



Notat

Kommissorium: Koncernanalyse i SOF

Formål

Koncernanalysen skal tilvejebringe et beslutningsgrundlag for strukturelle tilpasninger af udgifter og indtægter på socialområdet i Københavns Kommune, som kan understøtte balance i Socialforvaltningens budgetter i 2025 og frem. Desuden skal koncernanalysen skabe rum til omprioriteringer inden for Socialforvaltningens budget, så det bliver muligt at foretage nye investeringer i forvaltningens socialfaglige arbejde. Endelig skal koncernanalysen pege på de områder, hvor der er særligt store udgiftsstigninger og ringe muligheder for at nedbringe udgifterne, og derfor behov for, at området får tilført ekstra bevillinger i forbindelse med budgetforhandlingerne.

Målsætningen er, at koncernanalysen skal munde ud i en række investerings- og spareforslag, der kan tilvejebringe en samlet varig besparelse på mindst 250 mio. kr. årligt, når alle forslag er fuldt indfaset. Heraf vil nogle blive anvendt i den årlige budgetlægning for at skabe et budget i balance, mens andre vil blive anvendt til at foretage nye investeringer inden for Socialforvaltningen.

Det er forventningen, at de forskellige forslag vil blive vedtaget og implementeret løbende fra Overførselssagen 23/24 til Overførselssagen 24/25.

Baggrund

Socialforvaltningen står aktuelt i en udfordrende økonomisk situation, som fortsætter ind i 2024, selvom der er tilført ekstra midler til socialområdet ifm. Budget 2024. Den økonomiske udfordring skyldes bl.a. et stigende antal borgere med behov for hjælp, stigende kompleksitet og stigende enhedspriser.

Forvaltningens foreløbige prognose for 2025 og 2026 viser, at der forventes yderligere økonomiske udfordringer bl.a. som følge af store bevillingsudløb på socialområdet.

Spor i projektet

Projektet er inddelt i seks overordnede spor, som er kort beskrevet nedenfor. Under hvert spor er der en række forslag og idéer til faglig og økonomisk optimering, som indgår i koncernanalysen. Forvaltningen

21-11-2023

Sagsnummer I F2
2023 - 15592

Dokumentnummer i F2
3985611

Sagsnummer i eDoc
2023-0377432

Sagsbehandler
Cathrine Hübbe

arbejder samtidigt med alle seks spor, men der vil være forskel på, hvornår delanalyserne fra de enkelte spor er klar.

1) Effektiviserings- og administrationsspor

Dette spor fokuserer på økonomiske potentialer ved øget effektivisering og bedre udnyttelse af de administrative ressourcer. Analyser under sporet vil bl.a. være:

- En undersøgelse af muligheden for bedre systemunderstøttelse af driften mhp. at skabe enklere arbejdsgange med færre fejl samt en fortsættelse og evt. udvidelse af arbejdet med afbureaukratisering fra projektet "lettere at lave godt socialt arbejde", hvor der allerede er igangsat afbureaukratiseringstiltag.
- En undersøgelse af muligheden for yderligere driftsoptimering. Socialforvaltningen har i løbet af de seneste år gennemført driftsoptimeringsprojekter i nogle af forvaltningens udførercentre. I forlængelse heraf kan det undersøges, om erfaringerne fra disse projekter kan udbredes til flere af forvaltningens centre.
- At genbesøge etableringen af de administrative fællesskaber og undersøge, om forvaltningen har opnået det fulde potentiale.
- Analyse af økonomistyring ift. brug af forskellige budgetmodeller og incitamentsstrukturer på tværs af målgruppeområderne.

2) Personale- og organiseringspor

Dette spor fokuserer på, hvordan forvaltningen bedst muligt tilrettelægger sin organisation og anvender de personaleressourcer, der er til rådighed. Det vil navnlig omfatte analyser af:

- Potentialer for tilpasninger af organiseringen med udgangspunkt i borgernes behov. F.eks. samling af områder, hvis et stort antal borgere oplever at skulle henvende sig to steder i dag.
- Potentialer for tilpasninger af organiseringen ved samling af administrative opgaver, herunder fx inden for økonomi, hr og/eller faglig udvikling.
- God brug af personaleressourcer, hvor både effektivisering og fastholdelse vil være et fokus. Det kan f.eks. undersøges, om det vil være hensigtsmæssigt at tage særligt hensyn til særlige grupper (f.eks. seniorer) i vagtplanlægningen.
- Ledelsesskrukturer, herunder ledelseslag og ledelsesspænd, men også anvendelsen af uformelle ledere i form af koordinatore og disses betydning for den borgernære kontakt.
- Anvendelsen af vikarer skal undersøges nærmere, herunder om der er potentiale for samarbejde om vikarer på tværs af forvaltninger, om det i nogle

sammenhænge kan være hensigtsmæssigt at bruge vikarer, og om vikarforbrug i højere grad kan undgås i de sammenhænge, hvor det ikke er hensigtsmæssigt.

