

Slagelse Kommune

Børn og Unge

*Endelig leverance
maj 2024*

Indhold

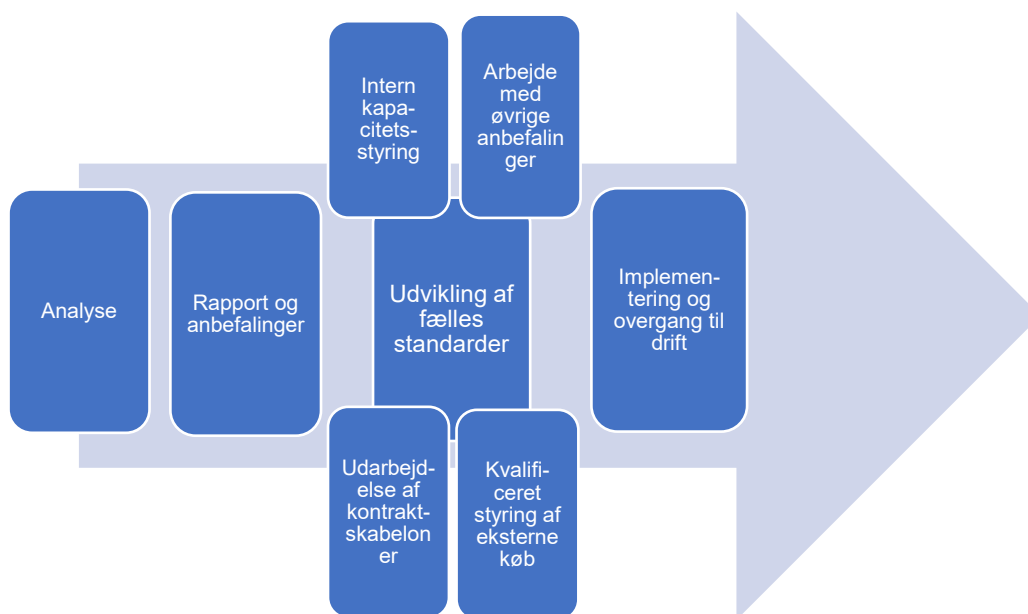
1.	Indledning	3
1.1.	Rapportens struktur	4
2.	Organisering af børne- og ungeområdet i Slagelse Kommune.....	5
3.	Metode.....	8
3.1.	Kombination af kvantitative og kvalitative data	9
3.1.1.	Interviews	9
3.1.2.	Fremsendte dokumenter og data.....	9
3.1.3.	Systemadgange	9
3.1.4.	Stikprøver.....	9
3.1.5.	Lovhenvisninger	10
4.	Analyse af nuværende drifts- og kapacitetsstyring	11
4.1.	'Børn og Unge' i Slagelse Kommune	12
4.1.1.	Slagelse Kommunes indkøbspolitik	12
4.1.2.	Fremsendte økonomidata for 2023.....	14
4.1.3.	Top-20 mest benyttede tilbud – anbringelser	14
4.1.4.	Top-20 mest benyttede tilbud – støttende indsatser	16
4.1.5.	Grundlaget for styring af området	17
4.2.	Afdeling "Børn og Familie" (myndighed).....	22
4.2.1.	Slagelse Kommunes brug af DUBU	22
4.2.2.	Slagelse Kommunes brug af indsatsen "Anbringelse på eget værelse".....	24
4.2.3.	Usammenlignelige priser ved eksterne leverandører	26
4.2.4.	Uklare krav til bevilligede timer	29
4.2.5.	CPR-ansatte kontaktpersoner	31
4.3.	Afdeling "Trivsel og Udvikling" (udfører).....	33
4.3.1.	Definition af ATA-tid i de interne tilbud	33
4.3.2.	Interne familiehuse	34
4.3.2.1.	<i>Enhedssystemet</i>	34
4.3.2.2.	<i>Ydelsesbeskrivelser interne familiehuse</i>	36
4.3.2.3.	<i>Samarbejdsaftale – interne tilbud</i>	39
4.3.3.	Kapacitetsstyring af familiehusene	40
4.3.4.	Intern kapacitetsstyring på døgninstitutionerne	48
4.3.5.	Beregnete ATA-timepriser i familiehusene	50
4.3.6.	Beslutningsgrundlaget for valg af økonomisk model for de interne familiehuse	52
4.3.7.	Dokumentationspraksis i familiehusene	52

4.4. Ungeenheden	55
4.4.1. Kapacitetsstyring af interne bostøtter i "Ungeenheden"	55
4.4.2. Slagelse Kommunes praksis vedrørende STU-tilbud	55
5. Anbefalinger	57
5.1. Anbefalet brug af DUBU	58
5.2. Controlling mellem systemerne	59
5.3. Kvalificeret styring af eksterne køb	59
5.3.1. Udarbejdelse af kontraktskabeloner	60
5.3.2. Nye krav til prissætning ved køb af timebaserede indsatser	61
5.3.3. Afholdelse af leverandørdag med præsentation af de nye samarbejdsvilkår	62
5.4. Udarbejdelse af samarbejdsaftale og/eller indskrivningskontrakter til interne tilbud	62
5.5. Udarbejdelse af ydelsesbeskrivelser til interne døgntilbud	62
5.6. Normeringer på interne døgntilbud	63
5.7. Opstart af kvalificeret kapacitetsstyring i interne tilbud (timebaserede indsatser)	63
5.8. Oplæg og dialog med myndighed og interne tilbud	63
5.9. Kvalificering af afstemning mellem DUBU og SOFUS	64
5.10. Udarbejdelse af statusskabeloner, jf. Barnets lov	64
5.11. Opstart af styrket samarbejdsmodel mellem myndighed, økonomi og udfører	64
5.12. Etablering af funktionen "indkøb" på socialområdet	65
6. Implementerende periode	67
7. Afrunding	69

1. Indledning

Riedl&Co har i perioden fra december 2023 og frem til den 13. maj 2024 samarbejdet med Slagelse Kommune om at analysere praksisser i "Børn og Unge". I samarbejdet har der været særligt fokus på interaktionen mellem afdelingen "Børn og Familie" og afdelingen "Trivsel og Udvikling". I dette samarbejde er *Riedl&Co* blevet bedt om at fokusere på at udfolde udvalgte udfordringer, hvorfor der i rapporten ikke nødvendigvis fremkommer de positive elementer som også ses i praksis hos Slagelse Kommune. Herudover har *Riedl&Co* ligeledes analyseret "Ungeenhedens praksis. Der har fra begyndelsen været et særligt ønske fra Slagelse Kommune om at styrke driften og styringen af børne- og ungeområdet, hvorfor *Riedl&Co* også har haft til opgave at analysere visitation samt kapacitets- og økonomistyring af området for interne tilbud samt samarbejdet med eksterne leverandører på området. Analysen indeholder således en afdækning af, hvilke procedurer og ledelsesmæssige redskaber der primært anvendes, ligesom der gives anbefalinger til, hvordan området kan optimeres, driftes og styres både ift. den faglige kvalitet af tilbuddene, indkøb, kontrakt- og økonomistyring.

Nedenstående illustration danner ramme om processen, hvor denne rapport indeholder analysedelen og anbefalinger til Slagelse Kommunes fremtidige drift og styring af børne- og ungeområdet.



Riedl&Co har under hele processen mødt fagligt velfunderede, engagerede og imødekommende medarbejdere og ledere, som i deres tilgange har målrettet fokus på kommunens børn og unge og samtidig et blik for, at der fortsat er udviklingspotentialer i organisationen, særligt omkring kapacitets- og økonomistyring. Motivationen er høj og udgør i sig selv et vigtigt forandringspotentiale. Der er således afholdt møder og interviews bredt i organisationen – denne proces er detaljeret beskrevet i rapportens afsnit, der fokuserer på metode.

God læselyst.

1.1. Rapportens struktur

Denne rapport præsenterer analyser og anbefalinger fra de første to faser, som er illustreret i ovenstående model. Hertil kommer det indledende metodeafsnit, som kort beskriver *Riedl&Cos* anvendte metoder og adgange til oplysninger i Slagelse Kommune.

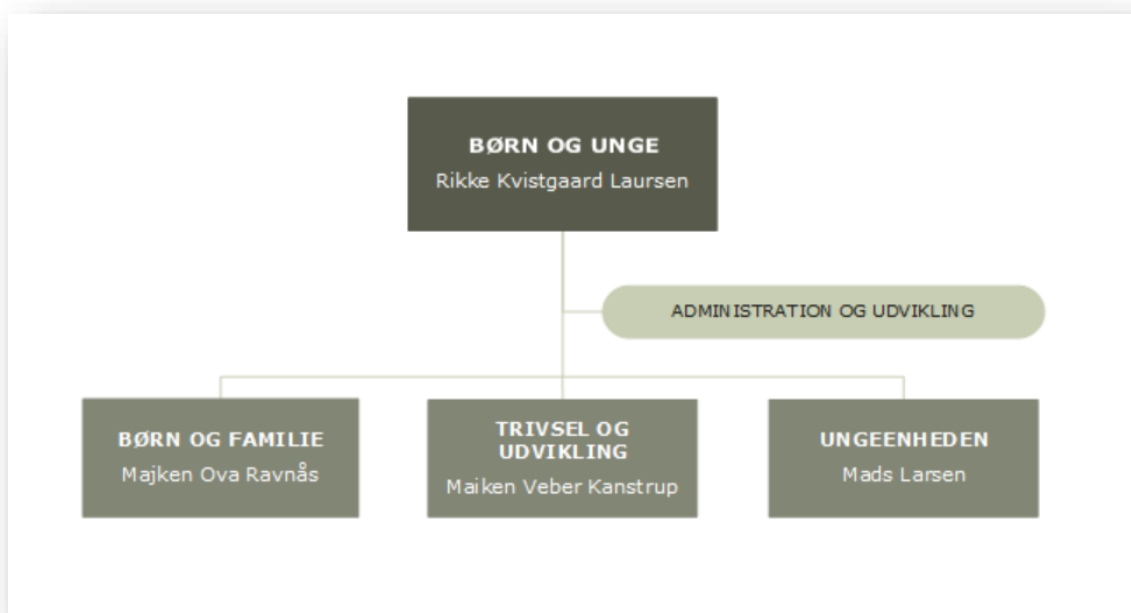
Rapportens analysedele er struktureret efter Slagelse Kommunes egen organisering, som det ses nedenfor. Der er således tre analyseafsnit, der omhandler hhv. praksis i "Børn og Familie" (myndighed), "Udvikling og Trivsel" (intern udfører) og "Ungeenheden" (støtte, vejledning og beskæftigelse op til 30 år). Det efterfølgende afsnit, som indeholder *Riedl&Cos* anbefalinger, beskrives i et bredere perspektiv og retter sig således ikke alene mod enkelte afdelingers praksis, men i lige så høj grad mod et samspil imellem disse.

2. Organisering af børne- og ungeområdet i Slagelse Kommune

Slagelse Kommunes børne- og ungeområde udgøres af følgende tre afdelinger under den samlede betegnelse "Børn og Unge":

- Børn og Familie (myndighed)
- Trivsel og Udvikling (intern udfører)
- Ungeenheden (myndighed og intern udfører)

Nedenstående organisationsdiagram danner rammen om børne- og ungeområdet i Slagelse Kommune. Denne opdeling med tilhørende overskrifter følges ligeledes af denne rapports indhold.



Myndighedsopgaverne i henhold til Barnets lov løses således i afdelingen "Børn og Familie", hvor udføreområdet i relation til Barnets lov er placeret i afdelingen "Trivsel og Udvikling". Ungeenheden varetager indsatsen på det samlede ungeområde fra 7. klasse til det 29. år, bl.a. uddannelses- og beskæftigelsesindsatsen, ydelse og samt sagsbehandlingen på dele af det specialiserede voksenområde. Ungeenheden er det seneste år blevet styrket med et egentligt indsatsteam, hvor der bl.a. er forankret ungeguides, ICM og Connectmedarbejdere, ligesom den Kriminalpræventive Enhed organisatorisk er blevet inkluderet.

Afdelingen "Udvikling og Trivsel" indeholder følgende interne tilbud:

Navn	Type af tilbud
Halsebyvænget	Døgnanbringelse 14-18 år
Havrebjerg	Døgnanbringelse 6-18 år
Korsør Familiehus	Støttende indsatser 0-18/23 år Timebaserede indsatser
Familiehuset Småbørn	Støttende indsatser 0-3 år Timebaserede indsatser
Skælskør Familiehus	Støttende indsatser 0-18/23 år Timebaserede indsatser
Slagelse Familiehus	Støttende indsatser 0-18/23 år Timebaserede indsatser

I afdelingen "Børn og Familie" anvender Slagelse Kommune fagsystemet DUBU. I afdelingen "Udvikling og Trivsel" anvendes dokumentationssystemet SOFUS. "Ungeenheden" benytter primært systemet KMD Nexus. Alle tre systemer anses for at være blandt de markedsførende og giver således Slagelse Kommune nogle af de bedst mulige forudsætninger for korrekt, lovmedholdelig og ensartet praksis på tværs af myndighed og udfører.

3. Metode

3.1. Kombination af kvantitative og kvalitative data

Overordnet set kombinerer *Riedl&Co* forskellige metoder for at opnå størst mulig indsigt i Slagelse Kommunes praksis. Ved indledningsvist at få et kvantitativt overblik over kommunens data i forhold til brugen af forskellige indsats typer fordelt på bestemte leverandører, udvælges bestemte fokusområder. Ved det indledende overblik har *Riedl&Co* en særlig opmærksomhed på, om der er forbrugsmønstre, der giver anledning til opmærksomheder, og om der ses en overordnet systematik i udvælgelsen af de konkrete leverandører.

På baggrund af det kvantitative blik på kommunens budget- og forbrugsdata udvælges en række af de mest anvendte leverandører, som gennemgås i forhold til at belyse sammenhæng - eller mangel på samme - mellem kontrakter, økonomidata og dokumentation i sagerne samt de estimerede udgifter på sagsniveau i DUBU. Analysen af de kvantitative data foregår således med et socialfagligt sigte og med fokus på, hvor kommunen med fordel kan justere praksis for at skærpe styringen af indkøbene på det specialiserede socialområde.

3.1.1. Interviews

Som en del af forløbet er der foretaget interviews med både ledere og medarbejdere i Slagelse Kommune. Formålet med disse interviews er bl.a. at få et kvalitativt indblik i sammenhængen mellem ledelsens visioner og intentioner og udmøntningen af disse i praksis blandt medarbejderne.

Der er gennemført interviews eller inddraget perspektiver fra både ledelse og medarbejdere fra "Børn og Familie", "Trivsel og Udvikling" og "Ungeenheden" samt "Administration og Udvikling".

Der vil ikke blive henvist til enkeltpersoner i forbindelse med citater i rapporten, hvorfor benævnelsen "medarbejder" anvendes generelt. Det vil således ikke være muligt, at udlede enkeltpersoners identitet fra udtalelserne.

Det kvalitative indblik har til hensigt at bidrage med praksisnære perspektiver, som supplement til den dataanalyse der er foregået. Analysen afdækker således mønstre ud fra det samlede datagrundlag med henblik på at øge forståelsen for eventuelle forskelle i ledelsens intentioner og det arbejde, der sker i praksis. Derudover øger denne indsigt også mulighederne for at identificere relevante løsningsforslag til, hvordan eventuelle udfordringer kan håndteres af kommunen fremadrettet.

3.1.2. Fremsendte dokumenter og data

Riedl&Co har modtaget diverse dokumenter med procedurer og arbejdsgangsbeskrivelser samt prisstrukturer for de interne tilbud. Herudover er der fremsendt datasæt, som indeholder både det forventede og det realiserede forbrug opdelt efter den autoriserede kontoplans områder relateret til børne- og ungeområdet. Heri er forbruget og de budgetterede udgifter specificeret efter funktion og leverandør.

3.1.3. Systemadgange

Riedl&Co har under forløbet haft adgang til både DUBU og SOFUS. Disse adgange har gjort det muligt at foretage stikprøvekontroller af både dokumentationspraksis hos myndighed og hos de interne tilbud. Samtidig har de muliggjort en eksemplificering af samarbejdet med eksterne leverandører gennem gennemgang af kontrakter i specifikke sager.

3.1.4. Stikprøver

Der er ved flere lejligheder foretaget stikprøver med udgangspunkt i fremsendt data og ved hjælp af de givne systemadgange. Hvis samtlige sager i Slagelse Kommune var blevet gennemgået på alle parametre, ville billedet kunne have set anderledes ud. Stikprøverne gør dog at *Riedl&Cos* tilbagemeldinger bliver mere konkrete og giver et indblik i konkret praksis i

Slagelse Kommune. I det omfang der er anvendt stikprøver, vil det fremgå, hvor mange sager der tages udgangspunkt i.

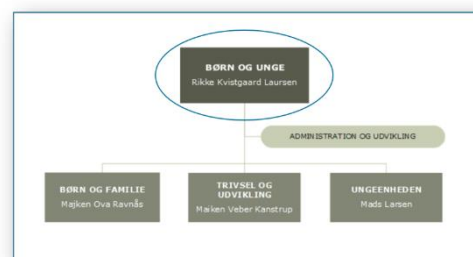
3.1.5. Lovhenvvisninger

Alle henvisninger til lovbestemmelser i denne rapport er i overensstemmelse med den lovgivning, der var gældende på det tidspunkt, hvor rapporten blev udarbejdet.

4. Analyse af nuværende drifts- og kapacitetsstyring

4.1. 'Børn og Unge' i Slagelse Kommune

I "Børn og unge" i Slagelse Kommune er administration og målrettede udviklingstiltag og projekter samlet i et team, der understøtter centerets tre afdelinger. Indholdet under dette punkt i rapporten vedrører således både myndighed og udførelsen. Herefter analyseres praksis i de enkelte afdelinger.



4.1.1. Slagelse Kommunes indkøbspolitik

Overordnet set har *Riedl&Co* altid øje for de politikker og strategier, som er politisk besluttet i de enkelte kommuner. Således vil den følgende analyse og anbefalinger ligeledes blive beskrevet ud fra Slagelse Kommunes egne besluttede politikker.

Ligesom alle andre af landets kommuner har Slagelse Kommune en politisk besluttet indkøbspolitik. På Slagelse Kommunes hjemmeside fremgår følgende:

Indkøb

Formål med indkøbspolitikken er, at sætte indkøb ind i en mere bæredygtig retning, at tænke indkøb ind i kerneforretningen som et fælles ansvar og dermed skabe mere værdi for pengene.

I maj måned 2020 er nedenstående bilag¹ ligeledes udarbejdet, hvoraf følgende fremgår:

"(...) alle kommunens leverandører skal overholde nogle arbejdsmiljømæssige og sociale hensyn (...)"

Herudover fremhæves det, at:

"(...) Slagelse Kommune bl.a. kræver, at kommunens leverandører og deres eventuelle underleverandører overholder internationale konventioner tiltrådt af Danmark. (...)"

Nedenfor er således indsat uddrag af gældende bilag til Slagelse Kommunes indkøbspolitik, udarbejdet i maj 2020:

¹ https://www.slagelse.dk/media/k5viapnu/principper_sociale_klausuler-webtil.pdf

Indkøb/Forsikring
Maj 2020

Bilag til Indkøbspolitikken

Sociale klausuler

Formål

Slagelse Kommune ønsker via sin indkøbspolitik at sikre, at løn og ansættelse sker på forsvarlige vilkår, hvorfor vi har valgt, at alle kommunens leverandører skal overholde nogle arbejdsmiljø-mæssige og sociale hensyn. Slagelse Kommune ønsker samtidig at tage aktiv del i indsatsen for, at unge får en uddannelse og at opfordre kommunens leverandører til at tage ansvar i forbindelse med aktivering af ledige.

Hovedelementer

- Overholdelse af internationale konventioner
- Uddannelsesklausuler ved større udbud
- Samarbejde og dialog om aktivering af ledige

Internationale konventioner

Det betyder, at Slagelse Kommune bl.a. kræver, at kommunens leverandører og deres eventuelle underleverandører overholder internationale konventioner tiltrådt af Danmark. Det betyder også, at Slagelse Kommune har kædeansvar på alle relevante bygge/anlæg og tjenesteydelser udbudt af Slagelse Kommune.

Med den gældende formulering i Slagelse Kommunes indkøbspolitik, hvor formålet beskrives som "at tænke indkøb ind i kerneforretningen", beskrives yderligere, at dette er gældende for køb af varer og tjenesteydelser. Her vil de sociale indsatser typisk falde under kategorien "tjenesteydelser". Hertil kommer, at der i indkøbspolitikken står beskrevet, at Slagelse Kommune kræver, at leverandørerne overholder internationale konventioner tiltrådt af Danmark. Danmark har således blandt andet tiltrådt ILO-konvention nr. 94 i "Cirkulære om arbejdsklausuler i offentlige kontrakter" (CIR1H nr. 9471 af 30/06/2014).

Af cirkulærets formålsparagraf (§ 1) fremgår følgende:

"§ 1. Cirkulæret har til formål at sikre, at ansatte, der arbejder i virksomheder, som udfører tjenesteydelser for offentlige myndigheder og ordregivere, får sædvanlige løn- og arbejdsvilkår ved brug af arbejdsklausuler, jf. ILO-konvention nr. 94 om brug af arbejdsklausuler i offentlige kontrakter."

