

Notat – BDO's anbefalinger til Handicap og Socialpsykiatri

1.0 Indledning

Med budget 2024 blev området tilført 15 mio. kr., i 2024, 12,5 mio. kr. i 2025 og 10,0 mio. kr. i 2026 og frem. Årsagen er et stort pres på områdets økonomi, særligt på grund af dyre enkeltsager. Budgettilførslen har haft til formål at skabe en realistisk mulighed for budgetoverholdelse. I forlængelse heraf ønskede forligskredsen en analyse af den økonomiske styring. BDO har nu foretaget en analyse, som opstiller en række anbefalinger til, hvordan Handicap og Socialpsykiatri styrker den økonomiske styring.

1.1 Baggrund

Udfordringer på tværs af kommunerne

Nationale udviklingstendenser har de senest ti år haft stor betydning for opgaveløsningen på socialområdet. Kommunerne har særligt oplevet et stigende udgiftspres, der skyldes en stigning i efterspørgsel men særligt også en stigning i kompleksiteten af opgaverne. Derudover har kerneopgaven også ændret sig, da der er kommet større krav til en systematisk praksis vedrørende dokumentation og målsætninger for borgerne, samt en ændring i tilgangen med et større fokus på selvhjulpethed og recovery. Det er et udfordringsbillede, som kræver nye måder at levere velfærd på. Særligt betyder den tiltagende uligevægt mellem tilgængelige ressourcer, flere borgere, øget diagnose- og opgavekompleksitet samt de stigende forventninger til arbejdet fra borgere, pårørende og lignende, at socialområdet på landsplan skal gentænke, hvordan opgaverne løses.

En del af løsningen på de beskrevne udviklingstendenser er identificeret af et ekspertudvalg, Tranæs-udvalget, som har givet anbefalinger til en ny landspolitisk aftale, Sammen om Handicap. Sammen om Handicap beskriver, at det er uigennemsigtigt, hvad kommunerne får for pengene på de forskellige tilbud, og at kvalitet og pris ikke nødvendigvis hænger sammen. Derfor skal der arbejdes på en ny takstmodel, som forbedrer kommunernes mulighed for at styre udgifterne.

Behov for forandringer

Handicap og Socialpsykiatri er i gang med flere tiltag, som understøtter Sammen om Handicaps hensigter med større sammenhæng mellem udgifter og indsats. Afdelingen har i mange år været præget af en usammenhængende kultur, hvor tilbud og myndighed, men også tilbuddene i mellem, ikke har set hinanden tilstrækkeligt som samarbejdspartnere. Det har bl.a. ført til en organisation, som ikke har været forandrings- og omstillingsparat ved nye krav og ændrede arbejdsgange, som er en

nødvendighed med det aktuelle udfordringsbillede. Det har også medført et uens serviceniveau for borgerne, som ikke har haft samme serviceadgang i lignende typer af tilbud, ligesom der har været uensartede vilkår for medarbejdere og ledelse.

Et styrket fundament

Handicap og Socialpsykiatri har derfor i de senest år, og er fortsat i proces med at få de grundlæggende strukturer styrket, så området har et stærkt fundament til fremtidens håndtering af udfordringsbilledet. Den primære ændring er overgang fra rammestyret til aktivitetsstyret økonomi som blev besluttet i 2023. Det er en fundamental ændring, hvor økonomien følger borgerne, så botilbuddene i stedet tildeles økonomi efter borgers behov frem for et fast rammebudget. BDO bemærker, at overgangen er den rette vej at gå, men samtidig at transformationen er meget krævende, og at den stiller store krav til en styrket implementeringsproces – en implementeringsproces der kommer til at kræve endnu flere ressourcer i en længere periode.

