

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



Kommunale økonomifunktioners organisering og understøttelse af botilbudslederens økonomiske styring

© VIVE og forfatterne, 2023

e-ISBN: 978-87-7582-268-3

Arkivfoto: Lars Degnbol/VIVE

Projekt: 302303 og 302173

Finansiering: Partnerskabet om kommunal økonomistyring mellem KL og regeringen

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.



Forord

Kommunernes samlede udgifter til botilbudsområdet var 21 mia. kr. i 2021. En betydelig del af driftsøkonomien på botilbudsområdet er placeret i kommunale botilbud, da 2 ud af 3 botilbudspladser i landet er drevet af kommunerne. Derfor er der brug for viden om og inspiration til økonomifunktionernes understøttelse af de decentrale botilbudslederes økonomiske styring.

På den baggrund har Partnerskabet om kommunal økonomistyring mellem KL og regeringen bedt VIVE om at undersøge kommunernes økonomifunktioners organisering og understøttelse af decentrale leders økonomiske styring på botilbudsområdet. Undersøgelsen er todelt. Denne rapport er en spørgeskemabaseret kortlægning af organiseringen af økonomifunktionerne og afdækning af understøttelsen af den decentrale økonomiske styring på botilbudsområdet. I en kommende rapport beskrives praksis i otte casekommuner. Casebeskrivelserne samles i et inspirationskatalog til andre kommuner.

Denne rapport er udarbejdet af projektchef Camilla T. Dalsgaard, senioranalytiker Marianne Schøler Kollin og studentermedarbejder Rasmus Østenfeld Beck. VIVE vil gerne rette en stor tak til de kommuner, der har bidraget til undersøgelsen såvel i de indledende faser som ved at svare på spørgeskemaerne.

Ulrik Hvidman

Forsknings- og analysechef for VIVE Styring og Ledelse



Indholdsfortegnelse

Hovedresultater	5
-----------------	---

1	Indledning	9
1.1	Baggrund	9
1.2	Formål og undersøgelsesspørgsmål	10
1.3	Undersøgelsens genstandsfelt	11
1.4	Datagrundlag	13
1.5	Læsevejledning	14

2	Organisering af økonomifunktionen	15
2.1	Organisering varierer med opgavetyper	18
2.2	Organisering varierer med kommune størrelsen	21
2.3	Stabilitet i organisationen	22
2.4	Ensartet organisation på tværs af sektorområder	22
2.5	Opgavefordeling mellem forvaltning og drift	24

3	Organisering af driften på botilbudsområdet	27
3.1	Tilbudsvifte – kommunernes egne tilbud	29
3.2	Ledelsesstruktur	31
3.3	Ressourcetildeling og takstmodel	35

4	Understøttelse af økonomisk styring på botilbudsområdet	40
4.1	Opfølgninger på økonomien	42
4.2	Oplevelse af samarbejde og roller	48
4.3	Styringsinformation på botilbudsområdet	55
4.4	Kvalitet og forbedringspotentialer i understøttelsen	65

Litteratur	72
------------	----

Bilag 1 Datagrundlag og metode	73
--------------------------------	----

Bilag 2 Spørgeskema A	80
-----------------------	----

Bilag 3 Spørgeskema B	111
-----------------------	-----

Hovedresultater

Mange af danskernes skattekrone anvendes i kommunale driftsenheder som skoler, børnehaver, plejehjem og sociale botilbud. Lederne af driftsenhederne har ikke kun ansvar for at styre økonomien, men også for den faglige ledelse. Der er derfor brug for at understøtte driftslederne i deres økonomiske styring, så de har de bedst mulige forudsætninger for både at kunne styre økonomien og udøve faglig ledelse til gavn for personale og borgere.

Formålet med denne undersøgelse er at få viden om, hvordan kommunernes driftsledere bliver understøttet af økonomifunktionerne i kommunernes forvaltning, herunder viden om organiseringen af forvaltningens økonomifunktioner.

Først kortlægger vi kommunale økonomifunktioners overordnede organisering på tværs af sektorområder. Dernæst ser vi nærmere på et enkelt område og afdækker økonomifunktionernes understøttelse af de driftsledere, der har ansvar for budgettet og den økonomiske styring af kommunens botilbud til voksne med handicap eller sindslidelse.

Botilbudsområdet er valgt, fordi området er komplekst at styre og omkostningstungt. Kommunerne brugte således i alt 21 mia. kr. på botilbud i 2021. To tredjedele af landets botilbudspladser er drevet af kommunerne, og det er dermed en betydelig del af økonomien på området, der er placeret i kommunale tilbud.

Organiseringen af økonomifunktionen varierer med opgavetyper, men central organisering er mest udbredt. Medarbejdere i kommunens økonomifunktion løser forskellige opgaver. De medarbejdere, der arbejder med budgetlægning og politiske budgetopfølgninger, er i knap 2 ud af 3 kommuner placeret i en central økonomiforvaltning, mens de i godt hver sjette kommune er placeret decentralt i en fagforvaltning. For de medarbejdere, der arbejder med administrative budgetopfølgninger og løbende ressourcestyring, er decentral organisering mere udbredt, da disse medarbejdere i knap hver tredje kommune er placeret i en fagforvaltning. Central organisering er dog også for denne opgavetype mest udbredt og anvendes af knap hver anden kommune.

Forskellige kommunale økonomiopgaver er organisatorisk placeret forskelligt: I hhv. økonomiforvaltning, fagforvaltning og drift.

Klar opgavefordeling mellem forvaltning og drift. Opgaver, som vedrører budgetanalyser, disponering af budget, opfølgning på forbrug og udarbejdelse af styringsinformation er i høj grad placeret i forvaltningen, dvs. økonomi- eller fagforvaltning. Opgaver som bogføring, fakturering og betaling af regninger løses især af medarbejdere placeret i decentrale driftsenheder. På botilbudsområdet specifikt ses samme billede.

Centrale begreber

Undersøgelsen fokuserer på driften af kommunalt drevne botilbud efter servicelovens §§ 107-108 og botilbudslignende tilbud til borgere med handicap eller sindslidelse.

'Driftsledere' omfatter både botilbudsledere og områdeledere. Med 'botilbudsledere' mener vi budgetansvarlige ledere af medarbejdere på et eller flere botilbud. Med 'områdeledere' mener vi budgetansvarlige ledere af botilbudsledere med fagchefen som nærmeste leder.

'Økonomifunktionen' er de økonomimedarbejdere, der er organisatorisk placeret i forvaltningen, dvs. i fagforvaltning eller økonomiforvaltning, og altså *ikke* har en driftsleder (botilbuds- eller områdeleder) som personaleleder.

Organisering varierer med kommune størrelse. De store kommuner har i højere grad end de mellemstore og mindste kommuner økonomifunktionen placeret decentralt i fagforvaltningerne. Det gælder på tværs af områder. På botilbudsområdet varierer organiseringen af driften også med kommune størrelse. Områdeledelse er således mere udbredt i større kommuner end i mindre. Områdeledelse vil sige, at der er en budgetansvarlig leder placeret mellem fagchefen og botilbudslederne. På trods af usikkerheder i datagrundlaget er det VIVES vurdering, at mindst 58 % af kommunerne har områdeledelse på botilbudsområdet.

Ensartet og stabil organisering af økonomifunktionen i den enkelte kommune. Den overordnede organi-

sering af økonomifunktionen i forvaltningen er for ca. halvdelen af kommunerne ikke ændret det seneste årti. Endvidere har de fleste kommuner valgt en ensartet organisering af økonomifunktionen på tværs af sektorområder.

Flest kommuner har budgetopfølgning på botilbud hver måned. Knap 2 ud af 3 kommuner har faste, månedlige økonomiopfølgninger mellem økonomikonsulenten og den enkelte botilbudsleder, mens det for ca. en fjerdedel af kommunerne er kvartalsvist. Godt hver tredje kommune (36 %) har faste opfølgninger for den samlede gruppe af botilbudsledere enten månedligt eller kvartalsvist.

Hyppig, individuel opfølgning hjælper botilbudslederne i deres økonomiske styring.

Derudover er der løbende kontakt mellem økonomikonsulenter og botilbudsledere; i knap halvdelen af kommunerne mindst en gang om ugen.

Især individuelle opfølgninger hjælper driftslederne i styringen af botilbudenes økonomi. Driftsledere på botilbudsområdet i de 32 udvalgte kommuner oplever, at særligt de individuelle, faste økonomiopfølgninger hjælper dem i deres økonomiske styring. De vurderer det mindre hjælpsomt at have opfølgninger med den samlede gruppe af botilbudsledere.

Driftsledere og økonomikonsulenter er enige om kvaliteten af understøttelsen. I den store stikprøve på 76 svarkommuner vurderer 4 ud af 5 økonomikonsulenter, at understøttelsen i høj eller meget høj grad er velfungerende. I de 32 udvalgte kommuner er driftsledere og økonomikonsulenter relativt enige om, at understøttelsen og samarbejdet fungerer godt – økonomikonsulenterne er dog mest positive. De 32 kommuner er udvalgt ud fra, at økonomifunktionen finder understøttelsen på botilbudsområdet velfungerende, så de *mindst* positive økonomikonsulenter er sorteret fra. Alligevel er det værd at bemærke, at der er relativt stor overensstemmelse mellem driftslederne og økonomikonsulenterne i vurderingen af understøttelsen og samarbejdet.

Økonomikonsulenten har forskellige roller. Økonomikonsulenterne fremhæver særligt rollen som sparringspartner for botilbudsledere som væsentlig, men der er også en stor andel, som vurderer, at det er væsentlige opgaver at kontrollere botilbudsledere og at udfordre dem på, om de kan udnytte deres ressourcer mere effektivt. Driftslederne i de 32 kommuner oplever også i praksis, at økonomikonsulentens rolle som sparringspartner står stærkest.

Økonomikonsulenter og driftsledere på botilbudsområdet ser ud til at være nogenlunde enige om understøttelsens kvalitet og forbedringspotentialer.

Økonomikonsulenter beregner takster, og driftsledere opstiller forventninger på personalesiden. Størstedelen af kommunerne opstiller en række forudsætninger for overholdelse af botilbuddets budget. Generelt samarbejder økonomikonsulenterne og botilbudsledere om at opstille forudsætninger, men når det gælder timepriser og takster, er det overvejende økonomikonsulenternes opgave, mens botilbudsledere har den primære rolle i forhold til personalemæssige forhold som fx forventninger til sygefravær og brug af eksterne vikarer.

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsens datagrundlag er spørgeskema-data om to emner:

Organisering af økonomifunktion på tværs af sektorområder. Besvaret af økonomichefer i 80 af de 98 kommuner (82 %).

Organisering og understøttelse på botilbudsområdet. Besvaret af to målgrupper:

- Økonomikonsulenter i fag- eller økonomiforvaltning med ansvar for botilbudsområdet i 77 af 93 relevante kommuner (83 %).
- Driftsledere på botilbudsområdet, herunder område- og botilbudsledere, i 32 udvalgte kommuner. Fælles for de 32 kommuner er, at økonomifunktionen finder understøttelsen af og samarbejdet med de decentrale ledere på botilbudsområdet velfungerende. 130 respondenter har svaret af 243 mulige (53 %).

Spørgeskemaerne er besvaret i perioden fra november 2022 til maj 2023.

Man følger især op på udgifter og indtægter, sjældent på faglige resultater. I relation til økonomiopfølgningen tegner der sig helt overordnet et billede af, at der oftest følges op på oplysninger om forbrug (udgifter), dernæst oplysninger om belægning og aktivitet (indtægtsgrundlag), herefter oplysninger om sygefravær, timepriser og ATA-tid (produktivitet) og sjældnest data om faglige resultater.

Potentialer i at forbedre data og gensidig forståelse. Såvel økonomikonsulenter som botilbudsledere vurderer, at de største forbedringspotentialer knytter sig til data, fx bedre datakvalitet og flere analyser af data. Det næststørste forbedringspotentiale er samarbejdsrelateret, fx øget viden om og forståelse for hinandens områder mellem økonomikonsulenter og decentrale ledere, hvor begge parter vurderer størst forbedringspotentiale i forhold til øget økonomiforståelse hos botilbudslederne.

1 Indledning

1.1 Baggrund

En stor del af den kommunale økonomi er placeret i de decentrale driftsenheder. Det er væsentligt, at decentrale driftsledere understøttes bedst muligt af økonomifunktionerne i deres løbende økonomiske styring. Der er derfor brug for viden om og inspiration til økonomifunktionernes understøttelse af driftsledernes økonomiske styring, herunder viden om organiseringen af forvaltningens økonomifunktion fordelt på fag- og økonomiforvaltning.

I en foranalyse, som VIVE har lavet, peger en række kommunale økonomichefer på, at økonomistyringsopgaven er kompleks på det specialiserede socialområde, ligesom der blev peget på aktuelle økonomiske styringsudfordringer på området.¹ Botilbudsområdet fylder desuden meget i den kommunale økonomi, idet kommunernes samlede udgifter til botilbudsområdet i 2021 var 21 mia. kr.² Kommunerne bruger over halvdelen af disse udgifter på at købe pladser uden for deres egen kommune hos enten andre kommuner, regioner eller private og selvejende tilbud.³ To tredjedele af landets botilbudspladser er drevet af kommunerne, og det er dermed en betydelig del af økonomien på botilbudsområdet, der er placeret i kommunalt drevne tilbud.⁴

På den baggrund har Partnerskabet om kommunal økonomistyring bedt VIVE om at kortlægge de kommunale økonomifunktioners organisering og deres understøttelse af den økonomiske styring blandt ledere i driften af kommunale botilbud. Kortlægningens resultater fremgår af denne rapport, der skal give viden til kommunerne om understøttelse af den økonomiske styring af driften på botilbudsområdet.

Derudover skal kortlægningens data bruges til at udvælge otte casekommuner, hvor både økonomikonsulenter og decentrale ledere på botilbudsområdet finder understøttelsen velfungerende. De otte kommuners praksis vil blive beskrevet nærmere. Casebeskrivelserne vil blive samlet i et katalog, der udgives efterfølgende, til inspiration for andre kommuner, når de skal tilrettelægge understøttelsen af driftsledernes økonomiske styring af botilbuddene.

¹ Foranalysen blev gennemført i foråret 2022 og bestod af seks semistrukturerede interviews med kommunale økonomichefer i forskellige kommuner. Formålet var at undersøge, på hvilke områder kommunerne oplever det største vidensbehov i relation til økonomifunktionens understøttelse af de decentrale ledes økonomiske styring.

² Social-, Bolig- og Ældreministeriet (2023), s. 57.

³ Dalsgaard, Jensen & Lemvigh (2022).

⁴ Social-, Bolig- og Ældreministeriet (2023).

1.2 Formål og undersøgelsesspørgsmål

Kortlægningen har to overordnede formål:

- 1) **Overordnet organisering af økonomifunktionen i forvaltningen**
 - At afdække den overordnede organisering af kommunernes økonomifunktion i forvaltningen på tværs af alle kommunens sektorerområder.
- 2) **Organisering og understøttelse af botilbudsområdet**
 - At afdække organiseringen af driften på botilbudsområdet, herunder ledelsesstruktur, tilbudsvifte, takstmodel og ressourcetildeling.
 - At afdække, hvordan økonomifunktionen understøtter de decentrale ledere på botilbudsområdet i deres økonomiske styring⁵.

I tilknytning til formålene sigter kortlægningen på at besvare en række undersøgelsesspørgsmål, der er oplistet i Boks 1.1.

Undersøgelsens genstandsfelt er nærmere beskrevet i afsnit 1.3.

⁵ Ved hjælp af kortlægningen har det endvidere været muligt at identificere kommuner, hvor både økonomifunktionen i forvaltningen og de decentrale ledere oplever, at understøttelsen og samarbejdet er velfungerende. Dermed har spørgeskemadataene været brugt til at udvælge kommuner til case-beskrivelse i den anden del af undersøgelsen.

Overordnet organisering af økonomifunktionen i forvaltningen

- Hvordan er forvaltningens økonomifunktion organiseret i kommunerne? Hvilke organiseringsformer er mest udbredte, og er der forskel på større og mindre kommuner?
- Er organiseringen af økonomifunktionen i forvaltningen den samme på alle sektorområder, eller varierer den på tværs af områder?
- Er organiseringen af økonomifunktionen i forvaltningen den samme for forskellige opgavetyper, eller varierer den på tværs af opgavetyper?

Organisering og understøttelse på botilbudsområdet

Organisering af driften på botilbudsområdet

- Hvilken ledelsesstruktur har kommunerne på botilbudsområdet (driften)?
- Hvilke typer botilbud driver kommunen, og hvilken ressourcefordelingsmodel har kommunen på botilbudsområdet?

Økonomifunktionens understøttelse af decentrale ledere

- Hvilke budgetforudsætninger gør kommunerne brug af på botilbudsområdet, og hvem opstiller dem?
- Hvordan er processen for budgetopfølgning, og hvilke roller har økonomifunktionen i relation til de decentrale ledere på botilbudsområdet?
- Hvilke data gør man brug af, når man følger op på økonomien for det enkelte botilbud?
- I hvilken grad opleves økonomifunktionens understøttelse af lederens økonomiske styring at være velfungerende, og hvor opleves der at være størst forbedringspotentialer i understøttelsen af den økonomiske styring?

1.3 Undersøgelsens genstandsfelt

Undersøgelsen har fokus på den understøttelse af den økonomiske styring, som de decentrale driftsledere af kommunale botilbud modtager fra økonomifunktionen i den kommunale forvaltning. I dette afsnit defineres nærmere, hvad vi mener med 'økonomifunktionen', 'kommunale botilbud', 'decentrale driftsledere' og 'understøttelse af den økonomiske styring'.

1.3.1 Økonomifunktionen

Økonomifunktionen forstås i denne rapport som de økonomimedarbejdere, der er organisatorisk placeret i forvaltningen, dvs. i enten fagforvaltning eller økonomiforvaltning, og altså *ikke* har en decentral driftsleder (botilbuds- eller områdeleder) som personaleleder. Mange kommuner har også økonomimedarbejdere placeret i driften, hvilket belyses i mindre omfang i rapporten.

1.3.2 Kommunale botilbud

Undersøgelsen omfatter understøttelse af den økonomiske styring af driften af de botilbud, som kommunerne selv er driftsherre for. I disse botilbud kan kommunerne både tilbyde pladser til deres egne borgere og sælge pladser til andre kommuner. Undersøgelsen omfatter således ikke regionale, selvejende og private botilbud, der udgør en væsentlig del af den samlede botilbudskapacitet i landet.⁶

Undersøgelsen omfatter understøttelse af driften af kommunale botilbud til voksne borgere med handicap⁷ eller sindslidelse⁸, dvs. botilbud af følgende typer:

- Midlertidige botilbud efter servicelovens § 107
- Længerevarende botilbud efter servicelovens § 108
- Botilbudslignende boformer, fx efter almenboliglovens § 105, med tilknyttet støtte efter servicelovens §§ 83-87⁹.

Tilbud, der alene vedrører personer med misbrug eller social udsathed, dvs. tilbud efter servicelovens § 101 og §§ 109-110, er ikke inkluderet.

1.3.3 Decentrale driftsledere

Driftsledere omfatter både botilbudsledere og områdeledere. Med botilbudsledere mener vi budgetansvarlige ledere af medarbejdere på et eller flere botilbud, hvis nærmeste leder er enten fagchefen eller en områdeleder. Med områdeledere mener vi budgetansvarlige ledere af botilbudsledere, hvis nærmeste

⁶ Jf. fx Dalsgaard, Jensen & Lemvigh (2022): "Kommunernes køb og salg af botilbud på voksenområdet, 2011-2020" og <https://sm.dk/publikationer/2020/sep/velfaerdspolitisk-analyse-stoerrelse-og-virksomhedsformer-for-specialiserede-sociale-tilbud>.

⁷ Handicap, dvs. fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse, er fx høre-, kommunikations-, mobilitets- eller synsnedsættelse, medfødt og erhvervet hjerneskade, udviklingshæmning, autisme og ADHD.

⁸ Sindslidelser er fx angst, depression, forandret virkelighedsopfattelse, personligheds-, spise- eller tilknytningsforstyrrelse. Botilbud til borgere med sindslidelse omtales ofte som socialpsykiatriske botilbud.

⁹ Personlig og praktisk hjælp og pleje, afløsning og aflastning, socialpædagogisk støtte, træning mv.

leder er fagchefen. Områdeledere benævnes forskelligt i kommunerne, fx afdelingsledere eller centerledere. Med fagchef mener vi den chef, der har det overordnede budgetansvar for botilbudsområdet. Fagchefer benævnes ligeledes forskelligt i kommunerne, fx handicap- og psykiatrichef eller socialchef.

1.3.4 Understøttelse af den økonomiske styring

Formålet er at undersøge understøttelsen af de decentrale lederes økonomiske styring af botilbuddene.

Med understøttelse forstår vi både processer, rolle- og opgavefordeling samt brug af styringsinformation. Vi søger at afdække processer for samarbejde mellem medarbejdere i økonomifunktionen og de budgetansvarlige decentrale ledere på botilbudsområdet. Vi ser bl.a. på fordelingen af opgaver mellem forskellige dele af økonomifunktionen i forvaltningen samt økonomifunktionens roller i relation til de decentrale ledere på botilbudsområdet. Endvidere søger vi at afdække brugen af styringsinformation.

I relation til den økonomiske styring har vi i denne analyse fokus på to hovedelementer:

- **Budgetlægning og budgetforudsætninger** (forud for budgetåret), herunder ressourcetildeling og opstilling af forventninger til fx forbrug, lønudgifter, sygefravær, brug af vikarer, ATA-tid, takster, belægningsprocent og omfang af støttebehov hos borgerne.
- **Budgetopfølgning og løbende ressourcestyring** (i løbet af året), herunder løbende opfølgning på udgifter, aktiviteter og resultater, dvs. om fx det realiserede forbrug, de realiserede lønudgifter og den realiserede ATA-tid afviger fra de forventninger, der lå til grund for budgetforudsætningerne.

1.4 Datagrundlag

I dette afsnit beskrives kort undersøgelsens datagrundlag. Analysens design og metode er uddybet i Bilag 1. Kortlægningen bygger på data fra to webbaserede spørgeskemaundersøgelser.

Spørgeskema A blev sendt til økonomifunktionen i alle 98 kommuner. Dette spørgeskema bestod af en generel del (del 1) til økonomicheferne om økonomifunktionens organisering på tværs af sektorområder i kommunen og en specifik del (del 2) til den eller de relevante økonomikonsulent(er) om understøttelsen på botilbudsområdet. 80 ud af 98 kommuner har besvaret spørgeskema

A, del 1, svarende til 82 %. 77 ud af 93 relevante¹⁰ kommuner har besvaret spørgeskema A, del 2, svarende til 83 %. Ikke alle kommuner har besvaret alle spørgsmål, og det præcise antal svarkommuner kan derfor variere. Det fremgår af hver enkelt figur i rapporten, hvor mange der har svaret.

Spørgeskema B blev sendt til budgetansvarlige decentrale ledere på botilbudsområdet, herunder område- og botilbudsledere, i 32 udvalgte kommuner. Fælles for de 32 kommuner er, at økonomifunktionen finder understøttelsen af og samarbejdet med de decentrale ledere på botilbudsområdet velfungerende, mens kommunerne varierer på en række øvrige parametre¹¹. Vi har sendt spørgeskemaet til 250 decentrale ledere. 137 påbegyndte skemaet, hvoraf 7 automatisk blev afsluttet, fordi det viste sig, at de ikke var i målgruppen for spørgeskemaet. 130 af de 243 decentrale ledere, der var inden for målgruppen, har helt eller delvist besvaret spørgeskemaet, svarende til 53 %.

Hvert spørgeskema er pilottestet i udviklingsfasen. I udviklingen af spørgeskema A har vi talt med økonomichefer i seks kommuner af forskellig størrelse. I udviklingen af spørgeskema B har vi talt med botilbudsledere i seks kommuner (én botilbudsleder i hver kommune).

Svarpersonerne har efter hvert spørgsmål haft mulighed for at kommentere deres besvarelse. Vi har på baggrund af disse kommentarer ændret eller udeladt enkelte besvarelser, hvis det har været helt tydeligt, at svarpersonen har svaret på en anden måde, end spørgsmålet var tænkt.

1.5 Læsevejledning

Ud over denne indledning indeholder rapporten tre analysekapitler med undersøgelsens resultater.

Kapitel 2 afdækker den overordnede organisering af kommunernes økonomifunktion i forvaltningen på tværs af alle kommunens sektorområder. Kapitel 3 omhandler organiseringen af driften på botilbudsområdet, herunder ledelsesstruktur, tilbudsvifte, takstmodel og ressourcetildeling. Endelig afdækker kapitel 4, hvordan økonomifunktionen understøtter de decentrale ledere på botilbudsområdet i deres økonomiske styring.

I Bilag 1 uddybes undersøgelsens datagrundlag og metode. I Bilag 2 findes spørgeskema A, og i Bilag 3 findes spørgeskema B.

¹⁰ De kommuner, der driver egne botilbud.

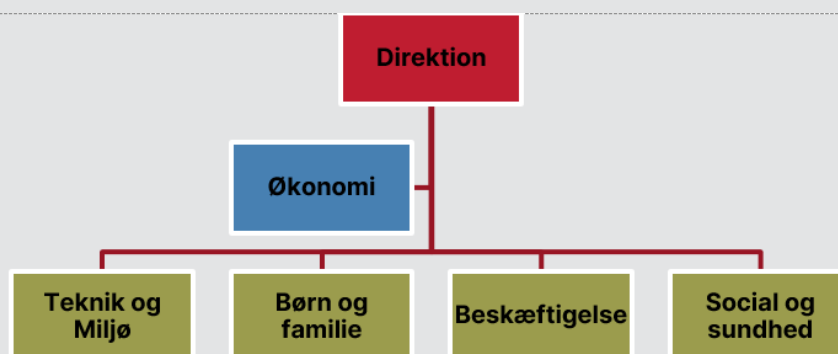
¹¹ Fx størrelse, antal botilbud, organisering af økonomifunktionen og ledelsesstruktur på botilbudsområdet.

2 Organisering af økonomifunktionen

Som nævnt forstås 'økonomifunktionen' primært som de økonomimedarbejdere, der er organisatorisk placeret i forvaltningen, mens økonomimedarbejdere i driften belyses i mindre omfang. 'Central organisering' er karakteriseret ved, at økonomimedarbejderne overvejende er placeret i økonomiforvaltningen med en økonomichef som (øverste) leder, mens 'decentral organisering' er karakteriseret ved, at medarbejderne overvejende er placeret i fagforvaltningen med en fagchef som (øverste) leder.

De første fire afsnit i dette kapitel afdækker, hvordan kommunerne har organiseret deres økonomifunktion i forvaltningen, dvs. økonomimedarbejdere placeret enten i en central økonomiforvaltning (blå firkant i Figur 2.1) eller i en fagforvaltning (grønne firkanter i Figur 2.1). I afsnit 2.1 ser vi på, hvordan forvaltningens økonomifunktion er organiseret i kommunerne, og om den varierer for forskellige opgavetyper. I afsnit 2.2 ser vi på, om der er forskel i organisering på større og mindre kommuner. I afsnit 2.3 og 2.4 undersøger vi, om organiseringen af økonomifunktionen i forvaltningen varierer over tid og på tværs af sektorområder. Sidst i kapitlet ser vi i afsnit 2.5 på økonomiunderstøttelsen i driften, dvs. i de decentrale, udførende enheder, fx skoler, daginstitutioner, botilbud og hjemmeplejedistrikter.

Figur 2.1 Illustration af en fiktiv kommunes organisering på forvaltningsniveau



Kilde: VIVE.

Boks 2.1 skitserer kort datagrundlaget for dette kapitel, mens Boks 2.2 opsummerer kapitlets hovedkonklusioner.

Boks 2.1 Datagrundlag og metode

Analyserne i dette kapitel bygger på data fra en landsdækkende, webbase-
ret spørgeskemaundersøgelse, der er besvaret af økonomifunktioner i 80 af
de 98 kommuner, svarende til 82 %.

Svarkommunernes sammensætning er repræsentativ for de 98 kommuner
på en række parametre, fx størrelse og geografisk beliggenhed. For yderli-
gere uddybning af dataindsamling, se Bilag 1.

Spørgeskemaet findes i Bilag 2, spørgsmål 1.1 til 1.5. Ikke alle svarkommuner
har besvaret alle spørgsmål. Det fremgår af de enkelte figurer og tabeller,
hvor mange besvarelser der ligger til grund.

Organisering af økonomifunktionen varierer med opgavetyper, men central organisering er mest udbredt

Økonomifunktionen løser forskellige opgaver, som vi i spørgeskemaet har inddelt i to overordnede typer. Medarbejdere, der arbejder med (1) budgetlægning og politiske budgetopfølgninger, er i knap 2 ud af 3 kommuner placeret i en central økonomiforvaltning, mens de i godt hver sjette kommune er placeret decentralt i en fagforvaltning. Godt hver sjette kommune har en organisering, der er en mellemting mellem central og decentral for de medarbejdere, der løser opgaver af denne type. For medarbejdere, der arbejder med (2) administrative budgetopfølgninger og løbende ressourcestyling, er decentral organisering mere udbredt, idet knap hver tredje kommune har denne organisering. Central organisering er dog også for denne opgavetype den mest udbredte, idet den anvendes af knap hver anden kommune. Godt hver femte kommune har en organisering, der ligger mellem central og decentral.

Organisering af økonomifunktionen varierer med kommunestørrelse, men ikke mellem sektorområder

Decentral organisering af forvaltningens økonomifunktion er mere udbredt i de største kommuner end i de mellemstore og mindste kommuner. Central organisering er mest udbredt i de mellemstore kommuner.

De fleste kommuner har valgt en ensartet organisering af økonomifunktionen på tværs af sektorområder. For de kommuner, hvor der er forskellig organisering på tværs af sektorer, er der ikke noget mønster i, hvilke sektorområder der organiseres hvordan.

Stabilitet i organiseringen

Den overordnede organisering af økonomifunktionen i forvaltningen har for ca. halvdelen af kommunerne ikke ændret sig det sidste årti, og ca. hver tredje kommune har haft samme organisering i 6 til 10 år.

Klar opgavefordeling mellem forvaltning og drift

Opgaver, som vedrører budgetanalyser, disponering af budget, opfølgning på forbrug og udarbejdelse af styringsinformation er i høj grad placeret i forvaltningen, dvs. økonomi- eller fagforvaltningen. Opgaver som bogføring, fakturering og betaling af regninger løses især af medarbejdere placeret i decentrale driftsenheder og institutioner.

2.1 Organisering varierer med opgavetypen

Økonomifunktionen løser forskellige opgaver, som vi i spørgeskemaet har ind-delt i to helt overordnede typer:

- budgetlægning og politiske budgetopfølgninger
- administrative budgetopfølgninger og løbende ressourcestyring.

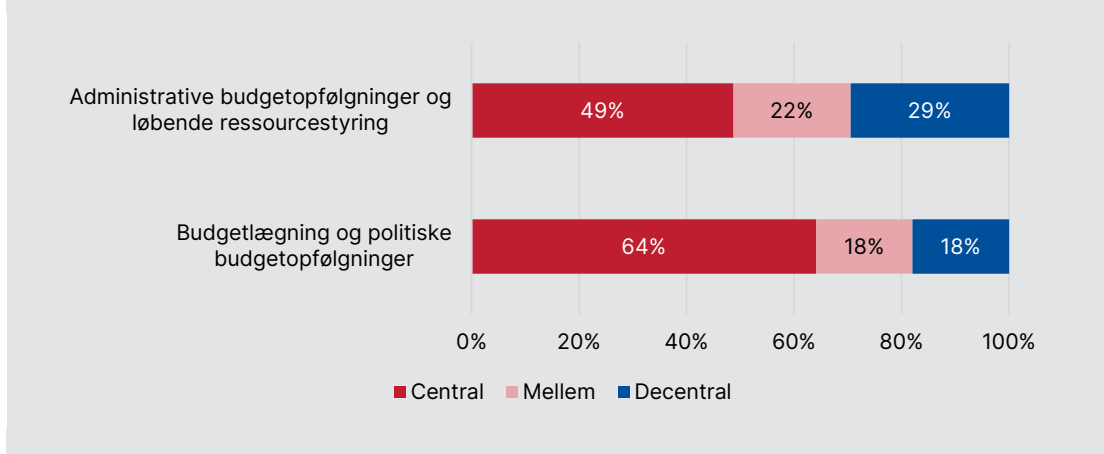
Herefter har vi for hver opgavetype bedt kommunerne om at svare på, hvor mange af økonomimedarbejderne der har hhv. økonomichefen og fagchefen som personaleleder.¹² Figur 2.2 viser fordelingen af kommunernes svar på spørgsmålet om placering af de medarbejdere, der løser de to typer opgaver. Som nævnt er central organisering karakteriseret ved, at økonomimedarbejderne overvejende er placeret i økonomiforvaltningen, mens decentral organisering er karakteriseret ved, at medarbejderne overvejende er placeret i fagforvaltningen.

Det ses af Figur 2.2, at næsten 2 ud af 3 kommuner (64 %) har en central organisering af de medarbejdere, der arbejder med opgavetype (1), budgetlægning og politiske budgetopfølgninger, mens godt hver sjette (18 %) har en decentral organisering. Godt hver sjette (18 %) har en kombineret organisering, hvor medarbejderne er nogenlunde ligeligt fordelt mellem økonomiforvaltning og fagforvaltning. For de medarbejdere, der arbejder med opgavetype (2), administrative budgetopfølgninger og løbende ressourcestyring, er det knap hver anden (49 %), der er centralt organiseret, og knap hver tredje (29 %), der er decentralt organiseret. Godt hver femte (22 %) har en organisering, der ligger et sted mellem central og decentral.

Økonomifunktionen i forvaltningen er altså i de fleste af kommunerne centralt organiseret, dvs. økonomimedarbejderne har som oftest en chef i økonomiforvaltningen frem for en chef i en fagforvaltning. Det gælder i højere grad for de medarbejdere, der arbejder med budgetlægning og politiske budgetopfølgninger, dvs. løser styringsopgaver med fokus på kommunen som koncern, end for de medarbejdere, der arbejder med administrativ budgetopfølgning og løbende ressourcestyring, der typisk indebærer styringsopgaver med et mere sektorfagligt fokus.

¹² Spørgsmålet i skemaet lød: Hvilken personaleleder har de medarbejdere, der arbejder med BUDGETLÆGNING og POLITISKE BUDGETOPFØLGNINGER på de forskellige fagområder nedenfor? Hvilken personaleleder har de medarbejdere, der arbejder med ADMINISTRATIVE BUDGETOPFØLGNINGER og LØBENDE RESSOURCESTYRING (ikke bogføring og regnskab) på de forskellige fagområder nedenfor? Kommunerne kunne svare på en skala fra 1 til 10, hvor 1 = Alle har økonomichefen/en anden chef i økonomiforvaltningen som personaleleder og 10 = Alle har fagchefen/chef i fagsekretariatet som personaleleder. Kommunerne skulle svare separat for hvert fagområde. Vi har efterfølgende taget gennemsnittet på tværs af fagområderne, og kommuner med værdierne 1-3 er kategoriseret som central organisering, mens kommuner med 8-10 er kategoriseret som decentral organisering. Værdierne 4-7 er kategoriseret som mellem.

Figur 2.2 Organisering af økonomimedarbejdere med to opgavetyper



Anm.: Spørgsmål 1.1 og 1.2 i spørgeskema A. N = 78.

