



26. AUGUST 2016, BORGERCENTER HANDICAP

Afrapportering

Budgetanalyse af styring og udgiftsudvikling samt forbrugsreducerende tiltag på handicapområdet

IMPLEMENT
CONSULTING GROUP

Indhold

Baggrund og formål	Side 3
• Sammenfatning af analysens resultater	Side 4
Projektforløb og proces	Side 5
Delopgave 2: Afdækning af nuværende praksis indenfor styring og bevilling	Side 8
• Skitse af hoved- og idealprocesser	
• Styring/Governance	
• Organisering	
• Kompetencer	
Delopgave 3: Identifikation af forbrugsreducerende tiltag	Side 15
• Forslag dækkende for 2016	
• Forslag dækkende for 2017	
Bilag	Side 26
• Dokumentation af gennemført interviews	



Sammenfatning af analysens resultater

Implement Consulting Group har gennemført en analyse af Borgercenter Handicaps processer og arbejdsgange i forhold til bevilling af ydelser og tilbud samt styring og opfølgning. Dette har identificeret et forbedrings- og effektiviseringspotentiale, både vurderet ud fra en økonomisk og socialfaglig vinkel.

Analysen viser, at Borgercenter Handicap har en række muligheder for at udnytte og understøtte den høje økonomiske bevidsthed, der allerede er i centret, og derved opnå en større og mere positiv effekt i forhold til en samlet budgetoverholdelse. Dette skal ske gennem:

1. En styrkelse og tydeliggørelse af roller, ansvar og processer i forhold til økonomistyringen
2. En udvikling og implementering af en række politisk fastsatte serviceniveauer. De politisk fastsatte serviceniveauer er kritiske for at sikre tydelige rammer for Borgercenters Handicaps socialfaglige arbejde og udmøntning af serviceniveauet inden for de afsatte budgetmæssige rammer.

Det skal understreges, at identifikationen af et økonomisk effektiviseringspotentiale sker med afsæt i det aktuelle lave eller gennemsnitlige udgiftsniveau der er i Borgercenter Handicap. Forud for analysen har Socialforvaltningen i Københavns kommune gennemført en udgiftsanalyse af Borgercenter Handicap, der viser, at forbruget i Borgercenter Handicap har været stigende gennem de seneste år. Samtidig viser analysen, at det samlede udgiftsniveau enten er lavere eller på niveau med sammenlignelige kommuner. Borgercenter Handicap har i juni 2016 opjusteret forventningerne til årets samlede resultat. Opjusteringen vurderes ikke på nuværende tidspunkt at have konsekvens for den samlede vurdering af Borgercenter Handicaps udgiftsniveau, dels fordi der er iværksat en række korrigerende handlinger, dels fordi øvrige kommuner også oplever udfordringer med at fastholde deres aktuelle udgiftsniveau.

Der er identificeret en række forbrugsreducerende tiltag for 2016 og 2017 som foreslås iværksat. For 2016 er der identificeret forbrugsreducerende tiltag med en samlet effekt i 2016 på 9,3 mio. kr. og for 2017 er det identificeret tiltag for 20,6 til 26,6 mio. kr. Såfremt aktivitetsstigningerne i Borgecenter Handicap holder det aktuelle høje niveau kan antallet af sager af sager pr. sagsbehandler være en generel og reel risiko for, at der ikke er tilstrækkelige ressourcer til at iværksætte og implementerer bruttokatalogets forslag til effektiviseringer eller styringsmæssige forbedringer. Allerede i dag er særligt børne- og ungeområdet området udfordret på sagsbehandlerressourcer og såfremt disse tiltag skal udvikles og implementeres skal der kunne afses de nødvendige administrative og faglige ressourcer hertil i Borgercenter Handicap.

Baggrund og formål

Baggrund

Der har igennem flere år været et stort ressourcepres på handicapområdet i Københavns Kommune. Det skyldes dels en stigende aktivitet, og dels en stigning i enhedspriserne/taksterne (begge elementer er aktuelt ved at blive kortlagt mere detaljeret af kommunen selv).

Det har gjort det stadig vanskeligere at overholde budgettet, hvilket er baggrunden for, at Socialforvaltningen har ønsket en ekstern analyse gennemført med afsæt i myndighedsdelen af handicapområdet. Analysen står på to ben, henholdsvis:

- En analyse af processer og arbejdsgange i forhold til bevilling af ydelser og tilbud, styring og opfølgning med identifikation af muligt forbedrings- og effektiviseringspotentialer, ud fra både en økonomisk og socialfaglig sammenhæng.
- Konkrete forslag til forbrugsreducerende tiltag, samt konkrete fremgangsmåder til brug for den videre implementering.

Formål med opgaven

På den baggrund er formålet med opgaven formuleret som:

- Tilvejebringe en analyse af nuværende styringsprocesser og eksisterende arbejdsgange i tilknytning hertil indenfor myndighedsområdet med konkrete forslag til styrkelse af processer, redskaber og roller samt skabe muligheder for effektiviseringer
- Tilvejebringe konkrete forslag til indsatser, der kan reducere omkostningerne på myndighedsområdet

Analysens anvendelse

Ambitionen med analysen er, at der med afsæt i resultaterne og de afdækkede optimeringspotentialer kan iværksættes initiativer der understøtter, at styringsprocesserne i højere grad sammentænker økonomisk og socialfaglig sammenhæng samtidig med, at der implementeres konkrete forbrugsreducerende tiltag.

Prioriteringen af analysens forslag samt de afsluttende anbefalinger er foretaget i tæt samarbejde med ledelsen i Borgercenter Handicap og tager naturligvis højde for, at man sikrer Borgercenter Handicaps løbende bestræbelser på at sammensætte og nivellere ydelser og priser med konkret fagligt vurderet behov for borgerne.

Afsættet for de endelige anbefalinger balancerer således mellem tiltag, der bygger på henholdsvis

- Tillids- og dialogbaseret styring blandt andet gennem risikobaseret styring med fokus på det nødvendige/passende niveau af kontroller afhængig af vurderet risiko. Dette er også en del af Socialforvaltningens Koncept for Styringsdialog, hvor der arbejdes med en "risiko-trappe".

Samlet er sigtet med analysen at løfte den nuværende effektiviseringsindsats i Borgercenter Handicap ved at trykprøve de aktuelle økonomiske og faglige styringsprocesser i Borgercenter Handicap og derigennem identificere potentialer for en styrkelse af eller en anden balancering mellem faglighed og økonomi i den styringsmæssige dagsorden på handicapområdet.

Med dette afsæt har Implement's tilgang til opgaven været igennem en række fokusgruppeinterview og arbejds møder samt en egentlig dataanalyse at identificere reelle og handlingsorienterede indsatser, som kan realiseres på både kort og langt sigt.

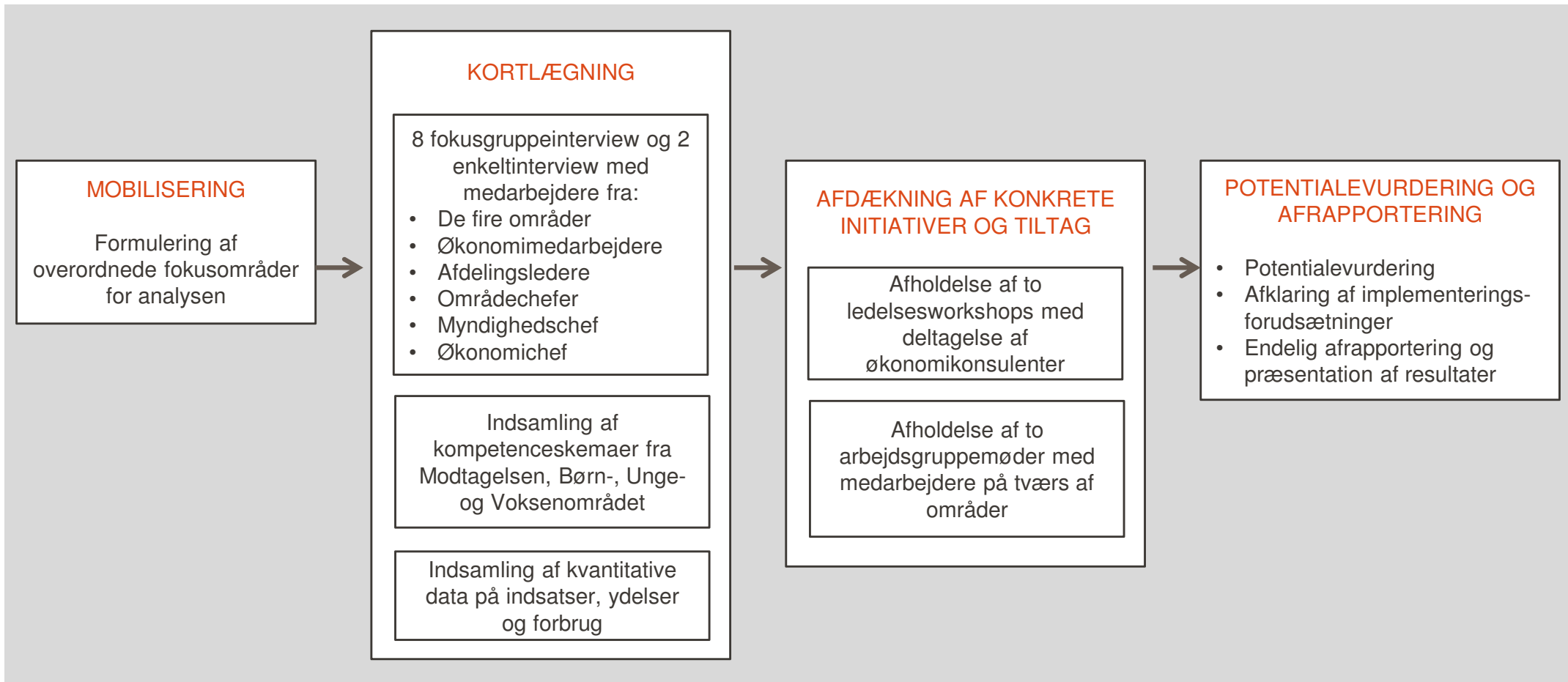
I det følgende præsenteres processen for forløbet, de afdækkede forslag, samt Implement anbefalinger til fremadrettet handling.

Projektforløb og proces

Procesdesign

Arbejdet med reelle effektiviseringer forudsætter involvering for at opnå faktisk gevinstrealisering – ikke kun i idégenereringen, men også i den efterfølgende trykprøvning og implementering af indsatser. For at sikre det bedst mulige afsæt for den efterfølgende implementering er analysen derfor tilrettelagt med en høj grad af involvering på tværs af Borgercenter Handicap. Det skal både sikre kendskab til grundlaget for de endelige anbefalinger samt ejerskab til de prioriterede indsatser.

Det overordnede procesforløb for analysen er skitseret nedenfor:



Afdækningen af nuværende praksis indenfor styring og bevilling

Fokus i interview og arbejdsgrupper

De indledende interviews og de efterfølgende ledelsesworkshops og arbejdsgruppemøder har haft tre overordnede formål, henholdsvis:

1. At afdække de nuværende processer og eksisterende arbejdsgange i sagsbehandlingen med betydning for økonomistyring på området
2. At afdække behov for forenkling, ensretning eller tydeliggørelse af styringsprocesserne
3. At afdække betydningen for de tilbud, der gives til borgeren

Hvor de overordnede temaer for analysen således er a) styring/governance, b) organisation og c) kompetencer – er der under disse temaer igennem interview og øvrige aktiviteter afdækket følgende underliggende faktorer med betydning for muligheden for styring af området i praksis.

De tre temaer, og de underliggende elementers betydning udfoldes i nærmere detalje på de følgende sider.