3) Socialfagligt spor

Det socialfaglige spor fokuserer bredt set på det serviceniveau og de indsatser, som forvaltningen tilbyder borgerne inden for forvaltningens målgrupper. Sporet vil indeholde løsninger relateret til serviceniveau/serviceadgang, herunder også investeringsforslag i faglige omstillinger. Inden for sporet vil navnlig følgende områder være relevante at undersøge:

- Tilbudsviften, herunder tilgængelighed, forløbslængder, fleksibilitet i botilbud, flow fra botilbud, tilpasning af bemanning, bedre koordinering af indsatsen mv.
- Visitations- og revisitationspraksis mhp. transparent serviceniveau og systematisk opfølgning på tidligere visitationer.
- Omlægning af egne tilbud, herunder om forvaltningens egne tilbud i højere grad skal kunne håndtere mere komplicerede behov hos borgerne og derved begrænse dyre køb hos private leverandører.
- Muligheden for flere egne tilbud, så forvaltningen kan undgå dyre køb ved stigende aktivitet. I forlængelse heraf skal det undersøges, om der kan være en økonomisk gevinst ved at sælge flere pladser til andre kommuner og f.eks. minimere risici for tomgang ifm. nybyg.

4) Indkøbsspor

Indkøbssporer fokuserer på potentialer ved at optimere borgercentrenes indkøb yderligere. Forvaltningen har allerede gjort en væsentlig indsats for at forhandle fordelagtige priser, men vurderer, at der fortsat er et potentiale ved styrkede rammer om prisforhandling og ved et øget fokus på indkøbsadfærden. Konkret ønsker forvaltningen med koncernanalysen at se nærmere på:

- Gevinster ved konsolidering af leverandører vedr. en række ydelser, herunder både forebyggende foranstaltninger og botilbud.
- Bedre indkøbsplanlægning, herunder flerårige anskaffelsesplaner.
- Bedre kravspecifikation ved, at borgercentre selv kravspecificerer i stedet for at lade leverandører tilbudsafgive på basis af sagens akter – og samtidig et styrket fokus på udgiftsmæssige virkninger af indkøb af de enkelte botilbudspladser.
- Huslejeniveauer og mulighederne for at reducere husleje ved at flytte institutioner og kontorpladser til lejemål med en lavere husleje.

5) Indtægtsspor

Indtægtssporet fokuserer på, om forvaltningen får hentet alle relevante indtægter hjem fra hhv. andre kommuner og borgere.

Under indtægtssporet undersøges:

- Om de mellemkommunale takster indeholder alle relevante udgiftsposter.
- Om forvaltningen på alle områder, herunder både egne og eksterne botilbudspadser, opkræver op til det niveau af borgertakster, som tillades inden for servicelovens rammer, medmindre Socialudvalget har besluttet andet.

6) Civilsamfunds- og partnerskabsspor

Dette spor fokuserer på, hvordan forvaltningen i højere grad kan inddrage civilsamfundet, fonde mv. i løsningen af sine opgaver gennem partnerskaber mv.

Organisering af arbejdet

Socialforvaltningen rammesætter, projektstyrer og driver selv koncernanalysen, men vil inddrage hjælp fra eksterne konsulenter til at varetage delopgaver i koncernanalysen. Derudover vil forvaltningen også samarbejde med kommunens tværgående analyseenhed om relevante delopgaver.

Der nedsættes en følgegruppe med tillidsrepræsentanter, der følger og giver input til arbejdet. MED-systemet inddrages efter vanlig procedure ifm. effektiviseringsforslag.

Overordnet tidsplan

Forvaltningen skal som udgangspunkt kunne bruge analyseresultaterne i 2025-budgetlægningen, herunder også udarbejdelsen af investeringsforslag. Det indebærer denne overordnede tidsplan:

- December 2023: Socialudvalget drøfter kommissorium for analysearbejdet.
- Februar 2024 (budgetseminar): Enkelte forslag forelægges Socialudvalget mhp. Overførselssagen 23/24.
- Sommer 2024: Socialudvalget tager stilling til effektiviserings- og investeringsforslag mhp. budget 2025.
- September 2024: Budgetforhandlinger.
- Fra september 2024: Investeringsmidler udmøntes, og forvaltningen kan igangsætte implementering af investeringsforslag til budget 2025.
- November 2024: Socialudvalget tager stilling til næste runde effektiviseringsforslag fra analysen.
- Februar 2025 (budgetseminar): Socialudvalget tager stilling til investeringsforslag mhp. Overførselssagen 24/25.

