

Københavns Kommune – Socialforvaltningen Økonomianalyse



29. november 2018



pwc

Indhold

1	Spor 1 - Administration	9
1.1	Konklusioner fra kortlægning af administrative ressourcer (survey til forvaltningens ledere)	14
1.2	Potentiale vurdering på det administrative område	31
2	Spor 2 - Bedre styring	48
3	Spor 3 - Indkøb	63
3.1	Konklusioner på indkøb fra fase 1	65
3.2	Vurdering af indkøbs-modenhed i SOF	81
3.3	Analyse af udvalgte indkøbskategorier	89
3.4	Potentiale vurdering på indkøbsområdet	124
3.5	Tværgående løftestænger	132
4	Spor 4 - Visitationspraksis	151
4.1	BCV – Misbrug	154
4.2	BCV – Sindslidende og udsatte	157
4.3	BCH – voksen handicap	165
4.4	BCH – børn og unge	173
4.5	Vurdering af potentialer på visitationsområdet	183
5	Spor 5 – Effektiv drift i sociale tilbud	194
5.1	Af rapportering af Effektiv drift i sociale tilbud (fase 1)	198
5.2	Analyse af enhedspriser og forklarende parametre	213
5.3	Samlede konklusioner på analysen på tværs af borgercentre	258
5.4	Vurdering af potentiale på drift af tilbud	262
6	Forslag til implementeringsorganisation	269

Sammenfatning af konklusioner: Spor 1 – Administration

Spor 1 – Administration	Hovedobservationer	Centrale anbefalinger	Estimeret bruttopotentiale fuldt indfaset i 2022
	<ul style="list-style-type: none"> • Baseret på faktiske løndata fra Koncernservice vurderede vi umiddelbart, at Socialforvaltningen (SOF) havde 1.174 årsværk, der udfører administrative støttefunktioner. Den efterfølgende gennemførte survey i forvaltningen afdækker et administrativt ressourceforbrug på 1.154 årsværk (inkl. ledere). • De administrative ressourcer inden for SOF fordeler sig således: økonomi (25 %), HR (20 %), it (14 %), indkøb (11 %), kommunikation (7 %) og øvrige (24 %). • Forvaltningen har et betydeligt decentralt administrativt ressourceforbrug (67 % af ressourcerne på niveau 3 og 4). • Stærkt forankret decentral kultur i SOF, som indebærer at der arbejdes uensartet inden for forskellige dele af de administrative funktioner, fx varierende bogføringspraksis inden for økonomi eller et meget højt antal forskellige lokalt indgående aftaler på HR området. • Koordinering horisontalt og vertikalt i organisationen er udfordret ved manglende overblik (fravær af transparent og robust dataunderstøttelse) samt klarhed om roller og ansvar. • Udfordringer ift. systemunderstøttelsen af de administrative funktioner, fx anvendelse af Kvantum. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertikal integration (færre administrative niveauer) samt horisontal konsolidering (decentrale administrative fællesskaber) er primær driver til at reducere det administrative årsværksforbrug i forvaltningen. Konsolideringen omfatter alene den administrative organisering i SOF. • Udarbejdelse af tydelige og dokumenterede processer/arbejdsgange inden for hvert funktionelt område (økonomi, HR, it mv.) med klart definerede roller og ansvar for de forskellige administrative organisatoriske niveauer. Større ensartethed og transparens i de administrative processer understøttes af den anbefalede organisatoriske konsolidering. Større ensartethed og klarere roller vil reducere tidsforbrug på tværs af organisationen. • Sikre en robust og effektiv implementering af systemerne Kvantum og efterfølger til CSC Social samt systemunderstøttelse af vagtplanlægning for at reducere den tid, der bruges på denne opgave. Hertil kommer flere andre systemimplementeringer i SOF over de kommende år, som også kræver fokus på implementering i forretningen • Implementering af stærkere styring og monitorering centralt, så der sikres proces- og data-compliance. 	<div data-bbox="1675 630 1969 748" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Ekskl. Implementerings- omkostninger</p> </div> <p style="font-size: 24pt; font-weight: bold; margin-top: 20px;">54-58 mio. kr.</p>

Sammenfatning af konklusioner – spor 2: Bedre styring

Hovedobservationer

- Styringen af økonomien i SOF er centreret om overholdelse af budgetrammer – på centre, borgercentre og samlet.
- Der er stort fokus på budgetter, fx er det primære styringsredskab for interne tilbud taksterne. Mindre fokus på omkostningerne på forhold under ”rammeniveau”, fx følges der ikke løbende op på enhedspriser for egne tilbud.
- Der opgøres ikke en samlet oversigt over forskydninger i visitationspraksis. Visitationspraksis er afgørende for hvilken type tilbud den enkelte borger får og derigennem også omkostningsniveauet for SOF.
- For visse typer af borgere har SOF svært reducerede styringsmuligheder, fx ift ”selvhenvendere” på misbrugsområdet. Der er p.t. ikke en løbende opfølgning på antallet af denne type omkostningsdrivende henvendelser, som kunne give en ”early warning” på potentielle budgetoverskridelser.
- Der opgøres p.t. ikke prisniveauet for forskellige ydelsestyper for eksternt placerede borgere. Det er således ikke muligt ud fra den løbende opfølgning, at identificere ændringer i pris eller volumen, som har en direkte påvirkning på SOF’s økonomi.

Centrale anbefalinger

- Anbefalingerne til styring har til formål at styrke opfølgningen på centrale økonomiske risikofaktorer, der knytter sig til SOF’s omkostningsniveau.
- Det anbefales, at der løbende beregnes og følges op på SOF’s tilbuds enhedspriser. Herved kan der foretages tværgående sammenligninger med ensartede tilbud og negativ omkostningsudvikling kan opdages.
- Det anbefales, at beregningen af enhedspriser på SOF’s tilbud baseres på en ensartet omkostningsfordelingsmodel på tværs af SOF.
- Det anbefales, at der følges op på segmenter af ydelser i SOF, således at ledelsen får et overblik over om der sker skred i visitationspraksis.
- Det anbefales, at der følges op på prisniveauet for segmenterede ydelsesniveauer.
- Det anbefales, at der løbende følges op på prisniveauet på ydelser købt af eksterne parter – enten andre kommuner eller private tilbud. Herved kan ledelsen identificere eventuelle negative omkostningsudviklinger og specificere hvor et evt. problem opstår. Herudover vil oplysninger om prisniveauer stille SOF stærkere i forhandlingspositionen overfor tilbudsgiver.

Sammenfatning af konklusioner: Spor 3 – Indkøb

Spor 3 – Indkøb	Hovedobservationer	Centrale anbefalinger	Estimeret bruttopotentiale fuldt indfaset i 2022
	<ul style="list-style-type: none">• SOF's indkøb var samlet set 2 mia. kr. i 2017 – eller ca. 40 % af det samlede budget i SOF.• Den primære indkøbskategori er køb af pladser hos private tilbud og i kommuner og regioner.• Den samlede modenhed i indkøbsorganisationen vurderes som lav.• Der er ikke en systematisk styring af efterspørgslen (mængder), og der er ikke observeret dokumenterede strukturerede overvejelser vedrørende <i>make-buy</i>.• Der er meget få rammeaftaler ud over på standardiserede indkøb, og compliance på aftalerne er generelt lav på tværs af indkøbskategorier.• Indkøb foretages som hovedregel decentralt, og der er ingen fastsatte politikker og processer for styring af indkøb.• Processer for indkøb vurderes på baggrund af interviews at være meget varierende på tværs af organisationen.• Kontraktstyringen er rudimentær, idet der ikke er faste processer herfor eller professionelle indkøbskompetencer, der monitorerer og følger op.• Data- og systemunderstøttelsen er mangelfuld, hvilket besværliggør et overblik over udvikling i priser og mængder.	<ul style="list-style-type: none">• Der er et betydeligt potentiale forbundet med at anvende klassiske indkøbsløftestænger som efterspørgselsstyring, markedsafprøvning og kontraktstyring på alle indkøbskategorier i forvaltningen.• På køb af pladser er der særligt identificeret et potentiale ved at styrke nyttiggørelsen af kommercielle indkøbskompetencer i forhandlinger og indgåelse af aftaler i de konkrete indkøb. Der vurderes et potentiale på ca. 4-7 % på den styrbare del af baseline og ca. 2-4 % på den del af baseline, der har reducerede styringsmuligheder.• For vikarservice og rådgivningsydelser vil især en større grad af compliance drive realiseringen af indkøbsgevinster. På området for vikarydelser er der estimeret et potentiale på ca. 6-8 %, mens der på rådgivningsydelser estimeres et potentiale på ca. 2-4 %. Potentialet for vikarydelser forudsætter konkurrenceudsættelse på 40 % af omkostninger på fritvalgsområdet.• Forudsætningen for at implementere løftestænger er etableringen af en egentlig kommerciel indkøbsfunktion med kompetencer til dels at foretage konkrete større indkøb selv, dels at gennemføre udbud samt drive og udvikle indkøbsadfærd og kultur ned gennem forvaltningen.	<p data-bbox="1675 630 1969 747">Ekskl. Implementerings- omkostninger</p> <p data-bbox="1654 998 1969 1047">42-72 mio. kr.</p>

Sammenfatning af konklusioner: Spor 4 – Visitationspraksis

Det skal bemærkes, at der ikke indgår data fra BBU i analysen. Det skyldes, at det ikke har været muligt at fremskaffe data fra dette borgercenter til brug for analysen.

Hovedobservationer

- I BCV – Sindslidende og udsatte har antallet af borgere været nogenlunde stabilt i perioden 2014-2016.
- I BCH – Handicap var størstedelen af borgerne i 2016 i midlertidige og længerevarende botilbud samt aktivitets- og samværstilbud, mens relativt få borgere modtog støtte i eget hjem (§ 85).
- I BCH – Voksenhandicap var de gennemsnitlige omkostninger pr. borger i 2016 generelt højere i eksterne tilbud end i kommunens egne tilbud.
- I både BCV – Sindslidende og udsatte og BCH – Voksenhandicap var der i 2016 blandt borgerne med §85-støtte og på midlertidige og længerevarende botilbud, borgere med lette problemer (VUM-score B). Disse borgere er forbundet med betydelige udgifter, selvom deres funktionsniveau er forholdsvis godt, og de måske kunne støttes i eget hjem eller frivillige tilbud.
- Udgifterne pr. anbragte barn/ung på døgninstitution er højere i eksterne kommunale/regionale tilbud end i egne tilbud. Der kan derfor være et besparelspotentiale i at anvende egne tilbud, hvis børnenes/de unges målgrupper er sammenlignelige på tværs af egne og eksterne døgninstitutioner, såfremt der er ledig kapacitet.
- Udgifterne pr. barn/ung med både familiebehandling og kontaktperson for barnet er lavere i egne tilbud end hos private leverandører.

Centrale anbefalinger

- I 2016 havde SOF mange borgere med lette problemer (VUM-score B), som modtog støtte både i eget hjem og i botilbud. Disse borgere må forventes at have ressourcer og rehabiliteringspotentiale. Det er vores anbefaling, at SOF anvender vejledning fra visitationskompasset og med afsæt heri har tydelige kriterier for anvendelse af tilbud, herunder omfang og varighed. Analysen peger på et potentiale ved at udvisitere borgere med forholdsvis lette problemer, som i dag modtager § 85-støtte, til frivillige tilbud.
- Det anbefales endvidere at reorganisere borgere med VUM-score B, som i dag modtager midlertidige døgntilbud (§ 107) eller permanente tilbud (§108) til mindre indgribende indsatser og foranstaltninger.
- Det er væsentligt at tage forbehold for, at der i både BCV og BCH står borgere på venteliste til §§107- og 108-tilbud samt §85-støtte. De beregnede potentialer ved at udvisitere/reorganisere borgere vil alt andet lige blive reduceret i det omfang, de frigivne pladser fyldes op af borgere på venteliste.
- Analysen viser, at der i 2016 var betydelige forskelle på pladspriser på interne og eksterne tilbud. Med udgangspunkt i aktivitetsniveauet i 2016 vil der være et potentiale i at hjemtage borgere til egne tilbud. Det bemærkes, at dette forudsætter samme aktivitetsniveau som i 2016 og en konsolidering af opgørelsen af de interne omkostninger, samt at der kan tilvejebringes egen kapacitet.
- Det bemærkes, at de høje priser på eksterne tilbud i 2016 understøtter konklusionerne i Spor 3 (indkøbsspor) om potentialet ved en skarpere markedsafprøvning og kontraktstyring i forbindelse med eksterne køb af pladser.
- Generelt er ovenstående anbefalinger baseret på det tilgængelige datagrundlag, som dækker hhv. 2014-2016 (BCV – sindslidende og udsatte) og 2016 (BCV – misbrug og BCH – voksen handicap). Anbefalingerne tager derfor ikke højde for udviklingen i kommunen fra 2016-2018.

Estimeret bruttopotentiale fuldt indfaset i 2022

Ekskl.
Implementerings-
omkostninger

~ 56 mio. kr.

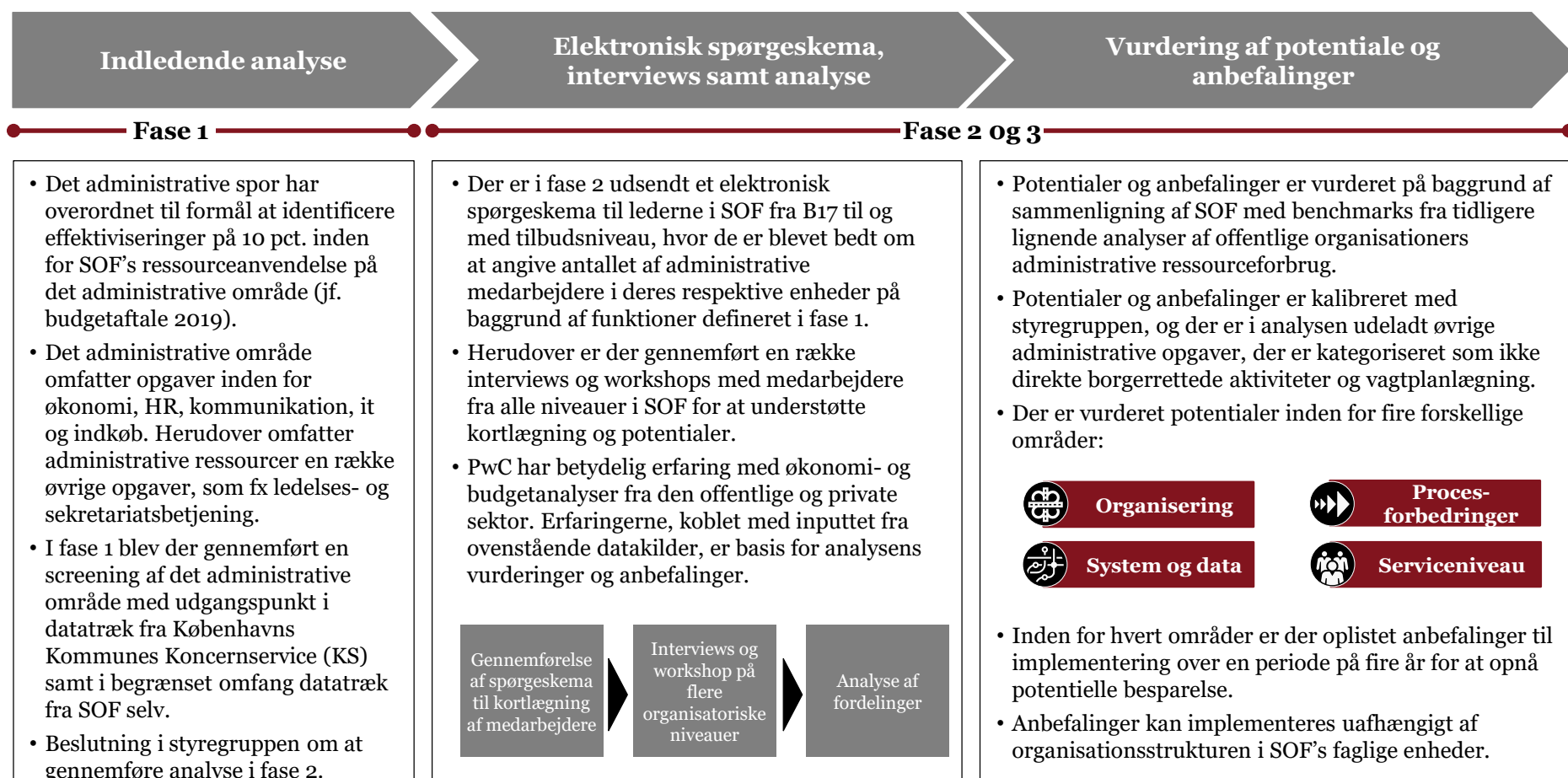
Sammenfatning af konklusioner: Spor 5 – Effektiv drift af sociale tilbud

Spor 5 – Effektiv drift af sociale tilbud	Hovedobservationer	Centrale anbefalinger	Estimeret bruttopotentiale (fuldt indfaset)
	<ul style="list-style-type: none"> Analysen tager afsæt i en sammenligning af tilbud (primært døgn) inden for sammenlignelige grupper af tilbud i henholdsvis BBU, BCH og BCV. Der er foretaget en nedbrydning af omkostningsbasen i enhedspriser pr. plads på institutionerne. I alle borgercentre er der inden for de sammenlignelige tilbudsgrupper observeret forskelle i omkostninger pr. plads. Analysen har fokuseret på at identificere mulige forklaringer på disse forskelle. Der er gennemført analyse af følgende variable: gennemsnitsløn pr. årsværk, sygefravær, indirekte omkostninger, størrelse på tilbud og normering. Af de kontrollerede forhold er det især tilbuddenes normering samt til dels tilbuddenes størrelse, der kan forklare forskellene i omkostning pr. plads. Da det ikke har været muligt at tilvejebringe oplysninger om de konkrete borgeres støttebehov på de enkelte institutioner, bør der gennemføres mere granulære studier forud for en vurdering af i hvilken grad normeringer kan justeres i forvaltningens botilbud. Der er gennemført 6 caseinterviews som illustrerer forskelle i den anvendte tid på tilbuddene, herunder omfanget af tid sammen med borgerne. Det er blevet italesat i interviews, at der er muligheder for at reducere i opgaver og projekter, som reducere medarbejderens tid anvendt sammen med borgerne. Det bemærkes, at forvaltningen allerede har igangsat et initiativ (TVO1), der skal forbedre arbejdstilrettelæggelsen lokalt i forvaltningens tilbud. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducere øvrig tid. Der er i deep dive-interviews identificeret et potentiale ved at fokusere på skarpt at reducere i opgaver, som ikke er fokuseret på kerneydelsen. For fire konkrete institutioner vurderes dette potentiale at udgøre ca. 3,6 mio. kr. For øvrige institutioner er der brug for nærmere undersøgelser for at kunne estimere et potentiale. Det er ikke undersøgt i hvor stort omfang TVO1 reducerer potentialet ift. rapportens anbefalinger. Gennemføre en bredere kortlægning af de dyre tilbuds normering, herunder (i) fastlægge omfang af øvrig tid (fx møder), (ii) i hvilken grad ressourcer udnyttes på tværs af afdelinger, samt (iii) forskelle i borgeres støttebehov på institutionerne. Kortlægningen vil give et mere præcist billede af, hvilket potentiale der kan realiseres på den enkelte institution. Udarbejde moderniseringsplan, hvor mindre tilbud, samt tilbud med dyre faste kapacitetsomkostninger frasælges og erstattes af etablering af større tilbud placeret geografisk på adresser med lavere grundpriser. Planen skal afstemmes i forhold til hidtidige analyser samt eksogene rammevilkår, herunder ikke mindst Socialtilsynets vurderinger. Udarbejde inspirationskatalog til tilbudsledere med forslag til gennemgang af opgaveportefølje. 	<p style="text-align: center;">Ekskl. Implementerings- omkostninger</p> <p style="text-align: center;">3,8 mio. kr.</p> <p style="text-align: center;">Estimeret potentiale er kun beregnet ud fra fire interviewede tilbud hos BCV og BCH og inkluderer udelukkende potentiale ved reduktion i øvrig tid.</p>

Spor 1 - Administration

Metode til analyse af Spor 1 – Administration

Proces for analyse af spor 1 – Administration



På baggrund af faktiske løndata fra Koncernservice skønnedes antallet af administrative årsværk i forvaltningen til 1.174

Beskrivelse

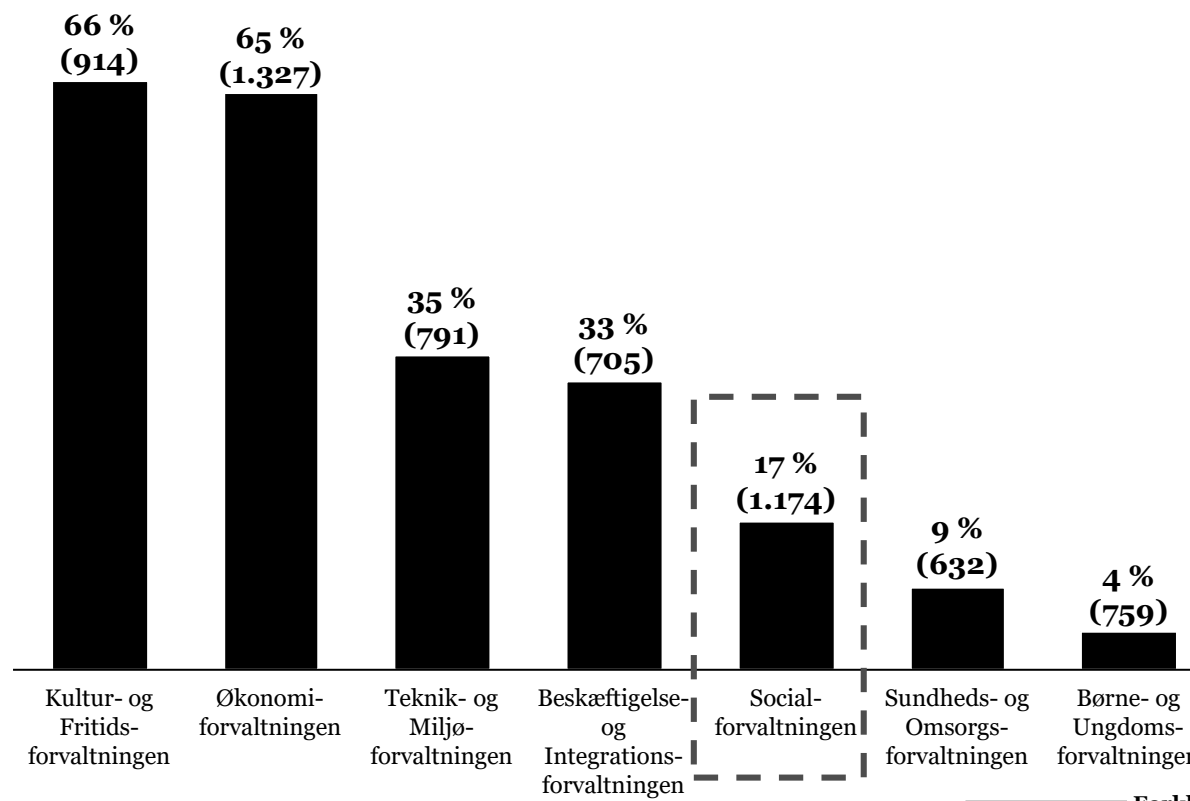
- De administrative støttefunktioner udgør en mindre andel af administrationen i de store serviceforvaltninger.

Metode

- Personalemetoden, datatræk fra KS (Kilde: HR i SOF)
- Administrative medarbejdere delt op i fire forskellige funktionsområder.

Analyse

Andel årsværk ansat i administrative støttefunktioner ud af totalt antal ansatte pr. forvaltning i Københavns Kommune 2017 i % (antal årsværk)



Forklaring
 Socialforvaltningen

Antal decentrale ledere per forvaltning

Beskrivelse

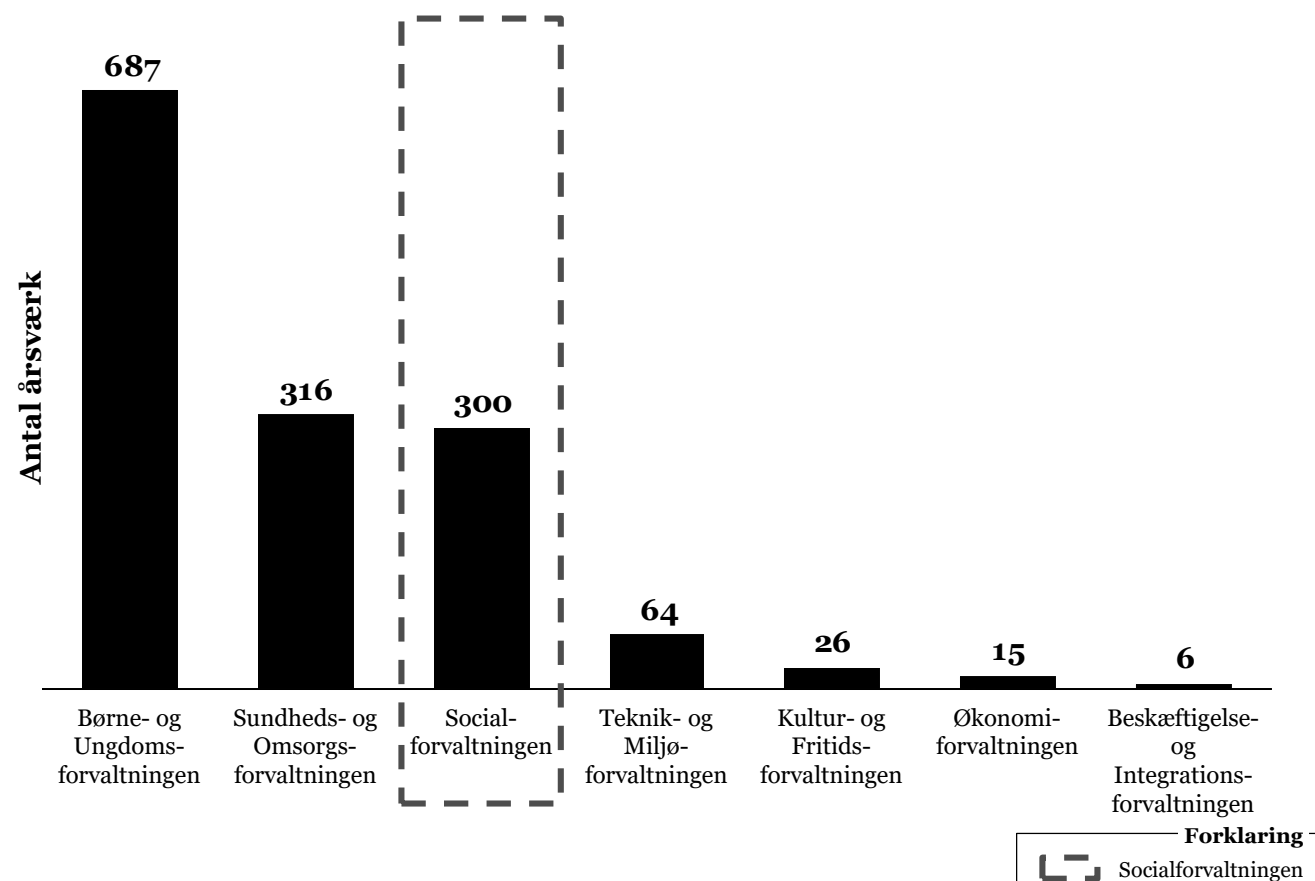
- Omfanget af decentrale ledere er i sagens natur størst i de borgervendte serviceforvaltninger.
- SOF og SUF har en nogenlunde ligelig fordeling af decentrale ledere

Metode

- Personalemotoden, datatræk fra KS (Kilde: HR i SOF)
- Administrative medarbejdere delt op i fire forskellige funktionsområder.

Analyse

Antal decentrale ledere pr. forvaltning i Københavns Kommune i 2017



Forvaltningens bogføringspraksis i regnskabssystemet tyder på en relativt lav andel af decentralt administrativt ansatte

Beskrivelse

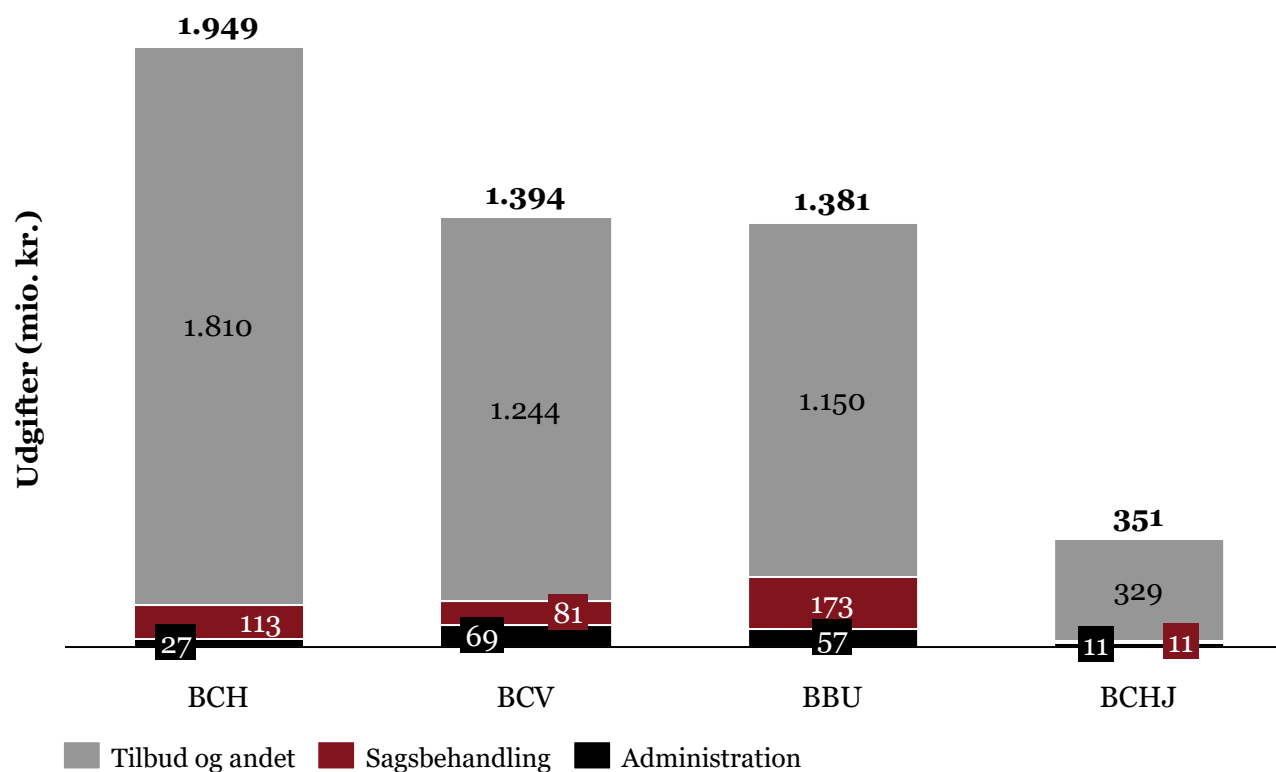
- Oversigten til højre viser det administrative ressourcetræk opgjort ud fra SOF's regnskab for 2017 med udgangspunkt i udvalgte administrative regnskabskategorier.
- Opgørelse i fase 1 på baggrund af denne metode viser et meget lavt administrativt ressourcetræk, som det blev besluttet at validere med en surveybaseret undersøgelse i fase 2.
- Med udgangspunkt i surveydata i fase to blev det administrative ressourcetræk vurderet højere.

Metode

- Baseret på regnskabsudtræk for 2017 fra Kvantum på organisationsniveau 2
- Omkostninger allokeret på baggrund af "hovedprodukt"
- Udgifter til administration i borgercentre er omkostningskategorierne "administration" – og det samme for "sagsbehandling"
- Resterende omkostninger er under "Tilbud og andet".

Analyse

Udgifter pr. borgercenter fordelt på administration, sagsbehandling og andet i 2017 (mio. kr.)



Konklusioner fra kortlægning af administrative ressourcer (survey til forvaltningens ledere)

Survey til kortlægning af administrative årsværk er blevet udført med kortlægning af en række administrative funktioner. Spørgeskema er udsendt til alle ledere i forvaltningen

Funktionsområde	Opgaver inden for funktionsområde
HR	Personaleadministrative udviklingsopgaver (fx kompetenceudvikling og organisationsudvikling (HR, politikker, strategier mv.)) Personaleadministrative driftsopgaver (fx ledelsesrapportering og personaleadministration)
Økonomi	Økonomiopgaver relateret til budget (fx budgetlægning, opfølgning og ledelsesrapportering) Regnskabsopgaver (fx fakturahåndtering, bogføring og afstemning)
It	Udviklingsopgaver (fx anskaffelse af nye systemer, implementering af systemer, videreudvikling af systemer og integration mellem systemer) Driftsopgaver (fx drift af nuværende systemer, it-support, hardware, ledelsesrapportering samt kontrakt- og leverandørstyring)
Kommunikation	Internt kommunikation (fx interne publikationer (medarbejderblade) og intranet) Ekstern kommunikation (fx presse, publikationer og website)
Øvrige administrative opgaver*	Diverse administrative indberetninger (fx input til ledelsesrapportering, som ikke er omfattet af HR, it, økonomi eller kommunikation) Rapportering til eksterne parter (fx afrapportering til øvrige myndigheder uden for SOF, såsom Danmarks Statistik eller Økonomi- og Indenrigsministeriet) Planlægning og afholdelse af diverse administrative møder Ledelsesbetjening (fx koordinering, processtyring og kvalitetssikring af sagsforelæggelser for til ledelsen samt opfølgning herpå) Politisk betjening (fx besvarelse af udvalgsspørgsmål og besvarelse af øvrige politiske bestillinger til det politiske niveau)
Indkøb	Strategisk indkøb (fx udvikling af strategier for indkøb, kategoristyring, udvikling af opfølgning på politikker og retningslinjer for indkøb samt vedligehold og opdatering af indkøbssystem) Efterspørgselsstyring (fx følge markedsændringer for forskellige indkøbskategorier eller vurdere og udfordre organisationens behov) Markedsafprøvning (fx forberede og gennemføre udbud og aftaler med leverandører) Kontrakt- og leverandørstyring på allerede indgåede aftaler Indkøbsdisponering (fx afgive ordrer – enten via indkøbssystem, telefonisk eller ved at foretage fysiske indkøb i butikker, modtage varer og tjenesteydelser eller gennemføre betalinger)

*) Øvrige administrative opgaver inkluderer ikke vagtplanlægning eller andre "ikke borgerrettede aktiviteter", som ikke omfattes af andre ovenstående eksempler på "øvrige administrative opgaver".

Besvarelsesprocenten er i top i centralforvaltningen, mens der er modtaget noget lavere besvarelsesprocenter fra borgercentrene

Beskrivelse

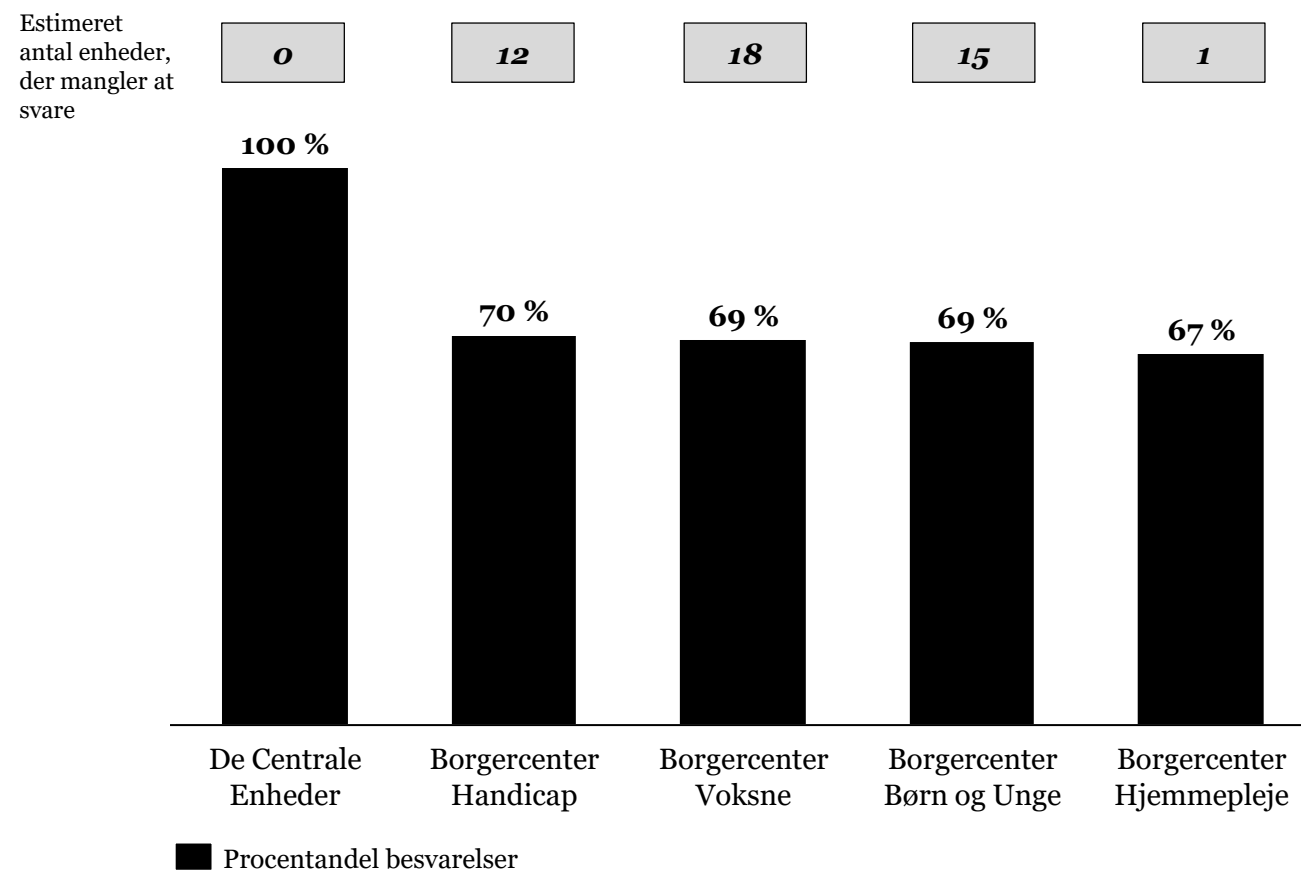
- Besvarelsesprocenten på surveyen er sendt til lederne af SOF's enheder.
- Surveyen blev udsendt til centralforvaltningen, borgercentrene, centrene/enhederne og tilbud.
- Respondenterne fik en uge til at besvare surveyen.
- Besvarelser modtaget efter den 27. september er ikke taget med.

Metode

- Baseret på survey, foretaget af PwC med henblik på at indsamle data til kortlægning af administrative ressourcer i SOF
- Ud over almindelige usikkerheder ved surveys har der vist sig en særskilt usikkerhed omkring Borgercenter Voksne, hvilket er søgt løftet ved en følsomhedsanalyse, som fremgår senere.

Analyse

Svarprocent fra borgercenter og centralforvaltning (validerede data)



Opgørelse af det samlede antal administrative årsværk baseret på en opskrivning af surveydata

Beskrivelse

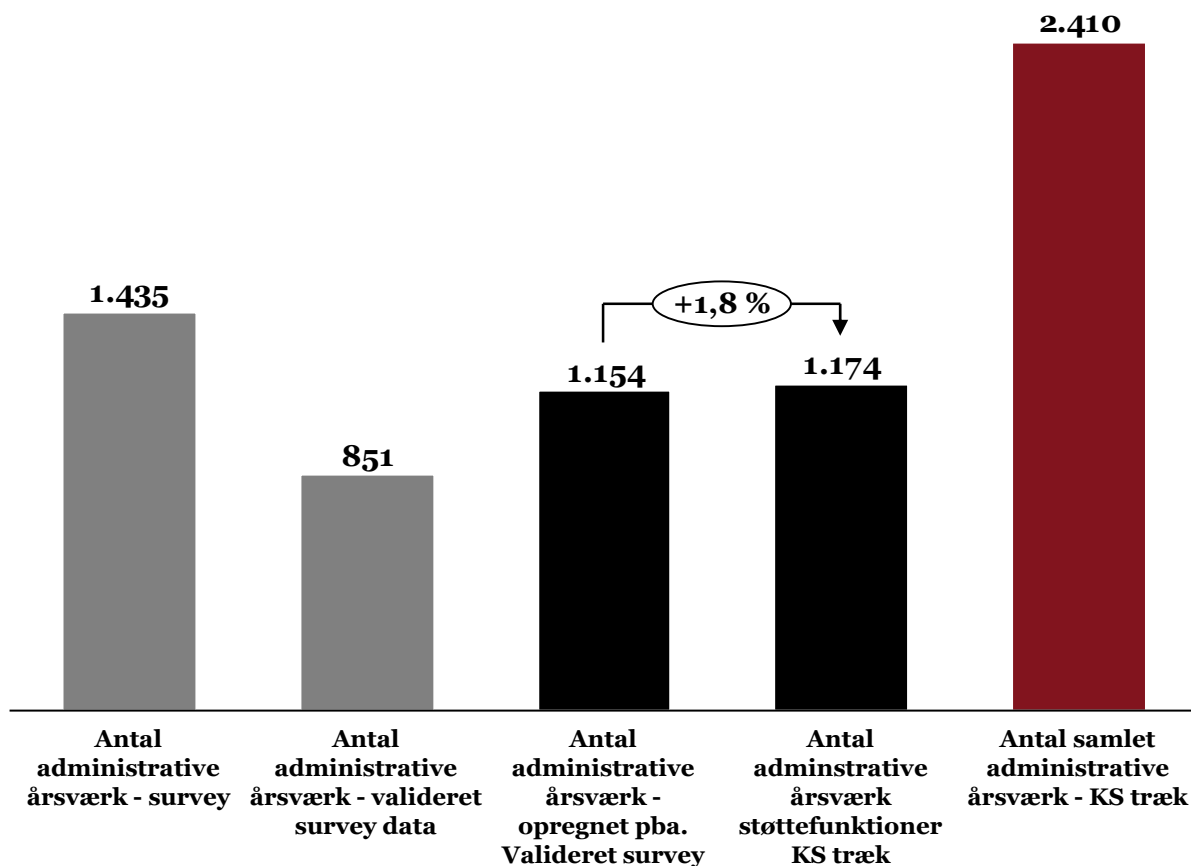
- Det samlede resultat fra surveyen er estimeret ved at opskrive de eksisterende svar med en ligefrem proportional fremskrivning.
- Surveyen har redegjort for 851 årsværk, der varetager administrative støttefunktioner.
- Da der imidlertid ikke er besvarelser fra alle enheder, har PwC opskrevet antallet af årsværk for enheder, der ikke har besvaret. Denne korrektion giver et samlet administrativt årsværksforbrug på administrative støttefunktioner på 1.154 årsværk.

Metode

- Surveydata fra 2018.
- Resultater inkluderer ikke opgaverne "ikke borgerrettede aktiviteter" og "vagtplanlægning".
- KS data: Samtlige administrative ÅV = 2.410. Kategorien 'administrative støttefunktioner' alene = 1.174 her udgår 'personale der løser myndighedsopgaver' samt 'decentrale ledere' og 'adm. chefer'.

Analyse

Antal administrative årsværk opgjort efter survey og KS, 2017



Opgørelse over administrative årsværk på borgercenterniveau og i centralforvaltningen

Beskrivelse

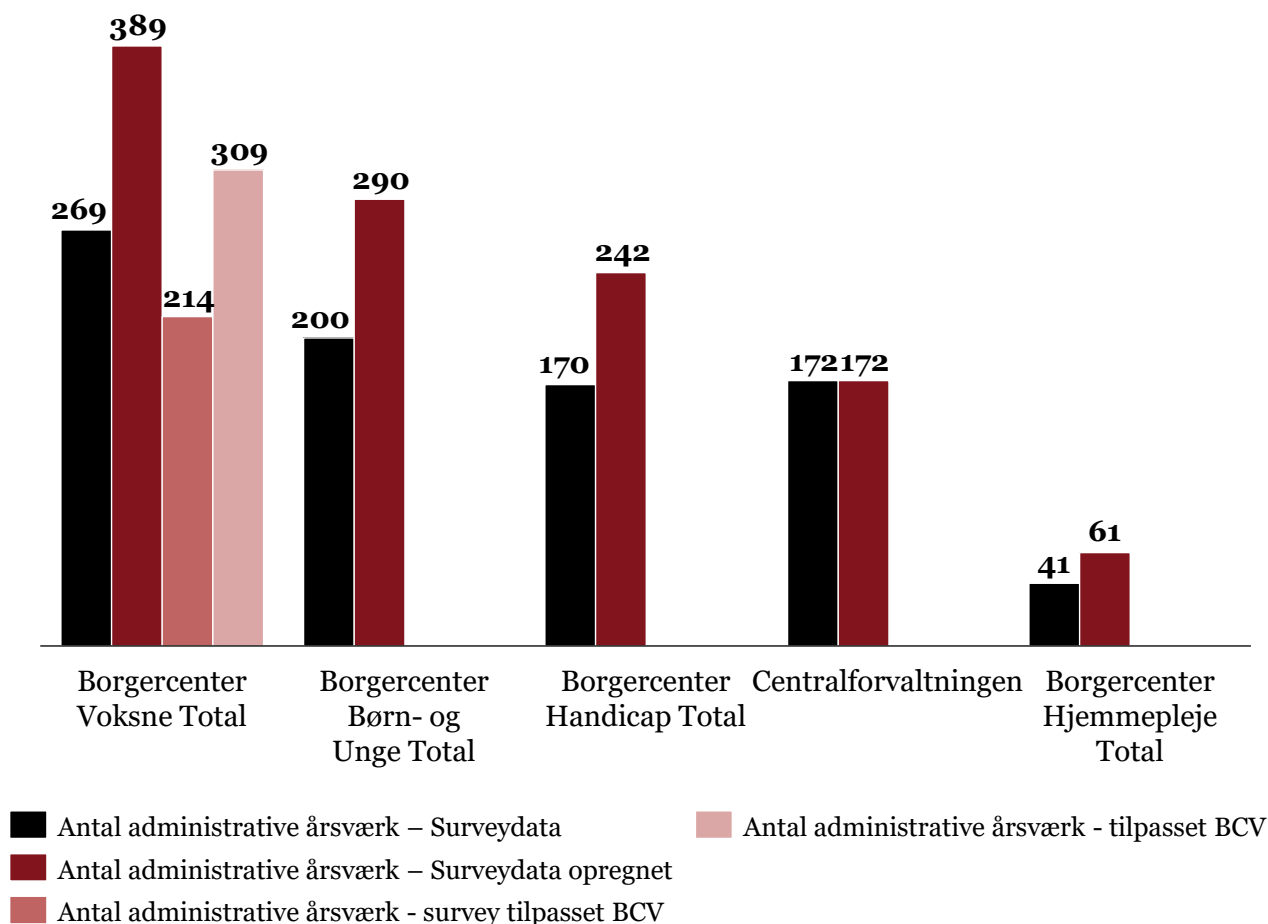
- Antallet af administrative årsværk opregnet fra surveydata viser en betydelig forskel fra borgercenter til borgercenter.
- For BCV har forvaltningen tilkendegivet en særlig usikkerhed i forhold til besvarelsen af survey. Der er derfor lavet en følsomheds-vurdering, hvor der for BCV lægges et administrativt niveau til grund svarende til den gennemsnitlige andel af administrative ressourcer i BBU og BCH. Det tilpassede niveau indebærer en reduktion af baseline med 80 administrative ÅV. Begge niveauer anvendes senere ift. potentialeberegning.
- Lederes administrative opgaver indgår i opgørelsen.

Metode

- Datakilder stammer fra KS samt survey, foretaget af PwC med henblik på at indsamle data til kortlægning af administrative ressourcer i SOF.
- Det samlede resultat fra surveyen er estimeret ved at opskrive eksisterende svar med en ligefrem proportional fremskrivning.
- Data er blevet valideret af de enkelte borgercentre.
- Resultater inkluderer ikke opgaverne "ikke borgerrettede aktiviteter" og "vagtplanlægning".

Analyse

Antal administrative årsværk pr. borgercenter og centralenhed, opgjort efter survey og KS-data, 2017



Andelen af administrative årsværk varierer på tværs af borgercentre

Beskrivelse

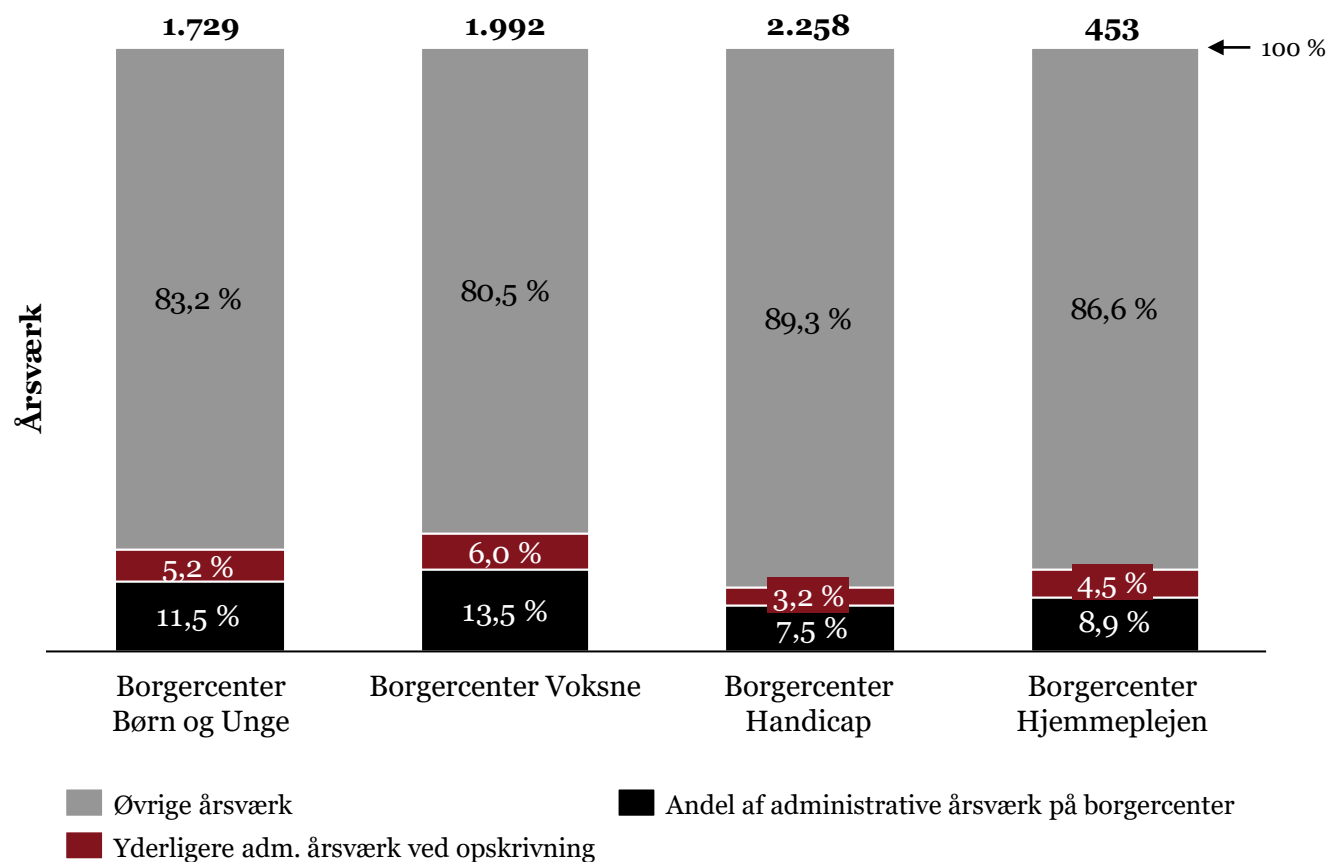
- Grafen illustrerer den beregnede administrationsprocent i de fire borgercentre på baggrund af surveydata.
- Relativt til det samlede antal ansatte udgør medarbejdere, der løser administrative støttefunktioner, den største andel i BCV og BBU.
- Resultaterne inkluderer ikke opgaverne "ikke borgerrettede aktiviteter" og "vagtplanlægning".

Metode

- Datakilder stammer fra KS samt survey, foretaget af PwC med henblik på at indsamle data til kortlægning af administrative ressourcer i SOF.
- Surveydata er her lagt op mod det totale antal årsværk i borgercentrene.
- Det samlede resultat fra surveyen estimeret ved at opskrive eksisterende svar med en ligefrem proportional fremskrivning.

Analyse

Opgørelse af administrative årsværk ud af totalt antal årsværk i borgercenter, 2017



Sammensætningen af administrative ressourcer på tværs af opgaveområder

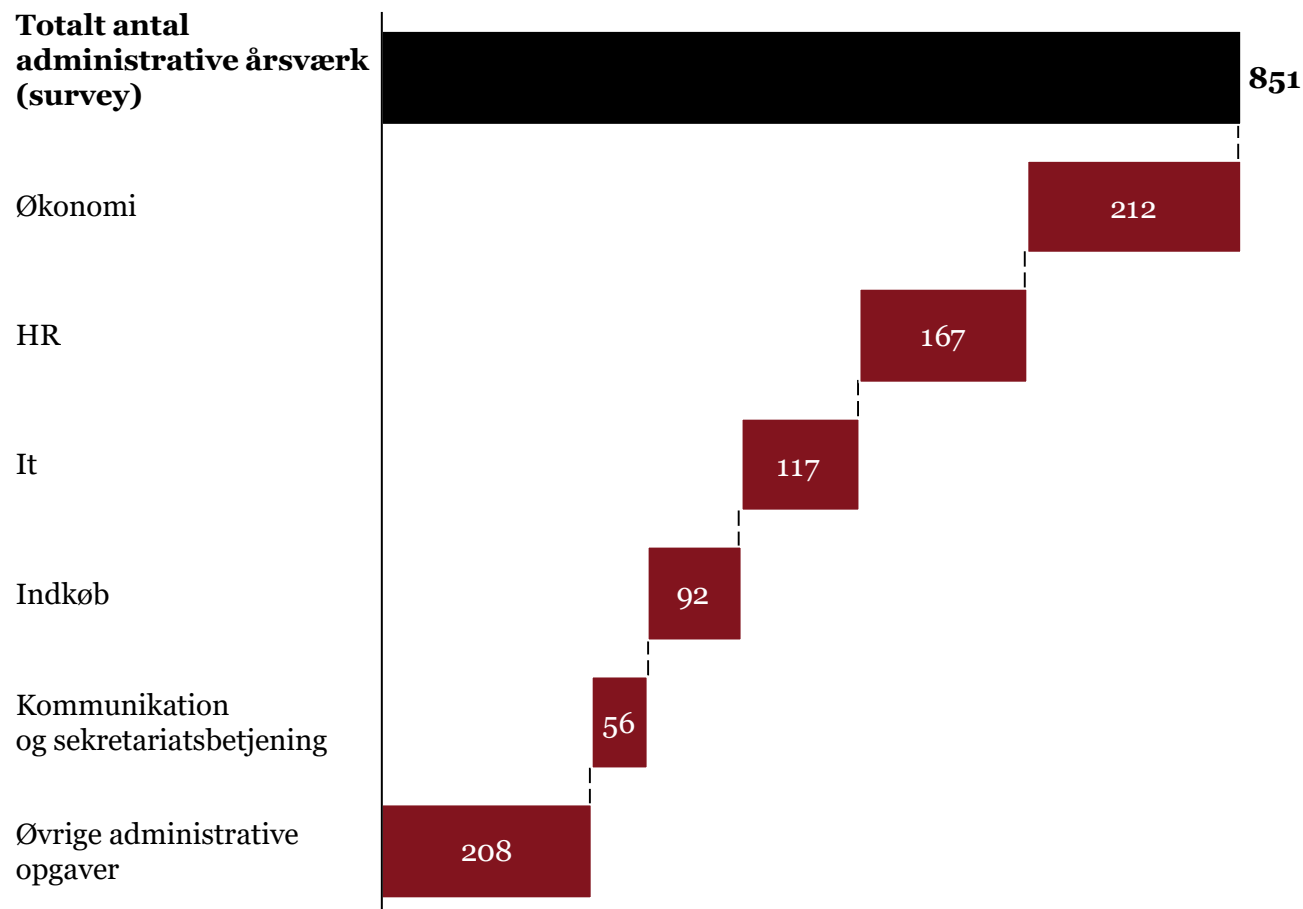
Beskrivelse

- Nedbrydningen på administrativ funktion tager udgangspunkt i det faktiske antal besvarelser. Dvs. at baseline er på 851 årsværk.
- Opgaver inden for økonomiområdet er den største gruppe blandt funktionsområderne i surveyen.
- Opgaver inden for 'øvrige administrative opgaver' omfatter fx ledelsesbetjening (koordination og kvalitetssikring af sager til ledelsen) samt politisk betjening (fx besvarelse af spørgsmål fra udvalget)

Metode

- Data fra survey, foretaget af PwC med henblik på at indsamle data til kortlægning af administrative ressourcer i SOF
- Resultater inkluderer ikke opgaverne "ikke borgerrettede aktiviteter" og "vagtplanlægning".

Analyse



Administrative årsværk på centralforvaltningsniveau fordelt på funktion – centralforvaltningen

Beskrivelse

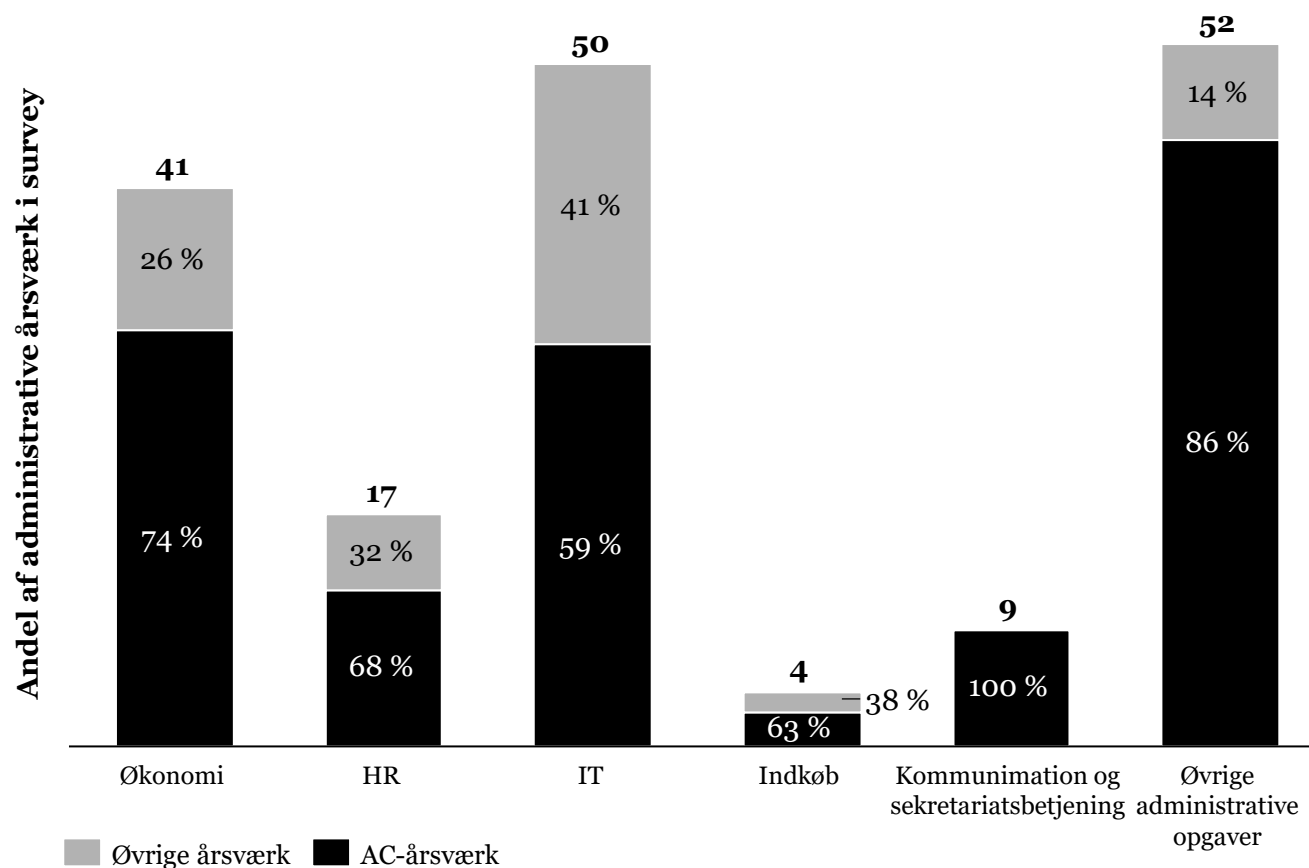
- Den granulære analyse på organisationsniveau tager udgangspunkt i det faktiske antal besvarelser. Dvs. at baseline er på 851 årsværk.
- Fordelingen er baseret på besvaret opgavetype. Medarbejdere fra et kontor kan således indgå i forskellige opgavekategorier.
- De administrative årsværk på tilbudsniveau udgør 20 pct. af de samlede administrative årsværk.

Metode

- Data fra survey, foretaget af PwC med henblik på at indsamle data til kortlægning af administrative ressourcer i SOF
- Resultater inkluderer ikke opgaverne "ikke borgerrettede aktiviteter" og "vagtplanlægning".

Analyse

Antal administrative årsværk sorteret på funktion på centralforvaltningsniveau, 2017



Administrative årsværk på borgercenterniveau fordelt på funktion – borgercenterniveau

Beskrivelse

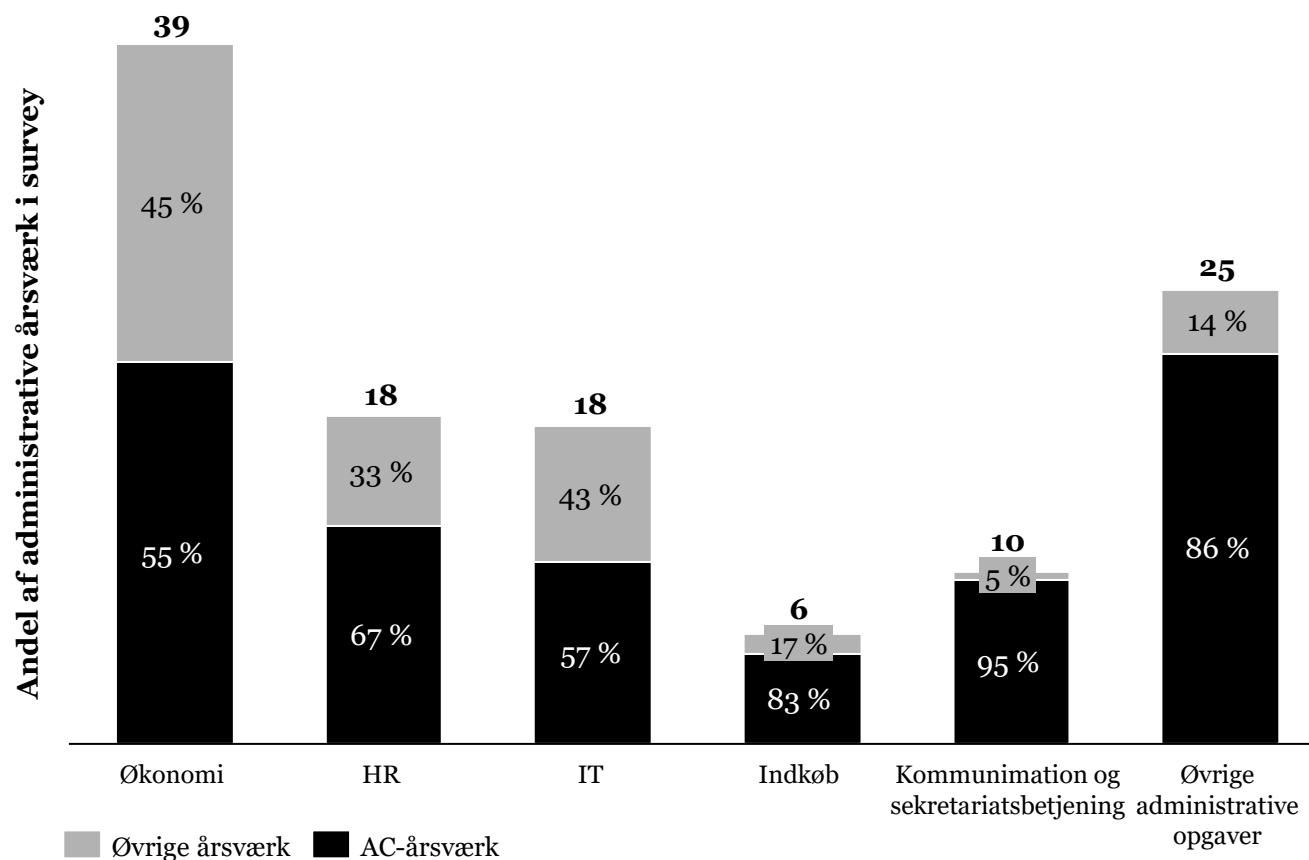
- Den granulære analyse på organisationsniveau tager udgangspunkt i det faktiske antal besvarelser. Dvs. at baseline er på 851 årsværk.
- Opgaver inden for økonomi udgør en stor del af de opgaver, der bliver foretaget på borgercenterniveau.
- De administrative årsværk på tilbudsniveau udgør 14 pct. af de samlede administrative årsværk.

Metode

- Data fra survey, foretaget af PwC med henblik på at indsamle data til kortlægning af administrative ressourcer i SOF
- Resultater inkluderer ikke opgaverne "ikke borgerrettede aktiviteter" og "vagtplanlægning".

Analyse

Antal administrative årsværk sorteret på funktion på borgercenterniveau, 2017



Administrative årsværk på centerniveau fordelt på funktion – centre

Beskrivelse

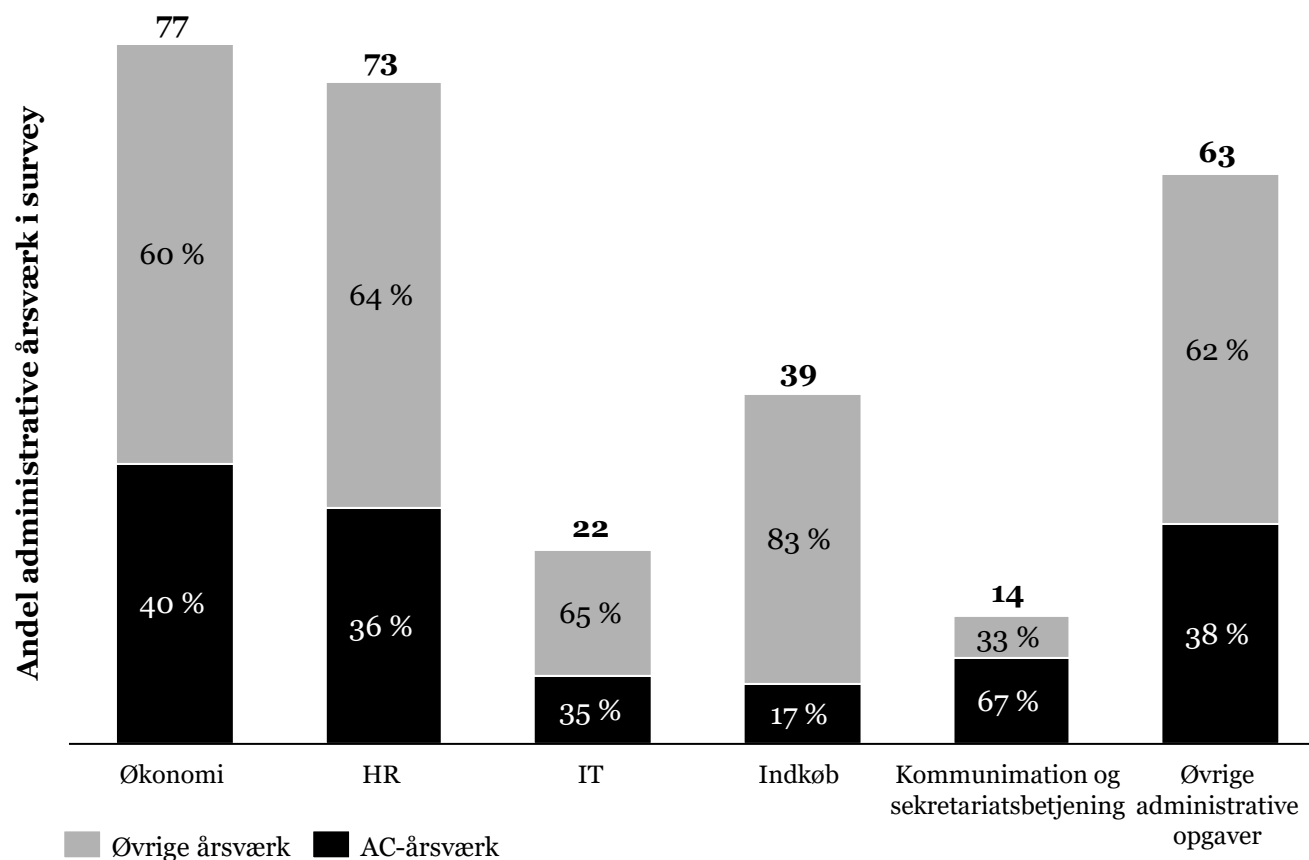
- Den granulære analyse på organisationsniveau tager udgangspunkt i det faktiske antal besvarelser. Dvs. at baseline er på 851 årsværk.
- På center-/enhedsniveau skifter flertallet af administrative medarbejdere fra AC'ere til øvrige ansættelseskategorier.
- De administrative årsværk på tilbudsniveau udgør 34 pct. af de samlede administrative årsværk.

Metode

- Data fra survey, foretaget af PwC med henblik på at indsamle data til kortlægning af administrative ressourcer i SOF
- Resultater inkluderer ikke opgaverne "ikke borgerrettede aktiviteter" og "vagtplanlægning".

Analyse

Antal administrative årsværk, sorteret på funktion på centerniveau, 2017



Administrative årsværk på fordelt på funktion – tilbudsniveau

Beskrivelse

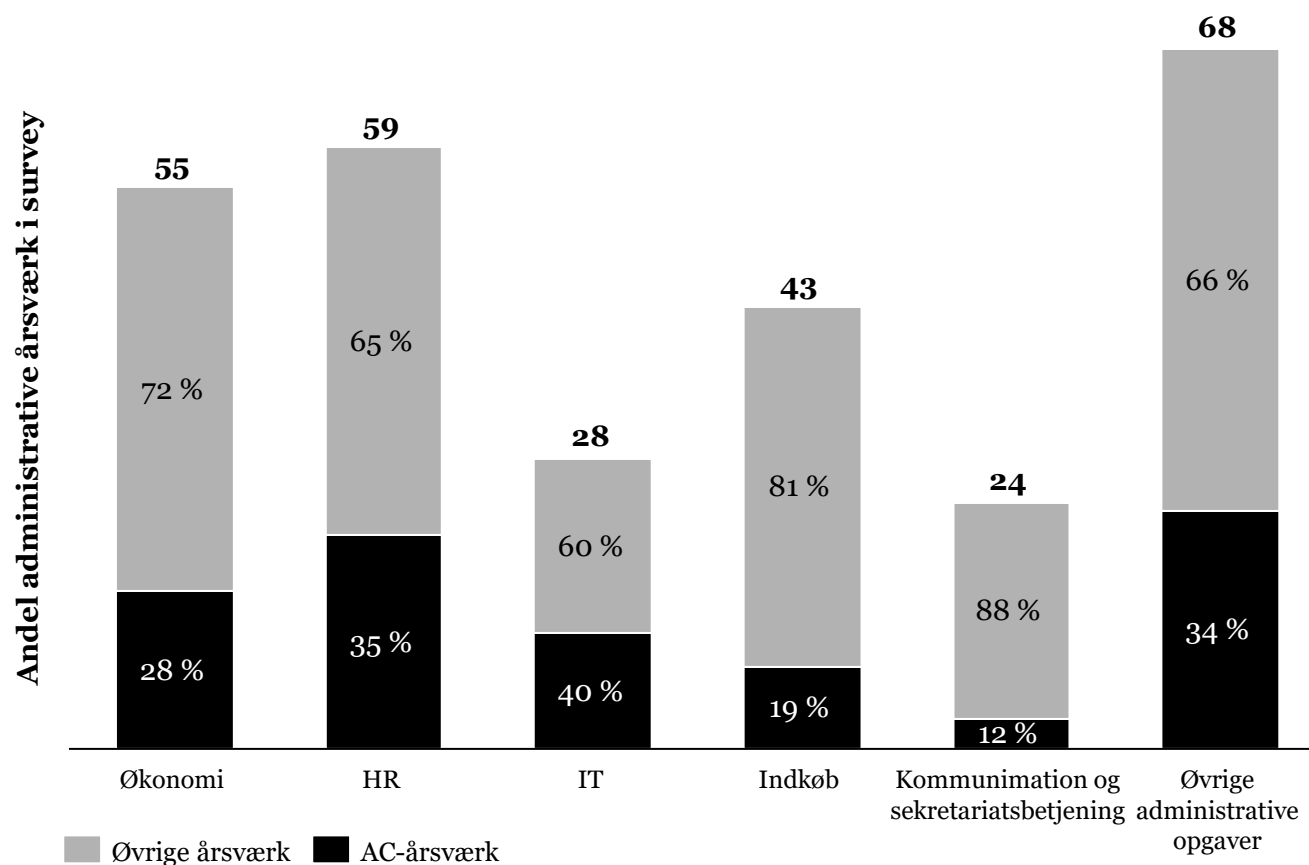
- Den granulære analyse på organisationsniveau tager udgangspunkt i det faktiske antal besvarelser. Dvs. at baseline er på 851 årsværk.
- Øvrige administrative opgaver fylder en del på tilbudsniveau, hvilket kan bekræftes af de gennemførte interviews på tilbudsniveau.
- De administrative årsværk på tilbudsniveau udgør 33 pct. af de samlede administrative årsværk.

Metode

- Data fra survey, foretaget af PwC med henblik på at indsamle data til kortlægning af administrative ressourcer i SOF
- Resultater inkluderer ikke opgaverne "ikke borgerrettede aktiviteter" og "vagtplanlægning".

Analyse

Antal administrative årsværk, sorteret på funktion på tilbudsniveau, 2017



Fordelingen af økonomiårsværk (inkl. ledere) i SOF

Beskrivelse

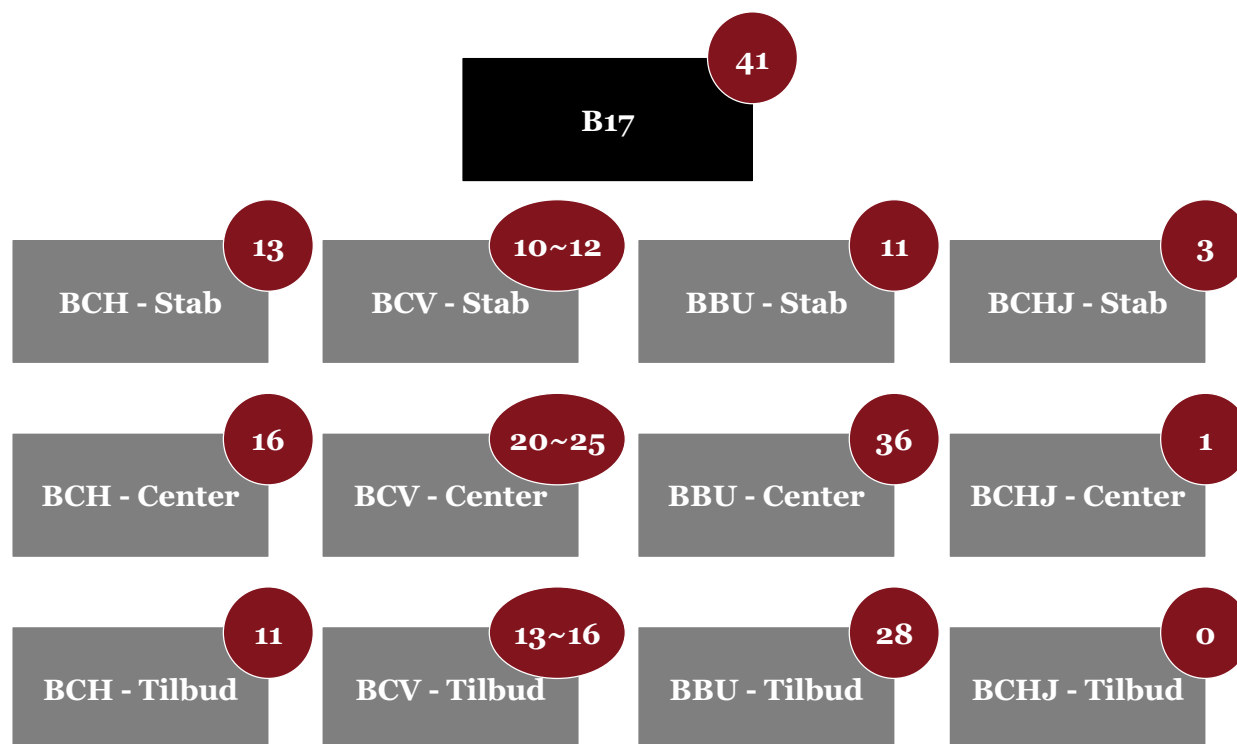
- Den granulære analyse på organisationsniveau tager udgangspunkt i det faktiske antal besvarelser. Dvs. at baseline er på 851 årsværk.
- Oversigt over medarbejderes og leders tid anvendt på økonomiopgaver
- For BCV er der i tillæg til surveybesvarelsen beregnet et tilpasset niveau baseret på det gennemsnitlige niveauer for adm ressourcer i BBU og BCH.

Metode

- Data fra survey, foretaget af PwC med henblik på at indsamle data til kortlægning af administrative ressourcer i SOF
- Resultater inkluderer ikke opgaverne "ikke borgerrettede aktiviteter" og "vagtplanlægning".

Analyse

Antal administrative årsværk for Økonomi på niveau



Fordelingen af HR-årsværk (inkl. ledere) i SOF

Beskrivelse

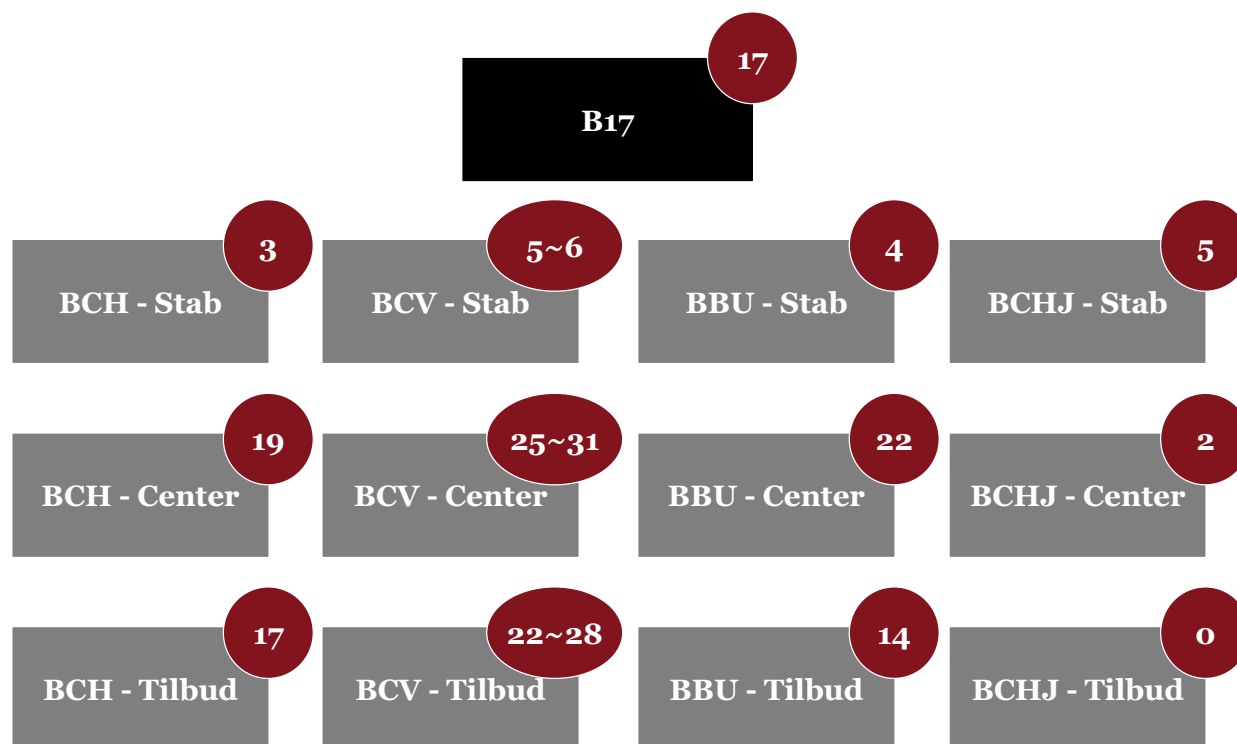
- Den granulære analyse på organisationsniveau tager udgangspunkt i det faktiske antal besvarelser. Dvs. at baseline er på 851 årsværk.
- Oversigt over medarbejderes og leders tid anvendt på HR-opgaver
- For BCV er der i tillæg til surveybesvarelsen beregnet et tilpasset niveau baseret på det gennemsnitlige niveauer for adm ressourcer i BBU og BCH.

Metode

- Data fra survey, foretaget af PwC med henblik på at indsamle data til kortlægning af administrative ressourcer i SOF
- Resultater inkluderer ikke opgaverne "ikke borgerrettede aktiviteter" og "vagtplanlægning".

Analyse

Antal administrative årsværk for HR på niveau



Fordelingen af it-årsværk (inkl. ledere) i SOF

Beskrivelse

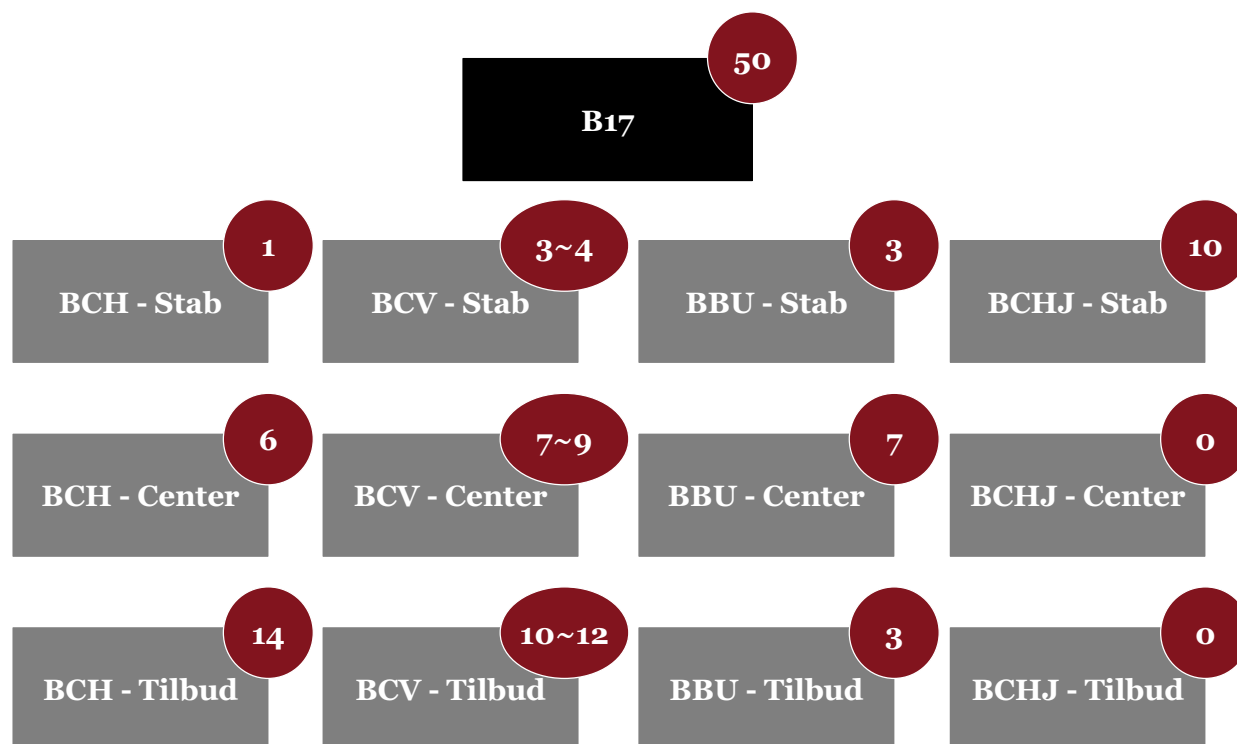
- Den granulære analyse på organisationsniveau tager udgangspunkt i det faktiske antal besvarelser. Dvs. at baseline er på 851 årsværk.
- Oversigt over medarbejderes og leders tid anvendt på it-opgaver
- For BCV er der i tillæg til surveybesvarelsen beregnet et tilpasset niveau baseret på det gennemsnitlige niveauer for adm ressourcer i BBU og BCH.

Metode

- Data fra survey, foretaget af PwC med henblik på at indsamle data til kortlægning af administrative ressourcer i SOF
- Resultater inkluderer ikke opgaverne "ikke borgerrettede aktiviteter" og "vagtplanlægning".

Analyse

Antal administrative årsværk for IT på niveau



Fordelingen af årsværk, der laver indkøb (inkl. ledere) i SOF

Beskrivelse

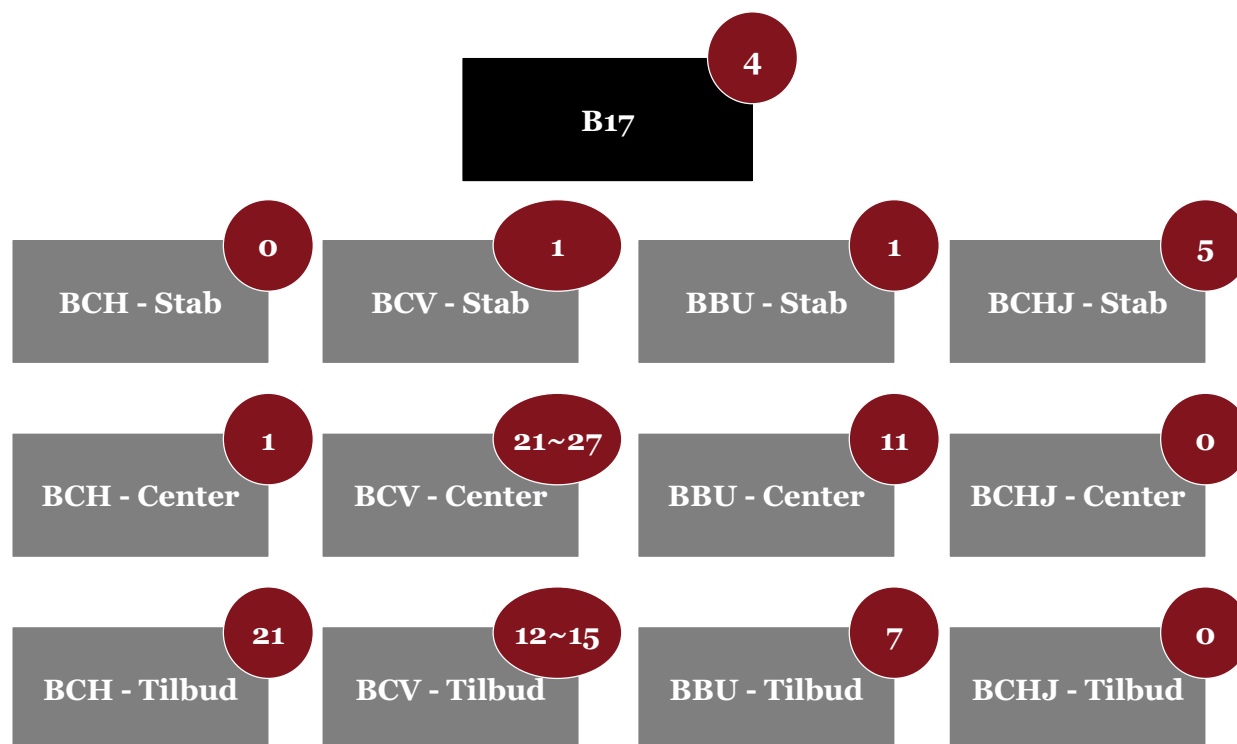
- Den granulære analyse på organisationsniveau tager udgangspunkt i det faktiske antal besvarelser. Dvs. at baseline er på 851 årsværk.
- Oversigt over medarbejderes og leders tid anvendt på indkøbsopgaver
- For BCV er der i tillæg til surveybesvarelsen beregnet et tilpasset niveau baseret på det gennemsnitlige niveauer for adm ressourcer i BBU og BCH.

Metode

- Data fra survey, foretaget af PwC med henblik på at indsamle data til kortlægning af administrative ressourcer i SOF
- Resultater inkluderer ikke opgaverne "ikke borgerrettede aktiviteter" og "vagtplanlægning".

Analyse

Antal administrative årsværk for Indkøb på niveau



Fordelingen af årsværk, der laver kommunikation (inkl. ledere) i SOF

Beskrivelse

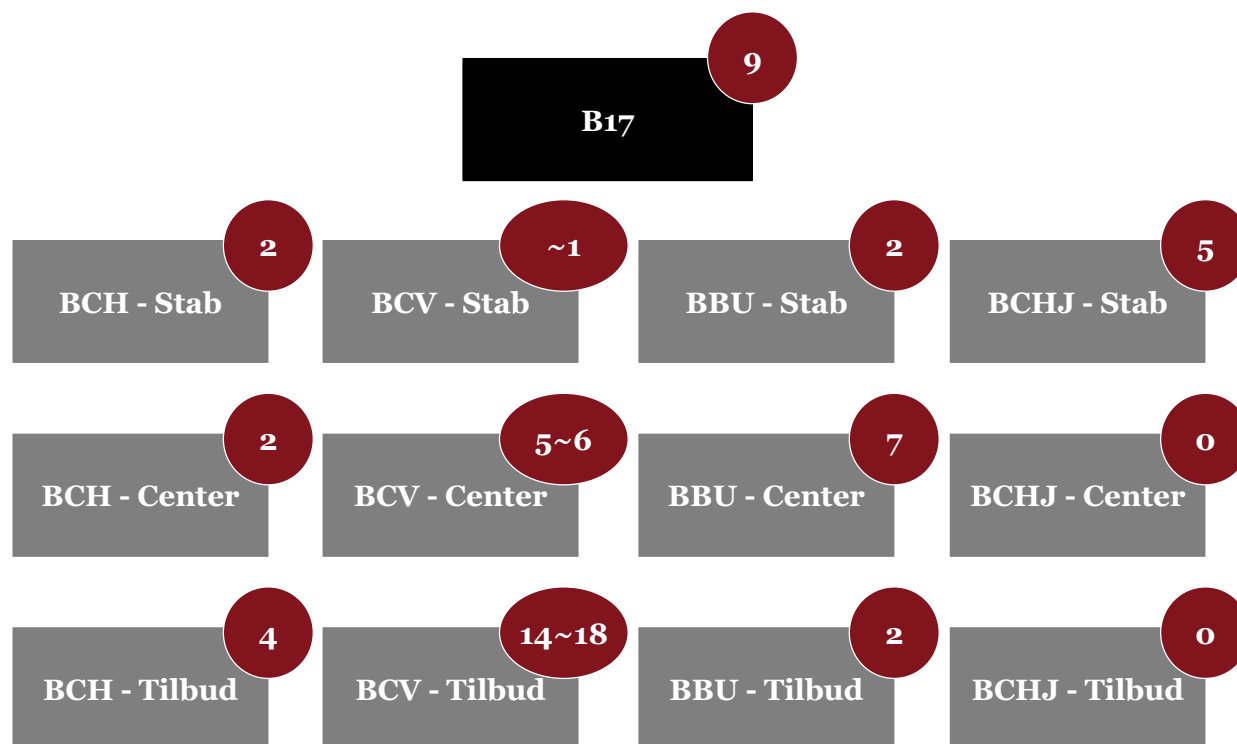
- Den granulære analyse på organisationsniveau tager udgangspunkt i det faktiske antal besvarelser. Dvs. at baseline er på 851 årsværk.
- Oversigt over medarbejderes og leders tid anvendt på kommunikationsopgaver
- For BCV er der i tillæg til surveybesvarelsen beregnet et tilpasset niveau baseret på det gennemsnitlige niveauer for adm ressourcer i BBU og BCH.

Metode

- Data fra survey, foretaget af PwC med henblik på at indsamle data til kortlægning af administrative ressourcer i SOF
- Resultater inkluderer ikke opgaverne "ikke borgerrettede aktiviteter" og "vagtplanlægning".

Analyse

Antal administrative årsværk for Kommunikation på niveau



Fordelingen af årsværk der laver øvrige administrative opgaver (inkl. ledere) i SOF

Beskrivelse

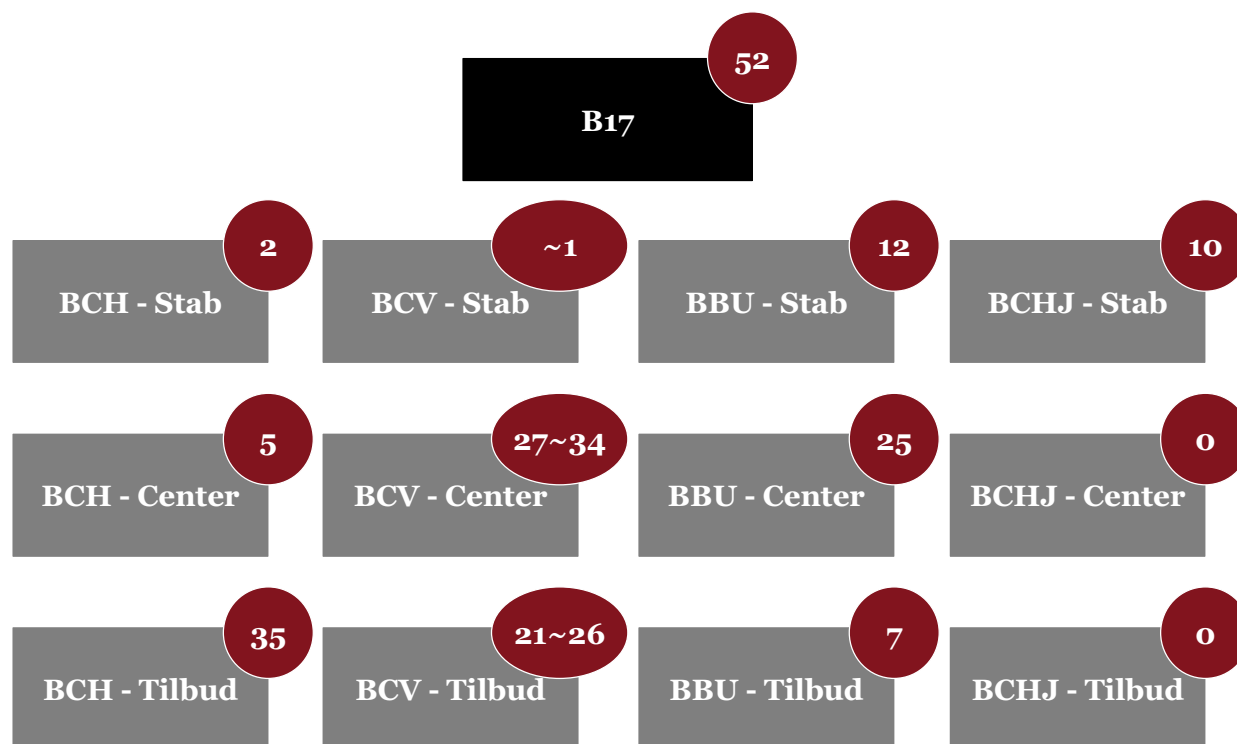
- Den granulære analyse på organisationsniveau tager udgangspunkt i det faktiske antal besvarelser. Dvs. at baseline er på 851 årsværk.
- Oversigt over medarbejderes og leders tid anvendt på øvrige administrative opgaver
- For BCV er der i tillæg til surveybesvarelsen beregnet et tilpasset niveau baseret på det gennemsnitlige niveauer for adm ressourcer i BBU og BCH.

Metode

- Data fra survey, foretaget af PwC med henblik på at indsamle data til kortlægning af administrative ressourcer i SOF
- Resultater inkluderer ikke opgaverne "ikke borgerrettede aktiviteter" og "vagtplanlægning".

Analyse

Antal administrative årsværk for Øvrige administrative opgaver på niveau



Potentiale vurdering på det administrative område

Effektiviseringspotentialer fra offentlige organisationer – erfaringer fra andre analyser

PwC har gennem en årrække gennemført et antal effektiviseringsanalyser i offentlige organisationer, som havde et ønske om at anvende færre ressourcer på administration. Det er PwC's erfaring, at effektiviseringspotentialets størrelse i offentlige organisationer hænger sammen med organisationens modenhed inden for det administrative område.

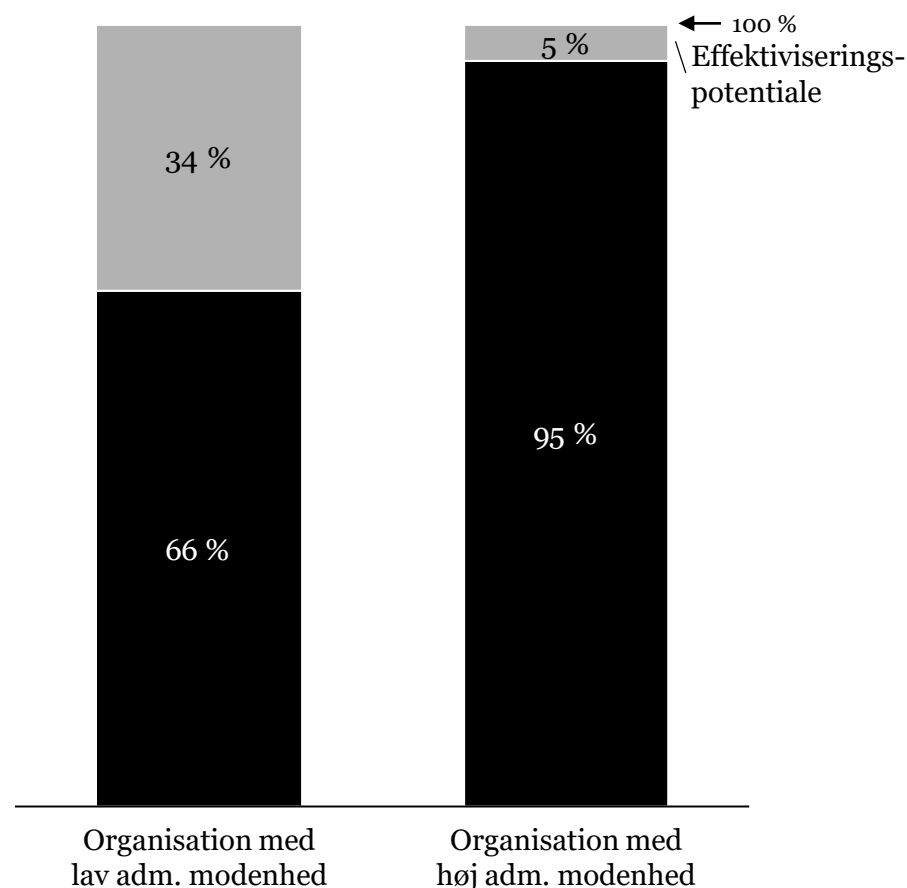
Den overordnede modenhed – defineret ved entydig administrativ organisering, klare standardiserede administrative processer, velfungerende it-understøttelse mv. – afgør, i hvor høj grad der fortsat er effektiviseringer at hente på det administrative område.

I tidligere analyser er der realiseret effektiviseringspotentialer i et spænd under fra 5 % til over 30 %. I figuren til højre fremgår to eksempler på større effektiviseringsanalyser, som PwC har gennemført inden for de seneste par år.

Den administrativt modne organisation var overordnet karakteriseret ved at have etableret en fælles organisatorisk koncernstruktur samt tværgående fælles administrative processer og implementerede it-systemer.

Effektiviseringspotentialet for denne organisation var knap 5 %. Modsat var det i en anden analyse af en koncern, hvor lav tværgående modenhed uden koncernfælles organisering, fragmenterede processer og delvist fælles it-systemer viste et betydeligt effektiviseringspotentialer på ca. en tredjedel af de samlede administrative ressourcer.

Overordnet vurderes SOF's modenhed at ligge i den lavere ende på de nævnte parametre. I forhold til det overordnede potentiale vurderes SOF imidlertid at være udfordret at lavere implementeringskraft, grundet bl.a. flere omfattende forretningskritiske systemimplementeringer samt en rodfæstet kultur for decentral uafhængighed, der indebærer, at effektiviseringspotentialer vil kræve en længere årrække at realisere. På længere sigt vurderes SOF at kunne høste en effektiviseringsgevinst på niveau med organisationer med lav modenhed generelt.



Der er en række forhold i SOF, der kan have indvirkning på implementering og indfasning af besparelsesinitiativer

Betydelige forhold ved indfasning af potentialer

Der er i løbet af analysen observeret en række forhold og projekter i SOF, der kan have indvirkning på og betydning for indfasningen og potentielt realiseringen af potentialer inden for administrative organiseringer og processer.

De væsentligste forhold, der er observeret i forbindelse med analysen, inkluderer:

- En meget høj grad af decentraliseret og forskelligartet styring i forvaltningen, hvilket resulterer i uklarhed i forhold til ansvar og roller og ofte betyder, at de samme eller lignende opgaver bliver udført flere forskellige steder i forvaltningen hvilket bidrager til at øge tidsforbruget på de administrative opgaver.
- En manglende kultur for fælles og ensartede løsninger på tværs af forvaltningen
- En begrænset hastighed og rækkevidde i implementeringen af fælles tiltag på tværs af forvaltningen. Forvaltningens implementeringskraft, fx ift. systemimplementeringer, er udfordret.
- En samtidighedsproblemstilling, hvor store og væsentlige projekter skal rulles ud i forvaltningen i de kommende år, hvilket kan betyde, at der kan være mangel på ressourcer til implementering
- En forudsætningsproblemstilling, hvor en række initiativer forudsætter medspil og understøttelse fra eksempelvis Økonomiforvaltningen (fx ændringer i og færdigimplementering af Kvantum) og samtidig klar definition af ejerskab.

På den ene side betyder ovenstående, at der er betydelige potentialer, der kan realiseres, men omvendt at der er en risiko for disse potentialer, henset til implementeringsomkostninger og forvaltningens modenhed, ikke fuldt ud kan realiseres inden for den fire-årige tidshorisont, der er rammen for denne analyse.

Ovenstående forhold er der taget højde for i analysen, ved at anbefalingerne bygger på en reduceret indfasningsprofil i forhold til erfaringer fra andre projekter i offentlige organisationer med samme administrative modenhedsniveau. Det vurderes således, at der fortsat efter en fire-årig periode vil være et ikke-høstet effektiviseringspotentiale for SOF.

Planlagte større projekter i SOF

Der er en række projekter i SOF, som allerede er godkendt til implementering i de kommende år. De væsentligste projekter er:

- CSC Socials efterfølger (system) – udbud i gang – implementering formentlig i 2020-2021
- CSC omsorgs efterfølger (system) - forventet implementering 2019-2020
- SAPA sagsoverblikssystem – implementeres i 2019-2021
- Nyt sagssystem CURA i Borgercenter hjemmepleje

Herudover arbejder SOF med et antal faglige omstillingsprojekter:

- Tæt på familien (BBU)
- Udviklingsplaner for myndighedsområdet (BBU og BCH)
- Socialpsykiatrisk omstilling (BCV)
- Implementering af den nye social strategi

Endelig gennemføres flere større projekter i Københavns kommune på tværs af forvaltningerne, fx en større igangværende analyse på indkøbsområdet samt fortsat samordning på it-området. SOF har i 2018 gennemført den første kortlægning af projekterne på tværs af SOF.

Bruttoeffektiviseringer på 10 % i SOF's administrative ressourceforbrug

SOF's direktion har med indeværende analyse ønsket at identificere løftestænger til realisering af kravet om en 10 pct-besparelse (jf. budgetaftale 2019) på det administrative ressourceforbrug i SOF.

Med afsæt i vores erfaringer fra sammenlignelige offentlige institutioner samt observerede forhold som led i gennemførelse af analysen er det vores vurdering, at SOF kan realisere en besparelse på 10 pct. inden for det administrative område, svarende til op til 115 ÅV ud af en opregnet baseline på 1.154 ÅV. Effektiviseringspotentialet er angivet i et spænd fra 'SOF høj' til 'SOF lav'. Sidstnævnte inkluderer det nedjusterede niveau for BCV.

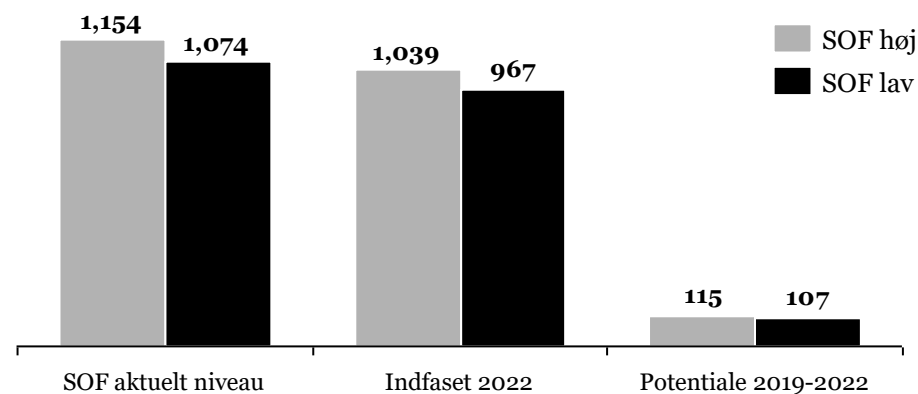
Der indgår i den opgjorte baseline for SOF's administrative ressourceforbrug ikke administrative opgaver, som er forankret tæt på lederne på tilbuds niveau (fx vagtplanlægning og øvrige ikke borgerrettede opgaver).

