



BILAG 5

24. april 2006

Sagsnr:

Dok.nr.:

Styringsmodel i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

I forbindelse med behandling af indkaldelsecirkulæret for budget 2007 blev det vedtaget, at udvalgene skal aflevere en redegørelse til Økonomiudvalget om, hvordan styringen af institutionernes/serviceområdernes økonomi forudsættes tilrettelagt i forlængelse af den nye budgetmodel.

Formålet med dette notat er, at skitsere de overordnede styringsprincipper, der anvendes i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

Styringsprincipperne er udformet med baggrund af de krav, der er givet via lovgivningen, budgetprincipper, organisationsstrukturen og de overordnede mål og visioner i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

Hovedprincippet bag styringsmodellen er:

- resultatledelse,

Værktøjerne er:

- kontraktledelse ud fra balancerede resultater og decentralisering af budgetansvaret
- i en bestiller – udfører model
- med en belønningsmodel

Målet med styringsmodellen

Styringsmodellen tager udgangspunkt i de overordnede visioner og mål i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen om at få flere i arbejde via et velfungerende og fleksibelt arbejdsmarked. Styringsmodellen skal ses i sammenhæng med den organisatoriske struktur og konceptet om de bydækkende Jobcentre og ydelsesservice.

Jobcentrene er kommunens primære indgang til en jobrettet indsats i kommunen. Et mål for Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er, at borgerne skal have en klar tilkendegivelse af, hvilken service der kan forventes, når de træder ind af døren i et Jobcenter. Det skal således formidles i "kontrakten" med borgerne, hvilken hjælp de kan forvente at opnå, hvilke tilbud der gives og hvornår, samt hvilke forventninger, der er til borgeren i forløbet.

Kontrakten afspejler også det valgte serviceniveau. Målet bliver derfor også at skabe en tæt kobling mellem ”kontrakten med borgerne” og forvaltningens budget.

Med resultatstyring skal der i styringen af ressourcer i organisationen sættes fokus på opnåelsen af resultater i form af udslusning til job og uddannelse, og bredere set også at skabe progression i forhold til den enkelte borgers muligheder for integration på arbejdsmarkedet. Dette sker ved at udmønte budgettet mål og rammer i kontrakter med decentrale enheder og i sidste ende i kontrakten med borgerne

Målet med resultatstyringen er ligeledes at sikre frihed til udvikling og prioritering i tilrettelæggelsen af beskæftigelsesindsatsen i de enkelte borgervendte enheder. En udvikling, der er fokuseret og forholdt til de overordnede mål og rammer for Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

Rammer for styringsmodellen

Beskæftigelses- og integrationsindsatsen inklusiv administration finansieres først og fremmest af den nettoramme Økonomiudvalget via indkaldelses-cirkulæret udstikker til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget. I budget 2006 udgør nettorammen 669 mill. kr. Nettorammen omfatter også forskellige puljer, der er øremærket specifikke projekter eller tiltag.

Andre finansieringskilder er statsrefusion og integrationsindtægter i form af programindtægter samt grund- og resultattilskud fra staten. Refusionsindtægterne og integrationstilskuddene er til dels afhængige af antallet af hhv. kontanthjælpsmodtagere og integrationslovsudlændinge.

Det betyder at det er en grundlæggende præmis for indsatsen i forvaltningen at den økonomiske ramme for indsatsen kan fluktuere i løbet af året. Det er givet, at de økonomiske rammer skal overholdes, derfor er det med ovenstående præmis nødvendigt at tænke i styringsværktøjer der giver mulighed for hurtig tilpasning af indsatsen.

En anden grundlæggende præmis for Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er en stigende grad af procesregulering af beskæftigelsesområdet, samt overvågning og benchmarking af indsatsen fra Staten.

Disse to vilkår for indsatsen knyttes sammen i beskæftigelsesplanen, som angiver hvilke udfordringer indsatsen står overfor, og hvordan disse håndteres i det kommende budgetår. Beskæftigelsesplanen udarbejdes sammen med budgetforslaget.

