

Styringsanalyse på socialområderne

RAPPORTERING TIL THISTED KOMMUNE

Juni 2024

Indholdsfortegnelse

Thisted Kommune skal med analysen have identificeret konkrete styringsgreb og tiltag ift. at understøtte et budget i balance på de specialiserede socialområder. Forslagene udarbejdes særligt med afsæt i kommunes faglige praksis. Analysen forholder sig i forlængelse heraf også til den økonomiske styring herunder budgetlægningen, økonomistyringen og sammenhængen mellem budgetforudsætninger og den faglige styring særligt i myndighed.

Rapporten er baseret på to dybdeanalyser på henholdsvis Børne- og Familierådgivningen samt på Handicap og Socialpsykiatri. Dybdeanalyserne indeholder en række generelle indsigter ud fra både sagsgennemgang og dialog med Thisted Kommune. Herefter følger en række anbefalinger, som tager direkte afsæt i Thisted Kommunes praksis.

Ydermere er rapporten baseret på en analyse af den økonomiske styring på både Børne- og Familierådgivningen samt på Handicap og Socialpsykiatri. I analysen gennemgår BDO budget- og udgiftsudviklingen på de to områder. Herefter følger generelle indsigter i den økonomiske styring på både tilbuds- og sagsbehandlings niveau.

Med afsæt i indsigterne fra analysen af den økonomiske styring og dybdeanalyserne i henholdsvis Børne- og Familierådgivningen samt Handicap og Socialpsykiatri har BDO givet anbefalinger til, hvordan der bør arbejdes for at løfte kvaliteten i sagsbehandlingen og nedbringe udgiftsniveauet.

Ledelsesresumeeet tjener som et samlet indblik i analysens konklusioner og konkrete anbefalinger.

1.	Introduktion til analysens baggrund og formål	Side 3
2.	Ledelsesresumé	Side 5
3.	Dybdeanalyse af den socialfaglige praksis på Børne- og Familierådgivningen <ul style="list-style-type: none">• Rammesætning af dybdeanalyse af socialfaglig praksis• Generelle indsigter• Opsummering og anbefalinger	Side 10
4.	Dybdeanalyse af den socialfaglige praksis på Handicap og Socialpsykiatri <ul style="list-style-type: none">• Rammesætning af dybdeanalyse af socialfaglig praksis• Generelle indsigter• Opsummering og anbefalinger	Side 18
5.	Analyse af den økonomiske styring på Børne- og Familierådgivningen samt Handicap og Socialpsykiatri	Side 34
6.	Bilag	Side 46

1

Introduktion til analysens baggrund og formål

1 Baggrund og formål

BAGGRUND

Thisted Kommune skal med analysen have identificeret konkrete styringsgreb og tiltag ift. at understøtte et budget i balance i henholdsvis Børne- og Familierådgivningen samt Handicap og Socialpsykiatri.

Thisted Kommune har ønsket at forslagene udarbejdes særligt med afsæt i kommunens faglige praksis. Analysen skal i forlængelse heraf også forholde sig til den økonomiske styring, herunder budgetlægning, økonomistyring og sammenhængen mellem budgetforudsætninger og den faglige styring.

SUCCESKRITERIER FOR ANALYSEN

BDO har i forlængelse af formålet formuleret følgende succeskriterier for analysen i Thisted Kommune:

- At Thisted Kommune får indblik i den socialfaglige styring på sagsniveau herunder indsigt i sammenhængen mellem de socialfaglige vurderinger, den udmålte indsats hos myndighed og det effektuerede serviceniveau hos intern udfører.
- At Thisted Kommune får foretaget et servicetjek af budget- og økonomiopfølgingsmodeller i forhold til, om modellerne er tilstrækkeligt konsolideret i driften og indeholder tydelige ledelsesmæssige styringsgreb.

TILGANG TIL ANALYSEN

God socialfaglig styring er afgørende for, at der kan skabes balance imellem budget og regnskab. Det betyder, at god socialfaglig styring også indeholder et økonomisk hensyn, og at man i sagsbehandlingen kan se sammenhængen. En sammenhæng som de senere år er blevet mere vigtig, da de kommunale budgetter har været udsat for et krydspres i form af et stigende antal borgere, der efterspørger en indsats samtidig med, at borgernes kompleksitet er steget.

Analysen tager derfor afsæt i to dybdeanalyser i henholdsvis Børne- og Familierådgivningen samt Handicap og Socialpsykiatri.

Herefter følger en analyse af den økonomiske styring på de to områder. Analyserne kan læses særskilt, men der er sammenhæng og indsigter de to analyser imellem.

Dybdeanalysen i Børne- og Familierådgivningen indeholder opsamling på sagsgennemgangen med fokus på den faglige praksis og styring. BDO vil i analysen bl.a. have fokus på kvaliteten af de socialfaglige vurderinger og om der er en sammenhæng mellem økonomi og den socialfaglige styring.

Dybdeanalysen på Handicap og Socialpsykiatri indeholder opsamling på sagsgennemgangen med fokus på den faglige praksis og styring. BDO vil i analysen bl.a. have fokus på de socialfaglige vurderinger, den udmålte service og om der er sammenhæng mellem økonomi og den socialfaglige styring.

Thisted Kommune har sammen med BDO udtaget 20 sager i henholdsvis Børne- og Familierådgivningen samt Handicap og Socialpsykiatri.

Den socialfaglige dybdeanalyse tager afsæt i en sagsgennemgang, hvor BDO har gennemgået 20 borgersager på henholdsvis Børne- og Familierådgivningen samt Handicap og Socialpsykiatri. Det er i sagerne, at BDO kan identificere kvaliteten af sagsbehandlingen og f.eks. koble kvaliteten af de socialfaglige vurderinger sammen med indsigterne i analysen af den økonomiske styring. Herudover er dybdeanalysen også baseret på deltagelse på visitationsudvalgs møde på Handicap og Socialpsykiatri samt interviews i både Børne- og Familierådgivningen samt Handicap og Socialpsykiatri.

2

Ledelsesresumé

2 Ledelsesresumé - BØRNE- OG FAMILIERÅDGIVNINGEN

KONKLUSIONER FRA DEN ØKONOMISKE OG FAGLIGE DYBDEANALYSE

Samlet set viser dybdeanalysen i Børne- og Familierådgivningen, at Thisted Kommune har et kvalificeret og godt oplyst grundlag i de udarbejdede børnefaglige undersøgelser. Dertil håndteres langt de fleste underretninger korrekt og der afholdes børnesamtaler i de fleste sager. BDO konstaterer, at der generelt i sagsbehandlingen er en god og faglig systematik, og det er BDO's vurdering, at Thisted Kommune har været i en hensigtsmæssig proces herom. BDO har dog samtidig konstateret, at der er et væsentligt potentiale for at løfte kvaliteten for både de socialfaglige vurderinger, udarbejdelse af konkrete mål, sammenhæng mellem økonomisk og faglig styring samt opfølgning.

Det fremgår af analysen på den økonomiske styring, at der i 2023 er sket en forholdsvis markant udgiftsstigning, hvilket der kan være flere forklaringer på. En af forklaringerne kan være, at BDO via de skriftlige dokumenter i sagerne kan se, at Børne- og Familierådgivningen kan løfte den faglig og økonomisk styring. BDO har været i dialog med Thisted Kommune som har oplyst, at myndighedsrådgiverne har sagsgennemgang med ledelsen hver 8 uge, hvor bl.a. økonomien i sagerne bliver drøftet. Det skal også tilføjes, at BDO's analyse i væsentlig udstrækning er baseret på gennemgang af borgersager kombineret med interviews. BDO vurderer dog sammenlagt, at Thisted Kommune ud fra dybdeanalysen bør fortsætte med og styrke fokus på økonomisk og faglig styring af deres indsatser.

Herefter følger en analyse af den økonomiske styring på de to områder. Analyserne kan læses særskilt, men der er sammenhæng og indsigter de to analyser imellem.

Dybdeanalysen i Børne- og Familierådgivningen indeholder opsamling på sagsgennemgangen med fokus på den faglige praksis og styring. BDO vil i analysen bl.a. have fokus på kvaliteten af de socialfaglige vurderinger og om der er en sammenhæng mellem økonomi og den socialfaglige styring.

Dybdeanalysen på Handicap og Socialpsykiatri indeholder opsamling på sagsgennemgangen med fokus på den faglige praksis og styring. BDO vil i analysen bl.a. have fokus på de socialfaglige vurderinger, den udmålte service og om der er sammenhæng mellem økonomi og den socialfaglige styring.

Thisted Kommune har sammen med BDO udtaget 20 sager i henholdsvis Børne- og Familierådgivningen samt Handicap og Socialpsykiatri.

Den socialfaglige dybdeanalyse tager afsæt i en sagsgennemgang, hvor BDO har gennemgået 20 borgersager på henholdsvis Børne- og Familierådgivningen samt Handicap og Socialpsykiatri. Det er i sagerne, at BDO kan identificere kvaliteten af sagsbehandlingen og f.eks. koble kvaliteten af de socialfaglige vurderinger sammen med indsigterne i analysen af den økonomiske styring. Herudover er dybdeanalysen også baseret på deltagelse på visitationsudvalgs møde på Handicap og Socialpsykiatri samt interviews i både Børne- og Familierådgivningen samt Handicap og Socialpsykiatri.

2 Ledelsesresumé

BØRNE- OG FAMILIERÅDGIVNINGEN

KONKLUSIONER FRA DEN ØKONOMISKE OG FAGLIGE DYBGDEANALYSE

Anbefalinger

- Genbesøg de socialfaglige vurderinger på alle 20 sager for at tilføje barnet / den unge / familiens konkrete støttebehov - hertil også hvad formålet med den valgte indsats er
- At barnet / den unge / familien generelt inddrages yderligere ift. hvad de konkret ønsker hjælp til
- Genbesøg konkrete mål på alle 20 sager
- At myndighed opnår en større økonomisk bevidsthed
- Styrket opfølgning med fokus på progression og effekt
- Styrket fokus på kontrakt
- Potentielle ventelister ved hver enkelt rådgiver
- Den organisatoriske beslutning om, at myndighedsrådgiverne aktuelt kan sætte maksimalt 5 sager på visitationsudvalgsmøde hver uge.
- At Thisted Kommune udarbejder en strategi for, hvornår der vælges intern og ekstern leverandør
- Genbesøg egen interne tilbudsvifte

2 Ledelsesresumé

HANDICAP OG SOCIALPSYKIATRI

KONKLUSIONER FRA DEN ØKONOMISKE OG FAGLIGE DYBGDEANALYSE

Samlet set viser dybdeanalysen i Handicap- og Socialpsykiatri, at Thisted Kommune arbejder fokuseret med at sætte mål og delmål for borgernes forløb samt at der sker rettidig opfølgning i langt de fleste sager. BDO konstaterer dog samtidig, at der er behov for at løfte kvaliteten af det økonomiske og faglige grundlag.

BDOs analyse er udarbejdet sideløbende med, at Handicap og Socialpsykiatri har igangsat initiativer til at løfte den faglige kvalitet, herunder overgang til VUM 2.0, styrket dokumentationspraksis samt et fagligt forløb med Social- og Boligstyrelsen. Ligeledes afholdes der fortsat aktiviteter implementeringsaktiviteter i overgangen fra rammebudgetter til aktivitetsstyrede budgetter. Resultater af disse indsatser vil forventeligt først vise sig senere og kan derfor ikke på nuværende tidspunkt ses i de 20 sager, som BDO har gennemgået.

Der vil være flere forklaringer på, hvorfor Thisted Kommune ser væsentlige udgiftsstigninger de seneste år i Handicap og Socialpsykiatri, herunder stigning i opgavekompleksiteten og flere dyre enkeltsager. Endvidere er det BDO's vurdering, at en del af forklaringen kan findes på den faglige og økonomiske styring af området.

I de 20 sager BDO har gennemgået på både midlertidige botilbud SEL § 107 og botilbudslignende ABL § 105 / SEL § 85 er der i størstedelen foretaget en socialfaglig vurdering og rettidig opfølgning. Dog ser BDO, at der ikke i tilstrækkelig høj grad er taget økonomiske hensyn i forbindelse med valg af tilbud og ydelsespakke. Dertil kommer, at BDO vurderer, at Myndighed i forbindelse med opfølgninger ikke i tilstrækkelig grad tager stilling til, om indsatsen / ydelsespakken fortsat svarer til borgerens konkrete støttebehov. Det er BDO's vurdering, at der er behov for at Handicap og Socialpsykiatri løfter kvaliteten heraf.

Når der ikke i tilstrækkelig grad tages stilling til ydelsespakken i forbindelse med opfølgninger, skal det ses i relation til, at sagerne generelt ikke er tilstrækkeligt oplyste og at visiteringerne, bestillingerne og målene for indsatserne er for overordnede. Kvaliteten af målarbejdet hæmmer herved potentielt både den faglige og økonomiske styring. Konsekvenserne herved er, at der er en betragtelig risiko for både, at serviceniveauerne bliver højere end borgernes reelle behov, men også at borgerne ikke oplever ensartet serviceniveau.

I efteråret 2023 har Thisted Kommune valgt at lave en ændring af, hvordan budgetter tildeles, hvor Thisted Kommune går fra at være rammestyreret til at anvende pakkestruktur på bl.a. deres midlertidige botilbud SEL § 107 og deres botilbudslignende tilbud ABL § 105 / SEL § 85.

Borgerne skal efter ny pakkestruktur visiteres til en given ydelsespakke. BDO har haft en dialog med Thisted Kommune, hvor det blev tydeligt, at der fortsat arbejdes på at få pakkestrukturen implementeret i praksis. Et internt tilbud har i foråret 2024 udarbejdet en genopretningsplan, som gav et indblik i hver enkelt borgers bevilling, indmeldt takst efter ny pakkestruktur samt en vurdering af det leverede timeforbrug. Det viste sig, at ca. 8-10 borgere får langt flere timer på tilbuddet end det visiterede / udmålte, hvilket bekræfter konsekvenserne af, at serviceniveauerne bliver højere end borgernes reelle behov, når der er manglende faglig og økonomisk styring.

Det er BDO's vurdering, at overgangen til aktivitetsafregning er den rigtige vej at gå både fagligt og økonomisk. Det er dog også BDO's samlede vurdering, at den nuværende proces, hvor nogle borgere får flere timer end de er visiteret til, risikerer at blive udgiftsdrivende for Thisted Kommune. BDO præsenterer en række anbefalinger til, hvad kommunen kan gøre for at undgå dette scenarie.

2 Ledelsesresumé

HANDICAP OG SOCIALPSYKIATRI

Anbefalinger

- Kvalitetsløft i oplysningsgrundlaget ved beskrivelser af borgerens støttebehov
- Udarbejdelse af arbejdsgangsbeskrivelser der sikre, eksplicite vurderinger af sammenhængen mellem borgerens helt konkrete støttebehov, målgruppe, tilbud samt takst.
- At myndighedsrådgiverne får større indsigt i interne tilbud (herunder også ny pakkestruktur), og at de bliver klædt på til takstforhandling med tilbud
- Genbesøg indsatsformål, indsatsmål og delmål på alle 20 sager
- Styrket opfølgning og løbende fokus på takstjustering
- Servicetjek af både botilbuds- og botilbudslignende området
- Implementering af døgnskemaer (se bilag 2)

Anbefalinger til processen fra rammestyring til pakkestruktur

På baggrund af den proces som Thisted Kommune er ved at gennemgå, vil BDO anbefale følgende:

- Præcisering og gennemsigtighed af den nye pakkestruktur - en beskrivelse af indholdet i timerne (ATA, BRT, overhead, administration osv.)
- Skabe gennemsigtighed omkring sammenhængen imellem udmåling, visitation, takst og den leverede service f.eks. igennem implementering af KMD DSS
- Udarbejdelse af døgnskema time for time (bilag 2) på samtlige borgere på begge paragrafområder og hertil en konkret stillingtagen til aktivitets- og serviceniveau
- Opkvalificering i at udarbejde samlet faglige vurderinger, hvori borgerens konkrete støttebehov indgår i
- Fokus på implementering / forankring af bl.a. VUM 2,0 og 'den gode journal'.

3

Dybdeanalyse af den socialfaglige praksis i Børne- og Familierådgivningen

3 Rammesætning af dybdeanalyse af socialfaglig praksis

BØRNE- OG FAMILIERÅDGIVNINGEN

INTRODUKTION

Formålet er at få et tydeligt billede af den socialfaglige praksis i Børne- og Familierådgivningen med et særligt blik for samarbejdet mellem myndighed og udfører. BDO har i analysen af Børne- og Familierådgivningen gennemført nogle analyseaktiviteter i form af interviews med ledere på området både på myndighed og udførersiden samt gennemgået 20 børne- og ungesager. I sagsgennemgangen har BDO gennemgået det skriftlige materiale, som eksisterer i de borgersager, der er udvalgt, og det er disse 20 sager der vil være afsættet i dybdeanalysen.

Det betyder, at BDO har gennemgået sagerne ud fra et socialfagligt perspektiv med fokus på følgende:

1. Faglig praksis og styring
2. Kvaliteten af de socialfaglige vurderinger
3. Sammenhæng mellem økonomi og den socialfaglige styring

I alt har Thisted Kommune udvalgt 20 sager, som kommunen vurderer er repræsentative for det socialfaglige arbejde med børn og unge på de respektive indsatsområder.

Der er stor forskel på borgernes udfordringer i sagsudvælgelsen og derfor også på sagsbehandlingen og den indsats, som Thisted Kommune leverer. Sagerne omhandler 9 interne sager fordelt mellem Familiekonsulent, Familiebehandling og Kontaktperson, 5 eksterne sager fra privat aktør med § 32 støtte samt 6 anbringelsessager fordelt mellem plejefamilie, opholdssted og efterværn.

Dybdeanalysen skal læses i sammenhæng med den udarbejdede analyse på økonomisk styring på Børne- og Familierådgivningen.

FOKUSOMRÅDER FOR DYBDEANALYSEN

Analysen vil identificere, hvad der i den socialfaglige styring på Børne- og Familierådgivningen kan bidrage med forklaringer på de prisstigninger eller høje prisniveauer, som den økonomiske analyse viser er gældende for Thisted Kommune.

Fokusområderne for denne analyse er overordnet følgende:

- Hvordan er den *Faglige praksis og styring* i de udvalgte 20 sager generelt ift. sagens forløb? Er der udarbejdet relevante børnefaglige undersøgelser? Håndteres underretninger korrekt? Og er der lovpligtige mangler i sagerne? Hvordan er visitationsprocessen samt valg af intern/ekstern udfører?
- Hvordan er *Kvaliteten af de socialfaglige vurderinger*, som ligger til grund for afgørelserne?
- Er der en *Sammenhæng mellem økonomi og den socialfaglige styring*? Tages der stilling til det bevilgede timeantal og/eller pakker ved både visitering og / eller opfølgingsmøder?

Samlet giver ovenstående indsigter grundlag for en vurdering af, om den faglige styring understøtter et budget i balance, eller om der i stedet er punkter i den faglige styring, som kan være med til at forklare, hvorfor Thisted Kommune oplever prisstigninger.

BDO's socialfaglige dybdeanalyse beror på sagsgennemgangen, gennemgang af relevante styringsdokumenter mv., samt interviews og casebesøg. I den sammenhæng skal det bemærkes, at sagsgennemgangen beror på, hvad der faktisk ligger på sagerne og er journaliseret. Konstaterer BDO således uhensigtsmæssigheder i sagsgennemgangen kan dette godt være et udtryk for, at der er dokumenter eller akter, der ikke er lagt på sagen. Det skal dog bemærkes, at BDO har efterprøvet resultaterne og konstateringerne i interviews og ved casebesøg.

3 Generelle indsigter (I)

BØRNE- OG FAMILIERÅDGIVNINGEN

Faglig styring er én af forudsætningerne for et budget og forbrug i balance. Faglig styring kræver et solidt oplysningsgrundlag. Er dette på plads, så bliver den efterfølgende visitation og bevilling bedre, og subsidiært kan både myndighed og udfører styre- samt følge op på barnet, den unge eller familiens progression, uagtet om det handler om familiebehandling, kontaktperson eller anbringelse udenfor hjemmet.

Ser man på tværs af de 20 udvalgte sager fra Børne- og Familierådgivningen, som BDO har gennemgået, fremgår der et kvalificeret godt fagligt oplysningsgrundlag med beskrivelser og inddragelse af relevante parter.

- Børnefaglige undersøgelser**

BDO ser, at der i alle 20 sager er oprettet og udarbejdet børnefaglige undersøgelser, hvori der indgår faglige beskrivelser af barnet / den unge / familiens ressourcer og udfordringer samt inddragelse af relevante parter og samarbejdspartnere (herunder bl.a. skole og psykiatri). BDO ser, at der i 3 af de 20 sager er behov for udarbejdelse af en ny børnefaglig undersøgelse, fordi BDO vurderer, at de er forældet ift. barnet / den unge / familiens aktuelle støttebehov.