Effektiviseringspotentialet er i figuren til højre beregnet med udgangspunkt i et standardiseret årsværk på 500.000 kr. Herved beløber det samlede effektiviseringspotentiale ved fuld indfasning sig til op til 58 mio. kr. årligt.

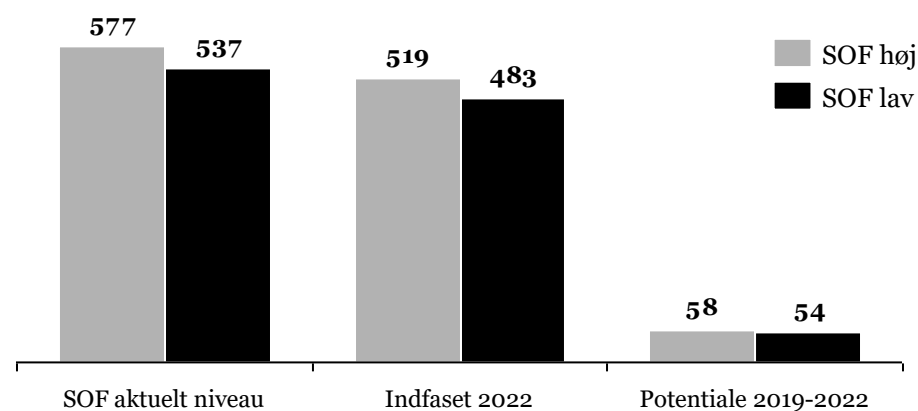
Der er herudover ikke tillagt overhead, eftersom indeværende analyse netop har fokus på reduktion af omkostningerne i administrationen.

Indeværende analyse har fokuseret på identificering af de 10 pct. i effektivisering, som SOF har efterlyst. Det kan ikke udelukkes, at der kan høstes yderligere effektiviseringer ud over de 10 pct.

Bruttoeffektiviseringspotentiale (årsværk)



Brutto effektiviseringspotentiale (mio. kr.)



Effektivisering af ledernes anvendte tid på administrative opgaver



Realisering af reduktion af ledernes tid anvendt på administrative opgaver vil ofte være indirekte

Ledelsestid anvendt på administrative støttefunktioner

Ledelsestid anvendt på administrative opgaver indgår i det opgjorte survey således at det samlede ressourceforbrug på de administrative støttefunktioner kan opgøres fuldstændigt. Denne metodik er kongruent med tilgangen i en række andre administrative analyser PwC har gennemført i den offentlige sektor. Det er imidlertid væsentligt at fastslå, at der ikke er foretaget en særskilt analyse af ledernes administrative survey, hvorfor de heller ikke er udskilt i survey'et.

Ofte vil de administrative opgaver være naturlige og integrerede dele af ledernes job. Derfor vil det i praksis ofte være reduktion i medarbejdernes anvendte tid på administrative opgaver der bærer hovedparten af provenuet. Dette skyldes, at der på medarbejderside er mange flere hele årsværk, der udelukkende løser de administrative opgaver som berøres af ændringerne.

Ovenstående udelukker imidlertid ikke, at der også hos lederne vil være en reduktion i administrative opgaver via de løftestænger, der anbefales implementeret i denne analyse. Det kan være støtte til at foretage indberetninger i digitale selvbetjeningsløsninger, bistand til opfølgning på rapportering, samt en klarere rolle- og ansvarsbeskrivelse mv.

Realiseringen af den reducerede tid anvendt hos lederne vil ofte være indirekte. Den øgede kapacitet hos lederne vil kunne nyttiggøres ved af løfte en række faglige specialiserede opgaver hos nøglemedarbejdere (teamledere, faglige koordinatører mv.). Afhængig af graden heraf vil dette kunne reducere omfanget af nøglemedarbejdere. Alternativt vil den frigjorte administrative tid hos lederne anvendes til at styrke den faglige ledelsesopgave.

Oversigt over sammensætning af effektiviseringspotentialiet i SOF ved fuld indfasning

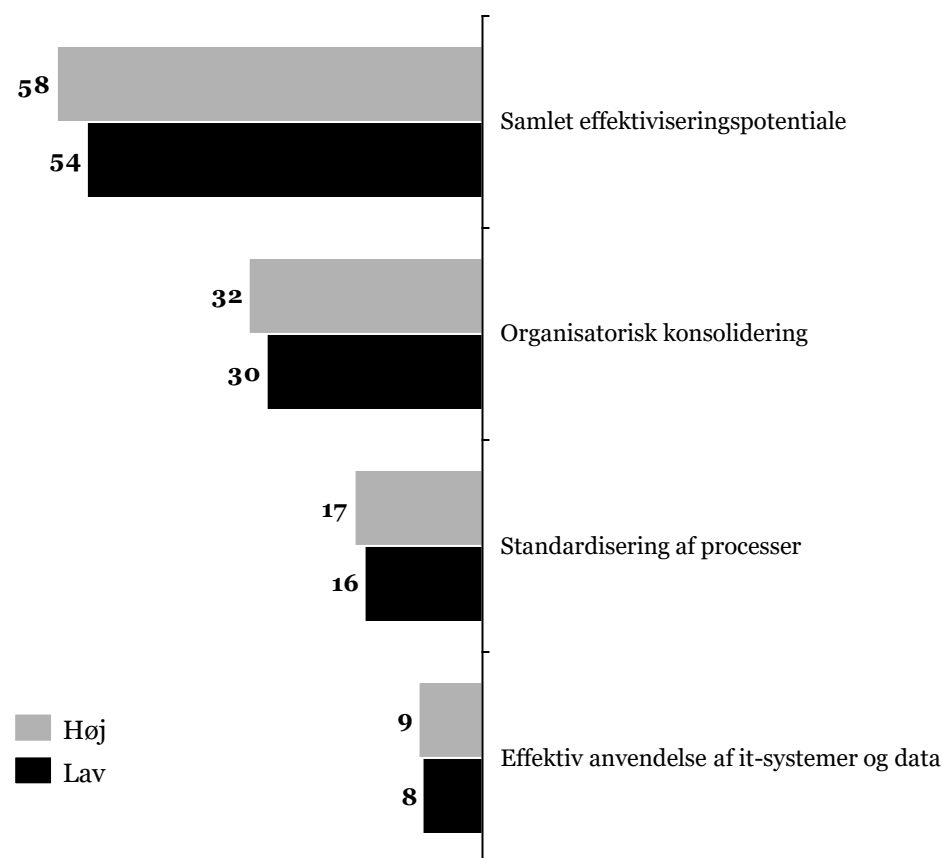
I lighed med tidligere gennemførte effektiviseringsanalyser af offentlige organisationer består effektiviseringspotentialiet i SOF af en række effektiviseringsforslag inden for flere indsatsområder:

- *Organisering* – entydig organisering af de administrative funktioner på tværs af organisatoriske niveauer og fagområder. Særligt fokus på dobbeltfunktioner eller organisatorisk flertydighed inden for de forskellige administrative funktionsområder
- *Processer* – klare definitioner, af hvem der gør hvad og hvordan. Klare rolle- og ansvarsbeskrivelser samt vejledninger til understøttelse af de centrale administrative processer. Effektiv efterlevelse af fælles tværgående processer, der sikrer forudsigelighed og transparens.
- *Systemer og data* – effektiv anvendelse af (som udgangspunkt) fælles administrative it-systemer samt klar datastruktur og dataejerskab på tværs af organisationen.

Det skal understreges, at ovenstående indsatsområder og den konsolidering, de repræsenterer, alene vedrører de administrative processer. Der lægges således ikke op til en generel socialfaglige standardisering på tværs af forvaltningen.

I tabellen til højre fremgår det akkumulerede effektiviseringspotentialer for de fire hovedområder for SOF. På de efterfølgende sider uddybes de konkrete effektiviseringsindsatser inden for hvert hovedområde.

Effektiviseringspotentialer fordelt på løftestænger (mio. kr.)



Oversigt over indfasning af effektiviseringspotentialiet i SOF i de kommende fire år (2019-2022)

Indfasningen af det samlede effektiviseringspotentiale (brutto) i SOF vil være gradvis over en årrække. Således vil 80% af den samlede effektivisering realiseres i år 3 og 4, dvs. i 2021 og 2022.

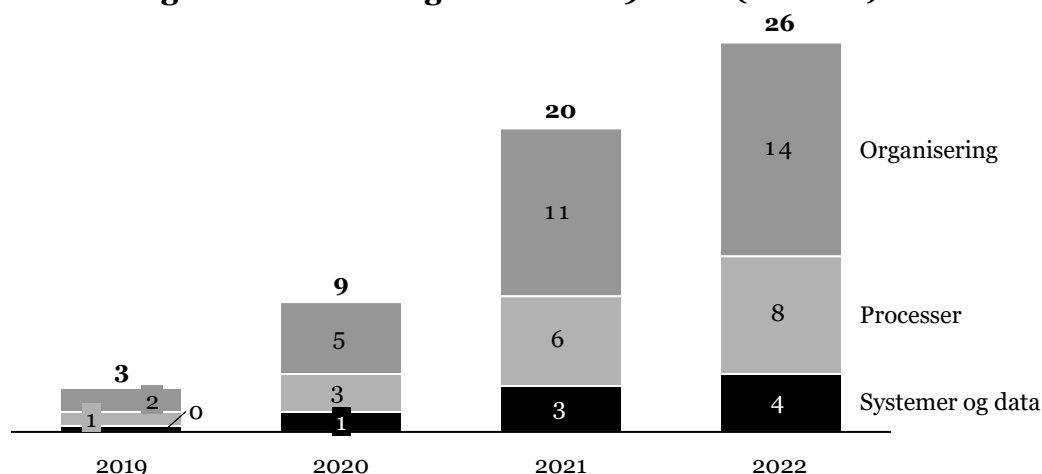
Den gradvise indfasning i SOF skyldes flere forskellige forhold, herunder allerede besluttede projekter, der påvirker de administrative processer – ikke mindst på systemområdet. Hertil kommer, at der i interviews og workshops er tilkendegivet en opfattelse af en meget decentral kultur i SOF, som ift. omstillinger kræver væsentligt opmærksomhed og tid.

Det største samlede effektiviseringspotentiale findes inden for ”organisering”-indsatsområdet, hvilket skal ses i lyset af SOF’s decentrale struktur, som indebærer at de administrative processer spænder over fire organisatoriske niveauer.

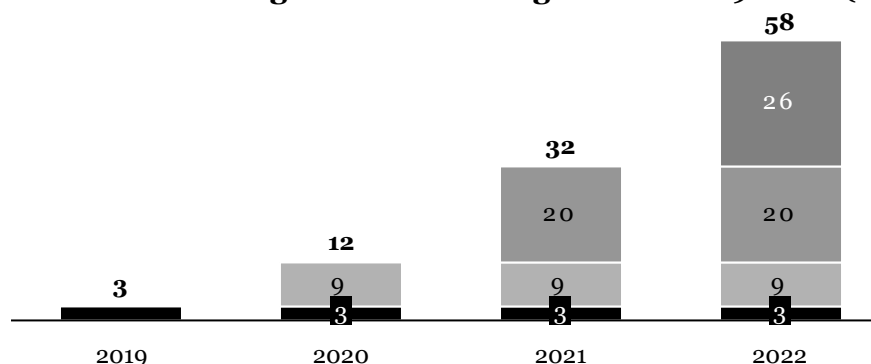
Den gradvise indfasning af effektiviseringspotentialet vil indebære, at der i første budgetår vil kunne indregnes en effektiviseringsgevinst på 3 mio. kr. på det administrative område i SOF.

Den gradvis implementering er et kendt mønster fra effektiviseringer i offentlige organisationer. Det bemærkes, at der i indfasningsprofilen er forsøgt at tage højde for de oven for nævnte implementeringsudfordringer i SOF. Således er der tale om en mildere indfasning af effektiviseringerne, end man typisk ville anbefale i organisationer med lav administrativ modenhed.

Indfasning af effektiviseringer i SOF 2019-2022 (mio. kr.)



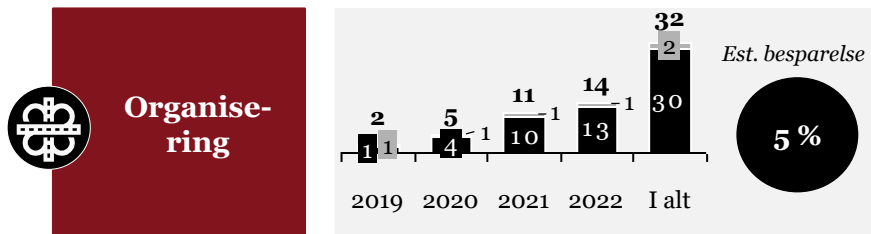
Samlet indfasning af effektiviseringer i SOF 2019-2022 (mio. kr.)



Figur: Indfasning af det høje effektiviseringsscenario på i alt 58 mio. kr. på en baseline på 1.154 administrative ÅV.

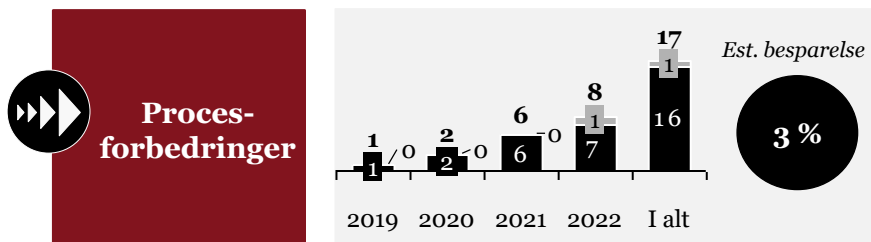
Sammenfatning af potentialer på det administrative område

Bruttopotentialer ved fuld indfasning (mio. kr.)

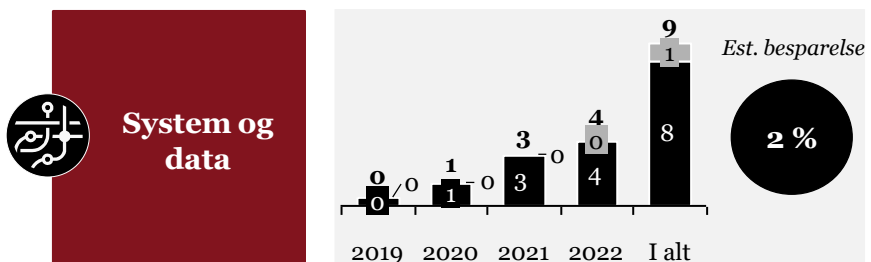


Hovedobservationer

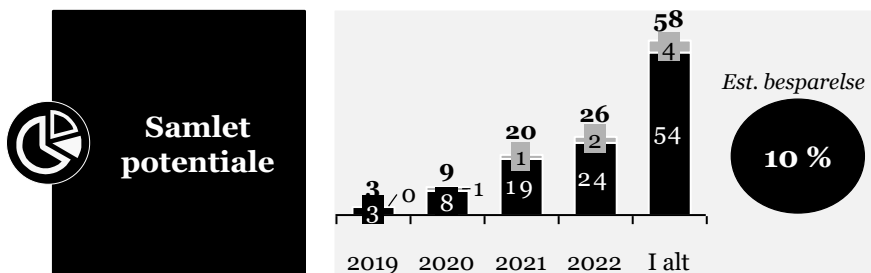
- Mange administrative niveauer – fire i alt
- Historisk betingede strukturer
- Ensartede funktioner på flere niveauer
- Manglende entydighed i forhold til ansvarsplacering af opgaver
- Potentiale for sammenlægning af administrative niveauer
- Eksisterende eksempler på adm. sammenlægninger i organisationen.



- Stor diversitet i processer
- Decentral metodefrihed inden for "rammen"
- Forskellige processer og metoder på tværs af organisationen
- Vanskelig koordinering medfører stort "varmetab" i processer
- Oplevelse af betydeligt tilbageløb i processer
- Parallelle processer opleves, grundet manglende koordineret overblik.



- Udfordring med anvendelsen af centrale administrative systemer (Kvantum)
- Væsentligt potentiale ved mere velfungerende ibrugtagning af systemer
- Begrænset kapacitet til oplæring i nye systemer
- Manuel kobling af økonomidata og faglige aktivitetsdata
- Endnu en betydelig systemudskiftning inden for de kommende år.



Centrale anbefalinger

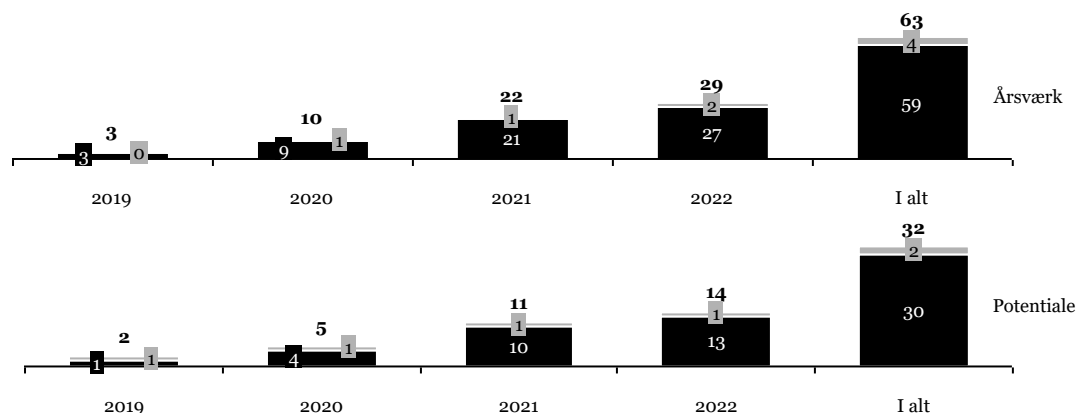
- Størst potentiale ved organisatorisk konsolidering
- Gensidigt understøttende løftstænger, som dog kan iværksættes separat
- Samlet potentiale på 10 pct. af adm baseline svarende til 58 mio. kr. fuldt indfaset i det høje scenarie.
- Gradvis indfasning af effektiviseringer, som tager højde for SOF's implementeringskraft

Potentiale ved organisatorisk konsolidering af de administrative funktioner i SOF

Observationer på området

- SOF er kendetegnet ved en decentral organisering med fire forskellige administrative niveauer – henholdsvis centralforvaltningen, borgercentre, centre/enheder og tilbud.
- De administrative områder er en delvist overlappende.
- Ressourcer inden for samme administrative funktioner tilhører ikke samme organisatoriske enhed.
- Det tilkendegives, at der er stor autonomi i handlemulighederne i de decentrale enheder.
- I tillæg til den vertikale fire-delning er der variation horisontalt på tværs af borgercentre. Således varierer det fx på tværs, hvordan centre og tilbud er organiseret.
- Der er eksempler på forsøg med mindre administrative konsolideringer af ressourcer på centerniveau (niveau 3).
- Et eksempel på en proces, hvor informationer går tabt imellem de organisatoriske niveauer er inden for afholdelse af ferie/fridage. Manglende tværgående overblik har betydet, at et fagligt forbund har rettet henvendelse til SOF med advarsler om igangsættelse af en sag på området.
- Et andet eksempel på en proces hvor oplysninger ikke når på tværs af de organisatoriske niveauer er, at der var en enhed på 100 mand som ikke havde opdaget, at de skulle have skiftet it-system ud (Office 365).

Anbefalinger og estimeret potentiale ved fuld indfasning



Anbefalinger

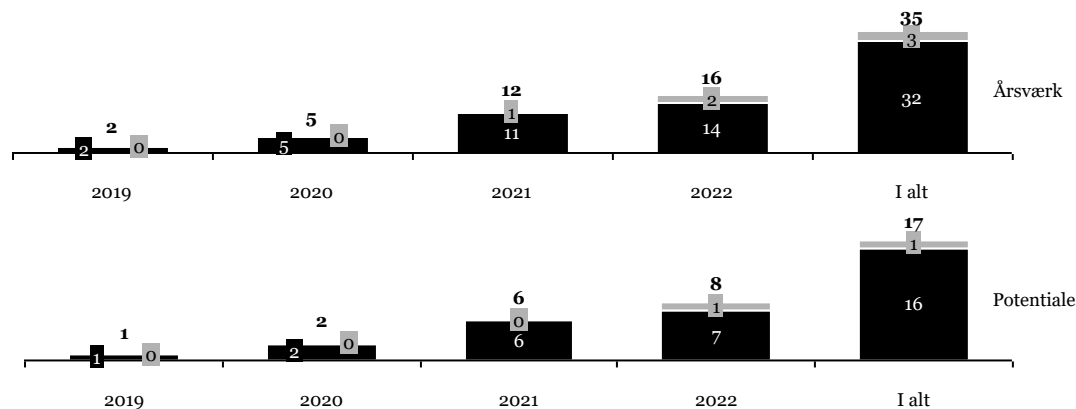
- 1 Vertikal konsolidering**
 - Reduktion i antallet af administrative og organisatoriske niveauer/overlap
 - Organisatorisk samling af adm. stabe i borgercentre og centralforvaltningen (B17).
- 2 Horisontal konsolidering**
 - Stordriftsfordele ved konsolidering af adm. driftsunderstøttelse på tværs af tilbud
 - Reduktion i antallet af centre, så færre centre supporterer flere tilbud med adm. støttefunktioner.
- 3 Entydigt organisatorisk ophæng**
 - Adm. ressourcer har organisatorisk ophæng til samme faglige område, fx en koncernøkonomi-enhed i den konsoliderede centrale stab.

Potentiale ved etablering af ensartede processer med tydeligere roller og ansvar inden for de administrative områder

Observationer på området

- På tværs af de administrative områder i SOF er der tilkendegivet et indtryk af ”tunge processer”.
- Der er omtalt en ”bestillingskultur” med et betydeligt antal bestillinger fra forskellige organisatoriske enheder.
- Der er forsøgt indført de såkaldte ugepakker som et forsøg på at tilrettelægge bl.a. bestillinger for den kommende uge. Ugepakker vurderes at have haft begrænset virkning.
- Flere har tilkendegivet en oplevet manglende koordination og delvist parallelle processer, hvilket opleves mere tidskrævende end nødvendigt.
- Centrale enheder har et betydeligt behov for at indhente oplysninger decentralt.
- Der er eksempler på, at selv når data er tilgængelige centralt, sendes der bestillinger, som potentielt skyldes manglende tillid til data (eksempel fra misbrugsområdet).
- På fakturaområdet har SOF en udfordring med tværgående processer og har p.t. i størrelsesordenen ca. 100 mio. kr. i fakturaer, hvor betalingsfristen er overskredet.
- Ift. håndtering af it-brugere har SOF identificeret 500 inaktive brugerlicenser samt adgange, som ikke var blevet nedlukket ifm fratrædelser. Der er eksempler på telefoner, der ikke genbruges grundet manglende tværgående overblik.

Anbefalinger og estimeret potentiale ved fuld indfasning



Anbefalinger

- ### 1 Procesbeskrivelser

 - Definér klare fælles processer og politikker med klar beskrivelse af forretningsgange inden for de forskellige administrative områder.
- ### 2 Roller og ansvar

 - Entydighed i ansvar og roller vil understøtte smidigere processer og reducere ”dobbeltarbejde”, der skyldes organisatorisk tvivl om processen.
- ### 3 Styrket procesformidling

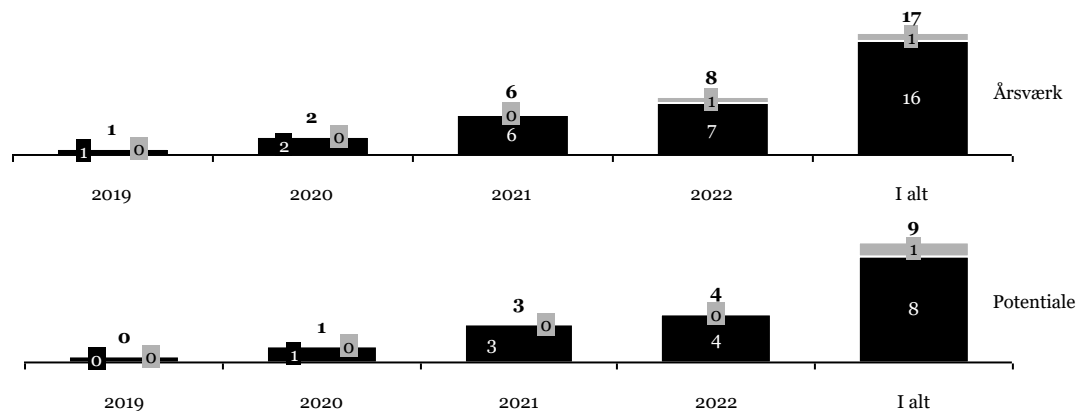
 - Forretningsprocesser bør understøttes af en effektiv, centralt forankret oplæring i de centrale processer, fx effektiv oplæring af nye administrative medarbejdere/ledere.

Potentiale ved effektiv systemunderstøttet dataanvendelse i SOF

Observationer på området

- Der er observeret betydelige udfordringer med implementeringen af økonomisystemet Kvantum. Økonomienhederne på tværs af SOF er fortsat udfordrede i den praktiske anvendelse af Kvantum. Effektiviseringen af Kvantum er således endnu ikke høstet
- SOF har opdaget et center, som per november 2018 ikke var oprettet i Kvantum.
- Væsentlige processer, såsom takstberegninger, foretages fortsat i Excel og varierer på tværs.
- Det kræver betydelige manuelle arbejdsgange at koble oplysninger om økonomi med oplysninger om faglig aktivitet, jf. erfaringer i spor 4.
- Der er observeret udfordringer med KKorg, som vanskeliggør tilvejebringelsen af overblik over den aktuelle indretning af organisationen.
- Der er eksempler på manglende vedligehold af visse stamdata, fx antallet af brugere i SOF.
- Der er tilkendegivet en oplevelse af en lav generel it-modenhed i SOF som organisation.
- Der mangler vejledninger til anvendelse af centrale systemer, fx økonomisystemet.
- Der er eksempler på, at centralt tilgængelige data dobbelttjekkes med efterspørgsler i decentrale enheder, formentlig på grund af manglende tillid til data.

Anbefalinger og estimeret potentiale ved fuld indfasning



Anbefalinger

- 1 Effektiv implementering af Kvantum**
 - En effektiv systemunderstøttelse af økonomiprocesser vil smidiggøre såvel budgetterings- som opfølgingsprocesser.
- 2 Efterfølger til CSC Social**
 - Effektiv implementering af nyt socialfagligt kernesystem bør understøtte koblingen mellem økonomi og aktivitet samt sikre datatilgængelighed.
- 3 Systemunderstøttet vagtplanlægning**
 - Løft i kompetencer til anvendelse af KAS-systemet, så vagtplanlægning i højere grad systemunderstøttes i SOF.



Implementering af organisatorisk konsolidering i SOF

Implementering – kort sigt

Baggrund

- Det anbefales, at der gennemføres en organisatorisk konsolidering i de administrative funktioner i SOF.
- Konsolideringen anbefales både vertikalt for at understøtte mere entydige administrative processer og horisontalt for at høste en effektiviseringsgevinst ved færre, men mere robuste enheder på tværs.
- En mere konsolideret organisatorisk struktur ville kunne indebære etablering af "SOF-koncernfunktioner" samt en konsolidering på borgercenterniveau.
- Det bemærkes, at anbefalingen i analysen vedrører den administrative struktur i SOF.
- Konsolideringen forudsætter således ikke en tilsvarende organisatorisk konsolidering af de øvrige dele af SOF.

#	Aktivitet	Beskrivelse
1.1	Beslutning om ny administrativ organisering i SOF	<ul style="list-style-type: none"> • Beslutning om den fremtidige organisering af den administrative understøttelse i SOF, herunder om organisatorisk og geografisk placering, omfattende såvel organisatorisk struktur som det vedtagne effektiviseringsmål • Fastlæggelse af snitflader mellem de tilpassede organisationsniveauer og af graden af vertikal og horisontal samling.
1.2	Iværksættelse af fokuseret tilbageholdenhed i ansættelser	<ul style="list-style-type: none"> • Tilbageholdenhed på udvalgte områder ift. nyansættelser i de administrative funktioner med udgangspunkt i den besluttede nye administrative struktur i SOF • Fastlæggelse af kriterier for identificering af, hvilke stillinger der ikke genbesættes • SOF har grundet en personaleomsætning på over 20 % et betydeligt antal vakante stillinger i løbet af året.
1.3	Etablering af implementeringsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Anbefaling om nedsættelse af en egentlig implementeringsorganisation, da en større organisatorisk ændring vil kræve fokus over en længere periode • Identificering af interne ressourcer til implementeringsorganisation • Beslutning om anvendelse af ekstern bistand i overgangsfasen.
1.4	Reduktion i antallet af organisatoriske administrative niveauer	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemførelse af en reduktion i antallet af administrative organisatoriske niveauer samt enheder i SOF • Etablering af egentlige SOF-koncernfunktioner på det administrative område • Referenceforhold og ansættelseskontrakt tilpasses den nye organisering på det administrative område.
1.5	Organisatorisk flytning af medarbejdere og ledere til nye koncernenheder	<ul style="list-style-type: none"> • Den organisatoriske flytning vil for nogle ressourcer betyde en geografisk flytning. • Visse af de overflyttede medarbejdere vil fremover fungere som "partnere" i de udførende enheder.

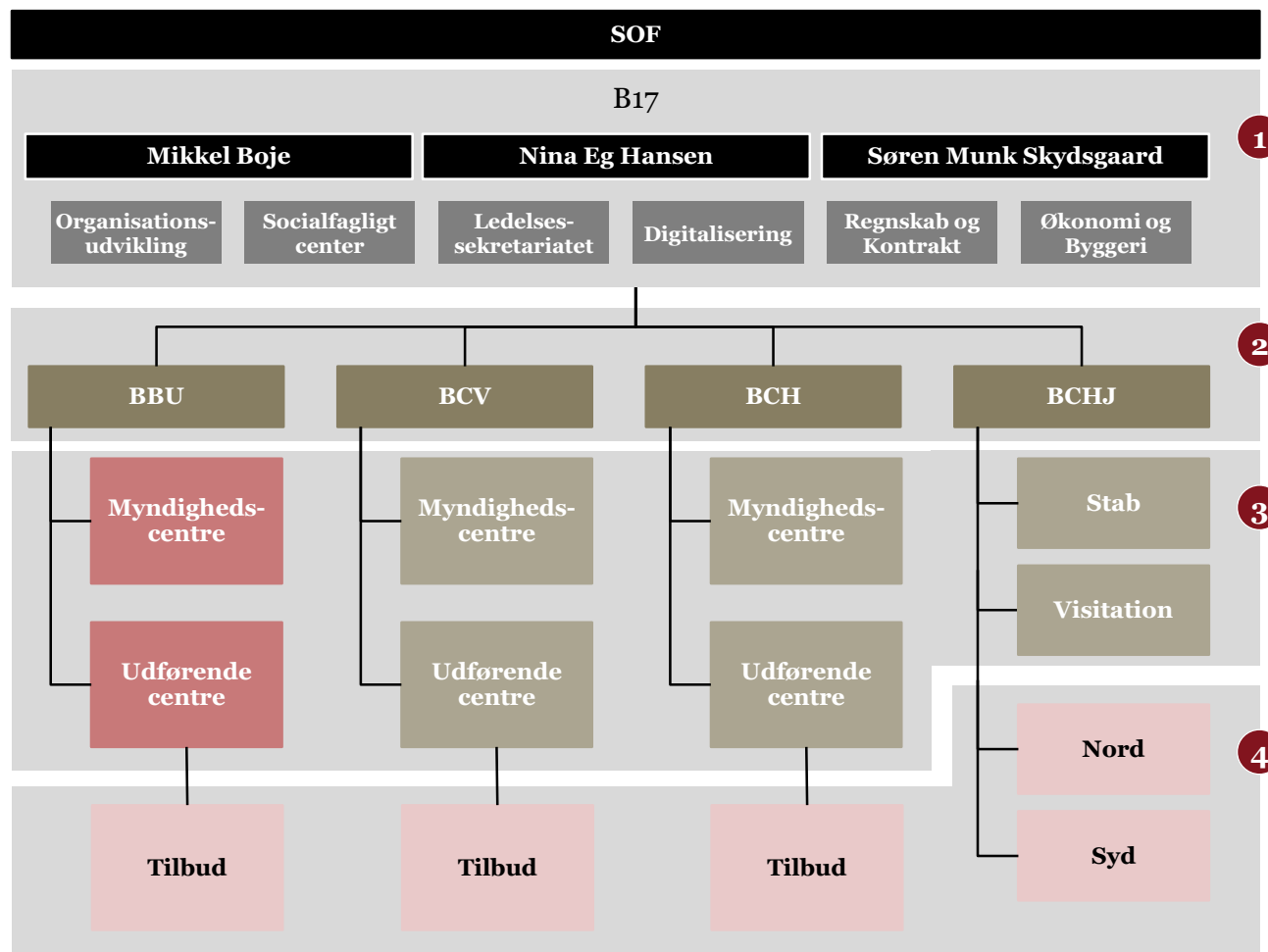


Organisationsstruktur i SOF

Kommentarer

- 1 Centralforvaltningen**
Direktionen samt tværgående enheder.
- 2 Borgercenter – stabene**
Borgercentercheferne samt deres stabfunktioner og faglige chefer. Administrative overbygninger på de underliggende centres administrative funktioner. Herudover faglig ledelse af myndighedscentre.
- 3 Centre**
Myndighedscentre og udførende centre. De administrative ressourcer er tilknyttet sidstnævnte som er en overbygning på et antal kommunale socialfaglige tilbud.
- 4 Tilbud**
SOF's interne tilbud. Administrative ressourcer til løbende bogføring, fakturahåndtering mv.

Organisationsstruktur i SOF





Nye organisationsstrukturer på det administrative område i SOF

Model A

1 SOF-koncernenheder

Centralforvaltningen styrkes med oprettelse af tværgående SOF-koncernfunktionsenheder, fx Koncernøkonomi og Koncern HR. Koncernenhederne sikrer den tværgående styring af de administrative områder på tværs af de fire borgercentre. Koncernenhederne referer til direktionen. Analyse- og styringsopgaver (budgettering, ansættelsesprocesser, mv.) samles i koncernenhederne, hvilket vil indebære en ressourceoverflytning fra borgercentrenes stabsfunktioner. Koncernenhederne understøtter organisatorisk den anden løftestang vedr. processer ved at fungere som driver via deres centrale rolle og mandat.

2 Administrativt center BXX

I hvert borgercenter etableres et administrativt center. Centeret samler administrative ressourcer fra de forhenværende borgercenterstabe, udførende centre og tilbud. Det administrative centers interne organisering følger koncernenhederne. Således vil der eksempelvis i driftscenteret blive etableret et økonomikontor, som hører under koncernøkonomi. Det administrative center understøtter de faglige enheder på niveau 2, 3 og 4 på tværs af de administrative områder. Det administrative center understøtter den faglige forretningen inden for de centralt givne rammer herfor.

3 Decentral administrativ understøttelse

Tilbudsledelsen understøttes decentralt af "partnere" fra det administrative center. Fx vil en tilbudsleder blive understøttet af en HR-partner i forbindelse med ansættelses- og afskedigelsessager. En partner vil kunne anvendes på tværs af flere tilbud. En partner vil herudover kunne assistere med administrative opgaver på tværs af flere funktionsområder – økonomi, HR, mv. Partneren bliver en del af et stærkere fagligt administrativt miljø og tilbudslederen kan i højere grad fokusere på den faglige kerneopgave.

Model B

Anvendelse af eksisterende referencestruktur

Model B bygger på den samme konsolidering af den administrative ressourcer som Model A, men bibeholder den eksisterende referencestruktur i borgercentrene for de administrative ledere. Således vil administrative ledere i de administrative centre inden for hvert borgercenter fortsat referere til borgercentercheferne. Hermed er ændringen i referenceforhold mindre vidtgående end i Model A.

Fordele og ulemper

Den mere vidtgående ændring af referenceforholdet mellem de decentrale og centrale administrative ressourcer styrker SOF-koncernfunktionernes muligheder for at drive implementering af de anbefalede ændringer, herunder ikke mindst gennemførelsen af fælles tværgående standardiserede processer i SOF. Med direkte reference vil der være maksimal entydighed inden for de administrative funktioner på tværs af borgercentrene. Det er en styringsmodel der er meget anvendt i den private sektor og i stigende grad vinder indpas i den offentlige sektor – især i staten.

Henset til den meget decentrale kultur i SOF er der imidlertid en risiko for at Model A vil blive opfattet som et negativt brud med den måde man tidligere har arbejdet på i SOF. I forhold til denne risiko har Model B den fordel, at referencestrukturen er mere genkendelig for organisationen og dermed må forventes at blive oplevet som mindre radikal.

Model B indebærer imidlertid en risiko ift. implementering, idet den mere decentrale referencestruktur kunne indebære, at SOF-koncernfunktionernes gennemslagskraft reduceres ift. Model A. Det kan derfor overvejes at styrke SOF-koncernfunktionerne med implementeringsressourcer i den første del af indfasningen af de anbefalede effektiviseringer.

Implementering af tværgående fælles processer i SOF

Baggrund

- Der er observeret en spredning i de administrative processer i SOF i dag. Eksempelvis er der forskellig bogføringspraksis, takstberegningmetoderne varierer, og anvendelsen af lokale aftaler i forbindelse med ansættelser varierer betydeligt.
- Implementeringen af fælles tværgående processer bygger på en standardisering og derigennem en simplificering af processerne i SOF. Det anbefales, at der inden for de administrative processer skabes klare definitioner af, hvem der har ansvaret for hvilke opgaver, samt beskrivelser af, hvordan centrale administrative processer gennemføres, fx takstberegninger eller ansættelser.
- Erfaringen fra andre projekter er, at fælles processer understøttes af konsolideret organisering.

Implementering – kort sigt

#	Område	Beskrivelse
2.1	Nye rolle- og ansvarsbeskrivelser	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for opgaver og processer fastlægges entydigt. • Rollebeskrivelser er skriftlige og tydelige.
2.2	Udfærdigelse af procesvejledninger	<ul style="list-style-type: none"> • Skriftlige fælles administrative procesbeskrivelser understøtter en tværgående forståelse og tilgang til de centrale administrative processer • Fælles procesbeskrivelser sikrer en simplificering, idet der arbejdes ensartet på tværs af SOF, hvilket ikke er tilfældet i dag.
2.3	Centralt drevet udrulning af nye processer	<ul style="list-style-type: none"> • Udrulningen af nye processer, baseret på procesvejledninger samt rolle- og ansvarsbeskrivelser, drives af en central enhed. • Enheder opsøger aktivt de decentrale enheder for at sikre sig awareness og efterlevelse.
2.4	Oplæring af nye medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> • Der er struktureret oplæring af nye medarbejdere i de nye administrative processer. • SOF har en betydelig personaleomsætning på over 20 %.
2.5	Genbesøg af snitflader til KS	<ul style="list-style-type: none"> • I forbindelse med udarbejdelse af nye rolle- og ansvarsbeskrivelser samt procesvejledninger kan snitfladerne til KS genbesøges. • SOF IT er et eksempel på, at de oprindelige snitflader efterfølgende er tilpasset.

Oversigt over udvalgte administrative processer og opgaver på de nye administrative organisatoriske niveauer

Administrative processer på funktion

Niveau	Økonomi	HR	IT	Kommunikation
SOF-koncernenheder	<ul style="list-style-type: none"> Budgettering Fordeling af bevilling Takstberegninger Beregning af enhedspriser Afstemning af balancekonti Regnskabsaflæggelse Ledelsesrapportering til direktion og eksternt Videnscenter for Kvantum Særlige analyser, fx af omkostningsudvikling. 	<ul style="list-style-type: none"> Formulering af fælles HR-retningslinjer og -politikker HR-ledelsesinformation Koordinering med KS Videnscenter for OPUS/KKorg Sygefraværsverblik Godkendelse af lokalaftaler Centrale ansættelser. 	<ul style="list-style-type: none"> Udvælgelse af it-systemer It-supportenheder Implementering af it-systemer Videnscenter for Office 365 Leverandørstyring It-projektstyring Projektledelse inden for velfærdsteknologi It-ledelsesinformation It-risikostyring. 	<ul style="list-style-type: none"> Pressekontakt Presseberedskab til direktionen KK-side opdatering Fastlæggelse af koncernfælles kommunikationsstrategi Rammer for lokal kommunikation, herunder hjemmesider og tryksager.
Administrativt center BXX	<ul style="list-style-type: none"> Lokal budgettering for tilbud Lokal ledelsesinformation, herunder forbrugsopgørelser Opfølgning på udvikling i enhedspriser Vejledning og koordination med lokale økonomipartnere Kvalitetssikring af lokale data – fakturering og udlæg. 	<ul style="list-style-type: none"> Lokal HR-ledelsesinformation Ansættelser/Afskedigelser i borgercentre og centre i overensstemmelse med fælles processer Lønforhandlinger Arbejds miljø MED-arbejde. 	<ul style="list-style-type: none"> Assistance med lokal it-drift Brugeradgange og autorisationer Håndtering af fejlmeldinger Lokal superbrugerrolle Koordinering med KIT ved fejlmeldinger. 	<ul style="list-style-type: none"> Rådgivning og sparring ved pressekontakt Assistance til lokale kommunikationsindsatser, fx lokale hjemmesider, magasiner Rådgivning ved info-kampagner.
Decentral administrativ understøttelse	<ul style="list-style-type: none"> Sparring med lokal ledelse med udgangspunkt i lokal ledelsesinformation, fx om budgetoverholdelse Indtastningsopgaver, fx indmelding til KS Kompetent systembruger Sikring af compliance på økonomiområdet, fx rettidig og korrekt bogføring. 	<ul style="list-style-type: none"> Rådgivning og sparring i forbindelse med ansættelser på tilbud Indtastning i systemer til KS Formidling af HR-bestemmelser Sikring af compliance med HR-politikker Lønforhandlinger. 	<ul style="list-style-type: none"> Lokal driftsstøtte Hjælp med lokale netværk og hardware Sparring og rådgivning om anvendelse af systemer. 	<ul style="list-style-type: none"> Rådgivning og sparring ved pressekontakt Assistance i forbindelse med særlige kommunikationsbehov i forhold til målgruppen.

Implementeringsforslag til systemer og effektiv anvendelse af data

Baggrund

- Inden for de kommende år vil SOF udskifte en række centrale forretningskritiske systemer.
- SOF har tidligere oplevet en række udfordringer med at få nye it-systemer, fx Kvantum og KAS (vagtplanlægnings-systemet), reelt implementeret i forvaltningen.
- Manglende implementering af de centrale forretningsystemer indebærer medfører reduceret transparens, øget ressourceforbrug på fremskaffelse og validering af data samt langsommere processer.
- Det anbefales, at SOF fokuserer på at sikre en effektiv implementering af fx Kvantum i forvaltningen. Herudover bør der igangsættes forberedelser til kommende implementeringer for at sikre størst mulig gevinstrealisering.

Implementeringsforslag – kort sigt

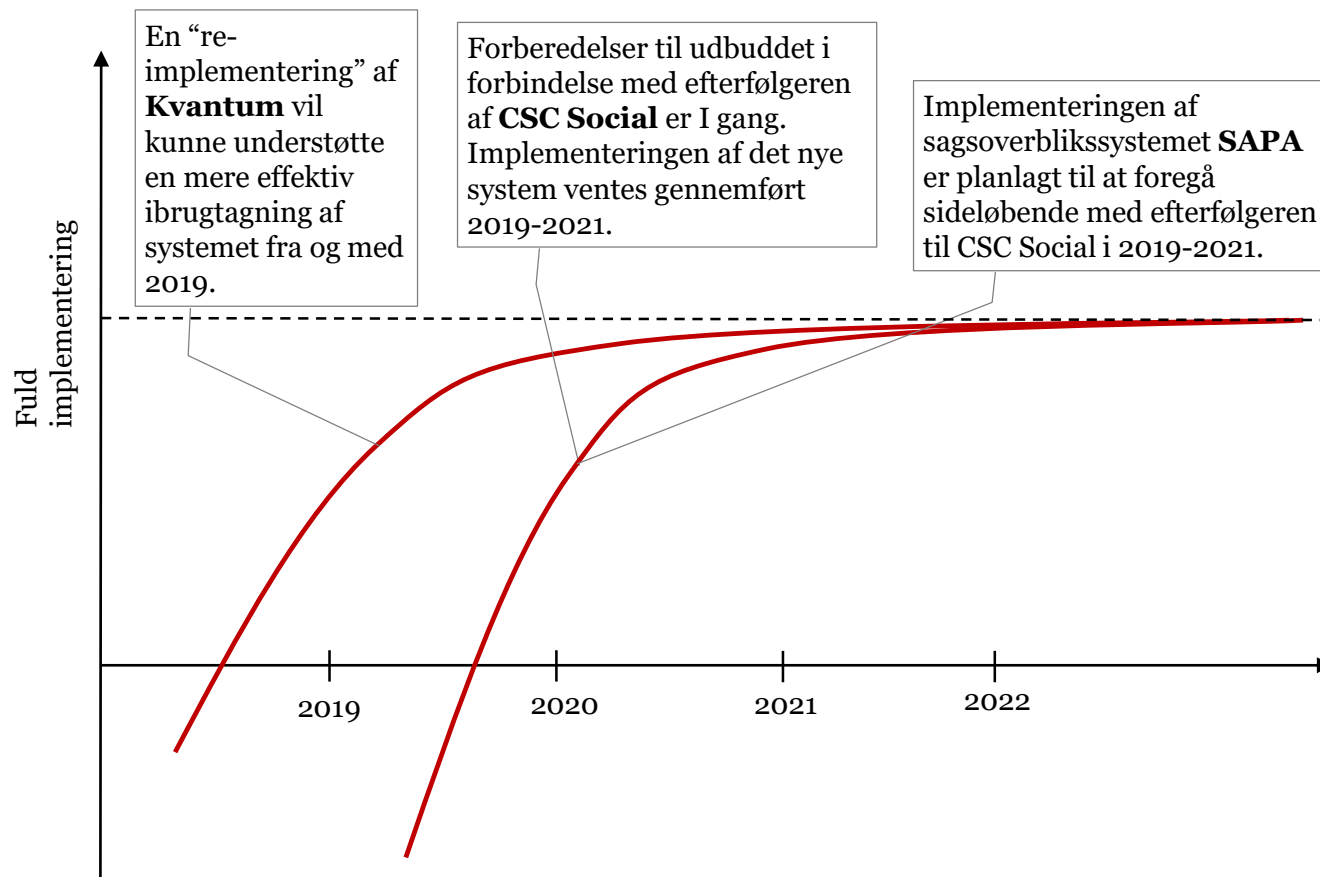
#	Område	Beskrivelse
3.1	”Re-implementering” af Kvantum – uddannelse og træning	<ul style="list-style-type: none">• Koncernøkonomi fungerer som videnscenter for Kvantum.• Uddannelse af brugere til Kvantum faciliteres af SOF selv.• Registreringsramme saneres.
3.2	Kortlægning af datastruktur i SOF	<ul style="list-style-type: none">• SOF-datatyper kortlægges.• Der designes en ny datamodel, som understøtter fremtidig styring, herunder kobling af økonomi og aktivitetsdata.• Dokumentation for nye ramme sikrer overførbare til nye medarbejdere.
3.3	Styrkelse af anvendelse af KAS	<ul style="list-style-type: none">• Udnyttelse af KAS-systemet til vagtplanlægning forbedres.• Koncern HR opbygger kompetence som videnscenter inden for vagtplanlægning.• Systemet genintroduceres i SOF.
3.4	Understøttelse af implementering af efterfølger til CSC Social	<ul style="list-style-type: none">• Eksisterende datastruktur kortlægges• Der designes den ønskede datamodel, som tillader kobling af aktivitetsdata og økonomidata.• Såvel KIT som Koncernøkonomi involveres.• Roller for udrulning placeres i organisationen.
3.5	Forberedelse af SAPA-systemet	<ul style="list-style-type: none">• Databehov kortlægges.• Krav til system fastlægges.• Der foretages en snitfladeanalyse til øvrig systemportefølje• Organisatorisk enhed med implementeringsansvar fastlægges.

Implementering af it-systemer og effektiv anvendelse af data

Baggrund

- På it-området står SOF i den kommende årrække over for en udskiftning af flere forretningskritiske systemer, herunder efterfølgeren til CSC Social, et nyt sagsoverblikssystem, SAPA, og borgerens plan.
- Hertil kommer, at SOF har udskiftet sit tidligere økonomisystem, KØR, med et nyt fælleskommunalt økonomisystem, Kvantum.
- SOF's erfaringer med implementeringen af Kvantum har vist vigtigheden af organisatorisk fokus på implementering i forretningen.
- Erfaringen fra andre projekter er, at opdaterede og effektivt implementerede administrative systemer medfører en effektivisering.
- I SOF's tilfælde vurderes den samlede gevinstrealisering på it-områder at ligge efter 2022.

Indfasning af udvalgte af SOF's nye it-systemer



SOF skal over de kommende år indfase et antal nye it-systemer. Samlet set ventes det nye it-projektlandskab først at være fuldt implementeret efter 2022. Der er imidlertid systemer, som vil kunne styrke it-understøttelsen på kortere sigt, fx Kvantum.

Spor 2 - Bedre styring

Bedre styring i Socialforvaltningen (spor 2)

Baggrund

I økonomianalysens andet analysespor er genstandsfeltet styring af Socialforvaltningen. Forvaltningen har udtrykt et ønske om at løfte styringen, baseret på større transparens og tværgående enighed om data ("det ene tal").

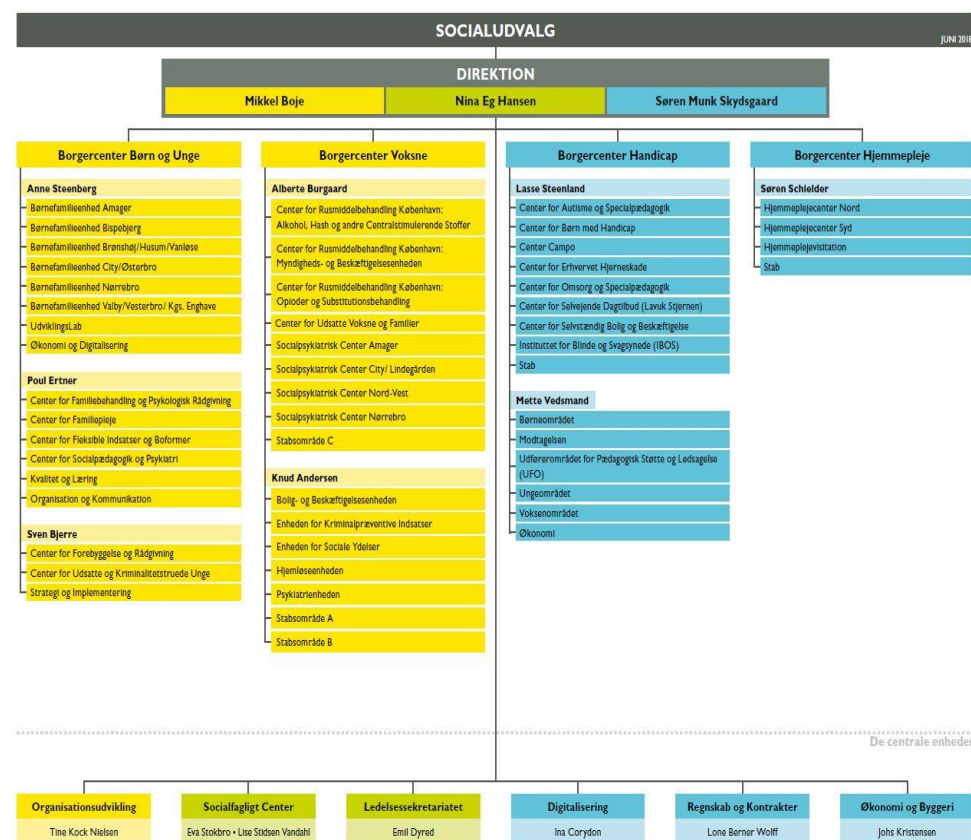
Bedre styring opfattes som byggende på to gensidigt understøttende hovedformål:

- Bedre præcision i prognosticering af forvaltningens indtægter og udgifter
- Bedre økonomisk risikostyring.

SOF har gennem de seneste år oplevet budgetoverskridelser, som først blev identificeret sent på året. Bedre styring har til formål at reducere risikoen for uopdagede budgetoverskridelser ved forbedret prognosticering samt at give SOF's ledelse bedre information, om hvad der driver den økonomiske udvikling i SOF.

I analysen er der på tværs af analysesporene gennemført et antal interviews med direktionsmedlemmer, ledere og medarbejdere på tværs af forvaltningens organisatoriske områder, herunder såvel centralforvaltningen som borgercentrene. Herudover har forvaltningen fremsendt eksempler på den eksisterende ledelsesrapportering i SOF.

Samlet set kan SOF's aktuelle styring i vid udstrækning opfattes som rammestyring, hvor det primære styringsredskab er opfølgning på det samlede forbrug inden for en given økonomisk ramme. Det er en central anbefaling, at rammestyringen fremover suppleres med koblede aktivitets- og økonomidata.



Fokus i økonomianalysens andet spor er på de styringsparametre, som vil give SOF et styrket overblik over den økonomiske udvikling i forvaltningen, således at økonomiske risici bedre kan håndteres.

Eksisterende styring i Socialforvaltningen – Ledelsesrapportering til direktionen

Prognoser

Økonomiopfølgningen til SOF's direktion består i dag primært af overordnet rammeopfølgning på de overordnede faglige indsatsområder, fx "udsatte voksne".

Udover det samlede forbrug ÅTD i forhold til den korrigerede budgetramme præsenteres direktionen for en kort kvalitativ statusbeskrivelse samt en risikoanalyse.

I kvartalsprognosen indgår der imidlertid ikke mål, som kobler det økonomiske forbrug med aktivitetsdata, eller mål, der viser en dynamisk udvikling over en længere periode. Analysen har endvidere vist, at centralforvaltningen er meget afhængig af datainput fra borgercentre mv. for at validere såvel økonomidata som de supplerende forklaringer.

Observationer

- Der er et stærkt fokus på rammeoverholdelse.
- Historik: Budgetoverskridelser opdages sent på året.
- Der er ingen parametre, der kobler økonomi og aktivitet, fx er fanebladet "enhedspriser ikke anvendt.
- Der er relativt overordnede kvalitative forklaringer på eventuelle budgetoverskridelser.
- Centralforvaltningen er meget afhængig af input fra borgercentre – både til validering af de kvantitative data og i forhold til indhentning af de kvalitative afvigelsesforklaringer.

Service			
	Periodiseret budget	Forbrug ÅTD.	Afvigelse iht. periodiseret budget
1606 - Børnefamilier med særlige behov			
Kvartalsregnskab	1.043.676,2	1.078.357,0	-34.680,8
Bovillingsområdet Børnefamilier med særlige behov udviser i 3. kvartalsregnskab 2017 et periodiseret budget på 1.043,7 mio. kr. sammenholdt med et forbrug på 1078,4 mio. kr. svarende til et merforbrug på 34,7 mio. kr. I oktoberprognosen forventes balance. Den primære årsag til merforbruget i halvårsregnskabet er periodeforskydninger henover året, idet der på nuværende tidspunkt mangler at blive bogført en stor mængde indtægter. Forskydningerne forventes at udligne sig i den resterende del af året. Oktoberprognosen er et udtryk for den aktuelle forventning til regnskabsresultatet for 2017.			
1613 - Borgere med sindslidelse			
Kvartalsregnskab	646.451,7	669.858,9	-23.407,2
Bovillingsområdet Borgere med sindslidelse udviser i 3. kvartalsregnskab 2017 et periodiseret budget på 646,5 mio. kr. sammenholdt med et forbrug på 669,9 mio. kr. svarende til et merforbrug på 23,4 mio. kr. I oktoberprognosen forventes balance. Den primære årsag til merforbruget i kvartalsregnskabet er periodeforskydninger henover året, som forventes at udligne sig i andet halvår. Periodeforskydningerne ses særligt på hovedaktiviteten Døgntilbud til borgere med sindslidelse, som i kvartalsregnskabet udviser et merforbrug på 23,7 mio. kr. grundet stigende udgifter til køb af pladser til færlige borgere. Der er dog iværksat handleplaner på området, som vil få effekt resten af året. Oktoberprognosen er et udtryk for den aktuelle forventning til regnskabsresultatet for 2017.			
1616 - Udsatte voksne			
Kvartalsregnskab	398.245,0	529.711,2	-131.466,2
Bovillingsområdet Udsatte voksne udviser i 3. kvartalsregnskab 2017 et periodiseret budget på 398,2 mio. kr. sammenholdt med et forbrug på 529,7 mio. kr. svarende til et merforbrug på 131,5 mio. kr. I oktoberprognosen forventes mindreforbrug på 0,4 mio. kr. Den primære årsag til merforbruget i kvartalsregnskabet skyldes periodeforskydninger henover året, som forventes at udligne sig ved årets udgang. Forskydningerne er primært relateret til endnu ikke bogførte statsrefusionsindtægter vedr. herberg og krisecentre. Oktoberprognosen er et udtryk for den aktuelle forventning til regnskabsresultatet for 2017.			
1619 - Borgere med handicap			
Kvartalsregnskab	214.478,0	201.287,5	13.190,5
Bovillingsområdet Borgere med handicap, rammebelagt udviser i 3. kvartalsregnskab 2017 et periodiseret budget på 214,5 mio. kr. sammenholdt med et forbrug på 201,3 mio. kr. svarende til et mindreforbrug på 13,2 mio. kr. I oktoberprognosen forventes der et mindreforbrug på 1,5 mio. kr. Den primære årsag til mindreforbruget i kvartalsregnskabet skyldes periodeforskydninger henover året, som forventes at udligne sig ved årets udgang. Oktoberprognosen er et udtryk for den aktuelle forventning til regnskabsresultatet for 2017.			
1620 - Borgere med handicap, demografireguleret			
Kvartalsregnskab	1.290.566,4	1.133.333,0	157.233,4
Bovillingsområdet Borgere med handicap, demografireguleret udviser i 3. kvartalsregnskab 2017 et periodiseret budget på 1.290,6 mio. kr. sammenholdt med et forbrug på 1.133,3 mio. kr. svarende til et mindreforbrug på 157,2 mio. kr. I oktoberprognosen forventes merforbrug på 1,2 mio. kr. Den primære årsag til mindreforbruget i kvartalsregnskabet skyldes dels manglende afregning af hjælpemidler dels generelle periodeforskydninger henover året, som forventes at udligne sig i andet halvår. Periodeforskydningerne ses særligt på hovedaktiviteten Døgntilbud til borgere med handicap, som i kvartalsregnskabet udviser et mindreforbrug på 92,4 mio. kr. Oktoberprognosen er et udtryk for den aktuelle forventning til regnskabsresultatet for 2017.			
1621 - Tværgående opgaver og administration			
Kvartalsregnskab	187.423,2	264.549,7	-77.126,5

Kilde: Kvartalsopfølgning, oktober 2018

Eksisterende styring i Socialforvaltningen – Ledelsesrapportering på borgercenterniveau

Ledelsesrapportering

På det organisatoriske niveau under centralforvaltningen – borgercentre – udarbejdes der input til direktionens ledelsesrapportering samt selvstændige ledelsesrapporteringer.

Der er modtaget eksempler på disse rapporteringer, hvor der følges op på rammeoverholdelse på underliggende niveau, og især i forhold til SOF's driftsenheder (tilbuddene) styres der efter samlet budgetoverholdelse inden for de enkelte centre. Med andre ord forventes centerledelsen at udligne en eventuel budgetoverskridelse i tilbud hos de andre tilbud i centeret.

Herudover udarbejdes der et antal "stand alone"-oversigter om fx aktivitet og brugersammensætning uden kobling til økonomi.

Observationer

- Eksisterende styring er i vid udstrækning rammestyring, hvor de underliggende centre forventes "at gå i nul".
- Aktivitetsdata afrapporteres, men de står "alene" i forhold til den økonomiske konsekvens. Der indgår ikke en systematisk kobling mellem økonomi og aktivitetsdata.
- Afvigelsesforklaringer er relativt kortfattede og overordnede.
- Der er ikke observeret enhedspriser.
- Der er en spejling af centralforvaltningens afhængighed af oplysninger fra niveau længere nede. Fx er der for et borgercenter stor usikkerhed om prognosen, grundet manglende indrapportering fra et center.

ANBRINGELSER I BBU



Hovedprodukt	Delprodukt	Budget	Prognose september 2018	Afvigelse - Budget og Prognose
1. Foranstalt tidlig inds	Døgn-/dagtilbud egne	.	16.718	-16.718
	Døgn-/dagtilbud køb	168.857.248	182.302.563	-13.445.315
	Familiepleje	195.399.448	193.107.586	2.291.862
	Forebyg foranstaltninger	272.098.308	271.002.359	1.095.949
	Netværksfamiliepleje	16.008.316	17.103.385	-1.095.069
	Opholdssteder	20.621.419	14.087.806	6.533.613
	Rådgivning enheder	65.200.780	71.619.657	-6.418.876
	Soc pæd fripladser	3.144.732	3.794.360	-649.628
	Øvrige døgnophold	25.696.641	20.756.570	4.940.071
		767.026.892	773.791.004	-6.764.112
2. Dag/fleksibel indsats	Dag/fleks indsats	113.077.947	109.636.833	3.441.114
		113.077.947	109.636.833	3.441.114
3. Sagsbehandling	Sagsbehandling	152.938.713	152.202.240	736.473
		152.938.713	152.202.240	736.473
		1.033.043.552	1.035.630.077	-2.586.525

Kilde: BBU-ledelsesrapportering, august/september 2018

Eksisterende styring i Socialforvaltningen – Særlige analyser vedrørende rammevilkår

SOF's behovsanalyse

Som supplement til den løbende ledelsesrapportering til direktionen i SOF blev der i 2017 udarbejdet en såkaldt behovsanalyse.

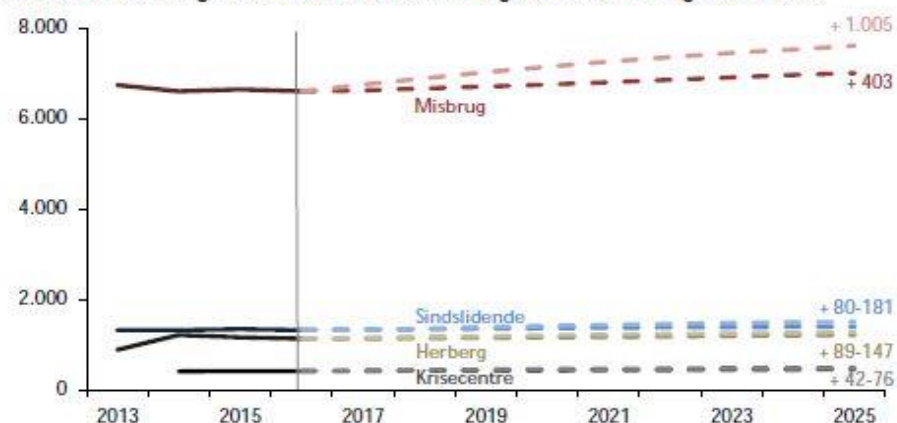
Behovsanalysen beregner med udgangspunkt i en række interne og eksterne kilder, herunder SOF-regnskabstal, KORA-rapporter og 6 by.-tal mv., det forventede aktivitetsniveau inden for forskellige ydelsesområder.

Aktivitetsfremskrivningen anvendes til at rammesætte SOF's budgetbehov i forhandlingerne med ØKF. Det bemærkes, at den økonomiske fremskrivning baseres på til lejligheden beregnede enhedspriser inden for de forskellige ydelsesområder.

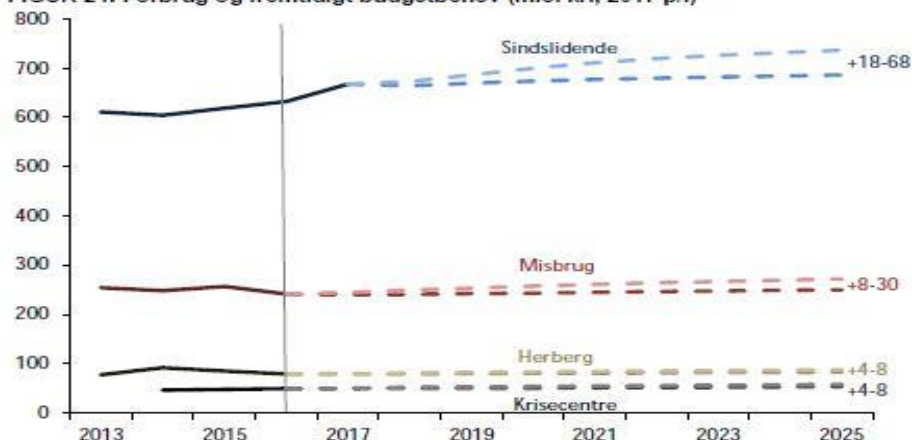
Observationer

- Som supplement til de løbende rapporteringer til direktionen hvert kvartal og de borgercenterinterne ledelsesrapporteringer er der udarbejdet en overordnet analyse af udvalgte rammeforhold for SOF.
- Fremskrivninger af hovedområder, fx sindslidende, er baseret på fremskrivninger af det samlede aktivitetsniveau.
- Fremskrivningen på hovedområder er omregnet til overordnet budgetbehov inden for hovedområdet.
- Der er beregnet enhedspriser for forskellige ydelsestyper som grundlag for fremskrivningen af det samlede budgetbehov.
- Det er ikke observeret, at enhedspriserne er fulgt efterfølgende.

FIGUR 23: Udvikling i aktivitet 2016-2025 som følge af fremskrivningsscenarierne



FIGUR 24: Forbrug og fremtidigt budgetbehov (mio. kr., 2017 p/l)



Kilde: SOF's behovsanalyse, 2017

Økonomiske risici i Socialforvaltningen

Økonomiske risici

I indeværende økonomianalyse af SOF har fokus været på områder med væsentlighed for SOF's økonomi. I figuren til højre ses en overordnet skematisering af de hovedområder i SOF's forretning, som analysen har omfattet.

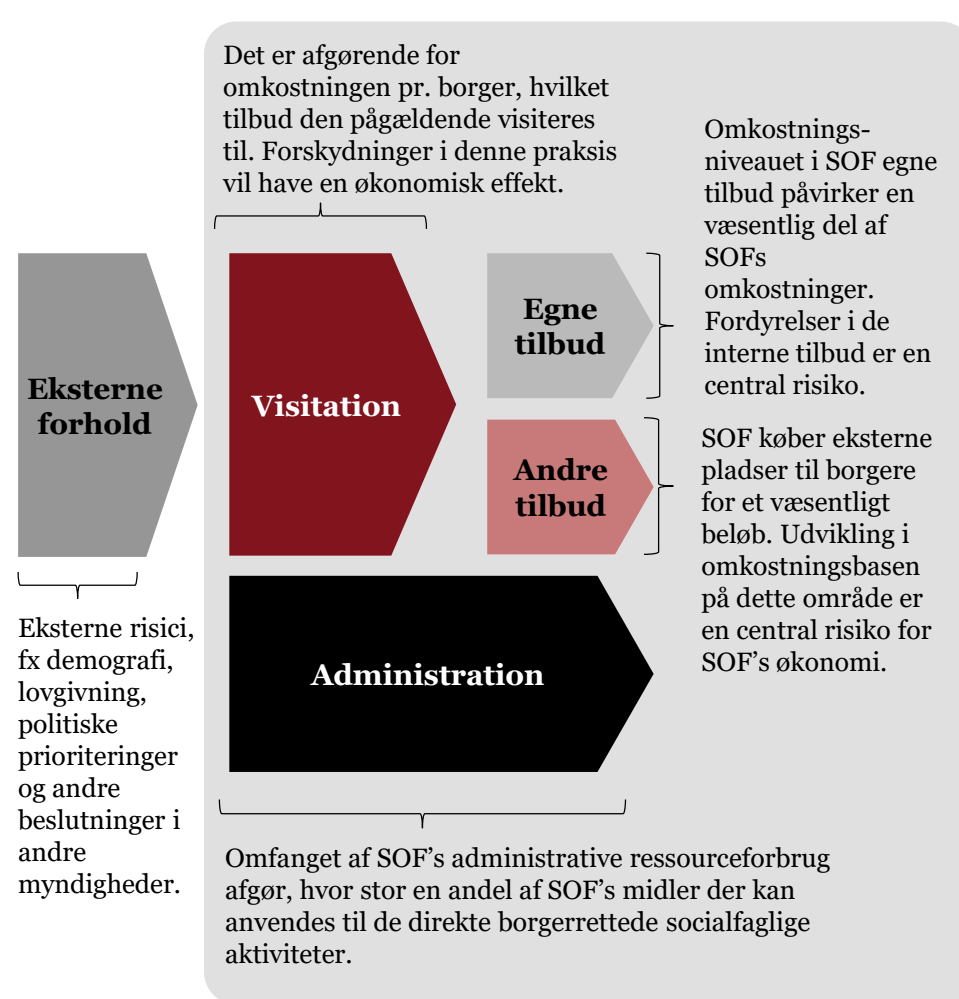
Med udgangspunkt i analysens øvrige analysespor samt interviews og workshops fokuseret på ledelsesrapportering og risikostyring er der identificeret en række risikofaktorer for SOF's økonomi. En risikofaktor skal i denne forbindelse forstås som et område med drivende virkning for SOF's økonomi, og der ligger derigennem ikke en vurdering af, at området forventes at medføre meromkostninger.

Det vurderes samlet, at der – via rammestyring – føres indirekte opfølgning på de identificerede risici.

Eksempler på observerede risici

- Eksterne risici: Antal borgere med sociale behov, lovgivningsbestemte ydelser, Socialtilsynets og Ankestyrelsens afgørelser
- Visitation: Udviklingen i behovsvurderinger (VUM) og tildeling af ydelse til borgeren
- Egne tilbud: Samlet omkostningsniveau pr. plads i SOF's egne tilbud
- Eksterne tilbud: Prisen for eksterne tilbud
- Administration: Ressourceforbruget på administrativ understøttelse af forretningen.

Økonomiske risici – grupperet



Økonomiske risici i Socialforvaltningen – oversigt (1/2)

Øversigt over økonomiske risici

Risiko	Område	Beskrivelse
Borgere, hvor København alene er betalingskommune	Ekstern	I forlængelse af kommunalreformen overtog Københavns Kommune et antal borgere, som andre kommuner råder over "fagligt", men som Københavns Kommune betaler for. Disse borgere udgør en risiko, da kommunen ikke selv kan påvirke omfanget af deres indsatser.
Politiske rammeforhold	Ekstern	Ændrede politiske rammeforhold vedrørende fx omfanget af anbringelser eller ændringer af bestemmelser for udskrivning fra psykiatriske hospitaler har indflydelse på aktivitetsniveauet i SOF.
Fordyrelser som følge af Socialtilsyns-kendelser	Ekstern	Konkrete kendelser fra Socialtilsynet kan medføre en merudgift for det enkelte tilbud eller for flere tilbud ved principielle forhold. I dag er det meget vanskeligt for SOF at estimere størrelsen af en eventuel merudgift samt at påvise at en eventuel merudgift opstår.
Demografi	Ekstern	Københavns Kommune oplever en betydelig vækst i antallet af indbyggere. Alt andet lige vil dette også medføre, at en andel af disse indbyggere har udfordringer, der fører til sociale foranstaltninger. For visse målgrupper kompenseres SOF i et vist omfang af demografireguleringen på området, dog vurderes demografireguleringen ikke alene at kunne modgå denne risiko.
Selvhenvendere	Visitation	For visse ydelser (fx misbrugsbehandlinger samt kvindekrisecentre og herberger) har borgeren ret til at henvende sig direkte og anonymt til et tilbud, fx et privat tilbud, hvor kommunen har en betalingsforpligtelse.
Aktivitetsoverblik	Visitation	Omkostningerne i SOF er i væsentligt omfang drevet af volumen i aktivitet, dvs. antallet af borgere, der modtager SOF's ydelser. Antallet af visiterede borgere er derfor en driver af økonomiske udgifter.

Økonomiske risici i Socialforvaltningen – oversigt (2/2)

Oversigt over økonomiske risici

Risiko	Område	Beskrivelse
Visitationspraksis	Visitation	En overordnet ledelsesmæssig opfølgning på fordelingen af borgere på forskellige segmenterede ydelsesniveauer giver mulighed for at identificere udgiftsdrivende ændringer i visitationspraksis.
Fordyrelser i driften på egne tilbud	Interne tilbud	Den primære styring af SOF's egne tilbud foregår via rammestyring på centerniveau. Således forventes et eventuelt underskud på ét tilbud inden for et center som udgangspunkt at blive kompenseret af et tilsvarende overskud på centerets øvrige tilbud. Der anbefales, at der løbende følges op på de reelle samlede omkostninger på tilbudsniveau (enhedspriser).
Underskud ved salg af egne pladser til andre kommuner	Interne tilbud	I KKR er det aftalt, at kommunerne sælger tilbudspladser til hinanden med en overhead på 6 %. De 6 % er således politisk fastsat og ikke et udtryk for den reelle overhead, som må antages at være væsentligt højere. Hermed er det sandsynligt, at SOF strukturelt sælger sine tilbudspladser med et underskud. Eksisterende data tillader imidlertid ikke en opgørelse heraf.
Forhøjelse af priser på eksterne tilbud	Eksterne tilbud	Eksterne pladser købes som udgangspunkt til de priser, som offentliggøres på Tilbudsportalen. Imidlertid har den enkelte indkøber i SOF i dag ikke noget dataunderstøttet beslutningsgrundlag, fx tidligere priser på samme ydelsestype, som kunne styrke SOF's forhandlingsposition. Hertil kommer, at en systematisk opfølgning på de gennemsnitlige priser på eksterne pladser vil styrke SOF's prognosepræcision.
Omfang af tillægspriser til eksterne tilbud	Eksterne tilbud	SOF har i interviews tilkendegivet, at indkøbere af eksterne tilbud kan indgå tillægsaftaler i forbindelse med køb af eksterne tilbud. Det er en vigtig styringsparameter for SOF – i forhold til identificering af årsagerne til en eventuel meromkostning på de eksterne tilbud – at kunne følge, om priserne stiger generelt (også på Tilbudsportalen), eller om der er tale om en mere snigende merudgift som følge af tillægsaftaler.
Overhead	Administration	Det er hensigtsmæssigt at følge det administrative ressourceforbrug systematisk for at sikre, at der ikke sker en forskydning, i retning af at en større andel af SOF's samlede ramme anvendes til administration. Herudover vil det være nødvendigt at identificere SOF's indirekte omkostninger til en omkostningsægte beregning af enhedspriser.

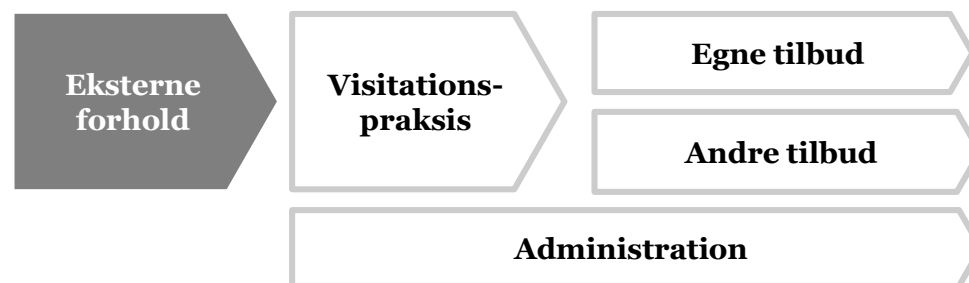
Anbefalinger til bedre styring – eksterne risici

Eksterne risici

Efterspørgslen på SOF's sociale tilbud er betinget af en række rammevilkår, som tilsammen udgør det demografiske og politiske fundament for SOF's aktivitet.

Eksterne risici vil i sagens natur ikke være direkte styrbare for SOF, men en systematisk direkte opfølgning på udvalgte indikatorer vil kunne give en form for "early warning" til SOF. Hvis fx antallet af "selvhenvendere" stiger, vil en opfølgning på antal kombineret med en indikator på gennemsnitlig omkostning hurtigt kunne give en prognosticeret afledt udgift.

Fokusområde i SOF



Risiko	Anbefaling	Nye indikatorer	Forudsætninger
Borgere, hvor København ikke er handlekommune	Direkte opfølgning for at styrke prognosepræcision	<ul style="list-style-type: none"> • Antal • Gennemsnitlig omkostning pr. borger i forhold til egne borgere, som modtager samme ydelse. Forudsætter segmenterede ydelser og enhedspriser 	<ul style="list-style-type: none"> • Systemunderstøttede enhedspriser • Segmentering af ydelser
Politiske rammeforhold	Beregning af konsekvenser på baggrund af enhedspriser for ydelser og forventninger om volumenændring	<ul style="list-style-type: none"> • Beregnet ændring af enhedspris • Beregnet ændring af volumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Systemunderstøttede enhedspriser • Segmentering af ydelser • anvendelse af demografisk data
Fordyrelser som følge af Socialtilsynskendelser	Prognosejustering beregnet på en estimeret effekt på enhedspris og volumen	<ul style="list-style-type: none"> • Estimeret ændring af enhedspris • Estimeret ændring af volumen • Funktion af ovenstående = prognoseændring 	<ul style="list-style-type: none"> • Enhedspriser • Segmentering af ydelser • Evt. anvendelse af demografiske data
Demografi	Identificering af relevante Danmarks Statistik (DST)-data – løbende opfølgning og kobling til enhedspriser for relevante ydelsestyper	<ul style="list-style-type: none"> • Antal borgere med sociale problemer • Flytning til og fra kommunen på segmenter • Udskrivningsgrader fra fx psykiatriske institutioner 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificering af relevante eksterne datakilder fra fx DST • Kobling af DST-data til aktivitet i SOF.

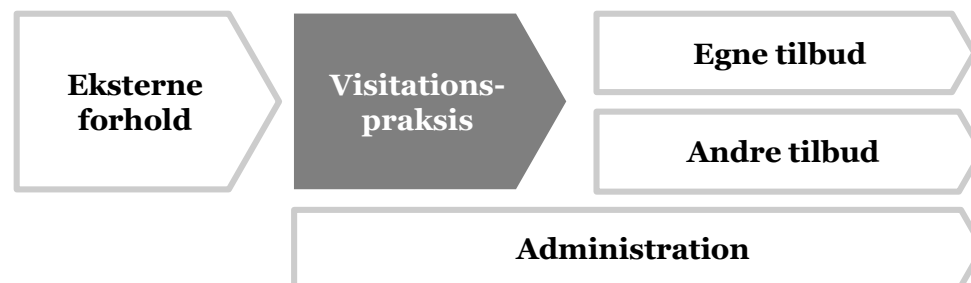
Anbefalinger til bedre styring – visitation

Visitationspraksis i SOF

Adgangen til SOF's ydelser sker for størstedelen af borgerne gennem en visitation i SOF, hvor myndigheden træffer afgørelse om, hvilken ydelse den pågældende borger skal have. Afgørelsen bygger bl.a. på en behovsvurdering. For visse ydelsestyper har borgeren ret til at henvende sig direkte til et tilbud, fx inden for misbrugsbehandling.

Det vurderes hensigtsmæssigt, at SOF systematisk følger sin visitationspraksis med udgangspunkt i en række indikatorer. Herved kan det identificeres, i hvilket omfang SOF's afgørelsespraksis udvikler sig over tid. Herudover vil det være hensigtsmæssigt at kunne identificere eventuel "overkompensering", hvor borgere tildeles ydelser, som ikke matcher behovet.

Fokusområde i SOF



Risiko	Anbefaling	Nye indikatorer	Forudsætninger
Aktivitetsoverblik	Systematisk dataunderstøttet overblik over aktivitet inden for SOF's ydelser	For hvert ydelsessegment: <ul style="list-style-type: none"> • Antal ydelser 	<ul style="list-style-type: none"> • It-understøttede aktivitetsoversigter • Segmentering af ydelser
Visitationspraksis	Systematisk dataunderstøttet overblik over fordeling af antal borger på forskellige ydelser	For hvert ydelsessegment: <ul style="list-style-type: none"> • Udviklingstendens i aktivitet pr. ydelsessegment • Antal sager • Varighed pr. sag • Fordeling af behovsvurderinger (fx VUM) • Fordeling af ydelser pr. behovsvurderingsgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • It-understøttede aktivitetsoversigter • Segmentering af ydelser • Tilgængelige behovsvurderingsdata
Selvhenvendere	Direkte opfølgning for at styrke prognosepræcision	<ul style="list-style-type: none"> • Antal • Gennemsnitlig omkostning pr. selvhenvender inden for forskellige ydelsessegmenter 	<ul style="list-style-type: none"> • Systemunderstøttede enhedspriser • Segmentering af ydelser

Anbefalinger til bedre styring – egne tilbud

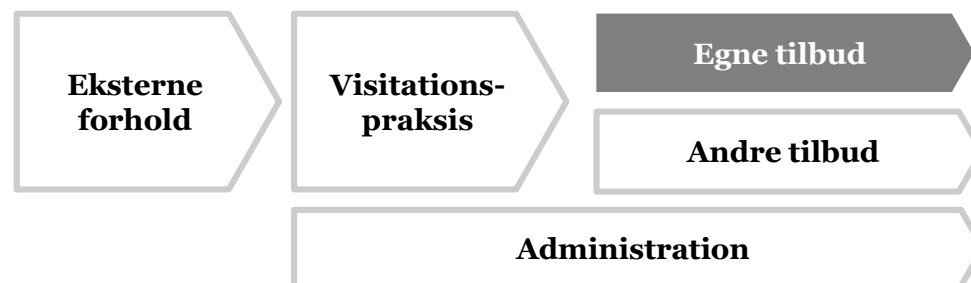
Tilbud i SOF

De løbende driftsomkostninger til SOF's egne tilbud styres i dag indirekte via rammeoverholdelse – primært ved borgercentrenes opfølgning på centerrammerne.

Der er imidlertid ikke observeret en løbende opfølgning på de samlede omkostninger for de interne tilbud. Derimod beregnes der takster (forskelligt på tværs af borgercentre), som bygger på historiske takster samt inkrementalistiske ændringer, bl.a. som følge af politiske beslutninger.

Det anbefales, at SOF løbende følger omkostningsudviklingen på tilbuds niveau gennem enhedspriser. Herved kan SOF styrke sin styring af de enkelte tilbud og træffe mere resourceeffektive beslutninger om tildeling af pladser.

Fokusområde i SOF



Risiko	Anbefaling	Nye indikatorer	Forudsætninger
Fordyrelser i driften på egne tilbud	Systematisk opfølgning på det reelle omkostningsniveau i SOF's egne tilbud	<ul style="list-style-type: none"> • Bruttoenhedspriser: omkostninger/antal pladser • Nettoenhedspriser: omkostninger/anvendte pladser 	<ul style="list-style-type: none"> • Enhedspriser • Omkostningsfordelingsmodel for indirekte omkostninger
Underskud ved salg af egne pladser til andre kommuner	Styring ved løbende opfølgning på omkostningsægte enhedspriser for både interne og eksterne sociale tilbud vil give SOF bedre styringsgrundlag	<ul style="list-style-type: none"> • Enhedspriser for egne tilbud • Salgsindtægter for egne tilbud 	<ul style="list-style-type: none"> • Enhedspriser • Segmentering af ydelser • Segmentering af tilbud • Registrering af priser for eksterne tilbud • Specifikation af tillægsaftaler eller prisafslag (mængderabatter)

Anbefalinger til bedre styring – eksterne tilbud

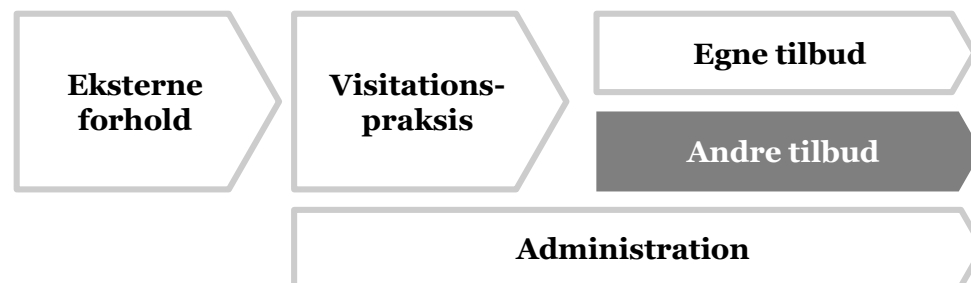
Tilbud uden for SOF

SOF har en høj indkøbsvolumen i forhold til eksterne tilbud (jf. spor 3). Købet af plads gennemføres typisk decentralt i SOF og forhandlingen om priser tager udgangspunkt i Tilbudsportalens priser eller aftalte KKR-takster samt medarbejderens erfaringsmæssige viden om området.

Det anbefales, at SOF systematisk følger op på prisniveauer for denne væsentlige indkøbskategori for at sikre sig mod prisskred og for at få et overblik over omfanget af diverse fordyrende tillægsaftaler, som kan gennemføres i tillæg til standardprisen.

Et løbende systematisk overblik over prisniveauerne for de eksterne tilbud vil også give SOF's ledelse en mulighed for at sammenligne interne enhedspriser med eksterne.

Fokusområde i SOF



Risiko	Anbefaling	Nye indikatorer	Forudsætninger
Forhøjelse af priser på eksterne tilbud	Systematisk opfølgning på de aftalte priser på eksterne tilbud – segmenteret på ydelsesniveauer	<ul style="list-style-type: none"> Enhedspriser for eksterne tilbud på forskellige ydelsessegmenter 	<ul style="list-style-type: none"> Enhedspriser på eksterne tilbud, baseret på systematisk registrering af de reelt aftalte priser for eksterne tilbudspladser
Omfang af tillægspriser til eksterne tilbud	Systematisk opfølgning på omfanget af "tillægsaftaler" til priser fra Tilbudsportalens. Både ekstrabetaling og prisafslag	<ul style="list-style-type: none"> Andelen af tillægsaftaler pr. ydelse Andelen af afslag pr. ydelse Gennemsnitlige ændring i forhold til standardpriser på Tilbudsportalens 	<ul style="list-style-type: none"> Registrering af antal tillægsaftaler Registrering af beløb Registrering af antal prisafslag Registrering af beløb.

Anbefalinger til bedre styring – administration

Administration i SOF

For at sikre, at så betydelig en andel af SOF's bevilling som muligt anvendes på kerneforretningen, er det hensigtsmæssigt løbende at følge omkostningsniveauet til administration.

Herudover er en opgørelse af SOF's indirekte omkostninger samt en omkostningsfordelingsmodel en forudsætning for, at de anbefalede enhedspriser kan beregnes.

Fokusområde i SOF



Risiko	Anbefaling	Nye indikatorer	Forudsætninger
Indirekte omkostninger	Systematisk opfølgning på det administrative ressourceforbrug for at kunne beregne en overheadsats for ydelserne	<ul style="list-style-type: none"> • Samlede administrative omkostninger • Antal årsværk • Andel af administrative omkostninger (overhead) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dataunderstøttet løbende opgørelse af administrative ressourcer i SOF, eventuelt med dimension i registreringsrammen

Styring på forskellige organisatoriske niveauer

1

SOF-koncernenheder

Centralforvaltningen styrkes med oprettelse af tværgående SOF-koncernfunktionsenheder, fx Koncernøkonomi og Koncern HR. Koncernenhederne sikrer den tværgående styring af de administrative områder på tværs af de fire borgercentre. Koncernenhederne referer til direktionen.

Styring i SOF-koncernenhederne

De centrale enheder har til opgave at sikre den tværgående strategiske styring af SOF, herunder samlet rammeoverholdelse, som foreslås suppleret med en række nøgleparametre, fx overhead, enhedspriser på tværs af SOF, udvikling i priser på eksterne pladser, overblik over visitationspraksis på tværs af borgercentre, kapacitetsudnyttelse på tværs af borgercentre og demografiovervågning (fx selvhenvendere). Herudover har de centrale enheder en særlig rolle ift. at styre og drive implementeringen af nye strukturer og processer.

2

Administrativt center

I hvert borgercenter etableres et administrativt center. Centeret samler administrative ressourcer fra de forhenværende borgercenterstabe, udførende centre og tilbud. Det administrative centers interne organisering følger koncernenhederne. Det administrative center understøtter de faglige enheder på niveau 2, 3 og 4 på tværs af de administrative områder.

Styring i de administrative centre

Driftscenteret understøtter den faglige ledelse på både borgercenterniveau og på centerniveau. Driftscenteret følger forbrugsudviklingen og den decentrale rammeoverholdelse suppleret med opfølgning på den løbende udvikling i enhedspriser i borgercenteret, prisudviklingen for indkøb af eksterne pladser, visitationsmønstret i borgercenterets myndighedscentre, udviklingen i lønningsniveauer, indirekte omkostninger på borgercenterets tilbud, segmenterede aktivitetsdata, udfærdigelse af forbrugsoversigter på tilbuds niveau og centerniveau samt udviklingen på en række HR-parametre, fx lønninger, lønsammensætning, personalesammensætning og sygefravær.

3

Decentral administrativ understøttelse

Tilbudsledelsen understøttes decentralt af "partnere" fra det administrative center. Fx vil en tilbudsleder blive understøttet af en HR-partner i forbindelse med ansættelses- og afskedigelsessager.

Styring i tilbuddene

Tilbudslederens driftsstyring understøttes decentralt af ressourcer fra driftscenteret, som formidler forbrugsopgørelser og HR-overblik til tilbudslederen. Herudover understøttes tilbudslederen praktisk administrativt med fx bogføring og dataindberetningsopgaver samt i ansættelsesprocessen.

Indfasning af nye styringsmål

Beskrivelse

Indfasningen af nye styringsparametre på tværs af de identificerede risici vil kunne ske gradvist, i takt med at forudsætningerne kommer på plads.

Forudsætningerne er i visse tilfælde processuelle, fx en fælles model for beregning af enhedspriser på tværs af SOF, mens andre forudsætninger er implementering af systemunderstøttelse, fx indførelsen af nyt fagsystem til erstatning for CSC Social.

På kort sigt er de mest implementerbare indikatorer alene inden for det økonomiske område – eksempelvis enhedspriser på SOF's egne tilbud. En tværgående metode til beregning af enhedspriser vil kunne understøttes af fastlæggelsen af en fælles metode samt en omkostningsfordelingsmodel, som bl.a. skal fastlægge, hvordan indirekte omkostninger skal fordeles i organisationen. Hertil kommer, at en sanering af registreringsrammen til at understøtte den valgte model vil være hensigtsmæssig.

På længere sigt er det en central forudsætning, at der kan skabes en integration til aktivitets- og behovsdata, som er fundamentale for styringsparametrene inden for visitationsområdet.

Analyse

1 år

- Samlede administrative omkostninger
- Antal årsværk
- Andel af administrative omkostninger
- Bruttoenhedspriser (omkostninger/antal priser)
- Nettoenhedspriser (omkostninger/anvendte pladser)
- Enhedspriser for egne tilbud
- Salgsindtægter for egne tilbud.

2-3 år

- Andel af tillægsaftaler pr. ydelse
- Andel af prisafslag pr. ydelse
- Gennemsnitlig ændring i forhold til standardprisen på Tilbudsportalen
- Enhedspriser for eksterne tilbud på forskellige ydelsessegmenter
- Antal ydelser
- Antal sager pr. ydelse
- Varighed pr. sag
- Fremskrivninger af behov baseret på ændrede enhedspriser
- Fremskrivning af behov baseret på ændret volumen.

3+ år

- Udviklingstendens i aktivitet pr. ydelsessegment
- Fordeling af behovsvurderinger (fx VUM)
- Fordeling af ydelser pr. behovsvurderingsgruppe
- Antal selvhenvendere
- Gennemsnitlig omkostning pr. selvhenvender inden for forskellige ydelsessegmenter
- Antal borgere, hvor København ikke er handlekommune
- Gennemsnitlig omkostning pr. borger I forhold til egne borgere, der modtager samme ydelse.

It-understøttede enhedspriser, omkostningsfordelingsmodel for indirekte omkostninger

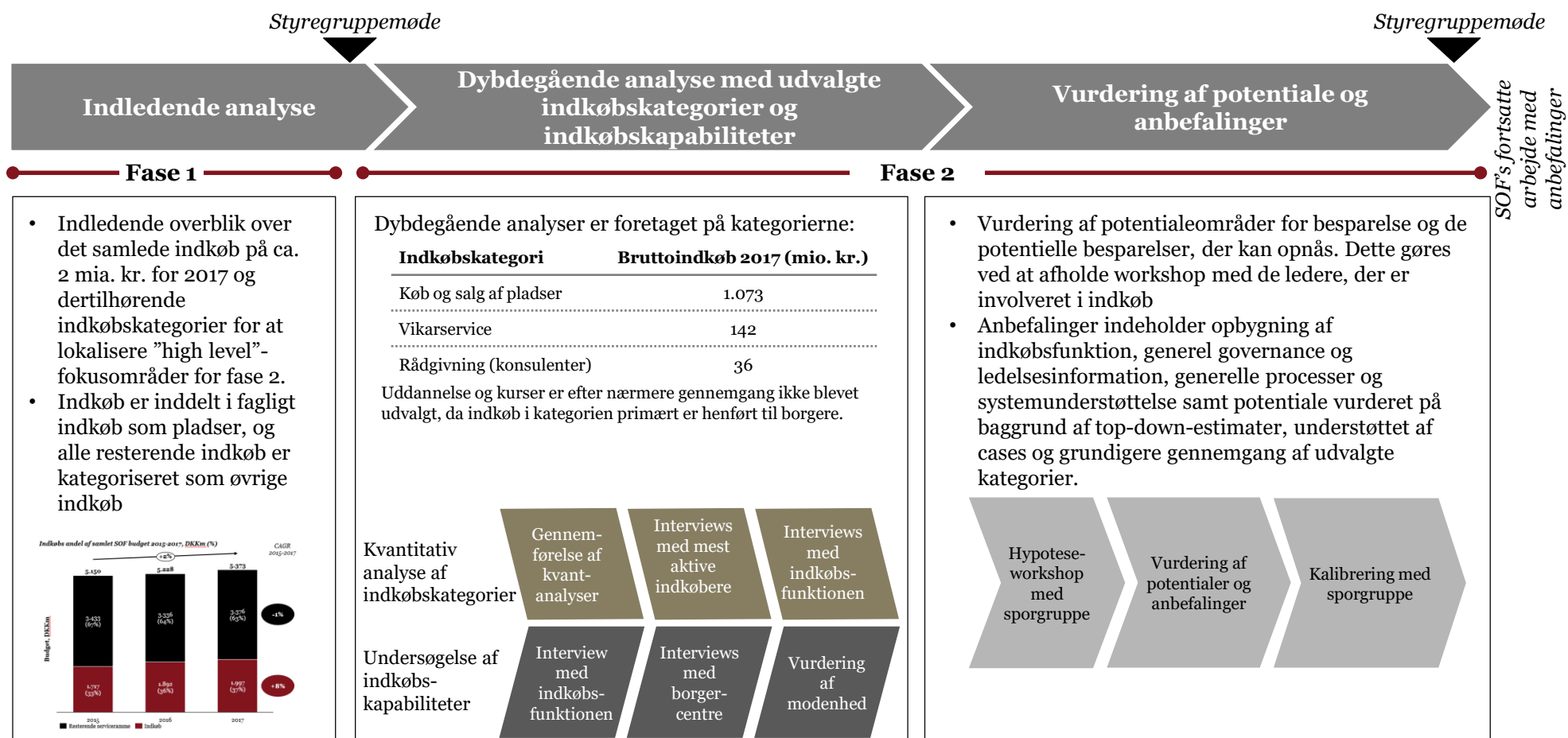
Segmentering af ydelser, segmenterede aktivitetsoversigter, registrering af priser, tillægsaftaler, afslag i forhold til eksterne pladser

It-understøttede behovsdata

Spor 3 - Indkøb

Overblik over analyse foretaget på Spor 3 – Indkøb

Proces for analyse af Spor 3 – Indkøb



Konklusioner på indkøb fra fase 1

Indkøb udgør en tredjedel af SOF's samlede omkostninger

Beskrivelse

- Indkøb udgør godt en tredjedel af SOF's samlede omkostninger og denne andel har været stigende i de seneste par år.
- Indkøb omfatter både fagligt indkøb af pladser på diverse tilbud og "øvrige indkøb", såsom fødevarer, kurser, hjælpemidler og repræsentation.

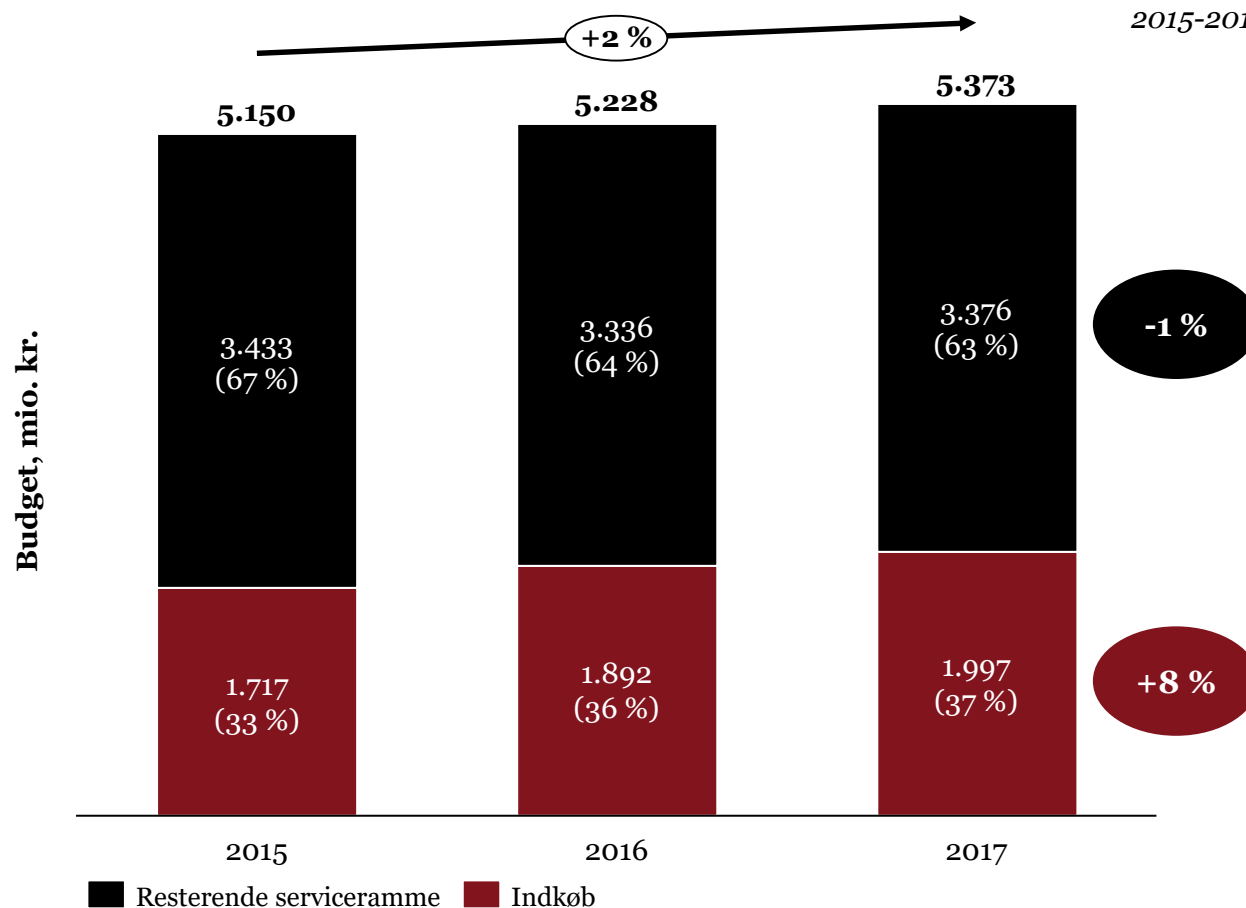
Metode

- Baseret på indkøbsdata, modtaget fra Regnskab og Kontrakt i SOF fra KMD, samt årlige regnskaber for Københavns Kommune
- Samlet SOF-budget fra regnskab inkluderer her Service. Anlæg er ikke taget med, da lokationen af indkøb er ukendt, og da den er så lille, at data vurderes retvisende selv uden denne.

Analyse

Indkøbs andel af det samlede SOF-budget i 2015-2017, mio. kr. (%)

CAGR
2015-2017



Der er tendens til højere indkøb sidst på året blandt total indkøb

Beskrivelse

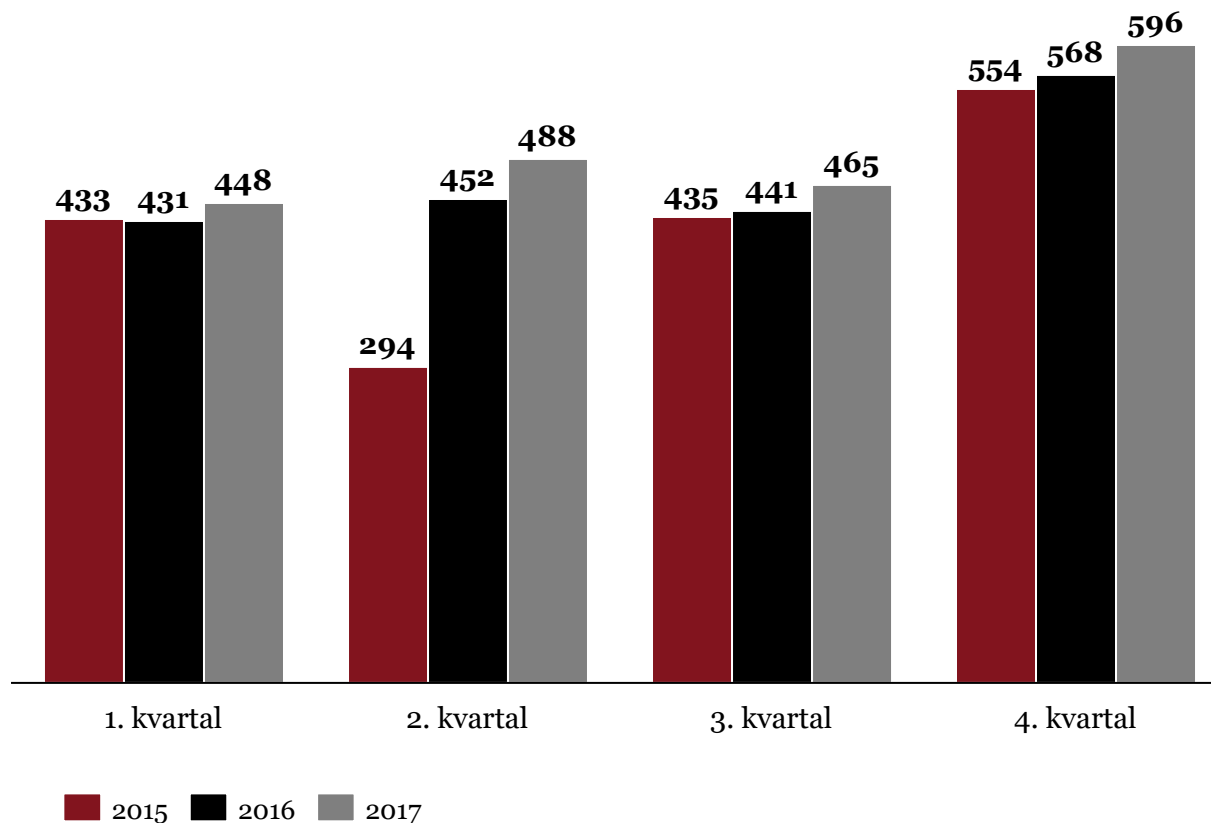
- Der er en tendens til at købe mere ind i sidste kvartal af året – dette gælder både for faglige indkøb inkluderende mellemkommunale betalinger indkøb af bo- og opholdssteder, vikarydelser af diverse tilskud.
- Tendensen er den samme for øvrige indkøb inkluderende f.eks. fødevarer, kurser, hjælpemidler og repræsentation.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, udtrukket af Regnskab og Kontrakt i SOF (KMD-fil), som er inddelt efter, hvilken periode der er købt ind i.

Analyse

Samlet indkøb pr. kvartalt, mio. kr.