En anden vigtig indsats for at sikre det rette fundament er en ny ledelsesstruktur i Handicap og Socialpsykiatri, der trådte i kraft 1. januar 2024. Den nye ledelsesstruktur skal give bedre forudsætninger for at arbejde med udfordringsbilledet. Det kræver bl.a. at der skabes et rum for strategisk ledelse, hvor der arbejdes med nye måder at levere velfærd på, herunder ændret økonomitildeling. Derudover kræver det et øget fokus på tilbudsledelse, hvor opgaverne i hverdagen er blevet mere komplekse samtidig med, at der opleves rekrutteringsudfordringer.

Handicap og Socialpsykiatri er også i gang med at implementere en styrket dokumentationspraksis, som er en særskilt proces, men som også er afgørende for overgangen til aktivitetsstyring. Implementeringen sker bl.a. i forbindelse med overgangen til VUM 2.0 (ny Voksenudredningsmetode) og indførslen af Fælles Faglige Begreber, vedtaget med økonomiaftalen i 2022. Dette har haft betydning for myndigheds faglige vurderinger af borgere, baseret på borgernes behov og ønsker, og stillet nye krav til, hvordan de bevilger og bestiller indsats til borgerne hos udfører. Implementeringsprocessen har været i gang siden oktober 2023, og kommer til at betyde, at det bliver tydeligt for udfører, hvad myndighed har bestilt og hvad de skal leveres. Derved kan en borger ikke modtage en ydelse i et tilbud, som ikke er bestilt af myndighed.

På rette vej – men fortsat en stor opgave forude

BDO beskriver i rapporten, at overgangen fra rammebudgetter til aktivitetsstyret økonomi er den rigtige vej for Handicap og Socialpsykiatri at gå. Det er dog en overgang, som, baseret på erfaringer fra andre kommuner, er svær, da det pålægger en ny rolle til

Myndighed og forudsætter et solidt samarbejde mellem udfører og Myndighed. Derfor kræver det prioritering og tildeling af ressourcer at lykkes med overgangen.

BDO påpeger i rapporten, at arbejdet med deres anbefalinger er afgørende for, at Handicap og Socialpsykiatri kan opnå en bedre økonomistyring. Der er allerede i afdelingen igangsat indsatser, som falder i tråd med BDO's anbefalinger, men der er behov for at skærpe indsatserne samt intensivere arbejdet hermed – et arbejde, der forventeligt også vil kræve udefrakommende støtte. BDO's analyse påpeger vigtigheden af, at arbejdet styrkes og intensiveres. Derfor giver rapporten et godt afsæt for at arbejde videre, og bidrager med en ramme omkring, hvad og hvordan Handicap og Socialpsykiatri skal prioritere og systematisk arbejde videre med implementeringen.

Afslutningsvis bemærker BDO, at Handicap og Socialpsykiatri i overgangen til aktivitetsstyret økonomitildeling, forventeligt vil opleve, at udførerne i den tidligere praksis i højere grad har defineret den leverede ydelse til borger. Dette betyder, at nogle borgere ved denne overgang vil opleve en reduktion i serviceniveauet. BDO vurderer, at der er en betydelig risiko for klagesager, som de beskriver der skal være politisk vilje til at stå på mål for, såfremt Handicap og Socialpsykiatri i fremtiden skal sikre faglig og økonomisk styring af området.

2.0 Proces

For at sikre et struktureret arbejde med BDO's anbefalinger er der udarbejdet en projektorganisering, beskrevet i et kommissorium. Der er nedsat en styregruppe, hvor bl.a. chefen for Handicap og Socialpsykiatri og chefen for Center for Økonomi og Løn sidder med. Derudover er der nedsat en arbejdsgruppe bestående af relevante medarbejdere og afslutningsvist udpeget en projektleder for arbejdet.

3.0 Handleplan

Handicap og Socialpsykiatri har gennemgået BDO's rapport for alle anbefalinger deri og grupperet disse som indsatser i en handleplan. Handleplanen giver et struktureret overblik over, hvad afdelingen skal arbejde med i de kommende år og hvordan disse er koblet til allerede eksisterende indsatser. Dette for at sikre sammenhæng og forankring i afdelingen. Til hver indsats er der knyttet en målsætning og en tidsperiode.