STYRING/GOVERNANCE

Information om økonomien, herunder forhold mellem budget og forventet regnskab

Kendskab til budgetforudsætninger

Oplevelse af gennemsigtighed i økonomien

Understøttelse til effektiviseringer

Fokus i fagligt sigte i bevillinger

Tilbudsmuligheder

Sagsbehandlingstid og fagligt arbejde

Opfølgning på sager

ORGANISATION

Samarbejde på tværs af Borgercenter Handicap

Skabeloner, mødeformer og styringsprincipper

Systemer til styring

Anvendelse af systemer og registreringspraksis

KOMPETENCER

Kompetencer, rolle og ansvar til at afveje økonomi og ydelse

Ressourcer til at foretage prioritering mellem ydelser

Understøttelse af beslutning om bevillinger

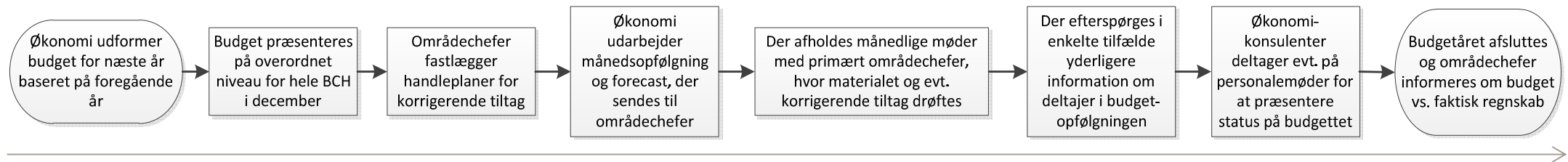
Kompetence ift. typer af bevilling

Fastlæggelse af bevillingsniveau

Illustration af hovedprocesser

BUDGETPRÆSENTATION OG –OPFØLGNING

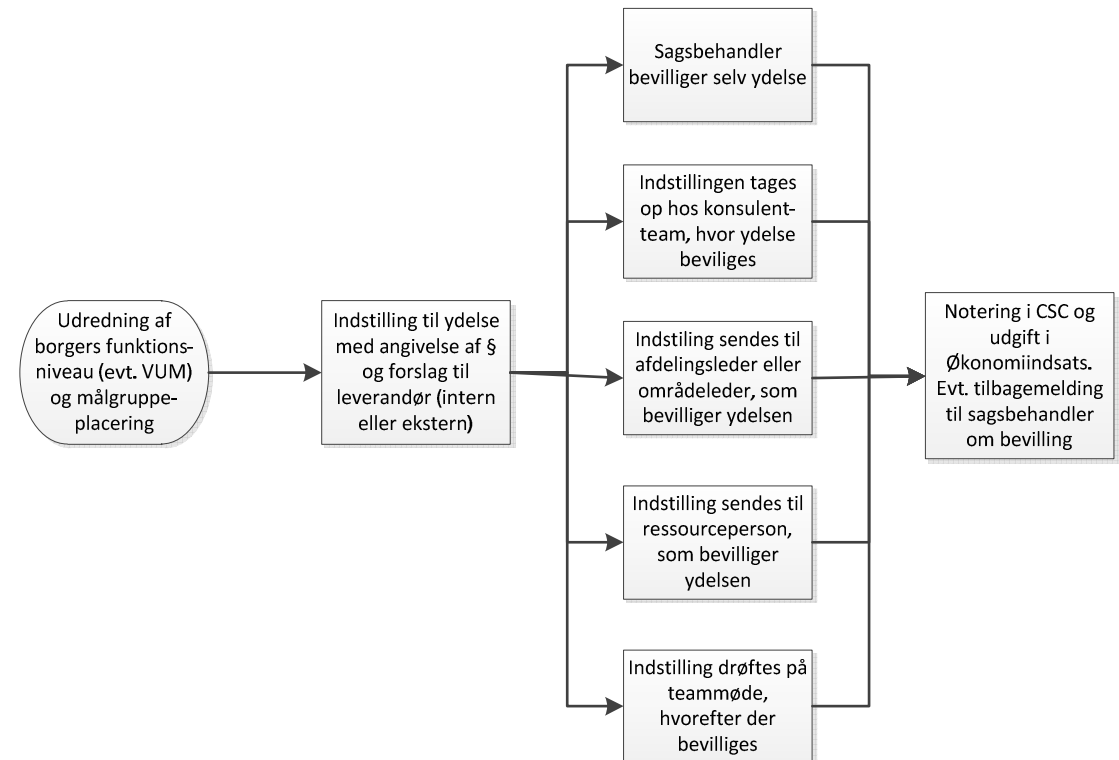
Neden for ses en illustration af den nuværende hovedproces for formulering af budget samt løbende opfølgning og regnskabsafklæggelse. Der er variationer mellem områderne og der kan være behov for at tydeliggøre processen i de forskellige enheder jf. beskrivelserne efterfølgende, men overordnet er hovedprocessen som sådan veldefineret, kendt og implementeret i hele Borgercenter handicap.



IDEALPROCES FOR VISITERING

Illustrationen til højre viser den nuværende proces for visitation, afgørelse og registrering til brug for udbetalinger og økonomistyring.

Der er variationer imellem de forskellige områder samt forskellig grad af tydelighed, som beskrives mere efterfølgende.



Sammenfatning og anbefalinger I

Delopgave 2

Implement Consulting Group har gennemført en analyse af Borgercenter Handicaps processer og arbejdsgange i forhold til bevilling af ydelser og tilbud samt styring og opfølgning. Dette har identificeret et muligt forbedrings- og effektiviseringspotentiale, både vurderet ud fra en økonomisk og socialfaglig vinkel. Analysen viser, at Borgercenter Handicap har en række muligheder for at udnytte og understøtte den økonomiske bevidsthed, der allerede er i centret, og derved opnå en større og mere positiv effekt i forhold til en samlet budgetoverholdelse.

Forud for analysen har Socialforvaltningen i Københavns kommune gennemført en udgiftsanalyse af Borgercenter Handicap. Analysen viser, at forbruget i Borgercenter handicap er stigende gennem de seneste år. Samtidig viser analysen, at det samlede udgiftsniveau enten er lavere eller på niveau med sammenlignelige kommuner. Borgercenter Handicap har i juni 2016 opjusteret forventningerne til årets samlede resultat. Opjusteringen vurderes ikke på nuværende tidspunkt at have konsekvens for den samlede vurdering af Borgercenter Handicaps udgiftsniveau, dels fordi der er iværksat en række korrigerende handlinger, dels fordi øvrige kommuner også oplever udfordringer med at fastholde deres aktuelle udgiftsniveau.

Sammenfattende om analysen har Implement identificeret følgende:

- Der er et potentiale i at styrke og tydeliggøre den samlede styringskæde i Borgercenter Handicap og sikre en større gennemsigtighed om budget, løbende forbrug samt eventuelle korrigerende handlinger på de enkelte områder.
- Der er et potentiale i at styrke og harmonisere driftsledelsen (forstået som styringen af sagsflow og sikring af tæt ledelsesmæssig opfølgning på sagernes fremdrift og kvalitet) af Børne- Unge- og Voksenområdet for at sikre en større gennemsigtighed på tværs af Borgercenter Handicap samt for at sikre en reel implementering af beslutninger, eksisterende processer og arbejdsgange.
- Der er et potentiale i at sikre og understøtte en større tydelighed og ensartethed i forhold til bevillingskompetencer og minimere uklarheder i bevillingskompetence og ansvar i de enkelte områder herunder fx mellem visitationskonsulenter og områdechefer.
- Der er et potentiale i at styrke og tydeliggøre det mulige serviceniveau i alle områder og sikre opbakning til beskrivelserne af det mulige serviceniveau inden for budgettet så sagsbehandlerne oplever at have rygdækning for de beslutninger de udmønter gennem deres sagsbehandling
- Der er en bekymring for om de stigende aktivitetstal over tid udhuler det samlede budget for Borgercenter Handicap. Det bør derfor afklares om aktivitetsstigningen er udtryk for et generelt skred i målgruppeplacering og/eller administrationen af dette eller om der skal etableres andre koblinger for at imødegå aktivitetsstigningen for både børn, unge og voksne på anden måde. Aktivitetsstigningen er en bekymring for at sagsantallet for de enkelte sagsbehandlere bliver for stort og kvaliteten af sagsbehandlingen derfor falder. Det er derfor et opmærksomhedspunkt at sikre tilstrækkelige administrative ressourcer til den stigende sags mængde.
- Der er et potentiale i at styrke de enkelte områders ledere og medarbejdere fokus og kompetence til at kombinere socialfagligheden, viden om effekt og økonomiske overvejelser i deres sagsbehandling og dermed sammensætte indsatser og ydelser mere dynamisk, individuelt og fleksibelt på tværs af tilbudstyper og "paragraffer" med fokus på forebyggelse og progression i sagen.
- Der er identificeret en række forbrugsreducerende tiltag for 2016 og 2017 som foreslås iværksat. For 2016 er der identificeret forbrugsreducerende tiltag med en samlet effekt i 2016 på 9,3 mio. kr. og for 2017 er det identificeret tiltag for 20,6 til 26,6 mio. kr. Disse er uddybet fra side 14 til 23.

Sammenfatning og anbefalinger II

Delopgave 2

På den baggrund har Implement følgende anbefalinger i forhold til styring/governance, organisering og kompetencer i Borgercenter Handicap:

- **Det anbefales, at tydeliggøre det enkelte områdes samlede ansvar og kompetence i forhold til faglig kvalitet og budgetoverholdelse gennem etablering af visitationsudvalg i de enkelte områder.**
Visitationsudvalget skal formelt godkende alle større bevillinger og udfordre sammensætning af tilbuddet til borgeren ud fra et fagligt sigte kombineret med forventninger til størst værdi i forhold til effekt og samlet økonomi. Områdechefen er "formand" for udvalget og øvrige medlemmer af udvalget er økonomikonsulent tilknyttet området samt faglige ledere fx afdelingsledelse samt nøgleressourcer fra det enkelte område. Der skal laves korte indstillinger til udvalget samt introduceres alternative forslag til foranstaltningsniveau som grundlag for udvalget bevillinger. Visitations- og matchopgaven til botilbud som i dag varetages af visitationskonsulenterne reduceres efterfølgende til matchopgaven alene for at sikre tydelighed omkring visitationsudvalgets kompetence.
- **Det anbefales, at udarbejde politisk godkendte serviceniveauer og herigennem tydeliggøre kompetencefordelingen på så mange paragrafområder som muligt.**
De politisk godkendte serviceniveauer skal sikre rygdækning til et faglige arbejde der sker i Borgercenter Handicap samtidig med, at de skal skabe en tydelighed og prioritering i det faglige sigte som visitationerne skal udarbejdes på grundlag af. Serviceniveaubeskrivelserne er afgørende for skabe en større tydelighed på sagsbehandlerniveau og skal også anvendes til at tydeliggøre kompetencefordelingen i mellem sagsbehandlere, afdelingsledere og områdechefer. Hvilken typer af sager – defineret ved risiko, tyngde og kompleksitet skal afklares på hvilket niveau og erstattes af egen kompetence eller inddragelse af ledelse. Sagsdrøftelse og beslutning om bevilling uden klare serviceniveaubeskrivelser eller ledelsesinddragelse skal minimeres. Det afgørende i denne anbefaling er, at der bliver udarbejdet er fælles fagligt og kortfattet grundlag i sagsbehandlergruppen omkring borgernes funktionsnedsættelse for at kunne udmønte det politisk fastsatte serviceniveau ensartet. Dette fælles faglige grundlag skal leve i dialogen mellem faglig leder og medarbejdere samt anvendes konsekvent i alle sagsdrøftelser for at der i medarbejdergruppen over tid kan dannes et fælles grundlag og vidensniveau omkring visitationskriterier og serviceniveau. Et fælles og accepteret grundlag for visitationerne skal frigøre mere tid til at målrette indsats og sikrer fleksible løsninger for borgerne.
- **Det anbefales, at der udarbejdes en overordnet "best practice" for driftsledelse af henholdsvis Børne-, Unge- og Voksenområdet samt overføre de erfaringer der kan anvendes i modtagelsen efterfølgende.**
Driften af de enkelte områder skal styrkes og meget gerne harmoniseres på tværs og skal vise sagsflowet i et "standardområde" fra indkommen ansøgning (bedre screening) til fordeling efter tyngdekategorisering til den enkelte sagsbehandlers sagsbehandling og involvering undervejs. Herunder tydeliggørelse af hvordan serviceniveauer skal bruges i sagsbehandlingen og hvor og hvornår visitationsudvalg skal ind over og hvordan de skal have sagen præsenteret. Denne styrkelse af driftsledelsen skal også have et særligt fokus på at sikre forankring af beslutninger, udarbejdede processer og arbejdsgange før nye tiltag introduceres. Den styrkede driftsledelse skal også sikre/reservere tid til opfølgning af eksisterende sager/bevillinger.
- **Det anbefales, at der sker en opfølgning på registreringspraksis fra bevilling til dokumentation i økonomiindsats samt tilhørende styringsark.**
I denne proces skal eksisterende praksis i forhold til registreringspraksis i økonomiindsats revurderes med henblik på prognostisering (stop-datoer). Den eksisterende praksis skal opdateres og kvalitetssikres i forhold til fagsystem, økonomisystem samt styringsark for at sikre valide prognoser.