Det fremgår videre:

"§ 3. Ordregiver skal i kontrakten stille krav om, at ansatte hos leverandører og eventuelle underleverandører, som medvirker til at opfylde kontrakten, er sikret løn (herunder særlige ydelser), arbejdstid og andre arbejdsvilkår, som ikke er mindre gunstige end dem, der gælder for arbejde af samme art i henhold til en kollektiv overenskomst indgået af de inden for det pågældende faglige område mest repræsentative arbejdsmarkedsparter i Danmark, og som gælder på hele det danske område."

Ud fra ovenstående sammenhænge vurderer *Riedl&Co*, at Slagelse Kommune bør stille krav til leverandørernes løn- og arbejdsforhold på lige fod med de leverandører, som stiller sig til rådighed ved en given udbudsproces. Mange af socialrådets indkøb vil imidlertid være omfattet udbudspligten, men undtages af forskellige årsager. Dette berører rapporten ikke nærmere.

I ovenstående bekendtgørelse fremgår det, at ordregiver skal stille krav om "(...) at ansatte hos leverandører (...) skal sikres løn (...), arbejdstid og andre arbejdsvilkår, som ikke er mindre gunstige en dem, der gælder for arbejde af samme art i henhold til en kollektiv overenskomst indgået af de inden for der pågældende faglige område mest repræsentative arbejdsmarkedsparter (...)". *Riedl&Co* påpeger, baseret på erfaringer, at andre kommuner ofte stiller krav om, at vilkårene skal være på niveau med dem, der findes i "Landsoverenskomst for personale med pædagogisk arbejde ved opholdssteder, private tilbud samt private dagbehandlingstilbud mv." gældende for 2023-2025.²

Ved en omfattende stikprøvekontrol i Slagelse Kommune og gennemgang af ca. 100 indgåede kontrakter med eksterne leverandører ses kravet til leverandørernes løn- og arbejdsvilkår ikke at fremgå i nogle af disse.

4.1.2. Fremsendte økonomidata for 2023

Riedl&Co har modtaget økonomidata fra Slagelse for 2023 i form af både det forventede forbrug og faktisk afregnet forbrug for 2023 samt regnskabet for 2023. *Riedl&Co* er af ledelsen gjort bekendt med, at der som led i den samlede udvikling i Børn og Unge i Slagelse Kommune, er foretaget en større justering og omlægning af indsatser og støtteforanstaltninger til målgruppen, en udvikling som fortsat pågår. Det hentede data vil derfor løbende ændre sig, hvilket dog ikke vurderes at have afgørende betydning for de analyser og anbefalinger som rapporten indeholder.

Det har ikke været muligt at se, hvilke leverandører der benyttes i det fremsendte regnskab for 2023, idet cvr-numrene ikke bogføres i forbindelse med konteringen. Leverandørplysningerne fremgår således kun i det forventede forbrug for 2023, hvor CVR-numrene bliver tilknyttet de enkelte foranstaltninger på CPR-nummerniveau.

På baggrund af det forventede forbrug er det muligt at gruppere leverandørerne efter størrelse. *Riedl&Co* er bekendt med, at der er differencer mellem forventede forbrug og det faktisk afregnede forbrug, se mere under afsnittet "Økonomiske afvigelser mellem systemerne" (afsnit 4.1.3.2.)

4.1.3. Top-20 mest benyttede tilbud – anbringelser

Nedenfor fremgår "Børn og Unge"s samlede forbrug sat op i Top-20 over de mest benyttede leverandører fordelt på hhv. anbringelser og støttende indsatser. Da udgifterne til de faktisk afregnede budgetposter ikke fremgår med leverandørnavn af Slagelse Kommunes egne data, er nedenstående udarbejdet med udgangspunkt i det forventede forbrug i 2023.

² [Landsoverenskomst for personale beskæftiget med pædagogisk arbejde ved opholdssteder, private botilbud samt private dagbehandlingstilbud mv. 2023-2025](#)

1.	Plejefamilier - Slagelse Kommune	13.925.389
2.	Familieinstitutionen Havrebjerg	7.909.302
3.	Opholdsstedet Halseby	6.624.728
4.	Fanefjord fond	4.812.384
5.	Den Miljøterapeutiske Organisation ApS	4.595.868
6.	Huset Reflekt	3.843.640
7.	Specialcenter Syddanmark - Børne- og Ungehusene Udby	3.795.270
8.	Langebjergsgaard	3.544.678
9.	Fonden Øster Gl.Skole	3.493.131
10.	Holmegaardshuset	3.426.952
11.	Opholdsstedet Paideia	3.420.385
12.	Hollænderhusene	3.296.908
13.	Vidar Aps	3.176.551
14.	Fonden Hjørnegården	2.695.077
15.	Bo- og aflastningstilbud Heimdal	2.586.963
16.	Fonden SPANGEN	2.544.760
17.	Opholdsstedet Lille Valbygård	2.524.370
18.	Fonden Soranahus	2.409.960
19.	Fonden Alfernes Plus Hus	2.219.067
20.	MerVib Aps	2.176.579

De mest benyttede indsats typer fra disse leverandører er følgende:

- Anbringelser på opholdssteder
- Anbringelser på egne værelser

4.1.4. Top-20 mest benyttede tilbud – støttende indsatser

1.	Familiehusene Slagelse (SFC)	19.968.451
2.	Autisme Center Vestsjælland	7.130.495
3.	Slagelse kommune	6.033.992
4.	SK Reflekt	5.833.697
5.	TIPONI ApS	5.484.643
6.	Specialcenter Slagelse - Aflastning Kernehuset	5.475.298
7.	Hylleholt Familiehus ApS	3.467.185
8.	Stenbæk, Bang og Willumsen, Weekendfritten	3.311.194
9.	Langebjergsgaard	2.837.394
10.	Leute ApS	2.654.000
11.	BUGHI ApS	1.990.075
12.	Empati og Relation	1.720.678
13.	Fonden Koloni	1.660.915
14.	Familie Liivet Emotionel Harmoni v/Sanne Gramkow	1.380.589
15.	Familier i balance v/Iben Rasmussen	1.313.912
16.	Memox - multietnisk mentorordning og familiebehandling	1.190.369
17.	Mølle-Huset	1.087.472
18.	IndsatsRuten	1.079.958
19.	Ungekonsulentent ApS	1.047.940
20.	S/I Døgninstitutionen Familiecentret Vibygård	888.657

Fra disse leverandører ses Slagelse primært at købe følgende indsatstyper:

- Familiebehandling
- Kontaktperson

Ovenstående er blot for at give Slagelse Kommune et overblik og en indsigt i det økonomiske forbrug fordelt på de enkelte leverandører. Disse leverandører kan Slagelse med fordel indgå et

samarbejde med på at mere strategisk plan end blot i de enkelte sager. Dette beskrives nærmere i rapportens afsnit med anbefalinger.

Udover ovenstående samarbejdspartnere benytter Slagelse Kommune ligeledes CPR-ansatte kontaktpersoner. Disse kontraktindgåelser indgår ligeledes i *Riedl&Cos* arbejde, da disse samarbejder erfaringsmæssigt ofte, ses svære at formalisere og rammesætte på en hensigtsmæssig måde.

Da ovenstående leverandører er dem som Slagelse Kommune indkøber flest indsatser hos, vil kontraktindgåelserne med disse ligeledes udgøre udgangspunktet for denne analyse, i forhold til identificerede opmærksomhedspunkter og kontraktens samt økonomidatas indhold.

4.1.5. Grundlaget for styring af området

Når der tales om økonomisk styring af det sociale område, er det vigtigt at sondre mellem på den ene side behovet for økonomisk gennemsigtighed, der tjener som grundlag for ledelsens beslutningstagning, og på den anden side de formelle procedurer for godkendelse, der anvendes i forbindelse med finansielle transaktioner, herunder betaling og bogføring samt den dokumentation som sker i fagsystemer.

Det kan godt være, at fakturaerne er betalt efter en godkendt procedure, men en fejlkobling mellem indsats og konto medfører en ugennemsigtig økonomisk styring. Det kan blive vanskeligt at vide noget om antal, enhedspriser og varigheder for et paragrafområde, hvis fx bevillingerne i DUBU viser et antal, mens udgiften, som er placeret under netop det kontoområde, viser et andet antal.

Der stilles således krav om økonomisk gennemsigtighed via den autoriserede kontoplan fra Indenrigs- og Sundhedsministeriet, som klart definerer, hvordan udgifterne skal konteres. Ligeledes skal data vedrørende antal og typer af bevillinger fra DUBU indberettes til Danmarks Statistik. Desuden har borgerne krav på aktindsigt ved anmodning herom.

Der er kommet et langt større nationalt fokus på korrekte data på det sociale område som følge af det økonomiske pres på området, blandt andet i økonomiaftalerne mellem regeringen og KL.

Uddrag af ØA2024:

"(...) Bedre viden og data

En hensigtsmæssig prioritering af velfærdssamfundets ressourcer forudsætter viden om, hvad der virker. Parterne er derfor enige om at udbygge datagrundlaget på socialområdet via en række initiativer, herunder national statistik for udvalgte udgifter efter serviceloven, indsamle mere viden om resultater på socialområdet, etablering af datagrundlag mhp. bedre kapacitetsstyring af sociale tilbud (...)”³

Som et led i dette øgede fokus indberetter en række kommuner på nuværende tidspunkt frivilligt deres data til "Statistikken for Individhenførbare udgifter" (SIU). Danmarks Statistik spejler herefter de økonomiske data over til indberetningerne fra fagsystemerne.

Det er således afgørende for både den faglige, kapacitetsmæssige og økonomiske styring, at der kan træffes beslutninger på et sikkert og oplyst grundlag. Styringsgrundlaget er nødt til at tage udgangspunkt i bevillingerne og i indsatserne i DUBU, hvorfor det er vigtigt, at disse registreres korrekt og ensartet. Dette bidrager også med nøjagtig information om typen og mængden af indkøb, hvilket er afgørende for at sikre, at der er konsistens mellem kapacitets- og økonomistyringen af børne- og ungeområdet i Slagelse Kommune.

³ https://fm.dk/media/27310/aftaler-om-den-kommunale-og-regionale-oekonomi-for-2024_web-a.pdf

Det er ligeledes vigtigt, at antallet af de af myndighed bevilligede antal ansigt-til-ansigt-timer (ATA-timer) hos barnet/den unge/familierne angives i samme enhed, typisk pr. uge. Ligeledes er det vigtigt, at DUBU er gennemsigtig i forhold til antallet af indsatser, herunder aktive som passive indsatser.

En transparent styring forudsætter således, at de bevilligede ATA-timer er skrevet i et dataformat, som er foruddefineret. Et foruddefineret datafelt stiller krav til, hvordan man taster ATA-timer. Ved at bruge et foruddefineret datafelt undgår man at skulle "vaske" data for misforståelser – fx kan 7,25 ATA-timer både forstås som 7 timer og 15 minutter eller 7 timer og 25 minutter. Hvis ikke det er muligt at benytte et foruddefineret datafelt hertil, er det vigtigt, at samtlige socialrådgivere følger den samme instruks for udfyldelse heraf.

Derudover er det vigtigt, at prisen for indsatsen er sammenlignelig. Det vil sige, at alle omkostninger forbundet med levering af indsatsen er indregnet i den oplyste pris. Der kan være væsentlige forskelle i prisen på samme indsats, da der kan være forskel på, om der indregnes lokaleomkostninger, ledelse, kørsel, administration og it m.m. i de oplyste priser.

Kvalitets-, kapacitets- og økonomistyring er tilsammen meget afhængig af overensstemmelse mellem systemerne, som håndterer de forskellige oplysninger. Styringsgrundlaget udgøres således af sammensatte informationer fra både fagsystemer og økonomisystem.

Med en høj grad af gennemsigthed og overensstemmelse mellem systemerne minimeres risikoen for, at organisationens drift bliver afhængig af enkeltpersoners specifikke viden om, hvilke data der er korrekte. Derved sikres en højere forklaringsgrad på alle niveauer, da tallene ser ens ud for alle, uanset hvilket system man anvender. På denne måde bliver det også muligt at sammenligne forskellige tilbud internt som eksternt. Det bliver ligeledes lettere at understøtte økonomiske overvejelser ved den enkelte rådgiver, da tallene er genkendelige og knytter sig til deres faglige vurdering.

4.1.5.1. Socialfaglige afvigelser mellem systemerne

Indsatserne i DUBU er særligt afgørende for kapacitetsstyringen af de interne tilbud, da der ikke økonomisk afregnes for de individuelle indsatser, som leveres af de interne tilbud. De interne døgninstitutioner er dog en undtagelse, da disse afregnes via en døgntakst.

De interne tilbud anvender SOFUS til at styre de bevilligede foranstaltninger og dokumentere deres pædagogiske indsatser. SOFUS anvendes også i mindre omfang til at kapacitetsstyre medarbejdernes tid. Der styres ved hjælp af de aftalte antal enheder. Se mere herom i afsnittet om den interne ATA-tid, som indeholder definitionen af enheder. Oplysninger om den aktuelle kapacitetsstyring findes i afsnittet om intern kapacitet.

På det afdækkende møde "Fra bevilling til sikker betaling" kom det blandt andet frem, at der var en difference mellem DUBU og SOFUS på cirka 100 personer/sager. Selvom indsatsen fremgik i begge systemer, kunne der også være en difference mellem indholdet i samme indsats. En medarbejder udtaler:

"I forbindelse med at planlægge kapaciteten er vi helt sikre på at høre fra medarbejderne (de interne tilbud red.), hvis timeantallet stiger, det gør vi ikke nødvendigvis, hvis det går den anden vej."

Medarbejderen uddyber:

"Vi har forsøgt flere gange at rydde op mellem DUBU og SOFUS, men det er ikke lykkedes endnu."

Differencen betyder, at der er mere end 100 sager, som er oprettet i SOFUS, men som ikke ses oprettet med en aktiv indsats i DUBU. Den faglige styring af myndighed understøttes af ledelsesinformation udarbejdet i Target med tal fra DUBU, mens den økonomiske styring sker på baggrund af en database i Microsoft. Den store difference mellem DUBU og SOFUS har givet anledning til at kigge på den samlede registreringspraksis i myndighed.

Ved *Riedl&Cos* gennemgang af indsatserne i DUBU, via afholdte møder med økonomifunktionen samt stikprøver på aktive indsatser hos eksterne leverandører, er der fundet flere eksempler på, at der mangler indsatser. I "Administration og Udvikling" er der registreret mere end 130 sager med en aktiv indsats i SOFUS, hvor der ved opstart ikke er oprettet en indsats i DUBU.

I stikprøven på indsatser købt hos eksterne leverandører, fandt *Riedl&Co*, at der manglede indsatser i én ud af otte indsatser. De otte sager er tilfældigt udvalgt ved hjælp af de bogførte fakturaer i regnskabet for 2023.

Tilsammen udfordrer de manglende registrerede indsatser en korrekt ledelsesinformation i myndighed via DUBU. Den store afvigelse mellem systemerne ses primært at omhandle en ufuldstændig registreringspraksis, men ses også at omhandle sager, hvor der fortsat varetages en indsats, selvom sagen ses at være lukket i DUBU. I dialogen med ledelsen beskrives, at den manglende datadisciplin og usikkerhed i den data der trækkes, både udfordrer styring og fremskrivning af drift og økonomi samt den ledelsesinformation som bl.a. anvendes til politiske sagsfremstillinger og budgetopfølgninger.

Som en del af denne analyse, har Slagelse Kommune anmodet om, at der er et særligt fokus på fastsættelse og afregning af ATA-timer med henblik på at styrke kapacitets- og økonomistyringen på området, samt skabe større transparens i indsatserne, dette af et hensyn til både borgere og medarbejdere.

Som nævnt i indledningen til dette afsnit forudsætter en gennemsigtig styring, at indholdet i indsatsen er ensartet beskrevet. I den tidligere beskrevne stikprøve har *Riedl&Co* desuden efterprøvet, om det var tydeligt beskrevet, hvad der er bevilliget af ATA-timer i indsatserne. I størstedelen af indsatserne fremgik det ikke, hvad der var bestilt af ATA-tid på de forskellige tilbud. Det bliver derved vanskeligt for Slagelse Kommune at foretage en overordnet sammenligning af ATA-timepriserne. Disse beskrives nærmere i afsnittet 4.2.3. "Usammenlignelige priser ved eksterne leverandører".

Når indsatserne ikke er registreret ensartet i forhold til de bevilligede ATA-timer i sagerne, øges risikoen for, at Slagelse Kommune kan lave fejlslutninger og derved købe dyrere timer end nødvendigt ud fra en betragtning om månedsprisen alene.

En god datadisciplin kræver, at socialrådgiverne ved, hvorfor de skal indtaste oplysninger i indsatsen, som i forvejen fremgår af afgørelsesbreve, journalnotater, kontrakter mv. De grundlæggende informationer såsom varighed, indhold og pris bliver tilgængeligt data, som kan trækkes løbende uden ekstra bearbejdning. Hvis socialrådgiverne får mulighed for at se en samlet sagsstamme med de grundlæggende oplysninger, har de mulighed for at kontrollere de indtastede oplysninger. Se mere under afsnittet under anbefalinger om controlling mellem systemerne.

4.1.5.2. Økonomiske afvigelser mellem systemerne

Overordnet opleves der et stort fokus på godkendelsesprocedurer i forbindelse med betaling af fakturaer og intern bogføring. Generelt ses og beskrives der et positivt samarbejde mellem administrationen og myndighed i afdelingen "Børn og Familie". Der er således allerede implementeret arbejdsgange, som understøtter en god økonomistyring mellem administration

og myndighed. Men nogle af arbejdsgangene og brugen af de forskellige systemer til blandt andet disponering og budgetopfølgning har givet anledning til flere opmærksomheder undervejs. Der disponeres således forventede udgifter i flere systemer såsom DUBU, SOFUS og Microsoft database, mens den primære afregning sker i et andet system "Børn og Voksne", hvorved der sker en delvis automatiseret bogføring over til økonomisystemet OPUS.

Det er som udgangspunkt socialrådgiverne, der laver en disponering i DUBU. De samlede forventninger i DUBU korrigeres i Microsoft-databasen af administrationen. Derefter lægges regninger manuelt ind i "Børn og Voksne". Der bruges således forholdsmæssigt mange personaleressourcer på at vedligeholde og samstemme de forskellige systemer. Dernæst bruges der igen personaleressourcer på at validere de forskellige systemer.

Af interview beskriver medarbejderen:

"Der bruges forholdsvis meget tid på at lave en budgetopfølgning, da det ikke er alt, der står i DUBU, vi kan regne med".

Hernæst kan overlappet i arbejdsgangene mellem socialrådgiverne og administrationen få den konsekvens, at det kan fremstå uklart, hvilke beløb der egentlig er retvisende.

Se eksempel nedenfor:

En sag med iværksat familiebehandling hos en ekstern leverandør:

- Disponeret: 247.429 kr. (hele 2023)
- Faktureret: 71.661 kr. (hele 2023)
- DUBU/kontrakt: 12.000 kr./mdr. 144.000 kr./år (Notat i DUBU: "1/3 ift. søskende?")

Den første linje i eksemplet viser den forventede udgift til budgetopfølgning, tallet stammer fra Microsoft-databasen. Den anden linje viser den reelle udgift i økonomisystemet OPUS. Den sidste linje viser det, som socialrådgiver har registreret i DUBU ved hjælp af kontrakten, men vedkommende virker selv uafklaret i forhold til økonomien, da der noteres et spørgsmålstejn i notatet, der indikerer en tvivl om, hvorvidt der er tale om en tredjedel ift. søskende eller ej.

Divergensen mellem beløbene for hhv. disponeret, faktureret og dokumenteret i DUBU, ses at være på spil i adskillige stikprøver og dette mønster afspejles ligeledes på det forventede og realiserede forbrug. Eksemplet viser også indirekte, hvorfor der skal bruges forholdsvis mange personaleressourcer på at klarlægge, hvilket tal der er det korrekte.

De mange systemer medfører som nævnt en øget risiko for en fejkobling mellem bevilling og bogføring. En af fejlkilderne kan handle om systemopsætning mellem systemerne. Det betyder, at bevillingerne automatisk bliver bogført forkert i økonomisystemet, så der ikke er sammenhæng mellem bevilling og betaling.

Øvrige eksempler på Slagelse Kommunes økonomidata:

- En/flere anbringelsessager konteres som værende iværksat på en døgninstitution. Anbringelserne ses imidlertid sted hos en leverandør, som ikke godkendt hertil. I kontrakten mellem myndighed og leverandør henvises i øvrigt til LSS § 66, stk. 5, som ikke fandtes i Lov om social service. Der menes formentlig daværende LSS § 66, stk. 1, nr. 5, men ses som en konsekvent fejl i både bogføringen i Slagelses Kommune og i kontrakterne fra denne leverandør.
- Der ses særligt én specifik leverandør, der registreres som værende børne- og ungehjem, men som af Socialtilsynet ikke er godkendt til at varetage disse ydelser.

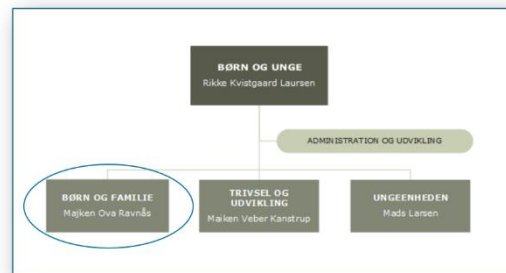
- I flere sager konteres indsatsen som anbringelse på et opholdssted, men i kontrakten fremgår anbringelsen som anbringelse på eget værelse. Der fremgår dog ikke nogen huslejekontrakt, og Slagelse Kommune betaler for både støtte- og bodel, selvom den unge er over 18 år og dermed selv skal betale for bodelen og have råderet over lejemålet.
- En del udgifter ses bogført på konto 5.28.21.1.011, som vedrører økonomisk støtte til forældremyndighedsindehaver. Her ses udgifter, som ikke udbetales til forældremyndighedsindehavere, men i særlig grad til efterskoler, men også synscenter og transportudgifter.

