende foranstaltninger, døgninstitutioner samt sociale formål/ydelser. Hovedkonklusionerne i den økonomiske nøgletalssammenligning var blandt andet at kommunernes samlede årlige udgifter pr.

0-17-årig varierer i et forholdsvis beskedent spænd på cirka 1.800 kroner – fra 10.027 til 11.802 kroner pr. 0-17-årig. Men bag denne tilsyneladende ensartethed gemmer der sig betydelige forskelle mellem de fem kommuner. For eksempel er den kommune, der er mest tilbøjelig til at anbringe på døgninstitution, cirka tre gange så tilbøjelig til institutionsanbringelse som den kommune, der er mindst tilbøjelig til denne anbringelsesform. I forhold til forebyggelsesudgifterne ses der også markante forskelle. I forlængelse af den økonomiske benchmark-analyse valgte de fem kommuner at iværksætte en fase 2, hvor man i samarbejde med KL's Konsulentvirksomhed KLK ville sætte fokus på tre temaer. Det var organisation og rammevilkår, sagsbehandling og opgaveløsning – og økonomistyring. Formålet var at afdække forskelle i praksis på de tre områder, som kunne inspirere kommunerne til gensidig læring og dermed



Vi oplevede alle udfordringer i forhold til større eller mindre budgetoverskridelser på området, og så var det, vi tænkte, at en benchmark måske kunne hjælpe os.

ØKONOMICHEF LISBETH BUNDGAARD,
HOLBÆK KOMMUNE.

udbredelse af den bedste praksis. Gennem især interview og workshops blev forskellene mellem kommunerne afdækket i dialog mellem ledere, medarbejdere og økonomer – og konsulenterne.

Det er vores vurdering, at flere af de faglige og organisatoriske løsninger og erfaringer, der blev afdækket, kan være principielt interessante for andre kommuner.

FØR EN SAG BLIVER TIL EN SAG

Det blev afdækket, at der var forholdsvis stor forskel på antallet af børn og unge pr. sagsbehandler. Konkret varierede antallet mellem 45 og knap 100 børn pr. årsværk. I sidstnævnte tilfælde må det konstateres, at rettidig og offensiv sagsbehandling er nogenlunde umulig. Men sagsantallet pr. årsværk påvirkes ikke kun af normeringen. Den påvirkes også i høj grad af myndighedens evne til effektiv opstart og lukning af sagerne. "Modtage-funktioner" som indgange til myndigheden er ikke noget nyt fænomen på det specialiserede børneområde. Men i en af kommunerne havde man etableret en robust og tværgående rådgivning, der i løbet af de første ti måneder af 2009 lukkede en tredjedel af alle nye henvendelser – enten efter kort rådgivning eller fordi der ikke var noget belæg for at starte længerevarende sagsbehandling. Det har selvsagt en stor betydning for sagsbelastningen i myndigheden.

SKYER IKKE NØDVENDIGVIS ILDEN

Som nævnt i indledningen havde flere af de fem kommuner i 2008 måttet konstatere store budgetoverskridelser. I den kommune, der i 2008 havde den største budgetover-

skridelse, var der sket et meget markant holdningskifte blandt sagsbehandlerne. Flere af medarbejderne betegnede det stærke fokus på sammenhængen mellem effekt, kvalitet og pris som udtryk for en faglig kompetenceudvikling. Generelt var der blandt sagsbehandlere og ledere i alle fem kommuner stor vilje til at se kritisk på sammenhængen mellem udgifter og effekt.

SPECIALISERINGSSTRATEGIER

Alle kommunerne er netop nu meget optaget af balancen mellem faglig specialisering og snitflader set med borgernes øjne. Udfordringen med såkaldte "hårde" specialiseringer er nemlig, at sagerne flytter bord. I en af kommunerne havde man imidlertid etableret et såkaldt "socialjuridisk team" med socialfaglig og juridisk specialkompetence til at skrive sagsfremstillingen til børn- og ungeudvalget. Formålet er at kvalitetssikre sagsfremstillingerne og at støtte sagsbehandlerne i disse meget komplekse og ofte tilspidsede sager. Det blev oplevet som en stor lettelse i den almindelige sagsbehandlergruppe, at de mest risikofyldte og tilspidsede sager blev løst af specialister. Samtidig kunne man i almindelighed som sagsbehandler hente sparring og rådgivning i dette specialteam, hvilket også i dagligdagen var en faglig betryggelse. Afsnitsleder Tove Wentzel, Roskilde Kommune, siger:

