

Understøttelse af økonomisk styring af botilbud

Casebeskrivelser af otte kommuners praksis:

Hovedpointer, praksiseksemppler og spørgsmål til refleksion over praksis i egen kommune

VIvE

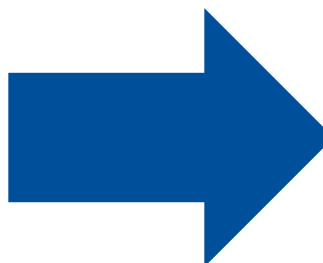
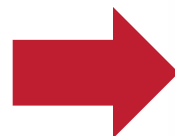


Baggrund og formål

- VIVE har afdækket og beskrevet **otte kommuners** understøttelse af den økonomiske styring af driften på botilbudsområdet.
- Fælles for de otte kommuner er, at både økonomikonsulenter og driftsledere på botilbudsområdet i en forudgående spørgeskemaundersøgelse har vurderet understøttelsen og samarbejdet som velfungerende.
- **Undersøgelsens formål** er at beskrive de otte kommuners praksis og erfaringer. Beskrivelserne kan tjene til mulig inspiration for andre kommuner i forhold til indretning og udvikling af understøttelsen af driftslederes økonomiske styring af botilbud.
- **Læs mere** om undersøgelsen i rapporten ”Understøttelse af økonomisk styring af kommunale botilbud. Casebeskrivelser af otte kommuners praksis”.

Planchernes indhold

- > **Kort om spørgeskemaundersøgelsen**
Det generelle billede
- > **Seks hovedpointer** på tværs af de otte case-beskrivelser. For hver hovedpointe:
 - > **Konkrete eksempler** fra case-kommunerne
 - > **Spørgsmål til refleksion**, som kan danne grundlag for drøftelser af styringspraksis i egen kommune



Spørgeskema-undersøgelsen:

Det generelle billede

**Kommunale økonomi-
funktioners organisering og
understøttelse af botilbuds-
lederes økonomiske styring**



Camilla T. Dalsgaard, Marianne Schøler Kollin og Rasmus Østenfeld Beck

VIVE

Generelt vurderes økonomiunderstøttelsen af botilbudslederne som velfungerende

- Forud for caseundersøgelsen har VIVE gennemført **to spørgeskemaundersøgelser**, som bl.a. har fungeret som grundlag for udvælgelsen af de otte casekommuner.
- Blandt de **76 kommuner**, der har besvaret VIVEs spørgeskema til **økonomikonsulenter** på botilbudsområdet, vurderer 4 ud af 5, at understøttelsen af botilbudsledernes økonomiske styring i høj eller meget høj grad er velfungerende.
- Blandt de **32 udvalgte kommuner**, hvor **område- og botilbudsledere** har besvaret VIVEs spørgeskema, er de overordnet set enige i vurderingen, om end økonomikonsulenterne er lidt mere positive. De 32 kommuner er udvalgt, så de *mindst positive* økonomikonsulenter er fravalgt – det er dog stadig værd at bemærke den relativt store enighed på tværs.
- Botilbudslederne oplever, at særligt de faste, individuelle økonomiopfølgninger med økonomikonsulenterne hjælper dem i deres økonomiske styring.

Generelt potentialer i bedre data og øget gensidig viden og forståelse

- > Der er generelt **enighed mellem økonomikonsulenter og botilbudsledere** om, hvor der er størst potentiale for at forbedre understøttelsen af botilbudsledernes økonomiske styring.
- > Det største forbedringspotentiale omhandler **data**: Bedre datakvalitet i de tilgængelige data, flere analyser af data og flere redskaber til selv at trække data løbende.
- > Det næststørste forbedringspotentiale omhandler **samarbejdsrelationer**: Mere viden om økonomi hos botilbudslederne og mere viden om botilbudsområdet hos økonomikonsulenterne – plus en større gensidig forståelse for hinandens perspektiver.
- > Som det fremgår af de følgende plancher, fremhæves nogle af disse punkter også som væsentlige, når casekommunerne skal vurdere deres egen praksis.

Seks hovedpointer fra casebeskrivelserne af de otte kommuner

Understøttelse af økonomisk styring af kommunale botilbud

Casebeskrivelser af otte kommuners praksis



Camilla T. Dalsgaard, Marianne S. Kollin, Hans S. Kloppenborg
og Kasper Lemvigh

VIVÉ

1

**Tæt samarbejde og indsigt i
botilbudsområdet**

Tæt samarbejde og indsigt i botilbudsområdet

- > Flere casekommuner fremhæver, at det er væsentligt for en velfungerende understøttelse af driftsledernes økonomiske styring, at **økonomikonsulenter har indsigt i de særlige økonomiske forhold**, der gælder på botilbudsområdet.
- > Det er også væsentligt for driftslederne, at økonomikonsulenterne har en vis indsigt i det socialfaglige arbejde og en **forståelse af, hvordan driften af et botilbud fungerer**.
- > Et **tæt og tillidsfuldt samarbejde** mellem økonomikonsulenter og driftsledere er endvidere vigtigt for en velfungerende understøttelse. Det kan blandt andet styrkes ved, at økonomikonsulenten fysisk besøger botilbuddet.