Bo- og opholdssteder er klart den største indkøbskategori i SOF, og den har været kraftigt stigende i de seneste par år

Beskrivelse

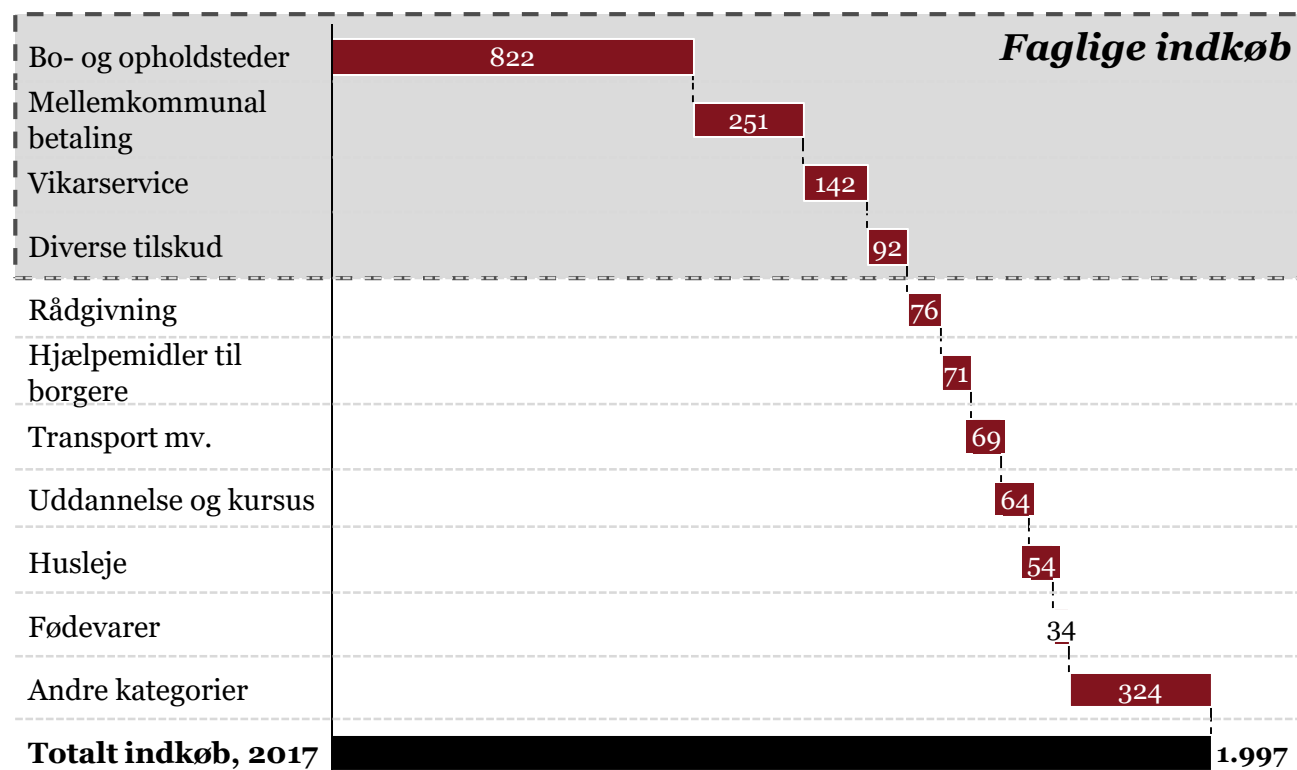
- Faglige indkøb udgør de fire største indkøbskategorier blandt SOF's indkøb.
- Indkøb af bo- og opholdssteder er steget betydeligt over de senere år – fra at udgøre ca. 450 mio. kr. i 2015 til i 2017 at være på 825 mio. kr.
- Mellemkommunale betalinger er faldet til det halve mellem 2015 og 2017.
- Transport mv. er indeholdt i indkøbskategorien repræsentation i kommunens indkøbssystem.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, udtrukket af Regnskab og Kontrakt i SOF (KMD-fil)
- Fagligt indkøb er defineret som indkøb i varekategorierne bo- og opholdssteder, mellemkommunale betalinger, vikarservice og diverse tilskud.
- Her vises top 10 indkøbskategorier, vurderet på størrelse. De resterende indkøbskategorier er lagt sammen under "Andre kategorier".

Analyse

Indkøb pr. kategori i 2017, mio. kr. (Top 10 er vist. De resterende kategorier er lagt ind under "Andre kategorier").



Under 10 % af leverandørerne leverer 90 % af alle indkøb

Beskrivelse

- SOF har total set over 6.000 leverandører.
- 480 af leverandørerne leverer 90 % af indkøbene.

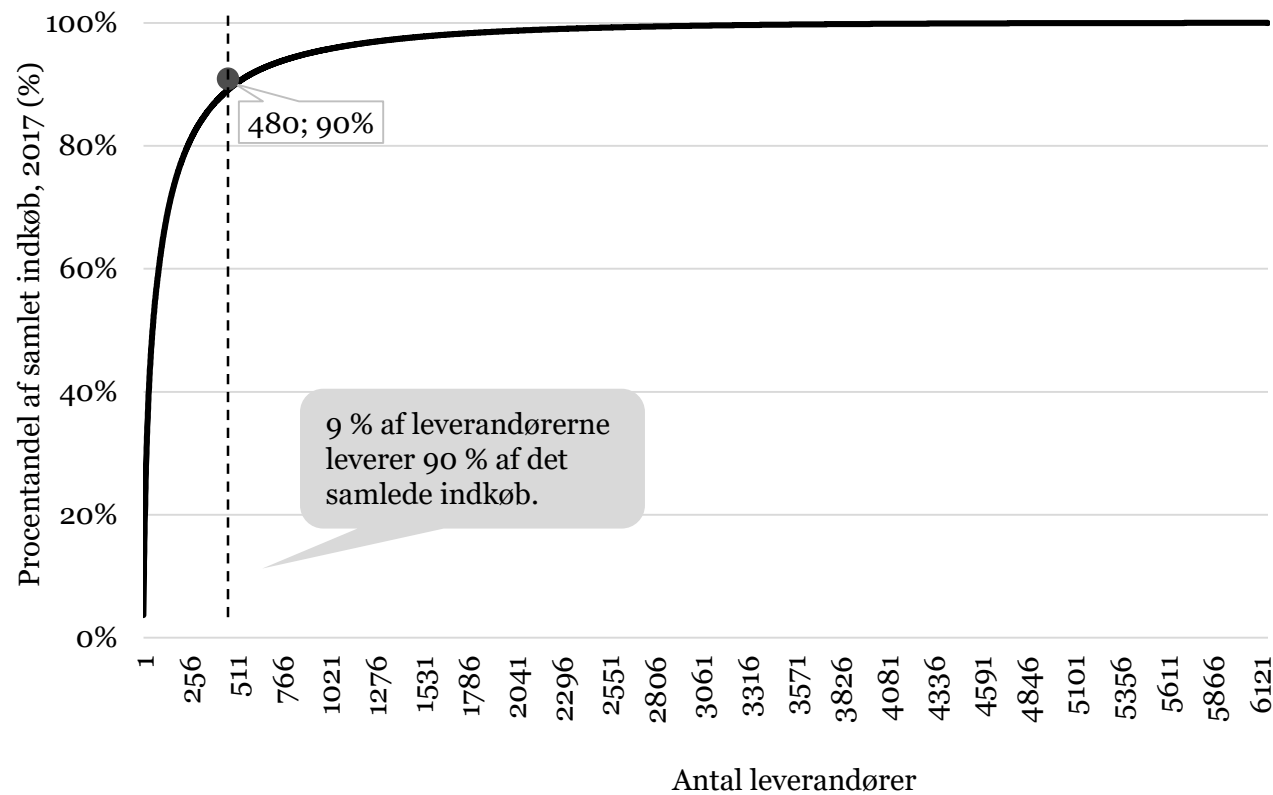
Metode

- Baseret på indkøbsfiler, udtrukket af Regnskab og Kontrakt i SOF (KMD-fil).

Analyse

Antal leverandører efter samlet volumen, 2017

Akkumuleret indkøbsvolumen i %



Top 10 leverandører udgør 25 % af det samlede øvrige indkøb

Beskrivelse

- En fjerdedel af det samlede øvrige indkøb kan henføres til de største 10 leverandører – øvrige indkøb af de ikke faglige indkøb
- Samlet set fordeler det øvrige indkøb sig på 5.671 forskellige leverandører. Øvrige indkøb inkluderer alt andet en køb af pladser, vikarer og diverse tilskud
- Øvrige indkøb hos Ballerup Kommune dækker over laboratorievarer og udstyr

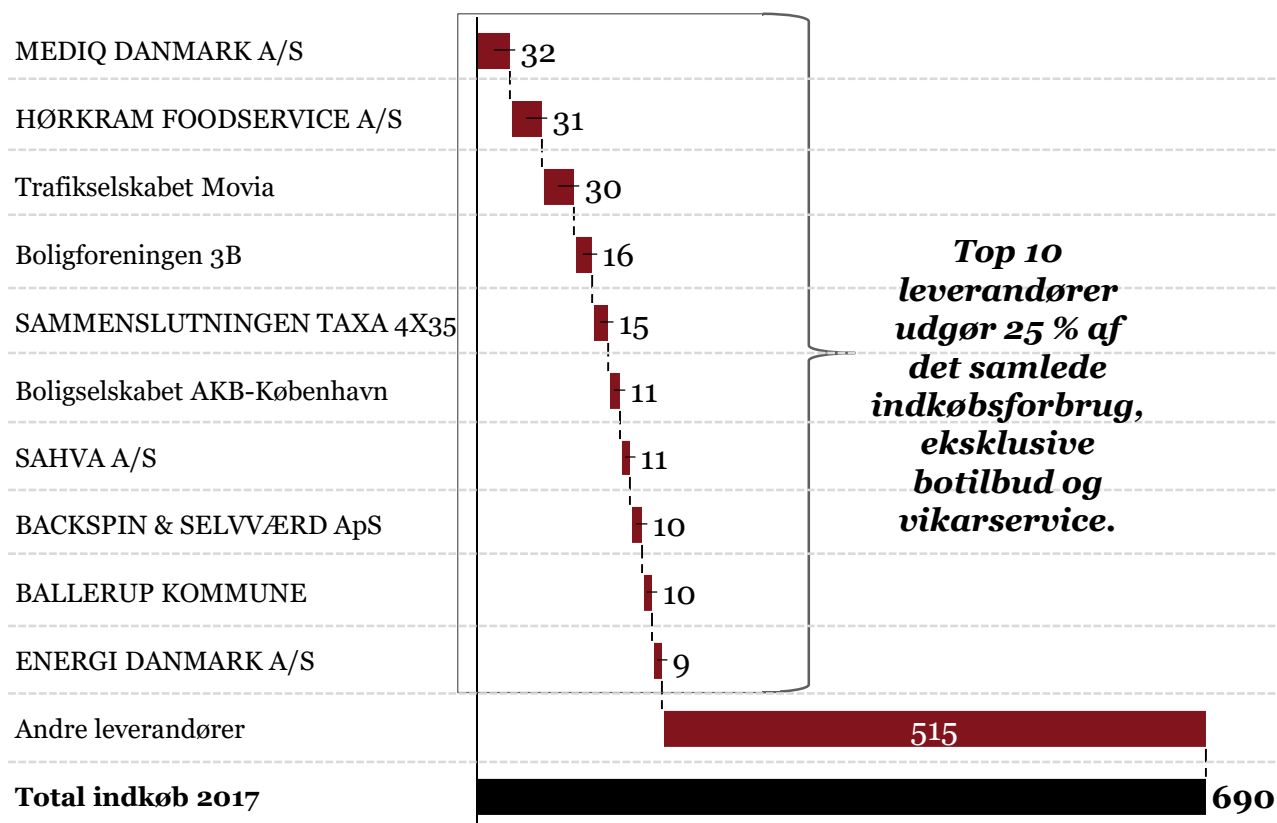
Metode

- Baseret på indkøbsfiler, udtrukket af Regnskab og Kontrakt i SOF (KMD-fil)
- Viser top 10 leverandører baseret på samlet forbrug i 2017.
- Øvrige indkøb defineres som alle andre varekategorier end fagligt indkøb, dvs. bo- og opholdssteder, vikarservice, mellemkommunale betalinger og diverse tilskud.

Analyse

Top 10 leverandører baseret på volumen for øvrige indkøb, 2017 (mio. kr.)

Akkumuleret %



Bemærk: Faglige aktiviteter udeladt. Disse inkluderer bo- og opholdssteder, vikarservice, diverse tilskud og mellemkommunale betalinger.

Indkøb uden for aftale udgør mere end 80 % af det samlede øvrige indkøb

Beskrivelse

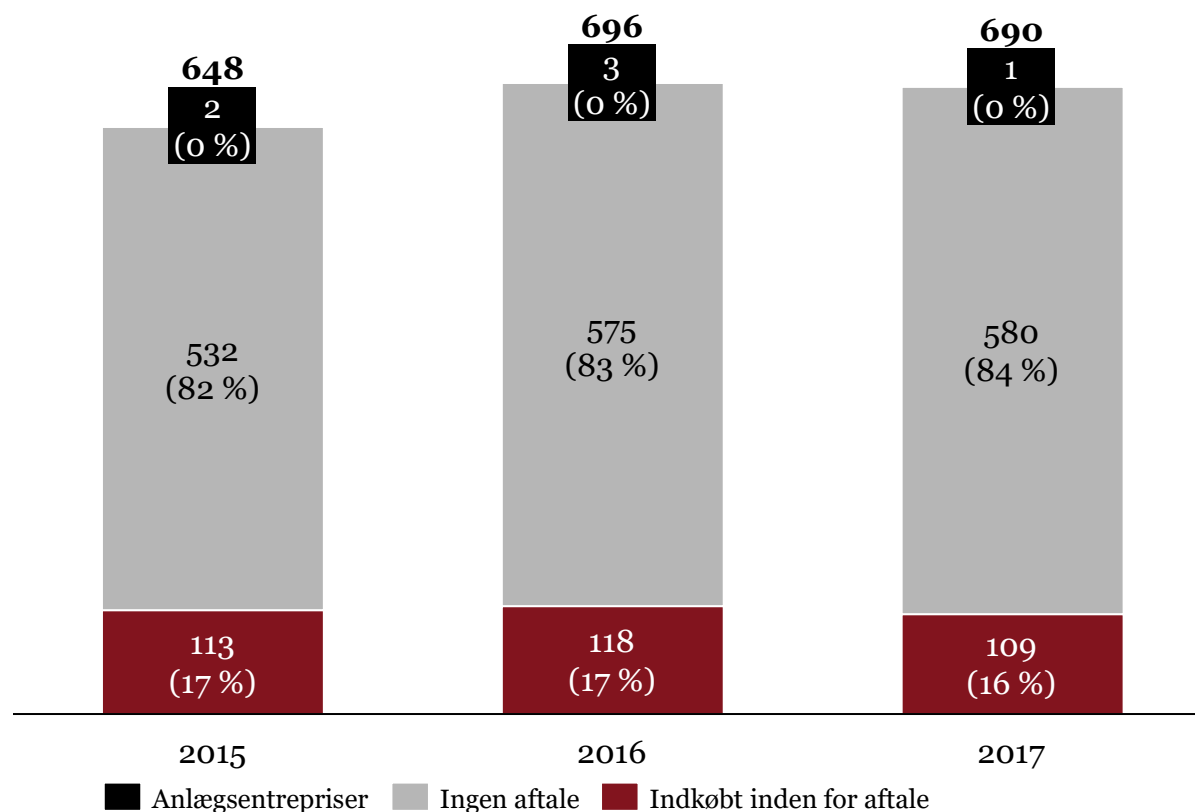
- Størstedelen af det øvrige indkøb er foretaget uden for aftale.
- Cirka 25 % af indkøb i samtlige år er markeret som svære/umulige at konkurrenceudsætte, men det har ikke været muligt at afklare en sikker betydning af dette, så dette er lagt under ingen aftale

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, udtrukket af Regnskab og Kontrakt i SOF (KMD-fil).

Analyse

Øvrige indkøb pr. aftalegrundlag i 2015-2017, mio. kr. (eksklusive faglige indkøb)



Bemærk: Faglige aktiviteter udeladt. Disse inkluderer bo- og opholdssteder, vikarservice, diverse tilskud og mellemkommunale betalinger.

10 indkøbskategorier har mere end 250 leverandører – besparelser kunne eventuelt opnås ved at konsolidere indkøb yderligere

Beskrivelse

- Et antal indkøbskategorier har et meget højt antal leverandører.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, udtrukket af Regnskab og Kontrakt i SOF (KMD-fil)
- Her vises top 20 indkøbskategorier, vurderet på antallet af leverandører.

Analyse

Top 20 indkøbskategorier ud fra antal leverandører, eksklusive faglige indkøb, 2017

Forbrug 2017
indkøbskategori (mio. kr.)

Rådgivning	1.643	76
Transport og logistik	674	16
Uddannelse og kursus	526	64
Repræsentation	472	69
Håndværkerydelser	443	28
Byggematerialer og værktøj	338	4
Skat, afgifter & gebyr	297	2
Inventar	295	13
Fødevarer	280	34
Køretøjer og entreprenørmaskiner	240	16
Beklædning og værnemidler	199	5
IT og teleudstyr	195	17
Hjælpe midler til borgere	176	71
Facility Management ydelser	173	19
Renovation og affaldsbehandling	168	2
Sikring	158	13
Sygeplejeartikler	141	9
Køkken	139	7
Aftørings og engangsartikler (forbrugsartikler)	138	4
Grafiske ydelser	138	4

Bemærk: Faglige aktiviteter udeladt. Disse inkluderer bo- og opholdssteder, vikarservice, diverse tilskud og mellemkommunale betalinger.

Indkøb foregår primært på tilbudsniveau i SOF

Beskrivelse

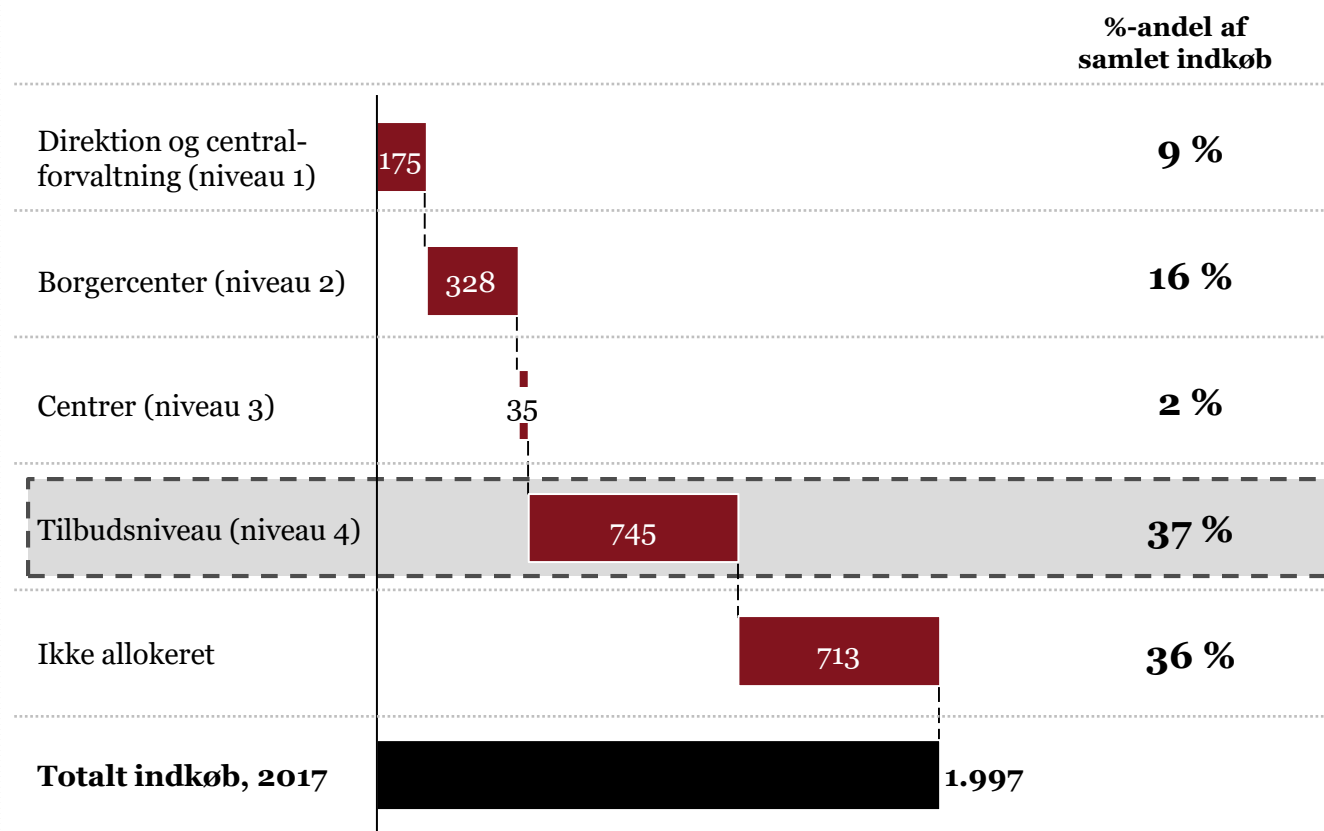
- Analysen viser, at indkøb er koncentreret omkring tilbudsniveau.
- Indkøb, der ikke er blevet allokeret, kan primært henføres til indkøb af pladser for BCH og BCV. Indkøb af dette bliver teknisk set udført centralt af Regnskab og Kontrakt hvorfor det fremkommer som ikke allokeret til en organisatorisk enhed – indkøb bør dog blive allokeret til tilbudsniveau, men dette har ikke været muligt pga. manglende kendskab til de enkelte transaktioner

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, modtaget fra SOF Regnskab og Kontrakt (KMD-fil), sat i forbindelse med udtræk fra Kvantum på regnskab 2017, som er blevet brugt til at allokere omkostninger til de forskellige niveauer.

Analyse

Indkøb allokeret til organisationsniveau, mio. kr.



Det øvrige indkøb gennemføres i overvejende grad i borgercentrene og ikke i centralforvaltningen

Beskrivelse

- Øvrige indkøb er størst hos Borgercenter Handicap. Dette kan måske henføres til, at der er brug for flere hjælpemidler til at pleje borgere og have dem boende.
- Ikke allokerede indkøb kan henføres til at være konteret på gamle organisatoriske enheder, som ikke kan overføres til de nuværende.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, modtaget fra SOF Regnskab og Kontrakt (KMD-fil), sat i forbindelse med udtræk fra Kvantum på regnskab 2017, som er blevet brugt til at allokere omkostninger til borgercentre og direktion
- Her vises kun øvrige indkøb., Dvs. at faglige indkøb er udeladt. Se note for mere om kategorier, der er udeladt.

Analyse

Øvrige indkøb allokert til borgercentre og direktionsniveau 2017, mio. kr.

		%-andel af øvrige indkøb
Borgercenter Handicap	211	31 %
Borgercenter Børn/Unge	184	21 %
Borgercenter Voksne	153	22 %
Borgercenter Hjemmeplejen	16	2 %
Direktion og centralforvaltning	51	7 %
Ikke allokert	74	11 %
Total øvrige indkøb 2017	690	

Bemærk: Faglige aktiviteter udeladt. Disse inkluderer bo- og opholdssteder, vikarservice, diverse tilskud og mellemkommunale betalinger.

Top 10 indkøbende organisationsenheder inden for øvrige indkøb er tilbud

Beskrivelse

- Overblikket over de 10 mest indkøbende enheder understøtter billedet af, at der indkøbes decentralt i SOF.
- De organisatoriske niveauer er inddelt i:
 - Niveau 1 – Direktion og centrale enheder (Bernstorffsgade)
 - Niveau 2 – Borgercentrene
 - Niveau 3 – Centrene
 - Niveau 4 – Tilbud.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, modtaget fra SOF Regnskab og Kontrakt (KMD-fil), sat i forbindelse med udtræk fra Kvantum på regnskab 2017, som er blevet brugt til at allokere omkostninger til de forskellige niveauer

Analyse

Top 10 organisationsenheder, målt på indkøb i 2017, mio. kr.

Borgercenter	Org.-niveau		Øvrige indkøb, mio, kr.
BCH	2	Borgercenter Handicap	116
BBU	4	BBU Valby-Vesterbro-Kgs.Enghave	23
BBU	4	BBU Amager	23
DIR	1	Økonomi og Byggeri	22
BBU	4	BBU City-Østerbro og BBU Nørrebro	18
BBU	4	BBU Brønshøj-Husum-Vanløse	18
BBU	4	BBU City-Østerbro - Sekretariat og undersøgelsesgruppe	16
BCV	4	Center Lindegården	13
BBU	2	Borgercenter Børn og Unge	12
BCV	4	Center Amager	11

Bemærk: Faglige aktiviteter udeladt. Disse inkluderer bo- og opholdssteder, vikarservice, diverse tilskud og mellemkommunale betalinger.

Ifølge kommunens indkøbssystem udgør Rådgivning en primær indkøbskategori hos tre af borgercentrene – transport mv. og uddannelse er store poster hos BCH og BBU

Beskrivelse

- Analysen viser, at der er forskel på de primære indkøbskategorier i indkøbssystemet på tværs af borgercentrene.
- Data er ikke rensat men udtryk for sådan som de bogføres med indkøbskategorier af SOF i indkøbssystemet. Som det vil fremgå i den mere detaljerede analyse af de enkelte indkøbskategorier viser det sig, at forbruget i de viste kategorier også indeholder en række faglige indkøb, som der skal korrigeres for.
- Indkøb inden for indkøbskategorien repræsentation indeholder i realiteten primært transportydelse.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, modtaget fra SOF Regnskab og Kontrakt (KMD-fil), sat i forbindelse med udtræk fra Kvantum på regnskab 2017, som er blevet brugt til at allokere omkostninger til borgercentrene
- Her vises kun øvrige indkøb. Dvs. at faglige indkøb er udeladt. Se note for mere om kategorier, der er udeladt.

Analyse

Overblik over hovedvaregrupper indkøbt på borgercentre på øvrige indkøb i 2017 som de er opgjort i kommunens indkøbssystem

Borgercenter	Kategori 1	Kategori 2	Kategori 3	Kategori 4	Andre kategorier
BCH	Hjælpe midler til borger 32 %	Repræsentation (transport mv.) 10 %	Uddannelse og kursus 7 %	Fødevarer 7 %	44 %
BBU	Uddannelse og kursus 21 %	Rådgivning 17 %	Repræsentation (transport mv.) 8 %	Håndværker-ydelser 4 %	51 %
BCV	Husleje 11 %	Rådgivning 10 %	Håndværker-ydelser 8 %	Fødevarer 7 %	63 %
BCHJ	Facility management 37 %	Finans og forsikring 8 %	Sygeplejeartikler 7 %	Rådgivning 6 %	48 %

Bemærk: Faglige aktiviteter udeladt. Disse inkluderer bo- og opholdssteder, vikarservice, diverse tilskud og mellemkommunale betalinger.

Indkøb inden for indkøbskategorien ”repræsentation” går i virkeligheden mest til transportydelse.

Beskrivelse

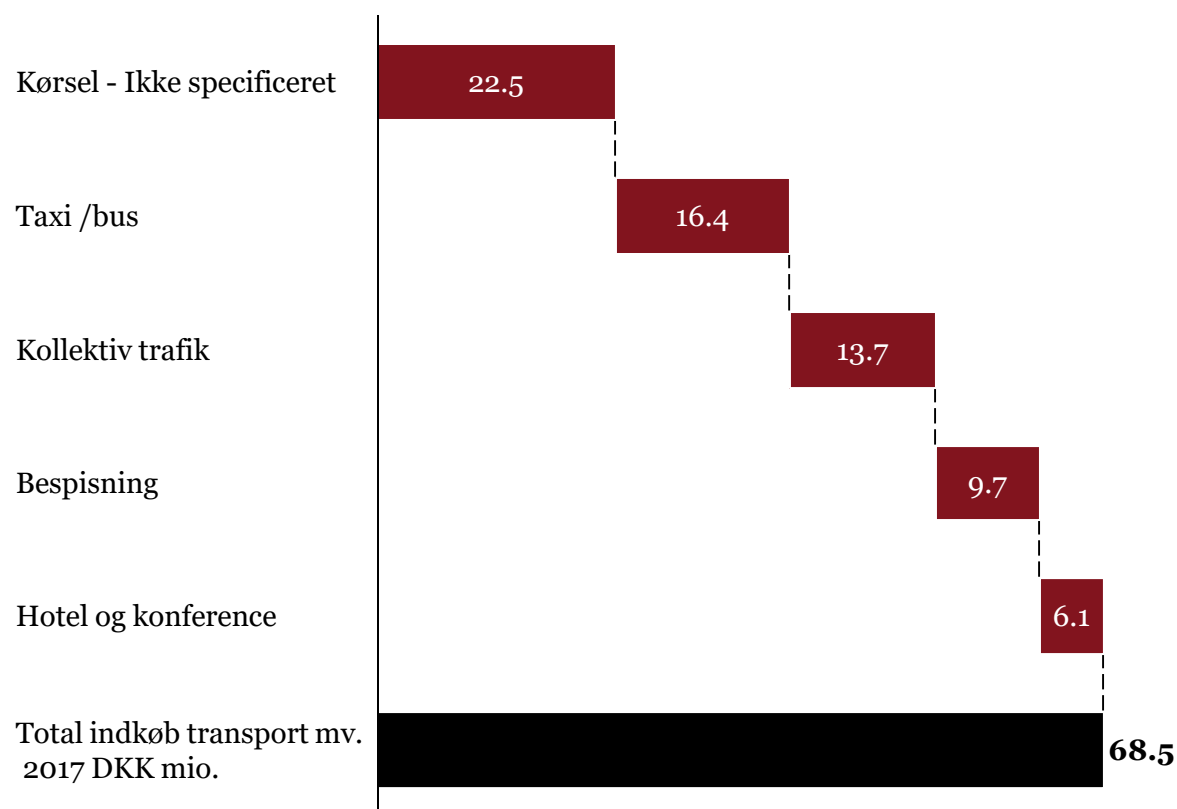
- Indkøbskategorien ”repræsentation” dækker primært transportydelser, men også kantineydelser, samt hotel og conference aktiviteter.
- Analysen afdækker en uhensigtsmæssig konteringspraksis i forhold til indkøbskategorierne, som der bør rettes op på.
- I den resterende del af analysen anvendes termen ”transport mv.” i stedet for ”repræsentation”.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategori transport mv (repræsentation)
- Indkøb fordelt på udbudskategori 3

Analyse

Transport mv. fordelt på udbudskategori 3 2017, mio. kr.



BCH køber mest transport mv. og herefter BBU; det centrerer sig omkring transport ydelser

Beskrivelse

- Indkøb inden for transport mv. går primært til transport, som udgør omkring 75% af udgifterne
- Den primære leverandør inden for Kørsel – ikke specificeret er Trafikselskabet Movia. Det er også den primære leverandør inden for Kollektiv trafik
- Indkøb inden for hotel, konference og hotel, restaurant og konference ikke specificeret er lagt sammen under hotel og konference

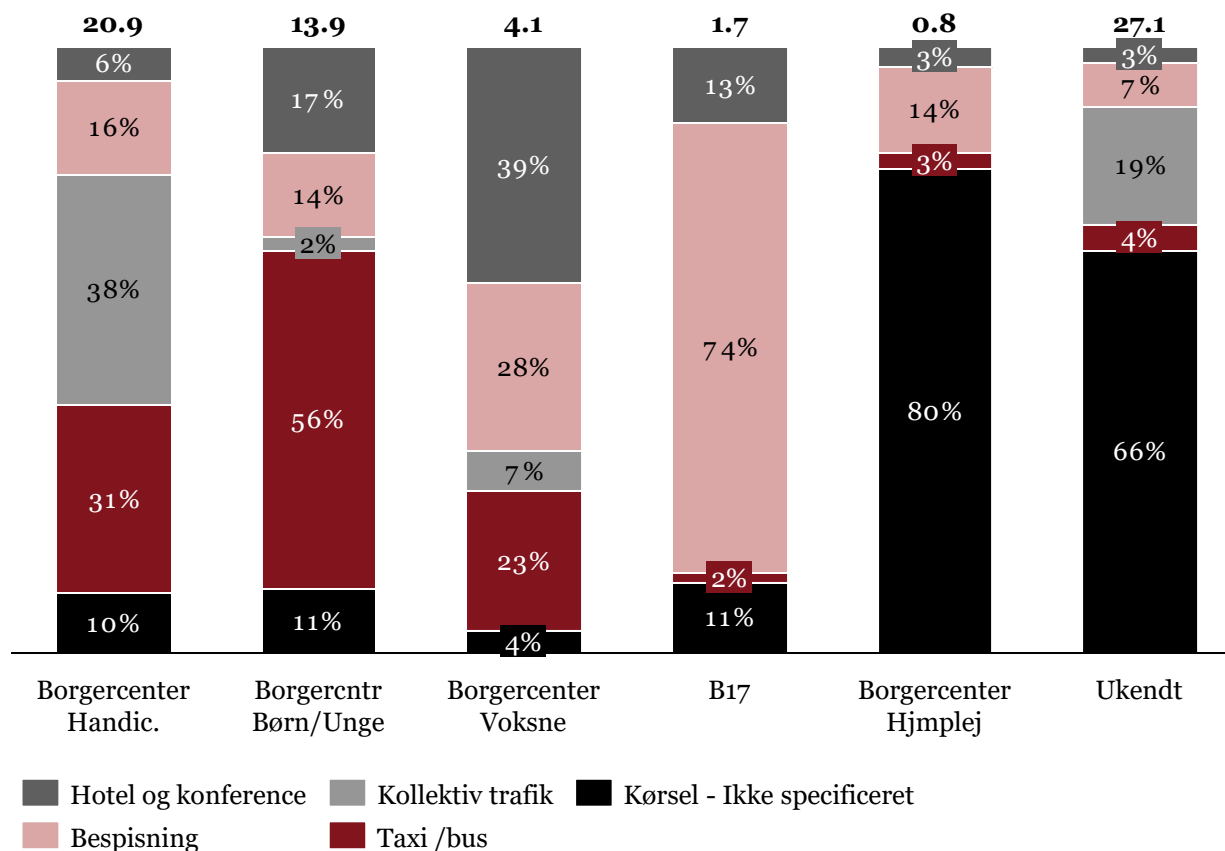
Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategori transport mv. (repræsentation)
- Indkøb fordelt på udbudskategori 3

Analyse

Transport mv. fordelt på udbudskategori 3 og borgercenter 2017, mio. kr.

Transport mv. Σ = 68,5 mio. kr.



Top 5 leverandører inden for top 3 udbudskategorier inden for transport mv.

Beskrivelse

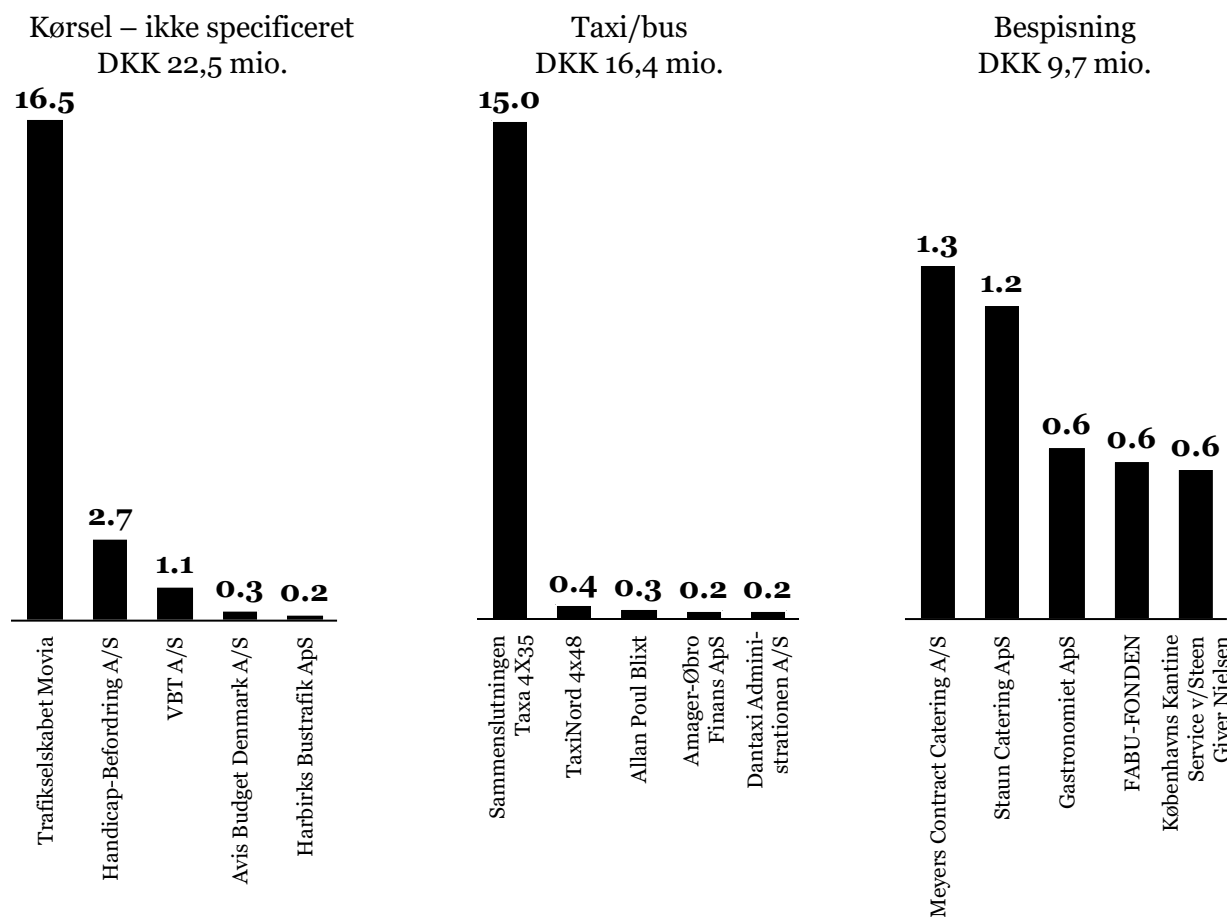
- Oversigt over top 3 udbudskategorier inden for Rådgivning Konsulent og deres top 5 leverandører
- Bespisningskategorien er valgt i stedet for Kollektiv Trafik, da der kun er en primær leverandør inden for denne – Trafikselskabet Movia

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategori transport mv.
- Indkøb fordelt på udbudskategori 3
- Kollektiv Trafik er en større kategori end Restaurant, men indeholder primært 1 leverandør – Trafikselskabet Movia, hvorfor den ikke er vist her

Analyse

Top 3 transport mv. indkøbskategorier, top 5 leverandører 2017, mio. kr.



En stor del af husleje er konteret centralt i SOF

Beskrivelse

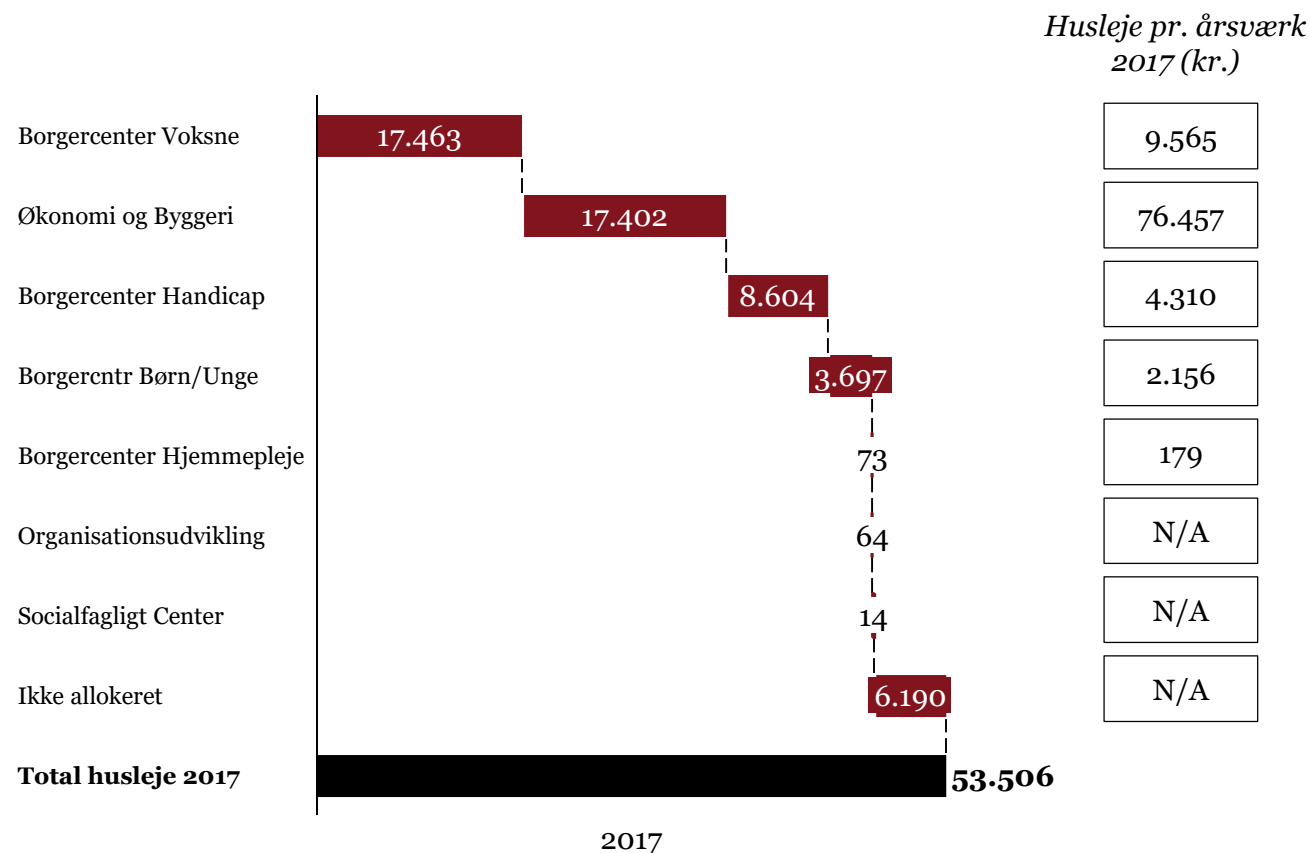
- Datagrundlaget for allokering af husleje er ikke tilstrækkeligt.
- Data viser ikke husleje, allokert til Borgercenter Hjemmeplejen.
- Over 6 mio. kr. af huslejen kan ikke umiddelbart henføres til en organisatorisk enhed. Udgiften er konteret på en udgået konto.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, modtaget fra SOF Regnskab og Kontrakt (KMD-fil).

Analyse

Huslejudgifter fordelt på borgercentre og centrale enheder i 2016-2017, mio. kr.



Bemærk: 2015 er blevet udeladt, da de organisatoriske enheder ikke er tilsvarende i 2016 og 2017.

Vurdering af indkøbs- modenhed i SOF

Definition af overordnet referenceramme for indkøb 1/2

	Beskrivelse af best practice
Organisation og strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Indkøb organiseret i forhold til "natural owner"-princippet¹⁾ – herunder hvad SOF bør eje selv i forhold opgaver og processer og hvad bør outsource • Adskillelse mellem strategiske og operationelle roller • Tydeligt definerede og ensartede snitflader mellem indkøbsfunktionen og forretningsenhederne, herunder klart ejerskab af kontrakter • En samlet koncernstrategi for indkøb med central opfølgning • Samlet målsætning for indkøbsfunktionernes realiserede besparelse • Central indkøbsfunktion med direkte reference til en ledende beslutningstager i organisationen.
Kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> • Fuldt allokerede, erfarne indkøbsmedarbejdere med solide indkøbskompetencer, herunder inden for udbud, kontraktstyring, forhandling, markedskendskab mv. • Competencecenter med rådgivning og direkte støtte for decentrale enheders indkøb.
Indkøbsproces og systemunderstøttelse	<ul style="list-style-type: none"> • Systemunderstøttelse for alle processer • Vedligeholdes i indkøbssystemet af alle organisationens aftaler samt opdatering af varekataloget • Definition af rollehierarki med faste beløbsgrænser samt regler for efterspørgselsstyring og endelig godkendelse af indkøb. • Fælles systemer til understøttelse af opgavevaretagelsen, herunder it-systemer, der understøtter det konkrete indkøb (e-handel), kontraktstyring, og stamdata • Fastsættelse af regler for godkendelse.

Udfoldes og evalueres for indkøb på tværs af organisationen



1) Der henvises til slide der uddyber princippet under kapitlet Tværgående løftestænger

Definition af overordnet referenceramme for indkøb 2/2

	Beskrivelse af best practice
Efterspørgselsstyring	<ul style="list-style-type: none"> • Udfordring af forretningsenhedernes valg af volumen, variationer og specifikationer af forbrug • Retningslinjer for valg af sortiment, maksimale priser og maksimale antal enheder, hvor relevant • Make-or-buy-overvejelser, hvor relevant (fx tjenesteydelser) • Fælles retningslinjer og processer for efterspørgselsstyring, herunder at behov udfordres af personer med kommercielle kompetencer.
Markedsafprøvning	<ul style="list-style-type: none"> • Anvendelse af indkøbsdata til at monitorere markedsbevægelser og indkøbsadfærd • Fast og ensartet datagrundlag i planlægningsfasen af større anskaffelser, inklusive overvejelser om should-cost, prismodeller, udbudsform og produktvalg/kvalitetsniveau i forhold til leverandørmarked • Aktuel og vedligeholdt viden om leverandørmarkedet, prissætning og væsentlige produktændringer • Indhentning af tilbud/priser fra flere leverandører • Fælles retningslinjer og processer for markedsafprøvning samt opfølgning herpå.
Kontraktstyring	<ul style="list-style-type: none"> • Anvendelse af standardbetingelser, herunder betalingsbetingelser, ansvarsbegrænsning, ændringshåndtering, glidende benchmark mv. • Faste processer for opfølgning på kontrakter, herunder rammer for fakturakontrol, opfølgning på serviceniveauer, bodsbestemmelser, opsigelse mv. • Faste processer for forhandling ved indgåelse, vedligehold og brud på kontrakter • Fast defineret proces i indkøbsbestyrelse for revision af non-compliant adfærd • Fuld kontraktdekning på alt udbudsrelevant indkøb • Fælles retningslinjer og processer for kontraktstyring samt opfølgning herpå.

Udfoldes for indkøb på tværs af organisationen



Observationer fra Centralforvaltningen

INTERVIEW

Beskrivelse

- Interview foretaget med centralforvaltningens Regnskab og Kontrakt-afdeling.

Metode

- Undersøgt ved hjælp af interviews med centralfunktionen, Regnskab og Kontrakt (ansvarlig for indkøb) samt interviews med ledere i borgercentre.

Analyse

Analyse af indkøbsmodel – observationer fra SOF centralt

Organisering

- Der er allokeret to årsværk i forvaltningens regnskabskontor, som har indkøbsrelaterede opgaver – en udbudsjurist, der bistår med udbudsprocesser, og en indkøbsmedarbejder, der bl.a. sikrer, at SOF's behov bliver tilgodeset i forhold til fællesaftaler, gældende for hele Københavns Kommune.
- De egentlige indkøbsopgaver, herunder miniudbud mv., er placeret i fagenheder i de forskellige centre.

Kompetencer

- De eneste reelt dedikerede indkøbskompetencer er de to årsværk i centralforvaltningen. Det vurderes ikke, at der er allokeret ressourcer decentralt, som har samme uddannelses- og erhvervsmæssige baggrund med specifikke kompetencer inden for indkøb.
- Det udtrykkes, at indkøb i forvaltningen ikke anses som et egentligt særskilt kompetenceområde, men mere som en generel opgave.

Indkøbsproces og system-understøttelse

- Der er udviklet et SharePoint-site, hvor man kan se aftaler med de forskellige leverandører.
- Der er fællesystem-understøttelse i Kvantum, men det opleves som vanskeligt at få til at fungere. Varekataloger er indarbejdet i systemet i varierende grad. Systemet understøtter aktuelt ikke identifikation af aftaleleverandører.
- Man kan ikke se, hvor meget der bliver e-handlet mv. IO compliance
- Der er defineret en samlet indkøbspolitik for kommunen, men der er en konkret udmøntning af politikken i SOF – udover de rammer, der kan udledes af regnskabsinstrukser (fx prokuragrænser).

Efterspørgselsstyring

- Der er ingen systematisk efterspørgselsstyring og udfordringer af mængder eller specifikation. Det er den budgetansvarlige, der umiddelbart er ansvarlig og selv definerer behov.
- Der er ingen systematiserede og dokumenterede overvejelser om ”make or buy”. Det styres fra sag til sag.

Markedsafprøvning

- KEiD laver udbud på især de standardiserede varer og tjenesteydelser, der gælder for hele kommunen.
- På enkelte velfærdsområder har forvaltningen i samarbejde med Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF) og SUF indgået specifikke rammeaftaler.
- Det er oplevelsen, at der er et meget stort omfang af individuelle aftaler uden markedsafprøvning.

Kontraktstyring

- Kontraktstyringen gennemføres fra sag til sag,. Der er ikke nogen systematiserede processer for opfølgning. Der følges kun op ad hoc, hvis der sker noget, som er usædvanligt, og nogen gør opmærksom på det.
- Kontraktindgåelse valideres ikke. Man har kun overblik over centrale kontrakter, som er indgået af Center for Indkøb (KEiD)

Andet

- Der er meget fragmenteret og dårlig dataunderstøttelse, især efter skiftet til Kvantum. Der er en kompliceret datastruktur, der vurderes ikke at være retvisende.
- Hypotese om betydeligt potentiale ved udbud af rammeaftaler ved køb af pladser hos eksterne leverandører. .

Observationer fra Borgercenter Børn og Unge

INTERVIEW

Beskrivelse

- Interview foretaget med stab fra Borgercenter Børn og Unge.

Metode

- Undersøgt ved hjælp af interviews med centralfunktionen, Regnskab og Kontrakt (ansvarlig for indkøb) samt interviews med ledere i borgercentre.

Analyse

Analyse af indkøbsmodel – observationer fra BBU

Organisering

- Der er ikke nogen formaliseret organisering i forhold til indkøb, hvilket afspejler, at der ikke er en strategi for det i forvaltningen. Indkøb er decentraliseret i centre og enheder. Det er den lokale ledelse, der har ansvaret.
- Fokus i forvaltningen er på at sikre compliance med de leverandører, der er lavet aftaler med fra den centrale indkøbsfunktions side. Der findes imidlertid ikke en egentlig ledelsesrapportering, der understøtter denne opfølgning.

Kompetencer

- Der er ikke dedikerede medarbejdere med indkøbskompetencer. Indkøb hviler i høj grad på sagsbehandlere og ledere.
- Centerchefer og tilbud vurderes ikke at have tilstrækkelige kompetencer til indkøb. De laver ikke udbud og har ingen jurister, der hjælper centrene.
- Lederne i centrene ser indkøb som en faglig opgave, hvor man skal have detaljeret viden.

Indkøbsproces og system-understøttelse

- Der er et fravær af beskrevne politikker og processer, der sikrer en ensartet og hensigtsmæssig indkøbspraksis.
- Kvantum-indkøbssystemet fungerer kun til rutinemæssige indkøb. Der er ikke understøttelse af øvrige indkøb i et egentligt contract-management-system.

Efterspørgselsstyring

- Der er ingen udefrakommende monitorering eller udfordring af valg af leverandører eller behov for ekstern efterspørgsel.
- Der er fokus på en større grad af selvforsyning, men for ofte kan opgaverne ikke løses internt, hvorfor der må købes pladser eksternt.

Markedsafprøvning

- Der er lavet en rammeaftale med fire leverandører på dagbehandlingsområdet. Det vurderes, at rammeaftalen har givet væsentlige besparelser.
- Der er imidlertid ikke en systematisk opfølgning på anvendelse af rammeaftalen, ligesom øvrige områder ikke er aftalebelagt. Billedet er, at man lokalt ringer til de leverandører, man typisk har anvendt tidligere.

Kontraktstyring

- Der findes ingen officielle processer for at følge op på priser i kontrakter og aftaler med leverandører af tilbud. Det sker kun, når der gives besked om at se nærmere på en bestemt kontrakt.
- Økonomicontrollere har et vist tilsyn med overensstemmelse mellem fakturering og aftalte vilkår, omend der ikke er præcist definerede rammer herfor.

Andet

- Dataunderstøttelsen fra Kvantum og fagsystemer opleves som meget svag.

Observationer fra Borgercenter Handicap

INTERVIEW

Beskrivelse

- Interview foretaget med stab fra Borgercenter Handicap.

Analyse

Analyse af indkøbsmodel – observationer fra BCH

Organisering

- Deling af viden på tværs af tilbud og centre er fraværende, så man har ikke mulighed for at samle indkøb.
- Der er en, der køber ind i centralstaben, og ellers foretages indkøb decentralt.

Kompetencer

- Der er ikke en egentlig indkøbsorganisering med dedikerede indkøbskompetencer.

Indkøbsproces og system-understøttelse

- Til de standardiserede indkøb anvendes i videst muligt omfang indkøbsmodulet i Kvantum, men det er ikke muligt med alle typer af indkøb.
- Ledelsen i borgercentret godkender indkøb, når der købes en plads eksternt. Hvis borgere benytter sig af frit valg, er det svært at regulere.

Efterspørgselsstyring

- Volumener udfordres ikke systematisk. Der har i en periode været en central kontrol af visitationspraksis.
- Der er ikke dokumenterede processer for monitorering af priser.

Markedsafprøvning

- Det er ikke forsøgt at lave nogen markedsafprøvning eller udbudsrunder inden for voksenområdet.
- På børneområdet anvender BCH en rammeaftale, der er indgået i samarbejde mellem BUF og SOF.
- Markedsundersøgelse er begrænset til tilbudsportalen.
- BCH har ingen selvstændige aftaler med leverandører.

Kontraktstyring

- Der foretages ingen monitorering af leverandør-compliance.
- Der er lidt opfølgning på priser, men det ligger hos de enkelte, der indkøber, og foregår ad hoc. Det begrænser sig til at følge op på, om man får, hvad man betaler for, og om fakturaen er korrekt.

Andet

- Man har ikke rigtig overblik over, hvor stor en del af indkøb, der er fritvalgspladser.

Metode

- Undersøgt ved hjælp af interviews med centralfunktionen, Regnskab og Kontrakt (ansvarlig for indkøb) samt interviews med ledere i borgercentre.

Kriterier for modenhed af indkøbsfunktion

Dimension	1	3	5
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> Der er ingen reel indkøbsorganisering. Langt hovedparten af indkøbene er placeret i fagenheder uden central monitorering. Indkøb indgår ikke i ledelsesrapporteringen, og der følges kun op indirekte som en del af udgiftsopfølgning eller projektevaluering. Der er intet eller kun et begrænset centralt overblik over, hvordan indkøb udføres. 	<ul style="list-style-type: none"> Dele af funktioner, der har med væsentligt indkøb at gøre i organisationen (fx økonomi, jura, it) er organisatorisk forbundet med bl.a. styrket indkøb som formål. Rutineindkøb foretages af personer, der løbende holder sig opdateret om fælles aftaler i kommunen og retningslinjer for kontering. Der er i et vist omfang gjort overvejelser om, i hvilket omfang budgetansvar kan anvendes som styringsredskab. 	<ul style="list-style-type: none"> Der er udpeget en person med klart fælles indkøbsmandat og -mål for hele organisationen og direkte reference til topledelseslaget. Der er klare, løbende overvejelser bag den organisatoriske forankring af alle indkøbskompetencer. Indkøbet varetages ud fra princippet om naturlig ejer eller lignende. Organisationen har beslutningstagere med ansvar for opfølgning på indkøbsstrategi. Indkøb indgår systematiseret i ledelsesrapporteringen. Ledere af fagenheder har incitament til at optimere indkøb.
Kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> Indkøb udføres på baggrund af faglige kompetencer og ingen eller meget begrænsede kommercielle og/eller juridiske kompetencer. Der er uklarhed om de forskellige kompetencetyper forbundet med indkøb. Fx opfattes faglige kompetencer som identiske med kommercielle kompetencer. 	<ul style="list-style-type: none"> De tre væsentlige kompetencetyper er alle tydeligt og selvstændigt til stede i organisationen. Fx findes der kommercielle kompetencer uafhængigt af fagspecifikke kompetencer. De tre kompetencetyper inddrages i varierende og ikke-systematiseret omfang. Organisationen oplever udfordringer med at tiltrække og fastholde relevante kompetencer. 	<ul style="list-style-type: none"> Der er fuldt allokerede, erfarne indkøbsmedarbejdere med solide indkøbskompetencer, dvs. både kommercielle, juridiske og faglige kompetencer. Der er formaliseret inddragelse af alle relevante indkøbskompetencer, styret af princippet om naturlig ejer eller lignende. Der er en tydelig HR-strategi for at tiltrække og fastholde relevante indkøbskompetencer.
Indkøbsproces og system-understøttelse	<ul style="list-style-type: none"> Indkøbsprocessen systemunderstøttes kun affedt gennem de systemer, der anvendes til almindelig sagshåndtering. E-handel anvendes i meget begrænset omfang eller slet ikke. Der er løse, formelle processer for inddragelse af ledere (fx høje prokuragrænser), der ofte betragtes som proforma i organisationen. 	<ul style="list-style-type: none"> De væsentligste processer systemunderstøttes. E-handel anvendes i nogen grad, hovedsageligt på fælles kommuneaftaler. Der er velovervejede, formelle processer for inddragelse af ledere (fx prokuragrænser og månedlig opfølgning), der opleves som styrende i organisationen. 	<ul style="list-style-type: none"> Alle processer systemunderstøttes end-to-end. E-handel anvendes i høj grad, både på fællesoffentlige og egne aftaler. Alle organisationens aftaler vedligeholdes i indkøbssystemet, og varekataloger er opdaterede. Indkøbsprocesser er veldefinerede for alle roller (leder, faglig medarbejder, rådgiver), og overholdelse følges løbende.
Efterspørgselsstyring	<ul style="list-style-type: none"> Der er ingen udfordring eller rammesætning af mængder, varianter eller specifikationer fra personer uden for det udførende indkøb. Der er ingen eller kun begrænsede overvejelser vedrørende make-or-buy. 	<ul style="list-style-type: none"> Der sker ad hoc-udfordring af mængder, delvist fra eksternt hold. Der er retningslinjer for valg af sortiment for enkelte, udvalgte kategorier. Der er sporadiske overvejelser om make-or-buy. 	<ul style="list-style-type: none"> Der sker systematiseret, ekstern udfordring af fagenhedernes valg af volumen og sortiment ved indkøb. Der er retningslinjer for valg af sortiment på alle væsentlige kategorier. Der er systematiserede overvejelser vedrørende make-or-buy. Der er anskaffelsesplanlægning på mellemlang og lang sigt.
Markedsafprøvning	<ul style="list-style-type: none"> Compliance med udbudslovgivningen anses som tilstrækkelig markedsafprøvning. Markedsafprøvning forventes at ske decentralt som følge af den almindelige, faglige sagsproces. 	<ul style="list-style-type: none"> Der sker indhentning af tilbud/priser fra flere leverandører, også for indkøb under tærskelværdien. Der er aktuel og vedligeholdt viden om leverandørmarkedet, prissætning og væsentlige produktændringer på enkelte kategorier. Der er eforekomme sporadisk anvendelse af viden om leverandørmarkedet. 	<ul style="list-style-type: none"> Der er et klart udgangspunkt for standardbetingelser for kontrakter samt undtagelser herfra. Der er formelt definerede processer for alle typer/størrelser af indkøb. Der er systematiserede overvejelser om should-cost, prismodeller, udbudsform og produktvalg. Der er aktuel og vedligeholdt viden om leverandørmarkedet, prissætning og væsentlige produktændringer for alle væsentlige kategorier. Der er systematisk udvikling af strategiske leverandører.
Kontraktstyring	<ul style="list-style-type: none"> Kontraktstyring forvaltes alene decentralt og foregår ofte ikke. Der er ingen systematiserede processer for optimering af kontraktanvendelsen. Kontraktindgåelse valideres ikke systematisk. 	<ul style="list-style-type: none"> Der er en proces for opfølgning på centrale kontraktelementer, fx løbende fakturakontrol. Der er iltag for væsentlig optimering af kontraktanvendelsen (fx tværgående bodsopgørelser). Centralt kontraktoverblik opretholdes og bruges jævnligt i forhold til planlægning af indkøb og optimering af forbrug. 	<ul style="list-style-type: none"> Der er faste processer for løbende monitorering samt håndtering af brud på kontrakter, som vurderes at blive udført. Der er en fast defineret proces for håndtering af non-compliance. Der er fuld kontraktdekning på alle udbudsrelevante indkøb. Der er fuldt kontrakt- og licensoverblik, der løbende opdateres.

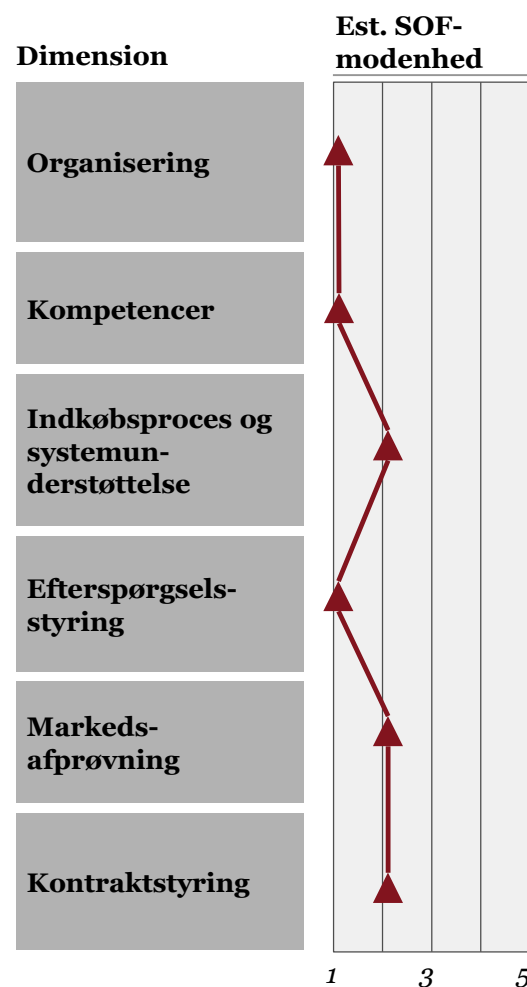
Vurdering af modenhed for SOF

ILLUSTRATIV

Beskrivelse

- Med udgangspunkt i PwC's kriterier for modenhed i indkøbsorganisationen og indkøbspraksis scores SOF på en skala fra 1 til 5 på 6 dimensioner.
- Afsættet for scoren er gennemførte interviews samt observationer med udgangspunkt i skriftligt materiale.

Analyse



Vurdering




- På trods af mange årsværk, der gennemfører indkøb, er der et fravær af en egentlig og tydelig indkøbsorganisation i forvaltningen.
- Indkøb foretages meget decentralt og fragmenteret i forvaltningen.
- For standardiserede varer- og tjenesteydelser er der en vis styring fra KEiD.
- Der er et meget begrænset omfang af juridiske og kommercielle indkøbskompetencer.
- Bortset fra en fælles indkøbspolitik for hele kommunen er der ingen operationalisering af politikken i form af dokumenterede processer for indkøb.
- Kvantum understøtter primært indkøb af standardiserede vare- og tjenesteydelser, og det fungerer ikke tilfredsstillende.
- Der sker ikke systematiserede overvejelser om make-or-buy baseret på priser .
- Der mangler udfordring af mængder og volumener ved indkøb.
- Der er fællesaftaler på standardiserede varer og tjenesteydelser.
- Der er et begrænset omfang af rammeaftaler for indkøb af SOF-specifikke ydelser.
- Kontraktstyring foregår fragmenteret og ikke efter dokumenterede processer.
- Der er ikke central opfølgning og monitorering af kontrakter på kerneydelser.

Analyse af udvalgte indkøbskategorier

Indkøbskategorien vikarservice består af to former for indkøb: private leverandører ved "frit valg" og reelle vikarydelser

Forklaring på indkøbskategorien "vikarservice"

Indkøbskategorien "vikarservice" består af tre forskellige former for vikarservice.

Typer af indkøb	Beskrivelse	Totalt forbrug 2017 (DKK)	Eksempler på leverandører i SOF	
			Leverandør top 2	Indkøb 2017 (mio. kr.)
 Private leverandører	<ul style="list-style-type: none"> Borgere kan qua serviceloven vælge at blive serviceret af en privatleverandør i stedet for kommunen/SOF, hvilket resulterer i en fast takst, som bliver allokeret til at servicere borgeren, og som så bliver betalt til den private leverandør. Et eksempel på frit valg er hjemmehjælp i borgerens eget hjem. I alt er der ni fritvalgsleverandører. 	55 mio.	Hjemmehjælpen A/S	39,0
			Duos A/S	7,6
 Reelle/Egentlige vikarydelser	<ul style="list-style-type: none"> Dette refererer til indkøb, som reelt er forbundet med, at SOF's egne medarbejdere ikke kan varetage opgaven på grund af fx sygdom eller andre forhold. I sådanne situationer bestiller vagtplanlægger en vikar i det givne tidsrum. Bestilling af vikarservice kan foretages op til tre måneder før dagen for brug af vikarservicen. 	66 mio.	Personalegruppen A/S	28,8
			Activcare A/S	21,6
 Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> Underleverandører er kategoriseret som leverandører, hvortil SOF har outsourcet hele ydelser under aftale. Det er primært tunge borgere, man har valgt at outsource service på, da disse kræver mange timers pleje, og det er dyrt for SOF selv at håndtere dem. Generelt er outsourcing for ca. 100-130 kr. i timen billigere, end når SOF selv varetager opgaven. Disse indkøb kan derfor ikke karakteriseres som vikarydelser. Der er kun to leverandører til denne ydelse. 	21 mio.	Human Care	10,8
			Olivia Danmark A/S	9,9

Vikarservice udgør en stadig større del af det samlede forbrug på indkøb

Beskrivelse

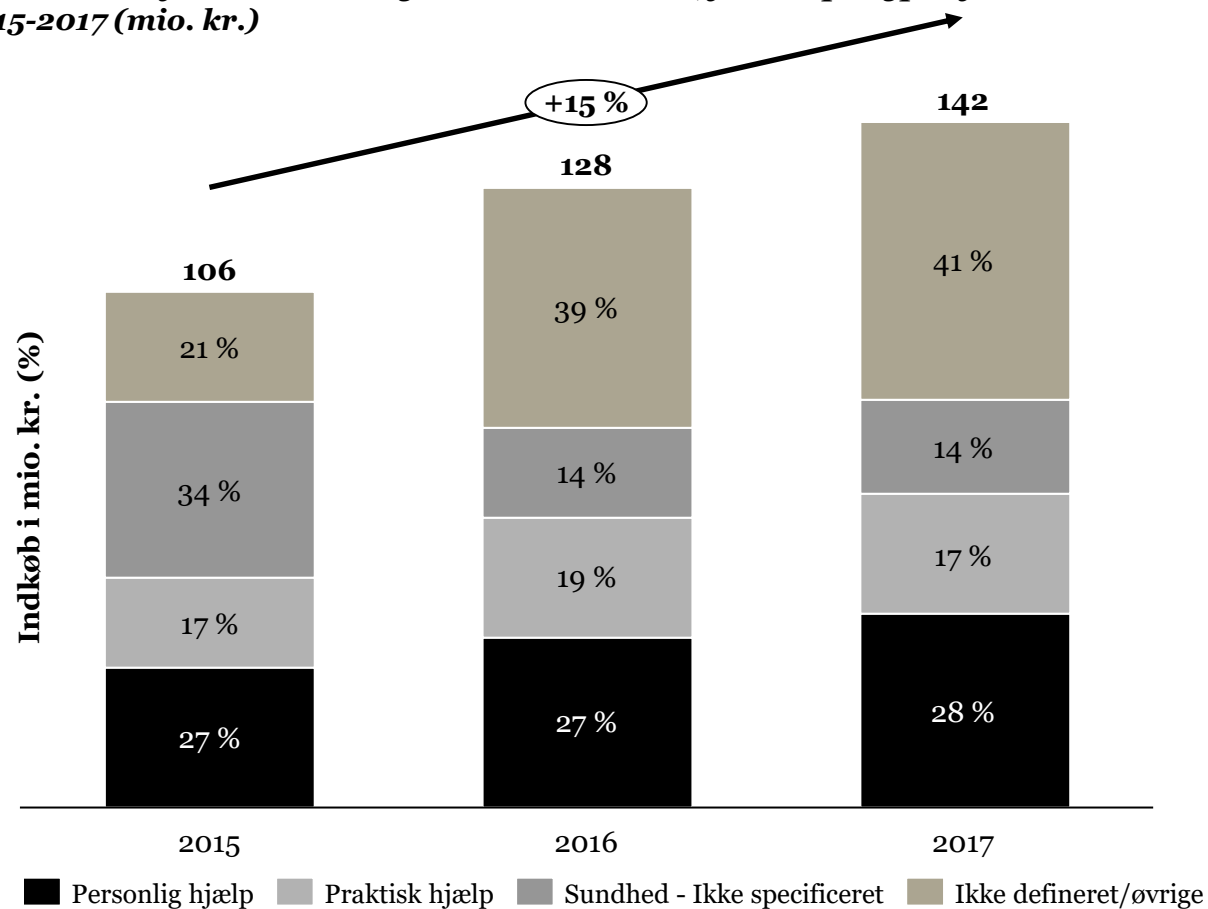
- Deep-dive på indkøbskategorien vikarservice.
- Vikarservice udgør en stadig større del af SOF's budget. Det samlede indkøb i SOF er steget med 8 % om året fra 2015 til 2017, mens indkøb af vikarservice er steget med 15 % om året fra 2015 til 2017.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorien vikarservice.

Analyse

Indkøb inden for udbudskategorien vikarservice, fordelt på type af vikarservice 2015-2017 (mio. kr.)



Top 10 leverandører inden for vikarservice leverer 90 % af indkøb foretaget i denne kategori

Beskrivelse

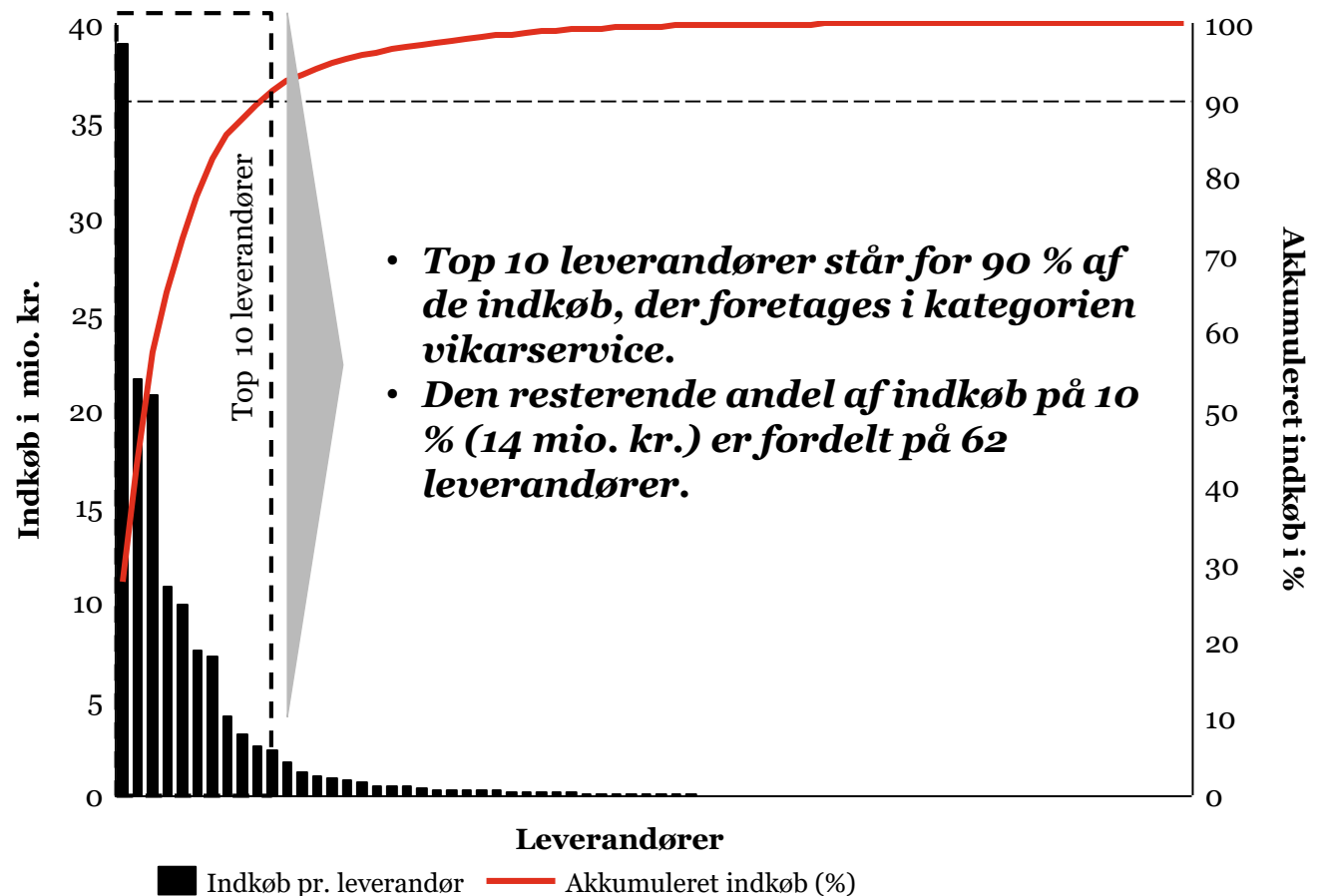
- I alt er der 72 leverandører af vikarservice.
- Top 10 leverandører står for 90 % af de indkøb, der bliver foretaget inden for vikarservice, og de resterende 10 % af indkøb er fordelt på 62 forskellige leverandører.
- Der er eventuelt besparelsesmuligheder ved at konsolidere de resterende 10 % af indkøb til færre leverandører eller købe disse ydelser ved top 10 leverandører.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorien vikarservice.

Analyse

Vikarservice, leverandøroverblik for 2017 (mio. kr.)



105 organisationsenheder i SOF indkøber vikarservice

Beskrivelse

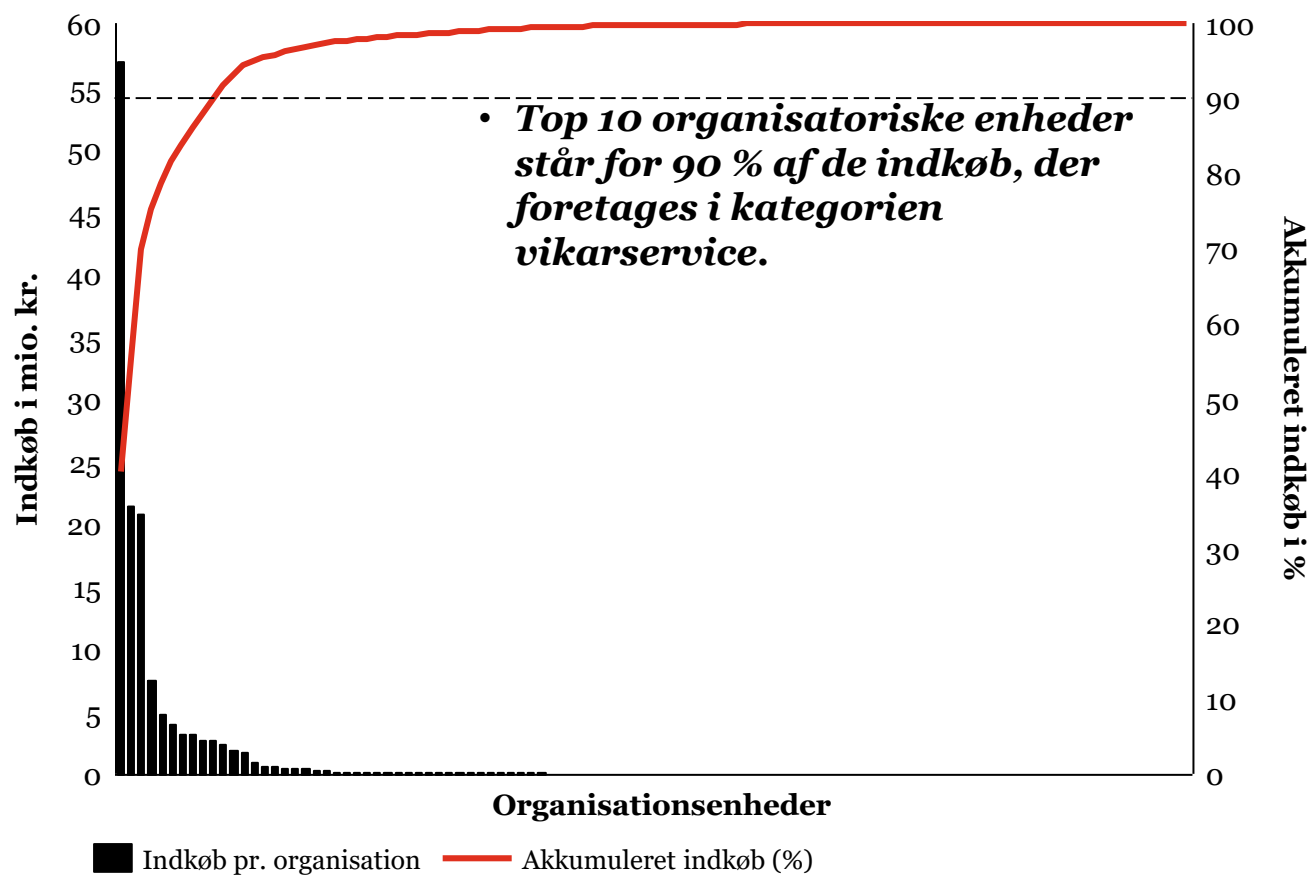
- I alt har 105 organisationsenheder indkøbt vikarservice i 2017.
- Indkøb af vikarservice er primært fordelt på tre organisationer.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorien vikarservice.

Analyse

Indkøb af vikarservice på organisationsenheder 2017 (mio. kr.)



70 % af vikarservice-indkøb bliver købt på stabsenheder

Beskrivelse

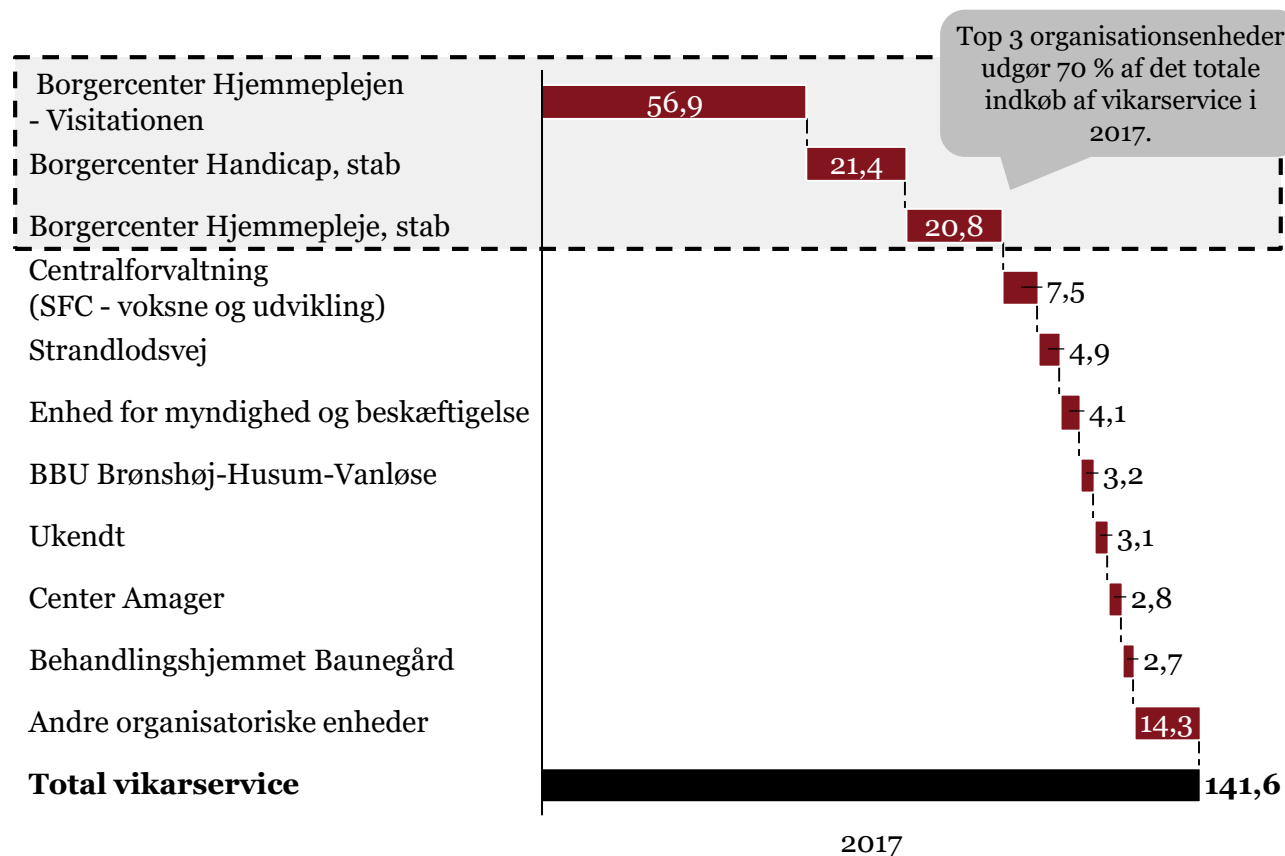
- Vikarservice bliver primært indkøbt på borgercenterniveau.
- 70 % af indkøb af vikarservice bliver foretaget på borgercenterniveau (stabsenheder) (top 3) og ikke på tilbuds niveau. Det antages her, at BCH Visitationen er en form for stab.
- Indkøb af vikarservice inkluderer her også fritvalgsydelse og outsourcing til underleverandører

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorien vikarservice
- Indkøb under kategorien "ukendt" er posteret på en organisationsenhed, der ikke længere eksisterer, "Mål- og rammekontoret for handicappede".

Analyse

Indkøb af vikarservice på organisationsenheder, top 10 2017 (mio. kr.)



Vikarservice er i 2017 blevet indkøbt på mere end 4.000 fakturaer

Beskrivelse

- I alt er der 4.717 fakturaer for 2017 inden for indkøbskategorien vikarservice, fordelt på et samlet indkøb på 141 mio. kr.
- Enkelte fakturaer er positive beløb.
- Besparelser ved fakturahåndtering vil opnås automatisk ved at øge modenhed af indkøbsfunktionen.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorien vikarservice.

Analyse

Indkøb af vikarservice pr. faktura, sorteret på beløb, 2017

Fakturabeløb	Antal fakturaer 2017	Forbrug 2017 (mio. kr.)	Andel af forbrug	Est. omkostning til fakturahåndtering* (kr.)
>500.000	43	35,5	24 %	21.500
200.000-500.000	43	15,0	11 %	21.500
100.000-200.000	171	23,9	17 %	85.500
50.000-100.000	322	21,3	15 %	161.000
<50.000	4.137	46,7	33 %	2.068.500

*) Estimerede omkostninger til fakturahåndtering er udregnet med en gennemsnitlig fakturahåndteringsomkostning på 500 kr. Omkostning til fakturahåndtering er estimeret ud fra PwC's benchmark samt SOF's interne vurdering.

17 % af indkøb af vikarydelser bliver foretaget uden for aftale

Beskrivelse

- Omkring 45 % af indkøb inden for vikarservice er inden for aftale.
- Der er købt for 24 mio. kr. uden for aftale, svarende til 17 % af det totale vikarindkøb i SOF.
- I nogle tilfælde er det umiddelbart billigere at bruge vikarydelser end at bruge interne SOF medarbejdere, hvis man medtager overheadomkostninger i vurderingen
- Fritvalgsleverandører er en del af serviceloven.

Metode

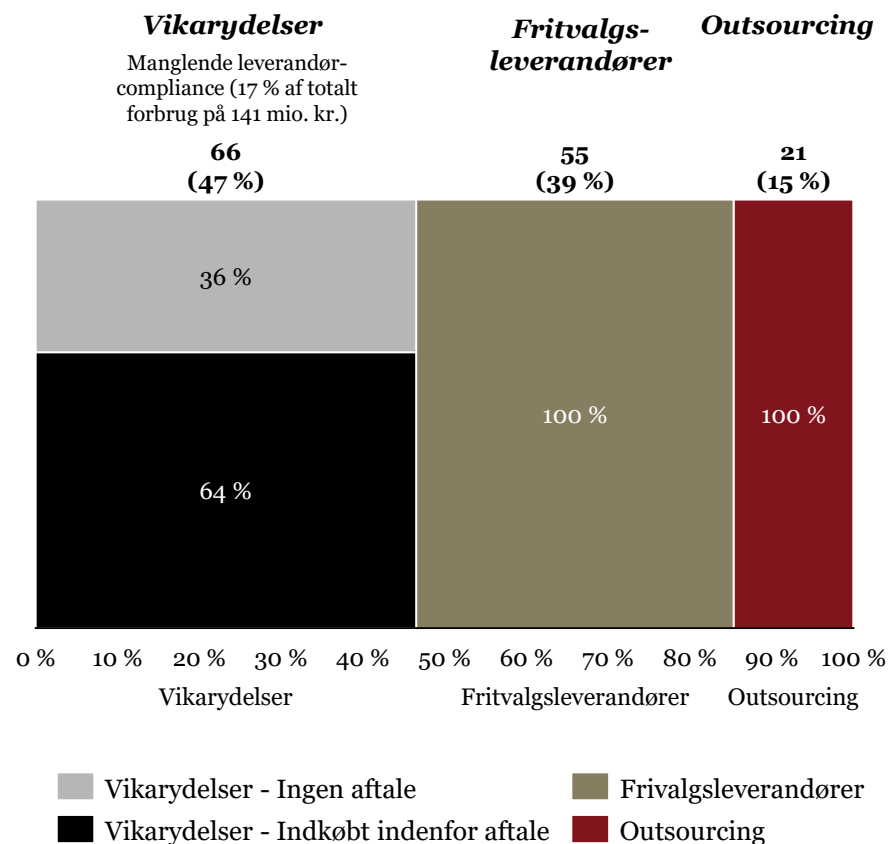
- Baseret på indkøbsfiler, modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorien vikarservice
- Korrigeret ved interview med SOF.

Analyse

Indkøb af vikarservice, sorteret på type af indkøb, 2017 (mio. kr.)

- Vikarindkøb kan inddeles i tre forskellige kategorier, alt efter hvilken type indkøb der er tale om.
- Fritvalgsleverandører er de leverandører, kommunen har lavet aftaler med, og som tilbydes borgere i henhold til servicelovens § 95 og § 91. Det er et lovkrav, at borgere skal kunne vælge en privat leverandør i stedet for kommunen.
- Outsourcingleverandører er leverandører, som SOF har lavet en outsourcingaftale med. Disse dækker primært tunge borgere, som SOF selv har haft mange udgifter til, da de kræver mange timers service. Underleverandøren kan levere disse timer billigere-
- Til sidst er der vikarydelser i sin oprindelige forståelse af vikarer, der bliver indkaldt på grund af fx sygdom.
- Forvaltningen har tilkendegivet, at en del købt uden for aftalerne skyldes oplevelsen af, at leverandørerne på aftalerne ikke kan levere den tilstrækkelige kvalitet, samt har kapacitetsproblemer.

Vikarydelser Σ = DKK 141 mio.



Andel af vikarydelser købt inden for indkøbsaftale varierer på tværs af borgercentre og B17

Beskrivelse

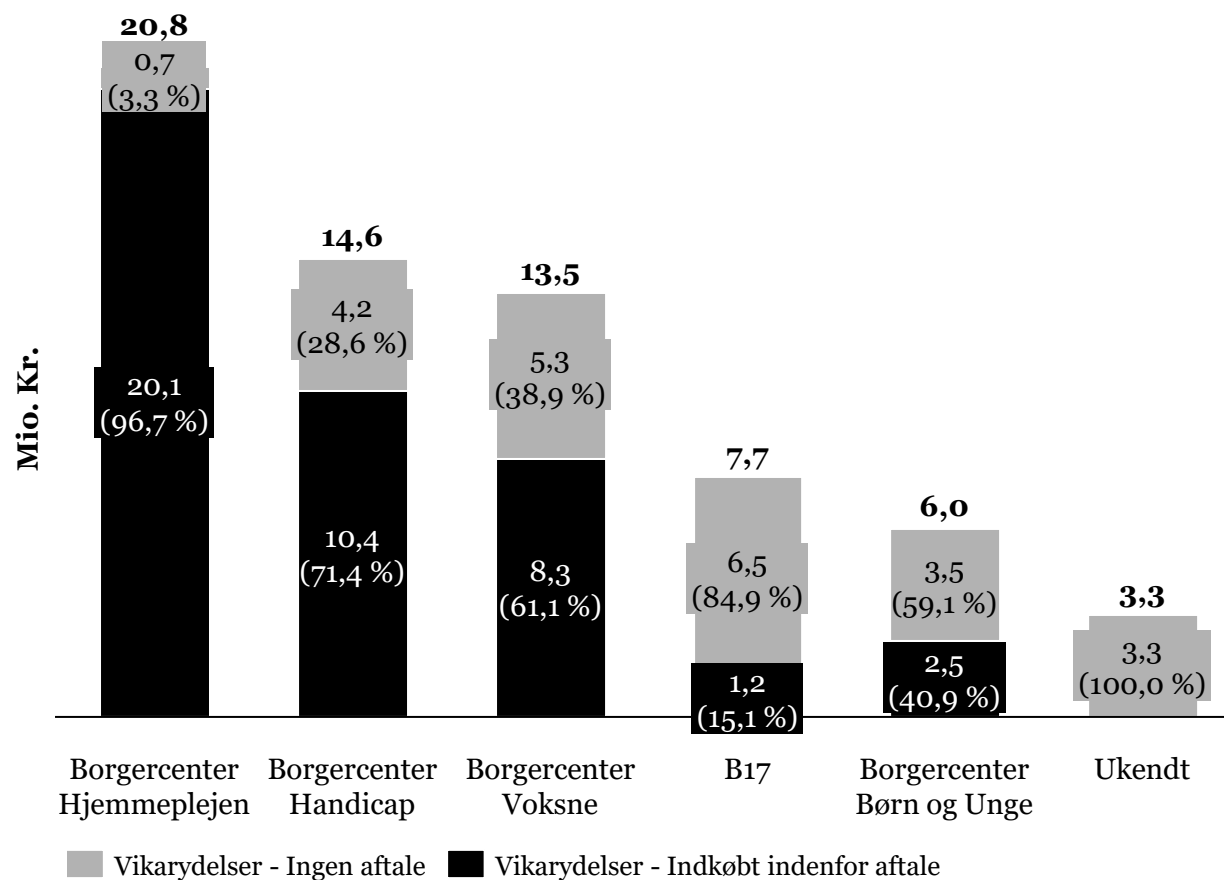
- Borgercenter Hjemmeplejen køber flest vikarydelser, dog er de også den enhed med størst compliance på næsten 97%
- Compliance er lavere hos især B17 samt Borgercenter Børn og Unge

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorien vikarservice
- Korrigeret ved interview med SOF.
- Indkøb med mærkat "ukendt" har det ikke været muligt at tildele organisatorisk enhed

Analyse

Indkøb af reel vikarservice, sorteret på borgercenter og aftaletype, 2017 (mio. kr.)



Antallet af sygefraværsdage er nogenlunde konstant, men der har været et øget forbrug af egentlig vikarservice i SOF

Beskrivelse

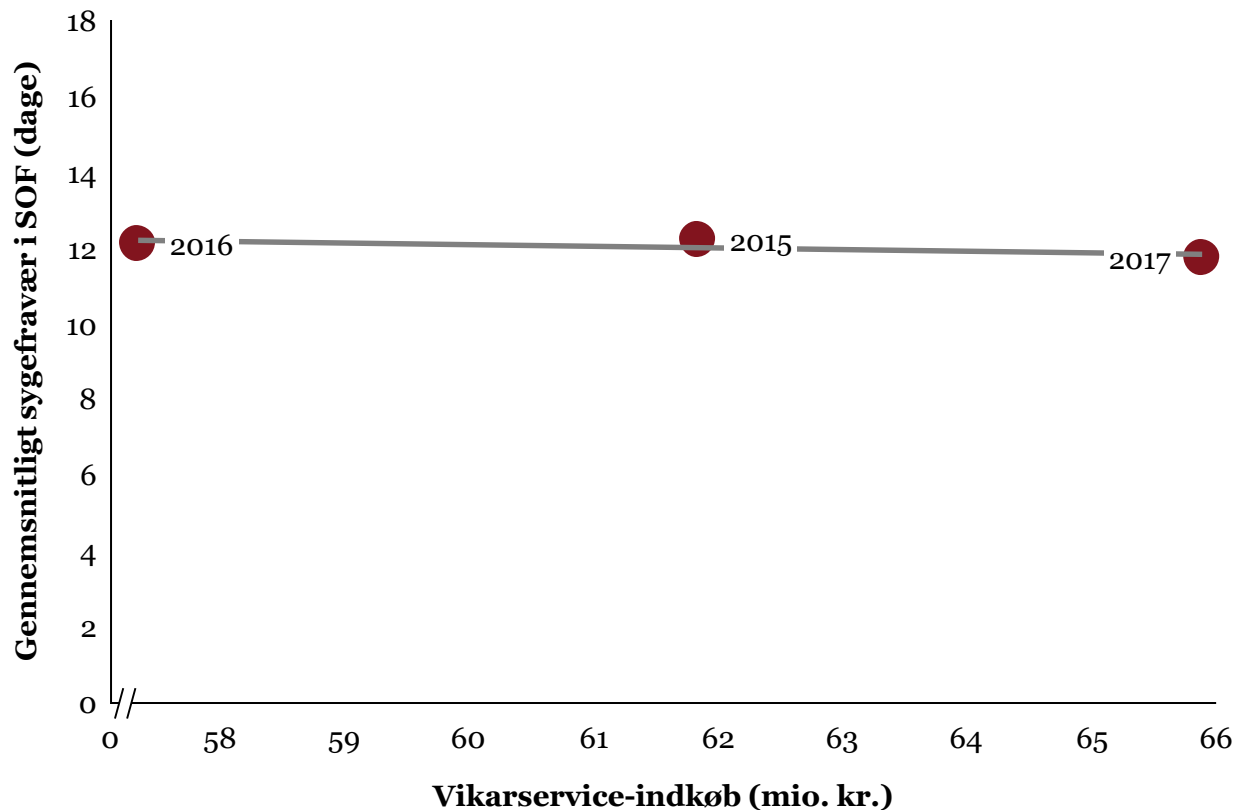
- Det samlede forbrug på vikarservice er 141 mio. kr.
- Her vises udvikling på egentligt forbrug på vikarer, hvorfor private leverandører til fritvalgsordningen er ekskluderet. Det samlede indkøb af egentlig vikarservice var i 2017 91,5 mio. kr.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorien vikarservice
- Data for indkøb er målt op imod sygefravær for enkelte organisationsenheder. Data kommer fra SOF selv.

Analyse

Forbrug på vikarservice i hele SOF mod gennemsnitligt antal sygedage i SOF, 2015-2017



Der er ikke sammenhæng mellem personaleomsætning og vikarforbrug i hjemmeplejen

Beskrivelse

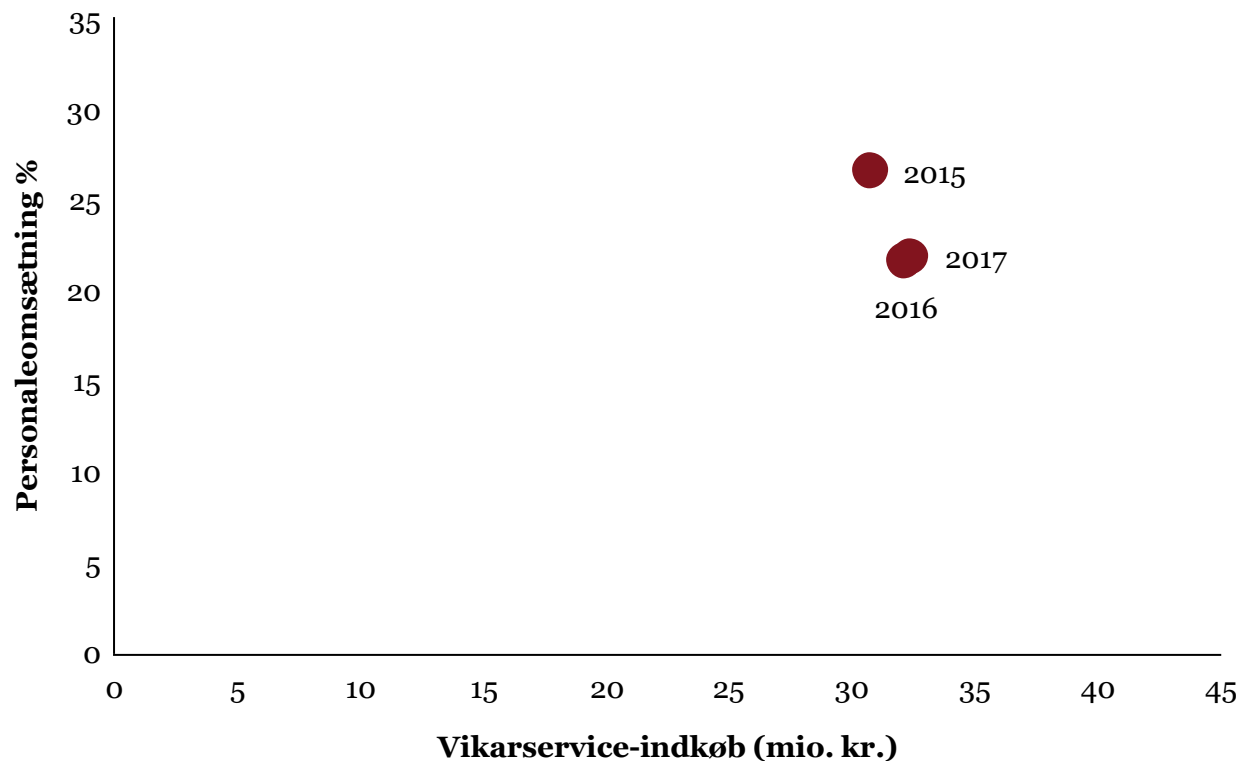
- BCHJ står for næsten 80 mio. kr. af indkøbene af vikarservice i 2017.
- Organisationsenheder for 2015 afviger fra 2016 og 2017. Forbruget af vikarservice i 2015 er lagt sammen af Socialforvaltningens Hjemmepleje Visitation og Handicapcenter København.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler, modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorien vikarservice
- Data for indkøb er målt op imod sygefravær for enkelte organisationsenheder. Data kommer fra SOF selv.

Analyse

Forbrug på vikarservice i BCHJ mod personaleomsætning, 2015-2017



Case eksempel

3.3 Analyse af udvalgte indkøbskategorier

Case-eksempel: Indkøb af vikarservice i BCHJ tyder på potentiale ved at følge op på bookinger, elektronisk registrering og fakturahåndtering

Beskrivelse

- Case-eksemplet er lavet på baggrund af indkøb af reelle vikarydelser, dvs. de indkøb, der dækker ”varme hænder”.
- Casen er baseret på vikarservice-indkøb i BCHJ. Processen for de andre borgercentre i forhold til samme indkøb kan være en anden.

Metode

- Deep dive på indkøb af vikarservice. Faktura udvalgt med ID 2021048
- Interview foretaget med person fra BCHJ.

Analyse

Case-eksempel: Vikarservice BCHJ

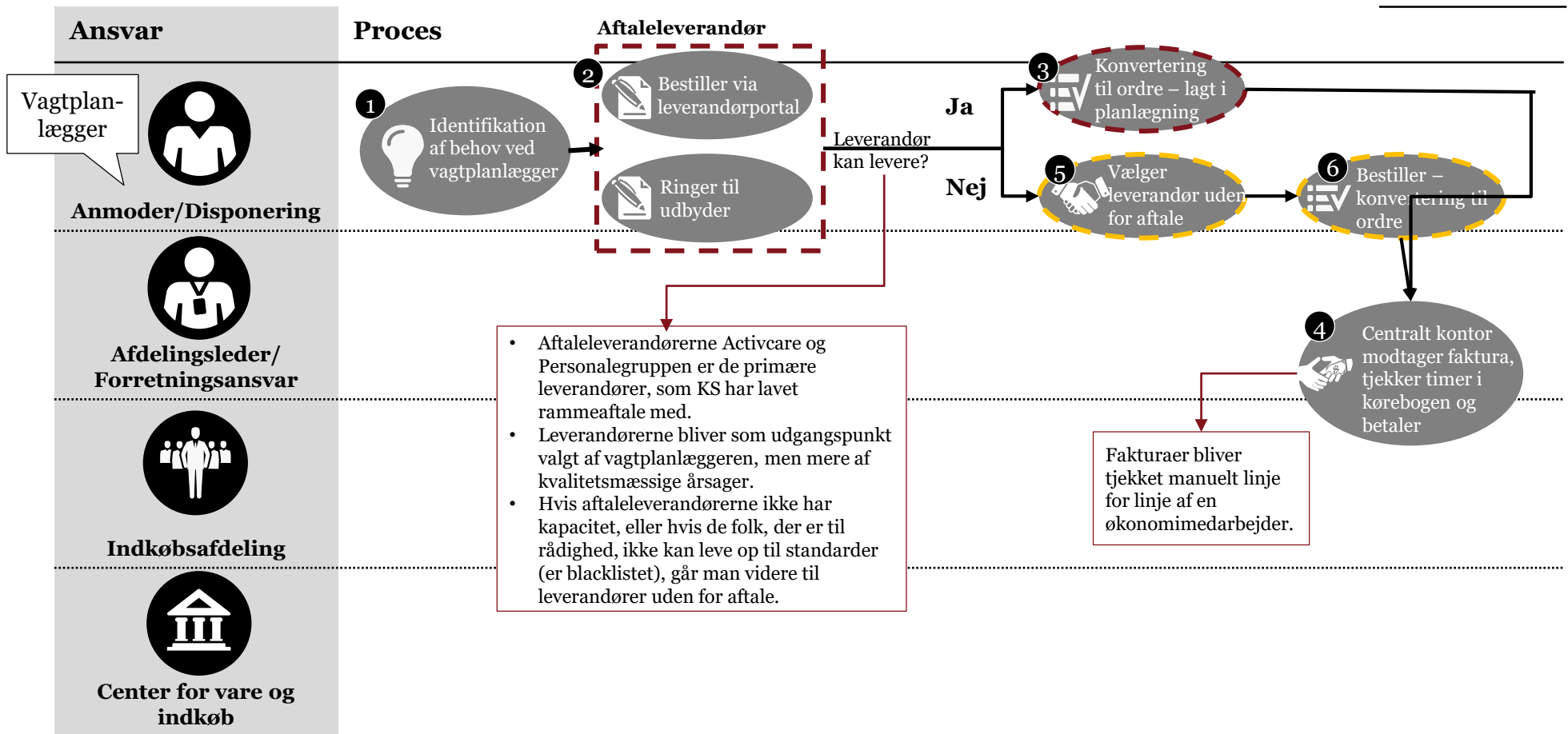
EKSEMPEL

Institution	Baggrund	Observationer
BCHJ	<ul style="list-style-type: none"> • SOF bruger jævnligt vikarservice til at indhente arbejdskraft på området for ”varme hænder”, når medarbejdere i SOF ikke kan varetage opgaver selv af forskellige årsager, såsom sygdom. • Vikarservice bliver booket af vagtplanlæggere, som planlægger vagter i op til 3-4 måneder ud i fremtiden. • Der er tale om et rutinevareindkøb, som bliver foretaget af mange forskellige medarbejdere. • Det er de centrale indkøbsenheder i Københavns Kommune, der har lavet de aftaler, som bliver brugt inden for vikarservice. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der følges ikke op på bookinger og på, om der reelt set er brug for vikaren, når dagen for bookingen kommer tættere på. Dette kan medføre, at vikarer dukker op, og at der så ikke er brug for dem. I sådanne situationer skal man betale for de første fire timer, hvilket kunne have været sparet. • Der er ingen, der godkender indkøb af vikarer. Den eneste, der ser bestillingen, er den vagtplanlægger, der lægger indkøbet ind. • Vikarhåndtering bliver foretaget på papir og med underskrift fra leder, der er på arbejde den pågældende dag. Derfor kan der ske fejl i reelle antal timer og ved fakturaopgørelse. • Fakturaer vedrørende vikarservice bliver kontrolleret manuelt linje for linje. Det er en langsommelig proces. Hvis der er fejl, gøres der opmærksom på det til leverandøren, og fakturaen korrigeres.
Leverandør		
Activcare A/S		
Volumen (kr.)		
4.371		
Beskrivelse af ydelse		
Vikarservice når eget personale er forhindret		
Potentiale		
<ul style="list-style-type: none"> • Opfølgning på bookinger • Elektronisk system til timesystem • Fakturahåndtering 		

Procesbeskrivelse for indkøb af reelle vikarydelser – centralisering omkring anmoder (vagtplanlægger) og generelt ingen godkendelse



Umiddelbar proces for indkøb i SOF – Eksempel på indkøb af vikarservice fra BCHJ

EKSEMPEL



Indkøbskategorien køb og salg af pladser består af to former for indkøb: bo- og opholdssteder og mellemkommunale betalinger

Forklaring på indkøbskategorien ”køb og salg af pladser”

Typer af indkøb	Beskrivelse	Eksempler på leverandører i SOF	
		Leverandør top 2	Indkøb 2017 (mio. kr.)
 Bo- og opholdssteder	<ul style="list-style-type: none">Indkøb af pladser og pleje til borgere hos private udbydere samt i andre regioner og kommuner, når man ikke kan servicere borgere med egne tilbud.	Ekkofonden	62,8
 Mellemkommunale betalinger	<ul style="list-style-type: none">Betaling af pladser til andre kommuner og regioner, når man ikke servicerer borgere med egne tilbud. <p>Normalt vil bo- og opholdssteder udelukkende indeholde køb af pladser hos private leverandører, og mellemkommunale betalinger vil indeholde køb af pladser i det offentlige. Men grundet kontering er der offentlige leverandører i begge kategorier.</p>	Region Sjælland	53,9
		Gladsaxe Kommune	29,5
		Frederiksberg Kommune	27,2

Køb og salg af pladser er steget med 6 % årligt mellem 2015 og 2017

Beskrivelse

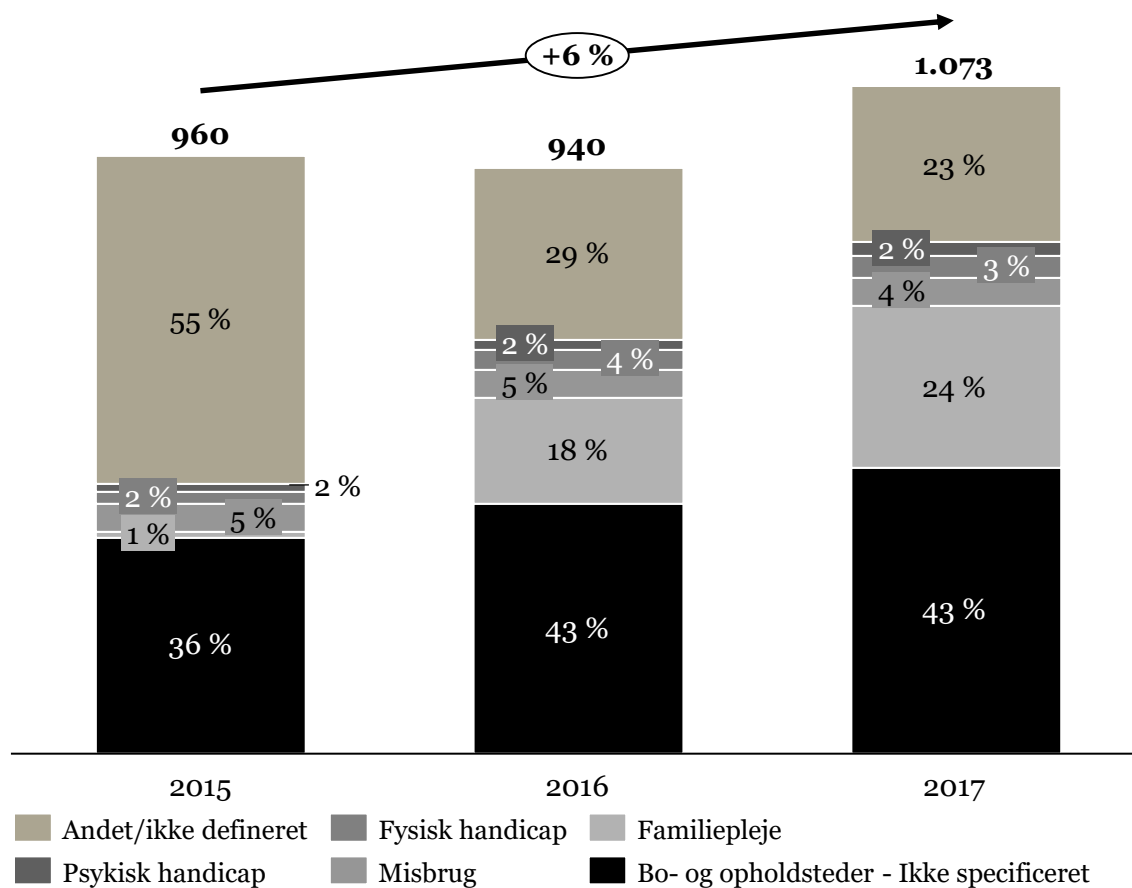
- Køb og salg af pladser fordelt på udbudskategori 2
- Indkøbet af pladser har været stigende, hvilket kunne tyde på, at der ikke er pladser nok internt i Københavns Kommune. Der er gennem interviews hentydet til at mangel på pladser primært er i psykiatrien

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorierne Bo- og opholdssteder samt Mellekommunale betalinger.

