



Dato: 28-11-2007

Sagsnr.: 2007-106186

Dok.nr.: 2007-444900

## **Handlingsplan vedr. overskridelse af budgetramme**

### *Problemstilling*

Regnskabstallene for september måned 2007 viste, at Københavns Jobcenters budget til køb af vejledning og opkvalificeringsforløb for kontanthjælpsmodtagere i matchgruppe 4 og 5 var forbrugt med udgangen af september måned. Af hensyn til at forebygge et samlet merforbrug på driftsrammen fandt forvaltningen det derfor nødvendigt – så snart regnskabstallene for september måned var kendte – at udmelde et stop for igangsættelse af nye tilbud hos de eksterne leverandører.

Endvidere identificerede forvaltningen mulige mindreudgifter og budgetforbedringer andre steder på driftsrammen, som tilsammen indebar, at der ikke var anledning til at varsle samlede merudgifter på driftsrammen i forbindelse med regnskabsprognosen for oktober, som blev behandlet på Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets møde den 15. november.

Hændelsesforløbet ovenfor peger imidlertid på tre udfordringer, som der er behov for at håndtere fremadrettet.

1. Jobcentrene disponerede for mange midler i forhold til den udmeldte ramme.
2. Merforbruget blev identificeret for sent og indebar, at der ikke var mulighed for at foretage en blød opbremsning med henblik på at sikre ressourcer til køb i den resterende tid af året.
3. Beskæftigelses- og Integrationsudvalget blev varslet for sent og havde ikke tilstrækkelig mulighed for at tage stilling til omflytning af midler med henblik på at bringe budgettet i balance.

Deloitte har deltaget i to workshops, som har været afholdt som led i handlingsplanen, og har herigennem kommenteret overvejelserne om handlingsplanens indhold. Deloitte har ligeledes kommenteret den endelige handlingsplan og vurderet den til at indfri de ovennævnte udfordringer.

### *Handlingsplan*

For at imødekomme de tre skitserede udfordringer iværksættes konkrete initiativer på to hovedområder:

1. Den fremtidige styring af jobcentrenes købsbudget vedr. aktiveringstilbud til personer fra Matchgruppe 4 + 5
2. Øvrige områder af betydning for økonomistyringen i jobcentret.

Indsatserne vil omfatte hele jobcentret det vil sige både de jobcentre for ledige og jobcentret for sygedagpengemodtagere. På de to ovennævnte hovedområder gennemføres initiativer, der relaterer sig til tre forskellige delområder, hhv.

- Planlægningsgrundlaget
- Styringsværktøjerne
- Opfølgingsgrundlaget

I figuren nedenfor gives et overblik over de konkrete initiativer, som forvaltningen tager initiativ til inden for de to hovedområder opdelt på de tre delområder.

Hovedparten af initiativerne forventes realiseret med udgangen af januar 2008. Enkelte initiativer realiseres i løbet af februar-marts 2008.

### Figur: Oversigt over initiativerne i handlingsplanen

1. Den fremtidige styring af jobcentrenes købsbudget vedr. aktiveringstilbud	2. Øvrige områder af betydning for økonomistyring i jobcentret
<b>1.1 Planlægningsgrundlaget</b>	<b>2.1 Planlægningsgrundlaget</b>
A. Budgetudmeldinger med klare budgetforudsætninger	
B. Strategi for håndtering af nye forpligtigelser i lovgivningen	
C. Implementering af kortere forløb hos eksterne leverandører	
<b>1.2 Styringsværktøjer</b>	<b>2.2 Styringsværktøjer</b>
D. Udvikling af dispositionsregnskab	G. Forbedret datakvalitet på listetræk
E. Justering af retningslinjer for dispositioner	H. Opstilling og beskrivelse af poster efter styringsrisiko
<b>1.3 Opfølgingsgrundlaget</b>	<b>2.3 Opfølgingsgrundlaget</b>
F. Ledelsesrapportering	I. Ledelsesinformation
<b>3. Afsluttende evaluering af handlingsplanen, der følger op på hvorvidt</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• initiativerne er realiseret som forventet</li> <li>• summen af initiativer har været tilstrækkelige</li> </ul>	

I det følgende beskrives de forskellige initiativer nærmere.

