

Faglig og økonomisk styring i Center for Social Indsats.

Notatet beskriver den faglige og økonomiske styring i forvaltningen. Notatet beskriver hvordan forvaltningen bevilger ydelser og følger op på borgernes fremdrift, og hvordan den økonomiske og faglige styring er organiseret.

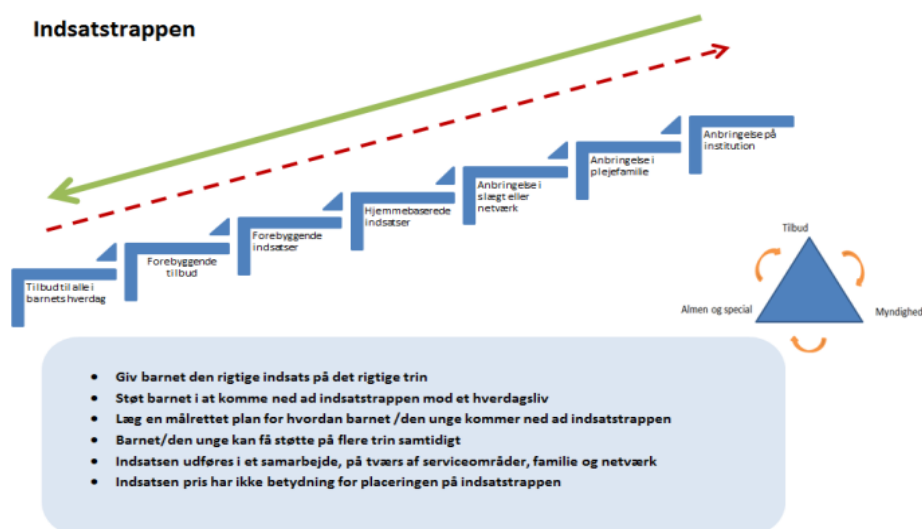
Bevilling af ydelser

Bevillingen af ydelser i forvaltningen tager sit udgangspunkt i form af en kompetenceplan, som klart beskriver i hvilket omfang sagsbehandleren selv kan visitere i forhold til de forskellige foranstaltninger, og dermed i hvilket omfang visitationsudvalget og centerchefen har beslutningskompetence. Denne organisering sikrer, at der gennem flere led vil være opmærksomhed på, at de bevilgede ydelser og ydelsernes pris holdes i tråd med kvalitetsstandarderne og de givne økonomiske rammer. Dette gælder både børne- og voksenområdet.

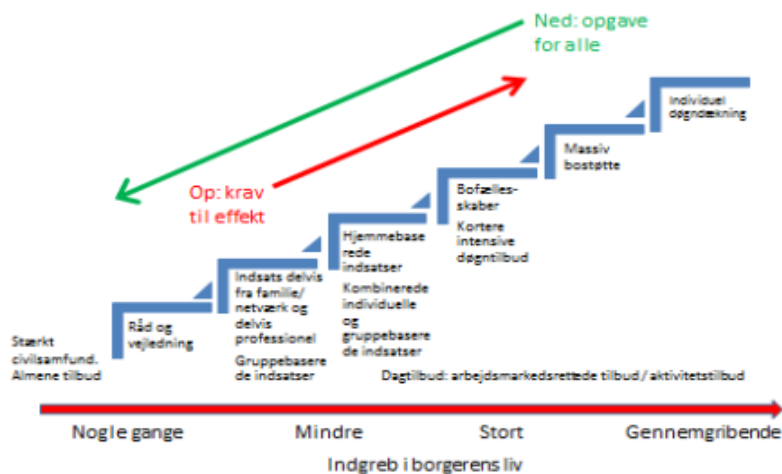
Når forvaltningen bevilger en ydelse eller en indsats, har det udgangspunkt i et forebyggelsesperspektiv på både børne- og voksenområdet. Forebyggelsesperspektivet udspringer af de vedtagne strategier og politikker på området, eksempelvis Forebyggelsesstrategien og Anbringelsesstrategien på børneområdet og Handicappolitikken og Helhedsplanen for socialpsykiatrien på voksenområdet.

Det forebyggende perspektiv kan udtrykkes i en såkaldt indsattrappetænkning. I indsattrappetænkningen arbejdes der hele tiden med et princip om mindst indgribende indsats, dvs. lavest mulige trappetrin, samtidig med at der hele tiden arbejdes henimod at 'komme ned ad trappen igen'. Prioriteringen af indsatser der ligger i indsattrappen, er foretaget ud fra et normaliseringsperspektiv, således at forvaltningen hele tiden har fokus på at være med til at bringe børnene eller borgerne så tæt på det almindelige liv som muligt – med den mindst indgribende indsats.