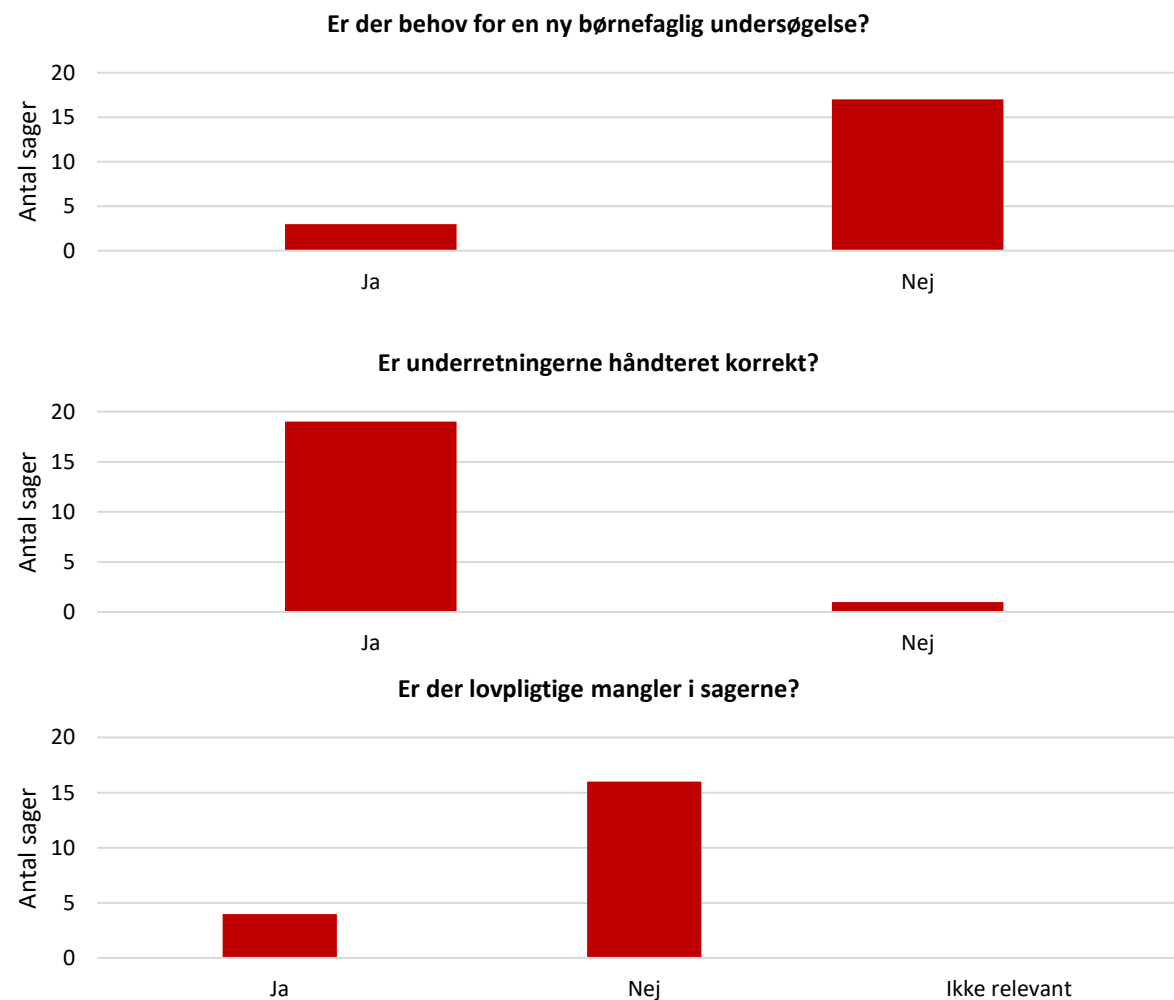
- Underretninger**

Der fremgår i 19 ud af 20 gennemgået sager, at der handles hurtigt på en bekymring for et barn / ung. BDO ser, at der laves vurderinger og genvurderinger af sagen, hvor Thisted Kommune allerede har iværksat indsatser samtidig med, at der inddrages mindst en anden fagperson. BDO ser også, at Thisted Kommune i 18 sager overvejer og beslutter, om der i forbindelse med en underretning skal afholdes børnesamtale. Der fremgår en tydelig systematik i sagsarbejdet.

- Lovpligtige mangler i sagerne**

BDO ser, at der i 4 ud af 20 sager fra Børne- og Familierådgivningen er lovpligtige mangler i sagerne. Manglerne består i manglende udarbejdelse af barnets / den unges plan, manglende afholdelse af børnesamtale i forbindelse med både opfølgning og underretning samt manglende partshøring.

Samlet viser dybdeanalysen på disse indsigter, at Thisted Kommune har et kvalificeret godt oplyst grundlag fra de udarbejdede børnefaglige undersøgelser. Dertil håndteres langt de fleste underretninger også korrekt.



3 Generelle indsigter (II)

BØRNE- OG FAMILIERÅDGIVNINGEN

Thisted Kommune har generelt et kvalificeret godt oplyst grundlag fra de børnefaglige undersøgelser, underretninger og tværfaglige samarbejde. Når BDO i stedet fokuserer på de socialfaglige vurderinger, udarbejdelse af konkrete mål og om der arbejdes ud fra en sammenhæng mellem økonomisk og faglig styring, er der omvendt væsentlige potentialer.

- **Socialfaglige vurderinger**

Der fremgår i alle 20 gennemgåede sager fra Børne- og Familierådgivningen socialfaglige vurderinger, men graden af kvalitet er meget varierende. I 12 ud af de 20 sager fremgår der kun enten i nogen eller mindre grad socialfaglige vurderinger. Det er overordnede beskrivelser uden yderligere uddybelse (eksempel: *'behov for massiv støtte'* eller *'mange udfordringer i hverdagen'*). Dertil fremgår det ikke af de socialfaglige vurderinger hvilken form for støtte, der vurderes nødvendig, men blot at barnet / den unge / familien har behov for støtte.

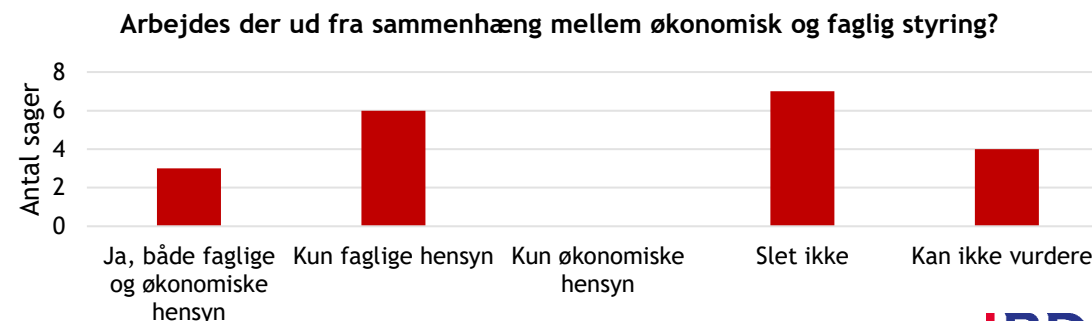
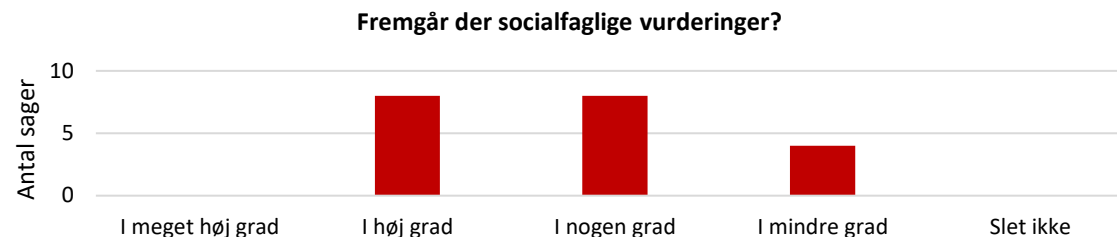
- **Er der opsat konkrete mål for indsatsen?**

BDO ser, at der i 3 ud af de 20 sager ikke er oprettet mål. Vi ser derudover, at der i 9 sager enten i nogen eller mindre grad er opsat konkrete mål. Målene er formuleret ukonkrete og utydelige - de er som oftest beskrevet som indsatser og støtte og ikke som mål, som barnet / den unge / familien skal opnå med indsatsen (eksempel: *målet er at give råd og vejledning til, hvordan forældrene får nogle hensigtsmæssige mestringsstrategier til at forebygge, at familien ikke kommer i konflikter*). BDO vurderer, at det kan være vanskeligt at styre en indsats herefter.

- **Arbejdes der ud fra en sammenhæng mellem økonomisk og faglig styring?**

Det fremgår af de 20 sager, er der i 3 af sagerne tydeligt er dokumenteret, at der både er faglig og økonomisk styring. I de 3 sager kan BDO se, at myndighed forholder sig til det bevilgede timeantal / pakke ved opfølgingsmøder og justerer heri. I de resterende 17 sager ser BDO, at der i 6 af sagerne udelukkende er faglig styring, 4 hvor det ikke kan vurderes, og 7 hvor der af det skriftlige materiale i sagerne ikke er hverken økonomisk eller faglig styring. BDO har via dialog med Thisted Kommune fået oplyst, at myndighedsrådgiverne har sagsgennemgang med ledelsen hver 8 uge, hvor både det faglige og økonomien, hermed også om det er muligt at gå ned af indsatsstrappen, bliver drøftet.

Der er en sammenhæng i, at når de socialfaglige vurderinger bliver overordnede beskrivelser og målene ukonkrete og utydelige, så er konsekvensen, at det bliver vanskeligt at indstille/visitere til konkret støtte og en konkret indsats.



3 Generelle indsigter (III)

BØRNE- OG FAMILIERÅDGIVNINGEN

Thisted Kommune har generelt et kvalificeret godt oplyst grundlag, men BDO ser væsentlige potentialer indenfor både økonomisk og faglig styring. Når BDO kigger ind i de 20 udvalgte sager i Børne- og Familierådgivningen, fremgår det, at der i de fleste sager afholdes børnesamtaler og rettidig opfølgning, men at kvaliteten for opfølgning og progression heri er svingende.

- **Børnesamtaler / fremgår barnets holdning af sagen?**

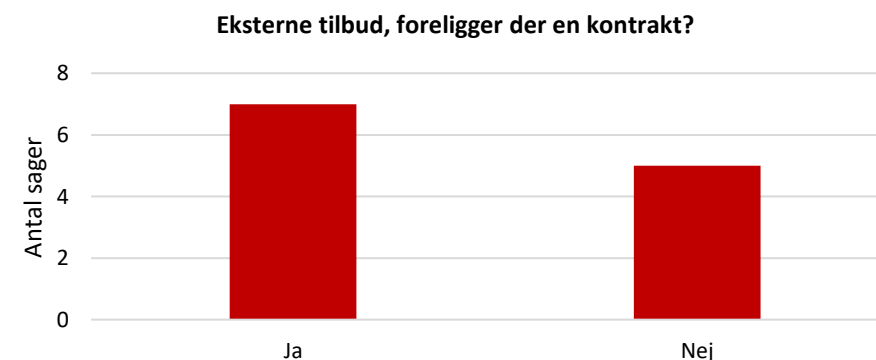
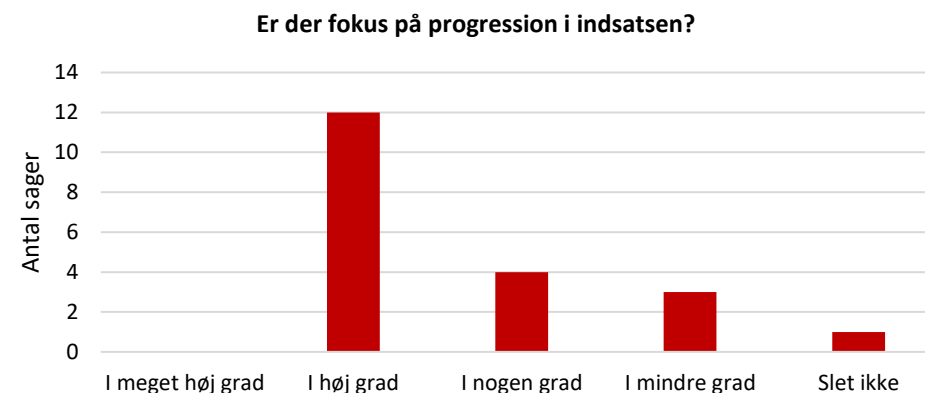
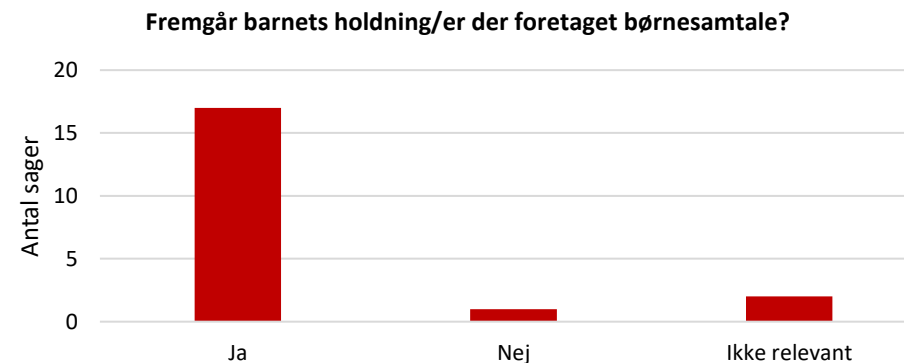
BDO ser, at der i 17 ud af de 20 udvalgte sager afholdes børnesamtaler. I 2 ud af de 20 sager er det ikke relevant pga. barnets alder. Der fremgår her en god og faglig systematik i både afholdelsen i forbindelse med underretninger og opfølgingsmøder, men også en god og faglig systematik i selve samtalen. BDO har kvalitetssikret samtalerne i sagsforløbene, og BDO bemærker, at det i 2 af de 20 sager fremgår, at barnet / den unge ikke ønsker at tale med myndighed på et tidspunkt i sagens forløb. I 1 af de 20 sager lytter og agerer myndighed ikke til barnets holdning til sagen, hvor barnet / den unge tydeligt siger fra (Eksempel: *'barnet/den unge vil allerhelst ikke modtage støtte'* - udtaler: *'det er spild af tid'*)

- **Rettidig opfølgning med fokus på progression i indsatsen**

Det fremgår i 19 ud af de 20 sager, at der er sket rettidig opfølgning - også herunder fra januar 2024 ift. Barnets Lov med opfølgning 3 mdr. efter iværksættelse af indsatsen. BDO bemærker, at der er én sag, hvor første opfølgning først er sket 5 mdr. efter iværksættelsen. Vi ser, at der i 8 sager er enten nogenlunde grad, mindre grad eller slet ikke fokus på progression i indsatsen. I de resterende 12 sager fremgår der i høj grad fokus på progression.

- **Eksterne tilbud, foreligger der en kontrakt?**

Af de 20 sager er der i 12 sager valgt eksterne tilbud / udfører. Vi ser, at der i 7 sager foreligger kontrakter, og at der i de resterende 5 sager ikke gør. En del af forklaringen på de manglende kontrakter kan være, at kontrakten med plejefamilierne kan ligge i et andet system. Vi ser dog også, at der mangler kontrakter på familiekonsulentstøtte. BDO bemærker, at der særligt i 2 ud af de 7 sager, hvor der fremgår en kontrakt er uoverensstemmelser mellem det visiterede, det anførte og det udmålte. I den ene sag fremgår der en bevilling på op til 20 timer, men der udmåles 6 timer. I den anden sag bevilges der 1 time om ugen, men af kontrakten fremgår der 4 timers støtte ekskl. møder og opfølgning mm.



3 Generelle indsigter (IV)

BØRNE- OG FAMILIERÅDGIVNINGEN

BDO bemærker, at Thisted Kommune har et kvalificeret godt oplyst grundlag i de udarbejdede børnefaglige undersøgelser, langt de fleste underretninger håndteres korrekt, og der afholdes børnesamtaler i de fleste sager. BDO konstaterer, at der generelt i sagsbehandlingen er en god og faglig systematik. Børne- og Familierådgivningen har været og er fortsat i god proces herom. Ud fra de indsigter, som BDO har gjort sig i forhold til, om der er fokus på progression i indsatsen og om der foreligger kontrakter ved eksterne udfører samt kvaliteten heri, bemærkes det, at Thisted Kommune bør have et øget fokus på økonomisk og faglig styring af deres indsatser. For at få flere indsigter på den faglige og økonomiske styring af indsatserne har BDO valgt, at kigge nærmere på selve visitationsprocessen samt valg af interne / eksterne udfører.

- **Visitationsprocessen**

BDO har i dialogen med Thisted Kommune fået oplyst, at Børne- og Familierådgivningen aktuelt er i gang med at lave en ny visitationspraksis. BDO har fået oplyst, at nuværende myndighedspraksis ser således ud, at myndighedsafdelingen maksimalt kan sætte 5 sager på visitationsudvalgsmøde hver uge. Det kan have den konsekvens, at myndighed er nødsaget til at prioritere i de sager, som kan forelægges visitationsudvalget, fordi der er flere sager pr. uge, som burde indstilles. Det har BDO undersøgt nærmere ved sags gennemgangen, og BDO kan bekræfte, at der er sager, som ligger uhensigtsmæssigt længe ved myndighedsrådgiverne fra færdiggjort børnefaglig undersøgelse til, at de kan forelægge sagen visitationsudvalget (*eksempel 1: Børnefaglig undersøgelse færdiggjort 01.11.22 - indstilling til visitationsudvalget 02.01.23*) (*eksempel 2: Børnefaglig undersøgelse færdiggjort 24.08.23 - indstilling til visitationsudvalget 28.09.23*). Det betyder, at hver enkelt rådgiver potentielt kan have en venteliste, fordi myndighed organisatorisk ikke har mulighed for at indstille sagen.

Konsekvenserne ved ventelisterne ved hver enkelt myndighedsrådgiver kan både være, at barnet / den unge / familien ikke får den rettidige hjælp og støtte, som de har brug for, men også at myndighedsrådgiverne efter noget tid kan være nødsaget til at gå op af indsatstrappen, fordi de netop ikke fik den støtte og hjælp, som de havde brug for, hvilket må anses som kritisk.

Dertil skal det dog bemærkes, at BDO i nogle af de 20 gennemgået sager kan se, at der siden Barnets Lov er trådt i kraft pr. 01.01.24 hyppigere iværksætter indsatser til barnet / den unge / familien sideløbende med at den børnefaglige undersøgelse udarbejdes.

- **Intern/Ekstern leverandør**

BDO har i forbindelse med sags gennemgangen og interviews gjort sig nogle forskellige indsigter ift. valg af interne / eksterne leverandører. BDO har igennem dialogen med Thisted Kommune fået oplyst, at der ved deres interne tilbud på interviewtidspunktet var 2 på venteliste til kontaktperson og flere på venteliste til familieindsatser. Thisted Kommune oplever, at der er en stigning i henvisninger og omfang til interne tilbud efter Barnets Lov er trådt i kraft 01.01.2024. Thisted Kommune vil helst anvende interne leverandører, men hvis de interne enten ikke kan løfte opgaven eller der er tale om særlige faglige problemstillinger, vælger Thisted Kommune eksterne leverandører. Dertil har BDO i dialogen med Thisted Kommune fået oplyst, at når sagerne bliver kritiske og ikke længere kan vente på tilbud fra intern leverandør, er de nødsaget til at vælge ekstern leverandører. BDO kan via sags gennemgangen bekræfte, at der i nogle af sagerne vælges eksterne udfører uden, at der tydeligt fremgår faglig begrundelse herfor (*Eksempel: afgørelse om familiebehandling den 09.02.23, ingen sagsnotater indtil 10.05.23 - opstartsmøde med ekstern familiebehandler den 06.07.23*). Af sagens dokumenter fremgår der ingen faglige eller økonomiske begrundelser for valg af leverandør.

Ved sags gennemgangen bemærker BDO derudover, at der i sagerne fra Børne- og Familierådgivningen fremgår afgørelser fra visitationsudvalget, men visitationsudvalgets faglige drøftelser fremgår ikke tydeligt (*Eksempel: På baggrund af sagens akter og drøftelse på visitationen vurderes der grundlag for at iværksætte familiebehandling*). Det har den konsekvens, at barnet / den unge / familien ikke kan se, hvilken faglig begrundelse og drøftelser der ligger til grund for visitationsudvalgets afgørelse, og der fremgår deraf ej heller faglige eller økonomiske overvejelser ift. valg af leverandører - hverken internt eller eksternt.

3 Opsummering og anbefalinger (I)

BØRNE- OG FAMILIERÅDGIVNINGEN

OPSUMMERING

Det er BDO's samlede vurdering, at Thisted Kommune har et kvalificeret godt oplyst grundlag i de udarbejdede børnefaglige undersøgelser. Dertil håndteres langt de fleste underretninger også korrekt. BDO konstaterer, at Thisted Kommune i Børne- og Familierådgivningen generelt set er et godt sted ift. at sikre kvalitet i sagsbehandlingen, og at Børne- og Familierådgivningen har været og fortsat er i god proces herom. Der er generelt i sagsbehandlingen en god og faglig systematik. Når der fokuseres på de socialfaglige vurderinger, udarbejdelse af konkrete mål og om der arbejdes ud fra en sammenhæng mellem økonomisk og faglig styring i sagernes dokumenter, er det dog BDO's vurdering, at der er væsentlige potentialer. Når BDO kigger ind i de 20 udvalgte sager fra Børne- og Familierådgivningen, fremgår det, at der i de fleste sager afholdes børnesamtaler og rettidig opfølgning, men at kvaliteten for opfølgning og progression heri er svingende.

ANBEFALINGER

Nedenfor følger en række anbefalinger, som BDO vurderer, kan understøtte den proces Børne- og Familierådgivningen allerede er i gang med ift. at kvalitetssikre den socialfaglige praksis i Børne- og Familierådgivningen i Thisted Kommune.

Socialfaglige vurderinger

BDO anbefaler, at kvaliteten af de socialfaglige vurderinger løftes ved, at myndighed tydeligt og konkret beskriver, hvad barnet / den unge / familien har behov for støtte til. Dertil hvad formålet med støtten er. Det anbefales ligeledes, at barnet / den unge / familiens perspektiv inddrages yderligere ift., hvad de ønsker hjælp til. BDO anbefaler ligeledes, at det tydeliggøres i de socialfaglige vurderinger, hvilken form for indsats barnet / den unge / familien har brug for.

Udarbejdelse af konkrete mål

BDO anbefaler, at kvaliteten af udarbejdelse af konkrete mål øges. BDO anbefaler, at Thisted Kommune genbesøger samtlige udarbejdede mål for de 20 sager for at

konkretisere indsatsen. Der bør være øget fokus på, hvad barnet / den unge / familien skal opnå.

Sammenhæng mellem økonomisk og faglig styring

BDO anbefaler, at Thisted Kommunes myndighedsafdeling fremadrettet skal arbejde ud fra en sammenhæng mellem økonomisk og faglig styring. For at kunne det anbefaler BDO, at myndighedsrådgiverne får en større økonomisk bevidsthed om, hvad de forskellige indsatser koster, og hvad borgeren får indenfor den ramme, som myndighed har visiteret til / bestilt. BDO anbefaler ydermere, at der bliver en tydelig sammenhæng mellem det faglige - herunder op- og nedjustering (indsatstrappen) - og det økonomiske perspektiv.

Opfølgning og progression

BDO anbefaler, at Thisted Kommune skal have øget fokus på progression både på selve statusmøderne men også i statusudtalelserne ud fra bestillingen og evt. barnets / den unges plan. Det øgede fokus kan bl.a. være beskrivelser / faglig drøftelser af de forskellige indsatser, som leverandøren har udmålt.

BDO anbefaler, at hvis såvel interne som eksterne leverandør ikke forholder sig til de opstillede konkrete mål, bør myndighedsrådgiverne sende statusudtalelsen retur med tydelig beskrivelse af, hvad der konkret ønskes status på.

Kontrakt

BDO anbefaler, at myndighedsrådgiverne ved nye sager nærlæser kontrakter fra eksterne leverandører, således at de stemmer overens med bevillingen / det visiterede og det udmålte. BDO anbefaler dertil, at kontrakter gennemgås med leverandører minimum en gang årligt.