Styring/governance – centrale observationer I

Delopgave 2

Kendskab til økonomi og budgetforudsætninger

Et væsentligt element i forhold til at lykkes med målrettet økonomistyring i en organisation som Borgercenter Handicap er et fokus på at sikre kendskab til styringskæden fra budgetforudsætningerne til løbende forbrugsopgørelser samt prognoserne henimod samlet forbrug for året - i organisationen - og dermed sikre gennemsigtighed i forhold til præmisserne og de drivende mekanismer for den faglige og økonomiske styring. I de gennemførte interviews har der derfor været et gennemgående fokus på at afdække, hvor langt ind og ned i organisationen, der er kendskab til denne styringskæde, samt hvordan information om økonomien, herunder forholdet mellem budget og forventet regnskab kommunikerer og anvendes fremadrettet i den faglige praksis.

Borgercenter Handicap har igennem de seneste år gennemført en reorganisering og har i forlængelse heraf fået et nyt team af ledere på områdechefniveau samt en række nye afdelingsledere. Dette har betydet, at årets budget for Borgercenter Handicap samt udmøntning af demografimidler er sket i et tæt samarbejde mellem myndighedschefen og økonomichefen i Borgercenter Handicap idet gruppen af områdechefer er ny. Budgettet er herefter udmeldt til områdecheferne og medarbejderne på områderne. Situationen i dette år afviger derfor fra vanlig praksis, hvor den enkelte områdechef vil være tættere på udmøntningen af budgettet i Borgercenter handicap i dialog med myndighedschef og øvrige områdechefer.

I løbet af året har områdecheferne månedlige budgetopfølgingsmøder med en fast tilknyttet økonomikonsulent fra økonomi, hvor forbruget til dato og prognoser for året gennemgås samt eventuelle korrigerende handlinger drøftes. Den konkrete implementeringskæde i forlængelse af drøftelserne er imidlertid ikke umiddelbart rammesat eller formaliseret, hvorfor der er afdækket en del usikkerhed forbundet med i hvilken grad, der handles aktivt og struktureret på den løbende økonominformation. Sagsbehandlerne giver i flere interview udtryk for, at kendskabet til den løbende økonomiske udvikling hen over året samt eventuelle korrigerende handlinger. Andre kommuner informerer løbende på personalemøder omkring årets budget og løbende forbrug i både kroner og i aktiviteter og anvender denne viden aktivt på plakater eller opslag i personalerum mv. for at sikre videndeling og fokus omkring de få vigtige økonomiske eller faglige parametre der er i fokus. En anden måde at involvere engagere medarbejderne på er, at tydeliggøre strategien konsekvenser for deres handlinger og følge udviklingen i aktiviteter og/eller kroner for at følge op på om den ønskede udvikling indtræder.

I forbindelse med såvel interview og workshops er det samtidig blevet tydeligt, at der sker en løbende udvikling af form og formater af den løbende dialog mellem økonomistaben og de enkelte områder. Dette gælder både i forhold til opfølgning og til prognostisering, hvor der er afdækket enkelte usikkerhedsmomenter mellem "stop-dato" eller "opfølgings-dato" i sagsbehandlernes terminologi og denne registrerings betydning for prognosen. I prognose fremstår sagen til 0 kroner efter denne dato selvom "stop-datoen" alene indikerer, at der skal ske en faglig opfølgning og udgiften fortsætter i eller anden grad. Dette skal koordineres tættere for at få en mere valid prognose. Her ses således et meget konkret udviklingspotentiale – i forhold til at sikre at fundamentet for styringen er på plads og endnu mere forståelig for dem, der skal anvende det i praksis.

Visitationskonsulenterne oplever i kraft af deres visiterende funktion til botilbud og samarbejde med økonomikonsulenterne en forholdsvis høj grad af forståelse for og indsigt i udviklingen i budgettet over tid, imens budgettet på sagsbehandlerniveau ikke fylder meget i praksis. På tværs af områder er bevillingskompetencen for sagsbehandlere meget forskellig, men generelt begrænset. Økonomien spiller ikke ind som faktor i forhold til indstilling af ydelser og tilbud, dog med undtagelse af hjælpemiddelområdet. Visitationskonsulenternes visiterende funktion til botilbud og deraf afledt indgående kendskab til aktivitetsniveau, kapacitet på botilbud samt økonomi, kan være en udfordring i forhold til at inddrage områdechefen tilstrækkeligt tidligt i processen med at bevilge og matche en borger med et tilbud.

Styring/governance – centrale observationer II

Delopgave 2

Overordnet set er der i Borgercenter handicap en stor bevidsthed omkring økonomi. Der er en fortælling i organisationen om, at man skal spare og økonomien er under pres. Det opleves som et generelt vilkår, som organisationen har fungeret under i en årrække, men sagsbehandlerne har ikke overblik over, hverken hvor meget den enkelte enhed eller område skal reducere udgiftsniveauet med – eller mulighed for selv at skabe et overblik over udgiftsniveauet i den enkelte sag. Dette til trods for, at budgettet for Borgercenter handicap har været stigende gennem de seneste år. Der er derfor en række konkrete muligheder i at profitere mere af den økonomiske bevidsthed i Borgercenter handicap ved at skærpe og tydeliggøre styringskæden samt budgetansvaret på det enkelte område.

Faglig prioritering og adfærd

En fælles og ensartet retning for den faglige prioritering og bevillingspraksis er af afgørende betydning for en fremadrettet målrettet styring af økonomien på tværs af Borgercenter Handicap. En forudsætning for dette er blandt andet, at såvel sagsbehandlere, som visitationskonsulenter og ledelse har et overblik over tilbudsviften og de muligheder, der er på de forskellige trin på trappen - samt at der er en fælles forståelse for eller et egentligt formaliseret serviceniveau at arbejde ud fra. Kendskabet til tilbudsviften samt de differentierede omkostninger forbundet med forskellige tilbud er en hjørnesten i at kunne arbejde fleksibelt og dynamisk med de forskellige indsatser. Fraværet af denne viden på sagsbehandlerniveau bredt i Borgercenter Handicap kan i den enkelte sag betyde, at der ikke sættes ind med fleksible løsninger eller at mulighederne i forhold til at sammensætte alternative foranstaltninger kombineret med forskellige indsatser til en lavere omkostning end fx en botilbud ikke iværksættes.

Ud fra interviews og arbejdsgrupper, er der ikke på sagsbehandlerniveau overblik over tilbudsviften – eller hvad de enkelte ydelser koster, heller ikke i de tilfælde, hvor bevillingskompetencen er placeret hos sagsbehandleren. Derudover betragtes interne tilbud som 'gratis', hvorfor disse som hovedregel anvendes, desuagtet at eksterne tilbud i nogle tilfælde kan være både billigere og/eller bedre.

For de fleste af de administrerede ydelser og tilbud findes der ikke på nuværende tidspunkt et nedskrevet serviceniveau. Niveaulet fastlægges således løbende af den enkelte sagsbehandler, på teammøder eller gennem visitationskonsulenter, hvilket kan medføre et uensartet serviceniveau på tværs af områder for den enkelte ydelse/indsats. På voksenområdet anvendes VUM som udredningsmetode, men det opleves, at der mellem sagsbehandlere kan være forskel på tildeling af støttebogstav til borgere med samme behov og tildeling af ydelse til borgere med samme støttebogstav. Mange efterspørger et politisk fastsat serviceniveau med klare visitationskriterier, således at man oplever politisk opbakning til det tildelingsniveau som budgettet giver rammer til.

På ledelsesniveau er der et særligt fokus på reduktion af udgifter på de særligt dyre enkeltsager og de store udgiftsområder generelt. Der opleves ikke det samme fokus på at reducere i omkostningerne forbundet med de mindre udgiftstunge ydelser, som visiteres til en bred vifte af borgere.

Organisering og processer – centrale observationer I

Delopgave 2

Samarbejde på tværs

For at styre økonomien på et komplekst felt som handicapområdet er såvel det tværgående samarbejde, en tydelig styringskæde, samt de underliggende systemer og processer af afgørende betydning.

Det tværgående samarbejde spiller blandt andet en rolle i forhold til organisationens evne til implementere forandringer, og på tværs formidle den samme forandring ned igennem organisationen. Borgercenter Handicap har igennem de seneste år gennemgået en organisationsforandring, hvor man blandt andet har delt handicapområdet op i fire områder. Opdelingen i områder, der i et vist omfang deler paragrafområder fordrer en tæt ledelsesmæssig styring – og et fokus på at implementere forandringen - og de nye processer der er blevet formuleret, hele vejen igennem organisationen. Overordnet peger den viden, der er afdækket i interview og workshops på, at man i Borgercenter Handicap ikke er nået i mål med dette endnu og at der er mange parallelle aktiviteter i gang der risikerer at mindske fokus på fastholdelse og forankring af centrale processer og beslutninger før nye tiltag eller overbygninger introduceres.

I forlængelse af dette er der til trods for de store ligheder i den "serviceproduktion" som Børne-, Unge- og Voksenområdet leverer, variationer i den måde man, driftsledelsen udføres på det enkelte område. Driftsledelsen kan med fordel forenkles og standardiseres på tværs af områderne for at skabe fælles læring og sammen udvikle best practice i forhold til driftsledelse af et myndighedsområde samt fastholde en fælles fokus på fastholdelse af beslutninger kombineret med løbende forbedringer.

I forbindelse med analysen er det indhentet kompetenceskemaer på tværs af områderne, der viser en tydelig forskel i beslutningskæden på paragrafniveau på tværs af områder. Dette er naturligvis et udtryk for, at der på tværs af områder er foretaget konkrete valg i forhold til at sikre fagligheden i vurderingen af de enkelte sager, men kombineret med, at der for mange paragrafområder ikke er formaliserede serviceniveauer udgør dette en udfordring i forhold til områdets økonomiske håndterbarhed. Samtidig betyder variation at den samlede gennemsigtighed i forhold til bevillingskompetencer i Borgercenter Handicap reduceres.

Et andet organisatorisk element i forhold til organiseringen af bevillingskompetencerne er visitationskonsulenterne. Visitationskonsulenterne i Borgercenter Handicap har visitationskompetencen sammen med områdecheferne i forhold til botilbud på unge og voksenområdet. Herudover har visitationskonsulenterne en vigtig opgave i forhold til at matche borger og tilbud og en effektiv udnyttelse af den interne botilbudskapacitet. Det er afdækket gennem de afholdte interviews, at denne delte kompetence skaber en u hensigtsmæssig uklarhed i forhold til det overordnede budgetansvar og det faglige ansvar. Visitationskonsulenternes opgave "på tværs" af henholdsvis Unge- og Voksenområdet medfører at områdechefen ikke er inde over alle visitationer til botilbud samt at de i flere tilfælde kommer sent ind i forløbet, hvor den faglige konklusion måske allerede er truffet. Dette anbefales ændret således, at det fremgår tydeligt at det enkelte område er selv bærende i forhold til fagligt og økonomisk ansvar og det afsluttende er områdechefens ansvar at sikre denne sammenhæng. Dette kan ske gennem oprettelse af et visitationsudvalg for det enkelte område, hvor områdechefen er "formand" og har både faglige og økonomiressourcer i udvalget til at udmønte et serviceniveau – balanceret i forhold til fagligt sigte, borgerens individuelle behov samt økonomi.

Organisering og processer – centrale observationer II

Delopgave 2

Systemunderstøttelse:

Systemunderstøttelse med mulighed for at trække og aggregere viden understøtter gennemsigtigheden og overblikket over udviklingen og forbruget på området. Der har således været fokus på at afdække, hvilke systemer til styring, der anvendes i Borgercenter Handicap, samt hvordan de anvendes i praksis, herunder hvorvidt der er en ensartet registreringspraksis og datadisciplin på tværs.

Umiddelbart peger interview og arbejdsgrupper på, at fanen Økonomiindsats i CSC Social ikke anvendes konsekvent, og at det er nødvendigt med en højere datadisciplin for at kunne udarbejde en mere præcis prognose for området, blandt andet i forhold til start- og slutdato for indsatser. Der opleves samtidig en udfordring i forhold til, at kontoplan og organisering af Borgercenter Handicap stemmer ikke overens, hvilket til tider vanskeliggør et budget- og forbrugsoverblik selvom der er etableret en praksis for opgørelse af budget og forbrug i forhold til den aktuelle organisering.