I hele indsattrappetænkningen ligger et gennemgående fokus på hvordan frivillige organisationer, familie og øvrigt netværk kan inddrages i at børnene og borgerne når deres mål. Nedenfor er illustreret indsattrappen på henholdsvis børne- og voksenområdet.



Indsatstrappe på voksenområdet



Opfølgning på børnenes trivsel og borgernes fremdrift

Opfølgning på barnets og borgernes fremdrift har det overordnede formål at afklare, om en given foranstaltning opfylder sit formål, eller om barnets eller borgerens behov har ændret sig, så foranstaltningen enten skal justeres eller ophøre. Endvidere at udøve det personrettede tilsyn, herunder at undersøge barnets eller borgerens tilfredshed med foranstaltningen og tilrettelæggelsen af den.

Forvaltningen følger altid op på følgende:

- Barnets udvikling og trivsel
- Borgerens trivsel
- Effekten af indsatsen
- Eventuelle behov for justering af indsatsen
- Voksne borgers egen deltagelse og fremmøde
- Voksne borgers egen motivation

I de tilfælde hvor der ikke er tilstrækkelig fremdrift, eller hvor borgeren ikke er tilstrækkeligt motiveret selv eller ikke samarbejder med det resultat, at den visiterede ydelse ikke anvendes, vil forvaltningen stoppe forløbet.

En opfølgning kan også give udslag i, at en ydelse skal sættes ned, fordi borgeren nu kan klare sig med mindre støtte eller stoppes, hvis støtten har opnået sit formål.

Der følges op på de igangsatte ydelser efter de i kvalitetsstandarderne angivne frister på både børne- og voksenområdet. Disse varierer i forhold til den konkrete foranstaltning.

På voksenområdet følges der også oftere op i forhold til midlertidige foranstaltninger som § 85, §107 samt herberger og krisecentre. Opfølgningen har hidtil ikke været foretaget systematisk, da en sådan form for opfølgning er meget ressourcekrævende.

Forvaltningen har dog i forbindelse med udarbejdelsen af de nye kvalitetsstandarder fastlagt en mere systematisk opfølgning, også med stort fokus på fremdrift som i dag. Der følges nu op på nye bestillinger senest efter 3 måneder, for at afdække om den bevilgede ydelse var den rigtige for borgeren, og om borgeren er kommet godt i gang med sit forløb.

På baggrund af et statusnotat vurderes det, om opfølgningen skal ske ved personligt fremmøde, telefonisk eller per mail. Hvis forvaltningen vurderer, at der ikke er behov for justeringer i bestillingens formål og indsatsmål og borgeren trives, vil opfølgningen oftest ske telefonisk eller per mail. Herefter følges der op individuelt efter behov, dog minimum en gang om året.

Økonomisk styring i forhold til bevillinger

Ca. to gange om året er der systematisk gennemgang mellem sagsbehandlerne og en økonomisk konsulent omkring de registrerede ydelser i økonomisystemet. Dette har til formål at sikre korrekt kontering og betaling.

På de ugentlige visitationsmøder drøftes de økonomiske aspekter ved en bevilling, bl.a. i forhold til om prisen for en ydelse også vil kunne give den ønskede effekt. Altså om ydelsen og prisen herfor vil kunne opfylde målene med indsatsen.

Herudover er der fra januar 2019 også to gange om året en økonomisk sagsgennemgang med hver enkel sagsbehandler med afdelingscheferne for henholdsvis børne- og voksenområdet.

Fokus på økonomien på de ugentlige visitationsmøder og 2 gange om året med afdelingscheferne har alle til formål at sikre en løbende faglig og økonomisk opmærksomhed på de indsatser der bevilges.

Økonomisk styring Centerniveau

VIVE som er det nationale forsknings- og analysecenter for velfærd udgav en rapport i 2018 omkring økonomisk og faglig styring på det specialiserede børn- og ungeområde. Heri kom VIVE med en række anbefalinger til den økonomiske styring, som må anses for at være generelt anvendelige og anerkendte anbefalinger, og dermed også anbefalinger som vil gøre sig gældende på voksenområdet. Nedenfor følger en kort gennemgang af anbefalingerne i forhold til den økonomiske styring i forvaltningen.

