

OMKOSTNINGSEFFEKTIV DRIFT AF CENTER FOR HANDICAP OG PSYKIATRI I SLAGELSE KOMMUNE

SAMLET AFRAPPORTERING

Indhold

Side	Afsnit
3	1. Baggrund, formål og metode
6	2. Udgiftsniveauet i Slagelse Kommune på det specialiserede socialområde
10	3. Mål og retning for CHP
12	4. Den nuværende organisering af CHP
26	5. Den nuværende styring af udbud og efterspørgsel
30	6. Den nuværende kapacitet og efterspørgsel
53	7. Den nuværende administrative organisering
65	8. Den nuværende økonomiske styringsmodel
77	9. Opsamlende udfordringsbillede
80	10. Forslag til mål og retning for CHP
82	11. Forslag til fremtidig samlet organisering af CHP
87	12. Forslag til fremtidig styring af udbud og efterspørgsel
92	13. Forslag til omstillinger
101	14. Forslag til fremtidig administrativ organisering
111	15. Forslag til fremtidig økonomisk styringsmodel
123	16. Opsamling



1. BAGGRUND, FORMÅL OG METODE

Baggrund, formål og metode

Baggrund

Som led i budgetforliget for 2023, og ifølge oplysninger fra centret i overensstemmelse med Socialudvalgets ønske, er det politisk besluttet, at der skal gennemføres en organisationsanalyse af Center for Handicap og Psykiatri (CHP) i Slagelse kommune.

Organisationsanalysen skal komme med forslag til, hvordan kommunes indsats bør organiseres fremadrettet, ligesom den skal pege på behov for tilpasning af tilbud til de målgrupper og behov, kommunen forventer at få fremadrettet. Herudover skal analysen pege på muligheder for at optimere den økonomiske og administrative styring og drift i CHP.

Udførerområdet i CHP er i dag organiseret som store og stærke faglige virksomheder, der hver rummer en række botilbud, dagtilbud, behandlings-tilbud mv. for borgere med handicap, psykiske lidelser, misbrug og socialt udsathed. Den nuværende organisering kan overvejende føres tilbage til den model, der var gældende da Slagelse Kommune overtog virksomhederne ifm. amternes nedlæggelse i 2007.

Slagelse Kommune råder i dag over et meget stort antal pladser, der tillige sælges til andre kommuner. Samtidig køber myndighedsområdet i Slagelse Kommune en del pladser i andre kommuner og hos private leverandører.

CHP har i de senere år oplevet en vigende efterspørgsel efter en række af kommunens pladser, hvilket har medført en række styringsmæssige og økonomiske udfordringer.

De udgiftsmæssige udfordringer på handicap- og psykiatriområdet fyldte også i budgetforliget for 2023, hvor følgende fremgår:

Budgetforliget for 2023

Ligesom på børne- og ungeområdet har der over flere år været et stort pres på økonomien, fordi stadig flere borgere har brug for støtte. For at tage hånd om den udvikling igangsættes en række initiativer, både på den korte og den lange bane.

De besparelser, som blev besluttet i forbindelse med genåbning af budgettet 2022, er videreført til 2023. Her og nu tilpasses desuden en række tilbud inden for området. Disse tilpasninger er beskrevet i de prioriteringsforslag, som var fremlagt til budgetforhandlingerne. En stor del af dem skal realiseres nu. Det vil også betyde, at der sker justeringer i vores serviceniveau. I forlængelse heraf skal der udarbejdes serviceniveau/kvalitetsstandarder for området, som kan danne grundlag for den konkrete individuelle vurdering af den enkelte borgers behov for støtte. I sammenhæng hermed prioriteres også ansættelse af yderligere socialrådgivere for at styrke indsatsen for at matche borgernes behov med de indsatser, vi iværksætter.

Vi skal styrke inddragelsen af borgerne, have større fokus på den rette indsats og opfølgning på, om det virker. Partierne er enige om, at der i takt med gennemgang og rationalisering af sagsgange kan skabes et råderum, der kan nedbringe antallet af sager pr. medarbejder.

Slagelse har traditionelt været "sælgerkommune", og har derfor også tilbudt en lang række ydelser til andre kommuner. Også fremadrettet vil der være områder, hvor vi har særlige kompetencer og tilbud, som andre kommuner vil have glæde af, men vi skal i langt højere grad fokusere på at udvikle tilbuddene i forhold til de behov, borgerne i Slagelse Kommune har.

Det skal ikke bare sikre de rette tilbud, men også omkostningseffektiv drift.

Der igangsættes derfor analyser af, hvordan vores tilbud skal organiseres fremadrettet, ligesom der skal ske en vurdering af behov for tilpasning af tilbud til de målgrupper og behov, vi forventer at få fremadrettet. Fra 2024 og frem skal det bidrage til en yderligere optimering af driften og sikring af de rette tilbud til vores borgere.

Baggrund, formål og metode

Formål

Med udgangspunkt i ovenstående situation har Slagelse Kommune bedt Implement om (i tæt samspil med ledere og medarbejdere i CHP) at gennemføre:

1. En analyse af den samlede organiseringen af CHP
2. En analyse af tilbudsvifte og efterspørgsel samt styringen heraf
3. En analyse af den administrative organisering i CHP og samspil med de centrale stabe i kommunen
4. En analyse af de nuværende økonomiske styringsmodeller på området

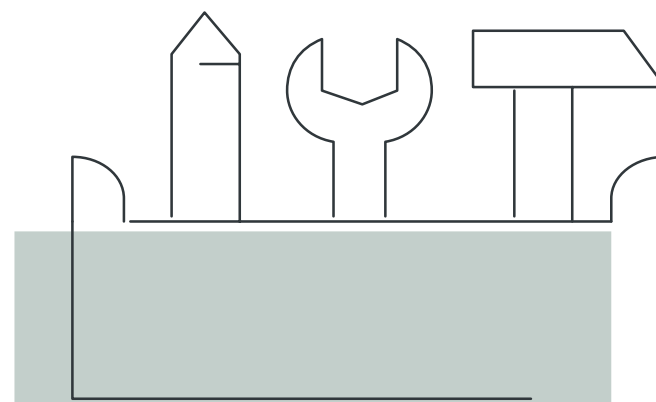
Ovenstående analyser vil alle omfatte følgende:

- En kortlægning af nuværende model
- En afdækning af styrker og udfordringer i nuværende model
- En opstilling af målbillede for fremtidig model
- En opstilling af forslag til fremtidige modeller og anbefalinger
- Implementeringsanbefalinger

Metode

Analysen baserer sig på følgende metoder:

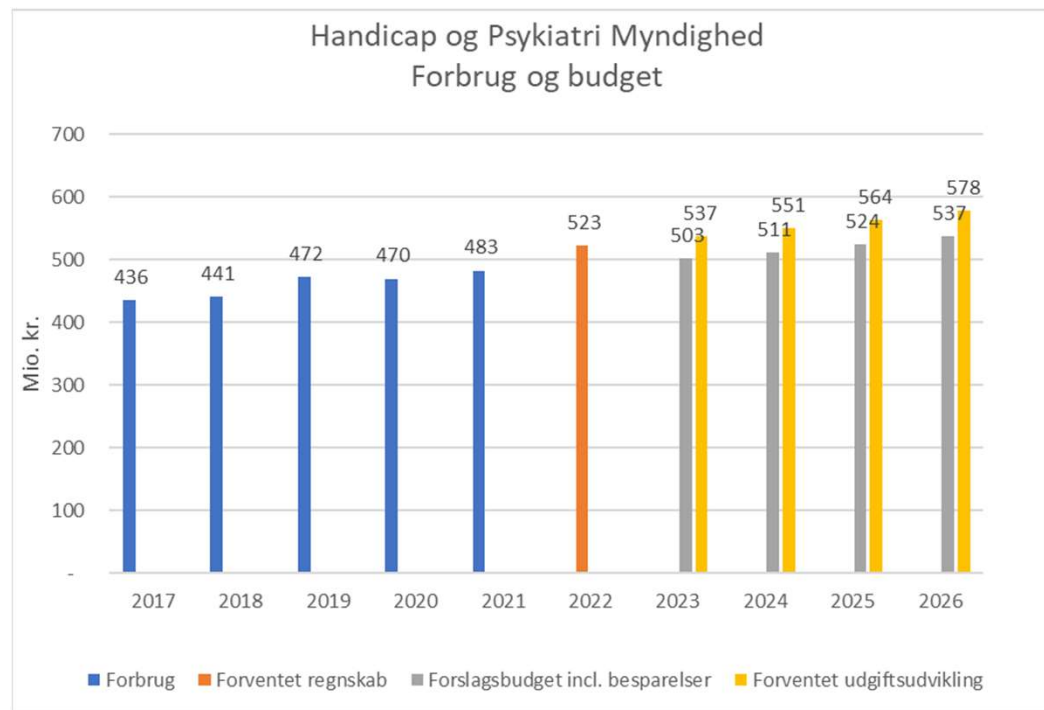
- Gennemgang af skriftlige kilder og materialer
- Gennemgang og analyse af økonomi- og aktivitetsdata
- Indhentning og analyse af administrative ressourcer centralt og decentralt
- Interviews med virksomhedernes ledelse, virksomhedernes stabsfunktioner, myndighed, centrale stabe og socialchefen
- Afvikling af løsningsworkshop med CHP's ledergruppe ift. de enkelte udfordringstemaer



2. UDGIFTSNIVEAUET I SLAGELSE KOMMUNE PÅ DET SPECIALISEREDE SOCIALOMRÅDE

Hvordan er udgiftsniveauet i Slagelse Kommune?

Slagelse Kommune er som landets øvrige kommuner under pres på det specialiserede socialområde.



Forbruget i ovenstående graf omfatter de samlede udgifter, dvs. køb af egne pladser såvel som eksterne pladser.

Som det fremgår af grafen er udgifterne i perioden 2017 til 2022 steget med 87 mio. kr. svarende til 20%. Ligeledes fremgår det, at der i de kommende år, som udgangspunkt må forventes et fortsat udgiftspres.

Af samme graf fremgår forslagsbudget inkl. besparelser, der viser, at der i de kommende år vil skulle iværksættes væsentlige tiltag, der kan bremse og reducere udgiftsudviklingen med 30-40 mio. kr. årligt.

KL's nøgletal

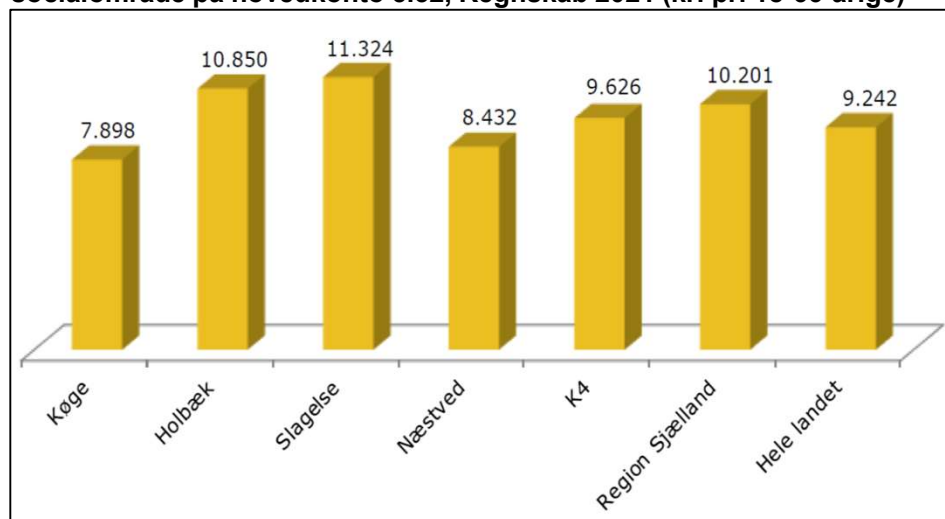
Sammenlignes udgiftsudviklingen i Slagelse Kommune med landets øvrige kommuner i KL's seneste udgave af "Kend din kommune" ses følgende:

- Slagelse Kommune ligger som den 27. dyreste kommune målt på udgift til det specialiserede voksenområde pr. 18-66-årig (2021-tal). Udgiften pr. 18-66-årig i kommunen udgjorde 12.481 kr. (i 2021, 2023-pl).
- Slagelse Kommune forventede den 5. største stigning i udgiftsniveauet fra 2021 til 2022 (baseret på 3. kvartalsprognose i 2022). Slagelse Kommune forventede her en stigning på 12,9%.

Hvordan er udgiftsniveauet i Slagelse Kommune?

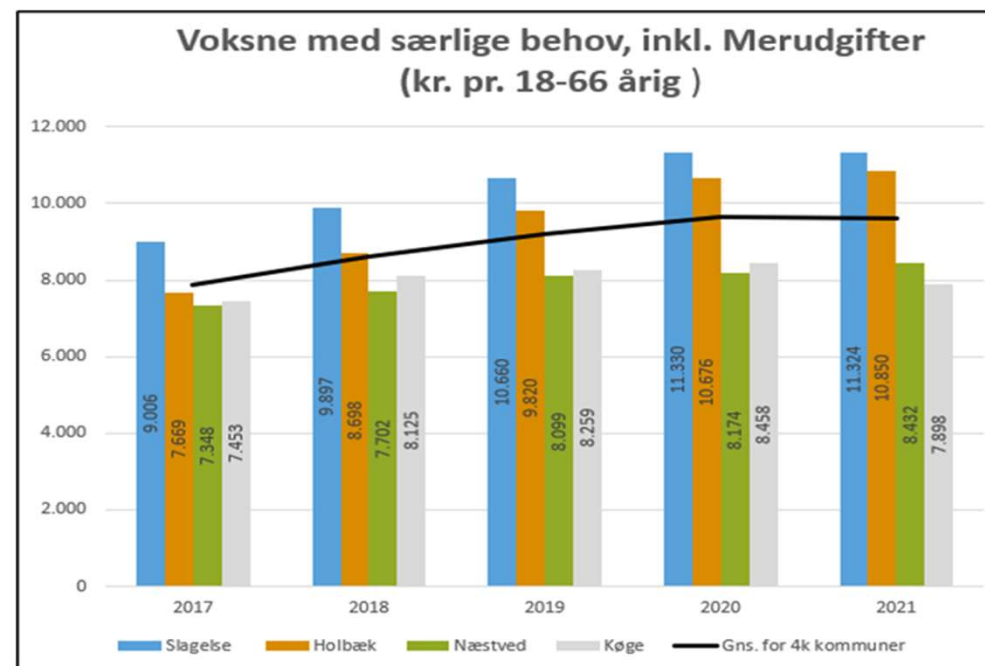
Sammenlignes udgiftsniveauet i Slagelse Kommune (udgiften pr. 18-66 årig i kommunen i regnskab 2021) med en række relevante sammenligningskommuner ses det, at Slagelse har et højt udgiftsniveau på det specialiserede voksenområde.

Voksne med særlige behov inkl. grupperinger vedr. det specialiserede socialområde på hovedkonto 5.32, Regnskab 2021 (kr. pr. 18-66-årige)



Kilde: K4-nøgletal 2022

Af nedenstående figur ses det, at der både i Slagelse Kommune og generelt i 4K kommunerne har været en stigende udgiftsudvikling i de senere år.



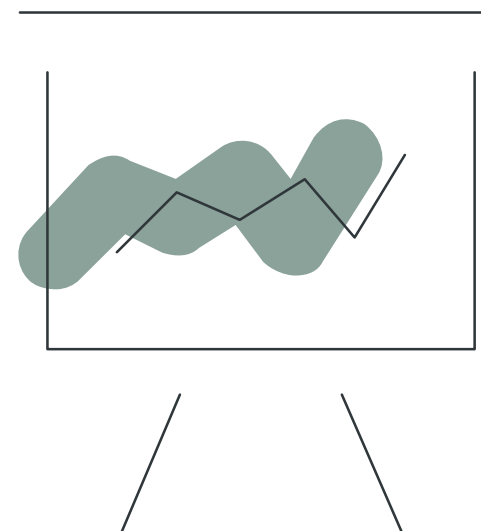
Kilde: K4-nøgletal 2022

Hvordan er udgiftsniveauet i Slagelse Kommune?

Opsamling

Samlet set kan det konkluderes, at Slagelse Kommune har et relativt højt udgiftsniveau på det specialiserede voksenområde. Dette giver sig både udtryk i, at Slagelse Kommune er blandt den 1/3 af kommunerne i landet, der har højest udgifter pr. 18-66-årig til det specialiserede område. Ligeledes fremgår det, at Slagelse Kommune har det højeste udgiftsniveau, når der sammenlignes med en række relevante sammenligningskommuner.

Samtidig viser Slagelse Kommunes egen prognose for økonomien, at det udgiftspres, der har været fra 2017 til 2022 (hvor udgifterne steg med ca. 20 %) forventes at fortsætte i de kommende år. For at modgå dette, er der besluttet en række væsentlige besparelser, og det er selvsagt afgørende, at det lykkes at indfri disse, hvis udgiftsudviklingen skal bremses, og dermed bidrage til balance i kommunens samlede økonomi.



3. MÅL OG RETNING FOR CHP

De politiske målsætninger for området

De politiske målsætninger for området

Politisk er der udarbejdet et sæt af pejlemærker for CHP's område, der sidst er fulgt op på i 2020. Heraf fremgår det, at visionen for området er:

- *At vi med udgangspunkt i de drømme og ressourcer som hver enkelt borger har, understøtter en læring og forandring, som skaber mulighed for at leve et selvstændigt og tilfredsstillende liv.*

Af samme pejlemærker fremgår det:

- *Slagelse kommune ønsker fortsat at tilbyde egne borgere og borgere fra andre kommuner specialiserede tilbud på handicap-, rusmiddel- og socialpsykiatriområdet...*
- *Slagelse Kommune lægger vægt på, at de enkelte virksomheder har en tydelig leverandørstrategi som imødekommer hensynet til Kommunes forsyningsforpligtigelse, interessen i at kunne bevare gode arbejdspladser i Kommunen, muligheden for at have specialviden og specialiserede tilbud til borgerne i Slagelse.*

I de politiske pejlemærker er der således både et fokus på at imødekomme behovene blandt Slagelse Kommunes egne borgere (visionen), men tillige et fokus på at være sælgerkommune for at sikre arbejdspladser i kommunen (pejlemærket). Hvordan vægtningen mellem de to perspektiver skal ske, er ikke beskrevet.

Men styringsmæssigt har virksomhederne haft størst incitament til at fokusere på salg af pladser (at være sælgerkommune uanset om salget var til Slagelse eller en anden kommune), mere end at sikre de rette tilbud for Slagelse-borgerne (ser mere herom i nedenstående kapitel 5).

I budgetforliget for 2023 (og ifølge oplysninger fra centret i overensstemmelse med Socialudvalgets ønsker), er der dog gjort delvist op med de politiske pejlemærker, da det her anføres følgende:

- *Slagelse har traditionelt været "sælgerkommune", og har derfor også tilbudt en lang række ydelser til andre kommuner. Også fremadrettet vil der være områder, hvor vi har særlige kompetencer og tilbud, som andre kommuner vil have glæde af, men vi skal i langt højere grad fokusere på at udvikle tilbuddene i forhold til de behov, borgerne i Slagelse Kommune har.*

- *Det skal ikke bare sikre de rette tilbud, men også omkostningseffektiv drift.*
- *Der igangsættes derfor analyser af, hvordan vores tilbud skal organiseres fremadrettet, ligesom der skal ske en vurdering af behov for tilpasning af tilbud til de målgrupper og behov, vi forventer at få fremadrettet. Fra 2024 og frem skal det bidrage til en yderligere optimering af driften og sikring af de rette tilbud til vores borgere.*

Det vil sige, at der med budgetforliget for 2023 (og ifølge oplysninger fra centret i overensstemmelse med Socialudvalgets ønsker) :

- Gøres op med målsætningen om at være sælgerkommune som et selvstændigt mål,
- Der sættes et styrket fokus på Slagelse Kommunes egne borgere og deres behov, og
- Der sættes et styrket fokus på omkostningseffektiv drift.

Opsamling

Samlet set er det vores vurdering, at den nuværende politiske fastsatte retning og tilhørende mål ikke er tilstrækkeligt præcist formuleret til at kunne udgøre den fornødne klare strategisk retning for CHP.

Det betyder at udviklingen i dag i høj grad er overladt til de enkelte virksomheder hver i sær og myndighedsenheden.

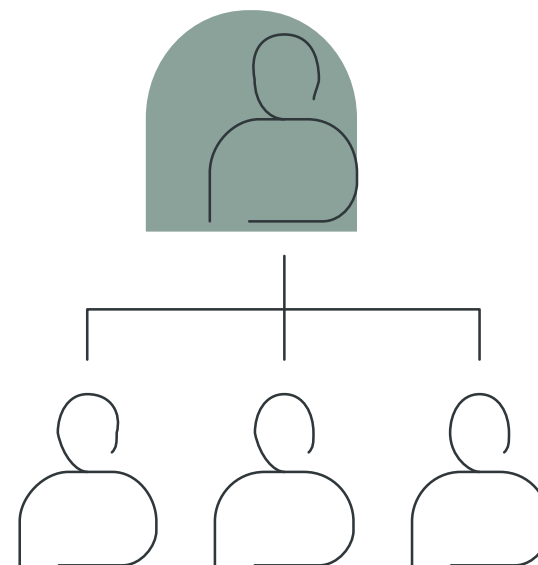
4. DEN NUVÆRENDE ORGANISERING AF CHP

Den nuværende organisering

Indledning

I dette kapitel beskrives den nuværende organisering af CHP.

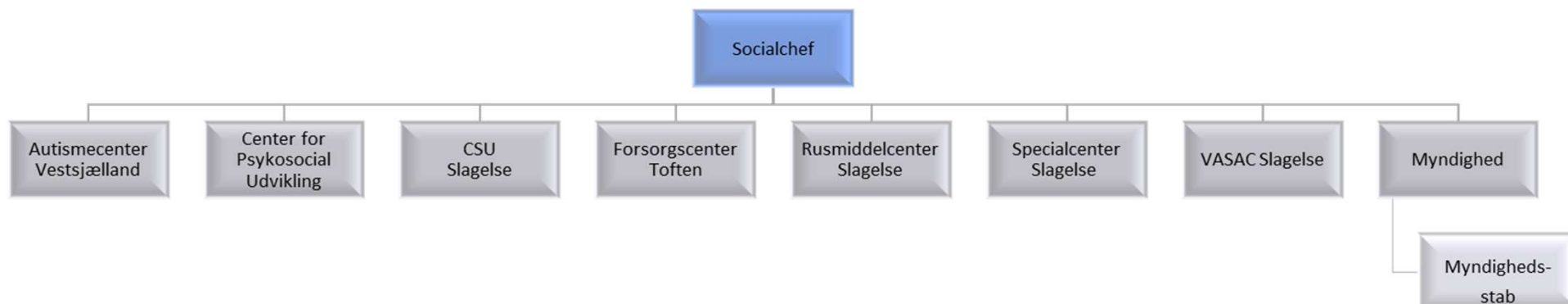
I første afsnit beskrives den overordnede organisering af CHP. Herefter følger et afsnit, hvor der indgår en kort beskrivelse af de enkelte enheder i CHP. Dette følges af et afsnit, hvor det nuværende ledelsesspænd i de enkelte virksomheder afdækkes. Endelig beskrives det nuværende samarbejde mellem myndighed og virksomheder.



4.1. DEN OVERORDNEDE ORGANISERING

Den overordnede organisering

Af nedenstående figur fremgår den nuværende organisering af CHP.



Som det fremgår af ovenstående figur, er CHP i dag organiseret med syv virksomheder på udførerområdet samt et myndighedsområde. CHP ledes af en socialchef, der har en tilknyttet mindre stab (der deles med myndighedsområdet).

De syv udførervirksomheder rummer hver en række tilbud (botilbud, dagtilbud, behandlingstilbud, undervisningstilbud mv.) for borgere med handicap, psykiske lidelser, misbrug og social udsathed. De enkelte virksomheder har enten en målgruppe (fx handicappede) eller en tilbudsform (fx dagtilbud), som deres kendetegn.

Forsorgscenteret Toften er selvejende, mens de resterende 6 virksomheder er kommunale.

De største virksomheder rummer over 10 tilbud og har et budget på mellem 2-300 mio. kr.

CHP er kendetegnet ved en stor grad af decentralisering, hvor virksomhederne meget selvstændigt driver og udvikler egne tilbud.

Det betyder, at den samlede centeridentitet og samspillet mellem myndighed og udførervirksomheder i dag er ret begrænset (sammenlignet med andre kommuner).

Virksomhederne har i en årrække været kendetegnet ved en styringsmodel, hvor de overordnet set har været drevet som selvstændige "virksomheder" med stor lokale frihedsgrader. Denne identitet som selvstændige "virksomheder" er overvejende fortsat gældende i dag.

Det betyder, at der aktuelt er et ret begrænset samspil og koordinering mellem virksomhederne samt mellem virksomhederne og myndighed ift. pladsudbud, faglig udvikling, styringsmodeller mv.

Ligeledes har der, og er der, fortsat begrænsede fælles mål og strategier for udviklingen af CHP som ét samlet center.

4.2. KORT BESKRIVELSE AF DE ENKELTE ENHEDER I CHP

De enkelte enheder i CHP

De enkelte virksomheder

I det følgende foretages en kort beskrivelse af de enkelte virksomheder i CHP.

VASAC

VASAC er et socialt arbejdsmarkedscenter, der henvender sig til personer, som ikke kan opnå beskæftigelse på det ordinære arbejdsmarked på normale vilkår. Virksomheden tilbyder ydelser inden for beskyttet beskæftigelse samt aktivitets- og samværstilbud.

Målgruppen omfatter:

- §104: 18-99 år
- §103: 18 år til pensionsalderen
- §103 Transitten: 16 år til pensionsalderen

VASAC blev etableret i forbindelse med kommunesammenlægningen og har ca. 211 borgere tilknyttet deres tilbud.

Tilbuddene dækker over en bred vifte af arbejds- og kursustilbud, som er beliggende forskellige steder i Slagelse Kommune:

- *Erhvervsafdelingen* tilbyder forskellige jobmuligheder i egne rammer og eksternt i private virksomheder.
- *Kulturhuset* er en arbejdsplads med forskellige samværs- og aktivitetstilbud inden for det kreative (fx musik og teater), som henvender sig til mennesker, der har en betydelig nedsat fysisk og/eller psykisk funktionsevne.
- *Kurser og læringsforløb* byder på en bred vifte af kursusforløb.

Derudover varetager VASAC Slagelse Kommunes administration af ledsagerordninger til borgere, som er bevilliget efter Serviceloven § 97, og som bor i eget hjem eller botilbud. Der er pt. 160 borgere, der har en bevilling på ledsagelse.

I 2023 har VASAC budgetteret med udgifter på 23,0 mio. kr.

Autisme Center Vestsjælland

Autisme Center Vestsjælland (ACV) leverer specialiserede ydelser inden for døgntilbud, undervisningstilbud samt aktivitets- og samværstilbud til børn, unge og voksne med autismspektrumsforstyrrelser. Ud over autisme kan borgerne have tillægsdiagnoser såsom mental retardering, angst, OCD, ADHD og lignende.

ACV har i sin nuværende form eksisteret siden 2003 og har mere end 300 borgere tilknyttet deres tilbud. Organisatorisk er virksomheden opdelt i tre områder, som hver rummer en række tilbud:

- *Børneområdet* rummer bo- og aflastningstilbud til børn med autisme og andre beslægtede diagnoser i alderen ca. 6-18 år. Botilbuddene er beliggende to steder i Slagelse Kommune og har i alt 18 pladser. I aflastningstilbuddet er der i alt 13 pladser.
- *Rosenkilde Skole* er en intern specialskole under ACV, som tilbyder specialundervisning til børn og unge i alderen 6-18 år (0.-10. klasse). Størstedelen af eleverne på skolen har en autismediagnose og kan også have nedsat funktionsevne samt tillægsdiagnoser. Skolen har plads til ca. 140 elever. ACV og Rosenkilde Skole er påbegyndt en proces med adskillelse i to selvstændige virksomheder pr. 1. august 2023.
- *Voksenområdet* rummer botilbud samt aktivitets- og samværstilbud til voksne fra 18 år og opefter med autisme og andre beslægtede diagnoser. Voksenområdet er yderligere opdelt i to underområder, hvoraf det ene rummer ordinære tilbud, og det andet rummer enkeltindsatser, STU, kollegie og aktivitets- og samværstilbud. Tilbuddene inden for voksenområdet er beliggende en række forskellige steder i Slagelse Kommune og har i alt ca. 220 pladser.

I 2023 har ACV budgetteret med udgifter på 280,9 mio. kr.

De enkelte enheder i CHP

Specialcenter Slagelse

Specialcenter Slagelse (SPS) tilbyder forskellige botilbud, aktivitets- og samværstilbud samt aflastning til borgere med betydelig og varig nedsat fysisk og psykisk funktionsevne. Det kan være udviklingshæmning, mobilitetsnedsættelse, kommunikationsnedsættelse, hjerneskade og autismespektrum. Virksomheden har tilbud til alle aldersgrupper og har mulighed for at sammensætte individuelle tilbud til den enkelte borger.

SPS er etableret i 2017 og har i starten været påvirket af at skulle samle de enkelte tilbud i en fælles virksomhed, hvilket bl.a. har været udfordret af den efterfølgende COVID-19-pandemi. Virksomheden har ca. 340 borgere tilknyttet deres forskellige tilbud, som inkluderer følgende:

- *Botilbuddene* tilbydes til både børn, unge og voksne med nedsat fysisk og psykisk funktionsevne, som har brug for støtte og vejledning til dagens gøremål samt personlig pleje og omsorg. Botilbuddene er beliggende en række forskellige steder i Slagelse Kommune og har i alt 226 pladser.
- *Aktivitets- og samværstilbuddene* tilbydes til fysisk og psykisk udviklingshæmmede borgere, som har støttebehov inden for kommunikationsnedsættelse, strukturbehov, forudsigelighed, personlig hjælp og udviklingsstøtte. Tilbuddene er beliggende to steder i Slagelse Kommune (på tre adresser) og har plads til 161 borgere.
- *Aflastningstilbuddet* tilbydes til familier, der har brug for aflastning til deres hjemmeboende børn, unge og voksne med fysiske og psykiske handicaps såsom autisme, Downs syndrom og ADHD. I aflastningstilbuddet er der i alt 21 pladser.

I 2023 har SPS budgetteret med udgifter på 225,6 mio. kr.

Center for Psykosocial Udvikling Slagelse

Center for Psykosocial Udvikling Slagelse (CPUS) tilbyder åbne uvisiterede tilbud, visiteret støtte samt bo- og døgntilbud til borgere med psykosociale og kognitive udfordringer. Målgruppen for virksomhedens tilbud er borgere i alderen 18-65 år.

CPUS har ca. 348 borgere tilknyttet deres tilbud og er organisatorisk opdelt i fire specialiserede områder: 1) ungeområdet under 30 år, 2) voksenområdet over 30 år, 3) bo- og døgntilbudsområdet samt 4) neuropædagogisk område. Hvert område rummer en række tilbud, som omfatter følgende:

- *Åbne uvisiterede tilbud* henvender sig til borgere i alderen 18-65 år med psykisk sårbarhed og psykosociale udfordringer. Tilbuddene omfatter forskellige aktivitets- og samværstilbud, herunder sociale aktiviteter, åben rådgivning, kurser, workshops og foredrag. Tilbuddene er beliggende flere steder i Slagelse Kommune.
- *Visiteret støtte* henvender sig overordnet set til borgere med kognitive udfordringer, senhjerneskade eller psykiske udfordringer, der er blevet visiteret og har fået tildelt netværksstøtte. Støtten kan både gives som individuel støtte og gruppetilbud og omfatter bl.a. øget og styrket sociale netværk, mere struktur på hverdagen, mestring af psykiske udfordringer og øget motivation til at deltage aktivt i livet. Den visiterede støtte er beliggende flere steder i Slagelse Kommune og har i alt ca. 251 pladser.
- *Bo- og døgntilbuddene* henvender sig til borgere med psykiske udfordringer samt fysiske og psykiske funktionsnedsættelser, der har behov for støtte døgnet rundt. Tilbuddene er beliggende flere steder i Slagelse Kommune og har i alt ca. 104 pladser.

I 2023 har CPUS budgetteret med udgifter på 73,2 mio. kr.

De enkelte enheder i CHP

Rusmiddelcenter Slagelse

Rusmiddelcenter Slagelse (RCS) tilbyder rådgivning og behandling til borgere, der har problemer med alkohol, hash eller andre stoffer, samt pårørende til mennesker med misbrug. Virksomhedens ydelser omfatter bl.a. psykologhjælp, familierådgivning, medicinsk behandling, selvhjælpsgrupper og sundhedsfaglige tilbud.

RCS har løbende ca. 650 borgere tilknyttet deres tilbud og er organisatorisk opdelt i fire afdelinger, som rummer forskellige tilbud:

- *Alkoholbehandling over 30 år* er et tilbud, som henvender sig voksne over 30 år, der har et problematisk forbrug, et overforbrug eller et egentlig misbrug af alkohol. Tilbuddet består af både ambulante behandling samt dag- og efterbehandling.
- *Stofbehandling over 30 år* er et tilbud, der henvender sig til voksne over 30 år, der har et problematisk forbrug eller et egentlig misbrug af euforiserende stoffer. Tilbuddet består af både ambulante behandling samt dag- og efterbehandling.
- *Sundhedsklinikken* er et tilbud til borgere med sundhedsmæssige udfordringer og/eller behov for medicinsk behandling. Tilbuddet er for alle borgere, der er indskrevet i enten ambulante behandling eller i dag- og efterbehandling.
- *Perron 3 – stof- og alkoholbehandling under 30 år* er et tilbud, der henvender sig til unge under 30 år, der har et problematisk forbrug eller et egentlig misbrug af stoffer og/eller alkohol. Tilbuddet består af ambulante behandling og med muligheden for videre visitering til dag- og efterbehandling.

Derudover tilbyder RCS udekørende ambulante behandling til borgere, som i perioder ikke kan indgå i et konstruktivt samarbejde, eller borgere med væsentlige sociale, fysiske og/eller psykiske funktionsnedsættelser.

I 2023 har RCS budgetteret med udgifter på 35,3 mio. kr.

Forsorgscenter Toften

Forsorgscenter Toften er et forsorgshjem til borgere, der ikke har noget sted at bo eller ikke kan opholde sig i sin egen bolig. Målgruppen er hjemløse, eller personer der er i risiko for hjemløshed.

I modsætning til de andre virksomheder, som er kommunale, er Forsorgscenter Toften selvejende.

Forsorgscenter Toftens tilbyder følgende ydelser:

- *Forsorgshjemmet* er et tilbud til personer, der ikke har en bolig eller ikke kan opholde sig i deres egen bolig.
- *Udekørende team* yder bl.a. socialpædagogisk bistand, som kan være hjælp, rådgivning, støtte eller omsorg, fx støtte til at lære eller genoptræne forskellige færdigheder.
- *Opsøgende gadeteam* er et tilbud om støtte og kontakt fra et tværfagligt opsøgende gadeteam. Tilbuddet henvender sig til de mest udsatte borgere, der fx er ramt af hjemløshed, misbrug eller psykiske og sociale udfordringer.
- *Natherberg* er et tilbud til hjemløse, som ikke har et sted at sove og ikke ønsker en fast plads på et forsorgshjem.

I 2023 har Forsorgscenter Toften budgetteret med udgifter på 27,2 mio. kr.

De enkelte enheder i CHP

Center for Specialundervisning

CSU-Slagelse kerneopgave er igennem en samarbejdsproces at støtte personer med funktionsevnenedsættelser i at afhjælpe og/eller kompensere for deres begrænsninger med henblik på at mestre eget liv og deltage meningsfuldt i samfundet. Indsatserne tager udgangspunkt i den enkeltes forudsætninger, motivation, håb og ønsker. Personens selvvalgte netværk inddrages i et det omfang det ønskes og findes relevant.

CSU-Slagelse består af afdelinger inden for kommunikationsområderne, høre, syn, tale/hjerne, læse og psykiatri, samt en afdeling med en Særligt Tilrettelagt Ungdomsuddannelse (STU).

CSU har ca. 4.300 borgere tilknyttet deres tilbud, hvoraf 1.268 er fra Slagelse Kommune og 3.032 er fra andre kommuner. Organisatorisk er virksomheden opdelt i en række afdelinger, som rummer forskellige tilbud, herunder:

- *CSU Arbejdsliv* arbejder rehabiliterende med at udvikle, afklare og afdække arbejdsevnen for personer, der er udenfor eller på vej tilbage på arbejdsmarkedet på grund af hjerneskade.
- *Hjernerystelse indsats*, er et rehabiliterings- og beskæftigelsesrettet tilbud til personer med langvarige følger efter hjernerystelse.
- *Hjerneskadekoordinering* til personer med en kompleks erhvervet hjerneskade, koordinering på tværs af indsatser og sikring af overgange og sammenhæng i rehabiliteringsforløbet.
- *Tale/hjerne* tilbyder logopædisk udredning, undervisning og rådgivning til voksne med en forstyrrelse af sproget og/eller kognitive vanskeligheder.
- *Høre* tilbyder undervisning, rådgivning og vejledning til personer, der oplever problemer med hørelsen.
- *Læse og skrive* tilbyder hjælp og undervisning til personer, som har problemer med at læse, skrive eller regne.