Samtidig er der en igangværende proces med at tilpasse formen og formater til den løbende økonomistyring mellem økonomi og de enkelte områder. Der er et godt samarbejde mellem områderne og man oplever, at økonomi er nysgerrig på de enkelte områders praksis og at der sker en løbende tilpasning. I lyset af den seneste økonomiske udvikling skal formaterne for opfølgningen samt formater for handleplaner og struktureret opfølgning på disse opdateres og sikres at alle forstår og anvender dem ensartet. Særligt er der identificeret et behov i forhold til hjælpemidler, hvor der efterspørges støtte til at overvåge aktivitetsudviklingen og ikke kun udviklingen i kroner således, at man mere målrettet kan handle proaktivt såfremt der er en udvikling som skal imødegås.

Kompetencer – centrale observationer

Delopgave 2

Roller og ansvarsfordeling

Som afsæt til at skabe en højere grad af gennemsigtighed i økonomien og en højere grad af styrbarhed generelt er en tydelighed i forhold til kompetencer, roller og ansvarsfordeling afgørende. Som allerede nævnt viser de indhentede kompetenceskemaer en forskelligartet praksis for bevillingskompetence på tværs af områder og interviews peger samtidig på forskelle i bevillingspraksis og serviceniveauer på paragrafområderne på tværs.

Derudover er det i praksis ikke tydeligt, hvilken rolle henholdsvis økonomienheden og områdecheferne har i forhold til at iværksætte korrigerende tiltag for at fastholde budgettet. Det er ligeledes uklart på tværs af områder i hvilken grad korrigerende tiltag iværksættes, og der er ingen tydelig koordinering på tværs. Flere af de interviewede refererer til økonomiske handleplaner, men implementering og effekt i praksis af disse er mindre klar. Generelt efterspørges der en tættere dialog med økonomikonsulenterne på ledelsesniveau.

I den månedlige opfølgning mellem områdechef og økonomienheden er det primært områdechefen der deltager. Der er en risiko for, at vigtig viden på denne baggrund ikke forankres fuldt ud i ledelsen af det enkelte område og dermed afdelingsledernes efterfølgende mulighed for at deltage eller bidrage til en efterfølgende korrigerende handling på området. Derfor skal det sikres, at afdelingsledelsen får en lige så tæt viden og information omkring den økonomiske udvikling og et områdes samlede ledelses ansvar for at identificere, iværksætte og implementere korrigerende handlinger.

Change with
Impact

Oversigt over forslag til forbrugsreducerende tiltag 2016 og 2017

Forbrugsreducerende tiltag for 2016 og 2017

Delopgave 3

Der er identificeret en række forbrugsreducerende tiltag for 2016 og 2017. De forbrugsreducerende tiltag er tematiseret efter:

- Serviceadgang/serviceniveau
- Styringstiltag
- Tilbudssammensætning.

Tiltagene er prioriteret fra en bruttoliste som er vedlagt som bilag. I prioriteringen mellem årene er der taget stilling til hastigheden hvormed de enkelte tiltag kan implementeres og ud fra en fælles ide om, at der kan skærpes eller tydeliggøres et serviceniveau eller, at der i processen er identificeret at Borgercenter Handicap har et potentiale for at reducere forbruget på grund af den aktuelle lokale praksis.

I bruttolisten er der yderligere tiltag som med fordel kan tages op i forhold til senere tiltag eller udvidelse af eksisterende handleplaner.

På de følgende sider er der opgjort de forventede og prioriterede forbrugsreducerende tiltag for henholdsvis 2016 og 2017.

Forudsætninger for bruttokataloget

Såfremt aktivitetsstigningerne holder det aktuelle høje niveau kan antallet af sager af sager pr. sagsbehandler være en generel og reel risiko for, at der ikke er tilstrækkelige ressourcer til at iværksætte og implementerer bruttokatalogets forslag til effektiviseringer eller styringsmæssige forbedringer.

Allerede i dag er særligt børne- og ungeområdet området udfordret på sagsbehandlerressourcer og såfremt disse tiltag skal udvikles og implementeres skal der kunne afses de nødvendige administrative og faglige ressourcer hertil i Borgercenter Handicap.

2016 – samlet potentiale

Anbefalet tiltag	Forudsætninger	Potentiale mio. kr
Styringstiltag	Forudsætning for at de øvrige potentialer kan indfris	3
Organisering	Forudsætning for at de øvrige potentialer kan indfris	
Serviceniveau/Serviceadgang	Såfremt aktivitetsstigningerne holder det aktuelle høje niveau kan antallet af sager af sager pr. sagsbehandler være en generel og reel risiko for, at der ikke er tilstrækkelige ressourcer til at iværksætte og implementerer bruttokatalogets forbrugsreducerende tiltag. Allerede i dag er særligt børneområdet udfordret på sagsbehandlerressourcer og såfremt de foreslåede tiltag skal udvikles og implementeres skal der kunne afses de nødvendige administrative og faglige ressourcer hertil i Borgercenter Handicap.	1,7
Tilbudssammensætning		23,2
I alt - årsniveau		27,9
I alt 2016 niveau (4 måneder)		9,3 mio. kr.

2016 - beskrivelse af de enkelte forbrugsreducerende tiltag

Anbefalet tiltag	Omfatter følgende områder	Forudsætninger	Potentiale
Serviceniveau/Serviceadgang			
<p>Serviceadgangen skærpes til Borgercenter København – herunder afdækning af om eksisterende snitflader er klare og tydelige og forvaltes hensigtsmæssigt.</p> <p>Er også en integreret del af en eventuel proces frem imod 2017 med udvikling af serviceniveau.</p> <p>På grund af udfordringens størrelse og det pres det sætter budgettet under i Borgercenter Handicap skal der være en særlig og hurtig afklarende og reagerende indsats på dette.</p> <p>Der skal afklares hvilke målgrupper, hvor den markante stigning finder sted og i denne proces afklares om de reelt er inden for målgruppen og dermed korrekt placeret eller om der er sket en u hensigtsmæssig udvikling i serviceadgangen generelt og/eller mellem de forskellige borgercentre i Københavns Kommune.</p> <p>Herunder om der både er et skred i aktivitetstal og enhedspriser</p>	<p>Modtagelsen, Børn, Unge og Voksenområdet</p>	<p>Der er i perioden 2012 til 2015 sket en stigning i antal børn/unge der modtager støtte fra Borgercenter Handicap på 157 børn og unge.</p> <p>Stigningen overstiger den forventede udvikling jf. en demografisk udvikling og der vurderes derfor at være en potentiale i at sikre opretholdelse eller skærpelse af serviceadgangen.</p> <p>Hvis der i denne stigning kan identificeres 10 individer som ikke er i målgruppen for Borgercenter Handicap vil der kunne reduceres med 10 * gennemsnitsomkostning på ca. 177.000,- kr. i 2015 niveau</p> <p>Der er i samme periode samtidig sket en stigning i antallet af + 65 årige på 47 ældre.</p>	<p>ca. 1,7 mio. kr.</p> <p>Serviceadgangen eller omkostningerne relateret til de + 65-årige gennemgås i forbindelse med temaet tilbudssammensætning og er ikke inkluderet her.</p>

Bemærkning: Sammenligning af den generelle demografiske udvikling:

Den samlede stigning i antal børn og unge 0-23 år er 5,6 pct. i perioden 2012-2015, men 3,3 pct. fra 2014 til 2015. Tilsvarende er antallet af borgere på handicapområdet (baseret på BCH's data) hhv. 4,9 pct. i perioden 2012-2015 og 1,9 pct. fra 2014-2015. Der er dog markant forskel, når man ser på de enkelte aldre, hvor der er sket en stigning i antallet af ungesager (fra 15-23 år) på BCH, der ligger over udviklingen i Københavns Kommune samlet set; 3,8 pct. i BCH mod 1,5 pct. i Københavns Kommune under ét. Forskellen bliver større i perioden – dvs. at andelen af ungesager i BCH stiger med en større hast end den generelle demografiske udvikling.

I aldersgruppen 24-64 år har det samlede antal borgere i BCH været faldende, men stigende i hele København i perioden 2012-2015. Vækstraten er dog aftagende i København, mens antallet af borgere ikke ændrer sig fra 2014 til 2015. For borgere i alderen 65 og derover er den generelle udvikling i København på 4,7 pct. i perioden 2012-2015, mens den er på 15 pct. i BCH. Fra 2014 til 2015 har væksten i Københavns Kommune under ét været 1,9 pct., men hele 10,8 pct. i BCH.

Anbefalet tiltag	Omfatter følgende områder	Forudsætninger	Potentiale
Tilbudssammensætning og faglig praksis			
<p>Opfølgning Form og format for opfølgningen i de konkrete sager kvalitetssikres og opdateres hvis nødvendigt. Der skal etableres nogle klare processer og standarder for opfølgning på den enkelte borger, der både omfatter indsatser og økonomi.</p> <p>Herunder også, at der skal reserveres tid blandt sagsbehandlerne til, at der kan foretages og prioriteres tid til at foretage en kvalificeret opfølgning og kvalitetssikre om det eksisterende tildelingsniveau svarer til det aktuelle behov.</p> <p>Der skal være tydelige indsatsmål fastsat af rådgiver eventuelt sammen med udfører og borger. Indsatsmål skal omsættes til konkrete delmål.</p> <p>Registreringen af mål og indsatser samt opfølgning skal ligge i et fælles fagsystem.</p>	Modtagelsen, Børne. Unge og Voksenområdet	<p>Der skal ske en struktureret opfølgning i</p> <p>Modtagelsen: 3 mio. kr.</p> <p>Børn: 2 mio. kr.</p> <p>Unge: 2,5 mio. kr.</p> <p>Voksen: 2,5 mio. kr.</p> <p>Herunder fokus på hvordan man i det enkelte område organiserer opfølgningen og sikrer en mere fleksible og målrettet anvendelse af sagsbehandlerressourcerne.</p> <p>Opfølgning sker ikke systematisk og struktureret som en del af sagsbehandlingen. Tiltaget kræver derfor at der frigøres eller tilføres ressourcer til denne opgave.</p>	10 mio. kr.
Bevægelse væk fra døgnanbringelser til mindre indgribende anbringelsesformer	Børneområdet og Ungeområdet	<p>Det forudsættes, at niveauet for døgnanbringelser kan reduceres til 201 2 niveauet – svarende til 25,4 mio. kr.</p> <p>Borgerne skal dog have mindre indgribende foranstaltninger til en lavere enhedspris (dvs. fra 727.000 kr. til ca. 600.000 kr. inkl. aflastning)</p>	4,3 mio. kr.
Dagbehandling og familiebehandling	Børne- og Ungeområdet	<p>Dagbehandling skal i højere grad leveres i familien frem for til det enkelte barn/unge.</p> <p>Skal afklare serviceniveau og tilgang mellem SOF og BUF.</p>	1 mio. kr.
<p>Indsatser på familien og ikke kun barnet</p> <p>Der er i dag en markant overvægt at forebyggende indsatser på barnet og ikke familien. Det kan afsejle et fokus, hvor det i virkeligheden handler mere om kompensering end udvikling og understøttelse. Det vurderes, at der med et andet fokus kan optimeres i fht. brugen af ressourcer og indsatser.</p>			

Anbefalet tiltag	Omfatter følgende områder	Forudsætninger	Potentiale
Tilbudssammensætning og faglig praksis			
Målrettet anvendelse af efterværn så man ikke anvender § 108, men sikre at borgeren kan komme i egen bolig.	Ungeområdet	Antages det, at der blot kan undgås, at 3-4 unge skal modtaget et § 108 tilbud, men alternativt gennem støtte kunne være i egen bolig – måske med brug af kørte bostøttetilbud, er den umiddelbare økonomiske gevinst 2,1-3,2 mio. kr. – dog skal der her fratrækkes et alternativt støttetilbud. En nettogevinst vil være 1,1-1,9 mio. kr. (ved brug af bostøttetilbud til ca. 324.000 kr. pr. år)	1,5 mio. kr.
Aldersorienterede tilbud til ældre Der gives i meget stort omfang tilbud efter SEL §§ 96 og 108 til ældre (over 65 år). Der bør i højere grad efterspørges tilbud og indsatser til handicappede ældre, der har afsæt i somatikken og ikke handicappet. Dette tiltag kan udvides til også at omfatte borgere under 65 år, hvor det primært er somatikken og ikke den enkelte handicap der er styrende for ressourcetrækket.	Voksenområdet	Det antages at 20 pct. af borgerne over 65 år i et § 108 tilbud kan visiteres til et plejecenter eller til en plejecenter lignende takst. Tiltaget kan iværksættes i 2016 men er omstillingen er en længere proces som vil løbe de kommende år.	5,4 mio. kr.
Skærpelse af fokus i forhold til STU Der kan fremover kun bevilges STU til borgere med et beskæftigelsesrettet udviklingspotentiale	Unge- og voksenområdet	Ændring i serviceniveauet så STU alene bevilges ved et beskæftigelsesrettet sigtet.	1 mio. kr.