Analyse

Samlet indkøb inden for køb og salg af pladser, 2015-2017 (mio. kr.)



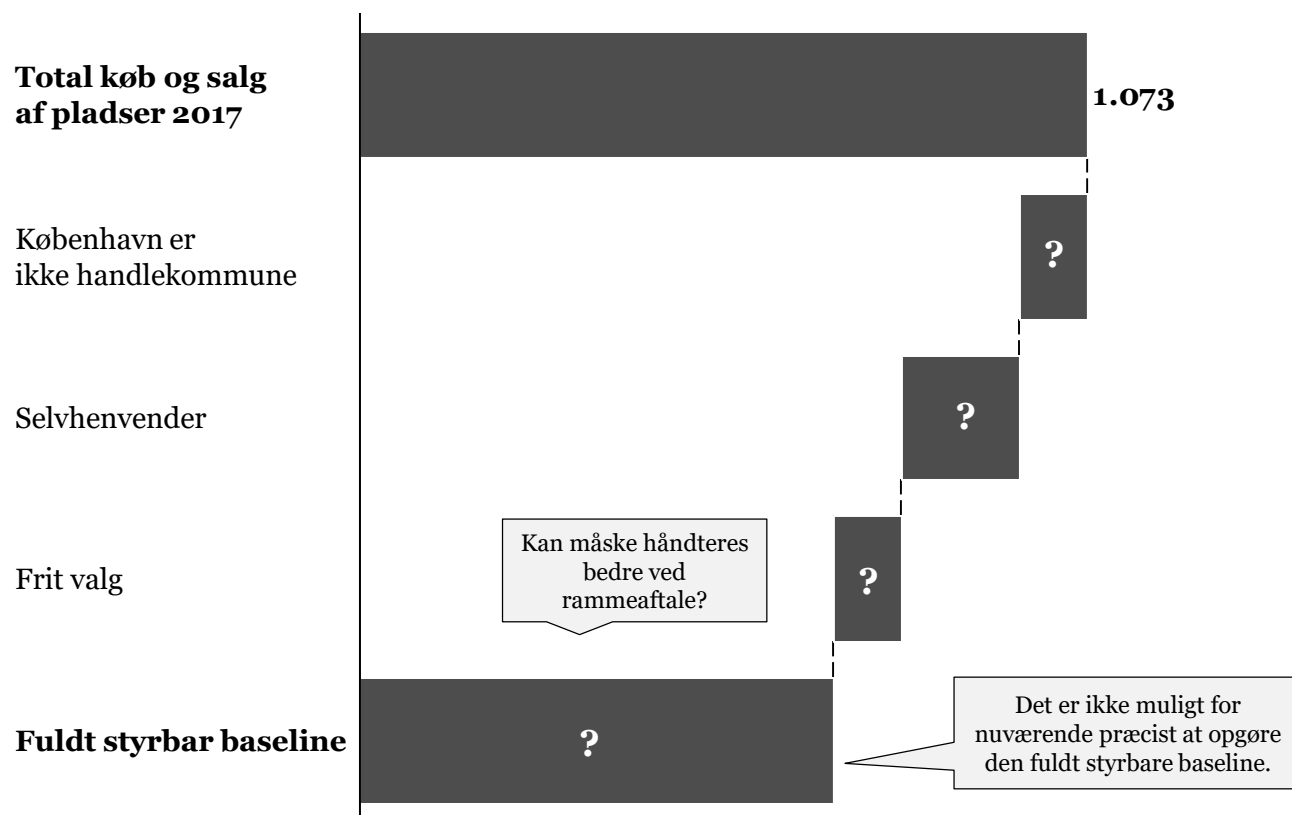
Det er ikke hele basen i indkøbskategorien køb/salg, som har muligheder for indkøbsoptimering

Beskrivelse

- Der er forskel på forvaltningens muligheder for at styre indkøb i denne indkøbskategori.
- For en række indkøb er Københavns Kommune ikke handlekommune, men har en betalingsforpligtelse. Det betyder, at kommunen primært har en mulighed for at reducere omkostningerne gennem bedre controlling.
- I BCV er der en række ydelser, hvor borgerne kan henvende sig anonymt (fx kvindekrisecentre og misbrugstilbud). Det reducerer mulighederne for efterspørgselsstyring.
- Endelig har borgerne på en række områder muligheder for selv at vælge leverandører.
- Det har ikke været muligt at tilvejebringe data, der præcist redegør for andelen af indkøb i de forskellige kategorier.

Analyse

Indkøb inden for køb og salg af pladser, inddelt i kategorier, 2017 (mio. kr.)



Top 20 leverandører inden for køb og salg af pladser leverer ca. 50 % af indkøb foretaget i denne kategori

Beskrivelse

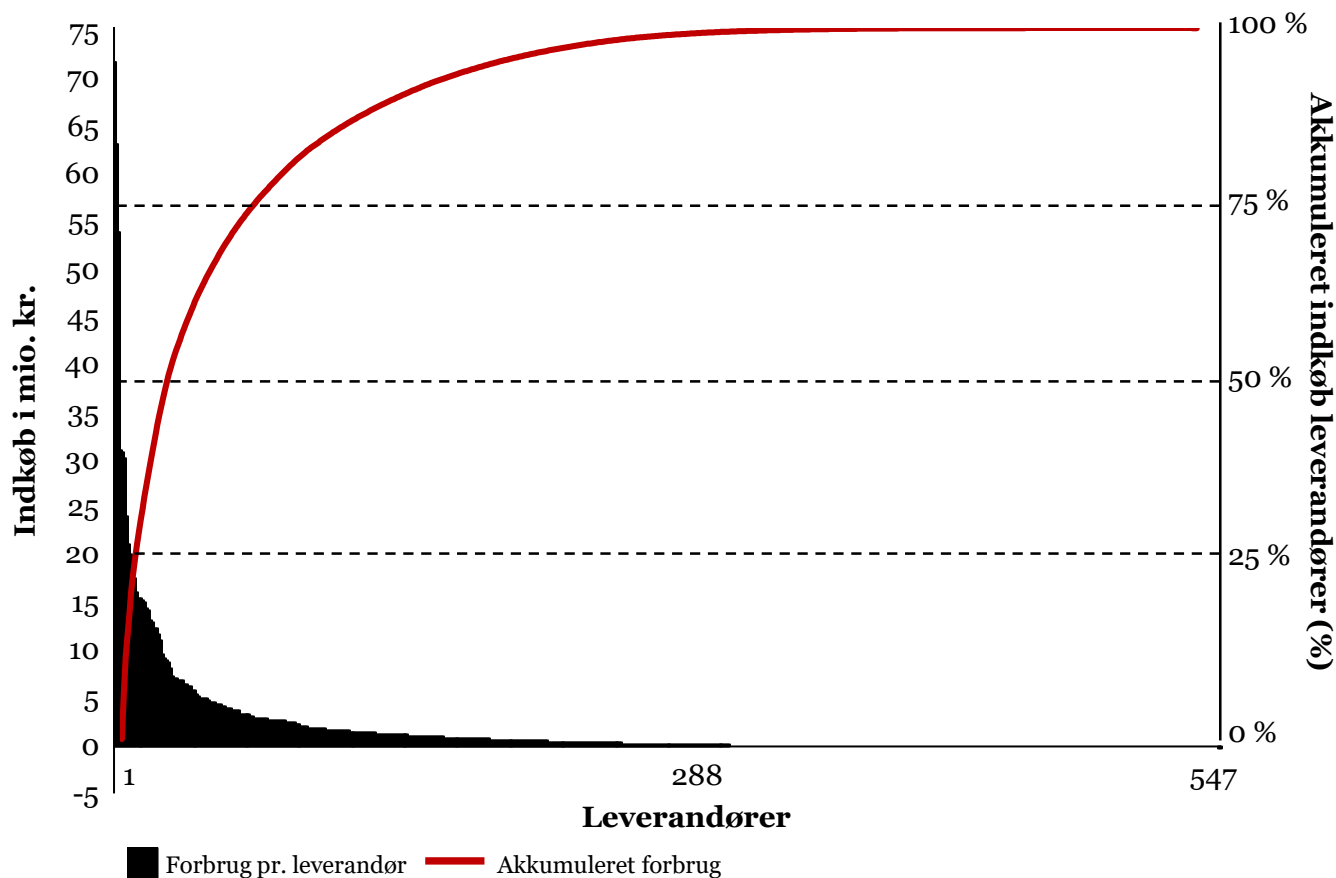
- Top 20 leverandører leverer 48 % af de indkøb, der foretages inden for køb og salg af pladser.
- Halen af leverandører tæller i alt 575 leverandører.
- En eventuel sammenligning mellem pris og tilbudstype er værd at undersøge.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorierne Bo- og opholdssteder samt Mellekommunale betalinger.

Analyse

Køb og salg af pladser, leverandøroverblik for 2017 (mio. kr.)



SOF køber primært pladser i andre kommuner og regioner

Beskrivelse

- Top 20 overblik over leverandører på køb og salg af pladser består hovedsageligt af kommuner og regioner - ud af top 20 indkøb udgør indkøb hos disse 66 %.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorierne Bo- og opholdssteder samt Mellekommunale betalinger.

Analyse

Top 20 leverandører på køb og salg af pladser 2017 (mio. kr.)

Kommuner og regioner

Leverandør	Indkøb i 2017 (mio. kr.)	Antal fakturaer i 2017
Region Sjælland	71,3	1.201
Ekkofonden	62,8	508
Region Hovedstaden	53,6	1.781
CFD	30,9	1.051
Gladsaxe Kommune	30,7	567
Frederiksberg Kommune	30,2	399
Region Midtjylland	24,1	227
Slagelse Kommune	21,1	641
Vordingborg Kommune	20,1	597
Dansk Råstof	17,9	669
Habitushuset Ny Mårumvej ApS	17,6	90
I/S Kilden	16,0	142
Region Syddanmark	15,6	242
Holbæk Kommune	15,5	614
Sorø Kommune	15,3	287
Den Specialpædagogiske Dagbehandlingsinstitution Sputnik ApS	15,2	849
Næstved Kommune	15,1	615
Den Sociale Udviklingsfond	14,5	440
Gentofte Kommune	14,1	356
Region Nordjylland	13,1	165

Umiddelbart synes indkøbet af pladser at være konsolideret – det skyldes imidlertid en central bogføring af udgifter

Beskrivelse

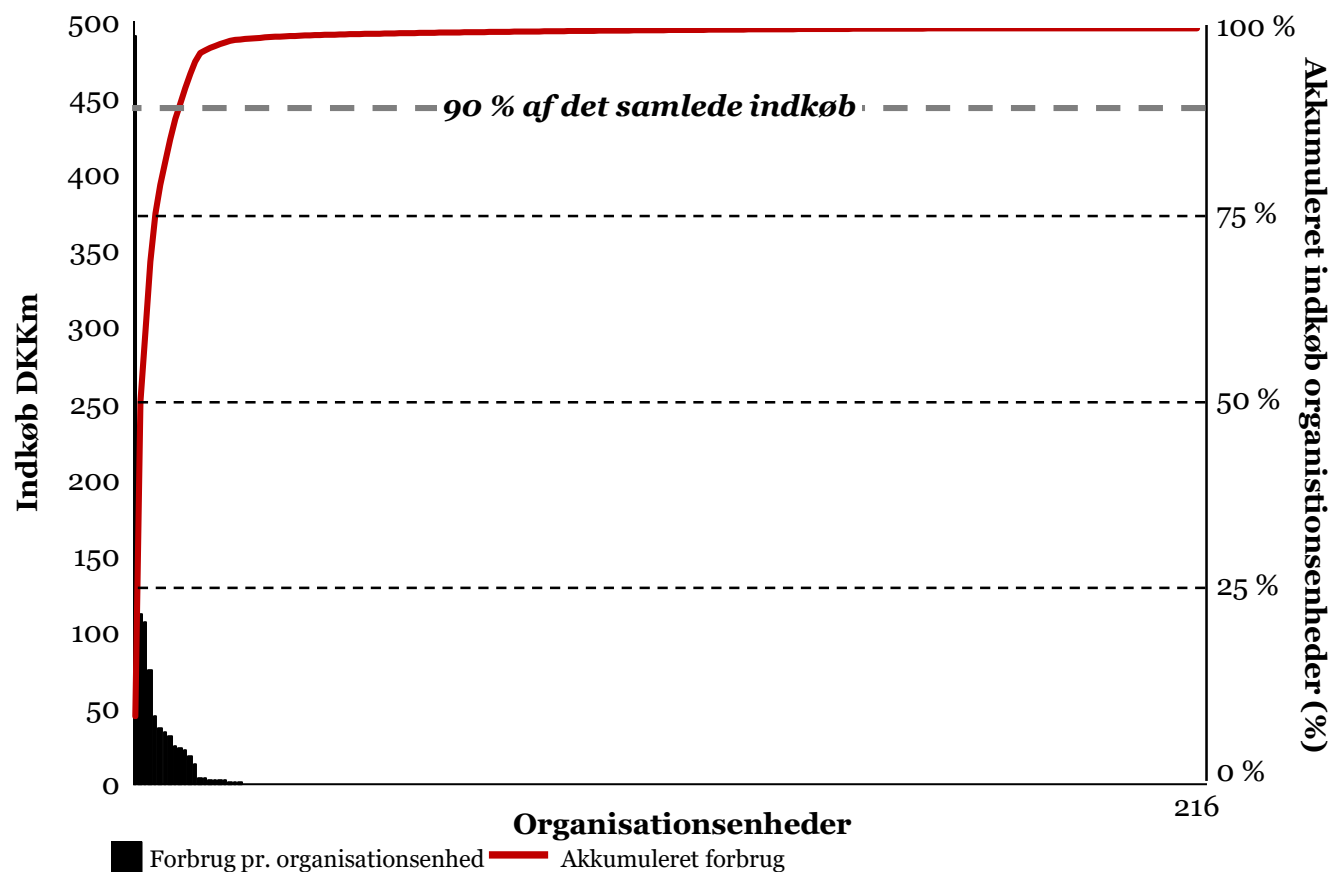
- Konteringsdata viser, at 216 organisationsenheder har indkøbt pladser i 2017, og at top 10 organisationsenheder står for 90 % af indkøbene inden for pladser.
- Dybdeanalyser og interviews har imidlertid afsløret en meget decentral indkøbspraksis, men at bogføringen sker forholdsvis centralt.
- Billedet er derfor ikke retvisende i forhold til den reelle praksis i forvaltningen.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorierne Bo- og opholdssteder samt Mellekommunale betalinger.

Analyse

Køb og salg af pladser på organisationsenheder, 2017 (mio. kr.)



Top 10 organisationsenheder målt på køb og salg af pladser står samlet set for 66 % af det totale indkøb i kategorien i 2017

Beskrivelse

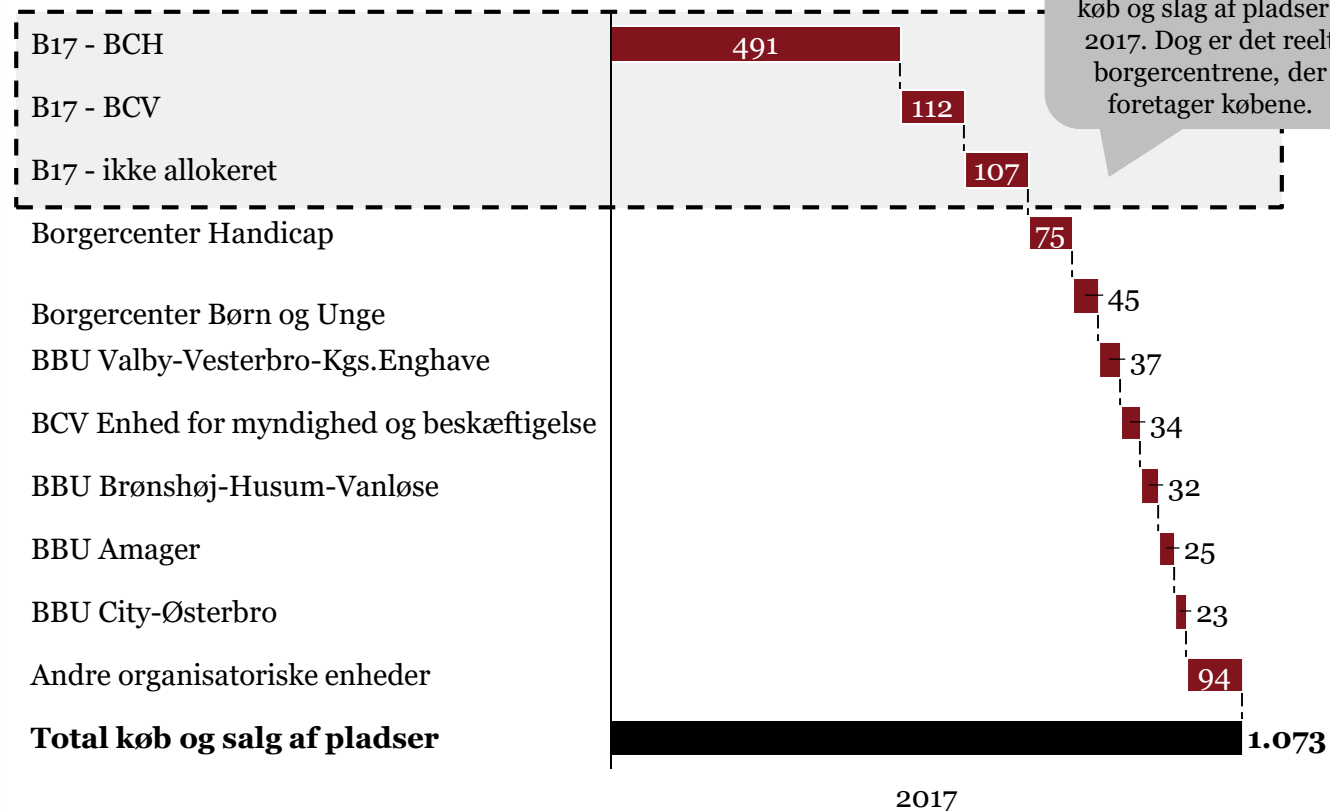
- Top 10 enheder målt på køb og salg af pladser står samlet set for 91 % af det totale indkøb i kategorien i 2017.
- De fire største indkøbende enheder for køb og salg af pladser står for 81 % af det samlede indkøb i kategorien. Disse fire organisationsenheder er alle på organisatorisk niveau 2, hvorfor det er svært at vurdere, hvor der eksakt er blevet købt pladser til.
- Generelt er indkøb af pladser og beslutninger herom meget centraliseret

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorierne Bo- og opholdssteder samt Mellekommunale betalinger
- Centrale indkøb er posteret under organisatoriske enheder, der stammer fra et forældet organisationsoverblik. SOF bekræfter, at indkøb sker centralt.

Analyse

Indkøb af pladser på organisationsenheder, top 10 2017 (mio. kr.)



Køb og salg af pladser er fordelt på mere en 29.000 fakturaer

Beskrivelse

- I alt er der 29.441 fakturaer for 2017 inden for køb og salg af pladser.
- Den største faktura er på 22 mio. kr., og leverandøren er Odense Kommune.
- Enkelte fakturaer er positive beløb, hvilket refererer til salg af pladser, samlet set er det 48 mio. kr.
- Flere fakturabeløb fremgår flere gange som købt af den samme leverandør. Dette indeholder både takster, behandlinger og tilsyn.
- Besparelser ved fakturahåndtering opnås automatisk ved at øge modenheten af indkøbsfunktionen.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorierne Bo- og opholdssteder samt Mellekommunale betalinger
- Ved at medtage alle fakturaobservationer i kategorien bliver grafen ikke læselig. Derfor er kun top 1.000 inkluderet her.

Analyse

Køb og salg af pladser, fakturaoverblik, top 1.000 2017 (mio. kr.)

Fakturabeløb (kr.)	Antal fakturaer i 2017	Forbrug i 2017 (mio. kr.)	Andel af forbrug	Est. omkostning til fakturahåndtering* (kr.)
>500.000	49	93,6	9 %	24.500
200.000-500.000	602	166,2	15 %	301.000
100.000-200.000	1.619	217,6	20 %	809.500
50.000-100.000	4.181	289,8	27 %	2.090.500
<50.000	22.979	306,1	29 %	11.489.500

*) Estimerede omkostninger til fakturahåndtering udregnet med en gennemsnitlig fakturahåndteringsomkostning på 500 kr. Omkostningen til fakturahåndtering er estimeret ud fra PwC's benchmark og SOF's interne vurdering.

Oversigt over top 5 beløbsfakturaer målt på antal fakturaer tyder på, at der bliver indkøbt mange behandlinger

Beskrivelse

- Top fem beløbsfakturaer målt på antal fakturaer er primært udgifter til behandlinger og socialpædagogik.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorierne Bo- og opholdssteder samt Mellekommunale betalinger.

Analyse

Fakturabeløb (kr.)	Antal fakturaer med beløb	Leverandører	Antal faktura hos enkelt leverandør
23.859	897	Behandlingsskolen Karlsvognen ApS	274
		Dagbehandlingsskolen Pilen ApS	188
		Barometeret ApS	155
		Dagbehandlingsskolen Kompasset ApS	142
		Polaris ApS	115
		Fonden Pilely Gård	23
17.946	417	Den specialpædagogiske Dagbehandlingsinstitution Sputnik ApS	417
18.759	354	Den Erhvervsdrivende Fond Vikasku	354
19.363	342	Den specialpædagogiske Dagbehandlingsinstitution Sputnik ApS	342
		Behandlingsskolen Karlsvognen ApS	95
		Dagbehandlingsskolen Kompasset ApS	65
		Barometeret ApS	54
		Dagbehandlingsskolen Pilen ApS	54
		Polaris ApS	49
		Fonden Pilely Gård	6
23.368	323	Behandlingsskolen Karlsvognen ApS	95
		Dagbehandlingsskolen Kompasset ApS	65
		Barometeret ApS	54
		Dagbehandlingsskolen Pilen ApS	54
		Polaris ApS	49
		Fonden Pilely Gård	6

Der er indgået et meget begrænset sæt af indkøbsaftaler inden for køb af pladser

Beskrivelse

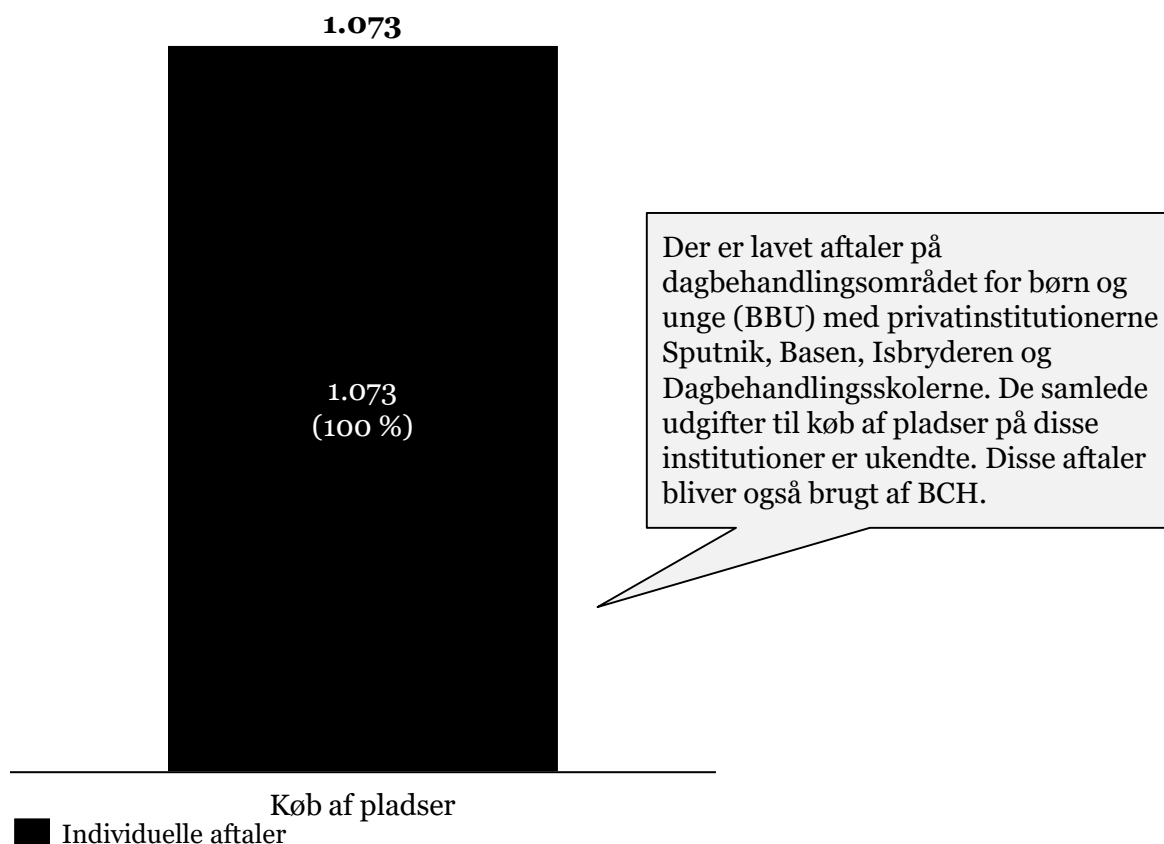
- Analysen viser, at der som hovedregel ikke indgås indkøbsaftaler inden for køb af pladser – bortset fra dagbehandlingsområdet, hvor der er lavet en rammeaftale med fire institutioner.
- Opfølgende interviews har afdækket, at der for øvrige de segmenter/målgrupper i indkøbskategorien aftales kontraktvilkår og pris fra sag til sag.
- Det bør nævnes at konkurrence på kvalitet og pris er tilsigtet gennem tilbudsportalen. Generelt laves der umiddelbart ikke indkøbsaftaler mellem kommuner

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for udbudskategorierne Bo- og opholdssteder samt Mellekommunale betalinger.

Analyse

Køb og salg af pladser, sorteret på aftale, 2017 (mio. kr.)



Case-eksempel: Indkøb af plads i Borgercenter Børn og Unge (BBU)

Beskrivelse

- Casen er baseret på indkøb af pladser i BBU. Processen for de andre borgercentre og deres køb af pladser kan være en anden, ligesom processen kan variere internt i BBU pr. afdeling. Eksempelvis godkendes af alle indkøb i BCH centralt af borgercenterchefen.

Metode

- Deep dive på indkøb af plads på børneområdet. Faktura er udvalgt af BBU.
- Interview foretaget med medarbejder fra BBU Brønshøj.

Analyse

Case-eksempel: Indkøb af pladser i BBU

Institution

BBU

Leverandør

Iterum & Partners I/S

Volumen (kr.)

16.000

Beskrivelse af ydelse

Indkøb af familierådgivning/behandling

Potentiale

Baggrund

- Processen for visitation og anbringelse af et barn ligger primært i hænderne på den pågældendes sagsbehandler.
- Efter barnets behov er blevet fastlagt, afsøger sagsbehandleren tilbud, der kan dække det pågældende behov. Der søges først blandt interne tilbud i SOF, og hvis der ikke er nogen egnede tilbud eller ledige pladser, bliver der kigget eksternt hos andre kommuner eller private institutioner.
- Ved anbringelse hos en privatinstitution afholder sagsbehandleren et møde med institutionen, hvor man gennemgår behov. Hvis prisen vurderes høj ved fremlæggelse hos koordinatorteamet, indledes der eventuelt en diskussion mellem sagsbehandleren og institutionen, men dette er sjældent.
- Tilbud og anbringelser er fastsat inden for bestemt tidsrum.

Observationer

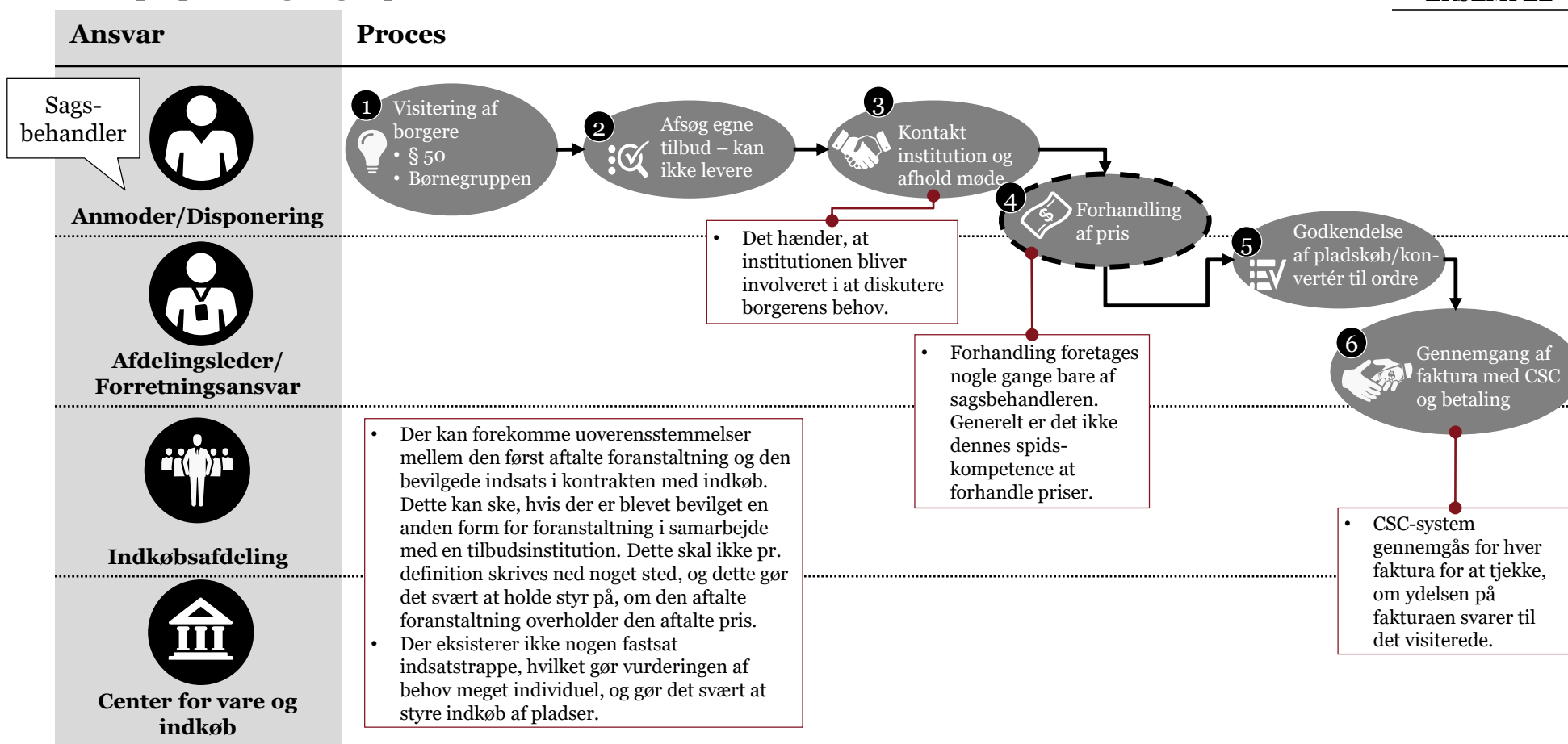
- Såfremt der forhandles om prisen med privatinstitutioner, er det som regel sagsbehandleren, der gør det. Sagsbehandlere har som udgangspunkt ikke nogen baggrund for at kunne forhandle priser eller noget incitament til at forhandle mere favorable priser.
- Der er ikke overblik over, hvad interne tilbud koster. Det antages, at priserne internt og eksternt er nogenlunde ens.
- Der er ikke forhandlet nogen aftaler med nogen leverandører – kun på dagbehandlingsområdet, hvor man har forhandlet med fire institutioner i samarbejde med BUF.
- Der foretages ikke nogen systematisk opfølgning på eller undersøgelse af de foranstaltninger, der er blevet iværksat, eller af, hvorvidt behovet hos det enkelte barn stadig er det samme.
- Der laves ikke altid en kontrakt med leverandøren om den ydelse, der skal leveres.


EKSEMPEL

Procesbeskrivelse for indkøb af pladser hos BBU – generelt lav grad af kontrol og centralisering omkring sagsbehandleren

Eksempel på køb og salg af pladser fra BBU

EKSEMPEL



 Sker på nogle sager

Indkøb af rådgivning (konsulent) er steget betydeligt i de senere år – markant mere end det totale indkøb

Beskrivelse

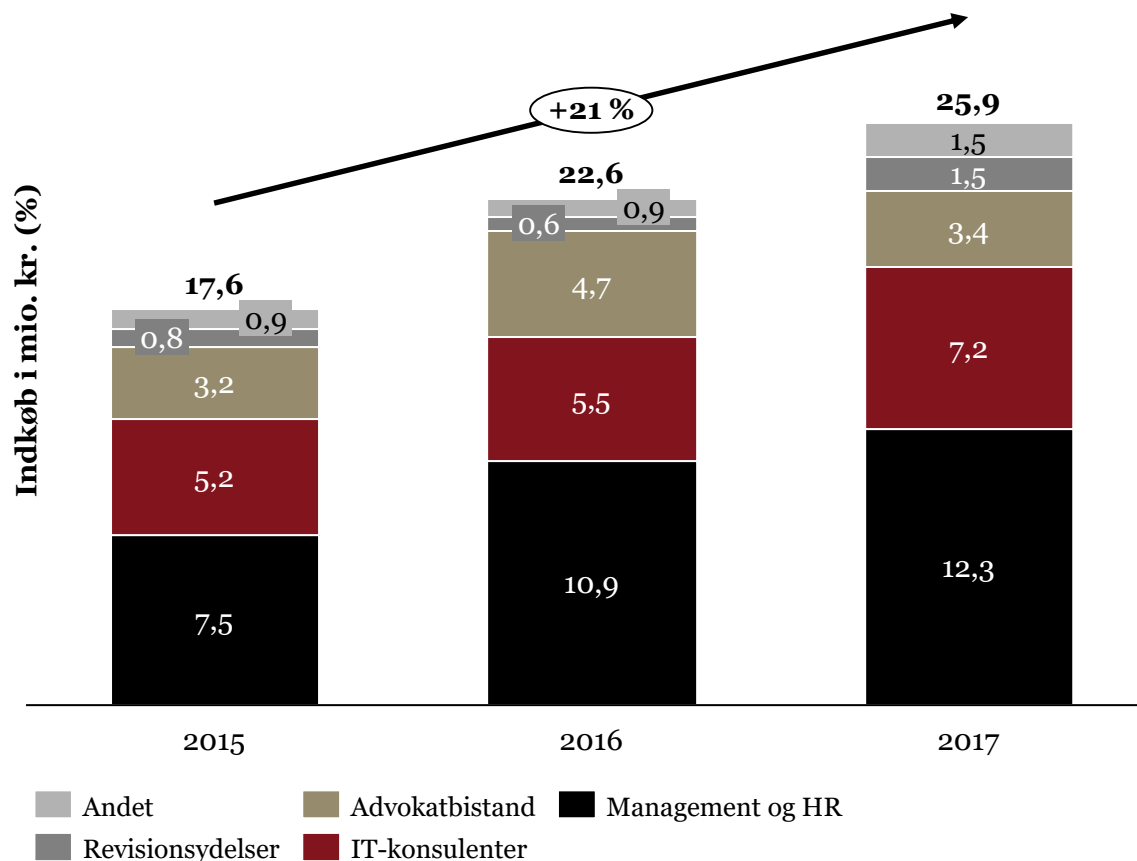
- Deep dive på indkøbskategorien rådgivning (konsulent).
- Indkøb af rådgivning (konsulent) er steget med 21 % årligt mellem 2015 og 2017. Til sammenligning er det totale indkøb steget med 8 % årligt fra 2015 til 2017
- De primære kategorier af indkøbt rådgivning (konsulent) er Management og HR, it-konsulenter samt advokatbistand

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for rådgivning konsulentydelse, indkøb er sorteret til at indeholde ekstern købt rådgivning der ikke er borgerrettet
- Kategorien er sorteret for borgerrettede indkøb, herunder indkøb fra Advokaterne Algade 43, Adil Advokater, Adacta Advokater, Bøgens juridiske rådgivning, Hans Knudsen Instituttet samt Arbejdet Adler

Analyse

Indkøb inden for udbudskategorien rådgivning (konsulenter), 2017 (mio. kr.)



Indkøb inden for Rådgivning Konsulent er primært inden for Management og HR med ca. 50%

Beskrivelse

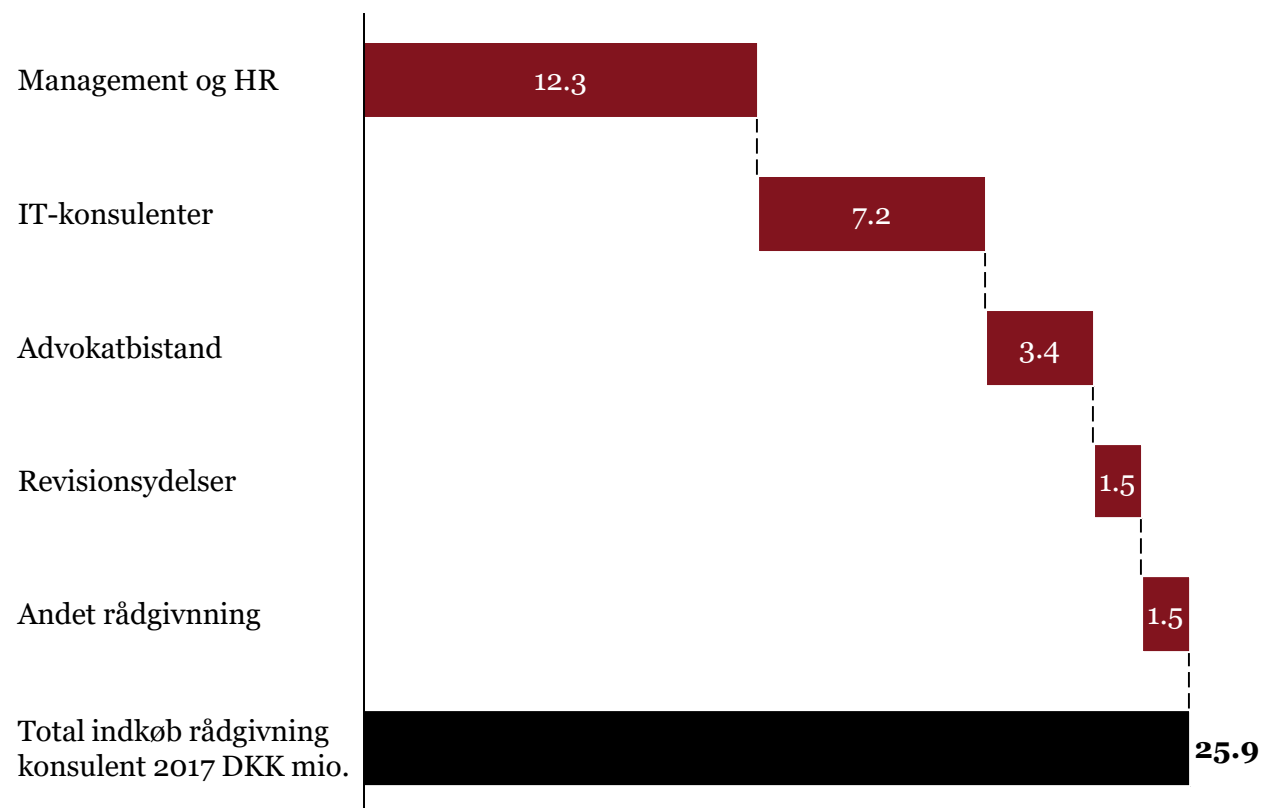
- Management og HR er den største indkøbskategori inden for rådgivning konsulent

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for rådgivning konsulent ydelser, indkøb er sorteret til at indeholde eksternt købt rådgivning der ikke er borgerrettet
- Indkøb fordelt på udbudskategori 3
- Kategorien er sorteret for borgerrettede indkøb

Analyse

Rådgivning Konsulent fordelt på udbudskategori 3 2017, mio. kr.



BBU er den primære indkøber af rådgivning konsulent

Beskrivelse

- Indkøb inden for Rådgivning konsulent går primært til Management og HR med 60%

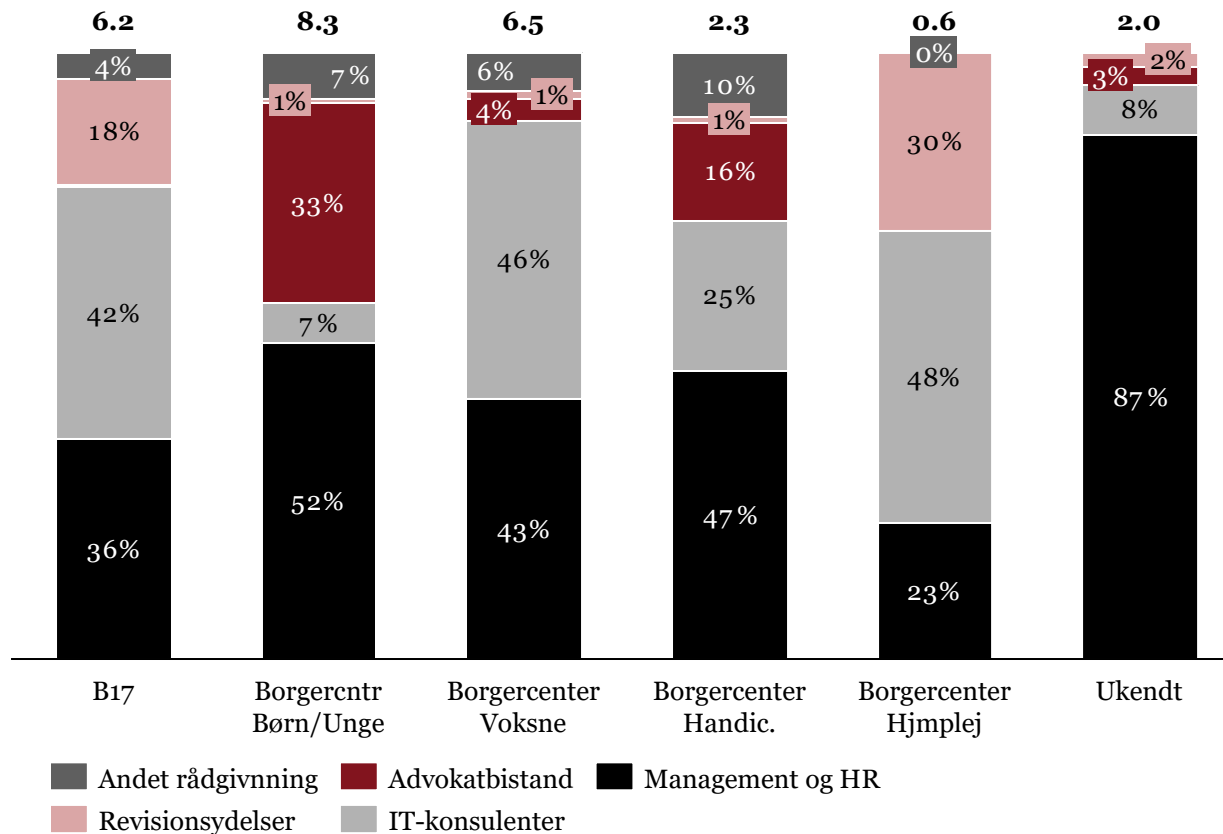
Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for rådgivning konsulentydelse, indkøb er sorteret til at indeholde eksternt købt rådgivning der ikke er borgerrettet
- Indkøb fordelt på udbudskategori 3
- Kategorien er sorteret for borgerrettede indkøb

Analyse

Rådgivning Konsulent fordelt på udbudskategori 3 og borgercenter 2017, mio. kr.

Rådgivning Konsulent Σ = 25,9 mio. kr.



Bemærk. Analysen bygger på indkøbsdata tilvejebragt af forvaltningen og det er bekræftet at det dækker alle aftale

Top 5 leverandører inden for top 3 udbudskategorier inden for Rådgivning Konsulent

Beskrivelse

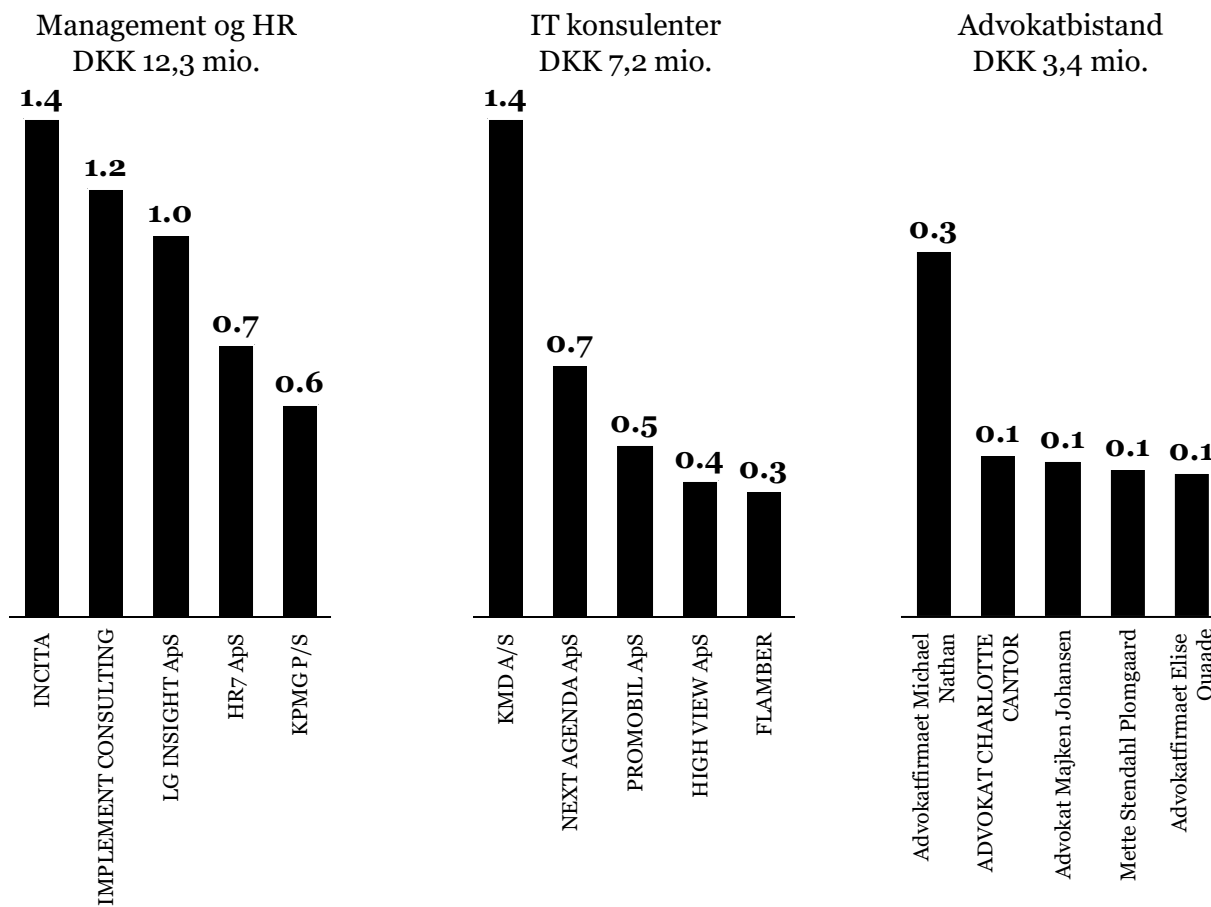
- Oversigt over top 3 udbudskategorier inden for Rådgivning Konsulent og deres top 5 leverandører

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for rådgivning konsulenttydelser, indkøb er sorteret til at indeholde eksternt købt rådgivning der ikke er borgerrettet
- Indkøb fordelt på udbudskategori 3
- Kategorien er sorteret for borgerrettede indkøb

Analyse

Top 3 Rådgivning Konsulent indkøbskategorier, top 5 leverandører 2017, mio. kr.



Top 10 leverandører inden for rådgivning (konsulent) leverer 33 % af indkøb foretaget i denne kategori

Beskrivelse

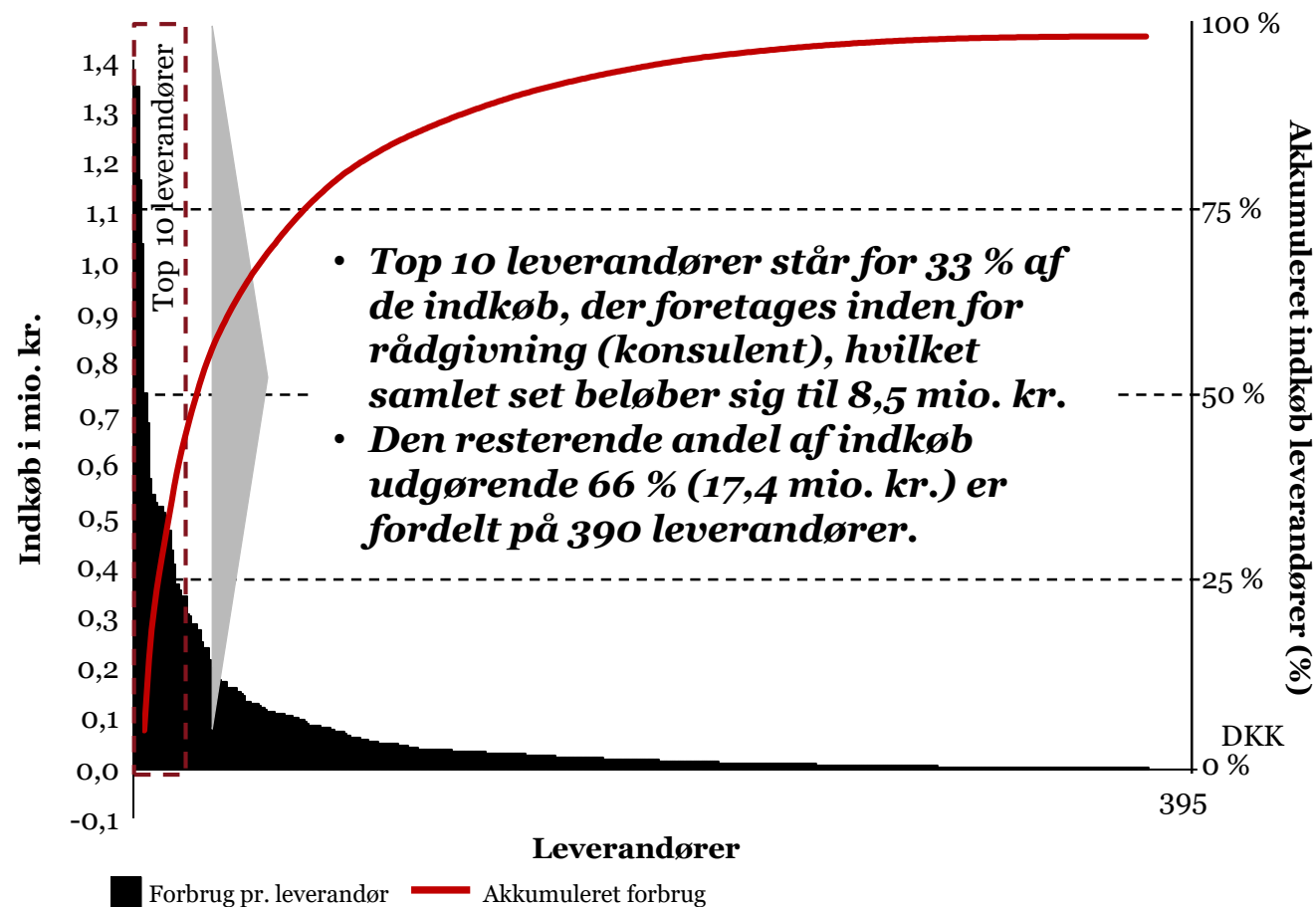
- Top 10 leverandører står for 33 % af de indkøb, der bliver foretaget inden for rådgivning (konsulent).
- Der er i alt 400 leverandører inden for indkøbskategorien.
- Der er eventuelt mulighed for at konsolidere indkøb på færre leverandører for at opnå besparelser.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for rådgivning konsulentydelse, indkøb er sorteret til at indeholde eksternt købt rådgivning der ikke er borgerrettet
- Kategorien er sorteret for borgerrettede indkøb

Analyse

Rådgivning (konsulent), leverandøroverblik for 2017 (mio. kr.)



Top 10 organisationsenheder står for 56 % af indkøb foretaget inden for rådgivning (konsulent)

Beskrivelse

- I alt har 185 organisationsenheder indkøbt rådgivning (konsulent) i 2017.
- Indkøb af rådgivning (konsulent) til top 10 organisationsenheder udgør 56 % af det samlede indkøb inden for kategorien.
- Indkøb af rådgivning (konsulent) er primært konteret på centrale enheder – enten i centralforvaltningen eller på borgercentrene.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for rådgivning konsulentydelse, indkøb er sorteret til at indeholde ekstern købt rådgivning der ikke er borgerrettet

Analyse

Indkøb af rådgivning (konsulent) på organisationsenheder, 2017 (mio. kr.)



Indkøb af rådgivning (konsulent) er spredt mellem centralforvaltningen, borgercentre, centre og tilbud

Beskrivelse

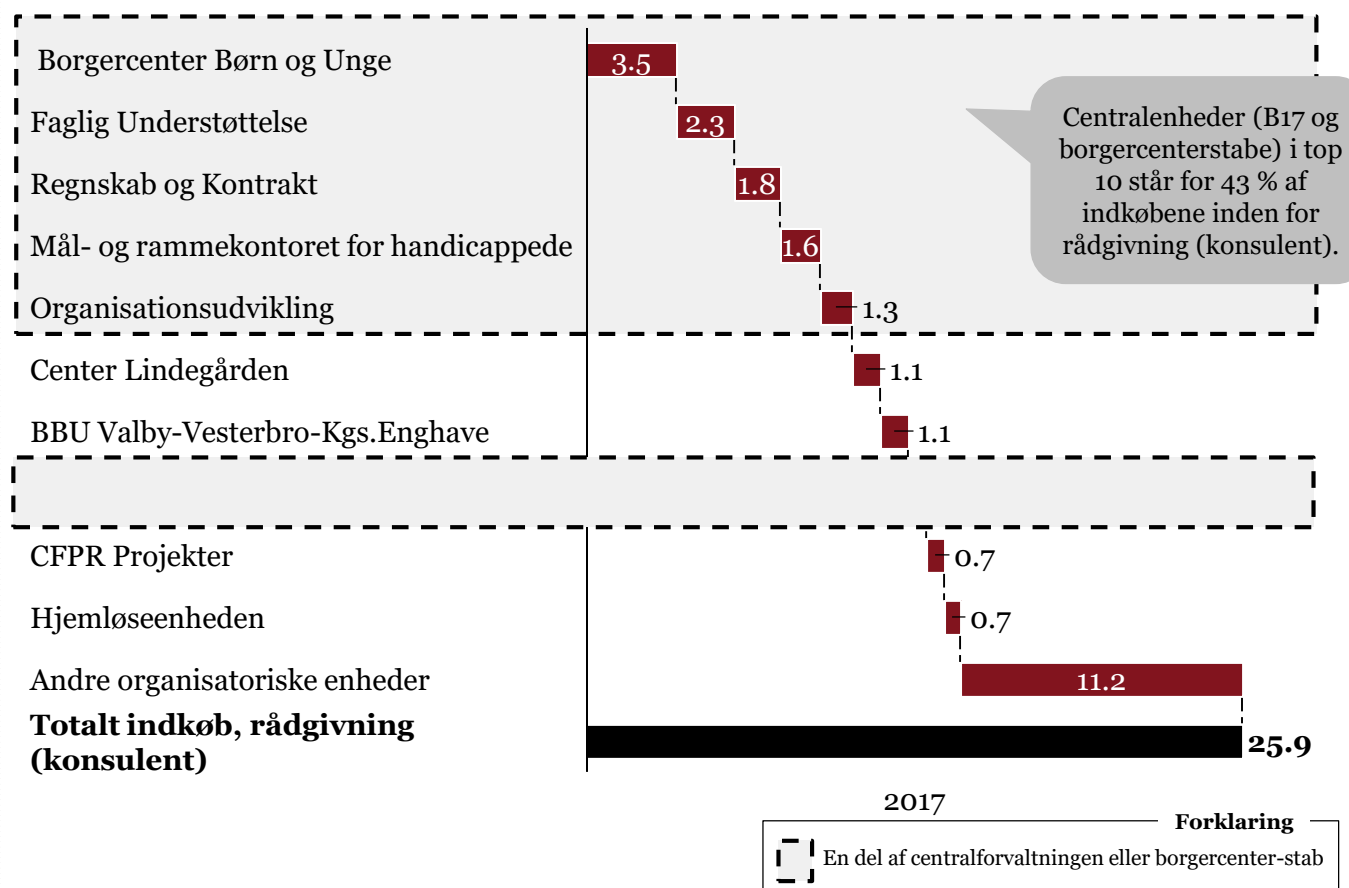
- Rådgivning (konsulent) bliver primært indkøbt på centralforvaltnings- og borgercenterniveau. 43 % (11 mio. kr.) af indkøbene bliver foretaget her.
- Top 10 organisationsenheder udgør 56 % af det samlede indkøb af rådgivning (konsulent). Den samlede indkøbssum er 14,7 mio. kr.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for rådgivning konsulentydelse, indkøb er sorteret til at indeholde ekstern købt rådgivning der ikke er borgerrettet
- Indkøb under kategorien "ukendt" er posteret på en organisationsenhed, der ikke længere eksisterer, "Mål- og rammekontoret for handicappede".

Analyse

Indkøb af rådgivning (konsulent) på organisationsenheder top 10 2017, DKKm



Inden for rådgivning (konsulent) var der i alt 3.354 fakturaer i 2017

Beskrivelse

- I alt er der 2.247 fakturaer for 2017 inden for indkøbskategorien rådgivning (konsulent) med faktisk indkøb
- 1.082 fakturaer var i 2017 0 kr.
- 28 fakturaer har været negative og dermed ført tilbage

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for rådgivning konsulentydelse, indkøb er sorteret til at indeholde eksternt købt rådgivning der ikke er borgerrettet
- Kategorien er sorteret for borgerrettede indkøb

Analyse

Indkøb af rådgivning (konsulent) pr. faktura 2017, DKK'000

Fakturabeløb	Antal fakturaer 2017	Forbrug 2017 mio. kr.	Andel af forbrug	Est. omkostning til fakturahåndtering* (kr.)
>500.000	2	0,7	3%	1.000
200.000-500.000	8	2,5	9%	4.000
100.000-200.000	24	3,4	13%	12.000
50.000-100.000	73	4,9	19%	36.500
<50.000	3.347	14,5	56%	1.673.500

*) Estimerede omkostninger til fakturahåndtering udregnet med en gennemsnitlig fakturahåndteringsomkostning på 500 kr. Omkostninger til fakturahåndtering er estimeret ud fra PwC's benchmark og SOF's interne vurdering.

Graden af leverandør-compliance virker umiddelbart lav, eftersom 80 % af indkøb inden for rådgivning (konsulent) bliver foretaget uden for aftale

Beskrivelse

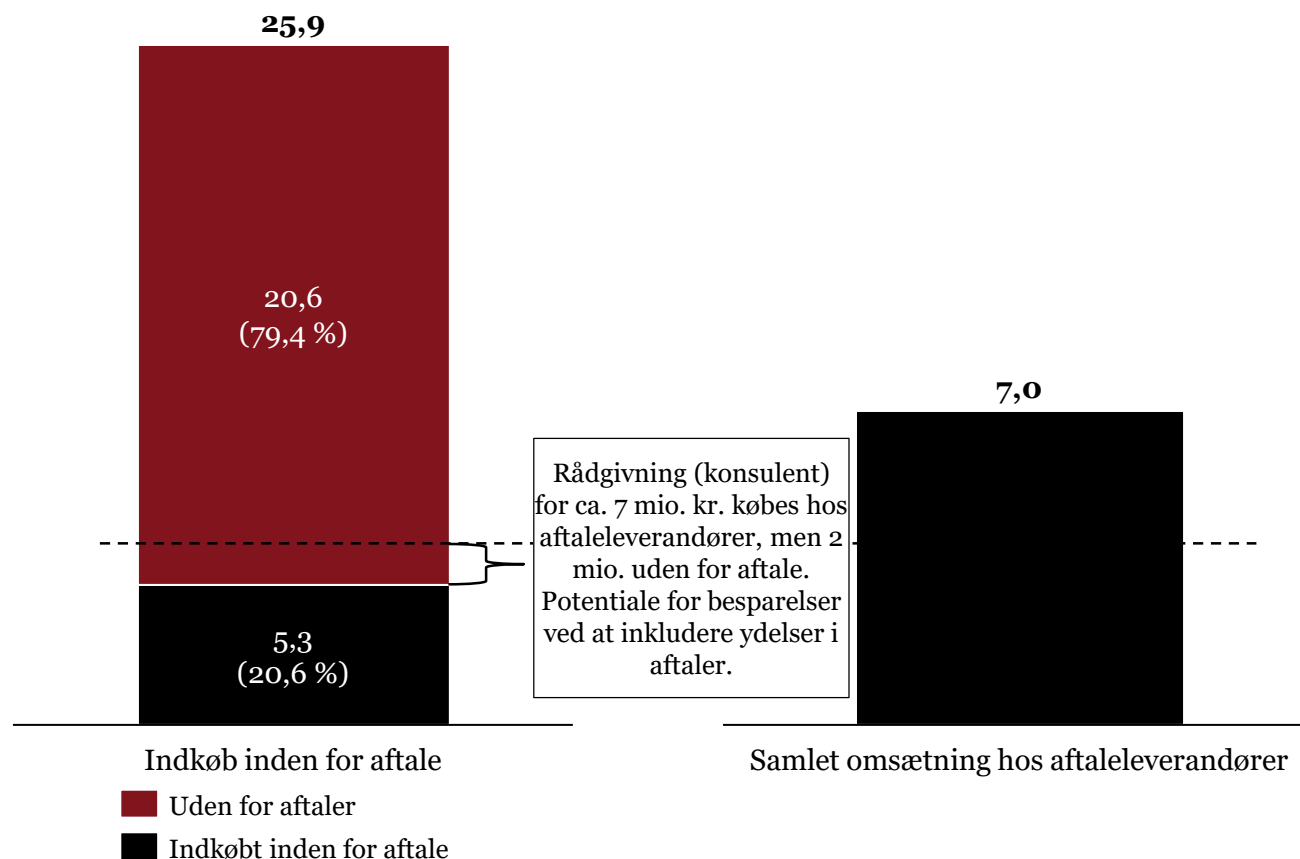
- Mere end 80 % af indkøbene inden for rådgivning (konsulent) er foretaget uden for aftale.
- Der er potentiale for besparelser ved at inkludere flere indkøb under aftaler hos allerede eksisterende aftaleleverandører – op til 2 mio. kr.

Metode

- Baseret på indkøbsfiler modtaget fra SOF, Regnskab og Kontrakt (KMD-fil)
- Indeholder indkøb foretaget inden for rådgivning konsulentydelse, indkøb er sorteret til at indeholde eksternt købt rådgivning der ikke er borgerrettet
- Kategorien er sorteret for borgerrettede indkøb

Analyse

Indkøb inden for rådgivning (konsulent), sorteret på aftale, 2017 (mio. kr.)



Case eksempel

3.3 Analyse af udvalgte indkøbskategorier

Case-eksempel: Indkøb af overfaldsalarmsystem til Lindegården**Beskrivelse**

- Casen er baseret på indkøb af overfaldsalarmer i tilbud under BCV og SOF IT.
- Baggrunden for casen er dramatisk og ikke repræsentativ. Men det efterfølgende indkøbsforløb noget tid efter hændelsen vurderes som en god illustration af indkøbspraksis i forvaltningen.

Metode

- Interview med SOF IT.

Analyse**Case-eksempel: Indkøb af overfaldsalarmer**

EKSEMPEL

Institution	Baggrund	Observationer
BCV	<ul style="list-style-type: none"> • I 2016 omkom en medarbejder på bostedet Lindegården på tragisk vis efter et drab begået af en borger. • En efterfølgende undersøgelse, foretaget af Arbejdstilsynet, konkluderede, at indtil der var installeret elektroniske overfaldsalarmer, skulle der være to medarbejdere pr. borger på bostedet. • Sagen medførte, at SOF kontaktede Økonomiforvaltningen (ØKF) med henblik på anskaffelse af et overfaldsalarmsystem. • På den baggrund blev der anskaffet en app-løsning, som krævede en stabil wi-fi-forbindelse. • Systemet viste sig ustabil, hvorfor der skulle gennemføres en nyanskaffelse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efter den afprøvede ØKF løsning gennemføres et decentralt indkøb af nye overfaldsalarmer. Der gennemføres ikke en markedsafdækning og et udbud. Afskaffelsen indeholder en relativt dyr serviceaftale med konsulentbistand. • Parallelt hermed besluttes det at anskaffelse en helt tredje løsning, drevet af SOF IT. Det kommunikeres ud decentralt (via ugerapporten), at man fra centralt hold vil gennemføre en anskaffelse, hvorfor man ikke skal anvende yderligere ressourcer lokalt. • Lokalt fortsætter man imidlertid med at købe alarmer hos flere forskellige leverandører uden at udnytte skalafordele og med manglende styring af dyre serviceaftaler.
Leverandør		
Ukendt		
Volumen (kr.)		
Ukendt		
Beskrivelse af ydelse		
Indkøb af overfaldsalarmer		
Potentiale		
Ukendt		

Potentiale vurdering på indkøbsområdet

Oversigt over potentialer på indkøbsområdet

Områder udvalgt	Baseline (mio. kr.)	Anbefalinger	Potentiale fuldt indfaset (mio. kr.)
Køb af pladser	1.073	<ul style="list-style-type: none"> Inddrage kommercielle kompetencer i markedsafprøvning Konsolidere styring og opfølgning på indkøb Gennemføre systematisk monitorering af priser og volumener Implementere robust kontraktstyring. 	32 59
Vikar-service	142	<ul style="list-style-type: none"> Oprette gatekeeperfunktion i centralindkøbsfunktion med henblik på at sikre høj compliance Systemunderstøtte indkøb i Kvantum Implementere processer for kontraktstyring Konkurrenceudsætte en del af fritvalgssydler. 	9 12
Rådgivning	36	<ul style="list-style-type: none"> Sikre øget anvendelse af ØKF og SKI-rammeaftaler Systematisere make-buy med henblik på større grad af insourcing Følge tæt op på leverandør-compliance. 	0,5 1,0
Samlet	1.251		42 72
Øvrige kategorier	718	<p>Generel etablering af en kommerciel indkøbsfunktion forventes at kunne forbedre alle indkøbskategorier, etablering af rammeaftaler, kontraktstyring, markedsafprøvning mv.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingen rammeaftaler udover standardiserede indkøb Decentralt forankrede indkøb Manglende politikker og processer for styring af indkøb. 	36 72 <i>Indikativt</i>

Afsæt for vurdering af potentialer på indkøb af eksterne pladser

Vurdering af aftalepriser og mængder i allerede konkurrenceudsatte aftaler i forvaltningen

Der er relativt få eksempler internt i forvaltningen, der kan anvendes som ramme for vurdering af forbedringsmuligheder og potentialer. Der er dog for dagbehandlingstilbud til børn og unge indgået en rammeaftale med fire leverandører. Aftalen dækker både BUF og SOF. Borgercenter Børn og Unge vurderer, at aftalen har reduceret kommunens omkostningsniveau ved indkøb af pladser fra eksterne aktører med ca. 7 %. Erfaringerne fra denne aftale kan imidlertid ikke overføres én-til-én til andre områder, da der er forskel i (i) typen af tilbud, (ii) volumen i målgrupper, (iii) markedsdækningen af eksterne leverandører, samt (iv) regulatoriske barrierer (eks. lovgivningsmæssige krav til indkøb af eksterne pladser via tilbudsportalen).

Vurdering af potentialer ved indkøb af eksterne pladser skal derfor bero på andre kilder end SOF's egne erfaringer.

Potentialeestimering med afsæt i PwC's indkøbsdatabase

PwC har gennem en længere årrække opbygget og vedligeholdt en database over besparelser ved indkøbsprojekter for en lang række offentlige og private kunder. Databasen bygger på over 100 projekter i 95 forskellige virksomheder i Vesteuropa, hvor PwC har bistået en række kunder med at generere besparelser på indkøbsområdet. Den totale volumen af indkøb udgør 75 mia. kr. Alle data i basen bygger på realiserede besparelser hos kunderne. PwC har som en del af projekterne implementeret et *procurement savings tracking tool*. Det er et værktøj, hvor indkøbsafdelingerne registrerer de realiserede besparelser, som PwC efterfølgende danner databasen på baggrund af. Databasen dækker derfor typiske besparelser for mere end 200 indkøbskategorier, hvor de vanskeligste kategorier (typisk med tæt på monopoldannelse) kan optimeres med ca. 6-7 %, mens ydelser på markeder med fuld konkurrence kan genere besparelser på helt op til 20 % for relativt umodne organisationer. Der findes ikke en direkte korresponderende indkøbskategori for sociale tjenesteydelser i PwC's database. Vi vurderer, at sociale tjenesteydelser er en relativt set vanskeligere indkøbskategori at konkurrenceudsætte end gennemsnittet af de kategorier, som forefindes i PwC's database. Omvendt er det vores vurdering, at SOF's modenhed som indkøbsorganisation ligger væsentligt under gennemsnittet af de øvrige virksomheder, som PwC's database bygger på.

Erfaringer fra gennemførte projekter i andre kommuner

PwC's konsulenter på velfærdsområdet har bistået mere end fem kommuner med mere effektive indkøb af sociale ydelser fra eksterne leverandører. Vores erfaring fra disse kommuner tilsiger optimeringsmuligheder på 5-20 %, afhængig af modenhed, organisering og kompetencer.

Løftestængerne i andre kommuner har vist sig typisk at være bredere og generelle forhandlinger med hovedleverandører (større målgrupper), individuelle kontraktforhandlinger (små målgrupper) og fokuserede forhandlingsforløb for særligt dyre borgere.

Endelig har vi indhentet konkrete erfaringer fra Gribskov Kommune, som realiserede besparelser på 10-15 % på anbringelser på børn og unge-området ved genforhandling af de dyreste enkeltsager.

Forvaltningen har tilkendegivet, at der er meget få eksempler på at andre kommuner har gennemført rammeaftaler på køb af ekstern pladser, og at disse initiativer – ifølge forvaltningen – ikke er gået godt.

Potentiale på området for indkøb af pladser uden for kommunen

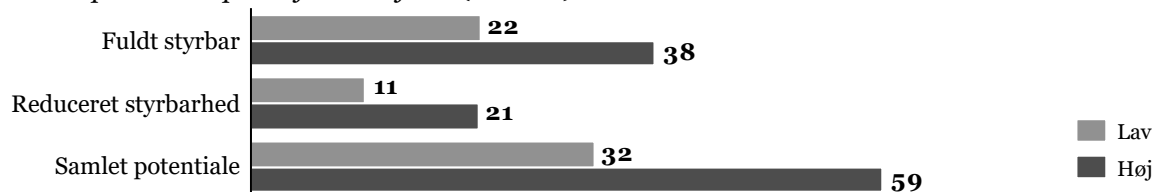
Beskrivelse

- Indkøbskategorien køb af pladser dækker et samlet forbrug på 1.073 mio. kr.
- Der er en betydelig variation af ydelser og målgrupper, og der indkøbes hos både øvrige kommuner og private leverandører.
- Køb af pladser hos eksterne leverandører og andre kommuner foregår meget lokalt og uden at anvende klassiske indkøbsløftestænger og indkøbskompetencer.
- Der er et fravær af systematiserede overvejelser og dokumentation for priser, der ligger til grund for beslutning om at løse opgaven internt eller eksternt.
- Der er alene på dagbehandlingsområdet for børn og unge identificeret en samlet rammeaftale, der dækker SOF og BUF. Øvrige køb foregår enkeltvis, uden at kommunen udnytter sin indkøbsvolumen.

Analyse

- Forbedret og styrket indkøbspraksis for køb af pladser rummer et betydeligt potentiale i både BCV, BCH og BBU. Københavns Kommunes indkøbsvolumen udgør en betydelig del af omsætningen hos en række af de enkelte leverandører. Analysen afdækker, at der ikke bliver arbejdet tilstrækkelig systematisk med at udnytte denne volumen over for leverandørerne.
- Det nuværende indkøbsdatasæt giver ikke præcise data for priser på tværs af leverandørerne, men i interviews er det tilkendegivet, at der er en vis spredning i leverandørpriserne. Endvidere mangler der data for faktiske mængder (antal borgere), hvortil der købes eksterne pladser. Den samlede baseline indikerer dog et betydeligt omfang. Baseret på vores vurdering af forvaltningens indkøbsmodenhed, konkrete indkøbsscases der viser nuværende praksis samt erfaringer fra indkøbsanalyser i andre sammenlignelige organisationer, vurderer vi, at der er et samlet potentiale ved køb af eksterne pladser på ca. 6-10 %. Forvaltningens meget begrænsede professionalisering af indkøbsområdet forudsætter en relativt lang implementeringshorisont. Det er på den baggrund vores vurdering, at der alene i 4-års-perioden vil kunne realiseres 4-7 % af potentialet.
- Potentialet indfries ved bedre styring af efterspørgsel, bedre strategi for markedsafprøvning, samt inddragelse af
 - 1) kommercielle kompetencer i indkøbssituationerne
 - 2) bedre kategoristyring og monitorering af priser, volumener og compliance, herunder opfølgning
 - 3) udfordringer på valg af aftaler.
 Der er også observeret forbedringspotentialer i kontraktstyringen, da der ikke altid lægges kontrakter på sagen. Der er ikke overblik over omfanget heraf.
- Der er dele af indkøbsbasen på køb af pladser hos eksterne leverandører, som er mindre styrbar. Det gælder mellemkommunale indkøb, der primært er dækket af aftaler i KKR-regi, selvhenvender-områder i BCV samt områder, hvor København ikke er handlekommune. Der har ikke kunnet fremskaffes data for, hvor stor en andel af de 1.073 mio. kr. dette dækker over. Vi anbefaler, at dette kvalificeres yderligere ved en mere præcis dataregistrering. Vi har med afsæt i analysen af indkøbsdata vurderet den fuldt styrbare baseline til 540 mio. kr. og den reduceret styrbare baseline til 533 mio. kr. For den reduceret styrbare baseline reduceres mulighederne i forhold til at styre efterspørgslen – og i visse tilfælde også markedsafprøvningen. Vi anslår derfor et potentiale på denne del på 2-4 % i 4-års-perioden.

Vurderet potentialespænd fuldt indfaset (mio. kr.)



Potentiale på området for indkøb af vikarer

Beskrivelse

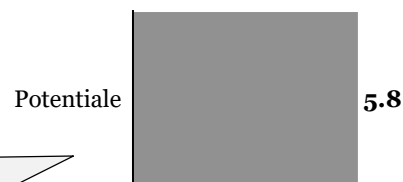
- Indkøbskategorien vikarservice dækker et samlet årligt forbrug i 2017 på 142 mio. kr.
- Vikarservice-indkøbskategorien dækker både indkøb af egentlige vikarer som erstatning for kommunale medarbejdere (fx ved sygdom), fritvalgsordninger, hvor borgere har mulighed for at få leveret eksempelvis hjemmehjælp fra en privat leverandør, og de tilfælde, hvor ydelser til borgere er outsourcet.
- Der er indgået rammeaftaler både for indkøb af vikarer, for leverandører der understøtter borgernes fritvalgsordninger og for underleverandører.
- Rammeaftalerne er indgået i et samarbejde på tværs af forvaltningerne SUF og SOF.
- Den praktiske anvendelse af aftalerne er ikke indarbejdet i kommunens indkøbsløsning.
- Indkøb af reelle vikarydelser uden for aftale sker oftest fordi aftale leverandører ikke har kapacitet hos ønskede vikarer

Vær opmærksom på, at en øget grad af outsourcing af SOF's egne timer til outsourcingleverandører vil kunne sænke besparelspotentialet på indkøb af vikarer, da man ikke vil have brug for at indkøbe vikarer i samme grad.

Analyse

- Vores analyse af anvendelsen af vikaraftalerne rummer en compliance-grad på 83 % med korrigerede forudsætninger. 39 % af indkøbene er i forbindelse med fritvalgsordningen inden for serviceloven, og de er derfor svære at påvirke i den nuværende udbudsform. Derudover er 15 % af indkøbene inden for vikarydelser en del af en outsourcingaftale med underleverandører, og de resterende indkøb er reelle vikarserviceydelser. Der er dog potentiale forbundet med en bedre udnyttelse og anvendelse af indkøbsaftalerne med henblik på reel vikarservice samt eventuel konkurrenceudsættelse af aftaler inden for fritvalgsordningen. For den del, der er outsourcet til underleverandører, er timeprisen 130 kr. billigere end prisen internt hos SOF.
- For vikarydelser er systemunderstøttelsen ikke integreret i kommunens indkøbssystem. Der anvendes eksterne portaler uden kontrol med timepriser.
- Det vurderes, at der i hjemmeplejen er en robust kontrol med, at faktureringen stemmer overens med kørebøger og bestilte ydelser. Kontrollen af faktureringen i hjemmeplejen skønnes årligt at føre til kreditnotaer på ca. 1-2 mio. kr.
- Casestudier i hjemmeplejen indikerer en betydelig prisforskel for reelle vikarserviceydelser. Det er de enkelte planlæggere, der indkøber ydelsen.
- Prissammenligninger viser, at den gennemsnitlige pris for en time ved dagvagt er 32 % højere hos vikarserviceleverandører, der ikke er lavet aftaler med.
- For indkøb hos privatleverandører ved "frit valg" vil man kunne opnå besparelser ved at konkurrenceudsætte nogle af ydelserne. Det estimeres, at man ved at konkurrenceudsætte 40 % af fritvalgsydelserne vil kunne spare op mod 10 % på samlede udgifter her til.
- Samlet set vurderer vi, at der vil kunne opnås besparelser på vikarserviceområdet på nuværende indkøb på ca. 6-8 %.
- Ved en overvejelse om øget brug af outsourcingleverandører vil man i BCHJ ved at lægge 50 % af de timer, der p.t. leveres af SOF's eget personale, ud til outsourcingleverandører kunne spare et sted mellem 4 og 7 mio. kr., da timepriserne hos outsourcing leverandører er lavere end dem, SOF selv kan levere. (Ikke med i det samlede potentiale).

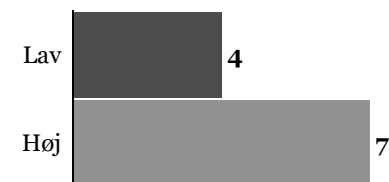
Vurderet potentiale spænd for 100 % compliance på indkøb af reel vikarydelser fuldt indfaset efter 4 år (mio. kr.)



Vurderet potentiale spænd for konkurrenceudsættelse af 40 % af indkøb af fritvalgsydelser fuldt indfaset efter 4 år (mio. kr.)



Potentiale ved øget outsourcing af SOF's egne timer i BCHJ (50 % outsourcing af nuværende timer in-house) (mio. kr.)



Potentiale på området for indkøb af rådgivning

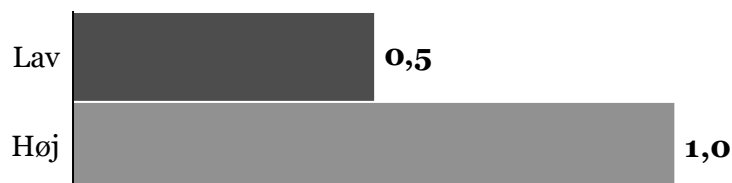
Beskrivelse

- Indkøbskategorien rådgivning dækker et forbrug i 2017 på knap 80 mio. kr. Der har været gennemført en datavalidering, hvor der er frasorteret en del indkøb som er fejlkonteret eller dækker over andre ydelser. Efter validering af indkøbskategorien er baseline justeret til 36 mio. kr.
- Kategorien er dækket af både rammeaftalen for managementkonsulent ydelser i hele kommunen, som udbydes af KEiD, og af SKI-aftaler.

Analyse

- Indkøb af rådgivningsydelser er fuldt dækket af rammeaftaler, herunder enten SKI eller kommunens egne rammeaftaler.
- Afsættet for en vurdering af potentialer inden for disse kategorier er således, om indkøb er foretaget inden for aftaler eller ej
- Aftale-compliance er relativt lav (40 %). Det hører imidlertid med til billedet, at kun meget få indkøb i kategorien er udbudspligtige efter udbudsloven (grænse på ca. 1,5 mio. kr.), idet det dog bemærkes at der også under udbudsgrænsen skal sikres at køb af ydelser sker på markedsmæssige vilkår.
- Vores casegennemgang fra Lindegården samt konkrete interviews har afdækket at der er opmærksomhed på indkøb af eksterne konsulenter. Der inddrages imidlertid ikke kommercielle kompetencer i overvejelserne. Ligeledes har vi konstateret et fravær af overvejelser om valg af leverandører, herunder i forhold til rammeaftaler der allerede findes på området. Potentialet i denne kategori vil derfor skulle realiseres gennem mere systematiske make-buy-overvejelser konsoliderede indkøb, samt sikring af, at priserne ved egne indgåede aftaler som minimum matcher SKI-timepriserne og priserne på kommunens egne rammeaftaler.
- Vi vurderer, at anvendelse af ovenstående løftestænger i denne kategori vil kunne indfri et potentiale på ca. 2-4 %.

Vurderet potentialespænd fuldt indfaset (mio. kr.)



Indikativt potentiale for øvrige indkøbskategorier

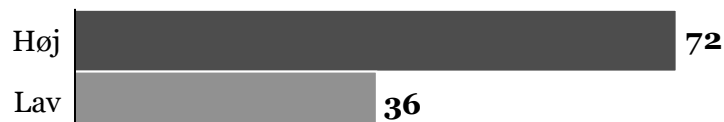
Beskrivelse

- Forvaltningens øvrige 46 indkøbskategorier indeholder et forbrug i 2017 på 718 mio. kr.
- Der er ikke gennemført selvstændige kvantitative og kvalitative deep-dive-analyser af forbruget i disse indkøbskategorier.

Analyse

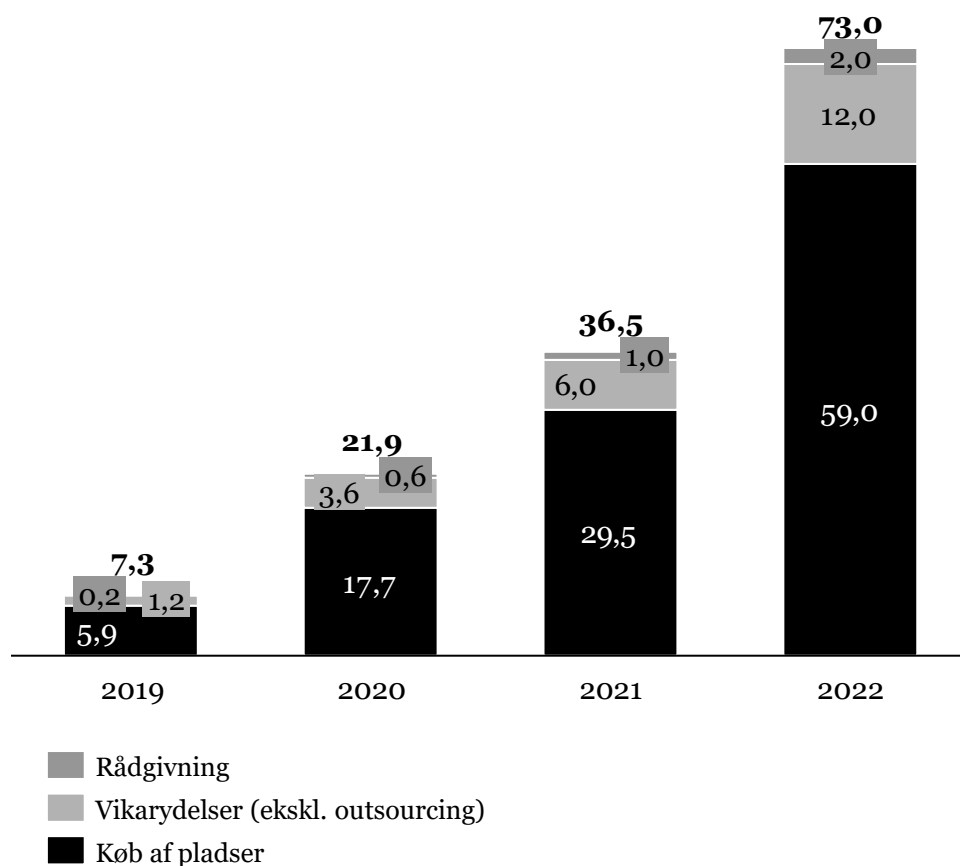
- Forbruget i de øvrige indkøbskategorier har ikke været genstand for særskilt analyse. Ligesom forbruget i indkøbskategorierne heller ikke har været valideret. Der er derfor heller ikke granulær viden om, hvordan indkøbet i disse indkøbskategorier pågår i forvaltningen.
- Modenheden i forvaltningens indkøb for disse kategorier er imidlertid ikke forskellig for de øvrige kategorier, som der har været gennemført dybere analyse af. Indkøbene foretages lokalt uden monitorering af compliance, styring af efterspørgsel (udover budgetrammer og prokuragrænser) eller robust kontraktstyring. Allerede denne vurdering indikerer, at der er et potentiale i de øvrige indkøbskategorier.
- Uden der kan forelægges præcis dokumentation herfor (bl.a. som følge af udfordringer med Kvantum), er billedet (baseret på interviews) dog således, at de mest rudimentære og standardiserede vare- og tjenesteydelsesindkøb foretages rimeligt optimeret ved anvendelse af kommunens indkøbsløsning, hvor fælles indkøbsaftaler for hele kommunen er indarbejdet.
- Der kan derfor for øvrige kategorier alene indikeres et potentiale, som vil skulle analyseres for at estimere et præcist potentiale. Baseret på sammenstilling af forvaltningens indkøbsmodenhed, samt gennemgang af indkøbskategorierne med PwCs benchmarkdatabase på indkøb indikerer et potentiale på 5-10%. Denne indikation er ikke regnet ind i det samlede potentiale på indkøbsområdet.

Indikativt potentialespænd fuldt indfaset (mio. kr.)



Oversigt over indfasning af potentiale på indkøbsområdet i SOF i de kommende fire år (2019-2022)

Indfasning af potentiale på indkøb 2019-2022 (mio. kr.)



Kommentarer

Indfasningen af det samlede bruttopotentiale på indkøbsområdet i SOF vil være gradvis over en årrække. Forventet vil man realisere omkring 25-30% de første to år, og det resterende i de efterfølgende to år. Der er her taget udgangspunkt i det maksimale potentiale.

Den gradvise indfasning skyldes at det tager tid at sætte en indkøbsafdeling op der kan håndtere kontrakter og compliance, samt forhandle evt. aftaler.

Inden for det første år (2019), forventes det at man primært kan realisere potentiale på virkeområdet, ved at sørge for at reelle vikarydelser bliver indkøb inden for aftaler og bedre systemunderstøttelse.

Det største samlede effektiviseringspotentialer findes inden for køb af eksterne pladser, hvor markedsafprøvningen kan forbedres, bedre leverandørstyring og opfølgning, monitorering og bedre kontraktsytring

Der er i indfasning af potentialer ikke taget højde for det potentiale som umiddelbart er på de resterende indkøbsområder, da disse indkøbskategorier ikke har været genstand for en særskilt analyse.

Tværgående løftestænger

Ved etablering af indkøbsafdeling vil man kunne strukturere processer for indkøb, følge op på kontrakter og holde bedre øje med compliance

Beskrivelse

- Workshop foretaget med udgangspunkt i ansvarsområder for indkøb i SOF og forslag til potentielle forbedringspunkter.

Analyse

Indkøbsworkshop output

	Indgår aftaler	Forretningsansvar	Disponering
Forretningsnære indkøb	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktlige aftaler laver regnskab og kontrakt • Tilbudsportalen • Enkelte aftaler i samarbejde med BUF og SUF 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitationenheden • Centrene • Selvejende enheder 	<ul style="list-style-type: none"> • Den, der tager beslutning om at købe vikarservice fra lederens side – fakturaafdeling betaler (tager lang tid): én i den centrale stab betaler
Understøttende indkøb	<ul style="list-style-type: none"> • SKI-aftaler • Centralforvaltningen • Til tider det enkelte kontor 	<ul style="list-style-type: none"> • Miniudbud under SKI-aftalerne • Borgercentercheferne • Centercheferne 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativ medarbejder/ sekretærer på kontoret håndterer det, og så godkender lederen
Standardiserede varer og tjenesteydelser	<ul style="list-style-type: none"> • KEiD (CFI – Center for Indkøb) – fælles obligatoriske 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale ledere har ansvar 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretærer, pædagoger (også nogen, som ikke nødvendigvis har stor indkøbsforståelse)

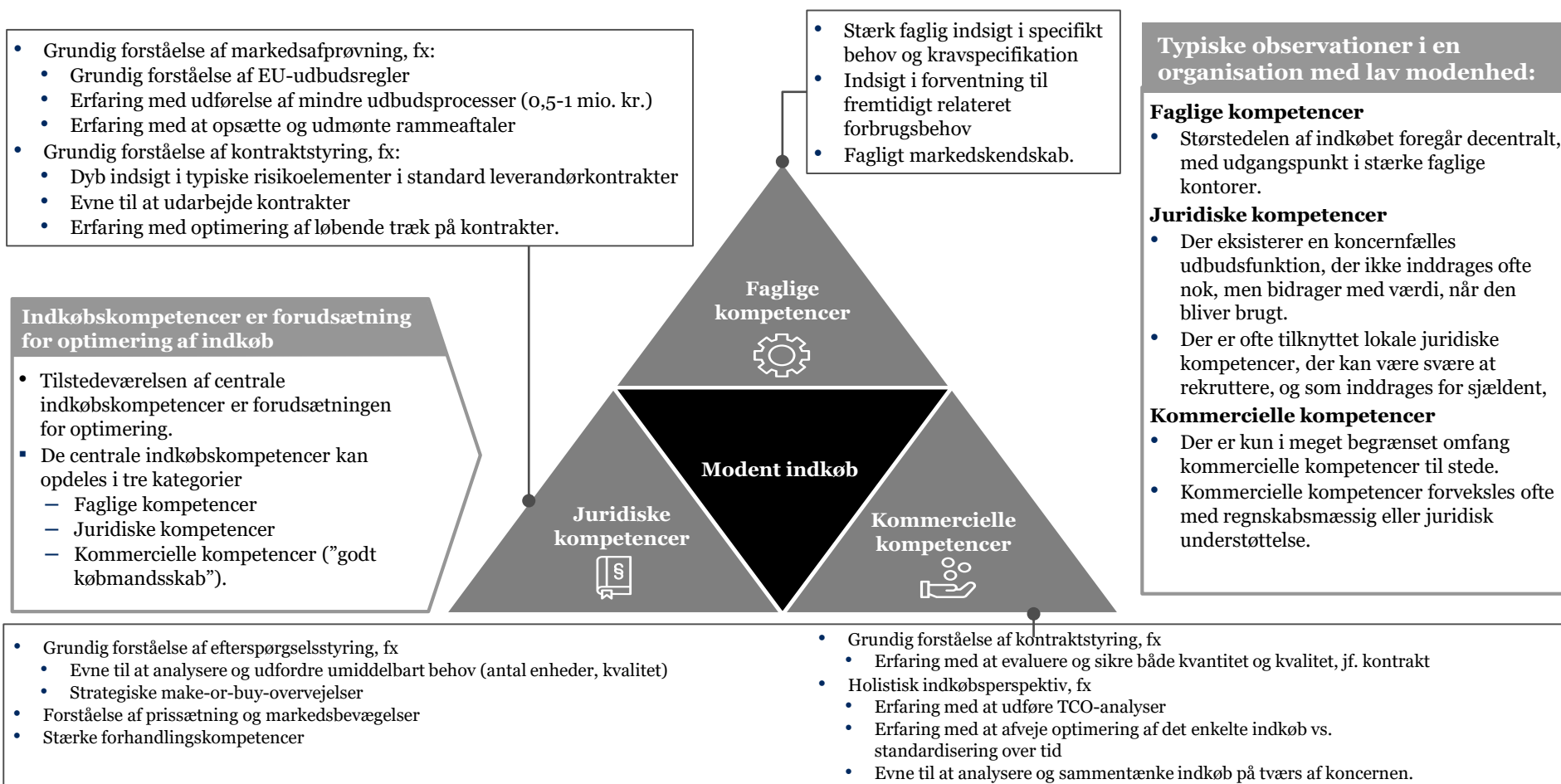
Metode

- Workshop inden for Spor 3 – Indkøb afholdt den 14. september 2018 med repræsentanter fra centralforvaltningen og borgercenter-stabe.

Forslag til forbedringer vedrørende indkøb

Etablering af kommerciel indkøbsafdeling	Strukturerede udbudsprocesser og interne processer	Opfølgning på indkøb og kontrakter
<ul style="list-style-type: none"> • Forhandling vil blive normalen • Bedre kontrol med indkøb • Generel centraliseringsmulighed. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opnår bedre priser • Automatisk markedsafprøvning • Mere kontrol med indkøb på lavere niveauer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Følg op på indkøb jævnlige for at tjekke overholdelse af aftaler (compliance) og lokalisering af behov for potentielle ændringer i aftaler.

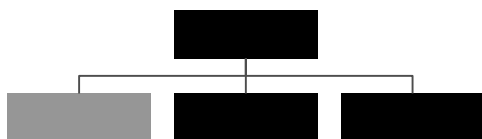
Målbillede for kompetencer i indkøb



Vi anbefaler et indkøbssamarbejde for SOF

3 arketyperiske organiseringsformer på indkøbsområdet

I. Fuldstændig koncernfælles



Beskrivelse og fordeling af kompetencer

- Alle indkøb foretages af central indkøbsfunktion.
- Alle indkøbskompetencer samles/opbygges i central funktion.

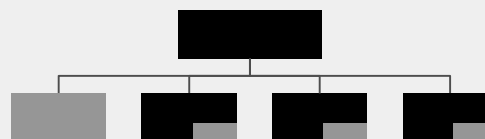
Typiske fordele og udfordringer i forhold til kompetencer

- ⊕ Klar organisatorisk forankring og ansvar for indkøb
- ⊕ Nem eksekvering af koncernfælles strategier, rammeaftaler og retningslinjer
- ⊖ Svært at samle faglige årsværk, der ikke er fuldt dedikerede til indkøb
- ⊖ Mindsket lokal autonomi, særligt i forhold til indkøb af forretningskritiske varer og tjenesteydelser.

Passer typisk til

- Koncerner med én dominerende opgave eller hovedsagligt generisk indkøb
- Koncerner uden nogle eksisterende indkøbskompetencer.

II. Indkøbssamarbejde

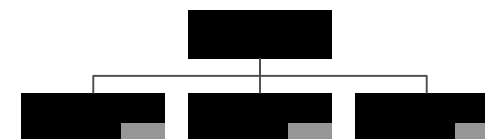


- Central indkøbsfunktion inddrages i den konkrete anskaffelse, alt efter indkøbets art
- Central funktion samler/opbygger tværgående juridiske og kommercielle kompetencer.
- Central funktion koordinerer og gennemfører udbud.
- Resterende kompetencer fastholdes/opbygges i fagkontorer.

- ⊕ Fleksibel brug af ydermodeller alt efter indkøbets art
- ⊕ Centralisering af kompetencer, der er svære at opbygge decentralt
- ⊖ Høje krav til prioritering og balancering af ressourcer
- ⊖ Høje krav til klar governance for samarbejde.

- Koncerner med mange forskelligartede, men delvist overlappende opgaver
- Koncerner med store, tværgående prioriteter.

III. Fuldstændig decentral

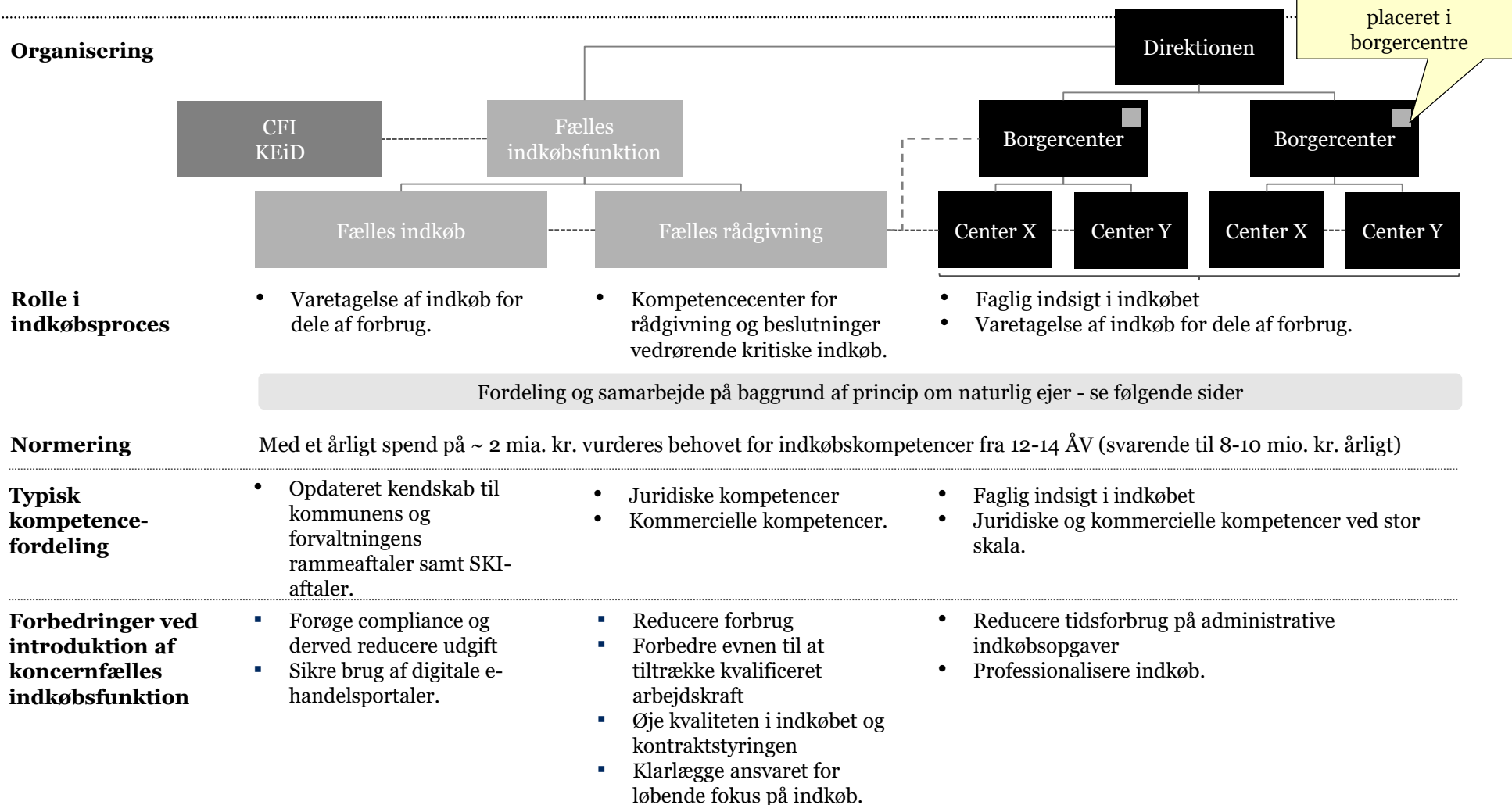


- Der er ingen dedikeret central indkøbsorganisation.
- Alle kompetencer samles/opbygges decentralt.

- ⊕ Stærk forankring i faglige kontorer
- ⊖ Sværere at opnå kritisk masse af kompetencer
- ⊖ Svært at rekruttere talent
- ⊖ Svært at drive tværgående indkøbsforbedringer i koncernen – begrænset genbrug af kompetencer, erfaringer, data og udvikling
- ⊖ Kræver mange årsværk for fuld kompetenceinddragelse.

- Koncerner med mange fuldstændigt adskilte opgaver
- Koncerner uden noget tværgående indkøb.