- *Psykiatri* tilbyder udredning, undervisning, rådgivning og vejledning af voksne personer med psykiske udfordringer.
- *STU* er en treårig ungdomsuddannelse for unge under 25 år med særlige behov, som ikke kan gennemføre anden ungdomsuddannelse på almindelige vilkår.

I 2023 har CSU budgetteret med udgifter på 38,4 mio. kr.

Myndighed

Myndighedsfunktionen består af følgende enheder:

- Rådgivergruppen (26 medarbejdere inkl. 2 faglige koordinatører) der varetager myndighedssagsbehandlingen og er opdelt i tre teams
 - Handicapteams,
 - Psykiatri og udsatte
 - BPA og §100
- Konsulentgruppen (2 medarbejdere) bestående af en jurist og en administrativ koordinator
- Borgerøkonomi (3 medarbejdere)

Herudover har myndighed udføreransvaret for Slagelse Kommunes SEL § 82 tilbud FOKUS (1 leder og 10 forandringsagenter). FOKUS bruges som et centralt element i udredningen af borgere, og borgerne skal som hovedregel igennem FOKUS, før de kan få en bevilling af fx SEL § 85.

Myndighedsområdet har i en årrække været presset af manglende bemanning, som har betydet en manglende opfølgning mm. i sagerne. Vurderingen er dog at enheden, er nu godt på vej med fuld bemanning.

Myndighedsbudgettet udgør 502,5 mio. kr. i 2023.

De enkelte enheder i CHP

Staben i CHP

Staben i CHP varetager en række stabsfunktioner for både myndighedsområdet og socialchefen.

Staben består af 5 medarbejdere (4,19 årsværk) og varetager opgaver ift. økonomi på myndighedsområdet, betjening af politisk udvalg, udarbejdelse af politiske sager, socialfaglige og organisatoriske projekter i centeret, sekretariatsbetjening af socialchef, administrative opgaver (typisk vedr. konto 6), MED, systemansvar, jura mv.

Opsummering

Som det fremgår af beskrivelserne af de enkelte virksomheder, så er der betydelige forskelle i, hvilke opgaver de enkelte virksomheder varetager, og hvilket budget der er allokeret hertil. Budgetterne for de enkelte virksomheder og myndighed er opsummeret herunder.

Tabel. Forventet (udgifts-)budget for 2023

Enhed	Budget i 2023
VASAC	23,0 mio. kr.
Autisme Center Vestsjælland (ACV)	280,9 mio. kr.
Specialcenter Slagelse (SPS)	225,6 mio. kr.
Center for Psykosocial Udvikling Slagelse (CPUS)	73,2 mio. kr.
Center for Specialundervisning (CSU)	38,4 mio. kr.
Rusmiddelcenter Slagelse	35,3 mio. kr.
Forsorgscenter Toften	27,2 mio. kr.
Samlet for virksomhederne under ét	703,6 mio. kr.
Myndighed	502,5 mio. kr.

Som det fremgår, så skiller ACV og SPS sig ud ved at udgøre langt hovedparten af udgiftsbudgettet på det samlede udførerområde.

4.3. LEDELSESSPÆND PÅ DE ENKELTE VIRKSOMHEDER

Ledelsesspænd på de enkelte virksomheder

Som det fremgik af ovenstående, er de enkelte virksomheder i CHP forskellige i størrelse, opgaveportefølje og organisering. I nedenstående gives et kort overblik over ledelsesspændet på de enkelte virksomheder.

Tablel. Ledelsesspænd på de enkelte virksomheder

Virksomhed	Niv A	Niv B	Niv C
	Antal referencer for virksomhedsleder	Gen. antal referencer for områdeledere eller andre ledere der refererer til virksomhedsledere	Gen. antal referencer for tilbudsledere eller andre ledere der refererer til niv B lederne
ACV	17	9,6	32,1
SPS	15	33,5	
CPUS	10	26,0	
CSU	11	25,7	
VASAC*	7	21,0	
RCS	10	15,5	

*) Alene månedslønnede da borgere er blandet sammen med timelønnede

Som det fremgår af tabellen, er der forskelle i antal ledelsesniveauer mellem virksomhederne, ligesom der er forskelle i antallet af referencer.

Ift. virksomhedslederne kan forskellene dels henføres til antallet af ledere i virksomheden, og dels hvorvidt stabsmedarbejderne refererer til egen leder eller virksomhedslederen.

Ift. tilbudslederne og stabslederne ses det, at antallet af gennemsnitlige referencer varierer mellem 16 og 34 medarbejdere mellem virksomhederne. Dette dækker dog over større forskelle internt i virksomhederne (mellem 3 og 66 medarbejdere).

Supplerende hertil kan det anføres, at myndighedschefen har 39 medarbejdere (heraf en teamleder) i reference, mens teamlederen af FOKUS har 15 medarbejdere i reference.

4.4. SAMSPIL MELLEM MYNDIGHED OG VIRKSOMHEDER

Samspil mellem myndighed og virksomheder

I det følgende gives en kort beskrivelse af samspillet mellem myndighed og virksomhederne. En mere uddybende beskrivelse af styringsmodellen ift. udbud og efterspørgsel efter pladser foretages i kapitel 5.

Status på samspillet

Virksomhedslederne og myndighedschefen indgår i den fælles lederkreds i CHP, ledet af socialchefen.

Sammenlignet med andre kommuner er det vores vurdering, at der i CHP er et relativt begrænset samarbejde mellem myndighed og virksomheder. Det gælder både ift. den fælles retning for centeret (på tværs af myndighed og udfører), ift. den samlede økonomiske styring af centeret samt ift. koordineringen mellem myndigheds behov og virksomhedernes pladsudbud.

I de gennemførte interviews peges der på, at det begrænsede samspil på tværs skal ses i relation til den styreform, der har været gældende i Slagelse Kommune, hvor virksomhederne har været styret som overvejende selvstændige virksomheder med meget store lokale frihedsgrader og uden meget indblanding.

Samarbejdet i det daglige

Den manglende tradition for et tæt samspil mellem myndighed og udfører medfører, at det daglige samarbejde mellem virksomheder og myndighed er ikke velfungerende alle steder.

Nogle virksomheder oplever, at myndighed ikke er præcise i deres behov, og at de ikke får lavet de faglige opfølgninger, de bør. Det medfører, at nogle borgere har en forkert takst. Ligeledes oplever nogle virksomheder, at de er sidestillet med private tilbud, og at myndighed har et for ensidigt fokus på økonomi.

Modsat oplever myndighed, at de ofte bliver opfattet som en "kunde" på lige fod med andre kommuner og ikke som en del af samme kommune. Yderligere oplever myndighed ikke, at alle virksomheder tager det fornødne medansvar for at løse vanskelige borgersager.

Det er vores vurdering, at dette hæmmer mulighederne for at sikre det rette forhold mellem behov og pladsudbud, samt at finde de rette fælles løsninger (nærmere udfoldet i kapitel 5).

Fælles retning

Der er i dag kun begrænsede fælles mål, strategier og arbejdsgange på tværs af centeret. Dette på trods af, at der i de gennemførte interviews peges der på, at der tidligere har været udarbejdet tværgående politiske pejlemærker på området, som har været retningsgivende for myndighed og virksomheder. Det er således vores vurdering, at der ikke i dag ikke sker en reel og tilstrækkelig koordinering af udviklingen af indsatsen ift. borgerne, den økonomiske prioritering på tværs, samt udviklingen af CHP som arbejdsplads.

Samtidig nævner flere af interviewpersonerne, at der inden Covid-19 var et lidt tættere samspil mellem myndighed og udfører, men Covid-19 havde en negativ indflydelse på samarbejdet. Deslige har fraværet af en socialchef i en periode haft en negativ påvirkning.

Yderligere peges der i interviewene på, at fælles arbejdsgange og retningslinjer (fx ift. brugen af Administrativ Service (AS)) er implementeret meget forskelligt mellem virksomhederne imellem (hvis de i det hele taget er implementeret). Der peges i interviewene på, at førnævnte tradition for store frihedsgrader for virksomhederne også her er forklaringen.

Ønsker til fremtiden

Det er vores vurdering, at der pt. er et politisk ønske om en mere koordineret og helhedsorienteret styring og udvikling på tværs af CHP, ligesom at den nye socialchef ønsker en mere styret og fælles udvikling både fagligt og økonomisk. Det er samtidig vores indtryk, at der på tværs af myndighed og virksomheder er et ønske om et styrket samarbejde og koordinering.

5. DEN NUVÆRENDE STYRING AF UDBUD OG EFTERSPØRGSEL

Styring af udbud og efterspørgsel

Indledning

I dette kapitel kortlægges, hvordan udbud og efterspørgsel på pladser på virksomhedernes tilbud styres og koordineres i CHP. Afsnittet tager afsæt i en beskrivelse af praksis i dag som "sælgerkommune" efterfulgt af en mere konkret beskrivelse af styringen af udbud og efterspørgsel i dag i CHP.

Slagelse Kommune som "sælgerkommune"

I 2022 havde CHP lidt over 400 botilbudspladser, hvoraf ca. 55 pct. af pladserne blev solgt til andre kommuner. Dette er et direkte resultat af de tidligere udmeldte ambitioner om Slagelse Kommune som "sælgerkommune". Som tidligere beskrevet lyder et af de politiske pejlemærker for CHP, formuleret tilbage i 2020, som:

"Slagelse Kommune lægger vægt på, at de enkelte virksomheder har en tydelig leverandørstrategi som imødekommer hensynet til Kommunes forsyningsforpligtigelse, interessen i at kunne bevare gode arbejdspladser i Kommunen, muligheden for at have specialviden og specialiserede tilbud til borgerne i Slagelse."

Pejlemærket og oversættelsen til en tydelig (og offensiv) leverandørstrategi i Slagelse Kommune rækker også længere tilbage end 2020 og kan dateres helt tilbage til opgave- og strukturreformen i 2007, hvor Slagelse Kommune overtog en lang række tidligere amtslige tilbud beliggende i Slagelse Kommune.

Fordelene ved at have en tydelig leverandørstrategi og være en "sælgerkommune" kan være flere:

- Det kan både give mulighed for at etablere egne og lokalt specialiserede pladser, da salg af pladser giver volumen, der gør tilbuddet økonomisk bæredygtigt og samtidig muligt at opnå et fagligt bæredygtigt og attraktivt miljø.
- Det kan også gøre kommunen mindre afhængig af køb hos andre kommuner og private leverandører idet man har en bred og dækkende intern tilbudsvifte.

- Det bør også øge den økonomiske styrbarhed idet man har mere direkte kontrol med service- og udgiftsniveau på interne tilbud.
- Det giver også muligheden for at etablere og udvikle arbejdspladser i kommunen.

Der er dog også en række potentielle ulemper ved at være en "sælgerkommune", som man skal være opmærksom på. De er bl.a.:

- Man påtager sig en stor faglig og ledelsesmæssig opgave, der ikke kun vedrører Slagelse-borgere.
- Man påtager sig en risiko ift. fald i efterspørgsel fra andre kommuner, som kan medføre manglende belægning og ikke finansierede udgifter (rammeaftale og takst).
- Incitamenterne i at være "sælgerkommune", understøttet af den nuværende styringsmodel, hvor virksomhederne har fokus på 0-budgetter og fuld belægning - og ikke nødvendigvis Slagelse Kommunes borgeres behov – kan over tid medføre et mismatch mellem den samlede tilbudsvifte og Slagelse Kommunes egne behov.
- Effektiviseringer på virksomhederne har en reduceret nettoeffekt for Slagelse Kommune, da over halvdelen af pladserne sælges til andre kommuner → for hver gang Slagelse Kommune sparer 1,0 mio. kr. på udførerområdet, så giver det kun en gennemsnitlig nettobesparelse på ca. 0,45 mio. kr.

Som "sælgerkommune" skal man kontinuerligt også følge med efterspørgslen fra andre kommuner og de udviklingsperspektiver området også er underlagt. Det gælder fx:

- Alle kommuner oplever stigende udgifter på det specialiserede socialområde og har derfor fokus på at identificere veje til at reducere udgifterne og overholde budgetterne. Det medfører et øget fokus på at etablere lokale og billigere tilbud til så mange målgrupper som muligt. Det reducerer efterspørgslen på køb fra andre kommuner og sætter pres på taksterne.

Styring af udbud og efterspørgsel

- På samme tid søger stort set alle kommuner at begrænse udgiftspresset på det specialiserede voksenområde ved at finde alternative og billigere løsningen. Det kan fx være at etablere forebyggende tilbud og alternativer til botilbud.
- Samtidig sker der ændringer i målgrupperne. Fx færre med klassiske udviklingshæmning og flere med differentierede udfordringer. Fx en kombination af nogle af følgende udfordringer: autisme, psykiatriske udfordringer, stort plejebehov, udadreagerende adfærd. Denne udvikling vil udfordre både de fysiske rammer og faglige indsatser. Idet Slagelse Kommune traditionelt har været stærke til og har haft mange pladser til målgruppen med "klassisk" udviklingshæmning accelerer eller forstærker dette udfordringen for Slagelse Kommune.

Identiteten som sælgerkommune understøttes yderligere af det nuværende "virksomhedsbegreb". Det er vores vurdering, at det nuværende virksomhedsbegreb signalerer selvstændigt erhvervs-mæssigt bundlinjefokus og derved ikke fokus på den fælles udvikling og koordinering i centeret til gavn for borgerne i Slagelse Kommune.

Styring af udbud og efterspørgsel i dag som "sælgerkommune"

Virksomhederne i Slagelse Kommune er i dag overvejende takstfinansierede og skal sælge deres pladser for at generere et økonomisk driftsgrundlag. De har som udgangspunkt et "nul-budget" ved årets start og virksomhedens evne til at sælge sine pladser (til Slagelse Kommune og andre kommuner), til de aftalte takster, er 100 pct. styrende for virksomhedens eller det enkelte tilbuds økonomi/overlevelse.

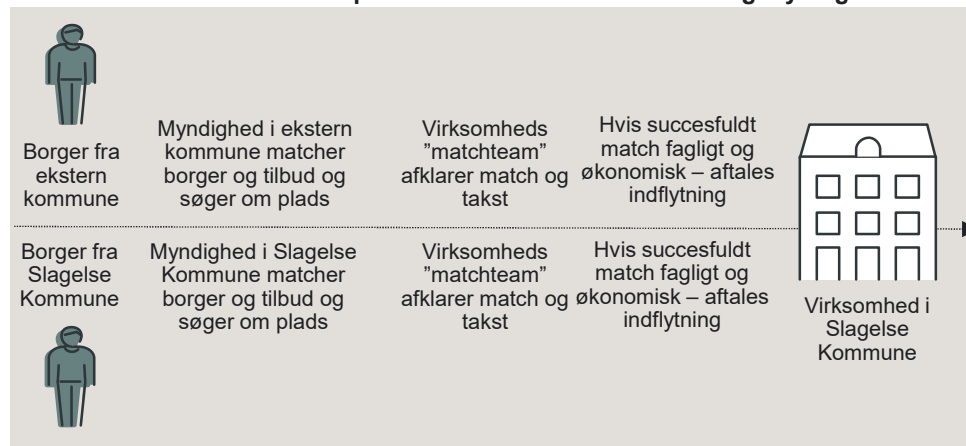
Det betyder også, at der ingen forpligtigelse er til den enkelte virksomhed om at prioritere Slagelse-borgere frem for andre kommuners borgere. Det er alene en matchproces mellem den enkelte kommunes myndighed og virksomheden.

Det betyder konkret, som forsøgt illustreret i figuren til højre, at når en ekstern kommunes myndighed eller Slagelse Kommunes myndighed henvender sig til en virksomhed, med en borger, som de mener kan matches med et tilbud på virksomheden, er der på den enkelte virksomhed en eller flere socialfaglige medarbejdere, som vurderer om matchet mellem borger og virksomhed/tilbud er hensigtsmæssigt.

Det er virksomheden som har kompetencen til at vurdere om matchet er hensigtsmæssigt. Match-processen og dialogen mellem virksomheden og myndigheden fra enten Slagelse eller en ekstern kommune er en faglig dialog om borgerens behov, mål der skal arbejdes med, borgerens match med den eksisterende beboersammensætning og medarbejdernes kompetencer.

Match-processen handler også om match mellem borgers støttebehov og den takst som kommunen vil betale.

Illustration af visitation/matchproces mellem virksomhederne og myndighed



Hermed bliver match-processen også et forhandlingsspil, hvor – firkantet sagt - tilbuddet implicit har en interesse i at få så høj en takst som muligt, og myndigheden så lav en takst som muligt. Og idet virksomheden i en række tilfælde vil have flere mulige ligeværdige købere (kommuner) er der i incitamentsstrukturen en risiko for, at virksomheden vælger det mest fordelagtige for virksomheden (creaming) frem for at hjælpe myndigheden i Slagelse Kommune med bedst muligt at sikre gode tilbud til Slagelse-borgere.

Fraværet af en fælles styringsmodel/incitamentsstruktur eller fælles strategi kommer til udtryk i et mindre velfungerende samarbejde og dialog om en løbende udvikling af tilbudsviften. Dvs. at der ikke sker en koordineret afstemning af, hvilke tilbud der er behov for at udvikle til Slagelse-borgere.

Styring af udbud og efterspørgsel

Samtidig medfører det en mangelfuld matchning i de enkelte borgersager, hvor komplekse og sammensatte borgersager er svære at matche til interne tilbud og dermed ofte ender i private eller andre eksterne tilbud. Eller at disse pladser allerede er solgt til en anden kommune til en højere takst end myndighed i Slagelse Kommune umiddelbart er parat til at betale.

Etableringen af nye pladser eller lukning af eksisterende pladser på virksomhederne er som udgangspunkt også virksomhedernes egen beslutning baseret på den efterspørgsel, de oplever fra Slagelse Kommune og andre kommuner(*). Der er således ikke en direkte kobling mellem den udvikling virksomhederne har og det behov for pladser, som myndigheden i Slagelse Kommune oplever.

I forlængelse af, at det er virksomhederne der har kompetencen til at vurdere om matchet er hensigtsmæssigt og dermed reelt afgøre om der skal ske en indflytning, er der således ingen strukturelle fordele eller råderet over pladser på virksomhederne (i forhold til andre kommuner) for Slagelse Kommunes myndighed (undtaget få akutpladser).

Samtidig har virksomhederne i den nuværende styringsmodel også mulighed for at udskrive en borger fra virksomhedens tilbud, med begrundelse i at borgeren ikke længere hører til tilbuddets målgruppe. Her skal myndighed således "hjemtage" borgeren til et andet tilbud. Dette skal naturligvis ske såfremt borgerens støttebehov ændrer sig mærkbart ift. tilbuddets kompetencer og/eller de muligheder de bygningsmæssige rammer giver. Men det kan principielt også være en strukturel mulighed og en uhensigtsmæssig indbygget incitaments-struktur for tilbuddet såfremt borger og eller pårørende opleves udfordrende for tilbuddet eller at man ikke kan blive enige om den rette takst jf. forskellige opfattelser af borgerens støttebehov.

Samlet set er det vore vurdering, at der pt. er en række potentielle uhensigtsmæssigheder ved den aktuelle styring af udbud og efterspørgsel i Slagelse Kommune. De er:

- Manglende sikring af, at der er en kobling og koordinering mellem myndigheds behov og tilbudsviften i Slagelse Kommune.
- Manglende helhedsorientering i udviklingen af tilbud og indsatser i Slagelse Kommune baseret på de behov Slagelse borgere (skal-opgave) måtte have frem for de behov andre kommuners borgere (kan-opgave) måtte have.
- Manglende styrbarhed i forhold til serviceniveau på de enkelte tilbud, da dette fastlægges af den enkelte virksomhed indenfor rammerne af de fastlagte takster.
- Ingen fastlagt governancestruktur til at trække af på uenigheder mellem virksomheder og myndigheden i Slagelse Kommune.

Fordele ved den nuværende praksis er:

- At de enkelte virksomheder kan udvikle en selvstændig profil og opretholde tilbud, så længe der er efterspørgsel fra en kommunal myndighed.

Fremadrettet

Der er vores vurdering, at der i CHP er behov for en principiel stillingtagen til, om denne nuværende manglende kobling og koordinering af udbud og efterspørgsel er den mest hensigtsmæssige for Slagelse Kommune, for den økonomiske styrbarhed af CHP og for at sikre Slagelse-borgere de rette tilbud.

(*) lukning af tilbud kan også ske på baggrund af krav eller påbud fra eksterne tilsyn i tilfælde af alvorlige kvalitetsudfordringer.

6. DEN NUVÆRENDE KAPACITET OG EFTERSPØRGSEL

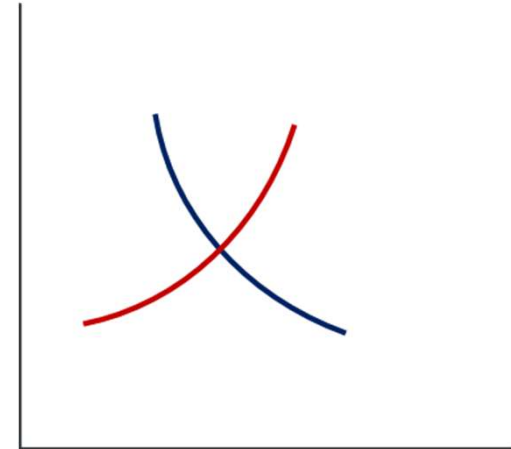
Nuværende kapacitet og efterspørgsel

Indledning

I dette kapitel foretages en analyse af den nuværende kapacitet, efterspørgsel og forbrug af de forskellige tilbud i CHP.

Indledningsvist beskrives en række nationale udviklingstendenser ift. efterspørgslen efter pladser. Dette bruges som en generel ramme-sætning for den efterfølgende behandling af udviklingen i Slagelse Kommune.

Herefter følger en gennemgang af udviklingstendenserne ift. kapacitet og efterspørgsel hos henholdsvis myndighed og virksomhederne i Slagelse Kommune.



6.1 NATIONALE UDVIKLINGSTENDENSER I EFTERSPØRGSLEN

Nationale udviklingstendenser i efterspørgslen

Udviklingen i målgrupper har betydning for den nuværende og fremadrettede kapacitet og efterspørgsel i Slagelse Kommune

Slagelse Kommune sælger over halvdelen af deres botilbudspladser til andre kommuner. På den baggrund er de nationale udviklingstendenser vigtige i forhold til at vurdere om den aktuelle kapacitet og tilbudsvifte afspejler behovene eller om udviklingstendenserne indikerer et behov for at justere eller ændre kapacitet og/eller tilbudsvifte.

Dette kan både være på baggrund af en udvikling i målgrupperne i Slagelse Kommune, som medfører andre pladsbehov eller på baggrund af ændrede behov hos øvrige kommuner, der køber pladser i virksomhederne i Slagelse Kommune.

Kilden i forhold til de nationale udviklingstendenser er en spørgeskemaundersøgelse fra Socialstyrelsen, der udkom i 2021 med titlen: "Udfordringer i forhold til voksne på det specialiserede socialområde". Undersøgelsen giver et overordnet billede af kommunernes perspektiv på centrale udfordringer i arbejdet med socialt udsatte, personer med psykiske vanskeligheder og personer med handicap – herunder kommunernes opfattelse af udviklingen i målgrupper.

Socialstyrelsens undersøgelse peger på, at den målgruppe flest kommuner oplever en stigning i antallet af borgere i, er målgrupperne med autismspektrumsforstyrrelser, flere sammensatte og komplekse problemstillinger samtidigt (fx psykiatri og misbrug i kombination) og opmærksomhedsforstyrrelser. For disse målgrupper nævnes det oftest af de kommunale deltagere i undersøgelsen, at det er en udfordring at sætte ind med forebyggende og mindre indgribende tiltag blandt målgrupperne.

Omvendt viser spørgeskemaundersøgelsen, at målgrupperne som kommunerne i mindre grad oplever som værende stigende i antal er borgere med *fysisk handicap* eller *udviklingshæmning*. Det betyder, at spørgeskemaundersøgelsen tegner et billede af, at de målgrupper der historisk set har udgjort en stor andel af borgere på området – så som fysisk hæmmede borgere eller borgere med udviklingshæmning – er dem, hvor færrest kommuner oplever en stigning.

Kilde



Nationale udviklingstendenser i efterspørgslen

Som et element i Socialstyrelsens undersøgelse blev kommunerne spurgt til, om de oplevede en stigning i forskellige målgrupper, samt hvad den største udfordring knyttet til målgruppen har været.

Nedenstående tabel rangerer målgrupperne i undersøgelsen efter, hvor stor en andel af kommunerne, der tilkendegav at opleve en stigning i målgruppen. Samtidig viser tabellen, den udfordring, som de udover stigningen i målgruppen, vurderer som værende den største for målgruppen.

Målgruppe	Målgruppebeskrivelse	%-kommuner der oplever en stigning i målgruppen	Største udfordring i arbejdet med målgruppen
Autismespektrumforstyrrelser	Omfatter mennesker over 18 år med infantil autisme, atypisk autisme, aspergers syndrom og gennemgribende udviklingsforstyrrelse.	78%	At sætte ind med forebyggende og mindre indgribende tiltag blandt målgruppen
Flere komplekse problemstillinger, der skal håndteres samtidigt	Omfatter mennesker over 18 år med en kombination af betydelige problemstillinger, der skal håndteres samtidigt, for eksempel udviklingshæmning og psykiske vanskeligheder, misbrug og prostitution eller ADHD i kombination med at have oplevet hjemløshed, fængsel og/eller kronisk sygdom som følge af et misbrug.	68%	At sætte ind med forebyggende og mindre indgribende tiltag blandt målgruppen
Opmærksomhedsforstyrrelser	Omfatter mennesker over 18 år med ADD og ADHD.	65%	At sætte ind med forebyggende og mindre indgribende tiltag blandt målgruppen
Psykiske vanskeligheder og samtidigt misbrug	Omfatter mennesker over 18 år med psykiske vanskeligheder og samtidigt misbrug.	61%	At sikre relevant og effektivt samarbejde med andre relevante sektorer om indsatser og tilbud til målgruppen
Svære psykiske vanskeligheder og hyppig kontakt til behandlingspsykiatrien	Omfatter mennesker over 18 år med svære psykiske vanskeligheder og hyppige og/eller langvarige behandlingsforløb i psykiatrien. Det omfatter blandt andet mennesker med skizofreni, bipolar lidelse og personlighedsforstyrrelse.	58%	At sikre relevant og effektivt samarbejde med andre relevante sektorer om indsatser og tilbud til målgruppen
Psykisk mistrivsel med risiko for at udvikle mere alvorlige vanskeligheder	Omfatter mennesker over 18 år med psykisk mistrivsel, der kan have brug for en forebyggende indsats for ikke at udvikle alvorligere vanskeligheder.	52%	At sætte ind med forebyggende og mindre indgribende tiltag blandt målgruppen
Stofmisbrug	Omfatter mennesker over 18 år med et behandlingskrævende stofmisbrug.	47%	At sætte ind med forebyggende og mindre indgribende tiltag blandt målgruppen
Selvskade og/eller spiseforstyrrelse	Omfatter mennesker over 18 år, der har en spiseforstyrrelse eller selvskadende adfærd. Dette kan omhandle mennesker, der har været indskrevet i behandlingspsykiatrien. Denne gruppe omfatter risikoadfærd, lettere til svær for både spiseforstyrrelser og selvskade.	42%	At sikre relevant og effektivt samarbejde med andre relevante sektorer om indsatser og tilbud til målgruppen

Kilde: Socialstyrelsen 2021: [Udfordringer i forhold til voksne på det specialiserede område](#)



Fortsættes på næste side

Nationale udviklingstendenser i efterspørgslen

Målgruppe	Målgruppebeskrivelse	%-kommuner der oplever en stigning i målgruppen	Største udfordring i arbejdet med målgruppen
Hjemløshed	Omfatter mennesker over 18 år, som er i kortere eller længerevarende hjemløshed og i risiko for hjemløshed.	27%	At sætte ind med forebyggende og mindre indgribende tiltag blandt målgruppen
Erhvervet hjerneskade	Omfatter mennesker over 18 år med erhvervet hjerneskade.	20%	At udvikle og fastholde relevante kompetencer og viden hos de fagprofessionelle, som sikrer et kvalificeret socialfagligt arbejde med målgruppen
Senfølger af seksuelle overgreb i barndommen eller ungdommen	Omfatter mennesker over 18 år, der oplever problematikker i voksenlivet som følge af seksuelle overgreb i barndommen eller ungdommen, for eksempel psykiske vanskeligheder eller seksualiseret adfærd.	15%	At identificere målgruppen
Med vold i nære relationer	Omfatter mennesker over 18 år, der er udsat for eller udøver vold i nære relationer, både med og uden børn.	11%	At identificere målgruppen
I prostitution eller prostitutionslignende relationer	Omfatter mennesker over 18 år i prostitution og i prostitutionslignende relationer.	7%	At identificere målgruppen
Fysiske handicap	Omfatter borgere over 18 år med bevægelseshandicap og kommunikationshandicap, for eksempel borgere med cerebral parese, gigtlidelser, muskelsvind, syns- og hørenedsættelse, døvblindhed, komplekse kommunikationsbehov og verbal dyspraksi.	6%	At sætte ind med forebyggende og mindre indgribende tiltag blandt målgruppen
Socialt udsatte grønlandere	Omfatter socialt udsatte mennesker over 18 år med grønlandsk baggrund, der har været i Danmark i kortere eller længere tid.	4%	At sikre relevant og effektivt samarbejde med andre relevante sektorer om indsatser og tilbud til målgruppen
Udviklingshæmning og/eller medfødt hjerneskade	Omfatter mennesker over 18 år med udviklingshæmning og/eller medfødt hjerneskade.	1%	At sætte ind med forebyggende og mindre indgribende tiltag blandt målgruppen

Kilde: Socialstyrelsen 2021: [Udfordringer i forhold til voksne på det specialiserede område](#)

6.2 UDVIKLINGSTENDENSER I KAPACITET OG EFTERSPØRGSLEN I SLAGELSE KOMMUNE

Generelle udviklingstendenser i Slagelse Kommune i forhold til efterspørgsel

De nationale udviklingstendenser svarer meget godt til den generelle udvikling, som både myndighed og virksomhederne i Slagelse Kommune har oplevet gennem de seneste år og som de forventer fortsætter i de kommende år.

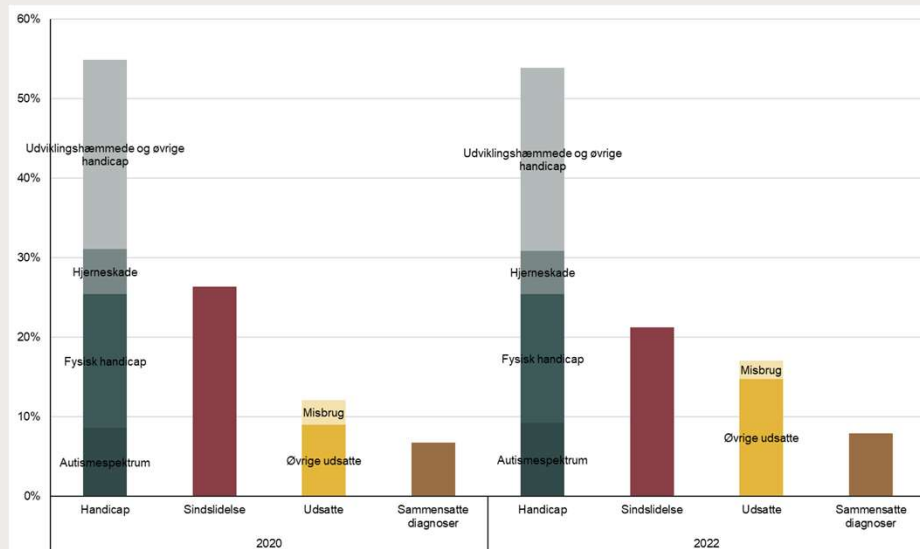
Fra myndigheds side betyder det, at de særligt oplever en øget efterspørgsel i forhold til borgere med sammensatte og komplekse problemstillinger. Inden for disse sammensatte målgrupper opleves særligt en øget problematik omkring unge borgere. At en stor del af efterspørgslen er kompleks og sammensat på tværs af de traditionelle målgrupper udfordrer matchingen mellem borgeres individuelle behov og de – som oftest – målgruppeopdelte tilbud. En særlig udfordring er, at der i Slagelse ligger en psykiatrisk afdeling, som både dækker en retspsykiatrisk og psykiatrisk afdeling. Effekten af denne afdelings beliggenhed i Slagelse Kommune kan ikke opgøres entydigt. Men samlet set er den med til at øge efterspørgslen.

For virksomhederne betyder den øgede tilgang af borgere med sammensatte og komplekse behov en udfordring og stiller særlige krav til bygningernes indretning, matchningen med de eksisterende beboere samt medarbejdernes kompetencer til at håndtere de mere komplekse og til tider også udadreagerende borgere.

Når vi ser på udviklingen i målgrupper – baseret på myndigheds registrering af Slagelse Kommune borgere – kan vi ikke genskabe det samme tydelige billede som bliver kommunikeret som oplevelsen i hverdagen. I den øverste figur til højre er udviklingen i målgrupper fra 2020 til 2022 illustreret. Det viser, at der er sket en mindre vækst i antallet af borgere med komplekse og sammensatte problemstillinger, psykiatri og social udsathed, samt at andelen af borgere med fysiske handicaps, udviklingshæmning, autismespektrum mv. er tæt på uforandret fra 2020. Når vi kigger på tabellen nederst til højre, hvor vi viser udviklingen i den gennemsnitlige belægningsprocent, for de tre virksomheder med botilbud, ser vi et mere tydeligt mønster i at efterspørgslen efter pladser på SPS til borgere med fysiske handicaps og/eller udviklingshæmning har været vigende fra 2020 til 2022.

Dette understreger også oplevelsen af, at flere kommuner opretter lokale tilbud til målgrupper med en lavere kompleksitet frem for at købe disse tilbud eksternt, og at der derfor er en mindre efterspørgsel efter denne type tilbud i Slagelse Kommune.

Udvikling i målgrupper – Slagelse Kommune borgere med støttebehov 2020 til 2022



Udvikling i belægningsprocent for de virksomheder, der driver botilbud

Virksomhed	2020	2021	2022
Autisme Center Vestsjælland (ACV)	93,8%	92,2%	97,4%
Center for Psykosocial Udvikling Slagelse (CPUS)	90,7%	101,0%	98,0%
Specialcenter Slagelse (SPS)	86,4%	82,1%	84,1%

Udviklingen i myndigheds køb af indsatser 2020, 2021 og 2022

For at komme tættere på udviklingen i efterspørgslen har vi opgjort udviklingen i myndigheds køb af indsatser 3 år tilbage. Dette er for at identificere, hvor volumen er, og om der har været en udvikling heri.

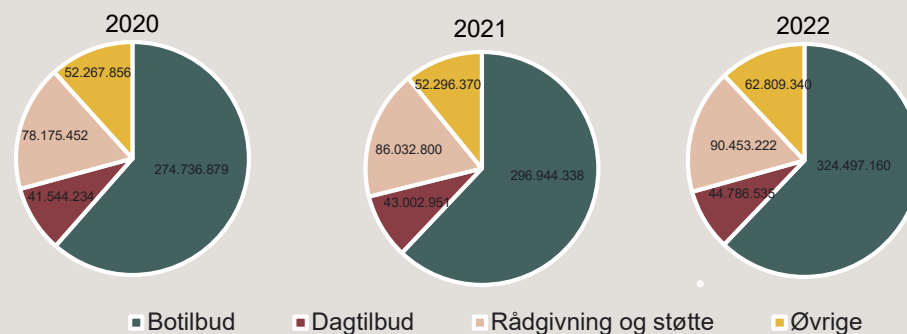
For overblikkets skyld har vi opgjort myndigheds køb i fire overordnede kategorier:

1. Den første kategori er *Rådgivning og støtte* som omfatter Forebyggende hjælp og støtte (SEL § 82), som er den mindst indgribende støtte, som myndigheden kan tildele og Socialpædagogisk støtte (SEL § 85) til borgere i eget hjem. Socialpædagogisk støtte kan variere fra få timers støtte ugentligt til mere massiv støtte mange timer ugentligt i eget hjem. Denne kategori har den 2. største økonomiske volumen (jf. figuren til højre) og fra 2020 til 2022 er udgifterne inden for *Rådgivning og støtte* steget med ca. 16 pct. svarende til 12 mio. kr.
2. Den anden kategori er *Dagtilbud* som dækker over "beskyttet beskæftigelsestilbud" til borgere, der ikke kan være i ordinær beskæftigelse (SEL § 103) eller aktivitets- og samværstilbud (SEL § 104) til borgere med betydeligt nedsat funktionsevne, hvor formålet er opretholdelse eller forbedring af personlige færdigheder eller af livsvilkårene. Dette område har den mindste økonomiske volumen af de fire kategorier og udgifterne er steget med ca. 8 pct. fra 2020 til 2022 svarende til 3,2 mio. kr.
3. Den tredje kategori er *Botilbud*. Denne kategori dækker over Midlertidige botilbud (SEL §107), Længerevarende botilbud (SEL §108) og Botilbudslignede tilbud efter almenboligloven (ABL §105 boliger med socialpædagogisk støtte SEL §85). De midlertidige boliger er oprindeligt målrettet borgere med et behov for afklaring, udredning eller målrettet korterevarende udvikling. De længerevarende botilbud eller de botilbudslignende tilbud efter ABL §105 er målrettet borgere med betydelige og varige funktionsnedsættelser, som ikke vil kunne klare sig uden et omfattende botilbud.

