

Økonomisk og faglig styring – hvor er mulighedsrummet?

Projektchef Camilla T. Dalsgaard

Socialpolitisk Dialogforum, KKR Nord

Rebild Bakker, 16. maj 2025



De næste tre kvarter

➤ Det store billede

- Hvordan agerer kommunerne som købere og sælgere af botilbud?

➤ Jeres styringsmuligheder

- Økonomisk og faglig styring i kommunerne – **myndighed**
- Understøttelse af økonomisk styring i **driften** af botilbud

Kapacitet og efterspørgsel på botilbudsområdet

En kortlægning af forsyningstilgængeligheden

VIDENFÆRD

DET NATIONALE FORSKNINGS OG ANALYSECENTRUM FOR VELFÆRD

Rapport

Det specialiserede voksenområde

Inspiration til den økonomiske styring



Camilla T. Dalsgaard, Kasper Lemvig og Bo Panduro

Kommunernes køb og salg af botilbud på voksenområdet, 2018-2023

En analyse af kommunernes udgifter til køb og indtægter fra salg af botilbud på specialiserede voksenområde

Understøttelse af økonomisk styring af kommunale botilbud

Casebeskrivelser af otte kommuners praksis



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

VIVE

Det store billede:

Hvordan agerer kommunerne som købere og sælgere af botilbud?

Kommunernes køb og salg af botilbud på voksenområdet, 2018-2023

En analyse af kommunernes udvalgte køb og salg af botilbud på det specifikke voksenområde



Camilla T. Dalsgaard og Kasper Lemvigh

Kapacitet og efterspørgsel på botilbudsområdet

En kortlægning af, hvordan kommunerne opfylder deres forsyningsforpligtelse for botilbud til voksne, 2022