Anbefalet tiltag	Omfatter følgende områder	Forudsætninger	Potentiale
Styringstiltag			
Opfølgning på samt tættere registreringspraksis. Den eksisterende praksis skal opdateres og kvalitetssikres i forhold til fagsystem, økonomisystem samt styringsark	Modtagelsen, Børn, Unge og Voksenområdet	Implementering er en forudsætning for at kunne indfri potentialer i forhold til tilbudssammensætning	
Arbejdsgang fra sagsbehandler har bevilget en indsats til dokumentation og registrering til brug for den løbende økonomistyring opdateres			
Tydeliggørelse af overordnet Best Practice i forhold til driftsledelse af et område	Modtagelsen, Børn, Unge og Voksenområdet	Implementering er en forudsætning for at kunne indfri potentialer i forhold til tilbudssammensætning	
Vise sagsflowet i et "standardområde" fra indkommen ansøgning (bedre screening) til fordeling efter tyngdekategorisering til den enkelte sagsbehandlers sagsbehandling og involvering undervejs. Herunder tydeliggørelse af hvordan serviceniveauer skal bruges i sagsbehandlingen og hvor og hvornår visitationsudvalg skal ind over og hvordan de skal have sagen præsenteret			
Tydeliggørelse af styringskæde og kompetencefordeling i hvert område	Modtagelsen, Børn, Unge og Voksenområdet	Implementering er en forudsætning for at kunne indfri potentialer i forhold til tilbudssammensætning	
Øge kendskabet til økonomi og hvordan økonomi anvendes positivt i sagsbehandlingen	Modtagelsen, Børn, Unge og Voksenområdet	Implementering er en forudsætning for at kunne indfri potentialer i forhold til tilbudssammensætning	
Særydelser/ekstra ressourcer skal følges tæt Der er behov for en endnu tættere opfølgning på sager med særydelser	Børn, Unge og Voksenområdet	Der skal formuleres korte indsatsmål for alle anmodninger om ekstra ressourcer og eksisterende gennemgås med henblik på fastsættelse af korte indsatsmål	1 mio.kr.
Kvalitetssikring af procedure vedrørende opkrævning af mellemkommunal refusion i forbindelse med køb/salg af pladser til andre kommuner	Børn, Unge og Voksenområdet	Samlet sum 66 mio. kr. pr. år.	2 mio. kr.

2017 – samlet potentiale

Anbefalet tiltag	Helårseffekt af forbrugsreducerende tiltag fra 2016	Nye tiltag som følge af nye forbrugsreducerende tiltag i 2017	Samlet årvirkning 2017
Serviceniveau/Serviceadgang	1,7	6-12	
Styringstiltag	3		
Tilbudssammensætning	23,2	14,6	
I alt	27,9	20,6-26,6	48,5-54,5

Anbefalet tiltag	Omfatter følgende områder	Forudsætninger	Potentiale
Serviceniveau/Serviceadgang			
Implementering af politisk fastsatte serviceniveauer der tydeliggør prioritering i forhold til paragraffer på alle områder: <ul style="list-style-type: none"> • Efterværn • Plejefamilier • Opholdssteder for børn og unge • Døgntilbud – børn og unge med handicap (alle) • SEL § 84 Aflastning • SEL § 107 aflastning • SEL § 96 • SEL § 108 længerevarende botilbud (herunder frit valg) • SEL § 107 Midlertidige botilbud • SEL § 41/42 og SEL § 100 Tabt arbejdsfortjeneste og merudgifter 	Børne-, Unge- og Voksenområdet	At man opnår politisk opbakning til de udarbejdede serviceniveauer.	6- 12 mio. kr.

Anbefalet tiltag	Forudsætninger	Potentiale
Tilbudssammensætning og faglig praksis		
<p>Korte bostøtteforløb Afrænsede bostøtteforløb med meget tidlig og fokuseret opfølgning mhp. at vurdere effekter af indsats og tilpasse behov løbende. Kræver stor fleksibilitet, da bostøtteområdet skal være klar til at ændre støtten, når borgerens behov ændrer sig. Hvis borgeren ikke er motiveret, skal indsatsen ændres – målet skal søges med andre midler – ex. støtte- og kontaktpersonordningen (Servicelovens § 99). Et element i dette er, at flere borgere ofte er socialt isolerede. Derfor skal netværksopbygning omkring borgeren være en del af indsatsen (styrke borgeren i at skabe og vedligeholde netværk).</p>	<p><u>Eksempel:</u> Der kunne etableres nogle forløb, hvor borgeren modtager 5-6 timer støtte om dagen efter § 85 med et ene fokus at gøre borgeren klar til at bo i egen bolig. Enhedsprisen for et forløb på 4 mdr. varighed vil være ca. 324.000 kr. En årlig omkostning for en § 108 er gennemsnitlig 500.000 kr., hvilket må forventes at være niveauet for en målgruppe, som kan gøre klar til at bo i egen bolig. Antages det, at 20 borgere kan indgå i korte bostøtteforløb er der en økonomisk gevinst pr. "case" på ca. 160.000 kr. Der er altså en alternativ mindre omkostning på 3,2 mio. kr. årligt ved at anvende bostøtteforløb.</p>	3,2 mio. kr.
<p>Etablering af støtte fra botilbud En del borgere har behov for støtte for at få hverdagen til at fungere. Flere steder i landet er der etableret opgangsfællesskaber, hvor der tildeles § 85 til den enkelte borger. Alternativt kan der etableres delvis botilbud, hvor borgeren er tilknyttet en boenhed, og inddrages i aktiviteter, der sker i boenheden (inkl. fælles aktiviteter, f.eks. fællesspisning, aften- og weekendaktiviteter) og dette kan suppleres med en kontakt/støtte i nattetimerne.</p>	<p>Det antages at 2 pct. af borgerne kan omlægges til en ny indsats a la § 104 kombineret med en § 83 indsats til 310.000 kr.</p> <p>Antallet af borgere på § 108 tilbud er 1073 i 2015. Gennemsnitsprisen er ca. 500.000 kr. Hvis der etableres en dagaktivitetsindsats, der også omfatter, at der leveres praktisk bistand, kan der sandsynligvis etableres et tilbud svarende til ca. 310.000 kr. Der opnås derfor en marginal besparelse på den enkelte borger.</p>	3,8 mio. kr.
<p>Øget anvendelsen af §§83 og 85 Der er ingen borgere, der modtager både §§83 og 85. Det kan meget vel betyde, at støttetimerne anvendes til et større omfang af praktiske opgaver, hvor der med fordel kan anvendes § 83. Dette skal hænge sammen med en tydelighed omkring indsatsmål og progression i effekter indenfor delmål.</p>	<p>Det antages at 2 pct. af borgerne kan omlægges til en § 85 indsats til 340.000 kr.</p>	3,2 mio. kr.

Anbefalet tiltag	Forudsætninger	Potentiale
Tilbudssammensætning og faglig praksis		
<p>Anvendelsen af § 96 BPA En meget stor andel af borgere, der gør brug af § 96 har udgifter på over 2 mio. kr. (ca. 20 borgere har et udgiftsniveau der ligger over en normal pris for et ophold med døgndækning). Anvendes § 96 korrekt (kan borgeren selv varetage arbejdsgiveropgaven?) Kommunen bør definere et serviceniveau på området – eksempelvis stille krav til, at det er kommunens personale, der anvendes i nattetimerne og at der i større omfang ses på, hvordan § 83 kan bruges til praktiske opgaver.</p>	<p>Fastsættelse af serviceniveau for døgndækket BPA-tilbud på 1,8 mio. kr. (jf. Århus modellen). Der er i dag ca. 20 borgere, hvor udgiften er mere end 1,8 mio. kr. – niveauet fremover sættes alene til de 1,8 mio. kr.</p>	<p>4,4 mio. kr.</p>

Change with
Impact

Bilag: Dokumentation af gennemførte interviews

Afdækning af nuværende praksis indenfor styring og bevilling

1

Nuværende styringsprocesser og eksisterende arbejdsgange i sagsbehandlingen

2

Behov for forenkling, ensretning eller tydeliggørelse af styringsprocesserne

3

Betydning af styringen for de tilbud, vi giver

BUDGETFORUDSÆTNINGER OG GENNEMSIGTIGHED

Kendskab til budget
Information om økonomien, herunder forhold mellem budget og forventet regnskab
Kendskab til budgetforudsætninger
Understøttelse til effektiviseringer
Oplevelse af gennemsigtighed i økonomien

SYSTEMER OG PROCESSER

Systemer til styring
Anvendelse af systemer og registreringspraksis
Samarbejde på tværs af Borgercenter Handicap
Skabeloner, mødeformer og styringsprincipper

ROLLER OG ANSVARSFORDELING

Ansvar for opgaver ift. økonomistyring
Kompetence ift. typer af bevilling
Fastlæggelse af bevillingsniveau
Opfølgning på sager




FAGLIG PRIORITERING OG ADFÆRD

Fokus i fagligt sigte i bevillinger
Tilbudsmuligheder
Tidlig indsats og rehabilitering
Sagsbehandlingstid og fagligt arbejde

KOMPETENCER OG RESSOURCER

Kompetencer til at afveje økonomi og ydelse
Ressourcer til at foretage prioritering mellem ydelser
Understøttelse af beslutning om bevillinger

SKALA

 Afgørende udfordringer for økonomistyringen
 Udfordringer i økonomistyringen
 Ingen udfordringer i økonomistyringen

Nuværende praksis indenfor styring og bevilling

STYRING OG BEVILLING AF YDELSER OG TILTAG

På baggrund af interviews og dataanalyser har Implement følgende overvejelser om Borgercenter Handicap's nuværende praksis for indenfor styring og bevilling.

Der er stigninger i de væsentlige udgiftsdrivere på flere områder – hvilket leder til hypoteser om, at

- Der er ændret i serviceadgangen på basisydelse.
- Der er opmærksomhed på øget brug socialpædagogisk bistand og kontaktperson- og ledsagerordningen i stedet for brugen af botilbud, men enhedsomkostningerne på botilbud stiger fortsat og derved indhentes der ikke en besparelse på indsatsen. Det gælder både Børne-, Unge- og Voksenområdet.
- Der er en ændret fokus fra døgntilbud til forebyggende foranstaltninger, men ophold anvendes fortsat bredt og enhedsomkostningerne stiger.
- Der er stor variation i enhedsomkostninger (for gennemsnitlige borgere) på de større udgiftsområder, hvilket indikerer stor variation i bevillingspraksis.
- Adgangen til services og ydelser er stærkt stigende de første år i borgernes liv – særligt omkring det 10. og 16 år – og at dette omfatter udgifter til familien generelt i form af bl.a. tabt arbejdsfortjeneste.
- Udgiftsbehovet falder med alderen for handicappede modsat ikke-handicappede, hvor behovet for services er stigende med alderen – hvilket kan hænge sammen med det faglige snit mellem det sociale og somatiske område.
- Der er en høj fokus på særligt dyre borgere (hvor 5 pct. af borgerne trækker på 61 pct. af de samlede udgifter), men at der ikke er en aktiv risikostyring på disse borgere
- Langt de fleste borgere har relativt lave omkostninger på områder, hvor der ikke er et særligt styringsopmærksomhed.
- Forbrugsmønstret følger i storetræk de aldersbetingede serviceses, men forebyggende indsatser starter typisk ved 5-års alderen og stiger markant omkring 10 års alderen – hvorefter de bortfalder når den unge er 16 år. Der kan derfor være nogle udfordringer i overgangen fra ung til voksen – hvor man afventer det 18 år, hvorefter voksenforanstaltninger iværksættes.
- Tildelingen af hjælpemidler er stødt stigende igennem hele borgerens liv.