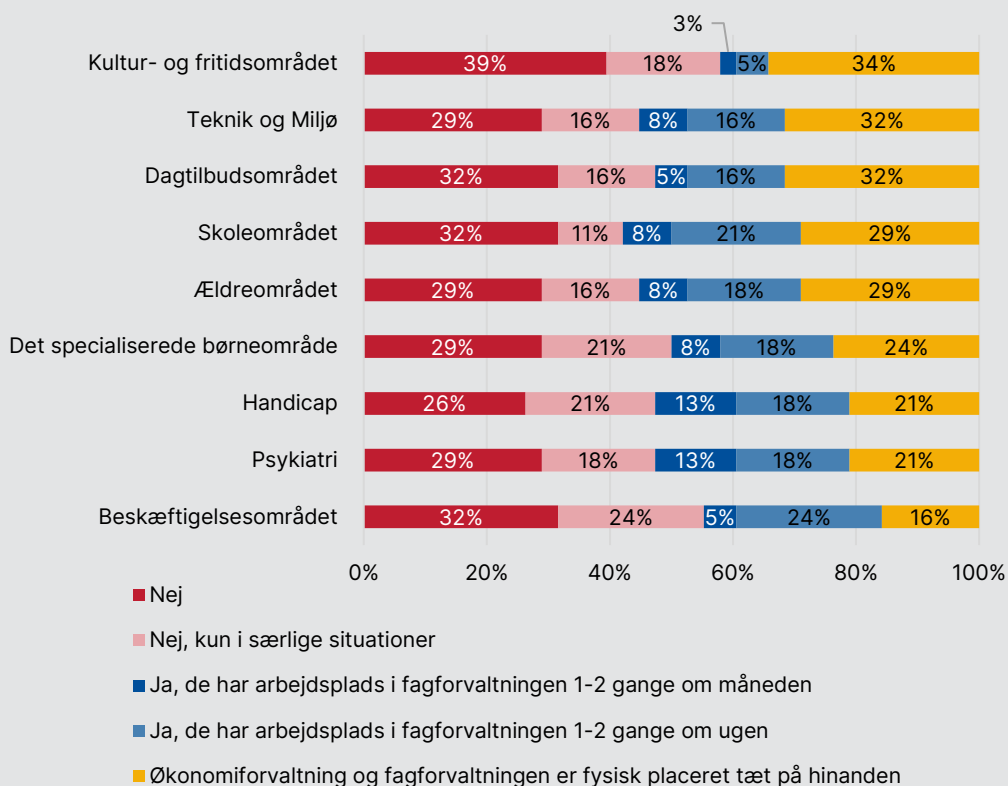
Spørgsmålet i skemaet lød: Hvilken personaleleder har de medarbejdere, der arbejder med BUDGETLÆGNING og POLITISKE BUDGETOPFØLGNINGER på de forskellige fagområder nedenfor? Hvilken personaleleder har de medarbejdere, der arbejder med ADMINISTRATIVE BUDGETOPFØLGNINGER og LØBENDE RESSOURCESTYRING (ikke bogføring og regnskab) på de forskellige fagområder nedenfor? Kommunerne kunne svare på en skala fra 1 til 10, hvor 1 = Alle har økonomichefen/en anden chef i økonomiforvaltningen som personaleleder og 10 = Alle har fagchefen/chef i fagsekretariatet som personaleleder. Kommunerne skulle svare separat for hvert fagområde. Vi har efterfølgende taget gennemsnittet på tværs af fagområderne for hver kommune, og kommuner med værdierne 1-3 er kategoriseret som central organisering, mens kommuner med 8-10 er kategoriseret som decentral organisering. Værdierne 4-7 er kategoriseret som mellem.

En mulig ulempe ved en central organisering kan være, at det er mere vanskeligt for medarbejderne i den centrale økonomifunktion at etablere en god relation og et kendskab til fagområdet. Derfor lader nogle kommuner medarbejdere fra den centrale økonomiforvaltning være fysisk til stede i fagforvaltningerne en del af deres arbejdstid for at skabe grobund for samarbejde og vidensdeling mellem økonomi- og fagforvaltning. I de kommuner, der har central organisering, har vi undersøgt, om medarbejdere, der er ansat under økonomichefen, er placeret fysisk tæt på fagforvaltningen eller har arbejdsplads i fagforvaltningen på enten månedlig eller ugentlig basis. Svarfordelingen fremgår af Figur 2.3.

Det ses, at en del kommuner med central organisering har økonomiforvaltning og fagforvaltninger placeret fysisk tæt på hinanden. Det er mest udbredt på kultur- og fritidsområdet efterfulgt af dagtilbuds- samt teknik og miljøområdet og herefter ældreområdet. For disse områder gælder det, at fagforvaltningen i 29-34 % af kommunerne er placeret tæt på økonomiforvaltningen. Mindst udbredt er det for beskæftigelsesområdet efterfulgt af handicap- og psykiatriområdet og det specialiserede børneområde. For disse områder gælder det, at fagforvaltningen i 16-24 % af kommunerne er placeret tæt på økonomiforvaltningen.

Figur 2.3 Er medarbejderne i økonomiforvaltningen fysisk placeret i fagforvaltningen i noget af deres arbejdstid?

Svarfordeling for kommuner med central organisering af økonomifunktionen i forvaltningen.



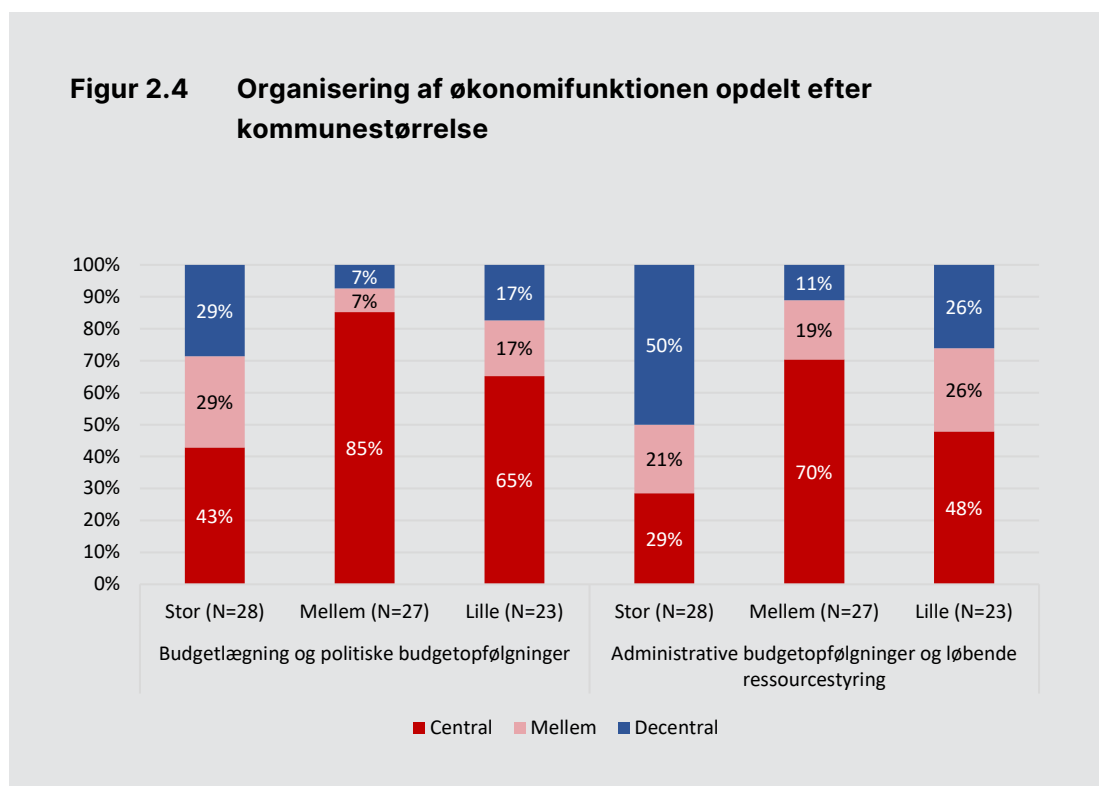
Anm.: Spørgsmål 1.4 i spørgeskema A. Figuren viser kun besvarelser for kommuner med central organisering af økonomifunktionen i forvaltningen, hvad angår placering af opgaver vedr. administrative budgetopfølgninger og løbende ressourcestyring, da der her er størst forskel og størst nærhed til fagområdernes opgaver. N = 38.

Endvidere ses det af Figur 2.3, at der er forskel mellem fagområderne på, hvor ofte medarbejderne fra økonomiforvaltningen har arbejdsplads i fagforvaltningen 1-2 gange om ugen. Det er tilfældet for 21 hhv. 24 % af kommunerne på skole- hhv. beskæftigelsesområdet og for lidt færre (16-18 %) på dagtilbudsområdet, det specialiserede børneområde, handicap- og psykiatriområdet, ældreområdet og området for teknik og miljø. På kultur- og fritidsområdet er det endnu mindre udbredt (5 %). Nogle kommuner har i spørgeskemaet bemærket, at deres medarbejdere er fysisk placeret i fagområdet alle ugens dage og altså ikke blot 1-2 gange om ugen, som var svarmuligheden i spørgeskemaet. I yderligere mellem 3 og 13 % af kommunerne, afhængigt af fagområde, har medarbejderne fra økonomiforvaltningen arbejdsplads i fagforvaltningen 1-2 gange om måneden.

Samlet set viser Figur 2.3, at det gælder for omtrent halvdelen af kommunerne med en centralt organiseret økonomifunktion, at medarbejderne enten er fysisk til stede i fagforvaltningerne på ugentlig eller månedlig basis, eller at de er fysisk placeret tæt på fagforvaltningen. Hvorvidt det er over eller under halvdelen afhænger af sektorområdet. Det er således mest udbredt på skoleområdet (58 %) og mindst på kultur- og fritidsområdet (42 %).

2.2 Organisering varierer med kommunestørrelsen

Hvis vi opdeler kommunerne i tre lige store grupper¹³, ser vi, at kommunernes organisering af økonomifunktionen er forskellig i kommuner af forskellig størrelse. Det fremgår af Figur 2.4. Decentral organisering er mere udbredt i de største kommuner end i de mindre og mellemstore.¹⁴ Central organisering er mest udbredt i de mellemstore kommuner. Mønsteret er det samme for begge opgavetyper.



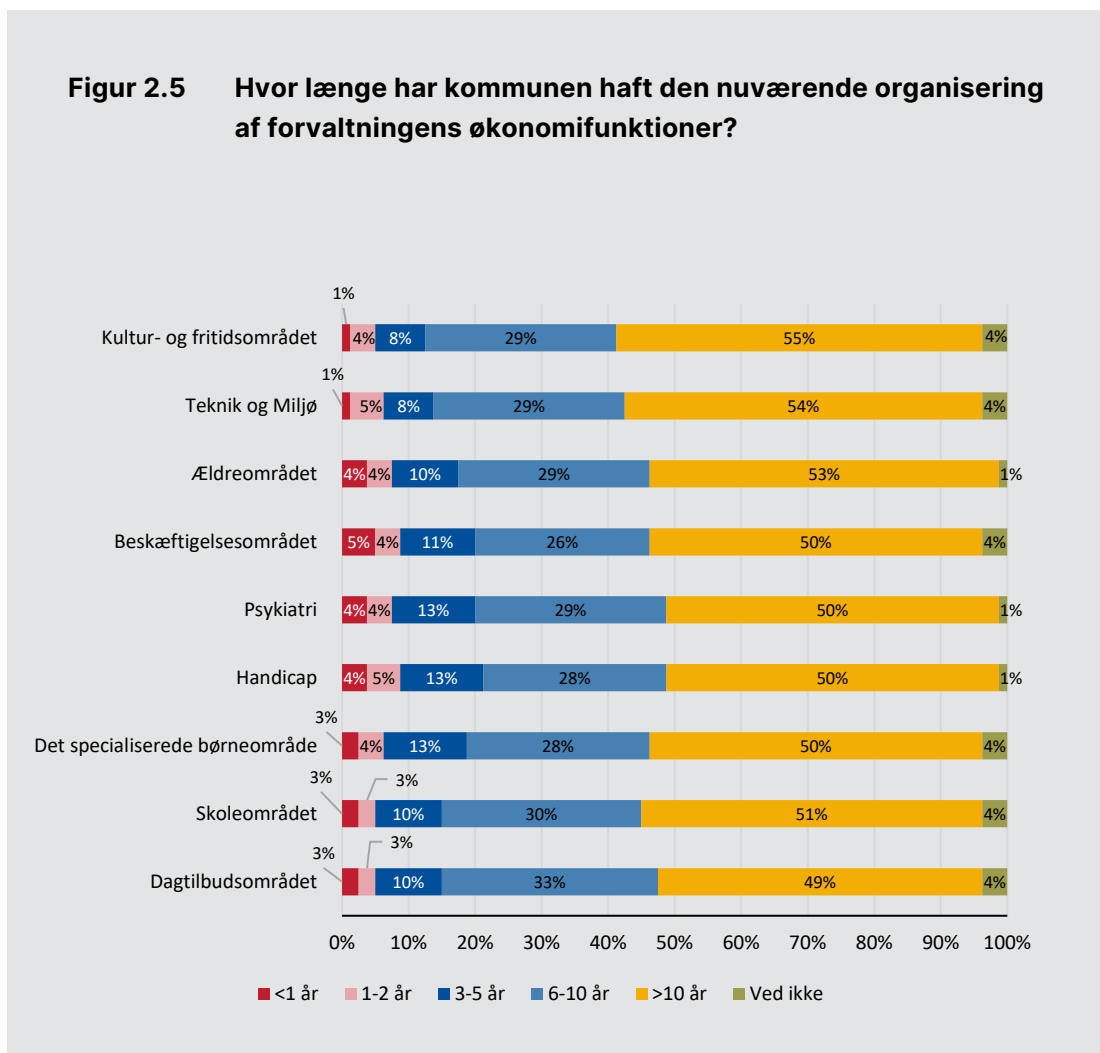
Anm.: Spørgsmål 1.1 og 1.2 i spørgeskema A. N =76. De 33 mindste kommuner (< 36.900 indbyggere), de 32 mellemste kommuner (36.900-53.300 indbyggere) og de 33 største kommuner (> 53.300 indbyggere), jf. Bilag 1. Se note til figur 2.2 for forklaring på, hvordan kommunerne er kategoriseret i kategorierne central, mellem og decentral.

¹³ Se inddeling af kommunerne efter størrelse i Bilag 1.

¹⁴ Det skal her bemærkes, at vi for kommuner med magistrats- eller mellemformstyre (Aarhus, Odense, Aalborg, København) har defineret en økonomifunktion placeret i magistraten som en decentral placering.

2.3 Stabilitet i organiseringen

Den grundlæggende organisering af økonomifunktionerne er relativt stabil i de fleste af svarkommunerne. Det fremgår af Figur 2.5. Cirka halvdelen af kommunerne har ikke ændret organisering i de sidste 10 år (49-55 % afhængigt af sektorområde), og ca. hver tredje kommune har haft samme organisering i 6 til 10 år (26-33 % afhængigt af sektorområde).



Anm.: Spørgsmål 1.3 i spørgeskema A. N = 80.

2.4 Ensartet organisering på tværs af sektorområder

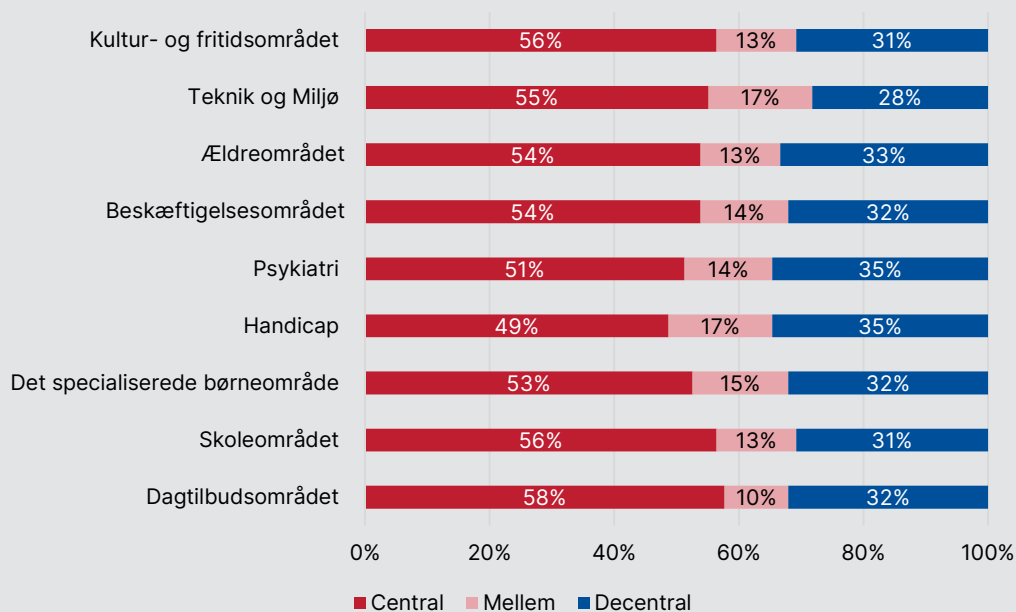
Generelt har man i den enkelte kommune valgt at organisere økonomifunktionen relativt ensartet på tværs af sektorområder. Det gælder således for 71 %

af kommunerne, at de for alle sektorområder har svaret præcis det samme på spørgsmålet om økonomifunktionens organisering for medarbejdere, der arbejder med opgavetype (1) budgetlægning og politiske budgetopfølgninger. Det samme gælder lidt færre (63 %) på spørgsmålet om økonomifunktionens organisering for medarbejderne, der arbejder med opgavetype (2) administrative budgetopfølgninger og løbende ressourcestyring.

I de kommuner, hvor der *er* forskel i organiseringen mellem områderne, er der ikke noget klart mønster i, hvilke sektorområder der er centralt eller decentralt organiseret. Heller ikke, hvis man ser på organiseringen på tværs af alle kommuner opdelt på sektorområder, er der tydelige forskelle. Det fremgår af Figur 2.6, der viser organiseringen af økonomifunktionen fordelt på sektorområder for opgavetype (2) administrative budgetopfølgninger og løbende ressourcestyring. Der ses en tendens til en lidt mere decentral organisering af økonomifunktionen på handicap- og psykiatriområdet end på de øvrige sektorområder, navnlig dagtilbudsområdet. Forskellen mellem sektorområderne er endnu mindre tydelig for opgavetype (1) budgetlægning og politiske budgetopfølgninger (ikke vist i Figur 2.6).

Figur 2.6 Organisering af økonomifunktionen opdelt på sektorområder

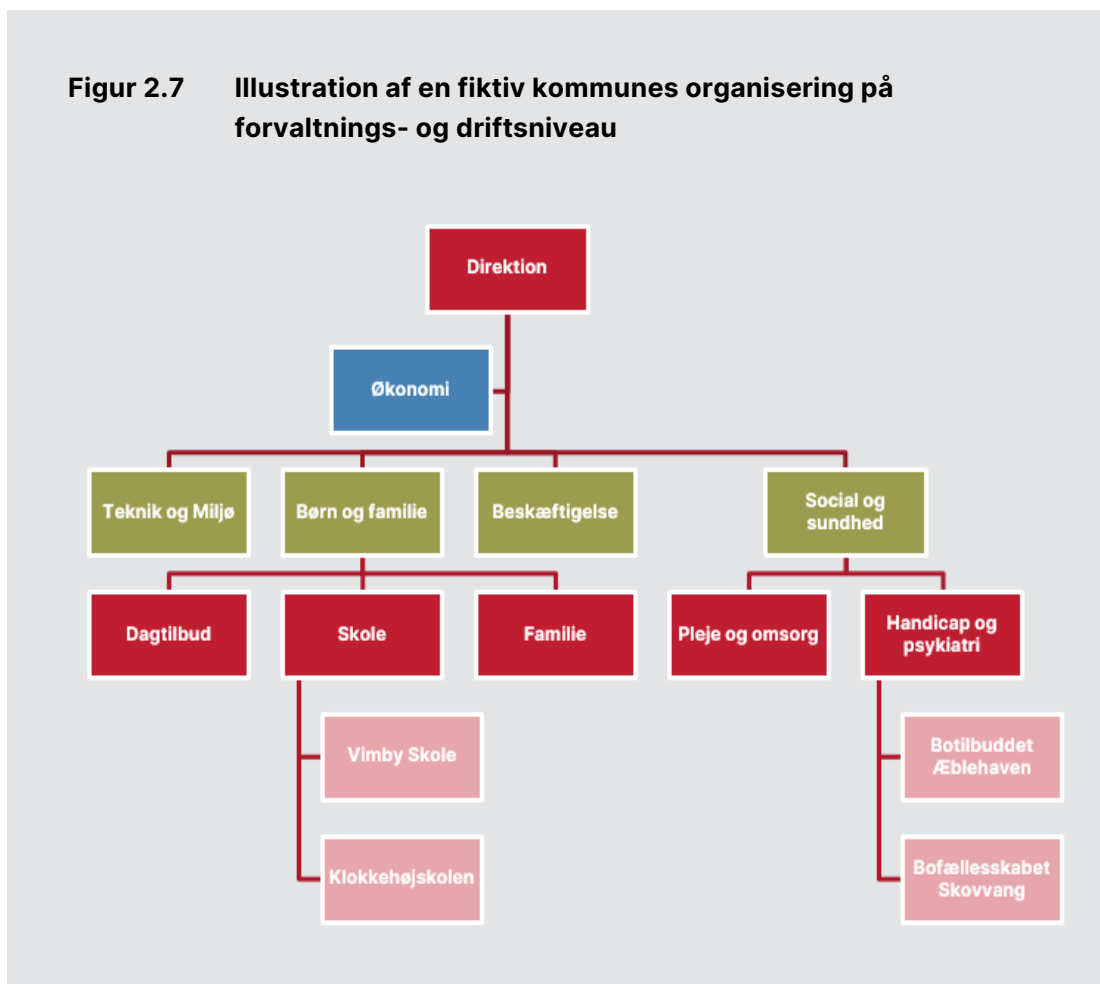
Opgavetype: Administrative budgetopfølgninger og løbende ressourcestyring.



Anm.: Spørgsmål 1.2 i spørgeskema A. N = 78. Se note til figur 2.2 for forklaring på, hvordan der er kategoriseret i kategorierne central, mellem og decentral.

2.5 Opgavefordeling mellem forvaltning og drift

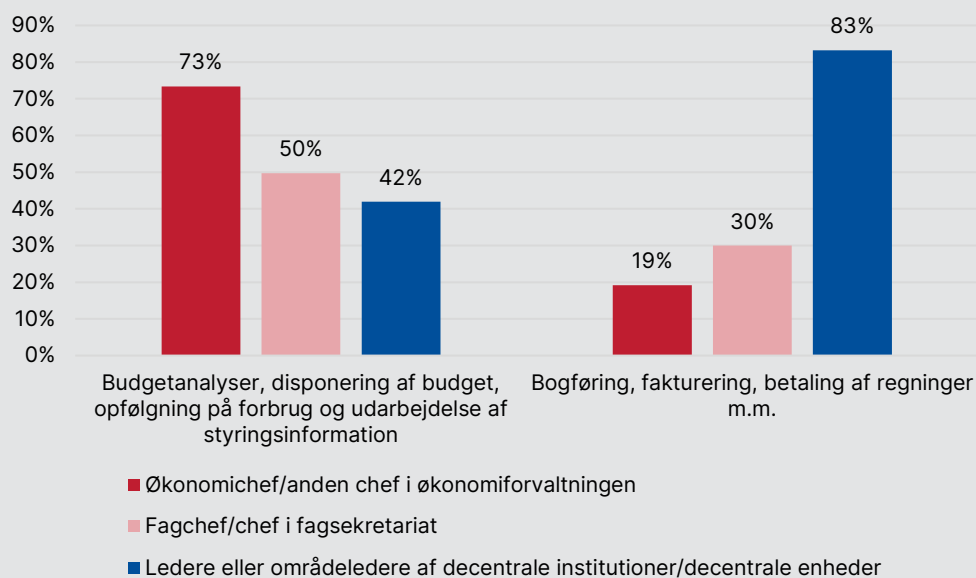
I afsnit 2.1 til 2.4 har vi udelukkende belyst organiseringen af økonomifunktionerne i *forvaltningen*. For at få et samlet billede af organiseringen af økonomiunderstøttelsen i kommunen har vi i spørgeskemaet også spurgt kommunerne, om der er økonomimedarbejdere placeret i *decentrale institutioner eller driftsenheder*, fx skoler, hjemmeplejedistrikter eller botilbud (lyserøde firkanter i Figur 2.7).



Kilde: VIVE.

Figur 2.8 giver et klart billede af den typiske opgavefordeling i økonomiunderstøttelsen: Opgaver, som vedrører bogføring, fakturering, betaling af regninger m.m., løses i de fleste kommuner af medarbejdere placeret i decentrale driftsenheder eller institutioner. Opgaver, som vedrører budgetanalyser, disponering af budget, opfølgning på forbrug og udarbejdelse af styringsinformation, er i de fleste kommuner placeret i forvaltningen.

Figur 2.8 Hvilken personaleleder har de medarbejdere, der på de forskellige fagområder arbejder med hhv. (i) bogføring, fakturering, betaling af regninger m.m. og (ii) budgetanalyser, disponering af budget, opfølgning på forbrug og udarbejdelse af styringsinformation?



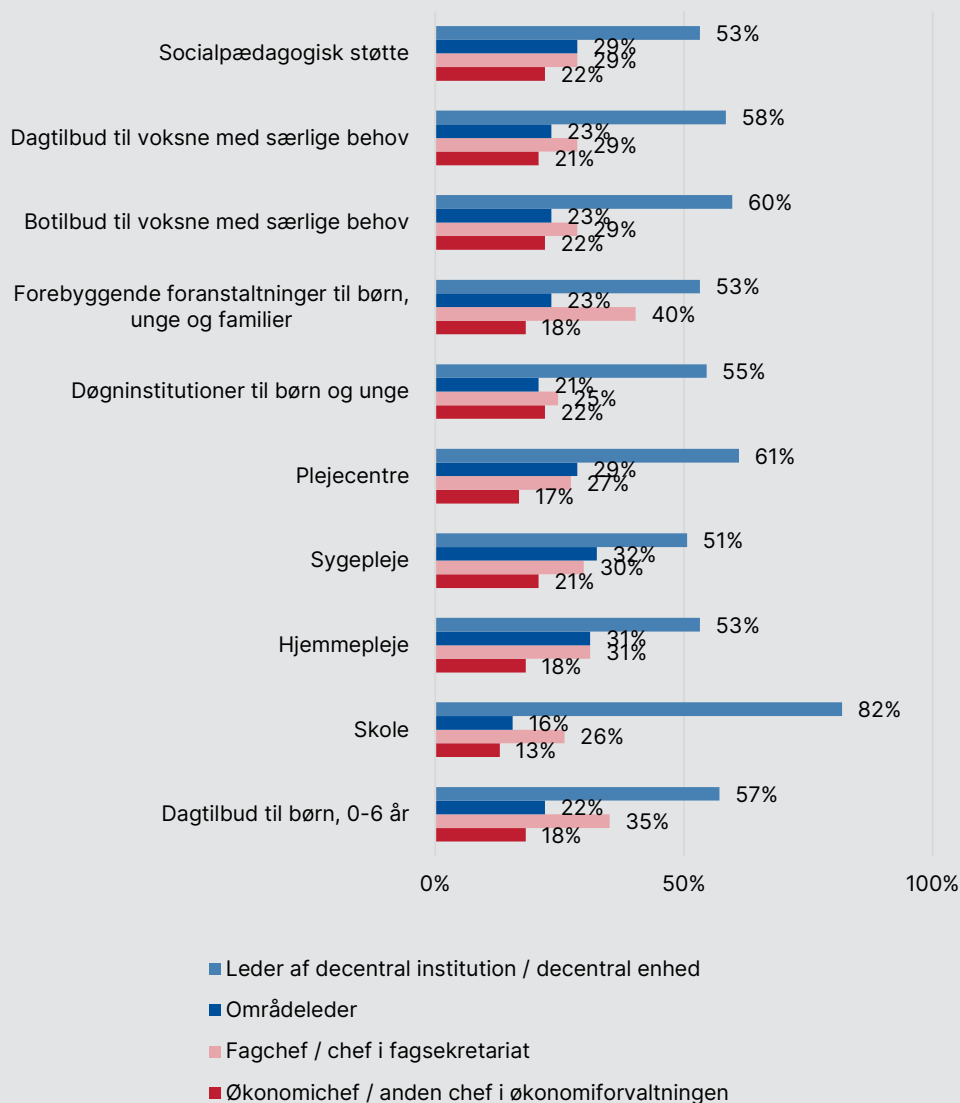
Anm.: Spørgsmål 1.5 i spørgeskema A. N = 76. Gennemsnitsberegning på tværs af sektorområder. Det har været muligt at sætte flere krydser, hvorfor procenterne summerer til mere end 100 %. Se note i figur 2.9 om svarmuligheder på sektorområderne.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at spørgsmålene er stillet til økonomikonsulenter på forvaltningsniveauet, som må forventes at have bedre kendskab til økonomiunderstøttelsen i forvaltningen end i decentrale institutioner og driftsenheder. Nogle svarpersoner har således i spørgeskemaet gjort opmærksom på, at deres svar er et skøn, da de ikke er tilstrækkelig tæt på driftsområderne til, at de med sikkerhed kan svare fyldestgørende.

Der er generelt ikke tydelig forskel mellem sektorområderne på opgavefordelingen mellem hhv. økonomiforvaltning, fagforvaltning, områdeledere og institutionsledere. Dog ser vi i Figur 2.9, at der på skoleområdet er en lidt højere andel kommuner (82 %), der har angivet, at det er medarbejdere på de decentrale institutioner, som udfører bogføring, fakturering, betaling af regninger m.m. På de andre sektorområder ligger den tilsvarende andel mellem 51 og 61 %.

Figur 2.9 Hvilken personaleleder har de medarbejdere, der på de forskellige fagområder arbejder med bogføring, fakturering, betaling af regninger m.m.? Opdelt på sektorområder.

Bogføring, fakturering, betaling af regninger m.m.



Anm.: Spørgsmål 1.5 i spørgeskema A. N =76. Det har været muligt at sætte flere krydser, hvorfor procenterne summerer til mere end 100 %. Bemærk at ikke alle kommuner har decentrale institutioner på det specialiserede socialområde, dvs. botilbud til voksne med særlige behov samt døgninstitutioner til børn, unge og familier. De kommuner har ikke reelt haft mulighed for at svare 'leder af decentral institution / decentral enhed'.

3 Organisering af driften på botilbudsområdet

Dette kapitel afdækker organiseringen af driften på botilbudsområdet i kommunerne. Organiseringen kan i sig selv have betydning for, hvordan understøttelsen af de decentrale leders styring bedst tilrettelægges. Eksempelvis kan der være forskel på processer og ansvarsfordeling, alt efter om kommunen har en eller flere områdeledere mellem de enkelte botilbudsledere og fagchefen, eller om fagchefen er botilbudsledernes nærmeste leder.

I afsnit 3.1 ser vi på udbredelsen af forskellige typer botilbud i kommunerne. Herefter behandles i afsnit 3.2 ledelsesstrukturen på botilbudsområdet i svarkommunerne. Endelig afdækkes udbredelsen af forskellige ressourcefordelingsmodeller og takstmodeller på området i afsnit 3.3.

Boks 3.1 skitserer kort datagrundlaget for dette kapitel, mens Boks 3.2 opsummerer kapitlets hovedkonklusioner.

Boks 3.1 Datagrundlag og metode

Analyserne i dette kapitel bygger på data fra en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse til økonomifunktioner i de 98 kommuner. For uddybning af dataindsamling, se rapportens Bilag 1.

Spørgeskema A, del 1, er besvaret af økonomifunktioner i 80 af de 98 kommuner, svarende til 82 %. Svarkommunernes sammensætning er repræsentativ for alle 98 kommuner på en række parametre.

Spørgeskema A, del 2, er besvaret af økonomikonsulenter med ansvar for botilbudsområdet i 77 af de 93 kommuner, der driver egne botilbud, svarende til 83 % af de relevante kommuner.

Spørgeskemaet findes i rapportens Bilag 2, spørgsmål 1.6 samt 2.2 til 2.15. Ikke alle svarkommuner har besvaret alle spørgsmål. Det fremgår af de enkelte figurer og tabeller, hvor mange besvarelser der ligger til grund.

Tilbudsviften varierer med kommunernes størrelse

Næsten alle svarkommuner driver egne botilbudslignende boformer efter almenboligloven med tilknyttet støtte efter serviceloven. 4 ud af 5 svarkommuner driver midlertidige botilbud efter servicelovens § 107, mens 7 ud af 10 svarkommuner driver længerevarende botilbud efter servicelovens § 108.

Der er forskel på tilbudsviften i store og små driftskommuner. Kun omtrent halvdelen af de mindste kommuner driver egne botilbud efter servicelovens § 107 hhv. § 108 mod 87 hhv. 97 % af de største kommuner.

Områdeledelse er mest udbredt i større kommuner

På trods af nogle usikkerheder i datagrundlaget er det samlet set VIVEs vurdering, at det er mindst 58 % af kommunerne, der har områdeledelse på botilbudsområdet. Områdeledelse er mere udbredt, jo større kommunerne er. 83 % af de største kommuner har områdeledelse, 50 % af de mellemstore kommuner og 30 % af de mindste kommuner.

Generelt har de decentrale ledere langt oftere egne medarbejdere ansat til at lave bogføring mv. end til at lave budgetanalyser mv. Områdelederne har dog oftere end botilbudslederne deres egne medarbejdere ansat til at lave budgetanalyser mv.

Aktivitetsbaserede ressourcetildelingsmodeller anvendes mest

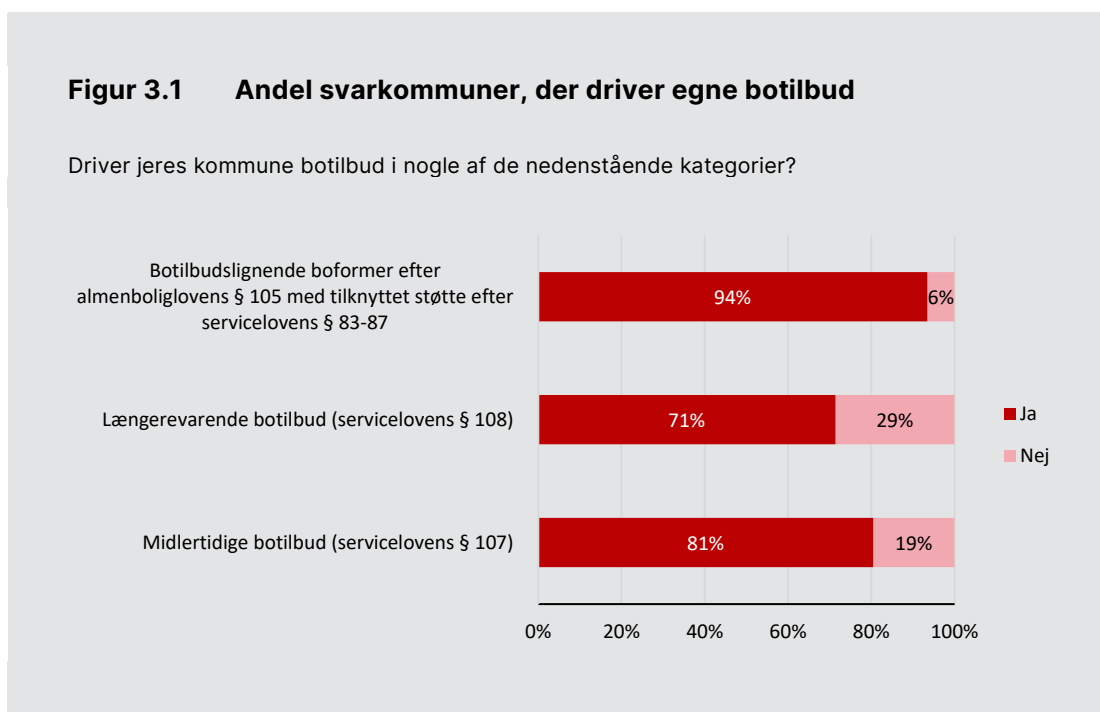
På tværs af alle tre tilbudstyper er det mest udbredt at benytte en fuldt aktivitetsbaseret tildelingsmodel, hvor botilbuddets fulde budget afhænger af, hvor mange borgere der bor i tilbuddet. Næstmest udbredt er delvist aktivitetsbaseret tildeling, mens den mindst udbredte model er en rammebaseret tildelingsmodel, hvor botilbuddets budget inden for året ikke ændrer sig med belægningen. Den rammebaserede model er mest anvendt i botilbudslignende boformer.