3. (fortsat). Denne kategori dækker over den markant største økonomiske volumen (over halvdelen af myndigheds køb) og har i perioden fra 2020 til 2022 oplevet en markant vækst på ca. 18 pct., svarende til ca. 50 mio. kr.
4. Den fjerde og sidste kategori (*Øvrige*) omfatter en bred vifte af forskellige individuelle indsatser og økonomiske ydelser, som ikke omfatter køb af "pladser". Denne kategori har den 3. største økonomiske volumen og har oplevet en vækst fra 2020 til 2022 på ca. 20 pct. svarende til 10,5 mio. kr.

I den videre kortlægning af sammenhængen mellem Slagelse Kommunes tilbudsvifte og oplevet efterspørgsel vil der blive fokuseret på kategorierne vedrørende *Rådgivning og støtte*, *Dagtilbud* og *Botilbud* idet, det inden for disse tre kategorier, handler om køb af "pladser" og dermed om der er den rette sammenhæng mellem virksomhedernes tilbud og kapacitet og myndigheds efterspørgsel efter tilbud/pladser.

Myndighedsfunktionens(*) nettoomkostninger, kr. i 2020, 2021 og 2022



(*) Data er taget fra Slagelse Kommunes opgørelse over myndighedens disponerede indsatser i 2020, 2021 og 2022. Udviklingen følger regnskabsresultaterne fra samme år, men der kan være mindre uoverensstemmelser pga. periodiseringer.

Rådgivning og støtte

Forebyggende hjælp og støtte (SEL §§ 82)

Forebyggende hjælp og støtte efter SEL §82 er den mindst indgribende indsats, under *Rådgivning og støtte*, som myndighed kan tildele. Der er tale om forløb af maksimalt 12 ugers forløb (tidligere maksimalt 16 uger, men reduceret grundet budget-reduktioner i 2022 og 2023).

Formålet med denne type af indsats er, at gribe borgernes problemstilling tidligt i forløbet og primært forebygge behovet for mere indgribende socialpædagogisk støtte (SEL §85).

Indsatsen leveres af en intern og rammestyrret enhed, kaldet FOKUS, som er organisatorisk knyttet til myndighed.

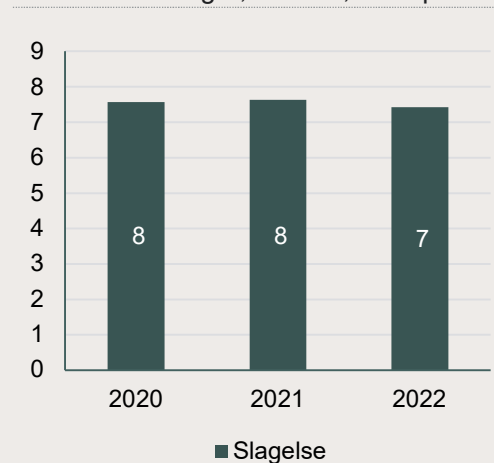
Budgetreduktionerne på FOKUS har betydet en reduceret aktivitet.

Samtidig har FOKUS også været i proces, hvor både datadisciplinen og en skærpet målgruppeafklaring også er en forklarende faktor i reduktionen i antallet af borgere i forløb.

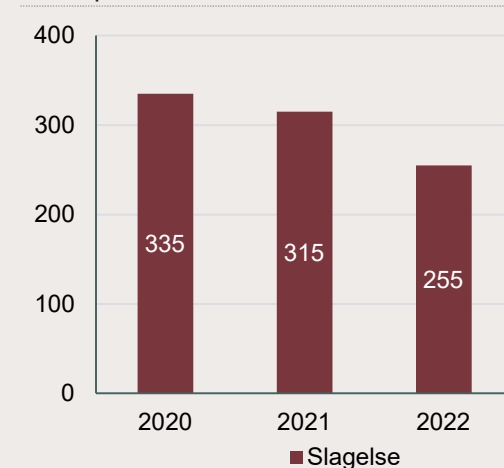
I andre kommuner har man politisk prioriteret en anden udvikling, hvor der er satset mere på forebyggelse af behovet for særligt socialpædagogisk støtte i kraft af forebyggende hjælp og støtte efter SEL §82. Denne tidligere forebyggende indsats sker på tværs af målgrupper.

Myndighed i Slagelse Kommune oplever et stort behov og en efterspørgsel efter et tilbud af forebyggende karakter, hvor der kan tildeles en korterevarende forebyggende indsats.

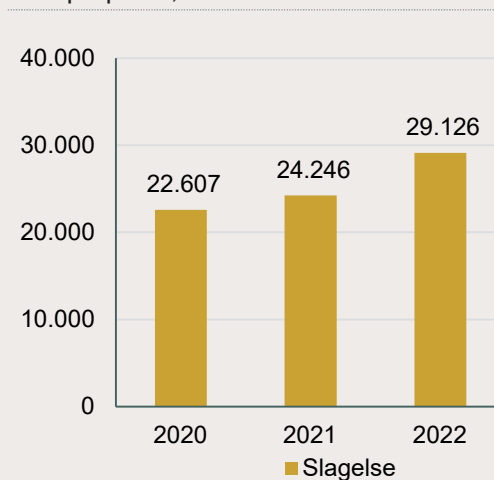
Nettoomkostninger, mio. kr., faste priser



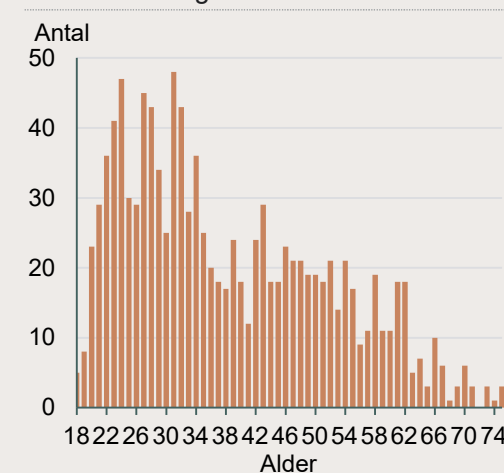
Antal personer i forløb



Pris pr. plads, kr.



Aldersfordeling



Rådgivning og støtte

Socialpædagogisk støtte (SEL §§ 85)

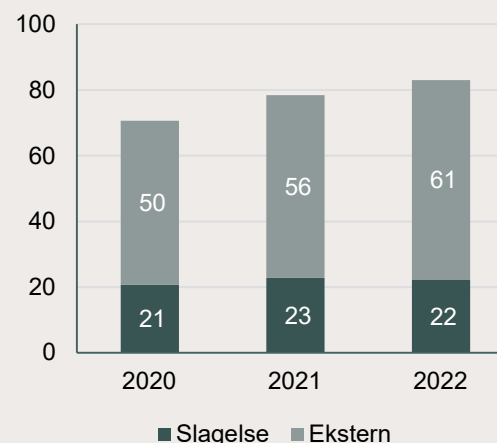
Støtte efter §85 kan variere fra få timers hjælp til mere massiv støtte mange timer ugentligt i eget hjem. På §85 området har der i perioden 2020-2022 været en stigning i udgifterne fra 71 mio. kr. i 2020 til 83 mio. kr. i 2022, svarende til en vækst på 14 pct. Der har været en stigning i antallet af helårspersoner både i interne tilbud og i eksterne tilbud. Dog har der været en større vækst i forhold til de eksterne tilbud, hvor der fra 2020 til 2022 har været en vækst i helårspersoner på 24 pct. i modsætning til en stigning i helårspersoner på 15 pct. for interne tilbud.

Forskellen i enhedsomkostningen pr. plads er stor og afhængig af, om det er en intern plads eller en ekstern plads. Gennemsnitsomkostningen for en intern plads i 2022 var 59.455 kr., mens den var tre gange så høj (179.457 kr.) for en ekstern plads. Forskellen i enhedsomkostningen mellem en intern og ekstern plads er udtryk for myndigheds oplevelse af, hvilken tyngde og/eller kompleksitet af borgere interne og eksterne leverandører er gode til samt forskelle i leverandørernes rammevilkår.

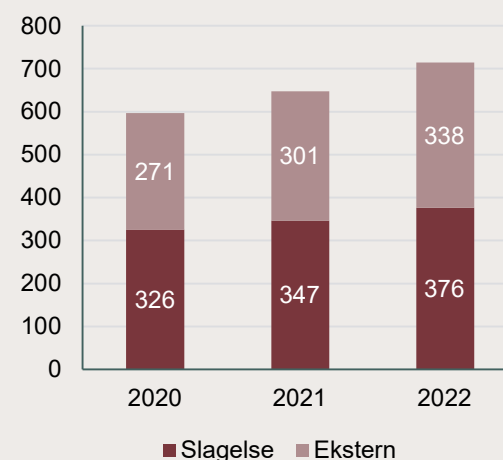
Fx er de private leverandører ofte gode til at lokalisere og tilbyde lejligheder til borgerne, de kan betale og herigennem opnå en fordel. Myndighed oplever ligeledes at flere af de private leverandører også er mere gearret til etablere fleksible og individuelle tilbud til de mere komplekse og sammensatte borgere, end tilfældet er hos de kommunale leverandører.

Det er særligt (unge) borgere med psykiske problemstillinger kombineret med misbrug eller udviklingshæmning kombineret med psykiske problemstillinger og misbrug, der fylder.

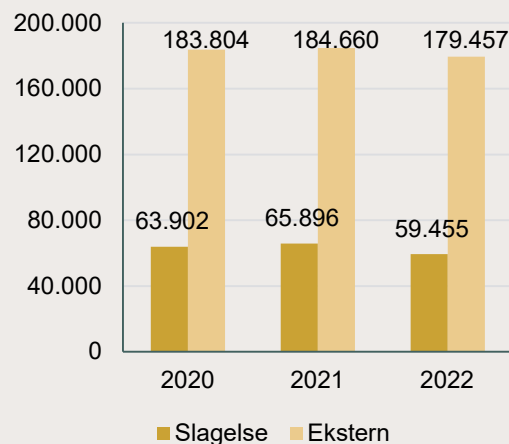
Nettoomkostninger, mio. kr., faste priser



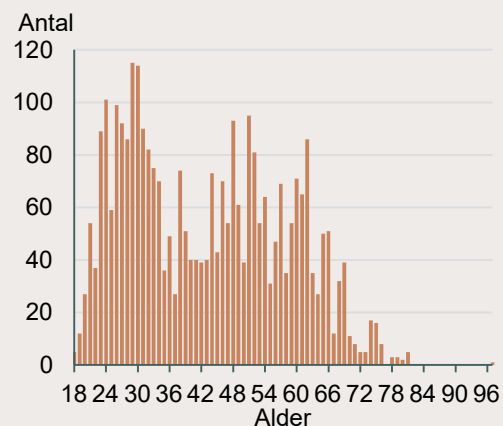
Antal pladser, helårspersoner



Pris pr. plads, kr.



Aldersfordeling



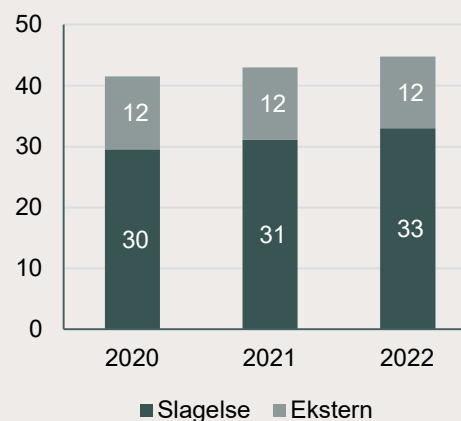
Dagtilbud

Beskyttet beskæftigelsestilbud til borgere, der ikke kan være i ordinær beskæftigelse (SEL § 103) eller aktivitets- og samværstilbud (SEL § 104)

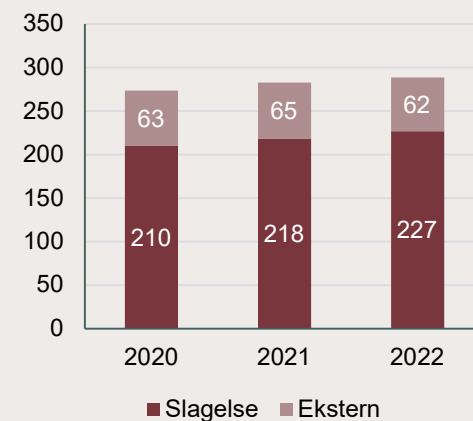
Inden for *Dagtilbudsområdet* har udviklingen været relativt stabil de seneste år. Både de samlede omkostninger og antallet af borgere, der har været visiteret til enten et beskæftigelsestilbud eller et aktivitets- og samværstilbud har været stabilt. Det samme gælder fordelingen af køb mellem interne og eksterne pladser.

Købet af eksterne pladser er relativt begrænset og er som oftest et resultat af, at borgeren samtidig bor i et eksternt botilbud i en anden kommune og dagtilbuddet enten er en integreret del af botilbuddet eller at borgeren bruger dagtilbuddet i den kommune, hvor botilbuddet ligger.

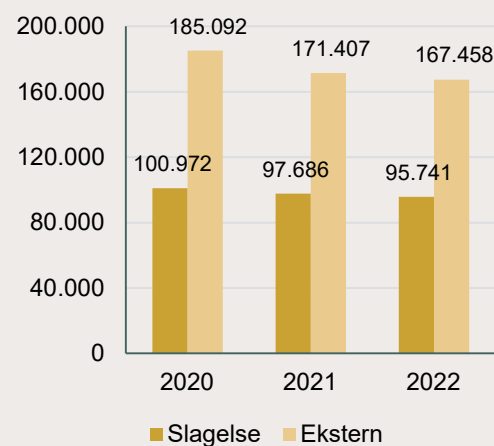
Nettoomkostninger, mio. kr., faste priser



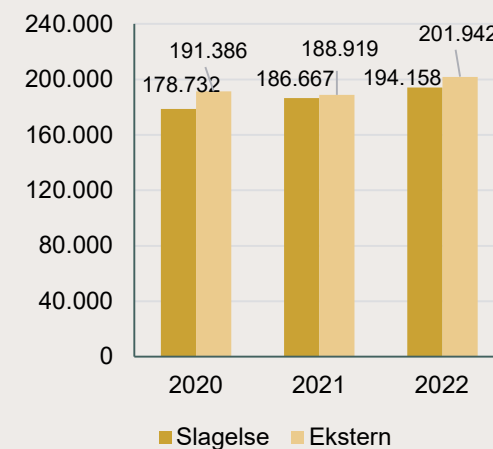
Antal pladser, helårspersoner



Pris pr. plads, kr. SEL § 103



Pris pr. plads, kr. SEL § 104



Botilbud

1 af 2 Midlertidige botilbud (SEL § 107)

De midlertidige botilbud har til formål af udrede, afklare borgernes behov eller understøtte en udviklingsindsats.

Slagelse Kommune har relativt få midlertidige botilbud og køber derfor størstedelen (ca. 80%) af deres pladser eksternt. Samtidig er de midlertidige botilbud i Slagelse Kommune etableret som ABL §105 boliger, hvor borgeren har lejekontrakt. Derfor kan borgeren vælge at blive boende og "spærre" pladsen fra andre borgere med behov for et midlertidigt botilbud. Dette modvirker intentionerne med et midlertidigt botilbud og reducerer myndighedens handlemuligheder.

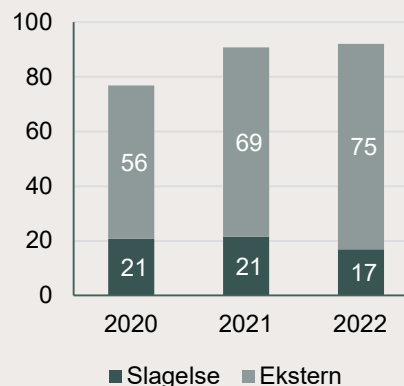
Fra 2020 til 2022 er omkostningerne steget fra 77 mio. kr. til 92 mio. kr. svarende til ca. 19. pct. Heraf er ca. 82 pct. eksterne køb. Der er sket en markant stigning i enhedsomkostningerne for de eksterne køb fra 2021 til 2022, mens der har været et fald i enhedsomkostningerne for de interne pladser. Dette er dels drevet af, at der er en lille kapacitet af midlertidige pladser i Slagelse Kommune og konsekvensen heraf er, at komplekse og sammensatte og dyre borgere oftest visiteres til eksterne leverandører.

Målgrupperne, der primært er i udvikling, er:

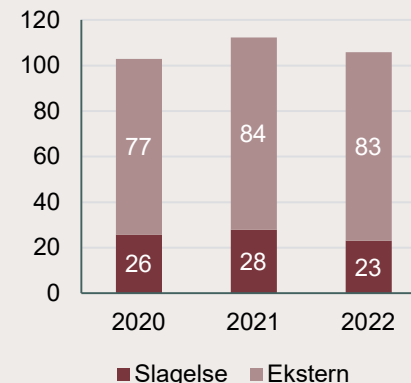
- Fra ung anbragt til voksen, hvor det midlertidige tilbud anvendes til at afklare den rette indsats efterfølgende. Her er der særligt et stigende antal unge med autismediagnoser, der skal flytte hjemmefra. Her er der behov for midlertidige botilbud, hvor den unge kan modtage træning og udvikling i at kunne håndtere en ny og mere selvstændige hverdag.
- Borgere, hvor botilbuddet ikke længere kan rumme dem, og der er behov for en midlertidig løsning indtil en holdbar løsning er identificeret.
- Akutte sager eller borgersager der er eskaleret hurtigt, og hvor der er behov for tid og stabilisering for at kunne vurdere det rette tilbud

Myndighed giver også udtryk for, at der er behov for en skærpelse af, hvilke målgrupper der profiterer af et midlertidigt botilbud samt opfølgningen på borgere i et midlertidigt botilbud i forhold til praksis i dag. Der er således myndigheds vurdering, at der er målgrupper, som med en anden praksis i myndigheden og justeret tilbudsvifte kunne være i et mere hensigtsmæssigt og mindre ressourcetungt tilbud.

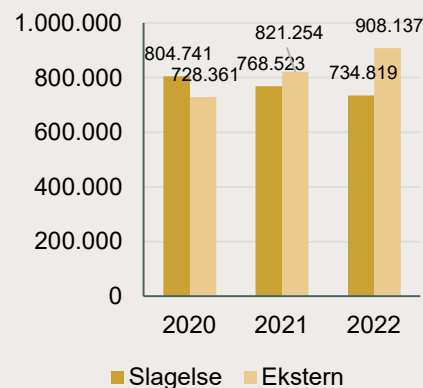
Nettoomkostninger, mio. kr., faste priser



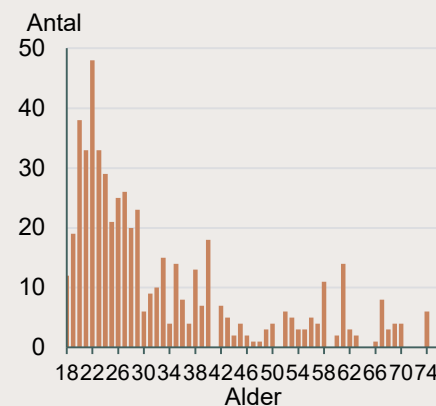
Antal pladser, helårspersoner



Pris pr. plads, kr.



Aldersfordeling



Botilbud

2 af 2 Midlertidige botilbud (SEL § 107)

I og med at ca. 82 pct. af de midlertidige botilbud er eksterne køb, er det myndigheds vurdering, at der er potentiale i at etablere et selvstændigt og lokalt tilbud til borgere med behov for et midlertidigt (bo)tilbud.

Dog er der samtidig behov for at man i Slagelse Kommune bliver skarpere på, hvordan og for hvilke målgrupper et sådan tilbud skal målrettes. Dette skyldes bl.a., at der er en uhomogen målgruppe, der ofte har flere og sammensatte udfordringer. Herudover vil der for dele af målgruppen være behov for at tænke det nærmere og tættere sammen med det nære sundhedsvæsen inden for bl.a. psykiatri.

Samtidigt skal der kunne etableres på et lovgrundlag der kan understøtte et flow af borgere i tilbuddet og tilbuddet skal bygningsmæssigt kunne rumme forskellige og skiftende målgrupper. Det betyder konkret, at tilbuddene bør etableres som servicelovsboliger og ikke almene boliger.

Botilbud

Længerevarende botilbud (SEL § 108)

Fra 2020 til 2022 er myndigheds køb af længerevarende botilbud steget fra 63 mio. kr. til 90. mio. kr. Det er alene drevet af eksterne køb idet antallet af interne SEL §108 pladser er reduceret med 3 helårspersoner i samme periode og antallet af eksterne pladser er steget med 21 helårspersoner (fra 37 til 58 helårspersoner). Det er en markant stigning på 57%.

Det store antal af eksterne køb, skal efter myndigheds oplevelse henføres til, at de interne SEL §108 tilbud ofte ikke er gearret til at modtage de mere komplekse og sammensatte borgere, hvis borger eller borgers pårørende er udfordrende samarbejdsparter og/eller hvis deres bygningsmæssige rammer ikke har den fornødne plads eller fleksibilitet ift. borgerens adfærd. Derfor ser myndighed sig nødsaget til at købe pladserne eksternt.

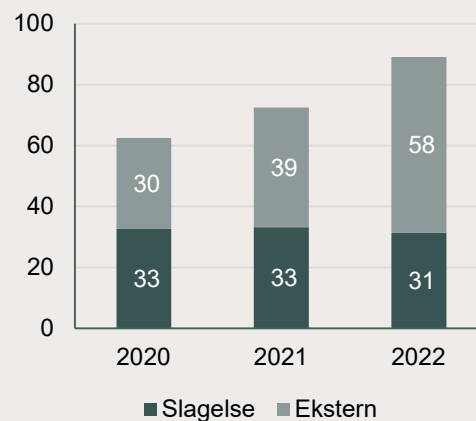
Der er efter myndigheds opfattelse et behov for at gentænke SEL §108 området og serviceniveauet i Slagelse Kommunes egne tilbud, så de i højere grad kan matche de nye målgruppers behov og livsfaser. Dette handler blandt andet om:

- Ældre borgere med forskellige typer af handicaps og/eller funktionsnedsættelse, hvor det somatiske begynder at fylde mere og behovet for socialpædagogisk støtte falder.
- Yngre udadreagerende borgere med psykiske vanskeligheder kombineret med fx misbrug.
- Hele autismspektret – primært yngre og det vil sige langvarige botilbud og ofte i kombination med psykiske vanskeligheder.

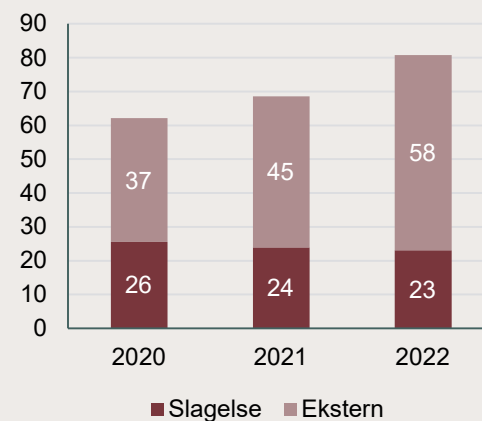
Hertil skal nævnes, at de fysiske rammer i dag ikke understøtter opgaven med de komplekse, sammensatte og udadreagerende borgere. Dette er et stort opmærksomhedspunkt fremadrettet i udviklingen eller omstillingen af tilbudsviften.

Herudover er mange botilbudsbeboere blevet ældre og det er et opmærksomhedspunkt om man ikke fremadrettet vil have brug for et socialt plejehjem eller lignende til den del af målgruppen, hvor det somatiske kommer til være dominerende.

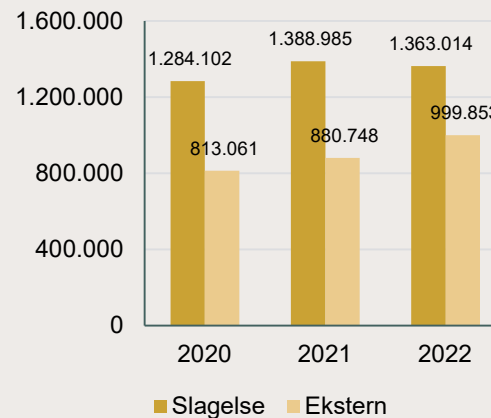
Nettoomkostninger, mio. kr., faste priser



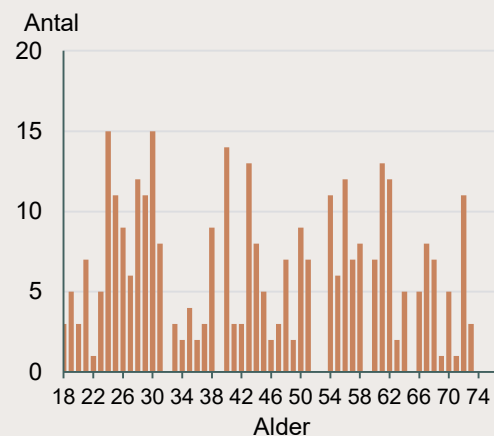
Antal pladser, helårspersoner



Pris pr. plads, kr.



Aldersfordeling



Botilbud

Botilbudslignede tilbud efter almenboligloven (ABL-105 boliger med socialpædagogisk støtte (SEL § 85))

Botilbudslignende tilbud efter almenboligloven er en stor og forskelligartet gruppe af borgere. Det er således ikke en homogen gruppe af "botilbud" hverken i omfang eller i målgrupper. I modsætning til de andre "typer" af botilbud er denne form overvejende interne boliger/pladser i Slagelse Kommune. Boformen medfører samtidig, at borgeren har en lejekontrakt og dermed har retten til at blive boende i lejemålet uanset om borgerens støttebehov ændrer sig.

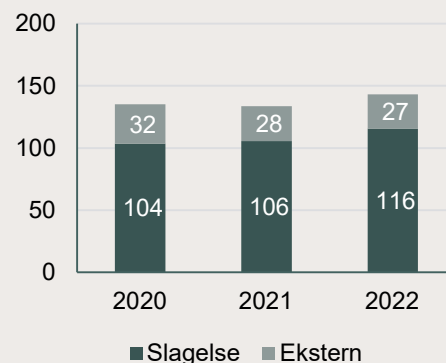
Udviklingen i økonomi og helårspersoner har de seneste 3 år været relativt stabilt og det samme har prisen pr. plads været.

Som det fremgår af graferne til højre, har Slagelse Kommune en stor del af selvforsyning på denne tilbudsform.

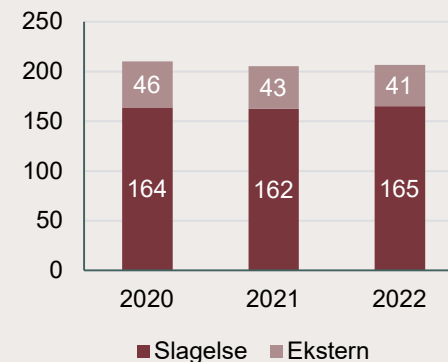
Myndighed giver udtryk for, at der er behov for en udvikling og en tydeliggørelse af formål og anvendelse af Slagelse Kommunes botilbudslignende tilbud efter almenboligloven. Det kunne fx være at tænke tilbuddene i følgende tre kategorier:

- Mindre SEL §85 støtte i egen bolig (ekskl. fast personale)
- En mellemgruppe som skal afdækkes og beskrives
- Omfattende støtte som kan sammenlignes med SEL §108 tilbud med fast personale og evt. nattevagt.

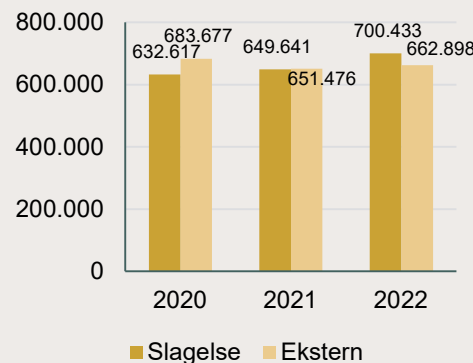
Nettoomkostninger, mio. kr., faste priser



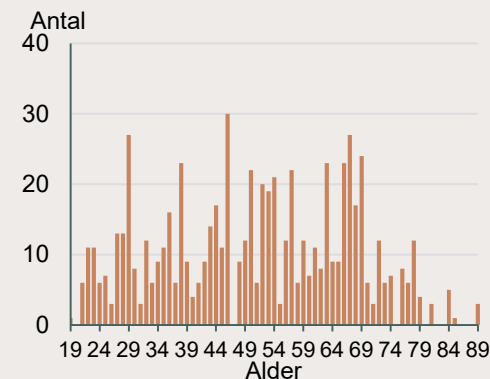
Antal pladser, helårspersoner



Pris pr. plads, kr.



Aldersfordeling



Autisme Center Vestsjælland

Autisme Center Vestsjælland (ACV) leverer specialiserede ydelser inden for døgntilbud, undervisningstilbud samt aktivitets- og samværstilbud til børn, unge og voksne med autismespektrumsforstyrrelser.

ACV har historisk leveret mange og forskellige typer af tilbud og er aktuelt i gang med en øget fokusering. Det betyder, at tilbuddene "Børn Skole", "Børn fritidstilbud" i 2023 overgår til Center for Skole samt at tilbuddet "Voksen midlertidig" ophører pga. at bygningerne ikke længere er tidssvarende, bl.a. i forhold til behov for afskærmning. Samtidig er opgaven i forhold til STU ved at overgå internt til CSU (der har den øvrige STU) og der er overvejelser på tværs af CHP om hvorvidt dagtilbuddene skal samles eller fortsat skal være adskilt på flere virksomheder.

På de tilbageværende tilbud svinger belægningsprocenterne fra 67 pct. til fuld kapacitet og en mellemgruppe af tilbud på 74 til 90 pct. ACV er også en af de virksomheder, hvor der er flest borgere fra andre kommuner. På hovedparten af tilbuddene er andelen af borgere fra andre kommuner 60 pct. eller derover og umiddelbart ser det ikke ud til at efterspørgslen er vigende.

Virksomhedens egne forventninger

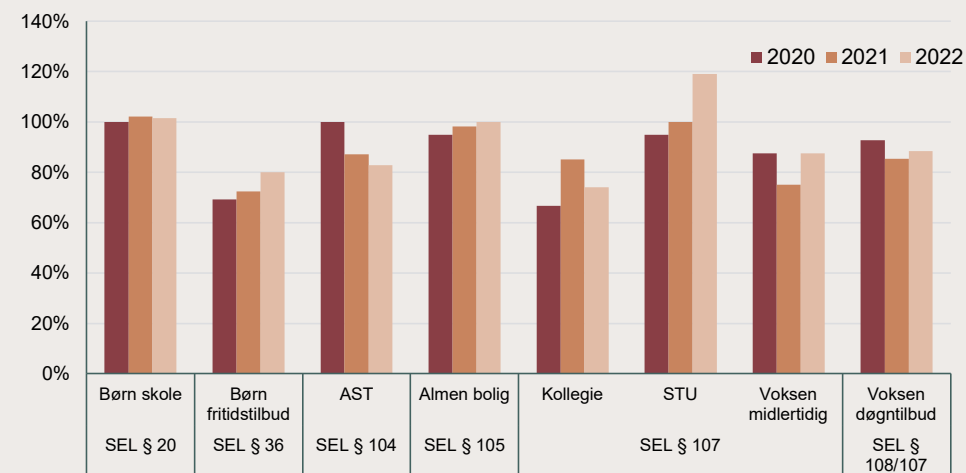
ACV's egen vurdering er, at for hovedparten af de tilbageværende tilbud er efterspørgslen stigende, og at tyngden i efterspørgslen også er stigende. Dvs. borgere med udadreagerende adfærd og autismespektrum. Dette stiller krav til de fysiske forhold som ikke alle steder kan honoreres i de eksisterende rammer, hvorfor man enkelte gange oplever tomme pladser selvom borgerne og efterspørgslen er der eksternt og internt.

Opmærksomhedspunkter

Slagelse Kommune har ikke mange midlertidige botilbud (SEL § 107) eller længevarende botilbud (SEL § 108) og hovedparten af kapaciteten på ACV på disse tilbud solgt til andre kommuner. På samme tid køber Slagelse Kommunes myndighed de samme tilbudstyper i andre kommuner eller hos private leverandører. Dette bør derfor afsøges om flere af Slagelse Kommunes borgere kan profiteres af de lokale tilbud.

Et andet opmærksomhedspunkt i forhold til ACVs målgruppe er, at der inden for de kommende 5 til 10 år er (estimeret) 18-20 borgere, hvor behovet ændrer sig og hvor det forventes at borgerne vil kunne profiteres mere af et socialt "plejehjemslignede" tilbud frem for det overvejende socialpædagogiske tilbud.

Belægningsprocent, 2020-2022



Andel eksterne pladser, 2020-2022



Center for Psykosocial Udvikling (CPUS)

Center for Psykosocial Udvikling Slagelse (CPUS) tilbyder åbne uvisiterede tilbud, visiteret støtte samt bo- og døgntilbud til borgere med psykosociale og kognitive udfordringer. Målgruppen for virksomhedens tilbud er borgere i alderen 18-65 år.

På tværs af de forskellige tilbud har hovedparten af CPUS tilbud en høj belægningsprocent. Det gælder særligt for tilbuddene, hvor der bliver leveret socialpædagogisk støtte i borgerens eget hjem (SEL §85/ABL § 105) samt de længerevarende botilbud (SEL § 108).

Belægningsprocenten har derimod oplevet nogle negative udsving inden for den socialpædagogiske støtte (SEL §85) og de midlertidige boliger (SEL §107). Dette er en smule overraskende idet der generelt både i Slagelse Kommune og andre kommuner er en øget efterspørgsel efter de to paragraffer og inden for målgruppen. Det gælder for ca. halvdelen af de botilbudslignende tilbud, at andelen af borgere fra andre kommuner er mellem 20 og maksimalt 50 pct.

Virksomhedens egne forventninger

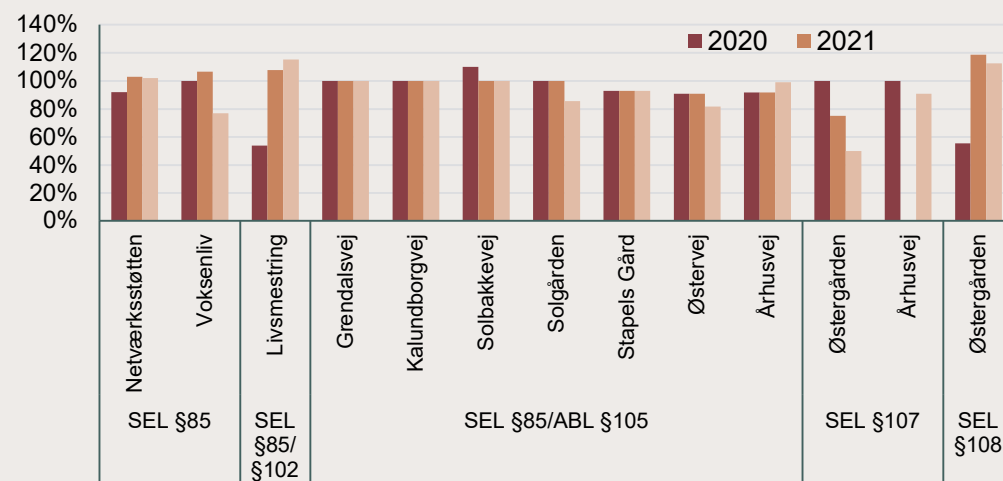
I forhold til eksterne kommuner oplever CPUS, at de aktivt forsøger at tilbyde borgere alternativer i egen kommune og dermed reducere den eksterne efterspørgsel. Det betyder også, at CPUS forventer den samme eller vigende ekstern efterspørgsel for flere af de botilbudslignende tilbud.