Hypoteser om muligheder for forbrugsreducerende tiltag og styrket økonomistyring – som vi som minimum medbringer til lederseminaret

FORBRUGSREDUCERENDE TILTAG

- Anvendelse af professionelle plejefamilier i stedet for døgntilbud
- Fælles serviceniveau med BBU ift. brug af forebyggende foranstaltninger i forhold til døgntilbud
- Fælles serviceniveau med BBU i forhold til anvendelsen af dagbehandling
- Fælles serviceniveau der er politisk bestemt på tværs af Borgercenter Handicap, således at bevillingsniveau er ensartet på tværs af sagsbehandlere og fastholdes på et givent niveau.
- Revisitation af indsatser med henblik på behovsvurdering og evt. reducere i tiltag
- Større fokus på § 85 i stedet for botilbud, således at botilbud bliver den sidst mulig indsats for borger.
- Overblik over udgiftsniveau på interne kontra eksterne tilbud, således at enhedsomkostninger på botilbud ikke fortsat stiger.
- Tydeligere overblik over hvilke udgifter, HMC fakturerer for inden udgiften afholdes, således at hjælpemiddeludgifterne kan reduceres.
- Fokus på at forebyggende tiltag og bevillinger af ydelser nederst på indsatstrappen ikke fastholdes, når borger tildeles mere omfattende tilbud.
- Implementering af serviceniveauer på alle aldersområder

ØKONOMISTYRING

- Viden om udgifter til de enkelte tiltag og ydelser, således at der kan styres aktivt ikke kun på meget udgiftstunge ydelser, men også på den bredere tilbudsvifte.
- Viden om udgiftsniveau på den enkelte sag, således at overlappende ydelser kan skæres væk.
- Optimeret økonomiinformation der i højere grad dækker styringsbehov for områdechefer og afdelingsledere
- Klarere registreringspraksis og ensartethed på tværs i Økonomiindsats, så der er retvisende data for prognostisering
- Nedbrydning af budget og prognoser for enkelte områder formidlet til områdechefer og afdelingsledere
- Tydelige handleplaner for budgetreducerende tiltag, der understøttes af Økonomi og som formidles ned i organisationen
- Opdelingen af budgettet så det følger den nuværende organisering og kan skabe tydelighed omkring økonomien
- Klarhed om bevillingskompetence for sagsbehandlere, både ift. indgåelse af købsaftaler og bevillinger

Budgetforudsætninger og gennemsigtighed

PRAKSIS I DAG

- Budgettet udmeldes på årligt budgetmøde for hele Borgercenter Handicap.
- Afdelingsledere og områdechefer oplever ikke at budgettet meldes tydeligt ud for det enkelte område men i stedet på et overordnet plan.
- Der sker budgetopfølgning på månedlige møder med økonomikonsulent og områdechefer, hvor eventuelt afdelingsledere også deltager og her drøftes korrigerende handlinger f.eks. i forhold til hjemtagning af borgere eller reduceret indsats. Det er uklart i hvilken grad, der handles på økonomiinformationen.
- Afdelingsledere og områdechefer oplever generelt ikke, at informationen til økonomistyringen er let forståelig. Økonomichef og –konsulenter oplever ikke, at de kan finde et forståeligt format for ledere og chefer trods dialog.
- Budgettet kan blive drøftet på personale- eller afdelingsmøder på et overordnet plan. På voksenområdet opleves det at danne baggrund for handleplaner for reducerende tiltag.
- Sagsbehandlerne har ikke overblik over hvor meget den enkelte afdeling skal reducere udgiftsniveauet.
- Sagabehandlerne oplever ikke at have overblik over udgiftsniveauet på de enkelte sager og dette efterspørges ikke, hvilket gør udgiftstrækket for de brede sager og de akutte svært at overskue og forudse.
- Budgettet fastlægges ud fra et underskud det foregående år, således at året startet i underskud og at demografimidlerne alene dækker et tidligere merforbrug.

ØNSKER FOR I MORGEN

- Styringsinformation der giver mening for områdechefer og afdelingsledere og som forståeligt giver overblik over, hvilke korrigerende handlinger, der skal iværksættes.
- Ønske fra sagsbehandlere og økonomikonsulenter om større koordinering på tværs af områdecheferne ift. hvilke korrigerende handlinger, der iværksættes.
- Styringsinformation på de enkelte sager, som er muligt at trække i de nuværende systemer.

Systemer og processer for økonomistyring

PRAKSIS I DAG

- Økonomiindsats bruges ikke konsekvent og data kunne være i højere kvalitet for at udarbejde en mere præcis forecast, f.eks. i forhold til start- og slutdato for ydelse.
- Kontoplan og organisering af Borgercenter Handicap stemmer ikke overens, hvilket gør det vanskeligt at skabe overblik over budgettet for særligt Ungeområdet.

ØNSKER FOR I MORGEN

- Styrket brug af Økonomiindsats, så anvendelsen bliver ensrettet og indarbejdet i sagsbehandlernes processer.

Roller og ansvarsfordeling

PRAKSIS I DAG

- Det er ikke tydeligt hvilken rolle henholdsvis Økonomi og områdecheferne har for at iværksætte korrigerende tiltag for at fastholde budgettet og det er uklart, i hvilken grad dette sker.
- Der er ikke tydelig koordinering på tværs af afdelingerne om, hvilke korrigerende tiltag der iværksættes.
- Der videndeles ikke systematisk mellem områderne, f.eks. ift. bevilling af hjælpemidler, hvilket opleves at medføre forskelle i serviceniveau.
- Der er ikke tydelige processer for sagsbehandling og en del nye sagsbehandlere oplever, at de kun langsomt klædes på til håndteringen af sager.

ØNSKER FOR I MORGEN

- Der er behov for en tydeligere ansvarsfordeling mellem, hvilken funktion Økonomi har og hvilken områdecheferne har ift. reducerende tiltag for økonomien.
- Større løbende dialog mellem områdechefer og økonomikonsulenter, som får en tydelig understøttende funktion.

Faglig prioritering og adfærd

PRAKSIS I DAG

- Interne tilbud opfattes som 'gratis', og derfor anvendes først uagtet at eksterne tilbud kan billigere og/eller bedre. De eksterne pladser skal godkendes af leder og udgiftsstyres i højere grad.
- Ledere og chefer fokuserer på reduktion af udgifter for dyrere enkeltborgere og på store udgiftsområder, men ikke på mindre udgiftstunge ydelser.
- Der gives mange bevillinger og forlængelser på mindre ydelser, hvilket samlet giver et højt udgiftsniveau.
- For hovedparten af ydelser og tilbud findes der ikke et nedskrevet serviceniveau. Niveaut fastlægges løbende af den enkelte sagsbehandler, på teammøder (f.eks. mobilitetsgruppe eller alle sagsbehandlere i en afdeling) eller gennem visitationskonsulenterne.
- På sagsbehandlerniveau er der ikke entydig viden om, hvad de enkelte ydelser koster, uagtet at nogle sagsbehandlere har bevillingskompetence ift. ydelsens udgiftsniveau.
- Der er ikke overblik over tilbudsviften og de muligheder, der er på de forskellige trin i indsatsrampen.
- Voksenområdet oplever at økonomien er tydeligere italesat, at pris vurderes ift. kvalitet og at målgrupperne for mere indgribende ydelser indsnævres.
- VUM anvendes af sagsbehandlerne, men der er ikke ensartethed omkring vurdering af støttebogstav eller tilhørende ydelsesniveau.

ØNSKER FOR I MORGEN

- Større fokus på den brede mængde af sager, der har lavt udgiftsniveau men mange borgere, i stedet for de akutte sager.
- Mulighed for at tydeliggøre sagsbehandlerens budgetter for ydelsestildeling, så både økonomi og faglighed indgår i visitering og bevilling af ydelser.
- Ønske fra sagsbehandlere om viden om timeforbrug til f.eks. teknikere og konsulenter, så udgifterne kan styres inden de afholdes.
- Et politisk fastlagt serviceniveau, der er tydeligt formuleret.
- Mulighed for tidligt i forløbet at drøfte tilbud med borger og påvirke ønsket om indgribende foranstaltninger på specifikke tilbudssteder.
- Større fokus på opfølgning af sager og mulighed for at bringe borger ned af indsatsrampen.

Kompetencer og ressourcer

PRAKSIS I DAG

- Sagsbehandlerne har ikke et tydeligt kendskab til betydningen af indtastning i Økonomiindsats og forholdet mellem bevilling og betaling af ydelsen.
- Oplæring sker primært gennem sidemandsoplæring, både ift. de enkelte processer, bevillingsniveau og anvendelse af systemer.
- Der er uklarhed omkring, hvilke kompetencer den enkelte sagsbehandler har til bevilling. F.eks. ift. indkøb af eksterne pladser, bevilling af små vs. store udgifter, særlige ressourcepersoners kompetencer.
- Flere oplever, at den nye struktur ikke er slået igennem ift. kompetencer og mødestrukturer.
- Konsulentteamet har tildelings- og kapacitetskompetence og kan visitere direkte fra anvisningslisten uden om sagsbehandler.

ØNSKER FOR I MORGEN

- Kompetenceudvikling for sagsbehandlerne i hvilken økonomisk konsekvens, de enkelte bevillinger har
- Tydelighed omkring hvem der har kompetence til at træffe hvilke beslutninger.

Change with
Impact

Bilag: Udvalgte dataanalyser gennemført af Implement

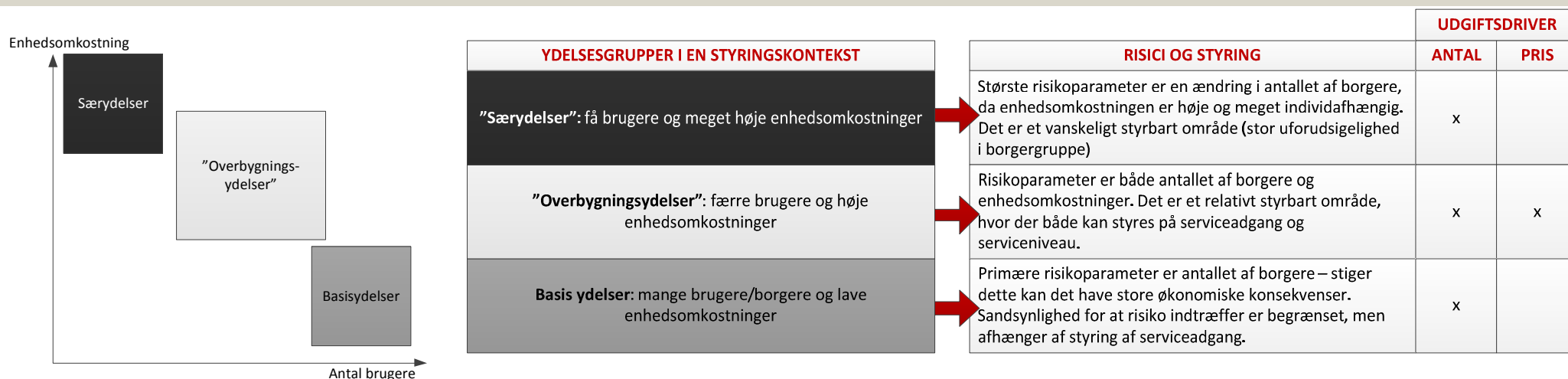
Kobling mellem styring og risiko

Overordnet kan handicapområdets ydelser og services inddeles i tre hovedområder ud fra et styringsperspektiv om risiko og sandsynlighed. Afhængigt af hvilke udgiftsdrivere, de enkelte ydelser har, og risikoen for, at der sker ændringer indenfor den enkelte udgiftsdrivere, er behovet for fokus i styring og opfølgning forskelligt ift. serviceadgang og –niveau samt aktiv risikostyring.

Man kan definere tre grupper af ydelser:

- **Basis ydelser:** Ydelser som en stor del af borgere modtager, og hvor enhedsomkostningen er relativ lav. I udgangspunktet er antal og enhedsomkostninger stabilt. Risikoen er primært antallet af borgere og følgelig serviceadgang.
- **”Overbygningsydelser”:** Ydelser som en begrænset borgergruppe modtager. Ofte er antallet af borgere stabilt og enhedsomkostningerne er forholdsvis høje. Området er relativt stabilt, men risikoelementer er antallet af borgere og enhedsomkostningerne, idet både ændringer i serviceadgang og ændringer i enhedsomkostninger relativt hurtigt kan have væsentlige økonomiske konsekvenser.
- **”Særydelser”:** Ydelser hvor brugergruppen er lille og enhedsomkostningerne høje. Risikoen er at en lille ændring i antallet borgere har markante økonomiske konsekvenser. Det er samtidigt et vanskeligt styrbart område, idet der ofte er tale om akutte sager (pludseligt opstået behov hos nye borgere eller meget varierende forløb hos kendte borgere). Oplever man stigninger i vanskeligere sager og mere komplekse borgere, vil det være vanskeligt at overholde budgettet på kort sigt uden aktiv risikostyring.