BDO anbefaler, at der bør være et øget fokus på, om borgerne har ensartet vilkår via eksterne leverandører som f.eks. kørsel, kontakt osv.

3 Opsummering og anbefalinger (II)

BØRNE- OG FAMILIERÅDGIVNINGEN

OPSUMMERING

Det er BDO's samlede vurdering, at Thisted Kommune bør tage øget økonomisk og faglig styring på de indsatser, som borgerne i Børne- og Familierådgivningen visiteres til. BDO har fået oplyst, at Børne- og Familierådgivningen aktuelt er i gang med at lave en ny visitationspraksis. Til trods herfor har BDO nogle anbefalinger til den videre proces i Thisted Kommune ud fra sagsgennemgangen og dialogen med Thisted Kommune.

ANBEFALINGER

Nedenfor følger en række anbefalinger, som BDO vurderer kan kvalitetssikre den socialfaglige praksis i Børne- og Familierådgivningen i Thisted Kommune.

Visitationsprocessen

BDO anbefaler, at Thisted Kommune straks forholder sig til, at der ved hver enkelt myndighedsrådgiver potentielt kan ligge en venteliste med sager, som burde have været forelagt visitationsudvalget. Dette er noget, som Thisted Kommune bør forholde sig til fremadrettet - særligt ift. Barnets Lov § 10, hvori der står, at tilbud skal iværksættes straks efter, at der er truffet afgørelse herom. BDO anbefaler i den sammenhæng, at Thisted Kommune forholder sig til den organisatoriske beslutning om, at myndighedsrådgiverne aktuelt kan sætte maksimalt 5 sager på visitationsudvalgsmøde hver uge.

BDO anbefaler derudover, at visitationsudvalgets faglige drøftelser og begrundelser fremadrettet bør fremgå tydeligere af sagen. Dertil også visitationsudvalgets faglige og økonomiske overvejelser ift. valg af leverandører.

Intern/Ekstern leverandør

BDO anbefaler, at Thisted Kommune udarbejder en strategi for, hvornår der vælges interne og eksterne leverandører således, at det er gennemsigtigt for myndighedsrådgiverne. Det kan f.eks. være ved helt særlige faglige problemstillinger, omfang / timeforbrug, tidspunkter for, hvornår støtten skal leveres osv. BDO anbefaler dertil, at Børne- og Familierådgivningens faglige og økonomiske overvejelser ift. valg af interne / eksterne leverandører bør fremgå tydeligt i sagerne - enten i et særskilt notat, socialfaglig vurdering eller afgørelse fra visitationsudvalget.

BDO anbefaler, at Thisted Kommune genbesøger deres egen tilbudsvifte - herunder særligt institutionen Kronborg bl.a. ift. antal pladser, målgruppe osv. Derudover anbefaler BDO Thisted Kommune, at forholde sig til, at der er en stigning i henvisninger til interne tilbud efter Barnets Lov er trådt i kraft pr. 01.01.2024.

BDO anbefaler Thisted Kommune at tage kontakt til de eksterne leverandører, som de anvender mest, ift. at forhandle gunstige vilkår.

4

Dybdeanalyse af den socialfaglige praksis i Handicap og Socialpsykiatri

4 Rammesætning af dybdeanalyse af socialfaglig praksis

HANDICAP OG SOCIALPSYKIATRI

INTRODUKTION

Formålet er at få et tydeligt billede af den socialfaglige praksis i Handicap og Socialpsykiatri. BDO har i analysen af Handicap og Socialpsykiatri gennemført en række analyseaktiviteter i form af deltagelse på visitationsudvalgsmøde samt interviews med leder på myndighed og udfører området samt gennemgået 20 borgersager. Dybdeanalysen vil derfor tage afsæt i disse 20 sager, og det materiale som fremgår af dem. I sagsgennemgangen har BDO gennemgået det skriftlige materiale, som eksisterer i de 20 borgersager, der er udvalgt. Det betyder, at BDO har gennemgået sagerne ud fra et socialfagligt perspektiv med fokus på følgende:

1. Faglig praksis og styring
2. Socialfaglige vurderinger
3. Det udmålte serviceniveau og om der er en sammenhæng mellem økonomi og den socialfaglig styring

Thisted Kommune har udvalgt 20 sager ud fra de to hovedområder (Handicap og Socialpsykiatri) og forskellige bosteder fordelt på henholdsvis midlertidig botilbud SEL § 107 og botilbudslignende tilbud med støtte ABL § 105 / 85. Der er udvalgt 13 sager fra Handicap og 7 sager fra socialpsykiatri. Der er stor forskel på borgernes udfordringer i sagsudvælgelsen og derfor også på sagsbehandlingen og den indsats, som Thisted Kommune leverer.

Dybdeanalysen skal læses i sammenhæng med den udarbejdede økonomiske styring på Handicap og Socialpsykiatri. Igennem dialogen med Thisted Kommune er BDO blevet gjort bekendt med, at Thisted Kommune i efteråret 2023 har påbegyndt en proces om at gå fra rammestyring til pakkestruktur. Implementeringsprocessen er ikke færdig. Da dette har en stor betydning for den socialfaglige praksis, har BDO valgt at belyse dette også.

Thisted Kommune har desuden oplyst BDO om, at de i oktober 2023 er startet op med oprettelse og udarbejdelse af VUM 2,0, som skal implementeres løbende indtil januar 2025. Thisted Kommune har i den forbindelse igangsat flere forskellige processer omkring metoden (VUM 2,0), og dokumentationspraksis koblet sammen med deres IT system for både myndighedsrådgiverne og udfører i form af workshops.

Der er nedsat en arbejdsgruppe, som har deltaget i et implementeringsforløb af VUM 2,0 ved social- og boligstyrelsen, og arbejdsgruppen har sideløbende udarbejdet 'Den gode Journal', som myndighedsrådgiverne har fået præsenteret i maj 2024. Alle er indsatser er igangsat af handicap og Socialpsykiatri med det formål at styrke den socialfaglige praksis. Indsatserne er igangsat sideløbende med BDO's analyse. Resultaterne af disse indsatser vil derfor forventeligt først vise sig senere og kan dermed endnu ikke ses i de 20 sager, som BDO har gennemgået i dybdeanalysen.

FOKUSOMRÅDER FOR DYBDEANALYSEN

Analysen vil identificere, hvad der i den socialfaglige styring i Handicap og Socialpsykiatri kan bidrage med forklaringer på de prisstigninger, som den økonomiske analyse viser sig gældende for Thisted Kommune. Fokusområderne for denne analyse er overordnet følgende: 1) Hvordan er den *Faglige praksis og styring* i de udvalgte 20 sager generelt? Herunder sættes der fokus på oplysningsgrundlaget, valg af indsats/leverandør, bestilling, mål og opfølgning. 2) Er der udarbejdet *socialfaglige vurderinger* og hvordan er kvaliteten heraf? 3) Hvordan er *det udmålte serviceniveau og er der en sammenhæng mellem økonomi og socialfaglig styring*? Hvem definerer serviceniveauet?

Samlet giver disse fokusområder indsigter til at kunne vurdere, om den faglige styring understøtter et budget i balance, eller om der i stedet er punkter i den faglige styring, som kan være med til at forklare, hvorfor Thisted Kommune oplever prisstigninger. Udover de forklaringer som ligger i særligt dyre sager, samt at sagernes kompleksitet sandsynligvis er steget.

BDO vil afslutningsvist i dybdeanalysen belyse baggrund og status, udfordringer og til sidst anbefalinger til den organisatoriske ændring, som Thisted Kommune i efteråret 2023 har valgt at igangsætte ved at gå fra rammestyring til pakkestruktur på interne midlertidige botilbud SEL § 107 og botilbudslignende tilbud ABL § 105 / SEL § 85.

BDO's socialfaglige dybdeanalyse beror bl.a. på gennemgangen af borgersagerne. Disse gennemgange beror alene på, hvad der faktisk ligger på sagerne. Konstaterer BDO således uhensigtsmæssigheder i sagsgennemgangen kan dette godt være et udtryk for, at der er dokumenter eller akter, der ikke er lagt på sagen.

4 Generelle indsigter vedr. den faglige styring (I)

HANDICAP OG SOCIALPSYKIATRI

Faglig styring er én af forudsætningerne for et budget og forbrug i balance. Faglig styring kræver et solidt oplysningsgrundlag. Er dette på plads, så bliver den efterfølgende visitation og bevilling bedre og både myndighed og udfører kan styre samt følge op på borgernes progression, uagtet om det handler om et midlertidig botilbud SEL § 107 eller botilbudslignende tilbud ABL § 105 / SEL § 85.

Ser man på tværs af de 20 sager, som BDO har gennemgået, så er der et væsentligt potentiale for at løfte oplysningsgrundlaget. Manglerne i oplysningsgrundlaget har konsekvenser for både visitering, bevilling og opfølgning.

- **Oplysning af sagen**

Vi ser for det første et potentiale i en bedre oplysning af sagerne. I 20 ud af 20 sager er de ikke oplyst tilstrækkeligt. Med bedre oplysning i sagerne mener BDO, at der mangler væsentlige dokumenter og akter på sagen såsom visitationsmateriale, beskrivelser af borgernes konkrete støttebehov og referater fra bl.a. statusmøder.

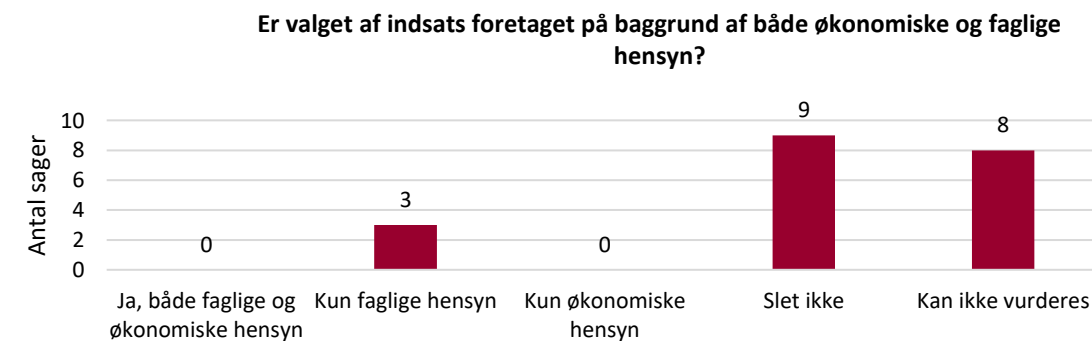
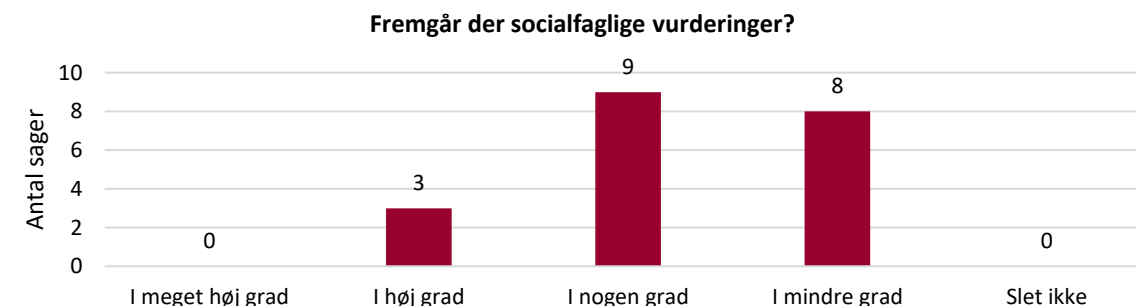
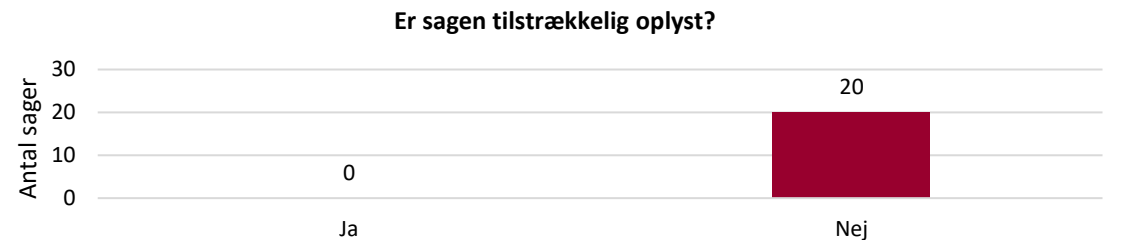
- **Socialfaglige vurderinger**

I 17 ud af de 20 sager fremgår der kun i mindre eller nogen grad socialfaglige vurderinger af sagen. Det vil sige, at sagsbehandlere i disse sager i begrænset omfang foretager egne vurderinger af det samlede materiale for borgerne forud for en visitering og bevilling.

- **Er valget af indsats foretaget på baggrund af både økonomiske og faglige hensyn?**

Her er der et væsentligt potentiale og et område, som bør håndteres hurtigst muligt. Det kan også bidrage med forklaringer på, hvorfor den økonomiske nøgletalsanalyse viser væsentlige udgiftsstigninger de seneste år. Myndighed forholder sig - i de sager som BDO har gennemgået - ikke i tilstrækkelig høj grad til økonomien i sagerne. I 9 af sagerne er der ikke taget i tilstrækkelig grad økonomisk eller faglig hensyn, og i 8 af sagerne kan det ikke vurderes. I 3 af sagerne er der taget faglig hensyn. Det fremgår ikke af sagsgennemgangen af de 20 sager eller i drøftelsen på det visitationsudvalgsmøde BDO deltog på, at myndighed indhenter tilbud, markedsafdækker eller begrundes eksplicit, hvorfor borgerne indplaceres på konkrete tilbud og takster.

Samlet viser analysen, at der er et væsentligt potentiale for at løfte oplysningsgrundlaget i sagerne. Det skaber udfordringer, når myndighed skal visiter og bevillige støtte. I tillæg viser udfordringerne sig også, når myndighed skal følge op på progression og tage stilling til ændringer i bevillingen til borgerne.



4 Generelle indsigter vedr. den faglige styring (II)

HANDICAP OG SOCIALPSYKIATRI

Når man fokuserer på valg af indsats og definition af mål for indsatserne, ses der også væsentlige potentialer for at løfte den faglige styring.

- **Bestilling af indsats**

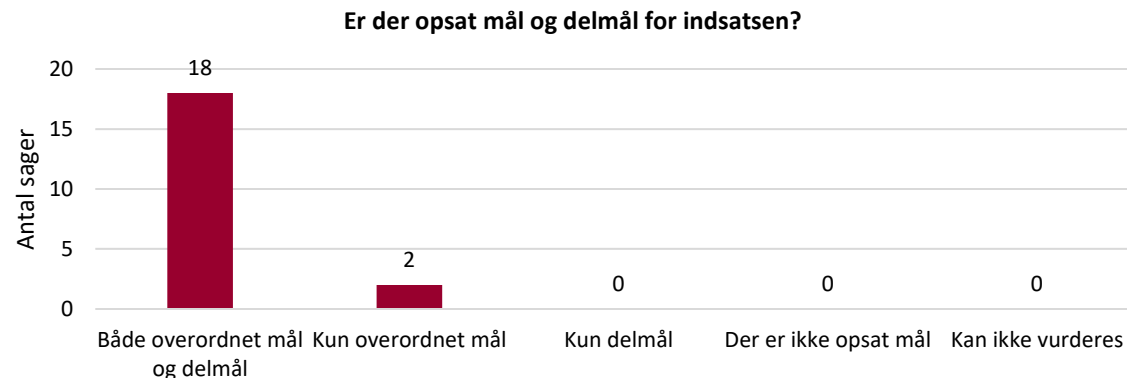
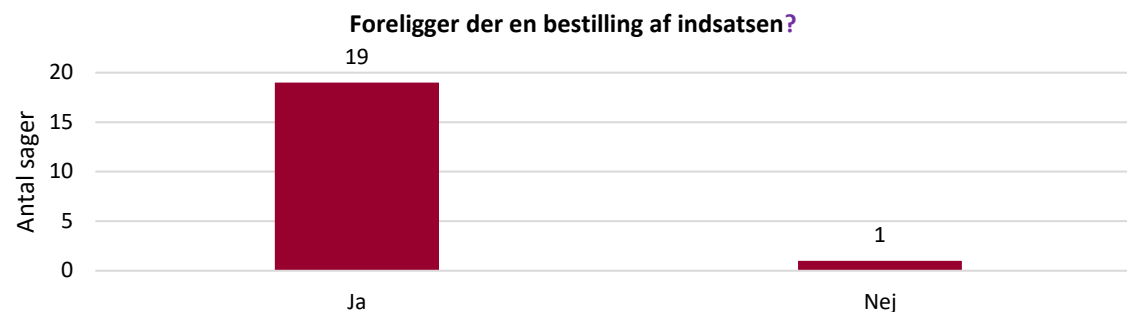
I 19 af de 20 sager foreligger der en bestilling af indsatsen. Myndighed har oprettet en bestilling i CURA, som sendes til interne udfører via fagsystemet. Af bestillingen fremgår den samlede faglige vurdering, indsatsformål og indsatsmål. BDO vurderer, at ikke alle indsatsformål er formuleret som fremadrettet mål, og nogle af dem er værdiladet og op til borgeren at definere løbende (eksempler på s. 20).

- **Overordnet mål og delmål (SMART-mål) for indsatsen**

I 18 af de 20 sager er der oprettet både overordnede mål og delmål. I de resterende 2 sager, er der oprettet overordnet mål. Det er som udgangspunkt et rigtig fint niveau. BDO har dog kvalitetssikret målene med fokus på, om der er tale om SMART-mål. Denne gennemgang har vist, at der i 3 sager er oprettet indsatsmål, som opfylder SMART kriterierne, samt at 1 af sagerne opfylder SMART-kriterierne iht. delmål. I stedet er mål i flere sager defineret som indsatser og / eller konstateringer og ikke som mål, som borgeren skal opnå med indsatsen (eksempler på s. 20). BDO har igennem dialogen med Thisted Kommune fået oplyst, at der tidligere har været en anden praksis, end anvendelse af SMART modellen, for udarbejdelse af mål, hvilket kan være forklaringen på, at der fortsat er mål, som ikke opfylder SMART kriterierne.* Det er BDO's vurdering, at det kan være vanskeligt at styre en indsats efter mål, som ikke er formuleret efter SMART modellen. Disse udfordringer skal ses i sammenhæng med udfordringerne i oplysningsgrundlaget ift. at få beskrevet borgerens konkrete støttebehov.

- **Myndigheds vurdering af sammenhæng mellem behov for ydelsespakke**

I 11 af de 20 sager, som BDO har gennemgået, har myndighed ikke taget stilling til sammenhængen mellem borgerens konkrete og individuelle støttebehov og indsatsens omfang / ydelsespakken. I de resterende 9 sager kan det ikke vurderes. Når der ikke foretages denne vurdering, skal det sandsynligvis ses i relation til, at sagerne generelt ikke er tilstrækkeligt oplyste, hvorfor det bliver svært for myndighed at udmåle det konkrete støtteniveau.



*Thisted Kommune har i forbindelse med afrapporteringen oplyst BDO om, at Handicap- og Socialpsykiatri er i gang med at implementere SMART mål.

4 Eksempler

HANDICAP OG SOCIALPSYKIATRI

Indsatsformål:

"Jeg har det godt i dagligdagen og får hjælp til de ting der er svære."

"At jeg får arbejdet med mig selv, så jeg får det bedre psykisk og kan være den bedst mulige mor for min søn."

Indsatsmål:

"Varetage egen sundhed"

"Egenomsorg"

"Relationer"

"Samfundsliv"

Delmål:

"Generel organisering"

"Understøtte borgeren i sociale relationer"

"Weekend - trivsel og aktivitet"

"Passende aktiviteter og stimuli med henblik på arousalregulering"

4 Generelle indsigter vedr. den faglige styring (III)

HANDICAP OG SOCIALPSYKIATRI

Afslutningsvist præsenteres her generelle indsigter på de 20 gennemgået borgersager, som vedrører særligt opfølgningen. Også her ser BDO en række forbedringspotentialer, som knytter an til en række af de tidligere identificerede udfordringer.

- **Rettidig opfølgning**

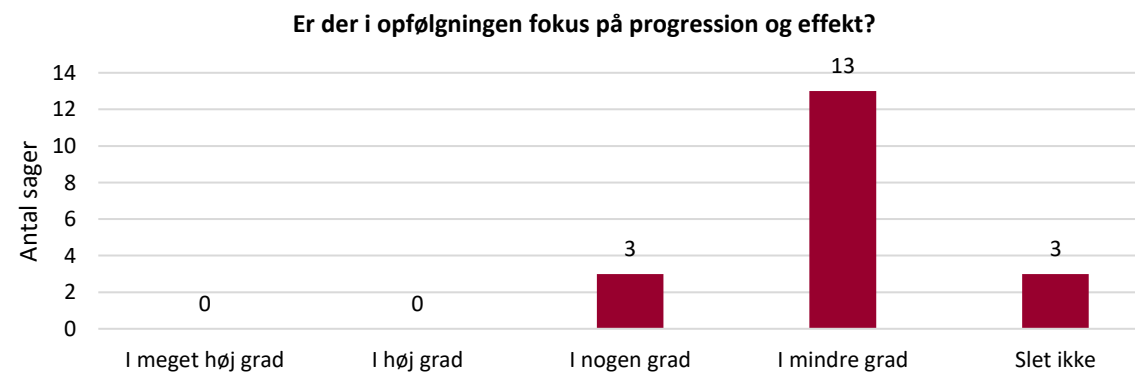
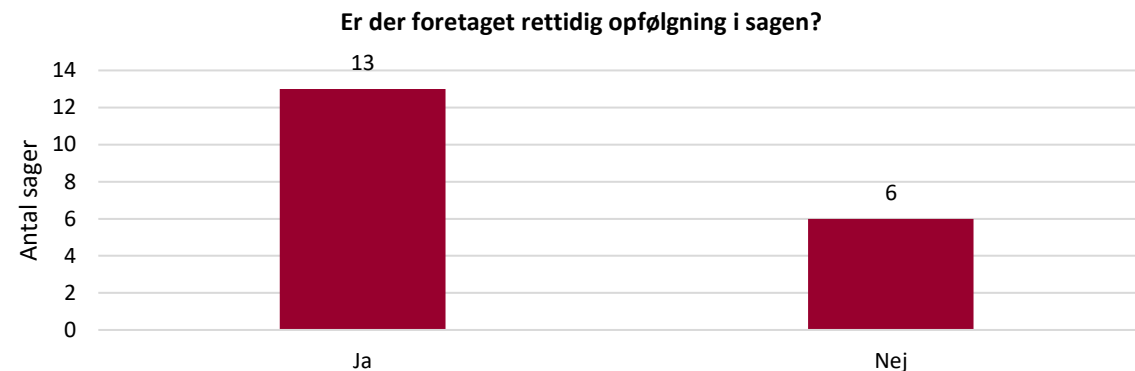
I 13 af de 19 sager er opfølgningen i sagerne lavet rettidigt. Her er der fortsat rum for forbedring, men niveauet giver ikke anledning til væsentlige bemærkninger. Dog viser næste opgørelse, at kvaliteten af den gennemførte opfølgning bør løftes væsentligt.