Der er dog samtidig en forventning fra CPUS om, at efterspørgslen efter SEL §85 og SEL §107 fortsat vil være høj og måske endda stigende pga. Slagelse Kommunes myndighed i en kommende omstilling vil bruge dem i højere grad end i tilfældet er i dag. Det forudsætter dog, at CPUS og deres tilbudsvifte er mere afstemt med de behov (dvs. flere komplekse og sammensatte borgere) som Slagelse Kommunes myndighed har behov for at købe pladser til.

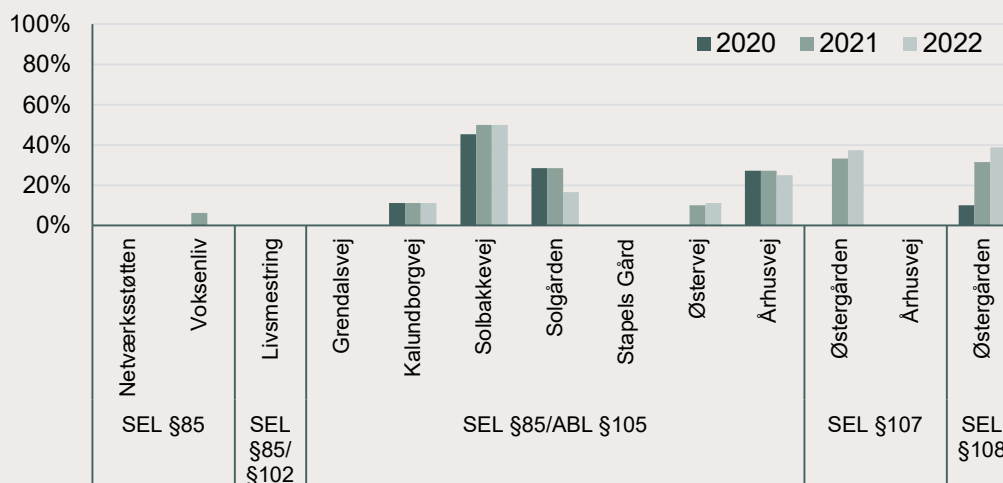
Opmærksomhedspunkter

Slagelse Kommune køber flere pladser eksternt svarende til den målgruppe eller type af tilbud som CPUS også leverer til andre kommuner. Der er derfor behov for, at der på tværs af CPUS og Slagelse Kommunes myndighed i højere grad bliver afstemt hvilken målgruppe der skal målrettes tilbud til og til hvilken omkostning således, at samarbejdet bliver afstemt og forøget.

Belægningsprocent, 2020-2022



Andel eksterne pladser, 2020-2022



Specialcenter Slagelse

Specialcenter Slagelse (SPS) tilbyder forskellige botilbud, aktivitets- og samværstilbud samt aflastning til borgere med betydelig og varig nedsat fysisk og psykisk funktionsevne. Det kan være udviklingshæmning, mobilitetsnedsættelse, kommunikationsnedsættelse, hjerneskade og autismespektrum. SPS driver også en række børnetilbud, hvor det er Center for Børn og Unge i Slagelse Kommune, der er køber af pladserne. Som ved flere af de andre virksomheder er der overvejelser på tværs af CHP om dagtilbuddene skal samles på tværs af eller fortsat skal være adskilt på flere virksomheder.

Det er i store træk SPS's målgruppe, som der på landsplan forventes, færre køb og salg af pladser af. Målgruppen bliver mindre og flere kommuner opretter lokale tilbud til målgruppen. Idet SPS på tværs af deres tilbud har mange borgere fra andre kommuner er denne forventede udvikling afgørende for kapacitetsbehovet fremover.

Gennemsnitligt set har der også været en stigende belægningsprocent på tværs af alle tilbud i SPS tilbud de sidste år. Det er dog stadig hovedparten af tilbuddene der har en høj belægningsprocent (+90 pct.)

Samtidig er et større tilbud "RV 87-89" blevet lukket af Socialtilsynet. "RV 87-89" havde 51 pladser. Hovedparten af disse borgere er blevet flyttet til andre tilbud inden for SPS, hvorfor belægningsprocenten gennemsnitligt set har fået et løft.

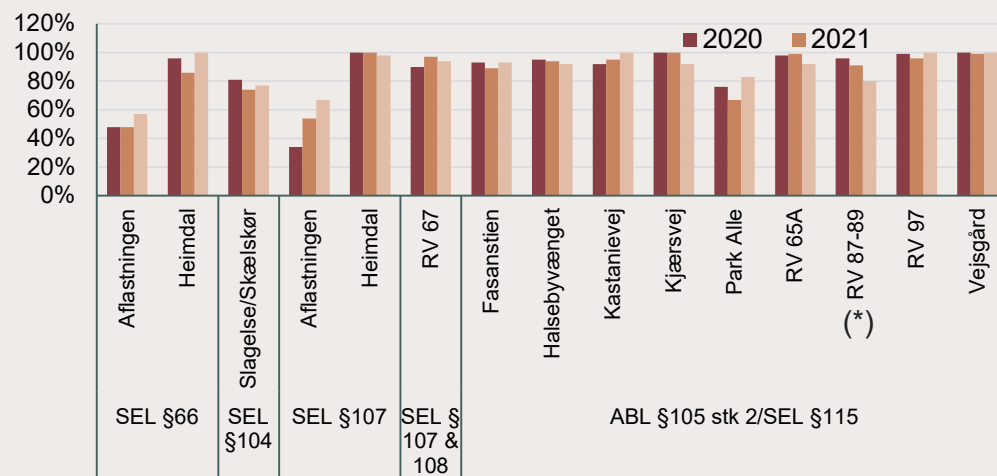
Virksomhedens egne forventninger

Kapaciteten i SPS er med lukningen af "RV 87-89" blevet reduceret med 51 pladser. Derfor er forventningen, at man aktuelt har en kapacitet der modsvarer efterspørgslen, at efterspørgslen fortsat er stabil og enkelte steder stigende.

Opmærksomhedspunkter

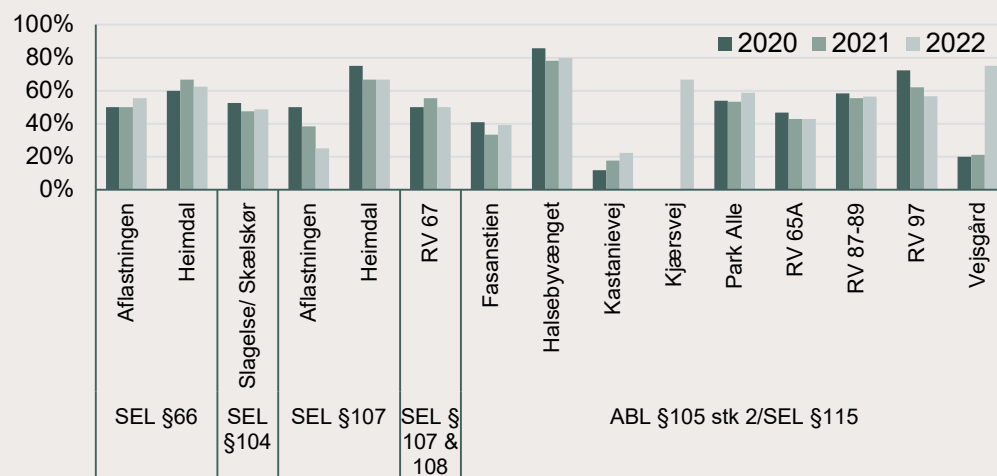
Kombinationen af en reduktion i målgruppe, færre eksterne køb over tid og en høj andel af eksterne forudsætter er løbende blik på den rette kapacitet jf. behovet i Slagelse Kommune.

Belægningsprocent, 2020-2022



(*) Tilbuddet er lukket efter påbud fra Socialtilsynet

Andel eksterne pladser, 2020-2022



Virksomhed Aktivitet Socialt Arbejdsmarked Center (VASAC)

VASAC er et socialt arbejdsmarkedscenter, der henvender sig til personer, som ikke kan opnå beskæftigelse på det ordinære arbejdsmarked på normale vilkår. Virksomheden tilbyder ydelser inden for beskyttet beskæftigelse samt aktivitets- og samværstilbud.

VASAC driver dagtilbud og har ikke et fast antal normerede pladser og opretter og nedlægger tilbud i takt med efterspørgslen. Som for de øvrige dagtilbud er der overvejelser på tværs af CHP om dagtilbuddene fremadrettet bør samles eller fortsat skal være adskilt på flere virksomheder.

SEL § 103 (beskyttet beskæftigelse) er det tilbud med langt de fleste brugere på VASAC, og det er også tilbuddet, hvor den største andel er borgere fra Slagelse Kommune. 116 borgere kommer fra Slagelse Kommune og 43 fra andre kommuner. Herefter kommer SEL § 104 (aktivitets- og samværstilbuddet), hvor der er 28 borgere fra Slagelse Kommune og 23 borgere fra andre kommuner.

VASAC vil således være påvirket af eventuelle ændringer i den samlede tilbudsvifte. Hvis der fx prioriteres eller fokuseres mere på Slagelse Kommune borgere vil det over tid sandsynligvis reducere antallet af eksterne borgere og dermed også den potentielle målgruppe for VASAC.

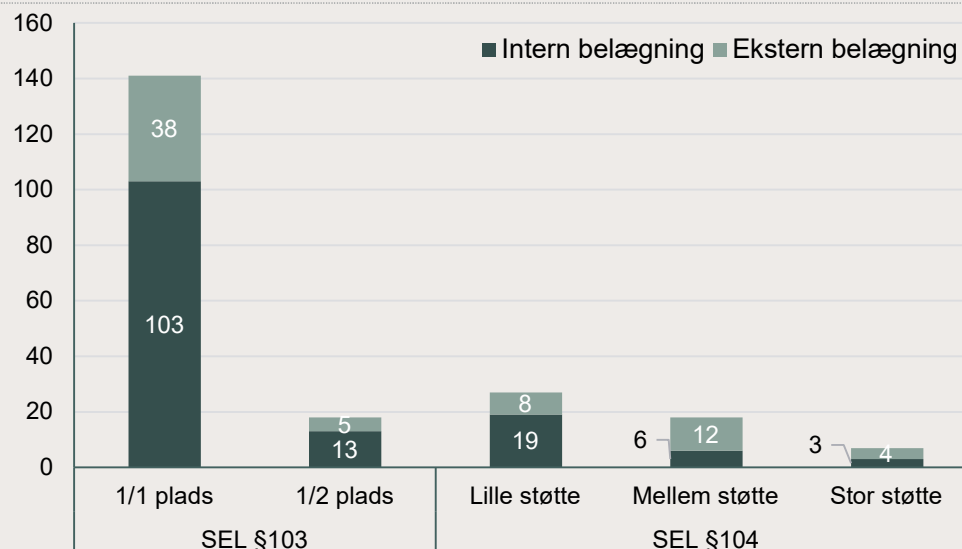
Virksomhedens egne forventninger

VASAC giver udtryk for, at der er løbende og stabil efterspørgsel på både interne og eksterne beskæftigelsestilbud i VASAC. I hvert enkelt tilfælde forsøger VASAC, at give borgerne reelle valgmuligheder og etablerer fleksible løsninger for at imødekomme borgernes ønsker og behov. VASAC arbejder løbende på, at etablere samarbejdsaftaler med nye virksomheder ifm. efterspørgslen.

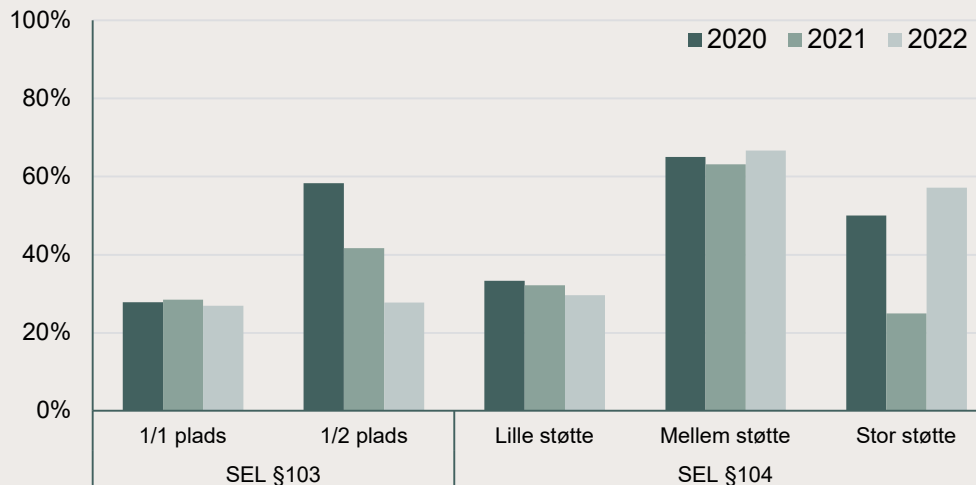
Opmærksomhedspunkter

VASAC opleves også, at borgerne får en stigende tyngde og kompleksitet som stiller krav til de tilbud, der skal etableres. Borgernes stigende tyngde og kompleksitet medfører også, at der er flere forløb, hvor borgerne ikke fuldfører eller ønsker at skifte forløb/spor undervejs. Dette stiller en række andre krav til VASAC end tidligere.

Fordeling af interne og eksterne pladser, 2022



Andel eksterne pladser, 2020-2022



Center for specialundervisning (CSU)

Center for Specialundervisning (CSU) tilbyder ydelser inden for undervisning, rådgivning, vejledning, kursusforløb, supervision og lignende til unge og voksne med funktionsnedsættelse. Det kan være kommunikationsvanskeligheder efter erhvervet hjerneskade, tale- og stemmевanskeligheder, høre- og synsvanskeligheder samt læsevanskeligheder.

CSU har siden 2007 haft abonnementsaftaler med Holbæk, Kalundborg, Odsherred, Ringsted og Sorø Kommuner om at varetage forpligtelsen på kommunikationsområdet overfor borgerne fra disse kommuner. Abonnementsordningen er udregnet på baggrund af kommunernes indbyggertal og giver kommunerne fri trækningsret til de forskellige ydelser. Der er således en anden styringsmodel for CSU end for hovedparten af de øvrige virksomheder i Slagelse Kommune.

CSU har ca. 4.300 borgere tilknyttet deres tilbud, hvoraf 1.268 er fra Slagelse Kommune og 3.032 er fra andre kommuner. Der er i perioden 2020-2022 særligt sket en stigning inden for høre-området og en mindre stigning inden for syns-området. For Slagelse Kommune har CSU også oplevet en stigning inden for tale/hjerne-området. De øvrige kompetenceområder har ligget stabilt.

Fra august 2023 har man herudover samlet 3 kommunale STU-tilbud (Særlig Tilrettelagt Ungdomsuddannelse) i CSU med det formål at skabe en faglig og økonomisk bæredygtig STU og imødekomme fremtidens krav til uddannelsen. STU-området er ikke en del af abonnementsordningen og drives for CHP i Slagelse Kommune.

Virksomhedens egne forventninger

CSU forventer fortsat en positiv efterspørgsel på deres ydelser og særligt inden for høre- og syns-området, hvor det stigende antal ældre medfører en stigende efterspørgsel. Samtidigt forventes at fokus på områder som fx ADHD, angst, depression og mistro vil føre til et stigende antal henvendelser til Psykiatridelingen. Herudover forventes også, at antallet af STU-elever vil stige.

Opmærksomhedspunkter

CSU har en anden styringsmodel for af deres indsatser end de øvrige virksomheder i Slagelse Kommune.

Antal borgere fra Slagelse Kommune 2020-2022

Slagelse Kommune borgere	2020	2021	2022
Høre	338	331	643
Syn	224	262	265
Tale/hjerne	213	296	269
Læse	44	66	50
Psykiatri	37	28	41
I alt	856	983	1.268

Antal borgere fra andre Kommuner 2020-2022

Alle andre kommuner	2020	2021	2022
Høre (alle 5 kommuner)	1.369	1.479	1.940
Syn (alle 5 kommuner)	649	732	734
Tale/hjerne (Kalundborg, Ringsted og Sorø Kommuner)	336	353	335
Læse (Ringsted og Sorø Kommuner)	19	13	19
Psykiatri (Ringsted og Sorø Kommuner)	0	0	4
I alt	2.373	2.577	3.032

Rusmiddelcenter Slagelse (RCS)

Rusmiddelcenter Slagelse (RCS) tilbyder rådgivning og behandling til borgere, der har problemer med alkohol, hash eller andre stoffer, samt pårørende til mennesker med misbrug. Virksomhedens ydelser omfatter bl.a. psykologhjælp, familierådgivning, medicinsk behandling, selvhjælpsgrupper og sundhedsfaglige tilbud.

For RCS gælder, at de både er myndighed på rusmiddelområdet og leverandør af indsatser på området. Samtidig er der for nogle indsatser frit valg for borgerne, fx anonym alkoholbehandling, som gør dele af området mindre styrbart idet det frie valg medfører at priserne, for de forskellige tilbud som borgerne kan vælge, er forskellige. RCS oplyser, at der er en stigende efterspørgsel efter den anonyme alkoholbehandling.

Virksomhedens egne forventninger

Forventningerne fra RCS til den kommende efterspørgsel er meget lig den udvikling og efterspørgsel, der allerede er i dag. Det er således kun inden for ambulat alkoholbehandling og tilbuddet "Perron 3", hvor der forventes en stigende efterspørgsel. Ellers er forventningen til den kommende efterspørgsel på niveau med efterspørgslen i 2022.

Opmærksomhedspunkter

-

Rusmiddelcentrets forventningen til fremtidig efterspørgsel

Ydelse	Paragraf	Antal pladser (både til Slagelse-borgere og solgte)	Forventninger til jeres samlede efterspørgsel fremadrettet	Forventet til jeres behov for køb	Forventet til efterspørgsel efter egne pladser til egne borgere (Slagelse-borgere)
Alkohol ambulant behandling	jf. SUL §141.	227	B	C	B
Alkohol dagbehandling,	jf. SUL §141	7	B	B	B
Alkohol døgnbehandling	jf. SUL §141		B	B	B
Stof, ambulant behandling,	jf. SL §101/142	232	B	C	B
Stof, dagbehandling	jf. SL §101	7	B	B	B
Stof døgnbehandling	f. SL §101		B	B	B
Perron 3	jf. SL 101 og SUL141	93	B	C	B
Medicintakst	jf. SUL §142	200	B	B	B
"Bilen" - Udkørende tilbud	jf. SL§101 og SUL §142	53	B	B	B

A: Aftagende, B: Samme niveau som i 2022, C: Stigende

Opsamling på kapacitet og efterspørgsel

På baggrund af den gennemførte kortlægning af udviklingen i efterspørgsel og udbud hos myndighed og virksomheder i CHP kan man helt overordnet konkludere, at der er et mismatch mellem myndigheds aktuelle efterspørgsel og den kapacitet, som virksomhederne udbyder.

Mismatchet kommer til udtryk ved, at myndighed har et stigende køb af pladser og indsatser, ved private leverandører eller ved andre kommuner, som resultat af, at myndighed ikke oplever, at virksomhederne kan levere de rette tilbud til de sammensatte målgrupper og/eller typer af støttebehov, som kendetegner borgerne i Slagelse Kommune.

Mismatchet mellem myndigheds efterspørgsel og den aktuelle kapacitet skyldes flere ting. Bl.a.:

- At der ikke er de rette tilbud til de sammensatte og komplekse målgrupper inden for autismespektrum, psykiatri og eller misbrug som myndighed har behov for.
- At bygningerne ikke er tidssvarende eller ikke er fleksible nok til at kunne støtte udadreagerende borgere hensigtsmæssigt – både for borgeren og for medarbejderne i forhold til afskærmning. Dette betyder, at virksomhederne må afslå myndigheds henvisninger om matchning af borgere med komplekse og sammensatte problemstillinger og udadreagerende adfærd på tværs af målgrupper pga. de fysiske forhold.
- At der ikke er en tilstrækkelig samarbejds- og løsningsorienteret dialog mellem myndighed og virksomhederne i dag om kapacitet, behov for nye indsatser og/eller behov for etablering af pladser eller indsatser på tværs af virksomhederne. En adfærd som også understøttes af incitamenterne i den aktuelle styringsmodel.

De ovenstående konklusioner gælder særligt for myndighed og de 3 store virksomheder, som har mange botilbudspladser. Det vil sige ACV,

SPS og CPUS. Alle tre virksomheder har store andele af borgere fra andre kommuner, mange botilbud og er allerede eller vil sandsynligvis blive udfordret på belægningen medmindre et tættere samarbejde og fælles incitament om tilpasning og udvikling af de rette tilbud og indsatser bliver etableret sammen med myndighed.

For både RCS og CSU gælder andre udfordringer. De oplever begge stabil eller stigende efterspørgsel, og der vurderes ikke at være samme mismatch mellem den aktuelle efterspørgsel og udbud af indsatser. Begge virksomheder har også en mere "fleksibel" vifte af indsatser (ikke-botilbud), hvorfor tilpasningsmulighederne både er større og hurtigere at implementere.

Deres respektive styringsmodeller er også anderledes. RCS er både myndighed og udfører og CSU har en abonnementsordning med 5 kommuner på kommunikationsområdet. Inden for STU-området har CSU samme styringsmodel som ACV, CPUS og SPS. Der er derfor mere behov for en tydeliggørelse af rammer og samarbejde i forhold til disse to virksomheder og en mere samlet og helhedsorienteret centeridentitet

For VASAC og dagtilbuddene samlet skal den igangværende overvejelse om dagtilbuddenes organisatoriske placering afklares. Vil man kunne fokusere og få mere ud af, at samle dagtilbuddene i en virksomhed frem for at have dem på tværs af virksomheder. Der er fordele og ulemper ved begge modeller og det anbefales at dette medtages i en kommende omstillingsplan som beskrives i kapitel 13 om Forslag til fremtidige kapacitetstilpasninger. Herudover må det forventes, at dagtilbudsområdet i de kommende år vil skulle tilpasse sig de ændrede målgrupper, som efterspørges på botilbudsområdet.

7. DEN NUVÆRENDE ADMINISTRATIVE ORGANISERING

Den administrative organisering

Indledning

I dette kapitel afdækkes den administrative organisering. Dette omfatter dels den administrative organisering i CHP, men tillige den administrative kæde i Slagelse Kommune, som CHP indgår i.

Kapitlet vil have sit hovedfokus på det økonomiske område, men vil også afdække de øvrige administrative områder.

Den administrative organisering i Slagelse Kommune

Den administrative organisering i Slagelse Kommune er opdelt mellem opgaver, der varetages af en række fælles stabe, samt opgaver der varetages af de enkelte centre (forvaltninger).

De centrale stabe udgøres af:

- Ledelse, Udvikling og HR, som bl.a. varetager kommunikation, personalejura, og HR.
- Økonomi og digitalisering, som bl.a. varetager administrativ service, budget, analyse, IT-support og drift samt digitalisering.
- Kommunale ejendomme, som bl.a. varetager ejendomsservice for kommunens tilbud.

Dertil kommer Administrativ Service (AS) samt Budget, Analyse og Data (BAD), som begge er en del af Økonomi og Digitalisering. De to enheder beskrives nærmere i det følgende.

Administrativ Service (AS)

AS varetager opgaver indenfor økonomi- og lønområdet og blev etableret i 2016 ifm. en større tværgående analyse af de administrative processer i Slagelse Kommune. AS har til formål at understøtte alle kommunens enheder med:

- Bogføring og økonomistyring
- Løn- og personaleadministration
- Procesoptimering, support og rådgivning.

Ifm. etableringen af AS blev kommunes enheder budgetreduceret både som en effektivisering og til finansieringen af AS. Udmeldingen ifm. etableringen af AS var, at det var en "skal-løsning" (politisk beslutning). Men relativt kort tid efter implementeringen blev ordningen gjort frivillig at benytte (tillige politisk beslutning). Det betød dog ikke, at budgetterne blev tilbageført, hvis man valgte at tage opgaven tilbage og varetage opgaven selv.

Budget, Analyse og Data (BAD)

BAD varetager opgaver inden for økonomi- og dataområdet, og varetager blandt andet:

- Budgetlægning (herunder takstberegning)
- Prognoseudarbejdelse
- Regnskabsafregning (herunder overførsler)
- Udarbejdelse af datarapporter

Den administrative organisering af CHP

De administrative opgaver i CHP varetages dels af en række centrale fællesstabe for hele kommunen (bl.a. Administrativ Service, (AS), Budget, Analyse og Data (BAD)). Herudover varetages en række administrative opgaver ift. myndighedsområdet i CHP's stab og endelig varetages en del opgaver ude i de enkelte virksomheder.

Den typiske organisering af de administrative opgaver i virksomhederne er i en fælles stab for virksomheden, som varetager de administrative opgaver både på virksomhedsniveau og for de enkelte tilbud i virksomheden. I de gennemførte interviews peges der på, at man tidligere i en række virksomheder har haft flere administrative ressourcer ude på de enkelte tilbud, men at de generelt er blevet samlet på virksomhedsniveau.

7.1. DE ENKELTE ADMINISTRATIVE OPGAVER

De enkelte administrative opgaver

Indledning

I det følgende afsnit beskrives organiseringen og roller ift. de enkelte administrative hovedopgaver.

IT-opgaven

IT opgaven ligger overvejende centralt i Slagelse Kommunes fælles IT-enhed (IT og Digitalisering). Enheden varetager opgaver ift. IT-support, drift, implementering af nye systemer, digitalisering mv.

Til trods for, at der er en samlet IT-enhed på kommuneniveau, er der enkelte virksomheder, der tillige har lokale medarbejdere, der som delopgave varetager en række lokale supportopgaver og lignende. Det er vores indtryk, at der tidligere har været flere af sådanne decentrale supportfunktioner, som i dag er skåret væk.

Den fælles IT-enhed er placeret i Korsør. Det har ifølge nogle virksomheder den konsekvens, at man ikke bare lige kan smutte forbi og få hjælp, og at IT ikke bare lige kan komme forbi, hvis det fx er et hardwareproblem.

Virksomhederne peger på, at kvaliteten af den support og støtte, de får på IT-området, overvejende er god, om end den dog er personafhængig.

CHP's primære fagsystem Nexus varetages overvejende af tre systemadministratorer (1 fra virksomhedsområdet (ACV) og 2 fra myndighed). Alle tre servicerer hele CHP og finansieres af virksomhederne.

Ledelsesinformation (LIS) og øvrige data

Fælles data vedr. personaleområdet kan trækkes i kommunens LIS-system LIM. Økonomidata kan hentes fra det fælles system NemØkonomi (for virksomhederne) og Opus (for centeret).

Faglige data udtrækker den enkelte virksomhed eller myndighed selv fra de forskellige fagsystemer.

Der synes ikke at være et stort fokus på tværgående data fra udførerområdet, og ej heller systematisk opfølgning på den enkelte virksomheds data (ud over den opfølgning, der sker i den enkelte virksomhed).

Ej heller synes der at være en systematisk sammenhold af data vedr. myndighed og udfører.

Generelt er det vores oplevelse, at LIS-opgaven i dag er spredt rundt på de forskellige enheder, og at der ikke er en fælles og samlet LIS-produktion og tilhørende systematisk opfølgning herpå.

Sekretærressourcer

Virksomhederne har indmeldt, at de generelt ikke råder over egentlige sekretærressourcer. En række opgaver indenfor dette opgavefelt varetages dog i mindre omfang af forskellige medarbejdere i virksomhederne.

Personale og HR

Opgaverne indenfor personale og HR varetages centralt af to enheder. AS varetager opgaver ift. løn- og personaleadministration. Økonomi, Digitalisering og HR (ØDH) varetager opgaver ift. personalejura, udvikling, uddannelse og HR.

Virksomhederne råder ikke selv over ressourcer ift. personalejura, men kan hente sparring i ØDH.

HR-opgaver varetages overvejende lokalt i den enkelte virksomhed. Der synes ikke at være ansat egentlige HR-medarbejdere, men opgaver i tilknytning til HR-området (fx rekruttering) varetages som delopgaver af ledere, pædagogisk personale og udviklingsmedarbejdere i virksomhederne.

Der synes ikke at være systematiske samarbejder på tværs af virksomhederne (og ej heller på tværs af kommunen) ift. HR-området (fx ift. håndtering af rekrutteringsområdet). Ligeledes er der ikke fælles MUS-koncepter og lignende, da det fastlægges i den enkelte virksomhed. HR-ressourcen i ØDH er begrænset.

De enkelte administrative opgaver

Lønforhandlinger foretages i den enkelte virksomhed, men der kan trækkes på rådgivning hos personalejura og i AS. Her er det centralt at pege på, at der i dag ikke er en fælles lønpolitik i CHP eller i Slagelse Kommune. Det betyder, at der i dag er forskellige lønniveauer, pensionsvilkår og vilkår mellem de enkelte virksomheder.

Ift. rekruttering varetages en lang række opgaver af den enkelte virksomhed via selvbetjeningssystemet til rekruttering. Virksomhederne står selv for oprettelse af medarbejderen, indhentning af straffeattester, indplacering lønmæssigt mv. Herefter overtager AS og indplacerer medarbejderen ift. overenskomstkode, udarbejder ansættelsesbrev mv.

Den løbende lønstyring sker decentralt i den enkelte virksomhed via udtræk fra NemØkonomi. Nogle enheder bruger dog fortsat egne regneark. Det er ikke vores vurdering, at AS indgår i en systematisk opfølgning eller support til virksomhederne ifm. den løbende lønopfølgning.

Juridiske opgaver

Virksomhederne råder ikke over egne juridiske kompetencer, men kan hente rådgivning hos den ene jurist, der er i CHP's stab ift. forhold vedr. serviceloven. Herudover kan der hentes rådgivning ift. mere "generelle" juridiske forhold hos juristerne i Ledelsessekretariatet.

De fleste virksomheder peger dog på, at de fleste juridiske forhold afklarer virksomhederne selv, desuagtet at der ikke er egentlige juridiske ressourcer lokalt.

Der peges derfor på, at CHP i dag er sårbare ift. den juridiske understøttelse.

Kommunikation

Virksomhederne varetager selv den interne kommunikation og kommunikation med borgere og pårørende. Ift. politiske sager eller pressesager varetages dette af Socialchef og Staben i CHP. Herudover er der mulighed for at indhente sparring fra den centrale kommunikationsenhed på rådhuset (Ledelsessekretariatet).

Udviklingsressourcer

I CHP staben sidder 2 konsulenter, der arbejder med organisatoriske og faglige udviklingsprojekter (fx. god sagsbehandling), implementering af nye fagsystemer, udvalgsbetjening mv. Dvs. at de kun i meget begrænset omfang understøtter den faglige udvikling i virksomhederne.

De enkelte virksomheder har deres egne faglige udviklingskonsulenter, der typisk arbejder med udvikling af de enkelte tilbud, metoder, kvalitet i dokumentation, håndtering af magtanvendelser, brug af fagsystemer, intern supervision mv.

Det er vores oplevelse, at der i dag kun i begrænset omfang er fælles faglige udviklingsstrategier på tværs af CHP. Ligeledes er det oplevelsen, at der i dag ikke er formaliseret samarbejde mellem de enkelte virksomheder ift. den faglige udvikling. Det betyder, at den faglige udvikling ikke er koordineret, men sker virksomhedsvis.

Ejendomsområdet

Opgaverne vedr. ejendomsområdet (vedligehold, rengøring, ejendoms-service mv.) varetages overvejende af den fælles kommunale enhed Kommunale Ejendomme.

Nogle virksomheder afviger dog herfra, da man selv varetager indvendig vedligehold og rengøring.

Flere virksomheder er utilfredse men transparens på afregningen på dette område. Til eksempel kan nævnes, at der ikke opleves en tydelig sammenhæng mellem det, der afregnes for til Kommunale Ejendomme, og takstgrundlaget for de enkelte tilbud, hvilket betyder at tilbuddene må finansiere denne omkostning med andre øremærkede midler. Ligeledes er der i virksomhederne en oplevelse af, at man fortsat har for mange praktiske opgaver på området, selv om man har overført opgaven og ressourcerne til Kommunale Ejendomme.

En række virksomheder har derfor et ønske om at have opgaven selv.

De enkelte administrative opgaver

Økonomiområdet

Virksomhederne betaler via det indregnede overhead på 4 % et administrativt bidrag, der tilgår Økonomiudvalgets område. Midlerne skal blandt andet dække en andel af direktion, centerledelse og forskellige former for administrativ understøttelse (HR, økonomi mv.). Overheadet er ikke konkret udmøntet til de enkelte områder, men bidrager til det samlede lønbudget på konto 6. Derudover betaler virksomhederne et særskilt administrativt bidrag vedrørende AS, hvis størrelse oprindeligt blev fastlagt ifm. etableringen af AS og den opgaveoverdragelse, der var tiltænkt.

Organiseringen og rollefordelingen på økonomiområdet er forskellig afhængig af den enkelte økonomiopgave.

Budget og tilhørende takster

Virksomhederne opererer overordnet set med 0-budgetter. Dvs. deres indtægter (salg til myndighed i Slagelse Kommune og salg til andre kommuner) og udgifter skal balancere.

Virksomhedernes indtægtsbudget baseres i dag på baggrund af taksten på den enkelte af virksomhedens tilbud ganget med antal forventede borgere i de enkelte takstkategorier. Med udgangspunkt i niveauet på indtægtsbudgettet laver den enkelte virksomhed de enkelte udgiftsbudgetter.

BAD bistår med takstudarbejdelsen, men forholder sig ikke til det afledte udgiftsbudget. Herefter indskrives budgetterne i økonomisystemet Opus af AS.

Forholdet vedrørende takstberegning og budgetfastlæggelse uddybes i kapitel 8.

Den løbende budgetopfølgning

De enkelte virksomheder varetager overvejende selv den månedlige økonomiopfølgning og ledelsestilsyn. Her følges op på lønforbrug, øvrigt forbrug, controlling af fakturering (som AS har foretaget).

Opfølgningen sker overvejende i egne selvudviklede regneark.

Processen, herunder hvilke møder der afholdes med tilbudsledere mv., er decentralt fastlagt i den enkelte virksomhed.

I modellen for AS var det tiltænkt, at AS skulle rådgive og hjælpe virksomhederne med deres budgetopfølgning. Ud fra de gennemførte interviews er det vores indtryk, at dette reelt alene sker i SPS, hvor der i fællesskab mellem AS og virksomhed sker en fast månedlig opfølgning på forbrug. Det er vores indtryk, at denne opfølgning er blevet besluttet ledelsesmæssigt i CHP (socialchefen) grundet styringsmæssige udfordringer i SPS.

Virksomhederne indtaster herefter deres forventede forbrug i NemØkonomi. I myndighed varetages prognoseopfølgningen af økonomien i CHP staben og myndighedschefen.

Med udgangspunkt i virksomhedernes og myndigheds indtastninger samler controlleren i BAD inputtene og udarbejder en samlet prognose for hele CHP's område. I den sammenhæng foretages kun i meget begrænset omfang en egentlig controlling af de enkelte delinput.

Den økonomiske styring ift. budgetopfølgningen uddybes i kapitel 8.

Regnskabsafregning

Denne opgave følger rollefordelingen som den er beskrevet i ovenstående afsnit om budgetopfølgning.

Bogføring

Bogføringsopgaven (ift. ikke-borgerrettede forhold) varetages af AS.

En del af virksomhederne er utilfredse med den nuværende model, da de oplever, at AS er for langt væk fra dem og ikke har det fornødne indsigt i virksomhedens kerneydelser. Det betyder ifølge virksomhederne, at der er for mange fejl i de bogføringer som AS foretager.

De enkelte administrative opgaver

Det betyder tillige, at nogle af virksomhederne bruger en del ressourcer på at kontrollere om de faktureringer, som AS gennemfører, er korrekte. Ligeledes fortæller en række virksomheder, at de selv påfører, hvilken kontering de mener, at AS skal bruge, selv om det er AS opgave at afklare dette.

Modsat peger AS på, at etableringen af AS har medført, at rettidigheden i betaling af fakturaer er steget fra 65% til 95%, og at korrektheden i bogføringen er steget fra 88% til 99%. (kilde: Slidedæk fra Administrativ Service pr. januar 2023).

Samtidig giver AS udtryk for, at der også bør indgå en risiko- eller væsentlighedsvurdering i vurderingen af den ekstra controlling, som nogle virksomheder foretager – herunder størrelsen på den enkelte faktura og typen.

En mulig forklaring på, at der er uenighed mellem virksomhederne og AS om bogføringens korrekt-/nøjagtighed kan være, at der ikke arbejdes med en ensartet brug af PSP-elementer imellem virksomhederne ift. kontoplanen. I stedet har hver virksomhed egen praksis, og det har erfaringsmæssigt den konsekvens, at man får en usikkerhed i konteringen.