Generisk rolle for koncernfælles indkøbsfunktion i samarbejdsmodel



Opgaver for den fælles indkøbsfunktion i SOF

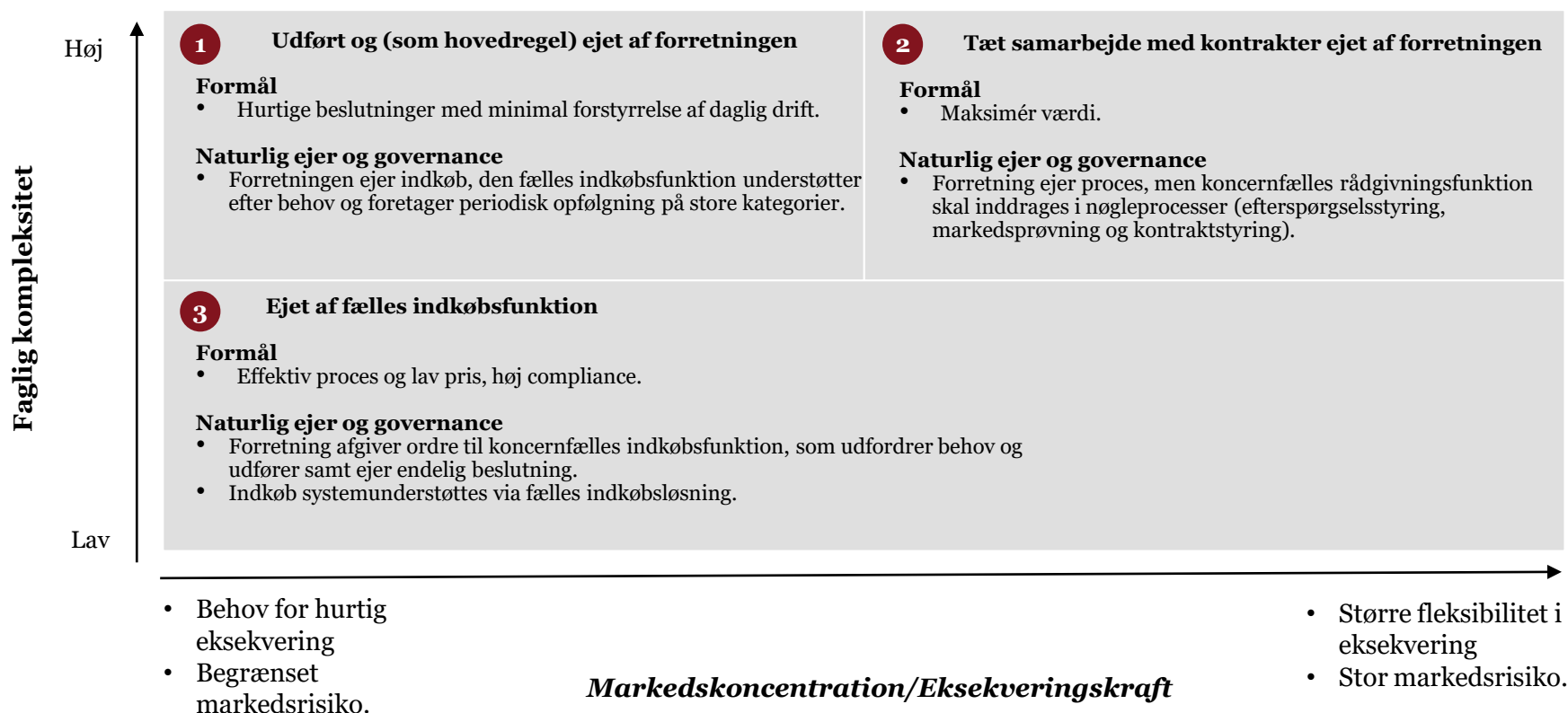
Organisering

Overordnet beskrivelse

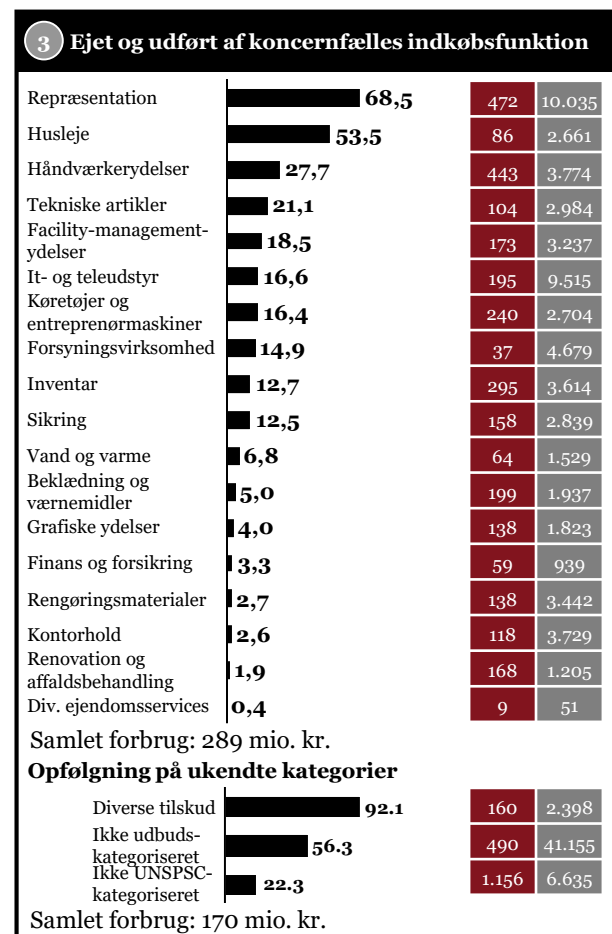
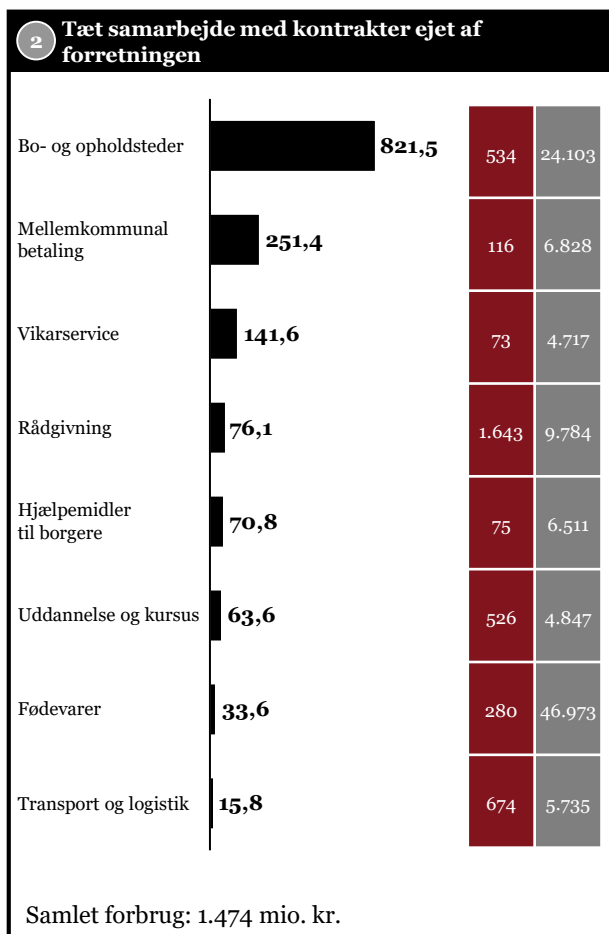
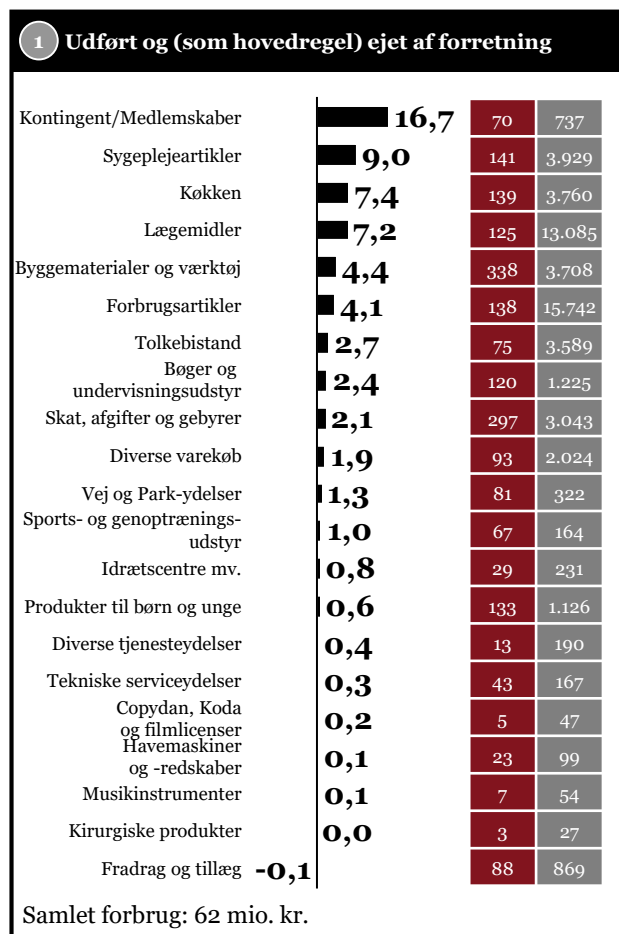
SOF's direktion	<ul style="list-style-type: none"> Den fælles indkøbsfunktion i SOF er ultimativt forankret i SOF's direktion. Her fastlægges årlige målsætninger for koncernens indkøb, fordeling pr. borgercenter og eventuelt underliggende enheder, og der foretages som minimum kvartalvise opfølgninger på valgte målsætninger.
Fælles indkøbsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> Den fælles indkøbsfunktion ledes af en indkøbsschef med ansvar for løbende opfølgning og rapportering på udvikling i forbrug og målopfyldelse til direktionen. Funktionen har det samlede ansvar for at udvikle og implementere SOF's indkøbsstrategi, definere politikker og fastlægge fælles indkøbsprocesser i SOF. Funktionen har ansvaret for løbende at identificere indkøbskategorier, som er egnede til fælles indkøbsaftaler og retningslinjer. Funktionen har ansvaret for opfølgning på compliance i forhold til CFI i KEiD.
Fælles indkøb	<ul style="list-style-type: none"> Den fælles indkøbsfunktion har ansvaret for at udføre dele af SOF's indkøb efter princippet om naturlig ejer. Funktionen har endvidere ansvaret for at holde sig opdateret om ændringer i tværgående aftaler og politikker i kommunen. Funktionen har derudover ansvaret for at sikre opfølgning på korrekt kontering af indkøb.
Koncernfælles rådgivning	<ul style="list-style-type: none"> Den fælles rådgivning indgår som rådgiver i det faktiske indkøb efter princippet om naturlig ejer. Den fælles rådgivningsfunktion har ansvaret for periodisk at følge op på væsentlige poster, hvor de ikke aktivt rådgiver.
Juridisk rådgivning	<ul style="list-style-type: none"> Juridisk rådgivning bliver forvaltningens bindeled til den forvaltningsfælles udbudsrådgivning i CFI og skal sikre, at CFI inddrages optimalt. Juridisk rådgivning bistår borgercentrene, hvad angår markedsafprøvning, herunder i at designe og udføre udbud – både under og over EU's udbudsgrænser. Juridisk rådgivning bistår borgercentrene, hvad angår kontraktstyring – både i forhold til udformning af kontrakter, tjek af tilbudte kontrakter og løbende opfølgning på kontrakter.
Kommerciel rådgivning	<ul style="list-style-type: none"> Den kommercielle rådgivning bistår borgercentrene, hvad angår efterspørgselsstyring, herunder strategiske overvejelser i forhold til make-or-buy samt samarbejde på tværs af borgercentrene. Kommerciel rådgivning bistår borgercentrene, hvad angår kontraktstyring og -indgåelse samt markedsafprøvning, herunder monitorering af leverandørmarkeder, eksekvering af kategoristrategier, design af udbud mv.
Borgercentrene	<ul style="list-style-type: none"> De respektive borgercenterchefer/stabschefer har endeligt ansvar for indkøbet, herunder lovligheden, samt for, at der indkøbes effektivt og i overensstemmelse med de fælles processer. De rådgives heri af den fælles indkøbsenhed.
Centre/ Fagenheder	<ul style="list-style-type: none"> De respektive centre/faglige enheder indgår i samarbejde med den fælles indkøbsfunktion, i forbindelse med at de udfører det faktiske indkøb baseret på organisering af indkøb efter naturlig ejer.

Naturlig ejer og samarbejdsformer i modent indkøb

Hvordan skal indkøbet af X organiseres og udføres?



Oplæg til fordeling af forbrug efter samarbejdsform



● Unikke leverandører ● Unikke fakturaer

Overblik over rollefordeling efter samarbejdsform

Samarbejdsform efter princip om naturlig ejer	Indkøbsopgave				
	Indgår aftaler (ejer kontrakten)	Disponerer (hvem foretager faktisk indkøb?)	Styrer efterspørgslen (make-or-buy)	Markedsafprøver ydelser (ansvarlig)	Kontraktstyrer indgåede aftaler
1. Forretning ejer indkøb	<ul style="list-style-type: none"> Borgercenter ejer kontrakter. 	<ul style="list-style-type: none"> Center/Fagenhed i borgercenter. 	<ul style="list-style-type: none"> Center/Fagenhed i borgercenter (kan inddrage fælles indkøb). 	<ul style="list-style-type: none"> Center/Fagenhed (kan inddrage fælles indkøbsfunktion). 	<ul style="list-style-type: none"> Center/Fagenhed i borgercenter (kan inddrage koncernfælles indkøb).
2. Forretning ejer proces	<ul style="list-style-type: none"> Borgercenter ejer enkeltstående kontrakter. Den fælles indkøbsfunktion ejer rammeaftaler. 	<ul style="list-style-type: none"> Center/Fagenhed i borgercenter. 	<ul style="list-style-type: none"> Center/Fagenhed med fast inddragelse af den fælles indkøbsfunktion (rådgiver). 	<ul style="list-style-type: none"> Center/Fagenhed med fast inddragelse af koncernfælles indkøb (rådgiver). 	<ul style="list-style-type: none"> Center/Fagenhed med fast inddragelse af koncernfælles indkøb (rådgiver).
3. Fælles indkøb	<ul style="list-style-type: none"> CFI ejer tværgående rammeaftaler. Den fælles indkøbsfunktion i SOF ejer øvrige aftaler. 	<ul style="list-style-type: none"> Fælles indkøbsfunktion eller self-service decentralt (styres af fælles indkøbsfunktion). 	<ul style="list-style-type: none"> Fælles indkøbsfunktion. 	<ul style="list-style-type: none"> Fælles indkøbsfunktion. 	<ul style="list-style-type: none"> Fælles indkøbsfunktion.

Udkast til implementering af organisering 1: Udført og som hovedregel ejet af forretning

Anbefaling til forbrug under organisering 1

Kategori	Inkluderet forbrug (kr.)
Kontingent/Medlemskaber	16.663.335
Sygeplejeartikler	9.030.998
Køkken	7.374.565
Lægemidler	7.175.058
Byggematerialer og værktøj	4.386.075
Forbrugsartikler	4.106.052
Tolkebestand	2.685.499
Bøger og undervisningsudstyr	2.440.407
Skat, afgifter og gebyrer	2.114.100
Diverse varekøb	1.898.052
Vej og Park-videlser	1.284.636
Sports- og genoptræningsudstyr	1.022.911
Idrætscentre mv.	833.372
Produkter til børn og unge	628.020
Diverse tjenesteydelser	355.225
Tekniske serviceydelser	297.353
Copydan, Koda og filmlicenser	215.581
Havemaskiner og -redskaber	142.595
Musikinstrumenter	108.746
Kirurgiske produkter	17.918
Fradrag og tillæg	-114.648

Langsigtet målbillede for indkøb

Langsigtet målbillede

Beskrivelse af samarbejde

- Ejer af beslutning
- Ejer af rammer for forbrug
- Udførelse af indkøb.

- Forretningen ejer beslutningen og udfører indkøbet (ingen ændring i forhold til i dag).
- Dele af kategorier er allerede dækket af fælles rammeaftaler i kommunen. Den fælles indkøbsfunktion er ansvarlig for løbende at udvikle rammeaftaler samt artikulere behov over for CFI.

Udførelse af væsentligste processer

- Efterspørgselsstyring
- Markedsafprøvning
- Kontraktstyring.

- Forretningen kan inddrage den fælles indkøbsfunktion efter egen vurdering af behov, særligt hvad angår markedsafprøvning og kontraktstyring.
- Eventuelle lokale juridiske årsværk kan sparre og vidensdele med den koncernfælles juridiske rådgivning.

Løbende rapportering

- Fælles indkøbsrådgivning foretager periodisk opfølgning på større kategorier i forhold til at opstille anbefalinger til bedre indkøbsprocesser i de faglige kontorer.

Systemunderstøttelse og data

- Intet særskilt fokus.

Fokus på følgende elementer i samarbejdet

- Tydelig forventningsafstemning i forhold til responstid (ressourceprioritering af indkøbschef)
- Foretag periodiske opfølgninger med henblik på at opstille anbefalinger til forbedret udførelse af indkøbsproces.

Eksempel på indkøb ejet af de decentrale enheder (eks. lægemidler, forbrugsartikler på tilbud mv)

1 Strategi for indkøbskategori

Indkøbsfunktionen ejer at fastlægge en strategi for indkøbskategorien. Strategien formuleres med inddragelse af ledelsesrepræsentanter for borgercentrene. Strategien indeholder:

- Mål for besparelser
- Evt. delsegmentering af kategori
- Modeller for leverandørrelation
- Fastlæggelse af metodik til markedsafprøvning (individuelle aftaler, rammeaftaler mv.)
- Niveau for og omfang af leverandørstyring
- Udarbejdelse af specifik forretningsgang for disponering
- Fastlæggelse af standarder for kontraktuelle elementer/aftalevilkår
- Sikre rapportering og systemunderstøttelse

2 Disponering

I
Vurdering af behov for indkøb
Ansv: ledelse/medarbejdere lokalt

II
Scanne relevante leverandører, overvejelser om priser
Ansv: ledelse/medarbejdere lokalt, kommercielle kompetencer kan konsulteres

III
Beslutning og effektivering af indkøb
Ansv.: ledelse/medarbejdere

3 Opfølgning

Indkøbsfunktionen følger overordnet op på forbrug, prissætning og leverandørmiks via indkøbssystem, herunder ved at varetage følgende opgaver:

- Sikre at priser og mængder indeholdes i indkøbssystemet ved køb med henblik på dataanalyse
- Drøfte behov for intervention overfor leverandører med borgercentre
- Analyse af prispunkter, ændringer i markedssammensætning.
- Stikprøvevis opfølgning på kvalitet og priser ved interaktion med leverandører og lokale indkøbere

Udkast til implementering af organisering 2: Inddragelse af fælles indkøbsfunktion

Anbefaling til forbrug under organisering 2

Kategori	Inkluderet forbrug (kr.)
Bo- og opholdsteder	821.510.426
Mellemkommunal betaling	251.379.353
Vikarservice	141.628.701
Rådgivning	76.055.191
Hjælpemidler til borgere	70.763.464
Uddannelse og kursus	63.604.710
Fødevarer	33.575.277
Transport og logistik	15.765.345

Langsigtet målbillede for indkøb

Langsigtet målbillede

Beskrivelse af samarbejde

- Ejer af beslutning
- Ejer af rammer for forbrug
- Udførelse af indkøb.

- Det enkelte borgercenter driver overordnet processen, som den vil foregå i dag, med formaliseret inddragelse af den fælles indkøbsfunktion, som beskrevet nedenfor.
- Borgercentret har endelig beslutningskompetence.
- Den fællesindkøbsfunktionens rådgivningsafdeling vurderer løbende muligheder for fælles rammeaftaler og herefter muligheden for at flytte forbrug til organisering 3.

Udførelse af væsentligste processer

- Efterspørgselsstyring
- Markedsafprøvning
- Kontraktstyring.

- Før markedsafprøvning skal kommerciel rådgivning give kommentarer i forhold til efterspørgselsstyring.
- Én af de to rådgivningsfunktioner skal give kommentarer til valg af leverandør, herunder særligt prissætning, og til endeligt kontraktudkast.
- Juridisk rådgivning skal have adgang til kontrakt og informeres ved efterfølgende træk på kontrakt.

Løbende rapportering

- Overblik over overholdelse af hvert af de tre elementer i ovenstående processer, ideelt ved hjælp af digital understøttelse (se nedenfor)
- Kvartalsvis vurdering af, hvorvidt rådgivningens kommentarer indarbejdes i indkøbet, herunder hvorfor de eventuelt ikke gør. Opfølgende drøftelse i direktionen
- Dokumentation af succesfulde inddragelser.

Systemunderstøttelse og data

- Når faktura er godkendt i system, skal koncernfælles rådgivning angive, hvorvidt hver af de tre elementer i ovenstående proces er overholdt. Dette skal indarbejdes i systemet.

Fokus på følgende elementer i samarbejdet

- Efterspørgselsstyring og markedsafprøvning.

Eksempel på fordeling af opgaver ved eksternt indkøb af pladser

1 Strategi for indkøbskategori

Indkøbsfunktionen ejer at fastlægge en strategi for indkøbskategorien. Strategien formuleres med inddragelse af ledelsesrepræsentanter for borgercentrene. Strategien indeholder:

- Mål for besparelser
- Evt. delsegmentering af kategori
- Modeller for leverandørrelation
- Fastlæggelse af metodik til markedsafprøvning (individuelle aftaler, rammeaftaler mv.)
- Niveau for og omfang af leverandørstyring
- Udarbejdelse af specifik forretningsgang for disponering
- Fastlæggelse af standarder for kontraktuelle elementer/aftalevilkår
- Sikre rapportering og systemunderstøttelse

2 Disponering

I
Udredning/faglig vurdering af behov
Ansv: Fagressourcer i borgercentre

II
Afsøgning af muligheder for interne tilbud (make or buy)
Ansv: Fagressourcer, kommercielle kompetencer kan konsulteres

III
Afsøgning og beslutning om eksterne tilbud inden for fastlagt indkøbsstrategi
Ansv.: Visitationsudvalg med faglige ledelsesrepræsentanter hvor kommercielle kompetencer fra indkøbsfunktionen altid er inkluderet

3 Opfølgning

Indkøbsfunktionen ejer at sikre rammerne for en effektiv og robust opfølgning på kontrakter og leverandører, der sikrer priser og vilkår som er aftalt overholdes. Opgaverne indeholder bl.a.:

- Kontraktsystem, hvor kontrakter og vilkår registreres for alle indkøb
- Sikre at priser og mængder indeholdes i indkøbssystemet ved køb med henblik på dataanalyse
- Opfølgning overholdelse af aftalevilkår og servicemål, herunder sikre bodsbetalinger mv
- Analyse af prispunkter, ændringer i markedssammensætning.
- Opfølgning på borgercentrenes tilfredshed med leverandørernes ydelser

Udkast til implementering af organisering 3: Ejet og udført af koncernfælles funktion

Anbefaling til forbrug under organisering 3

Kategori	Inkluderet forbrug (kr.)
Repræsentation	68.509.205
Husleje	53.506.196
Håndværkerydelser	27.684.619
Tekniske artikler	21.110.571
Facility-management-ydelser	18.509.478
It-og teleudstyr	16.566.555
Køretøjer og entreprenørmaskiner	16.393.476
Forsyningsvirksomhed	14.947.561
Inventar	12.737.495
Sikring	12.518.443
Vand og varme	6.809.602
Beklædning og værnemidler	5.034.274
Grafiske ydelser	3.985.568
Finans og forsikring	3.330.257
Rengøringsmaterialer	2.670.393
Kontorhold	2.603.180
Renovation og affaldsbehandling	1.944.175
Div. ejendomsservices	405.083

Langsigtet målbillede for indkøb

Langsigtet målbillede

Beskrivelse af samarbejde

- Ejer af beslutning
- Ejer af rammer for forbrug
- Udførelse af indkøb.

- Forretningen afgiver bestilling til den fælles indkøbsfunktion (ved hjælp af digital understøttelse i Kvantum).
- Den fælles indkøbsfunktion udfører indkøb og har den endelige beslutningskompetence.

Udførelse af væsentligste processer

- Efterspørgselsstyring
- Markedsafprøvning
- Kontraktstyring.

- Den fælles indkøbsfunktion sikrer, at bestillingen overholder eventuelt gældende rammeaftaler.
- Den fælles indkøbsfunktion udfordrer efterspørgsel, hvad angår mængde og pris (ved indkøb, der ikke er dækket af en rammeaftale).
- Den fælles indkøbsfunktion udfører miniudbud på tværs af borgercentre.

Løbende rapportering

- Forbrug og forbrug pr. årsværk for hver kategori
- Compliance pr. kategori dækket af rammeaftaler.

Systemunderstøttelse og data

- Den fælles indkøbsfunktion skal løbende identificere muligheder for digitale systemer, der kan understøtte self-service-muligheder, og som sikrer samme overholdelse af rammeaftaler og efterspørgselsstyring, som enheden kan levere.

Fokus på følgende elementer i samarbejdet

- Efterspørgselsstyring
- Korrekt kontering.

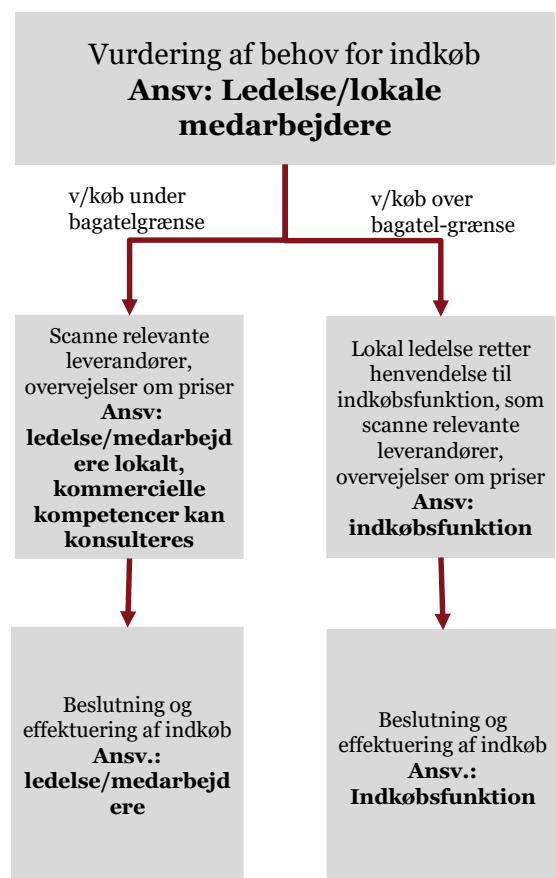
Eksempel på indkøb ejet og drevet af koncernfællesindkøbsfunktion

1 Strategi for indkøbskategori

Indkøbsfunktionen ejer at fastlægge en strategi for indkøbskategorien. Strategien formuleres med inddragelse af ledelsesrepræsentanter for borgercentrene. Strategien indeholder:

- Mål for besparelser
- Evt. delsegmentering af kategori
- Modeller for leverandørrelation
- Fastlæggelse af metodik til markedsafprøvning (individuelle aftaler, rammeaftaler mv.)
- Fastlægge bagatelgrænse for fælles indkøb
- Sikre at varekataloger er opdateret og indlæst i webshop.
- Niveau for og omfang af leverandørstyring
- Udarbejdelse af specifik forretningsgang for disponering
- Fastlæggelse af standarder for kontraktuelle elementer/aftalevilkår
- Sikre rapportering og systemunderstøttelse

2 Disponering



3 Opfølgning

Indkøbsfunktionen ejer at sikre rammerne for en effektiv og robust opfølgning på kontrakter og leverandører, der sikrer priser og vilkår som er aftalt overholdes. Opgaverne indeholder bl.a.:

- Kontraktsystem, hvor kontrakter og vilkår registreres for alle indkøb
- Sikre at priser og mængder indeholdes i indkøbssystemet ved køb med henblik på dataanalyse
- Opfølgning overholdelse af aftalevilkår og servicemål, herunder sikre bodsbetalinger mv
- Analyse af prispunkter, ændringer i markedssammensætning.
- Opfølgning på borgercentrenes tilfredshed med leverandørernes ydelser

Udarbejdelse af kategoristrategier er et nøgleinstrument for indkøbsfunktionen

Udarbejdelse af kategoristrategien

Indkøbsfunktionens væsentlige redskab er udarbejdelsen af en kategoristrategi.

For indkøb af eksterne pladser som dækker en betydelig variation af ydelser og målgrupper udarbejdes delstrategier for de forskellige segmenter inden for indkøbskategorien.

Kategoristrategien opsamler væsentlige pejlemærker for indkøbene, herunder måltal for effektiviseringer, investeringsbehov, sammenhæng til forretningen mv.

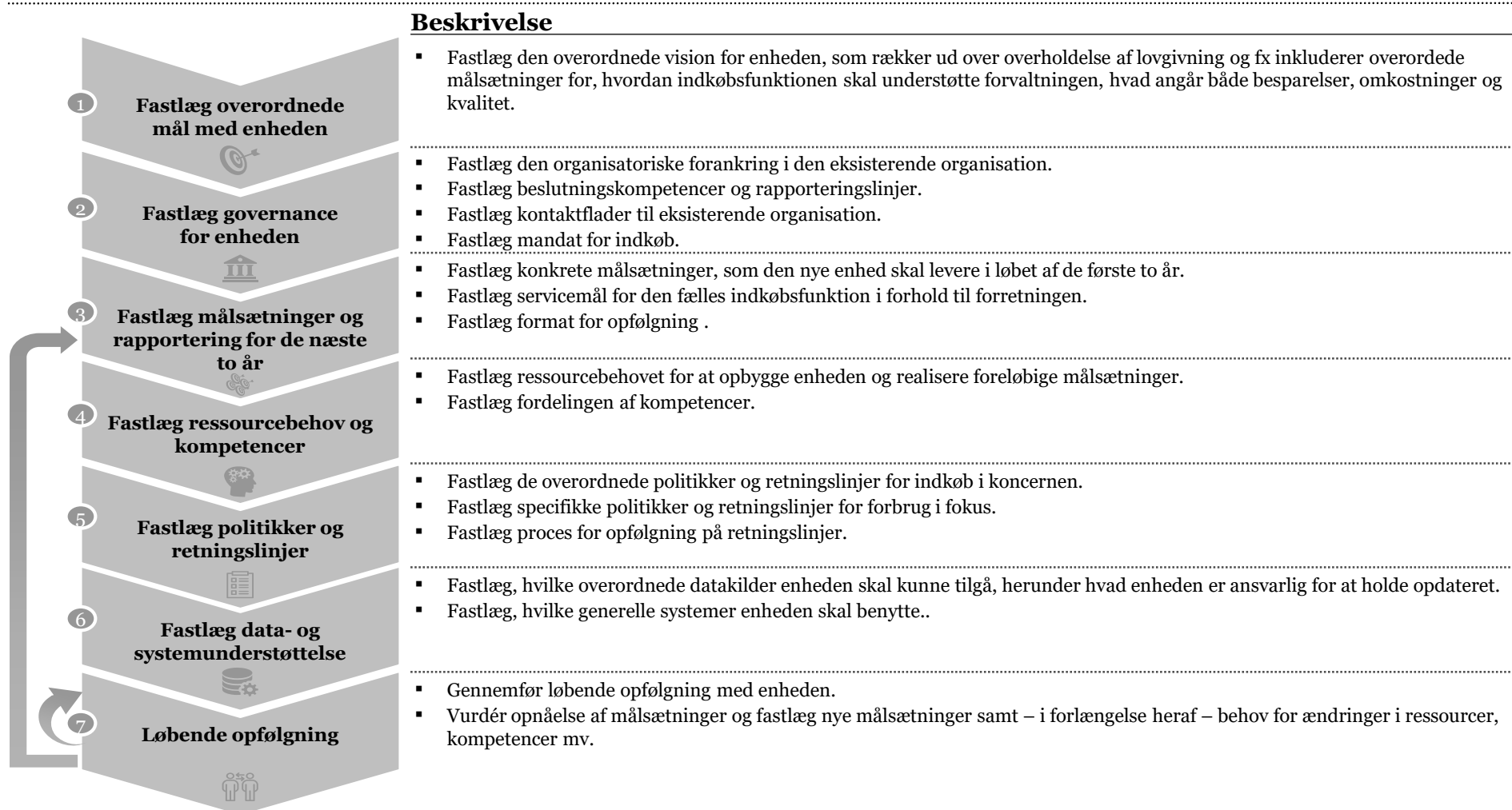
Kategorier i scope	Geografisk scope		Løftestænger ved indkøb
<ul style="list-style-type: none"> • XXX • • 	<ul style="list-style-type: none"> • XXXX • • 		<ul style="list-style-type: none"> • XXX •
Resumé af kategoristrategi		Beskrivelse af muligheder og strategi for sourcing inden for kategorien	
<ul style="list-style-type: none"> • Beskrive hovedidéen / scenarier / strategi for din kategori. Dette bør baseres på en kombination af de muligheder, der er opført på højre side f.eks. ved insourcing af aktiviteter, der kan mindske afhængigheden af leverandører i løbet af de kommende år. • For de resterende leverandører fokuseres på compliance i styrelse [x], samt sikre udnyttelse af aktuelle incitamentsprogrammer. 		<ul style="list-style-type: none"> • Beskriv identificerede muligheder og strategier for sourcing, der er relevant for denne kategori • • • 	
Samlet analyse	Samlet spend	Adresserbart	Vurdering af strategiens konsekvenser for forretningen
<ul style="list-style-type: none"> • Beskriv væsentlige observationer i internt og eksternt analyse af priser og mængder inden for kategorien 	Kr.	Kr.	• XXX
	Økonomisk potentiale (årligt)		Risikovurdering
	%	Kr.	• XXXX
Investeringsbehov (tid og kroner)	Tidsplan		Væsentlige afhængigheder
<ul style="list-style-type: none"> • Beskriv behov for investeringer i kr. og tid for at realisere potentialerne i strategien 	Beskriv væsentlige milepæle		<ul style="list-style-type: none"> • Beskrivelse af væsentlige afhængigheder til nøgleinteressenter, øvrige kategorier mv.
Vurdering af strategiens realiserbarhed		Øvrige overvejelser	
<ul style="list-style-type: none"> • Beskriv forventede udfordringer/barrierer i implementeringen af strategien 		Score for realiserbarhed	• XXXX

Indtil performancemonitorering systemunderstøttes, kan manuelle skabeloner udfyldes; eksempel

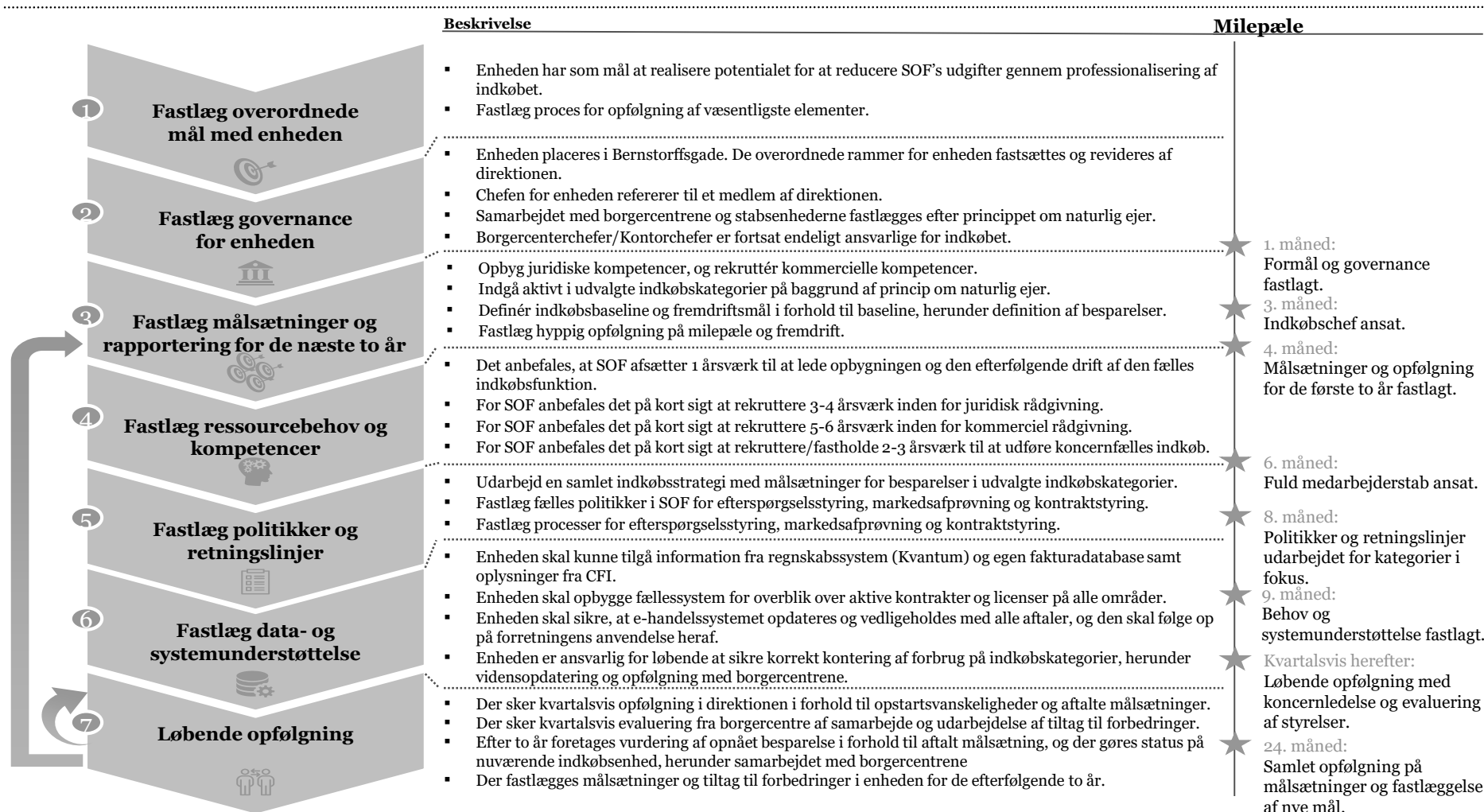
Template for evaluation of procurement

Kategori	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udførende IT konsulenter, drift 	Inddragelse af koncernfælles indkøb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Den koncernfælles rådgivningsfunktion indgik aktivt i efterspørgselsstyring, hvor det blev afklaret at dele af opgaverne kunne klares ved intern prioritering (~100 timer) 	
Indkøb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indkøb af ekstern IT projektleder 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Den koncernfælles rådgivningsfunktion indgik aktivt i markedsafprøvningen, hvor inddragelse af flere leverandører sænkede timeprisen hos den bedste leverandør (500/time) 	
Opnået reduktion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0,38 mDKK ▪ Godkendt af [person fra økonomi] 			
	Mængde	Pris	Kvalitet	Risiko
Bedste oprindelig tilbud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 500 timer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.800 per time 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kendskab til alle relevante systemer og erfaring med projektledelse i lignende miljø 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimumsforbrug af 400 timer
Ved indgåelse af kontrakt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 400 timer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.300 per time 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uforandret 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uforandret
Evt. efterfølgende justeringer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uforandret 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uforandret

Generiske overvejelser i forbindelse med opsætning af koncernfælles indkøbssamarbejde



Overvejelser om fælles indkøbsfunktion i SOF



Spor 4 - Visitationspraksis

Datagrundlag: Modtagne data inkluderer aktivitetsdata på borgerniveau samt takstberegninger fra fire borgercentre

✓ Inkluderer ✗ Inkluderer ikke

Yderligere kommentarer

Område	VUM-score	Paragraf	Institution	Længde af forløb (datoer)	Samlet afregningspris for perioden	Visiteret takst	Eksternt/ Internt tilbud	Ekstern type tilbud (privat/ offentligt)	Periode
BCV Misbrug	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓	2016
BCV Sinds-lidende og udsatte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	2014-2016
BCH Voksne	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	2016
BCH Børn	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	2013-2017
BBU	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	-

- Visitationsdata har været muligt at rekvirere for de viste enheder, men ikke for BBU. Der er ikke blevet spurgt til visitationsdata på borgerniveau på BCHJ. Indhold i visitationsdata er begrænset til det viste i oversigten.
- Ud over visitationsdata har PwC også modtaget oversigt over takstberegninger fra BBU, BCH og BCV, og i samme forbindelse har vi gennemført interviews med den ansvarlige for beregningerne i borgercentrene. Oversigter over tilbud på de forskellige borgercentre har ligeledes været tilgængelige.
- Data er blevet sammenholdt med regnskabstal trukket fra Kvantum.

Bemærk: Det har ikke været muligt at modtage visitationsdata fra BBU i tide til at foretage analysen.

Retningslinjer for visitation: Matchning mellem den konkrete borger og kommunens tilbud og ydelser

- Visitation handler om det rette match mellem borgerens funktionsniveau og kommunens tilbud og ydelser.
- Social- og Integrationsministeriet, KL og fire nordjyske kommuner har i KeK-projektet arbejdet sammen om at udvikle og udbrede redskaber, der skal underbygge styring og kvalitetsudvikling på det specialiserede socialområde.
- Arbejdet resulterede blandt andet i visitationskompasset på handicap- og udsatte-området og udstikker en retning for denne sammenhæng – på grund af erfaringer fra seks års arbejde med voksenudredningsmetoden.
- Kriterierne er vejledende, men udgør en kortfattet præsentation af en "hovedvej" i sagsbehandlingen.
- Tildelingen af indsats(er) skal dog altid foregå på baggrund af en grundig udredning af den enkelte borger og en konkret individuel vurdering af borgerens ressourcer og behov.

VUM	Kriterier for tildeling
Intet problem (A)	<ul style="list-style-type: none"> • Borgeren er selv i stand til at opsøge hjælp.
Let problem (B)	<ul style="list-style-type: none"> • Borgeren både kan og vil selv opsøge hjælp.
Moderat problem (C)	<ul style="list-style-type: none"> • Borgere med specifikke problemer af midlertidig eller længerevarende karakter • Borgere, der har et udviklingspotentiale • Borgeren både kan og vil selv opsøge hjælp eller har et netværk, der kan og vil opsøge hjælp på borgerens vegne.
Svært problem (D)	<ul style="list-style-type: none"> • Udsatte borgere med komplekse og varige problemer med væsentligt behov for støtte • Borgere, der kan have et udviklingspotentiale, men typisk også har behov for kompenserende ydelser • Borgeren er ikke altid i stand til – eller motiveret for – selv at opsøge hjælp og har ofte heller ikke et netværk, der kan og vil opsøge hjælp på borgerens vegne.
Fuldstændigt problem (E)	<ul style="list-style-type: none"> • Udsatte borgere med meget komplekse og varige problemer med behov for omfattende og/eller særligt tilrettelagt støtte • Borgere, der typisk har behov for omfattende kompenserende ydelser • Borgeren er typisk ikke i stand til selv at opsøge hjælp og har heller ikke et netværk, der kan og vil opsøge hjælp på borgerens vegne.

Indsats(er) (ofte i kombination)

Typisk ingen indsats, dog kan der gives råd og vejledning

Råd og vejledning, frivillige/uvisiterede tilbud, bruger-/patientforeninger, hjælpemidler (fx kognitive), misbrugsbehandling (serviceloven), efterværn eller mentor (jobcenter)

Råd og vejledning, frivillige/uvisiterede tilbud, afklarende SKP, bruger-/patientforeninger, hjælpemidler (fx kognitive), træning (§ 86), personlig og praktisk hjælp (§ 83), § 85-støtte, STU, misbrugsbehandling (serviceloven eller sundhedslovgivningen) eller mentor (jobcenter)

Råd/Vejledning, frivillige/uvisiterede tilbud, afklarende SKP, bruger-/patientforeninger, hjælpemidler (fx kognitive), træning (§ 86), personlig og praktisk hjælp (§ 83), bostøtte, dagtilbud (§§ 103 og 104), STU, ledsageordning, BPA, misbrugsbehandling (serviceloven eller sundhedslovgivningen), botilbud (§§ 107 og 108) eller mentor (jobcenter)

Råd/Vejledning, frivillige/uvisiterede tilbud, bruger-/patientforeninger, hjælpemidler (fx kognitive), træning (§ 86), dagtilbud (§§ 103 og 104), personlig og praktisk hjælp (§ 83), STU, BPA, misbrugsbehandling (serviceloven eller sundhedslovgivningen) eller botilbud (§§ 107 og 108)

BCV – Misbrug

Størst anvendelse af egne tilbud og hovedsagligt til stofmisbrugsbehandling

Beskrivelse

Godt to tredjedele af de borgere, der i 2016 modtog en visiteret indsats i BCV – Misbrug, modtog stofmisbrugsbehandling, mens den sidste tredjedel modtog behandling for alkoholmisbrug. Størstedelen af borgerne modtog ambulantly behandling efter servicelovens § 101.

Langt størstedelen af borgerne (97 %) modtog Københavns Kommunes egne tilbud efter servicelovens §101 (ambulantly stofmisbrugsbehandling og døgnbehandling) eller sundhedslovens § 141 (national alkoholbehandling). En mindre andel af borgerne (8 %) modtog misbrugsbehandling i private eller kommunale eksterne tilbud.

Det er væsentligt at nævne, at indsatsen udover borgere, som er visiterede, også omfatter skærmede borgere og borgere, som har modtaget åben rådgivning. Der vil derfor uundgåeligt være et mørketal, som ikke indgår i analysen.

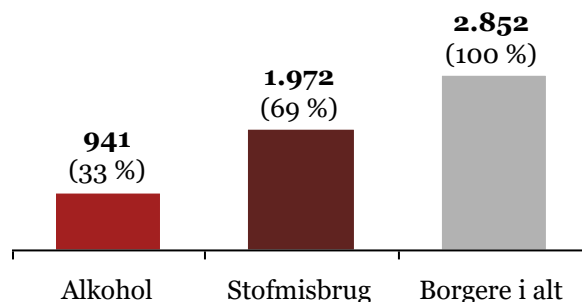
Metode

Opgørelsen omfatter længerevarende behandlingsforløb efter servicelovens § 101 samt National Alkoholbehandling (interne og eksterne tilbud), hvor borgerne er visiterede – med undtagelse af skærmede borgere, som ikke indgår i opgørelsen. Åben rådgivning indgår ikke i opgørelsen (fx alkoholrådgivning). For 2017 og frem er der færre borgere på skærmede tilbud, og der kan derfor forventes en stigning i antallet af visiterede borgere ved en eventuel ny dataindsamling.

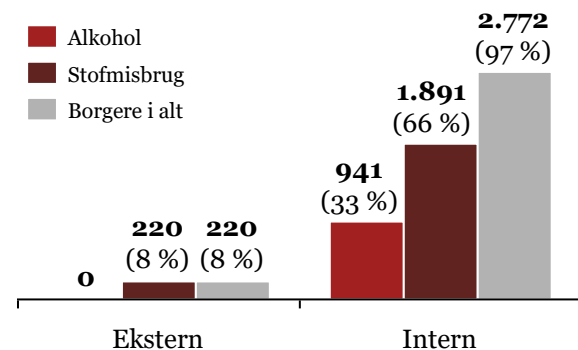
Borgere kan modtage både alkohol- og stofmisbrugsbehandling samt interne og eksterne tilbud i et år, hvorfor kolonnerne ikke summer til det samlede antal borgere.

Analyse

Antal unikke modtagere af alkohol- og stofmisbrugsbehandling, 2016 (Andel af samlet antal borgere med indsats i BCV – Misbrug i parenteser)



Antal unikke modtagere af alkohol- og stofmisbrugsbehandling, fordelt på egne og eksterne tilbud, 2016 (Andel af samlet antal borgere med indsats i BCV – Misbrug i parenteser)



Antal unikke modtagere af behandlingstilbud, 2016

(Andel af samlet antal borgere med indsats i BCV – Misbrug i parenteser)

n=2.852

	Egne tilbud			Eksterne tilbud		
	National Alkoholbehandling (NAB)	Stofmisbrugsbehandling, ambulantly	Stofmisbrugsbehandling, døgnbehandling	Ekstern KK Stof: Døgnbehandling	Ekstern KK Stof: Dagbehandling og ambulantly	Ekstern KK Stof: Stabiliserende ophold
Stof	-	1.889 (66 %)	37 (1 %)	56 (2 %)	158 (6 %)	6 (0,2 %)
Alkohol	894 (31 %)	48 (2 %)	-	-	-	-

Ekstern stofmisbrugsbehandling er en anelse billigere end intern

Beskrivelse

De gennemsnitlige omkostninger pr. borger var i 2016 størst for intern døgnbehandling for stofmisbrug efter servicelovens § 101. Dette gælder også, når omkostningerne beregnes pr. helårsborger.

Generelt var omkostningerne pr. borger højere for borgere i behandling for stofmisbrug end alkoholmisbrug. Det skal dog understreges, at behandlingsformerne er forskellige, og at omkostningerne derfor ikke uden videre kan sammenlignes.

Dagbehandling og ambulante behandling er ligeledes forskellige ydelsestyper, som bruges til forskellige formål. De gennemsnitlige udgifter kan derfor ikke umiddelbart sammenlignes.

Omkostningerne pr. borger i stofmisbrugsbehandling i eksterne tilbud var i 2016 en anelse lavere end tilsvarende behandling i interne tilbud. Det kan dog – på baggrund af datagrundlaget – ikke udelukkes, at dette skyldes, at borgere i eksterne tilbud har haft kortere forløb, end det er tilfældet i interne tilbud.

Metode

Opgørelsen omfatter længerevarende behandlingsforløb efter servicelovens § 101 samt National Alkoholbehandling (interne og eksterne tilbud), hvor borgerne er visiterede – med undtagelse af skærmede borgere, som ikke indgår i opgørelsen. Åben rådgivning indgår ikke i opgørelsen (fx alkoholrådgivning).

Det er ikke muligt at opgøre omkostninger pr. helårsborger for eksterne tilbud, idet der for disse tilbud ikke er angivet varighed af de enkelte forløb.

Analyse

Omkostninger forbundet med alkohol- og stofmisbrugsbehandling, 2016 (kr.)

Type behandling	Intern/Ekstern	Samlede udgifter	Udgifter pr. borger	Udgifter pr. helårsborger
Alkoholbehandling				
§101: Stofmisbrugsbehandling, ambulante	Internt	639.285	13.318	142.715
National Alkoholbehandling (NAB)	Internt	20.631.067	23.077	57.718
Stofmisbrugsbehandling				
§101: Stofmisbrugsbehandling, døgnbehandling	Internt	6.610.950	178.674	577.825
§101: Stofmisbrugsbehandling, ambulante	Internt	132.332.154	70.054	101.915
Ekstern KK Stof: Døgnbehandling	Eksternt	7.219.760	128.924	-
Ekstern KK Stof: Dagbehandling og ambulante	Eksternt	10.904.518	69.016	-
Ekstern KK Stof: Stabiliserende ophold	Eksternt	808.044	134.674	-

BCV – Sindslidende og udsatte

Nogenlunde stabil anvendelse af servicelovens paragraffer over tid

Beskrivelse

Antallet af borgere, der har modtaget indsatser i BCV – Sindslidende, har været nogenlunde stabilt i perioden 2014-2016.

Der har i perioden været et mindre fald i antallet af borgere i midlertidige og længerevarende botilbud (servicelovens §§ 107 og 108) på i alt 5 % fra 2014-2016. Tilsvarende har der været et mindre fald i antallet af borgere i §109- og 110-boformer (henholdsvis krisecentre og herberg/forsorgshjem) samt borgere, der har modtaget boligrådgivning.

Omvendt har der været en lille stigning i antallet af borgere i beskyttet beskæftigelse (servicelovens § 103) og støtte- kontaktperson (servicelovens § 99). Førstnævnte dækker dog i praksis over en meget lille stigning (seks personer).

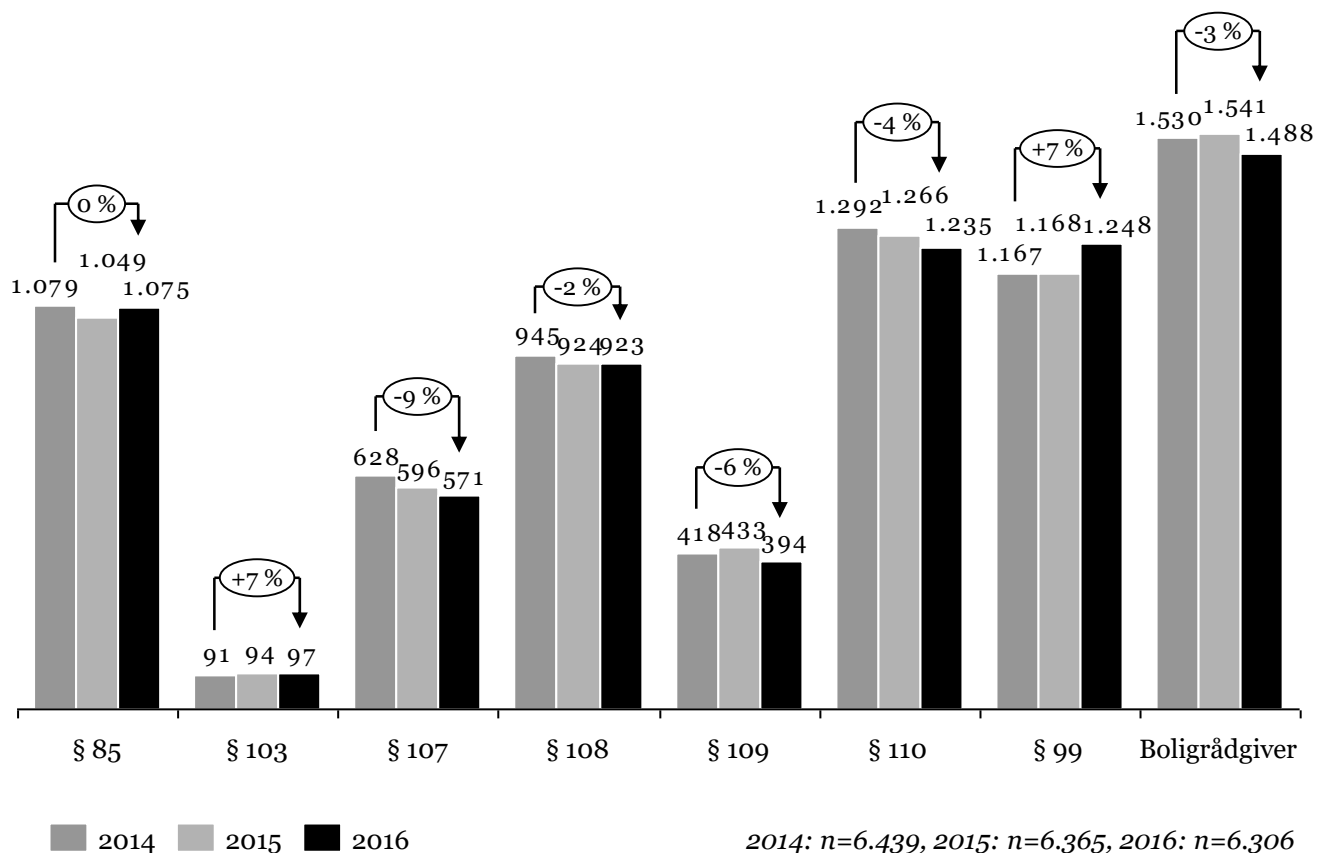
Metode

Analysen omfatter aktivitet på §§ 85, 103, 107, 108, 109, 110 og 99 samt boligrådgivere.

I meget få tilfælde kan en borger være registreret to gange i den samme periode under den samme paragraf med samme indsats, men med en forskellig samlet afregningspris. Da der er tale om ganske få borgere, ændrer dette dog ikke på analysens resultater.

Analyse

Antal unikke modtagere af indsatser, fordelt på paragraffer, 2014-2016



Stigende udgifter til § 85-støtte samt §§ 109 og 110

Beskrivelse

Udgifterne pr. borger, der har modtaget socialpædagogisk bistand (servicelovens § 85), er steget med 23 % fra 2014 til 2016.

Datagrundlaget muliggør ikke en analyse af det visiterede antal timer, og det kan derfor ikke udelukkes, at stigningen skyldes, at borgerne over tid har modtaget mere intensive forløb.

Herudover er udgifterne pr. borger på § 109- og § 110-boformer steget med henholdsvis 10 og 19 % i perioden. Dette skyldes bl.a., at der er sket et fald i antallet af borgere i tilbuddene, som har relativt høje faste omkostninger.

Det er værd at bemærke, at udgifterne pr. borger i beskyttet beskæftigelse (servicelovens § 103) er faldet med 17 % i perioden, mens udgifterne pr. borger, der har haft en støtte-kontaktperson (servicelovens § 99) er faldet med 13 %.

Metode

Udgifter til §§ 85 og 99 samt boligrådgivere er beregnet som aktivitet fra CSC ganget med en gennemsnitstakst, der er konstrueret ved at dele BCV's forbrug fra de respektive års årsregnskab med den samlede aktivitet.

På købte pladser på §§ 103, 107, 108, 109 og 110 er udgiften beregnet på baggrund af faktisk aktivitet og bogført udgift, mens der for egne pladser på de samme paragraffer er anvendt den mellemkommunale takst for de respektive år.

Analyse

Udgifter i BCV – Sindslidende og udsatte, fordelt på paragraf, 2014-2016 (kr. – løbende priser)

	2014			2015			2016			Ændring 2014-2016 (udgift pr. borger)
	Samlede udgifter	Udgift pr. borger	Udgift pr. helårsborger	Samlede udgifter	Udgift pr. borger	Udgift pr. helårsborger	Samlede udgifter	Udgift pr. borger	Udgift pr. helårsborger	
§ 85	19.894.306	18.438	-	25.722.867	24.521	-	24.345.505	22.647	-	23 %
§ 103	7.841.257	86.168	-	6.795.921	72.297	-	6.926.682	71.409	-	-17 %
§ 107	179.209.250	285.365	337.262	170.231.751	285.624	326.567	160.810.891	281.630	326.717	-1 %
§ 108	433.056.339	458.261	498.626	434.603.667	470.350	500.004	431.500.305	467.498	503.962	2 %
§ 109	71.418.343	170.857	-	75.019.529	173.255	-	74.236.076	188.416	-	10 %
§ 110	194.038.578	150.185	-	202.802.889	160.192	-	220.672.398	178.682	-	19 %
§ 99	8.680.000	7.438	-	8.161.200	6.987	-	8.042.024	6.444	-	-13 %
Boligrådgivning	13.405.620	8.762	-	11.949.933	7.755	-	12.767.000	8.580	-	-2 %

Overordnet sammenhæng mellem støttebehov og indsats – dog borgere med lavt støttebehov med § 85-støtte og i botilbud

Beskrivelse

Overordnet var der i 2016 for borgerne i BCV – Sindslidende og udsatte en sammenhæng mellem det overordnede støttebehov (VUM-score) og indsatsen. Der er fx flere borgere i botilbud med betydelige funktionsnedsættelser (D/E). Der er dog ikke altid en sammenhæng mellem borgernes støttebehov og udgifterne pr. borger. Fx har borgerne med en VUM-score på C i § 108-tilbud gennemsnitligt højere udgifter end borgere med en score på D og E.

Det er værd at bemærke, at 10 % af borgerne, der i 2016 modtog støtte efter § 85, blev vurderet til at have ingen eller lette problemer, mens 8 % af borgerne i § 103-tilbud blev vurderet til kun at have lette problemer. Tilsvarende blev knap 6 % af borgerne i midlertidige botilbud og 3 % af borgerne i længerevarende botilbud vurderet til at have ingen eller lette problemer.

Disse borgere er forbundet med betydelige udgifter på op til 434.222 kr. pr. borger for borgere i længerevarende botilbud med VUM-scoren B, selvom deres støttebehov er vurderet relativt begrænset.

Metode

På den samlede VUM-score scores borgerne på en skala fra A (intet problem) til E (fuldstændigt problem). Scoren B indikerer lette problemer, mens C indikerer moderate problemer og D svære problemer. Den gennemsnitlige score beregnes ved følgende oversættelse af den samlede score til tal: A=0, B=1, C=2, D=3 og E=4.

Analysen omfatter borgere med indsatser efter servicelovens §§ 85, 103, 107 og 108 i 2016.

Det skal bemærkes, at der i 2016 for en relativt stor del af borgerne på § 103 ikke var angivet en samlet VUM-score. Dette behæfter alt andet lige analysen med en vis usikkerhed.

Analyse

Samlet VUM-score og udgifter pr. borger, fordelt på paragraffer, 2016
(Antal borgere i parenteser)

		A	B	C	D	E	Ikke angivet
§ 85	Andel borgere med score	0,1 % (1)	8,9 % (96)	64,1 % (689)	20,6 % (221)	0,1 % (1)	6,2 % (67)
	Udgifter pr. borger (kr.)	2.305	23.546	22.349	23.904	16.632	20.667
§ 103	Andel borgere med score	0,0 % (0)	8,2 % (8)	34,0 % (33)	17,5 % (17)	1,0 % (1)	39,2 % (38)
	Udgifter pr. borger (kr.)	-	51.571	79.879	65.203	5.667	72.736
§ 107	Andel borgere med score	0,4 % (2)	5,3 % (30)	42,0 % (240)	40,5 % (231)	4,4 % (25)	7,5 % (43)
	Udgifter pr. borger (kr.)	160.672	225.178	260.161	299.730	448.604	252.162
§ 108	Andel borgere med score	0,2 % (2)	2,7 % (25)	16,9 % (156)	61,6 % (569)	12,0 % (111)	6,5 % (60)
	Udgifter pr. borger (kr.)	537.654	434.222	482.032	460.715	478.434	485.327

Potentiale i at udvisitere borgere med let støttebehov fra socialpædagogisk støtte

Beskrivelse

De 96 borgere med et let støttebehov (B), som modtog § 85-støtte i 2016, havde en gennemsnitlig udgift på niveau med de øvrige borgere, som modtog § 85, men havde et større støttebehov.

Hvis disse borgere udvisiteres – eller der anvendes frivillige tilbud til disse forholdsvis ressourcestærke borgere – kan der være et besparelspotentiale på ca. 23.500 kr. pr. borger. I 2016 ville det svare til en samlet besparelse på knap 2,3 mio. kr.

Det er vigtigt at tage forbehold for, at der på grund af eventuelt manglende opdateringer kan være sket et yderligere funktionstab hos disse borgere. Der kan desuden være sket en ændring i borgernes funktionsniveau siden 2016. Analysen er derfor indikativ, og der kan i praksis ikke forventes besparelser for alle borgere.

Metode

På den samlede VUM-score scores borgerne på en skala fra A (intet problem) til E (fuldstændigt problem). Scoren B indikerer lette problemer, mens C indikerer moderate problemer og D svære problemer. Den gennemsnitlige score beregnes ved følgende oversættelse af den samlede score til tal: A=0, B=1, C=2, D=3 og E=4.

Analysen omfatter borgere med indsatser efter servicelovens §§ 85, 103, 107 og 108 i 2016.

Det skal bemærkes, at der i 2016 for en relativt stor del af borgerne på § 103 ikke var angivet en samlet VUM-score. Dette behæfter alt andet lige analysen med en vis usikkerhed.

Analyse

Samlet VUM-score og udgifter pr. borger, fordelt på paragraffer, 2016
(antal borgere i parenteser)

		A	B	C	D	E	Ikke angivet
§ 85	Andel borgere med score	0,1 % (1)	8,9 % (96)	64,1 % (689)	20,6 % (221)	0,1 % (1)	6,2 % (67)
	Udgifter pr. borger (kr.)	2.305	23.546	22.349	23.904	16.632	20.667
§ 103	Andel borgere med score	0,0 % (0)	8,2 % (8)	34,0 % (33)	17,5 % (17)	1,0 % (1)	39,2 % (38)
	Udgifter pr. borger (kr.)	-	51.571	79.879	65.203	5.667	72.736
§ 107	Andel borgere med score	0,4 % (2)	5,3 % (30)	42,0 % (240)	40,5 % (231)	4,4 % (25)	7,5 % (43)
	Udgifter pr. borger (kr.)	160.672	225.178	260.161	299.730	448.604	252.162
§ 108	Andel borgere med score	0,2 % (2)	2,7 % (25)	16,9 % (156)	61,6 % (569)	12,0 % (111)	6,5 % (60)
	Udgifter pr. borger (kr.)	537.654	434.222	482.032	460.715	478.434	485.327

Potentiale i at revisitere borgere med let støttebehov fra botilbud til socialpædagogisk støtte

Beskrivelse

Borgere med et let støttebehov (B) i midlertidige botilbud kostede lidt mindre end borgere med et større støttebehov, hvilket kan hænge sammen med at de i praksis modtager mindre støtte. Der kan være potentiale for at støtte disse 30 borgere i eget hjem. Revisiteres borgere med lette problemer i § 107-tilbud til § 85-støtte, kan der være et besparelspotentiale på ca. 200.000 kr. pr. borger. Visiteres de helt ud af botilbud, kan der være et potentiale på over 225.000 kr.

Der var samtidig 25 borgere med lette problemer (B) i længerevarende botilbud. Det er forholdsvis dyre tilbud, og de vil som udgangspunkt ikke være relevante for borgere med lette problemer. Hvis disse borgere revisiteres til § 85-støtte, kan potentialet være over 400.000 kr. pr. borger. Borgere i længerevarende botilbud kan dog ikke umiddelbart udvisiteres, men der kan ske en dialog med borgeren om mulighederne for at få støtte i eget hjem i stedet.

Også her skal der tages forbehold for eventuelt manglende opdatering af funktionsvurderingen og eventuelle ændringer funktionsniveauet siden 2016.

Metode

På den samlede VUM-score scores borgerne på en skala fra A (intet problem) til E (fuldstændigt problem). Scoren B indikerer lette problemer, mens C indikerer moderate problemer og D svære problemer. Den gennemsnitlige score beregnes ved følgende oversættelse af den samlede score til tal: A=0, B=1, C=2, D=3 og E=4.

Analysen omfatter borgere med indsatser efter servicelovens §§ 85, 103, 107 og 108 i 2016.

Det skal bemærkes, at der i 2016 for en relativt stor del af borgerne på § 103 ikke var angivet en samlet VUM-score. Dette behæfter alt andet lige analysen med en vis usikkerhed.

Analyse

Samlet VUM-score og udgifter pr. borger, fordelt på paragraffer, 2016
(antal borgere i parenteser)

		A	B	C	D	E	Ikke angivet
§ 85	Andel borgere med score	0,1 % (1)	8,9 % (96)	64,1 % (689)	20,6 % (221)	0,1 % (1)	6,2 % (67)
	Udgifter pr. borger (kr.)	2.305	23.546	22.349	23.904	16.632	20.667
§ 103	Andel borgere med score	0,0 % (0)	8,2 % (8)	34,0 % (33)	17,5 % (17)	1,0 % (1)	39,2 % (38)
	Udgifter pr. borger (kr.)	-	51.571	79.879	65.203	5.667	72.736
§ 107	Andel borgere med score	0,4 % (2)	5,3 % (30)	42,0 % (240)	40,5 % (231)	4,4 % (25)	7,5 % (43)
	Udgifter pr. borger (kr.)	160.672	225.178	260.161	299.730	448.604	252.162
§ 108	Andel borgere med score	0,2 % (2)	2,7 % (25)	16,9 % (156)	61,6 % (569)	12,0 % (111)	6,5 % (60)
	Udgifter pr. borger (kr.)	537.654	434.222	482.032	460.715	478.434	485.327

Potentiale i at gøre borgere med lette problemer, som modtager § 85-støtte, selvhjulpne

Beskrivelse

Når der ses nærmere på undertemaerne i VUM for borgere, der modtog støtte efter § 85 i 2016, fremgår det, at borgere med lette og moderate problemer (B og C), hovedsagligt var kendetegnede ved psykiske problemer samt udfordringer i forhold til samfundsliv, socialt liv og praktiske opgaver i hjemmet.

Borgere med svære problemer (D) var mere udfordrede i forhold til deres grundlæggende problemer med psykisk funktionsnedsættelse og sociale problemer og de afledte konsekvenser heraf på stort set alle områder.

For borgere med lette problemer bør der være potentiale, i forhold til at nogle borgere kan blive selvhjulpne, og herudover ved at anvende frivillige tilbud.

Metode

På den samlede VUM-score scores borgerne på en skala fra A (intet problem) til E (fuldstændigt problem). Scoren B indikerer lette problemer, mens C indikerer moderate problemer og D svære problemer. På de 10 VUM-undertemaer scores borgerne på en skala fra 0 (intet problem) til 4 (fuldstændigt problem). Scoren 1 indikerer lette problemer, mens 2 indikerer moderate problemer og 3 svære problemer.

Analysen omfatter borgere med indsatser efter servicelovens § 85 med en samlet VUM-score i 2016.

Det skal bemærkes, at 6 % af borgerne, som modtog støtte efter § 85 i 2016 (67 borgere), ikke har tilknyttet en samlet VUM-score. Disse borgere indgår derfor ikke i analysen.

Analyse

Gennemsnitsscore på VUM-undertemaer for borgere med § 85-støtte, fordelt på samlet VUM-score, 2016

		Samlet VUM-score (A-E)				
		A*	B	C	D	E*
VUM-undertemaer (0-4)	Fysisk funktionsnedsættelse	-	0,45	0,95	1,20	-
	Psykisk funktionsnedsættelse	-	1,94	2,43	2,91	-
	Socialt problem	-	1,04	1,54	2,09	-
	Praktiske opgaver i hjemmet	-	1,32	1,89	2,50	-
	Egenomsorg	-	0,41	0,89	1,39	-
	Mobilitet	-	0,57	0,97	1,43	-
	Kommunikation	-	0,89	1,31	1,71	-
	Samfundsliv	-	1,38	1,62	1,88	-
	Socialt liv	-	1,31	1,74	2,13	-
	Sundhed	-	1,03	1,35	1,90	-

*) Der er en enkelt borger med en samlet VUM-score på A og en enkelt borger med scoren E. Dette er for få borgere, til at det giver mening at tolke på de gennemsnitlige scorere på undertemaerne, hvorfor disse borgere ikke indgår i analysen.

Potentiale i at støtte borgere i botilbud med lette problemer i eget hjem

Beskrivelse

Borgere i midlertidige og længerevarende botilbud var i 2016 generelt kendetegnet ved at have psykisk funktionsnedsættelse som den mest fremtrædende udfordring. Dette er også en tendens, vi ser på landsplan.

Herudover havde borgere med lette og moderate problemer (B og C) faktisk et forholdsvis godt funktionsniveau. Der bør være et potentiale, i forhold til at borgere med særligt lette problemer (B) – men i et vist omfang også moderate problemer (C) – kan modtage støtte i eget hjem.

Borgere med mere komplekse problemer (D og E) har et dårligere funktionsniveau, både i forhold til de basale funktionsområder – fysisk, psykisk og socialt – og i forhold til de afledte konsekvenser for job, social kontakt, praktiske opgaver mv.

Metode

På den samlede VUM-score scores borgerne på en skala fra A (intet problem) til E (fuldstændigt problem). Scoren B indikerer lette problemer, mens C indikerer moderate problemer og D svære problemer. På de 10 VUM-undertemaer scores borgerne på en skala fra 0 (intet problem) til 4 (fuldstændigt problem). Scoren 1 indikerer lette problemer, mens 2 indikerer moderate problemer og 3 svære problemer.

Analysen omfatter borgere med indsatser efter servicelovens §§ 107 og 108 med en samlet VUM-score i 2016. Det skal bemærkes, at 8 % af borgerne i § 107-tilbud og 7 % af borgerne i § 108-tilbud i 2016 ikke har tilknyttet en samlet VUM-score. Disse borgere indgår derfor ikke i analysen.

Analyse

Gennemsnitsscore på VUM-undertemaer for borgere i § 107- og § 108-tilbud, fordelt på samlet VUM-score, 2016

		Samlet VUM-score (A-E)				
		A*	B	C	D	E
VUM-undertemaer (0-4)	Fysisk funktionsnedsættelse	-	0,59	0,74	1,22	1,80
	Psykisk funktionsnedsættelse	-	1,80	2,31	2,96	3,61
	Socialt problem	-	0,96	1,70	2,41	2,95
	Praktiske opgaver i hjemmet	-	1,04	1,58	2,53	2,62
	Egenomsorg	-	0,52	0,94	1,87	2,89
	Mobilitet	-	0,52	0,81	1,44	2,23
	Kommunikation	-	0,93	1,20	2,02	2,87
	Samfundsliv	-	1,19	1,68	2,29	2,88
	Socialt liv	-	1,26	1,84	2,38	3,01
	Sundhed	-	1,15	1,71	2,30	3,04

*) Der er fire borgere med en samlet VUM-score på A. Dette er for få borgere, til at det giver mening at tolke på den gennemsnitlige score på undertemaerne, hvorfor disse ikke indgår i analysen.

BCH – voksen handicap

Størstedelen af borgerne er i botilbud, mens kun en mindre andel modtager støtte i eget hjem

Beskrivelse

Størstedelen af borgerne, der modtog støtte i BCH – Voksenhandicap i 2016, var i midlertidige og længerevarende botilbud (servicelovens §§ 107 og 108) samt aktivitets- og samværstilbud (servicelovens § 104).

Relativt få borgere fik støtte i eget hjem (servicelovens § 85) – kun knap en fjerdedel. Sammenlignet med andre kommuner er dette tal lavt, hvilket kan skyldes både en lav serviceadgang – at borgerne er relativt dårligere fungerende, når de modtager støtte – og et højt serviceniveau – at der anvendes dyrere tilbud.

Størstedelen af borgerne (73 %) modtog støtte fra kommunens egne tilbud, mens 29 % fik eksterne tilbud. Eksterne tilbud omfatter særligt § 103 og § 108. Ikke overraskende anvendes der i forbindelse med bostøtte hovedsagelig kommunens egne tilbud (91 %).

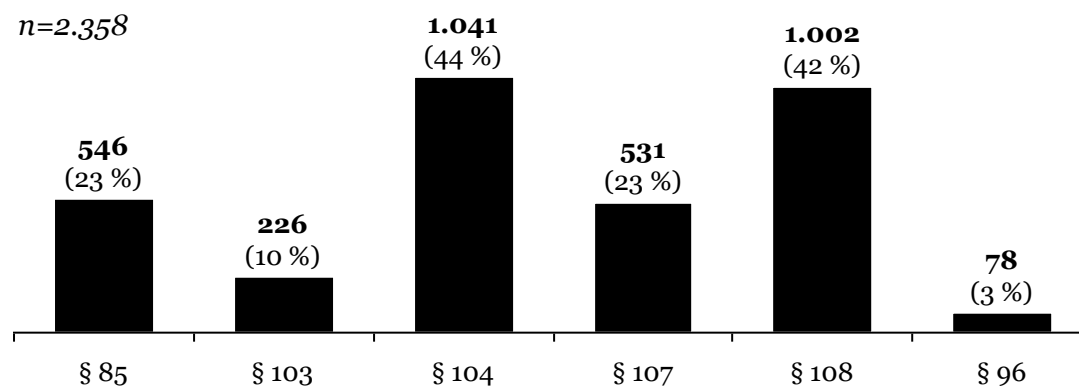
Metode

Analysen omfatter aktivitet på §§ 85, 103, 104, 107, 108, og 96. Analysen omfatter interne og købte pladser, mens solgte pladser ikke indgår. Under §§ 107 og 108 kan én borger være registreret to gange i samme periode under samme paragraf i den samme institution, med en forskellig samlet afregningspris. I disse tilfælde tæller borgerens forløb kun med én gang, mens den samlede afregningspris summeres.

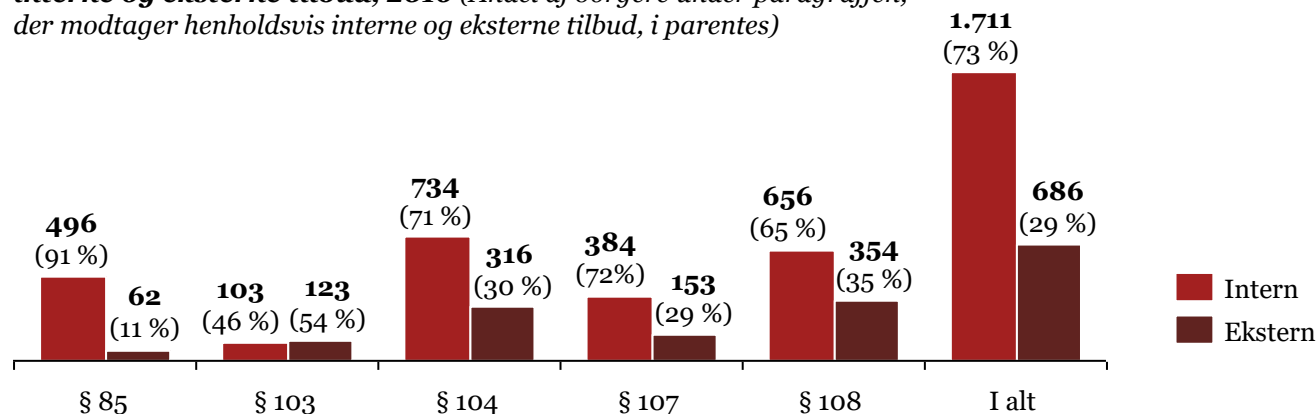
Én borger kan modtage støtte fra flere forskellige paragraffer og både støtte fra interne og eksterne tilbud i et år. Andelen i figurerne summer derfor ikke nødvendigvis til 100.

Analyse

Antal unikke modtagere af indsatser, fordelt på paragraffer, 2016 (Andel af samlet antal borgere med indsats i BCH – Voksenhandicap i parentes)



Antal unikke modtagere af indsatser, fordelt på paragraffer samt interne og eksterne tilbud, 2016 (Andel af borgere under paragraffen, der modtager henholdsvis interne og eksterne tilbud, i parentes)



Generelt højere udgifter i eksterne end interne tilbud

Beskrivelse

De gennemsnitlige omkostninger pr. borger var i 2016 generelt højere i eksterne tilbud end i kommunens egne tilbud. Forskellen var størst for socialpædagogisk støtte (servicelovens § 85), hvor borgere i købte tilbud var knap fire gange så dyre som borgere i interne tilbud.

For § 107-bitolbud var omkostningerne pr. borger mere end dobbelt så høje for eksterne tilbud som for kommunens egne tilbud. Forskellen ændrer sig ikke markant, når den beregnes på baggrund af omkostningerne pr. helårsborger.

Analysen indikerer, at der kan være et potentiale ved i højere grad at anvende interne frem for eksterne tilbud. Her skal der bl.a. tages forbehold for kapacitetsbegrænsninger i eksisterende interne tilbud. Samtidig er der visse målgrupper, der enten ikke kan vente på plads i interne tilbud eller ikke kan rummes i de eksisterende tilbud (jf. den nederste boks til højre). Det kan derfor ikke forventes, at der kan hentes besparelser for alle borgere i eksterne tilbud.

Metode

Udgifter til §85 internt er opgjort ved at dele udgifter i regnskabet ud pr. aktivitetsniveau.

For § 85 i eksterne tilbud samt for alle øvrige paragraffer er udgifterne opgjort på CPR-niveau. Disse udgifter er opgjort efter pladsstyrings. Dvs. mellemkommunale betalinger, som indeholder 6 % overhead.

Under §§ 107 og 108 kan én borger være registreret to gange i samme periode i den samme institution med en forskellig samlet afregningspris. I disse tilfælde tæller borgerens forløb kun med én gang, mens den samlede afregningspris summeres.

Analyse

Omkostninger, fordelt på paragraf samt internt og eksterne tilbud, 2016 (kr.)

	Type	Samlede omkostninger	Omkostninger pr. borger	Omkostninger pr. helårsborger
§ 85	Intern	10.419.564	21.007	-
	Ekstern	5.059.057	81.598	-
§ 103	Intern	8.851.363	85.936	-
	Ekstern	16.685.293	135.653	-
§ 104	Intern	96.190.668	131.050	-
	Ekstern	63.384.905	200.585	-
§ 107	Intern	129.232.201	336.542	416.460
	Ekstern	107.525.500	702.781	808.761
§ 108	Intern	493.415.198	752.157	791.235
	Ekstern	294.912.089	833.085	869.296
§ 96	-	101.212.395	1.297.595	1.422.297

Kriterier for valg mellem interne og eksterne tilbud (BCH, 2018)

- Der afsøges altid interne tilbud først. Den konkrete borgers sag drøftes med Centerfællesskaberne, og relevante tilbud afdækkes.
- Hvis der er tvivl om, hvorvidt der findes et internt tilbud, drøftes sagen i matchningsudvalget. Hvis det besluttes, at BCH ikke har et egnet internt tilbud, påbegyndes afsøgning af eksternt tilbud.

Målgrupper med særlige forbehold (BCH, 2018)

- Borgere med handicap, som inden det fyldte 18. år er anbragt uden for hjemmet og fortsat har behov for at have ophold i en særlig boform efter det fyldte 18. år, og som ikke kan afvente intern ledig plads
- Borgere med akut behov, som ikke kan afvente intern ledig plads
- Borgere, som har så specialiserede behov, at de ikke kan dækkes i interne tilbud
- Fritvalgsansøgninger, jf. servicelovens § 108, stk. 2.

Overordnet sammenhæng mellem støttebehov og indsats – dog borgere med lavt støttebehov med § 85-støtte og i botilbud

Beskrivelse

Overordnet er der for borgerne i BCH – Voksenhandicap sammenhæng mellem støttebehov (VUM-score) og indsats. Der er således flere borgere med funktionsniveau D og E i botilbud.

Det er dog værd at bemærke, at 17 % af borgerne, der i 2016 modtog støtte efter § 85, blev vurderet til at have ingen eller lette problemer. Det samme gør sig gældende for 12 % af borgerne i § 103-tilbud og 10 % af borgerne i § 107-tilbud.

Disse borgere er forbundet med betydelige udgifter på op til 314.714 kr. pr. borger i § 107-tilbud med VUM-scoren B, hvor støttebehovet er begrænset, og borgeren formodes at have ressourcer til at kunne bo i egen bolig.

Det skal bemærkes, at en relativt stor del af borgerne i 2016 manglede en VUM-score, hvilket alt andet lige behæfter analysen med usikkerhed.

Metode

På den samlede VUM-score scores borgerne på en skala fra A (intet problem) til E (fuldstændigt problem). Scoren B indikerer lette problemer, mens C indikerer moderate problemer og D svære problemer.

Analysen omfatter borgere med indsatser efter servicelovens §§ 85, 103, 104, 107 og 108. Borgere med BPA-ordning (servicelovens § 96) indgår ikke i analysen, idet kun 27 % af disse borgere havde en VUM-score i december 2016. Det skal bemærkes, at der for en relativt stor del af borgerne på især §§ 85, 103, 104 og 108 ikke var angivet en samlet VUM-score. Dette behæfter alt andet lige analysen med en vis usikkerhed.

Analyse

Samlet VUM-score og omkostninger pr. borger, fordelt på paragraffer, december 2016

		A	B	C	D	E	Ikke angivet
§ 85	Score	0,0 % (0)	17,4 % (95)	54,2 % (296)	8,6 % (47)	0,0 % (0)	19,8 % (108)
	Udgifter pr. borger	0	21.141	29.124	40.689	0	27.197
§ 103	Score	1,3 % (3)	10,2 % (23)	51,8 % (117)	15,9 % (36)	1,8 % (4)	19,0 % (43)
	Udgifter pr. borger	90.667	92.022	110.034	121.679	110.325	105.630
§ 104	Score	0,0 % (0)	3,3 % (34)	22,4 % (233)	44,6 % (464)	13,9 % (145)	15,9 % (165)
	Udgifter pr. borger	0	83.509	99.027	180.443	151.093	84.434
§ 107	Score	0,0 % (0)	9,6 % (51)	54,4 % (289)	24,7 % (131)	5,3 % (28)	6,0 % (32)
	Udgifter pr. borger	0	314.714	343.777	684.395	579.583	163.735
§ 108	Score	0,0 % (0)	0,5 % (5)	14,7 % (147)	48,7 % (488)	15,6 % (156)	20,6 % (206)
	Udgifter pr. borger	0	247.514	567.696	819.086	870.974	514.988

Potentiale i at udvisitere borgere med let støttebehov fra socialpædagogisk støtte

Beskrivelse

De 95 borgere med et let støttebehov (B), som modtog § 85-støtte i 2016 kostede i gennemsnit lidt mindre end de øvrige borgere med et større støttebehov under § 85.

Hvis disse borgere udvisiteres, eller der anvendes frivillige tilbud, kan der være et besparelses-potentiale på ca. 21.000 kr. pr. borger. I 2016 ville det svare til en samlet besparelse på ca. 2 mio. kr.

Det er vigtigt at tage forbehold for, at der på grund af eventuelt manglende opdateringer kan være sket et yderligere funktionstab hos disse borgere. Der kan desuden være sket en ændring i borgernes funktionsniveau siden 2016. Analysen er derfor indikativ, og der kan i praksis ikke forventes besparelser for alle borgere.

Metode

På den samlede VUM-score scores borgerne på en skala fra A (intet problem) til E (fuldstændigt problem). Scoren B indikerer lette problemer, mens C indikerer moderate problemer og D svære problemer.

Analysen omfatter borgere med indsatser efter servicelovens §§ 85, 103, 104, 107 og 108. Borgere med BPA-ordning (servicelovens § 96) indgår ikke i analysen, idet kun 27 % af disse borgere havde en VUM-score i december 2016. Det skal bemærkes, at der for en relativt stor del af borgerne på især §§ 85, 103, 104 og 108 ikke var angivet en samlet VUM-score. Dette behæfter alt andet lige analysen med en vis usikkerhed.

Analyse

Samlet VUM-score og omkostninger pr. borger, fordelt på paragraffer, december 2016 (Antal borgere i parenteser)

		A	B	C	D	E	Ikke angivet
§ 85	Score	0,0 % (0)	17,4 % (95)	54,2 % (296)	8,6 % (47)	0,0 % (0)	19,8 % (108)
	Udgifter pr. borger	0	21.141	29.124	40.689	0	27.197
§ 103	Score	1,3 % (3)	10,2 % (23)	51,8 % (117)	15,9 % (36)	1,8 % (4)	19,0 % (43)
	Udgifter pr. borger	90.667	92.022	110.034	121.679	110.325	105.630
§ 104	Score	0,0 % (0)	3,3 % (34)	22,4 % (233)	44,6 % (464)	13,9 % (145)	15,9 % (165)
	Udgifter pr. borger	0	83.509	99.027	180.443	151.093	84.434
§ 107	Score	0,0 % (0)	9,6 % (51)	54,4 % (289)	24,7 % (131)	5,3 % (28)	6,0 % (32)
	Udgifter pr. borger	0	314.714	343.777	684.395	579.583	163.735
§ 108	Score	0,0 % (0)	0,5 % (5)	14,7 % (147)	48,7 % (488)	15,6 % (156)	20,6 % (206)
	Udgifter pr. borger	0	247.514	567.696	819.086	870.974	514.988

Potentiale i at reorganisere borgere med let støttebehov fra botilbud til socialpædagogisk støtte

Beskrivelse

Borgere med et let støttebehov (B) i botilbud kostede lidt mindre end borgere med et større støttebehov i 2016, hvilket kan skyldes, at de i praksis modtog mindre støtte i botilbuddet. Revisiteres disse borgere til § 85-støtte, kan der være et besparelsespotentiale på knap 300.000 kr. pr. borger. Visiteres de helt ud af botilbud, kan der være et potentiale på op til 314.714 kr. pr. borger.

Der var ligeledes fem borgere med lette problemer (B) i længerevarende botilbud i 2016. Disse borgere må forventes at have ressourcer til at kunne bo i egen bolig. Hvis disse borgere reorganiseres til § 85-støtte, kan potentialet være ca. 225.000 kr. pr. borger.

Også her skal der tages forbehold for eventuelt manglende opdatering af funktionsvurderingen og eventuelle ændringer funktionsniveauet siden 2016.

Herudover skal der tages højde for ventelister. I 2018 er der således 11 nettoventende borgere i BCH, som ikke har modtaget et boligtilbud (fordelt på otte visiteret til § 107 og tre visiteret til § 108). Disse borgere prioriteres af hensyn til forsyningsforpligtelsen højt ved ledige pladser.

Metode

På den samlede VUM-score scores borgerne på en skala fra A (intet problem) til E (fuldstændigt problem). Scoren B indikerer lette problemer, mens C indikerer moderate problemer og D svære problemer.

Analysen omfatter borgere med indsatser efter servicelovens §§ 85, 103, 104, 107 og 108. Borgere med BPA-ordning (servicelovens § 96) indgår ikke i analysen, idet kun 27 % af disse borgere havde en VUM-score i december 2016. Det skal bemærkes, at der for en relativt stor del af borgerne på især §§ 85, 103, 104 og 108 ikke var angivet en samlet VUM-score. Dette behæfter alt andet lige analysen med en vis usikkerhed.

Analyse

Samlet VUM-score og omkostninger pr. borger, fordelt på paragraffer, december 2016 (Antal borgere i parenteser)

		A	B	C	D	E	Ikke angivet
§ 85	Score	0,0 % (0)	17,4 % (95)	54,2 % (296)	8,6 % (47)	0,0 % (0)	19,8 % (108)
	Udgifter pr. borger	0	21.141	29.124	40.689	0	27.197
§ 103	Score	1,3 % (3)	10,2 % (23)	51,8 % (117)	15,9 % (36)	1,8 % (4)	19,0 % (43)
	Udgifter pr. borger	90.667	92.022	110.034	121.679	110.325	105.630
§ 104	Score	0,0 % (0)	3,3 % (34)	22,4 % (233)	44,6 % (464)	13,9 % (145)	15,9 % (165)
	Udgifter pr. borger	0	83.509	99.027	180.443	151.093	84.434
§ 107	Score	0,0 % (0)	9,6 % (51)	54,4 % (289)	24,7 % (131)	5,3 % (28)	6,0 % (32)
	Udgifter pr. borger	0	314.714	343.777	684.395	579.583	163.735
§ 108	Score	0,0 % (0)	0,5 % (5)	14,7 % (147)	48,7 % (488)	15,6 % (156)	20,6 % (206)
	Udgifter pr. borger	0	247.514	567.696	819.086	870.974	514.988

Potentiale i at gøre borgere med lette problemer, som modtager § 85-støtte, selvhjulpne

Beskrivelse

Når der ses nærmere på undertemaerne i VUM for borgere, der modtog støtte efter § 85 i 2016, fremgår det, at borgere med lette problemer (B) især var karakteriseret ved at have psykiske udfordringer og udfordringer if forhold til praktiske opgaver i hjemmet.

Samlet set havde borgere med lette problemer forholdsvis begrænsede problemer på de fleste områder, og der bør her være et stort potentiale for både at gøre en andel af borgerne mere selvhjulpne og anvende frivillige tilbud.

Borgere med moderate og svære problemer (C og D) har ligeledes udfordringer med deres psykiske funktionsniveau og har herudover flere afledte konsekvenser i forhold til praktiske opgaver, job (samfundsliv) og social kontakt.

Metode

På de ti VUM-undertemaer scores borgerne på en skala fra 0 (intet problem) til 4 (fuldstændigt problem). Scoren 1 indikerer lette problemer, mens 2 indikerer moderate problemer og 3 svære problemer.

Analysen omfatter borgere med indsatser efter servicelovens § 85 med en samlet VUM-score i 2016. Det skal bemærkes, at 20 % af borgerne med støtte efter § 85 ikke havde tilknyttet en samlet VUM-score i december 2016. Disse borgere indgår derfor ikke i analysen, hvilket alt andet lige behæfter analysen med en vis usikkerhed.

Analyse

Gennemsnitsscore på VUM-undertemaer for borgere med § 85-støtte, fordelt på samlet VUM-score, december 2016

	A	B	C	D	E
Fysisk funktionsnedsættelse	-	0,68	0,92	1,58	-
Psykisk funktionsnedsættelse	-	1,62	2,06	2,51	-
Socialt problem	-	0,29	0,62	1,22	-
Praktiske opgaver i hjemmet	-	1,13	1,58	2,60	-
Egenomsorg	-	0,35	0,66	1,80	-
Mobilitet	-	0,59	0,82	1,78	-
Kommunikation	-	1,05	1,52	2,02	-
Samfundsliv	-	1,05	1,52	2,16	-
Socialt liv	-	0,99	1,43	2,02	-
Sundhed	-	0,73	0,91	1,69	-

Potentiale i at støtte borgere i botilbud med lette problemer i egen bolig

Beskrivelse

Borgere i både midlertidige og længerevarende botilbud var i 2016 generelt kendetegnet ved at have psykisk funktionsnedsættelse som en hovedudfordring. Dette er en tendens, vi også ser på landsplan.

Borgere med lette problemer (B) har generelt et forholdsvis godt funktionsniveau på de fleste områder, og der bør være et stort potentiale i at støtte disse borgere i egen bolig.

Borgere med moderate problemer havde ud over psykiske udfordringer problemer med praktiske opgaver og job (samfundsliv), men har ligeledes begrænsede problemer på mange områder.

For borgere med mere komplekse behov (D og E) var der større udfordringer både i forhold til de basale funktionsnedsættelser og de afledte konsekvenser.

Metode

På de ti VUM-undertemaer scores borgerne på en skala fra 0 (intet problem) til 4 (fuldstændigt problem). Scoren 1 indikerer lette problemer, mens 2 indikerer moderate problemer og 3 svære problemer.

Analysen omfatter borgere med indsatser efter servicelovens §§ 107 og 108 med en samlet VUM-score i 2016. Det skal bemærkes, at henholdsvis 6 og 21 % af borgerne med støtte efter § 107 og 108 ikke havde tilknyttet en samlet VUM-score i december 2016. Disse borgere indgår derfor ikke i analysen, hvilket alt andet lige behæfter analysen med en vis usikkerhed.

Analyse

Gennemsnitsscore på VUM-undertemaer for borgere i § 107- og 108-tilbud, fordelt på samlet VUM-score, december 2016

	A	B	C	D	E
Fysisk funktionsnedsættelse	-	0,40	0,82	1,73	2,98
Psykisk funktionsnedsættelse	-	1,84	2,31	2,86	3,26
Socialt problem	-	0,22	0,77	1,55	1,43
Praktiske opgaver i hjemmet	-	1,09	2,01	2,95	3,78
Egenomsorg	-	0,29	1,22	2,52	3,45
Mobilitet	-	0,40	1,16	2,18	3,14
Kommunikation	-	1,15	1,68	2,27	2,91
Samfundsliv	-	1,44	2,08	2,69	3,15
Socialt liv	-	1,16	1,72	2,37	2,72
Sundhed	-	0,80	1,43	2,10	2,64

BCH – børn og unge

Demografisk vækst i antallet af børn og unge (0-30 år) i København på 10 % i den undersøgte periode

Beskrivelse

Som udgangspunkt for analysen af BCH – Børn og unge er det relevant at nævne den generelle udvikling i børnetallet i perioden 2013-2017, hvor det har været muligt at skaffe data fra borgercenteret.

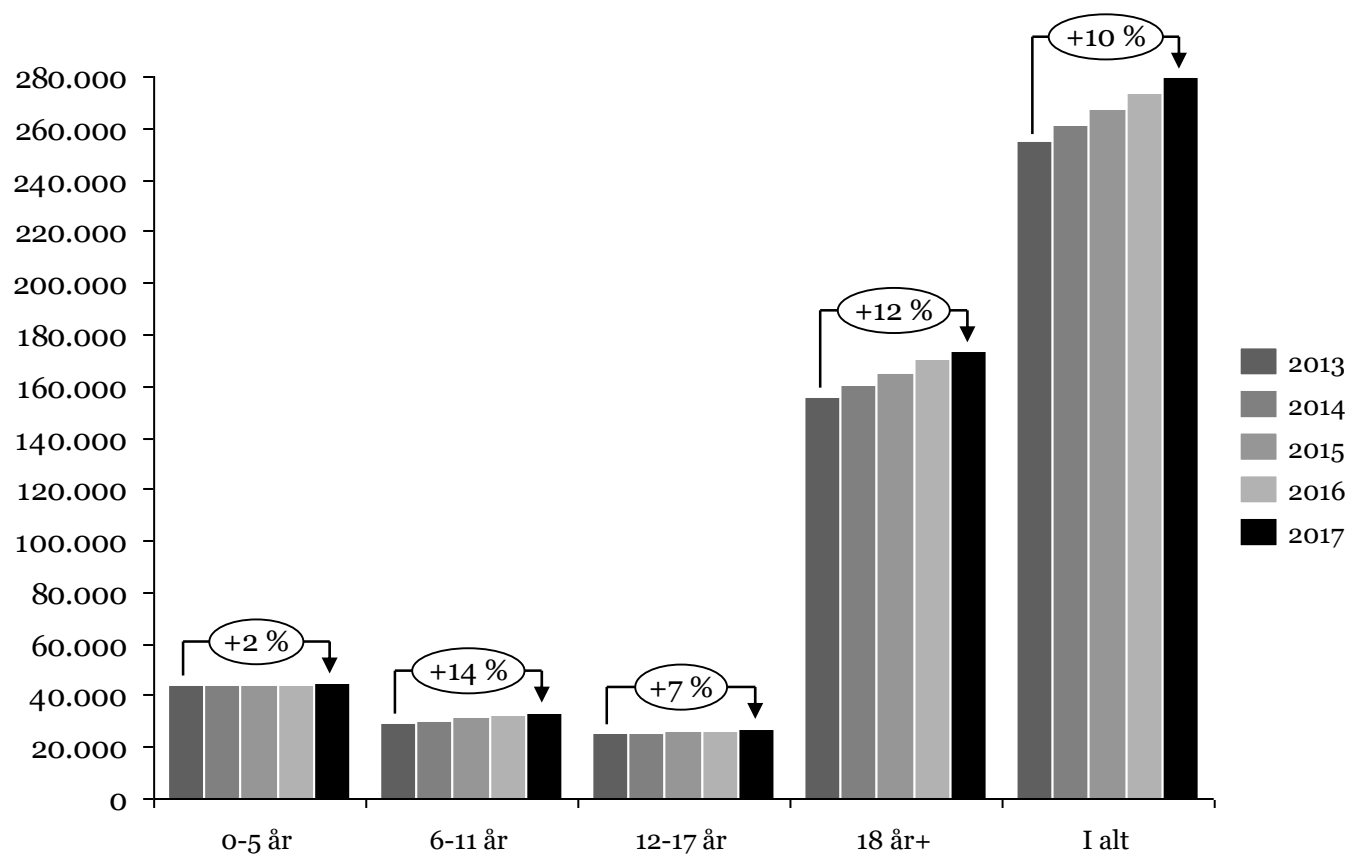
Her ses det, at der har været en stigning på 10 % i antallet af børn/unge i alderen 0-30 år i perioden. Stigningen har været relativt størst for børn i alderen 6-11 år og unge i alderen 18-30 år.

Metode

Beregnet på baggrund af folketallet den 1. i kvartalet (Statistikbanken, FOLK1A).

Analyse

Antal børn/unge i København, 2013-2017



Stigning i anvendelsen af private – og i mindre grad interne – tilbud over tid

Beskrivelse

Antallet af børn/unge, der modtog støtte i BCH – Børn og unge er steget med 8 % fra 2013 til 2017, hvilket er samme tendens som den generelle udvikling i befolkningstallet i kommunen i perioden.

Stigningen har været størst blandt unge på 18 år og derover, mens der er sket et fald i andelen af børn i alderen 0-5 år, der enten var anbragt eller modtog en forebyggende foranstaltning.

I perioden er der sket en forholdsvis stor stigning i anvendelsen af private tilbud og et fald i anvendelsen af eksterne kommunale/regionale tilbud.

Herudover er der sket en lille stigning i anvendelsen af egne tilbud. Der er samtidig sket en mindre stigning i køb af tilbud fra BUF.

Metode

Analysen omfatter børn/unge i alderen 0-30 år, som har modtaget indsatser i BCH – Børn og unge i perioden 2013-2017.

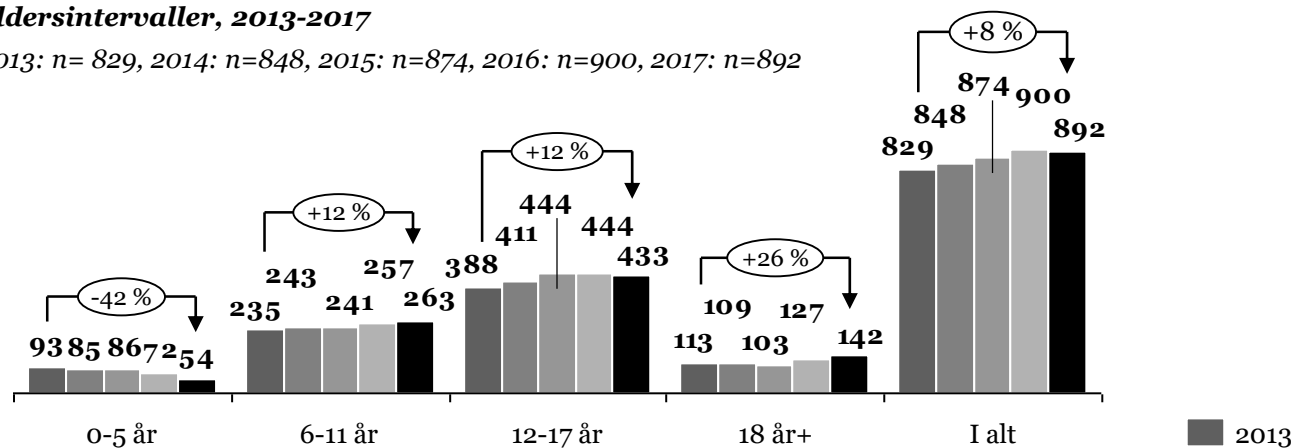
Borgere, som udelukkende har positive udgifter, (indtægter) indgår ikke i analysen.

Én borger kan modtage støtte fra flere forskellige leverandørtyper i ét år.

Analyse

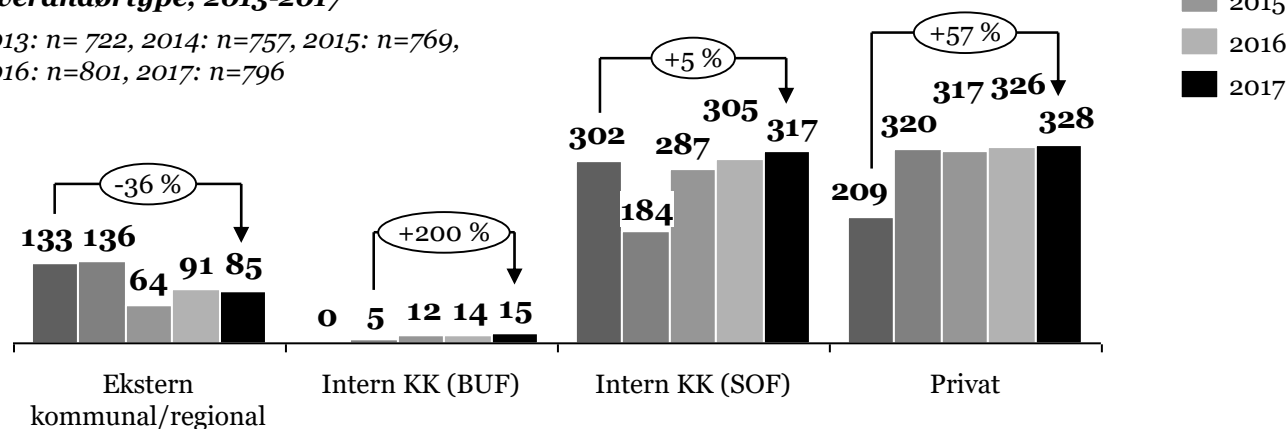
Antal unikke modtagere af anbringelser og forebyggende foranstaltninger, fordelt på aldersintervaller, 2013-2017

2013: n= 829, 2014: n=848, 2015: n=874, 2016: n=900, 2017: n=892



Antal unikke modtagere af anbringelser og forebyggende foranstaltninger, fordelt på leverandørtype, 2013-2017

2013: n= 722, 2014: n=757, 2015: n=769, 2016: n=801, 2017: n=796



Flest unge med forebyggende foranstaltninger, men relativt størst stigning i antallet af anbragte unge

Beskrivelse

Stigningen i antallet af børn/unge med en indsats i BCH – Børn og unge har været relativt størst blandt anbragte børn og unge, hvor 13 % flere var anbragte i 2017 end i 2013. Tilsvarende modtog 10 % flere børn og unge en forebyggende foranstaltning i 2017 end i 2013.

Over hele perioden har der været flest børn/unge i alderen 12-17 år med både anbringelse og forebyggende foranstaltninger.

Det er værd at bemærke, at der både for anbringelser og forebyggende foranstaltninger er sket en stigning i andelen af unge på 18 år og derover (efterværn) på knap 40 % fra 2013 til 2017.

Der ses et fald i antallet af børn i alderen 0-5 år, der modtager foranstaltninger i perioden. Dette er drevet af et fald i antallet af børn, der modtog forebyggende foranstaltninger.

Metode

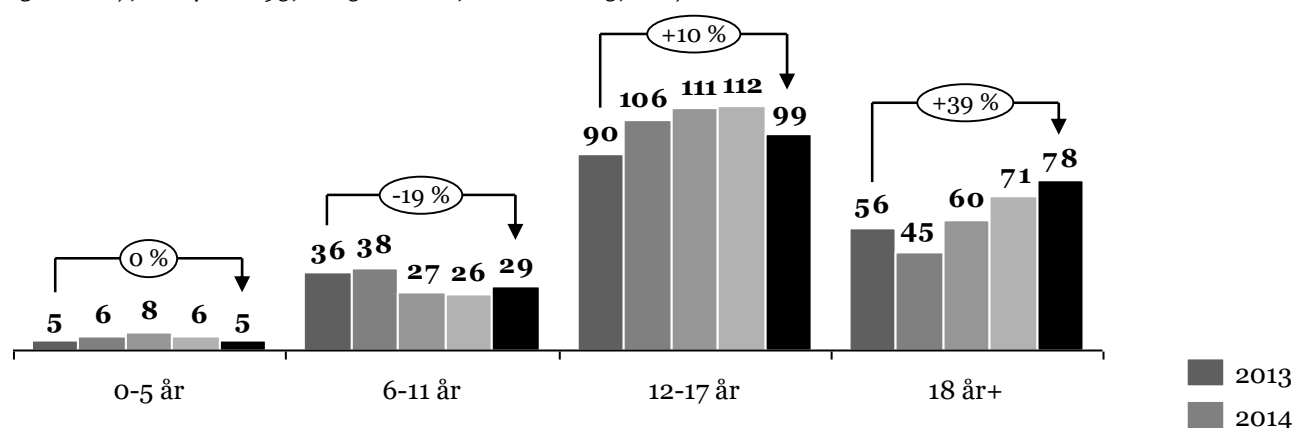
Analysen omfatter børn/unge i alderen 0-30 år, som har modtaget indsatser i BCH – Børn og unge i perioden 2013-2017.

Borgere, som udelukkende har positive udgifter (indtægter), indgår ikke i analysen.

