

Understøttelse af økonomisk styring af kommunale botilbud – Casebeskrivelser af otte kommuners praksis

Hovedresultater



VIVÉ

Hovedresultater

Udgifterne til botilbud til voksne med handicap eller sindslidelse er steget gennem en årrække. Fra 2018 til 2022 er udgifterne til området steget med 10 %, og kommunerne brugte 22,2 mia. kr. på botilbudsområdet i 2022 (Dalsgaard & Lemvigh, 2024). De ledere, der er ansvarlige for driften af de kommunale botilbud, har en stor opgave i styre botilbuddenes økonomi. Samtidig er det vigtigt, at de har rum til at udøve faglig ledelse. Der er derfor brug for viden om og inspiration til, hvordan kommunernes økonomifunktioner bedst muligt kan understøtte driftslederne i den økonomiske styring af botilbuddene.

Denne rapport afdækker og beskriver otte udvalgte kommuners praksis og erfaringer med at understøtte driftsledernes økonomiske styring på botilbudsområdet. Beskrivelserne af de otte kommuner kan give andre kommuner inspiration til, hvordan de kan indrette, udvikle og forbedre understøttelsen af driftsledernes økonomiske styring af kommunens botilbud til borgere med handicap og sindslidelse.

Der er udvalgt otte kommuner, hvor både økonomikonsulenter og driftsledere på botilbudsområdet beskriver understøttelsen og samarbejdet som velfungerende. De otte kommuner varierer i fx størrelse og organisering.

På tværs af deltagerkommunerne ses en række fællestræk i de kommunale interviewpersoners vurderinger af deres gode erfaringer i understøttelsen af driftsledernes økonomiske styring på botilbudsområdet. VIVE har identificeret seks punkter, som mindst to af de otte casekommuner fremhæver som væsentlige for velfungerende styring, samarbejde og understøttelse. Punkterne bygger således på casekommunernes erfaringer og vurderinger.

Tæt samarbejde og indsigt i botilbudsområdet

Flere af deltagerkommunerne har erfaring for, at det er væsentligt for en velfungerende understøttelse af driftsledernes økonomiske styring, at økonomikonsulenterne har indsigt i netop de særlige økonomiske forhold, der gælder på botilbudsområdet, i tillæg til deres generelle økonomiske indsigt. Desuden er det væsentligt for botilbuds- og områdelederne, at økonomikonsulenterne har en vis indsigt i det socialfaglige arbejde og en forståelse af, hvordan driften af et botilbud fungerer.

Deltagerkommunerne peger på, at økonomikonsulenterne kan lave mere relevante analyser og give bedre rådgivning om driften til driftslederne, når de kender botilbudsområdet samt de rammer og vilkår, der er for at drive et botil-

bud. Med den indsigt kan økonomikonsulenterne bedre "oversætte" og forklare økonomiske forhold til driftslederne på en måde, der er meningsfuld i forhold til deres socialfaglige praksis. Når driftslederne oplever, at økonomikonsulenterne har indsigt i deres fagområde, har de endvidere større tillid til de prognoser og analyser samt den rådgivning, de får.

Økonomikonsulenternes indsigt i botilbudsområdet lader ikke til at være betinget af, at de organisatorisk er placeret "tæt på" driften. På tværs af deltagerkommunerne fremhæves økonomikonsulenternes gode indsigt i det socialfaglige arbejde således både i kommuner, hvor økonomien (primært) understøttes af medarbejdere placeret hhv. i økonomiforvaltningen (fx Mariagerfjord), i fagforvaltningen (fx Kolding) og i driften (fx Vordingborg). I kommuner, hvor økonomikonsulenterne er placeret i økonomi- eller fagforvaltningen, fremhæves det dog som meget positivt for oplevelsen af kendskab til området, at økonomikonsulenterne ind i mellem besøger botilbuddene fysisk.

Flere af deltagerkommunerne fremhæver endvidere, at et tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem økonomikonsulenter og driftsledere er væsentligt for understøttelsen af ledernes økonomiske styring. Som nævnt er det med til at styrke tilliden til økonomikonsulenterne, hvis de har indsigt i botilbudsområdet. Det kan også styrke samarbejdet, at økonomikonsulenten er let tilgængelig for driftslederne, hvis de har spørgsmål, og at der er hyppig kontakt mellem lederne og økonomikonsulenten.