De overstående eksempler viser på hver deres måde, at der er afvigelser mellem bevillingerne og den efterfølgende bogføring. Dette er ikke et fuldstændigt og udtømmende billede. Konsekvensen af de overstående fejl kan være, at det er svært at vide, hvad man har bevilliget, og hvad det koster, hvis man umiddelbart sammenholder systemerne. Hertil kommer, at indberetningerne til Danmarks Statistik og beslutningsgrundlaget lokalt i Slagelse Kommune med høj sandsynlighed vil være fejlbehæftet.

De enkeltstående eksempler kan efterfølgende rettes, og opmærksomheden på de udvalgte problemstillinger kan skærpes, men samlet set viser eksemplerne et behov for en mere systematisk controlling mellem systemer samt en forenkling af systemerne. Se mere i afsnittet under anbefalinger.

4.2. Afdeling "Børn og Familie" (myndighed)

Afdelingen "Børn og Familie" er organiseret under "Børn og Unge" i Slagelse Kommune. I denne afdeling varetages alt myndighedsarbejdet i relation til Barnets lov. Undervejs i processen ved gennemgang af data, opslag i fagsystemer og i dialogen med ledere samt medarbejdere er følgende overskrifter fremkommet som de primære og mest konsekvente opmærksomhedspunkter.

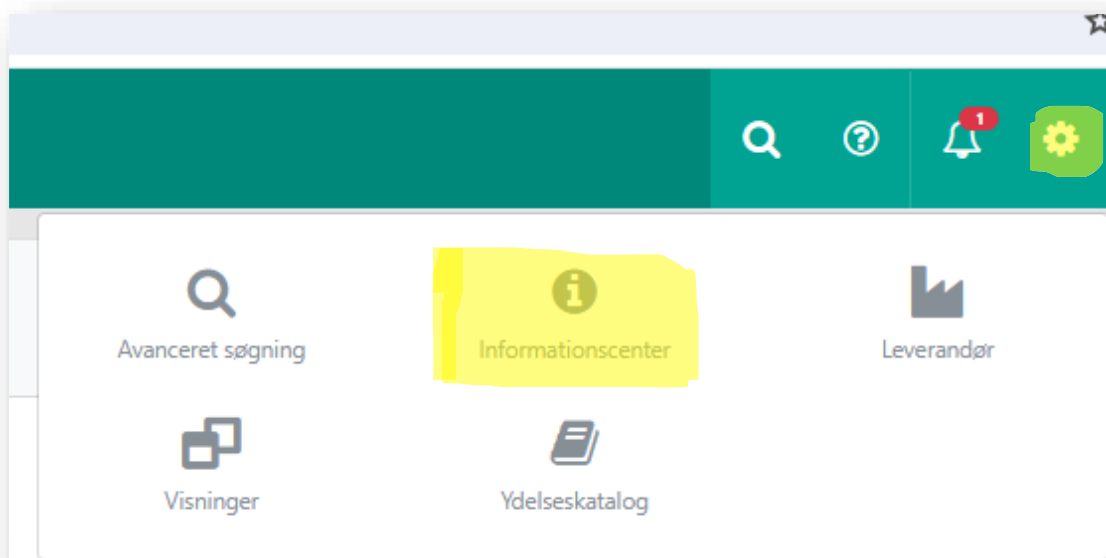


4.2.1. Slagelse Kommunes brug af DUBU

Slagelse Kommune benytter systemet DUBU til sagsbehandlingen i myndighed. DUBU anses for værende markedsførende og er desuden implementeret i stort set alle landets kommunale myndighedsafdelinger på børne- og ungeområdet. DUBU understøtter de lovmæssige krav til dokumentation og giver samtidig overblik over sagsbehandling og dokumentation på området, mens det også kan forbedre den økonomiske styring.

Slagelse Kommune ses at have en ensartet journaliseringspraksis i forhold til anvendelse af aktiviteterne i DUBU, når det gælder sagsskridt frem mod iværksættelse af en given indsats. Når der journaliseres i sagerne, oprettes det, som kaldes aktiviteter. Hvis aktiviteterne anvendes ensartet, giver det mulighed for at fremsøge og indhente data på de enkelte sager hurtigt og effektivt. Der skal tages forbehold for, at der er taget udgangspunkt i et udsnit af Slagelse Kommunes sager. Hvis alle sager i Slagelse Kommune var blevet gennemgået, vil billedet kunne have set anderledes ud. Når der oprettes aktiviteter i DUBU, skal socialrådgiveren vælge en type og undertype, som passer til den aktivitet, der oprettes.

I det udsnit af sager *Riedl&Co* har set, ses det, at rådgiverne anvender aktivitetstyperne og undertyperne forholdsvis ensartet. Det vil fx sige, at når en socialrådgiver modtager en kontrakt, oprettes aktivitetstypen "Modtaget dokumentation", og hvis der er modtaget en statusudtalelse, anvendes aktivitetstypen "Statusudtalelse" og ikke "Modtaget dokumentation". Der findes i DUBU en vejledning til anvendelse af de forskellige aktivitetstyper og -undertyper i menupunktet "informationscenter", som kan tilgås fra "tandhjulet", placeret i menubjælken (se de gule markeringer herunder).



Riedl&Co er i forbindelse med gennemgangen af Slagelse Kommunes sager i DUBU blevet opmærksom på, at der i flere tilfælde ikke sker en korrekt registrering af indsatserne i DUBU. Der ses således eksempler på, at der er oprettet en hovedydelse ved udbetaling af depositum til lejlighed eller andre følgeudgifter. Den korrekte måde at registrere en sådan indsats på vil være at oprette en hovedydelse, som vil være selve anbringelsen, og under denne hovedydelse oprette en følgeudgift til anbringelsen. (Se gul markering herunder).

Ydelser - Midlertidigt ophold - Socialpædagogisk opholdssted			
Godkend Opret følgeudgift			
☐	Type	Ydelsestype	Tilbud
☐	Hovedydelse	Midlertidigt ophold	Socialpædagogisk opholdssted
☐	Følgeudgift	Midlertidigt ophold	Socialpædagogisk opholdssted

Det er særlig vigtigt, at alle indsatser bliver registreret korrekt og efter den korrekte bevillingsparagraf, da det bl.a. får betydning for den indberetning, der foretages til Danmarks Statistik. DUBU foretager automatisk indberetninger til Danmarks Statistik for indsatser og støtte, når en indsats godkendes. Hvis der, som nuværende i Slagelse Kommune, angives forkerte registreringer, giver det et ukorrekt billede af, hvilke og hvor mange indsatser der bevilliges om året i Danmark og i Slagelse Kommune. En korrekt registrering af indsatser vil desuden betyde, at det er muligt at danne sig et økonomiske overblik, som ikke er fejlbehæftet. I tilfælde af at Slagelse Kommune i fremtiden vil gøre brug af det økonomiske overblik, som DUBU kan anvendes til, bør Slagelse Kommune være endnu mere opmærksom på korrekt registrering af indsatser. Dette vil ligeledes have en stor indflydelse på at kunne give en retvisende prognose. Anbringelsesudgifter er ofte genstand for interne drøftelser,

sagsgennemgange og beslutninger om forhandling med leverandører. Såfremt Slagelse Kommune vil anvende data fra DUBU i forhold til anbringelsesudgifter, stiller det store krav til, at registreringerne er korrekte. Udgifterne til et givent anbringelsessted kan syne højere end det faktisk er tilfældet, hvis der under hovedydelsen også indgår udgifter til samvær, psykologiske ydelser, kørsel, intern skole, enkeltudgifter osv., som hører under følgeudgifter. Dette medfører en økonomisk ugenomsigtighed på udgifterne. Den manglende økonomiske genomsigtighed kan medføre, at der træffes beslutninger på et fejlbehæftet grundlag.

4.2.2. Slagelse Kommunes brug af indsatsen "Anbringelse på eget værelse"

Ud fra det tidligere præsenterede datagrundlag i form af "Top-20 leverandører" for hhv. anbringelser og støttende indsats, ses Slagelse at benytte flere leverandører til denne indsatsstype. I det følgende præsenteres nogle fællestræk ved disse kontraktindgørelser.

Efter Barnets lov § 43, stk. 1, nr. 5, kan børn og unge anbringes på egne værelser, kollegier eller kollegielignende børne- og ungehjem under forudsætning af, at den unge selv råder over boligen, og at denne er godkendt som konkret egnet til den pågældende unge af den anbringende kommune, jf. Barnets lov § 65, stk. 1.

Det faktum, at den unge skal have råderet over sin egen bolig, betyder, at der skal foreligge en særskilt lejekontrakt for boligen, hvorpå den unge skal fremgå som kontraktpart. Det vil sige, at vilkårene for boligen ikke skal indgå i en evt. kontrakt om levering af ungestøtte. Unge over 18 år er selv kontraktpart på lejekontrakten, mens det er den anbringende kommune for unge under 18 år. Dette fordi en mindreårig ikke kan forpligtes aftaleretligt grundet regler og principper om forældremyndighed.

Slagelse Kommune fortæller, at der har foregået et udviklingsarbejde, med fokus på at forbedre dette område. *Riedl&Co* har dog ved gennemgang af samtlige sager set flere eksempler på manglende opfyldelse af både kravet om den unges råderet over boligen og kravet om konkret godkendelse heraf. Ledelsen i Slagelse Kommune fortæller således at de har et særskilt fokus på denne indsatsstype og deraf mulige problematikker og krav til målgruppen. *Riedl&Co* tager dog udgangspunkt i den, i Slagelses Kommune, nuværende fundne praksis på området.

Følgende er indsat fra en kontrakt med en eksterne leverandør. Den første del af kontraktteksten, som er anonymiseret, angiver leverandørens navn, som således beskrives at have rådighed over lejligheden.

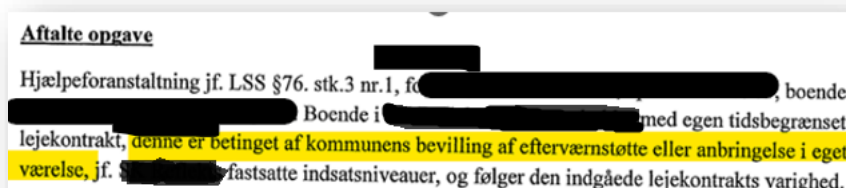
Lejlighed

[REDACTED] har i dag rådighed over en lejlighed beliggende [REDACTED], som [REDACTED] er flyttet ind i. Depositum i forhold til lejligheden er ikke en udgift kommunen i første omgang skal stå for, da det er en lejlighed vi i forvejen har lejet i virksomheden.

Økonomi for anbringelse i egen bolig med støtte pr. måned:

35 timers støtte om ugen a 350 kr. i timen (månedligt), inkl. ledelse og administration.	Kr. 53.083,-
Husleje	Kr. 4.500,-
El, varme	Kr. 1.200,-
Kost, beklædning, rejsekort, lommepenge, aktiviteter	Kr. 7.800,-
I alt pr. måned	Kr. 66.583,-

Det ses som en konsekvent fejl i samarbejdet med denne leverandør, at de unge ikke har råderet over deres bolig. Som det ses af ovenstående, er der tale om en lejlighed, der i forvejen er lejet i virksomheden. Derudover fremgår betaling for husleje, el og varme som en udgift på kontrakten med Slagelse Kommune, hvor der er tale om ungestøtte til en ung over 18 år. Dette bekræftes ved opslag i data fra økonomisystemet, hvor det fulde beløb faktureres til Slagelse Kommune. Idet omfang, hvor sagerne er konteret som "Anbringelse på eget værelse", ses dette at være til stede i samtlige sager. Dog ses flere sager konteret alene som kontaktpersonsindsatser, hvoraf der her ligeledes kan findes anbringelser på eget værelse. Dette omfang er dog ikke fuldstændigt klarlagt af Riedl&Co. Det er uomtvisteligt et krav ved anvendelse af denne bestemmelse, at den unge skal have råderet over boligen, særligt når det omhandler unge over 18 år. Således bliver boligen omfattet af lejelovens beskyttelsesregler, og den unge vil ikke kunne opsiges som lejer, blot fordi støtten ophører. Dette er dog forsøgt reguleret i nedenstående tilfælde fra leverandørens side.



Slagelse Kommune ses heller ikke at opfylde betingelsen om konkret godkendelse af det værelse eller lejlighed, der ønskes anvendt som anbringelsessted. Med godkendelsen følger også, at kommunen skal føre tilsyn med anbringelsesstedet, både i forhold til den daglige drift og den pædagogiske støtte. Det har ikke været muligt at afklare, om Slagelse Kommune til trods for manglende konkret godkendelse har ført driftsorienteret tilsyn mv. Riedl&Co bidrager gerne til en egentlig arbejdsgangsbeskrivelse for socialrådgiverne i myndighed til varetagelse af disse godkendelser og de løbende tilsyn.

Hertil kommer, at flere af disse sager hos Slagelse Kommune står registreret som en anbringelse på et opholdssted. Sådanne fejlkonteringer giver Slagelse Kommunes ledelse og direktion fejlbehæftede data/beløb som fremtidigt beslutningsgrundlag.

Ved gennemgangen ses endelig sammenfald af adresser på flere unges anbringelsessted, som modtog støtte fra samme eksterne leverandør. Riedl&Co gør opmærksomheden på, at placering af flere unge med samme problematikker i samme bygning med fællesarealer, fælles personale og fælles ledelse kan have karakter af omgåelse af de krav til børne- og ungehjem, som fremgår af socialtilsynsloven. Ved nuværende registreringspraksis vurderes Slagelse Kommune at have svært ved at sikre sig imod eksterne leverandører, hvor der kan være tale om denne form for omgåelse. Følgende fremgår således af punkt 167, afsnit 4 i "Vejledning om anbringelse" (delvejledning 4 af 6 til Barnets lov)⁴:

"(...) En konkret godkendelse af sådanne anbringelsessteder må ikke anvendes for at omgå de krav til børne- og ungehjem, som følger af socialtilsynsloven. (...) at der bor flere børn (...) i samme bygning, at der er fælles servicearealer, fastansat personale og måske en fælles ledelse vil tale for, at tilbuddet bør godkendes (...) efter socialtilsynsloven (...)"

⁴ [VEJ nr. 9148 af 15/03/2024](#)

4.2.3. Usammenlignelige priser ved eksterne leverandører

Slagelse Kommune ses at have indgået kontrakter på sådanne vilkår, at det bliver næsten umuligt at sammenligne priserne mellem forskellige leverandører. De oplyste priser og timeomfang ses at ske uafhængigt af de bevilligede timer fra myndighed, som skal bruges sammen med familierne/de unge. I nogle tilfælde er det således ikke tydeligt, hvor mange timer der faktisk benyttes sammen med familierne/de unge, hvilket kan kompromittere familiernes retskrav på de timer, som er bevilliget og vurderet fra myndighed.

For at tydeliggøre familiernes retstilling og krav på antal af timer vurderet fra myndighed, samtidig med at timerne gøres sammenlignelige, anbefales det, at Slagelse Kommune fremadrettet som udgangspunkt alene betaler for ATA-timerne, som benyttes sammen med barnet, den unge eller familierne. Ved en stikprøvekontrol af aktuelle kontrakter på de timebaserede indsatser (bl.a. familiebehandling og kontaktpersoner) har *Riedl&Co* analyseret de specifikke priser per ATA-time. Analysen afslørede markante variationer i de beløb, Slagelse Kommune betaler for disse tjenester, på trods af at ydelserne er af lignende art og burde være sammenlignelige i pris. Dette fremgår af nedenstående eksempler.

Beregning af aktuelle ATA-timepriser

Antallet af ATA-timer (anført i kontrakten og bevilliget fra myndighed) pr. måned deles med den samlede månedlige betaling. Beregningen skal altid tage udgangspunkt i, at der er 4,33 uger på en måned. Det ugentlige antal timer skal således ganges med 4,33 for at få det månedlige timeomfang, som den månedlige pris deles med.

Eksempel:

ATA-timer pr. uge:	4 timer á 550 kr.	(17,32 timer/mdr. = 9526 kr./mdr.)
ADM, kørsel, aktivitet	3 timer á 350 kr.	(12,99 timer/mdr. = 4546,50/mdr.)
Månedlige pris:	14.072,50	(9526 + 4546,50)
<u>Beregnet ATA-timepris:</u>	<u>811 kr.</u>	<u>(14072,50 / 17,32)</u>

Det er således vigtigt, at den månedlige pris *alene* deles med antallet af ATA-timer for at opnå et reelt sammenligningsgrundlag.

Nedenstående eksempel er taget fra en kontrakt med en ekstern leverandør, hvor Slagelse Kommune har købt en familiebehandlingsindsats. Her ses det, at Slagelse Kommune betaler en beregnet ATA-timepris på 1388 kroner, hvilket anses for at være meget højt for den givne indsatsstype.

Beregningen er foretaget således: Månedligt honorar 18.044 kr. delt med det månedlige antal kontakttimer på 13 timer.

- Der er bevilget 3 kontakttimer pr. uge, svarende til 13 kontakttimer pr. måned. Dette indeholder i gennemsnit 1,5 besøg om ugen á samlet 3 timers varighed og udgør et månedligt honorar på 18.044 kr. prisen er inklusiv dokumentation, administration og kørsel (se punkt 7.5)

Det tidsmæssige tillæg i kontrakterne fra denne leverandør til koordinering, intern supervision, kørsel, administration mv. ses i dette tilfælde at udgøre to timer pr. besøg i familien. Med en gennemsnitlig frekvens på 1,5 besøg om ugen vil tidsforbruget udover ATA-timerne således udgøre 13 timer pr. måned. Med andre ord bruges der lige så meget tid på nedenstående punkter som på tiden med familierne.

7.5 Tid til dokumentation, administration og kørsel udgør 2 timer pr. besøg og anvendes til nedenstående opgaver:

- Opstarts-, status- og netværksmøder
- Koordinering af indsats
- Journalføring/forberedelse af besøg/telefon
- Supervision
- Statusrapportering /orientering/underretning)
- Kørsel

I alt 2 timer pr. besøg

Hos en anden leverandør, hvor der ligeledes købes familiebehandling, betales en beregnet ATA-timepris på 690 kr.

I kontrakten fremgår timeprisen for konsulenttimerne som værende 411 kr. pr. time. For at beregne den faktuelle ATA-timepris deles den månedlige betaling med det månedlige antal konsulenttimer, som andetsteds i kontrakten står oplyst til at være to timer om ugen.

(2 timer x 4,33 uger pr. måned = 8,66 timer pr. måned. Månedlig betaling på 5976 kr. / 8,66 = 690 kr. pr. ATA-time).

Pris og betaling vedr.

Konsulent timer: 9 t. pr. måned * kr. 411,-	kr.	3.699,-
Administration, forberedelse og møder: 1,5 t. pr. måned * kr. 411,-	kr.	617,-
Køretimer: 3,20 t. * kr. 308,-	kr.	986,-
Kørselsgodtgørelse: 182 km * kr. 3,70	kr.	674,-
I alt pr måned	kr.	5.976,-

I et tredje tilfælde er der indgået aftale om levering af både kontaktpersonsindsats og familiebehandling hos ekstern leverandør. Ved samme fremgangsmåde som ovenfor beskrevet, betaler Slagelse Kommune i dette tilfælde en ATA-timepris for kontaktpersonsindsatsen på 638 kr. og en ATA-timepris for familiebehandlingsindsatsen på 907 kr.

I kontrakten fremgår følgende beskrivelser og prissætning:

Kontaktperson:

4.3. Parterne har aftalt, at [REDACTED] modtager et vederlag på 16571 kr. pr. måned for 6 ugentligt samvær med borgeren jf. aftalen.

Misbrugsbehandling:

4.4. Parterne har aftalt, at [REDACTED] modtager et vederlag på 11782 kr. pr. måned for 3 ugentligt samvær med borgeren jf. aftalen.

Kontaktperson:

Parterne har aftalt en timepris på 485 pr. time jf. bilag 1. Der er i den samlede pris ilagt 1 times ugentligt administration, kørsel, kørsel til og fra med borgeren samt 500,- i aktivitetsbeløb om måneden ved kontaktpersons-indsatser jf. § 52 stk. 3 nr. 6.

Misbrugsbehandling:

Parterne har aftalt en timepris på 685 pr. time jf. bilag 1. Der er i den samlede pris ilagt 1 times ugentligt administration, kørsel til og fra med borgeren.

Som det fremgår af ovenstående eksempler, ses der et stort udsving i de købte indsatser, når man sammenligner leverandørernes ATA-timepriser. Hertil ses et stort uudnyttet forhandlingspotentiale og mulighed for ensretning af prisstrukturen for denne type af ydelser, hvorfor Slagelse Kommune bør stille krav til en ensartet prisstruktur for disse timebaserede indsatser.