Analyse

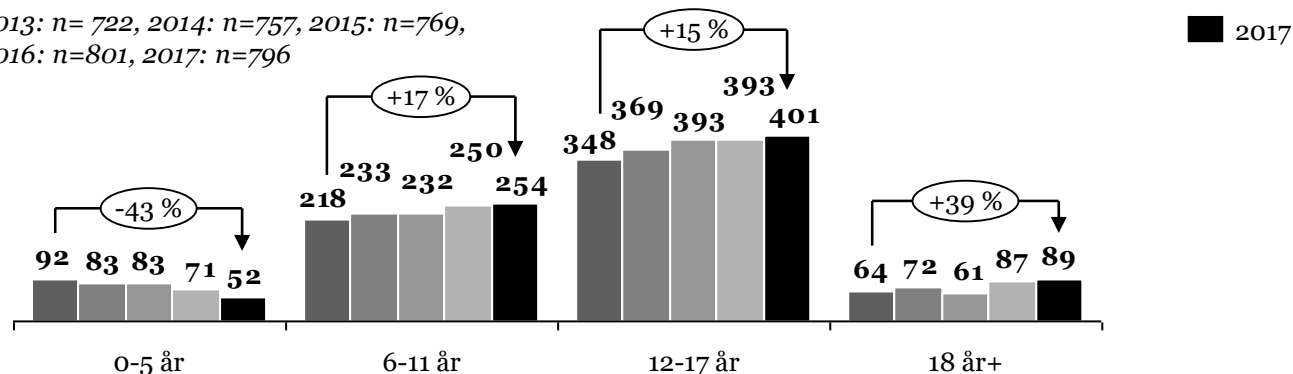
Antal unikke modtagere af anbringelser, fordelt på aldersintervaller, 2013-2017

2013: n= 187, 2014: n=195, 2015: n=206, 2016: n=215, 2017: n=211



Antal unikke modtagere af forebyggende foranstaltninger, fordelt på aldersintervaller, 2013-2017

2013: n= 722, 2014: n=757, 2015: n=769, 2016: n=801, 2017: n=796



Fald i anbringelser i eksterne kommunale/regionale tilbud og stigning i anvendelsen af private forebyggende foranstaltninger

Beskrivelse

Faldet i anvendelsen af eksterne kommunale/regionale tilbud i perioden er drevet af en halvering af antallet af anbragte børn/unge i eksterne kommunale/regionale tilbud fra 2013 til 2017.

Samtidig er der sket mere end en tredobling af antallet af anbragte børn/unge i SOF's egne tilbud.

Stigningen i anvendelsen af private tilbud i perioden er især drevet af en stigning i anvendelsen af forebyggende foranstaltninger fra 2013 til 2017. Dette kan dog skyldes en ændret registreringspraksis fra 2014 og fremefter, og det kan derfor være mere retvisende at fokusere på udviklingen fra 2014 til 2017. Det samme gør sig gældende i forhold til brugen af egne tilbud, som er steget markant fra 2014 til 2016.

Metode

Analysen omfatter børn/unge i alderen 0-30 år, som har modtaget indsatser i BCH – Børn og unge i perioden 2013-2017.

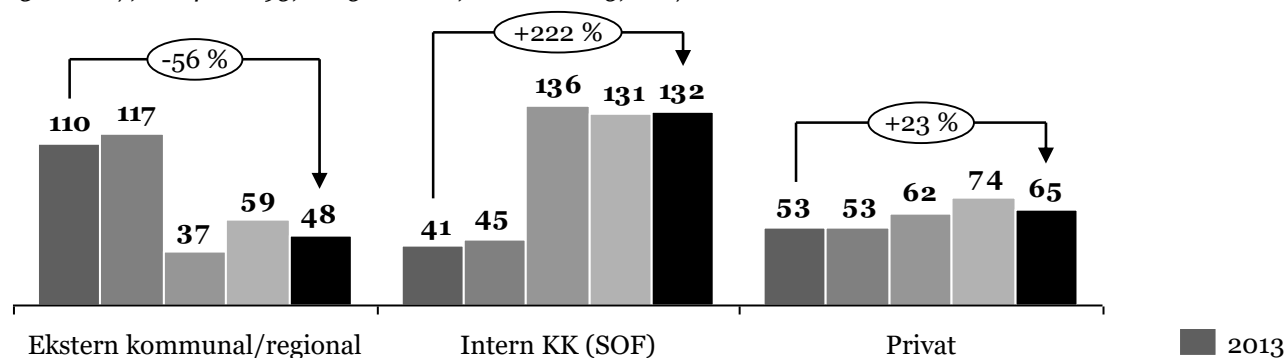
Borgere, som udelukkende har positive udgifter (indtægter), indgår ikke i analysen.

Én borger kan modtage støtte fra flere forskellige leverandørtyper i ét år.

Analyse

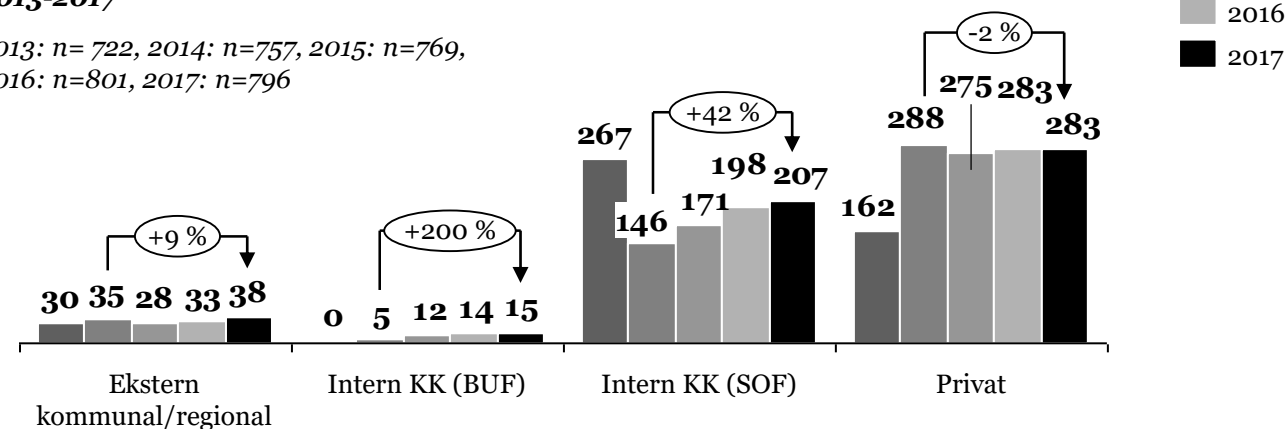
Antal unikke modtagere af anbringelser, fordelt på leverandørtype, 2013-2017

2013: n= 187, 2014: n=195, 2015: n=206, 2016: n=215, 2017: n=211



Antal unikke modtagere af forebyggende foranstaltninger, fordelt på leverandørtype, 2013-2017

2013: n= 722, 2014: n=757, 2015: n=769, 2016: n=801, 2017: n=796



Fald i anbringelser på socialpædagogiske opholdssteder

Beskrivelse

I perioden 2013-2017 er der sket et fald i andelen af børn/unge, der har været anbragt på socialpædagogiske opholdssteder. Mens 45 % af de anbragte børn/unge var anbragt på socialpædagogiske opholdssteder i 2013, var andelen faldet til 22 % i 2017. Mens der skete en stor stigning i antallet af børn og unge i familiepleje fra 2013 til 2015, er niveauet i dag under landsgennemsnittet på ca. 60 pct. for alle børn og unge med særlige behov.

Anvendelsen af de øvrige typer anbringelser har været relativt stabil i perioden med størst udsving i anvendelsen af anbringelse på kost- og efterskoler. Mens næsten ingen unge var anbragt på kost- eller efterskole i 2013, var andelen 5 % i 2017.

Figuren viser, at der i 2017 blev anvendt både interne tilbud og køb fra eksterne kommunale/regionale og private leverandører til familiepleje og døgninstitutioner, mens private leverandører stod for anbringelser på kost- og efterskoler samt socialpædagogiske opholdssteder.

Metode

Analysen omfatter børn/unge i alderen 0-30 år, som har været anbragt i BCH – Børn og unge i perioden 2013-2017.

Borgere, som udelukkende har positive udgifter (indtægter), indgår ikke i analysen.

En borger kan have haft flere forskellige typer anbringelser i ét år.

Analyse

Antal unikke borgere anbragt, 2013-2017

(Andel af samlet antal anbragte børn/unge i året i parenteser)

	2013	2014	2015	2016	2017
Familiepleje	42 (22 %)	49 (25 %)	58 (28 %)	50 (23 %)	50 (24 %)
Socialpædagogiske opholdssteder	84 (45 %)	52 (27 %)	53 (26 %)	53 (25 %)	47 (22 %)
Døgninstitutioner for børn og unge	110 (59 %)	117 (60 %)	114 (55 %)	125 (58 %)	125 (59 %)
Værelse/Kollegie	1 (1 %)	1 (1 %)	2 (1 %)	1 (0,5 %)	0 (0 %)
Kost- og efterskoler	2 (1 %)	2 (1 %)	9 (4 %)	10 (5 %)	11 (5 %)

2013: n= 187, 2014: n=195, 2015: n=206, 2016: n=215, 2017: n=211

Oversigt over leverandører af anbringelser i 2017

Ekstern kommunal/ regional leverandør	Intern KK (SOF)	Privat leverandør
Familiepleje Døgninstitutioner for børn og unge	Familiepleje Døgninstitutioner for børn og unge	Familiepleje Døgninstitutioner for børn og unge Kost- og efterskoler Socialpædagogiske opholdssteder

Potentiale i at anvende kommunens egne tilbud til anbringelser på døgninstitutioner

Beskrivelse

Over hele perioden har de gennemsnitlige udgifter pr. barn/ung (helårspersoner) anbragt på døgninstitutioner/socialpædagogiske opholdssteder været højest i de eksterne kommunale/regionale tilbud. Herefter følger private tilbud, mens SOF's egne døgninstitutioner har været billigst over hele den periode, hvor de har været anvendt (2015-2017).

Analysen indikerer, at der i nogle tilfælde kan være et besparelsespotentiale ved i højere grad at anvende kommunens egne døgninstitutioner eller private tilbud (døgninstitutioner eller socialpædagogiske opholdssteder) frem for eksterne kommunale/regionale døgninstitutioner.

Potentialet afhænger dog af, hvorvidt målgrupperne er sammenlignelige på tværs af de tilbud, der leveres af henholdsvis interne, kommunale/regionale og private leverandører. Da denne viden ikke foreligger i det eksisterende datagrundlag, udregnes der ikke et konkret potentiale på dette område.

Metode

Opgørelsen omfatter udgifter til anbringelser på døgninstitutioner og socialpædagogiske opholdssteder.

Forbrugsdata er opgjort på baggrund af realiseret økonomi – på nær for interne tilbud, som BCH selv driver, og som finansieres som en samlet ramme. Her er den samlede driftsudgift for tilbuddet beregnet og fordelt forholdsmæssigt på de enkelte børn, afhængig af aktivitetsniveauet.

For BCH's øvrige interne tilbud er den samlede driftsudgift pr. plads pr. barn udregnet (alt inklusive i forhold til husleje, løn, overhead mv.)

Analyse

Udgifter til anbringelser på døgninstitutioner og socialpædagogiske opholdssteder, fordelt på leverandørtype, 2013-2017 (kr. – løbende priser)

Leverandør		2013	2014	2015	2016	2017
Ekstern kommunal/ regional	Samlede udgifter	100.754.560	102.216.758	34.447.439	43.272.620	43.484.315
	Udgifter pr. borger	915.951	873.648	931.012	801.345	966.318
	Udgifter pr. helårsborger	1.196.532	1.182.315	1.190.880	1.266.804	1.330.409
Intern KK (SOF)	Samlede udgifter	-	-	61.502.730	69.297.785	63.969.378
	Udgifter pr. borger	-	-	740.997	824.974	743.830
	Udgifter pr. helårsborger	-	-	871.380	987.765	955.509
Privat	Samlede udgifter	31.128.434	32.275.193	34.026.761	44.483.773	38.839.375
	Udgifter pr. borger	622.569	686.706	680.535	808.796	792.640
	Udgifter pr. helårsborger	886.954	937.560	960.613	1.175.116	1.067.337

Bemærk: Der er observeret en stor ændring mellem 2013 og 2014. PwC har ikke fået oplyst hvad der er årsag til springet.

Potentiale i at anvende familiepleje frem for interne døgninstitutioner

Beskrivelse

Tabellen viser forskellen i udgifter til anbringelser henholdsvis på døgninstitutioner og i familiepleje i SOF's egne tilbud i perioden 2015-2017.

Udgifterne pr. helårsperson i familiepleje er – ikke overraskende – generelt lavere end udgifterne til anbringelser på døgninstitutioner.

Der kan således være et potentiale i at undersøge muligheden for i højere grad at anbringe børn og unge i plejefamilier frem for interne døgninstitutioner.

I praksis ville udgifterne i 2017 kunne reduceres med 454.134 kr. pr. helårsborger anbragt i familiepleje frem for døgninstitution.

Metode

Forbrugsdata er opgjort på baggrund af realiseret økonomi – på nær for interne tilbud, som BCH selv driver, og som finansieres som en samlet ramme. Her er den samlede driftsudgift for tilbuddet beregnet og fordelt forholdsmæssigt på de enkelte børn, afhængig af aktivitetsniveauet.

For BCH's øvrige interne tilbud er den samlede driftsudgift pr. plads pr. barn udregnet (alt inklusive i forhold til husleje, løn, overhead mv.).

Borgere, som udelukkende har positive udgifter (indtægter), indgår ikke i analysen.

Analyse

Udgifter til anbringelser på døgninstitutioner og i familiepleje i SOF's egne tilbud, 2015-2017 (kr. – løbende priser – antal borgere i parenteser)

		2015	2016	2017
Døgninstitutioner	Samlede udgifter	61.502.730	69.297.785	63.969.378
	Udgifter pr. borger	740.997 (83)	824.974 (84)	743.830 (86)
	Udgifter pr. helårsborger	871.380 (70,6)	987.765 (70,2)	955.509 (66,9)
Familiepleje	Samlede udgifter	19.969.624	21.038.188	22.462.969
	Udgifter pr. borger	363.084 (55)	438.296 (48)	467.979 (48)
	Udgifter pr. helårsborger	483.702 (41,3)	513.229 (41,0)	501.375 (44,8)

Fald i anvendelsen af rådgivning og vejledning efter servicelovens § 11 og øget anvendelse af familiebehandling

Beskrivelse

I perioden er der sket et fald i andelen af børn og unge, som modtager praktisk og pædagogisk støtte. Samtidig er der sket en stigning i andelen, der har familiebehandling. Andelen er her mere end fordoblet. Der har ligeledes været vækst i anvendelsen af privat dagbehandling og hjemmetræning efter servicelovens § 32.

Det er værd at bemærke, at der i perioden er sket et fald i anvendelsen af rådgivning og vejledning efter servicelovens § 11, der er den tidlige, forebyggende indsats. I 2017 anvendtes § 11 udelukkende til ekstern konsulentbistand – hvilket ikke antages at være kortvarig rådgivning og sparring.

Det er vores erfaring fra analyser i en række andre kommuner, at § 11 generelt er en noget billigere løsning end forebyggende foranstaltninger efter § 52. Desuden kan § 11 iværksættes hurtigt og uden en børnefaglig undersøgelse. Vi vurderer på denne baggrund, at der både kan være et økonomisk potentiale og en fordel for borgerne ved i højere grad at anvende § 11 til kortvarig rådgivning og vejledning i SOF.

Metode

Analysen omfatter børn/unge i alderen 0-30 år, som har modtaget forebyggende foranstaltninger i BCH – Børn og unge i perioden 2013-2017.

Borgere, som udelukkende har positive udgifter (indtægter), indgår ikke i analysen.

Én borger kan have haft flere forskellige typer forebyggende foranstaltninger i ét år.

Analyse

Antal unikke modtagere af forebyggende foranstaltninger, 2013-2017

(Andel af samlet antal børn/unge med forebyggende foranstaltning i året i parenteser)

	2013	2014	2015	2016	2017
§ 11-rådgivning og -vejledning	38 (5 %)	35 (5 %)	8 (1 %)	1 (0,1 %)	3 (0,4 %)
Psykologisk behandling	7 (1 %)	18 (2 %)	15 (2 %)	13 (2 %)	11 (1 %)
Kontaktperson for barnet	69 (10 %)	73 (10 %)	69 (9 %)	68 (8 %)	89 (11 %)
Kontaktperson for familien	1 (0,1 %)	3 (0,4 %)	4 (1 %)	2 (0,2 %)	2 (0,3 %)
Praktisk og pædagogisk støtte	116 (16 %)	46 (6 %)	42 (5 %)	35 (4 %)	29 (4 %)
Familiebehandling	35 (5 %)	57 (8 %)	80 (10 %)	88 (11 %)	97 (12 %)
Kommunal dagbehandling	30 (4 %)	35 (5 %)	28 (4 %)	33 (4 %)	38 (5 %)
Privat dagbehandling	121 (17 %)	149 (20 %)	173 (22 %)	178 (22 %)	180 (23 %)
Aflastning §§ 52, 84, jf. 44	403 (56 %)	478 (63 %)	460 (60 %)	447 (56 %)	433 (54 %)
§ 32-hjemmetræning	34 (5 %)	47 (6 %)	56 (7 %)	68 (8 %)	65 (8 %)
Øvrig forebyggende foranstaltninger	185 (26 %)	171 (23 %)	199 (26 %)	224 (28 %)	219 (28 %)

2013: n= 722, 2014: n=757, 2015: n=769, 2016: n=801, 2017: n=796

Potentiale i at anvende kommunens egne tilbud til familiebehandling og kontaktperson for barnet

Beskrivelse

Som nævnt leveres en stor del af de forebyggende foranstaltninger til børn unge i BCH af private leverandører. Herudover leverer Københavns Kommune selv aflastning, familiebehandling, kontaktperson og øvrige foranstaltninger, mens der anvendes eksterne kommunale leverandører til kommunal dagbehandling.

For familiebehandling og kontaktperson, som både leveres internt og købes i privat regi, var udgifterne pr. borger i 2017 lavere internt i SOF end hos private leverandører. Der kan således umiddelbart være et potentiale ved i højere grad at anvende kommunens interne tilbud til disse foranstaltninger.

Datagrundlaget muliggør ikke en sammenligning, der tager højde for forskelle i antallet af visiterede timer henholdsvis internt og hos private leverandører. Der vil derfor ikke blive beregnet et egentligt potentiale, idet dette vil være forbundet med for stor usikkerhed.

Metode

Forbrugsdata er opgjort på baggrund af realiseret økonomi – på nær for interne tilbud, som BCH selv driver, og som finansieres som en samlet ramme. Her er den samlede driftsudgift for tilbuddet beregnet og fordelt forholdsmæssigt på de enkelte børn, afhængig af aktivitetsniveauet.

For BCH's øvrige interne tilbud er den samlede driftsudgift pr. plads pr. barn udregnet (inklusive i forhold til husleje, løn, overhead mv.).

Borgere, som udelukkende har positive udgifter (indtægter), indgår ikke i analysen.

Analyse

Øversigt over leverede forebyggende foranstaltninger i 2017

Ekstern kommunal/ regional leverandør	Intern KK (BUF)	Intern KK (SOF)	Privat leverandør
Kommunal dagbehandling	Øvrige forebyggende foranstaltninger	Aflastning Familiebehandling Kontaktperson for barnet Øvrige forebyggende foranstaltninger	§ 11-rådgivning og -vejledning Familiebehandling Kontaktperson for barnet Kontaktperson for familien Praktisk og pædagogisk støtte Privat dagbehandling Psykologisk behandling Øvrige forebyggende foranstaltninger

Udgifter til udvalgte forebyggende foranstaltninger, fordelt på leverandørtype 2017 (kr.) (Antal borgere i parenteser)

Leverandør		Familiebehandling	Kontaktperson for barnet
Intern KK (SOF)	Samlede udgifter	2.020.049	1.855.592
	Udgifter pr. borger	24.939 (81)	40.339 (46)
Privat	Samlede udgifter	1.092.087	3.272.581
	Udgifter pr. borger	64.240 (17)	72.724 (45)

Vurdering af potentialer på visitationsområdet

Udgangspunkt for potentialeberegninger

Baggrund

- Analysen har givet anledning til identifikation af en række besparelspotentialer på tværs af borgercentre i SOF – på nær BBU, som ikke indgår i analysen grundet manglende data fra disse borgercentre.
- Potentialerne er beregnet på baggrund af kriterierne, som er beskrevet i tabellen til højre.
- Det er en forudsætning for realisering af potentialerne, at der er ambition om og vilje til at udvikle styringspraksis og kultur samt faglige rammer og processer i organisationen.
- Den estimerede tidshorisont for realisering af potentialerne er en *vejledende* ramme baseret på vores erfaring fra en lang række andre projekter. I praksis vil tidshorisonten dog afhænge af, hvorvidt der allokeres ressourcer og tilstrækkeligt ledelsesmæssigt fokus.
- I praksis har SOF igangsat en række initiativer i de enkelte borgercentre, som kan have et vist overlap med de identificerede potentialer. Disse initiativer vil typisk være iværksat på et senere tidspunkt i tid end det tidsrum, der indgår i analysen.
- Der er ikke taget forbehold for, at der i både BCV og BCH står borgere på venteliste til §§107- og 108-tilbud samt §85-støtte. De beregnede potentialer ved at udvisitere/revisitere borgere vil alt andet lige blive reduceret i det omfang, de frigivne pladser fyldes op af borgere på venteliste.

Tilgang til beregning af besparelspotentialer

#	Kriterie	Beskrivelse
1	Udgangspunkt i tilgængelige data	<ul style="list-style-type: none"> • Potentialerne er beregnet på baggrund af de data, som de enkelt borgercentre har overleveret til PwC, samt kontinuerlige møder med repræsentanter fra de enkelte borgercentre. • Dette sætter rammerne for dybden af de analyser, der ligger til grund for potentialeberegningerne.
2	Perspektivering i forhold til erfaring fra øvrige analyser	<ul style="list-style-type: none"> • Potentialerne er perspektiveret i lyset af PwC's omfattende erfaring fra øvrige analyser på området, som er gennemført over de seneste 15 år.
3	Konservative estimater	<ul style="list-style-type: none"> • Udmøntningen af potentialerne afhænger i praksis af en række faktorer, som kan påvirke potentialerne i både opadgående og nedadgående retning. • For at sikre, at potentialerne ikke er overestimerede, er der anlagt en konservativ tilgang til beregningen. Det vil enten sige, at der er beregnet både et fuldt og et delvist potentiale, eller at potentialet er beregnet ud fra en antagelse om, at det ikke kan realiseres for alle borgere. For hvert potentiale er disse antagelser tydeligt beskrevet i tekstboks.

Potentiale for at opnå en samlet besparelse på op til 55,2 mio. kr. ved mere effektiv visitationspraksis

Potentiale inden for Spor 4 – Visitationspraksis

ESTIMERET

	Bespareses- potentiale (mio. kr., 2016-priser)	Andel af samlede udgifter til borgere med indsats i BCH og BCV i 2016
Udvisitation af borgere fra § 85-støtte	4,2	0,2 %
Revisitation af borgere i midlertidige botilbud	21,9	0,8 %
Revisitation af borgere i længerevarende botilbud	8,4	0,3 %
Større anvendelse af egne tilbud på voksenhandicapområdet	16,9	0,6 %
Større anvendelse af familiepleje frem for anbringelse på interne døgninstitutioner	3,8	0,01 %
Besparesespotentiale i alt	55,2	1,91 %

Samlede udgifter til indsatser til borgere (mio. kr., 2016-priser)

BCV – Misbrug	I alt: 2.683,8
179,5	
BCV – Sindslidende og udsatte	
939,3	
BCH – Voksenhandicap	
1.239,7	
BCH – Børn og unge	
325,6	

Samlet potentialer ved udvisitering af borgere med lette problemer fra § 85-støtte på 2,8-4,2 mio. kr.

Beskrivelse

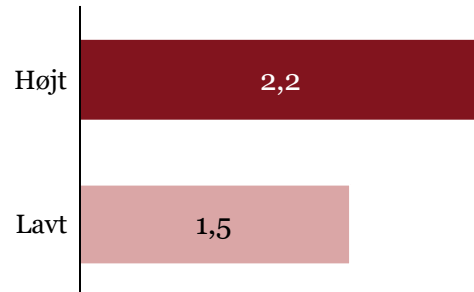
- Analysen indikerer, at der kan være et besparelsespotentialer i at udvisitere de 96 borgere i BCV og 95 borgere i BCH med lette problemer (B), som modtager støtte efter servicelovens §85.
- Som udgangspunkt kan det forventes, at en stor del af disse borgere kan klare sig selv eller klare sig med frivillige tilbud (jf. visitationskompasset).
- Det forventes, at potentialet kan indfries med en relativt kort tidshorisont – forventeligt inden for ét år. Dette vil dog i praksis afhænge af kadencen for personaletilpasning mv.
- Det skal tages forbehold for, at der på grund af manglende opdateringer af VUM-scoren kan være sket enten forbedring i funktionsniveauet eller et yderligere funktionstab hos borgere med lette problemer (B), som modtager støtte efter § 85. Der kan desuden være sket en ændring i borgernes funktionsniveau siden 2016. I praksis kan der derfor være flere eller færre borgere, som potentielt kan udvisiteres.
- Der skal desuden tages forbehold for ventelister for borgere visiteret til §85-støtte i BCV.
- For at tage forbehold for ovenstående har vi beregnet et reduceret (lavt) – og mere konservativt – potentiale, hvor 2/3 af borgerne, der i 2016 havde en VUM-score på B, udvisiteres fra § 85-støtte.

Vær opmærksom på, at borgere med moderate problemer (VUM-score C) også ofte kan hjælpes med frivillige/udvisiterede tilbud (jf. visitationskompasset). Der kan altså ligge et yderligere besparelsespotentialer i også at udvisitere nogle af disse borgere fra § 85-støtte i BCV og BCH.

Analyse

BCV – Sindslidende og udsatte

Vurderet potencialespænd ved udvisitering af borgere med lette problemer (VUM-score B) fra § 85-støtte i BCV – Sindslidende og udsatte (mio. kr., 2016-priser)



- Det fulde potentiale (højt) er beregnet på baggrund af de 96 borgere med VUM-scoren B, som i 2016 modtog støtte efter § 85. Det antages, at den gennemsnitlige udgift for disse borgere på 23.546 kr. pr. borger vil kunne spares (jf. tabellen "samlet VUM-score og udgifter pr. borger" for BCV).
- Det reducerede potentiale (lavt) omfatter udvisitering af 2/3 af disse borgere. Herved tages der forbehold for eventuelle barrierer, der er forbundet med udvisitering af borgerne, herunder ændret VUM-score.

BCH – Voksenhandicap

Vurderet potencialespænd for udvisitering af borgere med lette problemer (VUM-score B) fra § 85-støtte i BCH – Voksenhandicap (mio. kr., 2016-priser)



- Det fulde potentiale (højt) er beregnet på baggrund af de 95 borgere med VUM-scoren B, som i 2016 modtog støtte efter § 85. Det antages, at den gennemsnitlige udgift for disse borgere på 21.141 kr. pr. borger vil kunne spares (jf. tabellen "samlet VUM-score og udgifter pr. borger" for BCH).
- Det reducerede potentiale (lavt) omfatter udvisitering af 2/3 af disse borgere. Herved tages der forbehold for eventuelle barrierer, der er forbundet med udvisitering af borgerne, herunder ændret VUM-score.

Samlet potentiale ved revisitation af borgere med lette problemer i midlertidige botilbud på op til 21,9 mio. kr.

Beskrivelse

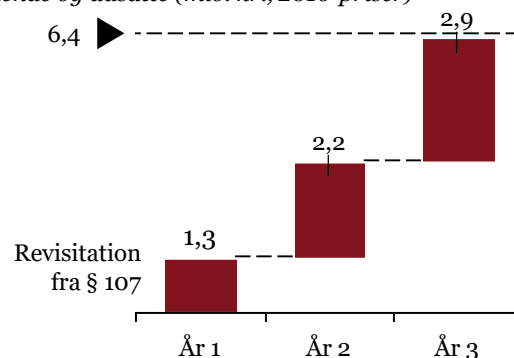
- Analysen indikerer, at der kan være et besparelspotentiale i at reorganisere de 30 borgere i BCV og 51 borgere BCH med lette problemer (B), som er i midlertidige botilbud, til støtte i eget hjem eller andre løsninger.
- Som udgangspunkt bør borgere med lette problemer ikke have behov for et botilbud (jf. visitationskompasset). Der kan være tilfælde, hvor disse borgere trænes til at bo selvstændigt i et midlertidigt botilbud, hvorfor anvendelsen af § 107 er et aktivt valg. Her er det dog afgørende, at indsatsen har et klart mål og afsluttes, når målet er nået. Det vurderes derfor at være realistisk også at re- eller udvisitere disse borgere over en treårig periode.
- Potentialeberegningen er baseret på, at halvdelen af de borgere, der i 2016 havde en VUM-score på B og var i §107-tilbud, reorganiseres til støtte i eget hjem (§ 85), mens den anden halvdel udvisiteres helt.
- Der skal tages forbehold for, at mangel på boliger kan betyde, at potentialet ikke kan hentes på den korte bane. I potentialeberegningen arbejdes der derfor med en forholdsvis konservativ tidshorisont på tre år for fuld indfasning af potentialet.

Vær opmærksom på, at borgere med moderate problemer (VUM-score C) sjældent vil have behov for et botilbud, idet de må forventes at have eller kunne opnå kompetencer til at klare sig selv (jf. visitationskompasset). Der kan altså ligge et yderligere besparelspotentiale i at reorganisere disse borgere til § 85-støtte eller frivillige/udvisiterede tilbud.

Analyse

BCV – Sindslidende og udsatte

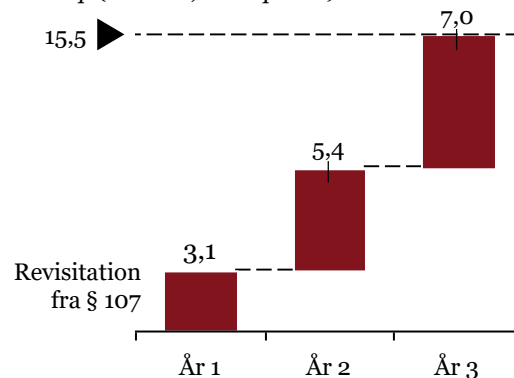
Vurderet potentiale ved revisitation af borgere med lette problemer (VUM-score B) fra § 107-tilbud i BCV – Sindslidende og udsatte (mio. kr., 2016-priser)



- Potentialet er beregnet på baggrund af de 30 borgere med VUM-scoren B, som i 2016 var i midlertidigt botilbud.
- Det antages, at halvdelen af disse borgere reorganiseres til støtte efter § 85, hvorfor den gennemsnitlige omkostning for disse borgere reduceres fra 225.178 kr. til 23.546 kr. over en treårig periode (jf. tabellen "samlet VUM-score og udgifter pr. borger" for BCV).
- Det antages at den anden halvdel af borgerne bliver helt fri for støtte over en treårig periode. Den gennemsnitlige udgift for disse borgere reduceres derfor fra 225.178 kr. til 0 kr. (jf. tabellen "samlet VUM-score og udgifter pr. borger" for BCV).
- Det antages, at 20 % af potentialet kan realiseres efter ét år, hvorefter der kan hentes henholdsvis 35 og 45 % i de følgende år.

BCH – Voksenhandicap

Vurderet potentiale for udvisitering af borgere med lette problemer (VUM-score B) fra § 107-tilbud i BCH – Voksenhandicap (mio. kr., 2016-priser)



- Potentialet er beregnet på baggrund af de 51 borgere med VUM-scoren B, som i 2016 var i midlertidigt botilbud.
- Det antages, at halvdelen af disse borgere reorganiseres til støtte efter § 85, hvorfor den gennemsnitlige omkostning for disse borgere reduceres fra 314.714 kr. til 21.141 kr. over en treårig periode (jf. tabellen "samlet VUM-score og udgifter pr. borger" for BCH).
- Det antages, at den anden halvdel af borgerne bliver helt fri for støtte over en treårig periode. Den gennemsnitlige udgift for disse borgere reduceres derfor fra 314.714 kr. til 0 kr. (jf. tabellen "samlet VUM-score og udgifter pr. borger" for BCH).
- Det antages, at 20 % af potentialet kan realiseres efter ét år, hvorefter der kan realiseres henholdsvis 35 og 45 % i de følgende år.

Samlet potentiale ved revisitation af borgere i længerevarende botilbud på op til 8,4 mio. kr.

Beskrivelse

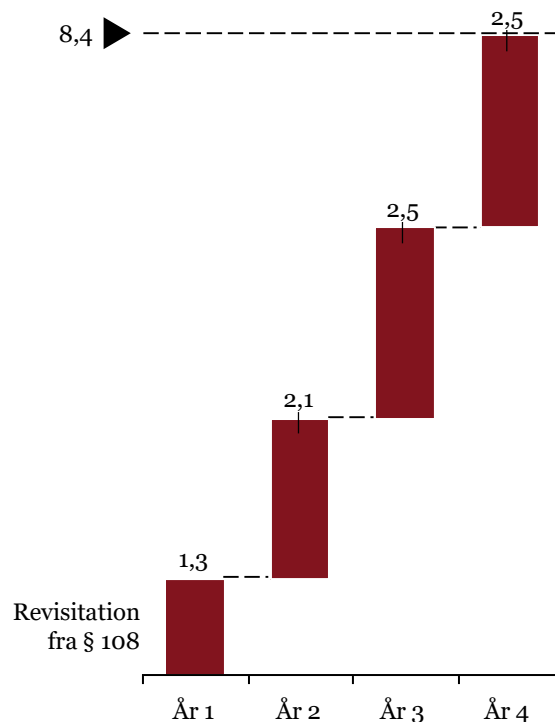
- Analysen indikerer, at der kan være et besparelsespotentiale i at revisitere de 25 borgere i BCV med lette problemer (B) i længerevarende botilbud til andre indsatser.
- Disse borgere skal selv indvilge i en flytning, så dette vil kræve en dialog med borgerne. Der kan ligeledes være perspektiver i at gå i dialog med leverandøren om at forhandle kontrakterne for disse borgere, som typisk kræver mindre støtte.
- Der skal også her tages højde for eventuel bolig-mangel samt for, at det vil tage tid at motivere borgerne. I potentialeberegningen arbejdes der derfor med en fireårig periode for fuld indfasning af potentialet.
- Der skal også her tages forbehold for, at der kan være sket en forbedring af funktionsniveauet eller et yderligere funktionstab hos borgere med VUM-scoren B i botilbuddene. Der kan desuden være sket en ændring i borgernes funktionsniveau siden 2016.
- I potentialeberegningen antages det, at 80 % (20 borgere) kan revisiteres over en periode på fire år. Ud af disse borgere antages det, at 25 % revisiteres til et § 107-tilbud, mens 50 % revisiteres til støtte i eget hjem (§ 85), og 25 % bliver helt støttefri. Disse antagelser er anlagt for at sikre et konservativt skøn, der tager forbehold for de ovennævnte usikkerheder.

Vær opmærksom på, at borgere med moderate problemer (VUM-score C) sjældent vil have behov for et botilbud, idet de må forventes at have eller kunne opnå kompetencer til at klare sig selv (jf. visitationskompasset). Der kan altså ligge et yderligere besparelsespotentiale i at revisitere disse borgere til § 85-støtte eller frivillige/uvisiterede tilbud.

Analyse

BCV – Sindslidende og udsatte

Vurderet potentiale ved revisitation af borgere med lette problemer (VUM-score B) fra § 108-tilbud i BCV – Sindslidende og udsatte (mio. kr., 2016-priser.)



- Potentialet er beregnet på baggrund af de 25 borgere med VUM-scoren B, som i 2016 var i længerevarende botilbud i BCV.
- Det antages, at 20 af disse borgere over en fireårig periode kan flyttes fra deres nuværende botilbud.
- Det antages, at fem ud af de 20 borgere revisiteres til et midlertidigt botilbud, hvorfor den gennemsnitlige omkostning for disse borgere reduceres fra 434.222 kr. til 225.178 kr. over en fireårig periode (jf. tabellen "samlet VUM-score og udgifter pr. borger" for BCV).
- Det antages, at 10 ud af de 20 borgere revisiteres til §85-støtte, hvorfor den gennemsnitlige omkostning for disse borgere reduceres fra 434.222 kr. til 23.546 kr. over en fireårig periode (jf. tabellen "samlet VUM-score og udgifter pr. borger" for BCV).
- Det antages, at fem ud af de 20 borgere bliver helt støttefri, hvorfor den gennemsnitlige omkostning for disse borgere reduceres fra 434.222 kr. til 0 kr. over en fireårig periode (jf. tabellen "samlet VUM-score og udgifter pr. borger" for BCV).
- Det antages, at 15 % af potentialet kan realiseres efter ét år, hvorefter der kan realiseres henholdsvis 25, 30 og 30 % i de følgende år.

Samlet potentialer ved større anvendelse af egne tilbud på voksenhandicapområdet på op til 16,9 mio. kr.

Beskrivelse

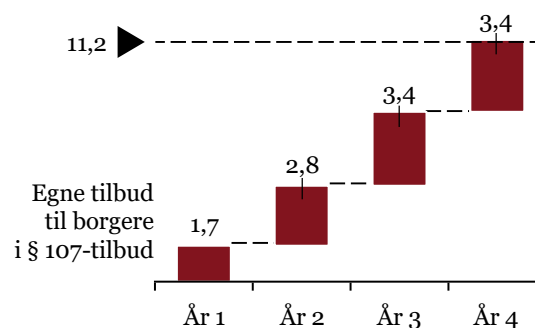
- Analysen indikerer, at der kan være et besparelspotentiale ved i højere grad at anvende egne frem for eksterne tilbud.
- Potentialeberegningen er beregnet for de 152 borgere i midlertidige botilbud og 354 borgere i længerevarende botilbud i BCH i 2016. Det antages, at 20 % af disse borgere i hhv. længerevarende og midlertidige botilbud flyttes til egne tilbud over en fireårig periode.
- Potentialet vil afhænge af borgernes målgrupper, kapaciteten i egne tilbud, muligheden for kapacitetsforøgelse (eventuelt nyetablering) samt eventuelle barrierer forbundet med at re- eller udvisitere borgerne, herunder at borgere i § 108-tilbud selv skal indvilge i at fraflytte deres botilbud. Potentialet kan derfor i praksis variere meget, og beregningen skal betragtes som et skøn forbundet med usikkerhed.
- Det er vigtigt at bemærke, at BCH som udgangspunkt altid afsøger muligheden for interne tilbud først og kun anvende eksterne tilbud, hvis det vurderes, at der ikke findes et egnet internt tilbud. Det vil være nødvendigt at gennemføre en nærmere vurdering af, om kommunens egne tilbud har den nødvendige kapacitet, for at kvalificere potentialet og fastslå, om en fireårig implementeringsperiode er realistisk.

Det skal bemærkes, at udgifterne til egne tilbud er baseret på den mellemkommunale takst (aktivitetstakst (VUM-takst) + aftalt overhead (6 %)). De opgjorte udgifter for egne tilbud er således ikke en 1-til-1-afspejling af de afholdte udgifter, idet dele af tilbuddenes omkostninger indgår i grundbudgettet (fx husleje) og ikke i aktivitetstaksten.

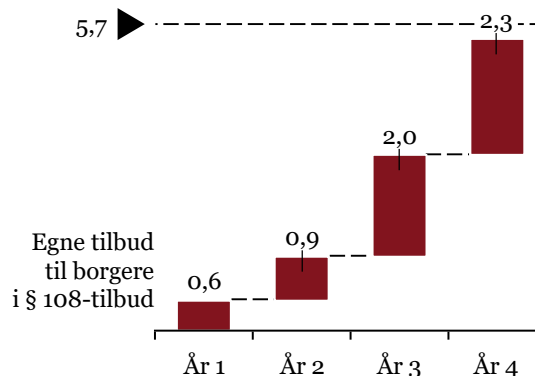
Analyse

BCH – Voksenhandicap

Vurderet potentiale ved anvendelse af egne frem for eksterne § 107-tilbud i BCH – Voksenhandicap (mio. kr., 2016-priser)



Vurderet potentiale ved anvendelse af egne frem for eksterne § 108-tilbud i BCH – Voksenhandicap (mio. kr., 2016-priser)



- Potentialet omfatter flytning af de 20 % af de 153 borgere, som i 2016 var i eksterne § 107-tilbud, til interne tilbud – det vil sige 31 borgere.
- Det antages, at udgiften for disse borgere kan reduceres fra 702.781 kr. pr. borger til 336.542 kr. pr. borger (jf. tabellen "omkostninger, fordelt på paragraf" for BCH).
- Det antages, at 15 % af potentialet kan realiseres efter ét år, hvorefter der kan realiseres henholdsvis 25, 30 og 30 % i de følgende år.

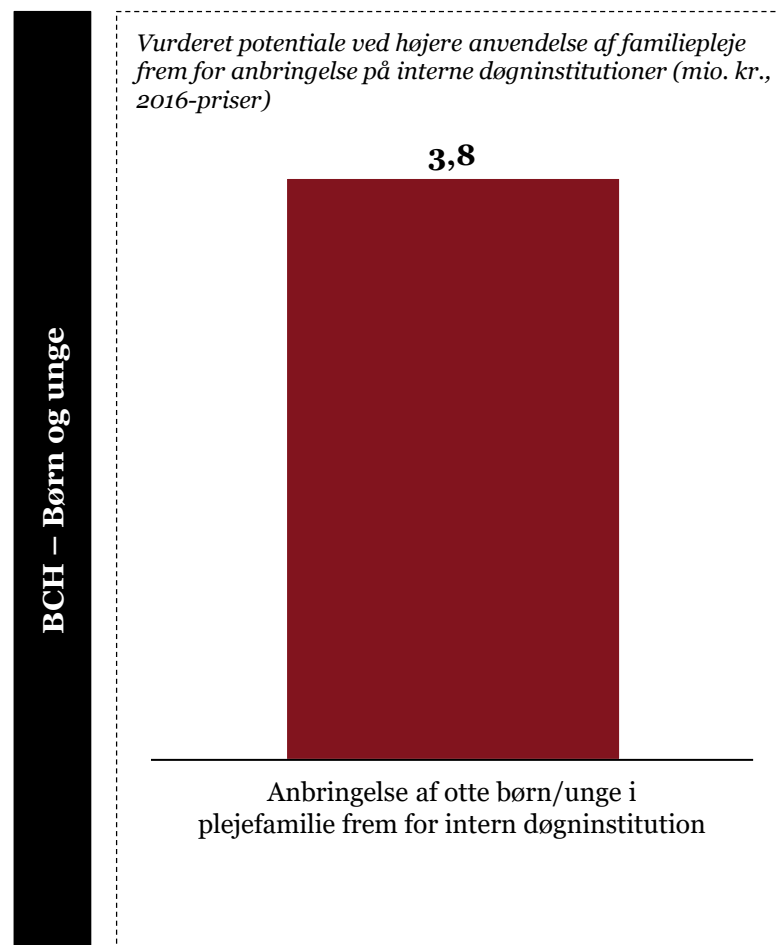
- Potentialet omfatter flytning af de 20 % af de 354 borgere, som i 2016 var i eksterne § 108-tilbud, til interne tilbud – det vil sige 71 borgere.
- Det antages, at udgiften for disse borgere kan reduceres fra 833.085 kr. pr. borger til 752.157 kr. pr. borger (jf. tabellen "omkostninger, fordelt på paragraf" for BCH).
- Det antages, at 10 % af potentialet kan realiseres efter ét år, hvorefter der kan realiseres henholdsvis 15, 35 og 40 % i de følgende år.

Samlet potentiale ved større anvendelse af familiepleje frem for anbringelse på interne døgninstitutioner på 3,8 mio. kr.

Beskrivelse

- Analysen indikerer, at der kan være et besparelspotentiale ved i højere grad at anbringe børn og unge i plejefamilier frem for interne døgninstitutioner.
- Det vil ikke være relevant for alle børn/unge, idet der kan være særlige målgrupper, der ikke kan rummes i familiepleje.
- Potentialeberegningen er baseret på, at der anbringes et antal yderligere børn/unge i familiepleje, så antallet af anbragte i familiepleje svarer til antallet i det år i den undersøgte periode, hvor der var flest anbragte i familiepleje (2015, 58 anbragte).
- Med udgangspunkt i antallet af anbragte i familiepleje 2016 (50 anbragte) vil det sige, at der anbringes *otte børn mere* i familiepleje. Tilsvarende anbringes der otte børn mindre i interne døgninstitutioner.
- Otte børn/unge vurderes at være så lavt et antal, at det burde kunne rummes uden betydelige kapacitetsudvidelser i familieplejen. Det forventes derfor, at potentialet kan indfries med en relativt kort tidshorisont – forventeligt inden for ét år.
- Det skal i sagens natur tages højde for, at det ikke nødvendigvis er muligt eller ønskværdigt at flytte børn/unge i en eksisterende anbringelse. De otte børn kan derfor med fordel være nye anbringelser, som sker i familiepleje frem for på interne døgninstitutioner.

Analyse



- Potentialet er beregnet på baggrund af viden om antallet af børn/unge, der har været anbragt i familiepleje i perioden 2013-2016. På det tidspunkt, hvor der var flest, var der tale om 58 børn/unge i familiepleje (2015). I 2016 var antallet 50 børn/unge (jf. tabellen "antal unikke borgere anbragt" for BCH – børn og unge).
- Det antages, at differencen på otte børn mellem 2016 og det år, hvor der var flest anbragt i familiepleje (2015, 58 anbragte) kan hentes fra anbringelse på interne døgninstitutioner.
- Det antages, at de børn/unge, som flyttes fra døgninstitution til familiepleje er helårspersoner, og at udgiften derfor kan reduceres fra 987.765 kr. pr. borger til 513.229 kr. pr. borger (jf. tabellen "udgifter til anbringelser på døgninstitutioner og i familiepleje i SOF's egne tilbud" for BCH – børn og unge).
- Det antages, at potentialet kan realiseres i løbet af ét år.

Forudsætninger for realisering af besparelspotentialer på visitationsområdet

Forudsætninger for realisering af besparelspotentialer på visitationsområdet			
Potentiale	Indhold	Tidsperspektiv	Forudsætninger
Udvisitation af borgere fra § 85-støtte	<ul style="list-style-type: none"> • Udvisitering af borgere i BCV – Sindslidende og udsatte og BCH – Voksenhandicap med lette problemer (VUM-score B), som modtager støtte efter servicelovens § 85 • Besparelspotentialet vurderes at være på 2,8-4,2 mio. kr. 	Det forventes, at potentialet kan indfries inden for ét år.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisitation af borgere med lette problemer (VUM-score B) med § 85-støtte • Overblik over tilgængelige frivillige tilbud – og at borgere i stigende grad henvises til disse, når det er relevant.
Revisitation af borgere i midlertidige botilbud	<ul style="list-style-type: none"> • Revisitation af borgere i BCV – Sindslidende og udsatte og BCH – Voksenhandicap med lette problemer (VUM-score B) i midlertidige botilbud til støtte i eget hjem eller andre løsninger • Besparelspotentialet vurderes at være på op til 21,9 mio. kr. 	Det forventes, at potentialet kan indfries over en treårig periode.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisitation af borgere med lette problemer (VUM-score B) • Klare mål for, hvornår indsatsen i midlertidige botilbud ophører for borgere med lette problemer (VUM-score B) • Tilgængelige billige boliger som alternativ til botilbud • Kapacitet til at tilbyde støtte i eget hjem til borgere med lette problemer (VUM-score B) • Ændret praksis fremadrettet, så der som udgangspunkt ikke anvendes midlertidige botilbud til borgere med lette problemer (VUM-score B).
Revisitation af borgere i længerevarende botilbud	<ul style="list-style-type: none"> • Revisitation af borgere i BCV – Sindslidende og udsatte med lette problemer (VUM-score B) i længerevarende botilbud til andre indsatser • Besparelspotentialet vurderes at være på op til 8,4 mio. kr. 	Det forventes, at potentialet kan indfries over en fireårig periode.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisitation af borgere med lette problemer (VUM-score B) • Motivation af borgere i § 108-tilbud til at blive selvhjulpne • Forhandling af kontrakter med leverandører • Tilgængelige billige boliger som alternativ til botilbud • Ændret praksis fremadrettet, så der som udgangspunkt ikke anvendes længerevarende botilbud til borgere med lette problemer (VUM-score B).
Større anvendelse af egne tilbud på voksenhandicap-området	<ul style="list-style-type: none"> • Stigende anvendelse af egne frem for eksterne tilbud til borgere i midlertidige og længerevarende botilbud i BCH – Voksenhandicap • Besparelspotentialet vurderes at være 16,9 mio. kr. 	Det forventes, at potentialet kan indfries over en fireårig periode.	<ul style="list-style-type: none"> • Yderligere analyse af anvendelsen af interne og eksterne tilbud i forhold til borgere med forskellige målgrupper • Vurdering af, om kommunens egne tilbud har den relevante kapacitet, eller om der er behov for oprettelse af nye tilbud • Dialog med borgere i § 108-tilbud om flytning til interne tilbud • Etablering af visitationskriterier, herunder sammenhæng mellem målgrupper og tilgængelige interne tilbud.
Større anvendelse af familiepleje frem for anbringelse på interne døgninstitutioner	<ul style="list-style-type: none"> • Stigende anvendelse af anbringelse i familiepleje frem for på interne døgninstitutioner • Besparelspotentialet vurderes at være 3,8 mio. kr. 	Det forventes, at potentialet kan indfries inden for ét år.	<ul style="list-style-type: none"> • Yderligere analyse af potentialet i en større anvendelse af anbringelser i familiepleje i forhold til borgere med forskellige målgrupper • Etablering af tydelige tildelingskriterier, herunder kriterier for, hvilke målgrupper de forskellige foranstaltningstyper bør anvendes til, samt for omfang og varighed.

Løftestænger for at imødekomme forudsætninger for realisering af besparelspotentialer (1)

Nødvendige tiltag og krav til implementering

Tiltag	Indhold	Implementering
Udvikling af visitationskriterier	<ul style="list-style-type: none"> Udvikling af klare kriterier for målgruppen for indsatserne, hvor meget støtte der gives, hvor længe indsatsen varer, samt hvilke tilbud der anvendes, herunder hvorvidt der anvendes interne og eksterne tilbud. 	<ul style="list-style-type: none"> Udarbejdelse af visitationskriterier, herunder økonomisk konsekvensberegning Implementering i sagsbehandlingspraksis og i den løbende ledelsesopfølgning.
Kompetenceudvikling	<ul style="list-style-type: none"> Ledere: Styringsgrundlag og -redskaber, VUM/funktionsniveau på børneområdet, administrationsgrundlag samt anvendelse af tilbud Medarbejdere: VUM/funktionsniveau på børneområdet, administrationsgrundlag, målgrupper, ressourcefokuseret tilgang og rehabilitering samt tidlig indsats. 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenceudvikling i VUM pågår for ledere og medarbejdere på områderne misbrug, psykiatri, og hjemløse (ikke handicapområdet) Behov for udvikling og gennemførelse af yderligere kompetenceudvikling med fagligt og styringsmæssigt fokus.
Revision af administrationsgrundlag	<ul style="list-style-type: none"> Retningslinjer for anvendelse af udredning, funktionsvurdering, målgruppebegreber og handleplaner Procedurer og kadence for opfølgning Retningslinjer for anvendelsen af tilbud. 	<ul style="list-style-type: none"> Videreudvikling af retningslinjer Kompetenceudvikling og understøttelse i praksis Eventuelt integrering i fagsystemer Ledelsesmæssig opfølgning på anvendelse/ledelsestilsyn.
Videreudvikling af tilbudsviften	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af § 82-tilbud på voksenområdet og § 11-tilbud på børneområdet Udvikling af § 85- eller § 52-tilbud med fokus på gruppetilbud, tilbud til konkrete målgrupper mv. (skræddersyede forløb) Anvendelsen af døgntilbud og opholdssteder, herunder oprettelse af egne tilbud og specialisering i forhold til målgrupper og indhold. 	<ul style="list-style-type: none"> Yderligere analyse af målgrupper Revidering af målgruppebeskrivelser og fagligt indhold Eventuelt implementering af nye metoder Eventuelt etablering af nye tilbud Eventuelt yderligere faglig kompetenceudvikling Eventuelt justering af lokale aftaler om ansættelsesvilkår.
Afklaring af ansættelsesstruktur på døgntilbud	<ul style="list-style-type: none"> Afklaring af, hvorvidt der er mulighed for yderligere anvendelse af interne vikarkorps, fælles ledelse og nattevagter på tværs af tilbud samt ansættelsessted på tværs af fysiske enheder. 	<ul style="list-style-type: none"> Yderligere analyse af potentialet i at ændre ansættelsesforhold Eventuelt implementering af yderligere potentialer.

Løftestænger for at imødekomme forudsætninger for realisering af besparelspotentialer (2)

Nødvendige tiltag og krav til implementering

Tiltag	Indhold	Implementering
Styrkelse af styringspraksis	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af ensartet nøgletalsoverblik og proces for ledelsesopfølgning: Er der VUM/funktionsniveau på børneområdet i sagerne, overholdes visitationskriterier og krav til kadence, er der sammenhæng mellem funktionsvurdering og indsats mv. Etablering af fast kadence for og indhold i ledelsestilsyn. 	<ul style="list-style-type: none"> Definition af centrale KPI'er Etablering af styringsoverblik Tilvejebringelse af datagrundlag Etablering af processer for tilvejebringelse og anvendelse af styringsoverblik.
Takstberegning	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af omkostningsbaseret takstberegning Kobling mellem funktionsscore og takstniveauer. 	<ul style="list-style-type: none"> Udvikling af retningslinjer for beregning af takster Gennemførelse af takstberegning Konsekvensberegning og udvikling af eventuel indfasningsmodel.
Etablering af overblik over frivillige tilbud	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af tilgængeligt, anvendeligt og handlingsorienteret overblik over frivillige tilbud. Overblikket skal være let at anvende for den enkelte sagsbehandler, fx med mulighed for at søge på målgrupper, indsatser mv. 	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning af eksisterende frivillige tilbud Etablering af anvendeligt overblik med mulighed for udsøgning mv. Implementering i overblik, herunder eventuelt støtte til anvendelse.

Spor 5 – Effektiv drift i sociale tilbud

Overblik over analyse foretaget inden for Spor 5 – Effektiv drift af tilbud

Hændelser i visitation og tildeling af borger – proces for analyse af Spor 5



1 Indledende analyser af priser på tilbud samt antal årsværk og lønninger

2 Gennemførelse af interviews til kortlægning af takstberegninger

3 Takstanalyse i forhold til lønninger og overheadomkostninger

4 Hypoteseworkshop

5 Case-deep dives og interviews

6 Vurdering af hypoteser, løftestænger og potentialer

7 Kalibrering med sporgruppe

- Analysen af effektiv drift af kommunens egne tilbud har været inddelt i syv aktiviteter.
- Omkostningsbasen tager afsæt i faktisk bogførte udgifter på tilbudsniveau i 2017, baseret på udtræk fra Kvantum, hvorfor enhedspriser pr. plads mv. ikke indeholder administrative omkostninger fra centerfællesskaber. Da Kvantum er nyligt implementeret, og det første hele regnskabsår med systemet var 2017, kan data være behæftet med usikkerhed.
- Derudover er analysen baseret på oversigter over tilbud fra borgercentre og dertilhørende interviews samt til sidst case-deep dives og interviews med udvalgte tilbud fra BBU, BCV og BCH.
- I analysen antages udgiftsneutralitet som følge af demografisk vækst (jf. demografimodellen). Der er derfor ikke gennemført en beregning af ændringen i befolkningssammensætningen (fx flere diagnoser). Dette indgår i SOF og ØKFs drøftelser om demografiregulering.
- I fase 2 af analysen er BCV- og BCH-enhedspriser beregnet ud fra antallet af pladser på tilbud, da det antages, at belægningen nærmer sig 100 %. For BBU er der beregnet en normeret belægning ud fra belægningsgraden.
- Inddelingen af grupper i fase 2 er udarbejdet af borgercentre selv – med den forudsætning, at tilbuddene er sammensat efter behov.
- Det har ikke været muligt at foretage en sammenligning af enhedspriser på tilbud med enhedspriser på eksterne tilbud grundet manglende data på borgerniveau i spor 4
- Der er foretaget interviews med enkeltstående tilbud hos de forskellige borgercentre (BBU, BCV og BCH), hvor der er givet udtryk for forbedringspunkter og optimeringspunkter, dette er ikke ens betydende med at det gælder for alle tilbud på tværs af forvaltningen
- Det har ikke været muligt at sammenligne tilbud på baggrund af VUM score grundet manglende data, men foreslås at man laver denne analyse for nøjagtig udregning af potentialer

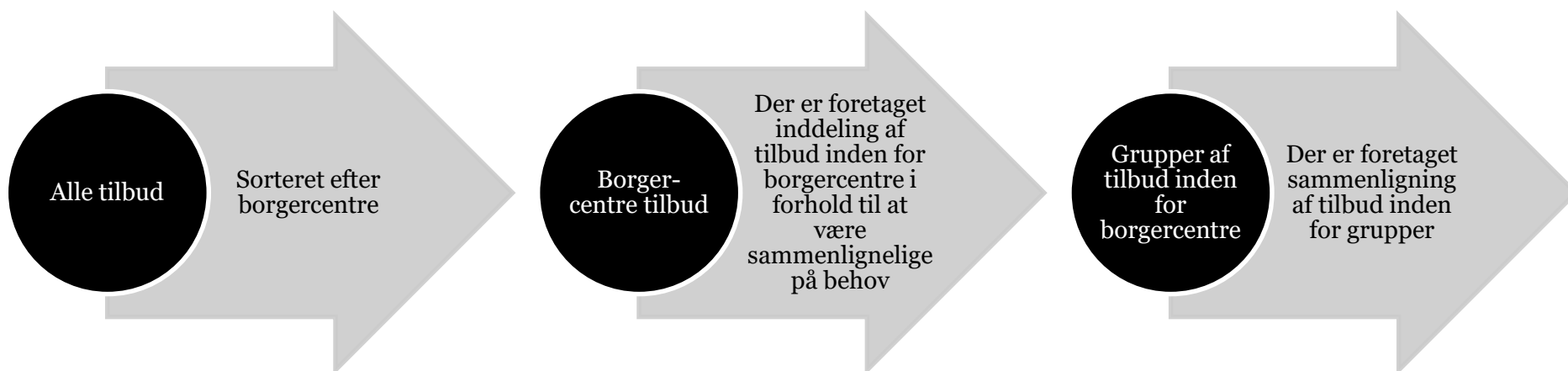
Der er foretaget en gruppeinddeling af tilbud for at være i stand til at sammenligne tilbud

Der har ikke i kunnet tilvejebringes data til analysen, hvor borgernes funktionsnedsættelse og støttebehov er koblet med det tilbud som borgerne er visiteret til. Som alternativ analyseramme har PwC derfor bedt hvert borgercenter i forvaltningen gruppere deres tilbud i sammenlignelige grupper, så de enkelte tilbud vurderes på relativt samme vilkår. Inddeling af tilbud i sammenlignelige grupper er foretaget af borgercentrene selv.

Fraværet af individdata på tilbuds niveau reducerer muligheden for på tværs af tilbuddene at vurdere og estimere potentialer præcist ved eksempelvis forbedret vagtplanlægning, reduktion i sygefravær, omfang af indirekte omkostninger mv. Det skyldes, at vores erfaring fra analyser fra andre kommuner på dette område, herunder en række nationale studier, viser at forskelle i borgernes støttebehov er en væsentlig (men ikke eneste) driver af botilbuddenes omkostninger.

Det bemærkes, at der fortsat vil være borgere med forskellige støttebehov inden for de enkelte grupper, men at metoden trods dette vurderes at identificere de steder, hvor der er forskelle, der ikke kun forklares af målgruppe.

Proces for inddeling af grupper til brug for analyse fase 2 på spor 5



Forskel i opgørelse af omkostningsægte priser

I vores arbejde med at beskrive enhedsomkostninger er vi flere gange blevet præsenteret for forskellige budgetmodeller, og takster med udgangspunkt heri. Vi har betonet væsentligheden af, at undersøge det faktiske omkostningsniveau sådan som det rent faktisk konteres på kommunens tilbud. Figurene illustrerer forskelle i de to tilgange.

Eksempel på nedbrydning af budget på tilbud (BCH)



Grundbudgettet og aktivitetsbudgettet p/l reguleres årligt. Det kommende års aktivitetsbudget korrigeres ligeledes for politiske beslutninger, som har indvirkning på taksten. Men der foretages ikke en egentlig validering af aktivitetsbudgettet i forhold til den faktiske omkostningsbase.

De faktisk afholdte omkostninger er tilgangen i denne analyse



Afsættet for denne analyse er de faktisk afholdte omkostninger, som kan variere fra de budgetlagte, da der inden for de enkelte centre i løbet af året typisk budgetomplaceres, så centrets samlede ramme går i o. Der er nogle indirekte omkostninger der derfor ikke henføres til tilbud, som i den anden model vil være inkludere

Afrapportering af Effektiv drift i sociale tilbud (fase 1)

Omkostningerne pr. helårsanbragt barn af sociale årsager sammenlignet med 6 byerne

Beskrivelse

- Københavns Kommunes udgifter til børn og unge anbragt i døgninstitutioner af sociale årsager er større end de øvrige 6 byer.
- Til gengæld er omkostningerne til børn og unge anbragt i sikrede institutioner af sociale årsager mere gennemsnitlige.
- Det hører med til billedet, at København anbringer relativt få sammenlignet med de øvrige byer, hvorfor den største gennemsnitsomkostning kan bero på borgere med tungere problemer.

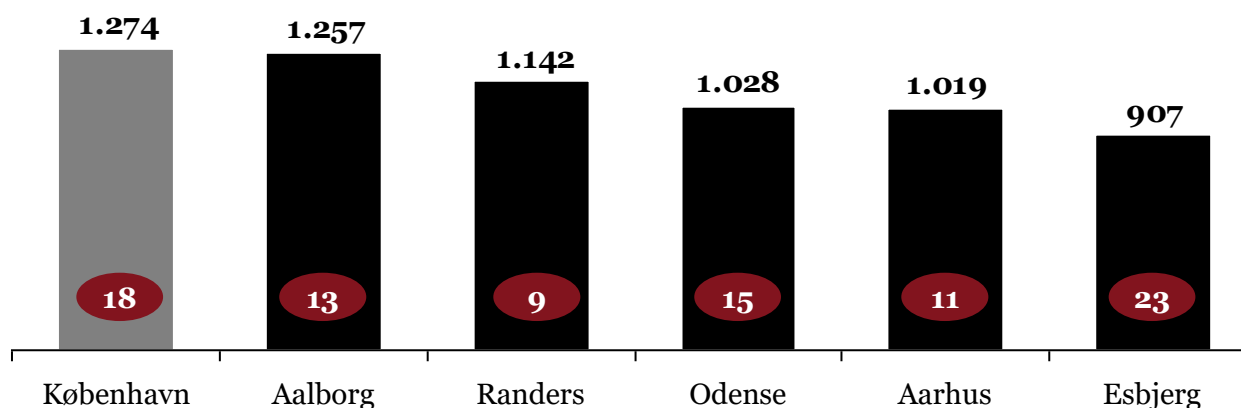
Metode

- Data bygger på 6by nøgletal for 2017

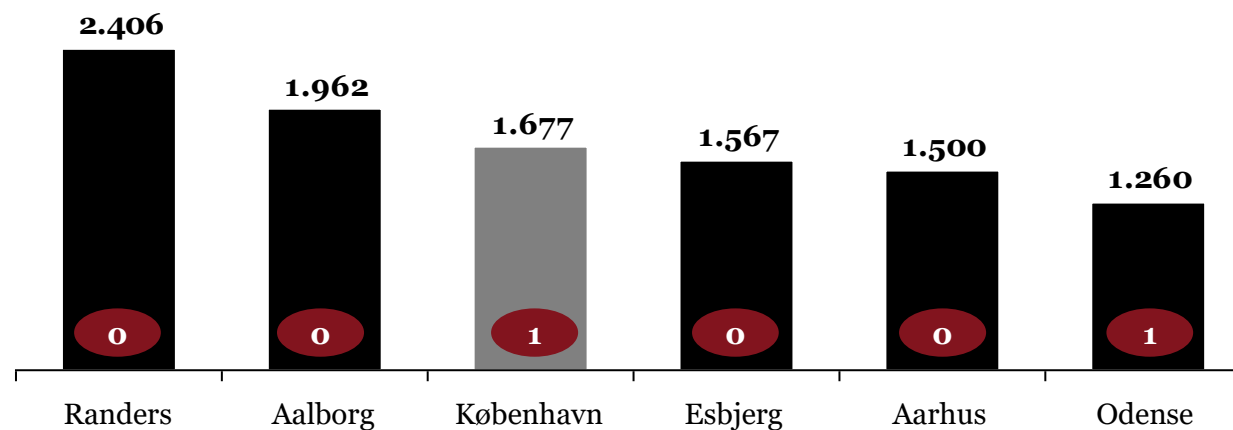
x = antal borgere i målgruppen pr. 10.000 indbyggere af målgruppen som modtager ydelsen.

Analyse

Omkostningerne pr. helårsplads til børn og unge anbragt i døgninstitutioner af sociale årsager, (1000 kr).



Omkostningerne pr. helårsplads til børn og unge anbragt i sikrede institutioner af sociale årsager, (1000 kr).



Omkostningerne pr. helårsanbragt barn med handicap som årsag sammenlignet med 6 byerne

Beskrivelse

- Københavns Kommunes udgifter pr. plads til børn og unge anbragt i socialpædagogiske opholdssteder med handicap som årsag er markant højere end de øvrige byer.
- Til gengæld er omkostningerne til børn og unge anbragt i døgninstitutioner med handicap som årsag mere gennemsnitlige.
- Det hører med til billedet, at København anbringer relativt få sammenlignet med de øvrige byer, hvorfor den større gennemsnitsomkostning kan bero på borgere med tungere problemer.

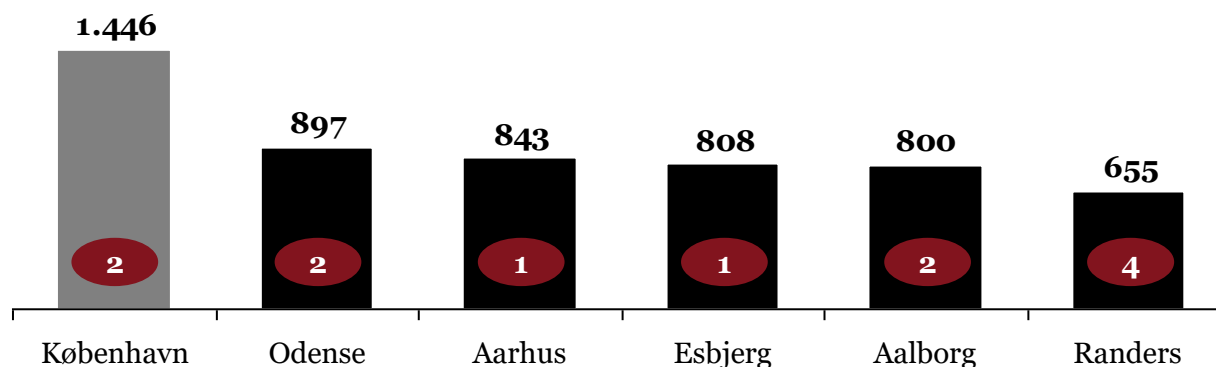
Metode

- Data bygger på 6by nøgletal for 2017

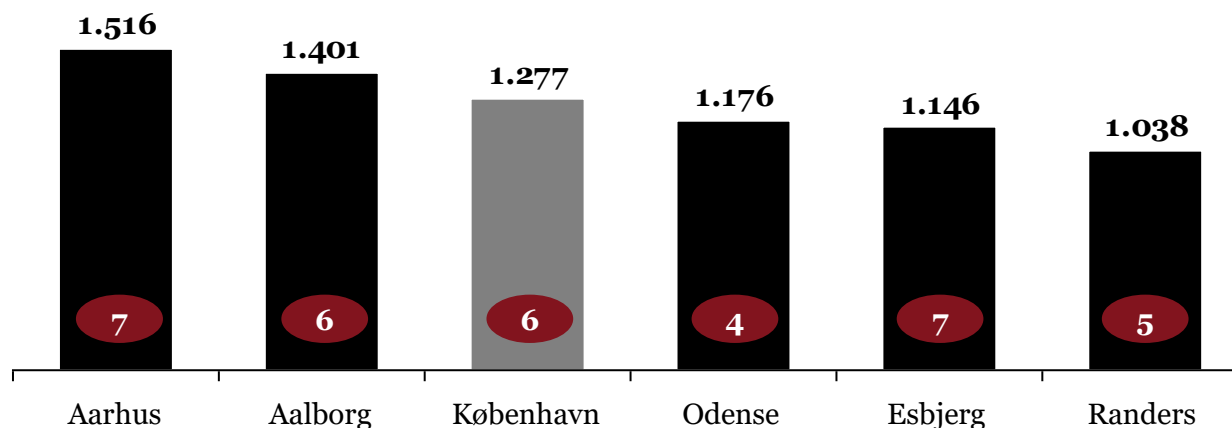
x = antal borgere i målgruppen pr. 10.000 indbyggere af målgruppen som modtager ydelsen.

Analyse

Omkostningerne pr. helårsplads til børn og unge anbragt i et socialpædagogisk opholdssted med handicap som årsag, (1000 kr).



Omkostningerne pr. helårsplads til børn og unge anbragt i en døgninstitution med handicap som årsag (1000 kr).



Enhedsomkostninger til sindslidende borgere i midlertidigt og længere varende botilbud

Beskrivelse

- Københavns Kommunes udgifter til midlertidige botilbud til sindslidende borgere er meget lavt sammenlignet med 6 byerne.
- Det tilsvarende billede gør sig gældende når der fokuseres på sindslidende i længerevarende botilbud.

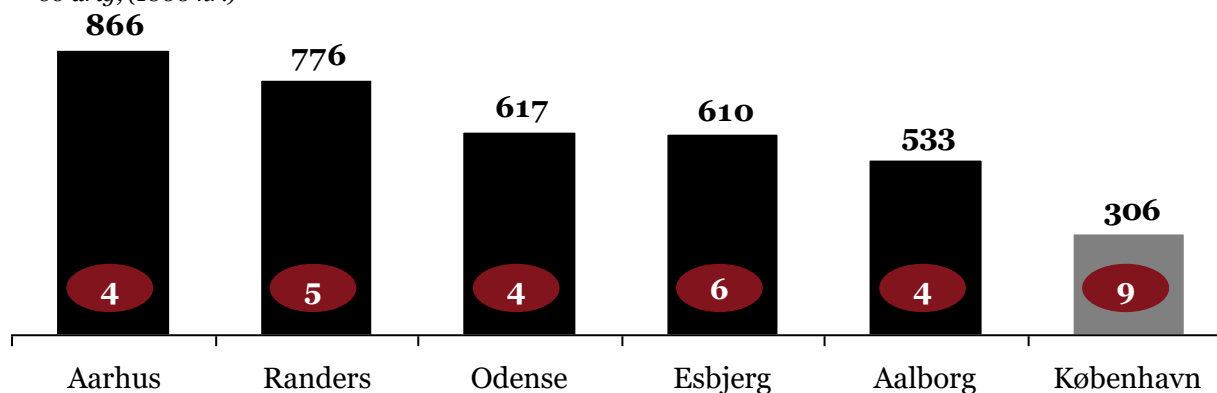
Metode

- Data bygger på 6by nøgletal for 2017

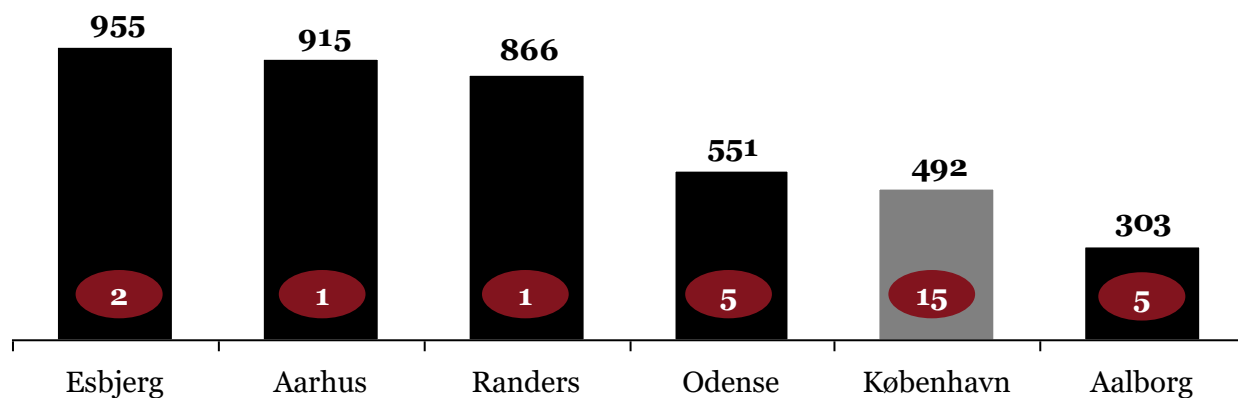
x = antal borgere i målgruppen pr. 10.000 indbyggere af målgruppen som modtager ydelsen.

Analyse

Enhedsomkostninger til midlertidige botilbud på det specialiserede område (sindslidende borgere) pr. 18-66 årig, (1000 kr.)



Enhedsomkostninger til længerevarende botilbud på det specialiserede område (sindslidende borgere) pr. 18-66 årig, (1000 kr.)



Enhedsomkostninger til borgere med handicap i midlertidigt og længere varende botilbud

Beskrivelse

- Københavns Kommunes udgifter til midlertidige botilbud til borgere med handicap ligger lavest af alle 6 byerne.
- Tilsvarende har Københavns Kommune også de laveste enhedsomkostninger til borgere med handicap i længerevarende botilbud.

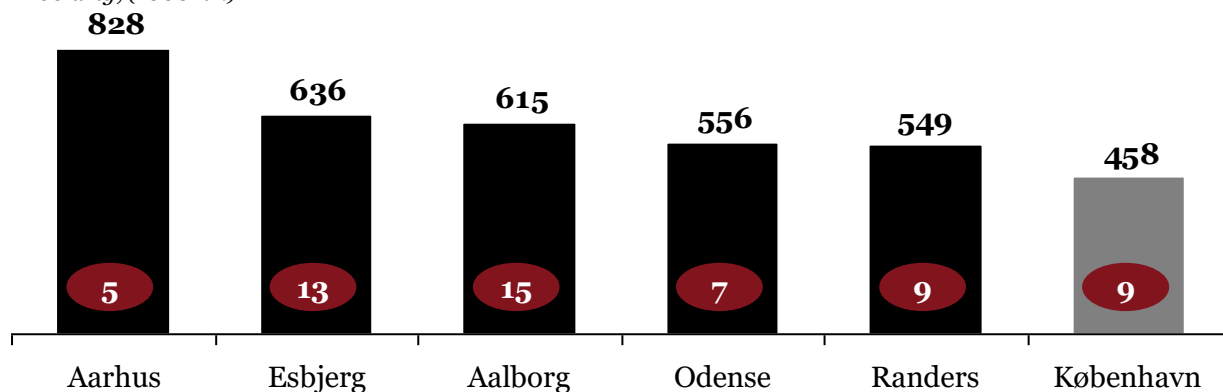
Metode

- Data bygger på 6by nøgletal for 2017

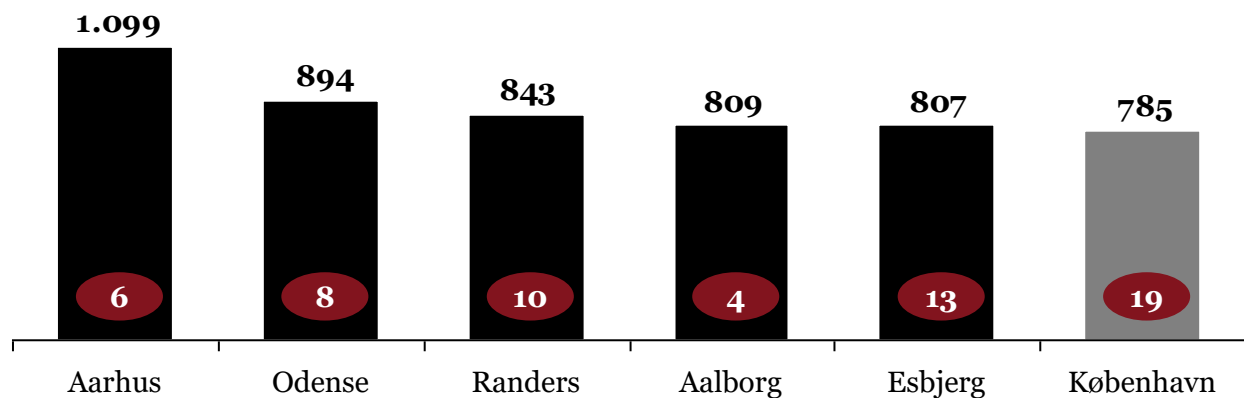
x = antal borgere i målgruppen pr. 10.000 indbyggere af målgruppen som modtager ydelsen.

Analyse

Enhedsomkostninger til midlertidige botilbud på det specialiserede område (borgere med handicap) pr. 18-66 årig, (1000 kr.)



Enhedsomkostninger til længerevarende botilbud på det specialiserede område (borgere med handicap) pr. 18-66 årig, (1000 kr.)



Tilbud fra Borgercenter Handicap udgør størstedelen af de 20 % af tilbuddene, der har mere end 50 årsværk

Beskrivelse

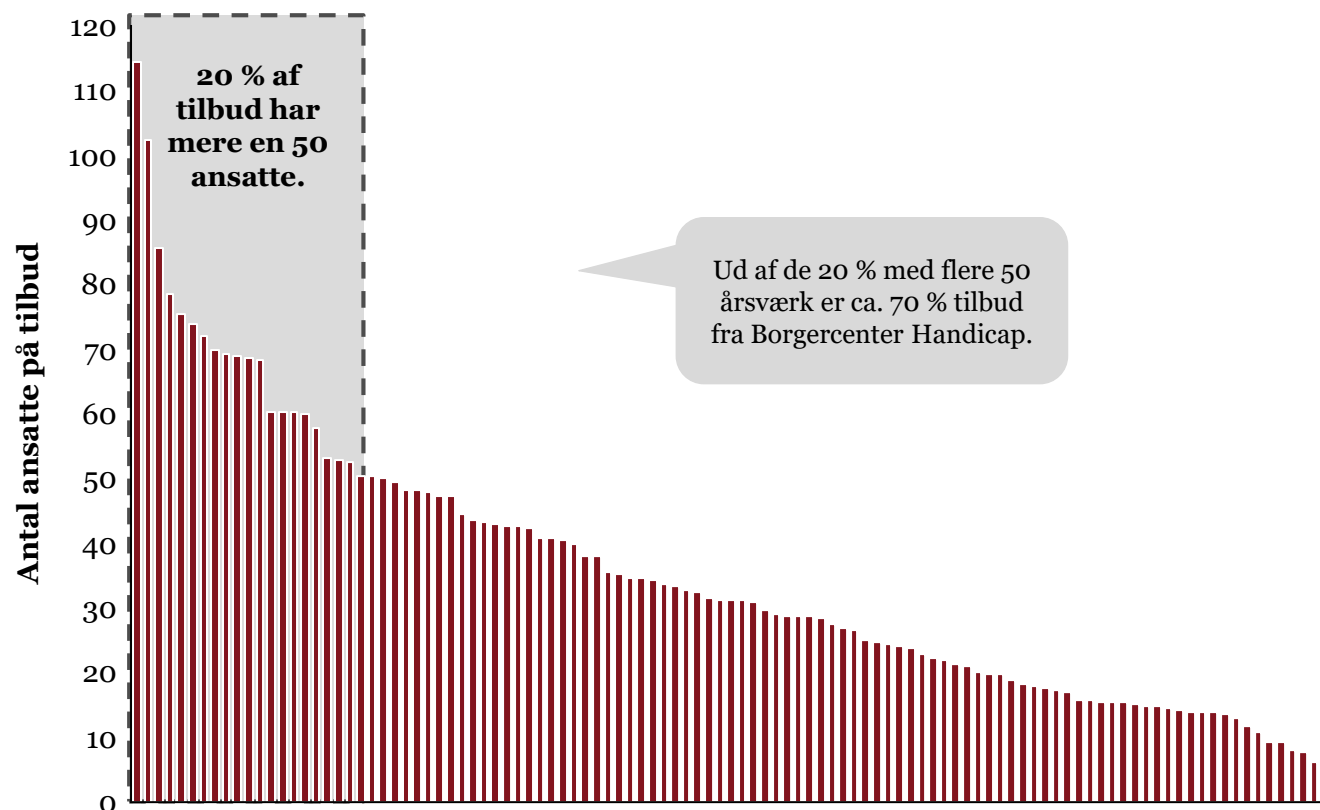
- Blandt de tilbud med flest medarbejdere er Borgercenter Handicap overrepræsenteret.
- Nogle tilbud indeholder flere undertilbud – her er tilbud samlet på organisationsniveau 4.
- Al stab, administration og lignende er taget ud. Det samlede antal medregnede tilbud er 107. Dette inkluderer både døgn- og dagtilbud.

Metode

- Overblik over antal ansatte på tilbud; inkluderer i alt 107 tilbud
- Al stab, administration og lignende er taget ud; det samlede antal medregnede tilbud er 107. Dette inkluderer både døgn- og dagtilbud
- Baseret på data fra KS – antal årsværk pr. tilbud. Borgercenter Hjemmepleje indgår ikke i KS-datatræk.

Analyse

Antal ansatte pr. tilbud, 2017



Oversigt over de 10 største og 10 mindste tilbud, fordelt på antal ansatte

Beskrivelse

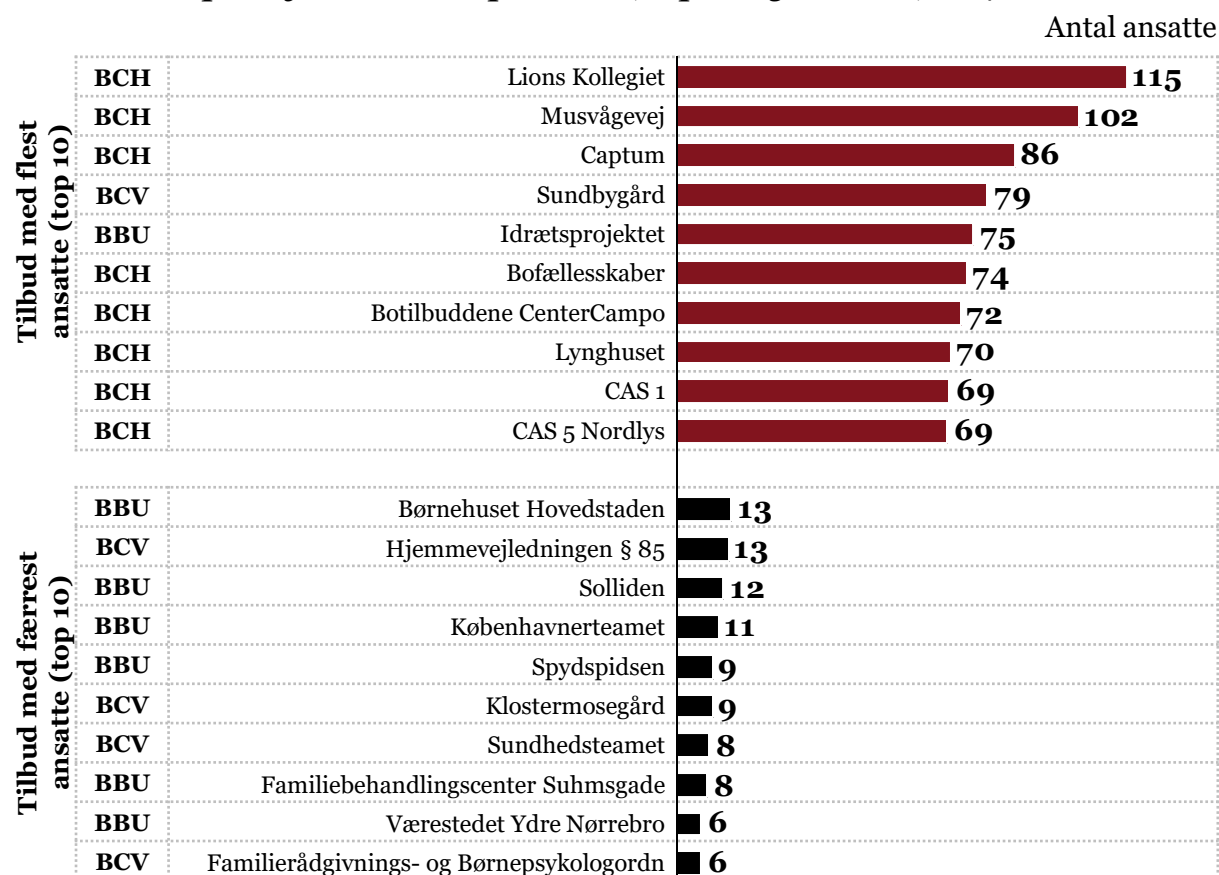
- De største og de mindste tilbud, for så vidt angår antal ansatte, er fordelt på tværs af borgercentre.
- Nogle tilbud indeholder flere undertilbud – her er tilbud samlet på organisationsniveau 4.
- Al stab, administration og lignende er taget ud. Det samlede antal medregnede tilbud er 107. Dette inkluderer både døgn- og dagtilbud.

Metode

- Overblik over antal ansatte på tilbud; inkluderer i alt 107 tilbud
- Baseret på data fra KS – antal årsværk pr. tilbud. Borgercenter Hjemmepleje indgår ikke i KS-datatræk.

Analyse

Antal ansatte på udføreområdet pr. tilbud, top 10 og bund 10, 2017



Bemærk: Lindegården indgår i statistikken som fire mindre botilbud, hvorfor de ikke fremkommer i oversigten som den institution med det højeste antal ansatte. Samlet set rummer Lindegården 110 ansatte.

Der er stor spredning i den gennemsnitlige enhedspris pr. plads på tilbuddene i BBU

Beskrivelse

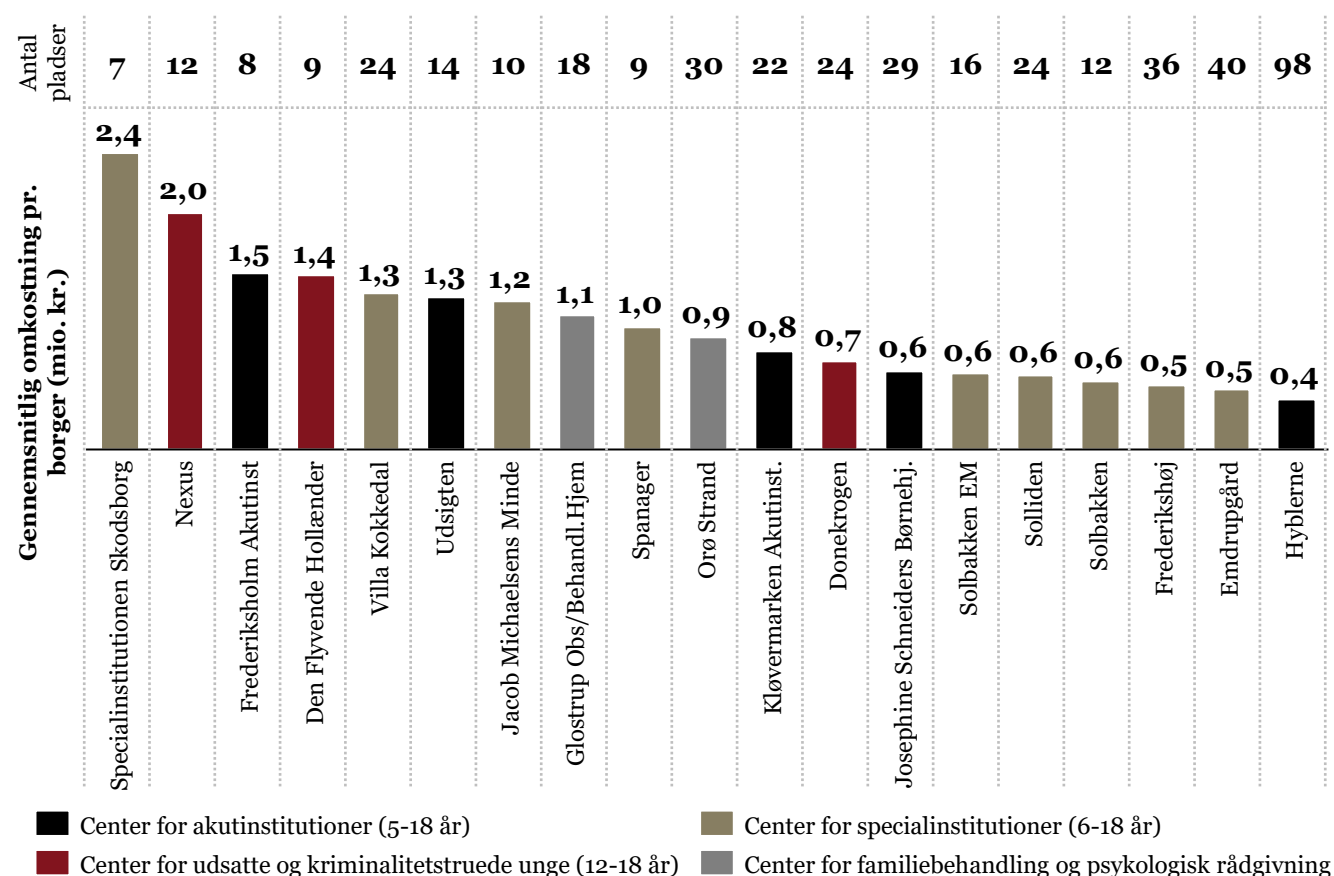
- På tværs af centre i BBU er der en betydelig spredning i enhedspris pr. plads.
- Grafen viser en slags overordnet enhedspris pr. plads i de enkelte tilbud i BBU. Der er ikke taget højde for inkludering af alle indirekte omkostninger.
- Der er ikke taget højde for, at nogle pladser på tilbud er døgnpladser, og at andre er dagspladser.
- Der er ikke taget højde for ambulante ydelser.

Metode

- Institutioner/Tilbud fra BBU-belægningsoversigt viser antal borgere pr. tilbud.
- Omkostninger er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017 og indeholder ikke indtægter på tilbud.

Analyse

BBU-tilbud, sorteret på gennemsnitlig omkostning pr. borger, 2017 (mio. kr.)



Bemærk: Inkluderer ikke tilbuddene Brydes Alle B&U Pensionen og Wibrandtsvej, da disse ikke har været mulige at finde omkostninger på i Kvantum.

Tilbud med få pladser har en tendens til en højere enhedspris pr. plads end tilbud med et højere antal pladser

Beskrivelse

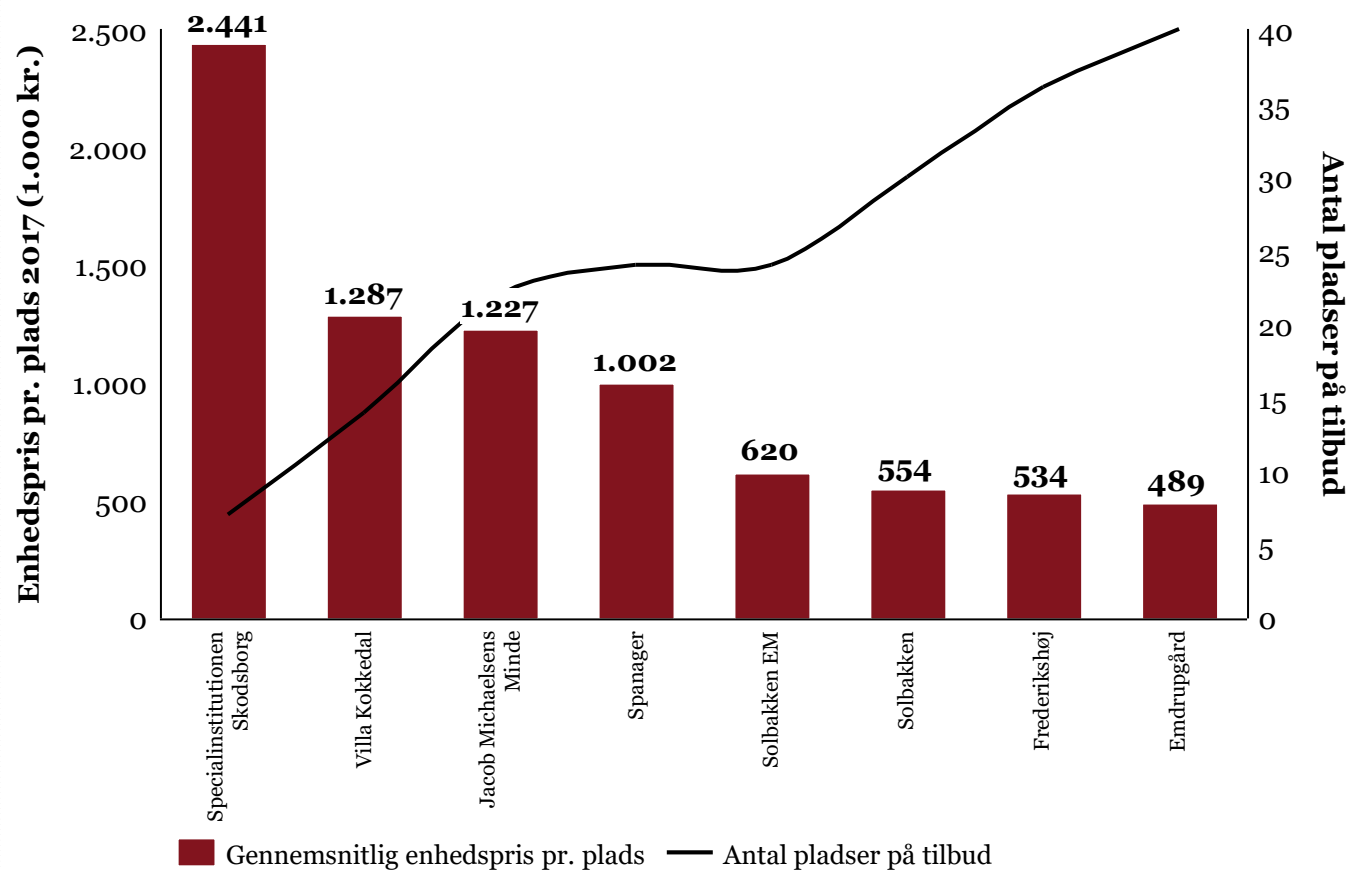
- Grafen viser enhedspris pr. plads i tilbud for tilbuddene i et bestemt center i BBU (Center for specialinstitutioner).
- Der spores en tendens til, at institutioner med flere pladser har lavere enhedspris pr. plads.
- Grafen tager ikke højde for at der er forskelligt behov hos borgerne på de forskellige tilbud, herunder graden af specialisering der kan indebære et færre antal pladser og en højere normering

Metode

- Omkostninger baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum på 2017. Måler kun omkostninger – indtægter på de forskellige tilbud er sorteret fra.
- Krydset med antal pladser på tilbud, herunder både døgn- og dagspladser.

Analyse

Forhold mellem omkostning pr. borger og antal pladser for Center for specialinstitutioner (6-18 år)



Data på udvalgte BCH-tilbud tyder på stor spredning i den gennemsnitlige enhedspris pr. plads på tilbuddene

Beskrivelse

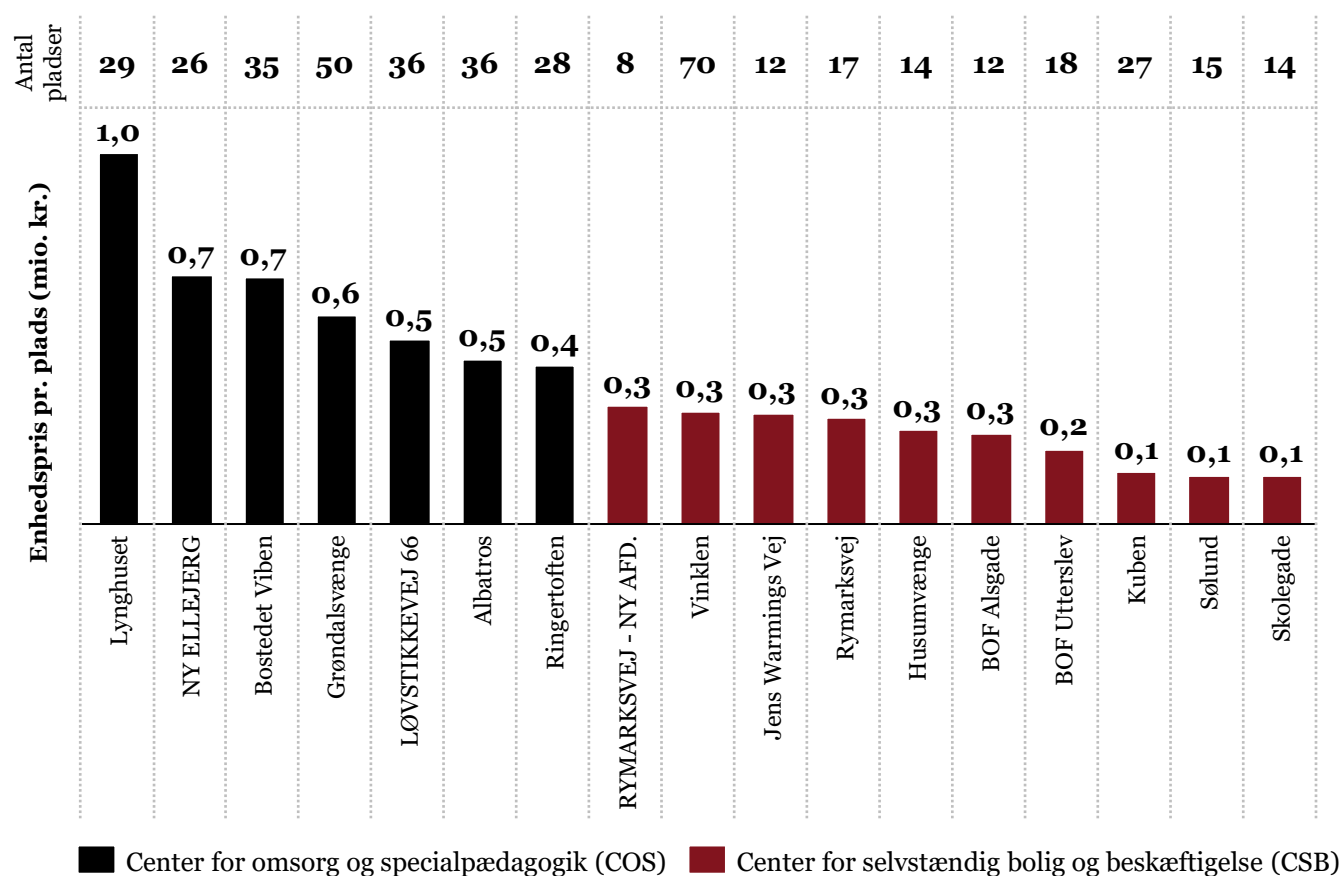
- Der er stor spredning tilbuddene imellem på den gennemsnitlige omkostning pr. borger.
- Spredningen findes såvel på tværs af flere centre som inden for det enkelte center.
- Spredningen hænger umiddelbart sammen med borgerenes vurderede støttebehov og den respektive tildeling af tilbud.

Metode

- Udvalgte institutioner/tilbud fra BCH's belægningsoversigt - viser antal borgere pr. tilbud
- Omkostninger er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum på 2017.

Analyse

COS' og CSB's handicaptilbud, sorteret på gennemsnitlig enhedspris pr. plads, 2017



Bemærk: Inkluderer ikke tilbuddene BOF HP Ørums Gade, BOF Vinhaven, Valbyholm og Arenahuset, da der ikke er omkostningsdata på disse centre, eller data ikke er retvisende. Tilbud på Vinklen er lagt sammen.

Betydelig spredning i enhedspris pr. plads inden for udvalgt center på handicapområdet

Beskrivelse

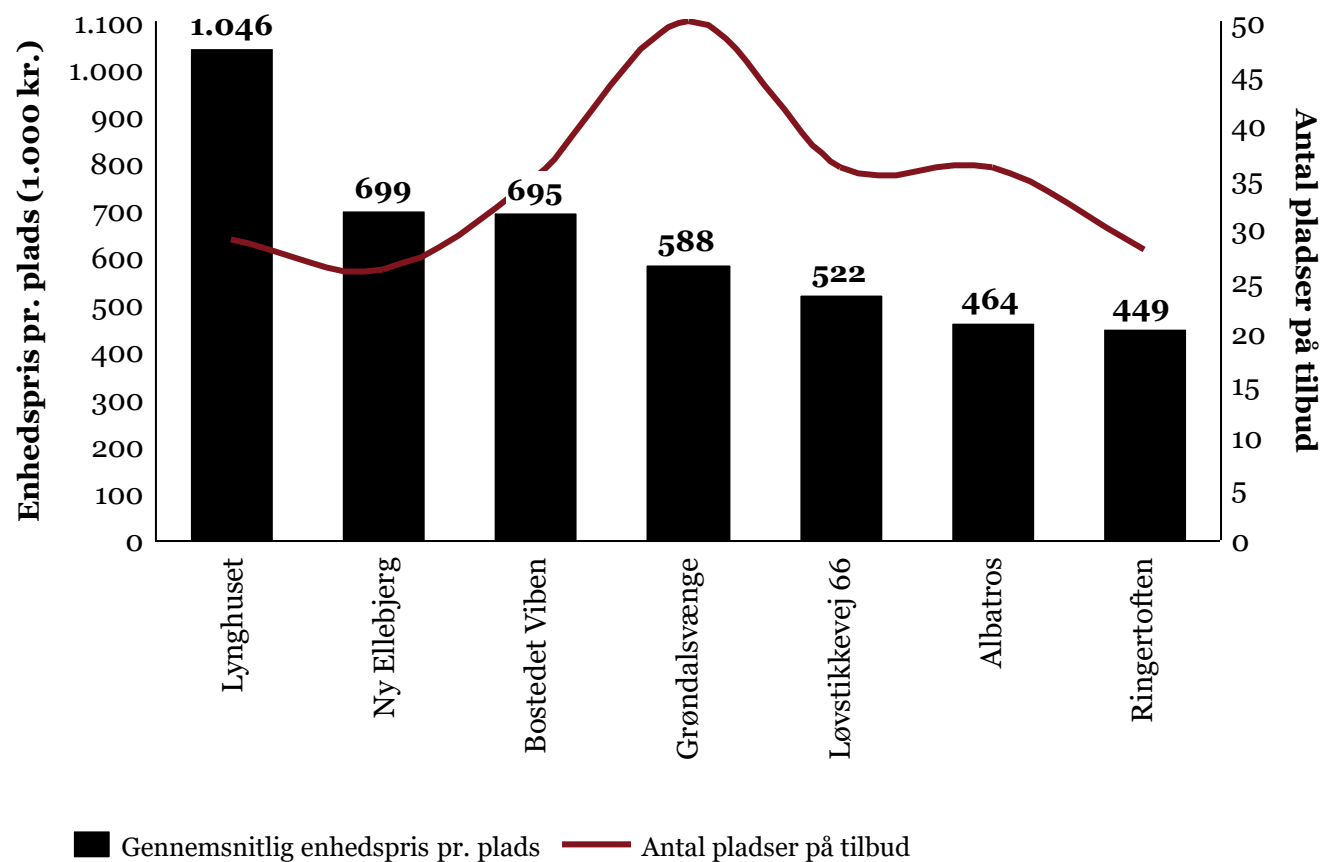
- Der er stor spredning i enhedspris pr. plads.
- Der ses en tendens til lavere enhedspris pr. plads i tilbud med flere pladser.
- Spredningen hænger umiddelbart sammen med borgerenes vurderede støttebehov og den respektive tildeling af tilbud.

Metode

- Omkostninger er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum på 2017. Måler kun omkostninger – indtægter på de forskellige tilbud er sorteret fra.
- Krydset med antal pladser på tilbud.

Analyse

Forhold mellem omkostning pr. borger og antal pladser for Center for omsorg og specialpædagogik



Forvaltningens tilbud har en meget høj belægning – produktiviteten kan derfor ikke øges ad denne vej

Beskrivelse

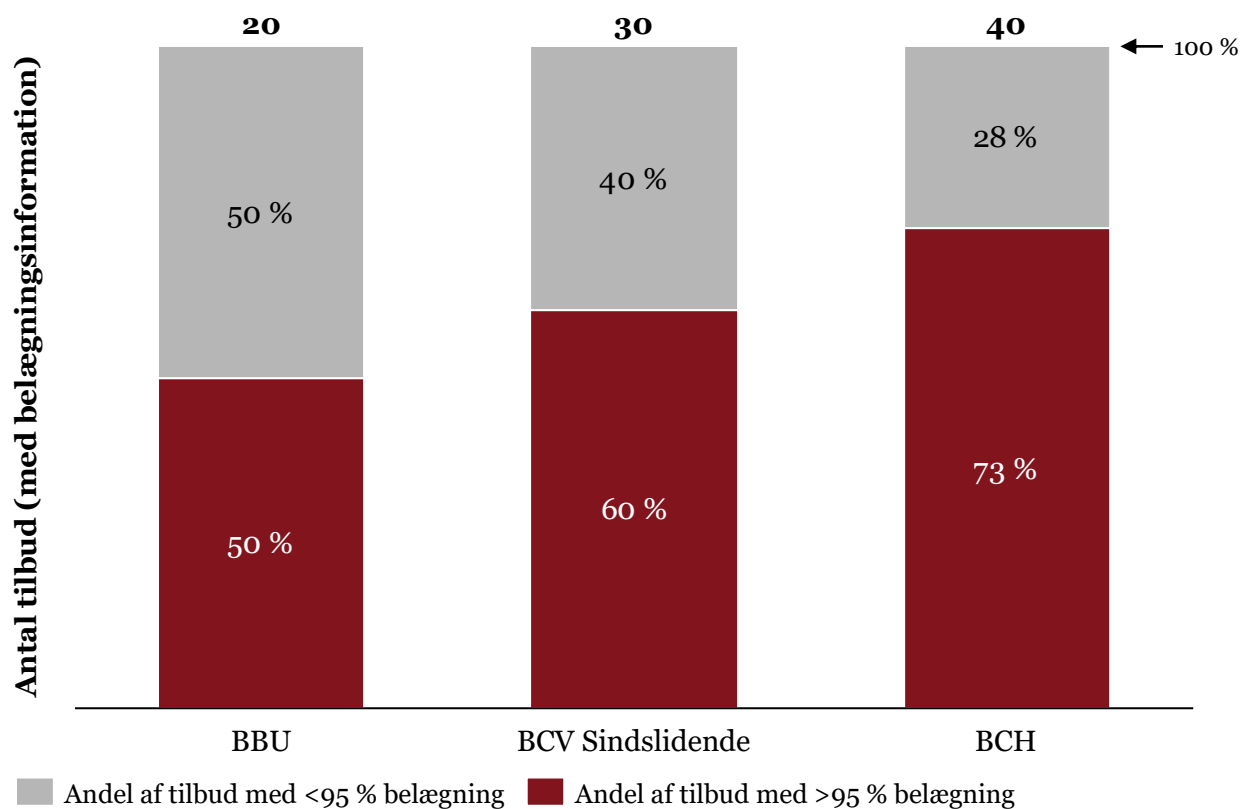
- Borgercenter Børn og Unge har færrest centre med en belægningsgrad på 95 % eller derover.
- Kommunens tilbud er generelt meget anvendt (dvs. de har høj belægning). Der er derfor meget begrænsede muligheder for at øge effektiviteten ved at visitere flere borgere ind, da der er simpelthen ikke flere pladser

Metode

- Baseret på belægningsudtræk fra borgercentre
- Udtræk indeholder ikke alle tilbud på centre, men primært dem der er døgnbehandling.