## **1. Den fremtidige styring af jobcentrenes købsbudget vedr. aktiveringstilbud**

Der gennemføres i alt 6 initiativer, der har til formål at forbedre den fremtidige styring af jobcentrenes købsbudget.

### 1.1 Planlægningsgrundlaget

**Mål: At forbedre planlægningsgrundlaget og via klare budgetforudsætninger og fleksible leverandøraftaler at iværksætte en effektiv kapacitetsudnyttelse inden for den budgetterede ramme**

*For en hensigtsmæssig økonomistyring er det vigtigt i forhold til planlægningsgrundlaget, at man ikke kun forholder sig til det samlede budget for det pågældende område i planlægningen, men også til fordelingen af budgettet på aktivitetstyper (varighed og gennemsnitspriser mv.) og det forventede forbrugsmønster henover budgetåret. Nedenstående initiativer har bl.a. til hensigt at styrke disse hensyn.*

#### A. Budgetudmelding med klare budgetforudsætninger

Et godt planlægningsgrundlag indeholder klare budgetudmeldinger med klare forudsætninger. Budgetudmeldingerne for 2008 indeholder klare budgetforudsætninger for hvert center, der omfatter

- Antal aktiveringsforløb
- Gennemsnitlig varighed
- Gennemsnitlig pris
- Gennemsnitlig aktiveringsgrad

Disse elementer er aktørfordelt og målgruppefordelt (herunder fordelt på aldersgrupperne 18-24-årige, 25-29-årige samt 30-64-årige), således at det er klart hvilken aktivitetssammensætning der forventes at skulle være gældende for at sikre rammeoverholdelse og samtidig at opnå fuld kapacitetsudnyttelse på de forskellige værktøjer.

Der sikres værktøjer til, at centrene kan følge op på forudsætningerne på månedsbasis. For at understøtte dette arbejde vil forvaltningen tilstræbe en periodisering af forbruget med udgangspunkt i de erfaringer om forbrugsmønster, der kan anvendes fra tidligere år.<sup>1</sup> Dette arbejde er sat i gang primo januar 2008. Endvidere vil

---

<sup>1</sup> Det kan være vanskeligt for budgetåret 2008 at etablere valide og anvendelige historiske data om sammenhængen mellem faktisk og disponeret forbrug, idet 2006 på mange måder var et overgangsår og budgetforudsætningerne blev overskredet i 2007).

budgetforudsætningerne indgå som en del af opfølgningsgrundlaget for kontraktopfølgningerne.

Forudsætningerne blev lagt frem til godkendelse primo december og blev herefter udmeldt til jobcentrene. Opfølgningstværværktøjer til centrene implementeres i løbet af februar 2008.

### B. Strategi for håndtering af nye forpligtigelser i lovgivningen

En af de centrale udfordringer for 2008 er, at alle kontanthjælpsmodtagere får ret til gentagne tilbud hver sjette måned. Der tilrettelægges i samarbejde med centrene en fælles strategi for håndtering af denne nye forpligtigelse med henblik på at undgå aktivitetsspekler og at sikre, at forpligtigelsen indfris inden for den økonomiske ramme, der er til rådighed.

Strategien skal styrke den strategiske økonomistyring og bidrage til at være på forkant med behov og forbrugsmuligheder i den kommende periode for derved at sikre den bedst mulige anvendelse af den givne bevilling hen over året og hermed bl.a. hindre "stop-go" situationer.

Strategien forventes at være godkendt og præsenteret for jobcentrene med udgangen af januar 2008.

Som en væsentlig del af denne strategi, indbydes eksterne leverandører til at byde ind med kortere forløb (se punkt C).

### C. Implementering af kortere forløb hos eksterne leverandører

De nuværende kontrakter med eksterne leverandører er udformet på en sådan måde, at tilbud ofte er relativt dyre og langvarige (typisk 6 mdr.).

Forvaltningen kan i øjeblikket bestille et bestemt timetal hos leverandøren, som ligger under de typiske 6 mdr. forløb. Der skal dog aftales og opnås accept af en sådan bestilling med leverandøren. Det betyder, at det er vanskeligt at indpasse indsatsen efter behov og indebærer også, at kravet om gentaget aktivering vil være vanskeligt at efterkomme inden for den givne økonomiske ramme.