- **Er der taget stilling til om indsatsen/ydelsespakken svarer til borgerens behov?**

Vi ser, at myndighed i ikke tilstrækkelig høj grad i de 20 sager i forbindelse med opfølgninger tager stilling til, om indsatsen / ydelsespakken fortsat svarer til borgernes støttebehov. Uagtet at opfølgningen foretages rettidigt, vurderer BDO at der derfor er behov for at løfte kvaliteten. Når der ikke tages stilling til ovenstående, skal det sandsynligvis ses i relation til, at sagerne generelt ikke er tilstrækkeligt oplyste og at visiteringerne, bestillingerne og målene for indsatserne er for overordnede og har indsatsen som konkret mål. Med dette udgangspunkt vurderer BDO, at det bliver svært at vurdere, om indsatsen / ydelsespakken fortsat passer til borgers behov.*

- **Opfølgning og fokus på progression og effekt**

Afslutningsvist ser BDO på, om der i opfølgningen er fokus på progression og effekt. Her viser opgørelsen, at der i ingen af de 19 sager er meget høj eller høj grad af fokus på progression og effekt i opfølgningen. I 3 af sagerne er der i nogen grad fokus på progression og effekt. På samme måde som tidligere skal dette også ses i tilknytning til udfordringerne i oplysningsgrundlaget, visiteringen og bestillingen.



* Vurderingen af om ydelsespakke / indsats passer til borgernes vil indgå i arbejdet med at overgå til pakkestruktur. Dette berøres nedenfor, hvor BDO anbefaler at Thisted Kommune tilpasser arbejdet med at overgå til pakker bl.a. med et nyt værktøj (døgnskemaer).

4 Opsummering og anbefalinger for Handicap og Socialpsykiatri (SEL § 107 og ABL § 105 / SEL § 85)

Sagens oplysningsgrundlag

BDO anbefaler, at Thisted Kommune bør løfte kvaliteten og arbejdet med sagernes oplysningsgrundlag på både botilbudslignende tilbud ABL § 105 / SEL § 85 og midlertidig botilbud SEL § 107. Oplysningsgrundlaget er vigtigt, da grundlaget anvendes til at vurdere borgernes ressourcer og udfordringer og derved også det konkrete støttebehov. BDO anbefaler derfor, at myndighedsrådgiverne specifikt og tydeligt skriver i deres samlede faglige vurderinger, hvad borgeren helt konkret har brug for hjælp til. Hvis grundlaget ikke er på plads, påvirker det både kvaliteten og den faglige styring i visiteringen, bevillingen og herunder mål, opfølgning og i sidste ende de socialpædagogiske indsatser, som borgeren modtager på henholdsvis botilbudslignende tilbud ABL § 105 / SEL § 85 og midlertidige botilbud SEL § 107.

BDO anbefaler, at Thisted kommune genbesøger de samlede faglige vurderinger på de 20 sager BDO har gennemgået, for at tilføje myndighedsrådgivernes vurderinger. Ved sagsgennemgangen har BDO bemærket, at der i flere sager fremgår statusbeskrivelser / vurderinger fra udfører og at myndighed ikke forholder sig konkret hertil med egne vurderinger. Det bliver derved udføres beskrivelser og vurderinger, som kommer til at definere indsatsen.

Valg af tilbud og takst

I de 20 sager, som BDO har gennemgået, er der i 19 af dem valgt interne tilbud i Thisted Kommune. Der er endnu ikke fundet et tilbud i den sidste sag. BDO anbefaler, at Thisted Kommune fremadrettet bør implementere arbejdsgange, der sikrer, at Thisted Kommune i såvel indstillingerne til visitationsudvalget som i visitationsudvalgets stillingtagen foretager eksplicitte vurderinger af sammenhængen mellem borgerens helt konkrete støttebehov, målgruppe (paragraf), tilbud samt takst. Det fremgår af flere sager, at myndighedsrådgiverne skriver, at borgerne både har et let støttebehov samt massivt støttebehov. Det konkluderes som oftest ud fra diagnoser. Det er ikke hensigtsmæssigt, og både tilbud og takst risikerer at blive dyrere end nødvendigt. BDO anbefaler derved, at myndighedsrådgiverne får større kendskab til både interne tilbud og hertil den nye pakkestruktur (hvad de forskellige pakker indeholder) og eksterne tilbud.

Ydermere anbefaler BDO, at myndighedsrådgiverne bliver klædt på til takstdrøftelse / forhandling med tilbud.

Faglig styring - målarbejdet

BDO konstaterer, at der i nuværende arbejde med mål kan identificeres et forbedringspotentiale. Ved sagsgennemgangen har BDO bemærket, at der i 17 ud af 20 sager ikke er oprettet mål, som opfylder kriterierne for SMART. Målene er som oftest defineret som indsatser og / eller konstateringer. BDO vurderer, at det er vanskeligt at styre en indsats efter mål, som ikke opfylder kriterierne for SMART modellen. Thisted Kommune har oplyst, at de har haft en anden praksis herfor, hvilket kan være forklaringen herpå. BDO anbefaler, at Thisted Kommune genbesøger målene på de 20 sager BDO har gennemgået f.eks. til næste opfølgning med borgeren og tilbuddet, og derefter får udarbejdet og formuleret mål, som opfylder kriterierne for SMART. Konsekvenserne er - hvis SMART mål ikke udarbejdes - at myndighedsrådgiverne ikke opnår faglig styring på de indsatser, som borgerne er visiteret til, og at det bliver udfører, som definerer, hvad borgeren har brug for hjælp til.

Opfølgingspraksis

BDO har ved sagsgennemgangen af de 20 sager konstateret, at der i overvejende grad foretages rettidig opfølgning, men at myndighed i ingen af de 20 sager tager stilling til, om indsatsen / timeforbrug / ydelsespakke svarer til borgerens aktuelle støttebehov. I ingen af sagerne ser BDO, at myndighed i meget høj eller høj grad har fokus på progression og effekt. BDO anbefaler, at Thisted Kommune bør løfte kvaliteten og arbejdet med sagernes opfølgning væsentligt. Tjekliste for opmærksomhedspunkter omkring opfølgning kunne være:

- Er der planlagt / foretaget rettidig opfølgning?
- Har myndighed modtaget god og faglig statusudtalelse med konkrete beskrivelser af delmål / indsatser ud fra bestilling / indsatsformål og indsatsmål?
- Udvikling ved borgeren - (helt konkret hvad kan borgeren nu og / eller hvad har borgeren brug for hjælp til).

(Fortsætter på næste side)

4 Opsummering og anbefalinger for Handicap og Socialpsykiatri (SEL § 107 og ABL § 105 / SEL § 85) - FORTSAT

- Har myndighed forholdt sig til, om indsatsen / ydelsespakken fortsat passer til borgerens aktuelle støttebehov?
- Kan / skal / bør der justeres op / ned i timeforbrug / pakke?

BDO anbefaler, at statusudtalelser som ikke indeholder faglige beskrivelser og konkretiseringer af indsatser ud fra bestilling, sendes retur til udfører / tilbud med uddybelse af, hvad myndighed ønsker og forventer af en statusudtalelse.

Udarbejdelse af servicetjek

BDO konstaterer, at Thisted Kommunes myndighedsafdeling har væsentlig begrænset faglig og økonomisk styring i de 20 sager, som BDO har gennemgået. Det er derimod de forskellige interne tilbud, som bliver styrende på både indsatser og serviceniveauer. Konsekvensen heraf er først og fremmest, at man risikerer et uensartet serviceniveau for borgerne i kommunen.

Dernæst er det BDO's vurdering, at konsekvenserne herved er, at der er en betragtelig risiko for både, at serviceniveauerne er skredet væsentligt. Med andre ord er der stor sandsynlighed for, at serviceniveauerne ligger væsentligt over takstberegningsgrundlaget for borgerne. Det kan være med til at forklare de stigende udgifter Thisted Kommune bagudrettet har oplevet på området.

BDO anbefaler, at Thisted Kommune laver et tværgående servicetjek på alle borgere, som er indskrevet i henholdsvis midlertidig botilbud SEL § 107 og botilbudslignende tilbud ABL § 105 / SEL § 85. Et servicetjek kunne bestå af, at myndighedsafdelingen anmoder de interne tilbud om at udfylde døgnskema for hver enkelt borger (se eksempel på døgnrytmeskema på bilag 2), hvorefter der myndighed og tilbud i mellem skal være en dialog / drøftelse af borgerens aktuelle og konkrete støttebehov, aktivitetsniveau og serviceniveau på borgerniveau. Derefter anbefaler BDO, at myndighed træffer afgørelse omkring indplacering i ny pakkestruktur. Dertil anbefaler BDO, at Thisted Kommune løfter kompetencerne ved myndighedsrådgiverne således, at de bliver klædt på hertil.

BDO har erfaringer med at gennemføre denne type af servicetjek i andre kommuner på voksenområdet. Resultatet bliver som oftest et betragteligt provenu på mellem ca. 75.000 og 100.000 kr. pr. borger. Provenuet opstår ved, at tilpasse serviceniveauerne for egne borgere tilbage til kommunens serviceniveau og visitationsgrundlaget / bevilling.

Provenuet opstår dog også ganske ofte ved, at det daglige serviceniveau for borgerne føres tilbage til den ATA-tid, som er udmålt i taksten. Afslutningsvist kan der også fremkomme et provenu ved, at borgerne re-visiteres til andre indsatser eller foranstaltninger, som ofte passer bedre til borgerens støttebehov.

På næste side behandles Thisted Kommunes overgang fra rammestyring til pakkestruktur. Denne anbefaling til udarbejdelse af et servicetjek skal også ses i sammenhæng hermed. Når tilbuddene overgår til en pakkestruktur og aktivitetsafregning vil hvert enkelt tilbud afdække, hvor meget ATA tid de leverer til hver enkelt borger. Fordi serviceniveauerne (ATA-tiden) med stor sandsynlighed er skredet på tilbuddene vil denne afdækning medføre et betalingsbehov fra tilbuddene, som ligger væsentligt over budgettet.

Denne situation risikerer således at blive udgiftsdrivende for Thisted Kommune. Udarbejder kommunen et servicetjek, vil dette kunne understøtte implementeringen af den nye pakkestruktur uden, at det bliver udgiftsdrivende. Baggrunden er, at et servicetjek indbefatter, at man på hver enkelt borger tager stilling til, hvilke aktiviteter der skal tilpasses for at bringe borgeren tilbage til takstgrundlaget. Servicetjekket vil også - i samme ombæring - bidrage til en styret indplacering af borgerne i den nye pakkestruktur.

Thisted Kommune har udarbejdet et registreringskema, der skal bidrage til, hvilke pakker borgerne skal indplaceres i. Det er dog BDO's vurdering, at det ikke er tilstrækkeligt detaljeret og opsætningen risikerer at medføre, at tilbuddene bliver overkompenseret i den nye pakkestruktur.

4 Fra rammestyning til pakkestruktur - status og videre proces

HANDICAP OG SOCIALPSYKIATRI

Baggrund og status

I efteråret 2023 har Thisted Kommune valgt at lave en ny model for tildeling af budgetter, hvor kommunen går fra at være rammestyret til at anvende pakkestruktur på bl.a. deres midlertidige botilbud SEL § 107 og deres botilbudslignende tilbud ABL § 105 / SEL § 85. BDO har via dialog med Thisted Kommune fået oplyst, at den nye pakkestruktur (se øverst til højre) blev sendt ud til de interne tilbud omkring jul 2023. I dialog med Thisted Kommune, har BDO også fået oplyst, at alle interne tilbud har en grundtakst på 9 timer - forstået på den måde, at hvis borgerens støtteniveau ligger under 9 timer, kan de ikke indskrives. Borgerne skal efter ny pakkestruktur visiteres til en pakke, hvor de 9 timer indgår i. BDO vurderer, at det både fagligt og økonomisk er en hensigtsmæssig målsætning for Thisted Kommune at overgå fra rammestyning til en pakkestruktur.

BDO har haft en dialog med Thisted Kommune, hvor det blev tydeligt, at der fortsat er behov for at skabe en forståelse af, hvordan pakkestrukturen anvendes i praksis. Et internt tilbud har i foråret 2024 udarbejdet en genopretningsplan, som gav et indblik i hver enkelt borgers bevilling, indmeldt takst efter ny pakkestruktur samt en vurdering af det leverede timeforbrug. Det viste sig, at ca. 8-10 borgere får langt flere timer på tilbuddet end det visiterede / udmålte, hvilket bekræfter konsekvenserne af, at serviceniveauerne skrider, når der er manglende faglig og økonomisk styring. Med henblik på at understøtte implementeringen af den nye pakkestruktur har Thisted Kommune udarbejdet et registreringskema (se udsnit nederst til højre). Skemaet skal bidrage til at skabe gennemsigtighed og til at vurdere, hvilken pakke borgeren skal indplaceres på i den nye pakkestruktur. Det er BDO's vurdering, at skemaet ikke er tilstrækkelig detaljeret og strukturen giver risiko for, at tilbuddene bliver overkompenseret:

- Registreringskemaet bør indeholde oplysninger time-for-time hen over døgnet fordelt på helt konkrete ydelser og aktiviteter. Det er nødvendigt, for at få grundlaget for at knytte aktiviteter og ydelser til borgerens støttebehov og mål. Herefter er det muligt at drøfte socialfagligt om aktiviteterne og deres omfang er relevante og nødvendige for den enkelte borgere og i forhold til det samlede serviceniveau. Det er BDO's vurdering, at skemaet ikke har denne detaljeringsgrad.

Pakkemodeller 2024 for Botilbud på voksenområdet

Model 1a: Handicapinstitutioner											
Pakker	G1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	EX
Timeinterval	5-9	10-12	13-16	17-21	22-27	28-34	35-47	48-63	64-79	80-95	>95
Afregningstimer - grundpakken	8,67	8,67	8,67	8,67	8,67	8,67	8,67	8,67	8,67	8,67	
Afregningstimer - tillægstimer		2	5,5	10	15,5	22	30,5	46,5	62,5	78,5	
Total - afregningstimer		10,67	14,17	18,67	24,17	30,67	39,17	55,17	71,17	87,17	

Registrering skema til udregning pakker i tildelingsmodellen

Hoved ydelse	Under ydelse	Individueltid i minutter	Gruppetid i minutter	Bemærkninger
Støtte til praktiske opgaver - SEL §85	Støtte til daglige opgaver i hjemmet			
	Støtte til administration			
	Støtte til etablering i bolig			
Støtte til samfundsdeltagelse - SEL §85	Støtte til offentlige instanser og private instanser			
	Støtte til transport			
	Støtte til beskæftigelse			
	Støtte til uddannelse			
Støtte til relationer og fællesskaber - SEL §85	Støtte til sociale relationer			
	Støtte til varetagelse af forældrerollen			
Støtte til sundhed - SEL §85	Støtte til behandling			
	Støtte til sund levevis			
	Støtte til personlig hygiejne			
	Støtte til seksualitet			
	Støtte til psykisk trivsel			
Personlighedshjælp og pleje - SEL §83stk.1, nr.1	Hjælp til Ernæring			
	Hjælp til Hverdagens aktiviteter			
	Hjælp til Mobilitet			

4 Fra rammestyling til pakkestruktur - status og videre proces

HANDICAP OG SOCIALPSYKIATRI

Baggrund og status (fortsat)

- Registreringsskemaet risikerer desuden en overkompensation af tilbuddene. Årsagen hertil er, at ydelserne i skemaet kan være overlappende eller ske på samme tid; f.eks. støtte til psykisk trivsel og støtte til seksualitet. Det er ydelser, som ganske ofte for den enkelte borger i realitet udfører parallelt. Helt konkret kan det betyde, at tilbuddene - utilsigtet - definerer et større timeforbrug, end hvad borgeren rent faktisk får. Konsekvensen vil være udgiftsdrivende.

BDO vurderer, at det er den rigtige vej at gå fra rammestyling til pakkestruktur også set ift. den faglige og økonomiske styring på området. Det er med pakkestruktur muligt at visitere borger til netop den pakke, som den enkelte har brug for. BDO konstaterer dog, at der i denne proces er nogle fokuspunkter:

- Den socialfaglige praksis - herunder beskrivelserne og perspektiverne i en samlet faglig vurdering og indstilling til visitationsudvalget (manglende fokus på borgerens konkrete støttebehov, hvilket bevirker, at det er vanskeligt at beskrive, indstille og bestille en tydelig indsats)
- BDO kan konstatere, at det fortsat er nødvendigt for både myndighed og udfører i Thisted Kommune at konkretisere, hvad der ligger i den nye pakkestruktur (ATA, BRT, overhead, administration osv.)
- Fælles sprog / kommunikation myndighed og udfører imellem ift. både visiteringsprocessen samt genforhandling af timeforbrug / pakke
- Manglende faglig og økonomisk styring fra myndighed kan skabe et merforbrug, hvis der ikke er en skærpet opmærksomhed på både den enkelte borgers aktiviteter og serviceniveau men også ensartet serviceniveau på tværs af alle borgerne i Thisted Kommune
- Registreringsskemaet kommunen anvender til at skabe gennemsigtighed og indplacere borgerne i den nye pakkestruktur risikerer at blive udgiftsdrivende og det er BDO's vurdering, at det ikke er tilstrækkelig detaljeret til, at myndighed kan drøfte borgernes serviceniveau med udfører.

BDO's anbefalinger til den videre proces

Det er BDO's samlede vurdering, at følgende anbefalinger vil bidrage til en mere hensigtsmæssig implementering af pakkestruktur:

- Præcisering og gennemsigtighed af den nye pakkestruktur - en beskrivelse af indholdet i timerne (ATA, BRT, overhead, administration osv.)
- Skabe gennemsigtighed omkring sammenhængen imellem udmåling, visitation, takst og den leverede service f.eks. igennem implementering af KMD DSS
- Udarbejdelse af døgnskema time for time (bilag 2) på samtlige borgere på begge paragrafområder og hertil en konkret stillingtagen til aktivitets- og serviceniveau
- Opkvalificering i at udarbejde samlet faglige vurderinger, hvori borgerens konkrete støttebehov indgår i
- Fokus på implementering / forankring af bl.a. VUM 2,0 og 'den gode journal'.

I tillæg til ovenstående kan det bemærkes, at BDO i kapitel 5 anbefaler en styrket forankring af aktivitetsbaserede budgetter på tilbuds niveau via botilbudsspecifikke budgetopfølgingsmodeller, hvori der styres på såvel indtægts- som udgiftssiden.

Det er vigtigt at implementere en model, som viser, hvilke indtægter borgerne genererer, så botilbuddet kan afstemme lønudgifterne hertil. BDO ser implementeringen af tilbudsspecifikke budgetmodeller som en forudsætning for, at tilbuddene kan styre deres økonomi. Dette vil - sammen med ovenstående anbefalinger - sikre, at Thisted Kommune kommer i mål med omlægningen på kort eller mellemlang sigt uden at det bliver unødigt udgiftsdrivende.

4.A

Indsigter vedr. midlertidige botilbud (SEL § 107)

4 Indsigt vedr. midlertidige botilbud (SEL § 107) (I)

HANDICAP OG SOCIALPSYKIATRI

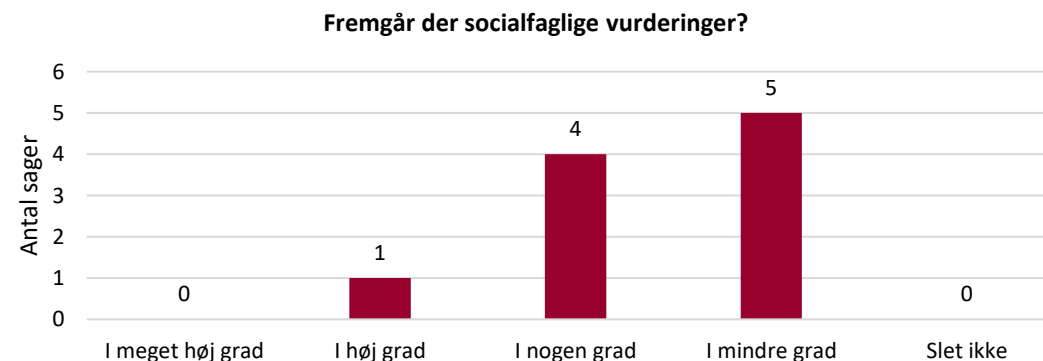
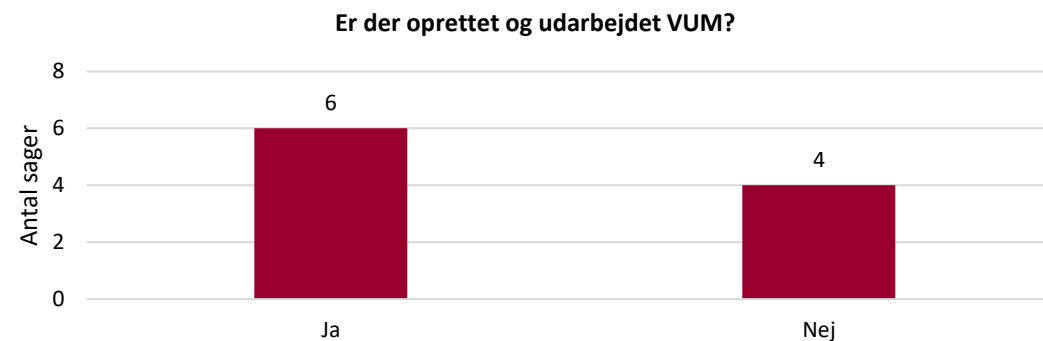
INDSIGTER FRA SAGSGENNEMGANGEN

VUM (Voksenudredningsmetode)

BDO har fået oplyst via dialog med Thisted Kommune, at myndighedsafdelingen er overgået til VUM 2,0 i oktober 2023, og at Thisted Kommune fortsat er ved at implementere dette. BDO kan ud fra sagsgennemgangen af de 10 sager konstatere, at der er oprettet og udarbejdet VUM 2,0 i 6 ud af 10 sager. I de resterende 4 sager har Thisted Kommune oplyst, at der ligger VUM 1,0. Af de 6 ud af 10 oprettet VUM 2,0 fremgår der gode faglige beskrivelser af borgernes historik, diagnoser og udfordringer. Det fremgår også, at myndighed inddrager relevante parter ift. at belyse sagen. BDO vurderer, at der i sagerne er et godt afsæt.