Anbefalingerne for økonomistyringen omhandler nedenstående emner:

1. Principper for økonomistyringen
2. Budgettering og budgetopfølgning
3. Styringsinformation

1. Principper for økonomistyringen:

1.1 Højt bevillingsniveau – brede budgetrammer:

VIVE-analysen peger på, at et højt bevillingsniveau på såvel det politiske som administrative niveau, er en væsentlig forudsætning for økonomistyringen på det specialiserede børn og ungeområde. Et højt bevillingsniveau betyder, at den samlede økonomiske rammebevilling, der skal overholdes, dækker over flere områder, som der kan flyttes midler rundt imellem inden for rammen.

Børn og voksne: Centerchefen kan flytte budget inden for hvert aktivitetsområde på børne og voksenområdet, hvilket også inkluderer udføreinstitutionerne. Der kan dog ikke flyttes budget imellem de to områder.

Fagudvalget kan budgetomplacere beløb mellem aktivitetsområder under samme udvalg under 3 betingelser:

1. Budgetomplaceringen må ikke være i strid med budgetaftalen mellem de politiske partier og de politiske målsætninger.
2. Budgetomplaceringerne må ikke anvendes til at igangsætte nye aktiviteter.
3. Budgetomplaceringerne må ikke foretages, hvis de medfører, at en given ydelse ændres i forhold til det politiske bestemte serviceniveau.

Fagudvalgene er samtidig i forbindelse med kvartalsregnskaber blevet bedt om at finde kompenserende besparelser, så et aktivitetsområde kan dække underskuddet på et andet aktivitetsområde inden for udvalget. Der må således siges at være et passende højt bevillingsniveau.

1.2 Håndfast rammestyring i praksis:

VIVE-analysen peger på, at der i deltagerkommunerne har været en meget håndfast rammestyring i praksis. Der bevilliges ikke kassefinansierede tillægsbevillinger til området. Eventuelt forventet merforbrug skal derfor finansieres med mindreforbrug på andre områder inden for rammen. Det vurderes at være en afgørende forudsætning for økonomistyringen på det specialiserede børn og unge-område. De ovenfor nævnte brede budgetrammer vurderes at være medvirkende til at rammen kan holdes.

Børn og voksne: Området har gennem en årrække fået kassefinansieret merbevillinger i løbet af året. Bevillingerne er hovedsageligt givet for det indeværende år.

1.3 Databaseret rammestyring af de kommunale udførerenheder (modificeret BUM-model).

VIVE- analysen peger på, at databaseret rammestyring af de kommunale udførerenheder kan være en hensigtsmæssig økonomistyringsmodel. I denne model får udførerfunktionen et rammebudget. Budgettet kan eventuelt efterreguleres i løbet af året, og det vil i så fald ske i en dialog mellem myndighed og udfører, som er baseret på økonomi- og aktivitetsdata, idet antal bestilte ydelser og deres pris registreres.

Børn: Alle institutioner på børneområdet er rammestyreret (dog med demografiregulering på Sundhedstjenesten og Tandplejen).

Voksne: Alle institutioner på voksenområdet har BUM-model, som blev indført i 2016.

Lyngby-Taarbæk kommune er i færd med at analysere, om det er formålstjenstligt at indføre rammestyring på § 85.

2. Budgettering og budgetopfølgning

2.1 Budgetforudsætninger i form af antal aktiviteter og gennemsnitsudgifter:

VIVE- analysen peger på, at det er vigtigt for økonomistyringen, at der udarbejdes budgetforudsætninger i form af administrative styringsforudsætninger om antal aktiviteter og gennemsnitsudgifter for alle foranstaltningstyper med en vis økonomisk væsentlighed. Styringsforudsætningerne giver mulighed for at give nuancerede forklaringer på, om eventuelle budgetafvigelser skyldes skred i antallet af aktiviteter eller i aktiviteternes gennemsnitlige udgifter.

Børn og voksne: Området har gennem en årrække haft budgetforudsætninger og løbende styring i form af antal aktiviteter (årsværk) og gennemsnitspriser. Der anvendes Calibra som er et prognoseværktøj til disponering, analyse og rapportering.