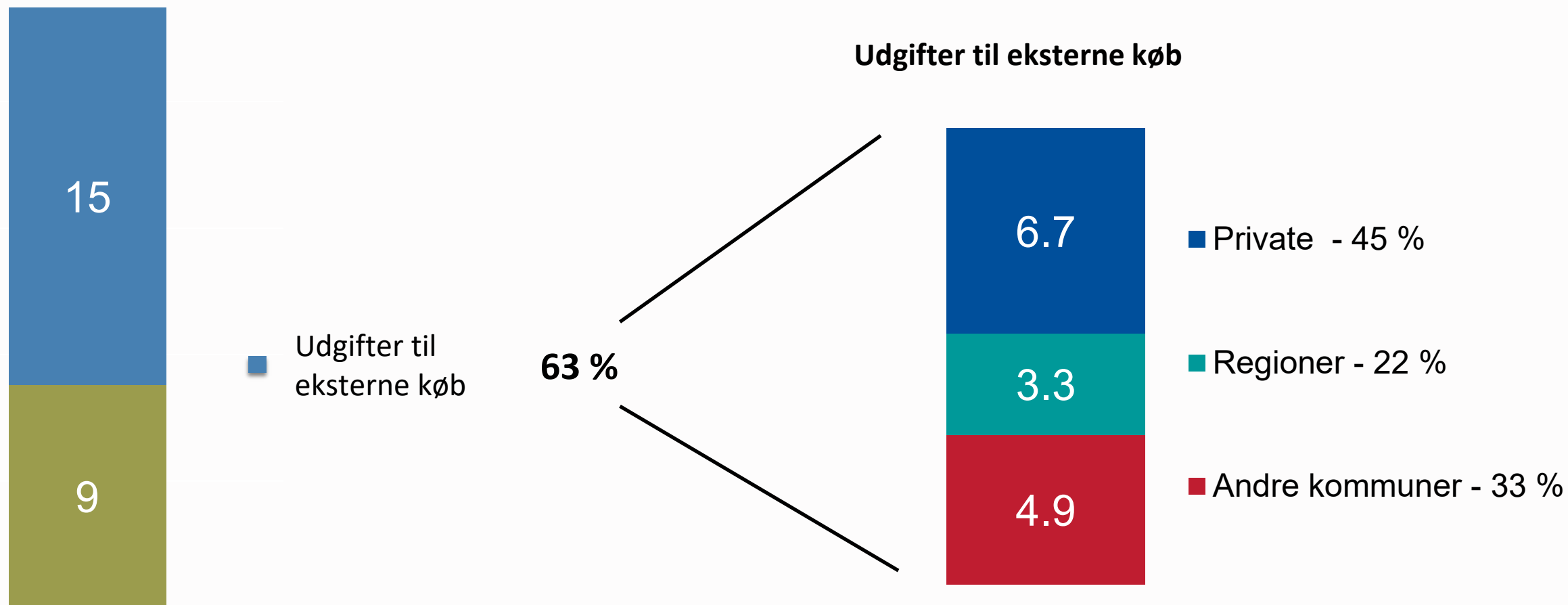


Camilla T. Dalsgaard, Kasper Lemvigh, Jonatan Kjældgaard Jensen og Signe Mortensen