Som det ses i ovenstående eksempler, ligger prisspændet for en købt ATA-time mellem 690 kroner og 1388 kroner, når det omhandler indsatsen "familiebehandling". Hvis Slagelse Kommune således køber 50 ATA-timer om ugen i et givet antal sager, vil den billigste leverandør koste 34.500 kr./uge. Den dyreste leverandør vil for samme antal familiebehandlingstimer koste 69.400 kr./uge. Når dette omregnes til den månedlige difference, så vil den månedlige udgift ved en ATA-timepris på 690 kr. beløbe sig til 149.385 kr. Samtidig vil den månedlige udgift ved en ATA-timepris på 1388 kr. beløbe sig til 300.502 kr. På månedsbasis betyder dette således en difference på 151.117 kr., og på årsbasis ville alene her kunne hentes en beregnet besparelse på ca. 1,8 mio. kr. Der ses således et stort potentiale ved, at Slagelse Kommune begynder at købe indsatser hos leverandører med en oplyst ATA-timepris inden for et spænd, som med rimelighed kan lægges til grund for en bæredygtig virksomhedsdrift.

4.2.4. Uklare krav til bevilligede timer

I nedenstående kontrakteksempler fra eksterne leverandører, er det uklart, hvor mange timer familiebehandleren er sammen med familien.

Slagelse Kommune køber i dette tilfælde 12 timer om ugen hos en given leverandør. Det er imidlertid uklart, hvor stor en del af disse timer der faktisk tilbringes sammen med familien. Dette varierer fra sag til sag og afhænger af, hvor meget tid medarbejderen anvender på administrative opgaver og journalføring efter hvert besøg, samt tidsforbrug til transport, møder, rapportering og de timer, der er allokeret til den beskrevne 24/7-rådighedsvagt.

I dette tilfælde er det således slet ikke muligt at beregne en ATA-timepris:

Der er aftalt 12 timer pr. uge. incl. kørsel, administration, journal efter hvert besøg, rapport til kommunen, telefon til rådighed 24/7 samt mulighed for akut besøg og samarbejds møder med kommune.

Der arbejdes med de mål der er aftalt med ansvarlig sagsbehandler og beskrevet i henvisningen. Skriftlig dokumentation fremsendes efter aftale mellem parterne.

6. Priser, frister og udgifter

Prisen for forløbet er nedenfor angivet som pris pr. uge. Alle angivne priser er eks. moms.

PRIS: kr. 7.200,- (12 timer/uge á kr. 600,-)

I et andet tilfælde er der indgået aftale om kontaktpersonsindsats hos ekstern leverandør. I denne aftale er det ligeledes uklart, hvor mange timer der bruges sammen med familien/den unge, og det er således heller ikke her muligt at beregne en ATA-timepris.

1.2 – Pris

Der faktureres en timepris på 479 kr./t.
BEMÆRK: prisstigning pr. 1/11/2022

Timeprisen indbefatter al kontakt, mødevirksomhed, forberedelse og udgifter til aktivitet og kørsel samt klippekort-ordning.

Der sker årlig indeksregulering efter markedsudvikling. Første gang pr. 1/1/2024.

1.4 - Udførelse

Opgaven er timesat til **otte timer/uge**, svarende til **34,67 timer/mdr.**

Heri indgår al skriftlig, telefonisk, elektronisk og fysisk kommunikation. Desuden indgår mødevirksomhed, forberedelse, status m.m.
Det ugentlige timetal skal desuden opfattes som dynamiske og fleksible, hvilket betyder, at timer kan overflyttes mellem uger efter behov.

I tilfælde af der skulle forekomme aflysning af aftaler, er [redacted] ansvarlig for, at etablere en ny aftale, såfremt aflysningen sker senest 48 timer før.
Er [redacted] ansvarlig for aflysningen, falder ansvaret alene på [redacted]

[redacted] fremsender på forlangende, en skriftlig statusindberetning til rådgiver. Såfremt forholdene giver anledning hertil, skal der øjeblikkeligt ske indberetning, jf. SEL §153 vedr. underretningspligt.

Her står timeprisen angivet til 479 kr., men denne indeholder ligeledes medarbejdernes individuelle tidsforbrug til møder, forberedelse, aktivitetsudgifter, kørsel og klippekortsordning efter endt indsats.

Riedl&Co vurderer ikke, at Slagelse Kommune lovmedholdeligt vil kunne afslutte sagen og udskrive familien/den unge med en klippekortsordning med op til seks besøg efter endt indsats. Dette ses alene at være en isoleret problematik hos denne leverandør. Leverandørens adgang til familien/den unge sker på foranledning af Slagelse Kommune, og afsluttes sagen, vil leverandøren ikke længere have legitim adgang til familien/den unge. Ej heller vil leverandøren sagligt kunne behandle familiens/den unges persondata, da grundlaget for behandlingen af persondata er et aftaleforhold, som aftaleretligt er afsluttet.

Hvis denne del af indsatsen vurderes nødvendig fra Slagelse Kommune, ville det give bedre mening i stedet at lave en "udslusningsperiode" med en ramme på de seks besøg og først afslutte indsatsen herefter.

4.2.5. CPR-ansatte kontaktpersoner

Udover at samarbejde med eksterne leverandører i form af virksomheder og fonde mv. benytter Slagelse Kommune ligeledes CPR-ansatte privatpersoner til varetagelse af kontaktpersonindsatser. Dette giver ofte god mening, når der i forvejen er en god relation til en i barnets/den unges etablerede netværk, som kan agere som rollemodel og ressourceperson.

Ledelsen fortæller til *Riedl&Co*, at der har været nedsat en arbejdsgruppe, som bl.a. har beskrevet målgruppe, formål, rammer mv. for at sikre en faglig opkvalificering af de ansatte kontaktpersoner, hvor de undervises i formalia som tavshedspligt, GDPR mv. De CPR-ansatte kontaktpersoner oplyses således at blive inviteret til faglige temadage, ydes sparring og har adgang til SOFUS til brug for bl.a. statusudtalelser og kommunikation.

Nedenstående er indsat fra en kontrakt, som er indgået med en CPR-ansat kontaktperson. Denne kontrakt skabelon ses desuden anvendt ved adskillige af disse ansættelser, hvor ovenstående opmærksomheder fra arbejdsgruppen endnu ikke ses indarbejdet. Her er både tale om relativt nyindgåede kontrakter og nogle som ligger et års tid tilbage.

Kontaktpersonens tidsmæssigt omfang

Der er i perioden fastsat et tidsforbrug på 12 timer månedligt.

Timerne dækker samtaler med [REDACTED] sms, telefonsamtaler, e-mail, kørsel, supervision, møder og statusrapport skrivning.

Honorar og betalingsbetingelser

Timeprisen udgør kr. 550,- og aflønnes af Slagelse kommune

Der udbetales ikke kørselsgodtgørelse.

Såfremt der skulle opstå en særlig situation med kørsel ud over det forventelige eller andre uforudseelige udgifter, kontaktes forvaltningen for en forudgående bevilling.

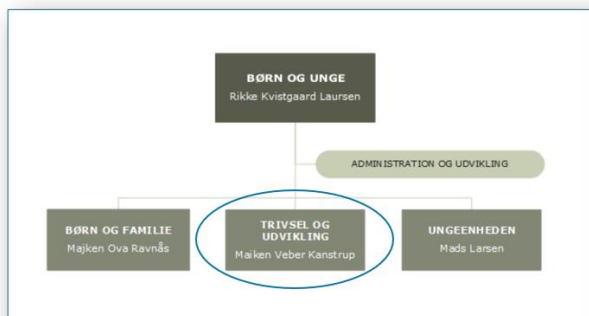
Da der i kontrakten alene fremgår et samlet tidsforbrug pr. måned, er det således uvist, hvor mange timer der forventes brugt sammen med den unge. Det vil potentielt være meget individuelt for de ansatte kontaktpersoner, hvor meget tid der bruges på at skrive, sms'e, e-maile mv., da der ikke opsættes krav for tidsregistrering. Brugen af sms og e-mail udgør ligeledes et GDPR-mæssigt opmærksomhedspunkt, hvilket Slagelse Kommune oplyser at være bevidste om.

I kontrakterne stilles der desuden ikke krav om godkendelse af børne- og straffeattester. Dette anser *Riedl&Co* for en væsentlig mangel og kan udgøre en stor risiko for, at Slagelse Kommune ubevidst får ansat folk, som ellers ikke ville blive vurderet egnede til rollen som kontaktperson for et udsat barn/ung/familie. Det fremgår heller ikke, hvordan ferie og sygdom håndteres – hverken fra kontaktpersons eller barnets/den unges side. Dette anses ligeledes for en væsentlig mangel.

CPR-ansatte kontaktpersoner kan generelt ikke forventes at kende til det pædagogiske arbejde på socialområdet i samme omfang som uddannede socialpædagoger med ledelsesmæssig understøttelse og løbende adgang til faglig sparring. Det står ikke klart for *Riedl&Co*, i hvilket omfang, Slagelse Kommune underviser og tilbyder sparring/supervision til disse kontaktpersoner.

4.3. Afdeling "Trivsel og Udvikling" (udfører)

"Trivsel og udvikling" indeholder de interne tilbud om sociale indsatser til kommunens udsatte familier, børn og unge mennesker.



Afdelingen "Trivsel og Udvikling" indeholder således følgende tilbud:

Navn	Type af tilbud
Halsebyvænget	Døgnanbringelse 14-18/23 år
Havrebjerg	Døgnanbringelse for 6-18 år
Korsør Familiehus	Støttende indsatser 0-18/23 år Timebaserede indsatser
Familiehuset Småbørn	Støttende indsatser 0-3 år Timebaserede indsatser
Skælskør Familiehus	Støttende indsatser 0-18/23 år Timebaserede indsatser
Slagelse Familiehus	Støttende indsatser 0-18/23 år Timebaserede indsatser

Som led i analysedelen har *Riedl&Co* interviewet alle ledere på ovenstående tilbud med fokus på den faglige og økonomiske styring samt styring af den tilstedeværende kapacitet. Fra disse er nedenstående overskrifter fremkommet som væsentlige opmærksomhedspunkter i det fremadrettede arbejde hermed.

4.3.1. Definition af ATA-tid i de interne tilbud

Et af formålene med analysen er at udvikle og sikre fælles standarder for drifts- og kapacitetsstyring på tværs af myndighed og udfører. Standarderne skal være transparente, og forventningerne til leverancer afstemt.

En transparent styring vil give en fælles forståelse for de vilkår, området er underlagt. Vilkårene for at levere den bestilte ATA-tid varierer på tværs af de interne tilbud i "Børn og Unge" i Slagelse Kommune. Der leveres således både indsatser, jf. Barnets lov og Lov om social service samt indsatser efter reglerne på uddannelses- og beskæftigelsesområdet, i "Ungeenheden". Sidstnævnte beskrives nærmere i særskilt afsnit herom. Indsatserne leveres både som timebaserede indsatser og som takst-finansieret på døgninstitutioner.

Særligt vil vilkårene for de timebaserede indsatser variere meget afhængigt af, om indsatsen leveres hjemme hos barnet eller den unge, i en børnegruppe eller i et af familiehusenes lokaler.

4.3.2. Interne familiehuse

På tværs af de interne afdelinger, som leverer timebaserede indsatser, findes forskellige udregninger og indhold af en ATA-time hos personalet.

Riedl&Co er dog vidende om, at et ydelseskatalog er under udarbejdelse, som bl.a. indeholder beskrivelser heraf. Dette er dog ikke færdigbeskrevet og derfor heller ikke kendt i organisationen.

Den vurderede ATA-tid fra myndighed bestilles aktuelt hos de interne tilbud i såkaldte "enheder" og fastsættes af myndighed med afsæt i det afdækkede støttebehov hos den enkelte familie. Rammerne for timernes levering ses beskrevet i tekstboksen til højre herfor. Nærværende analyse skal danne grundlag for udvikling og fastsættelse af en gennemslagslig og ensartet praksis for fastsættelse af ATA-tid, dette både ved interne og eksterne indkøb.

RAMMER FOR INDSATSERNE

Indsatser bestilles i ATA-tid. ATA-tid er defineret som borgerrelateret kontakt med og omkring familien, herunder møder, sms, telefonsamtaler, samt samarbejde med familiens netværk. Størstedelen af indsatserne ydes primært i familiens hjem, og når barnet/den unge er hjemme samt i tæt samspil med familiens netværk og de øvrige aktører omkring familien. Støtten kan både finde sted på hverdage og i weekender i tidsrummet mellem kl. 6 - 21. Støtte i weekender bevilges særskilt og efter aftale med teamleder/afdelingsleder.

4.3.2.1. Enhedssystemet

Enhedssystemet er den nuværende pakkestruktur, som styrer den interne kapacitet i familiehuse og den bevilligede tid i familierne. Gennem *Riedl&Cos* afdækning af praksis bliver det dog tydeligt, at der mangler gennemslagslighed og fælles forståelse for pakkestrukturen på tværs af myndighed og de interne tilbud. Det fremstår ganske uklart, hvad der er indeholdt i enhederne. Der findes forskellige dokumenter, forskellige beregninger og forskellige opfattelser.

En medarbejder udtaler blandet andet:

"(...) Man kan ikke rigtig helt finde ud af det ude i husene ift. ATA-tid og transport. (...)"

I enhederne er der indregnet ATA- tid til at dokumentere, kørsel mv. pr. uge. Det er dog ikke muligt at bestille mindre end én enhed pr. uge, selvom der er borgere, som fx kun får besøg hver anden uge eller en gang om måneden. I disse tilfælde "koster" en sådan indsats det samme i kapacitet som en anden indsats, hvor der skal aflægges besøg en til to gange om ugen (0-4 timer/uge), jf. nedenstående udklip fra dokumentet "Familiehuse i Slagelse kommune".

Ved enhed forstås en gruppe af timer om ugen, som familiehusmedarbejderen, der får tildelt opgaven, styrer i samarbejde med huslederen.

Enheden indeholder:

- Kontakt med borger (ATA – tid).
- Transport.
- Rapportskrivning.
- Mødevirksomhed.

Der kan visiteres til følgende enheder:

- 1 enhed 0 – 4 timer om ugen.
- 2 enheder 4 – 8 timer om ugen.
- 3 enheder 8 – 12 timer om ugen.
- 4 enheder 12 – 16 timer om ugen – Skal godkendes af teamleder.

En medarbejder udtaler:

"Vi bruger ikke ATA – der er 1,5 time borgerkontakt pr. sag pr. enhed. Men møder er ikke med i ATA."

De forskellige opfattelser får i nogle tilfælde den konsekvens, at myndighed og leverandører omregner enheder til modtagerens opfattelse. En medarbejder udtaler:

"Når jeg bestiller, forsøger jeg at omregne ATA-tiden, så det passer med pakkerne, det er forvirrende."

På samme måde kan der være eksempler på, at administrationen forsøger at gennemskue, om der er bestilt ATA-tid eller en samlet tid ud fra enhederne.

På tværs af afdelingerne findes der usamstemmende dokumenter, der beskriver, hvad der skal leveres af ATA-tid i enhederne. Nedenfor er indsat to forskellige eksempler, som viser divergerende beskrivelser af ATA-tiden.

ENHEDSSYSTEMET Familiehusene Slagelse.

Enhed/ATA tid og selvtilrettelæggelse af arbejdstid.

1 Enhed = 1-4 timer (2,2 ATA time)

10 ENHEDER af 2,2 timers ATA tid pr. enhed giver fuld sagsstamme. På sagsstammen vil det stå registreret som 40 timer om ugen, men ATA tid er reelt 22 timer.

PR. DAG 7-7,4 timer:

ATA timer dagligt= 4 - 4,4 (gælder al borgerrelateret kontakt + opstart, opfølgning, tværfaglige møder m.m.)

Frokost 0,5 time

Transport 1,5 time

Interne møder 0,5 time (supervision, husmøder, sagsgennemgang)

Dokumentation 0,5 time (kalender, sofos, mail m.m.)

PR. UGE 37 timer:

ATA timer 20-22 timer

Frokost 2,5 timer

Transport 7,5 timer

Interne møder 2,5 timer

Dokumentation 2,5 timer

Overblik over ydelsespakker pr. 1/1 2022

Ydelsestype	Beskrivelse
Familiebehandling	
- Lille pakke	Op til 1,5 ATA-times familiebehandling pr. uge
- Mellem pakke	2-3 ATA-timers familiebehandling pr. uge
- Stor pakke 1	4-5 ATA-timers familiebehandling pr. uge
- Stor pakke 2	6-9 ATA-timers familiebehandling pr. uge
Støtte/kontaktperson	
- Lille pakke	Op til 1,5 ATA-times kontaktperson pr. uge
- Mellem pakke	2-3 ATA-times kontaktperson pr. uge
- Stor pakke 1	4-5 ATA-times kontaktperson pr. uge
- Stor pakke 2	6-9 ATA-times kontaktperson pr. uge
Støtte i hjemmet	
- Lille pakke	1-2 ATA-times praktisk støtte pr. uge
- Mellem pakke	3-4 ATA-times praktisk støtte pr. uge
- Stor pakke	5-6 ATA-times praktisk støtte pr. uge
Psykologisk behandling	
- Lille pakke	1,5 ATA-times Psykologsamtale pr. uge
- Mellem pakke	2-3 ATA-times psykologsamtale pr. uge
- Stor pakke 1	4-5 ATA-times psykologsamtale pr. uge
- Stor pakke 2	6-9 ATA-times psykologsamtale pr. uge
- Theraplay	Forløb med 32 ATA-timers varighed
- WISC	Udarbejdelse af WISC
- Rådgivningspakke	1 psykologtime
- Vidensformidling	1 psykologtime
Samvær	
- Støttet samvær	1 times samvær pr. uge
- Overvåget samvær	1 times samvær pr. uge

5

Riedl&Co ser her en oplagt uhensigtsmæssighed i den diskrepans, som den manglende fælles definition af ATA-tid medfører. Ud over at være en kilde til uenighed, skaber det et ufuldstændigt beslutningsgrundlag for ledelsen og usikkerhed om den aktuelle belægningsgrad.

Riedl&Cos anbefalinger til de samlede styringsudfordringer hos de interne tilbud uddybes under rapportens afsnit "Anbefalinger".

4.3.2.2. Ydelsesbeskrivelser interne familiehuse

Som en del af analysen skal *Riedl&Co* undersøge, hvilke procedurer og ledelsesmæssige redskaber der primært anvendes. Med afsæt i dette formål har *Riedl&Co* forsøgt at afdække, hvordan de interne ydelsesbeskrivelser for familiehuse anvendes i praksis.

⁵ Indsat fra dokumentet "Indsatser i familiehuse i 2022"

Foruden tvivlen om omfanget af ATA-timer i enhederne giver medarbejdernes udtalelser et broget billede af, hvilke opgaver de interne tilbud kan løfte, selv om socialrådgiverne gerne vil benytte dem. Medarbejder fra myndighed udtaler i denne sammenhæng følgende:

"Det er ugennemskueligt for os, hvad familiehuse kan løse. Derfor kigges der efter eksterne leverandører. Det har vist været udfører, som har besluttet antal timer."

"Jeg matcher helst til interne – fordi de er dygtige, og økonomisk har vi fokuseret meget på at bruge vores egne."

"Jeg kunne ønske mig at vide; hvad indeholder en ATA-time og et ydelseskatalog – hvad kan vi få derfra?"

Det nævnte ydelseskatalog, som er under udarbejdelse, har også elementer af en arbejdsgangsbeskrivelse til socialrådgiverne. Dokumentet ses senest opdater i marts 2023 og fremstår ikke færdig på dette tidspunkt. Det er således uvist hvad der pt. styres efter. Ydelseskataloget ses ligeledes at have karakter af arbejdsgangsbeskrivelser mellem myndighed og familiehuse. Dette ses bl.a. ved disse formuleringer:

"Støtte i weekender bevilges særskilt og efter aftale med teamleder/afdelingsleder"

"På opstartsmødet er det rådgivers opgave at sikre en tydelig beskrivelse af opgaven"

I praksis efterspørges et ydelseskatalog, som fokuserer mere på indholdet af ydelsen samt viden om, hvilke kompetencer der er til rådighed. Det bør også fremgå, hvis der er truffet beslutninger, som afgrænser støtten, fx ved ferier, sygdom m.v.

I et ældre dokument som beskriver indsatsen i familiehuse står der følgende:

"(...) Det er vigtigt for os i vores fælles forståelse mellem familiehusemedarbejdere og forvaltning at præcisere, at vi ikke laver behandling i helligdagene samt i ferieperioder med mindre, der er nogle særlige forudsætninger til stede. Denne overbevisning har vi, da vi mener, at vores familier i lige så høj grad har brug for ferie, som vi har brug for at være sammen med vores familier. Men samtidig har kommunen tidligere brugt forholdsvis mange penge på at købe ydelser i ferier og weekender ude i byen, så det er en forventning, at det kan vi spare ved at være selv-koordinerede og samskabende hen over weekender, helligdage og ferier (...)"⁶

Riedl&Co ser ikke dette som tidssvarende for praksis på området, hvor Barnets lov bl.a. stiller krav om, at indsatser (både for myndighed og udfører) i langt højere grad en tidligere tager højde for forældres arbejdstider og børns skolegang, hvorfor fleksibiliteten bliver afgørende vigtig og indsatserne netop bør kunne leveres udenfor normal arbejdstid og i weekender. *Riedl&Co* oplever dog normalvis et ønske om en højere grad af fleksibilitet i kommunale tilbud, hvor indsatser også skal kunne varetages i ydertimer og weekender.