For at kunne optimere sin styring og foretage en prioritering af, hvor effektiviseringer og evt. besparelser skal ske, er det nødvendigt, at man har indsigt i udviklingen i områdernes udgiftsdrivere. Ofte er der størst indsigt i de områder, hvor antal og enhedsomkostninger er relativt stabilt, mens der er større uigennemsigthed i de øvrige områder, der giver udfordringer i fht. styring af udgifter og risici samt serviceadgang og serviceniveau.



Overblik over områder i forhold til styring og risiko

En gennemgang af alle områder i perioden 2012-2015 (opgjort på funktion og gruppering) på parametrene antal borgere, enhedsomkostninger samt samlede udgifter viser, at nogle områder har udvikling i en af eller flere udgiftsdrivere, hvilket giver anledning til at se det som risikoelementer.

Områder som har en stigning i antal borgere syntes at være forklaringen på en stigende samlet udgift:

Plejevederlag til pasning af døende	"Særydelse" – hvor det ikke er umiddelbart muligt at styre på mængde eller pris – men hvor styring handler om at risikovurderinger og evnen at håndtere det "uforudsigelige" i den samlede økonomi
Sociale formål (sygebehandling, tandpleje, enkeltudgifter, tabt arbejdsfortjeneste samt udgifter til træning m.m.)	Basisydelse – hvor en stigning i antallet af brugere/borgerer (serviceadgang) er den største risiko
Udvalgte hjælpemidler – som umiddelbart er almene hjælpemidler til en større gruppe af handicappede borgere	Basisydelse – hvor en stigning i antallet af brugere/borgerer (serviceadgang) er den største risiko

Af slides nedenfor fremgår det, at plejevederlagsområdet er relativt lille og derfor ikke har en væsentlig økonomisk påvirkning trods stigninger i antal borgere.

De to øvrige områder er de to største områder, hvad angår antal borgere. Hvis antal borgere fortsat stiger i samme takt, kan det have væsentlige økonomiske konsekvenser. På hjælpemiddelområdet syntes flere området at ligge på et relativt stabilt niveau siden 2012, men inkontinens (16 pct.), forbrugsgoder (140 pct.) og optiske synmidler (14 pct.) er stigende. Enkelte områder er faldende, men niveauet er relativt beskedent og har derfor ikke en umiddelbar effekt på den samlede økonomi.

Tilsvarende med sociale formål, hvor især hjælp til sygebehandling (64 pct.), udgifter til træning (68 pct.) og tabt arbejdsfortjeneste (8 pct.) er stigende, og hvor aktivitetsniveauet er højt og på nogle områder også omkostningsniveauet.

Områder, hvor det er stigninger i enhedsomkostninger, der syntes at give større samlet udgifter;

Fripladser	Basisydelse – hvor en stigning i antallet af brugere/borgerer (serviceadgang) er den største risiko – men hvor det her er enhedsomkostningen, der er udfordringen. Indikere, at området i udgangspunktet ikke er en udfordring, der kræver særlig opmærksomhed.
Opholdssteder til børn og unge	"Overbygningsydelse", hvor både antal og enhedsomkostning er risikoelementer. Konkret er det enhedsomkostningerne, der er årsag til udgiftsstigningen
Botilbud til længerevarende ophold	"Overbygningsydelse", hvor både antal og enhedsomkostning er risikoelementer. Konkret er det enhedsomkostningerne, der er årsag til udgiftsstigningen

Af slides nedenfor fremgår det, at fripladser er et relativt lille udgiftsområde og derfor ikke har stor betydning budgetmæssig betydning. De to øvrige områder varierer i størrelse, men har en tilsvarende enhedsomkostning. En udvikling i antal borgere har således samme økonomiske marginal effekt.

Området for socialpædagogisk bistand er et opmærksomhedspunkt budgetmæssigt, idet der er sket en markant stigning i modtagerantal. Der har været et mindre fald i enhedsomkostningerne i 2015 i fht. 2014, men er enhedsomkostning marginalt højere end i 2015 vil have markante økonomiske konsekvenser.

Overblik over bevægelser i periode 2012-2015

Tabellen viser områder, hvor der er en bevægelse i enten aktivitetsniveau – dvs. antallet af borgere – eller enhedsomkostninger. I tabellen indgår basisydelse, ”overbygningsydelse” og særydelse.

Følgende punkter giver anledning til særlig opmærksomhed:

- Flere basisydelse (under sociale formål og hjælpemidler) har både vækst i aktivitetsniveau og enhedsomkostninger. Antallet af borgere er generelt højt og en opadgående tendens for både antal og pris væsentlige økonomiske konsekvenser.
- Der er en generel stigning indenfor de store ydelsesområdet på voksenområdet:
 - Botilbud til længerevarende ophold (§108)
 - Aktivitets- og samværstilbud (§ 104)
 - Kontaktperson- og ledsageordninger (§§ 45, 97-99)
 - Socialpædagogisk bistand til voksne

Der er et fald i brugen af §108, hvilket kan forklare stigningen i socialpædagogisk bistand og aktivitetstilbud, men enhedsomkostninger på botilbuddene er stigende, og det samlede omkostningsniveau er ikke faldende.

- Der er samme tendens på børn og unge området som på voksenområdet indenfor opholdssteder for børn, døgninstitutioner for børn og unge og forebyggende foranstaltninger
- Der er et fald i antal børn på opholdssteder og en stigning i antal af forebyggende foranstaltninger, men samtidigt er der en stigning i opholdssteder, og samtlige områder oplever en stigning i enhedsomkostninger.

Områder	Antal modtagere	Enhedsomkostninger	Samlet økonomi
”Særydelse” og ”overbygningsydelse”.			
Spesialpædagogisk bistand til voksne	↑	↑	↑
Friplads (dagtilbudslovens § 43, stk. 1, nr. 2-4)	↓	↑	↑
Opholdssteder mv. for børn og unge	↓	↑	↑
Forebyggende foranstaltninger for børn og unge	↑	↑	↑
Døgninstitutioner for børn og unge	↑	↑	↑
Plejevederlag og hjælp til sygeartikler o. lign. ved pasning af døende i eget hjem.	↑	→	↑
Botilbud til længerevarende ophold (§ 108)	↓	↑	↑
Kontaktperson- og ledsageordninger (§§ 45, 97-99)	→	↑	↑
Aktivitets- og samværstilbud (§ 104)	↑	↑	↑
Basisydelse			
Sociale formål			
- Hjælp til udgifter til sygebehandling m.v. (Aktivloven, § 82)	↑	↑	↑
- Tilskud til tandpleje til økonomisk vanskeligt stillede (Aktivloven, § 82 a)	↑	↑	↑
- Hjælp til enkeltudgifter og flytning (Aktivloven, §§ 81 og 85)	↑	↑	↑
- Hjælp til dækning af tabt arbejdsfortjeneste m.v. ved forsørgelse af børn med nedsat funktionsevne (Serviceloven, § 42)	↑	↑	↑
- Udgifter i forbindelse med køb af træningsredskaber, kurser, hjælpere mv. i forbindelse med hjemmetræning (Serviceloven, § 32, stk. 8)	↑	↑	↑
Hjælpemidler			
Optiske synshjælpemidler (servicelovens § 112)	↑	↑	↑
Inkontinens- og stomihjælpemidler (servicelovens § 112)	↑	↑	↑
Andre hjælpemidler (§112)	↑	↑	↑
Forbrugsgoder (§113)	↑	↑	↑

Demografi og bevægelser i periode 2012-2015

En nærmere analyse af udviklingen i antal borgere i BCH og den generelle demografiske udvikling i Københavns Kommune viser følgende:

- Den samlede udvikling i antal borgere er faldet fra 2012 til 2015, men er faktisk steget, når man sammenligner 2015 med både 2013 og 2014. Stigningen fra 2014 til 2015 er 1,3 pct. i BCH og 2,0 pct. i Københavns Kommune under ét
- Væksten i den samlede befolkning i perioden 2012-2015 6,0 pct. men 1,1 pct. i BCH. Ser man dog nærmere på de enkelte år, så var der et fald i antallet af borgere i BCH fra 2012 til 2013, men derefter har der været en stigning, som fra at ligge under Københavns Kommune samlet set, nu ligger på niveau med kommunen under ét. Det betyder, at den demografiske udvikling umiddelbart syntes at kunne ses i BCH, men da der samtidigt er sket en stadig større stigning i antallet af borgere tilknyttet BCH er der muligvis en tendens, der vil slå igennem i 2016, hvor BCH har stadig større tilgang af borgere end man generelt ser i København.

Ovenstående hænger godt sammen med, at man ser stadig flere borgere modtage basisydelse i perioden i BCH, idet antallet af borgere tilknyttet BCH er stigende igennem hele perioden.

BØRN og UNGE

- Udviklingen i antallet af børn og unge i BCH ligger lidt under den generelle udvikling i Københavns Kommune, når man sammenholder 2012 med 2015 (4,9 pct. vs. 5,6 pct.). Men på ungeområdet – når man ser på dette særskilt – forholder det sig modsat; her er der en større stigning i BCH sammenlignet med København samlet set (3,8 pct. vs. 1,5 pct.).

Når sammenholder dette med, at man ser en tendens til større brug af opholdssteder og døgninstitutioner, og man i øvrigt sammenholder det med, at "tyngden" af foranstaltninger er stigende med børns alder, underbygger det billede af, at der er et væsentligt udgiftspres på særligt ungeområdet (dvs. 15-23 årige). Da enhedsprisen samtidigt er stigende, kan dette give et yderligere udgiftspres.

VOKSNE

- Antallet af voksne i alderen 23-64 tilknyttet BCH er lavere i 2015 sammenlignet med 2012, men har været stigende igennem hele perioden. Det betyder også, at man fra at have et antal borgere i BCH, som niveaumæssigt ligger lavere i 2012 sammenlignet med hele kommunen er der nu en tilvækst i aldersgruppen som ligner hele kommunen.
- I aldersgruppen 24-64 år har det samlede antal borgere i BCH været faldende, men stigende i hele København i perioden 2012-2015. Vækstraten er dog aftagende i København, mens antallet af borgere ikke ændre sig fra 2014 til 2015.

Når antallet af sager indenfor botilbud til længerevarende ophold (§108), aktivitets- og samværstilbud (§ 104), kontaktperson- og ledsageordninger (§§ 45, 97-99) samt socialpædagogisk bistand til voksne er stigende kunne dette meget vel tyde på, at borgerne bliver tungere – hvilket også kan forklare, at enhedsomkostningerne på botilbuddene er stigende, mens det samlede omkostningsniveau er ikke faldende.

Spredning i enhedsomkostninger

En af de parametre, der kan give et indtryk af, hvor stor variation, der er i enhedsomkostningerne på et område er "spredningen". I bilag 2 er samtlige ydelser og services oplyst med

- Gennemsnitlige enhedsomkostning
- Maksimale enhedsomkostning
- Minimale enhedsomkostning*
- Spredning omkring gennemsnittet

Oversigten indikere, hvor stor forskel der er på enhedsomkostningerne omkring gennemsnittet. Tabellen er viser, at stor spredning, der er på de syv omkostningstunge "overbygningsydelser", hvor man udgiftsdriverne både er antal og enhedsomkostning.

Det er tydeligt, at der er meget stor spredning indenfor samtlige området i fht. gennemsnittet.