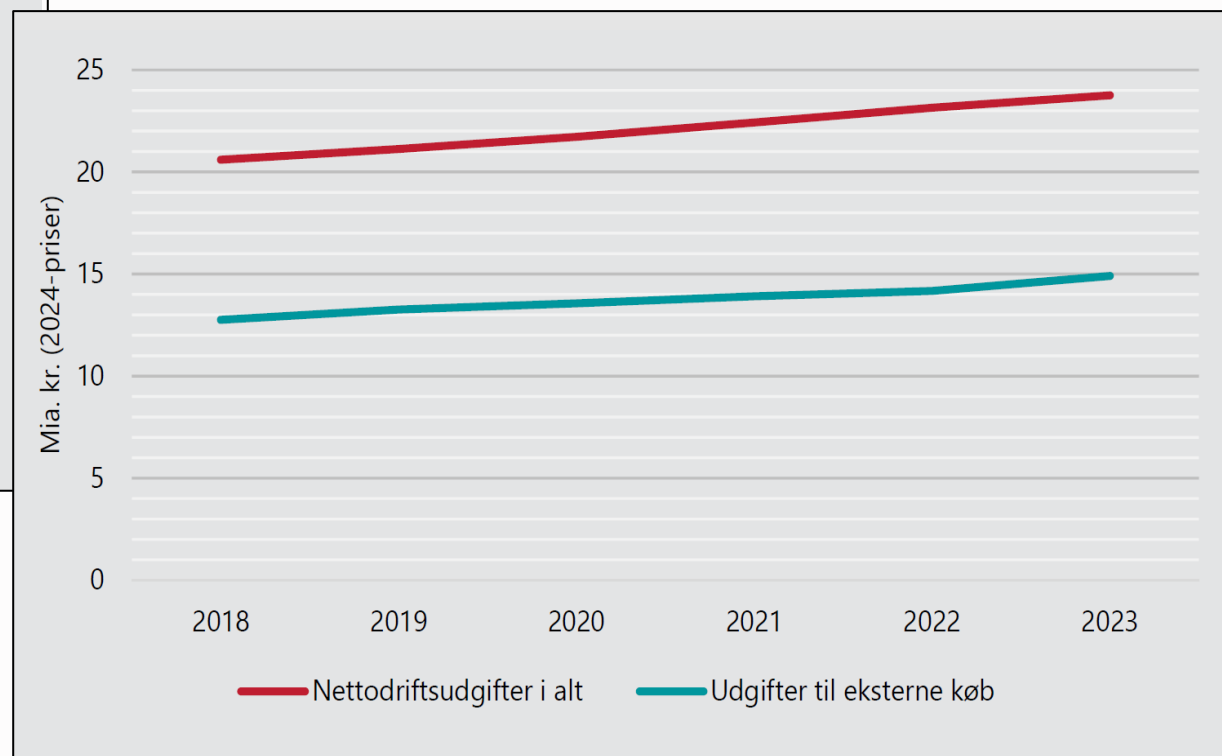
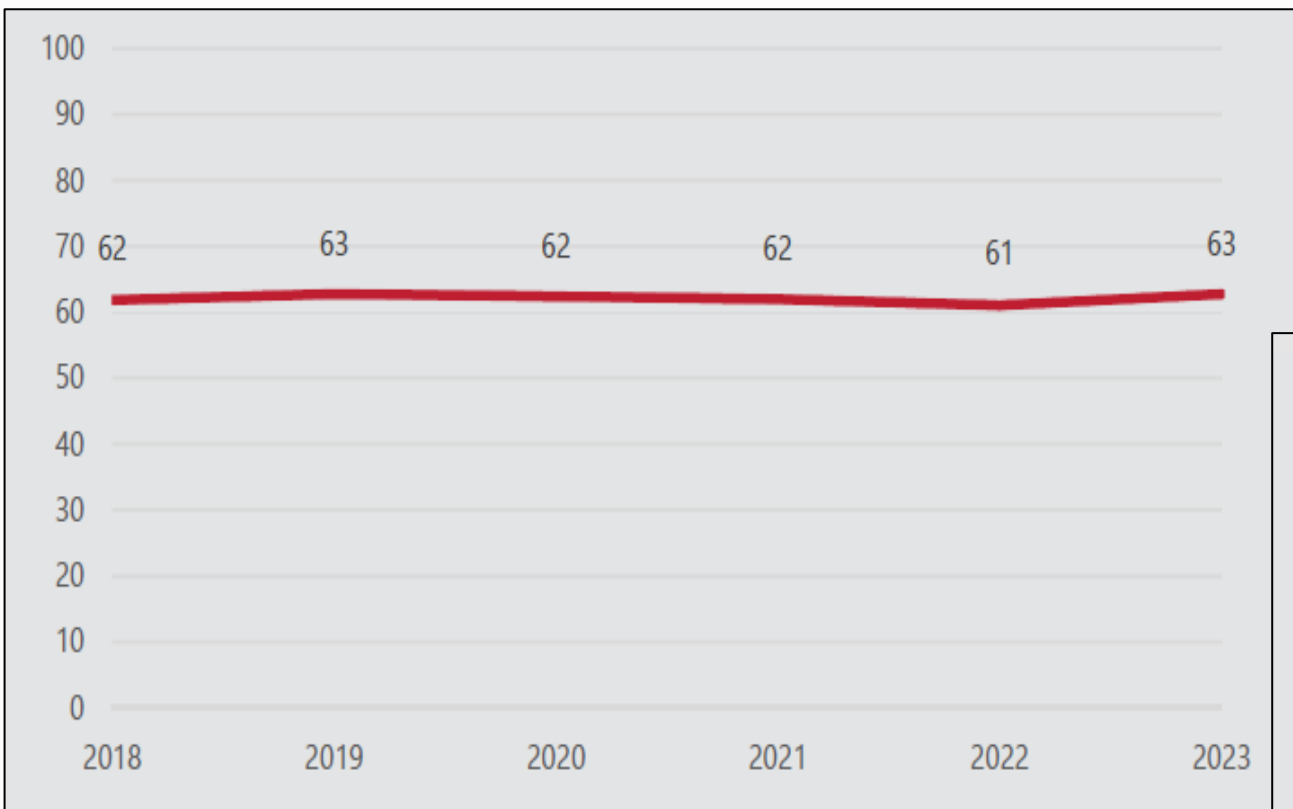
VIVE