Samlede faglige vurderinger

Der er i alle 10 sager på midlertidig botilbud SEL § 107 oprettet samlet faglige vurderinger, men graden af kvalitet er meget varierende. Ved sagsgennemgangen kan BDO konstatere, at de enten bærer præg af lange historiefortællinger, gentagelser fra VUM og/eller status fra udfører samt beskrivelser af borgernes diagnoser og udfordringer. BDO vurderer, at der mangler konkrete beskrivelser og vurderinger af borgerens støttebehov. Fordi myndighed ikke forholder sig til borgernes konkrete støttebehov, bliver det svært for myndighed at forholde sig til valg af tilbud, indplacering på antal timer / pakke og hertil også løbende justering heri. Det fremgår ikke i tilstrækkelig høj grad, at myndighed har foretaget en vurdering af sammenhæng mellem borgerens konkrete støttebehov og takst / ydelsepakke. Et vigtigt observationspunkt i den forbindelse er, at det er svært for rådgiverne at se, hvad en indsats rent faktisk koster, hvilket skal ses i relation til, at området generelt har en lav grad af dataunderstøttelse. BDO har i forbindelse med analysen erfaret, at KMD DSS (Det Specialiserede Socialområde) er implementeret i driften på begge områder og konsolideret i driften hos Børne- og familierådgivningen, hvilket bidrager med transparens omkring, hvad en indsats koster. En lignende konsolidering af data hos Handicap og Socialpsykiatri vil være med til at øge gennemsigtigheden omkring sammenhæng imellem indsats og økonomi væsentligt.



4. Indsigter vedr. midlertidige botilbud (SEL § 107) (II)

HANDICAP OG SOCIALPSYKIATRI

INDSIGTER FRA SAGSGENNEMGANGEN

Målarbejde

Fordi myndighed ikke i tilstrækkelig høj grad forholder sig til borgernes konkrete støttebehov og herunder ønsker for indsatsen, vurderer BDO, at det er vanskeligt at opsætte SMART-mål for borgeren. BDO konstaterer, at der i de 8 ud af 10 sager i fagsystemet er oprettet både overordnet mål og delmål for indsatsen, og at der i 2 ud af de 10 sager er oprettet overordnet mål. BDO konstaterer ud fra sagsgennemgangen af de 10 sager, at flere mål er oprettet som enten indsatser eller konstateringer og ikke som mål. BDO har igennem dialog med Thisted Kommune fået oplyst, at der tidligere har været en anden praksis, end anvendelse af SMART modellen, for udarbejdelse af mål, hvilket kan være forklaringen herpå. Det er BDO's vurdering, at det kan være vanskeligt at styre en indsats efter mål, som ikke er formuleret efter SMART modellen - herunder også at kunne følge op, evaluere og evt. afslutte indsatserne. Kvaliteten i målarbejdet hæmmer herved potentielt både den faglige og den økonomiske styring. Dette illustreres i eksemplet til højre, hvor både målarbejde og opfølgningspraksis leder til et uhensigtsmæssigt støttebehov.

Opfølgningspraksis

BDO kan ud fra sagsgennemgang konstatere, at der i 3 ud af 10 sager ikke har været foretaget rettidig opfølgning. Der har således været afholdt rettidig opfølgning i 7 ud af 10 sager. Kvaliteten af opfølgningen er varierende. Med dette skal forstås, at opfølgningen i varierende grad har fokus på progression og effekt hos borgeren. Samtidig fremgår det ikke, om eventuel progression hos borger leder til op- eller nedjusteringer i ydelsespakke. BDO vurderer det dels er fagligt uhensigtsmæssigt ift. at imødekomme borgers reelle støttebehov, dels økonomisk uhensigtsmæssigt ift. at reducere udgiftsdrivende ydelsespakker.

EKSEMPEL

Der fremgår følgende af samlet faglig vurdering: *"Ud fra forskellige parametre vurderes, at borgeren har behov for massiv støtte svarende til fuldstændig støtte".* Dertil står der, at borgeren kan rigtig mange opgaver i forhold til at bo i sin bolig.

I forbindelse med opfølgning bevilges der en tillægsbevilling til Botræning på baggrund af forespørgsel fra udfører.

Der fremgår ikke på noget tidspunkt i sagen, hvad borgerens konkrete støttebehov er, og til trods for det, sker der en øgning i bevillingen.

4.B

Indsigter vedr. botilbudslignende tilbud (ABL § 105 / SEL § 85)

4 Indsigter vedr. botilbudslignende tilbud (ABL § 105/ SEL § 85) (I)

HANDICAP OG SOCIALPSYKIATRI

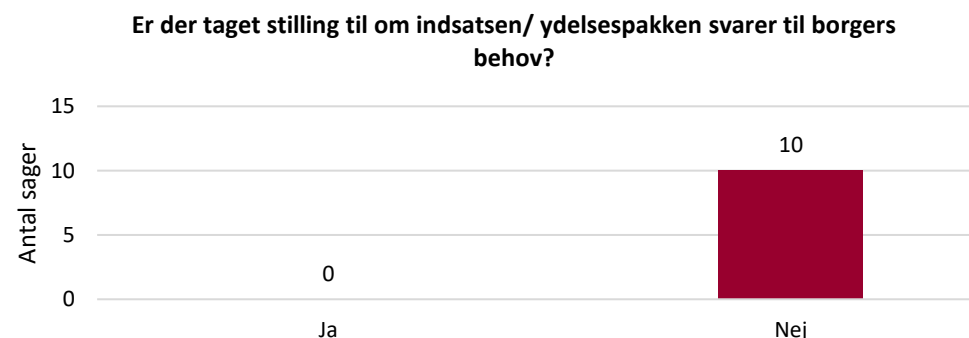
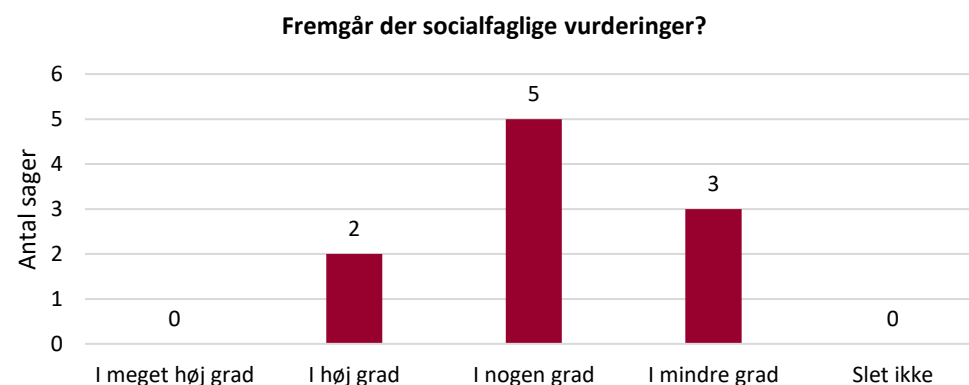
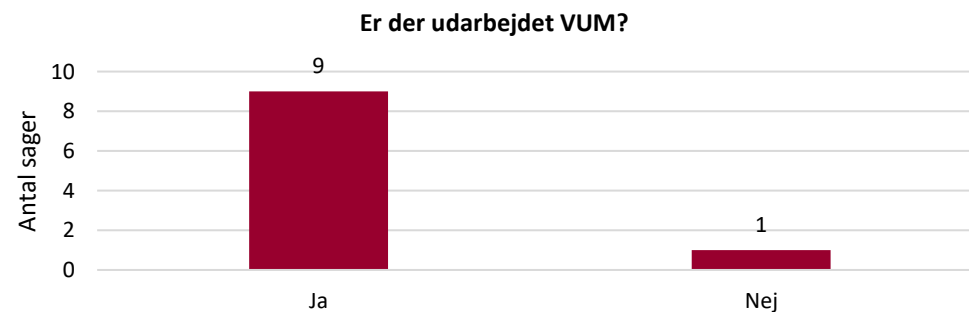
INDSIGTER FRA SAGSGENNEMGANGEN

VUM (Voksenudredningsmetode)

Som anført tidligere i rapporten har BDO fået oplyst via dialog med Thisted Kommune, at myndighedsafdelingen er overgået til VUM 2,0 i oktober 2023. Thisted Kommune er derfor fortsat i proces herom. BDO kan ud fra sagsgennemgangen af de 10 sager på botilbudslignende tilbud ABL § 105 / 85 konstatere, at der er oprettet og udarbejdet VUM 2,0 i 9 ud af 10 sager. I den resterende sag har Thisted Kommune oplyst, at der ligger VUM 1,0. Af de oprettede VUM 2,0 fremgår der gode faglige beskrivelser af borgernes historik, diagnoser og udfordringer. Det fremgår også, at myndighed inddrager relevante parter ift. at belyse sagen. BDO vurderer, at der i sagerne er et godt afsæt.

Samlede faglige vurderinger

Der er i alle sager oprettet samlede faglige vurderinger, men ved sagsgennemgangen kan BDO konstatere, at de enten bærer præg af lange historiefortællinger, gentagelser fra VUM og/eller status fra udfører samt beskrivelser af borgernes diagnoser og udfordringer. I flere af sagerne står der beskrevet, at myndighedsrådgiver vurderer borgeren i målgruppen for et døgndækket botilbud men visiteres til et botilbudslignende tilbud ABL § 105 / SEL § 85. Under dialog med Thisted Kommune samt deltagelse på visitationsudvalgsmøde blev det tydeligt, at myndighedsafdelingen fortsat tænker rammestyret og brug af interne tilbud, frem for hvilken målgruppe / paragraf, borgeren befinder sig i. Der mangler derudover i flere sager beskrivelser og vurderinger af borgerens konkrete støttebehov. Fordi myndighed ikke forholder sig til borgernes konkrete støttebehov, bliver det svært for myndighed at forholde sig til valg af tilbud og takst. Det fremgår i ikke tilstrækkelig høj grad af nogen af sagerne, at myndighed har foretaget en vurdering af sammenhængen mellem borgerens konkrete støttebehov og takst/ydelsespakke.



4. Indsigter vedr. botilbudslignende tilbud (§ 105/85) (II)

HANDICAP OG SOCIALPSYKIATRI

INDSIGTER FRA SAGSGENNEMGANGEN

Målarbejde

Fordi myndighed ikke i tilstrækkelig høj grad forholder sig til borgernes konkrete støttebehov herunder ønsker for indsatsen, vurderer BDO at det er vanskeligt at opsætte SMART-mål for borgeren. BDO konstaterer, at der i alle 10 sager i fagsystemet er oprettet både overordnet mål og delmål for indsatsen. BDO konstaterer dog også, at næsten samtlige mål er oprettet som enten indsatser eller konstateringer og ikke som mål. BDO har som tidligere skrevet igennem dialog med Thisted Kommune fået oplyst, at der tidligere har været en anden praksis, end anvendelse af SMART modellen, for udarbejdelse af mål, hvilket kan være forklaringen herpå. Det er BDO's vurdering, at det er meget vanskeligt for myndighed at fagligt styre en indsats efter mål, som ikke er formuleret efter SMART modellen - herunder også at kunne følge op, evaluere og evt. afslutte indsatserne. Kvaliteten i målarbejdet hæmmer herved potentielt både den faglige og den økonomiske styring. Dette illustreres i eksemplet til højre, hvor både målarbejde og opfølgingspraksis leder til et uhensigtsmæssigt støttebehov.

Opfølgingspraksis

BDO kan ud fra sagsgennemgangen konstatere, at der i 3 ud af 10 sager ikke har været foretaget rettidig opfølgning. Der har således været afholdt rettidig opfølgning i 7 ud af 10 sager. Kvaliteten af opfølgningen er varierende. Med dette skal forstås, at opfølgningen i varierende grad har fokus på progression og effekt hos borgeren. Samtidig fremgår det ikke, om eventuel progression hos borger leder til op- eller nedjusteringer i ydelsespakken. BDO vurderer det dels fagligt uhensigtsmæssigt ift. at imødekomme borgers reelle støttebehov, dels økonomisk uhensigtsmæssigt ift. at reducere udgiftsdrivende ydelsespakker.

EKSEMPEL

*Der fremgår følgende af samlet faglig vurdering: "Der er drøftet støtte til *borgeren*, da *borgerens* støttebehov vurderes at være højere end det, der tilbydes indenfor rammen moderat støtte. *Borgeren* vurderes at have behov for mellem 10-20 timers støtte ugentligt jf. ovenstående. *Borgerens* støttebehov opleves som svingende, hvorfor timetallet vurderes indenfor 10-20 timer."*

Det fremgår ikke tydeligt i den samlede faglige vurdering, hvad borgerens støttebehov konkret er. Der lægges vægt på temaerne relationer og samtaler, som er ukonkret og ikke målbart, hvilket gør det meget svært at konkludere konkret støttebehov og omfanget af timer.

5

Analyse af den økonomiske styring på de specialiserede socialområder

5 Realistiske og transparente budgetter (I)

FOKUSOMRÅDER UNDER 'ØKONOMISK STYRING'

BDO har gennemført en samlet styringsanalyse på de to specialiserede socialområder med afsæt i Børne- og Familierådgivningen, Handicap og Socialpsykiatri og Center for Økonomi og Løn. I analysen har BDO haft fokus på de væsentligste økonomiske udfordringer og de områder, hvor det lykkes på politikområdet. På de kommende sider analyseres følgende afsnit;

- Realistiske og transparente budgetter
- Økonomisk styring på tilbudsniveau
- Opsummering og anbefalinger

I det følgende uddybes analyserne under hvert tema i den rækkefølge, som de er nævnt ovenfor.

REALISTISKE OG TRANSPARENTS BUDGETTER

Arbejdet med at skabe valide budgetter er vigtigt. Er budgettet baseret på tydelige og realistiske forudsætninger, har man udgangspunktet for et budget i balance. Et budget baseret på robuste forudsætninger styrker opfølgingsarbejdet og gør det lettere at identificere og forklare afvigelser.

Budgetterne til børn og unge med særlige behov og voksne med særlige behov er forankret hos Børne- og familierådgivningen samt hos Handicap og Socialpsykiatri, og budgetterne udarbejdes i samarbejde med Center for Økonomi og Løn. Tilbuddene leveres af såvel interne som eksterne leverandører.

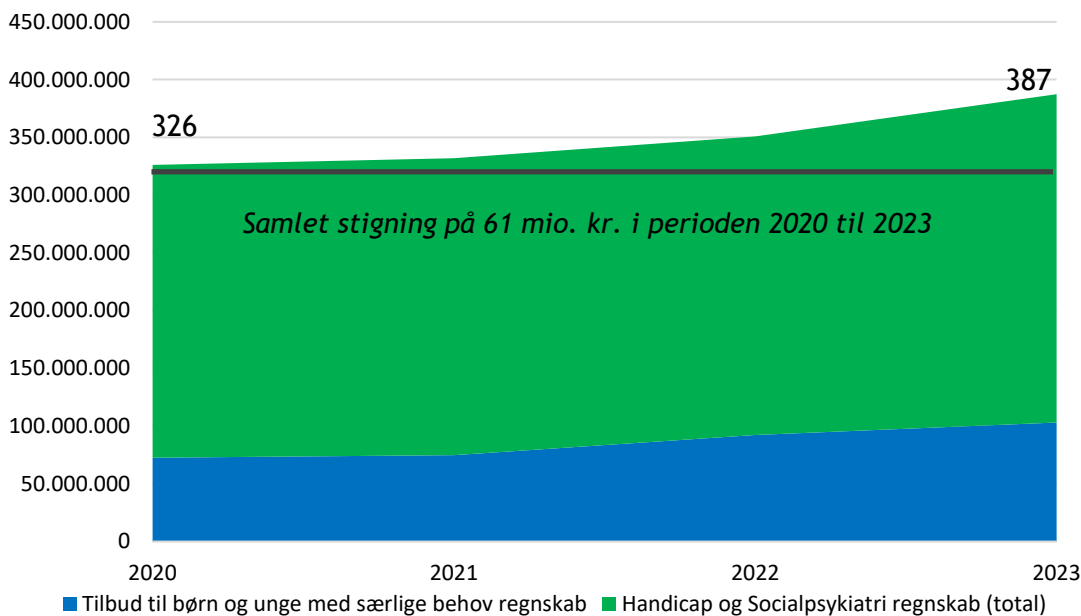
BDO konstaterer, at budgetterne udarbejdes med afsæt i en gennemafprøvet proces, at der er transparens omkring budgettets forudsætninger, og at Center for Økonomi og Løn inddrager områderne i budgetarbejdet. BDO konstaterer, at budgettet primært udarbejdes med afsæt i indeværende års budget, fremskrivning med pris og løn (PL) samt indeholder såvel administrative som politiske prioriteringer. I forhold til udmøntning af de administrative og politiske beslutninger konstaterer BDO, at ledelsen på fagområderne har mulighed for at indgå i budgetarbejdet. Det kommer bl.a. til udtryk igennem eventuelle rammebesparelser, hvor områderne har mulighed for at udarbejde budgetbemærkninger vedr. implementering og konsekvenser for den løbende drift. Herudover erfarer BDO, at budgetterne er friholdt fra demografiregulering, hvilket skal ses i sammenhæng med de senere års udgiftspres. Et udgiftspres, som BDO også ser i andre kommuner.

5 Realistiske og transparente budgetter (II)

UDVIKLING AF UDGIFTERNE PÅ DE TO SPECIALISEREDE SOCIALOMRÅDER

Neden for fremgår en opgørelse, som viser den samlede udvikling i regnskabet for tilbud til børn og unge med særlige behov i Børne- og Familierådgivningen og for voksne i Handicap og Socialpsykiatri.

Udvikling i regnskab på de to områder



Af figuren fremgår det, at udgifterne på de to områder samlet set er steget med ca. 60 mio. kr. i perioden 2020 til og med 2023. Det er en væsentlig udgiftsstigning, men en stigning som BDO ser i en lang række af de kommuner, som vi har hjulpet på de specialiserede socialområder.

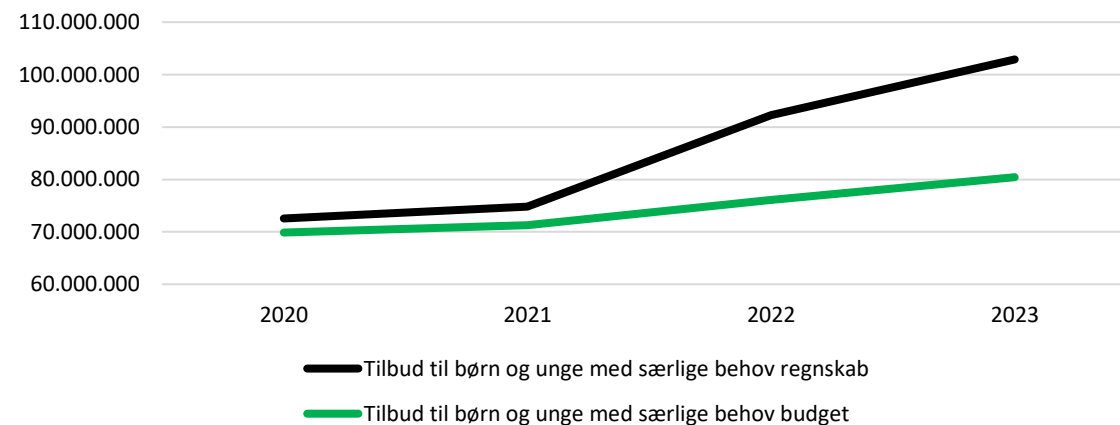
Figuren oven for, er baseret på udtræk fra økonomisystemet i Thisted Kommune. Opgørelsen er beregnet som nettoudgifter på funktionsområderne 5.28.20-26 (børn og unge med særlige behov) og 5.38.38-59 (voksne med fysisk og psykiske handicap). Dvs. at refusion for særligt dyre enkeltsager ikke indgår, hvilket skyldes, at BDO ofte ser, at refusionerne ofte er genstand for berigtigelser og derigennem bogføres forskudt af det aktuelle regnskabsår. Herudover kan det være særdeles udfordrende at beregne et budget for særligt dyre enkeltsager.

Herudover fremgår det af figuren, at tilbud til børn og unge med særlige behov udgør ca. 30 % af den samlede økonomi, hvilket betyder, at udgiftspresset er størst på Handicap og Socialpsykiatri. Hertil skal det bemærkes, at Handicap og Socialpsykiatri også varetager indsatsen for børn og unge med handicap og dermed også har budgetansvaret for denne målgruppe. BDO skal bemærke, at det er en organisatorisk opdeling, som BDO i mindre grad møder i andre kommuner.

Budget- og udgiftsudvikling hos Børne- og Familierådgivningen

Af figuren neden for fremgår en figur, som viser udviklingen i det vedtagende budget samt regnskabet i perioden 2020 til og med 2023 for Børne- og familierådgivningen;

Udvikling i regnskab og budget for børn og unge med særlige behov



Af figuren fremgår det, at der i 2020 og 2021 stort set var sammenfald i mellem det vedtagende budget og regnskabet. Herefter ses der en afvigelse, hvor regnskabet afviger markant fra budgettet, og afvigelsen er mest markant i 2023, hvor afvigelsen udgør ca. 22 mio. kr. Ses der nærmere på udviklingen i regnskabet, så er udgifterne i perioden steget med ca. 30 mio. kr., hvilket er en forholdsvis markant udgiftsstigning (fortsættes på næste side).