Tidsperioden for hver indsats skal læses som vejledende, da der er fokus på at sikre den rigtige tid til implementering, så det forankres i praksis.

Tabel 1 – Handleplan

	Indsats	Beskrivelse	Tidsperiode	Målsætning
	Faglighed			
1	<p>Styrket dokumentation af den faglige vurdering af borgers behov, mål for indsatsen samt eksplicit vurdering af sammenhængen mellem støttebehov, tilbud og takst</p>	<p>Myndighedsrådgiverne skal specifikt og tydeligt skrive i deres samlede vurderinger, hvad borger helt konkret har brug for hjælp til. I den forbindelse skal der opstilles SMART-mål for borgerne. I forlængelse heraf skal der i forbindelse med indstilling til visitationsudvalg være eksplicitte vurderinger af sammenhængen mellem borgers støttebehov, målgruppe, tilbud og takst, ligesom det skal fremgå tydeligt hvordan visitationsudvalget herudfra har taget stilling til bevilling af tilbud.</p> <p>I forbindelse med indsatsen skal der også udarbejdes arbejdsgang for, hvordan Myndighed visiterer og bestiller ydelser efter SEL § 83.</p> <p>Der arbejdes allerede med denne indsats i nedenstående projekter:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CURA dokumentationspraksis - Den gode journal - VUM implementeringsforløb 	<p>Ultimo 2024 til ultimo 2025</p>	<p>At der udarbejdes en tydelig og gennemsigtig beskrivelse af borgers behov til fastsættelse af ydelser, der danner grundlag for forhandling om tilbud og takst, og derudover afgørelse til borger.</p>

Thisted Kommune

2	Myndighedsrådgiverne skal have større kendskab til både interne tilbud samt eksterne tilbud	Myndighed skal introduceres til at arbejde aktivt med tilbudsportalen og andre kanaler, hvor der er information om kommunale, ikke-kommunale og frivillige tilbud. I Servicelovens § 1, stk. 3 fremgår det, at afgørelser skal træffes ud fra både faglige og økonomiske hensyn, hvorfor sagsbehandler er nødt til at have kendskab til tilbuddene i dette henseende.	Medio 2025	Myndighed undersøger og anvender information om tilbud, inden de udarbejder forslag til tilbud.
Styring (serviceniveau)				
3	Tværgående servicetjek på alle borgere, der er indskrevet på botilbud	<p>Der skal foretages en gennemgang af alle borgere, der er indskrevet på botilbud med henblik på at afdække, hvilke bevillinger borgere har, hvilke støtte de modtager af udfører og hvorvidt der er overensstemmelse i mellem. Som en del af servicetjekket arbejdes der også med døgnskemaer, så dette også afprøves i pilotprojektet. Såfremt det ikke er tilfældet, skal indsatserne tilpasses bevillinger og der skal foretages en takstdrøftelse, så den økonomiske tildeling er tilsvarende behovet.</p> <p>Indsatsen forventes foretaget som et pilotprojekt på ét tilbud, der leder til en arbejdsgangsbeskrivelse på, hvordan det håndteres på de resterende tilbud.</p>	Ultimo 2024	At udarbejde en arbejdsgang og procesplan for, hvordan alle borgere på botilbud i Handicap og Socialpsykiatri overgår til korrekt beskrivelse og pakke.