Differentierede takstmodeller er mest udbredt

Differentierede takster er langt mere udbredt end gennemsnitstakster. Det gælder på tværs af tilbudstyper. Dog er der en lidt mindre udbredt brug af differentierede takster og en lidt mere udbredt brug af gennemsnitstakster på § 107-området end på § 108-området og området for botilbudslignende boformer.

3.1 Tilbudsvifte – kommunernes egne tilbud

I dette afsnit ser vi nærmere på, hvilke typer botilbud kommunerne driver. Vi har afdækket udbredelsen af de tre typer botilbud, der er inkluderet i undersøgelsen, jf. afsnit 1.3. Figur 3.1 viser, at flest svarkommuner (94 %) driver egne botilbudslignende boformer efter almenboligloven med tilknyttet støtte efter serviceloven. 81 % af svarkommunerne driver midlertidige botilbud efter servicelovens § 107, mens 71 % af svarkommunerne driver længerevarende botilbud efter servicelovens § 108.



Anm.: Spørgsmål 2.2 i spørgeskema A. Der har været mulighed for at sætte flere krydser.

N = 77. 'ja' for § 107 = 62 kommuner. 'ja' for § 108 = 55 kommuner. 'ja' for § 105 = 72 kommuner.

Der er forskel mellem kommuner af forskellig størrelse på, hvilke typer botilbud de driver. Forskellen er illustreret i Figur 3.2.

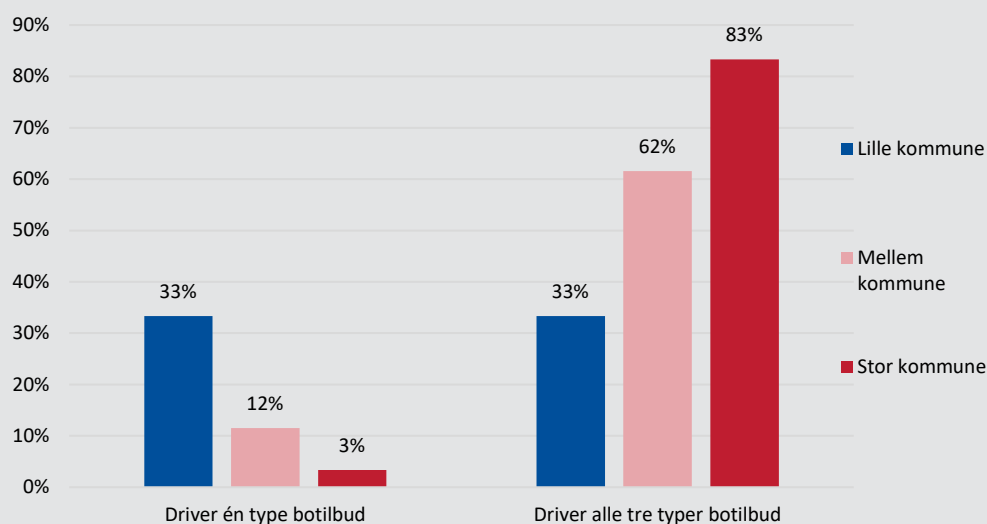
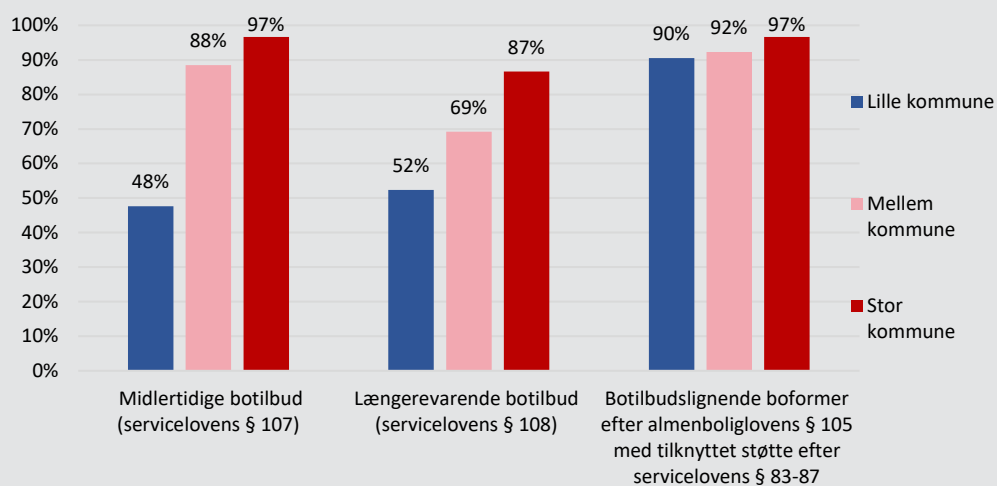
Det øverste søjlediagram i figuren viser, at flertallet af kommunerne, uanset størrelse, driver botilbudslignende boformer efter almenboligloven. Derimod er det kun omtrent halvdelen af de mindste kommuner, der driver egne botilbud efter servicelovens § 107 hhv. § 108, mod 97 hhv. 87 % af de største kommuner.

Af det nederste søjlediagram i figuren ses det, at 5 ud af 6 (83 %) af de største kommuner driver egne botilbud af alle tre typer, mens det samme kun gælder for godt 3 ud af 5 (62 %) af de mellemste kommuner og 1 ud af 3 (33 %) af de mindste kommuner. Tilsvarende er der blandt de mindste kommuner flere

(33 %) end blandt de store hhv. mellemstore (3 hhv. 12 %), der kun driver én type botilbud.

Figur 3.2 Andel svarkommuner, som driver egne botilbud, opdelt efter kommunestørrelse

Driver jeres kommune botilbud i nogle af de nedenstående kategorier?



Anm.: Spørgsmål 2.2 i spørgeskema A. Der har været mulighed for at sætte flere krydser, hvorfor procenterne ikke summerer til 100 % for hver kommunestørrelseskategori.

N = 77. (21 små kommuner, 26 mellemstore kommuner, 30 store kommuner).

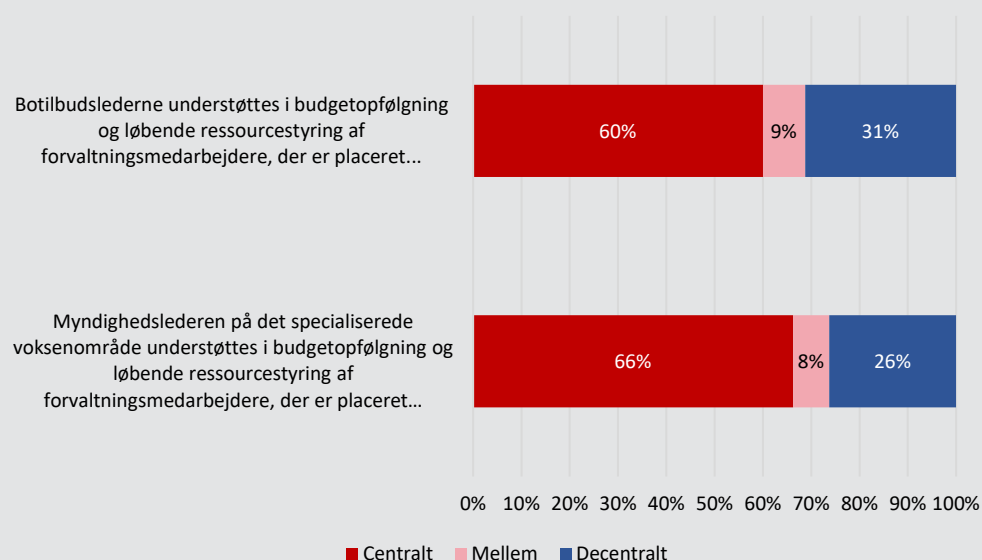
3.2 Ledelsesstruktur

I dette afsnit afdækkes ledelsesstrukturen på botilbudsområdet og placeringen af de medarbejdere, der understøtter de decentrale driftsledere på området. Som nævnt i afsnit 1.3 omfatter driftsledere både botilbudsledere og områdeledere. Med botilbudsledere mener vi budgetansvarlige ledere af medarbejdere på et eller flere botilbud, som har enten fagchefen eller en områdeleder som nærmeste leder. Med områdeledere mener vi budgetansvarlige ledere af botilbudsledere, som har fagchefen som nærmeste leder. Områdeledere benævnes forskelligt i kommunerne, fx afdelingsledere eller centerledere. Med fagchef mener vi den chef, der har det overordnede budgetansvar for botilbudsområdet. Fagchefer benævnes også forskelligt i kommunerne, fx handicap- og psykiatrichef eller socialchef. Med myndighedslederen mener vi lederen af myndighed i kommunen, dvs. den enhed eller afdeling, der udreder og visiterer kommunens egne borgere til indsatser eller tilbud.

Først har vi spurgt overordnet til, om de forvaltningsmedarbejdere, der understøtter botilbudslederne og myndighedslederen, er placeret overvejende i en central økonomiforvaltning eller overvejende i en decentral fagforvaltning eller begge dele. Besvarelsen er vist i Figur 3.3. Det ses, at der er en lille tendens til, at myndighedslederen på det specialiserede voksenområde i lidt flere kommuner er understøttet af en medarbejder i den centrale økonomiforvaltning end driftslederne. Både myndigheds- og driftsledere er dog i de fleste kommuner (66 hhv. 60 %) understøttet i budgetopfølgning og løbende ressourcestyring af overvejende centralt placerede medarbejdere i økonomiforvaltningen. I 26 hhv. 31 % af kommunerne er de understøttende medarbejdere placeret decentralt i fagforvaltningen.

Figur 3.3 Hvem understøtter drift og myndighed?

Hvor er de forvaltningsmedarbejdere placeret, som understøtter hhv. botilbudslederne og myndighedslederen? Centralt i økonomiforvaltningen eller decentralt i fagforvaltningen?

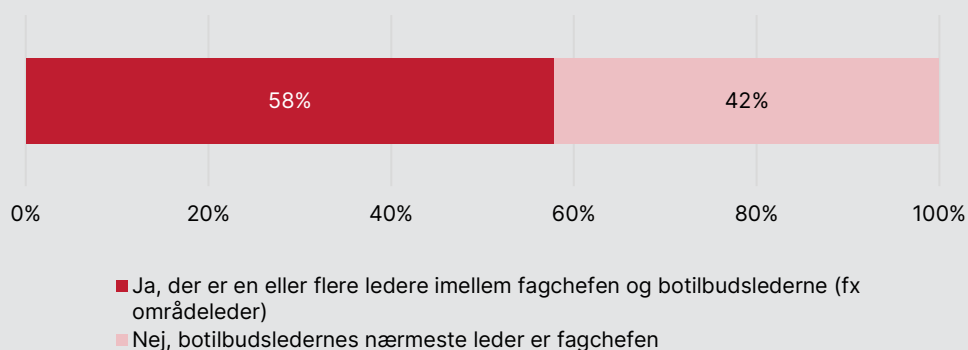


Anm.: Spørgsmål 1.6 i spørgeskema A. Spørgeskemaet findes i Bilag 2. Spørgsmålet lød: Hvilken personaleleder har den/de medarbejdere i FORVALTNINGEN, der understøtter henholdsvis myndighedslederen og botilbudslederne i deres budgetopfølgning og løbende ressourcestyring (dvs. ikke bogføring og fakturering)? Kommunerne kunne svare på en skala fra 1 til 10, hvor 1 = Alle har økonomichefen/en anden chef i økonomiforvaltningen som personaleleder og 10 = Alle har fagchefen/chef i fagsekretariatet som personaleleder. Kommuner med værdierne 1-3 er kategoriseret som central organisering, mens kommuner med 8-10 er kategoriseret som decentral organisering. Værdierne 4-7 er kategoriseret som mellem.

N = 80.

Vi har også spurgt økonomikonsulenterne med ansvar for botilbudsområdet, om der er en eller flere ledere mellem fagchefen og botilbudslederne. Af Figur 3.4 fremgår det, at mere end halvdelen (58 %) af svarkommunerne har områdeledelse på botilbudsområdet, mens 42 % ikke har det. I disse kommuner er botilbudsledernes nærmeste leder således fagchefen.

Figur 3.4 Er der en eller flere ledere mellem fagchefen og botilbudslederne?



Anm.: Spørgsmål 2.3 i spørgeskema A. Besvarelsene er korrigeret for oplysninger fremkommet i forbindelse med udvalgte kommuners deltagelse i spørgeskema B. Her fandt VIVE, at ti af de kommuner, der i spørgeskema A havde svaret 'nej' til spørgsmål 2.3, viste sig faktisk at have en eller flere ledere mellem fagchefen og botilbudslederne. Derfor er disse ti kommuners svar på dette spørgsmål omkodet til 'ja'. De 44 svarkommuner, der ikke har besvaret spørgeskema B, er ikke korrigeret tilsvarende, så andelen af kommuner med områdeledelse er formentlig undervurderet. Derudover er der i to kommuner økonomikonsulenter, der i spørgeskemaet har angivet uddybende kommentarer, hvor vi på den baggrund har ændret kategoriseringen af, om kommunen har områdeledelse eller ej.

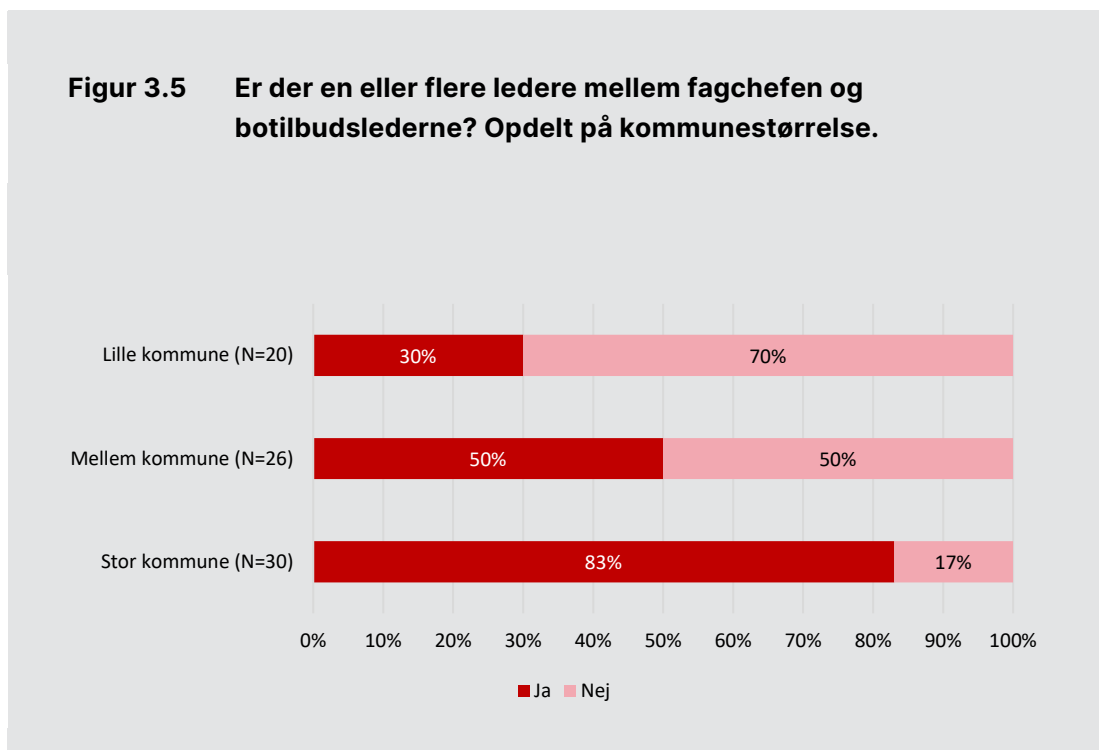
N = 76.

Det skal bemærkes, at andelen af kommuner med områdeledelse sandsynligvis er undervurderet. Denne vurdering bygger på, at VIVE har sammenholdt svar i spørgeskema A og spørgeskema B for de 32 kommuner, der har besvaret begge spørgeskemaer. Her viste det sig, at mere end 2 ud af 3 af de kommuner, hvor økonomikonsulenten i spørgeskema A havde svaret 'nej' til områdeledelse, rent faktisk har en eller flere ledere mellem fagchefen og (evt. nogle af) botilbudslederne. Vi har korrigeret besvarelsene i Figur 3.4 for fejlen i de kommuner, der har besvaret spørgeskema B. Der var fejl i ti af disse kommuner. Vi kender naturligvis ikke fordelingen af fejl i besvarelsene i de 44 kommuner, der *ikke* har besvaret spørgeskema B. Men hvis vi antager, at fordelingen er den samme, vil det svare til, at yderligere 20 af kommunerne faktisk har områdeledelse. Det vil sige, at andelen af kommuner med områdeledelse i givet fald er op til 86 % i stedet for de 58 % angivet i Figur 3.4.

Samlet set er det således VIVEs vurdering, at det er *mindst* 58 % af kommunerne, der har områdeledelse på botilbudsområdet. Det bemærkes i den forbindelse, at der er en vis usikkerhed i besvarelsen af spørgsmålet, da kommunerne kan have fuld eller delvis områdeledelse. Eksempelvis har nogle kommuner områdeledelse på deres botilbud inden for handicapområdet, men ikke inden for socialpsykiatrien. En mulig årsag til de fundne 'fejl' eller usikkerheder

i data kan således være, at svarpersonerne har tolket det som et spørgsmål om fuld områdeledelse.

Figur 3.5 viser, at områdeledelse er mere udbredt, jo større kommunerne er. 83 % af de største kommuner har områdeledelse, 50 % af de mellemstore kommuner og kun 30 % af de mindste kommuner. På trods af de nævnte forventede fejl i data virker det rimeligt, at større kommuner oftere har et ekstra ledelseslag, da de typisk driver flere botilbud og dermed har et større driftsområde.



Anm.: Spørgsmål 2.3 i spørgeskema A. Besvarelsene er korrigeret for oplysninger fremkommet i forbindelse med udvalgte kommuners deltagelse i spørgeskema B. Her fandt VIVE, at ti af de kommuner, der i spørgeskema A havde svaret 'nej' til spørgsmål 2.3, viste sig faktisk at have en eller flere ledere mellem fagchefen og botilbudslederne. Derfor er disse ti kommuners svar på dette spørgsmål omkodet til 'ja'. De 44 svarkommuner, der ikke har besvaret spørgeskema B, er ikke korrigeret, så de viste andele af kommuner med områdeledelse er formentlig undervurderet.

N = 76.

Undersøgelsen har fokus på den understøttelse, som de decentrale botilbuds- og områdeledere får fra medarbejdere i forvaltningen, herunder økonomi- og fagforvaltning. Nogle decentrale ledere har dog også deres egne økonomi- eller administrative medarbejdere ansat til at understøtte dem i forskellige opgaver relateret til økonomien. Vi har i spørgeskemaet delt opgaverne op i to brede kategorier:

- Bogføring, fakturering, betaling af regninger m.m.
- Budgetanalyser, disponering af budget, opfølgning på forbrug og udarbejdelse af styringsinformation.

Tabel 3.1 viser, hvor stor en andel af de decentrale ledere, der har deres egne medarbejdere ansat til at understøtte dem i de to kategorier af opgaver. Trods de nævnte fejl i angivelsen af, om kommunerne har områdeledelse eller ej, kan der identificeres to mønstre i data. For det første er det i kommuner med områdeledelse sådan, at områdelederne oftere end botilbudslederne har deres egne medarbejdere ansat til at lave budgetanalyser mv. For det andet er det i alle kommuner sådan, at de decentrale ledere langt oftere har egne medarbejdere ansat til at lave bogføring mv. end til at lave budgetanalyser m.m.

Tabel 3.1 Egne økonomimedarbejdere hos decentrale ledere

Flertallet har egne medarbejdere ansat til at understøtte ...		
	Budgetanalyser mv.	Bogføring mv.
Kommuner med områdeledelse (N = 32)		
Botilbudsledere	6 %	31 %
Områdeledere	22 %	41 %
Kommuner uden områdeledelse* (N = 44)		
Botilbudsledere	36 %	77 %

Anm.: Spørgsmål 2.4, 2.5 og 2.6 i spørgeskema A.

Note: * Mindst ti af disse kommuner har områdeledelse, men har i spørgeskema A angivet, at de ikke har områdeledelse. Derfor har de besvaret spørgsmål 2.6 pga. et filter indlagt i spørgeskemaet. Vi har således ikke mulighed for at korrigere disse besvarelser.

3.3 Ressourcetildeling og takstmodel

I dette afsnit afdækkes udbredelsen af forskellige ressourcefordelingsmodeller og takstmodeller på botilbudsområdet i kommunerne.

3.3.1 Botilbuddenes budgetter følger oftest antallet af borgere

Kommunerne kan tildele deres botilbud ressourcer efter forskellige modeller. I analysen sonderer vi mellem tre typer modeller, som er kendetegnet ved at være forskellige i forhold til, om botilbuddets fulde budget varierer med antallet af borgere, der bor i tilbuddet, om kun en del af budgettet varierer med antallet af borgere, eller om budgettet slet ikke varierer inden for et budgetår med antallet af borgere. De tre typer ressourcefordelingsmodeller er uddybet i Boks 3.3.

Boks 3.3 Typer af ressourcefordelingsmodeller

Fuldt aktivitetsbaseret tildeling: Det er alene antallet af borgere i botilbuddet (og deres støttebehov), som afgør, hvor mange penge botilbuddet har til rådighed. Det fulde budget justeres op og ned med belægningen.

Delvist aktivitetsbaseret tildeling: En del af budgettet er afhængigt af, hvor mange borgere der bor i tilbuddet (og deres støttebehov), og justeres op og ned med belægningen. En anden del af budgettet er fast. Eksempelvis kan der være afsat et fast beløb til husleje og administration eller andre faste udgifter, som botilbuddet tildeles, uanset om der er ledige pladser eller ej. En eventuel regulering som følge af manglende belægning sker som udgangspunkt først i det efterfølgende budgetår.

Rammebaseret tildeling: Botilbuddet tildeles et budget, der som udgangspunkt ikke justeres op eller ned i løbet af året, uanset om botilbuddet er fyldt op eller har ledige pladser. En eventuel regulering som følge af manglende belægning sker som udgangspunkt først i det efterfølgende budgetår.

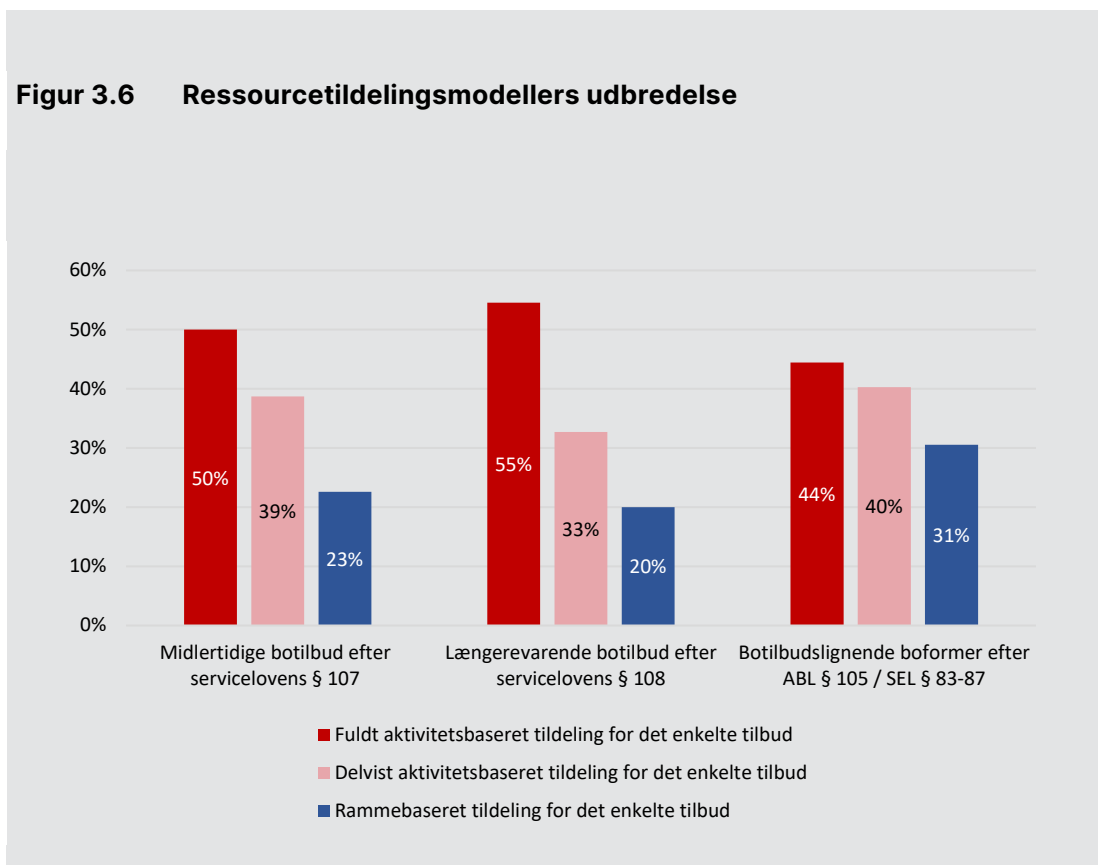
Figur 3.6 viser udbredelsen af de tre typer fordelingsmodeller i kommuner, der driver de tre typer botilbud, som er inkluderet i undersøgelsen. Det fremgår, at det på tværs af alle tre tilbudstyper er mest udbredt at benytte en fuldt aktivitetsbaseret fordelingsmodel, dvs. en tildeling, hvor botilbuddets fulde budget afhænger af, hvor mange borgere der bor i tilbuddet. Denne model benyttes af 55 % af de svarkommuner, der driver § 108-tilbud, 50 % af de svarkommuner, der driver § 107-tilbud og 44 % af de svarkommuner, der driver botilbudslignende boformer. Næstmest udbredt er delvist aktivitetsbaseret tildeling, mens den mindst udbredte model er en rammebaseret fordelingsmodel, hvor botilbuddets budget inden for året ikke ændrer sig med belægningen¹⁵.

Selvom mønsteret overordnet set er det samme på tværs af tilbudstyper, er der lidt forskel at spore. Således er der flere svarkommuner (31 %), der gør brug af rammebaseret tildeling på mindst ét af deres botilbudslignende tilbud, end der er for midlertidige (23 %) og længerevarende (20 %) botilbud. Det bemærkes, at der for alle tilbudstyper er kommuner, der har sat flere krydser,

¹⁵ Denne model er ofte benyttet ved tilbud, hvor kommunen ikke sælger pladser til andre kommuner, men alene har egne borgere i tilbuddet. Det betyder ikke, at der ikke er beregnet en takst for botilbuddet, men at budgettet ikke reguleres ned, når der er ledige pladser. I praksis dækkes prisen for eventuelle ledige pladser af driftskommunen.

hvilket vil sige, at de benytter mere end én type tildelingsmodel til den pågældende botilbudstype i kommunen.

Figur 3.6 Ressourcetildelingsmodellens udbredelse



Anm.: Spørgsmål 2.7, 2.10 og 2.13 i spørgeskema A. N for § 107 = 62 kommuner. N for § 108 = 55 kommuner. N for § 105 = 72 kommuner. Der har været mulighed for at sætte flere krydser, hvorfor procenterne ikke summerer til 100 % for hver tilbudstype.

Baggrunden for at bruge forskellige ressourcefordelingsmodeller til samme type botilbud lader til at være forskellig fra kommune til kommune. Nogle kommuner angiver, at botilbuddenes forskellige størrelse er en del af forklaringen. Andre angiver, at det skyldes, at der er forskel på, om tilbuddet sælger pladser til andre kommuner eller alene anvendes til egne borgere. Endelig er der nogle, der i forhold til de botilbudslignende tilbud angiver, at det til dels skyldes forskel på tilbuddenes indhold og karakter, fx at nogle af dem er bofællesskaber, mens andre i højere grad ligner et midlertidigt eller længerevarende botilbud.¹⁶ En kommune skriver eksempelvis i en fritekstkommentar: "De lette bofællesskaber efter 105/85 er rammestyrede."

¹⁶ Spørgsmål 2.8, 2.11 og 2.14 i spørgeskema A.

3.3.2 Takstmodeller

Helt overordnet set kan kommunerne vælge mellem to typer takstmodeller¹⁷:

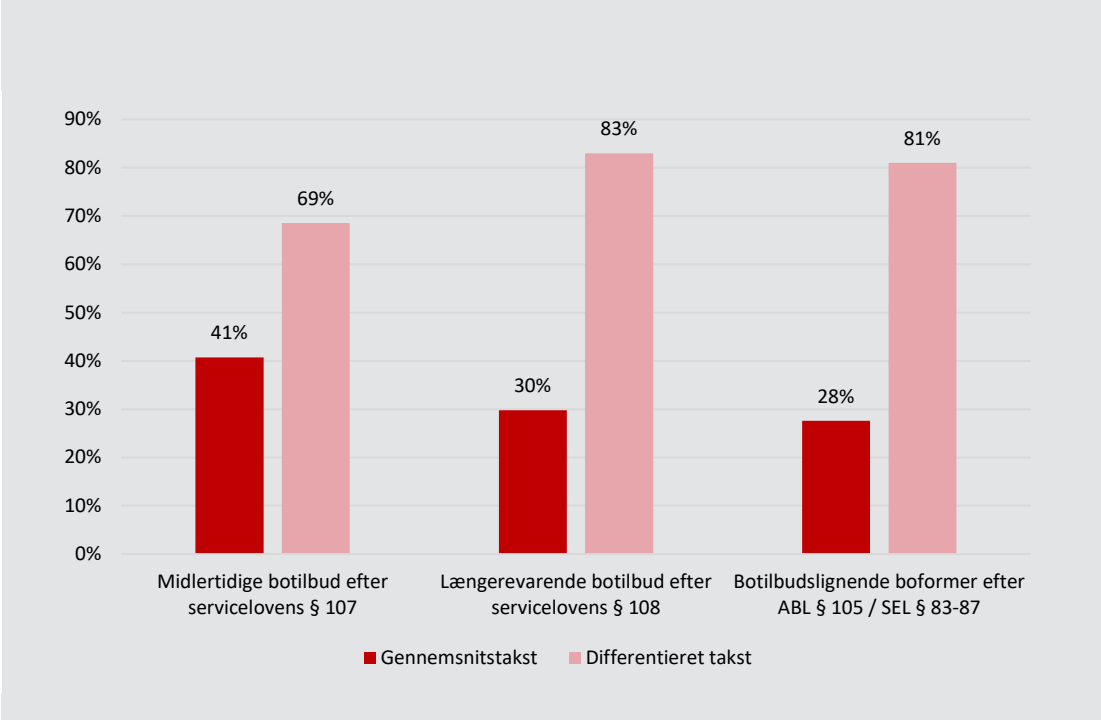
- Model med gennemsnitstakster, hvor der i udgangspunktet er samme takst for alle borgere i samme tilbud, afhængigt af tilbuddets målgruppe og øvrige omkostninger.
- Differentieret takstmodel, hvor der er forskellige takster for borgere i samme tilbud, afhængigt af deres støttebehov. Den differentierede model kan være udformet på flere måder. Eksempelvis med et antal takstgrupper inddelt efter borgernes støttebehov. Det enkelte botilbud vil kunne modtage borgere i en, to eller flere takstgrupper, alt efter målgruppe og indhold.

Figur 3.7 viser udbredelsen af de to takstmodeller for de tre tilbudstyper. Det ses, at differentierede takster er langt mere udbredt end gennemsnitstakster. Det gælder på tværs af tilbudstyper. Dog er der en lidt mindre udbredt brug af differentierede takster og en lidt mere udbredt brug af gennemsnitstakster på § 107-området end på § 108-området og området for botilbudslignende tilbud. 69 % af kommunerne bruger differentierede takster i de § 107-tilbud, de driver, mens det er 81-83 % for botilbudslignende boformer og § 108-tilbud.

Et par kommuner, der angiver, at kommunen bruger gennemsnitstakster, har tilføjelser i fritekstkommentarer. Den ene angiver, at der kan være særtakster for borgere med særlige behov, mens den anden oplyser, at der er tilfælde af flere gennemsnitstakster (høj/lav) på samme bosted.

¹⁷ Se bl.a. Dalsgaard, Lemvigh & Panduro (2019) og Lemvigh & Kollin (2022).

Figur 3.7 Takstmodel for forskellige typer tilbud



Anm.: Spørgsmål 2.9, 2.12 og 2.15 i spørgeskema A. N for § 107 = 54. N for § 108 = 47. N for § 105 = 58. Der har været mulighed for at sætte flere krydser, hvorfor procenterne ikke summerer til 100 % for hver tilbudstype.

Det bemærkes, at der for alle botilbudstyper er nogle kommuner, der har sat flere krydser, hvilket vil sige, at de benytter både differentierede takster og gennemsnitstakster til den pågældende botilbudstype i kommunen. En kommune uddyber sin besvarelse således i en fritekstkommentar: "*Generelt er det sådan, at der er differentieret takst på handicapområdet og gennemsnitstakst på området for borgere med sindslidelse.*"

4 Understøttelse af økonomisk styring på botilbudsområdet

Dette kapitel afdækker, hvordan økonomifunktionen understøtter de decentrale ledere på botilbudsområdet i deres økonomiske styring. I afsnit 4.1 ser vi på processen for samarbejde om økonomiopfølgning mellem decentrale ledere og økonomifunktion. Herefter belyses i afsnit 4.2 de decentrale lederes oplevelse af, om processen hjælper dem i deres styring, og vi ser nærmere på, hvilke roller økonomifunktionen har i relation til lederne. I afsnit 4.3 afdækker vi, hvilke budgetforudsætninger kommunerne anvender i budgetlægningen, og hvilke data man gør brug af, når man følger op på økonomien for det enkelte botilbud. Endelig undersøger vi i afsnit 4.4, i hvilken grad økonomifunktionens understøttelse af og samarbejde med lederne vurderes som velfungerende, og hvilke forbedringspotentialer ledere og økonomikonsulenter peger på.

Boks 4.1 skitserer kort datagrundlaget for dette kapitel, mens Boks 4.2 opsummerer kapitlets hovedkonklusioner.

Boks 4.1 Datagrundlag og metode

Analyserne i dette kapitel bygger på data fra to forskellige spørgeskemaer. For uddybning af dataindsamling, se Bilag 1.

Spørgeskema A, del 2, er besvaret af økonomikonsulenter med ansvar for botilbudsområdet i 77 af de 93 kommuner, der driver egne botilbud, svarende til 83 %. Spørgeskemaet findes i Bilag 2, spørgsmål 2.16 til 2.37.

Spørgeskema B er besvaret af budgetansvarlige decentrale ledere på botilbudsområdet, herunder botilbuds- og områdeledere, i 32 udvalgte kommuner. Fælles for de 32 kommuner er, at økonomifunktionen finder understøttelsen af og samarbejdet med de decentrale ledere på botilbudsområdet velfungerende¹⁸. Derfor er svarene sandsynligvis ikke repræsentative for billedet i alle 98 kommuner, selvom de 32 kommuner varierer på en række øvrige parametre. 130 af 243 decentrale ledere med budgetansvar har helt eller delvist besvaret spørgeskemaet, svarende til 53 %. 122 af de 243 driftsledere besvarede hele spørgeskema B, svarende til 50 %. Spørgeskemaet findes i Bilag 3.

