

# Specialcenter Slagelse

Specialcenter Slagelse  
Rosenkildevej 69, 1. sal  
4200 Slagelse

Telefon: 5857 4180

Troels Permin  
trper@slagelse.dk

25. januar 2021

## Notat vedr. økonomiske udfordringer i Specialcenter Slagelse

### Generelle forhold

Specialcenter Slagelse (SPS) er som bekendt en sammenlægning af flere tidligere virksomheder, som er sket over flere gange – senest i 2017. De tidligere centre var ret forskellige på nogle områder, hvilket stadig afspejler sig fx i forskellige uddannelsesniveauer på tværs af enhederne. De samlede udfordringer er komplekse, og centeret er i gang med en nødvendig "turn around" som det ses af dette notat.

### Krav fra Socialtilsyn ØST

Centerets økonomistyring har tidligere været meget centraliseret, og der har i høj grad været tale om en økonomisk udligning på centerniveau, hvor overskud i nogle enheder har opvejet underskud i andre. Denne praksis har Socialtilsyn Øst i stadig stærkere vendinger gjort os opmærksomme på ikke var forenelig med principperne for de såkaldte 0-budgetter, hvor de enkelte enheder i centeret ikke bør generere hverken underskud eller overskud.

### Økonomisk udredning og ansættelsesstop

Primo juli 2020 blev det klart for ledelsen og administrationen i Specialcenter Slagelse (SPS), at det samlede udgiftsniveau var for højt ift. takstindtægterne, der finansierer driften. Der blev derfor iværksat et midlertidigt, fleksibelt ansættelsesstop den 10. juli 2020. Samtidig blev der sat et større analysearbejde i gang, som skulle afdække og belyse problemstillingerne i centerets økonomi. Analyserne viste, at flere af enhederne var økonomisk udfordrede, men tre af dem var særligt udfordret:

- Park Allé
- Rosenkildevej 87-89
- Rosenkildevej 65A

Disse tre tilbud har derfor været under særlig ledelsesmæssig bevågenhed siden juli måned 2020. Disse enheders udfordringer beskrives senere i notatet.

Henover efteråret foregik der et større udredningsarbejde omkring økonomien i SPS. Arbejdet blev skudt i gang med en halv temadag, hvor centerets samlede ledelse deltog sammen med administrative og ledelsesmæssige kræfter fra

centrale dele af kommunen. Udredningsarbejdet har resulteret i et prioriteret forbedrings- og effektiviseringskatalog, der skal anvendes som inspiration til såvel de kortsigtede effektiviseringer, som til på sigt at gennemføre mere strategiske tiltag. Arbejdet med forbedringer og effektiviseringer fortsætter på ubestemt tid, bl.a. i en ad hoc økonomigruppe med en bred repræsentation, der har til hensigt at gøre resultaterne af arbejdet så praksisnære og implementerbare som muligt.

### Sygefravær

Sygefraværet i SPS har været og er fortsat højt med et gennemsnit de seneste 12 mdr. på 9,46%, hvor sygefraværet i marts 2020, hvor Corona-pandemien for alvor debuterede i Danmark, lå på 13,69%. De senere måneder ses der en faldende tendens, men fraværet er stadig (for) højt, hvilket medfører et stort forbrug af mer- og overtimer til at dække fraværet samtidig med, at der også anvendes vikarbureauer, dog i mindst muligt omfang.

### Marked og takstforhandlinger

De senere år er de bevilgende kommuner i stigende grad blevet opmærksomme på deres udgifter på handicapområdet. Derfor er det vanskeligt at opnå takstforhøjelser, hvis borgernes støttebehov stiger gennem årene, hvor de bor i SPS, dette på trods af, at vi gennem vurderinger af borgerne og efterfølgende forhandlinger forsøger at få taksterne øget. Manglende takstforhøjelser har i enkelte tilfælde medført opsigelse af kontraktforholdet fra SPS' side.