Analyse

Andel af tilbud med >95 % belægning (%)



Bemærk: BBU-belægning er fra 2017, mens belægning for BCV Sindslidende og BCH er fra 2018.

Tilbud med lavere absolutte lønudgifter har højere gennemsnitlige lønninger

Beskrivelse

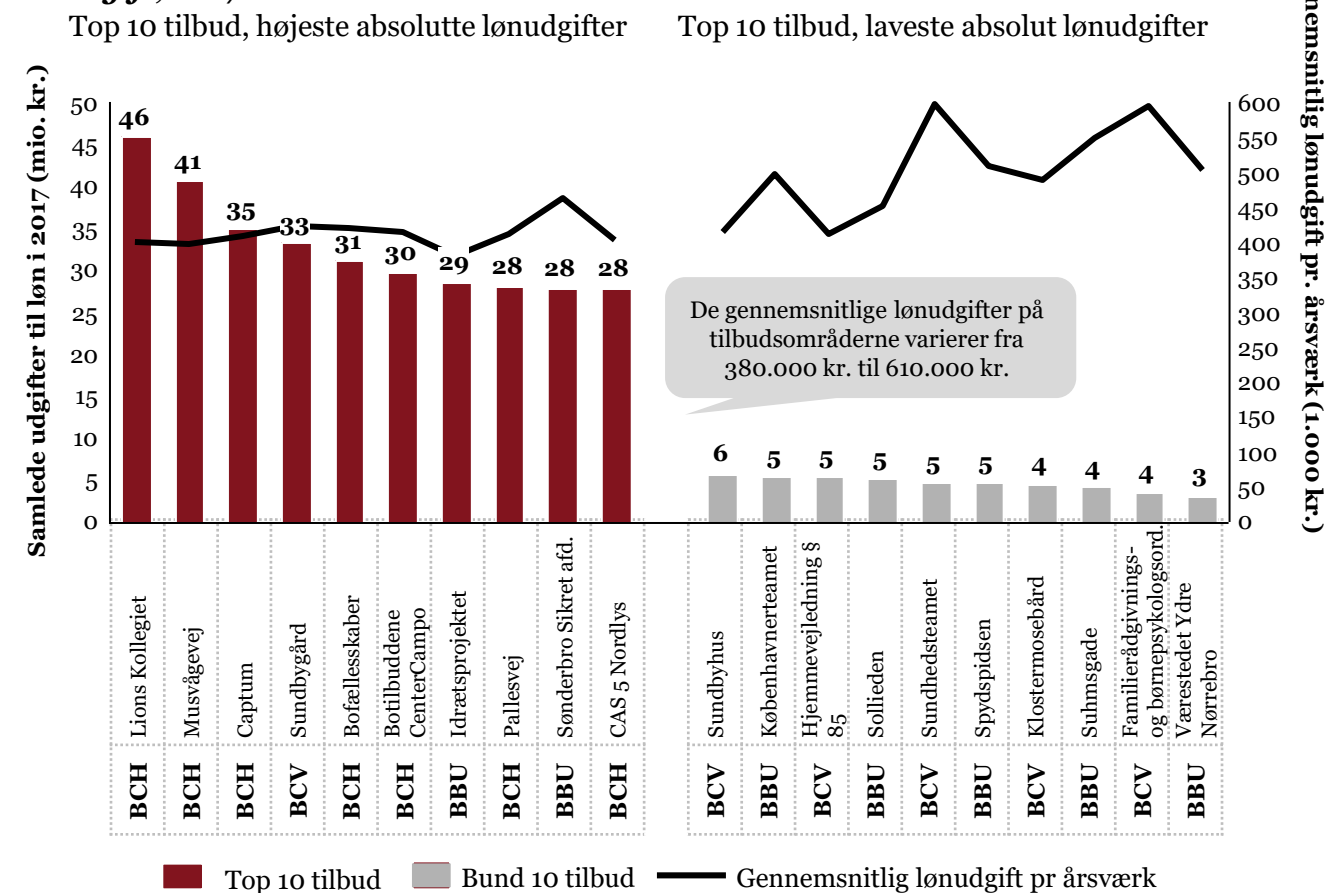
- Oversigt over top 10 og bund 10 i forhold til samlede lønudgifter.
- Tilbud med de laveste absolutte lønudgifter har en højere gennemsnitlig løn end tilbud med højere absolutte lønudgifter.

Metode

- Overblik over antal ansatte på tilbud; inkluderer i alt 107 tilbud.
- Al stab, administration og lignende er taget ud. Det samlede antal medregnede tilbud er 107. Dette inkluderer både døgn- og dagtilbud.
- Baseret på data fra KS – antal årsværk pr. tilbud. Borgercenter Hjemmepleje indgår ikke i KS-datatræk.
- Inkluderer ikke BCHJ.

Analyse

Lønudgifter på udførerområdet pr. tilbud – Top 10 og bund 10 tilbud målt på lønudgift, 2017



Tendens til, at tilbud med færre ansatte har højere lønninger, kan være udtryk for mere specialkompetencekrævende tilbud

Beskrivelse

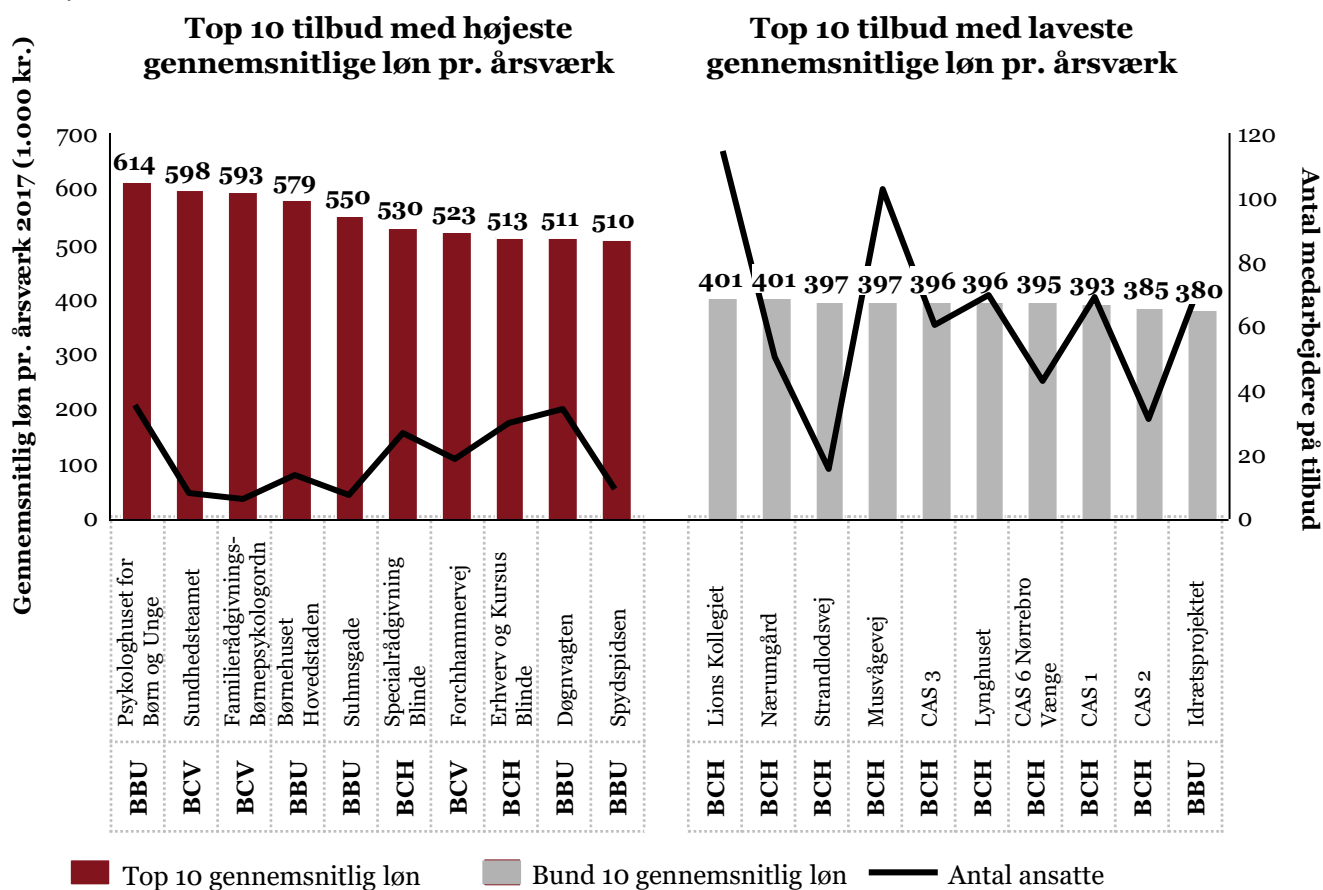
- Der ses en tendens til, at tilbud med færre ansatte har højere lønninger, hvilket kan være udtryk for mere specialkompetencekrævende tilbud.

Metode

- Overblik over antal ansatte på tilbud; inkluderer i alt 107 tilbud.
- Al stab, administration og lignende er taget ud. Det samlede antal medregnede tilbud er 107. Dette inkluderer både døgn- og dagtilbud.
- Baseret på data fra KS – antal årsværk pr. tilbud. Borgercenter Hjemmepleje indgår ikke i KS-datatræk.
- Inkluderer ikke BCHJ.

Analyse

Gennemsnitlig lønudgift på udføreområdet for årsværk pr. tilbud – Top 10 og bund 10, 2017



Stor spredning i sygefravær på tværs af tilbud i SOF

Beskrivelse

- Borgercenter Hjemmepleje har flest fraværsdage pr. ansat på tværs af SOF.
- På tilbudsniveau er der et betydeligt spænd fra under 1 fraværsdag til helt på til 41.
- Analysen inkluderer alle udførende enheder.

Metode

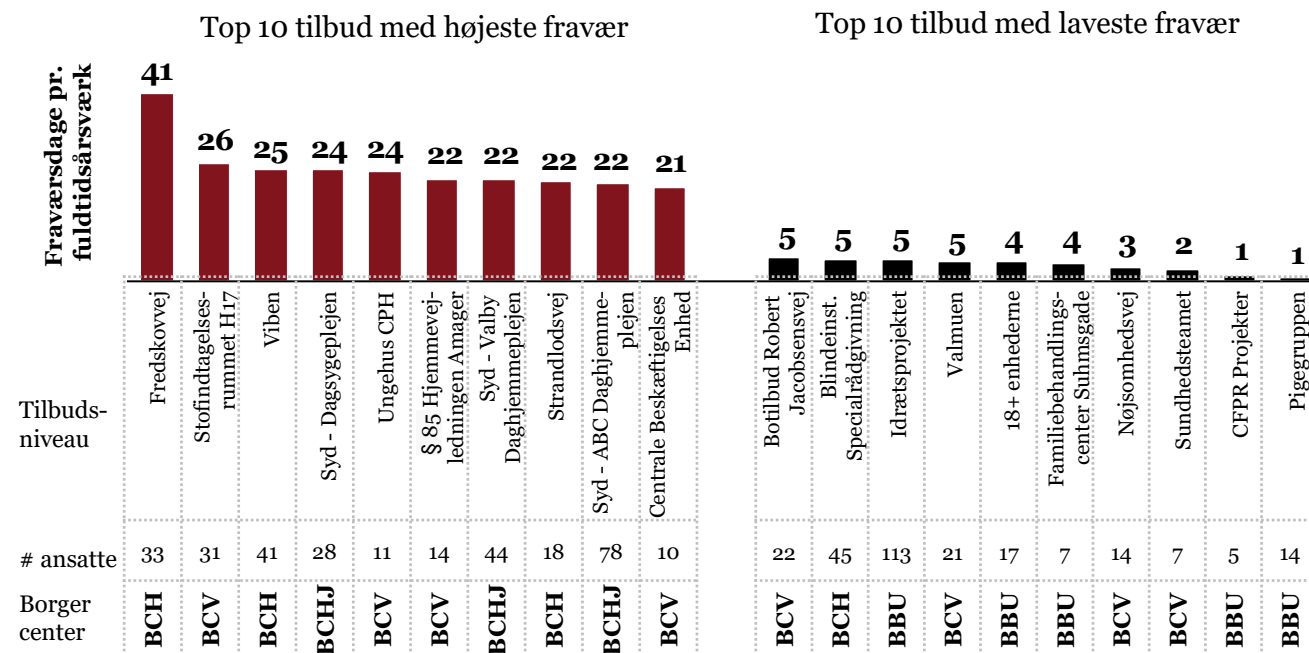
- Baseret på sygefraværdata fra SOF.

Analyse

Fraværsdage pr. fuldtidsansat pr. borgercenter

	BBU	BCV	BCH	BCHJ
Fraværsdage pr. ansat pr. år	9	12	13	17
Antal ansatte	1.715	1.826	1.996	405

Samlet årlige antal fraværsdage pr. årsværk på tilbudsniveau, top 10 og bund 10



Analyse af enhedspriser og forklarende parametre

Metode for at analysere effektiv drift af tilbud inkludere kvantitativ og kvalitativ analyse

Metode til analyse

Kontrollerede forhold

Der er i analysespor 5 kontrolleret for forhold mellem forskellige variabler og enhedsprisen pr. plads, beregnet på baggrund af Kvantum. De variabler, der er kontrolleret for, er blevet målt op imod enhedsprisen pr. plads på de enkelte tilbud, udregnet på baggrund af regnskabet for 2017. Variablerne inkluderer:

- Antal pladser
- Sygefravær
- Gennemsnitlig løn pr. årsværk
- Normering
- Indirekte omkostninger (alle omkostninger registreret på tilbuddet – ud over lønninger)
- Forbrug på tjenesteydelser.

Analysen inkluderer tilbud, hvor der har været tilgængelige regnskabsdata, der har kunnet kobles med oversigtslisten over tilbud i forhold til pladser og takster. Nogle selvejende institutioner er inkluderet i analysen, såfremt de bruger Kvantum som deres regnskabsystem. Derudover inkluderer analysen primært døgntilbud – bortset fra BBU, der også inkluderer dagbehandlingstilbud.

For BCV og BCH er der beregnet enhedspriser med det totale antal pladser, da der efter interviews og undersøgelse antages belægningsprocent tæt på 100 %. For BBU er enhedsprisen beregnet ved at bruge belægning fra 2017.

Ikke kontrollerede forhold

Analysen af tilbud på tværs af tilbudsgrupper inden for borgercentrene er kontrolleret for en række variabler.

Det har ikke været muligt at kontrollere for behov inden for de forskellige tilbudsgrupper. Derfor opereres med en segmentering af tilbud, som er foretaget af borgercentrene selv. Det betyder, at tilbuddene er tilstræbt sammenlignelige, når enhedspriser vurderes. Det bemærkes, at der fortsat vil være borgere med forskellige støttebehov inden for de enkelte grupper, men at metoden trods dette vurderes at identificere de steder, hvor der er forskelle, der ikke kun forklares af målgruppe.

En række andre forhold, såsom mængden af administrative opgaver, vagtskema og kompetencer, er der ikke kontrolleret for i analysen på tværs af tilbud.

For at belyse sådanne forhold er der udvalgt to tilbud/institutioner for hvert borgercenter, hvor der er foretaget caseinterviews med tilbudslederen, og disse emner er derfor belyst på de enkelte udvalgte institutioner.

De manglende tilgængelige indviddata på tilbudsniveau, der kobler det enkelte tilbud med borgenes funktionsnedsættelse, støttebehov mv. vanskeliggør en tværgående vurdering af økonomiske potentialer.

Udvalgte case-deep dives

For at kontrollere for mere de kvalitative faktorer og forhold, der gør sig gældende, er to institutioner for hvert borgercenter blevet udvalgt til interview for bedre at kunne lokalisere og redegøre for løftestænger. På trods af fraværet af data af individuelt støttebehov, så er der i caseinterviews forsøgt belyst de valg den lokale ledelse træffer med indvirkning på udgiftsniveauet med henblik på at identificere en bedste praksis i forvaltningen.

De udvalgte institutioner til deep dives er primært blevet valgt på grund af deres enhedspris – et dyrt tilbud og et lidt billigere tilbud – for dermed at kunne lokalisere forskelle mellem de to i forhold til drift og styring samt indsamling af eventuelle input i forhold til løftestænger og områder, der særligt har potentiale for besparelser. Igennem interviews har det været almen kendt at der kan være forskel på det behov der ligger hos borgerne. De udvalgte tilbud er: Ungetilbud Center Nørrebro Griffenfeldsgade, Thorupsgård Unge, Kollektivhuset, CAS 2, Engholmen, Jacob Michaels Minde og Kløvermarken

Samlede udgifter til primært døgntilbud var 1.330 mio. kr. i 2017

Beskrivelse

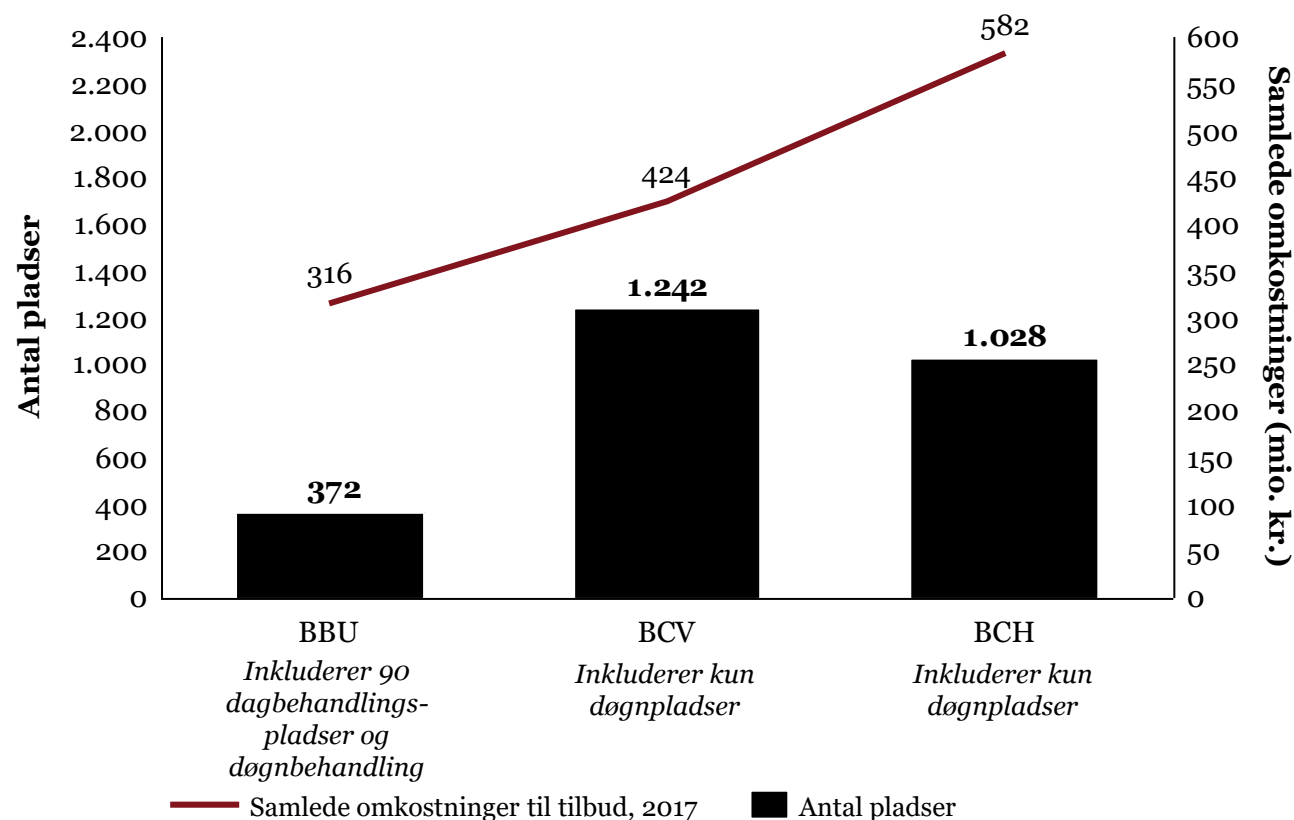
- Overblik over udgifter til primært døgntilbud viser en samlet udgift på 1.330 mio. kr. (dog inkluderende 90 pladser til dagbehandling i BBU).
- Det samlede antal analyserede pladser på tværs af BBU, BCV og BCH er 2.642.
- Selvejende institutioner er også inkluderet i overblikket.

Metode

- Oversigten over samlede pladser pr. borgercentre kommer fra de respektive borgercentre.
- De samlede omkostninger til institutioner er beregnet på baggrund af Kvantum-udtræk fra 2017.

Analyse

Overblik over antal pladser på tilbud inden for borgercentre og samlede omkostninger, 2017





Overblik over tilbud evalueret i analysen for Borgercenter Handicap

Navn på tilbud	Målgruppe	Tilbudstype	Antal pladser (2017)	Antal ansatte (2017)	Samlet bruttoudgift 2017 (kr.)	Enhedspris pr. plads (kr.)
BOF	Gruppe 1	Kommunalt	143	74	34.315.789	239.971
Botilbuddene - Engholmen	Gruppe 2	Kommunalt	19	16	7.700.785	405.304
Botilbuddene -Rentemestervej	Gruppe 2	Kommunalt	24	N/A	10.296.745	429.031
CAS 4	Gruppe 2	Kommunalt	27	38	15.526.777	575.066
Pallesvej 22-30 (§§ 107 og 108)	Gruppe 2	Kommunalt	28	N/A	7.851.010	280.393
Strandlodsvej	Gruppe 2	Kommunalt	26	15	7.051.284	271.203
Vinklen	Gruppe 2	Kommunalt	72	42	22.221.378	308.630
ASPECT	Gruppe 2	Kommunalt	86	53	26.689.671	310.345
Albatros	Gruppe 3	Kommunalt	36	41	16.698.354	463.843
Botilbuddene - Mozarts Plads (tidligere Møllehuset + 7 nye pladser)	Gruppe 3	Kommunalt	19	N/A	5.994.882	315.520
JWV (Ny Ellebjerg/Carl Jakobsens Vej)	Gruppe 3	Kommunalt	26	60	18.168.021	698.770
Løvtikkevej	Gruppe 3	Kommunalt	36	43	18.796.687	522.130
Ringertoften	Gruppe 3	Kommunalt	28	(inkluderet i JWV)	12.563.145	448.684
Botilbuddene - Guldbergshave	Gruppe 4	Kommunalt	7	N/A	5.633.873	804.839
CAS 1	Gruppe 4	Kommunalt	36	69	26.438.988	734.416
CAS 3	Gruppe 4	Kommunalt	31	60	24.491.330	790.043
CAS 6 - Nørrebro Vænge	Gruppe 4	Kommunalt	34	43	19.373.817	569.818
Grøndalsvænge	Gruppe 4	Kommunalt	50	68	29.392.353	587.847
Hyldeblomsten (Arena)	Gruppe 4	Kommunalt	15	N/A	7.014.473	467.632
Lynghuset	Gruppe 4	Kommunalt	29	70	30.329.766	1.045.854
Musvågevej	Gruppe 4	Kommunalt	50	102	45.157.192	903.144
Pallesvej 56 - Aflastning (§ 107)	Gruppe 4	Kommunalt	7	N/A	3.193.735	456.248
Pallesvej 56, st. tv. (§§ 107 og 108)	Gruppe 4	Kommunalt	7	N/A	4.569.547	652.792
Verahus	Gruppe 4	Selvejende	39	53	23.874.189	612.159
Vibegården	Gruppe 4	Kommunalt	35	50	24.333.825	695.252
CAS 2	Gruppe 5	Kommunalt	8	31	13.708.223	1.713.528
CAS 5	Gruppe 5	Kommunalt	12	69 (inklusive dagtilbud)	13.236.953	1.103.079
Fredskovvej med internt dagtilbud	Gruppe 5	Kommunalt	10	29	16.280.073	1.628.007
Kysten md internt dagtilbud	Gruppe 5	Kommunalt	9	29	13.856.670	1.539.630
Lions Kollegiet	Gruppe 5	Selvejende	72	115	64.449.650	895.134
Pallesvej 56, 1. th. (§ 108)	Gruppe 5	Kommunalt	7	N/A	13.127.778	1.875.397
I alt			1.028		582.336.963	



Overblik over tilbud evalueret i analysen for Borgercenter Børn og Unge

Navn på tilbud	Målgruppe	Tilbudstype	Antal borgere ¹⁾ (2017)	Antal ansatte (2017)	Samlet bruttoudgift 2017 (kr.)	Enhedspris pr. plads (kr.)
Frederiksholm	Akut	Kommunalt	7,2	21	11.617.055	1.613.480
Kløvermarken	Akut	Kommunalt	10,8	16	9.707.260	898.820
Udsigten (døgn)	Akut	Kommunalt	9,0	22	12.571.995	1.396.888
Donekrogen	Behandlingshjem	Selvejende	31,4	n/a	24.206.373	772.133
Josephine Schneider	Behandlingshjem	Selvejende	15,2	n/a	10.358.661	681.491
Orøstrand	Behandlingshjem	Selvejende	22,8	n/a	22.363.236	980.844
Solliden	Behandlingshjem	Kommunalt	11,4	12	7.316.840	641.828
Spanager	Behandlingshjem	Kommunalt	22,8	44	24.053.342	1.054.971
Frederikshøj	Dagbehandling	Kommunalt	34,2	35	19.214.016	561.813
Solbakken EM (dagbehandling)	Dagbehandling	Kommunalt	22,8	48	14.882.937	652.760
Solbakken VB	Dagbehandling	Kommunalt	28,5		16.615.806	583.011
Hyblerne	Hybel	Kommunalt	88,2	58	40.949.291	464.278
Jacob Michaels Minde	Højt specialiseret	Kommunalt	20,9	46	26.992.943	1.291.528
Nexus	Højt specialiseret	Kommunalt	11,4	43	23.442.480	2.056.358
Skodsborg	Højt specialiseret	Kommunalt	6,7	28	17.089.460	2.569.844
Kokkedal	Middel specialiseret	Kommunalt	13,3	24	18.013.719	1.354.415
Ungehuset Emdrup Kollegiet	Middel specialiseret	Kommunalt	15,2	41	16.411.122	1.079.679
I alt			371		315.806.535	

1) Der er taget højde for belægningsprocent på tilbud på BBU.



Overblik over tilbud evalueret i analysen for Borgercenter Voksne

Navn på tilbud	Målgruppe	Tilbudstype	Antal pladser (2017)	Antal ansatte (2017)	Samlet bruttoudgift 2017 (kr.)	Enhedspris pr. plads (kr.)
Bjergvænget og Vestergårdsvej	§ 107	Kommunalt	47	23	12.352.233	262.813
Kollegiet Borgervænget	§ 107	Kommunalt	20	16	8.266.571	413.329
Kollegiet Gl. Køge Landevej	§ 107	Selvejende	23	N/A	6.530.663	283.942
Kollektivhuset og natbasen	§ 107	Kommunalt	72	29	16.054.606	222.981
Lygten og Ringergården	§ 107	Kommunalt	53	21	9.822.504	185.330
Sundbyhus	§ 107	Kommunalt	27	14	9.908.271	366.973
Thorupgård Unge	§ 107	Kommunalt	21	16	9.949.982	473.809
Tranehavegård	§ 107	Kommunalt	44	15	7.152.526	162.557
Ungeboliger Griffenfeldsgade	§ 107	Kommunalt	11	13	7.051.905	641.082
Ungetilbuddet Radisevej	§ 107	Kommunalt	30	25	14.125.944	470.865
Bocenter Lindegården	§ 108	Kommunalt	146	119	63.577.081	435.459
Dannebrogsgade og Saxogade	§ 108	Kommunalt	47	18	9.003.370	191.561
E-Huset	§ 108	Kommunalt	48	40	26.438.404	550.800
Fogedgården	§ 108	Kommunalt	52	22	11.406.004	219.346
Fristedet	§ 108	Kommunalt	13	N/A	6.237.802	479.831
Glasvej	§ 108	Kommunalt	49	35	19.109.549	389.991
Granvej (tidligere Robert Jacobsensvej)	§ 108	Kommunalt	50	25	13.340.176	266.804
Holme	§ 108	Kommunalt	22	18	11.287.982	513.090
Hornemanns Vænge	§ 108	Kommunalt	40	29	19.368.452	484.211
Kollektivet	§ 108	Kommunalt	16	N/A	8.653.713	540.857
Mændenes Hjem - Bofællesskabet	§ 108	Selvejende	8	N/A	4.820.376	602.547
Plejekollektiverne	§ 108	Kommunalt	22	49 (inkl. Kollektivet og Fristedet)	16.581.298	753.695
Robert Jacobsensvej	§ 108	Kommunalt	30	17	8.390.361	279.679
Rønnebo	§ 108	Kommunalt	64	33	21.081.198	329.394
Stubberupgård	§ 108	Kommunalt	88	35	18.263.511	207.540
Sundbygård, inkl. Røde Mellemvej	§ 108	Kommunalt	97	79	43.312.767	446.523
Thorupgård	§ 108	Kommunalt	102	47	21.557.008	211.343
I alt			1.242	736	423.644.255	



Tilbudsgrupper inden for Borgercenter Handicap dækker forskellige behov

Tilbudsgruppe	Beskrivelse	Kommentarer til analyse
Gruppe 1	<ul style="list-style-type: none">Borgere, der er mindst tunge, og som primært har VUM-score CEnkelte borgere ligger uden for disse scorer.	<ul style="list-style-type: none">Inkluderer alle bofællesskaber under ét, da tilgængelige data ikke er granulære nok til at kigge på de enkelte tilbud.
Gruppe 2	<ul style="list-style-type: none">Borgere, der har VUM-scorer primært inden for C og D.	<ul style="list-style-type: none">Pladser på ASPECT-tilbud er lagt sammen, grundet data.Der mangler data for antal medarbejdere på segmenterede tilbud på Pallesvej. Disse tilbud er holdt hver for sig, da de spænder over tre forskellige tilbudsgrupper.Pladser på Vinklen er konsolideret i gruppe 2 grundet regnskabsdata
Gruppe 3	<ul style="list-style-type: none">Borgere, der har VUM-scorer primært inden for D.	<ul style="list-style-type: none">Pladser på Vinklen er konsolideret i gruppe 2.
Gruppe 4	<ul style="list-style-type: none">Borgere, der har VUM-scorer primært inden for D og E. Der er enkelte F-scorer.	<ul style="list-style-type: none">Der mangler data for antal medarbejdere på segmenterede tilbud på Pallesvej. Disse tilbud er holdt hver for sig, da de spænder over tre forskellige tilbudsgrupper.Pladser på Lions Kollegiet er samlet i gruppe 5.
Gruppe 5	<ul style="list-style-type: none">Borgere, der har VUM-scorer primært inden for E og F. Der er enkelte borgere, der har D- eller G-scorer.	<ul style="list-style-type: none">Der mangler data for antal medarbejdere på segmenterede tilbud på Pallesvej. Disse tilbud er holdt hver for sig, da de spænder over tre forskellige tilbudsgrupper.Pladser på Lions kollegiet er samlet under gruppe 5.



Enhedspris på tværs af tilbudsgupper i Borgercenter Handicap varierer meget

Beskrivelse

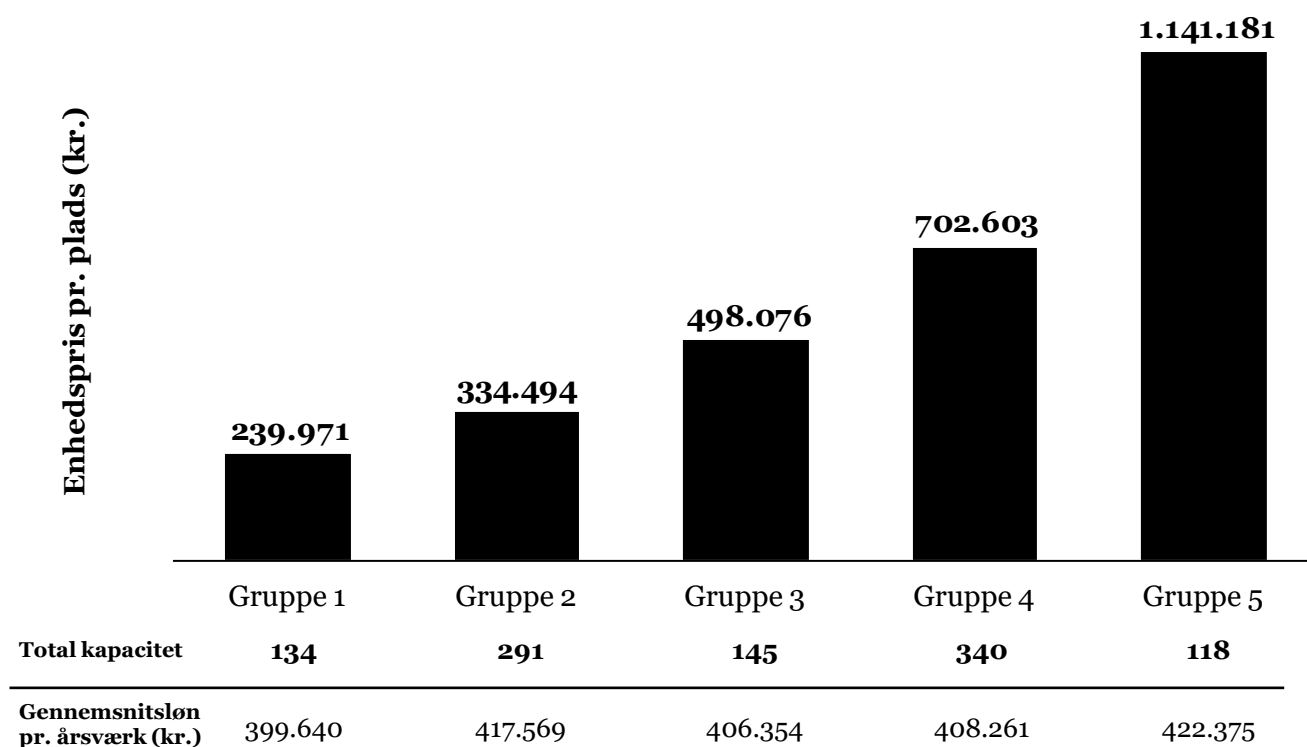
- Gennemsnitlig enhedspris pr. plads på tværs af tilbudsgupper inden for Borgercenter Handicap – beregnet som et vægtet gennemsnit for antallet af pladser på regnskabet for 2017 i Kvantum
- Grupper er ifølge BCH inddelt efter behov, dvs. paragraf og VUM-score.
- Analysen bekræfter, at det i de faktisk afholdte omkostninger der viser sig, at de tungeste tilbud også har de højeste udgifter pr. plads.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017; indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Tilbud er blevet inddelt i grupper af Borgercenter Handicap. Inddelingen er lavet på baggrund af behovsafdækning på de forskellige tilbud.
- Gennemsnitlig løn er baseret på Kvantum og KS-årsværk.

Analyse

Gennemsnitlig enhedspris pr. plads for tilbudsgupper inden for Borgercenter Handicap, 2017



Bemærk: Gruppe 4 og gruppe 5 indeholder begge et selvejende tilbud, henholdsvis Verahus og Lions Kollegiet. Alle pladser på Lions Kollegiet er inkluderet som gruppe 5. Alle pladser på Vinklen er inkluderet som gruppe 2. Alle pladser på bofællesskaber er inkluderet som gruppe 1. Der mangler regnskabsdata for Pallesvej 56, 1. tv., samt for Arena, så disse er ikke med i overblikket. Gennemsnitlig løn pr. årsværk inkluderer ikke Rentemestervej, Mozarts Plads og Guldbergshave fra Center Campo, grundet manglende granulære data.



Der er stor spredning i den gennemsnitlige enhedspris pr. plads på tilbuddene i Borgercenter Handicap

Beskrivelse

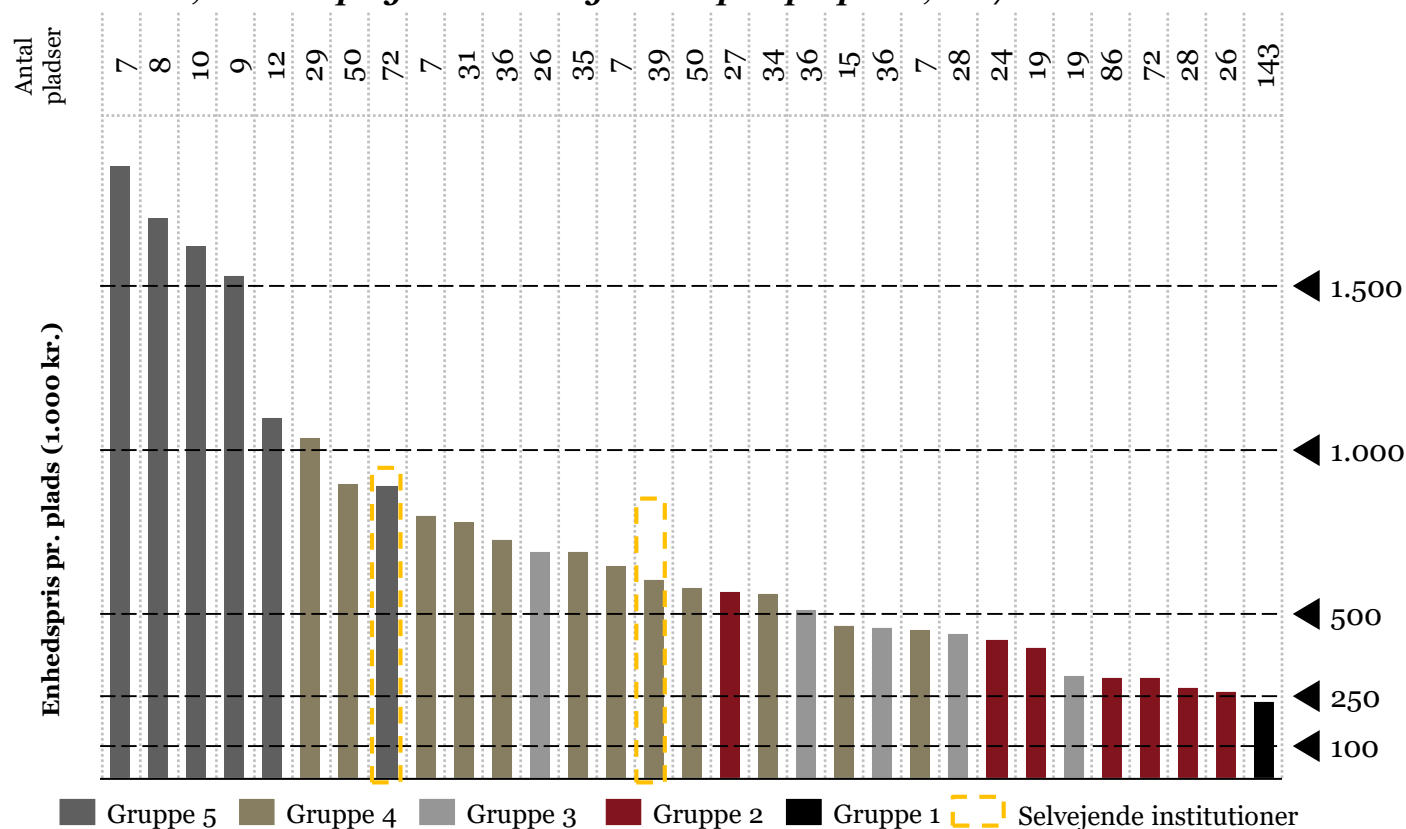
- Døgntilbud på BCH er inddelt i fem forskellige grupper, sorteret på baggrund af behov.
- Den gennemsnitlige enhedspris pr. plads (borger) er beregnet ud fra de totale omkostninger fratrukket indtægter og lavet på baggrund af udtræk fra Kvantum.
- Der er stor spredning i enhedspris pr. plads inden for gruppe 2, 3 og 4.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCH.

Analyse

BCH-tilbud, sorteret på gennemsnitlig enhedspris pr. plads, 2017



Bemærk: Gruppe 4 og gruppe 5 indeholder begge et selvejende tilbud, henholdsvis Verahus og Lions Kollegiet. Alle pladser på Lions Kollegiet er inkluderet som gruppe 5. Alle pladser på Vinklen er inkluderet som gruppe 2. Alle pladser på bofællesskaber er inkluderet som gruppe 1. Der mangler regnskabsdata for Pallesvej 56, 1. tv., samt for Arena, så disse er ikke med i overblikket. Gennemsnitlig løn pr. årsværk inkluderer ikke Rentemestervej, Mozarts Plads og Guldbergshave fra Center Campo, grundet manglende granulære data.



Normering varierer betydeligt inden for tilbudsgruppe 2 på Borgercenter Handicap

Beskrivelse

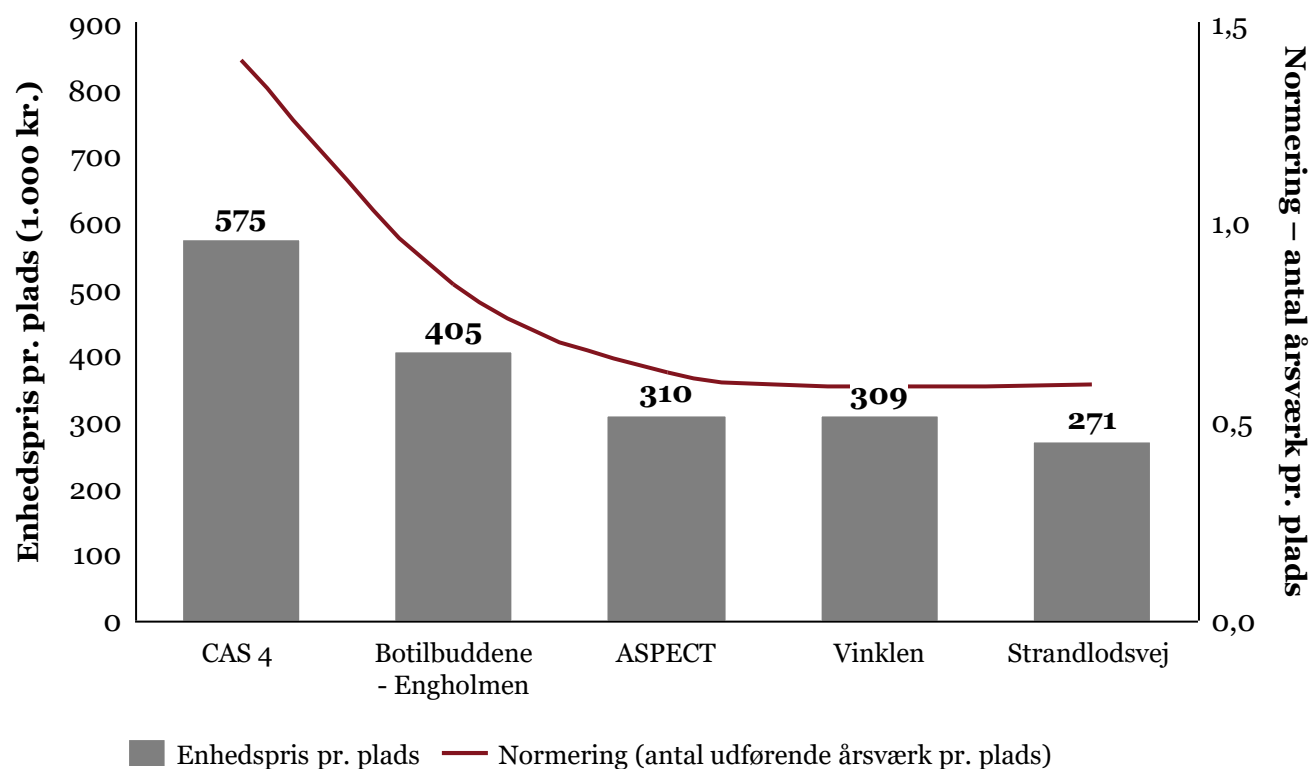
- Normering varierer betydeligt inden for tilbudsgruppe 2 på Borgercenter Handicap.
- Normering varierer fra 0,6 til 2,4 udførende årsværk pr. borger.
- Der er en tydelig sammenhæng mellem normeringen og omkostningsniveauet i denne tilbudsgruppe.
- Normering er umiddelbart et udtryk for vurderet støttebehov.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCH.

Analyse

Normering på tilbud inden for Borgercenter Handicap, gruppe 2, mod enhedspris pr. plads



Bemærk: Rentemestervej og Pallesvej er ikke inkluderet, da antallet af årsværk er ukendt.



Normering inden for tilbudsgruppe 3 på Borgercenter Handicap er nogenlunde ens

Beskrivelse

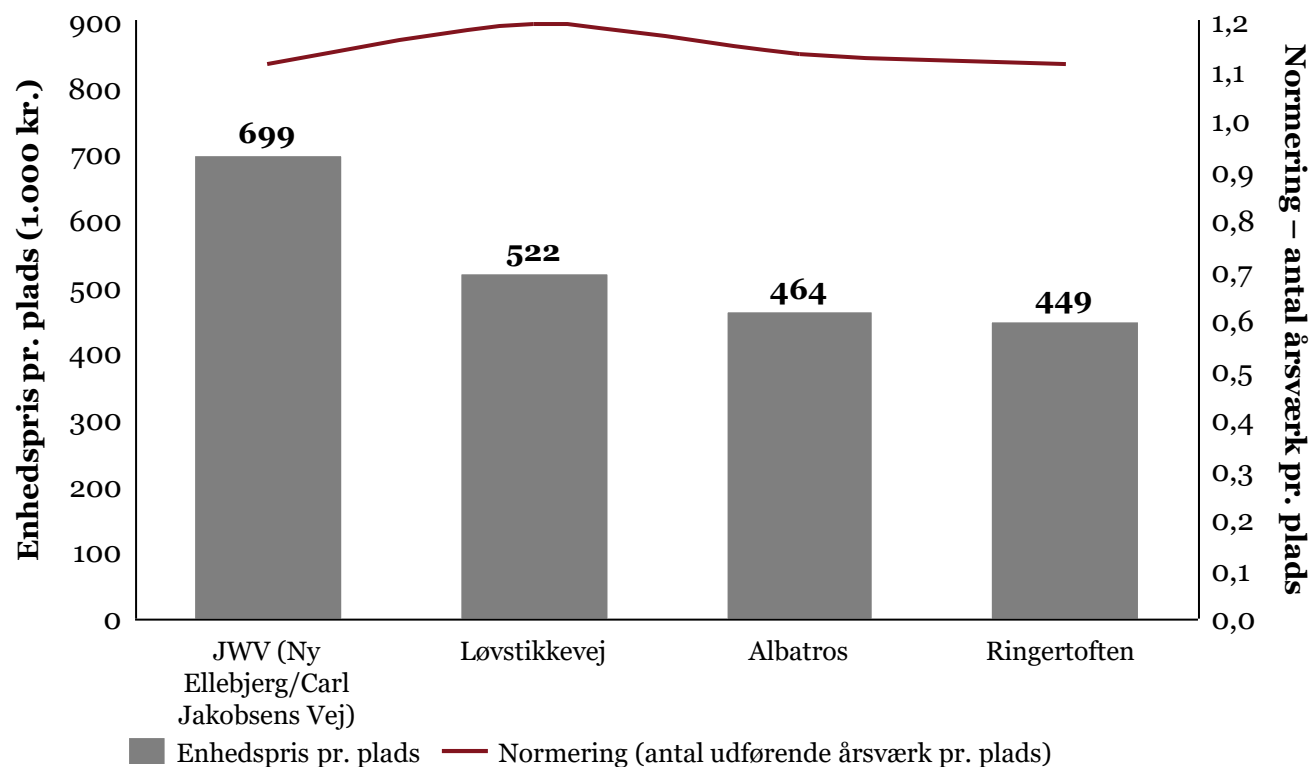
- Normeringen er nogenlunde ensartet i gruppe 3.
- Dette er på trods af, at enhedspris pr. plads varierer inden for gruppen.
- Normeringen er umiddelbart et udtryk for vurderet støttebehov.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCH.

Analyse

Normering på tilbud inden for Borgercenter Handicap, gruppe 3, mod enhedspris pr. plads



Bemærk: Botilbud på Mozartsvej er ikke inkluderet, da antal ansatte er ukendt. Antal medarbejdere for Ny Ellebjerg og Ringertoften er opgjort sammen, hvorfor disse har den samme normering.



Normering varierer betydeligt inden for tilbudsgruppe 4 på Borgercenter Handicap. Der er især et spring mellem over og under enhedspris på 700.000 kr.

Beskrivelse

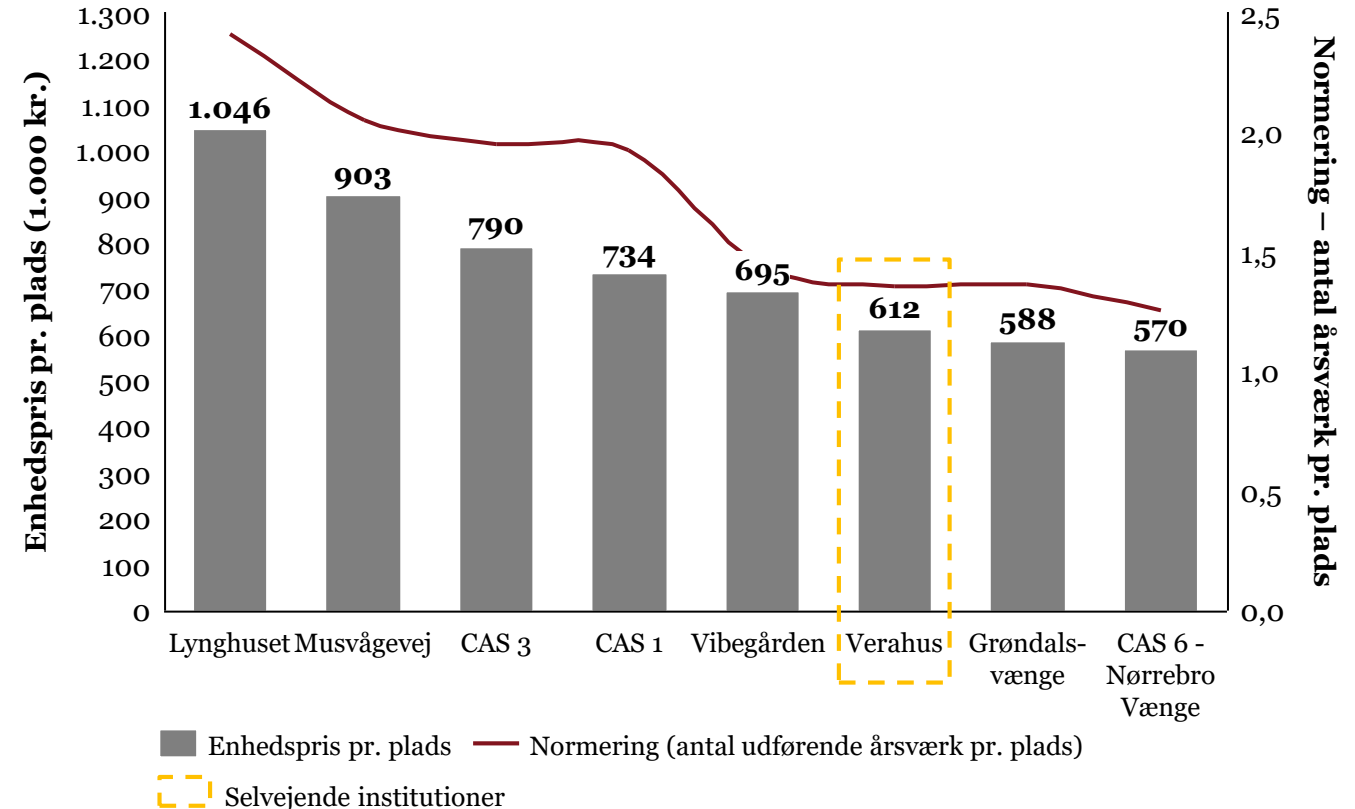
- Normeringen varierer betydeligt inden for tilbudsgruppe 4 på Borgercenter Handicap
- Normeringen varierer fra 1,2 til 2,4 udførende årsværk pr. borger
- Der er især et hop mellem enhedspris over eller under 700.000 kr.
- Et af de tilbud med laveste normering er selvejende.
- Der er tydelig sammenhæng mellem normering og pris pr. plads.
- Normering er umiddelbart et udtryk for vurderet støttebehov.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCH.

Analyse

Normering på tilbud inden for Borgercenter Handicap, gruppe 4, mod enhedspris pr. plads



Bemærk: Guldbergshave, Pallesvej og Hyldeblomsten Arena er ikke inkluderet, da antallet af årsværk er ukendt.



Der er nogen variation i normeringen pr. plads i tilbudsgruppe 5

Beskrivelse

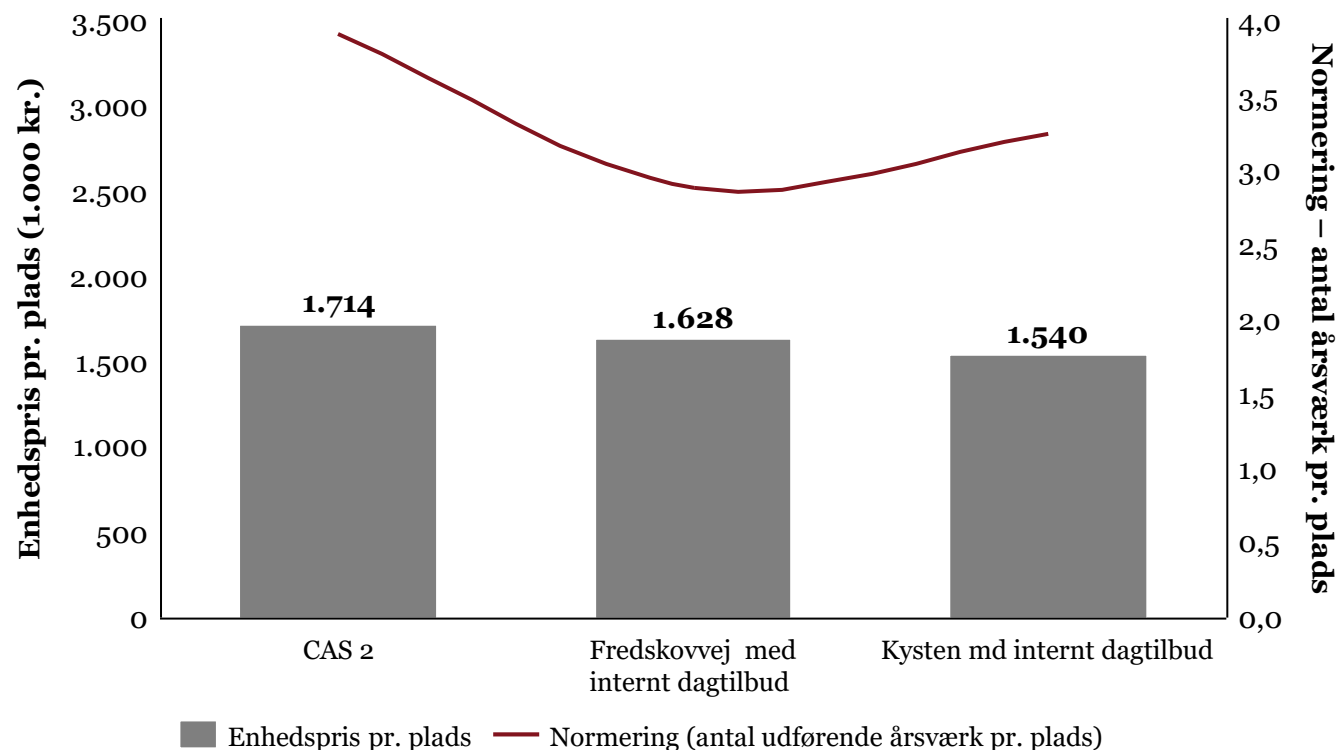
- Normeringen varierer betydeligt inden for tilbudsgruppe 5 på Borgercenter Handicap.
- Normeringen varierer fra 1,6 til 2 udførende årsværk pr. borger.
- Der ses ikke en umiddelbar sammenhæng på tværs af de tre tilbud i normering og enhedspris pr. plads.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCH.

Analyse

Normering på tilbud inden for Borgercenter Handicap, gruppe 5, mod enhedspris pr. plads



Bemærk: Pallesvej er ikke inkluderet, da antallet af årsværk er ukendt. CAS 5 er ikke inkluderet, da det er oplyst med samlet antal årsværk, inklusive til dagtilbud, hvilket betyder, at normeringen ikke er retvisende.



Sygefravær pr. årsværk på tværs af døgntilbud i BCH varierer

Beskrivelse

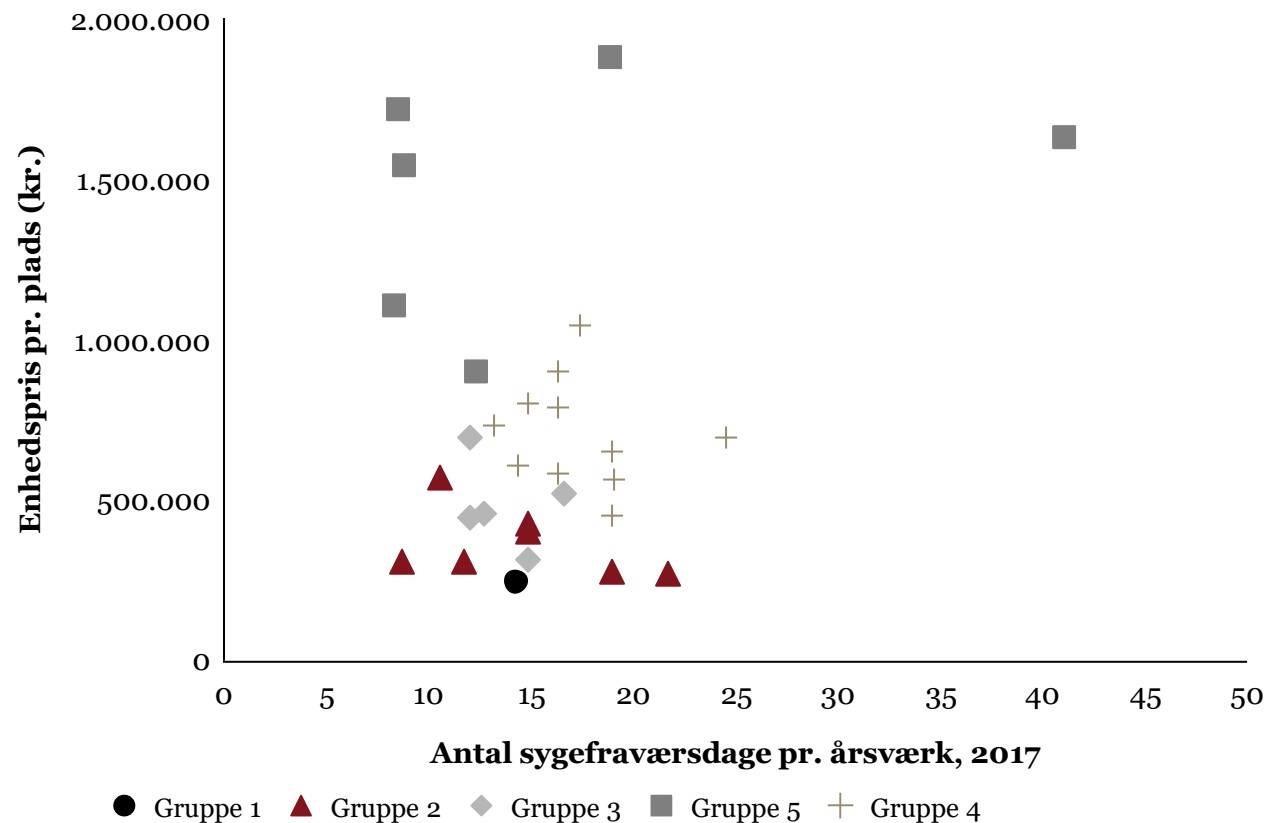
- Antallet er sygefraværdsdage viser stor spredning på tværs af alle døgntilbudsgrupper.
- Især gruppe 5 svinger meget.
- Der er umiddelbart ingen indikationer på sammenhæng mellem sygefravær og enhedspriser; dette kan forklares ved, at man på de fleste tilbud ikke erstatter 1-til-1 med vikarer, og at man derimod fokuserer på at udføre primære opgaver ved sygdom.

Metode

- Sygefraværdsdata er hentet fra SOF.
- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCH.

Analyse

BCH-tilbud, fordelt i grupper på baggrund af behov, visende antal sygefraværdsdage pr. årsværk mod enhedspris pr. plads, 2017



Bemærk: Inkluderer ikke tilbuddene Arena, da der ikke er sygefraværdsdata på disse. Pallesvej 56, 1. tv., er ikke inkluderet, grundet manglende regnskabsdata.



Analyse indikerer en svag sammenhæng mellem gennemsnitlig årsløn pr. årsværk og enhedspris pr. plads

Beskrivelse

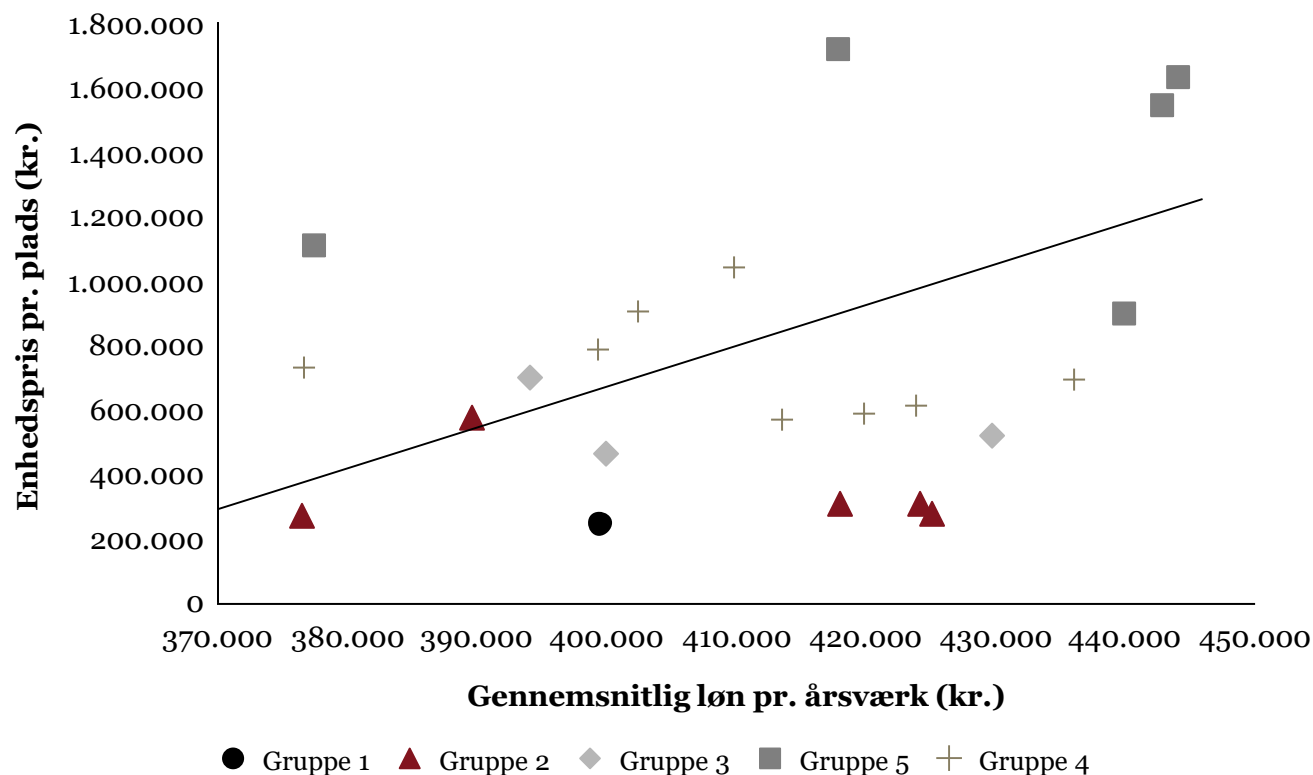
- Der er en svag sammenhæng mellem enhedspris pr. plads og gennemsnitlig løn pr. årsværk på tværs af alle tilbudsgrupper.
- Inden for den enkelte tilbudsgruppe er der ikke sammenhæng.

Metode

- Enhedspriser baseres på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCH.
- Gennemsnitlig løn pr. årsværk er baseret på samlede lønninger fra regnskabet for 2017 divideret med KS-antal årsværk.

Analyse

BCH-tilbud, fordelt på enhedspris pr. plads og gennemsnitlig løn pr. årsværk, 2017



Bemærk: Der er ikke oplyst årsværk på botilbuddene under Center Campo, den nye institution Arena samt tilbud på Pallesvej, hvorfor disse tilbud ikke er inkluderet i overblikket.

Ingen umiddelbar sammenhæng mellem indirekte omkostninger og enhedspris pr. plads

Beskrivelse

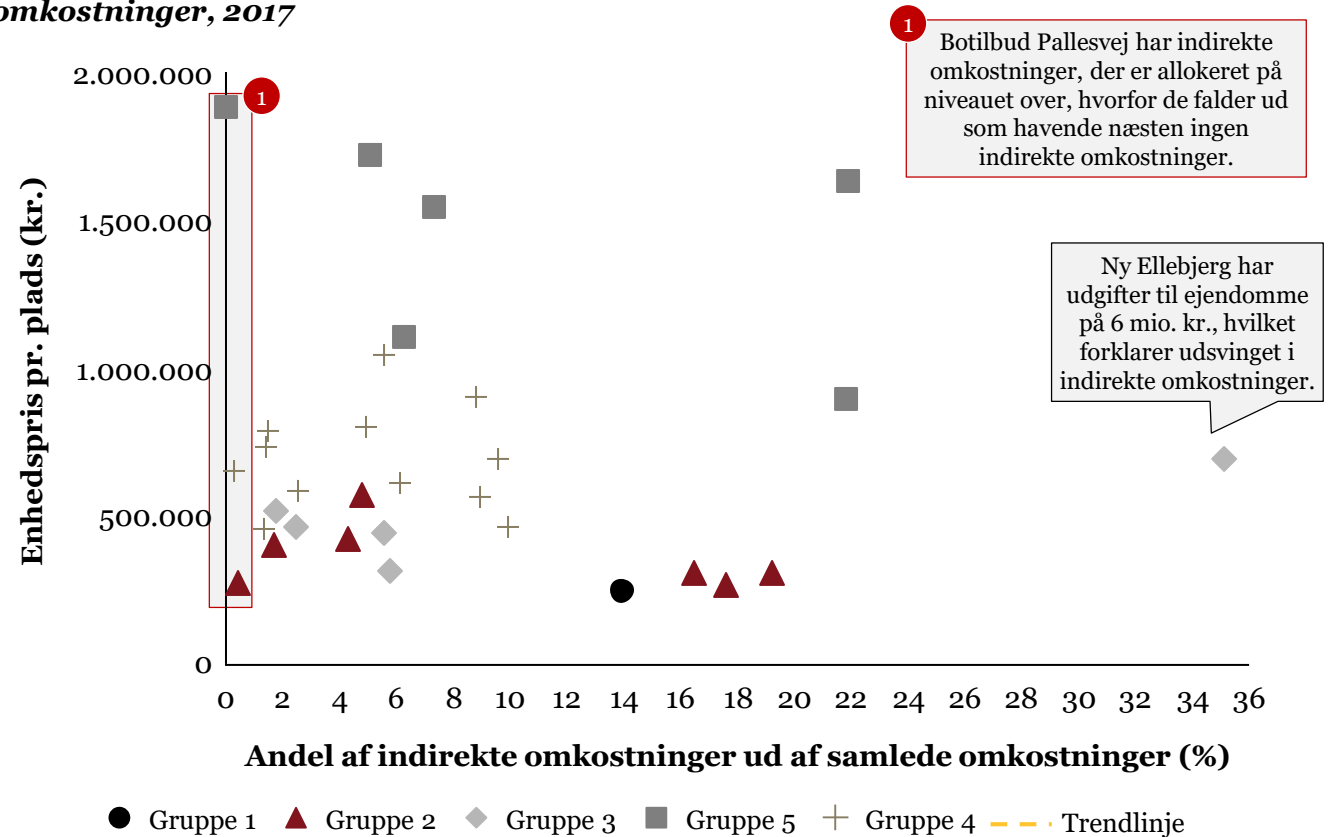
- Der er ikke en umiddelbar sammenhæng mellem enhedspris pr. plads og andel af indirekte omkostninger (alle andre omkostninger på tilbud end løn) på tværs af tilbud samt inden for gruppe 2 og gruppe 4.
- Der tages forbehold for, at analysen ikke inkluderer alle indirekte omkostninger. Der kan være indirekte omkostninger konteret på tilhørende center, og der er heller ikke taget højde for allokering af yderligere 6 % indirekte omkostninger.
- Tilbuddene Vinklen (gr. 2) samt Ny Ellebjerg og Ringertoften (gr. 3) har umiddelbart højere ejendomsomkostninger end de resterende tilbud.

Metode

- Enhedspriser baseres på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Gennemsnitlige lønninger pr. plads er udregnet på baggrund af Kvantum-træk for 2017.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCH.

Analyse

BCH-tilbud på enhedspris og andel af indirekte omkostninger ud af samlede omkostninger, 2017





Omfanget af tjenesteydelser udgør – fraset enkelte outliers – en beskedent del af de samlede omkostninger i BCH

Beskrivelse

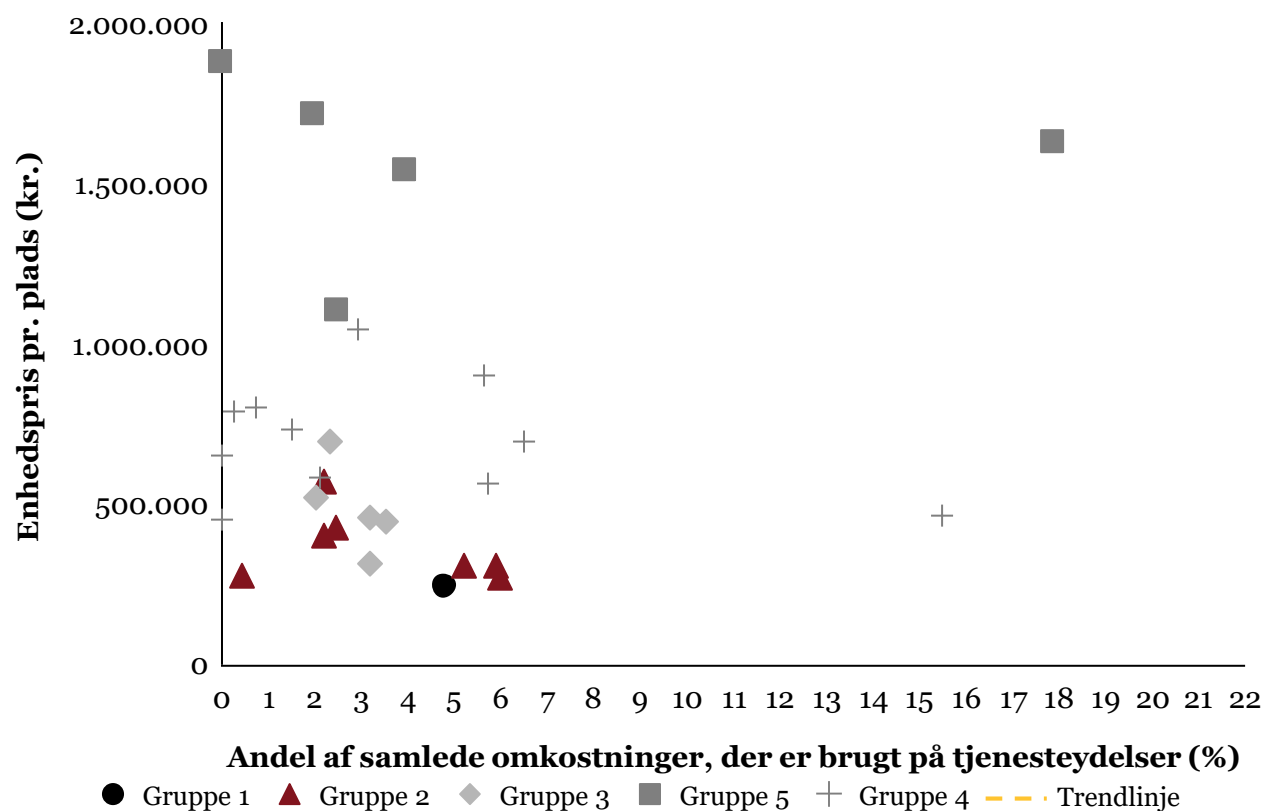
- Bortset fra enkelte outliers udgør omfanget af indkøbte tjenesteydelser under 8 % på de analyserede tilbud.
- Der er ikke sammenhæng mellem omfanget af indkøbte tjenesteydelser og enhedspriserne, hverken på tværs af tilbudsgrupper eller inden for den enkelte gruppe.
- Der er stor spredning mellem gruppe 4 og gruppe 5.
- Selvejende institutioner er taget ud, da det ikke er muligt at se deres udgift til tjenesteydelser.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCH.

Analyse

BCH-tilbud, fordelt på enhedspris og andel af omkostninger, brugt på tjenesteydelser, 2017



Bemærk: De selvejende institutioner Verahus og Lions Kollegiet er ikke inkluderet i oversigten. Arena og Pallesvej 56, st. tv. er ikke inkluderet, grundet manglende data.



Deep dive-case CAS 2: Ledelse mener der bliver brugt for meget tid på andre aktiviteter end tid sammen med borgeren

Fakta om CAS 2

Antal pladser	8
Behov	Døgninstitution for autister
Gruppe	Gruppe 5 (tungeste gruppe inden for BCH)
Tilbudspris	Tilbuddet er i top 3 for dyreste tilbud målt på enhedspris
Totale omkostninger 2017 (kr.)	13.708.222
Totale lønomkostninger 2017 (kr.)	13.006.817
Gennemsnitligt antal sygefraværdsdage pr. årsværk	8,6
Antal årsværk	31
Enhedspris pr. plads 2017 (kr.)	1.713.527

Observationer baseret på interviews og kvantitative data¹⁾

- Personalesammensætning består af pædagoger og pædagogmedhjælpere.
- CAS 2 er placeret i samme bygning som CAS 3, hvilket kan gøre omkostninger til almen vedligeholdelse lidt kompliceret at fordele.
- Der bliver generelt brugt meget tid på administrative opgaver, såsom dokumentation og tjek af vagtplanlægning.
- Fordelingen af tid sammen med borgeren og øvrig tid varierer ifølge tilbudslederen fra at 50/50 på en dårlig uge til 30/70 på en god uge. Der udtrykkes en oplevelse af at være sket en opgaveglidning over tid, så der er færre timer sammen med borgeren. I forvaltningens egen tidsundersøgelse blev tid til borgersamvær på tværs af en række tilbud i BCH opgjort til 43%.
- Den øvrige tid går især med at servicere projekter fra central side, vagtplanlægge, dokumentere samt kompetenceudvikle, fx i forbindelse med implementering af nye systemer. Reduktion af administrative opgaver vurderes at udgøre et tydeligt potentiale for besparelser.
- Man har kontinuerligt fokus på effektiviseringer, og dette har fx medvirket til, at vagtoverlap er sat ned til 30 minutter, personalemøder holdes en gang hver måned i stedet for hver 14. dag, og transportmidler er afskaffet. Disse små ændringer har gjort, at man har kunnet komme i mål med budgetændringer frem til nu. Det vurderes, at der er yderligere potentiale i forhold til normering og planlægning af ressourceforbrug.
- En del af personalet varetager opgaver, som ikke naturligt tilfalder deres uddannelse og kompetenceområde, hvilket har ført til ekstraudgifter i form af kurser og tillæg.

Bemærk: Ved interview og efterfølgende vurdering af løftstænger er der ikke korrigeret for eventuelt overlappende aktiviteter i SOF, som allerede er i gang, fx Arbejdstilrettelæggelse TV01.

1) Observation omkring øvrig tid er ikke brugt til at udregne potentiale på tværs af forvaltningen, men er et indikativ tal, da belyser at yderligere analyse er nødvendig



Deep dive-case Engholmen: Fokus på tid sammen med borgeren og sammenlægning af personaleenheder kan give effektiviseringer

Fakta om Engholmen

Antal pladser	19
Behov	Døgninstitution for voksne med udviklingshæmning
Gruppe	Gruppe 2
Tilbudspris	Tilbudsprisen er i den lavere ende.
Totale omkostninger 2017 (kr.)	7.700.785
Totale lønomkostninger 2017 (kr.)	7.570.702
Gennemsnitligt antal sygefraværdsdage pr. årsværk	14,9
Antal årsværk	16 (inklusive 2 nattevagter)
Enhedspris pr. plads 2017 (kr.)	405.304

Observationer baseret på interviews og kvantitative data¹⁾

- Engholmen er et af fire botilbud i Center Campo. Det kan være svært at udskille Engholmens nøjagtige budget, da budgettet bliver givet samlet til Center Campo og delt ud alt efter behov
- Der er et fagligt efterslæb på dokumentation i center Engholmen – mere end i de andre tre tilbud. Årsagen hertil er, at der er større støttebehov, end der bliver givet ressourcer til. Deres VUM-score er så at sige forældet. Man tager derfor penge fra budgetter på Guldbergshave og Mozarts Plads for at dække underskuddet.
- Bibeholdelse af medarbejdere på Engholmen er argumenteret som værende nødvendigt målt på borgeres behov.
- Det er observeret, at der for alle fire botilbud har været fokus på at skære omkostninger ned, hvilket er blevet gjort ved at minimere indkøb og deltagelse i aktiviteter og projekter, der er ledet centralt fra SOF.
- Byrden af andre opgaver end tid med borgeren har generelt været stigende de seneste ti år. I gennemsnit opleves det at en udførende medarbejders tid fordelt på 55 % med borgeren og 45 % administration. Administrative opgaver ville set fra ledelsen på tilbuddet kunne reduceres ved optimering af it-systemer. Derudover kunne måden, man dokumenterer på, optimeres, fx hvis man nøjes med dokumentation ved afvigelser og ikke dokumenterer hverdagsaktiviteter.
- Man har lagt personaleenheder sammen på afdelinger for at reducere omkostninger til personale – dette har genereret besparelser på samlet set 10 %.

Bemærk: Ved interview og efterfølgende vurdering af løftstænger er der ikke korrigeret for eventuelt overlappende aktiviteter i SOF, som allerede er i gang, fx Arbejdstilrettelæggelse TV01.

¹⁾ Observation omkring øvrig tid er ikke brugt til at udregne potentiale på tværs af forvaltningen, men er et indikativ tal, da belyser at yderligere analyse er nødvendig



Tilbudsgrupper inden for Borgercenter Børn og Unger dækker forskellige behov

Tilbudsgruppe	Beskrivelse	Kommentarer til analyse
Akut	<ul style="list-style-type: none"> Institutioner, der har midlertidige ophold Målrettet børn, som bliver tvangsfjernet og skal have tildelt en plads fra den ene dag til den anden. 	<ul style="list-style-type: none"> Pladser på Kløvermarken er blevet lagt sammen grundet regnskabsdata (akut og projekt).
Behandlingshjem	<ul style="list-style-type: none"> Institutioner målrettet børn med den mildeste grad af diagnose, men som stadig har behov for døgnanbringelse. 	<ul style="list-style-type: none"> Gruppen inkluderer de selvejende institutioner Donekrogen, Josephine Schneider og Orøstrand – pladser på institutionerne er blevet lagt sammen, grundet regnskabsdata.
Dagbehandling	<ul style="list-style-type: none"> Behandling i dagtimerne. 	<ul style="list-style-type: none"> Pladser på Jacob Michaels Minde, dag-, aflastning- og døgnpladser er blevet lagt sammen, grundet regnskabsdata.
Hybel	<ul style="list-style-type: none"> En form for kommunalanvisning af bolig, men med støtte. 	<ul style="list-style-type: none"> Alle hybelinstitutionerne er blevet lagt sammen til én i analysen, grundet format af regnskabsdata.
Højt specialiseret	<ul style="list-style-type: none"> Døgninstitutioner for borgere med behov for meget støtte. 	<ul style="list-style-type: none"> Den Flyvende Hollænder er taget ud, da denne institution er oplyst at være under lukning. Pladser på Jacob Michaels Minde, dag-, aflastning- og døgnpladser er blevet lagt sammen, grundet regnskabsdata. Skolen under Jacob Michaels Minde er ikke inkluderet.
Middel specialiseret	<ul style="list-style-type: none"> Døgninstitutioner for borgere med behov for middel støtte. 	<ul style="list-style-type: none"> Pladser på Ungehuset Emdrup er blevet lagt sammen, grundet regnskabsdata.



Gennemsnitlig enhedspris pr. plads på tværs af tilbudsgupper i Borgercenter Børn og Unge varierer

Beskrivelse

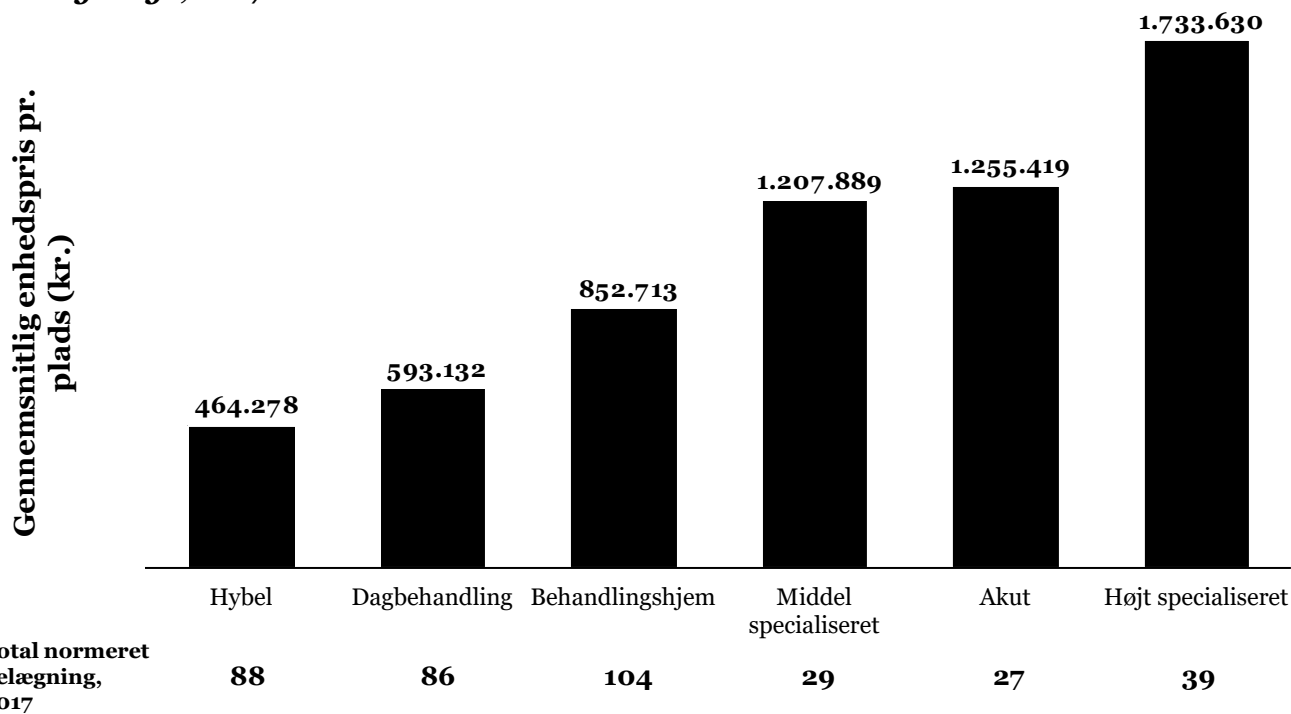
- Gennemsnitlig enhedspris pr. plads på tværs af tilbudsgupper inden for Borgercenter Børn og Unge varierer meget – beregnet som vægtet gennemsnit for antal pladser på samlede udgifter fra regnskab for 2017 i Kvantum.
- Enhedspriser for grupper inkluderer selvejende institutioner.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017 og normeret belægning; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Tilbud er blevet inddelt i grupper af BBU. Inddelingen er lavet på baggrund af behovsafdækning på de forskellige tilbud.
- Gennemsnitlig oplistet løn på udførerområdet er regnet som vægtet gennemsnit, baseret på KS-årsværk.

Analyse

Gennemsnitlig enhedspris pr. plads for tilbudsgupper inden for Borgercenter Børn og Unge, 2017



Total normeret belægning, 2017

Gennemsnitsløn pr. årsværk (kr.)

	Hybel	Dagbehandling	Behandlingshjem	Middel specialiseret	Akut	Højt specialiseret
Total normeret belægning, 2017	88	86	104	29	27	39
Gennemsnitsløn pr. årsværk (kr.)	446.360	449.315	461.523	442.758	445.341	468.759

Bemærk: Den Flyvende Hollænder er ikke inkluderet, da denne er under lukning. For Jacobs Michaels Minde er alle pladser inkluderet under høj specialisering, grundet regnskabsdata. Dagbehandling inkluderer 73 pladser, som er selvejende institutioner – gennemsnitlig løn pr. årsværk inkluderer ikke disse, da denne naturligt ikke er oplyst. VIFU og Wibrandtsvej er ikke inkluderet, da der ikke kan findes regnskabsdata på disse institutioner i Kvantum.



Spredningen i omkostninger pr. plads for BBU er størst inden for Behandlingshjem og Akut-tilbud

Beskrivelse

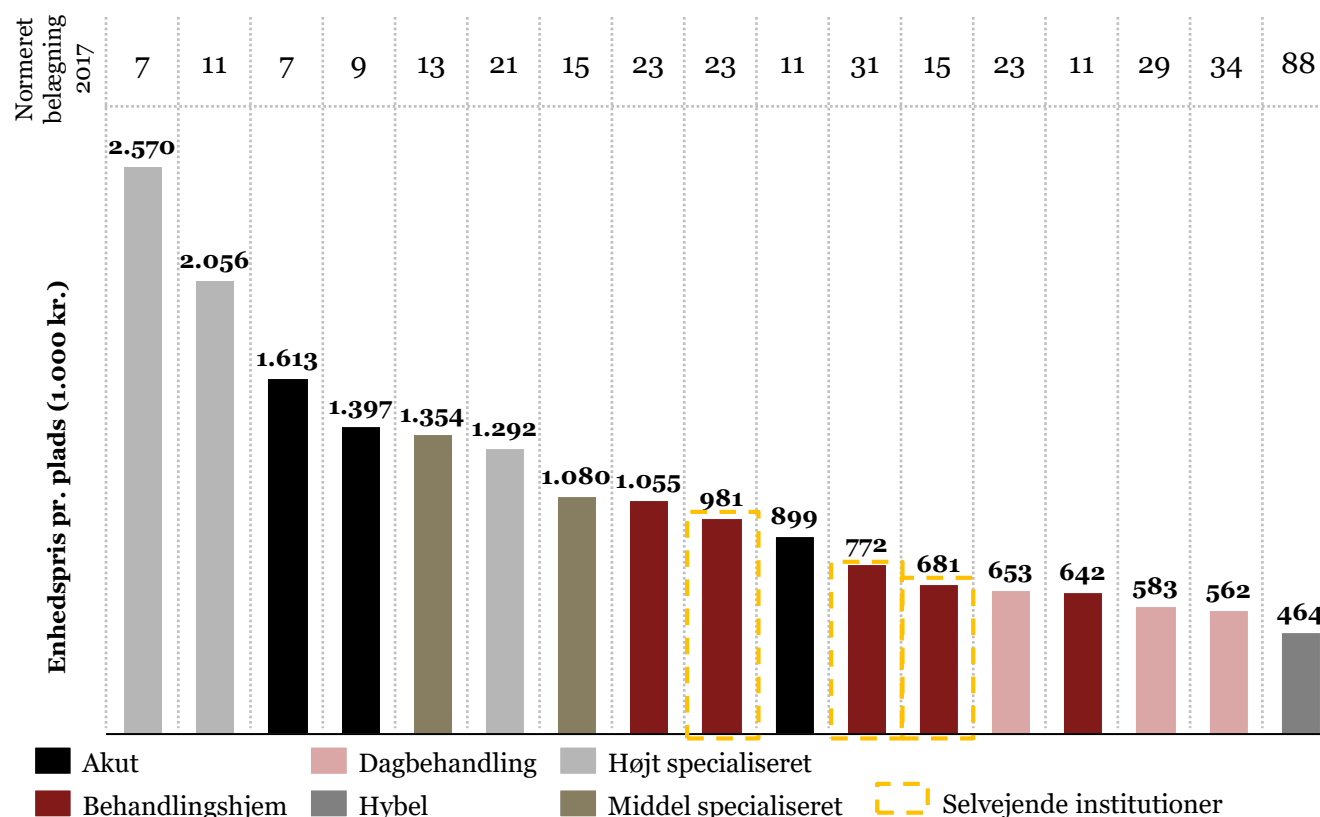
- BBU-tilbud er inddelt i seks forskellige grupper, sorteret af BBU selv i forhold til behov.
- Den gennemsnitlige enhedspris pr. plads (borger) er beregnet ud fra de totale omkostninger, fratrukket indtægter, og lavet på baggrund af udtræk fra Kvantum.
- Der er stor spredning i omkostninger pr. plads inden for grupperne.
- Der er ikke taget højde for ambulante ydelser.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum på 2017, og normeret belægning; indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BBU.

Analyse

BBU-tilbud, sorteret efter behov – visende gennemsnitlig enhedspris pr. plads, 2017



Bemærk: Den Flyvende Hollænder er ikke inkluderet, da denne er under lukning. For Jacobs Michaels Minde er alle pladser inkluderet under høj specialisering, grundet regnskabsdata. Der er tale om seks pladser, som originalt er dagbehandling. Dagbehandling inkluderer 73 pladser, som er selvejende institutioner. VIFU og Wibrandsvej er ikke inkluderet, da der ikke kan findes regnskabsdata på disse institutioner i Kvantum.

Tilbud, der er større målt på antal pladser, har umiddelbart en lavere enhedspris inden for højt specialiserede tilbud

Beskrivelse

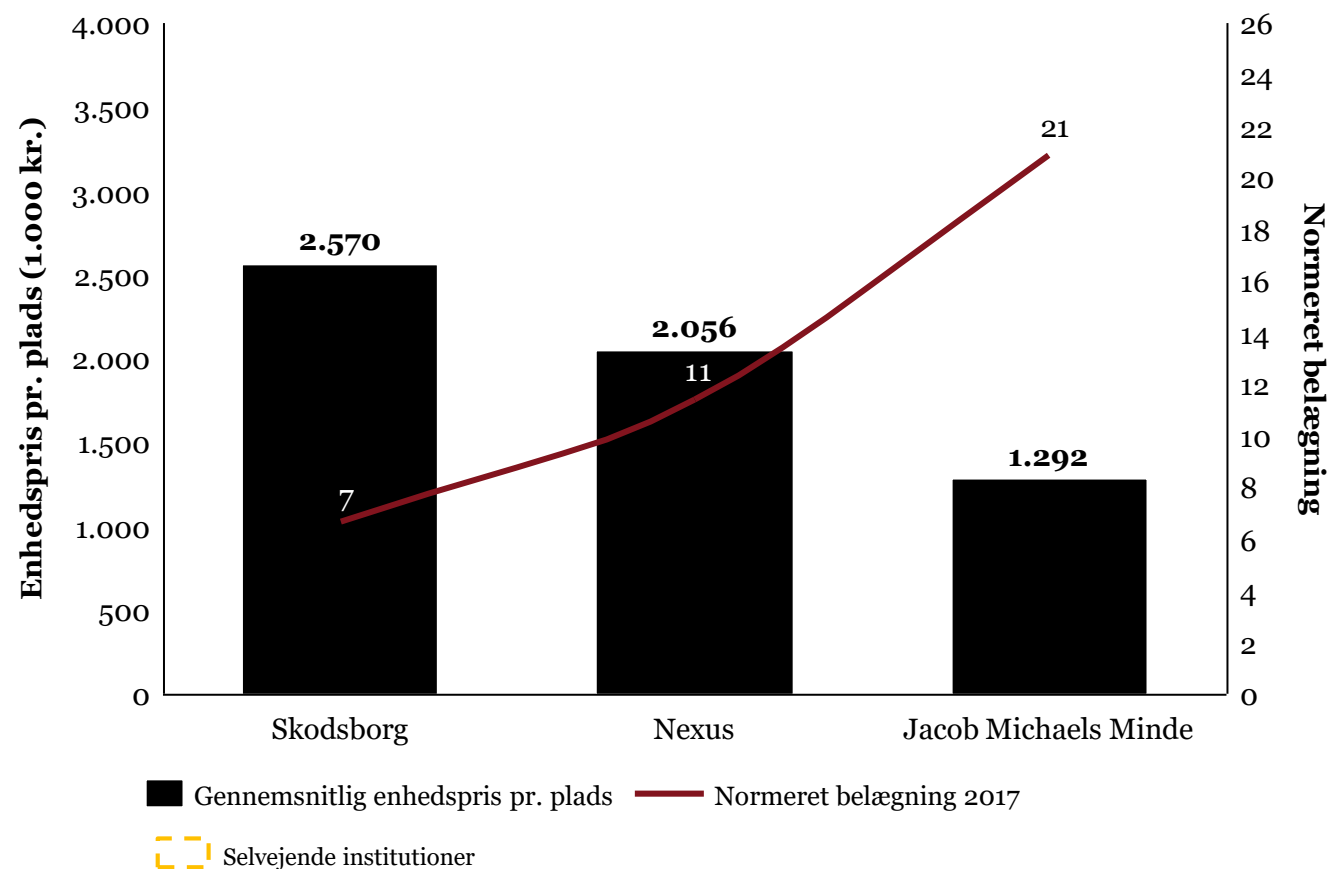
- Tilbud, der er større målt på antal pladser, har umiddelbart en lavere enhedspris inden for gruppen med tilbud, der dækker højt specialiserede institutioner. Dette indikerer skalafordele.
- Det bemærkes at etableringen af større tilbud forudsætter godkendelse af Socialtilsynet. Derudover har Socialtilsynet tidligere været kritiske over for større tilbud og der kan være faglige forbehold der forhindre det muligt

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum på 2017, og normeret belægning; indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BBU.

Analyse

Højt specialiseret BBU-tilbud, enhedspris pr. plads og antal pladser på tilbud, 2017





Tilbud, der er større målt på antal pladser, har umiddelbart en lavere enhedspris inden for tilbud på akut-institutioner

Beskrivelse

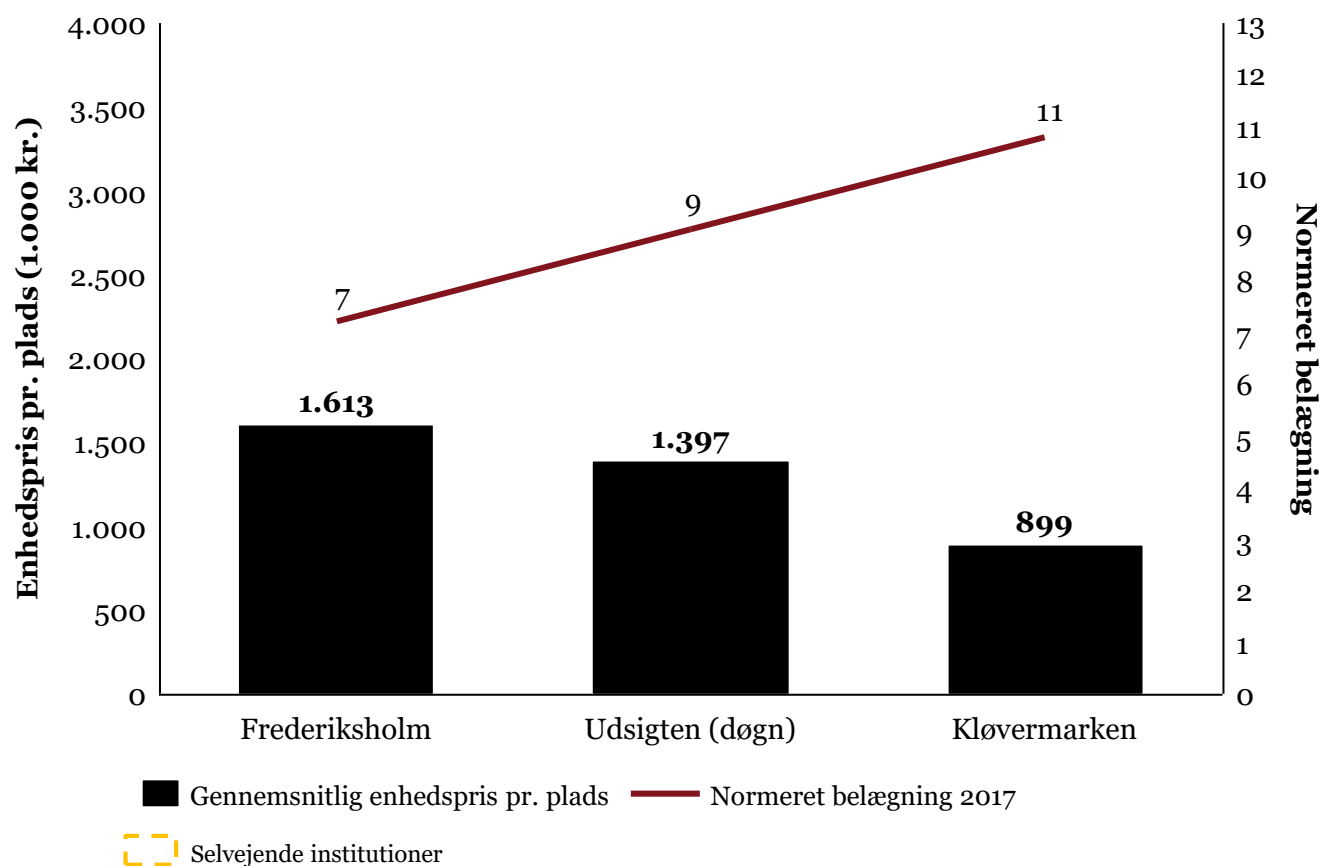
- Tilbud, der er større målt på antal pladser, har umiddelbart en lavere enhedspris inden for gruppen med tilbud, der dækker akutinstitutioner.
- Også i denne gruppe er der dermed en sammenhæng mellem institutionens størrelse og enhedsomkostningerne.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum på 2017, og normeret belægning; indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BBU.

Analyse

BBU-akuttilbud, enhedspris pr. plads og antal pladser på tilbud, 2017





Tilbud, der er større målt på antal pladser, har umiddelbart en lavere enhedspris inden for tilbud om dagbehandling

Beskrivelse

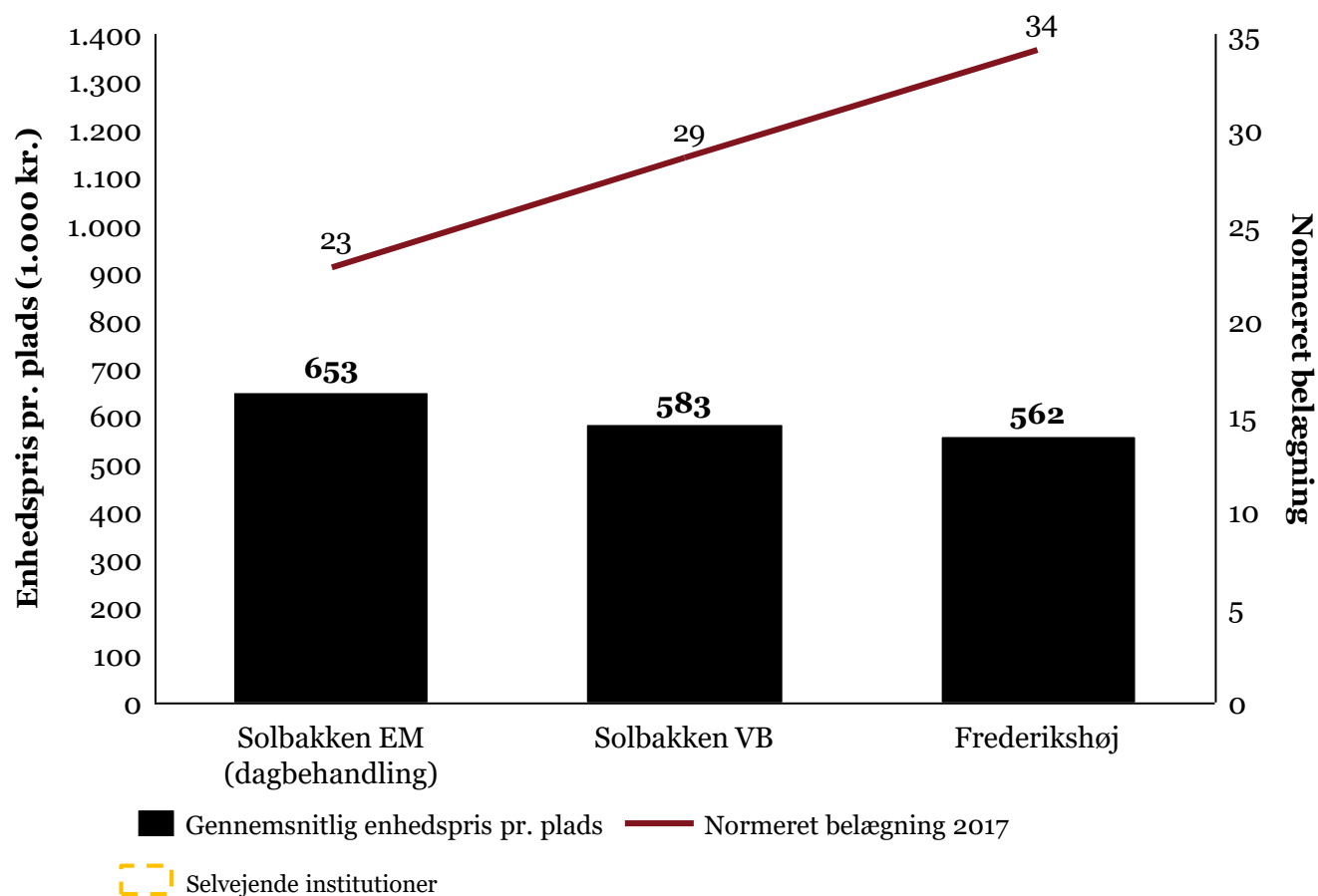
- Tilbud, der er større målt på antal pladser, har umiddelbart en lavere enhedspris inden for gruppen med tilbud, der dækker dagbehandlings tilbud
- Skalafordelene er ikke ligeså markante i denne tilbudsgruppe, omend sammenhængen er tilstede.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum på 2017, og normeret belægning; indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BBU.