Principper for styringsmodellen

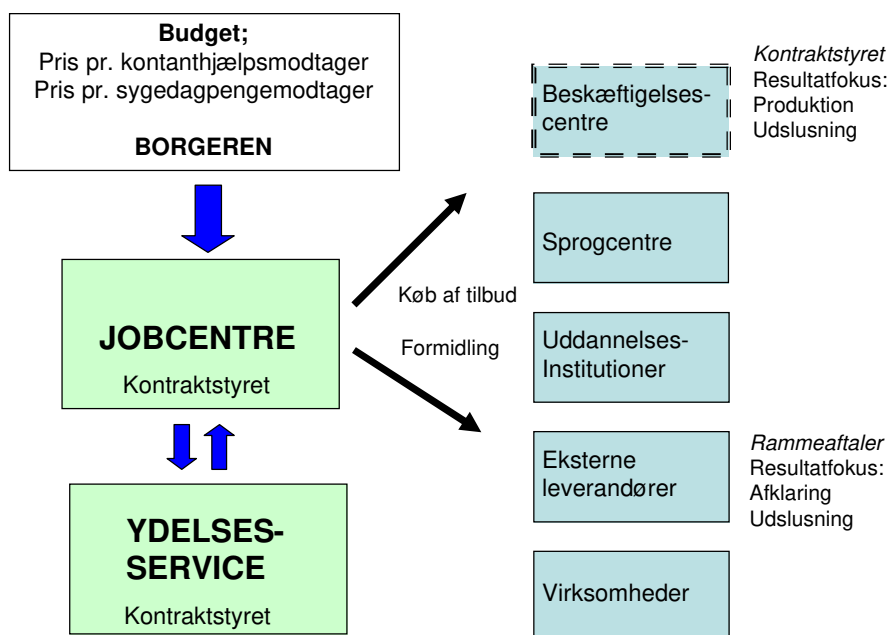
Med de ovenstående vilkår er det vigtigt at kunne fokusere indsatsen. Det skal ske i forhold til resultater i relation til produktion, kvalitet, volumen og effekter af indsatsen. Så der hele tiden er fokus på progression i forhold til forvaltningens og lovgivningens centrale målsætninger.

De gode resultater opnås med en effektiv ressourceallokering der hele tiden bevæger sig i forhold til bevægelser i de målgrupper der kommer ind ad døren i jobcentrene. Derfor skal resultatstyringen understøttes af en bestiller udfører model hvor ressourcerne følger den enkelte borger.

Ressourcerne (budget) følger således borgeren ind i Jobcentret, der sammensætter et beskæftigelsesforløb for borgeren, og dermed kanaliserer ressourcerne ud i de enheder, der løser den valgte indsats.

Ydelsesservice administrerer borgerens forsørgelsesydelse, og der er tæt samspil mellem Jobcenter og Ydelsesservice i forhold til rådighedsvurderinger og sanktionering ift udbetaling af forsørgelsesydelser m.v.

Ressourceflow



Beskæftigelsescentrene er kommunale kontraktstyrede enheder. Her er der dermed mulighed for, at kommunen selv kan fastsætte tilbudsviften, pris og mængde (serviceniveau).

Styringsparametrene er:

- Omkostningssammensætning på ydelser
 - Benchmarking på tilbudssammensætning
 - Produktion => Outcome og effekt
- } Effektivisering
-
- Medarbejderfastholdelse, sygefravær, kompetenceniveau
 - Brugeroplevelse
- } Balancerede perspektiv

Interne kontrakter med de decentrale enheder og/eller ledelseskontrakter er det redskab, der skal formalisere principperne bag resultatledelsen. Kontrakterne forhandles mellem enheden og den centrale ledelse, og indeholder såvel det korte sigt som det lange sigt.

Kontraktledelse har vist sig som et effektivt værktøj i forhold til at sikre fokus på kommunens mål for beskæftigelsescentret og sikre sammenhængskraft i beskæftigelsesindsatsen.

Beskæftigelsesindsatsen er dog i høj grad en indsats hvor der udover konkrete udslyningsresultater også er nødvendigt at arbejde efter at skabe kontinuitet i tilbudene og ydelser, således at borgerne oplever en sammenhængende og individuelt tilrettelagt indsats.

For at sikre, at ledelse og medarbejdere ikke kun opnår resultater på den korte bane men også den lange, er det således vigtigt at skabe et balanceret fokus i resultatledelsen, således at der arbejdes efter mål ud fra flere forskellige perspektiver.