I samarbejdet imellem myndighed og familiehuse er det ikke helt transparent, hvad der er muligt og hvad der kan forventes. I nogle interviewes med medarbejderne beskrives det således:

⁶ Fra dokumentet "Familiehuse i Slagelse kommune", ukendt dato

"De interne arbejder kun 8-16 og ikke i aftentimerne og weekender. De eksterne er mere villige. Vi vil gerne have, at de unge er i skole eller har job. Svært at mødes i familiehuse kl. 10." Omvendt beskrives det også at bestillingerne fra myndighed ikke altid beskriver de praktiske forhold i opgaven tydeligt nok. Medarbejderne kan således risikere at få tildelt sager, som alle kræver støtte i ydertimerne. Medarbejderne beskriver det således:

"Jeg kan være i gang til sent mange dage i familierne og samtidig få indkaldelser til samarbejds møder fra morgenen af, vi prøver at få de til at gå op, men det kan være vanskeligt"

"Det er først på opstartsmødet at udfordringen med støtte i ydertimerne bliver tydelige, så prøver vi sammen med den unge at finde muligheder"

Sammenholdt viser de forskellige interviews og gennemgang af ældre aftaler samt aftaler som er under udarbejdelse, at det er nødvendigt at etablere en ensartet og transparent procedure for indkøb og samarbejde mellem myndighed og familiehuse.

Proceduren kan understøttes ved at undlade arbejdsgangsbeskrivelserne fra Slagelses Kommunes eget ydelseskatalog og i stedet koble ydelsesbeskrivelserne med priserne/taksterne. Et ydelseskatalog med priser/takster, hvor indholdet og afgrænsningerne er tydeligt beskrevet, vil give et mere objektivt sammenligningsgrundlag med de eksterne leverandører.

Sammenligningsproceduren mellem interne og eksterne leverandører vil naturligvis kræve, at der er en sammenlignelig prisstruktur, hvor Slagelse Kommune samstemt kender til de faktuelle ATA-tidpriser. Det bliver centralt for et gennemsigtigt samarbejde mellem de enkelte medarbejdere i myndighed og de interne tilbud, at der ikke opleves en forskel mellem det beskrevne niveau i ydelserne og den praktiske udførelse heraf. Se mere under afsnittet om anbefalinger, hvor *Riedl&Cos* anbefalinger går mere i dybden med implementeringen.

Undervejs i processen med ydelsesbeskrivelserne er det via interviews blevet tydeligt, at der også mangler et overblik over, hvilke kompetencer der er til rådighed. Ydelsesbeskrivelserne klarlægger ikke for nuværende, hvilke kompetencer der er til rådighed i de interne familiehuse, da det i høj grad er et spørgsmål om kapacitet hos de forskellige medarbejdere, når der fordeles sager. Det betyder fx, at hvis myndighed efterspørger fagspecifikke autismerkompeterer, men alt personale, som har netop de kompetencer, er overbelagt, eller der mangler indsigt i medarbejdernes kapacitet, kan det være svært at give et svar på, om opgaven kan løftes i familiehuse. Her opleves det, at der matches efter, hvilken medarbejder der opleves at have tid fremfor de rette faglige kompetencer. En medarbejder udtaler i denne sammenhæng:

"Familierne matches til den medarbejder, som har tid og ikke nødvendigvis har de kompetencer, som vi ønsker til netop denne familie."

Gennem interviews bliver *Riedl&Co* bekendt med at Familiehuse tidligere har anvendt et såkaldt kompetencekort, hvor medarbejdere udarbejdede kompetenceprofiler, så der var et overblik over hvem der havde hvilke kompetencer.

"Den nye ledelse ved ikke hvilke særlige kompetencer jeg har, så må jeg selv banke på døren for at gøre opmærksom på det"

I nogle afdelinger afprøves en model, hvor det er medarbejderne selv som fordeler sagerne internt. Dette uddybes nærmere under afsnittet "Opstart af kvalificeret kapacitetsstyring i interne familiehuse" under rapportens anbefalinger.

4.3.2.3. Samarbejdsaftale – interne tilbud

Som tidligere beskrevet ser Riedl&Co en oplagt uhensigtsmæssighed i den diskrepans, som den manglende definition af ATA-tid i enhederne medfører. Ud over at være en kilde til uenighed på flere niveauer skaber det også et ufuldstændigt beslutningsgrundlag for ledelsen.

Riedl&Co har også peget på det uhensigtsmæssige i at indarbejde forventninger og regulering til det interne samarbejde i ydelsesbeskrivelser.

Ved gennemlæsning af en ældre interne aftale⁷ ses således en sammenblanding af beskrivelsen af de tilbudte ydelser og de interne procedurer for samarbejde mellem myndigheden og de interne tilbud.

I aftalen er der mange beskrivelser af, hvilke problemstillinger som barnet eller familierne måtte have. Andre steder i aftalen er der fine og tydelige forventninger til samarbejdet, fx:

"(...) Senest en uge før opfølgingsmødet skal der foreligge status (ICS) på de punkter i handleplanen, der er arbejdet med (...)"

Omvendt beskrives det ledelsesmæssige ansvar unødvendigt og til stor ugunst for borgeren på denne måde:

"(...) I det tilfælde, at familiehusemedarbejderen har fået visiteret en sag, og sagsbehandleren ikke svarer på henvendelsen inden for 1 uge, vil der komme en ny henvendelse. Hvis denne henvendelse heller ikke besvares efter en uge, vil der komme en tredje henvendelse, hvor teamlederen og huslederen er sat cc på. Hvis der ikke bliver reageret efter yderligere 1 uge, ved tredje henvendelse, sender huslederen sagen tilbage til rådgiveren (cc teamleder) på mail, og sagen må visiteres på ny og vil derfor komme på venteliste igen (...)"

Aftalen fremstår på nogle områder mangelfuld, da der ses en del uafklaret delelementer, som mangler at blive beskrevet. Et eksempel på den manglende definition kunne været emnet transport, som fx kunne defineres således:

Transport med familierne:

Tid til transport, hvor familien er med, indgår som ATA-tid i indsatsen.

Transport til og fra familierne:

Personalets transporttid til og fra familierne skal lægges udover de bevilligede ATA-timer. Tiden hertil skal således alene indregnes i det samlede kapacitetstræk hos medarbejderne fra familiehuse. Transport, som er inkluderet i den ordinære indskrivning, er begrænset til Slagelses kommunegrænse. Ved behov for transporttid herudover laves særskilt aftale herom fra sag til sag.

I aftalen findes der mange forskellige delelementer i forventningerne til samarbejdet, som bør defineres mere tydeligt. Andre eksempler kunne have omhandlet procedurer for akutte sager, afbud og opsigelsesvarsler.

⁷ "Familiehuse i Slagelse kommune", ukendt dato

Interviews har tydeliggjort, at den ovenstående aftale ikke anvendes i praksis, en medarbejder udtaler således:

"Ved sygdom, ferie, ophør af ansættelse, så er der en gammel samarbejdsaftale. Det må være en meget gammel en. Der har ikke ligget noget i den tid, hvor der har været familiehuse. Jeg tror ikke, der er nogen, der ved, den er der."

Som et ledelsesmæssigt redskab ser *Riedl&Co* et potentiale i at udarbejde en ny intern samarbejdsaftale, hvor der indskrives klare definitioner på de underliggende delelementer. Se mere under afsnittet om anbefalinger, hvor *Riedl&Co* uddyber forslag til en sådan proces og evt. implementeringen af en sådan aftale.

4.3.3. Kapacitetsstyring af familiehusene

I dette afsnit analyseres den nuværende drifts- og kapacitetsstyring på tværs af de familiehuse, som leverer timebaserede ydelser, med henblik på at finde optimeringspotentiale. Ligeledes vil afsnittet afdække den interne ATA-timepris under forskellige forudsætninger. Analysen vil også give et indblik i forholdet mellem ledig kapacitet og ventelisten ud fra den nuværende styringsmodel.

Der ses i dag ventetid for familierne på at modtage en indsats. Dette er ikke et særsyn for Slagelse Kommune, men er samtidig ikke en praksis, som er lovmedholdelig. Med Barnets lovs ikrafttræden den 1. januar 2024 blev dette skærpet yderligere i Barnets lov § 10, stk. 3, hvor følgende fremgår:

§ 10. Kommunalbestyrelsen træffer afgørelse om tilbud efter denne lov.

Stk. 2. Afgørelse om tilbud efter loven træffes på baggrund af faglige og økonomiske hensyn.

Stk. 3. En afgørelse efter stk. 1 skal iværksættes, straks efter at den er truffet af kommunalbestyrelsen, medmindre særlige forhold gør det umuligt at iværksætte afgørelsen straks, eller at afgørelsen indeholder flere forskellige tiltag, som ikke skal iværksættes samtidig.

Hertil kommer ordlyden i lovbemærkningerne til denne bestemmelse:

"(...) Kommunen må heller aldrig vælge, udsætte, indstille eller reducere en indsats alene ud fra økonomiske overvejelser eller generelle vejledende serviceniveauer. Borgerne skal stadig have den rigtige hjælp og støtte selvom kommunens økonomi måske er presset."

"(...) Kan et tilbud ikke iværksættes straks, skal kommunen dog forsøge at finde et alternativt (midlertidigt) tilbud.(...)"

"(...) Formålet er at tydeliggøre, at kommunalbestyrelsens pligt til at iværksætte en afgørelse straks, efter denne er truffet, også omfatter afgørelser efter (...) Barnets lov."

"Særlige forhold vil f.eks. kunne omfatte, at der i en kortere periode afventes plads på et særligt tilbud, eller at barnet eller den unge vil skulle have mulighed for at blive forberedt på. F.eks. en flytning til et nyt anbringelsessted, så barnet eller den unge f.eks. får tid til at tage afsked eller til at besøge det nye anbringelsessted."

Bestemmelsen indebærer også, at der i situationer, hvor et tilbud indeholder flere forskellige tiltag, som ikke skal iværksættes samtidig, er adgang til, at de enkelte tiltag iværksættes løbende.

Med dette in mente bør Slagelse Kommune sikre en praksis, hvor indsatser iværksættes straks efter bevilling, hvilket *Riedl&Co* giver anbefalinger til under afsnittet herom.

4.3.3.1. *Forskellige kapacitetsberegninger*

Som en naturlig konsekvens af de forskellige opfattelser af ATA-tiden i enhedssystemet opstår internt i Slagelse Kommune også divergerende beregninger af kapaciteten. Det får den konsekvens, at der styres efter flere forskellige opfattelser. Det ses blandt andet ved gennemgang af data, hvor der opstår en form for hybridløsninger, hvor nogle af styringsformerne blandes sammen. De forskellige interviews med både myndighed, administrationen og interne tilbud bekræfter den meget ugenomsigtige kapacitetsstyring. Her udtaler medarbejderne:

"En medarbejder har i gennemsnit 15 ATA-timer om ugen pr. sag."

"Efter papiret er der 22 timers ATA, men det er ikke det, som der bliver visiteret efter."

"Den har jeg aldrig set (udregning af kapacitet)"

"Der skal være ti enheder pr. medarbejder om ugen – det er fire timer af en enhed."

"Der ligger et regnestykke, som ingen ved, hvem der har lavet."

"Hver sag/enhed giver 1,5 timer til transport, uanset hvor langt væk borgeren bor eller hvor mange gange om ugen, man kommer hos borgeren."

Riedl&Co er igennem analysen blevet bekendt med mindst tre forskellige måder at anskue kapaciteten på. Disse beskrives i det følgende.

1. Enhedssystemet i familiehuse⁸: 40 timer pr. uge.

Der skal planlægges ti enheder pr. uge afhængig af belastning, hvor en til to enheder skal afsættes til intern/ekstern supervision. En enhed beskrives som 0 til 4 timer på ugebasis.

I enhedssystemet varierer medarbejdernes faktiske kapacitet betydeligt, baseret på en række opgavespecifikke faktorer. For eksempel kan det totale tidsforbrug variere markant afhængigt af, hvorvidt der er planlagt ét eller to besøg om ugen, eller af omfanget af transport, der er nødvendig for at udføre opgaverne.

2. En brutto ATA-timepris⁹: 22,9 ATA-timer pr. uge.

I denne opgørelse regnes der med faste forudsætninger for fx dokumentation, hvor der gives 10 minutter pr. dag samlet uafhængigt af antal besøg. Der er konsekvent afsat 45 minutter til transport hver dag. I den opgørelse afsættes ligeledes 15 minutter til ekstra pause pr. dag pr. årsværk. Denne opgørelse beregner således, at en fuldtidsmedarbejder kan levere 22,9 ATA-timer pr. uge for en fuldtidsansættelse.

På samme måde som enhedssystemet kan der opstå stor variation i den reelle kapacitet hos den enkelte medarbejder. Opgørelsen af bruttotimeprisen rummer også et godt eksempel på den samlede effekt af årlig kapacitet på tværs af familiehuse, hvis der justeres få minutter pr.

⁸ Redigeret version af procedure for visitation 30.01.2020.pdf

⁹ Familiehuses tilrettede takster 2024

dag pr. medarbejder - fx ved de anførte 15 minutters ekstra pause pr. dag:

1 medarbejder årligt	På tværs af familiehuse ¹⁰
15 minutter * 43 uger	10,75 timer * 58 medarbejdere
=10,75 timer årligt	= 623 timer årligt

Når der indregnes en sådan "buffer" på tværs af kapaciteten, kan det være med til at skævvride det reelle billede af kapaciteten yderligere på medarbejderniveau. Dette skyldes, at en sådan buffer tillægger ekstra tid, hvilket muligvis gavner medarbejdere, som har svært ved at nå flere besøg, mere transport og mere dokumentation end de 55 minutter, der var samlet indregnet i opgørelsen. Men omvendt bliver den medarbejder, som i forvejen har ledig kapacitet, tilført endnu mere ledig kapacitet.

3. Indsatskataloget 2022¹¹: 15 ATA-timer pr. uge ved fuldtidsansættelse

I SOFUS¹² er det muligt at føre en forsimplet kapacitetsoversigt. Det ses i praksis, at der ofte planlægges 15 timer ved en fuldtidsansættelse. Men det ses også, at der i nogle sager planlægges med flere ATA-timer. Dette sker ved at tilføje flere enheder. Når der tilføjes enheder udover de ti enheder, bliver det mere uklart, hvad en enhed indeholder, da der tilføjes 3 timer, 4 timer, eller 4,5 timer.

Nedenfor er indsat et eksempel på den store variation i belægningen i et enkelt familiehus på medarbejderniveau. Denne opgørelse udarbejdes internt i Slagelse Kommune på ugebasis i alle familiehuse. I den første kolonne ses forholdet mellem en fuldtidsansættelse, hvor der som udgangspunkt er planlagt 10 enheder med fire timer i hver enhed, deraf 40 timer. I den anden kolonne er der afsat 22,9 ATA-timer, jf. opgørelsen om bruttoprisberegningen ovenfor. Den tredje kolonne viser, hvilke enheder der er tildelt i SOFUS, og den fjerde kolonne viser den ATA, som forventes i SOFUS. Eksemplet beregner også forskellen mellem en forventet ATA-tid på 22,9 og 15 timer pr. uge.

¹⁰ Antal årsværk sendt fra administrationen

¹¹ Indsatser i familiehuse i 2022

¹² Internt leverandørsystem til dagbogsnotater, se mere i afsnittet om dokumentationspraksis.

		Belægning		Ledig kapacitet	
Enheder	Kapacitet	Enheder	ATA	Enheder	ATA
40	22,9	52	19,50	-3,00	3,40
40	22,9	40	15,00	0,00	7,90
40	22,9	36,5	13,69	0,88	9,21
40	22,9	44	16,50	-1,00	6,40
40	22,9	12	4,50	7,00	18,40
40	22,9	44	16,50	-1,00	6,40
12	8	18	6,75	-1,50	1,25
40	22,9	36	13,50	1,00	9,40
40	22,9	43	16,13	-0,75	6,78
40	22,9	45	16,88	-1,25	6,03
40	22,9	35	13,13	1,25	9,78
40	22,9	32	12,00	2,00	10,90
40	22,9	40	15,00	0,00	7,90
40	22,9	32	12,00	2,00	10,90
40	22,9	44,5	16,69	-1,13	6,21
40	22,9	40	15,00	0,00	7,90
40	22,9	40	15,00	0,00	7,90
0	0	16	6,00	-4,00	-6,00
40	22,9	38	14,25	0,50	8,65
40	22,9	41	15,38	-0,25	7,53
40	22,9	36	13,50	1,00	9,40
772	443,1	765	286,88	15,63	156,23

Overordnet harmonerer enhedssystemet *ikke* med Slagelse Kommunes ansættelser, da enhedssystemet gør det muligt at planlægge 40 timer eller mere pr. uge pr. medarbejder på en almindelig fuldtidsansættelse. Ovenfor er der fx planlagt 52 timer på en enkelt medarbejder. Medarbejderne i familiehusene er typisk ansat på 37 timer. Omvendt ses der også ansættelser, hvor der planlægges mindre ATA-tid af skånehensyn til medarbejderen.¹³

Når *Riedl&Co* vælger at fremhæve, at der er endda meget forskellige opfattelser af kapacitetsstyring, så skyldes det, at de grundlæggende uenigheder svarer til et omfang på cirka 20 % af medarbejderkapaciteten. Således er der næsten otte timer pr. uge i forskel mellem 22,9 og 15 ATA-timer. I eksemplet fremkommer der også en ledig kapacitet på 156 timer, hvilket svarer til 20 % af kapaciteten på de 772 timer i første kolonne.

Ingen af de ovenstående kapacitetsstyringsmodeller ses dog fuldt implementeret i praksis. I stedet er der opstået hybridmodeller, hvor der regnes og planlægges vidt forskelligt. Fælles for

¹³ *Riedl&Co* har ikke undersøgt, om der hjemtages sygedagpengerefusion ved skånehensyn.

de tre styringsmodeller er dog, at det er pakkestrukturen, som definerer tiden i de konkrete opgaver.

Riedl&Co anbefaler, at kapacitetsplanlægningen baseres på den faktiske tid, der bruges på hver opgave. På denne måde kan man opnå præcis indsigt i den reelle kapacitet for hver enkelt medarbejder. Dette vil gøre det muligt at vurdere, om medarbejdere med de nødvendige kompetencer har ledig kapacitet til at påtage sig specifikke opgaver samt sikre en ensartet forståelse af kapacitetsfordelingen. Læs mere i afsnittet omkring opstart af kvalificeret kapacitetsstyring i interne familiehuse (kapitel 6.7.)

Som følge af de mange forskelligartede beregninger mangler Slagelse Kommune en detaljeret indsigt i den disponible kapacitet, både på afdelings- og især på medarbejderniveau. Dette skyldes, at der planlægges mere eller mindre end ansættelsesgraden og ud fra forskellige forudsætninger. Det betyder, at selvom der bruges mange ressourcer på at udarbejde de forskellige kapacitetsopgørelser, ses de ikke brugbare i praksis.

Gennem afdækning af den interne kapacitetsstyring tegnes der et mønster af, at det er op til de enkelte medarbejdere at vurdere, om medarbejderen har ledig kapacitet eller ej. En medarbejder udtaler i denne sammenhæng:

"Der sendes hver 14. dag fem til seks sager ud i sparringsgrupperne, og hvis der er mulighed for det, så tager man sagen. Det er en model efter eget ønske"

Det opleves at den denne form for tildeling, skaber et bedre match mellem behov og kompetencer.

Desuden opleves det at være svært, at finde tid til at gennemgå kapaciteten mellem leder og medarbejdere. Der er afsat tid en time til sagsgennemgang med hver medarbejder hver 6. uge, hvor de faglige problemstillinger i opgaverne fylder meget.

Når der mangler et samlet, centralt overblik over ledig kapacitet, kan det skabe et utilsigtet incitament til at "skjule" denne kapacitet. Dette understøttes af et citat fra mødet med temaet "Fra bevilling til sikker betaling", som påpeger at det kan være vanskeligt at gennemskue kapaciteten hos den enkelte medarbejder, både når der skrues op og ned for indsatser. Hertil kommer det manglende incitament for at give besked ved ledig kapacitet, som italesættes således:

"I forbindelse med at planlægge kapaciteten er vi helt sikre på at høre fra medarbejderne (de interne tilbud red.), hvis timeantallet stiger, det gør vi ikke nødvendigvis, hvis det går den anden vej."

Omvendt fortælles det også at myndighed ikke giver besked om lukning af sag, når dette vurderes relevant fra familiehusernes medarbejdere.

I et andet interview bekræftes problemerne med manglende gennemsigtighed i styringen af forholdet mellem kompetencer og kapacitet, hvilket fremgår af følgende citat fra medarbejderinterview:

"Der bliver ikke valgt ud fra venteliste ift. sagernes fordeling. Det er ud fra, om medarbejderne har interesse i sagen eller plads til den. Det er for at få deres faglighed i spil."

Omvendt ses der også medarbejdere, som er fyldt meget mere op, end enhedssystemet lægger op til, som i eksemplet ovenfor, hvor der er planlagt 52 timer pr. uge. for en medarbejder. En kvalificeret kapacitetsmodel er også med til at sikre en ligelig fordeling af sager i overensstemmelse med ansættelsesgraden.

Samlet set viser afdækningen et stort behov for systematisk tilgang til kapacitetsstyring på tværs afdelingerne. *Riedl&Co* ser et stort uudnyttet potentiale i en fælles kapacitetsmodel - både til styring i den enkelte sag og til løbende ledelsesinformation. Læs mere i afsnittet omkring opstart af kvalificeret kapacitetsstyring i interne familiehuse (kapitel 6.7.)