Mellemkommunal afregning

Opkrævning af andre kommuner for solgte pladser varetager virksomhederne selv. Der er virksomheder, der peger på, at man har været nødt til at tilkøbe og bruge myndighedssystemet Sensum, da fagsystemet Nexus ikke kunne håndtere denne opgave. Her peges der dog på, at det ikke i Sensum kan ses om den enkelte opkrævning er betalt.

I de gennemførte interviews er der fra ØDH peget på, at Slagelse Kommune har implementeret "Den mellemkommunal Assistent" (MKA) - en robot der kan understøtte mellemkommunal afregning, og tværgående deling af informationer om mellemkommunale borgere. I forbindelse med en genstart af MKA, er man i ØDH blevet opmærksomme på, at tilbuddene i CHP ikke anvender MKA.

Særligt dyre enkeltsager

Opgaven ift. særligt dyre enkeltsager varetages af AS med input fra staben i CHP. Det er staben i CHP, der indsamler eventuelle input fra de enkelte virksomheder.

Huslejberegning og opkrævning

Husleje i almene boliger jf. ABL §105 varetages af boligselskabet.

Huslejberegning og opkrævning ift. boliger via serviceloven varetages af myndighed.

Opkrævning af egenbetaling for borgere (kost mv.)

Disse opkrævninger beregnes og opkræves af den enkelte virksomhed.

Beboerkasser og lommepenge

Beboerkasser og lommepenge varetages af virksomhedernes administration og det pædagogiske personale på virksomhedernes tilbud.

De enkelte administrative opgaver

Vagtplanlægning

Vagtplanlægningen sker i de enkelte virksomheder.

I nogle virksomheder sker det overvejende centralt på virksomhedsniveau, mens det i andre virksomheder overvejende sker på tilbudsniveau.

Det er forskelligt, hvem der udarbejder vagtplanerne mellem virksomhederne (ledere, vagtplanlæggere, pædagogiske medarbejdere).

Der er ikke en fælles tilgang til vagtplanlægning i CHP (fælles retningslinjer, værktøjer mv.).

Historisk har der ikke været et formaliseret samarbejde mellem virksomhederne på vagtplansområdet. Pt. er der dog iværksat et samarbejde mellem SPS og ACV, hvor man ser på uddannelse af "arbejdstidsplanlæggere" ift. OPUS-vagtplan.

Erfaringsmæssigt fra andre kommuner er der betydelige optimeringsmuligheder ved et systematisk og målrettet fokus på vagtplanlægning (både ift. optimal bemanning, overlap, ekstraydelser, vikarforbrug mv.).



7.2. SAMARBEJDET MELLEM DE ENKELTE ADMINISTRATIVE ENHEDER

Samarbejdet mellem de enkelte administrative enheder

Indledning

I dette afsnit beskrives de primære samarbejdsrelationer på økonomi-området mellem CHP og de øvrige administrative enheder i Slagelse Kommune. De øvrige samarbejdsrelationer er beskrevet i ovenstående afsnit 7.1 under de enkelte administrative delopgaver.

Samarbejdet mellem virksomhederne og Staben i CHP

Staben i CHP er en myndighedsstab og er som følge heraf fokuseret på myndighedsområdet, mens virksomhederne overvejende er selvstyrende. Det betyder, at der i dag kun er et begrænset samspil mellem virksomheder og staben i CHP på de administrative områder. Som det fremgår af ovenstående afsnit vedrør dette primært lidt juridisk rådgivning ift. Servicelovgivningen, særligt dyre enkeltsager og udvalgte faglige udviklingsprojekter.

Samarbejdet med AS

Som det fremgår af ovenstående, er samarbejdet med AS primært fokuseret på områderne: løn og personale, bogføring og budgetopfølgning.

Ift. lønområdet peges der fra virksomhedernes side generelt på, at samarbejdet er velfungerende, om end man i virksomhederne oplever, at en række processer, fx oprettelsen af nye medarbejdere, tager lang tid i AS.

På bogføringsområdet er der generel en større utilfredshed i virksomhederne, jf. ovenstående afsnit om bogføring.

Som det fremgår af ovenstående afsnit om budgetopfølgningen, er det vores oplevelse, at virksomhederne i dag (på nær SPS) overvejende ikke gør brug af AS ifm. den løbende budgetopfølgning.

Det er således vores vurdering, at intentionerne med AS ikke er fuldt ud implementeret i CHP, hvilket både medfører en uklar rollefordeling, samt at der bruges flere administrative ressourcer på området end forudsat.

Samarbejdet med BAD

Virksomhederne peger på, at det primære samarbejde med controlleren i BAD er ifm. takstberegning, budgetoplæg, mindreforbrug/overskud, merforbrug, politiske sager på det økonomiske område samt forskellige økonomiske analyser. Her peges der på et godt samarbejde, hvor controlleren i BAD søger at være tæt på virksomhederne.

Som det fremgår af ovenstående afsnit, er det dog vores indtryk, at den egentlige controlling af virksomhedernes prognoser kun i begrænset omfang finder sted i dag (og er præget af begrænsede ressourcer til controlling af CHP i BAD).

Der peges på, at der er et tæt samspil mellem økonomen i CHP staben og controlleren i BAD ift. myndighedsområdet, budgetoplæg mv.

Det er vores vurdering, at et centralt element i den gode prognose er et tæt samspil mellem dem der fakturerer, og dem der laver prognose, således at prognosen er baseret på opdateret og detaljeret viden om forbruget. Det er vores indtryk, at der i dag er et samspil mellem AS og controlleren i BAD, men at dette ikke er formaliseret (bl.a. som følge af controllerens begrænsede mulighed for at kontrollere virksomhedernes prognoser).

Det er således vores vurdering, at samspillet i den økonomiske kæde mellem virksomhederne, CHP's stab, AS og BAD med fordel kan systematiseres og styrkes.

7.3. DET ADMINISTRATIVE RESSOURCEFORBRUG I DE ENKELTE VIRKSOMHEDER

Det administrative ressourceforbrug i de enkelte virksomheder

Indledning

I dette afsnit gives et kort overblik over det administrative ressourceforbrug i de enkelte virksomheder. Opgørelsen fokuserer på hhv. administrative medarbejdere (fx økonomimedarbejder), faglige stabsmedarbejdere (fx udviklingskonsulenter og socialrådgivere) samt psykologer.

Opgørelsen er baseret på virksomhedernes egne indmeldinger. Det er vores erfaring fra lignende analyser i andre kommuner, at sådanne "selvangivelser" ofte vil være biased ift. at være lidt undervurderende ift. det reelle ressourceforbrug. Det skyldes bl.a., at en række administrative opgaver varetages som delopgaver af fagligt personale og kun udgør en mindre del af deres jobfunktion, og derfor er vanskelige at opgøre.

Som det fremgår af tabellen til højre, er der samlet indmeldt 53 medarbejdere (43,8 årsværk) i administrationsfunktioner, faglige stabsfunktioner og psykologfunktioner i virksomhederne. Heraf er 29 personer (26,3 årsværk) ansat som administrative medarbejdere, 19 personer (17,2 årsværk) ansat som faglige stabsmedarbejdere, og 5 personer (0,3 årsværk til sparring, supervision mm.). ACV har flest administrative medarbejdere og faglige stabsmedarbejdere, mens CSU har færrest.

Alle virksomhederne har administrative medarbejdere til at udføre økonomiopgaver såsom budgetlægning, bogføring og budgetopfølgning. Derudover har nogle af virksomhederne administrative medarbejdere til at udføre HR-opgaver (fx ansættelser og fratrædelser), IT-opgaver (fx IT-support og systemadministration), kommunikationsopgaver (fx hjemmeside og nyhedsbreve) og generelle sekretæropgaver (fx mødeindkaldelser og referater).

Hvad angår de faglige stabsmedarbejdere, er de typisk ansat i forskellige konsulentstillinger og varetager ofte opgaver såsom undervisning, visitation, kvalitetssikring og udviklingsopgaver. I nogle af virksomhederne er de faglige stabsmedarbejdere knyttet til de specifikke ydelser, som virksomhederne leverer.

Som det fremgår af tabellen, er der klare forskelle mellem virksomhederne ift. antallet af administrative og faglige stabsmedarbejdere. Dette kan dels henføres til forskelle i organisering faglige traditioner, prioriteringer og faglige ansvarsfelt. Fastlæggelsen af antallet af administrative og faglige stabsmedarbejdere sker på den enkelte virksomhed inden for det afsatte budget.

Tablel. Administrative funktioner i virksomhederne

Virksomhed	Administrative medarbejdere*		Faglige stabs medarbejdere		Psykologer		I alt	
	Antal personer	Antal årsværk	Antal personer	Antal årsværk	Antal personer	Antal årsværk**	Antal personer	Antal årsværk
ACV***	11	10,1	9	8,4	1	0,1	21	18,6
SPS****	5	4,1	4	4,0	0	0,0	9	8,1
CPUS	3	2,9	3	2,4	1	0,1	7	5,4
CSU	2	2,0	0	0,0	1	0,0	3	2,0
VASAC*****	2,4	2,4	1,6	1,6	0	0,0	4	4,0
RCS	3	3,0	1	0,9	2	0,1	6	4,0
I alt	26,4	24,5	18,6	17,3	5	0,3	50	42,1

*) inkl. administrative stabsledere

**) Hvert tilbud har angivet, hvor mange psykologer, der er ansat (antal personer), samt hvor stor en del af deres tid, der går med supervision og sparring af kollegerne (antal årsværk). Borgerrettede opgaver for psykologerne indgår ikke i opgørelsen.

***) Heraf er en medarbejder er ansat som systemadministrator på 37 timer og dækker hele CHP, og en medarbejder arbejder med projekt drift planlægning og er ansat på 32 timer. Herved er der 8,3 årsværk der betjener ACV.

****) Heraf fratræder en medarbejder pr. 30. maj hvorved antallet reduceres til 4 personer og 3,1 årsværk.

*****) En person går på tværs af den administrative og faglige stab

8. DEN NUVÆRENDE ØKONOMISKE STYRINGSMODEL

Den økonomiske styringsmodel

Indledning

I dette kapitel afdækkes den økonomiske styringsmodel i CHP. Dette omfatter en kortlægning af de forskellige budgetområder, tildelingsmodeller og -logikker, såvel som den interne sammenhæng budgetområderne i mellem. Derudover behandles den økonomiske opfølgning samt takstgrundlaget.

Der er i kapitlet fokus på centerets driftsbudgetter og -udgifter, hvorfor anlægsområdet ikke behandles nærmere.

Overordnede budgetområder i CHP

Grundlæggende kan budgetområderne i CHP opdeles i myndighed og udfører, der nærmere dækker over to myndighedsområder og syv virksomheder, hvoraf én virksomhed er selvejende, jf. kapitel 4:

Myndighedsområder

- Myndighed for Handicap og Psykiatri (inkl. udsatte)
- Myndighed for Misbrug

Virksomheder

- Rusmiddelcenter Slagelse (RCS)
- Center for Psykosocial Udvikling Slagelse (CPUS)
- Autisme Center Vestsjælland (ACV)
- Center for Specialundervisning (CSU)
- VASAC Slagelse (VASAC)
- Specialcenter Slagelse (SPS)
- Forsorgscenter Toften (selvejende)

Myndighedsområderne

Myndighed for Handicap og Psykiatri (inkl. udsatte)

Budgettet til Myndighed for Handicap og Psykiatri er det klart største af centerets to myndighedsområder og dækker blandt andet køb af interne og eksterne bo- og dagtilbud samt anden socialpædagogisk støtte for borgere med fysisk og/eller psykisk funktionsnedsættelse.

Budgettildelingen på området sker efter to principper, dels en indsatsstyret del og dels en rammestyret del.

For den indsatsstyrede del opereres med en pris x mængde-logik. Heri indregnes forventninger til tilgang af sager fra Børn og Familie, øvrige til- og afgang med udgangspunkt i historiske data samt eventuelle øvrige tiltag ud fra en ledelsesmæssig vurdering. Den indsatsstyrede del udgør hovedparten af myndighedsbudgettet på området.

Den rammestyrede del fastlægges med udgangspunkt i forventningerne til forbruget for foregående år sammenholdt med forventet udvikling og en regulering for pris-/lønudviklingen.

Eventuelle budgetreduktioner indregnes efter den logik, som gør sig gældende for det område, hvor besparelsen udmøntes.

Myndighed for Misbrug

Budgettet til myndighed for misbrug dækker køb af alkohol- og rusmiddelbehandling efter Servicelovens § 101 og Sundhedslovens §§ 141 og 142. Myndighedsfunktionen varetages af RCS, og i modsætning til handicap-, psykiatri- og udsatteområdet er der dermed ikke en adskillelse af myndighed og udfører – hvilket er normalt på misbrugsområdet. Baggrunden for denne konstruktion er overvejende at sikre overholdelsen af de lovmæssige krav, der er forbundet med behandlingsgarantien på 14 dage.

Budgettildelingen sker med udgangspunkt i den eksisterende ramme fra foregående år med eventuelle korrektioner for udviklingen.

Den økonomiske styringsmodel

Virksomhederne

På virksomhedernes takstfinansierede budgetområder anvendes 0-budgetter, der består af underliggende indtægts- og udgiftsbudgetter, der går ud med hinanden. Modellen indebærer, at virksomhedernes udgifter skal dækkes af de indtægter, der genereres via salg af pladser, og derfor vil faldende salg af ydelser medføre, at virksomheden skal tilpasse udgifterne for at opnå budgetbalance.

Styringsmodellen kan på sin vis sige at være en videreførelse af den model, der blev brugt i det tidligere amt.

Enkelte virksomheder har derudover områder, der er klassisk rammebudgetterede, og hvor de forventes at varetage en given aktivitet (fx indsats efter Servicelovens § 85) inden for den tildelte ramme. De ikke-takstfinansierede områder (områder med rammebudget) fylder markant mindre økonomisk set, og derfor behandles de ikke særskilt i det følgende.

Forsorgscenter Toften er den eneste af virksomhederne, der er selvejende, men ift. den økonomiske styringsmodel adskiller de sig ikke nævneværdigt fra kommunens "egne" virksomheder, hvorfor alle syv virksomheder behandles under ét i det følgende.

Den interne sammenhæng mellem de overordnede budgetområder

Virksomhederne på handicap- og psykiatriområdet sælger godt halvdelen af pladserne til Slagelse Kommune og den anden halvdel til andre kommuner. Myndighed for Handicap og Psykiatri er således virksomhedernes største kunde, og tilsvarende er virksomhederne den største leverandør for myndighed.

Udviklingen i virksomhedernes takster/enhedspriser har således en direkte betydning for det afledte udgiftsniveau hos myndighed (på begge myndighedsområder) – og den afledte effekt er større, jo større en andel af pladserne Slagelse Kommune køber.

Tilsvarende har Slagelse Kommunes købsmønster ift., hvor meget og hvad der efterspørges en direkte afledt betydning for virksomhederne, da en stor del af virksomhedernes indtægter kommer fra salg til Slagelse Kommune. Den afledte effekt for virksomhederne af ændringer i efterspørgselsadfærden fra myndighed er betinget af, i hvilken grad virksomhederne har mulighed for at omlægge kapacitet til den ændrede efterspørgsel eller sælge til andre kommuner.

Vurdering af den nuværende økonomiske styringsmodel

Det er vores overordnede vurdering, at Slagelse Kommune overordnet set benyttes rammebudgetter på de områder, der er kendetegnet ved, at det er Slagelse Kommune der optager langt hovedparten af kapaciteten, fx socialpædagogisk støtte efter Servicelovens §§ 82 og 85.

Omvendt anvendes 0-budgetter med balance mellem indtægter og udgifter på det takstfinansierede område, der er kendetegnet ved en høj grad af salg til andre kommuner. Dette giver virksomhederne incitament til at være attraktive ved at udvikle kvaliteten og gennem en konkurrence-dygtig pris. Samtidig fordrer modellen, at virksomhederne tilpasser deres aktivitet, hvis efterspørgslen ændrer sig.

Samtidig er det dog vores vurdering, at der er en række udfordringer med den konkrete udmøntning af den økonomiske styringsmodel ift. budgettildelingsmodellen, budgetopfølgningen og takstberegningen. Dette behandles nærmere i de følgende to afsnit.

8.1 BUDGETTILDELING OG BUDGETOPFØLGNING

Budgettildeling og budgetopfølgning

Indledning

Som nævnt indledningsvist i kapitlet, så er størstedelen af myndighedsbudgettet på handicap- og psykiatriområdet bestemt af en pris/takst x mængde-logik, mens den takstfinansierede del af virksomhederne opererer med 0-budgetter, hvor indtægter og udgifter balancerer. Dertil kommer mindre rammebudgetterede områder.

I det følgende beskrives kort budgetlægning og -opfølgning for myndighedsområderne, mens hovedfokus er den budgetmodel og -opfølgning, der aktuelt anvendes ift. virksomhederne. Taksterne berøres kort, men er nærmere udfoldet i afsnit 8.2. I forhold til virksomhederne fokuseres der i det følgende på den ikke-rammefinansierede del af budgetterne, fordi de som nævnt udgør langt hovedparten af økonomien på området.

Myndighed

Budgettildelingen på myndighedsområderne er beskrevet i kapitlets indledning. Hver af de to myndighedsområder har ansvar for at sikre, at budgettet overholdes ved at bevilge med udgangspunkt i kommunens kvalitetsstander og ved at sikre sammenhæng mellem pris og kvalitet.

På psykiatri-, handicap- og udsatteområdet foretages budgetopfølgningen på myndighedsdelen af CHP staben.

På myndighedsdelen af misbrugsområdet er det RCS, der står for budgetopfølgningen.

Virksomheder

Økonomien på det takstfinansierede område er overordnet set reguleret gennem Takstbekendtgørelsen, og yderligere via de regionale rammeaftaler. Det grundlæggende princip er, at virksomhedernes langsigtede omkostninger skal dækkes via opkrævningen af takster.

Som tidligere nævnt opererer virksomhederne med 0-budgetter på den takstfinansierede del af deres tilbud. Det indebærer, at virksomhederne forud for hvert budgetår skal opgøre den forventede omkostningsbase (løn, personaleudgifter, ejendomsudgifter mv.), eventuelt videreførte over-/underskud fra tidligere år, antal takstdage samt forventet belægning (og eventuel fordeling på forskellige takstniveauer) for det følgende år. Med udgangspunkt i dette kan det udledes, hvilken (salgs-)takst der skal til for, at der kan opnås økonomisk balance i det kommende budgetår.

I praksis afviger den faktiske belægning selvsagt ofte fra den estimerede, og derfor har virksomhederne ansvar for at tilpasse aktiviteten i løbet af året for at sikre, at der samlet set opnås budgetbalance. Som tommelfingerregel består virksomhedernes udgifter for 75-80 % vedkommende af løn, og derfor vil det ofte være ift. (gen-)besættelser af stillinger, at der er et handlerum, men det kan også være ift. andre udgiftstyper såsom anskaffelsen af materiel, aktivitetsniveauet mm.

Som beskrevet i kapitel 7, så bistår BAD med selve takstberegningen, og varetager i den sammenhæng den konkrete budgettering af ejendomsudgifter, forretning, afskrivning, feriepengeforpligtelser, finansiering af AS og overhead. Derudover har BAD ansvar for at lave de overordnede budgetter, der politisk godkendes, mens det er AS, der lægger de besluttede budgetter i økonomisystemet.

Af interviewene fremgår det, at det i høj grad er virksomhederne selv, der fastlægger det forventede udgiftsbudget (med undtagelse af førnævnte poster, der fastlægges af BAD), og der sker ikke en egentlig controlling af, om de fastlagte niveauer er ensartede og rimelige på tværs af virksomhederne. Ligeledes er det virksomhederne selv, der fastlægger deres forventede belægningsprocent og -profil.

Budgettildeling og budgetopfølgning

Budgetopfølgning og controlling

Det er den enkelte virksomhed, der står for at lave den løbende budgetopfølgning med udgangspunkt i det materiale, som AS udarbejder. Der er en stående mulighed for virksomhederne for at holde et budgetopfølgningssmøde med AS, men på nuværende tidspunkt er det kun SPS, der anvender denne mulighed. Dette er dog først kommet i stand efter, at virksomheden blev økonomisk udfordret.

Ellers er det virksomhederne selv, der kvalificere den basisbudgetopfølgning, som AS har lavet, og via NemØkonomi indmelder, når den er klar, og i øvrigt laver de skriftlige forklaringer.

I praksis betyder det, at der kan være tilfælde, hvor AS i deres indledende budgetopfølgning estimerer et merforbrug med udgangspunkt i forbruget år til dato, men den budgetansvarlige på virksomheden indmelder budgetoverholdelse, uden at der er dialog mellem de to parter.

Herefter er det BAD, der som led i den samlede budgetopfølgning på CHP's område vurderer materialet fra de enkelte virksomheder. Af interviewene kan det dog udledes, at denne controlling-rolle er meget begrænset. Således siger én af virksomhederne *"De vender aldrig tilbage på vores prognose. Vores bud er det, der går videre."*

I interviewene med BAD fremgår det ligeledes, at controllingen er meget overordnet, og der alene rettes kontakt til virksomhederne, hvis noget der ser direkte mærkeligt ud. Der sker således ikke en systematisk kvalificering af virksomhedernes budgetopfølgning med udgangspunkt i nøgletal eller andet, og BAD foretager heller ikke en evaluering af, hvor godt virksomhedernes budgetopfølgninger rammer ift. regnskabsresultatet (med henblik på fremadrettet læring).

Det er vores vurdering, at den meget sparsomme controlling i høj grad kan henføres til den autonomi, som virksomhederne har. Qua de i vidt omfang har opereret som selvstændige virksomheder, så har der også været en forventning om, at de selv varetager controllingen uden indblanding.

Samtidig er det også tydeligt af interviewene, at der fra AS's og BAD's side er en oplevelse af, at det er meget vanskeligt at gennemskue, hvad der reelt foregår på de enkelte virksomheder, og derfor er deres muligheder for at udfordre / controlle også begrænsede.

Endelig betyder den begrænsede ressource til controlling i BAD tillige, at dette kun sker i meget begrænset omfang.

Udfordringer med den nuværende budgetmodel

Med udgangspunkt i den foregående beskrivelse af budgettildelingsmodellen på det takstfinansierede område og den aktuelle budgetopfølgning, ser vi følgende udfordringer ved den nuværende model:

1. Der foretages ikke en grundig controlling af virksomhederne
2. Der er ikke en løbende stillingtagen til de lønrelaterede omkostninger
3. Der er ikke en løbende stillingtagen til en række andre omkostningsområder
4. Der er uklarhed om, hvorvidt ejendomsudgifterne er beregnet korrekt
5. Der er ikke tilstrækkeligt incitament for virksomhederne til at prioritere Slagelse Kommunes behov

Disse udfordringer udfoldes nærmere i det følgende.

Udfordring 1: Der foretages ikke en grundig controlling af virksomhederne

Den begrænsede controlling af virksomhedernes økonomi, som er beskrevet i det foregående, har dels den konsekvens, at det er virksomhederne selv, der i vidt omfang fastsætter deres budgetter (og dermed taksten), samt at der er en risiko for, at økonomiske problemer opdages og håndteres for sent.

I forhold til udarbejdelsen af budgetter, så giver den manglende controlling sig udslag ved, at der ikke ift. den enkelte virksomhed og på tværs foretages et check af, om de indlagte niveauer er ensartede og rimelige (udfoldes nærmere i udfordring 2 og 3).

Budgettildeling og budgetopfølgning

Det har den konsekvens, at virksomhederne kan operere med meget forskelligartede niveauer ift. ledelse, administrativ understøttelse, aktiviteter, kompetenceudvikling, bemanning mm.

Der er principielt ikke noget forkert i, at niveauerne kan være forskellige mellem virksomhederne. Men det er vores grundlæggende opfattelse, at der bør være transparens herom og at der bør ske en aktiv stillingtagen til rimeligheden i det. I forhold til rimeligheden bør det indlagte niveau ses i forhold til den afledte konsekvens for taksten (og dermed konsekvenserne for myndighedsbudgettet) og en fælles afstemning på tværs af tilbud. Transparensen er samtidig en forudsætning for, at drøftelserne kan ske på et retvisende og oplyst grundlag, og yderligere en forudsætning for, at besluttede besparelser kan udmøntes klogt og konsekvent.

Yderligere er der ikke fælles principper for, hvordan belægningsprocenten fastlægges. Det underbygger yderligere, at det er virksomhederne selv, der i vidt omfang autonomt fastsætter budgetterne og den afledte takst. Erfaringen fra andre kommuner er, at der flere steder arbejdes med nogle grundlæggende principper for fastsættelse af belægningsprocenten, fx sidste års niveau, gennemsnittet for de seneste 3 foregående år (korrigeret for væsentlige ændringer) m.fl. Det sikrer grundlæggende mod, at der spekuleres i at fastsætte en kunstig lav belægningsgrad og derigennem opnå en højere takst. Det bemærkes, at vi i gennemgangen af takstgrundlaget ikke har fundet tegn på, at virksomhederne i Slagelse Kommune har spekuleret i dette, men det er en risiko med den nuværende model.

I forhold til den manglende/begrænsede controlling ift. de løbende budgetopfølgninger, så er det vanskeligt at konkludere, hvad den konkrete konsekvens er. Men den relativt begrænset controlling indebærer en risiko for, at økonomiske problemer opdages for sent, og at der ikke i fællesskab tages hånd herom.

Denne risiko kan eksemplificeres ved, at der ved et merforbrug på +5 procent eller over 1,0 mio. kr. på et område skal laves en handleplan.

BAD har i den sammenhæng kunne se, at der på nogle områder synes at være eksempler på, at der er blevet indmeldt et merforbrug på lige under 5 procent eller lige under 1,0 mio. kr., hvorved der ikke har skulle udarbejdes en handleplan. Dermed er det forsøgt håndteret "internt", indtil dette viste sig umuligt, og de centrale økonomifunktioner alligevel blev involveret, dog først senere i processen, hvilket er u hensigtsmæssigt.

Udfordring 2: Der er ikke en løbende stillingtagen til de lønrelaterede omkostninger

I forbindelse med den årlige beregning af budgettet for næste år (og de afledte takster), er der ikke en forholden sig til de lønrelaterede områder, der generelt set udgør 75-80% af virksomhedernes udgifter, og dermed hovedparten af budgettet. Denne del pris-/lønfremskrives og videreføres blot fra år til, uden stillingtagen til det nærmere indhold og dermed støtte-/serviceniveau.

Dette er i sig selv ikke en udfordring, hvis der er klarhed om, hvilke forudsætninger der er lagt til grund, dvs. hvilket budget, der er afsat til ledelse, teknisk- og administrativt personale, vikarer og fast personale, og at dette omsættes til virksomhedernes budgetter på området.

Dette er imidlertid ikke tilfældet i dag i CHP. I stedet er der en udbredt oplevelse, at det er uklart, hvordan budgettet og taksterne er bygget op, og hvad de indeholder.

Konsekvensen heraf er, at der ikke nødvendigvis er en sammenhæng mellem de forudsætninger, der er lagt til grund for budgettet på de enkelte lønrelaterede områder, og hvordan midlerne i praksis anvendes.

Det er vores forventning, at en analyse af de lønrelaterede omkostninger vil afsløre væsentlige forskelle mellem lønniveauerne på tværs af virksomheder (og potentielt inden for samme virksomhed), grundet fraværet af en fælles lønpolitik og -bånd (jf. afsnit 7.1). Ligeledes er det vores forventning, at analysen vil vise, at der er stor forskel mellem det lønniveau, der aktuelt er indeholdt i det budget, der lægger til grund for taksterne, og det faktisk udmøntede (udfoldes i afsnit 8.2).

Budgettildeling og budgetopfølgning

Udfordring 3: Der er ikke en løbende stillingtagen til en række andre omkostningsområder

På den ikke-lønrelaterede del giver virksomhederne yderligere udtryk for en række udfordringer, fordi der er en oplevelse af, at budgettet ikke i alle tilfælde følger med ændringer i de underliggende udgiftsniveauer. Fx udtrykker en virksomhed ”Vi oplever at kravene stiger ift. tilsyn, sundhed mv. Men vi oplever ikke at taksterne følger med”.

Samtidig er det ikke nødvendigvis sikkert, at de historisk indlagte udgiftsniveauer til fx supervision og kompetenceudvikling fortsat er gældende.

Konsekvensen ved ikke at regulere budgettet ift. underliggende ændringer i udgifter til fx tilsyn, sundhedsudgifter, kompetenceudvikling mv. er, at der er en risiko for, at de nævnte områder ikke prioriteres i tilstrækkeligt omfang, alternativt at midlerne tages fra andre områder, fx fra støttetimerne (medmindre der er frie budgetmidler andre steder). Herved udvandes forholdet mellem takst- og støtteniveau.

Udfordring 4: Der er uklarhed om, hvorvidt ejendomsudgifterne er beregnet korrekt

I de enkelte virksomheders budgetter er der afsat midler til en række forskellige ejendomsudgifter, herunder ejendomsservice. Der er dog flere af virksomhederne, der giver udtryk for, at de ikke kan genkende, at det afsatte budget skulle modsvarer udgiftsniveauet. Derudover kan virksomhederne ikke i alle tilfælde kan se, hvad regningerne fra Kommunale Ejendomme vedrører, hvorved de betaler i blinde. Det skaber undren og mistillid, fordi det i sagens natur bliver ugennemsigtigt, hvad der betales for og hvorfor.

Som på alle øvrige områder, bør der være klarhed om aftaler og niveauer for at sikre, at budgetterne er korrekte, og der ikke går midler fra støtten til at finansiere ejendomsrelaterede udgifter.

Udfordring 5: Der er ikke tilstrækkeligt incitament for virksomhederne til at prioritere Slagelse Kommunes behov

Den takstfinansierede budgetmodel med 0-budgetter giver i sig selv ikke virksomhederne incitament til at prioritere enkelte kommuner/købere frem for andre. Der er således et grundlæggende økonomisk incitament til at fylde pladserne med relevante borgere, uanset hvor de kommer fra.

Samtidig har det tidligere været en selvstændig målsætning at være sælgerkommuner (jf. kapitel 2), og det har som tidligere nævnt medført en stærk selvstændig virksomhedsidentitet (på bekostning af en fælles centeridentitet) og et begrænset samarbejde om udvikling af tilbudskapaciteten mm.

Med budgetforlig 2023 er der gjort op med det selvstændige mål om at være sælgerkommuner. Det er ud fra en samlet økonomisk centeroptik derfor relevant, at der i den fremtidige økonomiske styringsmodel tilføjes et klart incitament for virksomhederne til at prioritere Slagelse Kommunes borgere først for at sikre, at socialområdet samlet set har de bedste vilkår for at sikre den økonomiske styring.

Opsamling

Samlet set er det vores vurdering, at budgettildelingen og budgetopfølgningen for den takstfinansierede del af CHP bør justeres, således at den fremadrettet omfatter:

- Et klart incitament for virksomhederne til at prioritere Slagelseborgere
- Udgiftsægte og transparente budgetter (og heraf følgende takster)
- En entydig sammenhæng mellem takst- og støtteniveau
- At Socialchefen godkender virksomhedernes budgetter (herunder udgiftsniveau og takst)
- Styrket opfølgning og controlling.

8.2 TAKSTER

Takster

Indledning

Som nævnt i kapitlets indledning, så udgør de takstfinansierede områder den største del af budgettet for både myndighed og virksomheder. Udover taksternes økonomiske betydning, så er taksterne også udtryk for et underliggende service-/støtteniveau, som er en central del af forventningsafstemningen mellem udfører og myndighed.

Taksterne er som tidligere beskrevet et produkt/resultatet af de udgifts- og indtægtsbudgetter, der fastlægges forud for hvert budgetår for de enkelte virksomheder og tilbud, da taksterne skal dække tilbuddenes langsigtede omkostninger. Takstfastsættelsen reguleret via Takstbekendtgørelsen og de regionale rammeaftaler.

Grundet koblingen mellem budget og takster, så er en række forhold med afledte konsekvenser for takstfastsættelsen og -niveauet allerede behandlet i de foregående afsnit. I det følgende fokuseres derfor på den model, der ligger til grund for fastsættelsen af takster, samt transparensen mellem takst- og serviceniveau (herunder støtteniveauet).

Takstmodellen

I forbindelse med analysen er de underliggende takstberegninger for CHP's tilbud gennemgået, og det kan overordnet set konstateres, at der ligger takstberegninger, der grundlæggende lever op til de lovgivningsmæssige og regionale krav.

Der er således et takstgrundlag, der årligt opdateres, og hvor der løbende tages højde for blandt andet:

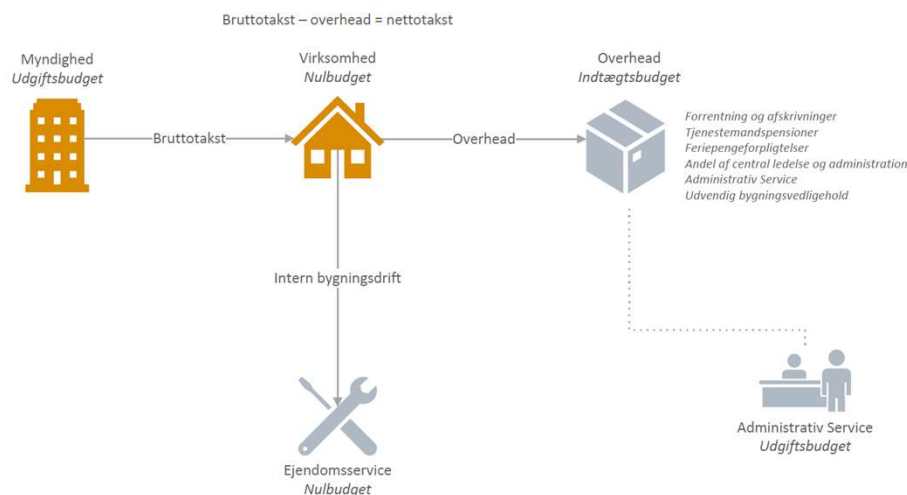
- Pris/lønudvikling
- Over-/underskud over/under 5 procent fra tidligere år
- Større ændringer i ejendomsudgifter eller lignende
- Hensættelse af midler til feriepengeforpligtelser
- Forretning og afskrivning i henhold til de underliggende beregninger

- Korrektion i henhold til virksomhedernes belægningsforventninger (antal og takstkategori) på de enkelte tilbud
- Korrektion ift. ændringer i pladser.

Den årlige takstberegning foretages af en medarbejder i BAD, men det er som tidligere beskrevet virksomhederne, der melder ind ift. forventet udgiftsbehov og belægningsprocent (og dermed indirekte fastsætter taksten).

Taksterne danner grundlag for afregningen mellem myndighedsbudgettet (Slagelse Kommunes eget og andre kommuners) og institutionerne. Som nævnt skal taksterne dækker virksomhedernes samlede langsigtede omkostninger, og det vil sige, at en del af takstindtægten tilgår andre områder end virksomhederne selv, fordi opgaverne er en del af driften af det samlede tilbud, jf. nedenstående figur.

Figur. Betalingsstrømme og budgetter



Kilde: Slagelse Kommune

Udfordringer ved de nuværende takster

Til trods for, at der grundlæggende er en takstmodel og takstberegninger, der lever op til reglerne på områder, så udfordrer de nuværende takster den økonomiske (og faglige) styring på en række områder, fordi:

1. Der ikke er en entydig sammenhæng mellem takst og budget
2. Der er ikke en entydig sammenhæng mellem takst og afledt støtte

Disse udfordringer udfoldes nærmere i det følgende.

Udfordring 1: Der er ikke en entydig sammenhæng mellem budget og takst

Da taksten er et produkt af det forventede udgifts-/omkostningsbehov for det givne år, er der grundlæggende mulighed for at skabe en 1-1 sammenhæng mellem budgettet, og de niveauer, der er indregnet i taksten på de enkelte poster.

Af interviewene kan det imidlertid konstateres, at der i praksis ikke sker denne oversættelse, og dermed er der ikke en klar kobling mellem det, der er indregnet i taksten til fx ledelse, administration, Kommunale ejendomme/teknisk personale, tilsyn, kompetenceudvikling mv., og det der lægges ind i budgetterne for de enkelte virksomheder.

Det mudrer i væsentlig grad billedet og kommunikationen mellem virksomhederne og BAD omkring økonomien. Af interviewene kan det således konstateres, at flere af virksomhederne har meget begrænset ejerskab til taksten, og grundlæggende ikke oplever helt at forstå den. Derfor skal de ofte have fat i controlleren i BAD, når der er takstrelaterede spørgsmål – og dermed bliver denne funktion en meget kritisk ressource, jf. tidligere nævnte udfordring omkring sårbarhed.

Omvendt fremgår det af interviewene med BAD, at de ikke oplever at have et nært kendskab til den nærmere økonomi i de enkelte virksomheder. Derfor har BAD svært ved at skabe koblingen mellem det, der indgår i taksterne, og virksomhedernes dispositioner ift. budgettet.