– Lovgivningen på børne- og ungeområdet bliver mere og mere kompleks, hvilket stiller større krav til et tæt tværsektorielt og tværfagligt samarbejde. For at imødegå dette har vi i Roskilde valgt at specialisere

SÅDAN GØR VI



Nyt i Danske Kommuner

Der sker megen fornyelse i kommunerne, der er gode idéer på alle områder, der effektiviseres og skabes kvalitet. Alle disse erfaringer kan bruges af andre, og der er ingen grund til at opfinde den dybe tallerken. Vi giver her plads til de kommunale erfaringer skrevet af kommunerne selv.

Sådan gør I: Ring til Tom Ekeroth på 3370 3294 eller mail på tek@kl.dk og aftal aflevering, omfang og illustration.

os i et børne- og ungeafsnit, især fordi vi tror på, at vi ved at fokusere på den specialviden, der findes inden for de respektive områder, styrker det socialfaglige arbejde, og dermed kan give forældre og børn den bedste service.

NYE ØJNE OG NYE METODER

Alle kommunerne kender til sager, der er kørt fast – hvor man ikke oplever fagligt momentum eller synlig effekt af indsatsen. I en af kommunerne havde man etableret en projektgruppe med tre sagsbehandlere, der dels havde væsentligt færre sager pr. årsværk end de øvrige sagsbehandlere, dels havde adgang til at "eksperimentere" mere med tilbuddene og indsatserne. Det havde flere gange i markant grad båret frugt og kunne betragtes som en intensiv investering i et kortere forløb med effekt. Man skal dog træde denne



Fra workshoppen om økonomistyring i Næstved.

sti med faglig varsomhed og omtanke i forhold til ligebehandling af borgerne – og af sagsbehandlerne. Økonomichef Lisbeth Bundgaard, Holbæk Kommune, siger: – Vi oplevede alle udfordringer i forhold til

større eller mindre budgetoverskridelser på området, og så var det, vi tænkte, at en benchmark måske kunne hjælpe os. En ting var at få identificeret hvor overskridelserne var – men mindst lige så interessant var, hvorfor vi havde overskridelser på de områder vi havde – og om måden, vi havde

organiseret os på, havde nogen betydning for overskridelserne. Det særlige ved denne benchmark har i min optik været, at vi har haft stor fokus på læring. Det har ikke været økonomigymnastikken, der har fyldt mest, men derimod at sagsbehandlerne har haft mulighed for at drøfte fordele og ulemper ved forskellige måder at arbejde på. Og helt principielt kan man jo lave nok så mange grafer over udviklingen, men hvis ikke man får fat der, hvor bevillingerne til den enkelte borger gives, så rykker det ikke nok.

– Jeg tror, benchmarken har været med til at italesætte, at der er forskellige måder at gøre tingene på, og at det er vigtigt, at vi finder den bedste. Og det er første skridt i retning af styring.

Som et afsluttende perspektiv er de fem kommuner og KLK enige om at have opnået den læring, at selv et kort og hektisk forløb kan tilvejebringe gensidig læring.

Afslutningsvis kan vi derfor anbefale, at kommunerne opretter faste netværk, som over tid kan følge konkrete omorganiseringer og i øvrigt udveksle idéer og erfaringer. <

Ny som leder?

Er du kommet godt fra start i dit lederskab? Eller mangler du konkrete værktøjer, som du straks kan implementere i din hverdag som leder? Kunne du trænge til at udvide og forny dit netværk? Og mangler du teori og metoder til at bygge et bæredygtigt fundament i din ledelse?

At tage skridtet ind i lederrollen kræver nye kompetencer. Ledelse er ikke bare noget, du gør – det er noget du skal lære.

Mannaz lederuddannelsen giver dig kompetencerne til at udøve god ledelse – til gavn for dig selv, din organisation og dine medarbejdere.

Læs mere om Mannaz lederuddannelsen på www.mannaz.com/leder

– og tjek de øvrige tilbud fra Danmarks førende udvikler af ledelseskompetence.

Mannaz
Enabling real achievement