¹⁸ Udvælgelsen er således baseret på svarene i spørgeskema A. Årsagen til dette udvælgelseskriterium er, at der af de 32 kommuner skal udvælges otte inspirationskommuner til en nærmere kvalitativ analyse, jf. også kapitel 1.

Proces for økonomiopfølgninger

Knap 2 ud af 3 kommuner har faste, månedlige økonomiopfølgninger mellem økonomikonsulenten og den enkelte botilbudsleder, mens det for ca. en fjerdedel af kommunerne er kvartalsvist. Godt hver tredje kommune (36 %) har faste opfølgninger for den samlede gruppe af botilbudsledere enten månedligt eller kvartalsvist. Derudover er der løbende kontakt mellem økonomikonsulenter og botilbudsledere – i knap halvdelen af kommunerne mindst en gang ugentligt.

Oplevelsen af økonomiopfølgningerne

De decentrale ledere på botilbudsområdet i de 32 udvalgte kommuner oplever, at særligt de individuelle, faste økonomiopfølgninger hjælper dem i deres økonomiske styring, mens de vurderer opfølgningerne med den samlede gruppe af botilbudsledere som mindre hjælpsomme. Fælles for de 32 kommuner er, at de er udvalgt, fordi økonomifunktionen finder understøttelsen på botilbudsområdet velfungerende, hvorfor svarfordelingen blandt de decentrale ledere i de 32 kommuner ikke er repræsentativ for alle 98 kommuner.

Opfattelser af økonomikonsulentens roller

Økonomikonsulenterne fremhæver særligt rollen som sparringspartner for botilbudslederne som væsentlig, men der er også en stor andel, som vurderer, at det er væsentlige opgaver at kontrollere botilbudslederne og at udfordre dem på, om de kan udnytte deres ressourcer mere effektivt. Botilbudslederne i de 32 kommuner oplever også i praksis, at økonomikonsulentens rolle som sparringspartner står stærkest.

Styringsinformation i budgetlægning og økonomiopfølgning

Størstedelen af kommunerne opstiller en række forudsætninger for overholdelse af botilbuddets budget, som der følges op på løbende. Generelt samarbejder økonomikonsulenter og botilbudsledere om at opstille forudsætninger, men når det gælder timepriser og takster er det overvejende økonomikonsulenternes opgave, mens botilbudslederne har den primære rolle i forhold til personalemæssige forhold som fx forventninger til sygefravær og brug af eksterne vikarer. I relation til økonomiopfølgningen tegner der sig helt overordnet et billede af, at der oftest følges op på oplysninger om forbrug (udgifter), dernæst oplysninger om belægning og aktivitet (indtægtsgrundlag), herefter oplysninger om sygefravær, timepriser og ATA-tid (produktivitet) og sjældnest data om faglige resultater.

Kvalitet i understøttelsen – og forbedringspotentialer

I den store stikprøve på 76 svarkommuner vurderer 4 ud af 5 økonomikonsulenter, at understøttelsen i høj eller meget høj grad er velfungerende. I de 32 udvalgte kommuner er decentrale ledere og økonomikonsulenter relativt enige om, at understøttelsen og samarbejdet fungerer godt – økonomikonsulenterne er dog mest positive. Såvel økonomikonsulenter som botilbudsledere vurderer, at de største forbedringspotentialer knytter sig til data, fx bedre datakvalitet og flere analyser af data. Det næststørste forbedringspotentiale er samarbejdsrelateret, fx øget viden om og forståelse for hinandens områder mellem økonomikonsulenter og decentrale ledere – hvor begge parter vurderer størst forbedringspotentiale i forhold til øget økonomiforståelse hos driftslederne.

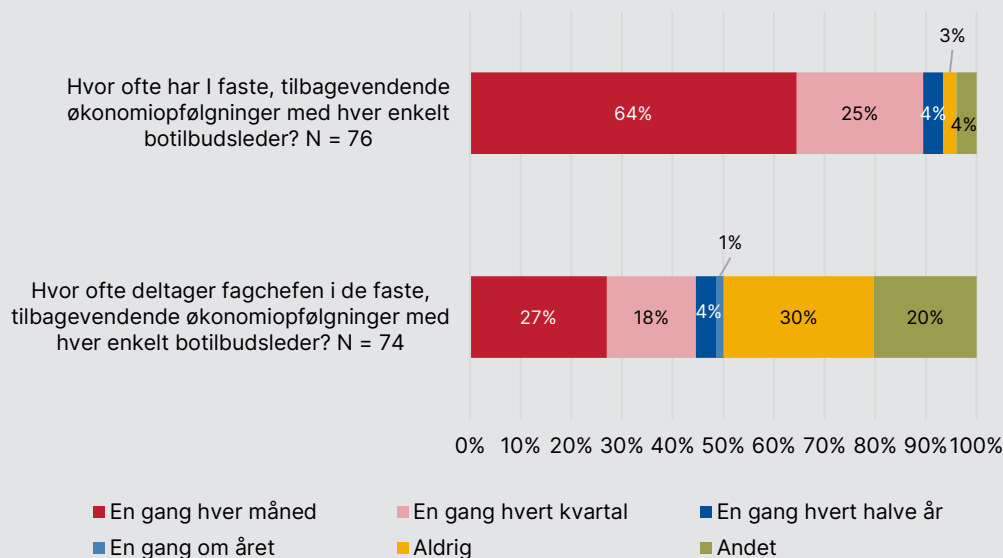
4.1 Opfølgninger på økonomien

Dette afsnit handler om, hvor ofte og hvordan økonomifunktionen og de decentrale ledere samarbejder om løbende at følge op på økonomien og styre ressourceforbruget i løbet af budgetåret. Vi har søgt at belyse både den del af økonomiopfølgningen, som er en formaliseret, fast tilbagevendende og systematiseret proces (afsnit 4.1.1-4.1.3), og det mere uformelle samarbejde, der foregår løbende og mere ad hoc (afsnit 4.1.4).

4.1.1 Faste økonomiopfølgninger med den enkelte botilbudsleder

Økonomikonsulenterne mødes relativt ofte med botilbudslederne i kommunen for at følge op på økonomien. Det fremgår af Figur 4.1. I knap 2 ud af 3 kommuner (64 %) har økonomikonsulenten faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger med hver enkelt botilbudsleder hver måned. I hver fjerde kommune (25 %) er frekvensen hvert kvartal.

Figur 4.1 Økonomikonsulentens faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger med hver enkelt botilbudsleder



Anm.: Spørgsmål 2.18 og 2.19 i spørgeskema A.

Foruden de ovenfor viste svarkategorier har man kunnet svare 'en gang om ugen' og 'en gang hver 14. dag', men disse har ikke været anvendt. N er lidt lavere for spørgsmålet om, hvorvidt fagchefen deltager, da kun kommuner, der har faste, tilbagevendende møder, har skullet svare på dette spørgsmål.

Flere kommuner har i spørgeskemaet bemærket, at mødernes hyppighed afhænger meget af, hvilke konkrete botilbud der er tale om, herunder om der er særlige problemer på botilbuddet, der kræver en tæt opfølgning. Opfølgningsfrekvensen kan dermed godt variere fra botilbud til botilbud.

Vi har undersøgt, hvorvidt der er forskel på, hvor meget økonomikonsulenter og botilbudsledere mødes i kommuner med og uden områdeledelse, men der er ikke væsentlig forskel herpå.¹⁹ Vi har også undersøgt, om der er forskel på hyppigheden af møder i kommuner med hhv. central og decentral organisering af økonomifunktionen, men det lader ikke til at være tilfældet.²⁰

Det skal bemærkes, at vi her kun spørger til dialogen mellem forvaltningens økonomikonsulent(er) og botilbudslederne. I mange kommuner er der også en opfølgning på botilbuddenes økonomi med andre centrale medarbejdere, herunder økonomimedarbejdere, der ikke er ansat i forvaltningen, men i driften,

¹⁹ I kommuner uden områdeledelse mødes 63 % månedligt og 28 % kvartalsvist, mod 66 % månedligt og 23 % kvartalsvist i kommuner med områdeledelse.

²⁰ I kommuner med central organisering svarer 62 %, at der er månedlig opfølgning, og 27 %, at der er kvartalsvis opfølgning. I kommuner med decentral organisering er det hhv. 67 og 19 %.

enten på botilbuddet eller i en fællesadministrativ funktion, som tilbuddene deler. Nogle af økonomikonsulenterne har således bemærket, at de oftere taler med de administrative medarbejdere i driften end med botilbudslederen, og at de administrative medarbejdere har dialogen med botilbudslederen.

Flere af de decentrale ledere skriver endvidere i deres besvarelse af spørgeskema B, at de ud over økonomimedarbejdere samarbejder meget med deres nærmeste leder i forbindelse med den løbende økonomiopfølgning. For nogles vedkommende er det en områdeleder, mens det for andre er fagchefen.

Figur 4.1 viser også, hvor ofte fagchefen deltager i de faste økonomiopfølgninger mellem økonomikonsulenten og den enkelte botilbudsleder. I godt hver fjerde kommune (27 %) er det hver måned, og i godt hver sjette kommune (18 %) er det hvert kvartal. I kommuner med områdeledelse deltager fagchefen lidt oftere end i kommuner uden områdeledelse, idet 50 % af kommunerne med områdeledelse svarer, at fagchefen deltager enten månedligt eller kvartalsvist, mens det kun gælder 38 % af kommunerne uden områdeledelse. I knap hver tredje kommune (30 %) deltager fagchefen aldrig i disse økonomiopfølgninger. Det gælder både kommuner med og uden områdeledelse.²¹ Som nævnt i afsnit 3.2 er der usikkerhed i kategoriseringen af kommuner uden områdeledelse, hvorfor sammenligningerne skal tages med et vist forbehold.

I de kommuner, hvor økonomikonsulenten har angivet, at der er områdeledelse²², er det relativt udbredt, at områdelederen for de(t) pågældende botilbud deltager. Det gælder således for 4 ud af 5 (80 %) af kommunerne med områdeleder, at denne deltager månedsvist eller kvartalsvist.

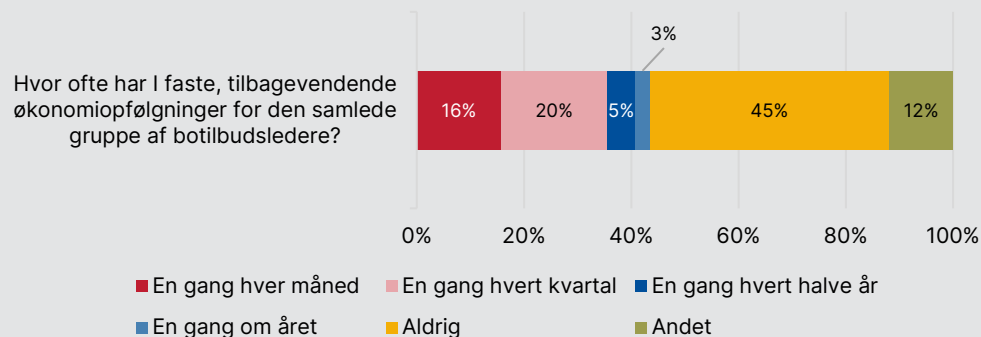
4.1.2 Faste opfølgninger med den samlede gruppe af botilbudsledere

Foruden de faste, tilbagevendende møder med *hver enkelt* botilbudsleder, er der også kommuner, hvor økonomikonsulenten har faste, tilbagevendende møder med *den samlede gruppe* af botilbudsledere. Som det fremgår af Figur 4.2, er det dog mindre udbredt end de individuelle opfølgninger. Det er således kun i lidt mere end hver tredje kommune (36 %), at økonomikonsulenten har faste opfølgninger på økonomien med den samlede gruppe af botilbudsledere enten månedligt eller kvartalsvist. Endnu flere (45 %) af kommunerne svarer, at de aldrig har det. Heraf har seks kommuner skrevet, at de kun har en enkelt botilbudsleder i kommunen, hvorfor spørgsmålet ikke er relevant for dem. Nogle af de kommuner, der har svaret 'andet', angiver, at det kun er ad hoc, at de har opfølgninger med den samlede gruppe af botilbudsledere.

²¹ Hhv. 29 og 31 %.

²² Kun disse kommuner har haft mulighed for at besvare skemaets særskilte spørgsmål om områdeledelse, da disse spørgsmål blev filtreret ud af det elektroniske skema, hvis økonomikonsulenten havde svaret, at der ikke var områdeledelse.

Figur 4.2 Økonomikonsulentens faste økonomiopfølgninger med den samlede gruppe af botilbudsledere



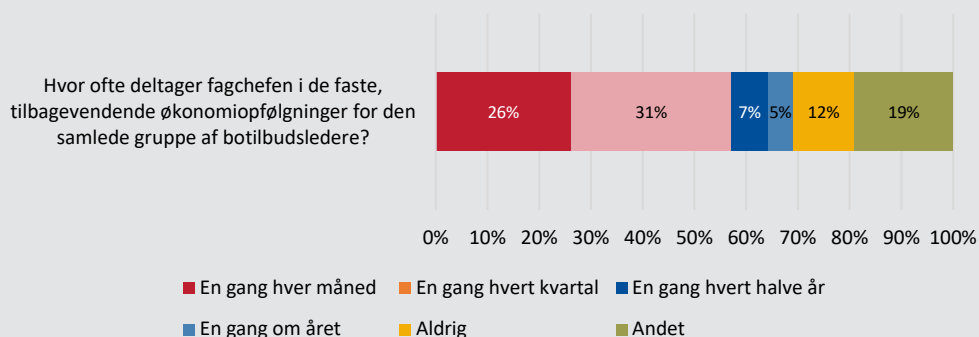
Anm.: Spørgsmål 2.21 i spørgeskema A.

N = 76. Ud af de 34 kommuner, der har svaret 'aldrig', har 6 oplyst, at de har svaret 'aldrig', fordi spørgsmålet ikke er relevant, da der ikke er mere end en botilbudsleder i kommunen. Dette kan også være tilfældet for andre kommuner, der har svaret 'aldrig', eller kommuner, der har svaret 'andet'.

Når vi ser på de 42 kommuner, som *har* faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger for den samlede gruppe af botilbudsledere (eller har svaret 'andet'), så fremgår det af Figur 4.3, at fagchefen i 57 % af tilfældene deltager enten månedligt eller kvartalsvist. Kun i 12 % af kommunerne deltager fagchefen aldrig. I de kommuner (af de 42), hvor økonomikonsulenten har svaret 'ja' til, at der er områdeledelse, ser det ud til, at områdelederen deltager stort set hver gang, der er økonomiopfølgninger for den samlede gruppe af botilbudsledere.²³

²³ Ingen kommuner har svaret 'aldrig' på spørgsmålet om, hvor ofte områdeledere(n) deltager i de faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger for den samlede gruppe af botilbudsledere. 7 har svaret 'månedligt' (41 %), 6 har svaret 'kvartalsvist' (35 %), 1 har svaret 'halvårligt' og 1 har svaret 'en gang om året'. Det svarer nogenlunde til, hvor mange der følger op med de nævnte hyppigheder.

Figur 4.3 Fagchefens deltagelse i økonomiopfølgninger med den samlede gruppe af botilbudsledere



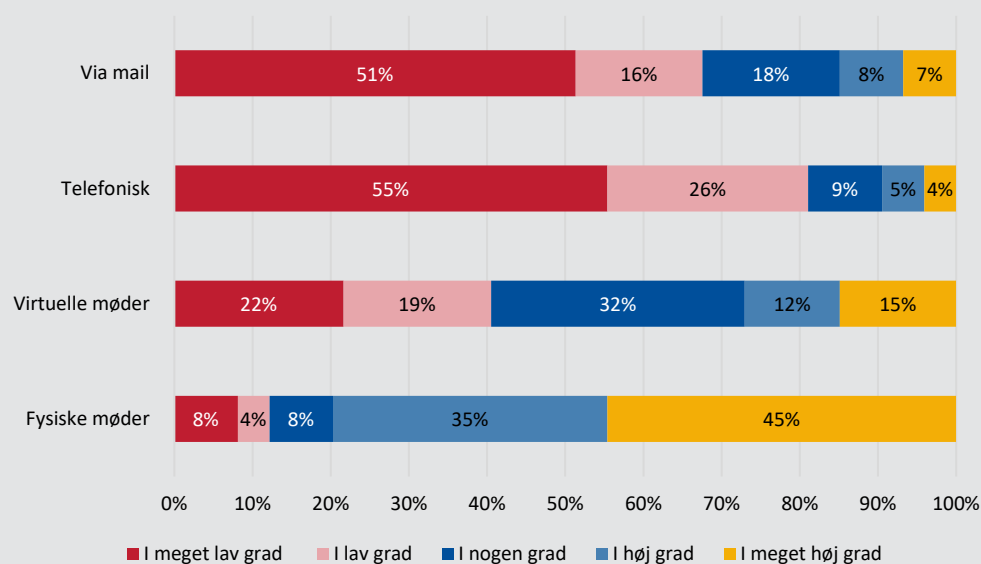
Anm.: Spørgsmål 2.22 i spørgeskema A.

N = 34. Kun kommuner, der har faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger med den samlede gruppe af botilbudsledere, har fået spørgsmålet. Kommuner, der har svaret 'andet', indgår ikke i figuren.

4.1.3 Økonomiopfølgning foregår oftest ved fysiske møder

Fysiske møder er den langt mest udbredte måde, som de faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger foregår på. De anvendes i høj eller meget høj grad i 80 % af kommunerne, jf. Figur 4.4. Virtuelle møder anvendes i lavere grad end fysiske møder i opfølgningen, men i lidt højere grad end mail og telefon.

Figur 4.4 I hvilken grad foregår den faste, tilbagevendende økonomiopfølgning på nedenstående måder?



Anm.: Spørgsmål 2.24 i spørgeskema A. N = 74.

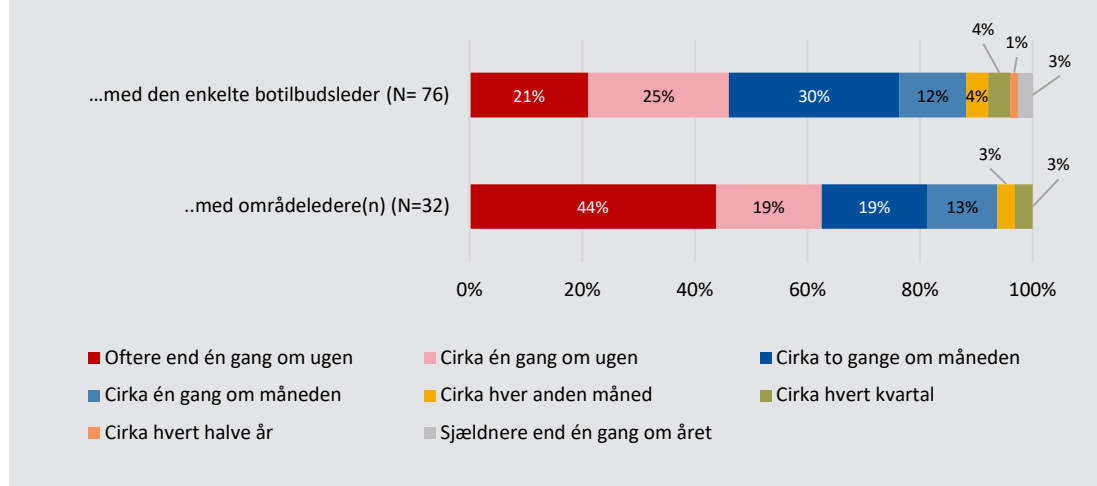
4.1.4 Løbende dialog ud over de faste møder

Ud over de faste, tilbagevendende møder mellem økonomifunktionen og lederne på botilbudsområdet er der jævnlig, løbende dialog. Det fremgår af Figur 4.5. I knap halvdelen af kommunerne (46 %) sker det mindst en gang om ugen, at økonomikonsulenten er i dialog med den enkelte botilbudsleder enten telefonisk, via mail eller ved mødeaktivitet. I næsten 9 ud af 10 kommuner (88 %) sker det mindst en gang om måneden. I de 30 kommuner, hvor økonomikonsulenterne har tilkendegivet, at der er områdeledelse, er der 63 %, som oplyser, at de har dialog med områdelederen mindst en gang om ugen, og for 44 % er det mere end en gang om ugen. Om indholdet af denne løbende dialog bemærker en decentral leder i sin besvarelse: *"Jeg har viden, som økonomi ikke har – og derfor kan de ikke følge alt op så tæt uden dialogen, vi har decentralt."*

Nogle af økonomikonsulenterne har i deres besvarelse af spørgeskemaet bemærket, at de primært er i kontakt med de administrative medarbejdere på botilbuddet frem for botilbudslederen direkte. En af de decentrale ledere har

endvidere påpeget²⁴, at vedkommende har et godt samarbejde med kommunens løn- og personaleafdeling om ansættelser, afskedigelser, sygefravær, barsel mv. En anden decentral leder har bemærket, at den løbende dialog om økonomien ikke sker med økonomikonsulenten, men med egen leder.

Figur 4.5 Ud over de faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger – hvor ofte er I så typisk i dialog på ad hoc-basis?



Anm.: Spørgsmål 2.25 og 2.26 i spørgeskema A.

4.2 Oplevelse af samarbejde og roller

Dette afsnit belyser de decentrale lederes oplevelse af, om økonomiopfølgningerne og samarbejdet hjælper dem i deres styring (afsnit 4.2.1). Vi ser derefter nærmere på, hvilke roller økonomifunktionen har i relation til lederne (afsnit 4.2.2).

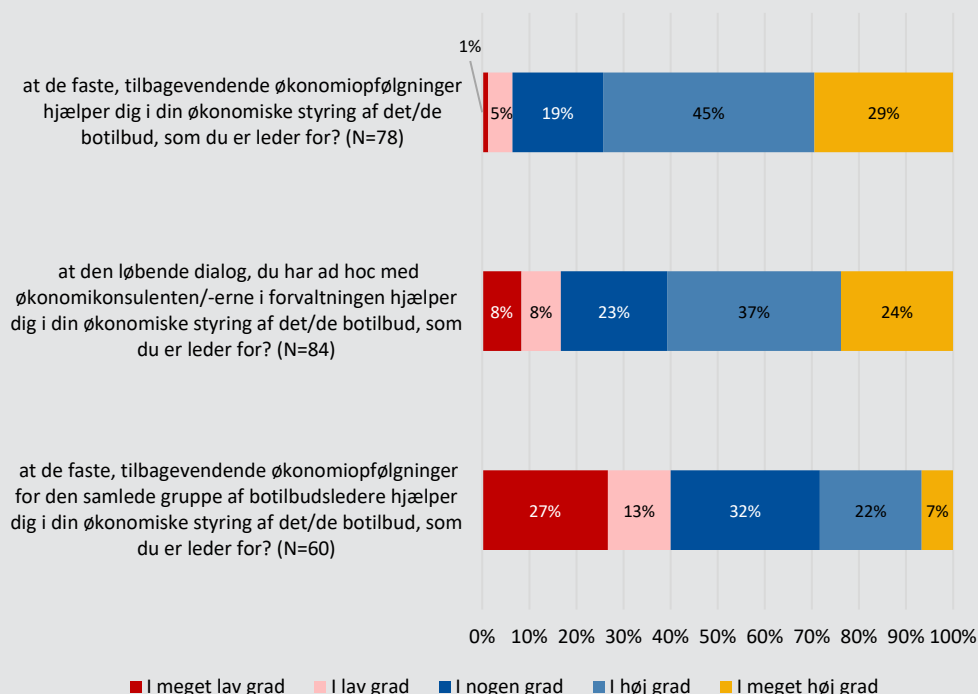
4.2.1 De decentrale lederes oplevelse af opfølgningen

Botilbudslederne i de 32 udvalgte kommuner er blevet bedt om at svare på, i hvilken grad de oplever, at forskellige processer i økonomiopfølgningen hjælper dem i deres økonomiske styring af det eller de botilbud, som de er leder for. Svarfordelingen fremgår af Figur 4.6. Det skal igen understreges, at de 32 kommuner er udvalgt efter, at økonomifunktionen finder understøttelsen af og samarbejdet med de decentrale ledere på botilbudsområdet velfungerende.

²⁴ I besvarelsen af et tilsvarende spørgsmål i spørgeskema B.

Derfor er svarprocenterne ikke repræsentative for botilbudsledere i kommunerne generelt.

Figur 4.6 Botilbudslederens oplevelse af understøttelsen: I hvilken grad oplever du som leder ...



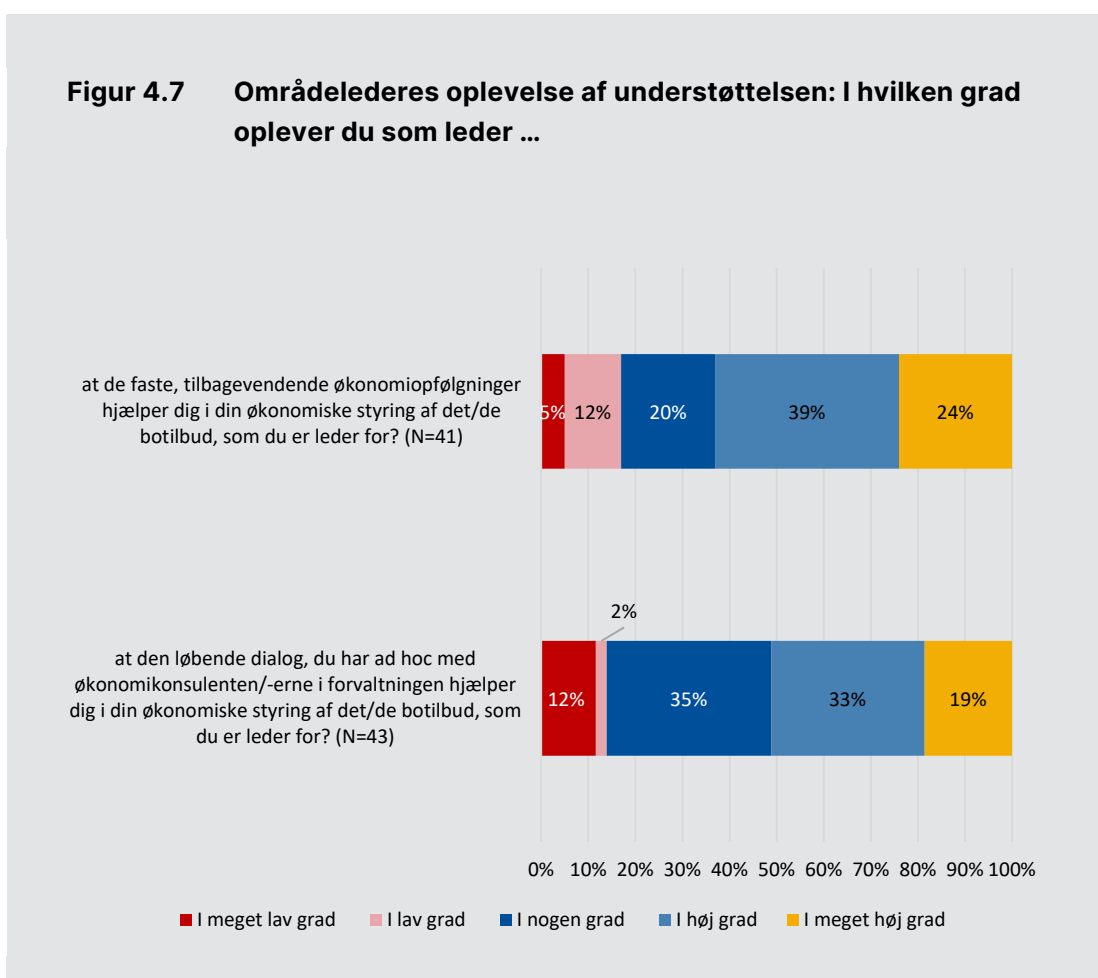
Anm.: Spørgsmål 13, 15 og 19 i spørgeskema B. Spørgeskemaet findes i Bilag 3.

Hver botilbudsleder (svarperson) tæller lige meget i denne opgørelse, der ikke tager hensyn til kommunetilhørsforhold. De botilbudsledere, der har svaret på de to øverste spørgsmål, kommer fra 27 forskellige kommuner, mens de botilbudsledere, der har svaret på det nederste spørgsmål, kommer fra 23 forskellige kommuner.

Det ses af Figur 4.6, at 3 ud af 4 botilbudsledere (74 %) i høj eller meget høj grad oplever, at de faste, tilbagevendende, individuelle økonomiopfølgninger hjælper dem i deres økonomiske styring af botilbuddet. Knap hver tredje botilbudsleder (29 %) oplever i høj eller meget høj grad, at opfølgninger for den samlede gruppe af botilbudsledere hjælper dem i styringen, mens 2 ud af 5 (40 %) angiver, at det i lav eller meget lav grad er tilfældet. Opfølgningerne med hver enkelt botilbudsleder opleves således i langt højere grad som hjælpsomme end opfølgningerne med den samlede gruppe af botilbudsledere. 3 ud af 5 botilbudsledere (61 %) vurderer, at den løbende dialog, de har ad hoc med økonomikonsulenten, hjælper dem i høj eller meget høj grad i deres økonomiske styring. Den løbende dialog er dermed i højere grad hjælpsom end

opfølgninger med den samlede gruppe, men i lidt lavere grad end de faste, individuelle opfølgninger.

Områdeledernes besvarelser af de tilsvarende spørgsmål fremgår af Figur 4.7. Det ses, at 2 ud af 3 områdeledere (63 %) i høj eller meget høj grad oplever, at de faste, tilbagevendende, individuelle økonomiopfølgninger hjælper dem i deres økonomiske styring af de botilbud, de er områdeleder for. Godt halvdelen (52 %) af områdelederne vurderer, at den løbende dialog, de har ad hoc med økonomikonsulenten, hjælper dem i høj eller meget høj grad i deres økonomiske styring. Mønsteret er således det samme som for botilbudslederne. Dog ser det generelt ud til, at botilbudslederne i højere grad end områdelederne finder såvel økonomiopfølgninger som løbende dialog hjælpsomme i styringen.



Anm.: Spørgsmål 17 og 19 i spørgeskema B. Hver områdeleder (svareperson) tæller lige meget i denne opgørelse, der ikke tager hensyn til kommunetilhørsforhold. De områdeledere, der har svaret på det øverste spørgsmål, kommer fra 23 forskellige kommuner, mens de områdeledere, der har svaret på det nederste spørgsmål, kommer fra 24 forskellige kommuner.

En områdeleder, der svarer 'i lav grad' gør i en fritekstkommentar opmærksom på, at materialet fra forvaltningen er behæftet med store usikkerheder, og at data fra ledelsesinformationssystemerne ikke kan stå alene. Omvendt har to

områdeledere, der i høj og meget høj grad føler sig hjulpet af økonomiopfølgningerne, oplyst, at opfølgningerne giver et godt overblik over økonomien og mulighed for i tide at foretage korrigerende handlinger.

4.2.2 Økonomikonsulentens roller og opgaver

Økonomifunktionens understøttelse af de decentrale ledere kan udøves forskelligt på tværs af kommuner, selvom den på papiret ser ens ud. Der kan således være forskellige opfattelser af, hvilken rolle økonomikonsulenten primært skal spille, og hvilke opgaver økonomikonsulenten primært skal varetage.

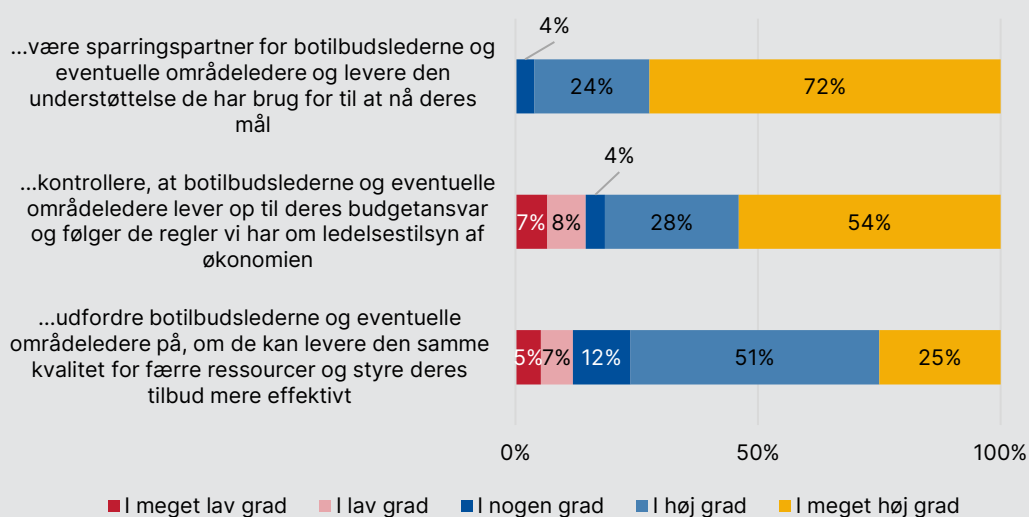
I spørgeskemaet har vi bedt økonomikonsulenterne med ansvar for botilbudsområdet om at svare på, i hvilken grad tre forskellige udsagn svarer til, hvordan svarpersonen oplever sin rolle som økonomikonsulent. De tre udsagn er formuleret med udgangspunkt i tre roller som hhv. sparringspartner, udfordrer og kontrollant:

- **Sparringspartner:** Økonomikonsulentens rolle er at være sparringspartner for botilbudslederne og eventuelle områdeledere og levere den understøttelse, de har brug for til at nå deres mål.
- **Udfordrer:** Økonomikonsulentens rolle er at udfordre botilbudslederne og eventuelle områdeledere på, om de kan levere den samme kvalitet for færre ressourcer og styre deres tilbud mere effektivt.
- **Kontrollant:** Økonomikonsulentens rolle er at kontrollere, at botilbudslederne og eventuelle områdeledere lever op til deres budgetansvar og følger reglerne om ledelsestilsyn af økonomien.

Økonomikonsulenternes svarfordeling fremgår af Figur 4.8, der efterlader et klart billede af, at økonomikonsulenterne i høj grad oplever at have alle tre roller. Rollen som sparringspartner står dog stærkest, idet 96 % af økonomikonsulenterne i høj eller meget høj grad oplever, at det er deres rolle at være sparringspartner. Der er dog også mange, der i høj eller meget høj grad oplever, at de varetager rollerne som kontrollant (82 %) og udfordrer (76 %).

Vi har også spurgt de decentrale ledere i de udvalgte 32 kommuner om, hvordan de i praksis oplever økonomikonsulenternes rolle. Svarene tegner her det samme billede af, at rollen som sparringspartner står stærkest, efterfulgt af rollen som kontrollant og herefter rollen som udfordrer.

Figur 4.8 I hvilken grad svarer nedenstående udsagn til, hvordan du oplever din rolle som økonomikonsulent? Som økonomikonsulent er det min rolle at...



Anm.: Spørgsmål 2.33 i spørgeskema A. N = 76.

Spørgsmålet lød: I hvilken grad svarer nedenstående udsagn til, hvordan du oplever din rolle som økonomikonsulent. (Svar på en skala fra 1 til 10, hvor 1 = i meget lav grad og 10 = i meget høj grad). Vi har omkodet svarene, så 1 og 2 er 'i meget lav grad', 3 og 4 er 'i lav grad', 5 og 6 er 'i nogen grad', 7 og 8 er 'i høj grad', og 9 og 10 er 'i meget høj grad'.