Samlet set efterlader det et indtryk af, at der er sket en dekopling mellem de budgetter (herunder fordelingen af budgettet på underlæggende udgifts- og omkostningstyper) som virksomhederne styrer efter, og den takst, der i vidt omfang udarbejdes af BAD, og som lægger til grund for indtægtsbudgetterne.

Derfor er der et meget begrænset ejerskab til taksterne, og der er ikke den nødvendige kobling mellem takster og budgetter. Det har konkret betydet, at besluttede besparelser og effektiviseringer er blevet udmøntet på myndighedsbudgettet som en budgetreduktion, men der ikke er sket en modsvarende reduktion på virksomhedernes udgiftsbudgetter. Derved er taksterne forblevet uændret, og myndighed har dermed stået med et reduceret budget, men med uændrede takster på de interne tilbud, hvorfor forudsætningerne for at realisere besparelsen mindst talt har været dårlige.

Udfordring 2: Der er ikke en entydig sammenhæng mellem takst og afledt støtte

Denne udfordring er direkte relateret til og påvirket af førnævnte forhold vedrørende uklarhed om budgetforudsætningerne og koblingen mellem budget og takst. I forlængelse af disse forhold kan det grundlæggende konstateres, at både myndighed og virksomhederne giver udtryk for ikke at vide, hvilken konkret støtte der kan forventes for en given takst.

Dette mudrer dialogen mellem myndighed og virksomheder ifm. forhandling, fordi der ikke er klarhed over indholdet af de enkelte takster. Men det udfordrer også virksomhedernes muligheder for rent faktisk at give den støtte, som borgeren er berettiget til via takstindplaceringen.

I praksis sker takstindplaceringen med udgangspunkt i en fælles fornemmelse af, hvad det rigtige niveau er, når tilbuddets takstniveauer, borgerens VUM-score og indplaceringen af andre borgere tages i samlet betragtning. Indplacering sker således relativt til, hvad lignende borgere er indplaceret på, uagtet det ikke er klart, hvad dette præcis indebærer af støtte.

Takster

Konsekvensen af denne udfordring er, at det reelt er virksomhederne, der fastlægger serviceniveauet på de enkelte taksttrin med udgangspunkt i den støtte, som det er muligt / som det prioriteres at levere inden for det samlede budget. Dermed er der ikke en direkte kobling til de kvalitetsstandarder, som myndighed visiterer ud fra samt borgerens VUM-score, og dermed er det heller ikke i fuldt omfang politikerne, der fastlægger serviceniveauet.

Samtidig betyder den manglende kobling mellem takst og støtte, at virksomhederne reelt har forskellige vilkår for at levere en passende støtte / kvalitet grundet de takster, som der historisk er fastsat.

Genberegning af taksterne

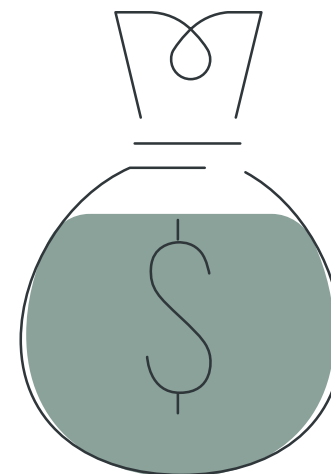
I interviewene udtrykkes der fra alles side (myndighed, udfører og administrative funktioner) et ønske om at genberegne taksterne og sikre et gennemsigtigt beregningsgrundlag med kobling til konkrete støtte-niveauer.

Forud for igangsættelsen af nærværende analyse var der nedsat en takstarbejdsgruppe, der var i gang med at kigge på dette med blik for den kommende takstbekendtgørelse. Denne gruppe er på nuværende tidspunkt pauseret, med henblik på at afvente outcome af nærværende analyse.

Samtidig fremgår det af interviewene, at der for år tilbage har været tilløb til at genberegne taksterne, men det indledende arbejde viste, at det ville medføre store budgetforskydninger mellem virksomhederne, så det valgte man ikke at gå videre med på daværende tidspunkt.

Det er således vores vurdering, at forklaringen på de nuværende udfordringer med taksterne skal findes i, at en gennemgående oprydning ikke er blevet prioriteret grundet ressourcemæssige og budgetmæssige forhold. I stedet er der videreført en praksis, som der fra alles side er mere eller mindre utilfreds med grundet de ovennævnte udfordringer.

Samtidig er det også vores vurdering, at den meget sårbare organisering omkring takstberegningen, hvor der sidder én nøglemedarbejder i BAD med det fulde ansvar og med begrænsede muligheder for sparring er en sårbarhed, der fremadrettet bør være fokus på.



9. OPSAMLLENDE UDFORDRINGSBILLEDE

Opsamlende udfordringsbillede

I dette kapitel foretages en kort opsamling på de ovenstående kapitler. Resultatet er et samlet situations- og udfordringsbillede, der leder frem til de efterfølgende løsningsafsnit.

Det specialiserede voksenområde i Slagelse er under pres

Af kapitel 2 fremgik det, at det specialiserede voksenområde som CHP har ansvaret for er under et betydeligt udgiftspres, da der over en årrække har været stigende udgifter på området. Denne udvikling forventes at fortsætte fremadrettet, og derfor er der indlagt væsentlige besparelser for modgå udviklingen.

Den foretagne sammenligningen med andre kommuner viste, at Slagelse Kommune har et relativt højt udgiftsniveau, både når der sammenlignes på landsplan og ift. relevante sammenligningskommuner.

Utilstrækkelig mål og retning for CHP

Af kapitel 3 fremgik det, at der er begrænsede fælles mål og strategier for CHP, herunder at de politiske fastsatte mål og retning for CHP i dag ikke vurderes tilstrækkeligt til at kunne udgøre en klar strategisk retning for området.

Mangelfuldt samspil mellem myndighed og virksomheder

Af kapitel 4 fremgik det, at der i dag kun er en begrænset fælles centeridentitet på tværs af virksomhederne og på tværs af myndigheder og myndighed. Det betyder, at der i dag ikke arbejdes målrettet med en fælles og koordineret udvikling af CHP. Det omfatter både den faglige udvikling og den økonomiske styring. Ligeledes fremgår det, at ledergruppen med fordel kan styrke sig som fælles ledelsesteam med en fælles opgave.

Af samme kapitel fremgik det, at der er en manglende tradition for et tæt samspil mellem myndighed og udfører, hvilket medfører, at det daglige samarbejde mellem virksomheder og myndig er ikke velfungerende alle steder, samt at der er et begrænset samarbejde mellem de enkelte virksomheder.

Utilstrækkelig koordinering af efterspørgsel og udbud i CHP

Af kapitel 5 fremgik det, at der er en manglende kobling og koordinering mellem myndigheds behov og tilbudsviften i Slagelse Kommune. Det betyder, at der er en manglende helhedsorientering i udviklingen af tilbud og indsatser, et aktuelt mismatch mellem udbud og efterspørgsel. Samtidig er der ikke en formuleret governancestruktur til at trække af på uenigheder mellem virksomheder og myndigheden i Slagelse Kommune.

Manglende match mellem den nuværende kapacitet og efterspørgsel

Af kapitel 6 fremgik det, at der er et mismatch mellem myndigheds aktuelle efterspørgsel og den kapacitet, som virksomhederne udbyder. Mismatchet kommer til udtryk ved, at myndighed har et stigende køb af pladser og indsatser, ved private leverandører eller ved andre kommuner, som resultat af, at myndighed ikke oplever virksomhederne kan levere de rette tilbud til de sammensatte målgrupper og/eller typer af støttebehov. Baggrunden for dette omhandler dels incitamenterne i Slagelse Kommune som "sælgerkommune", incitamenterne i den aktuelle styringsmodel og det begrænsede samarbejde mellem myndighed og virksomhederne.

Opsamlende udfordringsbillede

Uensartet administrativ organisering

Af kapitel 7 fremgik det at der i dag er relativt store frihedsgrader for de enkelte virksomheder ift. selv at beslutte organisering og styring af deres virksomheder.

Ligeledes fremgik det af samme kapitel, at der er en uensartet og delvist uklar arbejdsdeling mellem virksomheder, centerstab i CHP, AS og BAD, hvilket både resulterer i uklare ansvarsforhold samt risiko for dobbeltfunktioner.

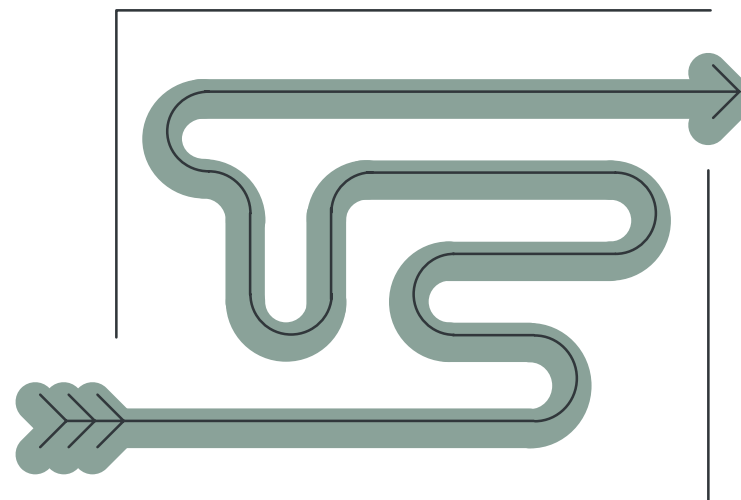
Endelig fremgik det, at den nuværende controlling og økonomiske overblik på området vurderes mangelfuldt.

Manglende transparens og tydelighed i nuværende økonomiske styringsmodel

Af kapitel 8 fremgik det, at den nuværende styringsmodel indeholder en række konkrete udfordringer ift. budgettildelingsmodellen, budgetopfølgningen og takstberegningen.

Konkret består udfordringerne i,

- Manglende incitament for virksomhederne til at prioritere Slagelseborgere
- At de nuværende budgetter ikke er udgiftsægte og transparente (hvilket medfører ikke udgiftsægte takster)
- En manglende sammenhæng mellem takst- og støtteniveau
- En manglende ledelsesmæssigt stillingtagen (fra socialchefen) til de nuværende udgiftsniveauer på virksomhederne.
- En utilstrækkelig controlling.



10. FORSLAG TIL MÅL OG RETNING FOR CHP

Løsningsforslag 1: Udarbejdelse af en politisk fastsat strategi

Udfordring

Af kapitel 3 og 4 fremgik det, at der er begrænsede fælles mål og strategier for CHP, herunder at de politiske fastsatte mål og retning for CHP i dag ikke vurderes tilstrækkeligt til at kunne udgøre en klar strategisk retning for CHP.

Løsningsforslag og anbefalinger

Det er vores vurdering, at der bør udarbejdes mere klare politiske forventninger til CHP samt en fælles strategisk retning, der sikrer en koordineret og fælles udvikling af området.

Løsningsforslag 1: Udarbejdelse af en politisk fastsat strategi

Det anbefales, at der udarbejdes en politisk fastsat strategi for det specialiserede voksenområde i Slagelse Kommune, der kan udgøre en fælles retning for CHP og være guideline for prioriteringer og handlinger i centeret.

Det anbefales, at en kommende strategi tillige medtænker CHP's primære samarbejdsrelationer bl.a. CSÆ (Ældre og Sundhedsområdet) samt Børn og Familier ift. at sikre gode overgange.

Opmærksomhedspunkter

-

Økonomiske potentialer

-

Implementeringsovervejelser

-

11. FORSLAG TIL FREMTIDIG SAMLET ORGANISERING AF CHP

Løsningsforslag 2: Fælles centeridentitet og etablering af samlet centerledelse

Udfordring

Af kapitel 4 fremgik det, at der i dag kun er en begrænset fælles centeridentitet på tværs af virksomhederne og på tværs af virksomheder og myndighed. Det betyder, at man i dag ikke arbejder målrettet med den fælles og koordinerede udvikling af CHP. Det omfatter både den faglige udvikling og den økonomiske styring. Ligeledes fremgår det, at ledergruppen med fordel kan styrke sig som fælles ledelsesteam med en fælles opgave.

Af samme kapitel fremgik det, at der er en manglende tradition for et tæt samspil mellem myndighed og udfører, hvilket medfører, at det daglige samarbejde mellem virksomheder og myndig ikke er velfungerende alle steder, samt at der er et begrænset samarbejde mellem de enkelte virksomheder.

Løsningsforslag og anbefalinger

Det er vores vurdering, at der er behov for en væsentlig mere helhedsorienteret centeridentitet, hvis en koordineret udvikling skal kunne finde sted på tværs af myndighed og virksomheder og mellem virksomheder. Dette vil være centralt for at sikre en fremadrettet styring både fagligt og økonomisk, der er koordineret og afstemt på tværs.

Det er vores vurdering at den nuværende kultur og styring, hvor de enkelte enheder (virksomheder og myndighed) overvejende kører selvstændigt, ikke vil kunne håndtere de væsentlige økonomiske og strukturelle udfordringer, som CHP står overfor.

Som led heri er det vores vurdering, at der er behov for at omdanne den nuværende ledergruppen til en egentlig centerledelse, med en fælles opgave om at drive og udvikle CHP på tværs af myndighed og udfører.

En supplerende effekt heraf vil være, at man som leder i CHP vil blive en del af et fælles lederteam, og dermed vil få styrket sine kollegiale relationer, muligheder for sparring og få indflydelse på udviklingen i hele CHP. Et element heri vil derved være, at gå fra det nuværende mere uforpligtende fællesskab til et reelt forpligtende fællesskab.

En fælles centeridentitet vil betyde fælles faglig udviklingsstrategier, fælles mål, fælles retningslinjer, fælles tværgående prioriteringer, fælles styringsværktøjer mv.

Ovenstående vil dog også medføre et opgør med de nuværende store lokale frihedsgrader til selvstændigt at fastlægge styring, udvikling mv. lokalt. Det omfatter derved en ændret kultur i hele CHP, hvor der tagets et tværgående ansvar for hele CHP.

Ovenstående kan synes enkelt men vil reelt være en betydelig kulturel forandring i hele CHP som vil kræve en markant ledelsesmæssig indsats og som vil medføre mærkbare kulturelle, styringsmæssige og ledelsesmæssige ændringer i de enkelte virksomheder.

Løsningsforslag 2: Fælles centeridentitet og etablering af samlet centerledelse

Det anbefales, at CHP styrker den fælles centeridentitet og omdanner den nuværende ledergruppe til en egentlig forpligtende centerledelse, med en fælles opgave (og en tværgående ansvarstagen) om at drive og udvikle CHP på tværs af myndighed og udfører.

Opmærksomhedspunkter

-

Økonomiske potentialer

Forslaget vurderes ikke i sig selv have et økonomisk potentiale, men det er vores vurdering, at forslaget vil give mulighed for en mere koordineret udvikling og styring, som vil være mere økonomisk ressourceeffektiv.

Implementeringsovervejelser

Det vil kræve en betydelig ledelsesmæssig indsats over en længere periode, at opbygge en fælles kultur, hvor man tager ansvar på tværs ift. helheden i CHP.

Løsningsforslag 3: Styrket socialchefrolle

Udfordring

Af kapitel 4 fremgik det, at der i dag kun er en begrænset fælles centeridentitet på tværs af virksomhederne og på tværs af virksomheder og myndighed.

Af ØU sag pr. 24/10 2022 om justering af organiseringen i Slagelse Kommune pr. 1. april 2023 fremgår det bl.a.:

”Centrene ledes af en chef, som har det faglige, økonomiske og personalemæssige ansvar i forhold til centeret... Chefen har flere ansvarsområder, som ikke kan delegeres til andre ledelseslag:

- *Det overordnede faglige, økonomiske og personalemæssige ansvar i centeret.*
- *Ledelse af virksomhedslederne samt afdelingsledere i eget center, herunder føre tilsyn med faglig kvalitet, økonomi m.m.*

...Udover myndighedsopgaver og politisk betjening varetager centeret typisk en række opgaver, som ikke kan placeres på virksomhedsniveau, fordi der i virksomhederne ikke kan opnås den nødvendige faglige eller økonomiske bæredygtighed. Den konkrete organisering og udførelse af disse opgaver planlægges i dialog med virksomhedslederne ...”

Med ovenstående citat har socialchefen i dag, således den formelle kompetence til at drive udviklingen i centeret, men det er vores vurdering at der har været en tradition, hvor virksomhederne har haft store lokale frihedsgrader til selv at tilrettelægge udviklingen og styringen i egen virksomhed. Herudover fremgik det af kapitel 4, at Socialchefens stabsunderstøttelse i dag er meget begrænset. Det er derfor vores vurdering, at Socialchefen med den nuværende styring og kultur reelt har begrænsede muligheder for at drive og styre den samlede udvikling i CHP.

Løsningsforslag og anbefalinger

Det er vores vurdering, at Socialchefens muligheder for reelt at drive og styre CHP bør styrkes for at kunne håndtere de væsentlige økonomiske og strukturelle udfordringer, som CHP står overfor.

Ligeledes er det vores vurdering, at realiseringen af Løsningsforslag 2: Fælles centeridentitet og etablering af reel centerledelse, vil kræve en stærkere socialchefrolle og understøttelse heraf, så Socialchefen reelt får muligheder for at drive udviklingen af et samlet center.

Løsningsforslag 3: Styrket socialchefrolle

Det anbefales, at kulturen og praksis omkring socialchefrollen styrkes. Dette bør dels ske som led i løsningsforslag 2 (*Fælles centeridentitet og etablering af reel centerledelse*), men ligeledes ved en styrket stabsunderstøttelse af socialchefrollen (økonomisk, styringsmæssigt og fagligt).

De konkrete elementer i en styrket stabsunderstøttelse uddybes i de følgende løsningsforslag.

Opmærksomhedspunkter

-

Økonomiske potentialer

Forslaget vurderes ikke i sig selv have et økonomisk potentiale, men det er vores vurdering, at forslaget vil give mulighed for en bedre samlet styring af CHP, som må forventes at kunne give en bedre økonomisk styring af området.

Implementeringsovervejelser

Bør implementeres som led i løsningsforslag 2 (*Fælles centeridentitet og etablering af reel centerledelse*) samt implementeringen af løsningsforslag vedr. fremtidig administrativ organisering.

Løsningsforslag 4: Justering af virksomhedsstruktur

Udfordring

Af kapitel 4 fremgik det, at virksomheder i dag er meget forskelligartede i størrelse (antal borgere og budget). Ligeledes viste opgørelsen over ledelsesspænd, at der er en række forskelle heri mellem virksomhederne.

Yderligere viste kapitel 6, at der er opgaver, der delvist er delt mellem virksomhederne (fx er dagtilbud overvejende i VASAC, men der er ligeledes dagtilbud i andre af virksomhederne).

Løsningsforslag og anbefalinger

Når CHP skal have gennemført den forestående analyse af den fremtidige efterspørgsel og tilbudsvifte anbefaler vi, at man samtidig ser på om den nuværende virksomhedsstruktur er optimal ift. den fremtidige tilbudsvifte. Dette skyldes bl.a., at en fremtidig tilbudsvifte vil kunne medføre yderligere forskelle mellem virksomhederne, eller at der skabes nye sammenhænge mellem pladstyper.

Løsningsforslag 4: Justering af virksomhedsstruktur

Det anbefales, at CHP ifm. den forestående analyse af den fremtidige efterspørgsel og tilbudsvifte foretager en analyse af om den nuværende virksomhedsstruktur er optimal ift. den fremtidige tilbudsvifte.

Opmærksomhedspunkter

Der bør være en løbende opmærksomhed på om virksomhedernes organisering er den rette jf. dels analysens af den fremtidige efterspørgsel og tilbudsvifte samt den løbende implementering af planen.

Økonomiske potentialer

-

Implementeringsovervejelser

-

Løsningsforslag 5: Ændring af virksomhedsbegrebet

Udfordring

Det er vores vurdering, at det nuværende virksomhedsbegreb ift. CHP signalerer et selvstændigt erhvervsmæssigt bundlinjefokus. Dette forstærke af sælgerkommunetilgangen.

Derved signalerer virksomhedsbegrebet ikke en fælles og helhedsorienteret ansvarstagen for en fremadrettet håndtering af de centrale udfordringer, som CHP står overfor (økonomisk, fagligt, strukturelt mv.)

Konkret signalerer det nuværende virksomhedsbegreb efter vores opfattelse ikke:

- Ansvar for det samlede CHP
- Ansvarstagen for Slagelses-borgerne
- Ansvarstagen for den samlede økonomi i Slagelse Kommune

Løsningsforslag og anbefalinger

Virksomhedsbegrebet er politisk fastsat og er et centralt element i den nuværende organisationsstruktur i Slagelse Kommune. En ændring af virksomhedsbegrebet vil følgelig forudsætte en politisk beslutning herom.

Løsningsforslag 5: Ændring af virksomhedsbegrebet

Det anbefales, at Slagelse Kommune overvejer om virksomhedsbegrebet med fordel kan erstattes af et andet og mere neutralt begreb (fx enhed for, eller klynge).

En ændring af virksomhedsbegrebet vil ift. CHP kunne understøtte en styrket fælles og helhedsorienteret tilgang, og fokus på borgerne i Slagelse Kommune.

Opmærksomhedspunkter

En beslutning herom vil være en politisk beslutning og vil have betydning for hele Slagelse Kommune.

Økonomiske potentialer

-

Implementeringsovervejelser

-

12. FORSLAG TIL FREMTIDIG STYRING AF UDBUD OG EFTERSPØRGSEL

Løsningsforslag 6: Ny samarbejdsmodel mellem myndighed og virksomheder ift. fremtidig tilbudsvifte

Udfordring

Den nuværende model for styring af udbud og efterspørgsel indeholder modsatrettede incitamenters mellem myndighed og virksomheder. Det har skabt en situation, hvor myndighed i stigende grad køber eksterne tilbud. Der er således en ubalance mellem de behov Slagelse Kommunes myndighed har og udbuddet af pladser, som Slagelse Kommunes udførere tilbyder.

Løsningsforslag og anbefalinger

Det er vores vurdering, at den nuværende kultur og styring, hvor de enkelte enheder (virksomheder og myndighed) overvejende kører selvstændigt ikke vil kunne håndtere de væsentlige økonomiske, og strukturelle udfordringer som CHP står overfor.

Som led heri er det vores vurdering, at der er behov for at omdanne den nuværende ledergruppen til en egentlig centerledelse, med en fælles opgave på tværs af myndighed og udfører, som beskrevet i løsningsforslag 2.

Det betyder konkret, at det i forhold til styring af efterspørgsel og udbud ikke længere bør være en opgave for den enkelte udfører i forhold til at udvikle, tilpasse og justere sin kapacitet. Den overordnede styring af efterspørgsel og udbud, dvs. åbne nye tilbud, udvikle eksisterende og omlægge eller nedlægge utidssvarende tilbud, flyttes til den nye centerledelse på tværs af CHP. Dette betyder samtidigt, at Socialchefen har kompetencen til at "trække af" på beslutninger om kapacitet, såfremt der ikke kan opnås konsensus.

Det betyder endvidere:

- at myndighed har medansvar for kapacitet og indholdet i tilbuddene, herunder behovet for udvikling af nye tilbuds- og indsatsformer.
- Det betyder, at virksomhederne inddrages i, hvordan efterspørgslen i myndighed matches bedst muligt.

- Det betyder, at myndighed bør lave halvårslige forventningsopgørelser baseret på faktiske data om efterspørgsel og udbud, som oplæg til den nye centerledelse som grundlag for fremadrettede beslutninger og efterspørgsel og udbud.
- Det betyder, at der bør udarbejdes et fælles sprog ift. målgruppegrupperinger.

Løsningsforslag 6: Ny samarbejdsmodel mellem myndighed og virksomheder ift. fremtidig tilbudsvifte

Det anbefales, at opgaven med at styre den fremadrettede efterspørgsel og udbud af kapacitet i CPH forankres i den nye og tværgående centerledelsesgruppe.

Opmærksomhedspunkter

For at kunne give den nye centerledelse et ordentligt beslutningsgrundlag kræves det, at der udarbejdes fælles og valide data som kan give et fælles overblik (kapacitet, alder, flow, ekstern efterspørgsel, intern efterspørgsel, sager på vej, hvor er der ledig kapacitet). Dette eksisterer ikke i dag og forudsætter en ny form for administrativ understøttelse, som der heller ikke er i dag.

Økonomiske potentialer

Forslaget vurderes ikke i sig selv have et økonomisk potentiale, men det er vores vurdering, at forslaget vil give mulighed for en mere koordineret udvikling og styring, som vil være mere økonomisk ressourceeffektiv.

Implementeringsovervejelser

Bør understøttes af etablering af et fælles visitations- og matchudvalg (jf. løsningsforslag 7).

Løsningsforslag 7: Etablere et nyt visitations- og matchforum (1 af 2)

Udfordring

Af kapitel 5 fremgik det, at det i dag er den enkelte virksomhed, der vurderer, om en borger matcher det enkelte tilbud, og som derved kan vælge den borger, der har den "bedst" takst eller passer bedst ind ift. øvrige borgere på tilbuddet - uanset om det er en Slagelse-borger eller en anden kommunes borger.

Løsningsforslag og anbefalinger

I forlængelse af forrige løsningsforslag 6 om en ny samarbejdsmodel ift. fastlæggelse af tilbudsviften anbefales der ligeledes etableret en ny visitations- og matchmodel mellem myndighed og udfører i forhold til den enkelte borger. Den nye visitations- og matchmodel skal sikre, at incitamenterne i den nye centerledelse, nye fælles styring af efterspørgsel og udbud får en struktur, der understøtter de nye og mere helhedsorienterede intentioner i CHP.

Det anbefales, at der etableres et fælles og nyt visitations- og matchforum mellem myndighed og udfører i CPH. Den nye visitations- og matchforum skal at alle muligheder afprøves for at finde et internt og dækkende tilbud til Slagelse-borgere (eventuelt på tværs af udførere) og have et fælles og opdateret overblik over den aktuelle efterspørgsel og udbud af pladser i CHP.

Forslaget er en stor forandring fra praksis i dag. Derfor kræver dette forslag en stor ledelsesmæssig investering og prioritering for at løbe dette nye forum succesfuldt i gang.

Det anbefales at der etableres en proces, hvor man skelner mellem "glatte" sager og "komplekse" sager. De glatte sager er borgersager, hvor der er et relativt entydigt match mellem borgerens behov og eksisterende tilbud i Slagelse Kommune.

De glatte sager visiteres direkte i samspil mellem sagsbehandleren i myndighed og det enkelte tilbud/virksomhed.

Såfremt der er udfordringer inddrages lederen af myndighed og virksomhedslederen, der evt. kan beslutte, at sagen skal i visitations- og matchforum for komplekse sager.

De komplekse sager omfatter typisk borgere med komplekse og sammensatte problemstillinger, der går på tværs af nuværende tilbud i CHP. Denne sagstype forudsætter ofte fleksible løsninger og eventuel også fleksible løsninger på tværs af de eksisterende udfører-virksomheder. De komplekse borgersager (herunder køb af udenbys pladser) behandles i et fælles visitations- og matchforum på tværs af myndighed og virksomheder.

I det nye visitations- og matchforum sidder fast lederen af myndighed, en konsulent med økonomisk indsigt og ad hoc virksomhedsledere og evt. tilbudsledere fra potentielt relevante virksomheder (det kan overvejes om der skal være en fast kerne af virksomhedsledere). Visitations- og matchforum mødes fleksibelt på Teams med korte og effektive møder. Hvis drøftelserne går i "hårdknude" deltager socialchefen og træffer den endelige beslutning. Det fælles mantra i dette nye forum er, at det, på tværs af de mange kompetencer og muligheder internt i CHP, skal kunne etableres en intern og kompetent løsning i forhold til langt de fleste borgersag.

For både glatte og komplekse borgersager anbefales det, at der indføres et fast princip om at alle ledige pladser på virksomhederne i Slagelse Kommune skal tilbydes myndighed før pladsen eventuelt udbydes til andre kommuner. Myndighed skal på samme måde afprøve muligheder internt før eksternt køb foretages. Dette er for at sikre, at intern kapacitet primært stilles til rådighed for Slagelse-borgere.

Løsningsforslag 7: Etablere et nt visitations- og matchforum

Det anbefales, at der etableres et nyt visitations- og matchforum mellem myndighed og udfører med det formål at sikre fuld udnyttelse af intern kapacitet før ekstern kapacitet overvejes.

Løsningsforslag 7: Etablere et nyt visitations- og matchforum (2 af 2)

Opmærksomhedspunkter

Dette forslag vil være en betydelig forandring i CHP, og vil være et af de konkrete steder, hvor omstillingen til en mere fælles og helhedsorienteret centeridentitet kommer mest direkte på prøve. Der er derfor behov for stor opmærksomhed på administrativ understøttelse og facilitering af disse møder. Herunder en fælles og afstemt metode til at præsentere og fremstille de komplekse og sammensatte sager for lederne, og proces for hvordan løsningerne bliver etableret – eventuelt gennem en forudgående dialog mellem flere virksomheder og tilbud.

Økonomiske potentialer

Det er vores vurdering, at dette forslag vil kunne reducere antallet af købte pladser. Da prisniveauet på købte pladser pt. generelt overstiger prisniveauet på egne pladser vurderes der at være en besparelse ved realiseringen af dette forslag. Størrelsen heraf vil afhænge af omfanget af reduktion af de købte pladser.

Implementeringsovervejelser

Etableringen af et fælles visitations- og matchforum vil kunne medføre en følelse af tab af kompetencer og råderet på de enkelte virksomheder. Derfor bliver kommunikationen af baggrunden for og formålet med det nye forum centralt.

Løsningsforslag 8: Formulering af ny salgsstrategi

Udfordring

De politiske pejlemærker fra 2020 definerer i dag Slagelse Kommune som "sælgerkommune".

I budgetforliget for 2023 (og ifølge oplysninger fra centret i overensstemmelse med Socialudvalgets ønsker) nuanceres begrebet "sælgerkommune" med, at: *"Slagelse har traditionelt været "sælgerkommune", og har derfor også tilbudt en lang række ydelser til andre kommuner. Også fremadrettet vil der være områder, hvor vi har særlige kompetencer og tilbud, som andre kommuner vil have glæde af, men vi skal i langt højere grad fokusere på at udvikle tilbuddene i forhold til de behov, borgerne i Slagelse Kommune har."*

Der er således behov for at tydeliggøre og afstemme, i hvilket omfang man ønsker at sælge pladser i CHP til andre kommuner, mellem det politiske og administrative niveau for at kunne sikre fælles fodslag fremadrettet.

Løsningsforslag og anbefalinger

I dag sælges lidt over halvdelen af Slagelse Kommunes botilbudspladser til borgere fra andre kommuner samtidig med, at myndighed køber pladser ved private leverandører og andre kommuner i stigende omfang.

Fra budgetforliget 2023 (og ifølge oplysninger fra centret i overensstemmelse med Socialudvalgets ønsker) tydeliggøres, at man i højere grad skal fokusere på at udvikle tilbuddene i forhold til de behov, borgerne har i Slagelse Kommune.

Det anbefales derfor, at man udarbejder en ny og fælles strategisk ramme for salg af pladser i CHP. En ny strategisk ramme der tager afsæt i, at Slagelse Kommune ikke længere er rendyrket "sælgerkommune" og, at salg af kapacitet eller pladser fremover bør tage afsæt i:

- At Slagelse Kommunes myndighed har forsterket til pladser på Slagelse Kommunes tilbud. Det betyder, at eventuelle ledige pladser skal omkring myndighed først. Hvis myndighed ikke vil gøre brug af pladsen kan pladsen sælges eksternt. (Derved reduceres muligheden for creaming).

- At udvikling af nye og eksisterende tilbud sker med udgangspunkt i Slagelse Kommunes behov og ikke i et sælger-perspektiv.
- At salg af pladser og vedligehold af "ekstra kapacitet" til andre kommuner kun finder sted på de tilbud, hvor det er nødvendigt for at sikre et fagligt bæredygtigt miljø og/ eller for at sikre et tilbuds rentabilitet til gavn for Slagelse Kommunes borgere.
- At formuleringen af en ny salgsstrategi også tænkes med i en kommende omstillingsplan for den samlede tilbudsvifte som beskrives nærmere i løsningsforslag i kapitel 13.

Løsningsforslag 8: Formulering af ny salgsstrategi

Det anbefales, at den nye salgsstrategi tager et opgør med Slagelse Kommune som "sælgerkommune" og formulere en strategi for salg af pladser som prioriterer Slagelse Kommunes borgeres behov.

Opmærksomhedspunkter

-

Økonomiske potentialer

Der er ikke direkte økonomiske potentialer bundet til dette løsningsforslag og de afledte konsekvenser af en ny salgsstrategi, som fx kan medføre reduktion/lukning af pladser, vil sandsynligvis koste penge på den korte bane. Det er dog også en del af forudsætningen for – på sigt – at kunne udvikle en tilbudsvifte, der modsvarer Slagelse Kommunes borgeres behov.

Implementeringsovervejelser

Udarbejdelsen af en ny salgsstrategi bør ske i meget tæt samspil med den forestående analyse af den fremtidige tilbudsvifte og omstillingsbehov i CHP jf. løsningsforslag i kapitel 13.

13. FORSLAG TIL OMSTILLINGER

Forslag til omstillinger (1 af 2)

Udfordring

Af kapitel 6 fremgik det, at der i dag er et manglende match mellem myndigheds aktuelle efterspørgsel og den kapacitet, som virksomhederne udbyder. Mismatchet medfører bl.a., at myndighed har et stigende køb af pladser og indsatser, hos private leverandører eller i andre kommuner.

Der er derfor behov for at sikre, at den interne tilbudsvifte i højere grad matcher det behov, som Slagelse Kommune har.

CHP har planlagt at udarbejde en samlet analyse af tilbudsviften og omstillingsbehov i de kommende år. Analysen skal tage stilling til behovet for kapacitetstilpasninger forstået som omstilling eller udvikling af nye tilbud og indsatsformer og reduktion af tilbud/pladser, som der er ikke er efterspørgsel efter. Analysen skal tillige belyse de bygningsmæssige rammer.

I det følgende opstilles en række konkrete anbefalinger til omstillingsbehov, der bør indgå i denne analyse.

Løsningsforslag og anbefalinger

Forslagen til konkrete omstillinger er omstillinger, der vurderes nødvendige for at sikre et bedre match mellem den forventede fremtidige efterspørgsel og det udbud af pladser/tilbud, som virksomhederne har på tværs af CHP.

Input til omstillingsplanen er udarbejdet på baggrund af viden fra kapitel 6 vedr. udviklingstendenser i forhold til efterspørgsel og udbud af pladser i CHP samt opfølgende dialog med myndighed og ledergruppen i CHP.

Omstillingsplanen i CHP vil være en årelang udvikling og tilpasning af den eksisterende tilbudsvifte. Det forudsætter en fokuseret og helhedsorienteret indsats på tværs af CHP.

En ambitiøs omstillingsplan kræver også betydelige investeringsmidler for at lykkes. Hvis investeringsmidlerne er begrænsede kan det dels udsætte omstillingen og dels gøre, at den fagligt ønskværdige omstilling ikke kan realiseres, og målene derfor må ændres.

Det kan fx medføre, at man ikke kan omstille et givent tilbud, men må lukke det i stedet. En konsekvens heraf vil være, at Slagelse Kommune i højere grad vil være tvunget til at købe tilbud eksternt.

En løbende reduktion af egne tilbud er forbundet med væsentlige omkostninger, idet der er en række følgeomkostninger forbundet med nedlukning af et tilbud. Omfanget af investeringsmidler til omstillingsplanen er derfor afgørende for omstillingsplanens form, indhold og hastighed. Derfor skal rammerne for dette afklares politisk forud for formulering af omstillingsplanen.

Et yderligere element som omstillingsplanen også skal afdække, er de bygningsmæssige rammer. Det skal vurderes om disse matcher de aktuelle og fremtidige behov ift. indretning, fleksibilitet samt tilbuddenes mulighed for etablere afskærmning mv. i forhold til udadreagerende borgere. Oplevelsen i dag er, at en række bygninger ikke er tidssvarende i forhold til den pædagogiske opgave, og derfor bør dette afklares i sammenhæng med en samlet omstilling af tilbudsviften på tværs af CHP.

På tværs af de følgende forslag til kapacitetstilpasninger er der arbejdet med 5 grundgreb for at sikre, at tilbudsviften udformes efter bedste praksis og sikring af, at omstillingsplanen medvirker til sikre en omkostningseffektiv tilbudsvifte.