5 Realistiske og transparente budgetter (III)

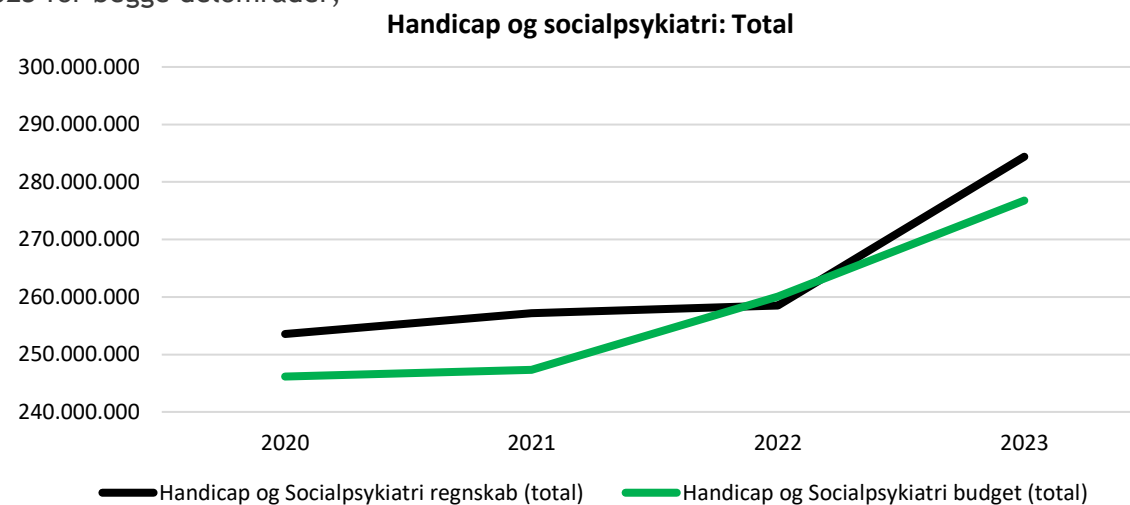
Budget- og udgiftsudvikling hos Børne- og Familierådgivningen (fortsat)

Årsagerne til den kraftige udgiftsudvikling kan være mange. Noget skyldes, at det særligt på anbringelsesområdet og mere specifikt i forhold til opholdssteder og døgntilbud er "sælgers marked". Især i en kommune som Thisted, hvor meget købes eksternt, er priserne steget kraftigt. Særligt efter COVID-19 konstaterer BDO, at gennemsnitsprisen for f.eks. at have et barn anbragt på et opholdssted er steget.

Noget andet kan skyldes selve sagsbehandlingen, hvilket bekræftes af dybdeanalysen i Børne- og Familierådgivningen (kapitel 3). En af forklaringerne kan være, at BDO ved gennemgangen af de 20 sager kan konstatere, at Børne- og Familierådgivningen som hovedregel ikke forholder sig til økonomien i sagerne.

Budget- og udgiftsudvikling hos Handicap- og Socialpsykiatri

Handicap- og Socialpsykiatri varetager indsatsen for både voksen med fysiske- og psykiske handicap samt for børn- og unge med handicap. Af figuren neden for fremgår en figur, som viser udviklingen i det vedtagende budget samt regnskabet i perioden 2020 til og med 2023 for begge delområder;



Af figuren fremgår det, at det særligt er fra og med 2022, at Thisted Kommune har oplevet et udgiftspres. Et udgiftspres der har betydet, at udgifterne er steget med ca. 31 mio. kr. i perioden 2020 til og med 2023. Et udgiftspres som BDO også ser i flere andre kommuner. Herudover fremgår det, at der har været en tendens til at undervurdere udgiftsudviklingen, hvilket kommer til udtryk ved, at de vedtagende budgetter på nær i 2022 har været under regnskabet. I 2023 er afvigelsen på ca. 7,5 mio. kr.

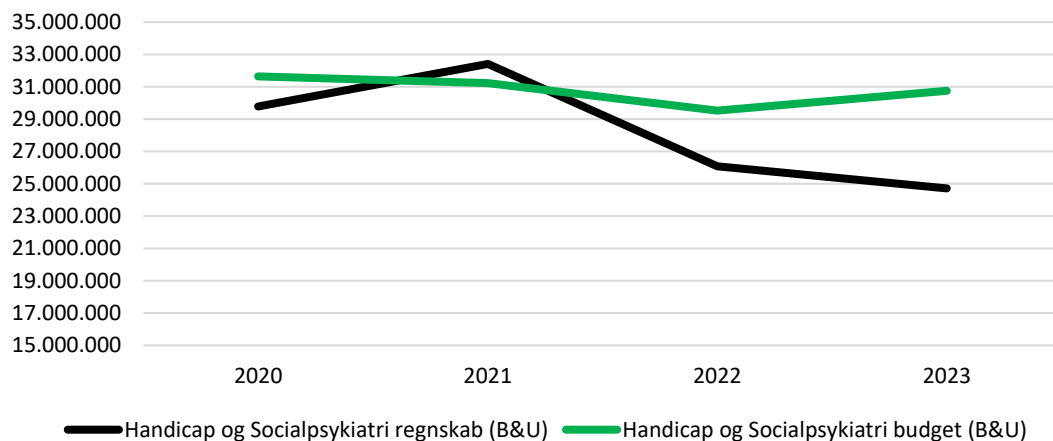
I 2023 var de samlede udgifter på ca. 284 mio. kr. hvoraf ca. 24,7 mio. kr. var relateret til børn og unge med handicap og de resterende ca. 359,7 mio. kr. til det specialiserede voksen- og handicapområde.

5 Realistiske og transparente budgetter (IV)

Budget- og udgiftsudvikling hos Handicap- og Socialpsykiatri (fortsat)

Neden for fremgår en figur, som viser udvikling i det vedtagende budget og regnskab relateret til det specialiserede børne handicapområde;

Handicap og socialpsykiatri: Børn og Unge

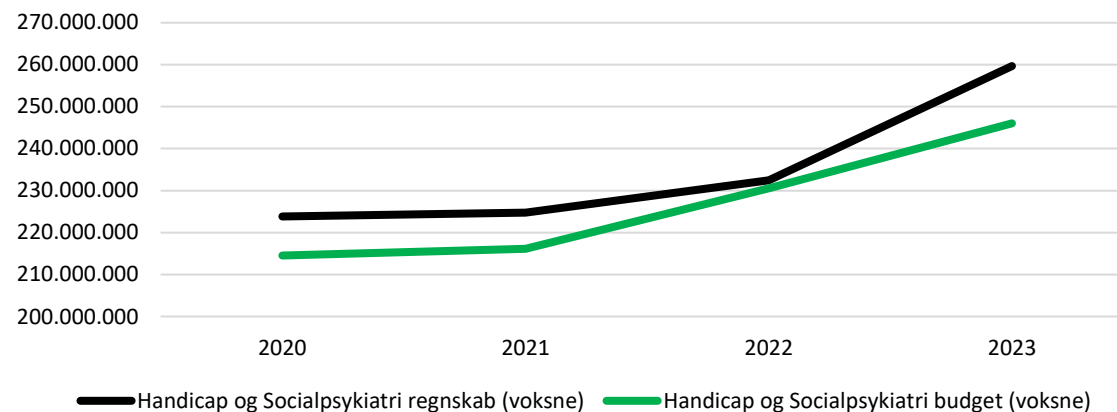


Af figuren fremgår det, at budgettet i 2023 til børn og unge med handicap udgør ca. 11 % af det samlede budget på Handicap- og Socialpsykiatri, imens udgifterne i 2023 udgør ca. 9 %. Af figuren fremgår det, at udgifterne i perioden er faldet med ca. 5 mio. kr. BDO skal gøre opmærksom på, at udviklingen i såvel budget som regnskab med fordel kan læses i sammenhæng med udviklingen hos Børne- og familierådgivningen, som viste en stigning på ca. 30 mio. kr. i perioden 2020 til og med 2023. Det betyder, at den samlede udgiftsudvikling på det specialiserede børne- og ungeområder i Thisted Kommune har oplevet en stigning svarende til 25 mio. kr. i perioden.

Figuren oven for, er baseret på udtræk fra økonomisystemet i Thisted Kommune. Opgørelsen er beregnet som nettoudgifter på funktionsområderne 5.28.20-26 (børn og unge med særlige behov) og 5.38.38-59 (voksne med fysisk og psykiske handicap) for de foranstaltninger som ligger inden for Handicap og socialpsykiatris budgetområde. Dvs. at refusion for særligt dyre enkeltsager ikke indgår, hvilket skyldes, at BDO ofte ser, at refusionerne ofte er genstand for berigtigelser og derigennem bogføres forskudt af det aktuelle regnskabsår. Herudover kan det være særdeles udfordrende at beregne et budget for særligt dyre enkeltsager.

Neden for fremgår en figur, som viser udvikling i det vedtagende budget og regnskab relateret til det voksne specialiserede socialområde hos Handicap og Socialpsykiatri;

Handicap og socialpsykiatri: Voksne

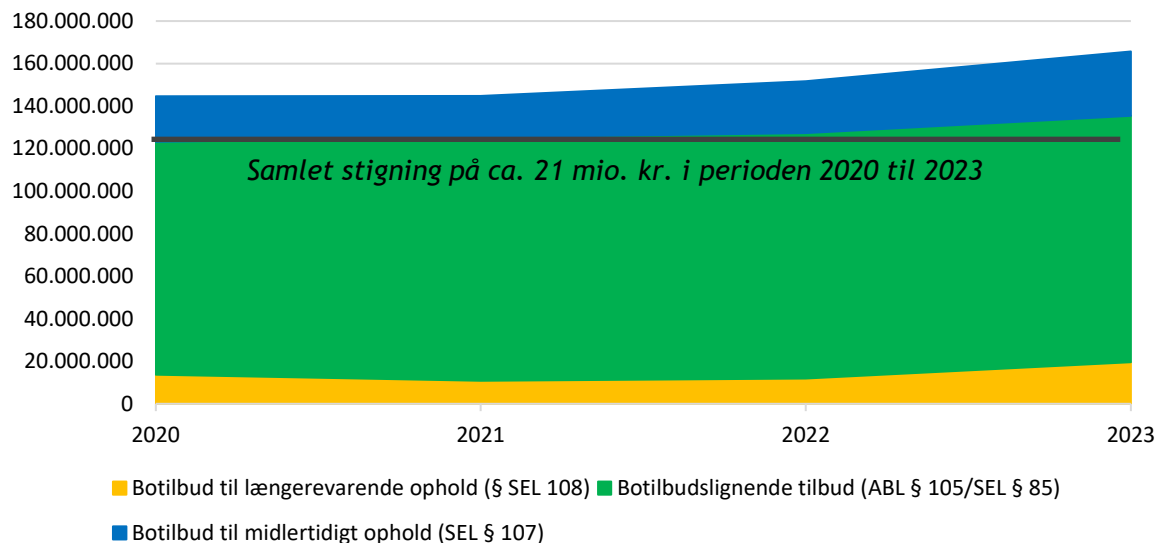


Af figuren fremgår det, at udgiftspresset for alvor tog fart tilbage i 2021 og blev forstærket i 2023. I perioden 2020 til og med 2021 er udgifterne steget med ca. 36 mio. kr., hvilket er en forholdsvis markant udgiftsudvikling. Det svarer til en udgiftsstigning på ca. 16 % på de fire år. BDO kan dog også konstatere, at der løbende har fundet en budgettilførsel sted i det politisk vedtagende budget. I 2022 er der stort set sammenfald imellem budget og regnskab, mens der i 2023 er en difference på ca. 13,6 mio. kr. Udgiftsstigningen er et udtryk for, at når budgettet udarbejdes, så er der en tendens til at undervurdere udgifterne i det kommende budgetår. En udgiftsudvikling som er forbundet til de foranstaltninger, som bl.a. er resultatet af myndigheds sagsbehandling, men også borgernes stigende efterspørgsel på service, hvilket bl.a. kan ses i den kraftige udgiftsudvikling på landsplan. I den forbindelse er særligt udviklingen i udgifterne til botilbud i Thisted Kommune et væsentligt observationspunkt. Her er udgifterne steget med ca. 31 mio. kr. i perioden, hvilket fremgår af figuren på næste side;

5 Realistiske og transparente budgetter (V)

Budget- og udgiftsudvikling hos Handicap- og Socialpsykiatri (fortsat)

Udvikling i udgifterne til botilbud



Herudover fremgår det af figuren, at udgifterne til botilbudslignende tilbud udgør det største udgiftsområde. I den forbindelse skal det bemærkes, at botilbudslignende tilbud efter Almen boliglovens (ABL) § 105 og Servicelovens (SEL) § 85 er en botilbudstype, som i vid udstrækning afviger fra botilbud til midlertidigt ophold og længerevarende botilbud. I botilbudslignende tilbud har borgeren sin egen lejekontrakt, hvilket betyder, at kommunerne har stærkt begrænsede muligheder for fx flytte borgere til andre botilbud og derigennem realisere stordriftsfordele, hvis det er det, man som kommune ønsker. Set fra et økonomistyringsperspektiv betyder det, at det er særdeles vanskeligt at styre afgang fra botilbud, hvilket selvfølgelig ikke betyder, at man ikke skal have et blik for fx tomgang ude på de enkelte tilbud. Men det betyder, at det i den løbende opfølgning er vigtigt at have fokus på tilgangen og bevægelserne i borgernes ydelsespakker og derigennem takstindplacering, da disse er særdeles udgiftsdrivende.

Af figuren fremgår det, at det er en væsentlig udgiftsstigning, som der er sket på botilbudsområdet i perioden 2020 til og med 2023. Det er med andre ord botilbudsområdet, der udgør de primære udgiftsdrivende indsatser på det voksne specialiserede område. Som det fremgik af dybdeanalysen af voksenområdet, så konstaterer BDO, at der er behov for at kvalitetssikre valget af indsats og i højere grad inddrage såvel socialfaglige som økonomiske hensyn i sagsbehandlingen. BDO vurderer, at dette forbedringspotentiale vil have en ikke ubetydelig udgiftsreducerende effekt på økonomi på botilbudsområdet i Thisted Kommune. Men BDO skal samtidig bemærke, at dette vil medføre en reduktion af serviceniveauet for borgerne der bor på tilbuddet og derigennem også en betydelig risiko for klagesager som der skal være politiske vilje til at stå på mål for.

5 Økonomisk styring på tilbuds niveau (I)

Økonomisk styring på tilbuds niveau

STYRING AF ØKONOMIEN PÅ TILBUDSNIVEAU

Økonomien på de specialiserede socialområder går primært til de indsatser, som de enkelte tilbud foranstalter over for borgerne. Indsatserne er bestemt af den service, som myndighed har visiteret til og som tilbuddene leverer med en vis grad af metodefrihed i selve opgaveløsningen. Indsatserne kan leveres af såvel interne som eksterne tilbud. Den service, som den enkelte borger modtager i indsatserne, leveres af et personale som fx yder støtte til en psykisk handicappet borger på et botilbud, eller som kontaktperson for en udfordret ung osv. I langt de fleste tilbud udgør lønomkostningerne 80 % af økonomien, mens den resterende del udgøres af husleje, afskrivninger, overhead, transport, kontorhold osv. Lønudgifterne i indsatserne ude på de enkelte tilbud udgør dermed den primære drift på de specialiserede socialområder, og det er i driften, at udgifterne produceres. Det betyder, ifølge BDO, at budgetterne og i særdeleshed den løbende økonomistyring skal være fast forankret i driften ude på tilbuddene og at opfølgningen skal afrapportere på de udgiftsdrivende nøgletal.

Ifølge BDO er de to væsentlige nøgletal helårs personer og gennemsnitspriser. Antallet af HÅP i fx et botilbud er i høj grad bestemt af myndighed, da det er myndighed, som udmåler og visiterer til indsatsen og derigennem er afgørende for serviceadgangen. Gennemsnitsprisen for en HÅP er et udtryk for den udgift, der er forbundet med indsatsen. Indsatsen kan købes hos private tilbud, andre kommuner (ekstern) eller leveres af interne tilbud. Langt størstedelen af gennemsnitsprisen udgøres af lønomkostninger og omsættes til service over for borger. Det betyder, at det i vid udstrækning er leverandørerne, der effektuerer serviceniveauerne. Gennemsnitsprisen er derved et udtryk for den udgift, der fx er forbundet med at have en borger boende i et botilbud i alle årets 12 måneder. Forventer man fx at have 10 HÅP på et længerevarende botilbud i et budgetår, og er gennemsnitsprisen på 1 mio. kr., så kan man forvente en samlet udgift på 10 mio. kr. osv. Figuren nederst til højre viser en opsummering på definitionerne af nøgletallene.

På de følgende sider analyseres økonomistyringen hos henholdsvis Børne- og familierådgivningen og Handicap- og Socialpsykiatri. Først præsenteres resultatet af analysen af Børne- og Familierådgivningen og derefter Handicap- og Socialpsykiatri. I forhold til analyserne på de følgende sider skal BDO bemærke, at de i høj grad skal læses i forlængelse af de to socialfaglige dybdeanalyser, og at der fx er indsigter fra sagsgennemgangen og interviews med tilbuddene, som inddrages.

Definitioner på nøgletal i den løbende økonomiopfølgning

Hvad er en helårsperson (HÅP)?

I BDO arbejder vi med følgende definition: En HÅP er en person, hvor der er et forbrug eller disposition for hver måned i 12 måneder. Eksemplet kan være en borger, som bor i et botilbud og hvor der er disponeret med X eller Y kr. i hver måned i hele budgetåret.

Hvad er en udgift?

Udgiften er det totale forbrug på et CPR nummer og/eller de fremadrettede disponeringer på et funktionsområde i en given periode (ekskl. Statsrefusion).

Hvad er en gennemsnitspris?

Gennemsnitsprisen er det totale disponerede forbrug (udgiften) divideret med antal HÅP.

5 Økonomisk styring på tilbuds niveau (II)

BØRNE- OG FAMILIERÅDGIVNINGEN

BDO konstaterer, at der i 2023 er gennemført en implementering af IT-systemet KMD DSS (Det Specialiserede Socialområde). BDO har gode erfaringer med KMD og de lignende systemer, som findes på marked. Fælles for systemerne er, at de bygger bro i mellem sagsbehandlernes fagsystem og kommunens økonomisystem. Sagsbehandlernes system på det specialiserede socialområde er, groft forenklet, forankret i Barnets Lov, mens økonomisystemet er forankret i Det autoriserede Budget- og Regnskabssystem for kommuner. Fordelen ved et system som DSS er, at det frigiver en række manuelle processer, når der skal fortages økonomiopfølgning, og at man forholdsvis enkelt kan beregne nøgletallene HÅP og gennemsnitspriser.

BDO konstaterer, at Thisted Kommune har forankret DSS i driften og at der løbende følges op på nøgletallene HÅP og gennemsnitspriser. Det kommer bl.a. til udtryk i de Økonomivurderinger, der løbende udarbejdes. Nedenfor fremgår et indblik i en økonomivurdering for 2024 udarbejdet i december 2023;

Beskrivelse af områdets situation (udvikling i antal brugere og i priser):

Der forventes i 2024 samme antal anbringelser som i 2023, dvs. i alt 108 helårspersoner. I budget 2024 er der budgetteret med 102,2 anbringelser.

På det forebyggende område forventes der en stigning i aktiviteten fra ca. 85 helårspersoner i 2023 til 101 helårspersoner i 2024.

Gennemsnitspriserne forventes at udvikle sig med på 4,2 % svarende til stigningen i det kommunale løn- og prisskøn.

BDO har i forbindelse med analysen konstateret, at IT-systemet DSS ikke udelukkende er et system, der anvendes af Center for økonomi og Løn men også af ledelsen hos Børne- og familierådgivningen. Herudover konstaterer BDO, at datas validitet løbende afstemmes i samarbejde mellem Center for Økonomi og Løn og de decentrale medarbejdere.

Styring på tilbuds niveau

I forhold til økonomistyringen på tilbuds niveau har BDO bl.a. været i dialog med Familieindsats, som bl.a. tilbyder en række forbyggende foranstaltninger i form af kontaktperson, gademedarbejdere men også klubtilbud mv. I dialogen kan BDO konstatere, at der er et solidt styringsfokus på ansigt til ansigts tid (ATA tid). Ifølge BDO er god styring på tilbuds niveau og især for de forbyggende foranstaltninger kendetegnet ved, at der skal være et skarp blik på ATA tiden. Medarbejdernes tid kan opdeles i ATA tid, indirekte tid (f.eks. transport, dokumentation osv.) og øvrig tid (personalemøder, frokost og ferie mv.). BDO's erfaring fra andre kommuner er, at ATA hos det personale, som leverer de forbyggende foranstaltninger, ligger i spændingsfeltet imellem 55-65 % afhængig af målgruppen og de udfordringer, der arbejdes med. På baggrund af det indblik, som BDO har fået i dialogen med tilbuddene, vurderes der at være et solidt fokus på ressourcestyring igennem ATA tid.

Styring på sagsbehandler niveau

Som det fremgår af kapitel 3. vedr. dybdeanalyse af den socialfaglige praksis på det specialiserede børne og ungeområde, så er der et økonomisk potentiale i at kvalitetssikre sammenhængen imellem de socialfaglige vurderinger og de økonomiske hensyn særligt i forbindelse med eksterne køb af tilbud. Et kvalitetsløft, som BDO vurderer, vil have en betydelig udgiftsreducerende effekt. Det vil konkret betyde, at stigningen i gennemsnitspriserne vil blive reduceret ved, at sagsbehandlingen får et større fokus på bestilling af indsats, formål og opfølgning. Herudover er det vigtigt, at de rådgivere, som bestiller indsatsen, ved hvad gennemsnitsprisen for at have en HÅP i et tilbud hos firma A er, og at de er bevidste om, at øges antallet af fx kontaktpersonstimer med 1 time pr uge, så medfører det en samlet årlig udgiftsstigning på X kr. Det betyder, at der er et potentiale i at få forankret DSS på rådgiverniveau og derigennem synliggjort, hvad sagsbehandlingsporteføljen rent faktisk koster.

5 Økonomisk styring på tilbuds niveau (III)

HANDICAP- OG SOCIALPSYKIATRI

IT-systemet KMD DSS kan anvendes på såvel det specialiserede børne- og ungeområde som på det specialiserede voksen- og handicapområde. Hos Handicap og Socialpsykiatri er systemet implementeret, men data er ikke fuldt konsolideret og dermed tilstrækkelig valide til, at de kan indgå fuldt ud i budget- og økonomiopfølgingsprocesserne.

Thisted Kommunes interne tilbud overgik i 2023 fra rammebudgettet og til aktivitetsbaserede budgetter, hvilket er en tendens, som BDO også ser i andre kommuner. Omlægningen medfører et nyt økonomistyringsparadigme, og det er BDOs erfaring, at det kan være udfordrende for de enkelte tilbud at gå fra rammestyling og til aktivitetsbaseret økonomistyring. Det stiller krav til, at de enkelte tilbud ikke kun forholder sig til, om fx lønudgifterne udvikler sig i overensstemmelse med den i budgettet tildelte økonomi. Tilbuddene skal også forholde sig til eventuel tomgangspladser, da dette medfører lavere indtægter og derigennem også et behov for at tilpasse lønudgifterne til de reducerede indtægter.