Økonomikonsulenterne blev i spørgeskemaet også bedt om at afveje rollen som sparringspartner over for rollen som hhv. kontrollant og udfordrer på en skala fra 1 til 10.²⁵ Mange havde den kommentar, at de ikke oplever, at der er et modsætningsforhold mellem de to roller, og at de udfylder begge roller. Det er i overensstemmelse med, at økonomikonsulenternes svar på begge afvejningsspørgsmål placerer sig tæt på midten af skalaen, når vi opgør gennemsnittet²⁶. Nogle svarpersoner gjorde også opmærksom på, at kontrol i form af ledelsestilsyn i deres kommune er en opgave, der varetages af kommunens interne revision og ikke af økonomikonsulenterne.

²⁵ Spørgsmålene lød: På en skala fra 1 til 10, hvor vil du så placere din rolle som økonomikonsulent? Både spørgsmål 2.34 og 2.35: 1 = Min rolle er primært at være sparringspartner og give botilbudslederne og eventuelle områdeledere den understøttelse, de ønsker.

Spørgsmål 2.34: 10 = Min rolle er primært at udfordre botilbudslederne og eventuelle områdeledere på, om de kan drive deres botilbud mere effektivt.

Spørgsmål 2.35: 10 = Min rolle er primært at kontrollere, at botilbudslederne og eventuelle områdeledere lever op til deres budgetansvar og følger de regler, vi har om ledelsestilsyn af økonomien.

²⁶ Gennemsnitsværdierne for svarene er 4,8 for spørgsmål 2.34 og 5,1 for spørgsmål 2.35. Bemærk, at midten af skalaen er 5,5, men at respondenterne ofte vil opfatte den som 5.

Vi har også bedt økonomikonsulenterne om at svare på, hvilke opgaver der er blandt de vigtigste for dem i relation til at understøtte de decentrale leders økonomiske styring. Besvarelserne fremgår af Figur 4.9.

At gøre opmærksom på en potentiel budgetoverskridelse er af flest økonomikonsulenter vurderet til i meget høj grad at være blandt de vigtigste opgaver. Lige herefter følger opgaven med at hjælpe de decentrale ledere med at forstå deres budget. 96-97 % af økonomikonsulenterne mener i høj eller meget høj grad, at disse opgaver er blandt de vigtigste.

Herefter følger opgaver relateret til at give lederne ledelsesinformation og lave analyser, der kan belyse praksis. Omkring 80 % af svarpersonerne vurderer i høj eller meget høj grad, at disse opgaver er blandt de vigtigste.

Lavere endnu rangerer opgaver, der har karakter af at udfordre de decentrale ledere, fx ved at komme med forslag til at sikre budgetoverholdelse og effektivisere driften, eller ved at stille spørgsmål til praksis ud fra et ressourceperspektiv. Cirka 50-60 % af svarpersonerne vurderer i høj eller meget høj grad, at disse opgaver er blandt de vigtigste.

Kun 38 % af økonomikonsulenterne ser det i høj eller meget høj grad som en af deres vigtigste opgaver at understøtte dialogen mellem myndighed og udfører. For 37 % er det i lav eller meget lav grad.

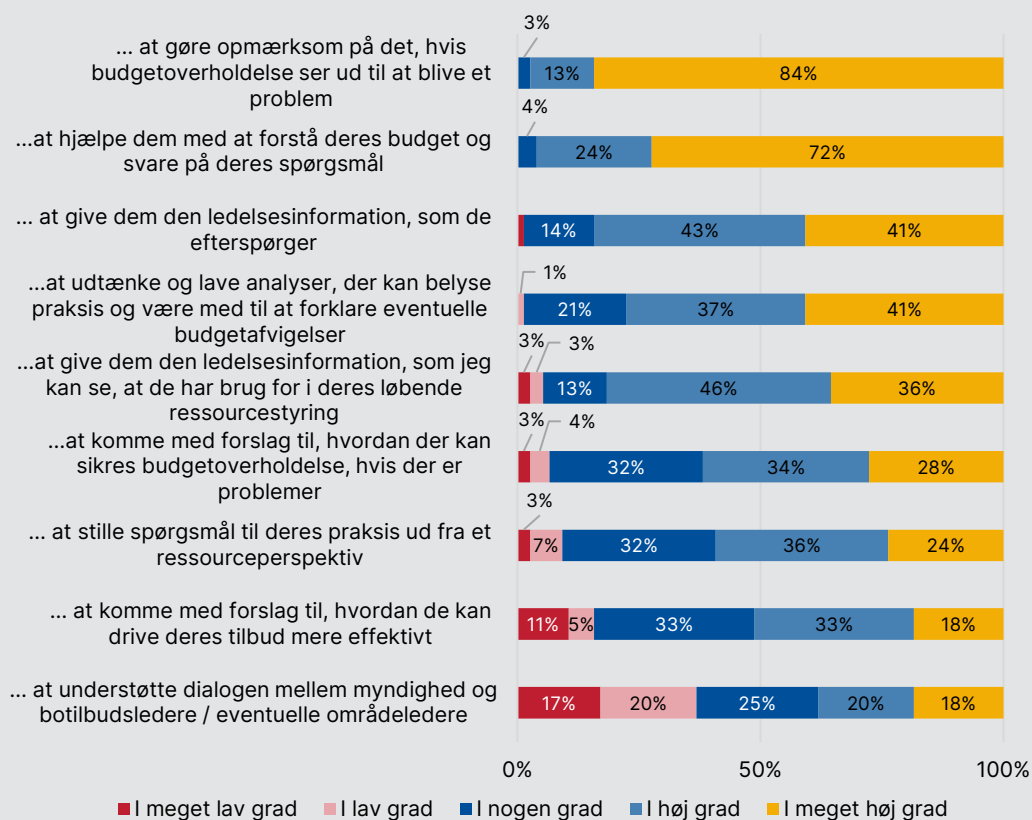
Figur 4.9 viser, hvilke opgaver der vurderes vigtige af dem, der *leverer* understøttelsen. Vi har også spurgt *modtagerne* af understøttelsen – de decentrale driftsledere – i hvilken grad de i praksis oplever, at de nævnte opgaver er en af de vigtigste for økonomikonsulenten. Deres svar tegner overordnet det samme billede af, hvilke opgaver der er de vigtigste, når økonomikonsulenten understøtter dem – der er dog lidt gradsforskelle. De to opgaver, som flest decentrale ledere vurderer i høj eller meget høj grad er en af økonomikonsulentens vigtigste opgaver, er således de samme som dem, økonomikonsulenterne peger på, nemlig 1) at gøre opmærksom på det, hvis budgetoverholdelse ser ud til at blive et problem (angivet af 78 % af driftslederne mod 97 % af økonomikonsulenterne) og 2) at hjælpe lederne med at forstå deres budget og svare på deres spørgsmål (angivet af 75 % af driftslederne mod 96 % af økonomikonsulenterne).²⁷

I spørgeskemaet er driftslederne også blevet spurgt, om økonomikonsulenterne lever op til lederens opfattelse af, hvordan de *burde* blive understøttet. Svarene viser, at det i høj eller meget høj grad er tilfældet for samlet set 64 %

²⁷ N = 123 decentrale ledere fra 32 forskellige kommuner. Billedet er nogenlunde det samme, når vi beregner et gennemsnit inden for hver af de 32 kommuner.

af driftslederne i de 32 kommuner, hvor økonomikonsulenterne giver udtryk for, at understøttelsen er velfungerende.²⁸

Figur 4.9 En af mine vigtigste opgaver som økonomikonsulent i forhold til at understøtte botilbudsledernes og eventuelle områdelederes økonomiske styring er ...



Anm.: Spørgsmål 2.32 i spørgeskema A. N = 76.

²⁸ N = 123. Hvis vi beregner gennemsnittet af lederens besvarelse inden for den enkelte kommune, gælder det for 72 % af kommunerne, at lederne i gennemsnit svarer i høj eller meget høj grad, og 28 % svarer i nogen grad.

4.3 Styringsinformation på botilbudsområdet

I dette afsnit afdækker vi, hvilken styringsinformation kommunerne anvender i understøttelsen af den økonomiske styring på botilbudsområdet.

VIVEs tidligere analyser af økonomisk styring²⁹ peger på, at der for decentrale driftsledere er flere styringsparametre, der kan være væsentlige for at sikre balance mellem udgifter og indtægter, set over budgetåret. Det gælder både ved budgetlægningen, dvs. forud for budgetåret, hvor man kan opstille konkrete forventninger til en række af de faktorer, der er forudsætningen for, at budgettet kan overholdes. Det kan fx være belægningsprocent, lønudgifter, sygefravær og vikarforbrug. Og det gælder i løbet af budgetåret, hvor man kan følge op på, om forudsætningerne holder, for tidligt at forudse og iværksætte handlinger til at imødegå et eventuelt merforbrug.

I dette afsnit ser vi først på, hvilke budgetforudsætninger kommunerne anvender i budgetlægningen (afsnit 4.3.1) og dernæst på, hvilke data man gør brug af, når man følger op på økonomien for det enkelte botilbud (afsnit 4.3.2).

4.3.1 Budgetforudsætninger i budgetlægningen

Vi har spurgt kommunernes økonomikonsulenter om, hvilke budgetforudsætninger der opstilles for det enkelte botilbuds budget forud for budgetåret, og hvem der i givet fald opstiller dem.

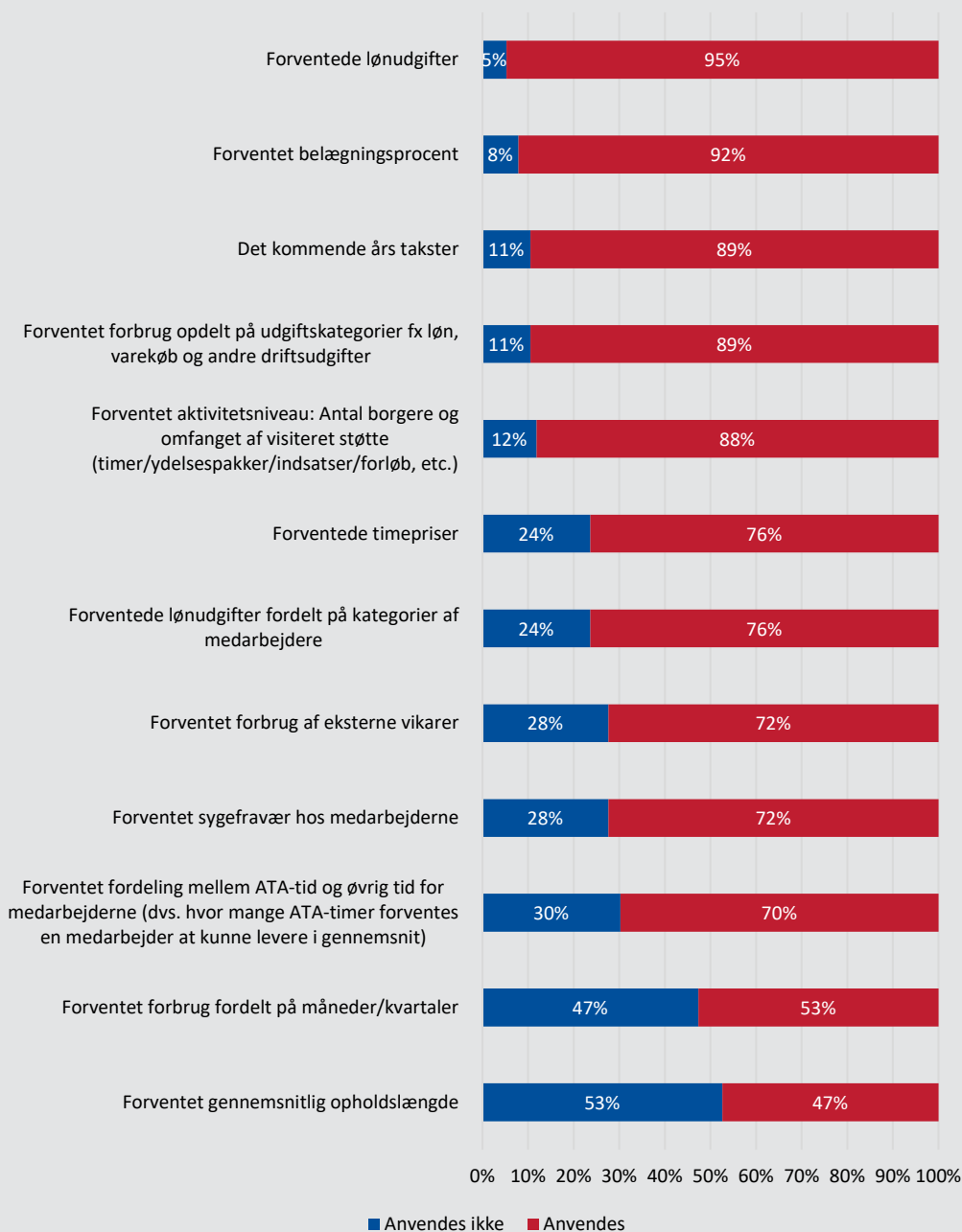
Først ser vi på, hvilke budgetforudsætninger der anvendes. Det er vist i Figur 4.10. Det ses, at langt hovedparten af kommunerne forud for det kommende budgetår opstiller en lang række budgetforudsætninger for det enkelte botilbud. Det gælder først og fremmest forventninger til botilbuddets udgifter, herunder forventede lønudgifter og forventet forbrug til andet end løn, samt botilbuddets indtægter, herunder det kommende års takster, forventet belægningsprocent og forventet aktivitetsniveau (dvs. antal borgere og deres støt-teomfang). Mindst 9 ud af 10 kommuner opstiller forventninger til det kommende år for disse parametre.

De mindst anvendte budgetforudsætninger vedrører forventninger til gennemsnitlig opholdslængde for borgere i botilbuddet og forventninger til forbruget opdelt på måneder eller kvartaler. Det er dog stadig ca. halvdelen af kommunerne, som benytter sig af disse parametre i budgetlægningen, hhv. 47 og 53 %. Det skal bemærkes, at nogle parametre selvsagt er mere relevante for

²⁹ Dalsgaard, Kjærgaard & Lemvigh, 2020; Lemvigh & Kollin, 2022.

nogle typer botilbud end for andre. For eksempel vil den gennemsnitlige opholdslængde være mere relevant at følge for botilbud til midlertidigt ophold end botilbud til længerevarende ophold.

Figur 4.10 Anvendelse af budgetforudsætninger

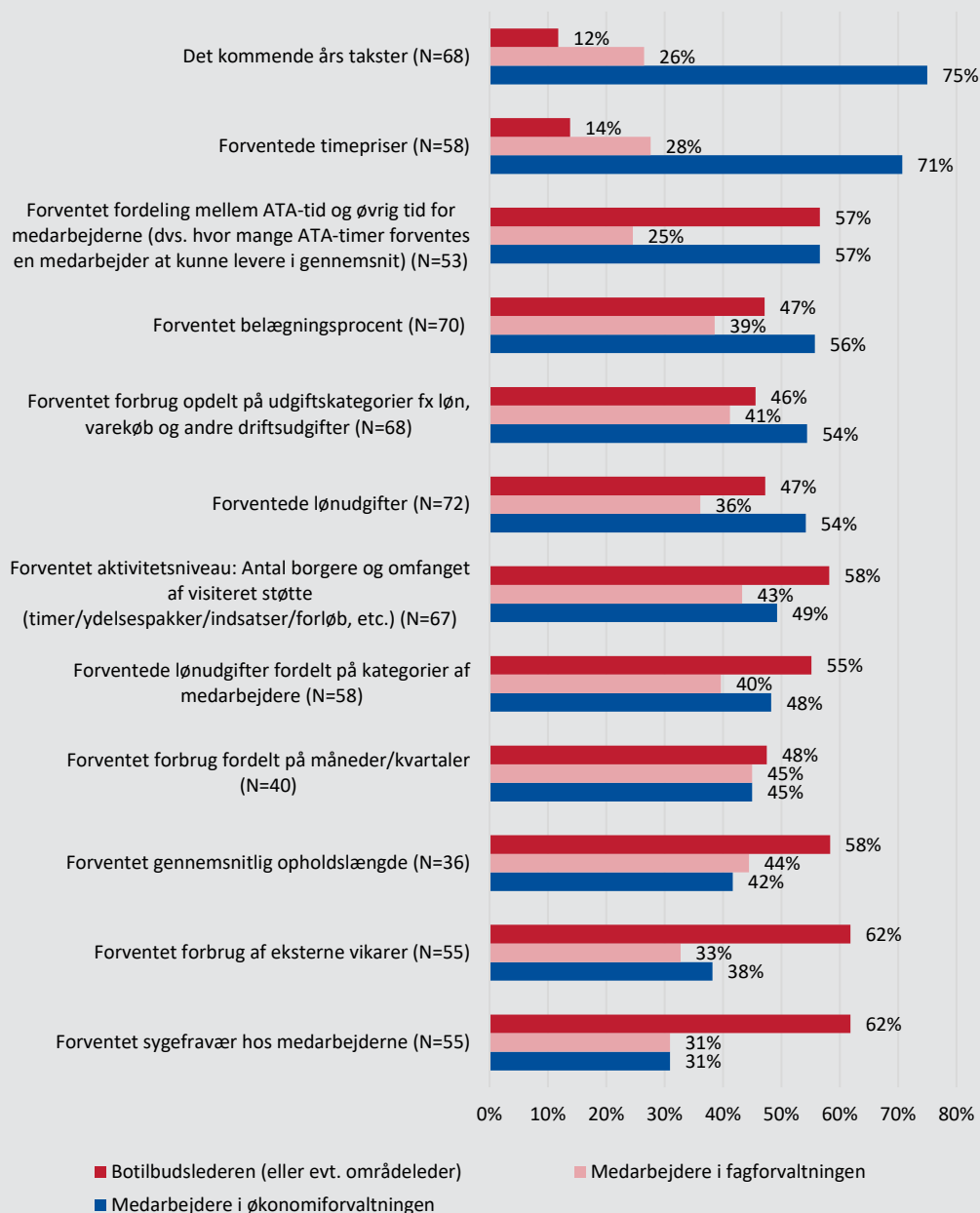


Anm.: Spørgsmål 2.16 i spørgeskema A. N = 76.

Herefter ser vi nærmere på opgavefordelingen i de kommuner, der anvender de forskellige budgetforudsætninger. Det fremgår af Figur 4.11, hvem i kommunen der er involveret i at opstille budgetforudsætningerne, herunder medarbejdere i økonomiforvaltningen eller fagforvaltningen eller de decentrale ledere.

Det ses, at medarbejdere i økonomiforvaltningen især opstiller det kommende års takster og de forventede timepriser. Det gælder således for hhv. 75 og 71 % af de kommuner, der anvender disse forudsætninger, at medarbejdere i økonomiforvaltningen opstiller dem. Medarbejdere i økonomiforvaltningen er omvendt sjældnest med til at opstille forventninger til sygefravær hos botilbuddets medarbejdere (31 %) og vikarforbrug (38 %).

Figur 4.11 Hvem i kommunen opstiller de budgetforudsætninger, der anvendes?



Anm.: Spørgsmål 2.16 i spørgeskema A. N angiver, hvor mange kommuner der har oplyst, at de anvender den pågældende budgetforudsætning. Procentandelen angiver, i hvilket omfang den pågældende medarbejdergruppe er involveret i at opstille forudsætningen. Det har været muligt at sætte flere krydser, hvorfor procenterne ikke summerer til 100 %.

Omvendt forholder det sig, når vi ser på de budgetforudsætninger, som botilbuds- og områdeledere oftest og sjældnest opstiller. Det gælder således, at

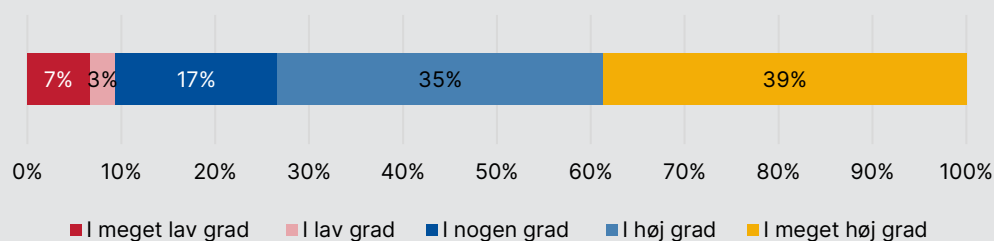
botilbuds- og områdeledere oftest er involveret i at opstille de budgetforudsætninger, der omhandler forventninger til sygefravær hos botilbuddets medarbejdere (62 %) og vikarforbrug (62 %), mens de sjældnest er involveret i at opstille forventninger til takster for det kommende år (12 %) og timepriser (14 %).

For medarbejdere i fagforvaltningen er der ikke på samme måde et billede af, at der er forudsætninger, hvor de er mere involverede end medarbejderne i økonomiforvaltningen eller lederne.

Selvom der er nogle budgetforudsætninger, hvor nogle medarbejdergrupper oftere end andre er involveret i at opstille dem, så er det overordnede billede, at der typisk er flere medarbejdergrupper involveret. Både medarbejdere i økonomiforvaltningen og fagforvaltningen samt de decentrale ledere er involveret i at opstille de forventninger, der anvendes i budgetlægningen.

Dette billede stemmer overens med, at økonomikonsulenter i knap 3 ud af 4 kommuner (74 %) angiver, at de i høj grad eller meget høj grad drøfter med lederne på botilbudsområdet, hvilke forudsætninger der er nødvendige og realistiske, for at det enkelte botilbud kan overholde det kommende års budget. Det fremgår af Figur 4.12. Kun i hver tiende kommune angiver økonomikonsulenterne, at de i lav eller meget lav grad drøfter disse spørgsmål med lederne.

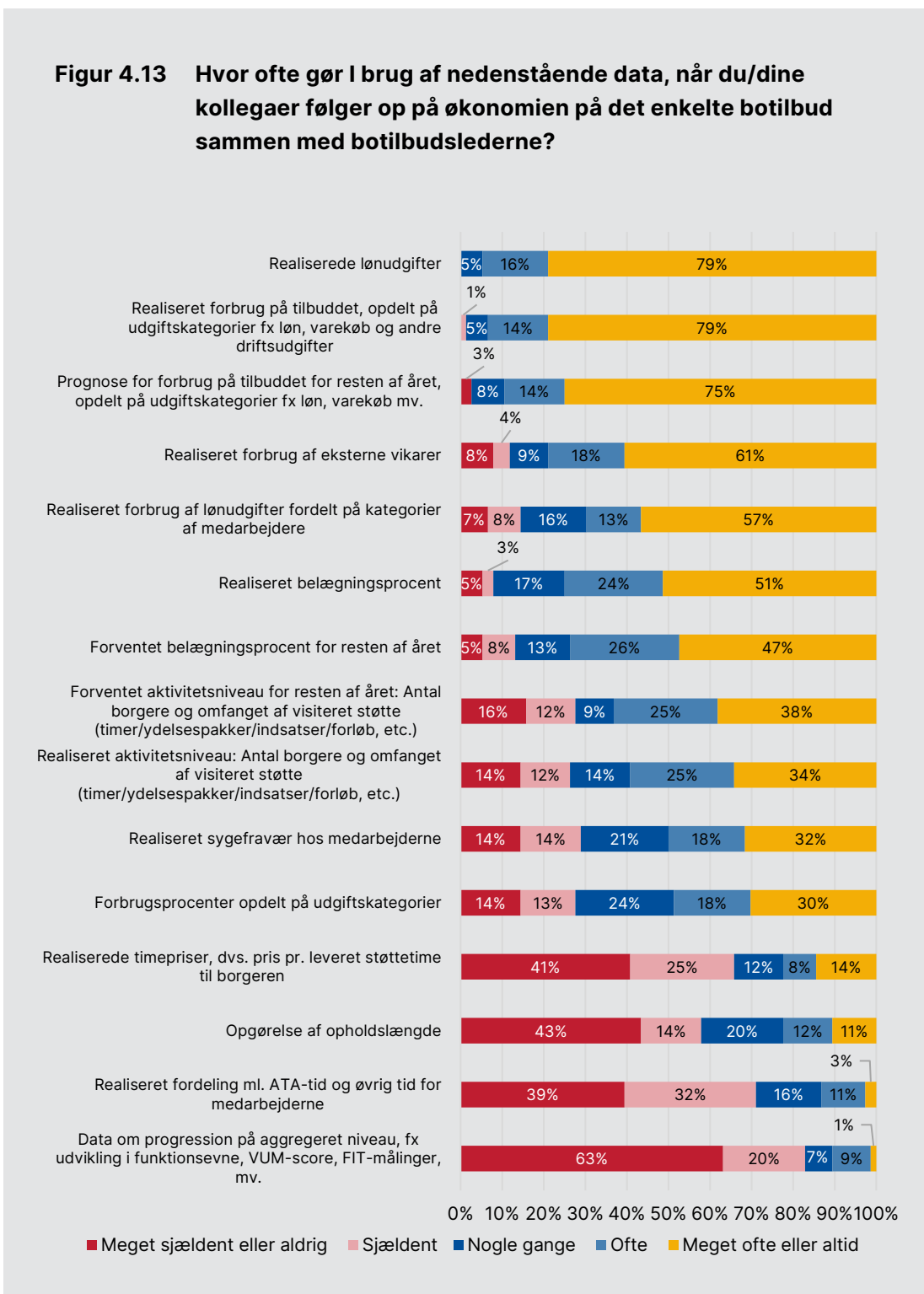
Figur 4.12 I hvilken grad drøfter økonomifunktionen med botilbudslederne, hvilke forudsætninger der er nødvendige og realistiske, for at det enkelte botilbud kan overholde det kommende års budget?



Anm.: Spørgsmål 2.17 i spørgeskema A. N = 75.

4.3.2 Styringsparametre i økonomiopfølgningen

Dette afsnit afdækker, hvilke data man typisk gør brug af, når økonomikonsulenterne sammen med botilbudslederne følger op på økonomien for det enkelte botilbud. Svarfordelingen fremgår af Figur 4.13.



Anm.: Spørgsmål 2.27 i spørgeskema A. N = 76.

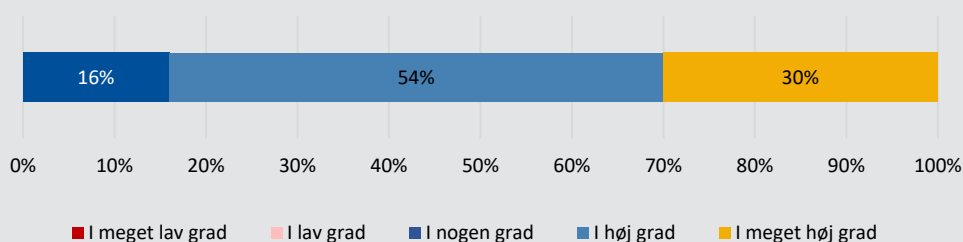
Helt overordnet tegner der sig et billede af, at der oftest følges op på oplysninger om forbrug (udgifter), dernæst oplysninger om belægning og aktivitet (indtægtsgrundlag), herefter oplysninger om sygefravær, timepriser og ATA-tid (produktivitet) og sjældnest data om faglige resultater.

Det skal igen bemærkes, at nogle parametre er mere relevante for nogle typer botilbud end for andre. For eksempel vil den gennemsnitlige opholdslængde være mere relevant at følge for botilbud til midlertidigt ophold end botilbud til længerevarende ophold.

Det er også værd at bemærke, at svarene i Figur 4.13 vedrører de data, man bruger, når økonomikonsulenter sammen med botilbudslederne følger op på botilbuddets økonomi. Nogle af parametrene kan derfor godt blive anvendt i andre sammenhænge, fx i de decentrale leders egen løbende ressourcestyring.

Der er ifølge økonomikonsulenterne generelt i høj grad enighed mellem økonomifunktion og botilbudsledere om, hvilke data der er væsentlige at have fokus på i opfølgningen på botilbuddets økonomi. 84 % angiver således, at der i høj eller meget høj grad er enighed, mens ingen vurderer, at der i lav eller meget lav grad er enighed, jf. Figur 4.14.

Figur 4.14 I hvilken grad oplever økonomikonsulenterne, at økonomifunktion og botilbudsledere er enige om, hvilke data der er væsentlige at have fokus på i opfølgningen på økonomien og den løbende ressourcestyring?



Anm.: Spørgsmål 2.28 i spørgeskema A. Spørgeskemaet findes i Bilag 2. N = 76.

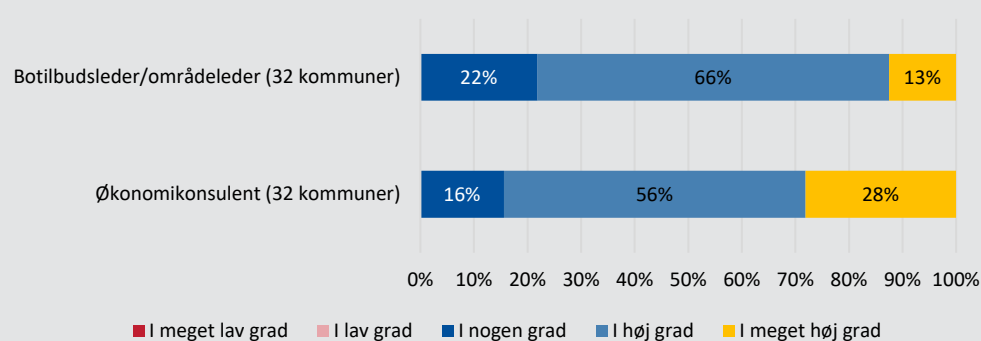
Opfattelsen er nogenlunde den samme, når vi spørger botilbudsledere og områdeledere i de 32 udvalgte kommuner. Det fremgår af Figur 4.15, hvor vi har sammenholdt svarene fra økonomikonsulenterne i de 32 kommuner med botilbuds- og områdeledernes svar (opgjort som et gennemsnit for hver kommune). Selvom økonomikonsulenterne ser ud til at vurdere, at der i lidt højere grad er enighed, er forskellen ikke markant, og fælles for dem er, at hverken økonomikonsulenter eller decentrale ledere tilkendegiver en lav eller meget lav

grad af enighed. Som nævnt skal det selvfølgelig bemærkes, at de 32 kommuner ikke kan forventes at være repræsentative.

Flere decentrale ledere har givet uddybende bemærkninger til deres besvarelse i fritekstkommentarer. En leder har oplyst, at vedkommende oplever manglende forståelse for, at eksisterende data fra ledelsesinformationssystemerne ikke er tilstrækkelige til at give et retvisende billede af praksis. En områdeleder har skrevet, at vedkommende mangler data for at kunne danne sig et overblik over økonomien og give egne ledere et større indblik i økonomien i deres respektive botilbud for at inddrage dem mere i de økonomiske prioriteringer. Sidstnævnte handler bl.a. om at kunne omregne takstindplacering og støttebehov til medarbejderressourcer (timer) og følge udviklingen i lønudgifter.

Figur 4.15 I hvilken grad oplever økonomikonsulenter og decentrale ledere, at de er enige om, hvilke data der er væsentlige at have fokus på i opfølgningen på botilbuddets økonomi?

Besvarelser fra decentrale ledere og økonomikonsulenter i 32 udvalgte kommuner, hvor økonomikonsulenterne finder understøttelsen og samarbejdet velfungerende.

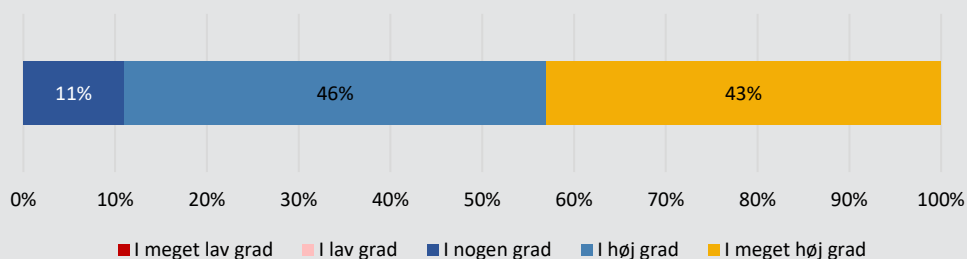


Anm.: Spørgsmål 2.28 i spørgeskema A og spørgsmål 21 i spørgeskema B. Spørgeskemaerne findes i Bilag 2 og 3.

Besvarelser fra de 123 område-/botilbudsledere i spørgeskema B er blevet omregnet til et kommunegennemsnit for hver kommunes ledere. Hver svarkategori er tildelt en værdi fra 1 til 5, og på den baggrund er der udregnet et gennemsnit, som er afrundet og konverteret tilbage til den matchende svarkategori.

Et væsentligt element i den løbende økonomiske styring er at kunne opdage, hvis der er udsigt til et merforbrug, og identificere mulige årsager hertil. Som det fremgår af Figur 4.16, oplever 89 % af økonomikonsulenterne, at det i høj eller meget høj grad er muligt at identificere årsagen, hvis et botilbud i løbet af året ser ud til at få et mer- eller mindreforbrug.

Figur 4.16 I hvilken grad er det ifølge økonomikonsulenterne muligt at identificere årsager til et forventet mer- eller mindreforbrug i løbet af året?

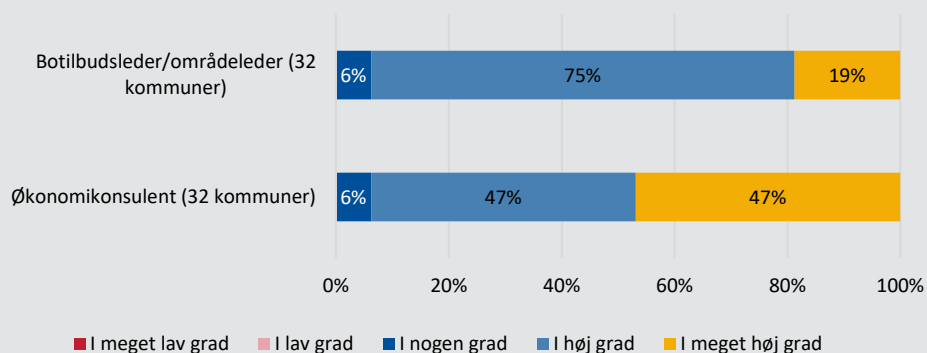


Anm.: Spørgsmål 2.29 i spørgeskema A. Spørgeskemaet findes i Bilag 2. N = 76.

Igen har vi sammenholdt svarene fra økonomikonsulenterne i de 32 udvalgte kommuner med botilbuds- og områdeledernes svar (opgjort som et gennemsnit for hver kommune). Svarene fremgår af Figur 4.17.

Figur 4.17 I hvilken grad er det ifølge økonomikonsulenter og decentrale ledere muligt at identificere årsager til et forventet mer- eller mindreforbrug i løbet af året?

Besvarelser fra decentrale ledere og økonomikonsulenter i 32 udvalgte kommuner, hvor økonomikonsulenterne finder understøttelsen og samarbejdet velfungerende.