### Sundhedsfaglige krav

Det sundhedsfaglige felt er i stadig vækst indenfor det socialpædagogiske område. Dette kommer meget konkret til udtryk gennem de krav, som Styrelsen for Patientsikkerhed stiller til sundhedsfaglig dokumentation, medicin håndtering mv. Kravene er høje, og de betyder, at SPS generelt er nødt til at ansætte langt flere sundhedsfaglige medarbejdere som SSA'er og sygeplejersker end tidligere. Vi har endvidere ansat en sundhedsfaglig konsulent i starten af 2020, som arbejder på tværs af centerets enheder for at højne den generelle sundhedsfaglige kvalitet.

### Kompetenceløft

På det socialfaglige område er det også nødvendigt at løfte kompetencerne, da en del af enhederne har et lavt kompetence- og uddannelsesniveau. Derfor gik SPS i 2020 sammen med ACV og ZBC om at lave en særligt tilpasset Pædagogisk Assistent-uddannelse, hvor de to virksomheder tilsammen har fyldt et helt hold med 25 studerende på ZBC. ACV og SPS arbejder endvidere sammen med Professionshøjskolen Absalon omkring tilpasning af pædagoguddannelsen, så fremtidens pædagoger er bedre klædt på til at leve op til de forventninger, som samfund, borgere, pårørende og kommunen måtte have til dem som socialpædagoger.

### Kapacitetstilpasning

I 2019 blev det tydeligt, at SPS af faglige årsager var nødsaget til at lukke et botilbud efter Servicelovens § 108 på Halsebyvænget. Da det begyndte at stå klart, at pladserne ikke kunne leve op til de forventninger og krav, der stilles til et botilbud af den art, blev der ikke taget nye borgere ind i en periode, hvorfor stedet

genererede et merforbrug i såvel 2019 som i 2020, hvor det lukkede medio året. SPS foretog endvidere en kapacitetstilpasning i tilbuddet Rosenkildevej 67/69, hvor der over en længere periode var ledige pladser, som forårsagede et merforbrug. Tilpasningen skete medio maj 2020.

## Belægning

Generelt set har det været vanskeligt i såvel 2019 som i 2020 at få fyldt pladserne op i såvel botilbuddene som i dagtilbuddene. I januar 2020 var der således 21 ledige pladser stigende til 22 i februar, hvorefter antallet af ledige pladser faldt. I august 2020 var antallet af ledige pladser således reduceret til 11 stigende til 18 i december samme år. Der er beregnet et gennemsnit på 16 ledige pladser i 2020, hvilket medfører store økonomiske udfordringer, da det er vanskeligt at tilpasse medarbejderstaben lige så hurtigt som der opstår ledige pladser.

## Demografi, geografi og fremtidens tilbud

Årsagen til ledige pladser er oftest dødsfald, idet borgernes gennemsnitsalder er stadig stigende ligesom i resten af befolkningen. Det kan samtidig være vanskeligt at sælge pladser i eksempelvis Skælskør, da mange pårørende ønsker, at borgerne skal være i de større byer som Slagelse. Nogle pårørende har også påpeget, at det er vanskeligt at transportere sig til og fra nogle af vores tilbud med offentlige transportmidler.

Handicapområdet er i stadig udvikling, også ift. målgrupper. Fosterdiagnostikken har gennem de senere år medvirket til, at der fødes langt færre mennesker end tidligere med genetisk betingede handicap. Samtidig kan sundhedsvæsenet i dag redde mange mennesker som tidligere ville været døde p. gr. af erhvervede hjerneskader. Endelig betyder den forøgede levealder for handicappede borgere, at en del af dem udvikler demenssygdomme ligesom øvrige dele af befolkningen.

Sammen med de øvrige virksomheder og Myndighed i Center for Handicap og Psykiatri har vi naturligvis fokus på *fremtidens tilbud*. Dette fokus skal medvirke til at gøre os endnu skarpere på at kende og løse fremtidens behov på handicapområdet på den fagligt bedste og mest omkostningsbevidste måde.

## **Forventning til årsresultat 2020**

SPS' administration har sammen med Stab for Økonomi og Digitalisering og Center for Handicap og Psykiatri udarbejdet en forventning til årsresultat for 2020, der udviser et merforbrug på ca. 14,3 mio. kr. incl. overført merforbrug fra 2019 på ca. 4,7 mio. kr.