Eksempler

- Flere casekommuner fremhæver, at det kan styrke samarbejdet og indsigten i området, at økonomikonsulenterne er let tilgængelige for driftslederne, hvis de har spørgsmål, samt at der er hyppig kontakt mellem lederne og konsulenten, både ved planlagte møder og ad hoc.
- Endvidere fremhæver flere casekommuner, at det styrker samarbejdet og indsigten i botilbuddene, når økonomikonsulenter prioriterer at besøge de enkelte botilbud fysisk. Det understøtter også de personlige relationer til botilbudsledere og nøglemedarbejdere på tilbuddene.

Spørgsmål til refleksion

- Har vores økonomikonsulenter tilstrækkelig indsigt i botilbudsdrift og i de særlige økonomiske forhold på botilbudsområdet?
 - Hvad skulle der til for at forbedre denne indsigt?
- Kan økonomikonsulenternes viden om botilbudsområdet og de enkelte botilbud forbedres? Fx ved indimellem at have fysiske besøg på de enkelte botilbud?
- Kan økonomikonsulenters samarbejde med og relation til driftslederne styrkes? Fx ved øget tilgængelighed og mere hyppig kontakt?



2

Fælles ejerskab til styring af økonomien

Fælles ejerskab til styring af økonomien

- > Flere af case-kommunerne fremhæver, at understøttelsen af den økonomiske styring fungerer godt, fordi der er etableret en **kultur**, hvor det opfattes som et **fælles ansvar** at styre områdets økonomi.



Eksempler

Samdriftsmøder i Holstebro Kommune

I Holstebro Kommune afholder man såkaldte 'samdriftsmøder'. Her mødes myndighed, driftsledere og økonomikonsulenter og drøfter, hvordan borgernes behov kan tilgodeses med den bedst mulige udnyttelse af botilbuddets og myndigheds ressourcer.

Kommunen vurderer, at dette er med til at understøtte et fælles ejerskab til økonomien.

Fælles møder i Frederikshavn Kommune

I Frederikshavn Kommune afholdes der cirka tre gange om året fællesmøder med botilbudsledere, områdeledere, fagchef og økonomikonsulent med fokus på økonomi.

Kommunen vurderer, at møderne er med til at give en fælles viden om og et fælles ejerskab til områdets samlede økonomi.

Spørgsmål til refleksion

- Har vi en kultur, der er præget af fælles ejerskab til styringen af botilbudsområdets samlede økonomi?
 - Hvordan kommer det til udtryk?
- Kunne sådan en kultur med fordel styrkes?
 - Fx ved øget brug af fællesmøder for botilbudslederne?
 - Fx ved at styrke samarbejdet mellem myndighed og botilbud om egne borgere?



3

**Fast ressourcefordelingsmodel giver
forudsigelighed og et fælles
fundament**

Fast ressourcefordelingsmodel giver forudsigelighed og et fælles fundament

- > Flere af deltagerkommunerne fremhæver gode erfaringer med at have etableret en **fast og gennemsigtig model** for, hvordan ressourcerne tildeles til de enkelte botilbud, som der er tilslutning til og forståelse af både i økonomifunktionen og hos driftslederne.
- > Det skaber et **godt fælles udgangspunkt for dialog** mellem driftslederne og økonomifunktionen, når der er accept af og tydelighed om forudsætningerne bag ressourcefordelingsmodellens timeprisberegning.
- > Når der er etableret en fast model, er det samtidig **klart for driftslederne, hvad de kan forvente** af indtægtsjusteringer ved ændringer i borgernes støttebehov.



Spørgsmål til refleksion

- Er vores ressourcetildelingsmodel på botilbudsområdet til at forstå – er den gennemsigtig og sammenhængende? På hvilke punkter 'ja' – og på hvilke 'nej'?
- Kan gennemsigtigheden i tildelingsmodellen styrkes? Fx ved at tydeliggøre, hvilke forudsætninger der er lagt ind i modellen i forhold til bl.a. timeprisberegning?
- Har botilbudslederne i vores kommune tilstrækkelig indsigt i og accept af forudsætningerne i ressourcetildelingsmodellen? På hvilke punkter 'ja' – og på hvilke 'nej'?
- Kan botilbudsledernes forståelse af vores ressourcetildelingsmodel styrkes? Fx ved bedre dialog eller ved en forenkling af ressourcetildelingsmodellen?