Der skal derfor være fokus på forskellige perspektiver i resultatkontrakterne, så der opnås helhedsorienterede resultater. Perspektiverne kan være:

- ◆ Økonomiske (hvordan skabes gode resultater inden for den økonomiske ramme og mest mulig effektivisering)
- ◆ Arbejdsmarked og integration (hvilke rammevilkår arbejder vi under)
- ◆ Brugerrettede (hvilke brugeroplevelser – effekt og kvalitet - ønsker vi at skabe)
- ◆ Udvikling og læring (hvilke processer skal vi optimere/ændre)
- ◆ Medarbejder- og organisationsudvikling (hvordan sikres kompetencerne i organisationen)
- ◆ Miljø og socialt ansvar (Fej for egen dør – Gøre det selv før det forventes af andre virksomheder)

Behovet for fokus på de forskellige perspektiver kan være forskelligt i de decentrale enheder, og et bærende princip er således at give de decentrale enheder mulighed for at prioritere/allokere ressourcerne for at skabe bedre resultater.

Derfor er et andet værktøj der anvendes i styringen delegation af budgetansvar - Dette dels for at skabe en fleksibel indsats der tilpasser sig til efterspørgslen løbende men også for at skabe det fornødne rum til at prioritere og allokere ressourcerne rigtigt med henblik på den bedst mulige resultatskabelse og derved en større værdiskabelse for den enkelte borger og organisationen.

Styringscyklussen

Budgetprocessen

Den økonomiske ramme udstikkes i indkaldelsescirkulæret i januar måned, hvilket er udgangspunktet for Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets budgetforslag og beskæftigelsesplan.

Beskæftigelsesplanen er et krav i lovgivningen og den indeholder en beskrivelse af de vigtigste beskæftigelsespolitiske mål, strategier og mål for

den borger- og virksomhedsrettede indsats samt inddragelsen af andre aktører i indsatsen.

Beskæftigelsesplanen udgør således det overordnede prioriteringsgrundlag for beskæftigelsesindsatsen i BIF.

Budgetforslaget skal indeholde mål og resultatkrav, enhedspriser og aktivitet – for hver af de ydelser, der er beskrevet i Ydelseskataloget.

Enhedspriser og aktivitet er hovedelementer i det Ydelseskatalog, der skal udarbejdes ved budgetlægningen. Beskæftigelsesplanens mål og strategier afspejles i Ydelseskataloget, der således er konkretiseringen af de overordnede principper for økonomistyringen og kontrakternes mål- og resultatkrav.

Målet er enhedspriser, der er reelle og realistiske, men også giver en gennemsigthed i budgetlægningen, og dermed udgør en del af prioriteringsgrundlaget.

I ydelseskataloget for budget 2007 opereres der med enhedspriser, som afspejler en opdeling af den borgerrettede indsats i bestiller og udfører funktioner og også afgrænses af de organisatoriske enheder.

Den samlede enhedspris på et beskæftigelsesrettet forløb for kontanthjælpsmodtagere og revalidender består af fire delkomponenter/priser, der kan henføres til bestillerfunktioner i jobcentre og ydelsesadministration:

| ”Pris-element” | | Bestiller | Udfører |
|----------------------------|---|------------------|--|
| Individuelt kontaktføreløb | ⇒ | Jobcentre | Jobcentre |
| Formidlingsaktivitet | ⇒ | Jobcentre | Center for job og formidling Beskæftigelsescentre Eksterne aktører |
| Ydelsesadministration | ⇒ | Ydelsesservice | Ydelsesservice |
| Tilbud | ⇒ | Jobcentre | Beskæftigelsescentre Eksterne leverandører Uddannelsesinstitutioner Sprogcentre Virksomheder |

Kontraktindgåelse

Fastlæggelsen af forvaltningens budget og beskæftigelsesplan skal være startskuddet til et ressourceflow igennem organisationen.

Efter vedtagelsen af budgettet i oktober udmeldes en forventet budgetramme til jobcentre og ydelsesservice der gennemføres kontraktforhandlinger. Budgetrammen er fleksibel henover budgetåret. De udførende enheder får således et budget efter en gennemsnitlig pris, og hvor mange, der kommer ind ad døren.

De overordnede mål i beskæftigelsesplanen (og budget) vil ligeledes være styrende for kontraktindgåelse med forvaltningens borgerrettede enheder – en kontrakt der igen er afgørende for hvad der kan leveres for den enkelte borger og dermed hvilken ”kontrakt” der indgås med borgeren.

Jobcentrene får en økonomisk ramme til at købe tilbud i kommunens egne beskæftigelsescentre, sprogcentre eller hos virksomheder, uddannelsesinstitutioner og eksterne leverandører. Køb af ydelserne i disse institutioner skal på sigt fungere i en fuld bestiller–udfører model.