Styring på tilbuds niveau

I kapitel 4. vedr. dybdeanalyse af den socialfaglige praksis på det specialiserede voksen- og handicapområde fremgik det, at BDO i forbindelse med analysen har besøgt et internt botilbud og været i dialog med ledelsen. På baggrund heraf konstaterer BDO, at overgangen fra rammestyling og til aktivitetsbaseret styring ikke er forankret tilstrækkeligt på tilbuddet. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at det er uklart for tilbuddet, hvad det rent konkret og lavpraktisk vil sige at styre driften på et botilbud igennem indtægter fra takster. Herudover konstaterede BDO, at der er uklarhed omkring hvor mange ATA timer, der indgår i de ydelsespakker, som myndighed har visiteret borgerne til. Endelig giver tilbuddet udtryk for, at der ikke er sammenhæng imellem antallet af visiterede pakker og den indsats i form af ATA timer, som borger modtager på tilbuddet.

BDO skal bemærke, at man som læser skal være forsigtig med at generalisere fra et enkelt tilbud og til kommunens andre interne tilbud under Handicap- og Socialpsykiatri. Men samlet set vurderer BDO, at der er behov for at kvalitetssikre forankringen af aktivitetsbaseret økonomistyring på tilbuds niveau. Kvalitetssikringen på tilbuds niveau kan dog ikke stå alene men forudsætter, at sagsbehandlingen er baseret på et højt fagligt niveau med fokus på udmåling (VUM), beskrivelse af udfordringer, succeskriterier og opfølgning.

Styring på sagsbehandlerniveau

Den økonomiske og faglige styring i Handicap og Socialpsykiatri er forankret i en række manuelle og personafhængige processer, som gør, at området for BDO fremstår uigennemsigtigt set ud fra et økonomistyringsperspektiv. Et centralt værktøj er Betalingslisten, hvori der bl.a. indgår en række stamoplysninger i form af personnummer, startdato, forbrug, takst osv. Betalingslisten kan dermed, groft forenklet, ses som en manuel udgave af IT-systemet KMD DSS, som er implementeret i Børne- og Familierådgivningen. BDO ser i kommunerne efterhånden ganske få håndholdte regneark, som bygger bro i mellem økonomisystemet og fagsystemet, og BDO vurderer, at de personaleressourcer, som er forbundet med håndholdte regneark, overstiger de udgifter, som er forbundet med udgifterne til et IT-system. Særligt når systemet allerede anvendes i kommunen på et andet område.

Implementering af et IT-system vil også gøre det mere enkelt at sætte fokus på udviklingen i antallet af HÅP og gennemsnitspriser og lade nøgletallene indgå i den løbende økonomiopfølgning men også bruge data aktivt i sagsbehandlingen. Fx kan der udarbejdes sagsbehandlerporteføljer, som viser, hvad gennemsnitsprisen til en HÅP, der bor i et botilbud på Bjergbo er og herudover hvilken økonomisk udgift, der er forbundet med at visitere borger til en ydelsespakke, som indeholder flere ATA timer.

Samlet set vurderer BDO, at der er et betydeligt potentiale for at forbedre økonomistyringen hos Handicap- og Socialpsykiatri, og at der forsat eksisterer et arbejde i at forankre overgangen til aktivitetsbaseret styring i organisationen.

5 Opsummering og anbefalinger (II)

OPSUMMERING

Det er BDO's samlede vurdering, at der er stærke økonomifaglige kompetencer tilstede i organisationen, og at der arbejdes målrettet med budgetlægning og økonomiopfølgning på tværs af Børne- og Familierådgivning samt Handicap- og Socialpsykiatri i tæt samarbejde med Center for Økonomi og Løn. Men det er samtidig BDO's vurdering, at der hos Handicap- og socialpsykiatri eksisterer et digitaliseringspotentiale samt behov for skærpet fokus på udarbejdelse og opfølgning på nøgletal. Konsolidering af KMD DSS og opfølgning på helårspersoner (HÅP) og gennemsnitspriser er ifølge BDO et vigtigt fremadrettet fokuspunkt.

ANBEFALINGER

Neden for følger en række anbefalinger, som BDO vurderer kan kvalitetssikre økonomistyringen på de to områder, sikre en mere transparent opfølgning og have en udgiftsdæmpende effekt. Nogle af anbefalingerne er fælles for begge områder, mens andre er områdespecifikke.

Implementering af KMD DSS (Handicap- og Socialpsykiatri)

BDO anbefaler, at KMD DSS konsolideres yderligere, så data er fuldt valide og afspejler den socialfaglige drift i fx sagsbehandlingssystemet. Implementeringen betyder, at manuelle og håndholdte regneark som fx Betalingslisten udfases og erstattes af KMD DSS. Det er BDO's erfaring fra andre kommuner, at arbejdet vil tage tid, men BDO ser det som en forudsætning for, at der kan etableres et datagrundlag, som er robust og validt i forhold til at sikre gennemsigtighed i opfølgningen og den løbende økonomistyring. Arbejdet skal ske med bidrag fra Center for Økonomi og Løn.

BDO skal dog gøre opmærksom på, at der med KMD DSS også følger manuelle processer men i et mindre omfang. Der skal fx afsættes ressourcer til at validere og kvalitetssikre stamdata.

Implementering af nøgletal (Handicap- og Socialpsykiatri)

Når KMD DSS er implementeret, er det BDO's vurdering, at det bliver forholdsvis enkelt at udarbejde nøgletallene HÅP og gennemsnitspriser. Derigennem bliver det muligt, ligesom hos Børne- og Familierådgivningen, at sætte fokus på de to

udgiftsdrivende nøgletal og omsætte disse til ledelsesinformation. BDO har implementeret budgetmodeller i flere kommuner på de specialiserede socialområder, og de tager alle afsæt i HÅP og gennemsnitspriser. Herudover definerer BDO beregningen af nøgletal ens, hvilket Thisted Kommune også bør tilstræbe.

Tilbudsspecifikke budgetmodeller (Handicap- og Socialpsykiatri)

BDO konstaterer, at der eksisterer et implementeringspotentiale i forhold til at forankre aktivitetsbaserede budgetter på tilbudsniveau. Det er vigtigt, at ledelsen på f.eks. et botilbud har et godt redskab til at foretage budgetopfølgning med og kompetencen hertil. BDO har i flere kommuner haft gode erfaringer med at implementere botilbudsspecifikke budgetopfølgningsmodeller, hvori der styres på såvel indtægts- som udgiftssiden. Det er vigtigt at implementere en model, som viser, hvilke indtægter borgerne genererer, så botilbuddet kan afstemme lønudgifterne hertil. BDO ser implementeringen af tilbudsspecifikke budgetmodeller som en forudsætning for, at tilbuddene kan styre deres økonomi.

I relation til implementering af tilbudsspecifikke budgetmodeller er det afgørende, at der afsættes økonomifaglige kompetencer hertil, som kan være tovholder på opfølgningen, og at opfølgningen med fordel gennemføres hver måned. Det betyder, at økonomifaglige kompetencer skal på "tilbudsbesøg", hvor der redegøres for til- og afgang, lønforbrug mv., og at tilbudslederen foretager afvigelsesforklaringer hertil. Derigennem sikres det, at der på tilbudsniveau er sammenhæng mellem indtægter og udgifter, og at udviklingen i økonomien kan dokumenteres og omsættes til ledelsesinformation.

KMD DSS kan med fordel anvendes som "beregningmotoren", der føder budgetmodellen med data om antal borgere på tilbuddet (CPR), forbrug, start- og stopdatoer, disponeringer mv.

Af bilag 1 fremgår en oversigt på en tilbudsspecifik budgetmodel, som BDO har implementeret i andre kommuner. Herudover anbefaler BDO, at der sideløbende med implementering af tilbudsspecifikke budgetmodeller også implementeres brug af døgnskemaer (se anbefaling på næste side og bilag 2.)

5 Opsummering og anbefalinger (III)

Implementering af døgnskemaer (Handicap- og Socialpsykiatri)

Et vigtigt skridt i budgetarbejdet og den løbende opfølgning ved brug af en tilbudsspecifik budgetmodel er at sikre, at borgernes indplacering på ydelsespakkerne stemmer til myndighedsudmåling. BDO har i flere kommuner implementeret døgnskemaer til at understøtte den løbende økonomiopfølgning på botilbudsområdet. Døgnskemaerne fungerer som kobling imellem myndighed og udfører, hvori de aktiviteter, som personalet på tilbuddet afholder overfor de enkelte borger, er oplistet og ressourcetrækket hertil beskrevet. Af figuren til højre fremgår et eksempel på et døgnskema, og af bilag 2. fremgår en mere detaljeret beskrivelse.

I gennem døgnskemaerne bliver det tydeligt hvor stort et ressourcetræk i form af ansigt til ansigtstid (ATA-timer), der er forbundet med den enkelte borger. Herudover kan antallet af ATA-timer videreføres til ydelsespakkerne, og derigennem bliver det synligt for myndighed, hvilken økonomi der er forbundet med at have borgere i botilbud. Ydelsespakkerne angiver et antal ATA timer, som udløser en indtægt (takst) til botilbuddet, og jo højere ydelsespakke en borger er indplaceret på, jo flere ATA timer skal tilbuddet afsætte til borgerne, hvilket betyder, at indtægterne fra salg af takster stiger på tilbuddet.

I en aktivitetsbaseret budget- og økonomistyringsmodel er det vigtigt konstant at forholde sig til et botilbuds indtægtsside og sikre, at de ATA-timer, som tilbuddet leverer, også svarer til myndighedsudmålingen, da tilbuddet f.eks. risikere at levere for mange ATA-timer og derigennem producere et merforbrug eller omvendt. Ifølge BDO er den væsentligste årsag til at et botilbud producere et merforbrug, at serviceniveauet ude på tilbuddet er skredet og at tilbuddet ikke forholder sig til indtægtssiden. I den forbindelse kan døgnskemaerne også anvendes til at genoprette økonomien på et botilbud, hvilket BDO har gjort i flere kommuner. Når tilbuddet har udfyldt døgnskemaerne for alle borgere, kan disse afstemmes til myndigheds udmåling, og hvis der f.eks. af døgnskemaet fremgår, at personalet ledsager borger til sociale aktiviteter og denne aktivitet ikke er en del af den oprindelige udmåling og aftalegrundlag, så kan der være et potentiale for at reducere serviceniveauet ude på tilbuddet. Reduceres serviceniveauet, så medfører det, at personalet skal præstere færre ATA-timer, hvorigennem lønforbruget falder, og der igen skabes balance imellem indtægtssiden og udgiftssiden på tilbuddet. Når BDO driftstilpasser et botilbud, anvises der i gennemsnit et potentiale pr. borger imellem 100.000-150.000 kr., som myndighed kan anvende i sagsbehandlingen til at reducere serviceniveauet med, hvis det er det, man vil som kommune.

BDO anbefaler, at Thisted Kommune implementerer døgnskemaer eller lignende som et supplement til en tilbudsspecifik budgetmodel og som et styringsredskab imellem myndighed og tilbud.

Eksempel på døgnskema

Skema til beskrivelse af døgnforløb på voksenhandicapområdet										Nordjurs vurdering:	375					
Døgnskemaet anvendes til at beskrive, hvilke opgaver hjælper/støttestøt person assisterer borger med. Det betyder, at det er de aktiviteter der pågår med borger, som der skal registreres. Døgnskemaet anvendes til at give et indblik i de samlede aktiviteter og tidsforbruget hertil. Det er vigtigt, at det kun er ATA-tiden som der oplyses										BDO vurdering:	317					
										Potentiale:	58					
										Dens samlede vurdering af det beskrevne borgerbeholdning						
Personnummer: X Dato: X Hvem har udfyldt: Linger Er borger i § 103 (Ja/Nej): X Antal dage: Antal timer: 29 Botilbud: X Kort beskrivelse af borgers funktionsniveau set fra udføres perspektiv: Ase har misdannelser i centralnervesystemet, som medfører nedsat kraft i begge ben, samt spasticitet i armene og hænderne. Ase er pga lammelser i benene kørestolsbruger. Ase										Ase X år. Ud fra det beskrevne vurderer BDO, at der bør fagligt tages stilling til i hvilket omfang Ase befinder sig i målgruppen for socialpædagogisk støtte jf. SEL § 85. Dertil vurderer BDO, at der også bør fagligt tages						
Vurdering af støttebehov: 3: Moderat støttebehov Kommune: Har borger ledesagerord: Ja																
Hvornår på	Aktivitet	Beskrivelse af indholdet i den aktivitet, hvor borger har behov for hjælp/støtte	Angiv indsa	Tidspunkt for opstart	Er aktiviteten daglig, hverdage	Angiv tid	Tid pr. dag	Individuel tid eller	Bemærkning til aktiviteten	BDO bemærkning	Skal drøftes	Individuel tid eller fælles tid	Angiv tid	Tid pr. dag	ny 5	BDO bemærkning på baggrund af
Morgen (05-10)	1	Støtte til at komme op, inkl. Pleje af kateter, påklædning, bleskift, tandbørstning, friseret hår osv.	83/85	07:00	Alle ugens 7 dage	60	60	1:1	Indsatsen omfatter læmning og skift af kateter pose.	Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp/personlig pleje	Nej	1:1	60	60	83	Sidste opfølgningsmedea afholdt den 16. maj
	2	Morgenmad	83/85	07:00	Alle ugens 7 dage	60	60	1:Flere	I weekender får Ase morgenmad på sengen.	Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp	Nej	1:Flere	60	60	83	Ase har topkateter og tendens til urinvejsinfektion
	3	Opfordring til at Ase kommer på toilet inden hun skal på AC	83	07:30	Alle ugens 7 dage	10	10	1:1		Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp/personlig pleje	Nej	1:1	10	10	83	Ledsagerordning § 977
	4	Udlevering af medicin og sikring af indtagelse 2 x dagligt	5UL	07:30	Alle ugens 7 dage	20	20	1:1		Obs på opgaveløsningen - § 138 sygepleje	Nej	1:1	20	20	138	Botilbud jf. Atmenboliglovgivningen § 105 stk 2, med
For-middag (10-12)	5	Støtte til bad 2 gange ugentligt	83/85			75		1:1		Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp/personlig pleje	Nej	1:1	75		83	Sagsbehandler vurderer, at Ases støttebehov er C =
	6	1 månedlig vejning	83/85			30		1:1		Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp/personlig pleje	Nej	1:1	30		83	
	7															
	8	Ophold i fællesarealer i weekender (2-3) timer lørdag og søndag	85	10:00	Weekend	60	17	1:Flere		Nysgerrig på Ases støttebehov og rammen	Ja			0		
Middag (12-13)	9	Frokost	83/85	12:00	Weekend	60	17	4:flere		Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp	Nej		60	17	83	
	10	Opfordring til at Ase kommer på toilet		12:30	Alle ugens 7 dage	10	10	1:1		Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp/personlig pleje	Nej	1:1	10	10	83	
	11															
	12															
Efter-middag (13:18)	13	Støtte til tøjvask	85	14:00	Fredag	45	6	1:1		Nysgerrig på Ases støttebehov i aktiviteten - er det udviklende eller	Ja			0		
	14	Daglig kontakttid i Ases lejlighed, kigge kalender, billeder på iPad o.l.	85			60		1:1		Obs på valg af aktivitet, formål og omfang		1:1	30			
	15															
	16	Aftensmad	83/85	17:30	Alle ugens 7 dage	60	60	4:flere		Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp	Nej		60	60	83	

Data er i skemaet oven for er fiktive.

5 Opsummering og anbefalinger (IV)

Månedlig økonomitjek (begge områder)

BDO anbefaler, at der hver måned fortages et økonomitjek med afsæt i data fra DSS og de tilbudsspecifikke budgetmodeller. Økonomitjekket er målrettet børne- og familierådgivningschefen samt chefen for Handicap- og socialpsykiatri og deres respektive myndighedsledere, imens fx CØL med fordel kan være tovholder på økonomitjekket. Økonomitjekket har til formål at kvalificere den løbende økonomiopfølgning med viden om udvikling i HÅP, gennemsnitspriser, til- og afgang, borgersager der er blevet mere udgiftskrævende osv. Er der sket en bemærkelsesværdig udvikling i enkelte borgersager, gennemgås disse, så myndighed bliver opmærksom på udgiftsdrivende sager og kan reagere herpå.

Selv små ændringer i belægningen på et botilbud, eller flere børn og unge som har behov for flere støttetimer, er vigtige observationspunkter. Hvis tendensen går igen fra måned til måned, kan det være en indikator på stigende udgifter.

Udvidet økonomitjek (begge områder)

BDO anbefaler dernæst, at der hvert kvartal afholdes udvidet økonomitjek på hvert område med udgangspunkt i gennemgang af sagsbehandlerporteføljer. Sagsbehandlerporteføljer som udarbejdes med afsæt i data fra KMD DSS.

CØL kan med fordel være tovholder på det udvidede økonomitjek, og på møderne deltager herudover myndighedsleder og den enkelte rådgiver.

På møderne gennemgås de sager, der er tilknyttet rådgiveren med fokus på de afholdte udgifter, og hvor der er sket en stigning eller et fald i forbruget og disponeringerne. Der afholdes et møde pr. rådgiver. Hvis der på botilbudsområdet fx er sket en ændring i forbruget på den enkelte borger, gennemgås også døgnskemaet. Dette for at sikre at det er myndighed, som har godkendt ændringen og derigennem fx øget serviceniveauet og udgiften.

I de kommuner, hvor et udvidet økonomitjek er fast praksis, har vi i BDO konstateret, at rådgiverne bliver mere økonomisk bevidste, når de får indsigt i den samlede økonomi. Det er med til at påvirke gennemsnitspriserne.

6 Bilag

6 Bilag 1: Tilbudsspecifikke budgetmodeller (I)

Overgangen fra en rammestyrer budgetmodel til en aktivitetsbaseret budgetmodel i Thisted Kommune har medført, at den økonomiske incitament struktur er blevet ændret og derved ændres også den socialfaglige styringsstruktur.

BDO har implementeret tilbudsspecifikke budgetmodeller på især botilbudsområdet i flere kommuner, da det ofte er her, at styringsudfordringer er mest markante, og da botilbudsområdet udgør et stort udgiftsområde. Den tilbudsspecifikke budgetmodel, som præsenteres her, er udarbejdet specifikt til botilbudsområdet men anvender fiktive data og er ikke nødvendigvis 100% kompatibel med botilbudsområdet i Thisted Kommune.

I den model, som BDO anbefaler, er det antallet af borgere (HÅP), der er på tilbuddet, som er definerende for tilbuddets budget. Borgerne er udmålt til et bestemt serviceniveau, som udløser en takst, som tilbuddet kan anvende til fx løn, vedligehold mv. Budgetmodellen vil give tilbudsledelsen langt bedre forudsætninger for at forstå både indtægter og udgifter på det enkelte tilbud. Budgetmodellen vil også give aftaleholderne den nødvendige viden om hvilke driftsforudsætninger (ATA tid, løn mv.), som de skal tilrettelægge opgaveløsningen indenfor, hvis de skal undgå merforbrug. Afslutningsvist giver budgetmodellen både tilbudsledelsen, central ledelsen samt CØL svar på 1) om tilbuddet producerer et merforbrug samt 2) hvad tilbudslederen kan/skal gøre for at håndtere merforbruget. Den tilbudsspecifikke budgetmodel indeholder en række opgørelser, som viser indtægter, udgifter, driftsforudsætninger og det forventede regnskabsresultat mv. Visningerne gennemgås her enkeltvis.

Gennemgang af funktionalitet

Øverst til højre er indsat en visning af en fiktiv budgetmodel. Opgørelsen viser brugerens - fx tilbudsledelsen - budget og prognose for det forventede regnskabsresultat. Er sidstnævnte i minus, som i det viste eksempel (prognosen er fiktiv), producerer tilbuddet et merforbrug, som der skal håndteres.

Starter man øverst, anvises de **variable omkostninger for tilbuddet (1)** og de **faste omkostninger for tilbuddet (2)**, og som tilsynsledelsen skal styre efter.

Eksempel på botilbud

SEL § 105/ ABL § 85	Overblik over omkostninger					Budget for overslagsår: Vælg forventninger til PL procenten i de enkelte år (fremhævet med blå)				
	Regnskab	Budget Opus	Budget Opus	Budget takst	Prognose	2025	2026	2027	2028	2029
1	Variable omkostninger og indtægter									
	PL fremskrivningsprocent					3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
	Borgerrelateret personale (faguddannet)	14.158.481	17.192.272	17.078.104	11.387.575	11.387.575	11.729.202	12.081.079	12.443.511	12.816.816
	Borgerrelateret personale (ikke faguddannet)	8.166.148			5.179.698	5.179.698	5.335.089	5.495.141	5.659.996	5.829.795
	Refusioner fx fra barsel og sygedagpenge	-445.279								6.004.689
	Ikke fastansat personale				2.832.344	2.832.344	2.917.314	3.004.834	3.094.979	3.187.828
	Ledelse	1.784.936	919.105	1.303.394	1.104.609	1.104.609	1.137.747	1.171.880	1.207.036	1.243.247
	Administrativt personale TAP	632.871		248.225	876.069	876.069	902.351	929.422	957.304	986.023
	Andre omk. relateret til løn fx puljer	183.258	509.643	415.262						1.015.604
	Samlede variableomkostninger	24.480.415	18.621.020	19.044.985	21.380.295	21.380.295	22.021.704	22.682.355	23.362.826	24.063.710
	Borgerrelaterede omk. (f.eks. Transport og aktiviteter)	157.222			143.000	143.000	147.290	151.709	156.260	160.948
	Øvrige personale omk. fx uddannelse og materiale udg.	651.101	287.649	362.624	200.000	200.000	206.000	212.180	218.545	225.102
	Ejendomme fx vedligehold, rengøring og forsikringer	250.105	282.208	294.288						231.855
	Faste omkostninger (udgifter) på tilbuddet	1.058.427	569.857	656.912	343.000	343.000	353.290	363.889	374.805	386.050
	Samlede variable og faste omkostninger på tilbuddet	25.538.842	19.190.877	19.701.897	21.723.295	21.723.295	22.374.994	23.046.244	23.737.631	24.449.760
2	Faste OMK og indtægter placeret hos tilbud									
	Rentabilitetstilskud for nattevagt/pleje (indgår som lønudgift)		2.400.000	2.400.000						
	Rentabilitetstilskud for lokalitet (indgår som lønudgift)		4.750.000	4.750.000						
	Ejendomme (f.eks. husleje, afskrivninger osv.)	977.410	977.410	943.228	943.228	943.228	971.525	1.000.671	1.030.691	1.061.611
	Administrationsomkostninger konto 5	1.109.675	1.109.675	1.496.253	1.496.253	1.496.253	1.541.141	1.587.375	1.634.996	1.684.046
	Administrationsomkostninger konto 6	1.311.000	1.311.000	1.366.000	1.366.000	1.366.000	1.406.980	1.449.189	1.492.665	1.537.445
	Samlede faste omkostninger placeret centralt	3.398.085	3.398.085	3.805.481	3.805.481	3.805.481	3.919.645	4.037.235	4.158.352	4.283.102
	Andre indtægter fx overførsler									
	Tillægs- og ekstrabevillinger	-4.483.562								
	Samlede indtægter	-4.483.562	0	0	0	0	0	0	0	0
	Årets udgiftsgrundlag	24.453.365	22.588.962	23.507.378	25.528.776	25.528.776	26.294.639	27.083.478	27.895.983	28.732.862
3	Faste OMK placeret centralt									
	Resultat to år tidligere				3.918.000	3.918.000	0	0	0	0
	Takstberegning grundlag	24.453.365	22.588.962	23.507.378	29.446.776	29.446.776	26.294.639	27.083.478	27.895.983	28.732.862
	Forventet regnskabsresultat	-2.202.761	538.212	2.408.716	0	-2.133.048	1.019.089	230.250	-582.255	-1.419.134
4	Andre indtægter									
	Resultat to år tidligere									
	Takstberegning grundlag	24.453.365	22.588.962	23.507.378	29.446.776	29.446.776	26.294.639	27.083.478	27.895.983	28.732.862
	Forventet regnskabsresultat	-2.202.761	538.212	2.408.716	0	-2.133.048	1.019.089	230.250	-582.255	-1.419.134

1

2

3

4

Omkostningerne er for 2023 opstillet for regnskab og budget. For 2024 fremgår budget jf. takstberegning, tilbuddets faktiske budget (i økonomisystemet) samt en prognose for det forventede regnskabsresultat. Dernæst indeholder budgetmodellen det forventede budget for overslagsårerne 2025 - 2029 givet en defineret PL-takst, som man selv kan justere.