5 grundgreb for at sikre en omkostningseffektiv tilbudsvifte

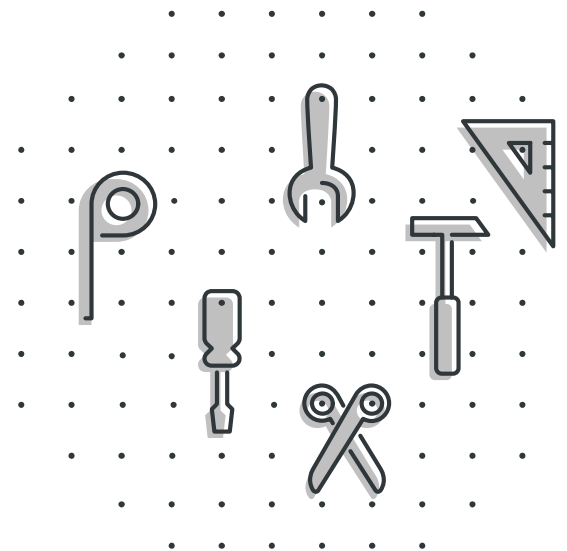
CHP står overfor betydelig økonomiske udfordringer. I det følgende opstilles 5 grundgreb, der kan medvirke til en fremtidig tilbudsvifte og myndighedspraksis, der er mere omkostningseffektiv end i dag:

1. Højere indgangsbarrierer ift. de enkelte tilbudsformer. Det betyder, at der i kvalitetsstandarder og visitationspraksis skal være et skærpet fokus på at gøre adgangen til de enkelte tilbud på tværs højere og dermed samlet reducere antallet af modtagere.

Forslag til omstillinger (2 af 2)

2. Reduktion af "kan"-tilbud (fx væresteder og lignende) og parallelle tilbud. Det betyder, at antallet af tilbud som ikke vurderes kritiske reduceres, og at overlappende tilbud på indhold og målgruppe reduceres (fx. færre borgere der både modtager §82, §85 og hjemmepleje samtidig).
3. Sikre en bevægelse ned af indsatstrappen (108/105=>107; 107=>85; 85=>82; 82=>selvhjulpen). Det betyder, at der arbejdes fokuseret på at gøre borgerne mere selvhjulpne i eget liv og lykkes med at reducere støttebehovet løbende og dermed rykke borgerne "ned af indsatstrappen".
4. Reducere enhedsprisen for de enkelte tilbud. Det betyder, at der ses på mulighederne for at effektivisere eller servicereducere de enkelte tilbud.
5. Fokuserer på kortere forløb. Det betyder, at der arbejdes målrettet med at reducere længden af de enkelte forløb (fx §85 og §107).

De 5 grundgreb anbefales brugt i den videre omstilling i CHP, og er tillige indtænkt i de følgende forslag til omstillinger.



Løsningsforslag 9: Omstillinger på §§ 82 og 85 - Forebyggelse og Socialpædagogisk støtte i eget hjem

Løsningsforslag og anbefalinger

For at kunne understøtte højere indgangsbarriere for de enkelte indsatser, en bevægelse nedad indsatstrappen, reducere enhedspriserne og fokusere på kortere forløb foreslås der gennemført en række omstillinger af den forebyggende og socialpædagogiske støtte i CHP. Dette omfatter følgende elementer, der foreslås at indgå i den kommende omstillingsplan:

- Udvikling og styrkelse af det forebyggende tilbud § 82 FOKUS, så de kan varetage en større andel af de borgere, der i dag modtager lettere § 85 støtte. Fokus i forslaget er på, at målgruppen ikke udvides "nedad" i støttebehov, men at der flyttes borgere fra lettere § 85 støtte til FOKUS. Indsatstyperne i FOKUS skal være korte og tidsafgrænsede forløb. Tiltaget skal medføre færre §85 forløb.
- Omstille dele af § 85 støtten så flere borgere i stedet for 1:1 støtte får gruppestøtte. Dette vil reducere udgiftsniveauet.
- Kritisk gennemgang af § 85 støtte på få timer. Erfaringsmæssigt er der en række § 85 forløb, der løber i mange år med meget lavt antal støttetimer. Effekten heraf er ofte meget begrænset, og borgerne kan i en række tilfælde henvises til i stedet at benytte væresteder, frivillige tilbud mv.
- Øget opfølgning på §85 forløb. Erfaringsmæssigt er opfølgningen på §85 forløb ikke god nok i kommunerne. Det betyder, at en række forløb kører i for lange perioder uden effekt. En øget opfølgning vil derfor kunne reducere udgiftsniveauet.
- Udvikling og udbygning af § 85 støtten, så den kan være et alternativ til et botilbud. Dette kan bl.a. være relevant for unge, der har været anbragt eller kommer fra eget hjem (mor og far), og hvor der kan arbejdes målrettet med at støtte den unge, i at kunne klare sig i egen bolig/liv. Det kan tillige være individuel tilrettelagt støtte i både ABL-105 boliger og hvis muligt i andre boligkomplekser med fx private lejemål, hvor § 85 støtten erstatter tidligere fast allokeret personale. En forudsætning for at individuelt tilrettelagt § 85 støtte kan erstatte et botilbud, er at støtten kan levere fleksibelt 24/7. Dette tiltag vil kunne reducere udgifterne til botilbud.

Løsningsforslag 9: Omstillinger på §§ 82 og 85 - Forebyggelse og Socialpædagogisk støtte i eget hjem

Det anbefales, at der gennemføres en række tilpasninger af §§82 og 85 indsatsen i CHP.

Opmærksomhedspunkter

-

Økonomiske potentialer

På tværs af §§ 82 og 85 anvendes der i dag ca. 90 mio. kr. På det forebyggende område (§ 82) har der inden for de seneste år været effektiviseret og reduceret. På § 85 området har der været en markant stigning i eksterne køb.

Det vurderes, at der ved en gennemførelse af de anbefalede omstillinger vil være et klart økonomisk potentiale på både §85 og på udgifterne til botilbud.

En præcis estimering af optimeringspotentialet vil kræve udarbejdelse af en egentlig business case, hvor der sker en gennemgang af de konkrete borgersager, hvilket ikke har været muligt i nærværende analyse.

Implementeringsovervejelser

Nærværende forslag vil forventeligt kunne implementeres med effekt fra 2024 og bør indgå i den forestående omstillingsplan for området, da der bl.a. er en tæt sammenhæng med et justeret behov for botilbudspladser.

Løsningsforslag 10: Etablering af flere midlertidige og udredende tilbud

Løsningsforslag og anbefalinger

For at kunne understøtte højere indgangsbarriere for de enkelte indsatser, en bevægelse nedad indsatstrappen, reducere enhedspriserne og fokusere på kortere forløb forslås der investeret i flere midlertidige og udredende tilbud.

Det anbefales, at der etableres flere fleksible, kortvarige og udredende boformer, hvor Slagelse Kommune kan vurdere problemstillingen og afdække de rette løsningsmuligheder før der træffes beslutninger om yderligere bevillinger. Det kan være på tværs af flere målgrupper og/eller for målgrupper med komplekse og sammensatte problemstillinger. Mulige etableringsformer af de nye tilbud er:

- Akuttilbud inden for psykiatrien (SEL § 82c). Dette forudsætter, at målgruppen er borgere med psykiske vanskeligheder evt. i kombination med misbrug mv. (psykisk akut-tilbud med udekørende team).
- Midlertidige rehabiliterings- og aflastnings pladser (SEL § 84c) som kendes fra ældre- og sundhedsområdet, hvor man kan arbejde rehabiliterende inden for en bred vifte af målgrupper.
- SEL § 107 midlertidige boliger, hvor det kan fastholdes, at det primært er udredende karakter og korte tidsafgrænsede forløb, med en meget tæt opfølgning. Tilbuddet vil være målrettet komplekse borgere med sammensatte problemstillinger inden for autismespektrum, psykiatri og misbrug.

For alle tre forslag til midlertidige boformer gælder, at de samlet skal reducere behovet for køb af eksterne midlertidige SEL § 107) og længerevarende botilbuds-pladser (SEL § 108). Dette sker ved, at de midlertidige boformer får "stabiliseret" situationen og skabt progression i forløbet, således at borgeren efter det midlertidige botilbud kan flytte i egen bolig med eller uden SEL § 85 socialpædagogisk støtte.

Løsningsforslag 10: Etablering af flere midlertidige og udredende tilbud

Det anbefales, at der investeret i flere midlertidige og udredende tilbud.

Opmærksomhedspunkter

-

Økonomiske potentialer

I 2022 blev der brugt 92 mio. kr. på SEL § 107 (midlertidige botilbud). Heraf var de 75 mio. kr. til eksterne leverandører. Hertil kommer et skyggetal idet myndighed i nogle tilfælde ser sig nødsaget til at iværksætte andre typer af foranstaltninger i akutte og komplekse borgersager, som også kunne havde været et midlertidigt tilbud med forskellige former for støtte.

Det eksterne tilbud er ca. 175.000 kr. dyrere end et internt tilbud. Dette indikere, at der er et økonomisk potentiale ved at have en større egenkapacitet.

Med etablering af flere midlertidige boformer vil Slagelse Kommune kunne realisere et betydeligt økonomisk potentiale ved at eksterne køb af både midlertidige pladser og længerevarende botilbud reduceres. Reduktionen sker ved, at man gennem den midlertidige intensive indsats får afdækket problemstillingen og skabt den nødvendige progression, så borgerens støttebehov er mindre efter afsluttet forløb.

Hertil kommer muligheden for en generel reduktion af serviceniveauet og skærpelse af indgangs barrieren for modtagerne af en midlertidig boform samt øget opfølgning/revisitation, så forløbene bliver reelt midlertidige. Heri ligger også et ikke uvæsentligt økonomisk potentiale.

En præcis estimering af optimeringspotentialet vil kræve udarbejdelse af en egentlig business case, hvor der sker en gennemgang af de konkrete borgersager, hvilket ikke har været muligt i nærværende analyse.

Implementeringsovervejelser

-

Løsningsforslag 11: Omstilling af længerevarende botilbud (1 af 2)

Løsningsforslag og anbefalinger

For at kunne reducere enhedspriserne på de varige botilbud anbefales der gennemført en række omstillinger af dele af den nuværende kapacitet.

Det anbefales, at Slagelse Kommune etablerer en række længerevarende botilbud jf. SEL § 108, der har kompetencer til at varetage Slagelse-borgere med komplekse og sammensatte problemstillinger inden for følgende målgrupper:

- Svært sindslidende, skizofreni, borderline, spiseforstyrrelser mv. eller borgere, der både er socialt udsatte og har psykiatriske problemstillinger.
- Yngre udadreagerende borgere med psykiske vanskeligheder kombineret med fx misbrug.
- Autismespektrum – primært yngre og kombineret med psykiatriske problemstillinger.

Dette skal medføre en reduktion af udgifterne til køb af botilbud til samme målgrupper.

Etableringen af ovenstående tilbud vil forventeligt skulle ske ved en omlægning af nuværende og mindre efterspurgte ABL 105 pladser. Det er dog forbundet med væsentlige udfordringer, at nedlægge ABL boliger og etablere dem som servicelovsboliger både juridisk og økonomisk.

Hvis det ikke er muligt pga. økonomi eller andre omstændigheder at etablere nye længerevarende botilbud efter SEL § 108, vil det også være muligt at omlægge målgrupperne i eksisterende (og mindre efterspurgte) ABL boliger til ovenstående målgrupper.

Brugen af ABL bolig er dog forbundet med en række betydelige udfordringer. I ABL boliger får borgeren egen lejekontrakt og er derved beskyttet af lejeloven. Det betyder, at borgeren kan modsætte sig en flytning også selvom vedkommende ikke længere er en del af målgruppen (der er dog nye Ankestyrelsesafgørelser der muligvis åbner nogle muligheder i særlige tilfælde).

Dette betyder, at det er vanskeligt at ændre målgruppe i et eksisterende ABL-tilbud, da det tager meget lang tid at skifte målgruppen ved naturlig afgang, hvilket kan give sammensatte og uhensigtsmæssige målgrupper.

Samtidig anbefales det, at der foretages en kritisk gennemgang af det nuværende serviceniveau på egen længerevarende botilbud. Dette skyldes bl.a., at enhedsomkostningen for de eksterne leverandører pt. er lavere end for egne tilbud.

Herudover anbefales det, at der etableres et øget samarbejde med ældre- og sundhedsområdet om adgang til pladser på plejecentre, når beboere på botilbud i CHP bliver ældre og de somatiske problemstillinger overstiger behovet for socialpædagogisk støtte. Dette kan både være på "normale" plejecentre på ældreområdet, på mere specialiserede tilbud på ældreområdet eller via etablering af egentlige sociale plejehjem. Et sådan styrket samarbejde vil både fagligt og økonomisk kunne være relevant. Dels vil en række ældre borgere ikke længere profitere af den overvejende socialpædagogiske støtte i CHP, men vil have behov for en mere sundhedsfaglig og omsorgspræget indsats. Herudover er prisniveauet på plejeboliger på ældreområdet generelt en del under udgiftsniveauet på det specialiserede socialområde.

Løsningsforslag 11: Omstilling af længerevarende botilbud

Det anbefales, at der etableres en række længerevarende botilbud for borgere med komplekse og sammensatte problemstillinger for at reducere eksterne køb til denne målgruppe.

Det anbefales, at der etableres et øget samarbejde med ældre- og sundhedsområdet om adgang til pladser på plejecentre og evt. etablering af "sociale plejehjem"

Opmærksomhedspunkter

-

Løsningsforslag 11: Omstilling af længerevarende botilbud (2 af 2)

Økonomiske potentialer

Der blev i 2022 brugt 232 mio. kr. på længerevarende botilbud jf. SEL § 108 eller ABL § 105 boliger med socialpædagogisk støtte. Heraf er de ca. 85 mio. kr. købt ved eksterne leverandører. Enhedsomkostningen for de eksterne leverandører er lavere end for egne tilbud. Der er forventeligt et økonomisk potentiale ved at fokusere på udviklingen af dette område.

Dette kan ske ved:

- Sikre, at man har den rette kapacitet til de komplekse og sammensatte borgere til den rette pris, som man i dag har vanskeligt ved at finde et match til internt.
- Undersøge potentialet ved et styrket samspil med ældreområdet ift. muligheder for at flere borgere kan benytte tilbud på ældreområdet (normale plejebolig og evt. etablering af et socialt plejehjem).
- En styrket opfølgning med henblik på at styrke indsatsen for at få flere i egen bolig (jf. ovenstående løsningsforslag 9).
- Undersøge mulighederne for at reducere enhedsomkostningerne for både de interne og eksterne pladser. Også selvom dele af gevinsten vil tilfalde andre kommuner gennem de eksterne salg. Dette bl.a. set i lyset af Slagelse Kommunes høje udgiftsniveau ift. sammenligningskommunerne (jf. kapitel 2).

En præcis estimering af optimeringspotentialet vil kræve udarbejdelse af en egentlig business case, hvor der sker en gennemgang af de konkrete borgersager, hvilket ikke har været muligt i nærværende analyse.

Implementeringsovervejelser

-

Løsningsforslag 12: Reduktion af tilbud

Løsningsforslag og anbefalinger

Den gennemført analyse viste, at der på nogle områder forventeligt vil komme, eller allerede er, en vigende efterspørgsel efter udvalgte pladstyper.

Det bør derfor, som led i den forestående omstillingsplan, sættes særligt fokus på mulighederne for at omstille eller reducere de pladstyper, som forventeligt vil have en reduceret efterspørgsel i de kommende år. Dette skal sikre, at CHP ikke står tilbage med tilbud med en uhensigtsmæssig lav belægning.

I analysen er der særligt peget på følgende pladstyper :

- Botilbud jf. ABL 105 til borgere med fysiske handicaps eller mindre komplekse målgrupper (fx udviklingshæmmede eller den "lettere" målgruppe af borgere med sindslidelser), hvor målgrupperne dels er faldende, og hvor man samtidig må forvente, at kommunerne fremover i højere grad vil søge at varetage opgaven i egen kommune.
- Tilbud som overvejende har eksterne borgere i tilbuddet og hvor Slagelse Kommune ikke selv forventer at gøre brug af tilbuddet i større omfang (skal samtænkes med fremtidig salgsstrategi).
- Mulighed for at lukke "kan-tilbud" som fx åbne uvisiterede tilbud.
- Udnyttelse af synergier på tværs af dagtilbudsområdet i udfører-virksomhederne kan føre til bedre kapacitetsudnyttelse og reducerer antallet af dagtilbud.

Løsningsforslag 12: Reduktion af tilbud

Det anbefales, at reducere interne tilbud efter en række foruddefinerede kriterier.

Opmærksomhedspunkter

-

Økonomiske potentialer

Omfanget af besparelser vil afhænge af de konkrete omstillinger og nedlæggelser.

Nedlæggelser af tilbud vil være forbundet med udgifter. En løbende reduktion af egne tilbud er forbundet med væsentlige omkostninger, idet der er en række følgeomkostninger forbundet med nedlukning af et tilbud.

Implementeringsovervejelser

-

Supplerende input til den forestående omstillingsplan

Omstillingsplanen er ikke en statisk plan for tilbudsviften i CHP. Omstillingsplanen vil indledningsvist være et grundigt fagligt arbejde, hvor de kommende års strategi for udvikling af tilbudsviften beskrives. Dette gælder både i forhold til udvikling af nye og eksisterende tilbud samt behovet for at lukke eller reducere kapaciteten inden for nogle typer af tilbud eller målgrupper.

Når omstillingsplanen er beskrevet og godkendt skal planen løbende vedligeholdes og opdateres. Dels med nye data vedr. efterspørgsel og dels gennem løbende faglig kvalificering. Her vil det forslåede og nye visitations- og matchforum være naturlig forum at sikre tæt inddragelse af i både vedligehold og opdatering.

Dette forudsætter også en vis form for administrativ understøttelse for at sikre omstillingsplanen løbende vedbliver at være det fælles styringsdokument i CHP for udviklingen af tilbudsviften.

Økonomi

Som beskrevet indledningsvist er omfanget af investeringsmidler afgørende for omstillingsplanens ambitionsniveau og hastighed, hvormed omstillingen kan implementeres.

Herudover anbefales det, at der stilles økonomiske krav til at omstillingsplanen skal bidrage til at reducere udgifterne gennem omstilling af og/eller reduktion af den eksisterende tilbudsvifte. Både gennem faglige omstillinger ned ad indsatstrappen, gennem etablering af en mere fintmasket intern tilbudsvifte, der kan forebygge dyre eksterne køb og dels gennem en formulering af et lavere serviceniveau på tilbuddene.

Implementeringsovervejelser

At have en opdateret og retningsvisende omstillingsplan vil blive et centralt redskab for den nye centerledelse i den omfattende strukturelle omstilling tilbudsviften i CHP står over for. Derfor er der behov for at sikre en kvalificeret plan og en løbende vedligehold af planen at sikre en tilstrækkelig understøttelse af planen.

Et resultat af omstillingsplanen kan – over tid – også medføre til justeringer i udfører-virksomhedernes organisering afhængig af omstillingsplanens resultat og retning.

14. FORSLAG TIL FREMTIDIG ADMINISTRATIV ORGANISERING

Løsningsforslag 13: Justeret organisering af den administrative understøttelse på økonomiområdet (1 af 3)

Udfordring

Af kapitel 7 fremgik det, at der i dag er relativt store frihedsgrader for de enkelte virksomheder ift. selv at beslutte den administrative understøttelse af deres virksomhed.

Ligeledes fremgik det af samme kapitel, at der er en uensartet og delvist uklar arbejdsdeling mellem virksomheder, centerstab i CHP, AS og BAD, hvilket både resulterer i uklare ansvarsforhold samt risiko for dobbeltfunktioner.

Herudover fremgik det, at den nuværende controllingopgave i BAD ikke vurderes tilstrækkelig ift. at sikre en kvalificeret controlling af CHP.

Endelig fremgik det, at den nuværende understøttelse af socialchefen ikke vurderes tilstrækkelig ift. at sikre en helhedsorienteret og koordineret udvikling og styring af CHP.

Løsningsforslag og anbefalinger

Det er vores vurdering, at der bør ske en justering af den nuværende administrative understøttelse i CHP, således at den bliver mere sammenhængende, ensartet og transparent samt at rollefordelingen mellem virksomheder, centerstab i CHP, AS og BAD bliver mere entydig.

Overordnet set er det vores anbefaling, at der fastlægges en ny afklaret administrativ model, der samtidig bliver obligatorisk for virksomhederne og myndighed at benytte. Dvs. at den nuværende høje grad af frivillighed reduceres.

Det er vores anbefaling, at en fremtidig model bør sikre følgende:

- Entydig rollefordeling mellem aktørerne på økonomiområdet, så ansvar er entydigt, sammenhængen er stærk og der ikke er risici for dobbeltfunktioner
- Færre ansvarlige aktører end i dag
- Styrket controlling (i forhold til i dag)

- Sammenhæng mellem fakturering og prognose, så den der udarbejder prognoser samtidig har en godt overblik over, hvad der er faktureret, og hvad der ikke er faktureret
- Tæt samspil med og understøttelse af de budgetansvarlige ledere (myndighedslederen og virksomhedslederne).

Det er vores vurdering, at der principielt kan benyttes tre grundmodeller:

- Den centrale model. Her samles de økonomiske opgaver og ressourcer (både myndighed og virksomheder) i en central (Slagelse Kommune) enhed. Ift. i dag bør der sikre en mere klar koordinering og samarbejde mellem opgaverne end vi vurderer tilfældet er i dag mellem BAD og AS.
- Center-modellen. Her samles de økonomiske opgaver og ressourcer (både myndighed og virksomheder) i en ny centerstab i CHP. Dele af opgaverne fra AS flyttes til den nye centerstab i CHP (det præcise snit vil skulle afklares). BAD vil fortsat have en opgave med at viderebehandle den samlede prognose fra CHP til fx Økonomiudvalget.
- Den decentrale model. Opgaver og ressourcer flyttes fra AS til virksomhederne. Myndighedsstaben forsætter med at økonomistyre ift. myndighed. BAD vil fortsat have en opgave med at viderebehandle de enkelte virksomheders prognosebidrag til en samlet prognose for CHP.

På den følgende side har vi anført vores vurdering af fordele og ulemper/opmærksomhedspunkter ved de tre modeller.

Løsningsforslag 13: Justeret organisering af den administrative understøttelse på økonomiområdet (2 af 3)

Model	Fordele	Ulemper (opmærksomhedspunkter)
Den centrale model	<ul style="list-style-type: none"> • Muligheder for stordrift • Entydighed i styringen • Styrket fagligt miljø 	<ul style="list-style-type: none"> • Det vurderes ikke, at der pt. er den fornødne styringsmæssige modenhed i Slagelse Kommune til den centrale model. Det vil sige en stærk styring samt klare, fælles og dokumenterede arbejdsgange mv. • Der kan komme en større afstand, fra dem der bogfører, og dem der laver prognoserne til virksomhederne og myndighed, hvilket kan medføre manglende viden og indsigt i kerneopgaverne. • Større afstand til de budgetansvarlige ledere (virksomhedsleder, myndighedsleder) • Fare for at fokus bliver "opad" og ikke på driften samt at der ikke er den fornødne servicekultur
Center-modellen	<ul style="list-style-type: none"> • Mulighed for at kombinere stordriftsmuligheder, styrket fagligt miljø og entydig i styringen med en hvis grad af nærhed til virksomhederne og myndighed, der sikre den fornødne forståelse for og indsigt i kerneopgaverne. • Styrkelse af centerperspektivet og styringen på centerniveau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Øget afstand til kerneopgaven og de budgetansvarlige leder (jf. den centrale model, men dog i mindre omfang) • Mindre stordriftspotentiale end i den centrale model
Den decentrale model	<ul style="list-style-type: none"> • Kort afstand til den budgetansvarlige leder (virksomhedsleder, myndighedsleder) • Kort afstand og høj grad af fleksibilitet i hverdagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende muligheder for at høste stordriftsfordele • Sårbarhed • Uensartethed og manglende helhedsorientering

Løsningsforslag 13: Justeret organisering af den administrative understøttelse på økonomiområdet (3 af 3)

Ud fra en samlet vurdering af omkostningseffektivitet og kvalificeret understøttelse af de budgetansvarlige ledere vurderer vi umiddelbart den forvaltningsspecifikke administrative grundmodel, som den pt. mest velegnede for CHP.

Udmøntning af den valgte administrationsmodel bør dog suppleres med en drøftelse af fremtidige roller og den konkrete udmøntning med AS, BAD, virksomhedslederne og myndighedslederen. Her kan det fx. afklares om der (såfremt man vælger en centermodel) bør være udvalgte medarbejdere, der er placeret på de enkelte virksomheder den primære del af deres arbejdsuge, men alligevel ledelsesmæssigt refererer til centerstaben.

Valg af administrativ grundmodel bør dog ses i sammenhæng med den forestående analyse af den administrative organisering i hele Slagelse Kommune. Det betyder også, at der kan være forhold der for den samlede kommune, der kan pege i en anden retning end den aktuelle situation i CHP.

Løsningsforslag 13: Justeret organisering af den administrative understøttelse på økonomiområdet

Det anbefales, at der beslutes en ny fælles og obligatorisk administrativ model for den økonomiske understøttelse i CHP.

Det vurderes, at en centerbaseret model vil være mest velegnet for CHP, men dette vil skulle afstemmes med de samlede kommunale perspektiver for hele Slagelse Kommune ifm. den forestående administrationsanalyse af Slagelse Kommune.

Opmærksomhedspunkter

Den rette fremtidige administrative organisering bør naturligvis understøtte den fremtidige virksomhedsstruktur i CHP (jf. løsningsforslag 4).

Nærværende forslag vil være rammesættende for de efterfølgende løsningsforslag 14-18.

Der er et ønske fra virksomhedslederne om at bibeholde en overvejende lokal administrativ understøttelse.

Økonomiske potentialer

Det er vores vurdering, at der i dag er potentielle dobbeltfunktioner ved de mange administrative niveauer.

Erfaringer fra andre kommuner er yderligere, at en meget decentral økonomisk styring er administrativt fordyrende.

Implementeringsovervejelser

Bør afvente den forestående administrationsanalyse af Slagelse Kommune.

Løsningsforslag 14: Organisering af den faglige understøttelse

Udfordring

Af kapitel 4 og 7 fremgik det, at den faglige udvikling var fragmenteret. I myndighedsstaben var fokus overvejende på myndighedsområdet, mens udviklingen på udførerområdet var placeret i den enkelte virksomhed.

Ovenstående, og qua den begrænsede fokus på den fælles udvikling af CHP, har medført, at der i dag kun i begrænset omfang er en fælles faglig retning og tilhørende udviklingsstrategier på tværs af CHP.

Løsningsforslag og anbefalinger

Såfremt CHP skal sikre en koordineret udvikling af det specialiserede socialområde i Slagelse Kommune er det vores vurdering, at der er behov for en styrket koordinering af de faglige udviklingsstrategier.

Såfremt dette skal realiseres vurderer vi, at det være nødvendigt, at der på centerniveau i en ny fælles CHP-stab fremadrettet er medarbejdere, der kan understøtte en tværgående og helhedsorienteret udviklingsindsats for hele CHP.

Det betyder, at vi konkret anbefaler, at medarbejdere fra den nuværende myndighedsstab og fra virksomhederne samles i en fælles faglig udviklingsstab for hele CHP.

Det anbefales, at den nye centerledelse afklarer, hvilke dele af udviklingsopgaverne, der fremadrettet bør varetages på centerniveau, og hvilke dele der bør varetages på virksomhedsniveau. Ligeledes bør det afklares, hvordan der kan ske en flytning af ressourcer svarende hertil fra virksomheder og myndighedsstaben til den nye fælles centerstab.

Løsningsforslag 14: Organisering af den faglige understøttelse

Det anbefales, at dele af den faglige understøttelse samles i en ny fælles CHP-stab.

Det anbefales, at den nye faglige udviklingsenhed i den nye fælles centerstab får til opgave at sikre en helhedsorienteret og tværgående udvikling af CHP, samtidig med at de kan understøtte de enkelte enheder i CHP.

Opmærksomhedspunkter

-

Økonomiske potentialer

Af afsnit 7.3 fremgik det, at der er 19 faglige stabsmedarbejdere på virksomhederne (svarende til 17,2 årsværk) samt 0,3 årsværk i form af psykologer, der varetager supervision og sparring.

Der skal være opmærksomhed på, at de nuværende faglige konsulenter på virksomhederne er finansieret via taksterne, og at en eventuel flytning heraf til konto 6 vil få finansieringsmæssige konsekvenser. Der bør være opmærksomhed herpå ifm. den forestående analyse af takstmodel og genberegning af takster (som forventes gennemført af et revisionsfirma snarest).

Implementeringsovervejelser

-

Løsningsforslag 15: Justeret organisering af den administrative understøttelse på øvrige opgaveområder (1 af 2)

Udfordring

Af kapitel 7 blev den administrative organisering og samarbejdet beskrevet for en række områder.

Heraf fremgik det, at der kunne peges på en række udfordringer vedrørende følgende administrative opgaveområder:

- A. Den juridiske understøttelse
- B. Understøttelsen med ledelsesinformation (LIS)
- C. HR understøttelsen

Ad A. Den juridiske understøttelse

Af kapitel 7 fremgik det, at den nuværende juridiske understøttelse i centeret var begrænset og sårbar.

Ad B. Understøttelsen med ledelsesinformation (LIS)

Af kapitel 7 fremgik det, at opgaven forbundet med LIS var placeret flere steder og ikke koordineret. Ligeledes fremgik det, at der ikke var et fornødent fokus på tværgående data fra udførerområdet, og ej heller systematisk opfølgning på den enkelte virksomheds data (ud over den opfølgning, der sker i den enkelte virksomhed).

Yderligere fremgik det, at data fra virksomheder og myndighed kun i begrænset omfang blev sammenholdt på tværs, og at der ikke var en systematiseret opfølgning herpå

Ad C. HR understøttelsen

Af kapitel 7 fremgik det, at HR-opgaver i dag overvejende varetages lokalt i den enkelte virksomhed, samt at den fælles HR-ressource i kommunen (i ØDH) er ret begrænset.

Det fremgik af ressourceopgørelsen, at der ikke synes at være ansat egentlige HR-medarbejdere i virksomhederne, men opgaver i tilknytning til HR-området (fx rekruttering) varetages som delopgaver af ledere, pædagogisk personale og udviklingsmedarbejdere i virksomhederne.

Der blev samtidig peget på, at der i dag ikke synes at være et systematisk samarbejde på tværs af virksomhederne og i kommunen i det hele taget ift. HR-området (fx ift. håndtering af rekrutteringsområdet). Ligeledes er der ikke fælles MUS-koncepter og lignende, da det fastlægges i den enkelte virksomhed.

Løsningsforslag og anbefalinger

Ad A. Den juridiske understøttelse

Det er vores vurdering, at der bør ses på om det er muligt, at styrke de juridiske kompetencer i hele CHP (i en fælles CHP stab) og herunder særligt ift. virksomhedsdelen.

Dette kan enten ske ved, at de nuværende ressourcer på myndighedsområdet i højere grad skal dække virksomhedsområdet, hvilket dog vil medføre en reduktion på myndighedsområdet, hvilket kan være problematisk.

Alternativt skal der findes midler i virksomhederne, der kan finansiere en styrket juridisk understøttelse.

Ad B. Understøttelsen med ledelsesinformation (LIS)

Det anbefales, at udarbejdelsen af LIS samles i en fælles CHP stab. Det betyder, at der udarbejdes en fælles LIS pakke, som dækker hele CHP, og som kan understøtte det fælles og helhedsorienterede fokus og transparens i centeret.

Løsningsforslag 15: Justeret organisering af den administrative understøttelse på øvrige opgaveområder (2 af 2)

Ligeledes vil en samling muliggøre, at man kan få samlet opgaven på medarbejdere med særlige kompetencer indenfor denne opgavetype.

Yderligere vil en samling give mulighed for en styrket styring og transparens samt en styrket kvalitetssikring af data.

Omfanget af medarbejderressourcer til denne opgavetype og finansieringen heraf bør afklares i den kommende centerledelse.

Ligeledes kan der være forhold der vil skulle afstemmes med de samlede kommunale perspektiver for hele Slagelse Kommune ifm. den forestående administrationsanalyse af Slagelse Kommune.

Ad C. HR understøttelsen

Det anbefales, at de mere principielle forhold på HR-området samles på enten center eller kommuneniveau for at styrke det strategiske og fælles perspektiv. Dette for at sikre fælles retning og udvikling. Ligeledes for reelt at kunne håndtere de betydelige udfordringer, der aktuelt og i de kommende år må forventes at præge det specialiserede socialområde (rekruttering, fastholdelse, sygefravær).

Det anbefales, at dette både drøftes i den nye centerledelse, samt indgår i den forestående administrationsanalyse af Slagelse Kommune. Her bør det afklares hvilke opgaver der fremadrettet bør løses på hvilke organisatoriske niveauer..

Løsningsforslag 15: Justeret organisering af den administrative understøttelse på øvrige opgaveområder

Det anbefales, at den juridiske understøttelse i CHP (særligt af virksomhedsområdet) styrkes

Det anbefales, at udarbejdelsen af LIS samles i en ny fælles CHP-stab.

Det anbefales, at de mere principielle forhold på HR-området samles på enten center eller kommuneniveau for at styrke det strategiske og fælles perspektiv.

Opmærksomhedspunkter

-

Økonomiske potentialer

-

Implementeringsovervejelser

-

Løsningsforslag 16: Organisering af ejendomsopgaverne

Udfordring

Af kapitel 7 fremgik det, at opgaverne på ejendomsområdet (vedligehold, rengøring, ejendomsservice mv.) overvejende varetages af den fælles kommunale enhed Kommunale Ejendomme. Nogle virksomheder afviger dog herfra, da man selv varetager indvendig vedligehold og rengøring.

Flere virksomheder er generelt utilfredse med transparens på afregningen på dette område, ligesom der i virksomhederne er en oplevelse af, at man fortsat har for mange praktiske opgaver på området, selv om man har overført opgaven og ressourcerne til Kommunale Ejendomme.

Løsningsforslag og anbefalinger

Erfaringer fra andre kommuner er, at der ofte er betydelige optimeringsmuligheder ved en samlet FM-enhed (Facility management). Dette skyldes både muligheder for stordrift, men tillige mulighed for faglig specialisering og stærke fagmiljøer, der i stigende omfang bliver centralt ifm. den teknologiske udvikling på området (varmestyring mv.)

Det er derfor vores anbefaling, at der bør foretages en afklaring af, hvordan ejendomsopgaven fremadrettet bør løses i Slagelse Kommune. Dvs. skal opgaven løses fælles i den centrale enhed Kommunale Ejendomme eller lokalt i den enkelte virksomhed. Erfaringer fra andre kommuner er at "både og" modeller generelt er fordyrende, da man skal vedligeholde to systemer og ikke i høj nok grad får høstet mulige stordriftsfordele.

Ud fra et driftsøkonomisk udgangspunkt vil det derfor være vores anbefaling, at Slagelse Kommune (kan ikke løses for CHP alene) sætter fokus på, at få den fælles model til at virke endnu bedre end i dag. Det betyder fokus på klare roller, klar forventningsafstemning om serviceniveau samt at sikre transparens og klarhed i afregningen.

Løsningsforslag 16: Organisering af ejendomsopgaverne

Det anbefales, at Slagelse Kommune afklarer, hvordan ejendomsopgaven fremadrettet bør løses i Slagelse Kommune.

Opmærksomhedspunkter

Opgaven kan kun løses for hele kommunen og ikke for CHP.

Økonomiske potentialer

Der bør være væsentlige økonomiske potentialer ved en fælles velfungerende FM model.

Ligeledes vil en fælles FM-model gøre det lettere at fastsætte et fælles serviceniveau i kommunen.

Væsentlige dele af de økonomiske optimeringsmuligheder er dog forventeligt allerede hentet.

Implementeringsovervejelser

-

Løsningsforslag 17: Ensretning af styringskoncepter, processer og værktøjer

Udfordring

Af kapitel 7 fremgik det, at der i dag er relativt store frihedsgrader for de enkelte virksomheder ift. selv at beslutte organisering og styring af deres virksomheder.

Det er tillige vores indtryk, at væsentlige dele af styringskoncepter, processer og værktøjer er forskellige fra virksomhed til virksomhed.

Ovenstående kan være ineffektivt, da den "dybe tallerken" bliver opfundet flere steder. Yderligere hæmmer forskelligheden i styringen en samlet transparens og sammenligningsmuligheder mellem tilbuddene på tværs af virksomheder. Dette vurderes centralt for at kunne styrke den fælles og helhedsorienterede styring i CHP. Endelig medfører det, at der i dag ikke er tradition for at bruge best practice på tværs af virksomhederne, hvilket betyder at styringen ville kunne være bedre samlet set.

Løsningsforslag og anbefalinger

Det er vores vurdering, at der bør udarbejdes et sæt af fælles styringskoncepter, processer og værktøjer særligt på det økonomiske område. Dette skal bidrage til en styrket styring, øget transparens, øget sammenlignelighed på tværs og dermed understøtte en fælles og helhedsorienterede styring i CHP.

Løsningsforslag 17: Ensretning af styringskoncepter, processer og værktøjer

Det anbefales, at det besluttes, at der skal ske en øget ensretning af de økonomiske styringskoncepter, processer og værktøjer i CHP.