4

**Budgetopfølgning: Systematisk
proces, fast skabelon og klar
rollefordeling**

Budgetopfølgning: Systematisk proces, fast skabelon og klar rollefordeling

- Flere af deltagerkommunerne har en **fast, systematisk og velbeskrevet proces for budgetopfølgningen**. Det gør det tydeligt for alle, hvilke roller og opgaver der varetages af hvem, og hvilke oplysninger der følges op på.
- Det er kommunernes vurdering, at ovenstående er med til at sikre en **klar forventningsafstemning**, hvilket understøtter et godt samarbejde, fordi der ikke er tvivl om, hvem der har ansvar for hvad.



Spørgsmål til refleksion

- Er det tydeligt for både økonomikonsulenter og botilbudsledere, hvilke roller og opgaver der varetages af hvem i budgetopfølgningsprocessen?
 - Er der eksempler på, at rolle- og opgavefordelingen er uklar?
 - Er det let for nye medarbejdere at få et overblik over vores proces- og ansvarsfordeling?
 - Hvilke fordele kunne der være ved at beskrive rollefordelingen nærmere?
- Har vi en fast skabelon for budgetopfølgning på tværs af tilbud, hvor det er forudsigteligt, hvilke oplysninger der følges op på fra gang til gang?
 - Er der forskel fra leder til leder på opfølgningens form og indhold?
 - Hvilke fordele kunne der være ved at få en ensartet skabelon?



5

**Fælles og opdaterede data om
forventede indtægter og udgifter**

Fælles og opdaterede data om forventede indtægter og udgifter

- > Det er vigtigt, at data om forventede udgifter og indtægter for det enkelte botilbud er retvisende. Derfor skal **data kontinuerligt opdateres** ud fra den aktuelle viden om forventede ændringer på botilbuddet, herunder ændringer i støttebehovet hos borgerne samt ændringer i personaleforhold.
- > Det er hensigtsmæssigt, hvis botilbudslederne og økonomifunktionen har og anvender et **fælles datagrundlag i opfølgningen** på tilbuddets økonomi. Dermed sikrer man, at alle styrer efter de samme oplysninger, ligesom man undgår uklarhed og uenighed om, hvilke data der bør styres ud fra.



Eksempler

Fælles disponeringssystem i Gladsaxe Kommune

I Gladsaxe Kommune har man et fælles disponeringssystem, som anvendes på tværs af økonomikonsulenter og driftsledere.

I systemet skriver botilbudslederne deres forventninger til ændringer i udgifter og indtægter ud fra deres viden om ændringer i borger- eller personalegruppen.

Økonomikonsulenterne kan ligeledes registrere økonomiske ændringer i systemet, som dermed sikrer et retvisende og fælles datagrundlag for både økonomikonsulenter og driftsledere.

Tydelig ansvarsfordeling og gensidig tillid i Holstebro Kommune

I Holstebro Kommune orienterer driftslederne løbende økonomikonsulenten, der er tilknyttet det pågældende tilbud, om forventede ændringer i borger- eller personalegruppen, så snart driftslederen har kendskab hertil.

Økonomikonsulenten indarbejder ændringerne i de data, der anvendes i økonomiopfølgningen, og det er alene økonomikonsulenten, der ændrer i og ligger inde med dette datagrundlag. Denne arbejdsdeling bygger på en tydelig ansvarsfordeling og stor tillid mellem driftsledere og økonomikonsulenter.

Spørgsmål til refleksion

- Har vi en praksis, hvor vi sikrer, at den aktuelle viden om kommende ændringer i botilbuddenes borger- og personaleforhold med økonomisk betydning systematisk og kontinuerligt registreres eller videreformidles?
 - Hvad betyder det for understøttelsen og styringen af botilbuddenes økonomi?
- Kunne vores systemer og arbejdsgange indrettes, så de i højere grad sikrer et aktuelt, retvisende og fælles datagrundlag i styringen?
 - Hvilke fordele ville der være ved det?



6

**Ledelsesinformation, der skaber
overblik**

Ledelsesinformation, der skaber overblik

- I flere af case-kommunerne er det en del af understøttelsen at stille **ledelsesinformation** til rådighed, som giver driftslederne overblik over økonomi, aktiviteter, sygefravær m.m.
- Flere af case-kommunerne har desuden udviklet **værktøjer til at understøtte driftslederne** i at styre tilbuddets medarbejderressourcer.
- Der er gode erfaringer med styringsværktøjer, der kan **omregne det enkelte tilbuds lønbudget til et antal medarbejdertimer**, som den enkelte botilbudsleder har til rådighed i sin vagtplanlægning.