Herudover vises også **faste omkostninger (3)**, som er indeholdt i taksten, men som tilbuddet ikke selv kan styre, og som administreres centralt. Det kan fx være husleje, afskrivninger og overhead. Endelig vises også **indtægter (4)**, som består af ekstrabevillinger i løbet af året og overførsler (fortsættes på næste side).

6 Bilag 1: Tilbudsspecifikke budgetmodeller (II)

De variable og faste omkostninger er brudt ned i forskellige omkostningstyper. I denne sammenhæng er det særligt de **variable omkostninger (1)**, som er relevante. Det er nemlig her, hvor tilbudslederne vil skulle foretage tilpasninger, hvis indtægtsgrundlaget ændrer sig, fordi man kører med tomgang eller hvis en borger visiteres ned til en lavere ydelsespakke.

Rækken **samlede variable og fasteomkostninger (2)** på tilbuddet viser regnskabet for sidste år, tilbuddets budget og en prognose for tilbuddets regnskab i forhold til de omkostninger, som aftaleholder skal styre efter.

Rækken **årets udgiftsgrundlag (3)** viser fx det samlede regnskab for sidste år, hvori der udover de direkte omkostninger ude på tilbuddet (1) også indgår de centrale omkostninger, som håndteres centralt og som tilbuddet ikke har mulighed for at påvirke og styre efter, men som indgår i takstberegningen for tilbuddet.

Rækken **Takstberegningsgrundlag (4)** anviser tilbuddets samlede udgifter, som består af årets udgiftsgrundlag samt resultatet fra evt. tidligere års merbrug.

Herudover fremgår der en kolonne **Budget Opus 2024 (5)** og en kolonne **Budget takst 2024 (6)**. Budget Opus er det budget, som eksisterer i kommunens økonomisystem, og som er udmøntet til tilbuddet, mens budget takst viser det budget, som ligger til grund for tilbuddet på Tilbudsportalen. Forskellen kan bl.a. bestå i, at man udkonterer budgettet anderledes i driften end i indberetningen til Tilbudsportalen.

Endelig fremgår der også følgende to linjer **Rentabilitetstilskud for nattevagt og lokalitet (7)**. Tilskuddene er et eksempel på, at man udkonterer budgettet i OPUS anderledes end i indberetningen til Tilbudsportalen. I dette fiktive eksempel har man fx ønsket at synliggøre og øremærke rentabilitetstilskud.

SEL § 105/ ABL § 85		Regnskab	Budget Opus	Budget Opus	Budget takst	Prognose
		2023	2023	2024	2024	2024
1	Omkostningstype					
	Variable omkostninger og indtægter					
	PL fremskrivningsprocent					
	Borgerrelateret personale (faguddannet)	14.158.481	17.192.272	17.078.104	11.387.575	11.387.575
	Borgerrelateret personale (ikke faguddannet)	8.166.148			5.179.698	5.179.698
	Refusioner fx fra barsel og sygedagpenge	-445.279				
	Ikke fastansat personale				2.832.344	2.832.344
	Ledelse	1.784.936	919.105	1.303.394	1.104.609	1.104.609
	Administrativt personale TAP	632.871		248.225	876.069	876.069
	Andre omk. relateret til løn fx puljer	183.258	509.643	415.262		
Samlede variableomkostninger	24.480.415	18.621.020	19.044.985	21.380.295	21.380.295	
Faste OMK og indtægter placeret hos tilbud	Borgerrelaterede omk. (f.eks. Transport og aktiviteter)	157.222			143.000	143.000
	Øvrige personale omk. fx uddannelse og materiale udg.	651.101	287.649	362.624	200.000	200.000
	Ejendomme fx vedligehold, rengøring og forsikringer	250.105	282.208	294.288		
	Faste omkostninger (udgifter) på tilbuddet	1.058.427	569.857	656.912	343.000	343.000
	Samlede variable og faste omkostninger på tilbuddet	25.538.842	19.190.877	19.701.897	21.723.295	21.723.295
Faste OMK placeret centralt	Rentabilitetstilskud for nattevagt/pleje (indgår som lønudgift)	7	2.400.000	2.400.000		
	Rentabilitetstilskud for lokalitet (indgår som lønudgift)		4.750.000	4.750.000		
	Ejendomme (f.eks. husleje, afskrivninger osv.)	977.410	977.410	943.228	943.228	943.228
	Administrationsomkostninger konto 5	1.109.675	1.109.675	1.496.253	1.496.253	1.496.253
Administrationsomkostninger konto 6	1.311.000	1.311.000	1.366.000	1.366.000	1.366.000	
Samlede faste omkostninger placeret centralt	3.398.085	3.398.085	3.805.481	3.805.481	3.805.481	
Andre Indtægter	Andre indtægter fx overførsler					
	Tillægs- og ekstrabevillinger	-4.483.562				
	Samlede indtægter	-4.483.562	0	0	0	0
Beregning og sammen-tælling	Årets udgiftsgrundlag	24.453.365	22.588.962	23.507.378	25.528.776	25.528.776
	Resultat to år tidligere				3.918.000	3.918.000
	Takstberegning grundlag	24.453.365	22.588.962	23.507.378	29.446.776	29.446.776
	Forventet regnskabsresultat	-2.202.761	538.212	2.408.716	0	-2.133.048

6 Bilag 1: Tilbudsspecifikke budgetmodeller (III)

I opgørelserne ovenfor fik brugeren - f.eks. en tilbudsleder - et klart billede af, hvilke omkostninger man har på et givent tilbud - både bagudrettet og forventet fremadrettet. Opgørelserne ovenfor viste også det forventede regnskabsresultat - i dette tilfælde står tilbuddet lige nu til at producere et merforbrug. Visningen til højre indeholder de samlede indtægter og dermed forklaringen på, hvorfor tilbuddet står til at producere et merforbrug.

Af tabellen til højre fremgår en visning af, hvor mange borgere der er på botilbud A og hvilke funktionsniveauer/ydelsespakker borgerne er indplaceret på. Funktionsniveauerne er - groft sagt - en trappemodel, der udløser en takst, og jo højere en borger er indplaceret, jo større et ressourcetræk er der forbundet med at have borgeren i tilbuddet. Der kan ydermere sondres mellem interne og eksterne borgere - uagtet at det ikke ændrer på indtægtsgrundlaget. Foruden dette overblik viser budgetmodellen bl.a. belægningsprocenten og naturligvis de samlede indtægter. I forlængelse heraf opgøres den årlige gennemsnitlige pladspris (år) og den gennemsnitlige pladspris (døgn).

De forventede samlede indtægter for tilbuddet jf. Budget Takst står her til 29.446.776 kr., mens prognosen (fiktiv) viser et forventet indtægtsgrundlag på 27.313.728 kr. Forskellen består i, at fx 3 borgere er flyttet fra funktionsniveau 5 og til lavere niveauer ved brug af døgnskemaer (se anbefaling 2), hvilket generer mindre indtægter til tilbuddet, hvorfor tilbuddet står til at producere et merforbrug, hvis ikke de variable omkostninger tilpasses.

Antal pladser, belægning og belægningsprocent	Antal pladser, belægning og belægningsprocent									
	Regnskab	Budget Opus	Budget Opus	Budget takst	Prognose	Budget for overslagsår (Indtast forventninger)				
	2023	2023	2024	2024	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Antal pladser										
Funktionsniveau 1: Intern	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Funktionsniveau 1: Ekstern										
Funktionsniveau 2: Intern	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3
Funktionsniveau 2: Ekstern										
Funktionsniveau 3: Intern	14	15	14	17	16	16	16	16	16	16
Funktionsniveau 3: Ekstern										
Funktionsniveau 4: Intern	12	9	8	8	10	10	10	10	10	10
Funktionsniveau 4: Ekstern										
Funktionsniveau 5: Intern	9	13	13	13	10	10	10	10	10	10
Funktionsniveau 5: Ekstern										
Antal pladser	38	38	36	39	39	39	39	39	39	39
Antal pladser jf. tilbudsportal	38	38	39	39	39	39	39	39	39	39
belægningsprocent i budget	100%	100%	92%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Indtægter fra salg af pladser (Antal HÅP X funktionsniveau)	22.250.604	23.127.174	25.916.094	27.682.776	25.549.728	25.549.728	25.549.728	25.549.728	25.549.728	25.549.728
Indtægter fra Funktionsniveau 5+				1.764.000	1.764.000	1.764.000	1.764.000	1.764.000	1.764.000	1.764.000
Samlede indtægter	22.250.604	23.127.174	25.916.094	29.446.776	27.313.728	27.313.728	27.313.728	27.313.728	27.313.728	27.313.728
Priser										
Gns.pladspris (år)	643.510	594.446	652.983	755.046	809.739	648.091	688.544	730.211	773.128	817.333
Gns.pladspris (døgn)	1.763	1.629	1.789	2.069	2.218	1.776	1.886	2.001	2.118	2.239

Det er meget vigtigt, at denne tilbudsspecifikke budgetmodel opdateres hver måned. Hver måned skal økonomifaglige medarbejdere sammen med lederen af tilbuddet opdatere både omkostningssiden men særligt også indtægtssiden. Er der f.eks. en borger, der visiteres ned i funktionsniveau eller flytter fra tilbuddet, ændres indtægtssituationen.

6 Bilag 1: Tilbudsspecifikke budgetmodeller (IV)

I opgørelserne ovenfor fik brugeren - f.eks. en tilbudsleder - et klart billede af, hvilke omkostninger, som man har på et givent tilbud - både bagudrettet og forventet fremadrettet. I opgørelserne kunne brugeren også se de samlede indtægter samt hvilke funktionsniveauer og dermed takst, som tilbuddets borgere er indplaceret på.

Visningerne til højre er de sidste visninger knyttet til den tilbudsspecifikke budgetmodel. Den øverste visning giver tilbudslederen en oversigt over, hvordan årsværksopgørelsen er fordelt i budget 2024 på forskellige personalekategorier. Dernæst ser tilbudslederen kolonner, som viser gennemsnitspris for årsværk (ÅV pris), realiseret ÅV pris samt prognosen for 2024. Samlet giver det tilbudslederen et overblik over personaleforbruget på tilbuddet. Til brug for arbejdet med at skabe balance mellem budget og forbrug på tilbudsniveauet er den sidste kolonne 'Hvor skal der reduceres?' (1) særlig relevant. Står tilbuddet - som botilbud A gør i eksemplet (fiktive tal) - med et behov for at tilpasse udgifterne jf. prognosen for regnskabsresultatet, så udgifterne svarer til de indtægter, som kommunen får ind gennem salget af pladser, så skal tilbudslederen sammen med økonomimedarbejderen foretage tilpasninger i denne kolonne. Her kan brugerne - for de enkelte personalekategorier - indtaste, hvor meget man ønsker at reducere. Reduktionen slår hernæst igennem i budgetmodellen, hvor de variable omkostninger til fx fagpersonale reduceres tilsvarende. I eksemplet med botilbud A viser prognosen et merforbrug på 2.133.048 kr. I dette eksempel vil det være nødvendigt f.eks. at reducere faguddannet personale med 4,4 årsværk (4,4 * 487.000 kr. = 2.142.800 kr.).

Den nederste og sidste visning her indeholder en række oplysninger og funktionaliteter. Her kan følgende to fremhæves: 1) Det grå felt illustrerer, at budgetmodellen også skal ses som et dialogredskab mellem økonomi og tilbudsleder. Heri kan man f.eks. på det månedlige økonomimøde skrive aftaler eller lignende ind, som man følger op på næste gang. 2) Nederst i visningen er der et felt, der hedder **Indtast rammebesparelse**. Denne funktionalitet bliver relevant for tilbudsledelse, hvis området bliver berørt af en rammebesparelse. I eksemplet til højre er der indført en rammebesparelse på 3 %. Budgetmodellen indregner hernæst, hvad besparelsen betyder i reducerede lønomkostninger samt i pct. af variable lønomkostninger. Hvis man fx ønsker en rammebesparelse på 3 % på botilbud A, betyder det, at man skal finde en besparelse på 3,6 % på lønnen, da det alene er de variable omkostninger, som tilbuddet kan regulere.

1

Skovstjernen er anvendt som eksempel

Årsværksopgørelse	Budget 2024	Andel B 2024	ÅV pris	Realiseret ÅV pris	Prognose	Hvor skal der reduceres?
Ledelse	1,59	3%	694.000	694.000	1,59	0,00
Borgerrelateret (faguddannet)	23,38	51%	487.000	487.000	23,38	0,00
Borgerrelateret (ikke-faglært)	12,33	27%	420.000	420.000	12,33	0,00
Ikke fastansatte	6,36	14%	445.000	445.000	6,36	0,00
Adm. og tek. personale (TAP)	2,62	6%	335.000	335.000	2,62	0,00
Total	46,29	100%	476.200	476.200	46,29	0,00
Antal ATA årsværk	42,08				42,08	

Nøgletal	Budget
Antal ATA timer hos personale	50.967
Antal udmålte ATA timer	36.084
Hvad koster en ATA time jf budget	501
Lønsum der skal reduceres	-2.133.048
Hvad koster en HÅP plads	809.739
Tilbudsleders kommentar til økonomiopfølgningen	
Konsekvensberegning for udgiftsreduktion i de kommende budgetår	
Indtast rammebesparelse	0,0%
Total sum som skal spares på løn	0
Besparelses pct. på var. lønomk.	0,0%



Nøgletal	Budget
Antal ATA timer hos personale	50.967
Antal udmålte ATA timer	36.084
Hvad koster en ATA time jf budget	501
Lønsum der skal reduceres	-2.133.048
Hvad koster en HÅP plads	809.739
Tilbudsleders kommentar til økonomiopfølgningen	
Konsekvensberegning for udgiftsreduktion i de kommende budgetår	
Indtast rammebesparelse	3,0%
Total sum som skal spares på løn	765.863
Besparelses pct. på var. lønomk.	3,6%

6 Bilag 2: Implementering af døgnskemaer

Det faktiske serviceniveau hos borgerne er skredet - væsentligt

BDO anbefaler, at døgnskemaerne implementeres som et centralt styringsredskab i samarbejdet mellem myndighed og tilbud. Døgnskemaet udfyldes i forbindelse med visitering og borger flytter ind på botilbuddet samt i forbindelse med den løbende økonomifølgning. Det er afgørende, at såvel myndighed som tilbud tager ejerskab af døgnskemaet for den enkelte borger, men det er vigtigt at understrege, at det alene er myndighed, som har bevillingskompetencen og kan træffe afgørelse om borgers indplacering på funktionsniveau.

Det er BDO's erfaring, at implementering af døgnskemaer vil sikre sammenhæng mellem på den ene side aktiviteter/serviceniveau og på den anden side takst (økonomi), delmål, indsatsmål mv. I døgnskemaerne defineres netop de daglige aktiviteter og ATA-tiden for borgerne. Det betyder, at det bliver tydeligt for både tilbuddet og myndighed, hvordan delmålene udmøntes i daglige aktiviteter for borgerne.

I gennem døgnskemaerne bliver det tydeligt hvor stort et ressourcetræk i form af ATA-timer, der er forbundet med den enkelte borger. Oplysninger som både myndighed og udfører kan profitere af, da det giver et fælles indblik i borgers udfordringer, og hvor mange personaletimer, der skal afsættes hertil. Herudover kan antallet af ATA-timer videreføres til ydelsespakkerne, og derigennem bliver det synligt for myndighed, hvilken økonomi der er forbundet med at have borgere i botilbud, og hvilken betydning det har, hvis en borger fx visiteres fra ydelsespakke 4 til 5 osv.

BDO skal dog bemærke, at det er en forholdsvis kompleks og særdeles ressourcekrævende opgave at gennemføre processen omkring døgnskemaer for i første omgang alle kommunens egne borgere på interne botilbud og efterfølgende kvalitetssikre dem. Det er i kvalitetssikringen, at serviceniveauet fastsættes og grundlaget for en eventuel økonomisk besparelse identificeres. Ligeledes er det i kvalitetssikringen, at grundlaget for den efterfølgende sagsbehandling, hvori en ny udmåling sker, udarbejdes. Det efterfølgende vedligehold af skemaerne er af væsentligt mindre omfang.

Eksempel på døgnskema

Skema til beskrivelse af døgnforløb på voksenhandicapområdet											Nordjurs vurdering:	375				
Døgnskemaet anvendes til at beskrive, hvilke opgaver hjælper/støtteperson assisterer borger med. Det betyder, at det er de aktiviteter der pågør med borger, som der skal registreres. Døgnskemaet anvendes til at give et indblik i de samlede aktiviteter og tidsforbruget hertil. Det er vigtigt, at det kun er ATA-tiden som der oplyses											BDO vurdering:	317				
Personnummer: X Dato: X Hvem har udfyldt: Inger											Potentiale:	58				
Er borger i § 103 (Ja/Nej) Antal dage: Antal timer: Botilbud: X											De samlede vurdering af det beskrevne borgerbet					
Er borger i § 104 (Ja/Nej) Antal dage: 5 Antal timer: 29 Lov (§): 105/85											Åse X år. Ud fra det beskrevne vurderer BDO, at der bør fagligt tages stilling til i hvilket omfang Åse befinder sig i målgruppen for socialpædagogisk støtte jf. SEL § 85. Dertil vurderer BDO, at der også bør fagligt tages					
Vurdering af støttebehov: 3: Moderat støttebehov Kommune:																
Har borger ledesagerord: Ja																
Kort beskrivelse af borgers funktionsniveau set fra udførers perspektiv:											Åse har misdannelser i centralnervesystemet, som medfører nedsat kraft i begge ben, samt spasticitet i armene og hænderne. Åse er pga lammelser i benene kørestolsbruger. Åse					
Hvornår på	Aktivi-tetsn	Beskrivelse af indholdet i den aktivitet, hvor borger har behov for hjælp/støtte	Angiv indsa	Tidspunkt for opstart	Er aktiviteten daglig, hverdage	Angiv tid	Tid pr. dag	Individuel tid eller	Bemærkning til aktiviteten	BDO bemærkning	Skal drøftes	Individuel tid eller fælles tid	Angiv tid i dag	Tid pr. dag	Ny §	BDO bemærkning på baggrund af
Morgen (05-10)	1	Støtte til at komme op, inkl. Pleje af kateter, påklædning, bleskift, tandbørstning, friseret hår osv.	83/85	07:00	Alle ugens 7 dage	60	60	1:1	Indsatsen omfatter tømming og skift af kateter pose,	Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp/personlig pleje	Nej	1:1	60	60	83	Sidste opfølgingsmedea afholdt den 16. maj
	2	Morgenmad	83/85	07:00	Alle ugens 7 dage	60	60	1:Flere	I weekender får Åse morgenmad på sengen.	Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp	Nej	1:Flere	60	60	83	Åse har topkateter og tendens til urinvejsinfektion
	3	Opfordring til at Åse kommer på toilet inden hun skal på AC	83	07:30	Alle ugens 7 dage	10	10	1:1		Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp/personlig pleje	Nej	1:1	10	10	83	Ledsagerordning § 977
	4	Udlevering af medicin og sikring af indtagelse 2 x dagligt	SUL	07:30	Alle ugens 7 dage	20	20	1:1		Obs på opgaveløsningen - § 138 sygepleje	Nej	1:1	20	20	138	Botilbud jf. Almenboliglovgivning n § 105 stk 2, med
For-middag (10-12)	5	Støtte til bad 2 gange ugentligt	83/85				75	1:1		Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp/personlig pleje	Nej	1:1	75		83	Sagsbehandler vurderer, at Åses støttebehov er C =
	6	1 månedlig vejning	83/85				30	1:1		Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp/personlig pleje	Nej	1:1	30		83	
	7															
	8	Ophold i fællesarealer i weekender (2-3) timer lørdag og søndag	85	10:00	Weekend	60	17	1:Flere		Nysgerrig på Åses støttebehov og rammen	Ja			0		
Middag (12-13)	9	Frokost	83/85	12:00	Weekend	60	17	4:flere		Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp	Nej		60	17	83	
	10	Opfordring til at Åse kommer på toilet		12:30	Alle ugens 7 dage	10	10	1:1		Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp/personlig pleje	Nej	1:1	10	10	83	
	11															
Efter-middag (13-18)	12															
	13	Støtte til tøjvask	85	14:00	Fredag	45	6	1:1		Nysgerrig på Åses støttebehov i aktiviteten - er det udviklende eller	Ja			0		
	14	Daglig kontakttid i Åses lejlighed, kigge kalender, billeder på iPad o.l.	85			60		1:1		Obs på valg af aktivitet, formål og omfang		1:1	30			
	15															
	16	Aftensmad	83/85	17:30	Alle ugens 7 dage	60	60	4:flere		Obs på opgaveløsningen - § 83 praktisk hjælp	Nej		60	60	83	

Data er i skemaet oven for er fiktive.