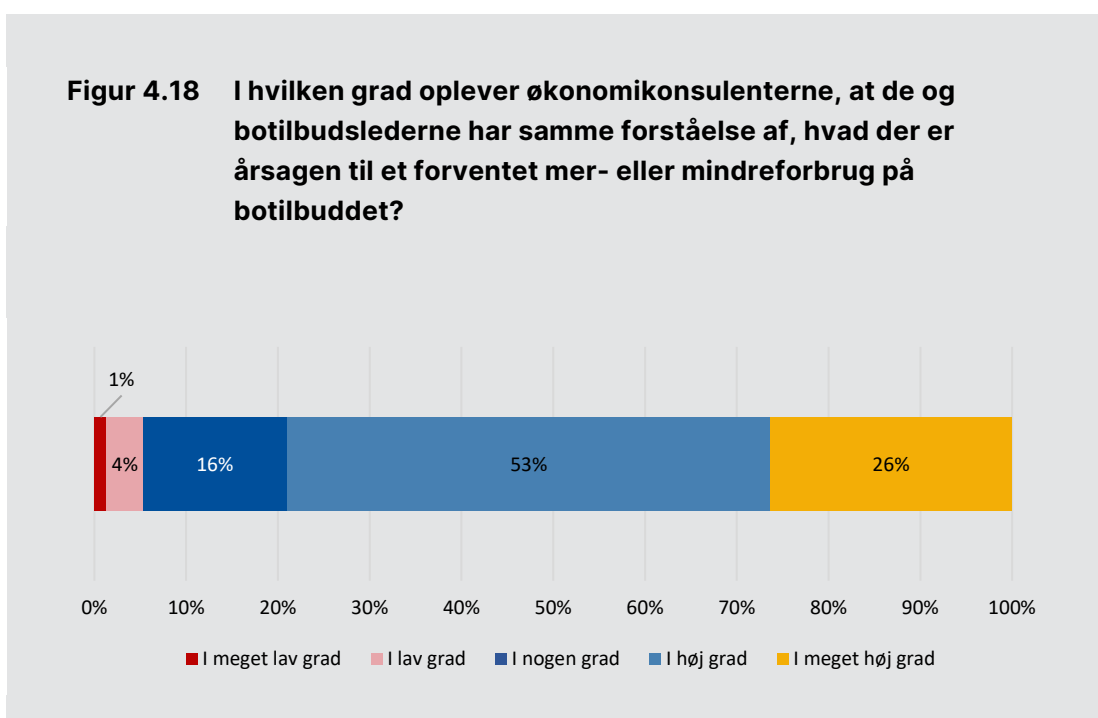


Anm.: Spørgsmål 2.29 i spørgeskema A og spørgsmål 22 i spørgeskema B. Spørgeskemaerne findes i Bilag 2 og 3.

Besvarelser fra de 123 område-/botilbudsledere i spørgeskema B er blevet omregnet til et kommunegennemsnit for hver kommunes ledere. Hver svarkategori er tildelt en værdi fra 1 til 5, og på den baggrund er der udregnet et gennemsnit, som er afrundet og konverteret tilbage til den matchende svarkategori.

Det ses, at økonomikonsulenterne igen er lidt mere positive i deres vurdering, idet næsten halvdelen (47 %) mener, at det i meget høj grad er muligt at identificere årsager til et forventet mer- eller mindreforbrug, mens det samme kun gælder de decentrale ledere i knap hver femte kommune (19 %). Hverken økonomikonsulenter eller decentrale ledere mener dog, at det i lav eller meget lav grad er muligt. Som nævnt skal man holde sig for øje, at de 32 kommuner ikke nødvendigvis er repræsentative for billedet på landsplan.

Endelig er både økonomikonsulenter og decentrale ledere blevet bedt om at svare på, i hvilken grad de oplever at have samme forståelse af, hvad der er årsagen til et forventet mer- eller mindreforbrug. I Figur 4.18 ses svarfordelingen for økonomikonsulenterne i de 76 kommuner. Her oplever 79 %, at økonomifunktionen og botilbudslederne i høj eller meget høj grad har samme forståelse af, hvad der er årsagen til et forventet mer- eller mindreforbrug.



Anm.: Spørgsmål 2.30 i spørgeskema A. Spørgeskemaet findes i Bilag 2. N = 76.

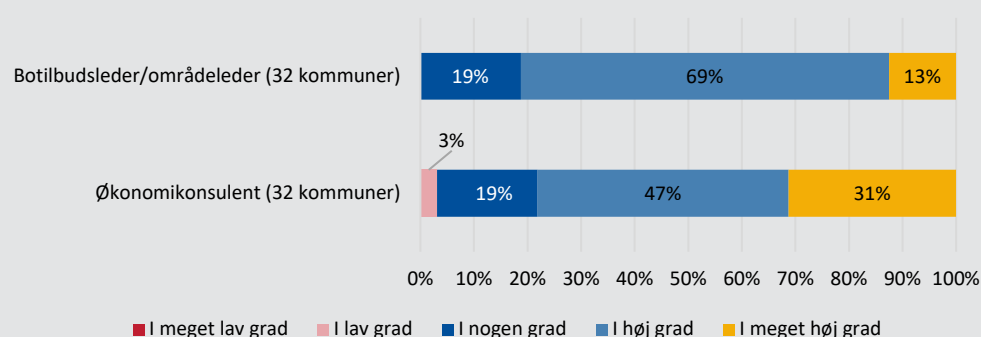
Igen har vi sammenholdt svarene fra økonomikonsulenterne i de 32 udvalgte kommuner med botilbuds- og områdeledernes svar (opgjort som et gennemsnit for hver kommune). Svarene fremgår af Figur 4.19.

Det ses, at økonomikonsulenterne i de 32 udvalgte kommuner er lidt mere positive i deres vurderinger end de decentrale ledere. Knap hver tredje økonomikonsulent (31 %) oplever i meget høj grad, at de og lederne har samme forståelse af, hvad der er årsagen til et forventet mer- eller mindreforbrug. Det

samme gælder kun de decentrale ledere i hver ottende kommune (13 %). Generelt er der dog økonomikonsulenter og decentrale ledere i ca. 8 ud af 10 kommuner, der i høj eller meget høj grad oplever, at der er en fælles forståelse af årsager til et forventet mer- eller mindreforbrug. Samtidig oplever ingen decentrale ledere og kun meget få økonomikonsulenter, at der i lav eller meget lav grad er samme forståelse. Som nævnt er de 32 kommuner formentlig ikke repræsentative for billedet på landsplan.

Figur 4.19 I hvilken grad oplever økonomikonsulenter og decentrale ledere, at de har samme forståelse af, hvad der er årsagen til et forventet mer- eller mindreforbrug på botilbuddet?

Besvarelser fra decentrale ledere og økonomikonsulenter i 32 udvalgte kommuner, hvor økonomikonsulenterne finder understøttelsen og samarbejdet velfungerende.



Anm.: Spørgsmål 2.30 i spørgeskema A og spørgsmål 23 i spørgeskema B. Spørgeskemaerne findes i Bilag 2 og 3.

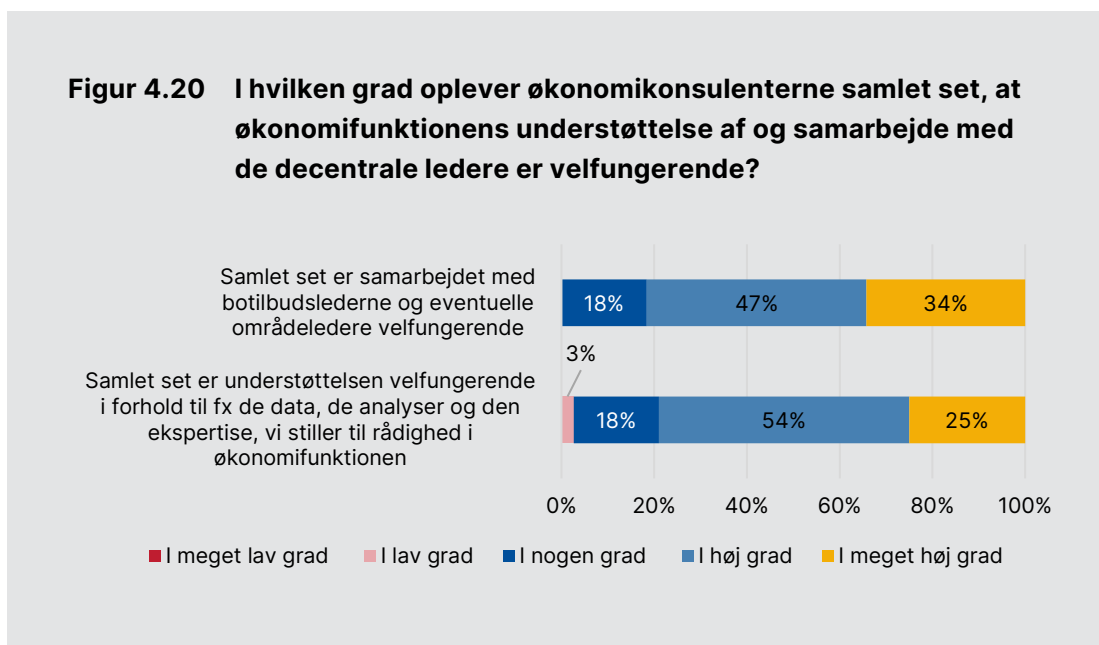
Besvarelser fra de 123 område-/botilbudsledere i spørgeskema B er blevet omregnet til et kommunegennemsnit for hver kommunes ledere. Hver svarkategori er tildelt en værdi fra 1 til 5, og på den baggrund er der udregnet et gennemsnit, som er afrundet og konverteret tilbage til den matchende svarkategori.

4.4 Kvalitet og forbedringspotentialer i understøttelsen

I dette afsnit undersøger vi, i hvilken grad økonomifunktionens understøttelse af og samarbejde med de decentrale driftsledere vurderes som velfungerende (afsnit 4.4.1), og hvilke forbedringspotentialer driftsledere og økonomikonsulenter peger på (afsnit 4.4.2).

4.4.1 Velfungerende understøttelse og samarbejde de fleste steder

Langt størstedelen af økonomikonsulenterne i kommunerne vurderer, at understøttelsen af og samarbejdet med de decentrale ledere på botilbudsområdet er velfungerende. Det fremgår af Figur 4.20, hvoraf det ses, at næsten 4 ud af 5 økonomikonsulenter (79 %) vurderer, at understøttelsen i høj eller meget høj grad er velfungerende i forhold til fx de data, de analyser og den ekspertise, som økonomifunktionen stiller til rådighed. Tilsvarende vurderer 4 ud af 5 økonomikonsulenter (81 %), at deres samarbejde med lederne på botilbudsområdet samlet set i høj eller meget høj grad er velfungerende.



Anm.: Spørgsmål 2.37 i spørgeskema A. Spørgeskemaet findes i Bilag 2. N = 76.

De, der *leverer* understøttelsen, vurderer altså generelt, at den er velfungerende. Det er dog i lige så høj grad relevant at afdække modtagernes vurdering. Vi har derfor sammenholdt svarene fra økonomikonsulenterne i de 32 udvalgte kommuner med botilbuds- og områdeledernes svar fra de samme kommuner. Dog er der på dette spørgsmål kun svar fra decentrale ledere i 31 kommuner, hvorfor kun svarene fra de 31 kommuner sammenholdes. Svarfordelingerne fremgår af Figur 4.21. Det ses, at de decentrale ledere langt overvejende vurderer både understøttelsen og – især – samarbejdet som velfungerende, men ikke i lige så høj grad som økonomikonsulenterne.

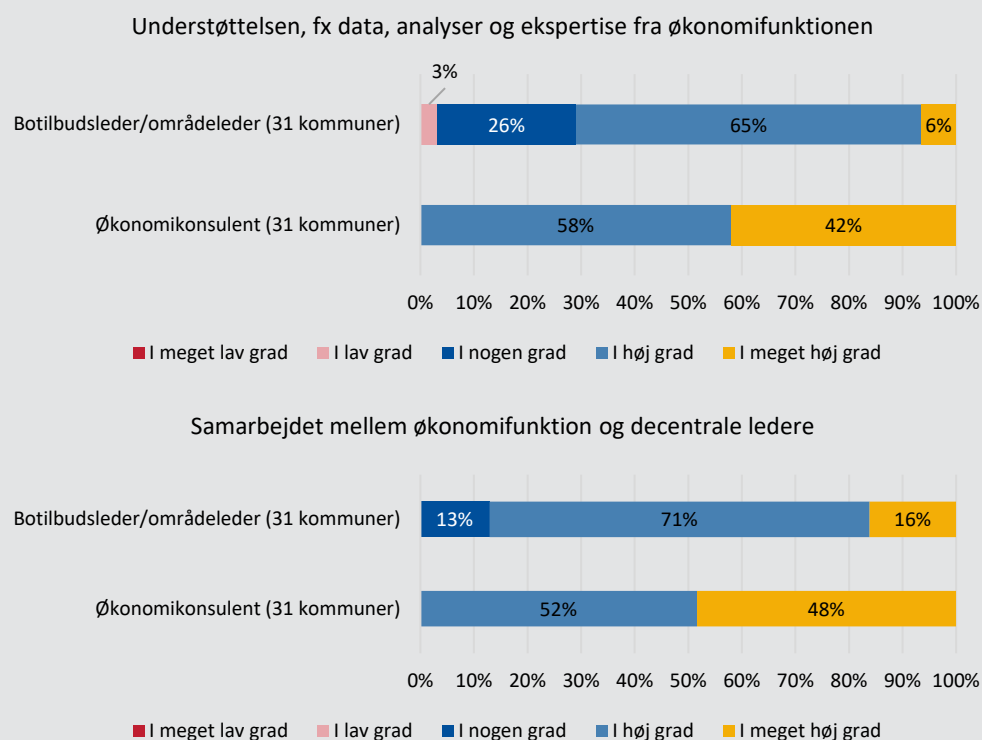
Den øverste graf i Figur 4.21 viser, at økonomikonsulenterne i alle de 31 kommuner vurderer understøttelsen til i høj eller meget høj grad at være velfungerende³⁰, mens det samme gælder for de decentrale ledere i 71 % af kommunerne. 42 % af økonomikonsulenterne vurderer understøttelsen til i meget høj

³⁰ Jf. udvælgelseskriteriet for de 32 kommuner.

grad at være velfungerende, mens det kun gælder 6 % af de decentrale ledere i kommunerne. Samtidig vurderer område- og botilbudslederne i godt hver fjerde kommune (26 %), at understøttelsen kun i nogen grad er velfungerende i form af fx de data, de analyser og den ekspertise, som økonomifunktionen stiller til rådighed. Nogle af lederne har bemærket³¹, at de oplever, at økonomikonsulenterne ikke har tilstrækkelig viden om de enkelte tilbud til at kunne understøtte de decentrale ledere.

Figur 4.21 I hvilken grad oplever du samlet set, at understøttelsen og samarbejdet er velfungerende?

Besvarelser fra økonomikonsulenter og decentrale ledere i de 32 udvalgte kommuner, hvor økonomikonsulenterne finder understøttelsen og samarbejdet velfungerende.



Anm.: Spørgsmål 2.37 i spørgeskema A og spørgsmål 30 i spørgeskema B. Spørgeskemaerne findes i Bilag 2 og 3.

Besvarelser fra de 122 område-/botilbudsledere i spørgeskema B er blevet omregnet til et kommunegennemsnit for hver kommunes ledere. Hver svarkategori er tildelt en værdi fra 1 til 5, og på den baggrund er der udregnet et gennemsnit, som er afrundet og konverteret tilbage til den matchende svarkategori. Da der i en af de 32 kommuner ikke er svar på dette spørgsmål fra decentrale ledere, er der kun blevet sammenholdt svar for 31 kommuner.

³¹ I fritekstbesvarelsen til et andet spørgsmål i spørgeskema B (spørgsmål 25). Spørgeskemaet findes i Bilag 3.

Lidt mere enige er de to grupper i vurderingen af deres indbyrdes samarbejde. Økonomikonsulenter i alle 31 kommuner giver udtryk for, at samarbejdet i høj eller meget høj grad er velfungerende³², mens det samme gælder decentrale ledere på botilbudsområdet i 87 % af kommunerne. Lederne i de resterende 13 % af kommunerne vurderer, at samarbejdet i nogen grad er velfungerende.

Der er således i overvejende grad en vurdering af, at understøttelsen og – især – samarbejdet er velfungerende. Alligevel er der områder, hvor såvel økonomikonsulenter som decentrale ledere tilkendegiver, at der er rum for forbedring. Det afdækkes i næste afsnit.

4.4.2 Forbedringspotentialer

Økonomikonsulenter og decentrale ledere er blevet spurgt, i hvilken grad de oplever, at en række forhold kan forbedre økonomifunktionens understøttelse af og samarbejde med de decentrale ledere. Det bemærkes, at de forhold, der vurderes i højest grad at *kunne* forbedre understøttelsen og samarbejdet, ikke nødvendigvis er der, hvor det er *vigtigst*. Måske er det bare de forhold, hvor understøttelsen og samarbejdet i dag er svagest.³³

Figur 4.22 viser økonomikonsulenternes svar i 76 kommuner. Det ses, at når økonomikonsulenterne skal udpege forbedringspotentialer i understøttelsen af botilbudsledere og områdeledere, peger de især på forhold relateret til data. Relativt mange kommuner peger således på, at understøttelsen i høj eller meget høj grad kan forbedres med bedre datakvalitet i tilgængelige data (62 %), flere analyser af data (47 %), flere tilgængelige data (34 %) og flere redskaber til botilbudslederne, så de fx selv løbende kan trække data (46 %). Nogle økonomikonsulenter har i fritekstkommentarer uddybet, at det særligt er data om effekt, hvor de oplever, at der er et forbedringspotentiale.

Efter datarelaterede forhold følger samarbejdsrelaterede forhold. Blandt økonomikonsulenterne peges der således på, at understøttelsen og samarbejdet i høj eller meget høj grad kan forbedres ved øget viden om og forståelse for økonomi hos botilbudslederne (36 %), bedre samarbejdsrelationer mellem økonomifunktion og decentrale ledere (26 %) og øget viden om og forståelse for botilbudsområdet hos økonomifunktionen (21 %). I relation hertil peger 33 % på mere tid og flere ressourcer i økonomifunktionen som noget, der i høj eller meget høj grad kan forbedre understøttelsen, ligesom 16 % peger på hyppigere møder og mere dialog mellem økonomifunktion og ledere.

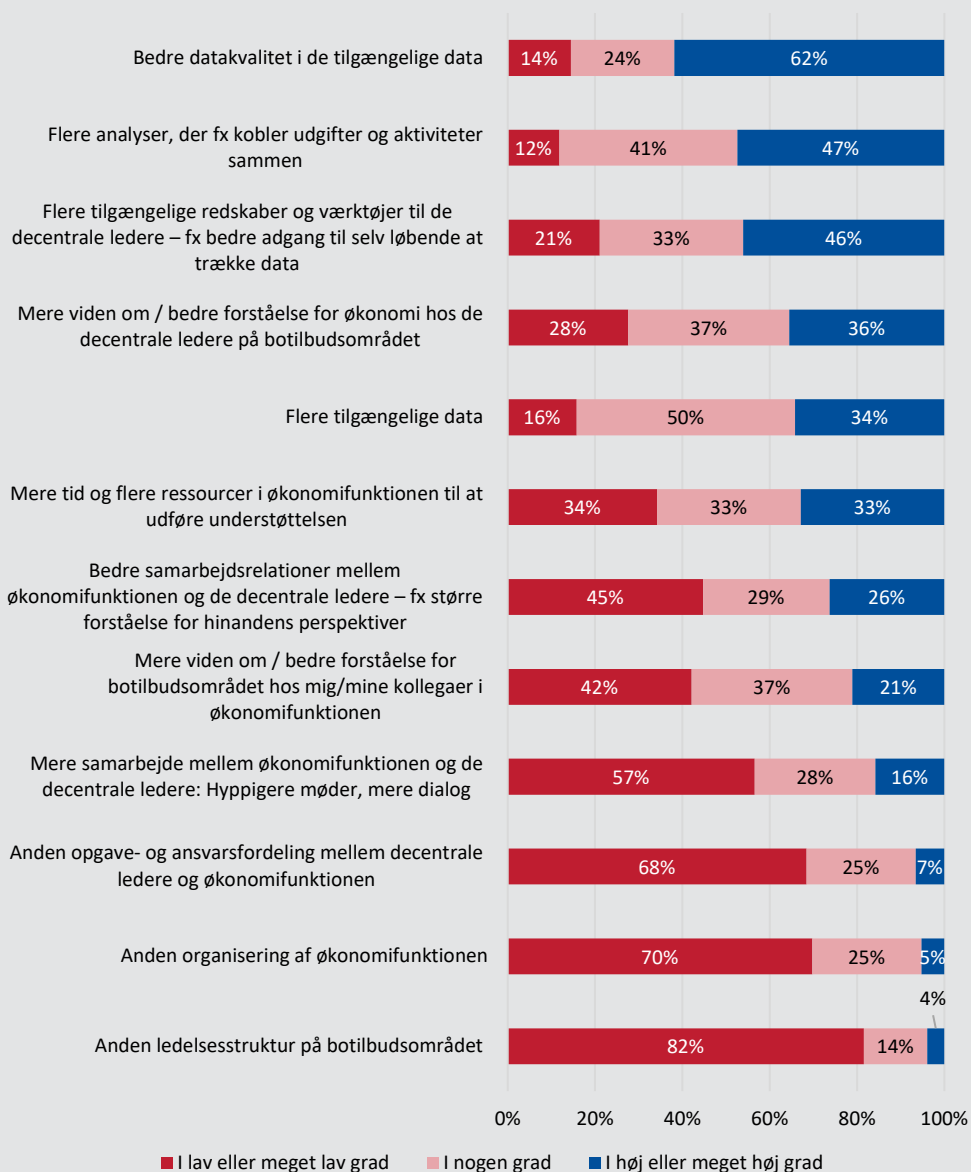
Der er til gengæld meget få, der peger på, at ændret opgavefordeling (7 %), ændret organisering af økonomifunktionen (5 %) eller ændret ledelsesstruktur

³² Jf. udvælgelseskriteriet for de 32 kommuner.

³³ Jf. også en bemærkning fra en af svarpersonerne.

på botilbudsområdet (4 %) i høj eller meget høj grad kan forbedre understøttelsen.

Figur 4.22 Økonomikonsulenternes vurdering af forbedringspotentialer



Anm.: Spørgsmål 2.36 i spørgeskema A. Spørgeskemaet findes i Bilag 2. N = 76.

Det er i store træk de samme forbedringspotentialer, der lægges vægt på, når vi ser på svarene fra de 122 botilbuds- og områdeledere i de 32 udvalgte kommuner, jf. Figur 4.23. Dog er der generelt lidt færre, der i høj eller meget

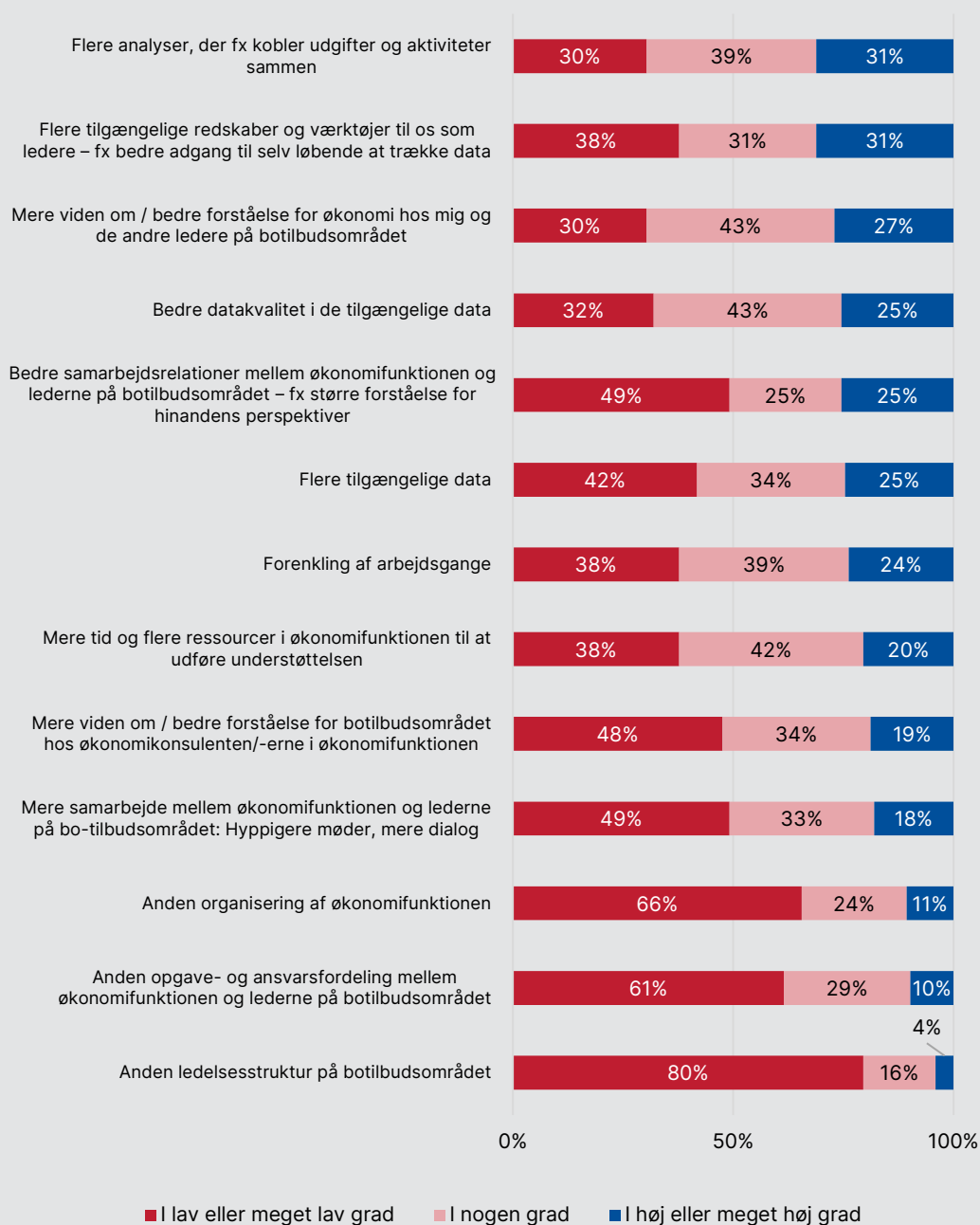
høj grad ser forbedringspotentialer, hvilket formentlig hænger sammen med, at kommunerne er udvalgt, fordi økonomikonsulenterne vurderer, at de har en velfungerende understøttelse. Også blandt økonomikonsulenterne er der generelt en lavere andel i de 32 kommuner, der i høj eller meget høj grad ser forbedringspotentialer, end blandt økonomikonsulenterne i alle de 76 svarkommuner. Det er som forventet.

Det er værd at bemærke, at 27 % af de decentrale ledere mener, at det i høj eller meget høj grad kunne forbedre understøttelsen og samarbejdet, hvis de selv og de andre ledere på botilbudsområdet fik mere viden om og bedre forståelse for økonomi. Kun 19 % af de decentrale ledere mener, at der i høj eller meget høj grad er et forbedringspotentiale i, at økonomikonsulenterne øger deres viden om og forståelse for botilbudsområdet. Det svarer nogenlunde til den generelle vurdering blandt økonomikonsulenterne. Ligeledes er der overensstemmelse mellem, hvor stor en andel af økonomikonsulenterne hhv. driftslederne, der i høj eller meget høj grad ser forbedringspotentialer i bedre samarbejdsrelationer.³⁴

³⁴ Der er generelt også en høj grad af overensstemmelse, hvis vi udelukkende ser på svarene fra økonomikonsulenterne fra de 32 kommuner sammenlignet med gennemsnittet af driftsledernes svar inden for den enkelte kommune.

Figur 4.23 Decentrale lederes vurdering af forbedringspotentialer

Besvarelser fra decentrale ledere i 32 udvalgte kommuner, hvor økonomikonsulenterne finder understøttelsen og samarbejdet velfungerende.



Anm.: Spørgsmål 29 i spørgeskema B. Spørgeskemaet findes i Bilag 3. N = 122. Lederne på botilbudsområdet har – modsat økonomikonsulenterne – haft mulighed for at svare 'Forenkling af arbejdsgange'.

Hver leder (svarperson) tæller lige meget i denne opgørelse, der ikke tager hensyn til kommunetilhørsforhold. Hverken svarprocenter eller prioritering af forbedringspotentialer ændrer sig væsentligt, hvis man tager et gennemsnit af ledere inden for hver kommune.

Litteratur

Dalsgaard, C. T., Lemvigh, K., & Panduro, B. (2019). *Det specialiserede voksenområde: Inspiration til den økonomiske styring*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Dalsgaard, C. T., Kjærgaard, M., & Lemvigh, K. (2020). *Økonomisk styring af hjemmepleje og rehabiliteringsforløb: Inspiration til kommunerne*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Dalsgaard, C. T., Jensen, J. K., & Lemvigh, K. (2022). *Kommunernes køb og salg af botilbud på voksenområdet, 2011-2020: En analyse af kommunale købsudgifter og salgsindtægter på området for botilbud og støtte til voksne med særlige behov*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Dalsgaard, C. T., Lemvigh, K., Jensen, J. K., & Mortensen, S. (2022). *Kapacitet og efterspørgsel på botilbudsområdet: En kortlægning af, hvordan kommunerne opfylder deres forsyningsforpligtelse for botilbud til voksne, 2022*. København: VIVE – Det nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Lemvigh, K., & Kollin, S. M. (2022). *Gennemsigtig økonomistyring: Eftersyn af ressourcefordelingsmodeller på handicap- og psykiatriområdet i Lemvig Kommune*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Social-, Bolig- og Ældreministeriet (2023). *Socialpolitisk Redegørelse 2022*. København: Social-, Bolig- og Ældreministeriet.

Bilag 1 Datagrundlag og metode

Analysedesign og dataindsamling

Analysedesign – to spørgeskemaer

Kortlægningen er baseret på to webbaserede spørgeskemaundersøgelser, hhv. spørgeskema A og spørgeskema B.

Spørgeskema A blev sendt til økonomifunktionen i de 98 kommuner og bestod af to dele:

- Del 1 omhandlede den generelle organisering af økonomifunktionerne i kommunen på tværs af sektorområder. Denne del er blevet besvaret af en leder i økonomiafdelingen.
- Del 2 omhandlede økonomifunktionens understøttelse af kommunens botilbudsledere i deres økonomiske styring og er besvaret af den/de økonomikonsulenter, som har det tætteste samarbejde med botilbudslederne, uanset om vedkommende er placeret i økonomi- eller fagforvaltningen.

Spørgeskema A er sendt til alle 98 kommuner. Det gælder også de 6 kommuner, der har eller for nylig har haft et forpligtende samarbejde med andre kommuner på det specialiserede voksenområde.³⁵ Del 2 var dog kun relevant at besvare for de kommuner, der selv driver botilbud af de typer, der er omfattet af undersøgelsen.

Spørgeskema B var et spørgeskema til budgetansvarlige botilbuds- og områdeledere i 32 kommuner. Der er udvalgt 32 kommuner for at have god mulighed for heriblandt at finde 8 velegnede kommuner til en kommende caseundersøgelse. Der er udvalgt 32 kommuner, hvor økonomifunktionen jf. spørgeskema A mener, at der er en velfungerende understøttelse af de decentrale botilbudslederes økonomiske styring. Herudover er de 32 kommuner udvalgt, så de varierer på en række kriterier, herunder indbyggertal, antal botilbud, organisering af økonomifunktionen og ledelsesstruktur på botilbudsområdet.

Dataindsamling

Begge spørgeskemaer blev udviklet af VIVE i et første udkast. Herefter er hvert spørgeskema inden færdiggørelse pilottestet i to runder med en mellem-liggende revidering. Pilottestenes formål var at kvalificere operationaliseringen

³⁵ De 6 kommuner, der har haft et forpligtende samarbejde på det specialiserede voksenområde mindst frem til 2021, er Dragør, Fanø, Langeland, Læsø, Vallensbæk og Ærø.

af undersøgelsesspørgsmålene, herunder begrebet velfungerende understøttelse, og sikre en præcis og forståelig sprogbrug i såvel spørgsmål som svar-kategorier i de to spørgeskemaer.

Spørgeskema A er pilottestet af økonomichefer og økonomikonsulenter i 6 kommuner af forskellig størrelse. Spørgeskema B er pilottestet af botilbudsledere i 6 kommuner (én botilbudsleder i hver kommune). Der blev gennemført strukturerede virtuelle interviews af ca. 45 minutters varighed med de i alt 12 pilottestpersoner, hvor udkastet til det pågældende spørgeskema blev drøftet.

Spørgeskema A blev sendt til økonomichefer i 98 kommuner 16. november 2022 med svarfrist 12. december 2022. Svarfristen blev siden udsat til 19. december 2023. Der blev sendt to skriftlige påmindelser, hhv. 6. december og 14. december 2022, til kommuner, der enten ikke havde færdiggjort eller ikke havde påbegyndt deres besvarelse. Endvidere havde VIVE telefonisk og skriftlig dialog med en række kommuner for at få svarprocenten op. Spørgeskemaet blev lukket for besvarelser 30. januar 2023.

Spørgeskema B blev sendt til alle budgetansvarlige botilbuds- og områdeledere i 32 udvalgte kommuner. Der blev indsamlet kontaktoplysninger til de decentrale ledere fra kommunernes hjemmesider, hvorefter VIVE kontaktede fagchefen med ansvar for botilbudsområdet i alle 32 kommuner for at få valideret og kvalitetssikret oplysningerne. Spørgeskemaet blev herefter sendt til 250 decentrale ledere i alt i de 32 kommuner. Spørgeskema B blev sendt 17. marts 2023. Der blev sendt to skriftlige påmindelser, hhv. 12. april og 1. maj 2023, til ledere, der enten ikke havde færdiggjort eller ikke havde påbegyndt deres besvarelse. Endvidere havde VIVE telefonisk og skriftlig dialog med fagcheferne i en række kommuner for at få svarprocenten op. Spørgeskemaet blev lukket for besvarelser 31. maj 2023.

Spørgsmålstyper

Spørgsmålene i spørgeskemaerne er en blanding af lukkede spørgsmål med faste svarkategorier og åbne spørgsmål, hvor svarpersonerne har haft mulighed for at skrive fritekst. De faste svarkategorier er søgt opstillet, så de dækker et relativt bredt udfaldsrum inden for den kommunale praksis. Det er bl.a. her, drøftelserne med økonomichefer og botilbudsledere i pilottestene er anvendt og har bidraget. Der er desuden i mange tilfælde givet mulighed for at uddybe et konkret svar i et åbent spørgsmål, hvor kommunen har kunnet skrive en fritekst-kommentar.

Besvarelserne af de lukkede spørgsmål er afrapporteret i beskrivende analyser, især procentvise fordelinger. Desuden er der i relevant omfang foretaget analyser af eventuelle forskelle i kommunernes svar mellem grupper af kommuner. Nogle spørgsmål er stillet til alle svarpersonerne, mens andre kun er stillet til nogle svarpersoner, ud fra deres svar på førlliggende spørgsmål.

Hvilke typer kommuner, der har fået de enkelte spørgsmål, og antallet af svar for de enkelte spørgsmål fremgår af rapporten. Det ses endvidere af kursiveret hjælpetekst i spørgeskemaerne i Bilag 2 og Bilag 3.

Svarene på hvert af de åbne spørgsmål er gennemgået systematisk og inddrages i afrapporteringen i det omfang, de bidrager til at kvalificere, uddybe eller begrunde kommunernes besvarelser på de lukkede spørgsmål.

Svarprocenter og repræsentativitet

I dette afsnit redegøres der først for svarprocenter og repræsentativitet i besvarelserne i spørgeskema A. Dernæst gennemgås udvælgelsen af kommuner til spørgeskema B og svarprocenterne herfor.

Spørgeskema A

80 kommuner ud af 98 har besvaret spørgeskema A, del 1, hvilket giver en samlet svarprocent på 82 %. 77 kommuner ud af 93 relevante har besvaret spørgeskema A, del 2, der kun var relevant for kommuner, der driver egne botilbud. Det giver en svarprocent på 83 %. Da de 77 kommuner udgør en stor delmængde af de 80 kommuner, der har besvaret spørgeskema A, del 1, har vi den antagelse, at analyserne af svarprocentfordelinger og repræsentativitet er nogenlunde dækkende for del 2 såvel som del 1.

Bilagstabel 1.1 viser svarprocenter for spørgeskema A, del 1, både overordnet og med en række kommuneopdelinger. Svarprocenten er højere for den tredjedel af kommunerne med flest indbyggere (91 %) end for den tredjedel af kommunerne med færrest indbyggere (70 %).