Hvad angår Beskæftigelsescentrene udmeldes der fortsat også en fast budgetramme som kobles til kontrakterne. Men der iværksættes en forsøgsmodel, så der i relation til tilbudsdelene udmeldes et købsbudget til Jobcentrene, der så køber beskæftigelsestilbud hos beskæftigelsescentrene. Det vil sige en udvidelse af den købsmodel, der eksisterer med de eksterne leverandører, som kommunen har rammeaftale med, og som Jobcentrene køber tilbud af.

Budget- og resultatopfølgning

I budgetåret følges der løbende op på kontrakterne, og ved afslutning af kontraktperioden laves en årsopfølgning, der kan danne grundlag for udmåling af belønning via en belønningsmodel (jf. nedenfor).

Den løbende budgetopfølgning tager udgangspunkt i Ydelseskatalogets enhedspriser og aktivitet.

Desuden skal der være en løbende opfølgning på kontrakterne med de decentrale enheder, så udviklingen følges, og der dannes grundlag for eventuelle omdisponeringer og ændring af strategi/praksis, hvis enheden ikke lever op til resultatkravene og de økonomiske rammer.

Organisationsstrukturen med den bydækkende model og opfølgningen på kontrakterne bevirker, at en økonomisk konsekvens af manglende målopfyldelse/aktivitet angivet i kontrakterne, kan effektueres.

Den bydækkende model kræver en høj grad af fleksibilitet i økonomistyringen og medarbejderstaben, da kundegrundlaget for det enkelte jobcenter er vanskeligt at estimere, og dermed det økonomiske råderum. Der skal derfor være mulighed for at foretage omdisponeringer af både økonomi og udveksle personale.

Budget- og kontraktopfølgningen skal sikre overholdelse af de samlede økonomiske rammer, at økonomien følger aktiviteten og, at resultaterne understøtter målene.

Afslutning af kontraktåret

Ved regnskabsafslutningen opgøres det for hver af de kontraktstyrede enheder, hvordan resultaterne har vist sig i form af deres evne til at overholde den økonomiske ramme og opnå de målsatte resultater.

Belønningsmodel

Økonomiudvalget har den 30. august 2005 godkendt indførelsen af en ny incitamentsmodel med henblik på at skærpe det økonomiske incitament til

at få flere i arbejde ude i beskæftigelsesorganisationen. Et krav der er rejst i forbindelse med udarbejdelsen af den nye budgetmodel på beskæftigelsesområdet.

Baggrunden for at indføre en incitamentsmodel er, at medarbejdernes og ledernes ekstraordinære indsats for at nedbringe antallet af kontanthjælpsmodtagere via en effektiv beskæftigelsesindsats skal belønnes. Modellen er baseret på, at der udløses en engangsbevilling til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget, hvis forvaltningens resultater med at nedbringe antallet af kontanthjælpsmodtagere er bedre end på resten af sjælland.

Hvis resultaterne i København er bedre, udløses en bonus på 5.000 pr. helårsmodtagere, der er kommet i arbejde udover, hvad der kunne forventes. Disse ressourcer kanaliseres ud i beskæftigelsesorganisationen efter en model, der aftales med organisationerne og forelægges udvalget. Belønning udløses omkring august i det efterfølgende budgetår.

Incitamentsmodellens belønningsordning skal udformes, så den understøtter princippet om balancerede resultater i kombination med bidraget til det opnåede aktivitetsniveau.

Udviklingsinitiativer

For at skabe et bedre ledelsesgrundlag og understøtte resultatledelsen skal der udbygges og igangsættes en række udviklingsinitiativer.

Der skal opbygges et ledelsesinformationssystem, der løbende følger op på alle perspektiver i det balancerede fokus, så der dannes ledelsesgrundlag for eventuelle tilpasninger og ændret fokus.

Der arbejdes generelt med at sikre systematisk kvalitetssikring af indsatsen.

Der skal endvidere løbende arbejdes på, at udvikle en model, så Jobcentrene køber tilbud også af de kommunale beskæftigelsescentre. Dermed følger ressourcerne/budgettet pr. kontanthjælpsmodtager borgeren hele vejen i beskæftigelsesforløbet, også når Jobcentret vælger at iværksætte et tilbud hos det kommunale beskæftigelsescenter.

Der skal udvikles et koncept for "Borgerkontrakter", som beskriver den service Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen leverer, samt forventninger mellem kommune og borger.