Riedl&Co ser også et stort uudnyttet potentiale i et styret samarbejde mellem administrationen og lederne af de interne tilbud som en afledt konsekvens af en fælles model. I stedet for at bruge ressourcer på at vedligeholde de forskellige opgørelser, kan fokus rettes mod en analyse af mulighederne i en koordineret og afstemt kapacitet.

Fokusset kunne fx rettes mod en prisfastsættelse af de forskellige ydelser ud fra den reelle udgift forbundet med opgaven. *Riedl&Co* bistår gerne en proces med prisfastsættelse af de forskellige ydelser, således det bliver muligt at sammenligne interne og eksterne leverandører på prisen.

4.3.3.2. Beregnet ledig ATA-tid vs. venteliste

Den nuværende kapacitetsstyring vanskeliggør arbejdet med at dæmme op for problematikken omkring ventelisterne. Det bliver svært at gennemskue, om der er omstændigheder, som gør, at der opstår venteliste, når kapacitetsopgørelserne viser, at der er ledig kapacitet ved medarbejderne.

I de nedenstående indsatte illustrationer viser de blå markeringer hhv. antallet ledige ATA-timer for det pågældende familiehus og antallet af ATA-timer, som samlet set står på ventelisten til det pågældende familiehus. Det ledige antal ATA-timer er nedenfor opgjort ved de 22,9, jf. den før omtalte bruttotimeprisberegning. ATA-timer pr. uge for en fuldtidsmedarbejder, og efterfølgende vises samme beregning ved 15 ATA-timer pr. fuldtidsansatte.

Når der tales om den beregnede ledige kapacitet, er det vigtigt at adskille forskellen fra en fuldtidsansættelse til den planlagte ATA -tid pr. uge, med forskellen mellem den aftalte ATA -tid pr. uge og det som faktisk er planlagt for medarbejderen på ugebasis. Den ledige kapacitet er således spændet mellem den aftalte ATA -tid og den planlagte tid på medarbejderne pr. uge. Det vil fx sige at hvis en medarbejder har 14 planlagte timer, vil der være en ledig kapacitet hos denne på 1 time pr. uge, hvis forudsætningen hedder 15 timer pr. uge.

Ved 22,9 ATA - timer pr. fuldtidsansatte medarbejder pr. uge

Nedenstående beregninger er fremsendt til *Riedl&Co* af Slagelse Kommune og er opgjort pr. d. 6. februar 2024.

- Korsør:

Ledige ATA-timer					105,35
Gennemsnit	41	15,38			7,53
Sager på venteliste: 10	Fam.beh	Støt/kont	Psykolog	Øvrige	
Ældste: 12.12.2023	8	1	0	1	10
ATA	12,00	1,50	0,00	1,50	15,00

- Slagelse:

Ledige ATA-timer					195,53
Gennemsnit	36,24	13,59			9,310714
Sager på venteliste: 48	Fam.beh	Støt/kont	Psykolog	Øvrige	
Ældste: 29.6.2023	38	2	3	7	48
ATA	63,00	3,00	4,50	10,50	81,00

- Skælskør:

Ledige ATA-timer					69,55
Gennemsnit	34,57	12,96			9,9
Sager på venteliste: 10	Fam.beh	Støt/kont	Psykolog	Øvrige	
Ældste: 04.11.2023	9	0	1	0	10
ATA	13,50	0,00	1,50	0,00	15,00

- Småbørnshuset:

Ledige ATA-timer					84,58
Gennemsnit	33,00	12,38			10,6
Sager på venteliste: 5	Fam.beh	Psykolog	Øvrige		
Ældste: 25.1.2024	5	0	0	5,00	
ATA	7,50	7,50	7,50	7,50	

På det foreliggende udleverede materiale ses en beregnet ledig kapacitet på 455 timer om ugen på medarbejderniveau, mens timerne på ventelisten på tværs af afdelingerne udgør 118 timer om ugen. Denne opgørelse skal ses i sammenhæng med det andet eksempel, hvor der også opstår en beregnet forskel, på grund af fundamentale uenigheder, som udgjorde cirka 20 % af den samlede medarbejderkapacitet. Dette stemmer således overens med, at de 455 timer, som ligger i beregnet ledig kapacitet, udgør ca. 12 fuldtidsstillinger, svarende til ca. 20 % af medarbejderkapaciteten på i alt 58.

Ved 15 ATA - timer pr. medarbejder pr. uge.

Riedl&Co har ved gennemgang af den ledige kapacitet ved en planlægning på 15 ATA-timer pr. uge korrigeret for de medarbejdere, som i forvejen leverer mere end 15 ATA-timer pr. uge. Som et resultat af denne justering viser opgørelsen først en reduceret kapacitet, idet medarbejdere med planlagt arbejdstid over 15 timer pr. uge medregnes som overbelagte. Dette forklarer, hvorfor der er en forskel mellem de to blå kolonner i toppen af opgørelsen.

Opgørelsen i den yderste blå markering øverst i højere side viser således spændet op til de 15 ATA-timer ved de medarbejdere, hvor der er planlagt mindre end 15 timer pr. uge. I nogle

tilfælde er der medarbejdere, der er udeladt, da det er tydeligt, at de af den ene eller anden årsag har en lavere kapacitet.

- Korsør:

Ledige ATA-timer					-5,25	7,88
Gennemsnit	41	15,38			-0,38	
Sager på venteliste: 10	Fam.beh	Støt/kont	Psykolog	Øvrige		
Ældste: 12.12.2023	8	1	0	1		10
ATA	12,00	1,50	0,00	1,50		15,00

- Slagelse:

Ledige ATA-timer					29,63	39,19
Gennemsnit	36,24	13,59			1,410714	
Sager på venteliste: 48	Fam.beh	Støt/kont	Psykolog	Øvrige		
Ældste: 29.6.2023	38	2	3	7		48
ATA	63,00	3,00	4,50	10,50		81,00

- Skælskør:

Ledige ATA-timer						14,25	15,00
Gennemsnit	34,57	12,96				2,0	
Sager på venteliste: 10	Fam.beh	Støt/kont	Psykolog	Øvrige			
Ældste: 04.11.2023	9	0	1	0		10	
ATA	13,50	0,00	1,50	0,00		15,00	

- Småbørnshuset:

Ledige ATA-timer						21,38	26,63
Gennemsnit	33,00	12,38				2,7	
Sager på venteliste: 5	Fam.beh	Psykolog	Øvrige				
Ældste: 25.1.2024	5	0	0	5,00			
ATA	7,50	7,50	7,50	7,50			

Ud fra det foreliggende materiale ses en beregnet ledig kapacitet på 89 timer om ugen ved planlægning med 15 ATA-timer pr. uge, mens timerne på ventelisten udgør 118 timer om ugen.

Sammenligningen mellem 22,9 og 15 ATA-timer viser ligeledes store udsving på tværs af familiehusene. Som fx forskellen på Slagelse og Korsør, hvor der kun planlægges mere end 15 ATA-timer på en ud af tre medarbejdere i Slagelse, mens mere end halvdelen af medarbejderne i Korsør planlægges med mere end 15 ATA-timer. I Skælskør Familiehus er der kun planlagt mere end 15 ATA-timer pr. uge på en ud af otte medarbejdere.

En kvalificeret kapacitetsstyring ville give indblik i, om der er omstændigheder, der knytter sig til opgaven, som bidrager til den store forskel, eller om der er tale om forskellige kulturer på tværs af organisationen.

Baseret på erfaringer med leverandører af timebaserede ydelser er det *Riedl&Cos* oplevelse, at der under normale omstændigheder kan planlægges med et sted mellem 23 og 25 ATA-timer pr. medarbejder pr. uge. Det præcise billede af den ledige kapacitet kan ikke opgøres alene på baggrund af den planlagte kapacitet, men bør også ses som den faktisk leverede kapacitet. Se mere herom under afsnittet omkring dokumentationspraksis i familiehusene.

Det er afgørende for *Riedl&Co* at pointere, at en kvalificeret kapacitetsstyring ikke tilstræber 100 % planlagt tid, men at der konstant bør være en mindre mængde ledig kapacitet til rådighed, både for at kunne imødekomme udsving i tilgang og afgang af sager samt udsving i personalekapaciteten og efterlevelse af kravet om straks iværksættelse af nye sager, ferieafholdelse, sygdom mv.

4.3.4. Intern kapacitetsstyring på døgninstitutionerne

Den interne kapacitetsstyring af døgninstitutionerne adskiller sig fra de timebaserede ydelser, da styringen af døgninstitutionerne i langt højere grad er bundet af vagtplaner og overholdelse af hviletidsbestemmelser mv. end de timebaserede ydelser. Døgninstitutionerne er takststyrede, budgettet skal godkendes af Socialtilsynet. Analysen har til formål at kvalificere og skabe øget transparens i den fastsatte takstfastsættelse, så det er gennemsigtigt hvad det enkelte døgntilbud indeholder, og hvornår der er tale om supplerende tillægsbevillinger.

For at afgrænse og tydeliggøre indholdet i det enkelte tilbud er det nødvendigt at udarbejde en sammenhængende takst- og ydelsesbeskrivelse. En ydelsesbeskrivelse bør indeholde tydelige beskrivelser, så det er muligt for myndighed at vurdere, om barnet eller den unge kan rummes i tilbuddet. Det kan fx vedrøre beskrivelser af aktiviteter og planlagte ture i tilbuddet, herunder omfanget af ledsagelse, pårørendesamarbejde, kørsel mv., som er indeholdt i den oplyste takst.

I det fremsendte materiale fra Slagelse Kommune ses ingen ydelsesbeskrivelser til døgninstitutioner. Afsnittet om ydelsesbeskrivelser på døgninstitutionerne beskrives i indledningen af ydelseskataloget opdateret i marts 2023¹⁴, men afsnittet er ikke beskrevet i selve kataloget.

Adspurgte i interviews udtaler flere medarbejdere, at de ikke er bekendt med, at der foreligger ydelsesbeskrivelser på hverken Havrebjerg eller Halsebyvænget. En medarbejder udtaler:

"Hvis der ligger nogen som helst (ydelsesbeskrivelser red.), bliver de ikke brugt"

Ligeledes ses der heller ikke nogen former for formelt aftalegrundlag mellem myndighed og de interne døgninstitutioner. En medarbejder udtaler:

¹⁴ Redigeret ydelseskatalog Slagelse Kommune 11.01.2024

"Vi har ingen kontrakter med interne døgninstitutioner."

Den manglende viden om, hvad tilbuddene egentlig kan rumme som følge af eksisterende praksis, personalenormering og målgruppebeskrivelse på tilbudsportalen, gør, at der opstår uenigheder om matchet mellem barnet og den interne institution. Medarbejdere udtaler:

"Vi har haft indskrivninger, hvor vi ikke har haft medbestemmelse. Det har været borgere, som har været uden for målgruppen – fx domsanbragte."

"Jeg har en oplevelse af, at myndighed er blevet presset til at sende borgerne ud på Slagelses Kommunes egne døgninstitutioner."

Der har i en længere periode været en lav belægning på begge døgntilbud. Tilbudsporten viser et underskud på henholdsvis 1,6 mio. kr. på Halsebyvænget og et underskud på 2,5 mio. kr. for Havrebjerg i 2022.

I flere interviews bliver det sagt, at begge disse underskud er dækket af myndighedsbudgettet. Et underskud bør efter *Riedl&Cos* vurdering indregnes i taksten senest to år efter, jf.

"Bekendtgørelse om finansiering af visse ydelser og tilbud efter lov om social service og barnets lov samt betaling for unges ophold i Kriminalforsorgens institutioner § 6 og § 7".¹⁵ Af disse bestemmelser fremgår følgende:

§ 6. Underskud på op til 5 pct. kan ikke indregnes i beregningsgrundlaget, jf. § 2, men skal dækkes f.eks. ved effektivisering eller af tidligere års overskud.

§ 7. Den del af et eventuelt underskud, der overstiger 5 pct., skal indregnes i beregningsgrundlaget, jf. § 2, senest 2 år efter det år, underskuddet vedrører.

Når underskuddet dækkes af myndighed og ikke indregnes i taksten, medfører det ligeledes en ugenomsigtig styring, hvor det er vanskeligt at sammenligne de interne tilbud med de eksterne tilbud, da de interne tilbud tilføres penge "uden om" takstindtægterne. Taksterne giver ikke længere et retvisende billede, som kan bruges til at sammenligne med de eksterne tilbud.

Den reelle udgift til de interne pladser må derfor opgøres som forbruget på institutionerne og underskuddsdækning fra myndighedsbudgettet. Når underskuddsdækningen ikke registrantføres på individniveau, mister Slagelse Kommune refusionen for særligt dyre enkeltsager.

Via økonomidata ses en relativ høj lønudgift i forhold til den lave belægning af tilbuddet. Dette understøttes af underskuddene oplyst på Tilbudsportalen.

I interviews med forskellige medarbejdere kommer det tydeligt frem, at der er betydelig forvirring omkring økonomistyringen, idet medarbejderne giver en række forskelligartede forklaringer på området. Den manglende indsigt i sammenhængen mellem forbrug, takstindtægter og kapacitet viser at relevante medarbejdere ikke har den nødvendige indsigt i drift og budgetstyringen og dermed ikke er klædt godt nok på til at tage økonomiske beslutninger. Dette betyder ligeledes at Slagelse Kommune som organisation ikke ses at have

¹⁵ [Bekendtgørelse om finansiering af visse ydelser og tilbud efter lov om social service og Barnets lov samt betaling for unges ophold i Kriminalforsorgens institutioner \(retsinformation.dk\)](#)

de relevante indsigter for at kunne træffe beslutninger på et oplyst grundlag. En medarbejder udtaler:

"Vi har ikke noget økonomisk ansvar (...). Heller ikke på daglig drift."

Af interviews med medarbejdere beskrives det, at lederne af døgninstitutionerne ikke er aktivt involveret i de løbende budgetopfølgninger. Medarbejderne har således ikke de nødvendige forudsætninger for at styre efter et budget. En medarbejder udtaler:

"Det er svært at handle ansvarligt (når man ikke får noget økonomisk viden red.)."

En anden medarbejder supplerer:

"Reelt set er det ikke tilfredsstillende at være ansat i en organisation, som drifter underskud. Det er mærkeligt, at jeg (...), ikke er tættere på økonomi. Det bryder jeg mig faktisk ikke om."

I interviews med de interne tilbud fremkom en særlig opmærksomhed på den manglende økonomiske sammenhæng mellem den høje medarbejderkapacitet og den lave belægningsprocent. Adspurgte hvorfor man ikke tilpassede medarbejderkapaciteten til de lave belægningsprocenter, udtaler en medarbejder:

"HR oplyste, at det ikke var muligt, når andre døgninstitutioner søgte medarbejdere."

Det usammenhængende mellem kapacitet og belægning bliver endnu tydeligere, når der spørges ind til salg af pladser til andre kommuner. En medarbejder udtaler:

"Det må vi ikke, vi får hele tiden at vide, at der er børn på vej."

Ved interviews kommer det frem, at Havrebjerg har været nødt til at udvide weekenddækningen, da der kun er planlagt med en weekendvagt i det oprindelige grundrul. Børnene bliver i højere grad på tilbuddet i weekenderne, hvorfor dette ses nødvendigt.

Her ser *Riedl&Co* en oplagt uhensigtsmæssighed i, at medarbejderkapaciteten sættes op i weekenderne, uden at der regnes nye takster, og uden at ændringen er godkendt af Socialtilsynet, da Slagelse Kommune på denne måde vil få et underskud i takstindtægterne, selvom de er fyldt op.

Eksemplet med udvidelse af weekendbemandingen med to ekstra medarbejdere, som ikke indregnes i taksten, betyder, at der opstår en forskel mellem omkostninger og takstindtægter svarende til de to årslønninger.

Riedl&Co ser et stort potentiale i, at Slagelse Kommune får takst- og ydelsesbeskrivelserne beskrevet til de interne døgninstitutioner - og får den forventede normering som følge heraf af beskrevet. *Riedl&Co* kommer gerne med bud på mulige veje at gå, i forhold til evt. nye takster. Se mere under afsnittet omkring anbefalinger til udarbejdelse af ydelsesbeskrivelser og normeringsberegninger på interne døgntilbud.

Opsamlende på afsnittet om den interne kapacitetsstyring ser *Riedl&Co* et potentiale for at lave en styrket samarbejdsmodel mellem myndighed, økonomi og udfører. Se mere under anbefalinger, hvor den styrkede samarbejdsmodel er beskrevet.

4.3.5. Beregnede ATA-timepriser i familiehusene

Analysen skal afdække, om der i "Børn og Unge" indkøbes indsatser, som med fordel kan leveres internt og om der er indsatser, der med fordel kan købes eksternt.

For at afdække dette ud fra et økonomisk synspunkt sammenholdes ATA-timeprisen ved en planlagt tid på henholdsvis 22,9 og 15 timer ATA om ugen.

Riedl&Co har sammenholdt forbruget i 2023 for de enkelte familiehuse og lavet en forholdsmæssig fordeling af fællesposten "Familiehuse fælles" ud fra antallet af årsværk.

Efterfølgende er årsværkene delt med budgettet ud fra en forudsætning om, at der leveres i 52 uger, idet familierne skal modtage støtte uanset medarbejdernes ferieafholdelse.

Nedenstående skal således alene ses som en indikator for den nuværende prissætning. I det fremsendte forbrug fremgår der umiddelbart ikke udgifter til ejendomme i form af husleje, vedligehold, haveservice eller andet, hvilket blot vil øge den indikerede timepris.

	Forbrug 2023	Antal årsværk	Min. timepris v. 22,9 timers ATA pr. uge	Min. timepris v. 15 timers ATA pr. uge
Korsør Familiehus	8.594.148	13,7	527	804
Slagelse Familiehus	12.717.801	22	485	741
Skælskør Familiehus	4.033.933	6	565	862
Familiehuset Småbørn	5.087.315	8,67	493	752

Riedl&Co har ligeledes modtaget beregninger fra Slagelse Kommunes egen økonomifunktion, som tager udgangspunkt i 22,9 ATA-timer pr. medarbejder pr. uge. Ved blot at lægge denne til grund og ændre ATA-timerne til scenariet med de 15 ATA-timer vil en gennemsnitlig beregnet ATA-timepris for de fire familiehuse se således ud:

Antal ATA-timer pr. uge	ATA-timepris
15	816
22,9	553

Disse gennemsnitlige udgifter pr. leveret ATA-time vurderes at være relativt høje, idet, der som tidligere nævnt, *ikke* er medregnet udgifter til fx ejendomme og driften heraf. Disse udgifter vil formentlig udgøre en vis størrelse, da man for nuværende har ejendomsudgifter til 4 afdelinger, og disse udgifter vil påvirke de beregnede timepriser i væsentlig opadgående retning. Så længe disse ikke er medregnet virker det ukorrekt at bruge ovenstående som direkte sammenligningsparameter med de eksterne leverandørers priser. Det vil således i mange tilfælde, og særligt ved et udgangspunkt på 15 timers ATA pr. uge for medarbejderne, være mere rentabelt/økonomisk forsvarligt at indkøbe disse indsatser hos eksterne leverandører.

For at gøre ATA-timeprisen mere differentieret og nøjagtig for de forskellige typer indsatser, er det essentielt at udarbejde en yderligere specifikation af de lønrelaterede udgifter samt andre omkostninger. Dette er nødvendigt, fordi de varierende opgaver inden for hver indsats kræver medarbejdere med forskellige kompetencer og erfaringer, hvilket naturligt bør afspejle sig i et tilsvarende varieret lønniveau. En sådan differentiering kræver også en detaljeret forståelse af, hvordan forskellige medarbejdergrupper påvirker ressourceforbruget gennemsnitligt i deres arbejde. Dette inkluderer en vurdering af, hvordan nogle opgaver muligvis kan håndteres mere

effektivt gennem fx gruppebaserede indsatser, som kan reducere det samlede ressourceforbrug pr. opgave. Derfor er det afgørende at analysere og forstå disse forskelle i ressourceanvendelse for at sikre, at timeprisen præcist reflekterer den faktiske indsats og de kompetencer, der kræves for at udføre de forskellige opgaver.

Med en implementering af en kvalificeret kapacitetsstyring gives der indblik i de forbrugte ressourcer, således der kan beregnes en differentieret takst. *Riedl&Co* bistår gerne i denne proces.

4.3.6. Beslutningsgrundlaget for valg af økonomisk model for de interne familiehuse

Som et element i analysen ønskes den nuværende økonomiske styringsramme belyst. Den økonomiske styringsmodel er, som tidligere beskrevet, et rammebudget for de timebaserede ydelser i "Børn og Unge" i Slagelse Kommune. Undervejs i processen har *Riedl&Co* identificeret nogle opmærksomheder ved rammebudgettet.

På nuværende tidspunkt vides det reelt ikke, hvad der leveres i rammen, jf. afsnittet om kapacitetsstyring af familiehusene, da det ikke er gennemsigtigt hvad der leveres af ATA-tid, hverken i interne eller eksterne indsatser. Dette gør det vanskeligt at følge op på aktiviteten i forbindelse med budgetopfølgninger, blandet andet fordi der er stor difference mellem DUBU og SOFUS. Det er derfor afgørende, at Slagelse Kommune bliver i stand til at følge op på aktiviteter, førend der kan tages stilling til, om det er bedre at vælge en BUM¹⁶ frem for en rammestyring.

Fordelen ved at anvende en styringsmodel som BUM kan dog være, at det er lettere at koble aktiviteterne med økonomidata, da det er aktiviteterne, som så genererer afregningen til de interne tilbud. Dette kan tydeliggøre om der skal tilpasses i medarbejderkapaciteten løbende til mængden af bevillinger.