Analyse

BBU-dagbehandlingstilbud, enhedspris pr. plads og antal pladser på tilbud, 2017



Normering varierer betydeligt på tværs af tilbudsgruppe; selv inden for tilbud i samme gruppe varierer normering

Beskrivelse

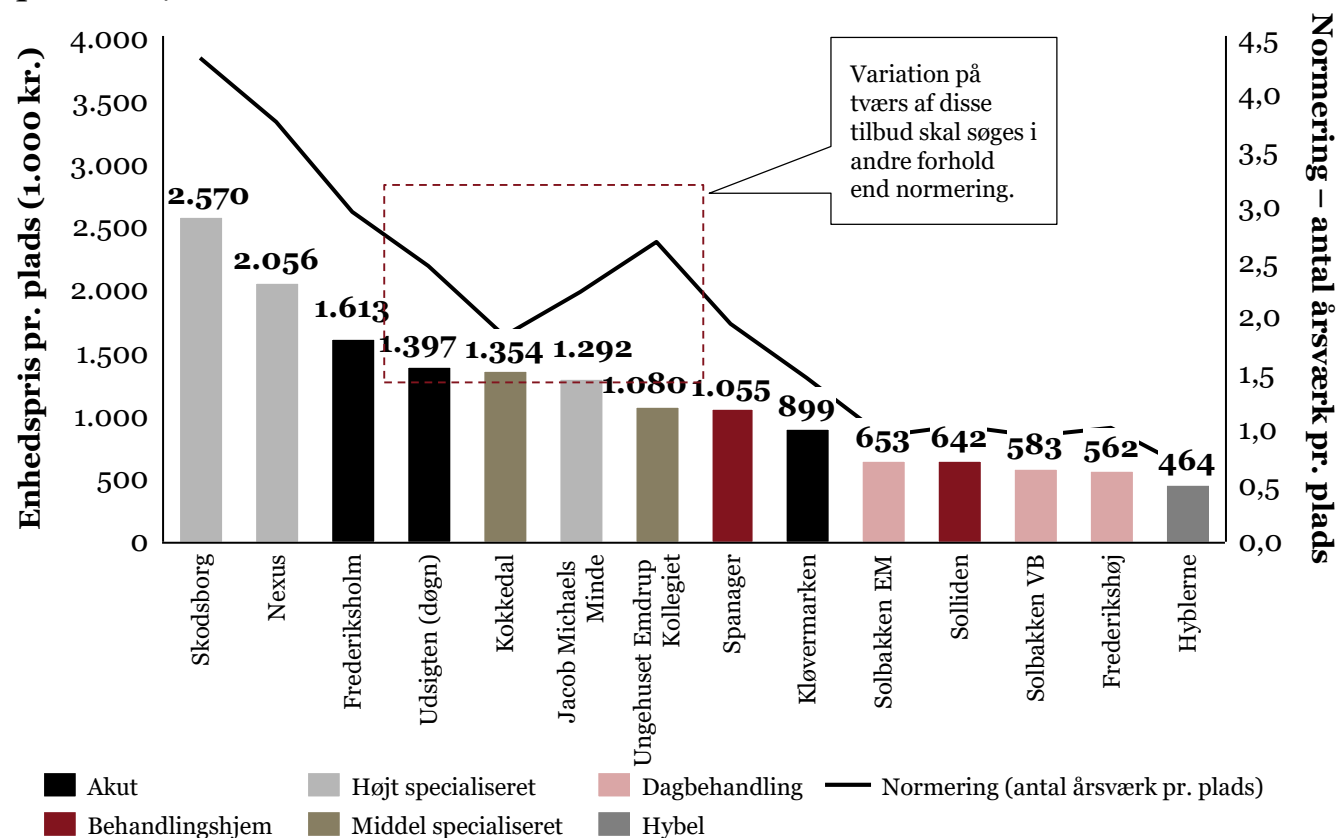
- Normeringen varierer betydeligt på tværs af tilbudsgrupper. Selv inden for tilbud i samme gruppe varierer normeringen. Dette er højst sandsynligt et udtryk for behov, men evt. også forskelle i normering pr. borger hvis der korrigeres for behov
- Der er indikationer på at gennemgang af normering på tilbud og ensretning vil kunne føre til besparelser.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum på 2017, og normeret belægning; indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BBU.

Analyse

Normering på tilbud inden for Borgercenter Børn og Unge mod enhedspris pr. plads 2017



Bemærk: Selvejende institutioner er udeladt, da antal årsværk er ukendt.

Sygefravær pr. årsværk på tværs af BBU-tilbud varierer

Beskrivelse

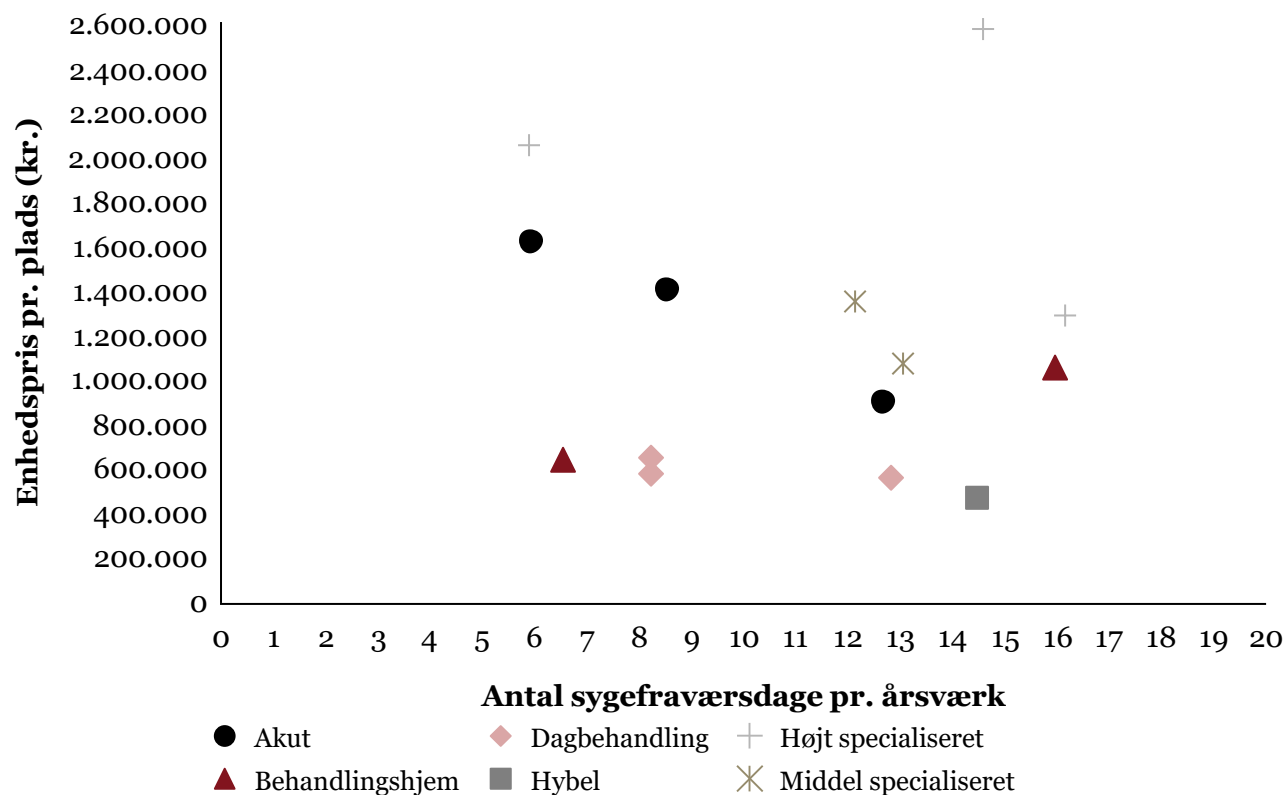
- Der er nogen variation i forhold til sygefravær inden for behandlingsgrupperne.
- Forskellen er dog stor på behandlingshjem og inden for højt specialiserede tilbud.
- Der er umiddelbart ingen indikationer på sammenhæng mellem sygefravær og enhedspriser. Dette kan forklares, ved at man på de fleste tilbud ikke erstatter 1-til-1 med vikarer, og at man derimod fokuserer på at udføre primære opgaver ved sygdom. Dette kan være en indikation på råderum i vagtplanlægningen. Det kan dog også skyldes manglende budget til at dække vikarer.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum på 2017, og normeret belægning; indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Sygefraværdata er hentet fra SOF.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BBU.

Analyse

BBU-tilbud, fordelt i grupper på baggrund af behov/behandlingstype og antal sygefraværdsdage pr. årsværk mod enhedspris, 2017



Bemærk: Der er ikke sygefraværdsdata på Orøstrand, Donekrogen og Josephine Schneider, da disse er selvejende institutioner. Den Flyvende Hollænder er taget ud, da det er besluttet, at denne skal lukkes. VIFU og Wibrandtsvej er ikke inkluderet, da der ikke kan findes regnskabsdata på disse institutioner i Kvantum.

Der er ikke en egentlig sammenhæng mellem gennemsnitlig årsløn pr. årsværk og enhedspris pr. plads

Beskrivelse

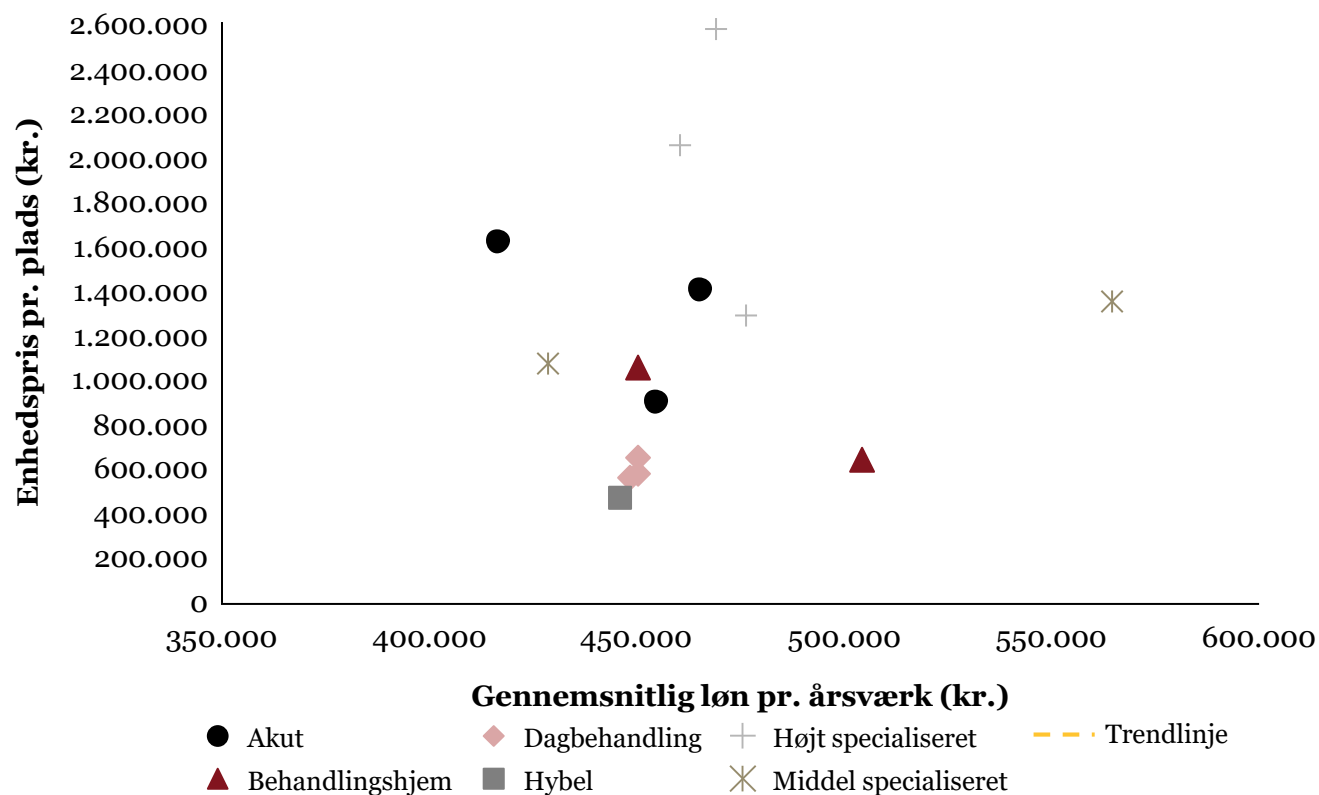
- Der er hverken på tværs af tilbudsgrupper eller inden for den enkelte gruppe sammenhæng mellem enhedspris pr. plads og gennemsnitlig løn pr. årsværk.
- Udsving synes at variere, jo mere specialiseret tilbudsgruppen er.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum på 2017, og normeret belægning; indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BBU.
- Gennemsnitlig løn pr. årsværk er baseret på samlede lønninger fra regnskabet for 2017 divideret med KS-antal årsværk.

Analyse

BBU-tilbud, fordelt på enhedspris pr. plads og gennemsnitlig løn pr. årsværk, 2017



Bemærk: Orøstrand, Donekrogen og Josephine Schneider er ikke inkluderet, da antal årsværk er ukendt. Den Flyvende Hollænder er taget ud, da det er besluttet, at denne skal lukkes. Pladser hos Jacob Michaels Minde er lagt sammen. VIFU og Wibrandtsvej er ikke inkluderet, da der ikke kan findes regnskabsdata på disse institutioner i Kvantum.

Indikation på sammenhæng mellem indirekte omkostninger, eksklusive husleje, og enhedspris pr. plads

Beskrivelse

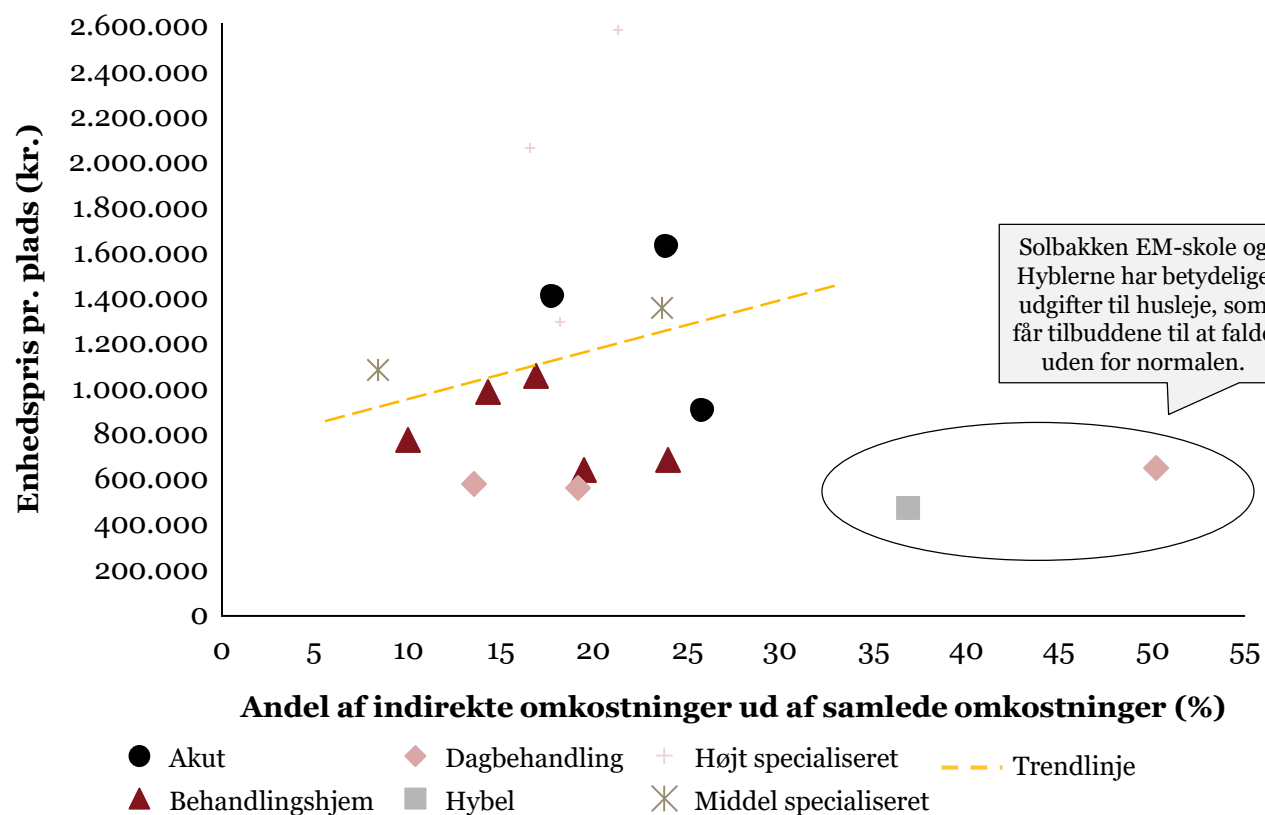
- Der er indikation på sammenhæng mellem enhedspris pr. plads og andel af indirekte omkostninger, når man evaluerer alle tilbud mod hinanden.
- Der tages forbehold for, at analysen ikke inkluderer alle indirekte omkostninger. Der kan være indirekte omkostninger konteret på tilhørende center, og der er heller ikke taget højde for allokering af 6 % indirekte omkostninger.
- Der er generelt højere indirekte omkostninger i BBU end BCH.
- Hyblerne og Solbakken har umiddelbart højere ejendomsomkostninger end resterende tilbud.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum på 2017, og normeret belægning; indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Gennemsnitlige lønninger pr. plads er udregnet på baggrund af Kvantum-træk for 2017.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BBU.

Analyse

BBU-tilbud, fordelt på enhedspris pr. plads og andel af indirekte omkostninger (eksklusive husleje) ud af de samlede omkostninger, 2017



Bemærk: Den Flyvende Hollænder er taget ud, da det er besluttet, at denne skal lukkes. Pladser hos Jacob Michaels Minde er lagt sammen. VIFU og Wibrandtsvej er ikke inkluderet, da der ikke kan findes regnskabsdata på disse institutioner i Kvantum.

Sammenhæng mellem indkøb af tjenesteydelser og enhedspriser pr. plads på tværs af tilbud

Beskrivelse

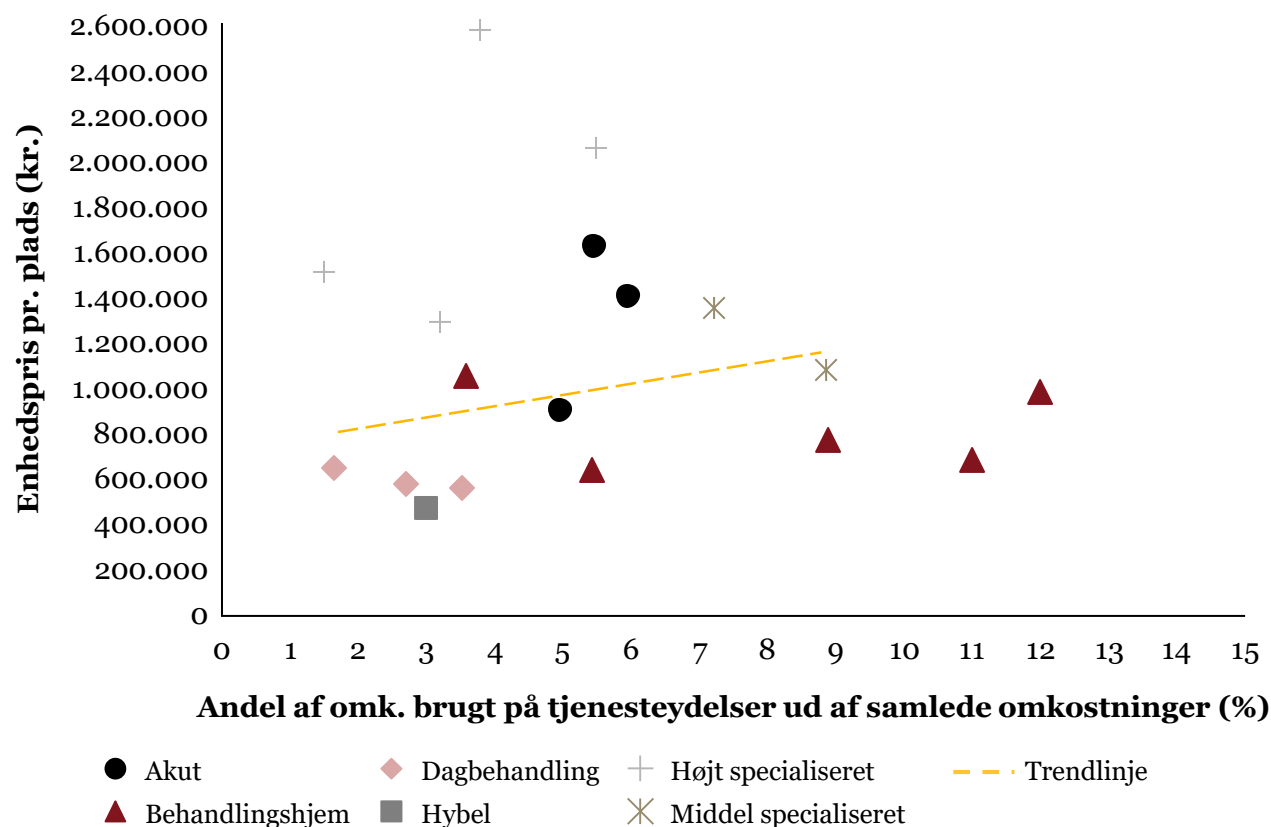
- Der er indikation på sammenhæng mellem indkøb af tjenesteydelser og enhedspriser på tværs af tilbud.
- Det kan ikke ud fra den konkrete analyse i figuren konkluderes, hvad der er årsagen til sammenhængen (eks. ledelse, sygefravær mv.), blot at der er denne sammenhæng.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum på 2017, og normeret belægning; indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Gennemsnitlige lønninger pr. plads er udregnet på baggrund af Kvantum-træk for 2017.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BBU.

Analyse

BBU-tilbud, fordelt på enhedspris og andel af omkostninger brugt på vikarer udefra, 2017





Deep dive-case Jacob Michaels Minde: Tilbud med høj normering og et stort forbrug på vikarer

Fakta om Jacob Michaels Minde

Antal døgnpladser (normeret belægning)	21
Behov	Socialpsykiatrisk tilbud til unge
Gruppe	Højt specialiseret
Tilbudspris	Et dyrere tilbud i BBU
Totale omkostninger 2017 (kr.)	26.992.943
Totale lønomkostninger 2017 (kr.)	22.079.184
Gennemsnitligt antal sygefraværsdage pr. årsværk	16,2
Antal årsværk	46
Enhedspris pr. plads 2017 (kr.)	1.291.528

Observationer baseret på interviews og kvantitative data¹⁾

- Der er samlet set 43 ansatte til 22 døgnpladser. Der er stor spredning i kompetencer blandt medarbejderne. Årsværk inkluderer både pædagoger, psykologer, socialrådgivere, sygeplejesker og psykomotoriske terapeuter.
- Normeringen på tilbuddet er observeret som generelt høj, både i dagtimerne og i aftentimerne. På tirsdage er normeringen endnu højere, da man har ”kørselsdag”, hvor man prøver at samle kørsel til læger, behandling mv. Normeringen kunne eventuelt være lavere på nogle tidspunkter, da det er observeret, at der forekommer tid, hvor medarbejdere ikke har noget at lave.
- Det er observeret, at der hver anden onsdag bruges en hel dag på teammøde, hvor alle ansatte er til stede. Et sådan møde varer fra 9-16, og imens har man vikarer til at håndtere borgerne. Der bruges generelt meget tid på møder, og det vurderes, at der findes mulige effektiviseringer her.
- Personaleomsætningen på tilbuddet er høj. Det kan være en udfordrende arbejdsplads, hvilket påvirker sygefravær og samtidig historisk set har forårsaget, at unge medarbejdere ikke er blevet der så længe.
- Udvidelse af tilbuddet ville gøre det billigere. Der er meget store ejendomsudgifter, hvilket umiddelbart er vanskeligt for tilbudslederen at reducere.
- Det bemærkes, at forvaltningen aktuelt har igangsat en række særlige indsatser på Jacob Michaels Minde i forhold til arbejdsmiljø mv.

Bemærk: Forvaltningen har aktuelt igangsat en række særlige genopretningsindsatser på denne institution.

1) Observationer bygger på objektive data om tilbuddet, samt opfølgende caseinterview med tilbudsleder

Deep dive-case Kløvermarken: Et lille tilbud med høj normering

Fakta om Kløvermarken

Antal døgnpladser (normeret belægning)	11
Behov	Akuttilbud til unge
Gruppe	Akut
Tilbudspris	Billigste akuttilbud
Totale omkostninger 2017 (kr.)	9.707.260
Totale lønomkostninger 2017 (kr.)	7.194.455
Gennemsnitligt antal sygefraværsdage pr. årsværk	12,4
Antal årsværk	16
Enhedspris pr. plads 2017 (kr.)	898.820

Observationer baseret på interviews og kvantitative data¹⁾

- Tilbuddets natur afviger fra resterende tilbud, idet der er behov for et akut alarmberedskab, da der kan komme borgere ind fra det ene øjeblik til det andet. I 2017 var der 48 forskellige borgere på tilbuddet.
- Belægningen på tilbud svinger fra år til år. Nogle år er den nede på 70 %, mens den andre år ligger på 95 %. Det er observeret, at man ikke foretager ændringer i vagtplanlægning, hvis belægningsgraden er lav. Graden er den samme, lige meget hvordan belægningen er.
- Personalet har vagter på en anden måde end på de øvrige tilbud, der er blevet interviewet: Man har 24-timers-vagter, da ledelsen mener, at det giver et bedre forhold til børnene. Der er ansat 8 pædagoger til at varetage vagterne og herudover 5 vikarer. Der skal være 2 på arbejde på alle tider af døgnet. Puljen af medarbejdere virker umiddelbart stor, hvilket måske bunder i den påkrævede tid, der skal gå mellem vagter på 24 timer.
- Der er mange administrative opgaver, der skal udføres af personalet – også nogle, som ikke nødvendigvis har noget specifikt formål i forhold til at drive tilbuddet, f.eks. registrering af indkøb som skal gøres på en bestemt måde af systemhensyn, der ofte er en meget langsommelig proces.
- De administrative opgaver opleves at tage lang tid, fordi systemunderstøttelsen ikke er optimal på fx indkøb og implementering af nye systemer.

1) Observationer bygger på objektive data om tilbuddet, samt opfølgende caseinterview med tilbudsleder



Tilbudsgrupper inden for Borgercenter Voksne dækker forskellige behov

Tilbudsgruppe	Beskrivelse	Kommentarer til analyse
§ 107	<ul style="list-style-type: none"> Midlertidige døgntilbud 	<ul style="list-style-type: none"> Indeholder den selvejende institution Kollegiet Gammel Køge Landevej. Pladser på Lygten og Ringergården er lagt sammen, grundet regnskabsdata. Pladser på Vestergårdsvej og Bjergvænget er lagt sammen, grundet regnskabsdata. Det har ikke været muligt at konkretisere regnskabsdata for følgende § 107-tilbud: Bofælleskab (Serbiensgade), Bofællesskab Brønshøjvej, Center City Bofællesskaber/solistboliger, Center Nørrebro Bofællesskaber/solistboliger, Mændenes Hjem – Bofællesskaber § 107, Solistboliger Arkaderne, Solistbolig Skoleholdervej, Tomsgårdsvej og Ungetilbud Hjortholms Allé.
§ 108	<ul style="list-style-type: none"> Længerevarende døgntilbud 	<ul style="list-style-type: none"> Indeholder selvejende institution Mændenes Hjem – Bofællesskabet. Pladser på Stubberupgård er lagt sammen under § 108, grundet regnskabsdata. Oprindeligt er der pladser under § 108 og § 103. Pladser på Sundbyhus er lagt sammen under § 107, grundet regnskabsdata. Pladser på Glasvej er lagt sammen til ét tilbud, grundet regnskabsdata. Botilbud på Center Lindegården er lagt sammen, grundet regnskabsdata, har gjort allokering af omkostninger svær. Herberget Hillerødgade er ikke taget med, da det ikke har været muligt at differentiere regnskabsmæssigt mellem døgntilbud og herberg. Tilbuddet Sundbygård i § 105 er blevet inkluderet i § 108. Dannebrogsgade og Saxogade er lagt sammen under § 108, grundet manglende granulære regnskabsdata.

Bemærk: Analysen inkludere udelukkende døgntilbud



Enhedspris på tværs af tilbudsgupper i Borgercenter Voksne

Beskrivelse

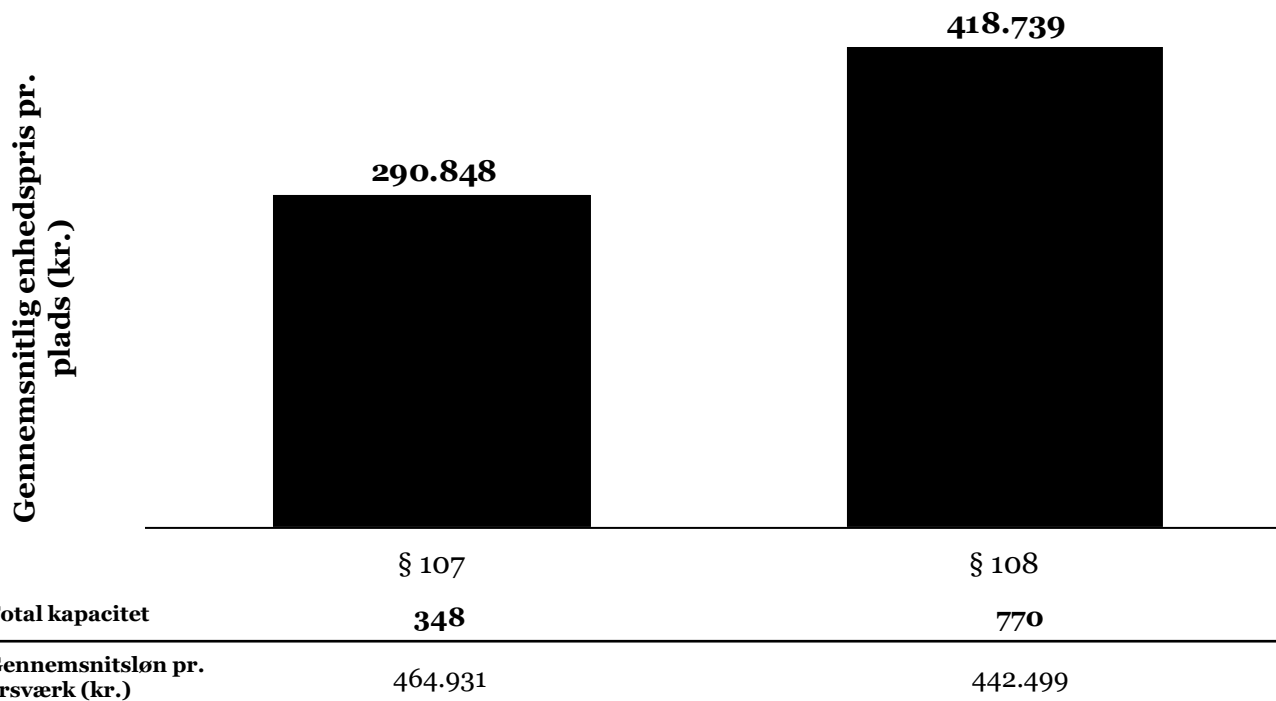
- Gennemsnitlig enhedspris på tværs af tilbudsgupper inden for Borgercenter Voksne – beregnet som vægtet gennemsnit for antal pladser på samlet udgifter fra regnskab 2017 Kvantum
- Estimatet for enhedspris i 2017 inkluderer ikke indirekte omkostninger.
- Kun døgntilbud er inkluderet i analysen.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum fra 2017 og antal pladser; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Inddelingen er lavet på baggrund af paragraffer.
- Gennemsnitlig oplyst løn på udførerområdet er beregnet som vægtet gennemsnit, baseret på KS-årsværk.

Analyse

Gennemsnitlige enhedspriser for tilbudsgupper inden for Borgercenter Voksne, 2017



Bemærk: Grundet manglende regnskabsdata er nogle tilbud blevet samlet under én paragraf (den med det største antal pladser). Dette gælder Bjergvænget og Vestergårdsvej, Lindegårdshusene, Stubberupgård, Saxogade og Dannebrogsgade samt Sundbygård.

Serbiensgade, Bofællesskab Brønshøjvej, Center City Bofællesskaber, Center Nørrebro Bofællesskaber, Solistbolig Arkaderne, Solistbolig Skoleholdervej, Tomgårdsvej, Herberget Hillerødgade og Ungetilbud Hjortholms Allé er ikke inkluderet i overblikket, grundet manglende regnskabsdata. Tilbuddene Plejekollektiverne, Fristedet, Gl. Køge Landevej og Kollektivet er inkluderet i gennemsnit for lønninger på udførerområdet niveau 3 (center) på grund af manglende data.



Spredningen på enhedspris for BCV er betydelig på tværs af døgncategorier

Beskrivelse

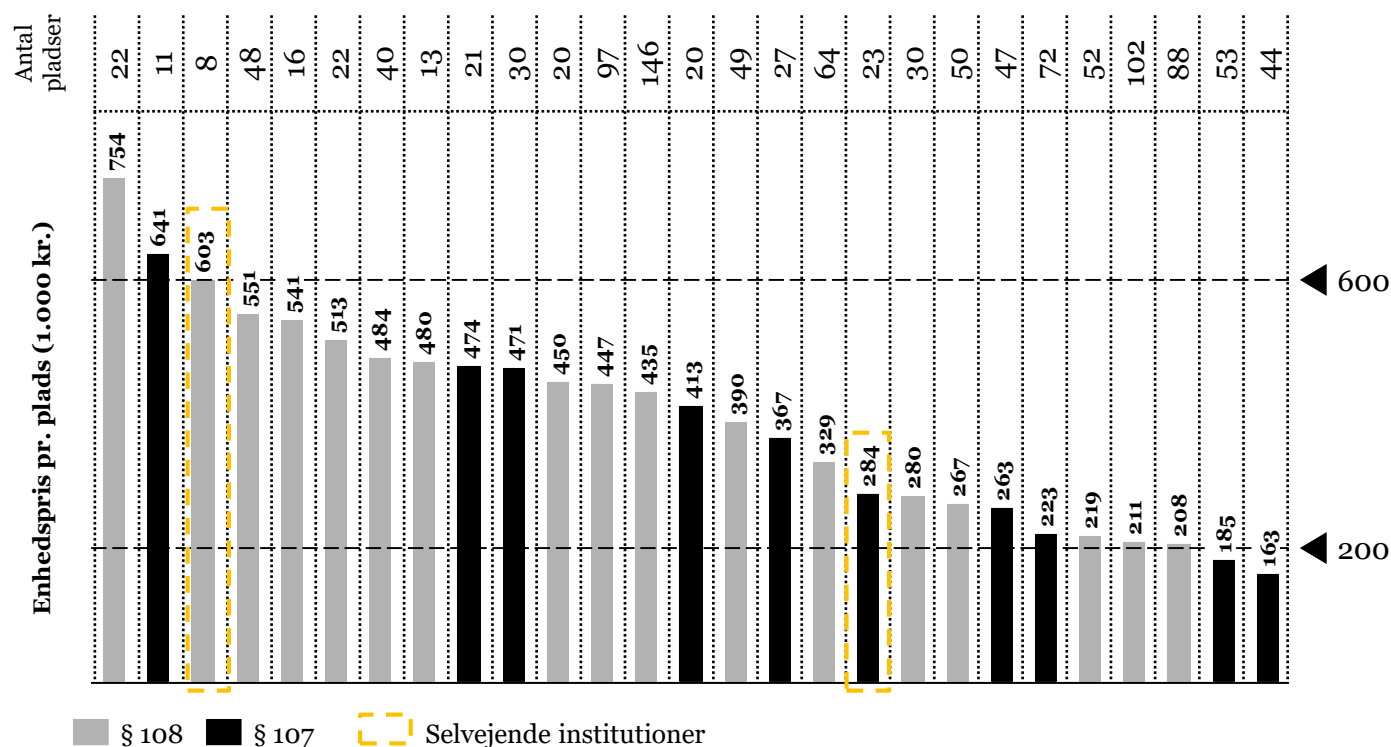
- BCV-tilbud er sorteret i fem kategorier, baseret på paragraffer.
- Den gennemsnitlige enhedspris pr. plads (borger) er beregnet ud fra de totale omkostninger, fratrukket indtægter, og lavet på baggrund af udtræk fra Kvantum.
- Der er stor spredning i omkostninger pr. plads inden for alle grupper.
- Kun døgntilbud er inkluderet i analysen.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum fra 2017 og antal pladser; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCV.

Analyse

BCV-tilbud, sorteret på paragraffer – visende gennemsnitlig enhedspris pr. plads, 2017



Bemærk: Grundet manglende regnskabsdata er nogle tilbud blevet samlet under én paragraf (den med det største antal pladser). Dette gælder Bjergvænget og Vestergårdsvej, Lindegårdshusene, Stubberupgård, Saxogade og Dannebrogsgade samt Sundbyhus og Sundbygård.

Serbiensgade, Bofællesskab Brønshøjvej, Center City Bofællesskaber, Center Nørrebro Bofællesskaber, Solistbolig Arkaderne, Solistbolig Skoleholdervej, Tomgårdsvej og Ungetilbud Hjortholms Allé er ikke inkluderet i overblikket, grundet manglende regnskabsdata.



Tilbud, der er større målt på antal pladser, har umiddelbart en lavere enhedspris inden for § 107

Beskrivelse

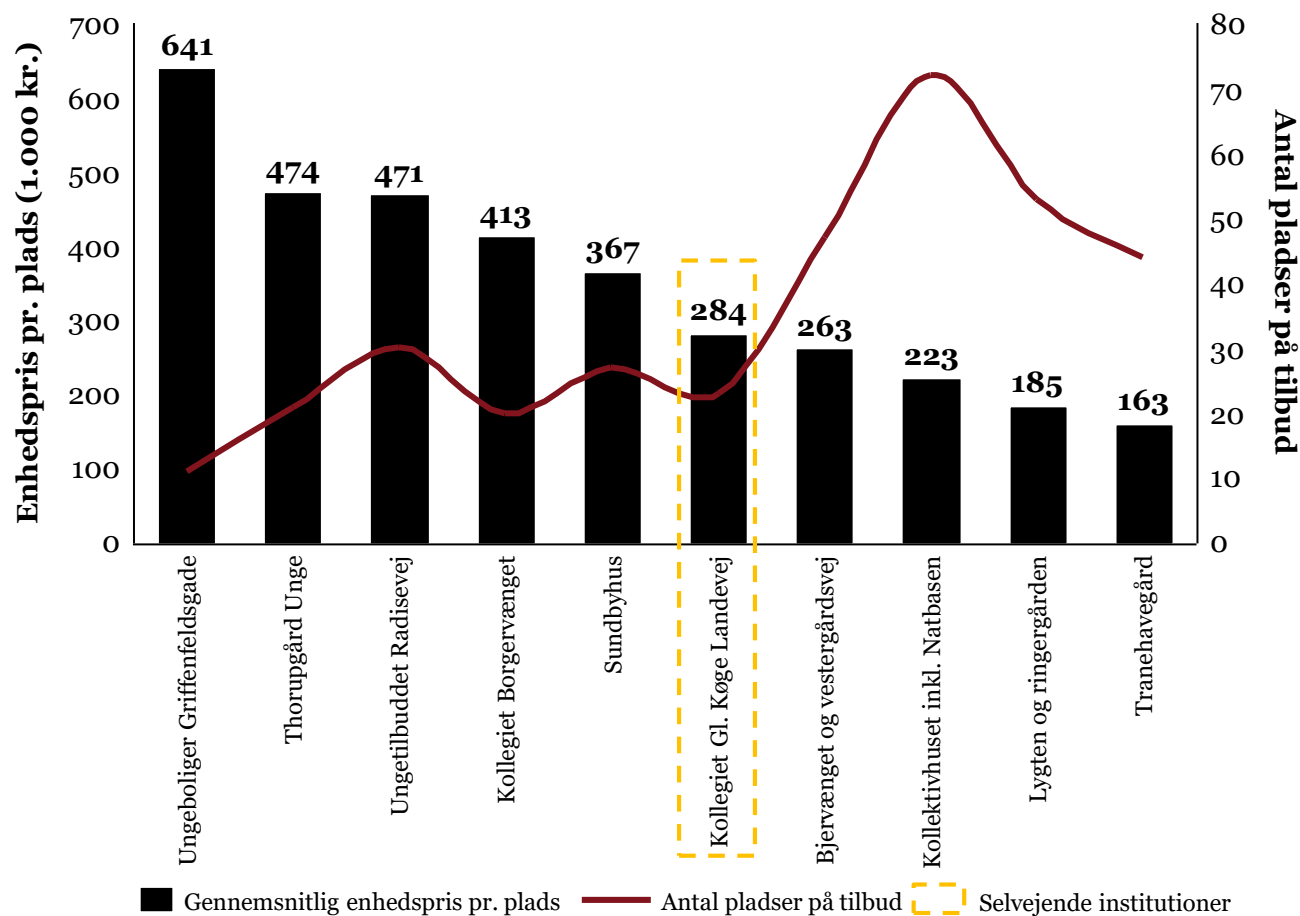
- Tilbud, der er større målt på antal pladser, har umiddelbart en lavere enhedspris inden for gruppen med tilbud, der dækker § 107.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum fra 2017 og antal pladser; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCV.

Analyse

BCV-tilbud på § 107, enhedspris pr. plads og antal pladser på tilbud, 2017





Tendens til, at større tilbud har en lavere enhedspris pr. plads inden for § 108 i BCV

Beskrivelse

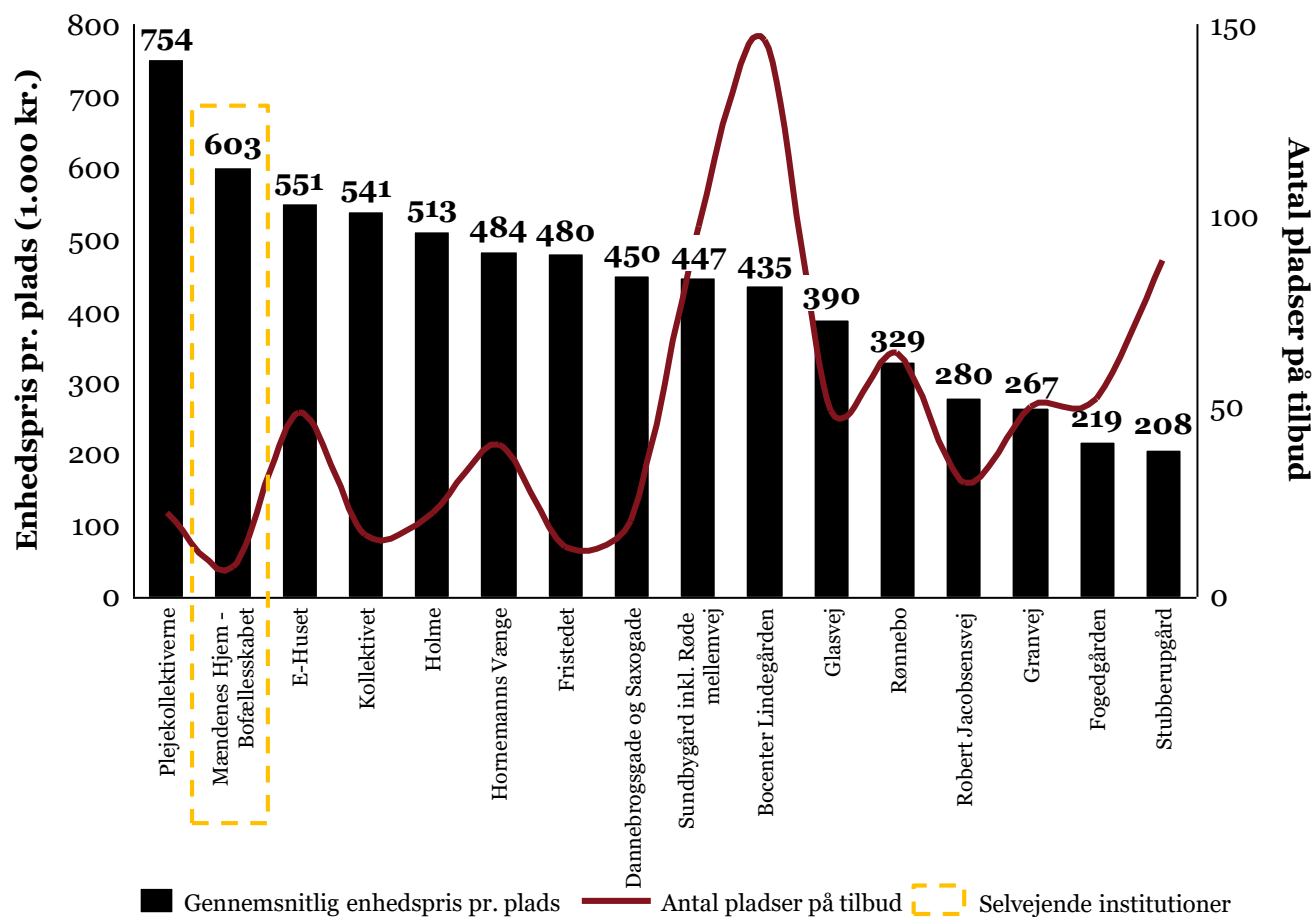
- Tilbud, der er større målt på antal pladser, har umiddelbart en lavere enhedspris inden for gruppen med tilbud, der dækker § 108

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum fra 2017 og antal pladser; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCV.

Analyse

BCV-tilbud på § 108, enhedspris pr. plads og antal pladser på tilbud, 2017





Normering varierer inden for tilbudsgruppe med § 107, selv inden for tilbud med nogenlunde samme enhedspris

Beskrivelse

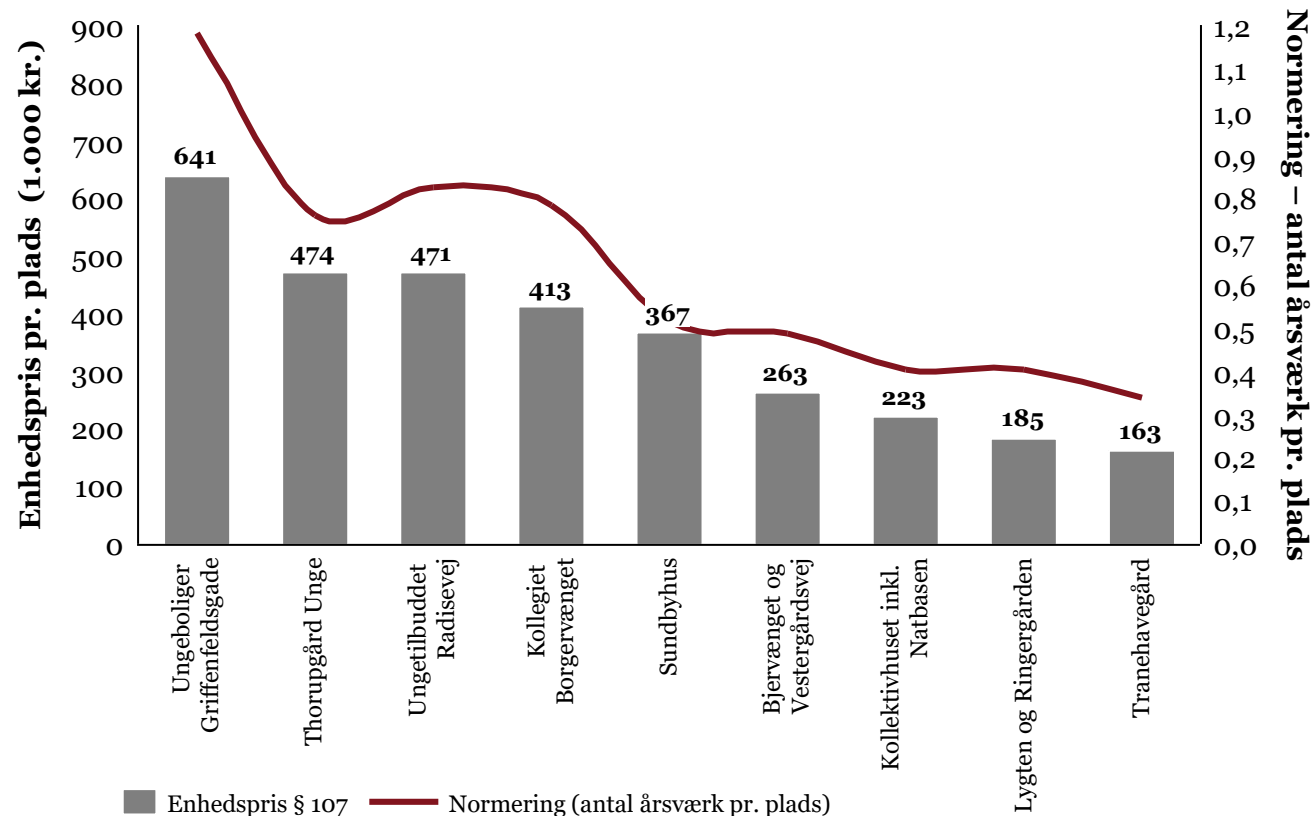
- Normeringen varierer inden for tilbudsgruppen – selv inden for tilbud med nogenlunde samme enhedspris.
- Der er indikationer på, at gennemgang af normering på tilbud vil kunne føre til besparelser.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum fra 2017 og antal pladser; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCV.

Analyse

Normering på tilbud inden for Borgercenter Voksne § 107 mod enhedspris pr. plads



Bemærk: Selvejende institutioner er udeladt, da antal ansatte er ukendt.



Normering varierer betydeligt inden for tilbudsgruppe med § 108, selv mellem tilbud med nogenlunde samme enhedspris

Beskrivelse

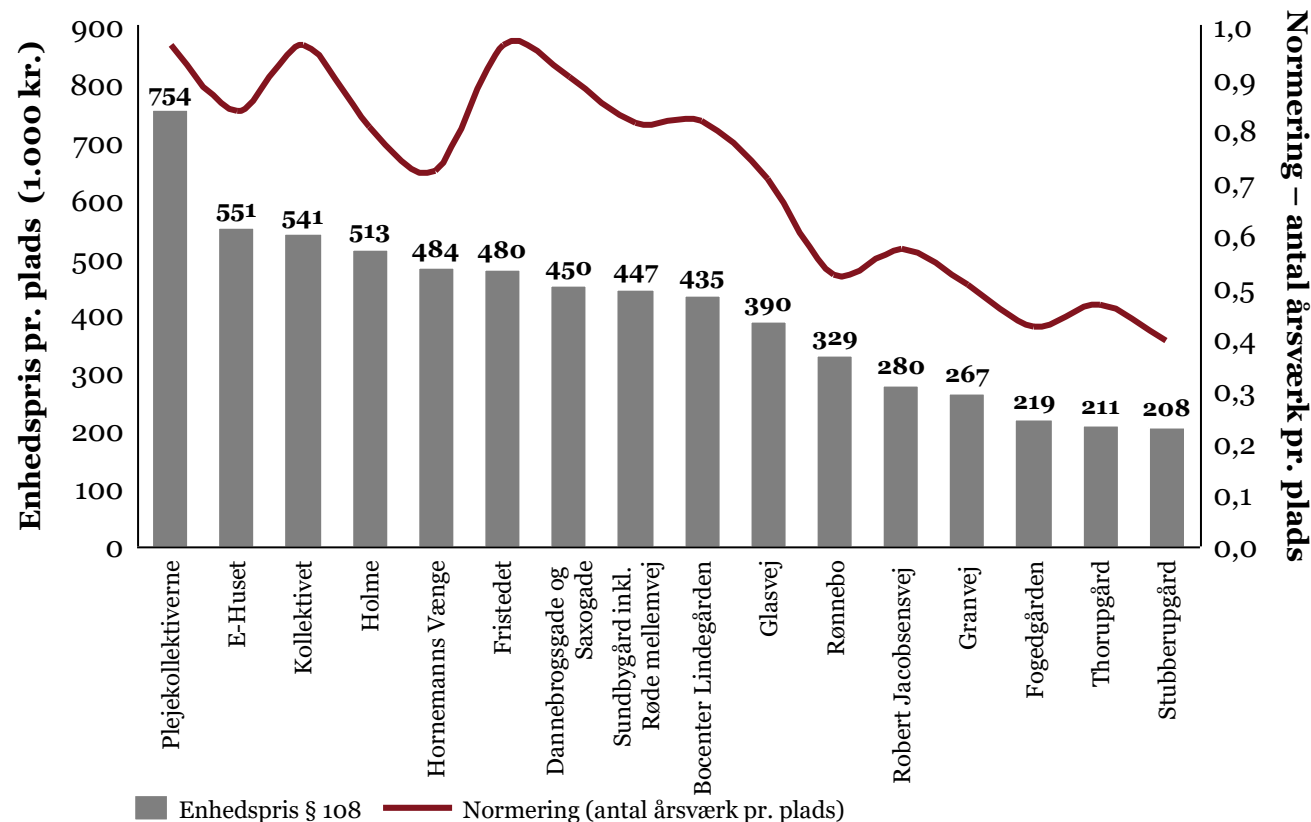
- Normeringen varierer betydeligt inden for tilbudsgruppen – selv mellem tilbud med nogenlunde samme enhedspris.
- Der er indikationer på, at gennemgang af normering på tilbud vil kunne føre til besparelser.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum fra 2017 og antal pladser; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCV.

Analyse

Normering på tilbud inden for Borgercenter Voksne § 108 mod enhedspris pr. plads



Bemærk: Selvejende institutioner er udeladt, da antal ansatte er ukendt. Plejekollektivet og Kollektivet er ikke inkluderet, da det ikke er oplyst, hvor mange årsværk der er her.



Sygefravær på tværs af tilbud inden for paragraffer på Borgercenter Voksne varierer

Beskrivelse

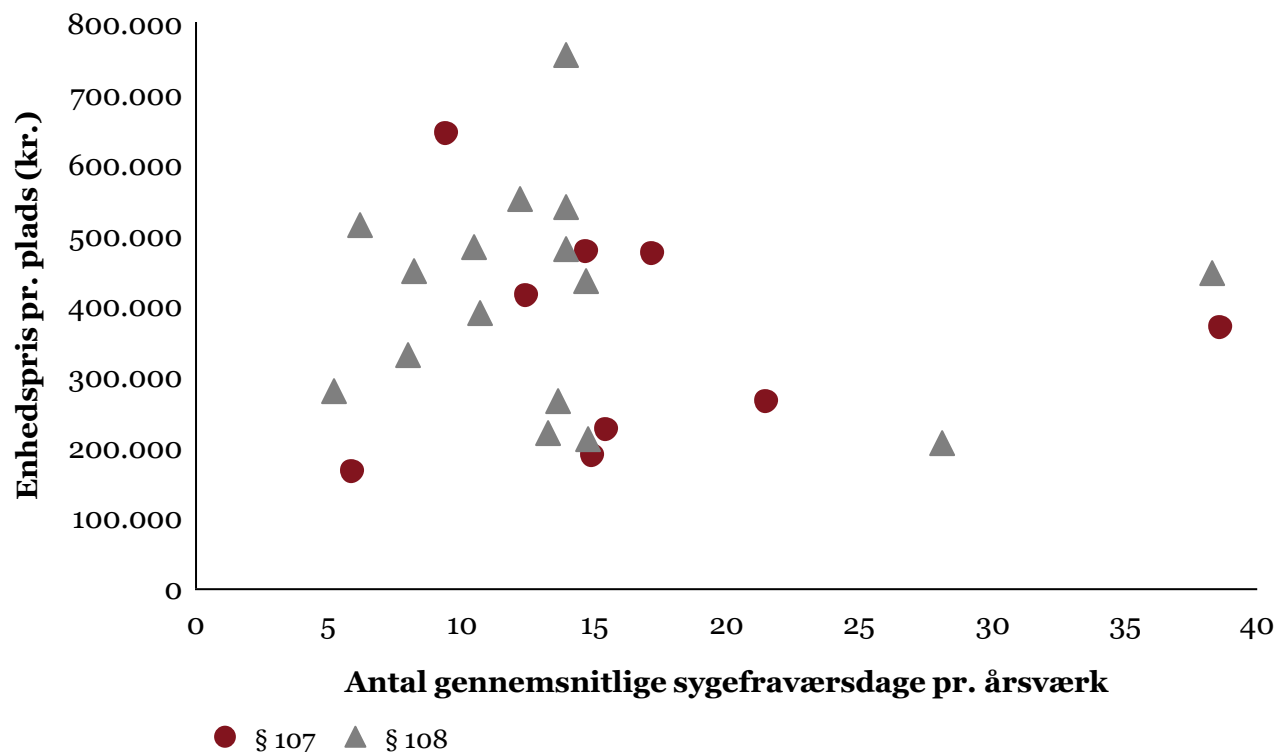
- Der er stor forskel på det gennemsnitlige antal sygefraværsdage på de forskellige tilbud på tværs af grupper af paragraffer.
- Der er umiddelbart ikke sammenhæng mellem sygefravær og enhedspriser. Dette kan forklares ved, at man ikke erstatter 1-til-1 med vikarer, og at man derimod fokuserer på at udføre primære opgaver ved sygdom.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum fra 2017 og antal pladser; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Sygefraværdata er hentet fra SOF.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCV.
- Enhedspris er beregnet på baggrund af regnskabsdata fra Kvantum for 2017.

Analyse

BCV-tilbud, fordelt på paragraffer – visende gennemsnitligt antal sygefraværsdage pr. årsværk mod enhedsprisen pr. plads, 2017



Bemærk: Grundet manglende regnskabsdata er nogle tilbud blevet samlet under én paragraf (den med det største antal pladser). Dette gælder Bjergvænget og Vestergårdsvej, Lindegårdshusene, Stubberupgård, Sundbyhus, Saxogade og Dannebrogsgade samt Sundbygård.

Serbiensgade, Bofællesskab Brønshøjvej, Center City Bofællesskaber, Center Nørrebro Bofællesskaber, Solistbolig Arkaderne, Solistbolig Skoleholdervej, Tomgårdsvej og Ungetilbud Hjortholms Allé er ikke inkluderet i overblikket, grundet manglende regnskabsdata.



Analyse indikerer sammenhæng mellem gennemsnitlig årsløn pr. årsværk og enhedspris pr. plads

Beskrivelse

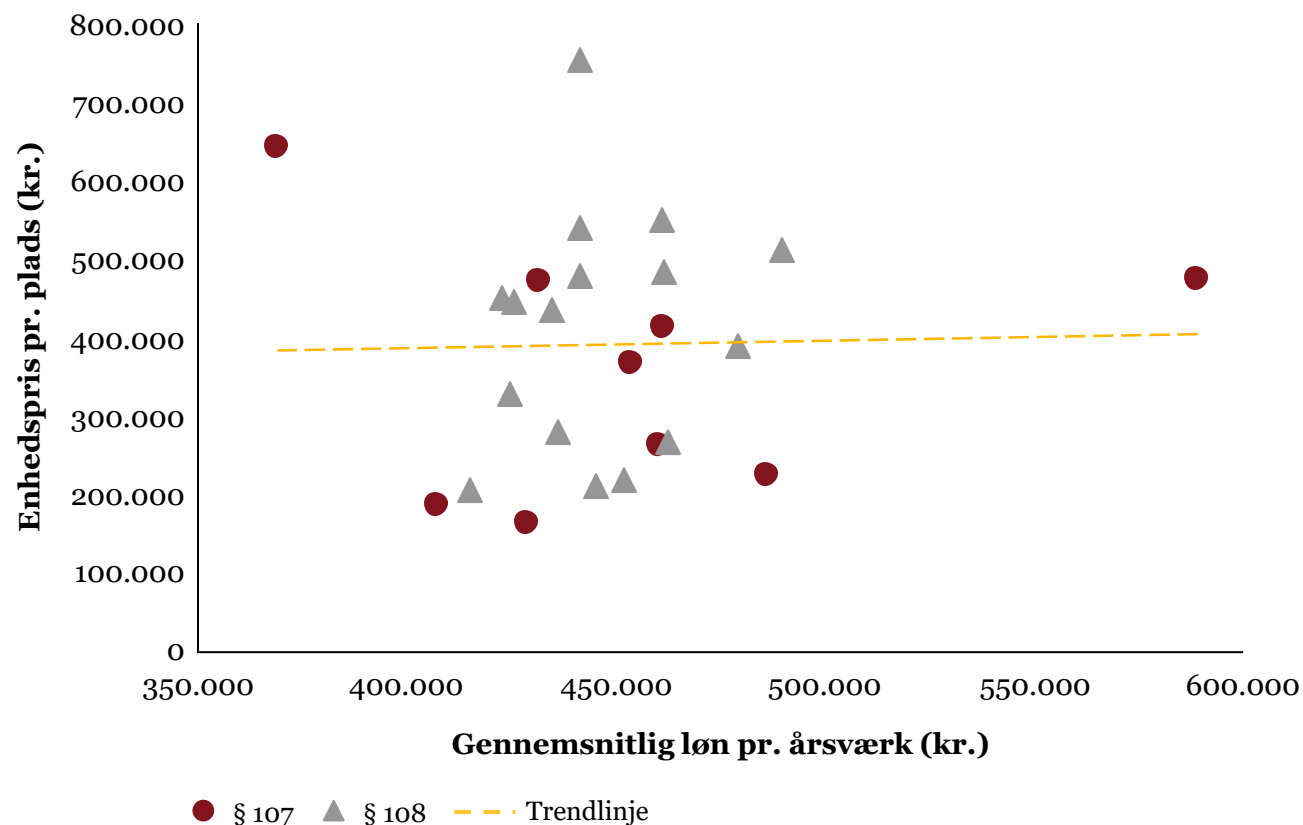
- Der er en indikeret sammenhæng mellem enhedspris pr. plads og gennemsnitlig løn pr. ansat i tilbudsgruppen på både § 107 og § 108.

Metode

- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCV.
- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017 og antal pladser; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Gennemsnitlig løn pr. årsværk er baseret på samlede lønninger fra regnskabet for 2017 divideret med KS-antal årsværk.

Analyse

BCV-tilbud, fordelt på enhedspris pr. plads og gennemsnitlig løn pr. årsværk, 2017





Indikeret sammenhæng mellem andel af indirekte omkostninger og enhedspriser

Beskrivelse

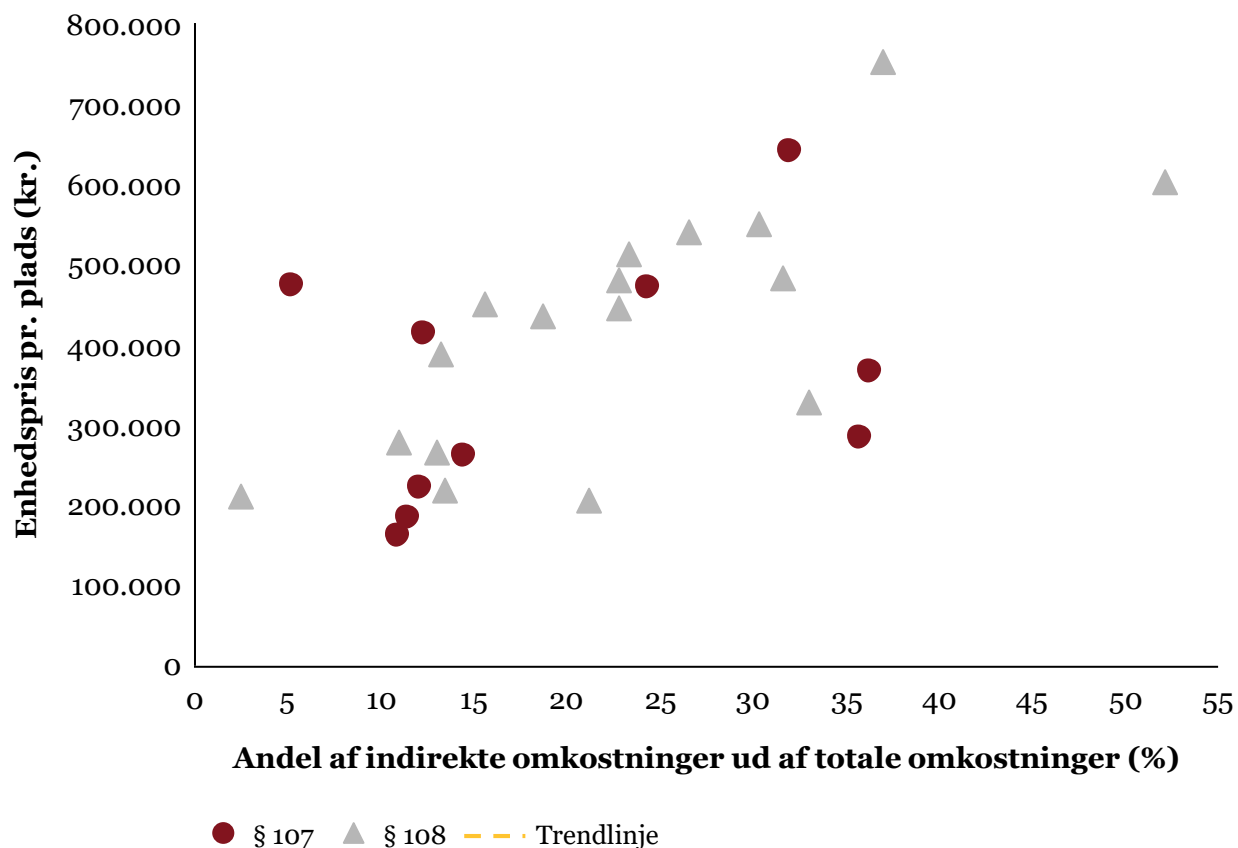
- Der er en indikeret sammenhæng mellem andelen af indirekte omkostninger og enhedspriser pr. plads, både inden for tilbudsgrupper og på tværs af dem.
- Der tages forbehold for, at analysen ikke inkluderer alle indirekte omkostninger – der kan være indirekte omkostninger konteret på tilhørende center, og der er heller ikke taget højde for allokering af 6 % indirekte omkostninger
- Borgervænget (§ 107), Stubberupgård, Lindegården Botilbud og Holme har umiddelbart højere ejendomsomkostninger end de resterende tilbud.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017 og antal pladser; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Indirekte omkostninger er beregnet ud fra regnskabsdata fra Kvantum for 2017.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCV.

Analyse

BCV-tilbud, fordelt på enhedspriser pr. plads og andel af indirekte omkostninger ud af totale omkostninger, 2017





Ikke sammenhæng mellem køb af tjenesteydelser og enhedspris pr. plads for Borgercenter Voksne

Beskrivelse

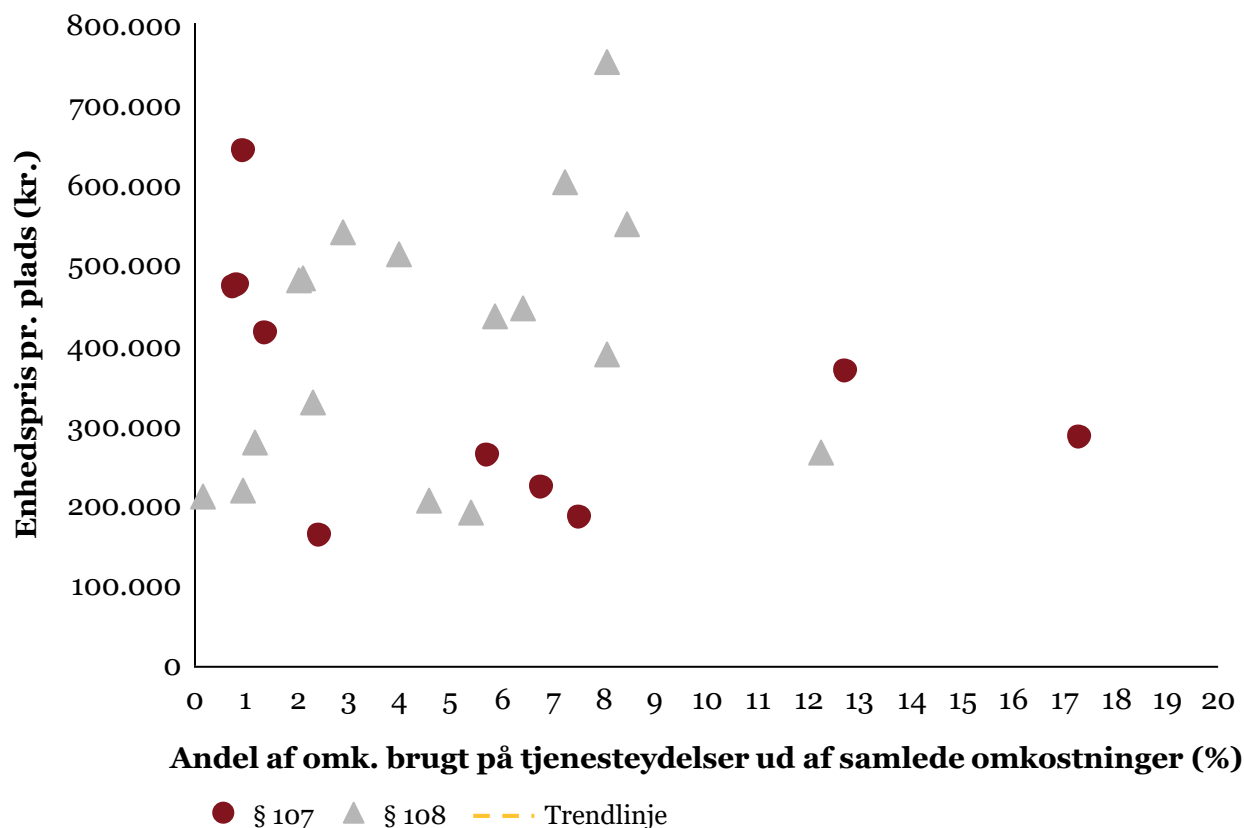
- Umiddelbar er der ikke sammenhæng mellem enhedspriser pr. plads og andelen af samlede omkostninger brugt på tjenesteydelser, hvis man kigger på tværs af tilbud.

Metode

- Enhedspriser er baseret på regnskabsudtræk fra Kvantum for 2017 og antal pladser; de indeholder ikke indtægter på tilbud.
- Omkostninger til tjenesteydelser fra regnskabsdata fra Kvantum for 2017.
- Grupperingen af tilbud samt antallet af pladser fra takstoversigt er modtaget fra BCV.

Analyse

BCV-tilbud, fordelt på enhedspris og andel af omkostninger brugt på tjenesteydelser udefra, 2017





Deep dive-case Griffenfeldsgade og Thorupgård Unge: Administrative opgaver fylder betydeligt hos udførende medarbejdere

Fakta om Griffenfeldsgade og Thorupgård Unge

Enhed	Griffenfeldsgade	Thorupgård Unge
Antal pladser	11	21
Behov	Midlertidigt døgntilbud til kvinder med spiseforstyrrelser	Akuttilbud til unge voksne
Paragraf	§ 107	§ 107
Tilbudspris	Dyreste tilbud for BCV	Gennemsnitligt tilbud målt på pris for BCV
Totale omkostninger 2017 (kr.)	7.051.905	9.949.982
Totale lønomkostninger 2017 (kr.)	4.795.995	9.427.817
Gennemsnitligt antal sygefraværdsdage pr. årsværk	9,5	14,8
Antal årsværk	13	16
Enhedspris pr. plads 2017 (kr.)	641.082	473.808

Observationer baseret på interviews og kvantitative data¹⁾

- Man har generelt skullet skære ned på omkostningerne over de seneste ti år. Griffenfeldsgade har været svær at skære ned på, da der er behov for overvågning af borgerne. Der kan dog ikke peges på specifikke socialfaglig grunde til forskellen i årsværk pr. borger på Griffenfeldsgade og Thorupgård Unge.
- Udførende årsværk varetager en del administrative opgaver. Ledelsens oplevelse er, at udførende medarbejders tid er fordelt 50/50 mellem øvrig tid og tid sammen med borgerne. De administrative opgaver, der bruges tid på, er især indrapporteringer, nye it-systemer og småopgaver, som personalet mener, man kunne skære fra, såsom optælling af knive, underskriftindsamlinger, spørgeskema-undersøgelser og projekter ledet fra centrale enheder.
- Opgaverne vurderes ikke at være 100 % specialiseret i forhold til uddannelse. Ergoterapeuter og sygeplejesker bruger fx meget tid på Griffenfeldsgade på at klargøre mad. Fokus på kerneopgaver, relateret til uddannelse, og klare ansvarsområder vil kunne forhindre for dyre ressourcer i at blive brugt på opgaverne uden for kompetenceområdet.

1) Observationer bygger på objektive data om tilbuddet, samt opfølgende caseinterview med tilbudsleder



Deep dive-case Kollektivhuset, inklusive Natbasen: Fokus på prioritering af opgaver og styring af tid er vigtigt

Fakta om Kollektivhuset, inklusive Natbasen

Antal pladser	72
Behov	Socialpsykiatrisk tilbud
Paragraf	§ 107
Tilbudspris	Billigere tilbud i BCH
Totale omkostninger 2017 (kr.)	16.054.606
Totale lønomkostninger 2017 (kr.)	14.097.350
Gennemsnitligt antal sygefraværsdage pr. årsværk	15,5
Antal årsværk	29
Enhedspris pr. plads 2017 (kr.)	222.981

Bemærk: Omkostninger og antal årsværk inkluderer også Natbasen

1) Observationer bygger på objektive data om tilbuddet, samt opfølgende caseinterview med tilbudsleder

Observationer baseret på interviews og kvantitative data¹⁾

- Der er central styring på tilbuddet i forhold til, hvilke opgaver der skal udføres i relation til borgerne. På udførende opgaver har man formuleret en prioritering af opgaverne, og man varetager dermed opgaver i en specifik rækkefølge. Man har et fast princip om ikke at hyre vikarer, men personalet har i stedet ansvar for at prioritere deres opgaver i forhold til de aftalte rammer ved sygdom eller lignende. Dette kan bedre betale sig økonomisk og er noget, man på tilbuddet har haft stor succes med.
- Normeringen mellem kl. 16 og 22 er ikke særligt høj, da man fra ledelsens side har valgt at følge princippet om, at når borgerne har "fri" fra deres daglige aktivitet, vil de som andre mennesker selv bestemme, hvad de vil lave. Der er derfor ikke nogen aktivering i dette tidsrum – og derfor behov for færre medarbejdere.
- Der bruges meget tid på opgaver der ikke er sammen med borgeren, men det anses som en nødvendighed, for at man kan få lov at køre tilbud. I perioder bruges 60 % af tiden med borgerne og 40 % på administrative opgaver så som at lære årsværk op i IT systemer og hjælpe dem der er mindre gode til det. I andre perioder er det omvendt. En klar definition af administrative opgaver vil eventuelt kunne reducere arbejdsbyrden.
- Tilbudsleder har fokus på at bruge sine ressourcer og ansætte årsværk efter deres kompetencer. Man skal ikke varetage opgaver, som ligger uden for kompetenceområderne.

Samlede konklusioner på analysen på tværs af borgercentre

Konklusion på analyse på Spor 5 (1/2)

Variable	Beskrivelse	Variablens indvirkning på omkostninger	Grad af mulig påvirkning fra tilbudsleder
Sygefravær	<ul style="list-style-type: none"> Sygefraværet varierer betydeligt på tværs af tilbud, og der er ikke observeret en stærk sammenhæng mellem sygefravær og enhedspris. Det er observeret, at der er forskel på, om man på tilbuddene erstatter en-til-en med vikarer ved fravær. Nogle tilbud bruger i stedet prioriteringslister for opgaver og undgår at hyre vikarer ind. Det bemærkes, at sygefraværstatistikken er relativt følsom over for enkelte medarbejders langtidssygefravær. 		
Lønniveau	<ul style="list-style-type: none"> Det er observeret, at det gennemsnitlige lønniveau på tværs af tilbud varierer, selvom tilbud er inden for samme gruppe – grupper er vurderet umiddelbare sammenlignelige af borgercentrenes stabe Variationen kan skyldes individuelle lokalaftaler, men skyldes i høj grad også den valgte personalesammensætning. Det er i hovedreglen tilbudsledere, der forhandler og beslutter lønnen inden for nogle givne rammer. 		
Arbejds-tilrette-læggelse og normering	<ul style="list-style-type: none"> Der er på alle borgercentre og inden for alle definerede sammenlignelige tilbudsgrupper betydelig forskel på normeringen af antal årsværk pr. borger. Der er en klar sammenhæng i alle borgercentre mellem normeringen og udgifterne pr. plads. Noget af denne forskel kan forklares ved forskelligt behov hos borgerne, men selv når man tager højde for dette, varierer normeringen betydeligt. Der er yderligere potentiale ved at lægge personalegrupper sammen og dermed opnå mere effektiv vagtplanlægning – se senere slide for uddybning 		
Indirekte omkostninger	<ul style="list-style-type: none"> Andelen af indirekte omkostninger ud af de samlede omkostninger varierer på tværs af tilbud. Via interviews er der observeret forskelle i styringen af de indirekte omkostninger på tværs af tilbud. Fokuseres der alene på tjenesteydelsens andel af de samlede udgifter, udgør disse en begrænset andel af de samlede omkostninger. 		

Konklusion på analyse på Spor 5 (2/2)

Variable	Beskrivelse	Variablens indvirkning på omkostninger	Grad af mulig påvirkning fra tilbudsleder
Husleje	<ul style="list-style-type: none"> Husleje har ikke været mulig at trække ud af de indirekte omkostninger med de givne regnskabsdata. Gennem interviews er det dog blevet tydeligt, at nogle tilbud har betydeligt højere udgifter til husleje og ejendomsskatter end andre. På enkelte tilbud slår dette derfor ret tydeligt igennem i det samlede omkostningsniveau. Dette område er imidlertid på kort sigt relativt vanskeligt at ændre – og ofte uden for den enkelte tilbudsleders kontrol. 		
Kompetenceudnyttelse	<ul style="list-style-type: none"> Der er forskel på, hvordan man udnytter kompetencer på tværs af tilbud. Nogle tilbud bruger kun medarbejderne til opgaver, der er målrettet deres kompetenceområde (fx er det aldrig pædagogisk personale, der står for medicin håndtering), mens andre bruger medarbejdere på tværs af kompetenceområder. 		
Adm. opgaver og tid med borgerne	<ul style="list-style-type: none"> I alle de gennemførte caseinterviews tilkendegives det entydigt, at udførende årsværk generelt bruger meget af deres tid på administrative opgaver, og at omfanget af disse opgaver er vokset i løbet af de seneste 5-10 år. Tid der ikke er brugt sammen med borgeren inkluderer blandt andet opgaver som interne møder, involvering i projekter fra centrale enheder, arbejdsgrupper og dokumentation. Der er stor variation i den tid, der er anvendt på administrative opgaver på tilbud, og i hvilke administrative opgaver der bliver prioriteret. Fx varierer tiden brugt på personalemøder kraftigt på tværs af tilbud. Tilbudsledere tilkendegiver, at medarbejdere bruger 40-50 % af deres tid på opgaver der ikke er sammen med borgerne. Det skal understreges, at denne observation ikke bygger på faktiske tidsregistreringer men på tilbudsledernes oplevelser. Der henvises desuden til at indvirkning på omkostninger ikke tager højde for allerede igangsatte initiativer fra SOF så som TVO1 		
Skalafordele	<ul style="list-style-type: none"> Det er observeret, at der på nogle af de større tilbud er lavere enhedsomkostninger – og dette på tværs af borgercentre. Tilbudslederne har i caseinterviews bekræftet potentialer ved at øge størrelsen. Nogle af fordelene ved større tilbud kan være et bredere udvalg af kompetencer til at tage sig af borgerne, mulighed for mere fleksibel vagtplanlægning eller optimeret normering. Der kan imidlertid være fysiske og/eller lovgivningsmæssige barrierer der forhindrer den type indsatser. 		

Normering udgør den største enkeltstående faktor til forklaring af forskelle i omkostninger

Beskrivelse

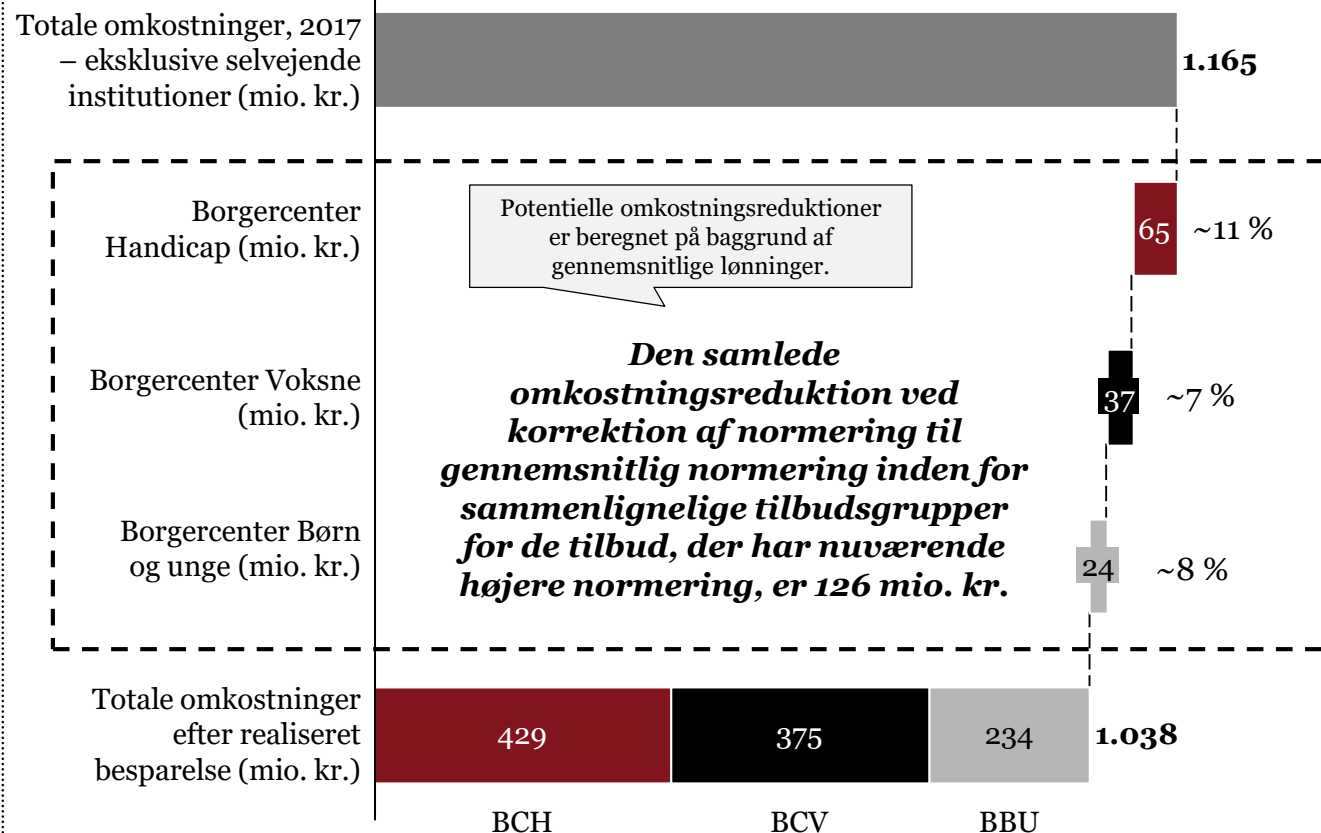
- Normeringen udgør den største enkeltstående faktor i at forklare forskellene i omkostninger pr. plads.
- Hvis alle tilbud i hver sammenlignelig gruppe sænkede normeringen til gennemsnittet for gruppen, ville det svare til en omkostningsreduktion i forvaltningen på 126 mio. kr. – under hensyntagen til at tilbud er sammenlignelige og at Socialtilsynet godkender ændringerne.
- Da vi imidlertid ikke har kunnet tage højde for den enkelte borgers støttebehov (vi har ikke kunnet tilvejebringe data om den enkelte borger på tilbudsniveau) og dermed koble med tilbud, tjener beregningen alene som en illustration af forskelle i omkostningsniveau.

Metode

- Besparelsesmuligheden er baseret på regnskabet for 2017.
- Den nuværende normering på tilbud er beregnet ud fra antal pladser og antal årsværk fra KS.
- Den gennemsnitlige normering er beregnet som et gennemsnit inden for de sammenlignelige grupper, defineret af borgercentrene.

Analyse

Opgørelse af teoretisk omkostningsreduktion ved ensartet normering inden for sammenlignelige tilbud (mio. kr.)





Bemærk: Inkluderer ikke Pallesvej, Botilbud Mozartsvej, Guldbergshave og Rentemestervej under Center Campo og Arena. Inkluderer ikke selvejende institutioner. Der er i beregningen ikke korrigeret for overlappende initiativer i SOF, som allerede er i gang, fx Arbejdstilrettelæggelse TV01.

Vurdering af potentiale på drift af tilbud

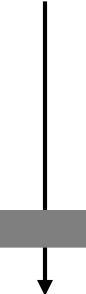
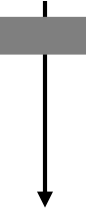
Der vurderes at være fire umiddelbare løftestænger til mere effektiv drift af tilbud 1/2

Løftestænger til udnyttelse af potentiale

	Uddybning af aktiviteter	Estimeret potentiale	Tid
Gennemgang og reduktion af administrative opgaver	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detaljeret kortlægning af tid ikke brugt med borgeren på tilbuds niveau. Disse aktiviteter inkluderer blandt andet: <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation af borgere • Mindre administrative driftsopgaver i hverdagen • Deltagelse i projekter og piloter, ledet af centrale enheder • Deltagelse i tværfaglige arbejdsgrupper • Tid brugt på it-systemer – læring og hverdagsbrug heraf • Uddannelse og kurser 2. Udvælgelse af administrative områder med mulighed for effektivisering, optimering og reduktion af tidsforbrug 3. Udarbejdelse af detaljeret plan for eliminering, effektivisering eller forflytning af udvalgte administrative opgaver. 	<ul style="list-style-type: none"> • I forhold til reduktion af øvrig tid er der ved overordnet kortlægning af fire udvalgte tilbud identificeret et besparelspotentiale på ca. 3,8 mio. kr. ved at arbejde struktureret med at minimere opgaver og projekter, der reducerer i tiden anvendt sammen med borgerne. • Det skal dog bemærkes, at dette potentiale overlapper det forslag (TV01), som forvaltningen allerede har igangsat • Realiseringen af potentialet forudsætter en reduktion af bestillinger og projekter, som pålægges tilbuddene fra centralt hold, så en større andel af medarbejdernes tid kan frigøres til kerneopgaver. • Et estimat for den samlede gruppe af tilbud forudsætter en kortlægning af de øvrige tilbuds nuværende ressourcefordeling. 	<p>Kort</p>  <p>Langt</p>
Optimering af vagtplanlægning og sammenlægning af personalegrupper	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimering af vagtplanlægning og normering vil kræve en kortlægning på alle tilbud i forhold til: <ul style="list-style-type: none"> • Mødeaktiviteter • Behov for normering inden for de forskellige tidsrum i vagtplanlægningen • Tilgang til vagtplanlægning • Muligheder for sammenlægning med tilstødende personalegrupper 2. Gennemgang af nøgleområder lokaliseret ved kortlægning og sammenligning af tilbud på tværs 3. Etablering af benchmark baseret på kortlægning og sammenligning af aktiviteter 4. Udarbejdelse af anbefalinger til tilbud på forskellige niveauer efter behov til en mere struktureret og behovsdrevet vagtplanlægning. 	<ul style="list-style-type: none"> • En normering til gennemsnitsniveau for alle dyre tilbud vil som tidligere beskrevet reducere omkostningerne med 126 mio. kr. - der er naturligvis under hensyntagen til at der ikke bør ske en reduktion i service niveauet • Det vil forudsætte en mere granulær gennemgang af de enkelte tilbud at anslå omfanget af det potentiale, der kan realiseres – se sidste side i kapitel på spor 5 for forslag til yderligere dybdegående analyse 	<p>Kort</p>  <p>Langt</p>

Der vurderes at være fire umiddelbare løftestænger til mere effektiv drift af tilbud 2/2

Løftestænger til udnyttelse af potentiale

	Uddybning af aktiviteter	Estimeret potentiale	Tid
Udnyttelse af stordriftsfordele (moderniseringsplan)*	<ol style="list-style-type: none"> Konsolidering af enheder vil kræve en kortlægning af mulighederne. Elementer, der skal undersøges inkluderer: <ul style="list-style-type: none"> Kortlægning af alle tilbud i forhold til mulig påvirkning af støtte til borgere ved konsolidering af tilbud Muligheder for konsolidering af tilbud inden for samme tilbudsgruppe Undersøgelse af muligheder re-lokalisering og fysiske rammer for konsolidering af tilbud Definition af organisatorisk tilbudsstruktur Udarbejdelse af moderniseringsplan for tilbud Konsolidering, herunder driftssammenlægning og afhændelse af tomme adresser. 	<ul style="list-style-type: none"> En række tilbud har relativt høje omkostninger, som kan forklares med, at tilbuddene har relativt få pladser og/eller har høje ejendomsomkostninger. Der er fx tale om tilbud, der er beliggende i Nordsjælland, og som har høje ejendomsudgifter. Det vurderes, at der på lang sigt kan realiseres et ikke opgjort potentiale ved at frasælge mindre botilbud samt tilbud med høje faste kapacitetsomkostninger og erstatte disse med større og mere moderne enheder, eventuelt placeret på adresser med lavere grundpriser. En sådan samlet moderniseringsplan vurderes at forudsætte Økonomiforvaltningens involvering, idet provenuet for ejendomssalg vil skulle medfinansiere etableringen af nye tilbud. Det forudsætter derfor dialog med ØKF og afsøgning af grunde i Københavnsområdet. Det bemærkes, at SOF har oplyst, at der allerede er igangsat en moderniseringsplan, men at mulighederne for at finde egnede grunde aktuelt udgør en betydelig barriere. Endvidere vurderer forvaltningen, at Socialtilsynet samt faglige forhold, også kan udgøre en forhindring ved store tilbud. 	<p>Kort</p>  <p>Langt</p>
Øvrige observationer	<ol style="list-style-type: none"> Der er observeret en række mindre løftestænger til at optimere hverdagen på tilbud, der forholdsvis hurtigt kan implementeres: <ul style="list-style-type: none"> Prioriteringslister for opgave; borgerrettede såvel som administrative Reduktion af deltagelse i projektarbejde, så vidt det er muligt Mere central styring på tilbud af indirekte omkostninger, såsom indkøb Mere kompetencefokuseret løsning af opgaver i hverdagen – også i forhold til fremtidige ansættelser Implementering af disse mindre løftestænger kan foretages af de enkelte tilbudsledere, men der vil forinden være et behov for klar specificering af tiltagene og processer for, hvordan man implementerer dem. 	<ul style="list-style-type: none"> Potentialet ved mindre løftestænger er ikke klart estimeret, men på baggrund af interviews med udvalgte tilbudsledere vurderes det, at man vil kunne hente besparelser på ca. 1-2% på de enkelte tilbud. Besparelser vil fx udmønte sig i et mindre behov for vikarer, eliminering af mindre nødvendige indkøb og et bedre kompetencemix i personalesammensætningen. Det anbefales at udarbejde et tværgående inspirationskatalog til tilbudsledere, der kan hjælpe med prioritering af opgaver, som kan reduceres eller bortfalde lokalt. 	<p>Kort</p>  <p>Langt</p>

Udvalgte tilbud viser, at reduktion i tid der ikke bruges sammen med borgeren kan føre til en besparelse på 3-10 %

Beskrivelse

- Ved gennemgangen at udvalgte tilbud er det vurderet, at der er et potentiale i optimering af udførende årsværks tid.
- Der tilkendes en tidsfordeling mellem tid til borgerne og andre opgaver, der ikke er sammen med borgerne ofte er 50/50 eller 55/45. I gode perioder bruger personalet op mod 70 % af deres tid sammen med borgerne. Det generelle niveau vurderes derved at kunne løftes til 60 % i gennemsnit ved bedre styring af og optimering af understøttende systemer, samt en kritisk gennemgang af opgaver, projekter og regler som pålægges tilbuddene. Det bemærkes, at det gennemsnitlige tidsforbrug til borgersamvær i forvaltningens egen tidsundersøgelse er opgjort til 41%.
- Ved at optimere udførende årsværks tid vil man kunne opnå en besparelse, da færre medarbejdere vil kunne varetage det samme antal timer med borgerne, som gives nuværende tidspunkt.
- Eksemplet viser potentialet på udvalgte institutioner, der er blevet interviewet.
- Det skal dog bemærkes, at dette potentiale overlapper det forslag (TV01), som forvaltningen allerede har igangsat

Analyse

Potentiale for besparelser ved optimering af tid ikke brugt med borgerne for udførende årsværk

Borgercenter	Tilbud	Omrokering af timeforbrug	Estimeret potentiale (mio. kr.)	Andel af samlet forbrug, 2017 (%)
BCH	CAS 2	Fra 55 % af tid med borgerne til 60 %	1,0	3 %
BCH	Engholmen	Fra 58 % af tid med borgerne til 60 %	0,3	8 %
BCV	Griffenfeldsgade og Thorupsgård Unge	Fra 53 % af tid med borgerne til 60 %	1,6	10 %
BCV	Kollektivhuset	Fra 58 % af tid med borgerne til 60 %	0,5	3 %
Samlet potentiale for udvalgte tilbud (mio. kr.)			3,8	

Mødeomkostninger til personalemøder varierer betydeligt på tværs af tilbud

Beskrivelse

- Via interviews med udvalgte tilbud er det blevet tydeligt, at den tid, der bruges på interne møder, varierer betydeligt.
- Det varierer fra tilbud til tilbud, om man indkalder alle medarbejdere til møder, og om man vælger at hyrer vikarer ind eller ej.
- Umiddelbart vurderes det, at behovet for møder må være mere eller mindre konformt på tværs af tilbud og derfor er et udtryk for forskellige driftsledelse
- Der er i analysen ikke taget højde for, at der kan være et særligt behov på nogle institutioner for at afholde møder, grundet specifikke borgere.
- Der er ikke estimeret et konkret potentiale på mødeaktiviteter, men på baggrund af analysen forventes det, at der vil være et potentiale for besparelser, da mødeaktiviteten på tilbud varierer betydeligt og bør kunne gøres mere konform.

Metode

- Estimater er baseret på gennemsnitlige lønomkostninger, beregnet med KS og regnskabsdata.
- Tid brugt på møder kommer fra interviews, afholdt med udvalgt tilbud inden for alle borgercentre.

Analyse

Estimerede omkostninger til personalemøder på tilbud (kr.)

Tilbudseksempel	Hyppighed af møder	Antal uger med møder årligt	Varighed af møder	Gennemsnitlig timepris pr. årsværk (kr.)	Udgifter årligt pr. årsværk til møder (kr.)	Antal årsværk på tilbud	Estimeret udgift til vikarer i mødetid årligt (kr.)	Estimeret samlet udgift til møder årligt (kr.)
Tilbud 1	Hver 2. uge	26	7 timer	275	52.075	10	109.200	629.950
Tilbud 2	Hver 2. uge	26	2 timer	334	18.403	16 (12 deltager i mødet)	-	165.424
Tilbud 3	1 gang om måneden	13	5 timer	250	16.314	31	58.500	564.223

Bemærk: Til beregning af vikaromkostninger er anvendt en timepris for en vikar på 300 kr. for alle tilbud.

Sammenlægning på tværs af afdelinger vil føre til besparelser på grund af mindre spildtid

Beskrivelse

- Der er potentiale for besparelse i lønninger ved sammenlægning af personalegrupper på forskellige etager.
- Sammenlægning af personale vil betyde mindre spildtid i perioder på dagen, hvor borgerne ikke har så meget brug for støtte, og man derfor kan bruge færre årsværk til at udføre samme opgaver.
- Yderligere fordele kunne være bedre udnyttelse af kompetencer blandt personalet samt en bredere kompetencepalet i personalegruppen.

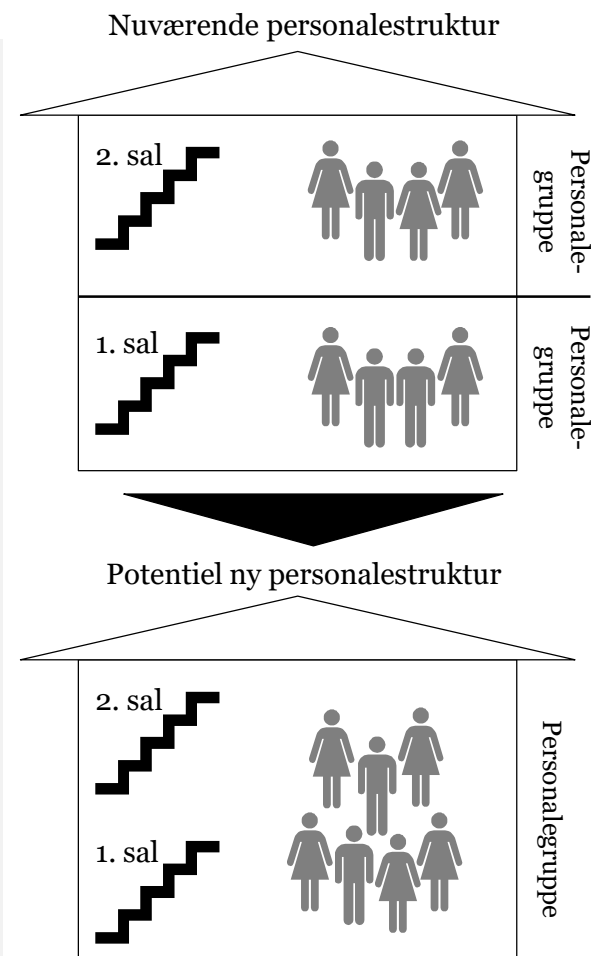
Metode

- Bygger på interviews foretaget med udvalgte tilbud.

Analyse

Personalegrupper

- Der er en variation i, hvordan der foretages vagtplanlægning på tværs af tilbud.
- På tilbud, hvor man har forsøgt at effektivisere vagtplanlægningen, har man slået personalegrupper på forskellige etager sammen for at kunne udnytte ressourcerne mere effektivt.
- Denne effektivisering vil kunne foretages i to forskellige tilfælde:
 - Hvor der er en personalegruppe pr. etage inden for samme tilbud eller undertilbud
 - Hvor to tilbud ligger tæt på hinanden, fx i samme bygning.
- Sammenlægning af personalegrupper har på interviewede tilbud vist sig at give en besparelse i omegnen af 5-10 %, hvilket vil udmønte sig i færre lønomkostninger og mindre tid, hvor personalet ikke har noget at foretage sig. Det vil derfor føre til optimeret vagtplanlægning. Der vil være brug for færre årsværk til at udføre de samme opgaver som hidtil.
- Sammenlægning af personalegrupper kræver, at personalet har kendskab til flere borgere, men det har hos de institutioner, som er blevet interviewet og har foretaget denne ændring, ikke vist sig at være et problem.
- Det har ikke været muligt at beregne en præcis besparelse, da dette vil kræve dybere kortlægning af de enkelte tilbud.



Kvantificering af potentiale inden for spor 5 vil kræve en dybere analyse af enkelte tilbud

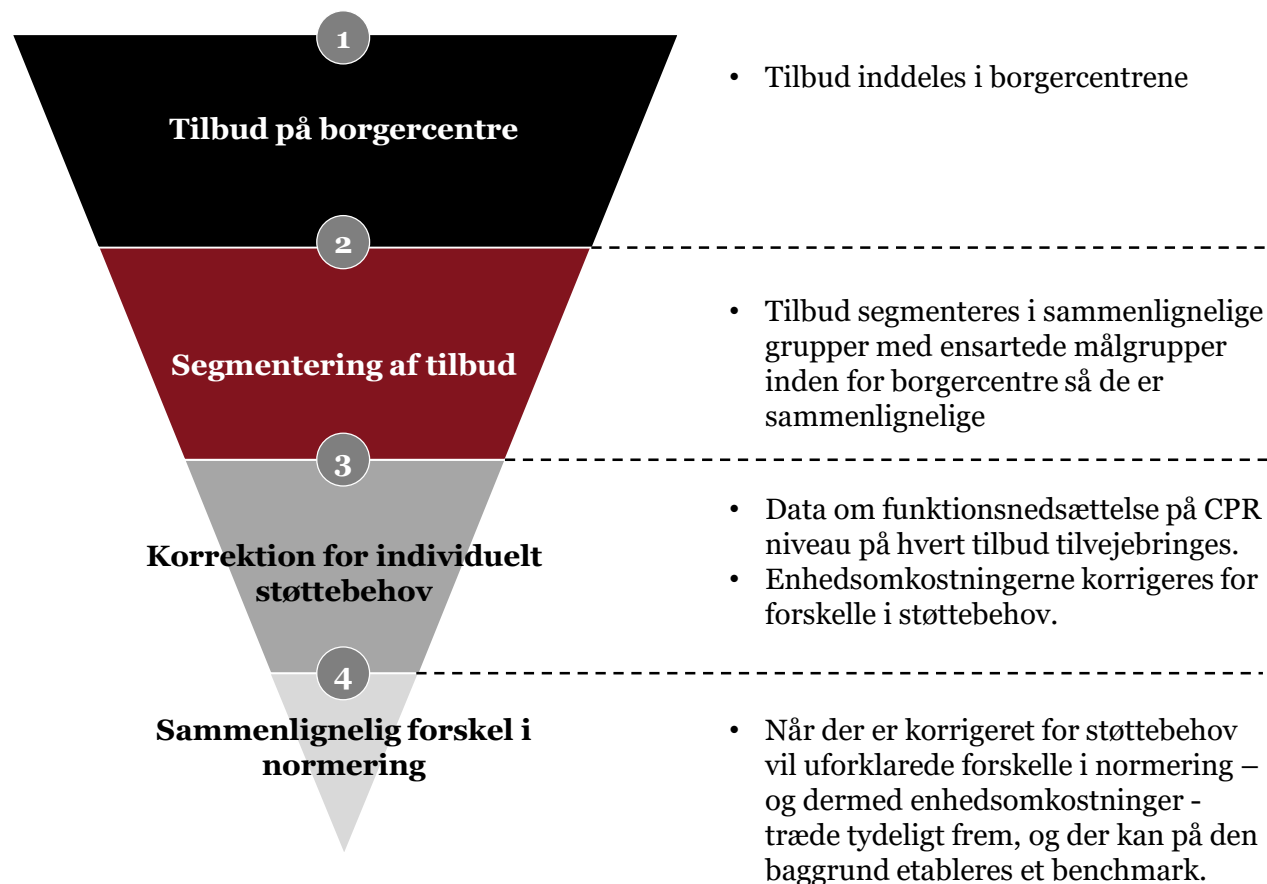
Beskrivelse

- En dybere analyse af tilbud og deres service niveau er nødvendig for at foretage en 100% sammenligning af tilbud og deres omkostninger
- Analyse i spor 5 står derfor som et analytisk udgangspunkt for yderligere analyse, men kan som den fremstår nu ikke stå alene
- Der tages derfor i analysen forbehold for at borgerrettet tid som det er anvist, beror på interviews og ikke tidsregistreringer på enkelte tilbud
- For at muliggøre en sammenligning af tilbud vil det yderligere kræve en forbedring af ledelsesrapportering - yderligere detaljeret i spor 2

Analyse

Forslag til metode ved kvantificering af potentiale på spor 5

INDIKATIV



Forslag til implementerings organisation

Et implementeringssekretariat er bedste ramme for at understøtte implementering af anbefalinger

Effekt af anbefalinger er afhængige af en vellykket implementering

Organisationer møder typisk udfordringer ved implementering af nye tiltag og processer som fx:

- Manglende planlægning, styring og opfølgning på planer
- Manglende tid og ressourcer til at gennemføre tiltag
- Manglende kompetencer til at gennemføre tiltag
- Manglende ejerskab blandt nøgleinteressenter
- Konkurrerende dagsordener
- Forandringsmæthed
- Manglende incitamenter til engagere sig

Udfordringer som disse betyder, at effekten af nye mere effektive måder at løse opgaver på udebliver.

Et implementeringssekretariat (PMO) kan sikre positiv effekt og realisering af gevinster

Et implementeringssekretariat kan imødekomme disse udfordringer i Socialforvaltningen ved at sikre:

- Samlet strategisk planlægning samt, at initiativer har en ansvarlig, plan for finansiering, milepæle og mål
- Opfølgning på initiativer ved at monitorere fremdrift og resultater
- Dynamisk prioritering af ressourcer til strategisk vigtige initiativer for at sikre fokus og målopnåelse
- Facilitere initiativer og samarbejde på tværs
- Forandringsledelse- og kommunikation samt håndtering af interessenter

Koordineret og koncentreret implementeringsindsats via et PMO øger sandsynligheden for, at gevinster af mere effektive måder at løse opgaver skabes og realiseres.

Understøttet implementering af anbefalinger giver størst effekt

Understøttet implementering

- Nye processer samt opgave- og ansvarsfordelinger indarbejdes
- Kvalitet og sammenhæng løftes
- Positive resultater ved anbefalinger er synlige

Ikke-understøttet implementering

- Gamle måder at løse opgaver på fastholdes
- Effektiviseringsgevinster udebliver og kvalitet i opgaveløsning er uforandret eller forringes
- Effekter af anbefalinger opleves som status quo eller et tilbageskridt

Drag fordel af
implementering

- Anbefalinger er fuldt implementeret
- Medarbejders indsats understøtte strategi og mål
- Ledere og medarbejdere i Socialforvaltningen engagerer sig i opgaveløsning

Fuldfør
implementering

- Anbefalinger ikke fuldt implementeret
- Værdien af medarbejdernes indsats forbliver uændret eller forringes
- Medarbejdere distancerer sig fra nye tilgange

- Strategi, mål, metoder og prioriteter er tydelige for alle
- Værktøjer til at indfri anbefalinger er tilgængelige
- Medarbejdere og ledere i Socialforvaltningen oplever at være informeret og engageret

Igangsæt
implementering

- Strategi, mål, metoder og prioriteter er uklare, og der opleves ikke fælles retning
- Værktøjer til at indfri anbefalinger mangler
- Medarbejdere og ledere er afkoblet og mister engagement

Organisering af et implementeringssekretariat i Socialforvaltningen



Styregruppe

Træffer kritiske beslutninger om prioritering af anbefalinger og implementeringsappetit på vegne af Socialforvaltningens ledelse

Godkender scope, rammer og mål for initiativer

Tager ansvar for tiltag på tværs af Socialforvaltningen



Sekretariatsledelse

Leder sekretariatet og koordinerer implementeringsindsatser på tværs af teams

Sikrer at teams er tilstrækkeligt bemandet og har fornødne ressourcer

Varetager kommunikation med organisationen samt håndterer blokeringer

Udarbejder og vedligeholder gevinstplaner samt er i dialog med gevinstejere



Implementerings-teams

Planlægger og gennemfører implementeringsindsatser for de forskellige spor og udfører opgaver i samarbejde med borgercentrene.

Følge op på fremdrift og igangsætte evt. mitigerende handlinger

Varetager relevant dataindsamling, dokumentation, udformning af understøttende produkter, rapportering mv.