63 ud af 100 kroner går til eksterne køb i 2023

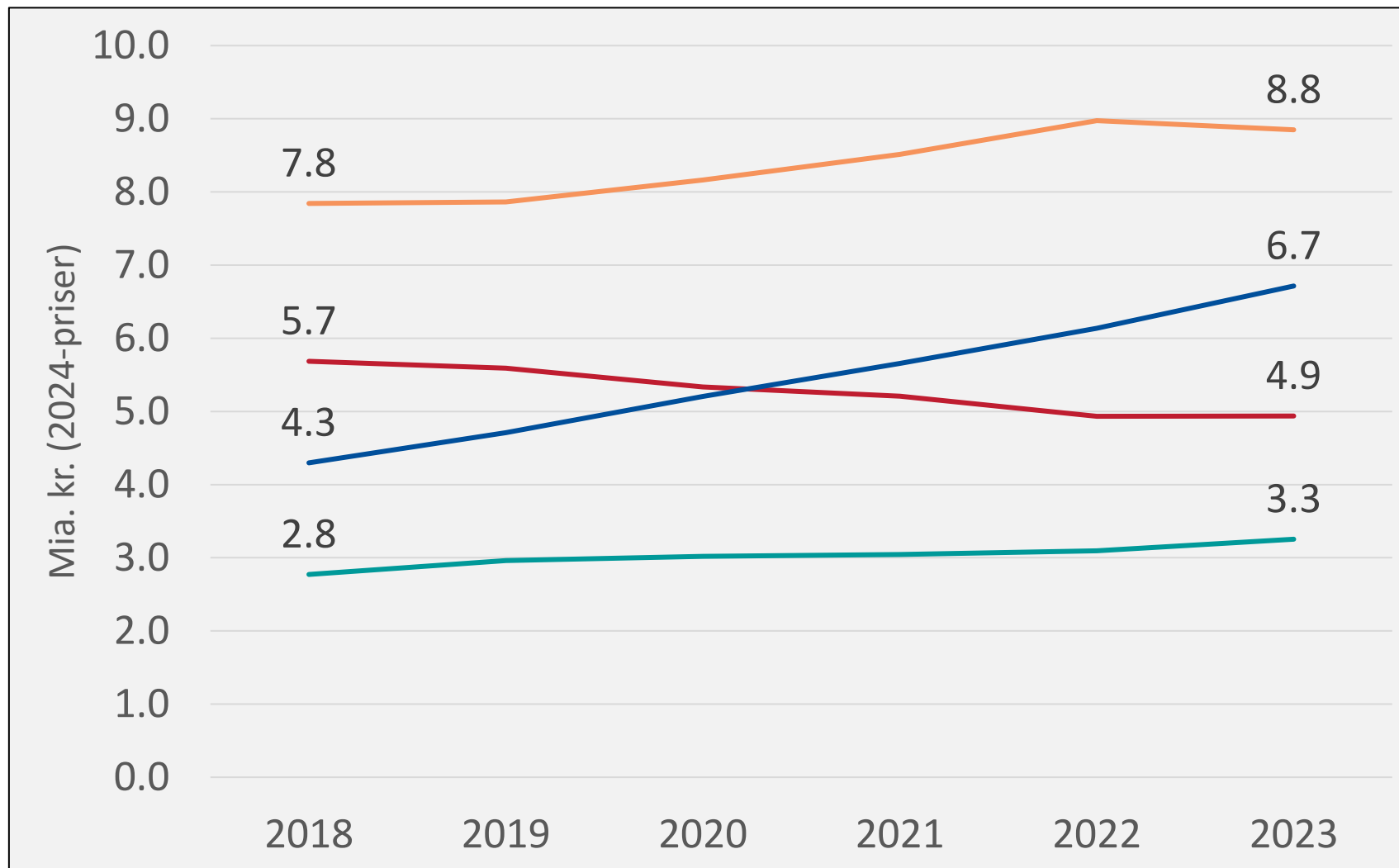
Samlede udgifter til botilbud: 24 mia.