Ser man på de enkelte tilbud isoleret vil man ift. takstbekendtgørelsen (+5%) kunne overføre ca. 9,4 mio. kr. til indregning i taksterne for 2022, hvor det resterende merforbrug på ca. 4,9 mio. kr. overføres til 2021.

Overførsel til taksterne i 2022 medfører en gennemsnitlig stigning på 17% for Rosenkildevej 65A og Rosenkildevej 87-89, 8% på Park Allé og 4% på Rosenkildevej 67. Disse takstforøgelser kan have betydning for det fremtidige salg og desuden køber CHP - Myndighed ca. halvdelen af disse pladser og vil derfor mærke konsekvensen af takststigningen.

## **De tre mest økonomisk udfordrede tilbud**

De tre tilbud med særlige økonomiske udfordringer har hver deres problemstillinger, som behandles i det følgende.

### Park Allé

Botilbuddet Park Allé i Skælskør, der forventes at have et merforbrug i 2020 på ca. 1,8 mio. kr., er særligt hårdt ramt af underbelægning, idet 7 ud af 20 pladser er ledige p.t. Tomgangshuslejen forbundet med 7 ledige boliger/pladser udgør alene på årsbasis ca. 630.000 kr. De mange ledige pladser gør det vanskeligt at optimere driften, da stedet er indrettet som 2 separate huse, hvor det af sikkerheds- og omsorgsmæssige årsager for borgerne er nødvendigt, at der er personale til stede døgnet rundt i begge huse, selvom der kun bor 3 borgere i det ene hus. Der arbejdes p.t. for, at Center for Sundhed og Ældre kan overtage 5 af de ledige pladser til aflastningspladser.

### Rosenkildevej 87-89

Rosenkildevej 87-89 er et botilbud med 51 pladser, hvormed stedet er SPS' største enhed. Stedet har på det oplyste ikke været i økonomisk balance siden 2009, og der forventes at være et merforbrug i 2020 på ca. 8,2 mio. kr. Der har været et højt sygefravær, men dette har i øjeblikket en nedadgående tendens.

Enheden er karakteriseret ved at have et lavt uddannelsesniveau blandt medarbejderne. Således er langt størstedelen af medarbejderne uuddannede omsorgsmedarbejdere. I efteråret 2019 modtog stedet en række påbud fra Socialtilsyn Øst, som bl.a. omhandlede manglende faglig dokumentation, manglende implementering af metoder, ligesom der blev peget på, at der var behov for et generelt kompetenceløft. Efter et målrettet arbejde blev påbuddene løftet af i december 2019, men arbejdet med de af tilsynet påpegede udviklingsområder vil pågå i flere år frem. Der er eksempelvis nyansat 3 ergoterapeuter og 3 medarbejdere har taget imod et tilbud om efteruddannelse til pædagogisk assistent. Det forventes, at der inden længe også bliver ansat en eller to sygeplejersker i huset for at leve op til de krav, som Styrelsen for Patientsikkerhed stiller, ligesom borgerne har behov for at få en højere kvalitet på det sundhedsfaglige område.

Huset er inddelt i 7 mindre levegrupper, som hidtil har haft tilknyttet hver deres medarbejderstab. Der arbejdes med den interne organisering, så medarbejderne bedre kan arbejde på tværs for at undgå suboptimering. Den interne opdeling stiller endvidere store krav til styringsredskaber for at holde serviceniveauet så det svarer til takstindtægterne i den enkelte gruppe. Der arbejdes målrettet med at skabe nye styringsredskaber, som kan medvirke til en mere transparent styring, navnlig i dette store tilbud.

Der er endvidere afholdt en række statusmøder med en de respektive myndighedsafdelinger med henblik på efterfølgende takstforhandlinger. Disse forhandlinger har kun i begrænset omfang medført de ønskede takstjusteringer.