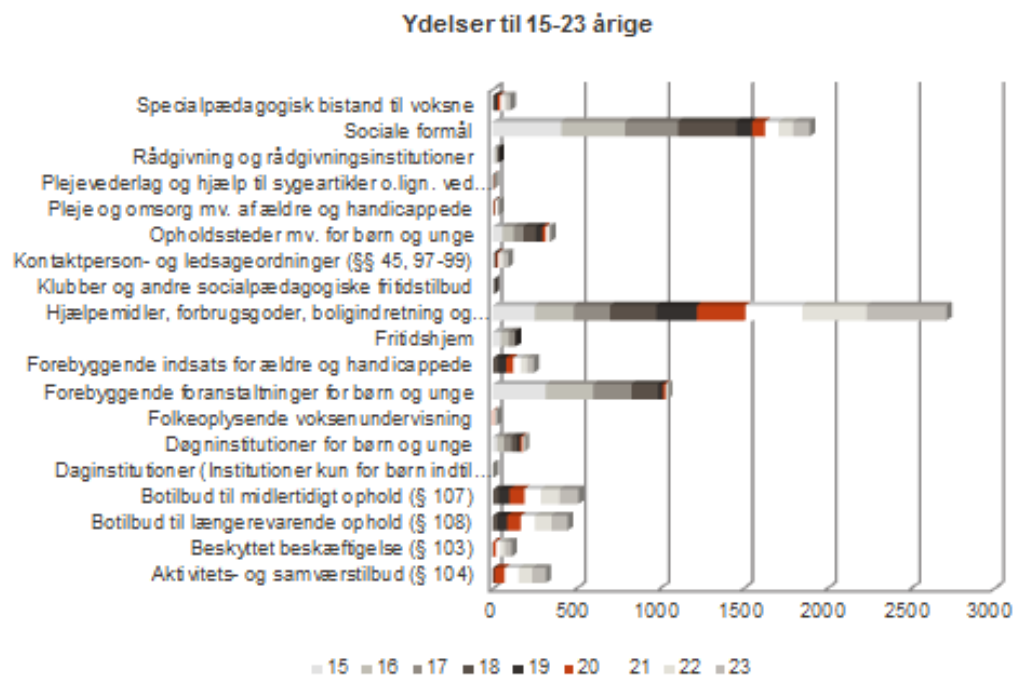
Tilbud og paragraf	Gennemsnit (kr.)	Spredning
Aktivitets- og samværstilbud (§ 104)	119.639,94	174.804,06
Beskyttet beskæftigelse (§ 103)	71.686,35	78.760,11
Botilbud til længerevarende ophold (§ 108)	720.049,10	929.193,69
Botilbud til midlertidigt ophold (§ 107)	552.137,61	665.001,88
Døgninstitutioner for børn og unge	890.848,00	1.917.225,43
Opholdssteder mv. for børn og unge	478.876,60	566.561,20
Specialpædagogisk bistand til voksne	180.075,24	256.530,28

*Note *: På nogle af områder kan min. enhedsomkostninger ikke bruges til at give et billede af det samlede spænd, da der er "varige" foranstaltninger, hvor der er borgere, der ikke har modtaget ydelsen hele året.*

Sammenhæng mellem alder og ydelser – 15-23 årige

15-23 årige

- Helt naturligt bliver brugen af aktivitets- og samværstilbud (§ 104), beskyttet beskæftigelse (§ 103) samt botilbud til længerevarende ophold (§ 108) og botilbud til midlertidigt ophold (§ 107) udbredt når borgeren bliver 19 år.
- Det er også i alderen 15-19 år, at man ser et fald i brugen af døgninstitutioner til børn og unge.
- Tilsvarende ses der et fald i forebyggende foranstaltninger – som stort set ophører som tilbud når den unge er 18 år. Det er især i overgangen mellem det 16. og 17. år, at forebyggende indsatser bortfalder.
- Kontakt- og ledsageordningen bliver tilsvarende initieret når den unge er omkring 20 år, men der er en markant stigning omkring det 23. år. Og tilsvarende er det omkring 20 årsalderen, at der optræder tilskud til ansættelse af hjælpere til personer med nedsat funktionsevne (Serviceloven § 96)
- Tildeling af hjælpemidler stiger fortsat igennem perioden fra borgerne er 15 til 23 år.
- Merudgiftsydelser ligger højest i starten af aldersperioden og falder enormt omkring 19 årsalderen, hvor der muligvis er en højere grad af selvforsørgelse eller tildeling af personlige tillæg på arbejdsmarkedsområdet.



Sammenhæng mellem alder og ydelser –24-64 årige

23-65 årige

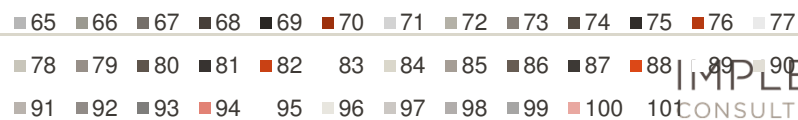
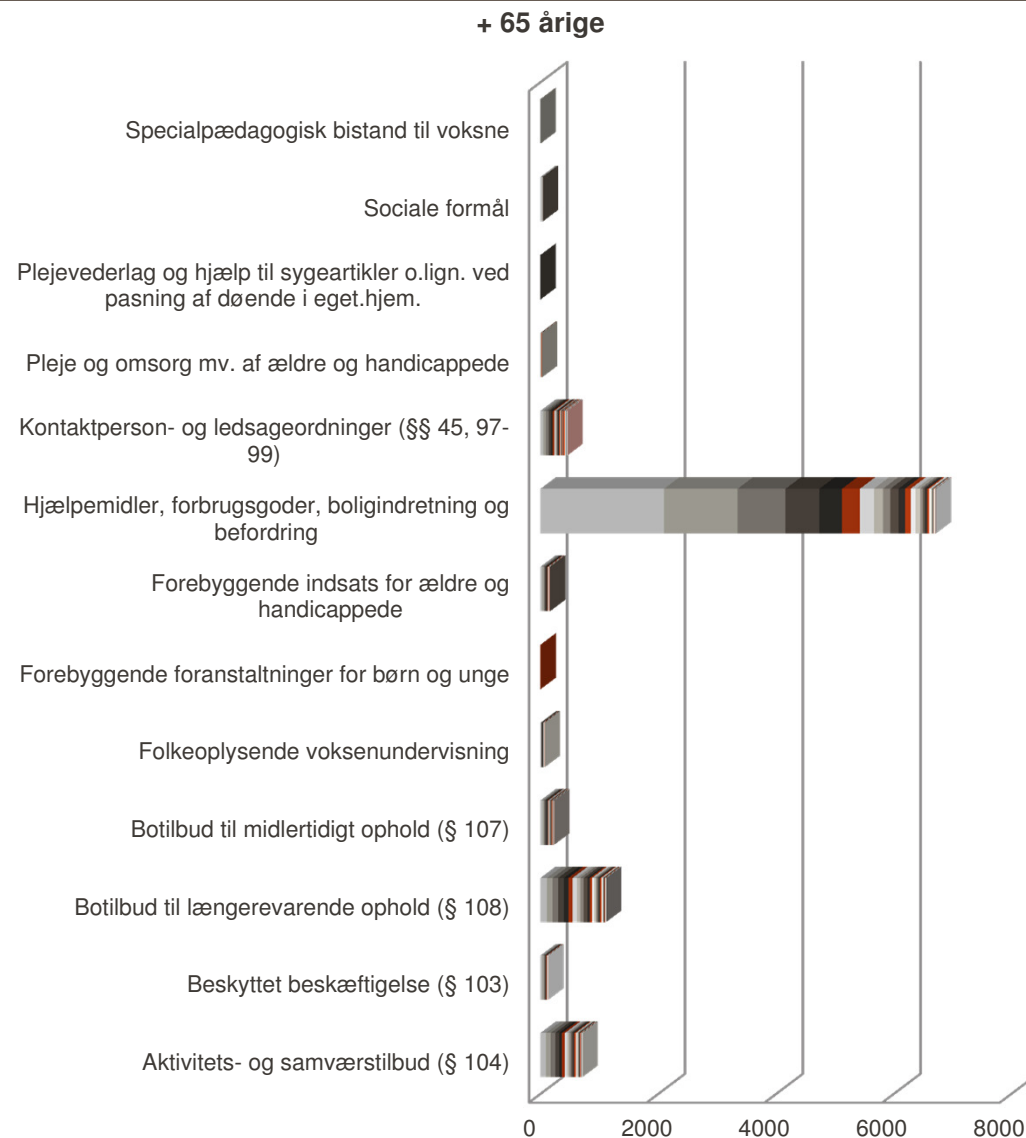
- Helt naturligt bliver brugen af aktivitets- og samværstilbud (§ 104), beskyttet beskæftigelse (§ 103) samt botilbud til længerevarende ophold (§ 108) og botilbud til midlertidigt ophold (§ 107) udbredt når borgeren bliver 19 år – og det fortsætter frem til borgeren er omkring 27 år. Herefter falder antallet af brugere – frem til det 40 år, hvor antallet af brugere stiger igen.
- Kontakt- og ledsageordningen ligger relativt stabilt i hele aldersgruppen, men stiger når borgeren nærmer sig de 50 år.
- Tildeling af hjælpemidler stiger fortsat igennem perioden fra borgerne er 23-64 år, men stigningen tager særligt fart omkring 50 års alderen. .
- Merudgiftsydelser har i alderen op til det 23. år været faldende, men stiger igen voldsomt, når borgeren nærmer sig 33/34 år.



Sammenhæng mellem alder og ydelser – +65 årige

+ 65 årige

- Helt naturligt ophøre stort set brugen af aktivitets- og samværstilbud (§ 104), beskyttet beskæftigelse (§ 103) samt botilbud til længerevarende ophold (§ 108) og botilbud til midlertidigt ophold (§ 107) udbredt når borgeren bliver 65 år
- Kontakt- og ledsageordningen bliver også i stadig mindre omfang brugt, når borgeren er over 65 år – og er stort set ikke tildelt, når borgeren er 70 år.
- Tildeling af hjælpemidler falder markant, når borgeren er 65/66 år. Og anvendes kun i begrænset omfang, når borgeren bliver 70 år. Dette kan hænge sammen med at det er de somatiske behov, der træder ind i denne aldersgruppe, og således kan en del borgere overgå til det somatiske område, hvor man bor på plejecentre og modtager støtte fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.



Bilag 1: Udgiftsdrivere og risikoområder

Row Labels	Sum of Beløb	Count of ID	Borgerandel	Enhedsomkostning	Risikovurdering
Administrationsbygninger (adm.)	kr. -2.170	1	0,00% kr.	-2.170	
Aktivitets- og samværstilbud (§ 104)	kr. 82.220.249	962	3,31% kr.	85.468	
Beskyttet beskæftigelse (§ 103)	kr. 22.760.766	369	1,27% kr.	61.682	
Botilbud til længerevarende ophold (§ 108)	kr. 553.628.460	1139	3,92% kr.	486.065	
Botilbud til midlertidigt ophold (§ 107)	kr. 163.980.373	555	1,91% kr.	295.460	
Daginstitutioner (Institutioner kun for børn indtil skolestart)	kr. 670.648	75	0,26% kr.	8.942	
Dagpleje	kr. 170.436	19	0,07% kr.	8.970	
Døgninstitutioner for børn og unge	kr. 95.709.359	122	0,42% kr.	784.503	
Folkeoplysende voksenundervisning	kr. 542.606	71	0,24% kr.	7.642	
Forebyggende foranstaltninger for børn og unge	kr. 89.929.154	889	3,06% kr.	101.158	
Forebyggende indsats for ældre og handicappede	kr. 7.716.798	459	1,58% kr.	16.812	
Fritidshjem	kr. 527.800	189	0,65% kr.	2.793	
Fælles formål	kr. 972.446	2	0,01% kr.	486.223	
Hjælpemidler, forbrugsgoder, boligindretning og befordring	kr. 111.101.694	14510	49,99% kr.	7.657	
Integrerede institutioner (institutioner som omfatter mindst to af følgende: Daginstitution,	kr. 345.859	40	0,14% kr.	8.646	
Klubber og andre socialpædagogiske fritidstilbud	kr. 8.891	12	0,04% kr.	741	
Kontaktperson- og ledsageordninger (§§ 45, 97-99)	kr. 4.997.629	473	1,63% kr.	10.566	
Kontanthjælp vedrørende visse grupper af flygtninge	kr. 197.608	8	0,03% kr.	24.701	
Opholdssteder mv. for børn og unge	kr. 58.452.293	136	0,47% kr.	429.796	
Pleje og omsorg mv. af ældre og handicappede	kr. 98.842.260	82	0,28% kr.	1.205.393	
Plejevederlag og hjælp til sygeartikler o.lign. ved pasning af døende i eget hjem.	kr. 1.307.007	18	0,06% kr.	72.612	
Rådgivning og rådgivningsinstitutioner	kr. 1.121.533	9	0,03% kr.	124.615	
Sociale formål	kr. 150.679.525	2822	9,72% kr.	53.395	
Specialpædagogisk bistand til voksne	kr. 2.850.926	133	0,46% kr.	21.436	
Tilskud til privatinstitutioner, privat dagpleje, private fritidshjem, private klubber og puljeordninger	kr. 8.012	3	0,01% kr.	2.671	
Voksen-, ældre- og handicapområdet (adm.)	kr. -20.441.668	2494	8,59% kr.	-8.196	
Vuggestue	kr. 128.853	10	0,03% kr.	12.885	
Administration - lægeerklæringer mm.	kr. 3.543.616	2.511	8,65% kr.	1.411	