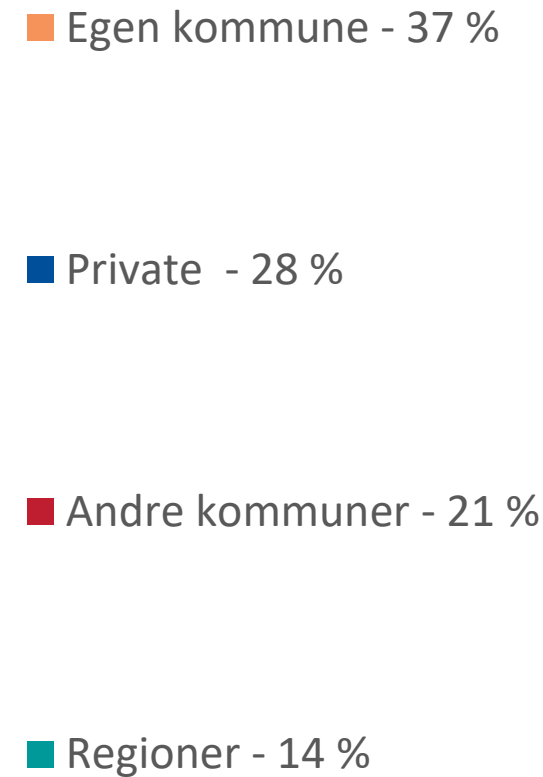
Stabil andel udgifter til eksterne køb 2018-2023...



... men ændret leverandørstruktur i perioden



2023



Botilbudskapacitet 2015 og 2023

	2015	2023	Ændring (cirka)
Kommunale	16.300	19.000	2.700
Regionale	2.000	2.000	0
Private, komm.	1.100	2.550	2.700
Private, ikke-komm.	4.300	5.550	
I alt	23.700	29.100	5.400

Mange kommuner afsøger muligheder 'hjemme' ved mangel på ledige pladser – og hos private

	Handicap	Sindslidelse
Tilpasse egen tilbudsvifte til indsatser uden for botilbud	92%	97%
Tilpasse pladser i eget eksisterende tilbud	81%	78%
Oprette eget, nyt tilbud eller ny plads	67%	59%
Få en privat leverandør til at oprette eller tilpasse	47%	45%
Få regionen til at oprette eller tilpasse via rammeaftalesamarbejde	18%	18%
Få en region til at oprette eller tilpasse efter bilateral aftale	9%	9%
Få en anden kommune til at oprette eller tilpasse via rammeaftalesamarbejde	14%	12%
Få en anden kommune til at oprette eller tilpasse efter bilateral aftale	12%	10%
Oprette tilbud i samdrift eller driftsfællesskab med andre kommuner	9%	8%