Det ser ikke ud til, at tillid, tilgængelighed og tæt samarbejde er betinget af økonomikonsulenternes fysiske eller organisatorisk placering, da disse forhold fremhæves på tværs af kommuner med forskellig placering af økonomifunktionen. I kommuner, hvor økonomikonsulenterne er placeret i forvaltningen, fremhæves det dog som positivt for relationen, når de af og til besøger botilbuddene fysisk.

Fælles ejerskab til styring af økonomien

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

Læs i rapportens Afsnit 3.3 og Afsnit 5.3 om, hvordan Frederikshavn og Holstebro Kommuner med fælles møder understøtter en kultur med fælles ejerskab til økonomien.

I Holstebro Kommune er bl.a. de såkaldte "samdriftsmøder" med til at underbygge en sådan kultur. Her mødes myndighed, driftsledere og økonomikonsulenter og drøfter, hvordan borgernes behov kan tilgodeses med den bedst

mulige udnyttelse af botilbuddets og myndigheds ressourcer. I Frederikshavn Kommune er fælles møder mellem botilbudsledere, områdeledere, fagchef og økonomikonsulent med til at give en fælles viden om og et fælles ejerskab til områdets samlede økonomi.

Flere af deltagerkommunerne fremhæver også, at der på fælles ledermøder er en kultur, hvor man hjælper hinanden på tværs af tilbuddene, fx med persona-leressourcer, hvis et tilbud har en vanskelig periode.

Endvidere er det befordrende for det fælles ejerskab, at økonomikonsulenterne har indsigt i botilbudsområdet, samt at der er en tæt og tillidsfuld samarbejdsrelation mellem økonomikonsulenter og driftsledere, som fremhævet i ovenstående punkt.

Fast ressourcetildelingsmodel giver forudsigelighed og et fælles fundament

Flere af deltagerkommunerne fremhæver gode erfaringer med at have etableret en fast og gennemsigtig model for, hvordan ressourcerne tildeles til de enkelte botilbud, som der er tilslutning til og forståelse af både i økonomifunktionen og hos område- og botilbudslederne. Erfaringen er, at det er et godt fælles udgangspunkt for dialog mellem driftslederne og økonomifunktionen, når der er skabt accept af og tydelighed om forudsætningerne bag timeprisberegningen. Det medfører, at man kan fokusere på konkrete forklaringer og mulige handlinger, hvis der er udsigt til et merforbrug, frem for at diskutere budgetrammen og grundpræmisserne for ressourcetildelingen. Når der er etableret en fast model, er det samtidig klart for botilbudslederne, hvad de kan forvente af indtægtsjusteringer ved ændringer i borgernes støttebehov.

Budgetopfølgning: systematisk proces, fast skabelon og klar rollefordeling

Flere af deltagerkommunerne har en fast, systematisk og velbeskrevet proces for budgetopfølgningen. Blandt andet er det tydeligt, hvilke roller og opgaver som varetages af økonomikonsulenten hhv. driftslederne, ligesom det er klart, hvilke oplysninger man følger op på, og hvordan man gør det, på tværs af botilbuddene. Det er kommunernes vurdering, at en fast og systematisk proces, en fast skabelon for opfølgningens indhold og en klar rollefordeling skaber tydelige forventninger. De er med til at skabe et godt samarbejde, fordi der ikke er tvivl om, hvem der skal gøre hvad og hvordan i budgetopfølgningen.

Fælles og opdaterede data om forventede indtægter og udgifter

På tværs af de otte kommuner er det erfaringen, at det er vigtigt, at data om forventede udgifter og indtægter for det enkelte tilbud er retvisende. Derfor skal data kontinuerligt opdateres ud fra den aktuelle viden om forventede ændringer på botilbuddet, herunder ændringer i støttebehovet hos borgerne samt ændringer i personaleforhold (barsel, langtidssygdom, opsigelser, afskedigelser, ansættelser mv.). Alle otte kommuner påpeger vigtigheden af, at denne viden er indarbejdet i de data, der anvendes i økonomiopfølgningen, og at det er u hensigtsmæssigt, hvis driftslederen og økonomikonsulenten anvender forskellige data. Det varierer dog mellem de otte kommuner, hvordan og i hvilket omfang dette sikres.