På den baggrund har forvaltningen på kort sigt bedt de eksterne leverandører om at byde ind på korte forløb som et tillæg til rammeaftalen. Det medfører, at det fremover bliver muligt at foretage en mere fleksibel afvikling af korte og relativt billige forløb. Aktørerne bød ind med kortere forløb primo december. Jobcentrene kan gøre brug af disse forløb primo januar.

Parallelt med de eksterne leverandørers tilbud på korte forløb, tager forvaltningen initiativ til en klar kommunikations- og

implementeringsstrategi i forhold til jobcentrene, så der hurtigst muligt efter aktørernes tilbud kan gøres målrettet brug af den reviderede tilbudsvifte i forhold til reduceret varighed af tilbuddene.

Samtidig vil forvaltningen, i forbindelse med den ny udbudsproces, lægge op til mere fleksible rammer omkring sammensætningen af tilbuds-pakker hos leverandører ligesom der lægges op til en model, hvor leverandørerne i højere grad vil blive aflønnet efter de resultater, de skaber for de ledige. De specifikke vilkår for et fremtidigt udbud af den beskæftigelsesfremmende indsats vil blive forelagt og besluttet politisk.

### 1.2 Styringsværktøjer

<b>Mål: At forbedre styringsværktøjerne omkring køb af tilbud for at sikre en stabil indsats, der ligger inden for den økonomiske ramme</b>
---

*Styrkelse af styringsværktøjerne relaterer sig dels til den materielle økonomistyring dels til den strategiske økonomistyring.*

*Den materielle økonomistyring handler om at indføre de nødvendige procedurer og delegation med henblik på at sikre, at ingen jobcenterenhed ufrivilligt kan overskride sit købsbudget og omfatter fx godkendelsesprocedurer. Den materielle økonomistyring kræver i højere grad disciplin omkring fast udmeldte instrukser og procedurer end teknik.*

*Den strategiske økonomistyring handler om at være på forkant med behov og forbrugsmuligheder i den kommende periode og dermed om styringsdata både fremad- og bagudrettet. Målet med den strategiske økonomistyring er at sikre den bedst mulige anvendelse af den givne bevilling henover året og hermed bl.a. forhindre "stop-go" situationer.*

*Initiativet vedr. udvikling af et dispositionsregnskab nedenfor drejer sig primært om at styrke den strategiske økonomistyring, mens retningslinjerne for dispositioner drejer sig om at styrke den materielle økonomistyring.*

#### D. Udvikling af et disponeringsregnskab

Et disponeringsredskab til at samle op på og sikre overblik over, hvilke tilbud der købes og hvilken udgiftsvirkning det har, er udviklet og første version er sat i drift. Værktøjet indeholder de månedsfordelte dispositioner, som kan nedbrydes til enkeltkøbsaftaler, cpr.-nummer, sum af dispositioner fordelt på de forskellige aktører og på de enkelte jobcentre.

Parametrene omfatter bl.a. antal aktiveringsforløb, gennemsnitlig varighed, gennemsnitlig pris og aktiveringsgrad. Der følges op i LIS på disse parametre, hvor antal berørte kontanthjælpsmodtagere også vil fremgå. Ved at koble information om antal berørte kontanthjælpsmodtagere og antal aktiveringsforløb mv. får jobcentrene et enkelt og effektivt styringsregnskab til at sikre, at dispositionerne ikke overstiger enhedspriser og at mængden af kontanthjælpsmodtager svarer til det forudsatte.

Disponeringsregnskabet er taget i brug ultimo 2007, men vil i løbet af januar 2008 løbende blive finjusteret.

Det er naturligvis afgørende, at jobcentercheferne tages i ed på, at jobcentercheferne er enige i redskabet. Derfor har de også mulighed for at kommentere og påvirke den endelige udformning.

For yderligere at styrke, at værktøjet anvendes aktivt og bruges som et helt centralt omdrejningspunkt for den lokale økonomistyring, er der planlagt undervisning af jobcenterchefer, teamchefer og udvalgte medarbejdere. Undervisningen forventes gennemført primo februar 2008.

#### E. Retningslinjer for dispositioner

Der udarbejdes i forbindelse med dispositionsregnskabet en dispositionsinstruks, som skitserer de nødvendige procedurer og delegation med henblik på at sikre, at ingen jobcenterenhed ufrivilligt kan overskride sit købsbudget. Instruksen vil beskrive godkendelsesprocedurer og instrukser og vil bl.a. omhandle procedurer for, hvordan chefen skal sikre sig, at pengene ikke er brugt før borgeren gives endeligt bevillingstilsagn om deltagelse i et aktiveringstilbud.