Thisted Kommune

4	Implementering af døgnskemaer	Det skal sikre, at det antal ATA-timer der leveres på tilbuddet, stemmer overens med det der bestilles af myndighed. Implementeringen vil bl.a. starte i forbindelse med ovenstående indsats. Døgnskemaerne skal udbredes til alle tilbud og være almindelig praksis i samarbejdet mellem udfører og myndighed.	Primo 2025 til medio 2025	Døgnskemaerne skal danne grundlag for at udfører og myndighed kan foretage en kvalificeret takstdrøftelse.
5	Styrket information og kendskab til takststrukturer, der muliggør forhandling mellem udfører og myndighed	Udfører og myndighed skal have et større kendskab og indsigt i takststrukturerne, så de kan forhandle det rigtige tilbud og takst til en borgers vurderes behov. En del af indsats indebærer, at der sker en præcisering og gennemsigtighed af pakkestrukturen, herunder en beskrivelse af, hvad der er indeholdt i timerne (ATA, BRT, overhead, administration osv.). Indsatsen vil primært foregå som undervisning til parterne.	Medio 2025	At udfører og Myndighed foretager en takstdrøftelse hver gang der er opfølgingsmøde med en borger.
6	Tydeligere definition af serviceniveau for ydelser	Definition af serviceniveau er nødvendigt for, at udfører/tilbuddene ved, hvad de er forpligtede til at levere. Det er også afgørende for omfanget af de ydelser, som borgerne visiteres til. Et defineret serviceniveau er en forudsætning for den gode takstdrøftelse.	Ultimo 2025	At medarbejderne har de rette forudsætninger for at visitere og tildele Thisted Kommunes serviceniveau og hverken under- eller overkompensere borgere.
	Decentral styring (økonomi)			

Thisted Kommune

7	Implementering af DSS	DSS understøtter overgang til aktivitetsstyring og gør det muligt at registrere udgifter på borger- og sagsbehandlerniveau.	Ultimo 2024 til primo 2025	At Myndighed og CØL har et system, der skaber et godt samarbejde omkring anvendelse af økonomien og budgetoverholdelsen.
8	Styrket ledelsesinformation gennem implementering af nøgletal (HÅP og gennemsnitspriser)	Det er nødvendigt at styrke brugen af ledelsesinformation, så det er muligt at afdække, hvor økonomien anvendes. Det muliggør kvalificerede drøftelser af budgetanvendelse, eventuelle behov for ændringer i serviceniveau, mv.	Primo 2025 til medio 2025	Brugbar ledelsesinformation, som gør det muligt at følge udsving i udgiftsniveauet.
9	Udarbejdelse af tilbudsspecifikke budgetmodeller	Tilbudsspecifikke budgetmodeller er et redskab til budgetopfølgning. Modellerne kan vise, hvilke indtægter borgerne generer, og derved har botilbuddene overblik til at afstemme lønudgifterne hertil. Som en del af indsatsen skal der afsættes økonomifaglige kompetencer som tovholder, så der sikres en stringent og gennemsigtig budgetopfølgning. Ved at følge udviklingen i økonomien tæt kan dette også omsættes til ledelsesinformation.	Primo 2025 til medio 2025	Tilbudslederne har et gennemsigtigt overblik over deres økonomi, så de løbende kan tilpasse efter borgersammensætning og overholde budgettet.
10	Månedligt økonomitjek med et udvidet økonomitjek, der tager udgangspunkt i sagsbehandlerporteføljer	Formålet med indsatsen er at kvalificere den løbende økonomiopfølgning med viden om udvikling i HÅP, gennemsnitspriser, til- og afgang, mere udgiftskrævende borgersager mv. Økonomitjek på sagsbehandlerniveau har til formål at øge den økonomiske bevidsthed i	Medio 2025 til ultimo 2025	Udfører som myndighed følger deres økonomi tæt, og får derigennem adgang til ledelsesinformation, som gør det muligt at styre efter. Derudover at sagsbehandlernes

Thisted Kommune

		sagsbehandlingen, herunder bevillingers påvirkning af økonomien		økonomisk bevidsthed skærpes og indgår tydeligere i vurderinger.
--	--	---	--	--

Tabel 2 – Tidsplan

Indsats	2024				2025											
	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Faglighed																
1																
2																
Styring (serviceniveau)																
3																
4																
5																
6																
Decentral styring (økonomi)																
7																
8																
9																
10																