Svarprocenten er endvidere højere for gruppen af kommuner med de højeste salgsindtægter fra botilbud pr. indbygger (88 %) end for gruppen af kommuner med de laveste salgsindtægter fra botilbud pr. indbygger (76 %). Svarprocenten er derimod lige høj (82 %) i de to grupper af kommuner med den højeste hhv. laveste andel botilbudsudgifter brugt til eksterne køb.

Det fremgår også af tabellen, at færre af kommunerne i Region Syddanmark (73 %) og flere af kommunerne i Region Sjælland (88%) og Midtjylland (89 %) har besvaret spørgeskemaet.

Bilagstabel 1.1 Svarprocent spørgeskema A, del 1, opdelt og samlet

Opdeling i grupper efter	Svarprocent
Kommunestørrelse	
De 33 mindste kommuner (< 36.900 indbyggere)	70 %
De 32 mellemste kommuner (36.900-53.300 indbyggere)	84 %
De 33 største kommuner (> 53.300 indbyggere)	91 %
Salgsstruktur	
Halvdel af kommunerne med laveste salgsindtægter (< 1.171 kr. pr. 18-64-årig indbygger i 2020)	76 %
Halvdel af kommunerne med højeste salgsindtægter (> 1.170 kr. pr. 18-64-årig indbygger i 2020)	88 %
Købsstruktur	
Halvdel af kommunerne med laveste købsandele (< 61,1 % af botilbudsudgifterne i 2020)	82 %
Halvdel af kommunerne med højeste købsandele (> 61,2 % af botilbudsudgifterne i 2020)	82 %
Geografisk beliggenhed	
Region Hovedstaden	79 %
Region Sjælland	88 %
Region Syddanmark	73 %
Region Midtjylland	89 %
Region Nordjylland	82 %
Samlet svarprocent	
Alle kommuner	82 %

Det er endvidere undersøgt, om stikprøven på 80 svarkommuner er repræsentativ for populationen, dvs. samtlige 98 kommuner. Repræsentativitetsanalysen fremgår af Bilagstabel 1.2. Det ses, at stikprøve og population ligger meget tæt på hinanden med hensyn til baggrundsvariablene region, størrelse, købsandel og salgsindtægt. Der er marginale afvigelser fra populationstallene for de forskellige baggrundsvariable. Forskellene er små og statistisk insignifikante. Der ser således ikke ud til at være nogen systematisk skævhed, hvorfor rapportens analyser og resultater kan siges at repræsentere alle 98 kommuner, når man ser på de faktorer, der indgår i repræsentativitetsanalysen.

Bilagstabel 1.2 Population, stikprøve og repræsentativitet, spørgeskema A

	Population (alle kommuner)	Stikprøve (svarkommuner)	95-% konfidensinterval	
	Gennemsnit	Gennemsnit		
Kommunestørrelse (indbyggertal)	59.932	64.648	46.823	82.473
Region				
<i>Hovedstaden</i>	30 %	29 %	19 %	39 %
<i>Sjælland</i>	17 %	19 %	10 %	27 %
<i>Syddanmark</i>	22 %	20 %	11 %	29 %
<i>Midtjylland</i>	19 %	21 %	12 %	30 %
<i>Nordjylland</i>	11 %	11 %	4 %	18 %
Købsandel	62 %	61 %	51 %	72 %
Salgsindtægter	1.706 kr. pr. 18-64-årig	1.796 kr. pr. 18-64-årig	2.166 kr. pr. 18-64-årig	1.427 kr. pr. 18-64-årig
Antal kommuner	98	80		

Anm.: Gennemsnittene i populationen og stikprøven er stort set ens. Man kan derfor sige, at de 80 svarkommuner i rapporten repræsenterer alle 98 kommuner. Dette understøttes også rent statistisk ved, at konfidensintervallet for alle baggrundsvariablene overlapper med populationsværdierne, hvilket betyder, at eventuelle forskelle er udtryk for tilfældigheder.

Spørgeskema B

Til spørgeskema B er der udvalgt 32 kommuner, hvor økonomifunktionen i spørgeskema A har svaret 'i høj grad' eller 'i meget høj grad' på spørgsmålene om, i hvilken grad man samlet set oplever, at økonomifunktionens understøttelse af og samarbejde med botilbudsledere og eventuelle områdeledere er velfungerende³⁶.

Derudover er der udvalgt 32 kommuner, der driver mindst 4 botilbud, af hensyn til en vis volumen i driften og styringen heraf.

Endvidere er der i udvælgelsen taget hensyn til at sikre en vis variation på en række parametre, herunder kommunens størrelse (indbyggertal), organisering af økonomifunktionen på handicap- og psykiatriområdet, ledelsesstruktur på botilbudsområdet og geografisk beliggenhed. Bilagstabel 1.3 viser de 32 kommuners fordeling på disse parametre.

³⁶ Spørgsmål 2.37 i spørgeskema A.

Bilagstabel 1.3 De 32 kommuners fordeling på en række parametre

Variationsparameter	Antal kommuner
Organisering af økonomifunktionen på handicap- og psykiatriområdet¹	
Central eller overvejende central	15
Mellem	4
Decentral eller overvejende decentral	12
Ledelsesstruktur på botilbudsområdet	
Områdeledelse	18 ² (29)
Ikke områdeledelse	14 ² (3)
Kommunestørrelse (indbyggertal) opdelt i tredjedele	
Større kommuner	17
Mellemstore kommuner	11
Mindre kommuner	4
Geografisk beliggenhed (region)	
Hovedstaden	6
Sjælland	6
Syddanmark	7
Midtjylland	9
Nordjylland	4

Note: ¹ Kategoriseringen er foretaget ud fra kommunernes svar på spørgsmålet om organisering af opgaven med administrative budgetopfølgninger og løbende ressourcestyling.

² Ud fra besvarelserne i spørgeskema A var antallene 18 og 14. Efter besvarelserne i spørgeskema B og gennemgang af fritekstbesvarelserne viste det sig, at de korrekte antal var 29 og 3.

Der er indkommet besvarelser fra alle de 32 udvalgte kommuner, hvor botilbuds- og områdeledere har modtaget spørgeskema B. Dog er nogle af besvarelserne kun delvist gennemført, og for nogle spørgsmål har vi derfor kun svar fra 31 kommuner. Svarprocenterne set på tværs af alle svarpersoner (driftsledere) i de 32 kommuner fremgår af Bilagstabel 1.4.

Bilagstabel 1.4 Svarprocenter og svarpersoner, spørgeskema B

	Områdeledere	Botilbudsledere	Svarpersoner i alt
Antal mulige svarpersoner	60	183	243
Antal fuldt gennemførte besvarelser	38	84	122
Svarprocent	63 %	46 %	50 %

Spørgeskema B blev sendt til i alt 250 driftsledere. Heraf var der 7 påbegyndte besvarelser, som automatisk blev afsluttet, da respondenterne tilkendegav, at de ikke havde budgetansvar, hvorfor de ikke var i målgruppen for spørgeskemaet. Således er det samlede antal mulige svarpersoner inden for målgruppen 243, jf. Bilagstabel 1.4. Af de 243 botilbuds- og områdeledere i de 32 kommuner har i alt 130 helt eller delvist besvaret skemaet, svarende til 53 %. Heraf er der modtaget 122 fulde besvarelser, svarende til 50 %. Svarprocenten er 63 % for områdeledere og 46 % for botilbudsledere.

Ser man på svarprocenten i den enkelte kommune, er der stor forskel, jf. Bilagstabel 1.5. Svarprocenterne for fuldt gennemførte besvarelser ligger således mellem 0 og 100 %. I 22 af de 32 kommuner (69 %) er det dog mellem halvdelen af og samtlige de decentrale ledere i kommunen, der har besvaret hele spørgeskemaet. Andelen er større for delvist gennemførte besvarelser.

Bilagstabel 1.5 Svarprocenter i den enkelte kommune

Svarprocent	0-24 %	25-49 %	50-74 %	75-100 %
Antal kommuner	5	5	13	9
Andel af de 32 kommuner	16 %	16 %	41 %	28 %

Anm.: På grund af afrundinger summerer procenterne i nederste række ikke til 100 %.

Bilag 2 Spørgeskema A

Spørgeskema om kommunernes organisering af økonomifunktionen med særligt fokus på botilbud

DEL 1: ORGANISERING AF ØKONOMIFUNKTIONERNE

Denne del af spørgeskemaet handler om økonomifunktioner i **økonomi- og fagforvaltninger**.

Når du svarer, skal du tænke på de medarbejdere, der er placeret, aflønnet og har personaleleder i enten **fagforvaltning** eller **økonomiforvaltning** (dvs. ikke i driftsenheder eller decentrale tilbud og institutioner).

De første to spørgsmål handler om den organisatoriske placering af forvaltningsmedarbejdere, der løser bestemte økonomistyringsopgaver.

Vi spørger først til budgetlægning og politiske budgetopfølgninger, dernæst spørger vi til de administrative budgetopfølgninger og den løbende ressourcestyling.

Spørgsmål 1.1

Hvilken personaleleder har de medarbejdere, der arbejder med BUDGETLÆGNING og POLITISKE BUDGETOPFØLGNINGER på de forskellige fagområder nedenfor?

Angiv, hvordan medarbejderne cirka er fordelt på en skala fra 1 til 10, hvor:

1 = Alle har økonomichefen / en anden chef i økonomiforvaltningen som personaleleder

10 = Alle har fagchefen / chef i fagsekretariatet som personaleleder

(Sæt ét kryds i hver række)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dagtilbudsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skoleområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det specialiserede børneområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handicap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psykatri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beskæftigelsesområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ældreområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvilken personaleleder har de medarbejdere, der arbejder med BUDGETLÆGNING og POLITISKE BUDGETOPFØLGNINGER på de forskellige fagområder nedenfor?

Angiv, hvordan medarbejderne cirka er fordelt på en skala fra 1 til 10, hvor:

1 = Alle har økonomichefen / en anden chef i økonomiforvaltningen som personaleleder

10 = Alle har fagchefen / chef i fagsekretariatet som personaleleder

(Sæt ét kryds i hver række)

Teknik og Miljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultur- og fritidsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 1.1a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her.

Spørgsmål 1.2

Hvilken personaleleder har de medarbejdere, der arbejder med ADMINISTRATIVE BUDGETOPFØLGNINGER og LØBENDE RESSOURCESTYRING (ikke bogføring og regnskab) på de forskellige fagområder nedenfor?

Angiv, hvordan medarbejderne cirka er fordelt på en skala fra 1 til 10, hvor:

1 = Alle har økonomichefen / en anden chef i økonomiforvaltningen som personaleleder

10 = Alle har fagchefen / chef i fagsekretariatet som personaleleder

(Sæt ét kryds i hver række)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dagtilbudsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skoleområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det specialiserede børneområde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handicap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psykatri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beskæftigelsesområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ældreområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teknik og Miljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultur- og fritidsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 1.2a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her.

Spørgsmål 1.3

Hvor længe har kommunen haft den nuværende organisering af forvaltningens økonomifunktioner?
(Sæt ét kryds i hver række)

	< 1 år	1-2 år	3-5 år	6-10 år	> 10 år	Ved ikke
Dagtilbudsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skoleområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det specialiserede børneområde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handicap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psykatri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beskæftigelsesområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ældreområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teknik og Miljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultur- og fritidsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 1.3a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her.

Det næste spørgsmål omhandler den fysiske placering af medarbejdere i økonomiforvaltningen.

Spørgsmål 1.4

Er medarbejderne, der har økonomichefen (eller en anden chef i økonomiforvaltningen) som personaleleder, FYSISK PLACERET i fagforvaltningen i noget af deres arbejdstid?

(Sæt ét kryds i hver række)

	Nej	Nej, kun i særlige situationer	Ja, de har arbejdsplads i fagforvaltningen 1-2 gange om måneden	Ja, de har arbejdsplads i fagforvaltningen 1-2 gange om ugen	Økonomiforvaltning og fagforvaltningen er fysisk placeret tæt på hinanden
Dagtilbudsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skoleområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det specialiserede børneområde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handicap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psykatri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beskæftigelsesområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ældreområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teknik og Miljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultur- og fritidsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 1.4a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her.

Hidtil har vi udelukkende spurgt til økonomifunktionerne i forvaltningen. I det næste spørgsmål ser vi på både forvaltningsniveauet og det decentrale niveau.

Spørgsmålet handler om, hvem der varetager to forskellige typer af økonomi-opgaver.

Spørgsmål 1.5

Hvilken personaleleder har de medarbejdere, der på de forskellige fagområder arbejder med henholdsvis:

Bogføring, fakturering, betaling af regninger mm.?

Budgetanalyser, disponering af budget, opfølgning på forbrug og udarbejdelse af styringsinformation?

(Sæt mindst ét kryds i hver række for hver af de to opgavekategorier, og du må gerne sætte flere krydser)

	Bogføring, fakturering, betaling af regninger m.m.				Budgetanalyser, disponering af budget, opfølgning på forbrug og udarbejdelse af styringsinformation			
	Økonomichef/anden chef i økonomiforvaltningen	Fagchef /chef i fagsekretariat	Områdede-der	Leder af decentral institution / decentral enhed	Økonomichef/anden chef i økonomiforvaltningen	Fagchef /chef i fagsekretariat	Områdede-der	Leder af decentral institution/ decentral enhed
Dagtilbud til børn, 0-6 år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hjemmepleje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sygepleje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plejecentre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Døgninstitutioner til børn og unge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forebyggende foranstaltninger til børn, unge og familier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Botilbud til voksne med særlige behov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dagtilbud til voksne med særlige behov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialpædagogisk støtte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 1.5a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her:

Det næste spørgsmål handler specifikt om **DET SPECIALISEREDE VOKSEN-OMRÅDE** og forvaltningens understøttelse af henholdsvis myndighedsleder og botilbudsledere i deres økonomiske styring.

Spørgsmål 1.6

Hvilken personaleleder har den/de medarbejdere i FORVALTNINGEN, der understøtter henholdsvis myndighedslederen og botilbudslederne i deres budgetopfølgning og løbende ressourcestyring (dvs. ikke bogføring og fakturering)?

Angiv, hvordan medarbejderne cirka er fordelt på en skala fra 1 til 10, hvor:

1 = Alle har økonomichefen / en anden chef i økonomiforvaltningen som personaleleder

10 = Alle har fagchefen / chef i fagsekretariatet som personaleleder

(Sæt ét kryds i hver række)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Myndighedslederen på det specialiserede voksenområde understøttes i budgetopfølgning og løbende ressourcestyring af forvaltningsmedarbejdere, hvor...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Botilbudslederne understøttes i budgetopfølgning og løbende ressourcestyring af forvaltningsmedarbejdere, hvor...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgeskemaets første del er slut.

Generelle bemærkninger til spørgeskemaets del 1 kan skrives her:

DEL 2: UNDERSTØTTELSE AF BOTILBUDSLEDERNES ØKONOMISKE STYRING

Del 2 i spørgeskemaet skal besvares af den/de økonomikonsulenter, der har ansvar for den administrative budgetopfølgning og løbende ressourcestyring på botilbudsområdet. Det skal gerne være den eller de økonomikonsulenter i forvaltningen, der har den tætteste dialog med botilbudslederne om deres økonomiske styring, uanset om økonomikonsulenterne er ansat i en central økonomiforvaltning eller i fagforvaltningen. Del 2 tager ca. 20-30 minutter at besvare.

Undersøgelsens afgrænsning

Denne del af spørgeskemaet omhandler understøttelsen af den økonomiske styring af **kommunens egne** botilbud til voksne borgere med handicap eller sindslidelse.

Undersøgelsen inkluderer:

- Midlertidige botilbud efter servicelovens § 107
- Længerevarende botilbud efter servicelovens § 108
- Botilbudslignende boformer efter almenboliglovens § 105 med tilknyttet støtte efter servicelovens § 83-87.

Botilbud, der alene vedrører personer med misbrug eller social udsathed, dvs. tilbud efter servicelovens § 101 og §§ 109-110, er ikke inkluderet i undersøgelsen, og I skal derfor ikke tænke på disse tilbud, når I svarer.

Undersøgelsen inkluderer alene kommunens egne botilbud, dvs. botilbud, som kommunen selv driver. Botilbud, som er fysisk beliggende i kommunen, men som er drevet af andre driftsherrer, er ikke inkluderet i undersøgelsen, herunder fx private botilbud samt selvejende botilbud med og uden driftsoverenskomst.

Først vil vi gerne vide lidt om din baggrund.

Spørgsmål 2.1

I hvor lang tid har du sammenlagt arbejdet med økonomi på det specialiserede voksenområde i din nuværende og tidligere stillinger?

(Sæt ét kryds)

Mindre end ét år	<input type="checkbox"/>
1-2 år	<input type="checkbox"/>
3-5 år	<input type="checkbox"/>
6-10 år	<input type="checkbox"/>
Mere end 10 år	<input type="checkbox"/>

Det næste spørgsmål handler om, hvorvidt jeres kommune driver egne botilbud i de tre kategorier, som undersøgelsen omfatter.

Spørgsmål 2.2

Driver jeres kommune egne botilbud i nogle af de nedenstående kategorier?
(Sæt ét kryds i hver række)

	Ja	Nej
Midlertidige botilbud (servicelovens § 107)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Længerevarende botilbud (servicelovens § 108)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Botilbudslignende boformer efter almenboliglovens § 105 med tilknyttet støtte efter servicelovens § 83-87	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.2a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her:

Det næste spørgsmål handler om den ledelsesmæssige organisering på botilbudsområdet.

Spørgsmål 2.3

Er der en eller flere ledere mellem fagchefen og botilbudslederne?
(Sæt ét kryds)

Ja, der er en eller flere ledere imellem fagchefen og botilbudslederne (fx områdeledere)	<input type="checkbox"/>
Nej, botilbudsledernes nærmeste leder er fagchefen	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.3a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her:

Hvis I har svaret "Ja ..." i spørgsmål 2.3 → Gå til spørgsmål 2.4.

Hvis I har svaret "Nej ..." i spørgsmål 2.3 → Gå til spørgsmål 2.6.

De næste spørgsmål handler om, hvorvidt de decentrale ledere har medarbejdere ansat, der understøtter dem i to forskellige typer af økonomiopgaver.

Spørgsmål 2.4

Hvor mange af områdelederne på botilbudsområdet (dvs. ledere mellem fagchefen og botilbudslederne), har deres egne medarbejdere ansat til at understøtte dem ift. nedenstående opgaver?

(Sæt ét kryds i hver række)

	Ingen	Under halvdel	Over halvdel	Alle
Bogføring, fakturering, betaling af regninger mm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgetanalyser, disponering af budget, opfølgning på forbrug og udarbejdelse af styringsinformation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.4a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her:

Spørgsmål 2.5

Hvor mange af kommunens botilbudsledere har deres egne medarbejdere ansat på botilbuddene til at understøtte dem ift. nedenstående opgaver?

(Sæt ét kryds i hver række)

	Ingen	Under halvdel	Over halvdel	Alle
Bogføring, fakturering, betaling af regninger mm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgetanalyser, disponering af budget, opfølgning på forbrug og udarbejdelse af styringsinformation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.5a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her:

Hvis I har svaret "Ja ..." i spørgsmål 2.3 og besvaret spørgsmål 2.4 og 2.5 →
Gå til afsnit om **Ressourcetildelingsmodeller**.

Det næste spørgsmål handler om, hvorvidt de decentrale ledere har medarbejdere ansat, der understøtter dem i to forskellige typer af økonomiopgaver.

Spørgsmål 2.6

Hvor mange af kommunens botilbudsledere har deres egne medarbejdere ansat på botilbuddene til at understøtte dem ift. nedenstående opgaver?

(Sæt ét kryds i hver række)

	Ingen	Under halvdel	Over halvdel	Alle
Bogføring, fakturering, betaling af regninger mm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgetanalyser, disponering af budget, opfølgning på forbrug og udarbejdelse af styringsinformation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.6a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her:

RESSOURCETILDELINGSMODELLER

De næste spørgsmål handler om, hvilke principper jeres botilbud får tildelt ressourcer efter: Fuldt aktivitetsbaseret tildeling, delvist aktivitetsbaseret tildeling eller rammebaseret tildeling. De tre muligheder forklares nærmere herunder. Når I klikker "næste", kommer I til selve spørgsmålene.

Fuldt aktivitetsbaseret tildeling: Her tildeles botilbuddet ressourcer afhængigt af aktivitetsniveauet, dvs. antal borgere i botilbuddet (afregnes enten med en gennemsnitstakst eller med takster, der afhænger af borgerens støttebehov).

Delvist aktivitetsbaseret tildeling: Her tildeles botilbuddet delvist ressourcer efter aktivitetsniveauet (antal borgere og deres støttebehov), men ikke fuldt ud. Eksempelvis kan det være, at tilbuddet har en rammetildeling til de faste udgifter, men derudover får tildelt ressourcer til de variable udgifter afhængigt af aktivitetsniveauet.

Rammebaseret tildeling: Her tildeles botilbuddet en ramme, der som udgangspunkt ikke justeres med antallet af borgere. Dvs. rammen er fast, uanset, om tilbuddet er fyldt op eller har ledige pladser.

De følgende spørgsmål handler om jeres **MIDLERTIDIGE BOTILBUD EFTER SERVICELOVENS § 107**.

I skal kun besvare spørgsmål 2.7 til 2.9, hvis kommunen selv driver botilbud efter servicelovens § 107.

Spørgsmål 2.7

Hvilke af følgende ressourcetildelingsmodeller benytter I som kommune til tildeling af ressourcer til jeres midlertidige botilbud efter servicelovens § 107?

(Hvis I benytter flere forskellige tildelingsmodeller, skal I sætte flere krydser)

Fuldt aktivitetsbaseret tildeling for det enkelte tilbud	<input type="checkbox"/>
Delvist aktivitetsbaseret tildeling for det enkelte tilbud	<input type="checkbox"/>
Rammebaseret tildeling for det enkelte tilbud	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.7a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her:

Hvis I har sat mere end ét kryds i spørgsmål 2.7 → Gå til spørgsmål 2.8.

Hvis I kun har sat ét kryds i spørgsmål 2.7 → Gå til spørgsmål 2.9.

Spørgsmål 2.8

I hvilken grad er nedenstående en del af baggrunden for at bruge flere forskellige ressourcetildelingsmodeller til jeres midlertidige botilbud efter servicelovens § 107:

(Sæt ét kryds i hver række)

	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Botilbuddene har forskellig størrelse (antal pladser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nogle tilbud sælger pladser til andre kommuner, mens andre tilbud alene anvendes til egne borgere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.8a

Hvis der er andre væsentlige forhold end de ovenstående, som er en del af baggrunden for at bruge flere forskellige ressourcefordelingsmodeller, eller hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, bedes I skrive dem her:

Spørgsmål 2.9

Dette spørgsmål skal kun besvares, hvis I har enten fuldt eller delvist aktivitetsbaseret tildeling til jeres botilbud efter servicelovens § 107.

Hvilken takstmodel har I som kommune for jeres midlertidige botilbud efter servicelovens § 107?
(Hvis kommunen anvender mere end én takstmodel, skal du sætte kryds flere steder)

Gennemsnitstakst: I udgangspunktet samme takst for alle borgere i samme tilbud	<input type="checkbox"/>
Differentieret takst: Forskellig takst for borgere i samme tilbud, afhængigt af deres støttebehov	<input type="checkbox"/>
Anden takstmodel	<input type="checkbox"/>
Ved ikke	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.9a

Hvis I har svaret 'Anden takstmodel', så beskriv venligst den pågældende takstmodel her. I kan også skrive uddybende kommentarer til jeres svar ovenfor.

De næste spørgsmål handler om jeres **LÆNGEREVARENDE BOTILBUD EFTER SERVICELOVENS § 108.**

I skal kun besvare spørgsmål 2.10 til 2.12, hvis kommunen selv driver botilbud efter servicelovens § 108.

Spørgsmål 2.10

Hvilke af følgende ressourcetildelingsmodeller benytter I som kommune til tildeling af ressourcer til jeres længerevarende botilbud efter servicelovens § 108?

(Hvis kommunen benytter flere forskellige tildelingsmodeller, skal I sætte flere krydser)

Fuldt aktivitetsbaseret tildeling for det enkelte tilbud	<input type="checkbox"/>
Delvist aktivitetsbaseret tildeling for det enkelte tilbud	<input type="checkbox"/>
Rammebaseret tildeling for det enkelte tilbud	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.10a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her:

Hvis I har sat mere end ét kryds i spørgsmål 2.10 → Gå til spørgsmål 2.11.

Hvis I kun har sat ét kryds i spørgsmål 2.10 → Gå til spørgsmål 2.12.

Spørgsmål 2.11

I hvilken grad er nedenstående en del af baggrunden for at bruge flere forskellige ressourcetildelingsmodeller til jeres længerevarende botilbud efter servicelovens § 108:

Sæt ét kryds i hver række.

	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Botilbuddene har forskellig størrelse (antal pladser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nogle tilbud sælger pladser til andre kommuner, mens andre tilbud alene anvendes til egne borgere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.11a

Hvis der er andre væsentlige forhold end de ovenstående, som er en del af baggrunden for at bruge flere forskellige ressourcetildelingsmodeller, eller hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, bedes I skrive dem her:

Spørgsmål 2.12

Dette spørgsmål skal kun besvares, hvis I har enten fuldt eller delvist aktivitetsbaseret tildeling til jeres botilbud efter servicelovens § 108.

Hvilken takstmodel har I som kommune for jeres længerevarende botilbud efter servicelovens § 108?

(Hvis kommunen anvender mere end én takstmodel, skal I sætte kryds flere steder)

Gennemsnitstakst: I udgangspunktet samme takst for alle borgere i samme tilbud	<input type="checkbox"/>
Differentieret takst: Forskellig takst for borgere i samme tilbud, afhængigt af deres støttebehov	<input type="checkbox"/>
Anden takstmodel	<input type="checkbox"/>
Ved ikke	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.12a

Hvis I har svaret 'Anden takstmodel', så beskriv venligst den pågældende takstmodel her. I kan også skrive uddybende kommentarer til jeres svar ovenfor.

De følgende spørgsmål handler om jeres kommunes **BOTILBUDSLIGNENDE BOFORMER EFTER ALMENBOLIGLOVENS § 105 MED TILKNYTTET STØTTE EFTER SERVICELOVENS §§ 83-87.**

I skal kun besvare spørgsmål 2.13 til 2.15, hvis kommunen selv driver botilbudslignende boformer efter almenboliglovens § 105 med tilknyttet støtte efter servicelovens §§ 83-87.

Spørgsmål 2.13

Hvilke af følgende ressourcefordelingsmodeller benytter I som kommune til tildeling af ressourcer til jeres botilbudslignende boformer efter ABL § 105 / SEL § 83-87?

(Hvis kommunen benytter flere forskellige fordelingsmodeller, skal I sætte flere krydser)

Fuldt aktivitetsbaseret tildeling for det enkelte tilbud	<input type="checkbox"/>
Delvist aktivitetsbaseret tildeling for det enkelte tilbud	<input type="checkbox"/>
Rammebaseret tildeling for det enkelte tilbud	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.13a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her:

Hvis I har sat mere end ét kryds i spørgsmål 2.13 → Gå til spørgsmål 2.14.

Hvis I kun har sat ét kryds i spørgsmål 2.13 → Gå til spørgsmål 2.15.

Spørgsmål 2.14

I hvilken grad er nedenstående en del af baggrunden for at bruge flere forskellige ressourcetildelingsmodeller til jeres botilbudslignende boformer efter ABL § 105 / SEL § 83-87:

Sæt ét kryds i hver række

	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Botilbuddene har forskellig størrelse (antal pladser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nogle tilbud sælger pladser til andre kommuner, mens andre tilbud alene anvendes til egne borgere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der er forskel på tilbuddenes indhold og karakter (fx at nogle af dem er bofællesskaber, mens andre er botilbudslignende tilbud, der i højere grad svarer til § 107- eller § 108-tilbud)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.14a

Hvis der er andre væsentlige forhold end de ovenstående, som er en del af baggrunden for at bruge flere forskellige ressourcetildelingsmodeller, eller hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, bedes I skrive dem her:

Spørgsmål 2.15

Dette spørgsmål skal kun besvares, hvis I har enten fuldt eller delvist aktivitetsbaseret tildeling til jeres botilbudslignende boformer efter almenboliglovens § 105.

Hvilken takstmodel har I som kommune for jeres botilbudslignende boformer efter ABL § 105 / SEL § 83-87?

(Hvis kommunen anvender mere end én takstmodel, skal I sætte kryds flere steder)

Gennemsnitstakst: I udgangspunktet samme takst for alle borgere i samme tilbud	<input type="checkbox"/>
Differentieret takst: Forskellig takst for borgere i samme tilbud, afhængigt af deres støttebehov	<input type="checkbox"/>
Anden takstmodel	<input type="checkbox"/>
Ved ikke	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.15a

Hvis I har svaret 'Anden takstmodel', så beskriv venligst den pågældende takstmodel her. I kan også skrive uddybende kommentarer til jeres svar ovenfor.

Budgetlægning, disponering og budgetforudsætninger

Når budgettet for et botilbud skal disponeres for det kommende år, kan man opstille forventninger til en række af de faktorer, der er forudsætningen for, at budgettet kan overholdes. Det kan fx være belægningsprocent, lønudgifter, sygefravær og vikarforbrug.

Forventningerne kan være baseret på skøn, erfaringer eller konkrete beregninger, fx ud fra tidligere års udvikling. Det er forskelligt fra kommune til kommune, i hvilket omfang man opstiller sådanne forventninger (budgetforudsætninger), og hvordan det sker.

Det næste spørgsmål handler om, hvilke konkrete budgetforudsætninger for de enkelte botilbud, I anvender i kommunen forud for budgetåret, og hvem der i givet fald opstiller dem.

Spørgsmål 2.16

Hvem opstiller nedenstående budgetforudsætninger for det enkelte botilbud forud for budgetåret?
Hvis forudsætningen ikke anvendes i kommunen, er det muligt at afkrydse 'Anvendes ikke'.
(Sæt gerne flere krydser i hver række, hvis I er flere om opgaven)

	Medarbejdere i økonomiforvaltningen	Medarbejdere i fagforvaltningen	Botilbudslederen (eller evt. områdeleder)	Anvendes ikke
Forventet forbrug opdelt på udgiftskategorier fx løn, varekøb og andre driftsudgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet forbrug fordelt på måneder/kvartaler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventede lønudgifter fordelt på kategorier af medarbejdere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet forbrug af eksterne vikarer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det kommende års takster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventede timepriser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet sygefravær hos medarbejderne				
Forventet fordeling mellem ATA-tid og øvrig tid for medarbejderne (dvs. hvor mange ATA-timer forventes en medarbejder at kunne levere i gennemsnit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventede lønudgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet belægningsprocent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet aktivitetsniveau: Antal borgere og omfanget af visiteret støtte (timer/ydelsespakker/indsatser/forløb, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet gennemsnitlig opholdslængde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.16a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her – fx hvis der er andre forudsætninger end de nævnte, som I opstiller forud for budgetåret.

Spørgsmål 2.17

I hvilken grad drøfter du/dine kollegaer i økonomifunktionen med botilbudslederne, hvilke forudsætninger der er nødvendige og realistiske for, at det enkelte botilbud kan overholde det kommende års budget?

(Sæt ét kryds)

I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.17a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her:

Budgetopfølgning og løbende ressourcestyring

De næste spørgsmål handler om, hvor ofte og hvordan økonomifunktionen og botilbudslederne samarbejder om at følge op på økonomien og løbende styre ressourceforbruget i løbet af budgetåret.

Vi spørger først til den del af økonomiopfølgningen, som er en formaliseret, fast tilbagevendende og systematiseret proces. Dernæst spørger vi til det mere uformelle samarbejde, der foregår løbende og mere ad hoc.

Spørgsmål 2.18

Hvor ofte har I faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger med hver enkelt botilbudsleder?

(Sæt ét kryds)

En gang om ugen	En gang hver 14. dag	En gang hver måned	En gang hvert kvartal	En gang hvert halve år	En gang om året	Aldrig	Andet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.18a

Hvis I har svaret "andet" eller har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive her:

Hvis I har sat kryds i 'Aldrig' i spørgsmål 2.18 → Gå til spørgsmål 2.21. Ellers gå til spørgsmål 2.19.

Spørgsmål 2.19

Hvor ofte deltager fagchefen i de faste, tilbagevendende økonomifølgninger med hver enkelt botilbudsleder?

(Sæt ét kryds)

En gang om ugen	En gang hver 14. dag	En gang hver måned	En gang hvert kvartal	En gang hvert halve år	En gang om året	Aldrig	Andet
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.19a

Hvis I har svaret "andet" eller har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive her:

Spørgsmål 2.20

Dette spørgsmål skal kun besvares, hvis der i kommunen er en eller flere ledere mellem fagchefen og botilbudslederne (fx områdeleder). Ellers gå til spørgsmål 2.21.

Hvor ofte deltager områdeledere(n) i de faste, tilbagevendende økonomifølgninger med hver enkelt botilbudsleder?

(Sæt ét kryds)

En gang om ugen	En gang hver 14. dag	En gang hver måned	En gang hvert kvartal	En gang hvert halve år	En gang om året	Aldrig	Andet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.20a

Hvis I har svaret "andet" eller har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive her:

Spørgsmål 2.21

Hvor ofte har I faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger for den samlede gruppe af botilbudsledere?

(Sæt ét kryds)

En gang om ugen	En gang hver 14. dag	En gang hver måned	En gang hvert kvartal	En gang hvert halve år	En gang om året	Aldrig	Andet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.21a

Hvis I har svaret "andet" eller har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive her:

Hvis I har sat kryds i 'Aldrig' i spørgsmål 2.21 → Gå til spørgsmål 2.24. Ellers gå til spørgsmål 2.22.

Spørgsmål 2.22

Hvor ofte deltager fagchefen i de faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger for den samlede gruppe af botilbudsledere?

(Sæt ét kryds)

En gang om ugen	En gang hver 14. dag	En gang hver måned	En gang hvert kvartal	En gang hvert halve år	En gang om året	Aldrig	Andet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.22a

Hvis I har svaret "andet" eller har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive her:

Spørgsmål 2.23

Dette spørgsmål skal kun besvares, hvis der i kommunen er en eller flere ledere mellem fagchefen og botilbudslederne (fx områdeleder). Ellers gå til spørgsmål 2.24.

Hvor ofte deltager områdeledere(n) i de faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger for den samlede gruppe af botilbudsledere?

(Sæt ét kryds)

En gang om ugen	En gang hver 14. dag	En gang hver måned	En gang hvert kvartal	En gang hvert halve år	En gang om året	Aldrig	Andet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.23a

Hvis I har svaret "andet" eller har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive her:

Spørgsmål 2.24

I hvilken grad foregår den faste, tilbagevendende økonomiopfølgning på nedenstående måder?

(Sæt ét kryds i hver række)

	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Fysiske møder	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Virtuelle møder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonisk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Via mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.24a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her:

Spørgsmål 2.25

Ud over de faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger - hvor ofte er du/dine kollegaer i økonomifunktionen så typisk i dialog med den enkelte botilbudsleder på ad hoc-basis (enten via møder, mail eller telefon)?

(Sæt ét kryds)

Oftere end én gang om ugen	<input checked="" type="checkbox"/>
Cirka én gang om ugen	<input type="checkbox"/>
Cirka to gange om måneden	<input type="checkbox"/>
Cirka én gang om måneden	<input type="checkbox"/>
Cirka hver anden måned	<input type="checkbox"/>
Cirka hvert kvartal	<input type="checkbox"/>
Cirka hvert halve år	<input type="checkbox"/>
Cirka én gang om året	<input type="checkbox"/>
Sjældnere end én gang om året	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.25a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her:

Spørgsmål 2.26

Dette spørgsmål skal kun besvares, hvis der i kommunen er en eller flere ledere mellem fagchefen og botilbudslederne (fx områdeleder). Ellers gå til spørgsmål 2.27.