Herudover vil instruksen præcisere jobcentrenes indmeldingspligt og på hvilke parametre, jobcentrene forpligtes til – så snart udfordringen identificeres – at indmelde en afvigelse.

Endvidere vil instruksen forklare, hvordan dispositionsregnskabet med fordel kan anvendes som et styringsværktøj i centrene.

Centralforvaltningen vil tage initiativ til en dialog om hvilke områder der er behov for retningslinier og sikre at der sker en formidling af de formulerede instrukser bl.a. i sammenhæng med undervisningen om dispositionsregnskabet.

Instruksen implementeres ultimo januar og derefter vil centralforvaltningen sikre et løbende tilsyn i forhold til at retningslinjerne følges.

### 1.3 Opfølgningsgrundlaget

**Mål: At sikre en hurtig og sikker indmelding af skred i budgetforudsætninger som kræver prioritering i forhold til serviceniveau**

*Man kan sondre mellem fire niveauer for den økonomiske opfølgning: Den ledelsesmæssige opfølgning på det enkelte center, opfølgning på tværs af centrene i jobcenterledelseskredsen, opfølgning på aggregeret niveau hos direktion/borgmester og overordnet opfølgning fra politisk side (BIU). Udfordringen består i at time disse opfølgninger på en måde, således at det i hvert led er muligt at foretage korrigerende handlinger, der kan bedre resultatet i næste opfølgning. Der er ingen tvivl om, at dispositionsregnskabet og instruksen vil bidrage til bedre muligheder for korrigerende handlinger, men det er endvidere helt centralt, at de forskellige led har tidlig adgang til relevant data, så de korrigerende handlinger kan foretages uden at afvente informationen fra det forudgående led. Ledelsesinformationssystemet, som beskrives nedenfor, skal bidrage til at mindske informationsasymmetrien op gennem systemet.*

#### F. Ledelsesrapportering

Der er iværksat en styrket ledelsesrapportering til udvalget og jobcentrene i form af månedlige rapporter om den økonomiske udvikling samt nøgletal, der har særlig økonomisk betydning, herunder ikke mindst aktuel status på købsbudgettet. På den vis sikres det, at såvel udvalget som jobcentre har væsentlig, økonomisk information rettidigt, som samtidig muliggør politisk beslutningstagen, såfremt der er behov herfor. Denne ledelsesrapportering er allerede implementeret.

Derudover har forvaltningen implementeret en ny procedure omkring de månedlige opfølgninger som kan sikre en tilstrækkelig og hurtig analyse af forvaltningen økonomiske status. De centrale elementer i dispositionsregnskabet (som fx en dispositionsgrad) indarbejdes i denne rapportering.

Med andre ord går ledelsesrapporteringen både op og ned i systemet og tvinger således også de decentrale enheder til løbende at forholde sig til og agere efter den styringsrelevante information.

## **2. Øvrige områder af betydning for økonomistyring i jobcentret**

Som illustreret i figuren ovenfor gennemføres der i alt tre initiativer, der har til formål at forbedre øvrige områder af betydning for økonomistyringen i jobcentret.

## 2.2 Styringsværktøjer

<b>Mål: At forbedre styringsværktøjerne omkring køb af tilbud for at sikre en stabil indsats, der ligger inden for den økonomiske ramme</b>
---

Forudsætningen for at kunne iværksætte en sikker materiel og strategisk økonomistyring er tilgængelighed af valide oplysninger, såvel i registrering af tal og journaldata. Derfor kræver god styring en løbende kontrol med datakvaliteten i alle tre led af den økonomiske kæde. Der er ingen tvivl om, at ledelsesinformationssystemet i væsentlig grad vil bidrage til, at alle led kan have valide tal rettidigt, men især på et område er der fortsat problemer med at tilvejebringe valide oplysninger. Derfor sætter handlingsplanen ind her.