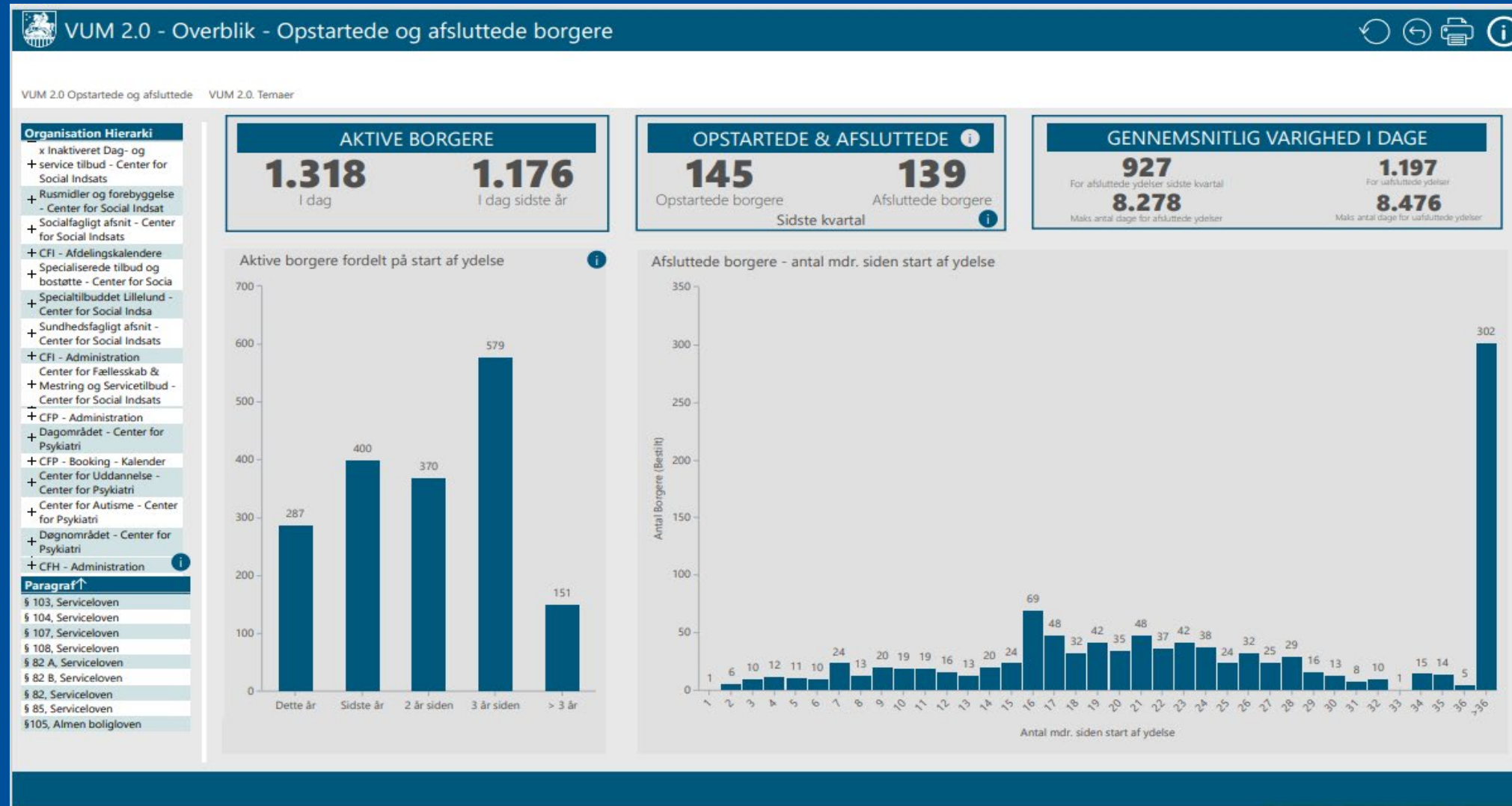


Eksempel: Styringsværktøj, der omregner lønbudget til medarbejdertimer i Kolding Kommune

Kolding Kommune har en supplerende budgetlægningsmodel, hvor lønbudgettet omregnes til medarbejdertimer og mulige vikartimer på ugebasis.

Modellen har gjort det lettere at lægge vagtplaner og nemmere at inddrage medarbejderne i en løbende prioritering af vikarforbruget uge for uge.

Eksempel: Styringsinformation om opstart og afslutning af borgersager i Holstebro Kommune



Spørgsmål til refleksion

- Kunne vi med fordel videreudvikle vores ledelsesinformation målrettet botilbudslederne?
 - Hvordan? Hvilke oplysninger kunne forbedre styringen?
 - Kunne vores botilbudsledere fx have gavn af et værktøj, som kan omregne lønbudgettet til et antal medarbejdertimer?
- Kunne vi med fordel i højere grad understøtte botilbudslederne i at anvende den eksisterende ledelsesinformation på området?
 - Hvordan? Fx med bedre systemunderstøttelse eller med mere dialog om "læsning" af ledelsesinformationen?