I den nuværende ramme ses der ikke noget økonomisk incitament for at tilpasse kapaciteten, da der ikke er tilstrækkelig viden om aktiviteterne. Hvis Slagelse Kommune følger op på aktiviteten, er det også muligt at aftale en rammestyring, som tilgodeser udsving i aktiviteten.

Som en samlet tendens på det sociale område ses et udpræget fokus på data og økonomisk gennemsigthed. I forhold til indberetningerne til Danmarks Statistik lægges der også op til, som beskrevet i afsnittet "Grundlaget for styring af området", at udgifter opgøres på individniveau. Indberetningen er for nuværende på frivillig basis.

I forbindelse med hjemtagelse af refusion af særligt dyre enkeltsager, særligt ved søskendehensyn, kan der også opstå behov for viden om prisfastsættelse af aktivitetsdata.

4.3.7. Dokumentationspraksis i familiehusene

Slagelse Kommune benytter dokumentationssystemet SOFUS på de interne tilbud. SOFUS er et velkendt og anerkendt system målrettet det sociale udførerområde. For brugen af SOFUS har Slagelse Kommune udarbejdet retningslinjer for medarbejderne, som bl.a. omfatter følgende krav til dokumentation af besøg og indhold:

¹⁶ BUM-modellen indebærer, at der afregnes for hver bestilling til udfører, deraf navnet "Bestiller Udfører Modellen".

Besøg/møder:

Før hver aftale med familien skal der oprettes et "besøg/møde" i "kalenderfunktionen", hvor den faktiske tid hos familien noteres.

Herfra kan der hoppes direkte hen i funktionen dagbog. Under besøg/møder noteres evt. afbud/ændringer af aftalen.

Dagbog:

Denne funktion skal benyttes efter hver kontakt med familien, uanset om det er telefonisk, skriftligt eller fysisk, så skal der laves et notat i dagbogen under en passende kategori. Forfatteren kan redigere i notatet op til 1 uge.

Indholdet i dagsbogsnotat skal være beskrivende i forhold til evt. temaer, hypoteser og bevægelser i udviklingen af familien, barnet og/eller den unge.

Formidlingsformen skal være inviterende og beskrivende med udgangspunkt i faktuelle data når disse anvendes.

Forfatteren omtaler sig som u.t

Ved forløbets start har *Riedl&Co* fået adgang til SOFUS og dermed indblik i den aktuelle dokumentationspraksis. Som en del af forløbet har *Riedl&Co* således foretaget en større stikprøvekontrol, hvor i alt 35 sager er blevet gennemgået. Disse 35 sager er udvalgt således, at der fremgår syv sager pr. kategori i SOFUS ud fra sagernes varighed. *Riedl&Co* har således fået et bredt indblik i sager, som har haft aktiv indsats i familiehuse over en længere årrække, samt nyere indskrevne sager. Nedenstående resultater vil naturligvis kunne have set anderledes ud, hvis *Riedl&Co* havde gennemgået andre sager eller alle sager indskrevet i familiehuse. Nedenstående bør således alene benyttes som indikator for, hvordan billedet ser ud i forhold til familiehuses dokumentationspraksis.

Stikprøven tager udgangspunkt i følgende tre centrale dokumentationsopgaver:

1. Dokumentation af antal besøg vs. antal bevilligede enheder fra myndighed
2. Dokumentationspraksis i forhold til levering af statusrapporter (antal siden opstartsdato og dato for den senest fremsendte statusrapport til myndighed)
3. Dokumentationspraksis i forhold til udarbejdelse af dagbogsnotater ved besøg/samvær med familierne/børnene/de unge.

Ad 1) Dokumentation af antal besøg vs. antal bevilligede enheder fra myndighed

Der tages her udgangspunkt i, at en enhed udløser et til to besøg om ugen (defineret som nul til fire timer/uge). Herudover tages der udgangspunkt i ovenstående retningslinjer, som beskriver, at der før hvert besøg skal oprettes et besøg/møde i kalenderfunktionen med angivelse af den faktisk forbrugte tid hos de pågældende familier. Her ses det, at der i 80 % af sagerne ikke kan dokumenteres et tilsvarende antal besøg, jf. myndigheds bevilling. I alle disse tilfælde er der tale om færre besøg i familierne, end bevillingen foreskriver.

Det ses desuden, at der i 70 % af de sager, som er indskrevet med en enhed, er dokumenteret med nul eller ét besøg i løbet af de seneste fire uger. Disse sager skulle, jf. myndigheds bevillinger, have haft fire til otte besøg inden for de seneste fire uger. Hvad angår de sager, som er indskrevet på to enheder, ses der i 83 % af tilfældene, at der er dokumenteret nul eller ét besøg i løbet af de seneste fire uger. Disse sager skulle, jf. myndigheds bevillinger, have haft mellem 8 og 16 besøg de seneste fire uger eller mere. Dette er ikke entydigt beskrevet.

Der ses således meget store udfordringer i at dokumentere sammenhængen mellem det bevilligede antal timer/besøg fra myndighed og det dokumenterede antal besøg i familierne.

Ad 2) Dokumentationspraksis i forhold til levering af statusrapporter

Der tages her udgangspunkt i, at der skal være leveret en statusrapport efter tre måneder og herefter hver sjette måned, jf. daværende lovmæssige krav i Lov om social service. Dette har *Riedl&Co* alene forholdt sig til for perioden frem til den 31.12.23, hvor dette lovkrav ændredes af Barnets lov. Her ses der i 54 % af sagerne, at der er dokumenteret færre statusrapporter end det lovpligtige. Ud af disse sager ses der i 37 % af tilfældene slet ikke at være udarbejdet/dokumenteret en statusrapport på noget tidspunkt – hverken i SOFUS eller i DUBU. Alle disse sager er registreret som en daværende § 52-foranstaltning i Lov om social service.

Hvad angår frekvensen ses der i 45 % af tilfældene ikke at være dokumenteret, at der er udarbejdet en statusrapport inden for de seneste ni måneder.

Der ses således også store udfordringer i at dokumentere udarbejdelsen af statusrapporter til myndighed.

Ad 3) Dokumentationspraksis i forhold til udarbejdelse af dagbogsnotater

Ud fra ovenstående retningslinjer for Slagelse Kommunes brug af SOFUS skal der udarbejdes et dagbogsnotat efter kontakt med familien (både telefonisk, skriftligt eller fysisk). Her ses det i 34 % af sagerne at være mere end fire uger siden, der senest er udarbejdet et dagbogsnotat. Det ses desuden, at det i 58 % af disse sager er mere end 3,5 måned siden, der senest er udarbejdet et dagbogsnotat. I fire sager ses der desuden ikke at være udarbejdet dagbogsnotater i over seks måneder.

Ved de forskellige interviews ses der også store udsving i praksis, nogle medarbejdere udtaler at bruge systemet meget og er glade for SOFUS, mens andre ikke ser et formål med at registre bl.a. besøg hos familierne.

Samlet set ses store udfordringer i familiehusenes dokumentationspraksis. Hertil ses der store problemer på kadence, kontinuitet mv. Det er vigtigt at pointere, at *Riedl&Co* ikke har kendskab til den faglige del af familiehusenes arbejde, hvorfor dette alene omhandler dokumentationen af praksis i familiehusene. *Riedl&Co* ønsker at bidrage til en mere hensigtsmæssig dokumentationspraksis, som uddybes nærmere under afsnittet "Anbefalinger".

4.4. Ungeenheden

"Ungeenheden" er den sidste af de tre afdelinger, som dette forløb omhandler. Ungeenheden varetager støtte og uddannelses- og beskæftigelsesrettet støtte for unge fra 7. classes alderen til 29 år. Der er cirka 100 medarbejdere tilknyttet "Ungeenheden".



"Ungeenheden" har det seneste år etableret en større intern tilbudsvifte med bl.a. ungeguides, ICM medarbejder samt egne bostøtter, som varetager de socialpædagogiske støtteopgaver i borgernes egne hjem, jf. Lov om social service § 85. *Riedl&Co* har afholdt interviews med både ledelse og medarbejdere i løbet af dette forløb.

Det er gennem forløbet kommet frem, at der afventes en afklaring af handlekompetencen i forhold til § 82 i snitfladen mellem "Ungeenheden" og myndighed på voksenområdet. *Riedl&Co* har derfor undladt at udarbejde en omfattende analyse af praksis, da Slagelse Kommune selv er bekendt med udfordringerne, der knytter sig til afklaring af handlekompetencen.

Gennem interviews og datagennemgang er nedenstående opmærksomhedspunkter dog fremkommet.

4.4.1. Kapacitetsstyring af interne bostøtter i "Ungeenheden"

Som noget nyt har "Ungeenheden" som led i den strategiske udvikling af området fået tilført en gruppe på fire bostøttemedarbejdere fra voksenområdet fra 1. januar 2024.

Overblikket over, hvilke indsatser der leveres, og hvilke medarbejdere der er tilknyttet, sker ved hjælp af forskellige Excel-ark. Men der ses umiddelbart ikke en beregnet ledig kapacitet ved de enkelte medarbejdere, og på samme måde synliggøres behovet for transport ikke i de sager, hvor det kunne være aktuelt. Dette bekræftes igennem interviews.

Ligesom ved de interne familiehuse vil en kvalificeret kapacitetsstyring give viden om det reelle tidsforbrug og derved også mulighed for en gennemsigtig prissætning, der kan tjene som sammenligningsgrundlag med eksterne leverandører af socialpædagogisk støtte, jf. Lov om social service § 85. Der beskrives dog en meget begrænset brug af eksterne leverandører heraf i "Ungeenheden". Det beskrives primært at være ældre sager, som forsat varetages af eksterne leverandører. *Riedl&Co* har ikke kendskab til datagrundlaget herfor, hvorfor det ikke er undersøgt nærmere.

Et fælles blik for kapacitetsstyringen på tværs vil gøre det muligt at anvende de interne bostøtter inden overgangen til voksenområdet i de sager, hvor barnet er tæt på overgangen til voksenområdet, og det vurderes aktuelt at forsætte støtten. Dette forudsætter naturligvis, at de relevante faglige kompetencer er til stede. Se mere under anbefalinger til intern kapacitetsstyring.

4.4.2. Slagelse Kommunes praksis vedrørende STU-tilbud

Riedl&Co har som led i forløbet interviewet medarbejdere med kendskab til Slagelse Kommunes brug af STU-tilbud. Her blev det tydeligt, at der fremadrettet vil være nogle opmærksomheder, som knytter sig til lovgivningen for den særligt tilrettelagte ungdomsuddannelse (STU). Denne blev ændret ved lov nr. 731 af 13. juni 2023 med ikrafttræden den 1. august 2023. Enkelte dele af de vedtagne ændringer træder dog først i kraft den 1. januar 2025.

Hovedpunkterne i lovændringen angives som følgende:

- Skærpet formål med STU og sproglig præcisering af målgruppen (gældende).
- Den unge gives ret til valg mellem flere uddannelsessteder (gældende).
- Den unge gives ret til at foreslå et alternativt uddannelsessted (1. januar 2025).
- Etablering af STU-portal (1. januar 2025).
- Tydeligere myndighedsansvar i form af kvalitetsaftaler (gældende).
- Forløbsplan erstatter uddannelsesplan (gældende).
- Breder mulighed for inddragelse af forældre (gældende).
- Tidlig afklaring og bedre overgang med ressourcepapir og uddannelsesbevis (gældende).
- Orientering om STU på kommunens hjemmeside (gældende).

I forbindelse med interviews med ledelsen i Slagelse Kommunes ungeenhed blev det tydeligt, at Slagelse Kommune langt henad vejen efterlever ovenstående krav. *Riedl&Co* ser dog en udfordring i det kommende krav om, at den unge har ret til selv at vælge sit STU-tilbud fremfor de tilbud, som kommunen præsenterer, så længe tilbuddet er relevant og indenfor tilsvarende økonomisk ramme, som de øvrige foreslåede tilbud.

5. **Anbefalinger**

Ud fra ovenstående opmærksomhedspunkter, som er fremkommet under *Riedl&Cos* analyse af Slagelse Kommunes praksis, gives følgende anbefalinger til den fremadrettede praksis i forhold til den interne økonomi- og kapacitetsstyring. En del af disse anbefalinger blev præsenteret på møde med Slagelse Kommunes ledelse den 19. marts 2024. Her blev følgende præsenteret som de første anbefalinger:

- Udarbejdelse af kontraktskabeloner til eksterne leverandører
 - Efterfølgende oplæg og dialog med afdelingsledere og socialrådgivere for at sikre en hensigtsmæssig implementering.
 - Afholdelse af leverandørdag med præsentation af de nye samarbejdsvilkår
- Udarbejdelse af samarbejdsaftale og/eller indskrivningskontrakter til intern udfører
- Udarbejdelse af ydelsesbeskrivelser til interne døgntilbud og understøttelse i forhold til beregning af nye takster
- Opstart af kvalificeret kapacitetsstyring i interne familiehuse (timebaserede indsatser)
- Kvalificering af afstemning mellem DUBU og SOFUS
- Udarbejdelse af statusskabeloner jf. Barnets lov
- Opstart af styrket samarbejdsmodel mellem myndighed, økonomi og interne tilbud.

Disse anbefalinger bliver nærmere beskrevet i det nedenstående sammen med *Riedl&Cos* øvrige anbefalinger.

5.1. Anbefalet brug af DUBU

Riedl&Co er bekendt med at Slagelse benytter økonomifunktionen i DUBU, men samtidig har set det nødvendigt at oprette en særskilt Microsoft database udover de oprettede indsatser i økonomisystemet. DUBU er imidlertid udstyret med funktioner, som kan skabe et økonomisk overblik over sagerne. Hvis indsatserne på sagerne registreres korrekt under den rette bevillingsparagraf med korrekt start- og stopdato, er det muligt at danne sig et økonomisk overblik. Det er ligeledes muligt at advisere økonomiafdelingen, når der registreres nye indsatser eller ændringer i indsatserne - og på den måde gøre økonomiafdelingen opmærksom på dette. I ydelseskataloget er det muligt at registrere hver leverandør med det korrekte lokale kontonummer efter den autoriserede kontoplan. Dette vil mindske fejl i de nøgletal, som bliver offentliggjort og kan anvendes til at skabe et mere fuldstændigt beslutningsgrundlag til ledelsen og derved en bedre styring af udgifterne i kommunerne.

Riedl&Co bistår gerne Slagelse Kommune med at skabe dette økonomiske overblik, som DUBU muliggør ved at:

- Registrere indsatser korrekt i samtlige sager
- Kvalificere og opdatere eksisterende ydelseskatalog i DUBU

En opkvalificering af ovenstående vil nødvendiggøre en procedure for registrering af nye leverandører og opdatering ved ændringer. *Riedl&Co* faciliterer gerne en arbejdsdag sammen med teamledere og socialrådgivere for implementering af ny praksis vedrørende disse registreringer.

5.2. Controlling mellem systemerne

Ved *Riedl&Cos* gennemgang ses der flere eksempler på, at det er relevant at kortlægge arbejdsgange og systemer, som overlapper hinanden, så der ikke opstår tvivl om, hvilke oplysninger der er korrekte. Der bør således etableres en controlling-funktion, som kontrollerer, at der er sammenhæng med bevillinger, både i SOFUS og til økonomisystemet OPUS. Controlling mellem de primære systemer vil gøre det muligt at nedlægge nogle af de andre systemer. Økonomisystemet kan fx afregne månedsvis. Target bør kunne lave forventningerne og budgetopfølgning på baggrund af de registrerede DUBU-indsatser.

Når der opleves usikkerhed i forhold til indsatsen i DUBU, bør den, som opdager fejlen eller bliver usikker på indholdet, henvende sig til den sagsansvarlige socialrådgiver, så indsatsen i DUBU kan blive retvisende og gennemsigtig på alle parametre, som tidligere beskrevet. Dette gælder både i forhold til antal af indsatser og omfanget af indsatsen. Denne dobbeltcontrolling af DUBU i forhold til både SOFUS og økonomisystemet vil give en højere forklaringsgrad til budgetopfølgningerne ved de interne tilbud. På denne måde bliver det muligt at spejle aktiviteterne op imod budgettet. Dog opnås den bedste forklaringsgrad, hvis der etableres en sikker model for kapacitetsstyring, se afsnittet om kapacitetsstyring.

Controlling kan med fordel foretages via Target, som allerede benyttes til andre formål i administrationen.

5.3. Kvalificeret styring af eksterne køb

For at kvalificere styringen af de eksterne køb og på et oplyst grundlag kunne vælge de bedste samarbejdspartnere både fagligt, økonomisk og kontraktmæssigt kræves en strategisk tilgang til samarbejdet med disse leverandører. Som det ses i dag, kan udvælgelsen og kravene til de eksterne leverandører med fordel skærpes og gøres mere transparent både internt i organisation og udadtil mod samarbejdspartnere. I denne forbindelse udtaler medarbejdere følgende:

"Vi har ingen fast struktureret udvælgelsesproces."

"Vi vil have, det er nogen der kan levere en ordentlig kontrakt."

"De kan levere det, de siger."

"Hvilke kompetencer har de, og hvordan matcher de det, vi har brug for?"

Slagelse Kommune anbefales desuden at implementere en fast procedure for afholdelse af løbende samarbejds møder med de mest benyttede leverandører af både støttende indsatser og døgnforanstaltninger. Her kan Slagelse evt. vælge at mødes halv- eller helårligt med de fx fem til ti mest benyttede leverandører for hele tiden at være afstemte i samarbejdet. Ved denne form sikrer Slagelse Kommune, at der stilles ensartede krav til leverandørerne og at være afstemte udadtil ved leverandører, som både leverer støttende indsatser og anbringelser. På denne måde udnyttes forhandlingspotentialet ligeledes optimalt fremfor at forhandle vilkår og priser fra sag til sag. I denne konstellation kan myndighed således holde fokus på at afstemme den enkelte families støttebehov med den købte indsats og friholdes fra forhandling om priser og kontraktvilkår, som i udgangspunktet vil være aftalt på forhånd. Dette arbejde har *Riedl&Co* praktisk erfaring med fra flere kommuner, som fortsat benytter denne tilgang for matchning og visitation af sager på socialområdet.

Slagelse Kommune kan med fordel udarbejde leverandørister over kvalificerede leverandører, som kan efterleve de objektive krav, som stilles i samarbejdet, herunder overholdelse af GDPR,

evt. arbejdsklausul, indhentelse af børne- og/eller straffeattester på medarbejdere, aftalte forsikringsvilkår mv. En sådan leverandørliste bør kunne tilgås fra en fælles digital placering, hvor ledelsen/ansvarshavende medarbejdere både kan fjerne og tilføje samt evt. pausere tilgang af nye sager til de angivne leverandører.

Riedl&Co bistår gerne Slagelse Kommune i oprettelse, udarbejdelse og opdatering af en sådan leverandørliste.

5.3.1. Udarbejdelse af kontraktskabeloner

En del af kvalificeringen af denne styring af eksterne køb vil naturligt ske med implementeringen af nye kontraktskabeloner, som ensartet vil regulere Slagelse Kommunes krav og ønsker i dette samarbejde. Sådanne kontraktskabeloner vil af *Riedl&Co* blive udarbejdet med udgangspunkt i KL's standardkontrakt for børne- og ungeområdet, som dog alene retter sig mod døgntilbud. De generelle vilkår, som ligeledes vurderes relevante ved køb af de timebaserede indsatser, vil således blive tilføjet disse kontraktskabeloner. Hertil kommer de vilkår, som er besluttet i KKR-Sjælland-regi. Rammerne for disse vilkår uddybes i særskilt afsnit herom, men vil ligeledes inddrages i dette arbejde, hvor det findes relevant. *Riedl&Co* foreslår således følgende proces i forbindelse med udarbejdelsen af de nye kontraktskabeloner:

- *Riedl&Co* præsenterer udkast, jf. ovenstående, på et møde, hvor ledelsen i "Børn og Familie" er repræsenteret. Disse udkast tilrettes undervejs på mødet og fremsendes til endelig godkendelse, inden *Riedl&Co* leverer de færdige skabeloner til brug.
- Afholdelse af oplæg internt i "Børn og Familie" - evt. med *Riedl&Cos* deltagelse med præsentation og gennemgang af de nye samarbejdsvilkår for at sikre den mest hensigtsmæssige implementering og videndeling blandt medarbejderne.
- Evt. afholdelse af leverandørdag, hvor Slagelse Kommune præsenterer de nye samarbejdsvilkår og kontraktskabeloner. Denne dag kan evt. ske med deltagelse fra *Riedl&Co*, som kan bidrage med viden fra processen og Slagelse Kommunes ønsker for et mere transparent samarbejde.

5.3.1.1. Tilføjelser fra Slagelse Kommunes indkøbspolitik

I forlængelse af den afdækkede og beskrevne praksis i Slagelse Kommune anbefaler *Riedl&Co*, at indkøbsfagligheden, som findes i kommunens afdeling for "Indkøb og Forsikring", inddrages i processen ved udarbejdelsen af de nye kontraktskabeloner til de eksterne leverandører. Indkøbspolitiken ses ikke at være entydigt formuleret, så socialområdets indkøb af indsatser er omfattet heraf, men omvendt beskrives politikken også på en måde, hvor disse køb bør være omfattet, særligt i formålet om at "tænke indkøb ind i kerneforretningen som et fælles ansvar og dermed skabe mere værdi for pengene". Hertil formuleringen om at "Slagelse Kommune kræver, at leverandørerne overholder internationale konventioner tiltrådt af Danmark", hvilket ILO-konventionen er et utvetydigt eksempel på.