Eksempelvis har man i Gladsaxe Kommune et fælles disponeringssystem, som anvendes på tværs af økonomikonsulenter og driftsledere. Her skriver lederne deres forventninger til ændringer i udgifter og indtægter ud fra deres viden om ændringer i borger- eller personalegruppen. Økonomikonsulenterne kan ligeledes registrere økonomiske ændringer i systemet, som dermed sikrer et retvisende og fælles datagrundlag for både økonomikonsulenter og driftsledere. Et andet eksempel er Mariagerfjord Kommune, som også har gode erfaringer med et fælles datagrundlag at disponere ud fra.

Læs i rapportens Afsnit 4.3 og Afsnit 7.3 om erfaringerne i Gladsaxe og Mariagerfjord Kommuner med et fælles disponeringssystem til at sikre et fælles og opdateret datagrundlag om forventede udgifter i økonomiopfølgningen.

Andre deltagerkommuner sikrer det fælles og retvisende datagrundlag for forventede udgifter og indtægter på en anden måde. I fx Holstebro Kommune orienterer driftslederne løbende økonomikonsulenten, der er tilknyttet det pågældende tilbud, om de forventede ændringer i borger- eller personalegruppen, så snart driftslederen har kendskab hertil. Økonomikonsulenten indarbejder ændringerne i de data, der anvendes i økonomiopfølgningen, og det er alene økonomikonsulenten, der ændrer i og ligger inde med dette datagrundlag. Denne arbejdsdeling bygger på en tydelig ansvarsfordeling og en stor tillid mellem driftsledere og økonomikonsulenter, jf. også nedenfor.

Ledelsesinformation, der skaber overblik

I flere af deltagerkommunerne er det en del af understøttelsen at stille ledelsesinformation til rådighed, som giver driftslederne overblik over økonomi, aktiviteter, sygefravær m.m. Det er forskelligt fra kommune til kommune, hvordan og hvor meget driftslederne benytter sig af det. Eksempelvis prioriterer økonomikonsulenten i Mariagerfjord Kommune at klæde (nye) botilbudsledere på til, at de selv kan trække og forstå relevant ledelsesinformation.

Se eksempler på ledelsesinformation i rapportens Figur 2.2, Figur 5.4, Figur 5.5 og Figur 7.3.

Flere af deltagerkommunerne har udviklet værktøjer til at understøtte driftslederne i at styre tilbuddets medarbejderressourcer. Kolding og Frederikshavn Kommuner fremhæver gode erfaringer med udviklingen af et styringsværktøj, der omregner det enkelte tilbuds lønbudget til et antal medarbejdertimer, som den enkelte botilbudsleder har til rådighed i sin vagtplanlægning. Omregningen fra budget til timer er baseret på en gennemsnitlig medarbejderløn og en beregning af, hvor stor en del af medarbejdernes arbejdstid, der kan indgå i vagtplanen, når der tages højde for fx fravær og kompetenceudvikling. Styringsværktøjet synliggør for botilbudslederne, hvor mange ressourcer der bruges på aktiviteter, der ikke er en del af vagtplanen.

Læs i rapportens Afsnit 3.3 og Afsnit 6.2 om de gode erfaringer med at omregne budget til timer i Frederikshavn og Kolding Kommuner.

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen afdækker og beskriver praksis og erfaringer i otte udvalgte kommuner baseret på tilsendt materiale fra kommunerne samt interviews med driftsledere på botilbudsområdet og økonomikonsulenter, der understøtter dem.

Der er udvalgt otte kommuner, hvor både økonomikonsulenter og driftsledere beskriver understøttelsen og samarbejdet som velfungerende. Kommunerne er herudover udvalgt, så de varierer i fx størrelse, geografi og organisering af botilbudsområdet og økonomifunktionen. Se også afsnit 1.4.

Rapportens kapitler går i dybden med de enkelte kommunebeskrivelser, mens VIVE som supplement til rapporten har udgivet et planchesæt med hovedpointer på tværs af kommuner, udvalgte praksiseksempler fra casekommunerne og spørgsmål til refleksion over praksis i egen kommune.