Ud over de faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger - hvor ofte er du/dine kollegaer i økonomifunktionen så typisk i dialog med områdeledere(n) på botilbudsområdet på ad hoc-basis (enten via møder, mail eller telefon)?

(Sæt ét kryds)

Oftere end én gang om ugen	<input type="checkbox"/>
Cirka én gang om ugen	<input type="checkbox"/>
Cirka to gange om måneden	<input type="checkbox"/>
Cirka én gang om måneden	<input type="checkbox"/>
Cirka hver anden måned	<input type="checkbox"/>
Cirka hvert kvartal	<input type="checkbox"/>
Cirka hvert halve år	<input type="checkbox"/>
Cirka én gang om året	<input type="checkbox"/>
Sjældnere end én gang om året	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.26a

Hvis I har uddybende kommentarer til jeres svar, kan I skrive dem her:

Det næste spørgsmål handler om, hvilke data I typisk gør brug af, når I følger op på økonomien for det enkelte botilbud.

Spørgsmål 2.27

Hvor ofte gør I brug af nedenstående data, når du/dine kollegaer følger op på økonomien på det enkelte botilbud sammen med botilbudslederne?

(Sæt ét kryds i hver række)

	Meget sjældent eller aldrig	Sjældent	Nogle gange	Ofte	Meget ofte eller altid
Realiseret forbrug på tilbuddet, opdelt på udgiftskategorier fx løn, varekøb og andre driftsudgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forbrugsprocenter opdelt på udgiftskategorier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prognose for forbrug på tilbuddet for resten af året, opdelt på udgiftskategorier fx løn, varekøb mv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiseret forbrug af lønudgifter fordelt på kategorier af medarbejdere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiseret forbrug af eksterne vikarer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvor ofte gør I brug af nedenstående data, når du/dine kollegaer følger op på økonomien på det enkelte botilbud sammen med botilbudslederne?

(Sæt ét kryds i hver række)

Realiserede timepriser, dvs. pris pr. leveret støtte-tid til borgeren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiseret sygefravær hos medarbejderne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiseret fordeling ml. ATA-tid og øvrig tid for medarbejderne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiserede lønudgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiseret belægningsprocent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet belægningsprocent for resten af året	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opgørelse af opholdslængde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiseret aktivitetsniveau: Antal borgere og omfang af visiteret støtte (timer/ydelsespakker/indsatser/forløb, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet aktivitetsniveau for resten af året: Antal borgere og omfanget af visiteret støtte (timer/ydelsespakker/indsatser/forløb, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Data om progression på aggregeret niveau, fx udvikling i funktionsevne, VUM-score, FIT-målinger, mv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.27a

Hvis du/dine kollegaer gør brug af andre relevante data i opfølgning på økonomien end de ovenfor nævnte, eller hvis I har kommentarer til jeres besvarelse, kan I skrive her:

Spørgsmål 2.28

I hvilken grad oplever du, at du/dine kollegaer i økonomifunktionen er enige med botilbudslederne om, hvilke data der er væsentlige at have fokus på i opfølgningen på botilbuddets økonomi og den løbende ressourcestyring?

(Sæt ét kryds)

I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.28a

Har du kommentarer til dit svar på ovenstående spørgsmål, kan du skrive dem her:

Spørgsmål 2.29

Hvis det i løbet af året ser ud til, at et botilbud får et mer- eller mindreforbrug, i hvilken grad oplever du så, at det er muligt at identificere årsagen hertil?

(Sæt ét kryds)

I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.29a

Har du kommentarer til dit svar på ovenstående spørgsmål, kan du skrive dem her:

Spørgsmål 2.30

I hvilken grad oplever du, at du/dine kollegaer i økonomifunktionen og botilbudslederne har samme forståelse af, hvad der er årsagen til et forventet mer- eller mindreforbrug på tilbuddet?

(Sæt ét kryds)

I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.30a

Har du kommentarer til dit svar på ovenstående spørgsmål, kan du skrive dem her:

Rolle- og opgavefordeling

De næste spørgsmål handler om rolle- og opgavefordeling mellem økonomifunktionen og de decentrale ledere, dvs. botilbudsledere samt eventuelle områdeledere.

Spørgsmål 2.31

Hvem har det primære ansvar for at sikre kvaliteten af nedenstående datatyper? (Sæt ét kryds i hver række)						
	Botilbudslederen / områdelederen har ansvaret for størstedelen af data	Jeg/mine kollegaer i økonomifunktionen har ansvaret for størstedelen af data	Andre, fx sagsbehandlere i myndighed eller HR har ansvaret for størstedelen af data	Ikke relevant, da vi ikke har de data	Ikke relevant, da vi ikke oplever fejl	Ved ikke
Økonomidata (fx realiseret forbrug, forbrugsprocenter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktivitetsdata (fx start-stop-datoer på borgere i tilbuddet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personaledata (fx sygefravær, brug af eksterne vikarer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effektdata på aggregeret niveau (fx VUM-score, FIT-målinger el. andet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.31a

Har du uddybende kommentarer til dine svar i ovenstående spørgsmål, kan du skrive dem her:

Spørgsmål 2.32

I hvilken grad svarer nedenstående udsagn til, hvordan du opfatter din rolle som økonomikonsulent på botilbudsområdet?

(Sæt ét kryds i hver række)

En af mine vigtigste opgaver som økonomikonsulent ift. at understøtte botilbudsledernes og eventuelle områdelederes økonomiske styring er...	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
--	------------------	------------	--------------	------------	------------------

I hvilken grad svarer nedenstående udsagn til, hvordan du opfatter din rolle som økonomikonsulent på botilbudsområdet?

(Sæt ét kryds i hver række)

...at hjælpe dem med at forstå deres budget og svare på deres spørgsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... at komme med forslag til, hvordan de kan drive deres tilbud mere effektivt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... at stille spørgsmål til deres praksis ud fra et ressourceperspektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... at give dem den ledelsesinformation, som de efterspørger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...at give dem den ledelsesinformation, som jeg kan se, at de har brug for i deres løbende ressourcestyring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... at gøre opmærksom på det, hvis budgetoverholdelse ser ud til at blive et problem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...at udtænke og lave analyser, der kan belyse praksis og være med til at forklare eventuelle budgetafvigelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...at komme med forslag til, hvordan der kan sikres budgetoverholdelse, hvis der er problemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... at understøtte dialogen mellem myndighed og botilbudsledere / eventuelle områdeledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.32a

Har du uddybende kommentarer til dine svar i ovenstående spørgsmål, kan du skrive dem her:

Spørgsmål 2.33

I hvilken grad svarer nedenstående udsagn til, hvordan du oplever din rolle som økonomikonsulent (Svar på en skala fra 1 til 10, hvor 1= i meget lav grad og 10 = i meget høj grad)

Som økonomikonsulent er det min rolle at...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...være sparringspartner for botilbudslederne og eventuelle områdeledere og levere den understøttelse de har brug for til at nå deres mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...udfordre botilbudslederne og eventuelle områdeledere på, om de kan levere den samme kvalitet for færre ressourcer og styre deres tilbud mere effektivt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad svarer nedenstående udsagn til, hvordan du oplever din rolle som økonomikonsulent
(Svar på en skala fra 1 til 10, hvor 1= i meget lav grad og 10 = i meget høj grad)

...kontrollere, at botilbudsledere og eventuelle områdeledere lever op til deres budgetansvar og følger de regler vi har om ledelsestilsyn af økonomien

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Spørgsmål 2.33a

Har du uddybende kommentarer til dine svar i ovenstående spørgsmål, kan du skrive dem her:

Spørgsmål 2.34

På en skala fra 1 til 10, hvor vil du så placere din rolle som økonomikonsulent?

1 = Min rolle er primært at være sparringspartner og give botilbudsledere og eventuelle områdeledere den understøttelse, de ønsker

10 = Min rolle er primært at udfordre botilbudsledere og eventuelle områdeledere på, om de kan drive deres botilbud mere effektivt

(Sæt ét kryds)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.34a

Har du uddybende kommentarer til dit svar på ovenstående spørgsmål, kan du skrive dem her:

Spørgsmål 2.35

På en skala fra 1 til 10, hvor vil du så placere din rolle som økonomikonsulent?

1 = Min rolle er primært at være sparringspartner og give botilbudslederne og eventuelle områdeledere den understøttelse, de ønsker

10 = Min rolle er primært at kontrollere, at botilbudslederne og eventuelle områdeledere lever op til deres budgetansvar og følger de regler, vi har om ledelsestilsyn af økonomien

(Sæt ét kryds)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.35a

Har du uddybende kommentarer til dit svar på ovenstående spørgsmål, kan du skrive dem her:

Forbedringspotentialer og kvalitet i understøttelsen

De sidste spørgsmål handler om, hvordan du oplever økonomifunktionens understøttelse af og samarbejde med de decentrale ledere, dvs. botilbudsledere og eventuelle områdeledere, i forhold til deres økonomiske styring.

Spørgsmål 2.36

I hvilken grad oplever du, at nedenstående forhold kan forbedre økonomifunktionens understøttelse af og samarbejde med de decentrale ledere, dvs. botilbudsledere og eventuelle områdeledere?

Du skal ikke tænke på de økonomiske resultater, men på jeres understøttelse af og samarbejde med de decentrale ledere i forhold til deres økonomiske styring.

(Sæt ét kryds i hver række)

	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Flere tilgængelige data	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedre datakvalitet i de tilgængelige data	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flere analyser, der fx kobler udgifter og aktiviteter sammen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flere tilgængelige redskaber og værktøjer til de decentrale ledere – fx bedre adgang til selv løbende at trække data	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mere samarbejde mellem økonomifunktionen og de decentrale ledere: Hyppigere møder, mere dialog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad oplever du, at nedenstående forhold kan forbedre økonomifunktionens understøttelse af og samarbejde med de decentrale ledere, dvs. botilbudsledere og eventuelle områdeledere?

Du skal ikke tænke på de økonomiske resultater, men på jeres understøttelse af og samarbejde med de decentrale ledere i forhold til deres økonomiske styring.

(Sæt ét kryds i hver række)

Bedre samarbejdsrelationer mellem økonomifunktionen og de decentrale ledere – fx større forståelse for hinandens perspektiver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mere viden om / bedre forståelse for botilbudsområdet hos mig/mine kollegaer i økonomifunktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mere viden om / bedre forståelse for økonomi hos de decentrale ledere på botilbudsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mere tid og flere ressourcer i økonomifunktionen til at udføre understøttelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anden opgave- og ansvarsfordeling mellem decentrale ledere og økonomifunktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anden organisering af økonomifunktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anden ledelsesstruktur på botilbudsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.36a

Hvis du har kommentarer til dit svar på spørgsmålet, fx at der er andre forhold end de ovenfor nævnte, som kan forbedre økonomifunktionens understøttelse af og samarbejde med de decentrale ledere om den økonomiske styring, bedes du skrive dem her:

Spørgsmål 2.37

I hvilken grad oplever du samlet set, at økonomifunktionens understøttelse af og samarbejde med botilbudslederne og eventuelle områdeledere er velfungerende?

Du skal ikke tænke på de økonomiske resultater, men på jeres understøttelse af og samarbejde med de decentrale ledere i deres økonomiske styring.

(Sæt ét kryds i hver række)

	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Samlet set er <u>understøttelsen</u> velfungerende i forhold til fx de data, de analyser og den ekspertise, vi stiller til rådighed i økonomifunktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samlet set er <u>samarbejdet</u> med botilbudslederne og eventuelle områdeledere velfungerende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.37a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar i ovenstående spørgsmål, kan du skrive dem her:

Spørgeskemaet er slut.

Generelle bemærkninger til spørgeskemaets del 2 kan skrives her:

Mange tak for besvarelsen!

Bilag 3 Spørgeskema B

Spørgeskema om økonomifunktionens understøttelse af botilbudsledernes økonomiske styring

Indledende oplysninger

Vi vil gerne vide lidt om din organisatoriske placering og din erfaring.

Når vi nedenfor skriver 'fagchef', mener vi chefen med ansvar for det samlede specialiserede socialområde (både myndighed og drift), fx kaldet Socialchef eller Handicap- og psykiatrichef – afhængigt af organiseringen i kommunen.

Nogle kommuner har en eller flere ledere ansat mellem fagchefen og de enkelte botilbudsledere. Disse mellemledere kalder vi 'områdeledere'.

Spørgsmål 1

Hvilket af nedenstående udsagn beskriver bedst din stilling?

(Sæt ét kryds)

Jeg er botilbudsleder, dvs. jeg er leder af medarbejdere. <i>Fagchefen</i> er min nærmeste leder	<input type="checkbox"/>
Jeg er botilbudsleder, dvs. jeg er leder af medarbejdere. Jeg har en <i>områdeleder</i> (mellemleder) som nærmeste leder	<input type="checkbox"/>
Jeg er områdeleder for et antal botilbudsledere, dvs. jeg er leder af ledere	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 1a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Hvis du er botilbudsleder (leder af medarbejdere) → Gå til spørgsmål 2.1, derefter spørgsmål 3.1.

Hvis du er områdeleder (leder af ledere) → Gå til spørgsmål 2.2, derefter spørgsmål 8.

Spørgsmål 2.1

I hvor lang tid har du sammenlagt arbejdet som botilbudsleder i din nuværende og tidligere stillinger?

(Sæt ét kryds)

Mindre end 1 år	<input type="checkbox"/>
Mellem 1 og 3 år	<input type="checkbox"/>
Mellem 3 og 5 år	<input type="checkbox"/>
Mellem 5 og 10 år	<input type="checkbox"/>
Mere end 10 år	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.1a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Hvis du er botilbudsleder (leder af medarbejdere) → gå til spørgsmål 3.1.

Spørgsmål 2.2

I hvor lang tid har du sammenlagt arbejdet som områdeleder i din nuværende og tidligere stillinger?

(Sæt ét kryds)

Mindre end 1 år	<input type="checkbox"/>
Mellem 1 og 3 år	<input type="checkbox"/>
Mellem 3 og 5 år	<input type="checkbox"/>
Mellem 5 og 10 år	<input type="checkbox"/>
Mere end 10 år	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 2.2a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Hvis du er områdeleder (leder af ledere) → Gå til spørgsmål 8.

Nu vil vi gerne vide lidt om det eller de botilbud, du er leder for.

Spørgsmål 3.1

Har du budgetansvar for et eller flere botilbud?

(Sæt ét kryds)

Nej, jeg har ikke budgetansvar	Ja, for ét botilbud	Ja, for 2-4 botilbud	Ja, for 5 eller flere botilbud
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 3.1a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Spørgsmål 4.1

Hvor mange pladser er der af følgende typer i det botilbud, du er leder for?

Hvis du er leder af flere botilbud, svar da for det største af botilbuddene.

	Antal pladser (skriv her)
Midlertidige botilbud (SEL § 107)	
Længerevarende botilbud (SEL § 108)	
Botilbudslignende boformer (fx efter almenboliglovens § 105) med tilknyttet støtte efter SEL §§ 83-87	

Spørgsmål 4.1a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Spørgsmål 5.1

Sælger I aktuelt pladser til andre kommuner i det botilbud, du er leder for?
Hvis du er leder af flere botilbud, svar da for det største af botilbuddene.

Ja

Nej

Spørgsmål 5.1a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Regulering af botilbuddets budget

Spørgsmål 6.1

Hvordan bliver budgettet på dit botilbud reguleret ved udsving i belægningen?
Hvis du har flere botilbud, svar da for det største af botilbuddene.
(Sæt ét kryds)

Ingen regulering – botilbuddets budget reguleres ikke ved ledige pladser

Delvis regulering – botilbuddets budget reguleres med en del af taksten ved ledige pladser

Fuld regulering – botilbuddets budget reguleres med den fulde takst ved ledige pladser

Spørgsmål 6.1a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Spørgsmål 7.1

Hvilken takstmodel anvendes for det botilbud, som du er leder for?
Hvis du er leder for flere botilbud, svar da for det største af botilbuddene.
(Sæt ét kryds)

Gennemsnitstakst: I udgangspunktet samme takst for alle borgere i tilbuddet	<input type="checkbox"/>
Differentieret takstmodel: Forskellige takstgrupper for borgerne i tilbuddet, afhængigt af deres støttebehov	<input type="checkbox"/>
Anden takstmodel	<input type="checkbox"/>
Ingen takstberegning	<input type="checkbox"/>
Ved ikke	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 7.1a

Hvis du har svaret 'anden takstmodel', så beskriv gerne den pågældende takstmodel her.
Du kan også skrive uddybende kommentarer til dit svar.

Understøttelse af den økonomiske styring

De næste spørgsmål handler om, hvem du får understøttelse fra og samarbejder med i forhold til opgaven med at styre økonomien på dit/dine botilbud.

Spørgsmål 8

Har du dine egne medarbejdere ansat til at understøtte dig ift. nedenstående opgaver?
(Sæt ét kryds i hver række)

	Ja	Nej
Bogføring, fakturering, betaling af regninger mm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponering af budget, budgetopfølgning, løbende opfølgning på forbrug, udarbejdelse af regnskabsprognoser eller ledelsesinformation mm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 8a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Hvis du er botilbudsleder og har svaret 'nej, jeg har ikke budgetansvar' på spørgsmål 3.1 → Gå til spørgsmål 8b.

Hvis du er botilbudsleder og har svaret 'ja...' på spørgsmål 3.1 → Spring over spørgsmål 8b og gå til spørgsmål 9.

Hvis du er områdeleder → Spring over spørgsmål 8b og gå til spørgsmål 9.

Spørgsmål 8b

Har du en dialog med en eller flere økonomikonsulenter i økonomiforvaltning eller fagforvaltning (evt. sekretariat) om økonomien på dit/dine botilbud?

(Sæt ét kryds)

Ja	Nej
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 8c

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Hvis du har svaret 'nej' på spørgsmål 8b → Gå til spørgsmål 31.

Hvis du har svaret 'ja' på spørgsmål 8b → Gå til spørgsmål 9.

Spørgsmål 9

Hvem samarbejder du mest med, når det gælder den løbende opfølgning på økonomien på dit/dine botilbud?

Med 'løbende opfølgning' menes fx opfølgning på forbrug, prognoser for forventet regnskab og budgetopfølgninger (men ikke fx bogføring og lønadministration).

Sæt ét kryds

En af mine egne medarbejdere (som jeg er chef for)	En økonomikonsulent fra fagforvaltningen (har fagchefen som øverste chef)	En økonomikonsulent fra økonomiforvaltningen (har økonomichefen som øverste chef)	Anden
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 9a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her.

Hvis du er områdeleder (leder af ledere) → Gå til spørgsmål 16.2.

Hvis du er botilbudsleder (leder af medarbejdere) → Gå til spørgsmål 10.1.

Budgetlægning, disponering og budgetforudsætninger

Når budgettet for et botilbud skal disponeres for det kommende år, kan man opstille forventninger til en række af de faktorer, der er forudsætningen for, at budgettet kan overholdes. Det kan fx være belægningsprocent, lønudgifter, sygefravær og vikarforbrug.

Forventningerne kan være baseret på skøn, erfaringer eller konkrete beregninger, fx ud fra tidligere års udvikling. Det er forskelligt fra kommune til kommune, i hvilket omfang man opstiller sådanne forventninger (budgetforudsætninger), og hvordan det sker.

Det næste spørgsmål handler om, **hvilke** konkrete budgetforudsætninger der opstilles for det eller de botilbud, som du er leder for, og **hvem** der i givet fald opstiller dem.

Når der står 'økonomikonsulent i forvaltningen', skal du tænke på den/de medarbejdere fra enten økonomiforvaltning eller fagforvaltning (evt. sekretariat), som du samarbejder mest med om den økonomiske styring af dit/dine botilbud.

Spørgsmål 10.1

Opstilles nogle af nedenstående budgetforudsætninger for det/de botilbud, som du er leder for?

Hvis ja: Angiv med et eller flere krydser, hvem der opstiller dem.

Hvis nej: Sæt kryds i "anvendes ikke".

(Sæt gerne flere krydser, hvis I er flere, der samarbejder om opgaven)

Det gør økonomikonsulent(er) i forvaltningen

Det gør jeg eller nogle af mine medarbejdere

Anvendes ikke

Opstilles nogle af nedenstående budgetforudsætninger for det/de botilbud, som du er leder for?

Hvis ja: Angiv med et eller flere krydser, hvem der opstiller dem.

Hvis nej: Sæt kryds i "anvendes ikke".

(Sæt gerne flere krydser, hvis I er flere, der samarbejder om opgaven)

Forventet forbrug opdelt på udgiftskategorier fx løn, varekøb og andre driftsudgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet forbrug fordelt på måneder/kvartaler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventede lønudgifter fordelt på kategorier af medarbejdere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet brug af eksterne vikarer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet brug af interne vikarer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det kommende års takster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventede timepriser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet sygefravær hos medarbejderne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet fordeling mellem ATA-tid og øvrig tid for medarbejderne, dvs. hvor mange ATA-timer forventes en medarbejder at kunne levere i gennemsnit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventede lønudgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet belægningsprocent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet aktivitetsniveau: Antal borgere og omfanget af visiteret støtte (timer, ydelsespakker/indsatser/forløb etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet gennemsnitlig opholdslængde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 10.1a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her – fx hvis der er andre forudsætninger end de nævnte, som I opstiller forud for budgetåret.

Spørgsmål 11.1

I hvilken grad drøfter du med økonomikonsulent(er) i forvaltningen, hvilke forudsætninger der er nødvendige og realistiske for, at botilbuddet kan overholde det kommende års budget?

(Sæt ét kryds)

I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 11.1a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

De næste spørgsmål handler om, hvor ofte og hvordan botilbudslederne i kommunen samarbejder med økonomikonsulenter i forvaltningen om at følge op på økonomien og løbende styre ressourceforbruget i løbet af budgetåret.

Vi spørger først til den del af økonomiopfølgningen, som er en formaliseret, fast tilbagevendende og systemiseret proces. Dernæst spørger vi til det mere uformelle samarbejde, der foregår løbende og mere ad hoc.

Spørgsmål 12.1

Hvor ofte har økonomikonsulent/-erne i forvaltningen faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger med dig, hvor andre botilbudsledere ikke deltager?

(Sæt ét kryds)

En gang om ugen	En gang hver 14. dag	En gang hver måned	En gang hvert kvartal	En gang hvert halve år	En gang om året	Aldrig	Andet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 12.1a

Hvis du har svaret "andet" eller har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Hvis du har svaret 'aldrig' på spørgsmål 12.1 → Spring over spørgsmål 13.1 og gå til spørgsmål 14.1. Ellers gå til spørgsmål 13.1.

Spørgsmål 13.1

I hvilken grad oplever du, at de faste, tilbagevendende økonomifølgninger hjælper dig i din økonomiske styring af det/de botilbud, som du er leder for?

(Sæt ét kryds)

I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 13.1a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Spørgsmål 14.1

Hvor ofte har økonomikonsulent/-erne i forvaltningen faste, tilbagevendende økonomifølgninger for den samlede gruppe af botilbudsledere i kommunen?

(Sæt ét kryds)

En gang om ugen	En gang hver 14. dag	En gang hver måned	En gang hvert kvartal	En gang hvert halve år	En gang om året	Aldrig	Andet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 14.1a

Hvis du har svaret 'andet' eller har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Hvis du har svaret 'aldrig' på spørgsmål 14.1 → Spring over spørgsmål 15.1 og gå til spørgsmål 18. Ellers gå til spørgsmål 15.1.

Spørgsmål 15.1

I hvilken grad oplever du, at de faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger for den samlede gruppe af botilbudsledere hjælper dig i din økonomiske styring af det/de botilbud, som du er leder for?

(Sæt ét kryds)

I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 15.1a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Hvis du er områdeleder (leder af ledere) → Besvar spørgsmål 16.2 og 17.2, herefter spørgsmål 18.

Hvis du er botilbudsleder (leder af medarbejdere) → Gå direkte til spørgsmål 18.

Spørgsmål 16.2

Hvor ofte har økonomikonsulent/-erne i forvaltningen faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger med dig?

(Sæt ét kryds)

En gang om ugen	En gang hver 14. dag	En gang hver måned	En gang hvert kvartal	En gang hvert halve år	En gang om året	Aldrig	Andet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 16.2a

Hvis du har svaret 'andet' eller har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Hvis du har svaret 'aldrig' på spørgsmål 16.2 → Spring over spørgsmål 17.2 og gå til spørgsmål 18. Ellers gå til spørgsmål 17.2.

Spørgsmål 17.2

I hvilken grad oplever du, at de faste, tilbagevendende økonomiopfølgninger hjælper dig i din økonomiske styring af de botilbud, som du er områdeleder for?

(Sæt ét kryds)

I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 17.2a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Spørgsmål 18

Ud over den formaliserede, fast tilbagevendende praksis - hvor ofte er du så typisk i dialog med økonomi konsulenten/-erne i forvaltningen på ad hoc-basis (enten via møder, mail eller telefon)?

Sæt ét kryds)

Oftere end én gang om ugen	<input type="checkbox"/>
Én gang om ugen	<input type="checkbox"/>
Oftere end én gang om måneden	<input type="checkbox"/>
10-12 gange om året	<input type="checkbox"/>
7-9 gange om året	<input type="checkbox"/>
4-6 gange om året	<input type="checkbox"/>
2-3 gange om året	<input type="checkbox"/>
Én gang om året	<input type="checkbox"/>
Sjældnere end én gang om året	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 18a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Spørgsmål 19

I hvilken grad oplever du, at den løbende dialog, du har ad hoc med økonomikonsulent(en)/-erne i forvaltningen hjælper dig i din økonomiske styring af det/de botilbud, som du er leder for?

(Sæt ét kryds)

I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 19a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Spørgsmål 20

Hvor ofte gør du brug af nedenstående data, når du følger op på økonomien:

I din egen opfølgning?

I din opfølgning sammen med økonomikonsulent(en)/-erne i forvaltningen?

(Sæt to krydser i hver række)

	Jeg gør brug af disse data i min egen opfølgning...					Sammen med økonomikonsulent(er) i forvaltningen gør jeg brug af disse data...				
	Meget sjældent eller aldrig	Sjældent	Nogle gange	Oft	Meget ofte eller altid	Meget sjældent eller aldrig	Sjældent	Nogle gange	Oft	Meget ofte eller altid
Realiseret forbrug på dit/dine tilbud, opdelt på udgiftskategorier fx løn, varekøb og andre driftsudgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forbrugsprocenter opdelt på udgiftskategorier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prognose for forbrug på dit/dine tilbud for resten af året, opdelt på udgiftskategorier fx løn, varekøb mv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiseret forbrug af lønudgifter fordelt på kategorier af medarbejdere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiseret forbrug af eksterne vikarer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiseret forbrug af interne vikarer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvor ofte gør du brug af nedenstående data, når du følger op på økonomien:

I din egen opfølgning?

I din opfølgning sammen med økonomikonsulenten/-erne i forvaltningen?

(Sæt to krydser i hver række)

Realiserede timepriser, dvs. pris pr. leveret støttetime til borgeren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiseret sygefravær hos medarbejderne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiseret fordeling ml. ATA-tid og øvrig tid for medarbejderne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiserede lønudgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiseret belægningsprocent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet belægningsprocent for resten af året	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opgørelse af opholdslængde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiseret aktivitetsniveau: Antal borgere og omfanget af visiteret støtte (timer/ydelsepakker/indsatser/forløb etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forventet aktivitetsniveau for resten af året: Antal borgere og omfanget af visiteret støtte (timer/ydelsepakker/indsatser/forløb etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Data om progression på aggregeret niveau, fx udvikling i funktionsevne, VUM-score, FIT-målinger, mv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 20a

Hvis du gør brug af andre relevante data i din opfølgning på økonomien end de ovenfor nævnte, bedes du skrive dem her.

Spørgsmål 21

I hvilken grad oplever du, at du er enig med økonomikonsulenten/-erne i forvaltningen om, hvilke data der er væsentlige at have fokus på i opfølgningen på økonomien og den løbende ressourcestyring i det/de botilbud, som du er leder for?

(Sæt ét kryds)

I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 21a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Spørgsmål 22

Hvis det i løbet af året ser ud til, at det/de botilbud, som du er leder for, får et mer- eller mindreforbrug, i hvilken grad oplever du så, at det er muligt at identificere årsagen hertil?

(Sæt ét kryds)

I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 22a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Spørgsmål 23

I hvilken grad oplever du, at du og økonomikonsulenten/-erne i forvaltningen har samme forståelse af, hvad der er årsagen til et forventet mer- eller mindreforbrug på det/de botilbud, som du er leder for?

(Sæt ét kryds)

I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 23a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Rolle- og opgavefordeling

De næste spørgsmål handler om rolle- og opgavefordeling mellem dig som decentral leder og økonomikonsulenterne i forvaltningen.

Spørgsmål 24

I hvilken grad svarer nedenstående udsagn til, hvordan du oplever, at økonomikonsulent/-erne i forvaltningen i praksis understøtter dig i din økonomistyring?

(Sæt ét kryds i hver række)

En af de vigtigste opgaver for økonomikonsulent/-erne ift. at understøtte mig i min økonomiske styring er...	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
...at hjælpe mig med at forstå budgettet og svare på mine spørgsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... at komme med forslag til, hvordan jeg kan drive mit/mine botilbud mere effektivt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... at stille spørgsmål til min praksis ud fra et ressourcaperspektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... at give mig den ledelsesinformation, som jeg efterspørger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...at give mig den ledelsesinformation, som økonomikonsulenten kan se, at jeg har brug for i min løbende ressourcestyring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... at gøre mig opmærksom på det, hvis budgetoverholdelse ser ud til at blive et problem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...at udtænke og lave analyser, der kan belyse praksis og være med til at forklare eventuelle budgetafvigelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...at komme med forslag til, hvordan der kan sikres budgetoverholdelse i tilfælde af et forventet merforbrug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...at rådgive om, hvornår et forventet mindreforbrug bør give anledning til at nedjustere budgettet for mit/mine botilbud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... at understøtte min dialog med myndighed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 24a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her.

Spørgsmål 25

I hvilken grad oplever du, at økonomikonsulent/-erne i forvaltningen i praksis lever op til din opfattelse af, hvordan de burde understøtte dig i din økonomiske styring?

(Sæt ét kryds i hver række)

I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 25a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Hvis du er områdeleder (leder af ledere) → Besvar spørgsmål 26.2, herefter spørgsmål 27.

Hvis du er botilbudsleder (leder af medarbejdere) → Besvar spørgsmål 26.1, herefter spørgsmål 27.

Spørgsmål 26.1

I hvilken grad svarer nedenstående udsagn til, hvordan du oplever økonomikonsulentens/-ernes rolle i praksis?

(Svar på en skala fra 1 til 10, hvor 1 = i meget lav grad og 10 = i meget høj grad)

Det er økonomikonsulentens/-ernes rolle at ...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... være sparringspartner for os botilbudsledere og levere den understøttelse, vi har brug for til at nå vores mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... udfordre os botilbudsledere på, om vi kan levere den samme kvalitet for færre ressourcer og styre vores tilbud mere effektivt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... kontrollere, at vi som botilbudsledere lever op til vores budgetansvar og følger de regler, vi har i kommunen, om ledelsestilsyn af økonomien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 26.1a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Spørgsmål 26.2

I hvilken grad svarer nedenstående udsagn til, hvordan du oplever økonomikonsulentens/-ernes rolle i praksis?

(Svar på en skala fra 1 til 10, hvor 1 = i meget lav grad og 10 = i meget høj grad)

Det er økonomikonsulentens/-ernes rolle at ...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... være sparringspartner for os botilbudsledere/områdeledere og levere den understøttelse, vi har brug for til at nå vores mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... udfordre os botilbudsledere/områdeledere på, om vi kan levere den samme kvalitet for færre ressourcer og styre vores tilbud mere effektivt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... kontrollere, at vi som botilbudsledere/områdeledere lever op til vores budgetansvar og følger de regler, vi har i kommunen, om ledelsestilsyn af økonomien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 26.2a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Spørgsmål 27

Hvordan oplever du i praksis økonomikonsulentens/-ernes rolle, placeret på en skala fra 1 til 10, hvor:

1 = Deres rolle er primært at være sparringspartnere og give mig og de andre ledere på botilbudsområdet den understøttelse, vi ønsker

10 = Deres rolle er primært at udfordre mig og de andre ledere på, om vores botilbud kan drives mere effektivt

(Sæt ét kryds)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 27a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her.

Spørgsmål 28

Hvordan oplever du i praksis økonomikonsulentens/-ernes rolle, placeret på en skala fra 1 til 10, hvor:

1 = Deres rolle er primært at være sparringspartnere og give mig og de andre ledere på botilbudsområdet den understøttelse, vi ønsker

10 = Deres rolle er primært at kontrollere, om jeg og de andre ledere på botilbudsområdet lever op til vores budgetansvar og følger de regler, vi har i kommunen, om ledelsestilsyn af økonomien

(Sæt ét kryds)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 28a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Forbedringspotentialer og kvalitet i understøttelsen

Spørgsmål 29

I hvilken grad oplever du, at nedenstående forhold kan forbedre understøttelsen af og samarbejdet med økonomifunktionen i forvaltningen?

Du skal ikke tænke på de økonomiske resultater, men på den understøttelse du og de andre ledere får, og det samarbejde I har med økonomifunktionen ift. botilbuddets/botilbuddenes økonomiske styring.

(Sæt ét kryds i hver række)

Det ville forbedre understøttelsen og samarbejdet, hvis der var...	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Flere tilgængelige data	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedre datakvalitet i de tilgængelige data	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flere analyser, der fx kobler udgifter og aktiviteter sammen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flere tilgængelige redskaber og værktøjer til os som ledere – fx bedre adgang til selv løbende at trække data	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mere samarbejde mellem økonomifunktionen og lederne på bo-tilbudsområdet: Hyppigere møder, mere dialog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedre samarbejdsrelationer mellem økonomifunktionen og lederne på botilbudsområdet – fx større forståelse for hinandens perspektiver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mere viden om / bedre forståelse for botilbudsområdet hos økonomikonsulent/-erne i økonomifunktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mere viden om / bedre forståelse for økonomi hos mig og de andre ledere på botilbudsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mere tid og flere ressourcer i økonomifunktionen til at udføre understøttelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anden opgave- og ansvarsfordeling mellem økonomifunktionen og lederne på botilbudsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forenkling af arbejdsgange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anden organisering af økonomifunktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anden ledelsesstruktur på botilbudsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 29a

Hvis du har kommentarer til spørgsmålet, fx at der er andre forhold end de ovenfor nævnte, som kan forbedre økonomifunktionens understøttelse af og samarbejde med dig og de andre ledere på botilbudsområdet, bedes du skrive dem her.

Spørgsmål 30

I hvilken grad oplever du samlet set, at understøttelsen af og samarbejdet med økonomifunktionen i forvaltningen er velfungerende?

Du skal ikke tænke på de økonomiske resultater, men på den understøttelse, du får, og det samarbejde, du har med økonomifunktionen ift. den økonomiske styring af det/de botilbud, som du er leder for.

(Sæt ét kryds i hver række)

	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Samlet set er <u>understøttelsen</u> velfungerende i forhold til fx de data, de analyser og den ekspertise, som økonomifunktionen stiller til rådighed	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samlet set er <u>samarbejdet</u> med økonomifunktionen velfungerende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 30a

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive her.

Spørgeskemaet er slut. Hvis du har nogle generelle bemærkninger til undersøgelsen, er du velkommen til at skrive dem her:

Spørgsmål 31

Generelle bemærkninger

Mange tak for din besvarelse!

VIVÉ