### G. Forbedret datakvalitet på listetræk

For at kunne implementere en effektiv strategi for håndtering af nye forpligtigelser i lovgivningen (punkt B) kræves præcis information om, hvem der skal have et rettidigt tilbud hvornår. I forvaltningens aktuelle listetræk er der en fejlprocent på op mod 30 pct., hvilket aktuelt medvirker til at vanskeliggøre en effektiv kapacitetsplanlægning. Det skal understreges, at fejlen som helt overvejende hovedregel indebærer, at listerne omfatter *flere* og *ikke færre* personer end de, der reelt er omfattet af rettidighedskravene.

På den baggrund har forvaltningen igangsat et datakvalitetsprojekt som har til formål at minimere fejlprocenten i de rettidighedstræk, der udsendes til jobcentrene. Projektet går ud på, at trækkene tjekkes for forhold, der undtager for kontaktførelse og aktive tilbud, herunder sygdom, barsel mv.

Det forventes, at fejlprocenten, som følge af ovenstående datarens, vil blive reduceret markant og at jobcentrene vil have adgang til disse forbedrede listetræk i marts 2008

### H. Opstilling og beskrivelse af poster efter styringsrisiko

Forvaltningen vil tage initiativ til at opstille og beskrive de enkelte budgetposter i et oversigtsskema efter styringsrisiko, opdelt på hhv. udgifts- og indtægtsbudget, som jobcentrene kan anvende som udgangspunkt til at tilrettelægge intensiteten og frekvensen i deres budgetopfølgning på de enkelte poster.

I skemaet vil den enkelte post blive kortfattet beskrevet. Herefter prioriteres (og beskrives) posterne efter styringsrisiko i forhold til budgetoverholdelse og for hver post vil initiativer i forhold til hhv. planlægning, styring og opfølgning blive angivet.



Områderne kan f.eks. omfatte:

Udgiftssiden		Indtægtssiden	
Udgiftsområde	Risikoindikator	Budgetområde	Risikoindikator
Beskæftigelsestilbud Fleksjobafklaring Revalideringsforløb Løntilskudsplaceringer	Belægningsgrad på egne tilbud. Gns. pris nye forløb Antal formidlinger til løntilskud	Refusion kt.hjælp Refusion sygedagp. Refusion fleksjob Flaskehalsindsats	Aktiveringsgrad Rettidighed Tilbudskarakter Revisitationer og visitationer til fleksjob Udnyttelsesgrad af flaskehalsbevilling
Alm. Driftsudgifter	Lønandel af forbruget Gns. lønudgift m.v.		

Hermed er målet at give et overblik og en fællesforståelse af den samlede styringsudfordring for forvaltningen og hvordan jobcenterenhedernes økonomi hænger sammen med det.

Det forventes, at jobcentrene vil have adgang til disse skemaer ultimo februar 2008.

### 2.3 Opfølgingsgrundlaget

**Mål: At sikre en hurtig og sikker indmelding af skred i budgetforudsætninger som kræver prioritering i forhold til serviceniveau**

#### I. Ledelsesinformation

Forvaltningen har igangsat et større udviklingsprojekt, som har til formål at styrke ledelsesinformationen vedr. resultater, indsats og økonomi i forhold til indsatsen.

Forvaltningens ledelsesinformationssystem blev tilgængeligt i april 2007 i en første version og indeholder styringsrelevant information om indsatsen på de enkelte jobcentre. Der udvikles information under 4 perspektiver, hhv. beskæftigelsesindsats, økonomi, personale og kvalitet. Ledelsesinformationssystemet indeholder fx information om belægningsgrader på beskæftigelsescentre, forbrug og dispositioner på køb af tilbud hos eksterne leverandører. Ledelsesinformationssystemet suppleres løbende med nye styringsrelevante data.

Centralforvaltningen har i løbet af december 2007 gennemført en turné rundt på forvaltningens centre for at præsentere ledelsesinformationssystemets muligheder for at levere styringsrelevant information.

### **3. Opfølgning**

Som et sidste element i handlingsplanen tager forvaltningen initiativ til et tværgående opfølgningsinitiativ som dels sigter mod en evaluering af, om initiativerne er realiseret som forventet dels følger op på, hvorvidt summen af initiativer har været tilstrækkelige til at implementere en forbedret økonomistyring, der sikrer:

1. en effektiv kapacitetsudnyttelse,
2. en stabil indsats, der kan indfri lovens minimumsindsats inden for den økonomiske ramme og
3. Såfremt situationen skulle opstå – en hurtigt og sikker indmelding af skred i budgetforudsætninger.