2.2 Disponering af budgettet på cpr-nr.-niveau:

VIVE- analysen peger på, at det på grund af enkeltsagernes økonomiske tyngde er nødvendigt, at der foretages disponering af budgettet på cpr-nr.niveau og på forventet tidspunkt for udgifternes afholdelse for både anbringelser og for de forebyggende og hjemmebaserede foranstaltningstyper, der har en vis økonomisk væsentlighed. Disponeringen udgør det detaljerede grundlag for, at administrationen i løbet af året kan styre økonomien og udarbejde præcise prognoser for regnskabsresultatet.

Børn og voksne: Området har gennem en årrække haft disponering på cpr-niveau via disponeringsværktøjet Calibra.

2.3 Tæt økonomisk opfølgning:

VIVE- analysen peger på, at en væsentlig forudsætning for budgetoverholdelse, er en tæt økonomisk opfølgning, for en stor del af udgifternes vedkommende helt ned på enkeltsagsniveau. Begrundelsen herfor er som med begrundelsen for disponering primært de enkelte sagers økonomiske tyngde, hvor selv små variationer i antallet af sager eller i sagernes gennemsnitlige udgifter kan medføre en samlet budgetafvigelse. Analysen peger derfor også på, at det er nødvendigt, at der følges op på den samlede økonomi på forvaltningsniveauet månedligt.

Børn og voksne: Børne- og voksenområdet har månedsopfølgninger hvor afvigelser ned på enkeltsager i form af årsværk og priser gennemgås.

2.4 Aktivt valg af metoder til regnskabsprognoser:

VIVE- analysen peger på, at kommunerne bør tage aktivt stilling til, hvilke prognosemetoder der anvendes for de forskellige foranstaltningstyper. Prognosemetoderne bør vælges ud fra kendskabet til de konkrete forhold, som er bestemmende for betalingsstrømmene i løbet af året samt en vurdering af væsentlighed og risiko.

Børn og voksne: Dette er der taget stilling til ift. disponeringen i Calibra og økonomistyring på udføreinstitutionerne.

3. Styringsinformation

3.1 Systematisk anvendelse af styringsnøgletal med relation til den faglige strategi og økonomistyringen:

VIVE- analysen peger på, at det understøtter økonomistyringen, herunder også sammenhængen i styringen, at kommunerne anvender allerede tilgængelige data på det specialiserede børn og unge-område til systematisk at afrapportere styringsnøgletal. Styringsnøgletallene bør relatere sig til økonomistyringen, den faglige strategi og de deraf afledte handleplaner, og der bør tages principiel stilling til, hvorledes de skal formidles til de forskellige politiske og administrative niveauer i organisationen, f.eks. vedrørende omfang, detaljeringsgrad og frekvens.

Børn og voksne: Der er udviklet faglig og økonomisk ledelsesinformation som leveres i forbindelse med månedsopfølgninger. Både hvad angår budget, aktivitet (årsværk), til- og afgang i sager og information tilknyttet specifikke handleplaner.

På baggrund af de erfaringer man har gjort, er der i 2019 igangsat en yderligere udvikling af den økonomiske ledelsesinformation. Bl.a. opsplittes og målrettes den til forskellige niveauer i organisationen, f.eks. ”opad” til mod direktion og politikere og ”nedad” til mod mellemledere og socialrådgivere.

3.2 Potentiale i udvikling af styringsinformationen om progression hos foranstaltningsmodtagerne:

VIVE- analysen peger på, at øget anvendelse af progressionsmålinger af børnenes og de unges fremskridt, som nogle af deltagerkommunerne i dag anvender i de udførende enheder, kan øge mulighederne for at følge op på effekterne af indsatsen over for det enkelte barn. Samtidig har data om de enkelte børn og unge potentiale til at øge indsigten i, med hvilke indsatser, der opnås den bedste effekt, hvis de anvendes systematisk af lederne i aggregeret form og dermed fremme mulighederne for resultatbaseret økonomistyring.

Børn og voksne: Forvaltningen følger løbende op på effekter og metoder i forhold til at vurdere borgernes fremdrift. I denne vurdering er økonomiske nøgletal et centralt parameter. En resultatbaseret økonomistyring vil til enhver tid bestå af en samlet vurdering af prisen for en indsats eller ydelse, og den effekt som borgeren har af indsatsen.

Som beskrevet tidligere i notatet er fokus på økonomien på de ugentlige visitationsmøder og 2 gange om året individuelt mellem sagsbehandler og afdelingschef med til at sikre en løbende faglig og økonomisk opmærksomhed på de indsatser, der bevilges. I forhold til at anvende denne opfølgning i aggregeret form arbejder forvaltningen på at finde den styringsmæssigt bedste model.