Riedl&Co faciliterer gerne et sådant møde med deltagelse fra afdelingen "Indkøb og Forsikring" med nærmere drøftelse af de krav, der stilles til socialområdets leverandører.

5.3.1.2. Tilføjelse af KKR-vilkår i kontrakter

KKR Sjælland består af borgmestrene og flere kommunalbestyrelsesmedlemmer fra de 17 kommuner i Region Sjælland, som fastsætter fælles retningslinjer og koordinerer kommunernes regionalpolitiske indsats. Samarbejdet skal sikre høj kvalitet i tilbuddene til alle målgrupper, og samarbejdet skal i særlig grad sikre de rette tilbud og kompetencer til målgrupper med et behov for et højt specialiseret tilbud. Både inden for børne-, unge- og voksenområdet.

Hertil kommer, at KL den 23. februar 2024 har udarbejdet en ny vejledning og nye kontraktvilkår, som følge af Barnets lovs ikrafttræden. Disse vil ligeledes blive indarbejdet i

Slagelses Kommunes kommende kontraktskabeloner i det omfang, hvor det giver mening og ønskes indeholdt.

I forbindelse med at *Riedl&Co* udarbejder kontraktskabeloner til Slagelse Kommune, bliver KKR Sjællands gældende rammeaftalevilkår indsat i kontrakterne, der hvor det vurderes relevant.

KKR står for "Kommunekontakttråd" og er et politisk møde-, debat- og koordinationsforum for kommunerne i de enkelte regioner. Her udarbejdes rammeaftalerne for to år ad gangen med vilkår, der skal benyttes, når der købes og sælges pladser imellem kommuner og regionen samt ved køb af interne pladser. Slagelse Kommune bør derfor være opmærksom på de vilkår, som fremgår af den gældende rammeaftale for Region Sjælland.¹⁷ Rammeaftalen er udarbejdet til brug for køb af pladser mellem kommuner og regioner, men vilkårene herfor kan for en dels vedkommende med fordel ligeledes anvendes ved køb hos fonde og privatejede tilbud.

5.3.2. Nye krav til prissætning ved køb af timebaserede indsatser

Når Slagelse Kommune med de nye kontraktskabeloner i højere grad stiller ensartede krav til de eksterne leverandører, anbefales det, at kravene til prisstrukturen ligeledes ændres. Som det er fremkommet under *Riedl&Cos* analyse, er timepriserne usammenlignelige, og i flere tilfælde bidrager leverandørernes prissætning til, at Slagelse Kommune ikke opnår den fornødne gennemsigtighed i kontrakten, som med tydelighed skal afspejle, i hvilket omfang leverandørerne er sammen med familierne. Her bør Slagelse Kommune med andre ord kræve alene at få oplyst leverandørernes ATA-timepris, så Slagelse Kommune alene betaler for den tid, som leverandørerne er sammen med familierne.

For at sikre at Slagelse Kommune griber denne opgave hensigtsmæssigt an, bør Slagelse Kommune klarlægge de aktuelle ATA-timepriser hos de benyttede leverandører for på denne måde at kunne sammenligne de nye ATA-timepriser, som leverandørerne vil præsentere Slagelse Kommune for til det kommende samarbejde. *Riedl&Co* bistår gerne Slagelse Kommune i disse beregninger med de eksisterende leverandører, så Slagelse Kommune på forhånd kender til gældende prissætning hos de enkelte leverandører - og således kender forhandlingsgrundlaget. Med at sådan overblik kan Slagelse Kommune med fordel starte med de mest benyttede leverandører og dem, som har de nuværende højeste ATA-timepriser.

Særligt vedrørende de CPR-ansatte kontaktpersoner anbefales Slagelse Kommune at gøre brug af honoraret til kontaktpersoner, som årligt reguleres og fremgår af KLs taksttabel¹⁸. For 2024 udgør det månedlige honorar således 995 kr. ved 1 times støtte pr. uge, hvilket svarer til en timeløn på 230 kr. Som det fremgår nedenfor, vil den konkrete opgave og omfanget heraf, skulle justeres i forhold til den enkelte opgave.

12) Kontaktperson

Honorar udgør pr. måned

kr 995

I særligt vanskelige tilfælde kan vederlaget, under hensyn til omfanget af vedkommende kontaktpersons opgave, fastsættes til det dobbelte eller tredobbelte af normalhonoraret. Der kan udover vederlaget ydes kørselsgodtgørelse efter de almindelige gældende regler.

¹⁷ <https://www.kl.dk/politik/kkr/>

¹⁸ www.kl.dk/media/cdzdtsda/taksttabel-2024-inkl-aendring-af-kost-og-logi.pdf

5.3.3. Afholdelse af leverandørdag med præsentation af de nye samarbejdsvilkår

Undervejs i processen har muligheden for, at Slagelse Kommune afholder en leverandørdag for de eksterne leverandører af de timebaserede ydelser (fx familiebehandling, kontaktperson, samvær mv.), været drøftet. Dette for blandt andet at præsentere de nye ønsker til samarbejdet med evt. præsentation af de nye kontraktvilkår, herunder ønsket om at indgå i et mere strategisk samarbejde, som rækker videre end blot det sagsnære samarbejde.

5.4. Udarbejdelse af samarbejdsaftale og/eller indskrivningskontrakter til interne tilbud

Undervejs i processen er det via interviews, gennemlæsning af nuværende aftaler og stikprøver i forhold til familiehusernes dokumentationspraksis blevet tydeligt, at Slagelse Kommune ikke virker afstemt i samarbejdet mellem myndighed og de interne tilbud. Noget omhandler en tydeligere forventningsafstemning i forhold til time- og støtteomfang, andet omhandler håndtering af sygdom og ferieafholdelse samt evt. vikardækning i varetagelsen af de aktive sager. Hertil kommer opsigelses- og udskrivningsbetingelser, som ej heller fremstår afstemt eller ensartet. I denne forbindelse udtaler medarbejderne følgende:

"Hvad er forventningen til sygdom hos medarbejdere osv.? – det kommer an på den enkelte sag. Jeg ved det ikke, men jeg forestiller mig, at det drøftes på opfølgningsmøderne."

"Jeg har tillid til, at de bruger de timer, de skal. Men vi har også eksempler på, at der er gået et halvt år, hvor der ikke har været indkaldt til opstartsmøde."

Riedl&Co anbefaler således følgende proces for udarbejdelse og implementering af samarbejdsdokumenter mellem "Børn og Familie" og tilbuddene under afdelingen "Trivsel og Udvikling":

1. Afholdelse af afklarende møde med deltagelse af ledelsen fra begge parter. På mødet skal det afstemmes, hvorvidt Slagelse Kommune ønsker en samarbejdsaftale, som regulerer de overordnede krav i samarbejdet og/eller ønsker indskrivningskontrakter/-dokumenter enten som supplement til en samarbejdsaftale eller i stedet for. *Riedl&Co* har erfaringer med flere forskellige interne samarbejdsmodeller og kan således rådgive ift. Slagelse Kommunes aktuelle styringsbehov. Der ses ligeledes behov for en sontring mellem familiehusernes timebaserede indsatser og døgninstitutionernes indskrivninger. Her kan en differentiering ofte give god mening.
2. Afholdelse af møde med deltagelse af ledelsen fra begge parter. På mødet gennemgås *Riedl&Cos* udkast til den valgte samarbejdsmodel, som rettes til, så den passer til Slagelse Kommunes interne arbejdsgange og samtidig sikrer en afstemthed i samarbejdet sammenholdt med gældende lovgivning.
3. Præsentation af de/den endelige aftale(r) mellem myndighed og intern udfører.

Efter aftale med Slagelse Kommunes ledelse igangsættes dette arbejde, hvorfor der umiddelbart efter præsentationen af rapportens anbefalinger indkaldes til det første møde i denne proces.

5.5. Udarbejdelse af ydelsesbeskrivelser til interne døgntilbud

Riedl&Co anbefaler, at Slagelse Kommunes interne døgntilbud Havrebjerg og Halsebyvænget bliver meget tydeligere i afgrænsningen af, hvad der kan indeholdes i den udmeldte takst på Tilbudsportalen. Oplysningerne på netop Tilbudsportalen bør ligeledes opdateres, så disse

stemmer overens med eksisterende praksis, personalenormering, målgrupper mv. Sådanne opdateringer bistår *Riedl&Co* gerne Slagelse Kommune med at få gennemført. Ydelsesbeskrivelserne skal hjælpe tilbuddene til at blive tydelige – både internt og mod køberen af deres pladser (pt. kun Slagelse Kommune) – omkring, hvad der kan indeholdes i taksten, herunder fx inkluderet kørsel med og uden børnene/de unge, omfang af ledsagelse, omfang af pårørendesamarbejde mv. Dette er et vigtigt kendskab at få til sine tilbud, da der betales for en forholdsvis fast personalenormering, udmeldt på Tilbudsportalen, jf. godkendelse af Socialtilsynet. Hvis enkelte børn/unge over længere perioder kræver en mere intensiv støtte fra personalet, vil disse timer således gå fra de øvrige indskrevne, som ligeledes betaler for den angivne normering. Arbejdet med ydelsesbeskrivelser vil ligeledes tydeliggøre, hvornår der er behov for en evt. tillægsbevilling, så sådanne situationer netop ikke fratager normering fra de øvrige indskrevne.

5.6. Normeringer på interne døgntilbud

Den overordnede ramme i forhold til normering og målgruppen kan godt udfordret, hvis der er mange ydelser, som kræver noget andet end grundnormeringen. Et eksempel kan være udfordringer ved transport til samvær. Fx. når børnene køres til samvær eller andre aktiviteter i løbet af måneden. På et tilbud, hvor grundnormeringen er defineret til at være én medarbejder til tre børn, kan det betyde at der skal indregnes en medarbejder ekstra til at transportere børn til fx samvær i løbet af ugen, mens der forsat er en medarbejder som varetager omsorgen for de to andre børn.

Det er hertil en kompleks proces at få Socialtilsynets godkendelse i forhold til den påtænkte normering på baggrund af målgruppen og ydelsesbeskrivelserne. Den samlede proces kompliceres yderligere af arbejdstidsbestemmelserne for døgnområdet. *Riedl&Co* vil gerne bistå Slagelse Kommune i processen med at opdatere og ajourføre oplysninger på Tilbudsportalen i samarbejde med Socialtilsynet, så også oplysningerne her fremgår aktuelle og i overensstemmelse med både godkendelse og praksis.

5.7. Opstart af kvalificeret kapacitetsstyring i interne tilbud (timebaserede indsatser)

Riedl&Co har bygget et kapacitetsstyringsredskab (bygget i Excel), som kan give Slagelse Kommune retvisende individhenførbare udgiftsdata. Denne model vil med fordel kunne benyttes i både Familiehusene og i Ungeenhedens udføredele for så vidt angår de timebaserede indsatser. Dette hos hhv. ungeguides, ICM-medarbejdere og Connect-medarbejdere. Med andre ord vil kapacitetsstyringsredskabet bringe Slagelse Kommune i en situation, hvor man på medarbejderniveau kan se, om medarbejderen er "fyldt op" med alle de variabler, som er relevante at indregne. Her kan blandt andet nævnes medarbejdernes interne tid til personalemøder, faglige sparringsmøder, supervision, retvisende tid i bilen til og fra opgaverne, individuelt defineret tid til dagbogsnotater og udarbejdelse af statusrapporter mv. Dette vil sikre, at familierne/de unge får den støtte, de er bevilget fra "Børn og Familie". Samtidig vil det give en viden om, hvorvidt de nuværende ressourcer er tilstrækkelige samt stærkere ledelsesmæssige data at træffe beslutninger på. Ledelsen i Slagelse Kommune har valgt at prioritere dette arbejde for den implementerende periode i samarbejdet med *Riedl&Co*, hvorfor det førstkomende møde den 17. april 2024 omhandler dette arbejde.

5.8. Oplæg og dialog med myndighed og interne tilbud

Riedl&Co anbefaler, at der afholdes et oplæg for afdelingsledere og socialrådgivere samt husledere og interne udfører-medarbejdere, hvor de nye samarbejdsvilkår præsenteres. For medarbejderne i "Børn og Familie" vil det være relevant at præsentere både vilkårene for samarbejdet med de eksterne leverandører, men lige så vigtigt at få præsenteret aftalerne med

de interne tilbud. Slagelse Kommune kan med fordel overveje, hvorvidt *Riedl&Co* skal inddrages i denne præsentation for medarbejderne ved et evt. oplæg, da *Riedl&Co* vil kunne imødekomme eventuelle spørgsmål fra forskellige faggrupper og derved understøtte en troværdig implementering.

Riedl&Co anbefaler uanset dette, at der både følges op på aftalte procedureformål i et fast rul til personalemøder på tværs af myndighed og udfører, så der etableres et løbende fokus på fastholdelse af den fælles forståelse. Dette ansvar kan med fordel ligge hos en "funktion", som er gennemgående, og som påtager sig ansvaret for fælles tilretninger, når der opstår ændringer i fx lovgivning eller organiseringen i Slagelse Kommune.

5.9. Kvalificering af afstemning mellem DUBU og SOFUS

Det første skridt er at etablere en automatisk controlling, som henter og spejler data mellem DUBU og SOFUS løbende, da de manuelle kontroller kan nå at blive uaktuelle, inden fejlen findes og rettes, når afvigelsen er over 100 sager. Årsagen er, at der er store bevægelser på området, der er tilgang, afgang samt op- og nedjusteringer af støtteomfanget på daglig basis.

En sag kan således være ændret og tilpasset, inden man når til den på den manuelle liste. Den automatiske controlling giver til og med også en sikkerhed for, at fejlen er blevet rettet efterfølgende, når den ikke fremkommer som difference på den løbende liste. Listen understøtter en hurtigere oprydning, og man opnår hurtigt en indsigt i oprydningsarbejdet og sikrer, at alle har forstået fejlen og tilpasset systemerne.

5.10. Udarbejdelse af statusskabeloner, jf. Barnets lov

Undervejs i processen er der fremkommet ønske om, at *Riedl&Co* bistår Slagelse Kommune i udarbejdelse af nye statusskabeloner, som i højere grad end de nuværende understøtter begreber og nye arbejdsgange i Barnets lov. *Riedl&Co* foreslår således følgende proces for dette arbejde:

- *Riedl&Co* præsenterer og gennemgår udkast til nye statusskabeloner, jf. Barnets lov. Mødedeltagerne her bør være repræsentanter fra både "Børn og Familie" og de respektive interne tilbud. På mødet laves de ønskede tilretninger i dokumenterne.
- Præsentation af de nye statusskabeloner og anbefalinger til den kommende implementering.

Riedl&Co har erfaret, at udarbejdelse af statusskabeloner, som bliver til mellem myndighed og udfører, ofte skaber stor værdi i samarbejdet. Hertil kommer de differentierede krav til dokumentation ved blandt andet iværksat *ungestøtte*, som en god statusskabelon kan være med til at sikre sker på en hensigtsmæssig måde.

5.11. Opstart af styrket samarbejdsmodel mellem myndighed, økonomi og udfører

For at sikre en af rapportens vigtigste budskaber om at sammenholde og samstemme de forskellige systemer, så der er konsensus om tallene, bør der udover en systematisk controlling være en fælles procedure for budgetopfølgning. Denne procedure har til formål at sikre en effektiv opfølgning, der integrerer perspektiverne fra myndighed, økonomi og udførelse. Ved at samle administration, afdelingsledere og ledere fra diverse områder, bliver det muligt at gennemgå aktivitetsdata og budgetter i fællesskab. Efterfølgende udarbejdes en fælles beskrivelse af de mest markante økonomiske udsving som en del af budgetopfølgningen. For døgninstitutionerne bør der også være samme løbende opfølgning på taksterne og tilpasning af budget efterfølgende, så det bliver synligt, hvor meget takstindtægterne påvirker døgninstitutionernes budget.

Proceduren skal også afstemme forventninger til samarbejdet mellem myndighed, økonomi og udfører. Det vil herved blive tydeliggjort, hvilket ansvar hver part har, og på hvilke tidspunkter i processen disse ansvar gælder. Dette for at sikre en klar forståelse af, hvad der skal foregå, før et aktivitetsbaseret budget indleveres - fx at afstemning mellem DUBU og SOFUS skal være gjort inden den 15., så der kan laves budgetopfølgning den 20. i måneden. Proceduren skal også gerne give klarhed på et lavt praktisk niveau, så alle ved, hvem der indkalder til møder og har ansvaret for de forskellige tiltag.

De forskellige opfølgninger på aktivitet, kapacitet, takstindtægter og økonomisk forbrug indtil videre samles så til en fælles præsentation på ledermøde fx hvert kvartal. Det er afgørende, at der er fokus på væsentlige årsager, så der ikke er tale om en opremsning af hele området. Den fælles præsentation af områderne er med til at sikre, at der er en fælles forståelse for området som helhed.

Der kan også med fordel etableres et årshjul, som viser de forskellige tilbagevendende processer. Årshjulet hjælper med at synliggøre, hvornår man skal arbejde sammen om tilpasninger i de forskellige tilbud, inden der skal regnes nye takster og timepriser.

Riedl&Co anbefaler, at de aftalte procedurer og det økonomiske årshjul gennemgås i et fast rul på ledermøderne, samt at der etableres en aftaleoversigt over gældende aftaler, gerne med linkhenvisninger.

5.12. Etablering af funktionen "indkøb" på socialområdet

For at sikre et løbende fokus er det *Riedl&Cos* anbefaling at funktionen og opgaverne omkring indkøb af ydelser på socialområdet placeres centralt hos nogle medarbejdere med socialfaglige kompetencer og med blik for kontraktens indhold, økonomistyring i samarbejde med indkøbs- og økonomifunktioner. Afgørende vigtigt er det dog, at disse personer ledelsesmæssigt tilknyttes tilpas højt oppe i det ledelsesmæssige hierarki/organisationen og/eller med tydeligt mandat, til at kunne udvælge og evt. afbryde samarbejdet med leverandører. Denne funktion bør arbejde på tværs af afdelinger og med løbende dialog og sparring med både administration, økonomi og socialrådgivere.

Nogle af de arbejdsopgaver, som naturligt vil ligge i denne funktion vil bl.a. være:

- Løbende dataindsamling – i en opstart evt. månedligt - fra hhv. DUBU og økonomisystem samt den nuværende Microsoft database. Dette med henblik på at kunne styre efter DUBU-data og dermed udfase og overflødig gøre den manuelle database over tid.
- Løbende og kontinuerligt samarbejde med de mest benyttede leverandører med fokus på, at have et retvisende billede heraf. I dette samarbejde med leverandørerne bør Slagelse Kommune have fokus på at kanalisere nye sager til de leverandører, hvor der opleves den højeste faglighed og den mest gennemsigtige prissætning. Dette arbejde kræver således en tæt dialog både med socialrådgiverne og ledelsen i Børn og Familie samt leverandørerne.
- Overblik over efterspørgslen på konkrete indsatstyper, metoder mv. Dette med henblik på at indgå strategiske samarbejder både med interne og eksterne leverandører.
- Løbende vedligeholdelse og ajourføring af Børn og Unges kontrakter og interne samarbejdsaftaler med Familiehuse.

- Matchningskompetence i udvalgte sagstyper som hjælp til socialrådgiverne, så udvælgelsen sker på et mere kvalificeret grundlag og et bredere kendskab til tilbuddene generelt. I dag ses denne udvælgelse at ske meget tilfældigt og ud fra individuelle erfaringer fra de enkelte socialrådgivere.

Udover den ledelsesmæssige forankring, er det erfaringsmæssigt afgørende at dette personale har et indgående kendskab til børne- og ungeområdet samt flair og interesse for den økonomi og sammensætningen heraf, som følger af disse indsatser.

6. Implementerende periode

Efter aftale med ledelsen i Slagelse Kommune er nedenstående de opgaver, som *Riedl&Co* løfter i den implementerende periode.

- Opstart af styrket samarbejdsmodel mellem myndighed, økonomi og udfører med kvalificering af afstemning mellem SOFUS, DUBU og OPUS
- Udarbejdelse af samarbejdsaftale og/eller indskrivningskontrakter til Familiehusene
- Udarbejdelse af kontraktskabeloner til eksterne leverandører
 - Efterfølgende oplæg/formidling og dialog med afdelingsledere og socialrådgivere
- Kapacitetsstyring i Familiehusene

7. Afrunding

De næste skridt i forløbet omhandler den implementerende fase med udvikling af fælles standarder. Ud fra de fremkomne anbefalinger har ledelsen udvalgt følgende fokuspunkter for det kommende samarbejde med *Riedl&Co*:

- Udarbejdelse af kapacitetsstyring til Familiehuse
- Understøttende rolle i udarbejdelse af nye takster og ydelsesbeskrivelser til de interne døgntilbud
- Udarbejdelse af kontraktsskabeloner til brug ved køb af indsatser hos eksterne leverandører.

Riedl&Co ser frem til det kommende arbejde og modtager naturligvis gerne spørgsmål og uddyber gerne rapportens enkeltdele. På mødet for den endelige leverance vil der ligeledes være mulighed for at stille spørgsmål og drøfte det videre forløb.

Riedl&Co vil gerne kvittere for et godt samarbejde og en lettilgængelighed til både medarbejdere og ledelse, hvilket har bidraget positivt til processens indhold frem til nu.

Riedl&Co takker for samarbejdet!

RIEDL
Co