### Rosenkildevej 65A

Rosenkildevej 65A er med sine 15 pladser ét af SPS mindre botilbud. Stedet har ligesom Rosenkildevej 87-89 haft et merforbrug gennem en årrække, og det

forventes, at stedets merforbrug i 2020 vil ligge på ca. 2,15 mio. kr.

En stor del af stedets pladser ligger på det laveste takstniveau, selvom borgernes støttebehov i nogle tilfælde er steget betydeligt over årene. Det har kun i begrænset omfang været muligt at opnå takstforhøjelser gennem forhandlinger. Vi er i den forbindelse opmærksomme på, at skærpe vores ydelseskataloger med henblik på at skabe større gennemsigtighed i prissætningen for køberne.

Den interne organisering i huset har ligesom tilfældet er på Rosenkildevej 87-89, været præget af mindre grupper, som lavede separate vagtplaner. På den måde blev medarbejderressourcerne ikke udnyttet optimalt. Ved at indføre en samlet vagtplan for hele huset spares der adskillige timer hver uge. En mere tværgående tilgang forventes samtidig at styrke stedets sammenhængskraft og på sigt hæve den samlede faglige kvalitet gennem vidensdeling.

Stedet har haft en del langtidssygefravær, men ledelsen har i samarbejde med HR-Personale jura ydet en stor indsats, som har medvirket til at nedbringe sygefraværet.

De indsatser, som allerede er gennemført ser allerede nu ud til at give positive resultater, og det forventes, at tilbuddet vil levere et langt bedre økonomisk resultat i 2021 end i 2020.

## **Forventning til budget 2021**

Specialcenter Slagelse har lavet en overordnet vurdering ift. kendte forventninger til 2021, herunder belægningstal, personaleomkostninger m.m. for at få et billede af forventningen til budget 2021. Samlet set forventes der balance i budget 2021 – heri er der dog ikke taget højde for overført merforbrug fra 2020. Det forventes, at Rosenkildevej 87-89 fortsat vil være udfordret og de foreløbige beregninger anslår et merforbrug på ca. 3,2 mio. kr. i 2021.

## Handleplan

Den økonomiske handleplan for SPS vil komme i to tempi. Den første version til brug for USB-mødet i februar vises nedenfor og fremstår ikke detaljeret, hvorimod den næste version, der fremlægges for udvalget på mødet i marts måned vil have en højere detaljeringsgrad.

På baggrund af det ovennævnte forslag om at overføre en andel af merforbruget på ca. 4,9 mio. kr. fra regnskabsår 2020 til 2021, skal SPS' drift effektiviseres med ca. 5,0 mio. kr. i 2021.

På nuværende tidspunkt forventes det, at effektiviseringen vil ske gennem følgende tiltag:

- Tilpasning af serviceniveau ift. takstindtægterne, særligt for de udfordrede tilbud.
- Reduktion af vikarforbrug samt over-/merarbejde, bl.a. ved at nedbryde barrierer internt i tilbuddene og optimere sammenhængskraften i de enkelte tilbud og på tværs af tilbud.
- Forbedring af personalets fremmøde gennem et projekt i samarbejde med Stab for Ledelse, Udvikling og HR.
- Reduktion af vognpark, så udgifterne tilpasses de tildelte midler.

## Specialcenter Slagelse

- Reduktion af ledige pladser gennem salg og evt. samarbejde med CSÆ omkring ledige boliger på Park Allé i Skælskør.

### Strukturelle og organisatoriske overvejelser

SPS vil fortsat have fokus på strategiske tiltag som sammenlægning af enheder, der har langsigtede perspektiver og effekter. Strategiske tiltag af den karakter vil ofte have en politisk vinkel, hvorfor det politiske niveau vil blive inddraget, når der er behov for politiske drøftelser og beslutninger.

### Opfølgning

Der vil blive nedsat en gruppe af chefer/ledere og administrative medarbejdere fra såvel centralt som decentralt hold i kommunen, som skal følge SPS' økonomiske udvikling i 2021. Gruppen vil bl.a. bidrage til at give det politiske niveau løbende indsigt i udviklingen i SPS' økonomiske forhold.