Det anbefales, at der nedsættes en arbejdsgruppe der peger på, hvor dette bør ske, og hvor der bør være lokale frihedsgrader, hvordan det fælles sæt af styringskoncepter, processer og værktøjer bør se ud, og hvordan implementeringen heraf kan ske bedst muligt.

Det anbefales, at der parallelt hermed indledes en dialog med de centrale økonomienheder ift. om der er koncepter, processer og værktøjer, der bør alignes i hele Slagelse Kommune.

Opmærksomhedspunkter

Fremtidige styringskoncepter, processer og værktøjer bør ligeledes afstemmes med den fremtidige organisering af virksomhederne (jf. løsningsforslag 2).

Økonomiske potentialer

Forslaget vurderes ikke i sig selv have et økonomisk potentiale, men det er vores vurdering, at forslaget vil give mulighed for en bedre samlet styring af CHP, som må forventes at kunne give en bedre økonomisk styring af området.

Implementeringsovervejelser

-

Løsningsforslag 18: Optimering af vagtplaner

Udfordring

Af kapitel 7 fremgik det, at opgaven forbundet med vagtplanlægning varetages forskelligt mellem virksomhederne. I nogle virksomheder sker det overvejende centralt på virksomhedsniveau, mens det i andre virksomheder overvejende sker på tilbudsniveau. Ligeledes fremgik det, at det er forskelligt, hvem der udarbejder vagtplanerne mellem virksomhederne (ledere, vagtplanlæggere, pædagogiske medarbejdere).

Yderligere fremgik det, at der i dag ikke er en fælles tilgang til vagtplanlægning i CHP (fælles retningslinjer, værktøjer mv.). Pt. er der dog iværksat et samarbejde mellem SPS og ACV, hvor man ser på uddannelse af "arbejdstidsplanlæggere" ift. OPUS-vagtplan.

Løsningsforslag og anbefalinger

Vores erfaringer fra andre kommuner er, at der ofte er et betydeligt optimeringspotentiale ved et systematisk og målrettet fokus på vagtplanlægning (både ift. optimal bemanning, overlap, ekstraydelser, vikarforbrug mv.). Samtidig udgør lønudgifterne langt hovedparten af virksomhedernes samlede omkostninger (med en afledt betydning for takstniveauet), og derfor er det ud fra en økonomisk betragtning et oplagt område at fokusere på.

Det er derfor vores anbefaling, at der iværksættes et arbejde med optimering af vagtplansarbejdet i CHP. Dette bør omfatte følgende elementer:

- Fastlæggelse af ensartet organisering af vagtplanlægningsopgaven på tværs af virksomhederne
- Kompetenceudvikling af vagtplanlæggere, der sikrer, at de enkelte vagtplanlæggere har de fornødne kompetencer ift. effektiv vagtplanlægning, overenskomstforhold, mv.
- Fælles fokus på ens metoder til fastlæggelse af grundplaner mellem virksomhederne

- Muligheder for og krav om sparring og "eksternt" kollegialt perspektiv på vagtplanerne mellem virksomhederne
- Fælles fokus på muligheder og begrænsninger ift. lokalaftalerne – og eventuelle behov for ensretning
- Analyser af muligheder for konkrete optimeringer af vagtplanerne, herunder dybdeanalyser af forskelle mellem grundplan og faktisk fremmøde, dyre timer, vikarforbrug mm.

Løsningsforslag 18: Optimering af vagtplaner

Det anbefales, at der iværksættes en optimering af vagtplansområdet med de beskrevne elementer.

Opmærksomhedspunkter

-

Økonomiske potentialer

Det er vores vurdering, at der er mulighed for væsentlige økonomiske optimeringer ved en styrket vagtplanlægning.

Implementeringsovervejelser

Der skal være afsat de fornødne ressourcer samt ledelsesfokus til at gennemføre analysen/projektet. Samtidig kan en professionalisering af vagtplanlægningen medføre, at der skal rekrutteres medarbejdere med en anderledes kompetenceprofil end dem, der aktuelt varetager vagtplansopgaven.

15. FORSLAG TIL FREMTIDIG ØKONOMISK STYRINGSMODEL

Løsningsforslag 19: Fælles ansvar for den samlede centerøkonomi (1 af 2)

Udfordring

På nuværende tidspunkt tages der ikke på tværs af myndighed og virksomheder et fælles ansvar for socialområdets økonomi, som i stedet for betragtes som søjleopdelt. Det vil sige, at myndighed tager ansvar for sit budget isoleret, og de enkelte virksomheder gør tilsvarende på deres budgetområder. Denne opdeling og forståelse følger af den selvstændige virksomhedsidentitet, der hidtil har været en del af den strategiske retning for CHP.

Der holdes på nuværende tidspunkt ikke fælles økonomimøder på centerlederniveau, hvor der på tværs af myndighed og virksomheder (og virksomhederne i mellem) tages stilling til korrigerende indsatser.

Samtidig har den manglende transparens i virksomhedsbudgetternes opbygning (og de afledte konsekvenser for taksterne) medført, at det har været vanskeligt at tage et fælles ansvar.

Løsningsforslag og anbefalinger

Som det fremgik af kapitel 2, så står Slagelse Kommune over for væsentlige økonomiske udfordringer på det specialiserede voksenområde i form af forventede stigende udgifter og omfattende effektiviserings-/besparelseskrav. Denne udfordring kan kun løses, hvis der tages fælles et fælles ansvar på tværs af myndighed og udfører for at sikre, at økonomien bringes i balance, og de forudsatte effektiviseringer realiseres.

Socialområdets samlede økonomi bør være et anlæggende for den samlede centerledelse (se også løsningsforslag 2), og derfor bør de løbende budgetopfølgninger være et fast punkt på dagsordenen – herunder, hvad der i fællesskab kan gøres for at imødegå eventuelle udfordringer og sikre, at den samlede økonomi bringes i balance.

Udgangspunktet er, at centerledelsen som samlet gruppe og den enkelte leder først er en succes i økonomisk forstand, når CHP samlet set er i økonomisk balance (på tværs af myndighed og virksomheder).

I dette lægger, at alle ledere har en forpligtelse til aktivt at søge fælles løsninger og bidrage med input til, hvordan et givent problem kan løses. Det kan indebærer, at man må påtage sig ekstra opgaver på et givent område eller levere frie budgetmidler til andre områder, fordi det samlet set er det bedste for det samlede center.

Løsningsforslag 19: Fælles ansvar for den samlede centerøkonomi

Det anbefales, at den løbende budgetopfølgning er et fast punkt på centerledermøderne mhp., at der i fællesskab tages stilling til, hvordan den samlede økonomi for CHP kan bringes i balance.

Opmærksomhedspunkter

De takstfinansierede dele af socialområdet er underlagt de regler, der følger af Takstbekendtgørelsen. Det betyder blandt andet, at der ikke frit kan flyttes midler fra de takstfinansierede områder til myndighedsområdet (eller andre skattefinansierede områder). Dette opmærksomhedspunkt er nærmere udfoldet i løsningsforslag 26 vedrørende ændrede rammer for videreførelse af mer- og mindreforbrug.

Økonomiske potentialer

Det økonomiske potentiale er stort, fordi en samlet ansvarstagen til økonomien på socialområdet er en forudsætning for, at de gode (fælles) løsninger kan findes, og at midlerne samlet set kan anvendes mest hensigtsmæssigt.

Løsningsforslag 19: Fælles ansvar for den samlede centerøkonomi (2 af 2)

Implementeringsovervejelser

Da den enkelte leder har budgetansvar for et afgrænset område (med undtagelse af Socialchefen), så er der et naturligt incitament til først og fremmest at sikre, at ens eget område går i balance, da det er det, som man er blevet og fortsat bliver målt på.

Denne ansvarlighed på de enkelte budgetområder er væsentlig at bevare for at sikre, at der fortsat er et entydigt ansvar. Men samtidig skal der introduceres en fælles forståelse for, at det samlede mål er balance i centerets økonomi, og der derfor kan være behov for at træffe beslutninger, der påvirker økonomien negativt på de enkelte områder ud fra en betragtning om centerets samlede bedste.

For at lykkes med denne balance mellem den enkelte leders fokus på at sikre budgetoverholdelse på eget område og et samtidigt medansvar for centerets samlede økonomi, så kræver det tillid på forskellige planer:

- Tillid til, at ens lederkollegaer arbejder ud fra samme fælles mål
- Tillid til de fælles beslutninger, der træffes, herunder at de dokumenteres og kan genbesøges, hvis forudsætningerne ændrer sig
- Tillid til, at de samlede budgetmidler bruges effektivt og rimeligt uanset hvor i centeret, de kanaliseres hen (dvs. at ens lederkollegaer har samme grad af økonomisk ansvarlighed som en selv).

Som en del af den indledende dialog omkring det fælles ansvar for den samlede centerøkonomi skal det derfor eksplicit afstemmes, hvilke forventninger og "spilleregler" der er mhp. at sikre rene linjer – og derigennem en understøttelse af den fælles tillidsopbygning.

Løsningsforslag 20: Tilpasning af styringsmodeller (1 af 2)

Udfordring

Den økonomiske styring er aktuelt udfordret af, at der på nogle områder ikke er klarhed omkring budgettildelingen, budgettets opbygningen, sammenhæng mellem budget og takster, sammenhæng mellem takst- og støtteniveau, begrænset controlling mv., jf. kapitel 8.

Alle disse forhold gør, at CHP's står med en udfordring ift. at lykkes med at styre den samlede økonomi (herunder sikre, at der leveres bedst kvalitet for pengene).

Løsningsforslag og anbefalinger

Der opereres allerede med forskellige styringsmodeller på udførerområdet i form af faste rammebudgetter og variable takstfinansierede budgetområder (med 0-budgetter).

Rammebudgetter

Denne model indebærer, at der på et givent område tildeles et fast budget, der skal dække den samlede varetagelse af en given opgave. Modellen er hensigtsmæssig på områder, hvor antallet af borgere eller ydelser er relativt konstant, og hvor der er en relativ homogenitet i ydelserne eller blandt de modtagende borgere. Endelig er modellen mest anvendelig på områder, hvor det fortrinsvist er Slagelse-borgere, der skal modtage ydelserne. Et eksempel på et område hvor rammebudgetter ofte er velegnet er §§ 82 og 85). Det er ikke vores vurdering at rammebudgetter bør benyttes på de store botilbudsområder i CHP.

Takstfinansiering (0-budgetter)

Modellen er nærmere beskrevet i kapitel 8. Her omsættes tilbuddets samlede forventede omkostninger til en eller flere takster, der skal sikre økonomisk balance, samlet set. Denne model er hensigtsmæssig på områder, hvor der er en høj andel af salg til andre kommuner.

Det er umiddelbart vores vurdering, at bruges af takstfinansiering med tilhørende krav om budgetoverholdelse (0-budgetter) principiel er velegnet til botilbudsområdet og dagtilbudsområdet.

Det er dog samtidig vores vurdering, at den nuværende udmøntning af denne styreform i CHP ikke er hensigtsmæssig.

Dette skyldes følgende forhold:

- Den nuværende budgettildeling og historisk baseret, ikke transparent og ikke baseret på reel stillingtagen til serviceniveau og udgiftsniveauer
- De nuværende takster er som følge af ovenstående ikke udgiftsægte eller retvisende for serviceniveauet
- Den nuværende budgetopfølgning er ikke tilstrækkeligt kvalificeret eller helhedsorienteret ift. CHP's samlede opgave.

I de følgende løsningsforslag anføres konkrete anbefalinger ift. de tre ovenstående udfordringer.

Et alternativ til den takstfinansierede model er en styringsmodel baseret på Budget pr. borger. Denne model indebærer, at der med visiteringen af given borger med en given ydelsespakke medfølger en budgetsum til det tilbud, der skal varetage opgaven (rygsækmodel). Denne models styrke er en meget direkte sammenhæng mellem VUM-udredningen og virksomhedens økonomi. Udfordringen ved modellen er, at den er administrativ tung og giver en kontinuerlig ændring af tilbuddenes budgetter.

Det vurderes ikke at CHP pt. er i stand til at varetage denne styringsmodel, da der ikke pt. sker en tilstrækkelig re-VUMning af borgerne, og da der ikke er den fornødne administrative understøttelse som modellen kræver.

Løsningsforslag 20: Tilpasning af styringsmodeller

Det anbefales, at der laves en gennemgang af de enkelte tilbudstyper i CHP med henblik på at afklare, hvilken styringsmodel der er mest hensigtsmæssig nu og på sigt.

Løsningsforslag 20: Tilpasning af styringsmodeller (2 af 2)

Opmærksomhedspunkter

De takstfinansierede dele af socialområdet er underlagt de regler, der følger af Takstbekendtgørelsen. Det betyder, at der på disse områder er særskilte regler for, hvordan omkostningsbasen skal opgøres, regler for videreførsel mm.

Økonomiske potentialer

-

Implementeringsovervejelser

-

Løsningsforslag 21: Rebudgettering af de enkelte tilbud

Udfordring

Som beskrevet i kapitel 8, så er der væsentlige uklarheder omkring virksomhedernes nuværende budgetter (med en afledt konsekvens for taksten). Det betyder blandt andet, at der ikke sker en løbende regulering af de indlagte budgetniveauer til fx løn, supervision, kompetenceudvikling mm. og at der sker ikke en nivellering på tværs af tilbud og virksomheder.

Alle disse forhold gør, at CHP's står med en udfordring ift. at lykkes med at styre den samlede økonomi (herunder sikre, at der leveres bedst mulig kvalitet for pengene).

Løsningsforslag og anbefalinger

Med henblik på at sikre retvisende budgetter for de enkelte virksomheder og tilbud foreslås det, at det gennemføres en samlet rebudgettering af CHP's tilbud. Denne øvelse foreslås baseret på en forudgående analyse af de enkelte budgetområder (fx ledelse, teknisk personale, ejendomsudgifter, kompetenceudvikling mm.) på hvert tilbud for at sikre ensartethed og rimelighed i niveauerne på tværs af udførerområdet.

Med udgangspunkt i denne analyse skal der laves en ny budgetfordeling, der tager udgangspunkt i ensarterede principper, der sikrer transparens, retfærdighed og udgiftsægte budgetter. Det foreslås, at Socialchefen får ansvar for at godkende budgetterne for at sikre det tværgående blik.

Løsningsforslag 21: Rebudgettering af de enkelte tilbud

Det anbefales, at der laves en tværgående analyse af, hvor meget der er afsat i budget på de enkelte poster på tværs af tilbud. På baggrund af denne analyse anbefales det, at udarbejde en ny budgetfordeling ud fra ensartede og transparente principper. Endelig anbefales det, at Socialchefen fremadrettet godkender budgetterne hvert år.

Opmærksomhedspunkter

Forskelligheder i niveauerne mellem tilbud kan være begrundet med særlige faglige eller bygningsmæssige forhold, og derfor bør den indledende analyse af budgetniveauerne på tværs suppleres med en kvalitativ belysning af eventuelle forskelle.

Som nævnt i afslutningen af kapitel 8, så har der tidligere været tilløb til en genberegning af virksomhedernes budgetter (og de afledte takster), men dette arbejde blev indstillet, da resultatet udviste for store budgetforskydninger virksomhederne imellem – hvilket man ikke var villig til på daværende tidspunkt. En større omflytning af midler virksomhederne imellem er forventeligt ved den foreslåede rebudgettering, så det er væsentligt på forhånd at tage stilling til, om man er klar til at tage konsekvensen med den "støj" og utilfredshed, der naturligt følger med en sådan øvelse.

Økonomiske potentialer

Som led i denne analyse kan der med fordel tages stilling til, om der skal indarbejdes samtidige servicereduktioner.

Implementeringsovervejelser

Processen skal tilrettelægges, så den tager højde for de frister, der er fastsat af Socialtilsynet ift. godkendelse af budgetter og takster for de enkelte budgetår.

Løsningsforslaget har afledte konsekvenser for løsningsforslag 22 vedrørende etablering af et transparent takstgrundlag.

Løsningsforslag 22: Genberegning af takster og opstilling af fælles principper

Udfordring

Som beskrevet i afsnit 8.2, så er der på nuværende tidspunkt ikke en entydig sammenhæng mellem takst og budget, og ligeledes ikke en entydig sammenhæng mellem takst og afledt støtte.

Som beskrevet i kapitel 8, så er det vores vurdering, at uklarheden omkring de underliggende budgetter medfører, at taksterne ikke opleves som retvisende (adresseret i foregående løsningsforslag) med begrænset ejerskab til følge.

Taksterne bliver i dag overvejende fremskrevet fra tidligere år.

Samtidig er det på nuværende tidspunkt reelt virksomhederne, der via fastlæggelsen af udgiftsbudgetter og belægningsforventninger reelt bestemmer serviceindholdet i taksten, uden der sker en controlling heraf.

Konsekvensen heraf er manglende ejerskab til budgetterne og taksterne fra virksomhedernes side, uklarhed omkring støtteniveauet i en given takst (og forskelle tilbuddene imellem) og samlet set forringede muligheder for en god økonomisk styring.

Løsningsforslag og anbefalinger

Det er vores vurdering, at der er behov for en genberegning af tilbuddenes takster, så de bliver udgiftsægte og transparente.

Som led heri er der behov for at skabe en gennemsigtighed i forhold til, hvilken støtte / antallet af støttetimer, der kan forventes inden for en given takst. Ideelt set bør der være sammenhæng mellem, hvilken VUM-scoring borgeren har, antal støttetimer der udmøntes og den afledte takst, uanset tilbud.

I dette arbejde kan det overvejes at inkorporere forventninger til en kommende takstbekendtgørelse med forventet ikrafttrædelse 1. januar 2024 eller 2025, herunder opdelingen af taksterne i en grund- og støttetakst, samt en egentlig takstdifferentiering. Samtidig kan det overvejes, om der skal være ensartede støtteniveauer inden for de enkelte takst kategorier på tværs (en fælles takstmodel på den støtterelaterede del).

Samtidig er der behov for at fastlægge nogle klare aftaler ift. ekstraressourcer og genforhandling af takst, så den ufrugtbare dialog mellem myndighed og virksomheder reduceres. I forhold til rammerne for genforhandling skal der både tages stilling til, hvordan taksten reguleres ifm. funktionstab / øget støttebehov, og omvendt hvordan taksten reduceres, hvis der er progression.

Løsningsforslag 22: Genberegning af takster og opstilling af fælles principper

Det anbefales, at taksterne genberegnes for at sikre transparens og for at styrke dialogen mellem myndighed og virksomheder.

Derudover anbefales det, at der fastlægges fælles principper for, hvordan belægningsprocenten og -profilen fastlægges.

Endelig anbefales det, at der fastlægges klare aftaler for ekstraressourcer og genforhandling af taksten.

Opmærksomhedspunkter

-

Økonomiske potentialer

Det vurderes at forslaget kan bidrage til en øget transparens i den økonomiske styring.

Implementeringsovervejelser

Processen skal tilrettelægges, så den tager højde for de frister, der er fastsat af Socialtilsynet ift. godkendelse af budgetter og takster.

Løsningsforslag 23: Styrket controlling

Udfordring

Som beskrevet i kapitel 7 og 8, så er der på nuværende tidspunkt ikke en stærk controlling af virksomhederne. Dette skyldes dels, at AS – med undtagelse af en enkelt virksomhed (SPS) – ikke er involveret i den egentlige budgetopfølgning. Dels, at den ene controller i BAD ikke har ressourcer til en tæt controlling.

Konsekvensen heraf er, at der er en risiko for, at merforbrug opdages for sent, og der ikke tages fælles og tværgående stilling til, hvordan eventuelle udfordringer skal løses. Samtidig er der ikke et tilstrækkeligt tværgående blik på socialområdets økonomi, herunder om ressourcerne anvendes bedst muligt.

Løsningsforslag og anbefalinger

Der bør være en controlling/kvalificering af de enkelte virksomheders budgetter (og afledte takst), så det ikke er virksomhederne, der autonomt fastsætter udgifts- og indtægtsbudgettet.

Derudover bør controllingen styrkes ifm. de løbende budgetopfølgninger, så problemer identificeres tidligt og afklares i den fælles centerledelse, jf. løsningsforslag 19 vedrørende fælles ansvar for den samlede centerøkonomi.

Løsningsforslag 23: Styrket controlling

Det anbefales, at styrke den controlling, som varetages af AS og BAD, så der er et tværgående blik på virksomhedernes budgetter og forbrug.

I forbindelse med etableringen af AS var enheden tiltænkt en rolle som regulær sparringspart for tilbuddene, men det er som beskrevet kun noget, som én af virksomhederne benytter sig af aktuelt (pålagt grundet dårlig økonomi).

Det foreslås, at AS rolle afklares ifm. budget-opfølgningerne, så det sikres at denne rolle varetages af AS eller anden enhed (jf. løsningsforslag 15 Justeret organisering af den administrative understøttelse på økonomiområdet)

Den overordnede budgetudarbejdelse og tværgående controlling varetages i dag af BAD. Det anbefales at styrke denne funktion. Dette kan enten ske centralt eller på centerniveau (jf. løsningsforslag 15 Justeret organisering af den administrative understøttelse på økonomiområdet).

Opmærksomhedspunkter

-

Økonomiske potentialer

Der kan ikke estimeres et selvstændigt økonomisk potentiale, men forslaget skal ses i sammenhæng med de øvrige løsningsforslag, der sigter mod at styrke økonomistyringen i CHP.

Implementeringsovervejelser

-

Løsningsforslag 24: Standardisering af kontoplaner

Udfordring

Som beskrevet i afsnit 7.1, så er der uenighed mellem virksomheder og AS ift. korrektheden af bogføring. Det er vores vurdering, at dette blandt andet kan henføres til, at der ikke arbejdes med en fælles og standardiserede brug af kontoplanerne.

I dag er der en fælles grundkontoplan, men der er et betydelig forskel i bruges af PSP-elementer mellem hver virksomhed. Dette medføre usikkerhed i konteringspraksis i AS samt i mulighederne for at sammenligne forbrug på tværs.

Løsningsforslag og anbefalinger

Løsningsforslag 24: Standardisering af kontoplaner

Det anbefales, at der udarbejdede standardiserede kontoplaner, der omfatter brugen af PSP-elementer mellem virksomhederne.

Løsningsforslaget sigter dels mod at styrke transparensen på tværs af tilbud, og dels mod at forbedre AS mulighed for at lave korrekte bogføringer.

Opmærksomhedspunkter

-

Økonomiske potentialer

Der er ikke isolerede økonomiske potentialer ved forslaget, men det bidrager til at styrke den samlede økonomistyring.

Implementeringsovervejelser

De standardiserede kontoplaner (og brugen heraf) bør være et fælles projekt mellem de relevante administrative ressourcer i virksomhederne, AS og BAD for at sikre, at alle relevante behov opfyldes samt for at skabe fælles ejerskab.

Løsningsforslag 25: Fælles lønpolitik

Udfordring

Som beskrevet i afsnit 7.1, så er der i dag ikke en fælles lønpolitik i CHP eller i Slagelse Kommune. Det betyder, at der i dag er forskellige lønniveauer, pensionsvilkår og vilkår mellem de enkelte virksomheder.

Det skaber udfordringer ift. den tværgående styring, men det generer også en intern konkurrencesituation, hvor det forhold, at én virksomhed tilbyder særlige vilkår, kan skabe et pres for at de øvrige virksomheder følger efter, hvilket samlet set har en udgiftsdrivende effekt.

Løsningsforslag og anbefalinger

For at imødegå de nævnte udfordringer anbefales det, at CHP i første omgang selv udarbejder en lønpolitik for centeret, der fastlægger fælles rammer og lønbånd. Dette af hensyn til at kunne få gjort noget på den korte bane.

Derudover anbefales det at afsøge, om der kan laves en fælles lønpolitik på tværs af Slagelse Kommune. Dette for at sikre ensartede vilkår på tværs og modgå den beskrevne domino-effekt på større plan.

Løsningsforslag 25: Fælles lønpolitik

Det anbefales, at CHP får udarbejdet en fælles lønpolitik for centeret, der beskriver fælles rammer og lønbånd. I forlængelse heraf anbefales det, at der udarbejdes en fælles lønpolitik for Slagelse Kommune.

Som grundlag for arbejdet med en fælles lønpolitik i CHP er det relevant at indsamle og sammenligne løndata fra de forskellige virksomheder for derigennem at skabe klarhed over, hvor store forskellene er i dag. Dette skal efterfølgende kvalificeres kvalitativt for at afdække, om der er særlige forhold, der kan forklare forskellene, og om der er behov for at tage højde herfor i en kommende lønpolitik.

Opmærksomhedspunkter

-

Økonomiske potentialer

Da lønudgifterne som tommelfingerregel udgør 75-80 % af virksomhedernes udgifter, så er der et ikke uvæsentligt potentiale i at sikre ensartede vilkår på tværs.

Implementeringsovervejelser

Der skal træffes beslutning om, hvorvidt en ny lønpolitik alene skal gælde fremadrettet, eller også skal omfatte eksisterende lønindplaceringer (som i givet fald skal genforhandles).

Det økonomiske potentiale er langt større, hvis de eksisterende lønftaler genforhandles, men det vil forventeligt skabe stor utilfredshed blandt de eksisterende ansatte, der bliver berørt.

Omvendt er udfordringen ved alene at lade det gælde for fremtidige lønforhandlinger, at der vil være medarbejdere, der er ansat efter de nuværende/gamle rammer, som har bedre vilkår end dem, der er underlagt de nye rammer. Dette vil være en kilde til utilfredshed blandt nye ansatte.

I forbindelse med udarbejdelsen af en ny lønpolitik kan det være relevant at lave en analyse af, om der er behov for at tilpasse / ensarte lokalaftalerne.

Det skal afklares, hvilke dele af en fremtidig lønpolitik, der skal fastlægges på centerniveau, og hvilke dele der ska fastlægges for kommunen som helhed.

Løsningsforslag 26: Ændrede rammer for overførelse af mer- og mindreforbrug (1 af 2)

Udfordring

På nuværende tidspunkt er der fuld overførselsret på over- og underskud på de enkelte budgetområder, hvilket er den fælles politik i Slagelse Kommune.

Det har den grundlæggende udfordring ift. CHP, at der kan være områder, der skal løbe et underskud op, men som er så pressede, at det ikke er muligt eller går væsentligt udover kvaliteten/servicen. Modsat kan der være områder, der har videreført et overskud, som relativt set har begrænset brug for midlerne. Dette er ikke-optimalt ud fra en samlet centerbetragtning.

Endelig er der en kommunal udfordring ift. at den nuværende overførselsmodel, ikke er koordineret med kommunens likviditetsstyring.

Løsningsforslag og anbefalinger

Vores erfaringer fra andre kommuner er, at man flere steder opererer med en delvis overførselsadgang.

Det indebærer, at man i første omgang afdækker, hvilke "bundne" overførsler (jf. takstbekendtgørelsen og rammeaftalen) der er, fx over-/underskud over 5 %, der skal indregnes i det følgende års takst, eksterne projektmidler mm.

Efter disse midler er reserveret, søger man inden for fx et center at udligne under- og overskud på de enkelte områder, medmindre der er en særskilt årsag til, at et under- eller overskud skal videreføres.

Den eventuelt resterende del af videreførelserne prioriteres/fordeles herefter af den overordnede budgetansvarlige i centeret.

Det er vores vurdering, at CHP bør adaptere en lignende model for at sikre, at centerets midler anvendes hensigtsmæssigt ud fra en samlet betragtning. Dette skal naturligvis ske i et tæt samspil med det politiske niveau, så der sikres fuld transparens.

Som led heri bør der være fokus på, at en fremtidig overførselsmodel ikke medfører uhensigtsmæssige incitamenter til, at "brænde benzin af i december" for at undgå at ens midler går til andre områder.

Derudover bør Slagelse Kommune under ét overveje at ændre rammerne for overførelse og koordinere dem med kommunens likviditetsstyring.

Nærværende forslag forudsætter dog, at det kan realiseres indenfor de nuværende fælles styringsregler i Slagelse Kommune, samt at der er politisk opbakning her bag.

Løsningsforslag 26: Ændrede rammer for overførelse af mer- og mindreforbrug

Det anbefales, at Slagelse Kommune overvejer mulighederne for at ændrer rammene for overførelse af midler, herunder mulighederne for at koordinere dem med kommunens likviditetsstyring.

Det anbefales, at der som led heri sættes fokus på mulighederne for at lægges et centerperspektiv på overførelserne, for at sikre en relevant udligning af mindre- og merforbrug ud fra centerets samlede bedste.

Opmærksomhedspunkter

På det takstfinansierede område er overførelserne i et vist omfang reguleret af takstbekendtgørelsen. Blandt andet skal over- eller underskud over 5 % indregnes i taksten for det følgende år (i praksis det budgetår, der falder 2 år efter regnskabsåret). Samtidig må overskud genereret på de takstbærende institutioner ikke bruges til direkte at dække merforbrug på de skattefinansierede områder (fx myndighedsbudgettet). Dette skal i givet fald ske via reduceres takster.

Omvendt må overskud på ét tilbud / én virksomhed på under 5 % gerne gå til at dække et underskud på et andet tilbud / en anden virksomhed, så længe det holdes inden for det samlede takstfinansierede og -regulerede område.

Løsningsforslag 26: Ændrede rammer for overførelse af mer- og mindreforbrug (2 af 2)

Økonomiske potentialer

Da der er tale om udligning af over- og underskud, så er det et nulsumsspil, hvor der ikke direkte er et økonomisk potentiale. Men løsningsforslaget sigter – ligesom en række af de øvrige løsningsforslag ind – på at understøtte, at budgetmidlerne bruges på bedst mulige vis.

Implementeringsovervejelser

-

16. OPSAMLING

I det følgende laves en opsamling på de enkelte dele af afrapporteringen med fokus på hovedkonklusionerne. Derudover præsenteres et opsamlende skema med de præsenterede løsningsforslag.

Slagelse Kommunes udgiftsniveau på det specialiserede socialområde er relativt højt

Slagelse Kommune har et relativt højt udgiftsniveau på det specialiserede voksenområde. Dette giver sig både udtryk i, at Slagelse Kommune er blandt den 1/3 af kommunerne i landet, der har højest udgifter pr. 18-66-årig til det specialiserede voksenområde. Ligeledes fremgår det, at Slagelse Kommune har det højeste udgiftsniveau, når der sammenlignes med en række relevante sammenligningskommuner.

Samtidig viser Slagelse Kommunes egen prognose for økonomien, at det udgiftspres, der har været fra 2017 til 2022 (hvor udgifterne steg med ca. 20 %) forventes at fortsætte i de kommende år. For at modgå dette, er der besluttet en række væsentlige besparelser, og det er selvsagt afgørende, at det lykkes at indfri disse, hvis udgiftsudviklingen skal bremses, og dermed bidrage til balance i kommunens samlede økonomi.

De nuværende politiske målsætninger for socialområdet er ikke tilstrækkelige

Med budgetforliget for 2023 (og ifølge oplysninger fra centret i overensstemmelse med Socialudvalgets ønsker) gøres der op med målsætningen om at være sælgerkommune (som et selvstændigt mål), der sættes fokus på Slagelse Kommunes egne borgere og deres behov, og endelig sættes et styrket fokus på en omkostningseffektiv drift.

Det er dog vores vurdering, at de nuværende politiske mål ikke er tilstrækkeligt præcist formuleret til at kunne udgøre en klar strategisk retning for CHP. Det betyder, at udviklingen i dag i høj grad er overladt til de enkelte virksomheder hver i sær og myndighedsenheden.

Der mangler en centeridentitet, og samspillet mellem myndighed og virksomheder kan styrkes

Der er i dag kun en begrænset fælles centeridentitet på tværs af virksomhederne og på tværs af myndigheder og myndighed. Det betyder, at der ikke arbejdes målrettet med en fælles og koordineret udvikling af CHP. Det omfatter både den faglige udvikling og den økonomiske styring.

Der er samtidig en manglende tradition for et tæt samspil mellem myndighed og udfører. Det medfører, at det daglige samarbejde mellem virksomheder og myndighed ikke er velfungerende alle steder, samt at der er et begrænset samarbejde mellem de enkelte virksomheder.

Koordineringen af efterspørgsel og udbud er utilstrækkelig

Der er en manglende kobling og koordinering mellem myndigheds behov og tilbudsviften i Slagelse Kommune. Det betyder, at der er en manglende helhedsorientering i udviklingen af tilbud og indsatser og et aktuelt mismatch mellem udbud og efterspørgsel. Samtidig er der ikke en formuleret governancestruktur til at trække af på uenigheder mellem virksomheder og myndigheden i Slagelse Kommune.

Diskrepansen mellem internt udbud og intern efterspørgsel kommer til udtryk ved, at myndighed har et stigende køb af pladser og indsatser ved private leverandører eller ved andre kommuner, som resultat af, at myndighed ikke oplever virksomhederne kan levere de rette tilbud til de sammensatte målgrupper og/eller typer af støttebehov. Baggrunden for dette omhandler dels incitamenterne i Slagelse Kommune som "sælgerkommune", incitamenterne i den aktuelle styringsmodel og det manglende samspil mellem myndighed og virksomhederne.

Den administrative organisering er uensartet

Der er i dag relativt store frihedsgrader for de enkelte virksomheder ift. selv at beslutte organisering og styring. Dette har resulteret i, at den administrative organisering på virksomhedsniveau er uensartet, og at der er forskelle i antallet af årsværk afsat til opgaven virksomhederne imellem.

Yderligere er der en uensartet og delvist uklar arbejdsdeling mellem virksomheder, centerstab i CHP, AS og BAD, hvilket både resulterer i uklare ansvarsforhold samt risiko for dobbeltfunktioner.

Endelig kan det konkluderes, at den nuværende controlling og det økonomiske overblik på området ikke vurderes at være tilstrækkeligt.

Den nuværende økonomiske styringsmodel er ikke transparent

Den nuværende økonomisk styringsmodel på CHP's område indeholder en række konkrete udfordringer ift. budgettildelingsmodellen, budgetopfølgningen og takstberegningen, som medfører en mangel på transparens.

Konkret består udfordringerne i, at der er en utilstrækkelig controlling af virksomhederne, der har konsekvenser for budgetudarbejdelsen og budgetopfølgningen. Derudover er der ikke en løbende stillingtagen til de enkelte omkostningstyper og serviceniveauet.

Derudover giver den nuværende model ikke tilstrækkeligt incitament for virksomhederne til at prioritere Slagelse Kommunes borgere.

Endelig er der konkrete udfordringer ift. sammenhængen mellem takster og budgetter, da disse ikke er tæt koblet, ligesom der ikke er transparens mellem takst- og støtteniveau.

Opsamling på løsningsforslag

I forlængelse af rapportens hovedkonklusioner og de identificerede udfordringer er der opstillet en række løsningsforslag. Disse er opsummeret i skematisk form på følgende side.

Opsamling

Nr.	Titel	Tema
1	Udarbejdelse af en politisk fastsat strategi	Mål og retning for CHP
2	Fælles centeridentitet og etablering af reel centerledelse	Samlet organisering af CHP
3	Styrket socialchefrolle	Samlet organisering af CHP
4	Justering af virksomhedsstruktur	Samlet organisering af CHP
5	Ændring af virksomhedsbegrebet	Samlet organisering af CHP
6	Ny samarbejdsmodel mellem myndighed og virksomheder ift. fremtidig tilbudsvifte	Styring af udbud og efterspørgsel
7	Etablere et nyt visitations- og matchforum	Styring af udbud og efterspørgsel
8	Formulering af ny salgsstrategi	Styring af udbud og efterspørgsel
9	Omstillinger på §§ 82 og 85 - Forebyggelse og Socialpædagogisk støtte i eget hjem	Kapacitetstilpasninger
10	Etablering af flere midlertidige og udredende tilbud	Kapacitetstilpasninger
11	Omstilling af længerevarende botilbud	Kapacitetstilpasninger
12	Reduktion af tilbud	Kapacitetstilpasninger
13	Justeret organisering af den administrative understøttelse på økonomiområdet	Administrativ organisering

Nr.	Titel	Tema
14	Organisering af den faglige understøttelse	Administrativ organisering
15	Justeret organisering af den administrative understøttelse på øvrige opgaveområder	Administrativ organisering
16	Organisering af ejendomsopgaverne	Administrativ organisering
17	Ensretning af styringskoncepter, processer og værktøjer	Administrativ organisering
18	Optimering af vagtplaner	Administrativ organisering
19	Fælles ansvar for den samlede centerøkonomi	Økonomisk styringsmodel
20	Tilpasning af styringsmodeller	Økonomisk styringsmodel
21	Rebudgettering af de enkelte tilbud	Økonomisk styringsmodel
22	Genberegning af takster og opstilling af fælles principper	Økonomisk styringsmodel
23	Styrket controlling	Økonomisk styringsmodel
24	Standardisering af kontoplaner	Økonomisk styringsmodel
25	Fælles lønpolitik	Økonomisk styringsmodel
26	Ændrede rammer for videreførelse af mer- og mindreforbrug	Økonomisk styringsmodel