Brug og drift af 'højt specialiserede' pladser

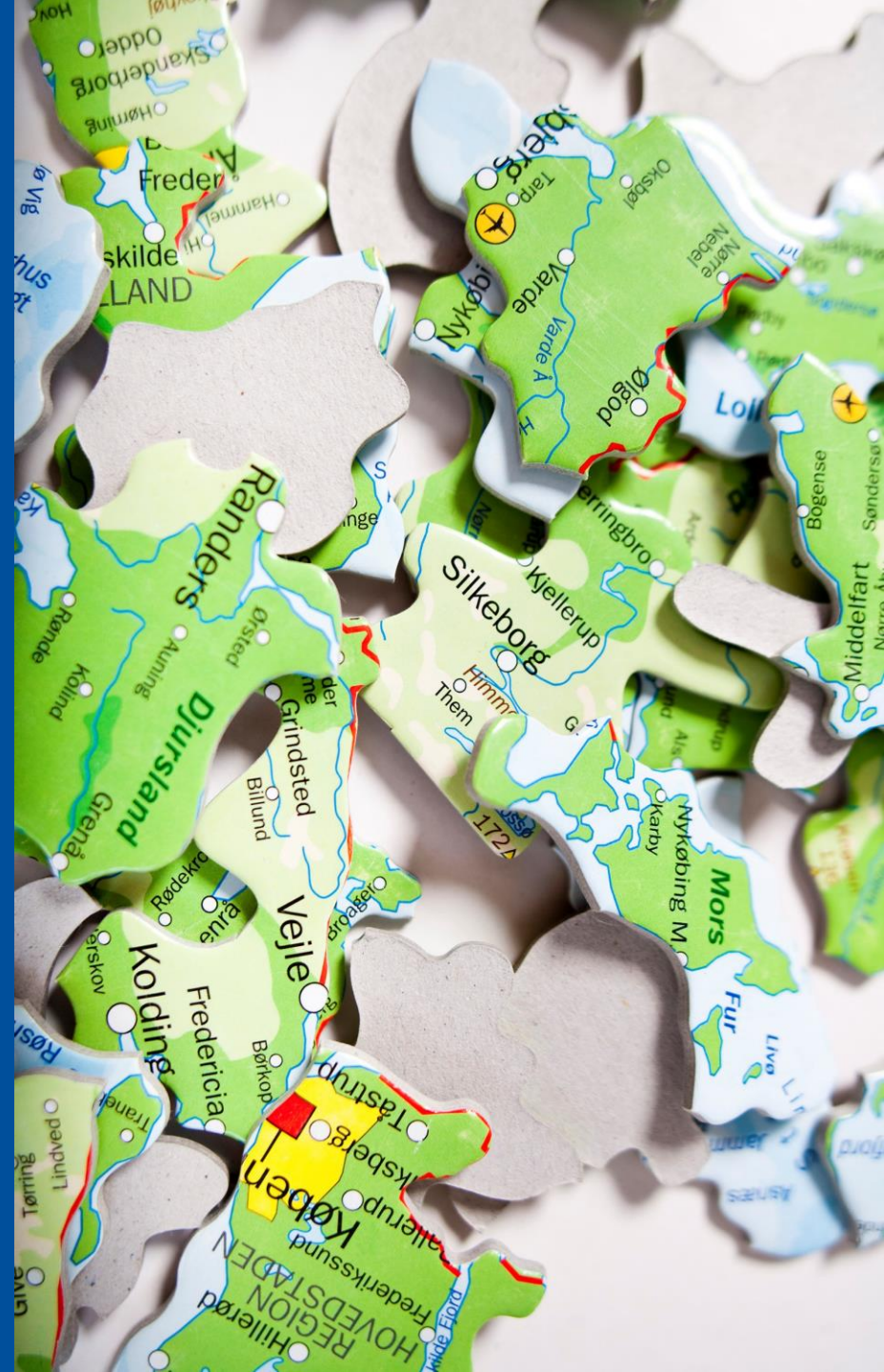
- Generelt anvendes især '**højt specialiserede**' pladser hos regioner og private
- **Forskel på små og store kommuner**
 - Store kommuner driver i højere grad selv højt specialiserede pladser
 - Små kommuner køber i højere grad højt specialiserede pladser 'ude' frem for at have dem selv



Hovedpointer

- To ud af tre kroner går til eksterne køb
- Stigende udgifter og stigende eksterne køb – samme købsandel
- Flere private og flere kommunale pladser
- Mere køb hos private – mindre hos andre kommuner
- Fælleskommunale løsninger er stadig sjældne
- Det mest specialiserede er oftere hos regioner, private og store kommuner
- 'En sammenhængende fortælling' v/ VIVE i Socialmonitor:

Større efterspørgsel og stigende udgifter: Det ved eksperterne om udviklingen på botilbudsområdet



Mulighedsrummet:

Hvad kan I gøre?

Det specialiserede voksenområde

Inspiration til den økonomiske styring

UDGIVELSENS FORFATTERE: [Camilla Dalsgaard](#) [Kasper Lemvigh](#) Bo Panduro

Understøttelse af økonomisk styring af kommunale botilbud

Casebeskrivelser af otte kommuners praksis

UDGIVELSENS FORFATTERE: [Camilla T. Dalsgaard](#) [Marianne Schøler Kollin](#) Hans Kloppenborg [Kasper Lemvigh](#)



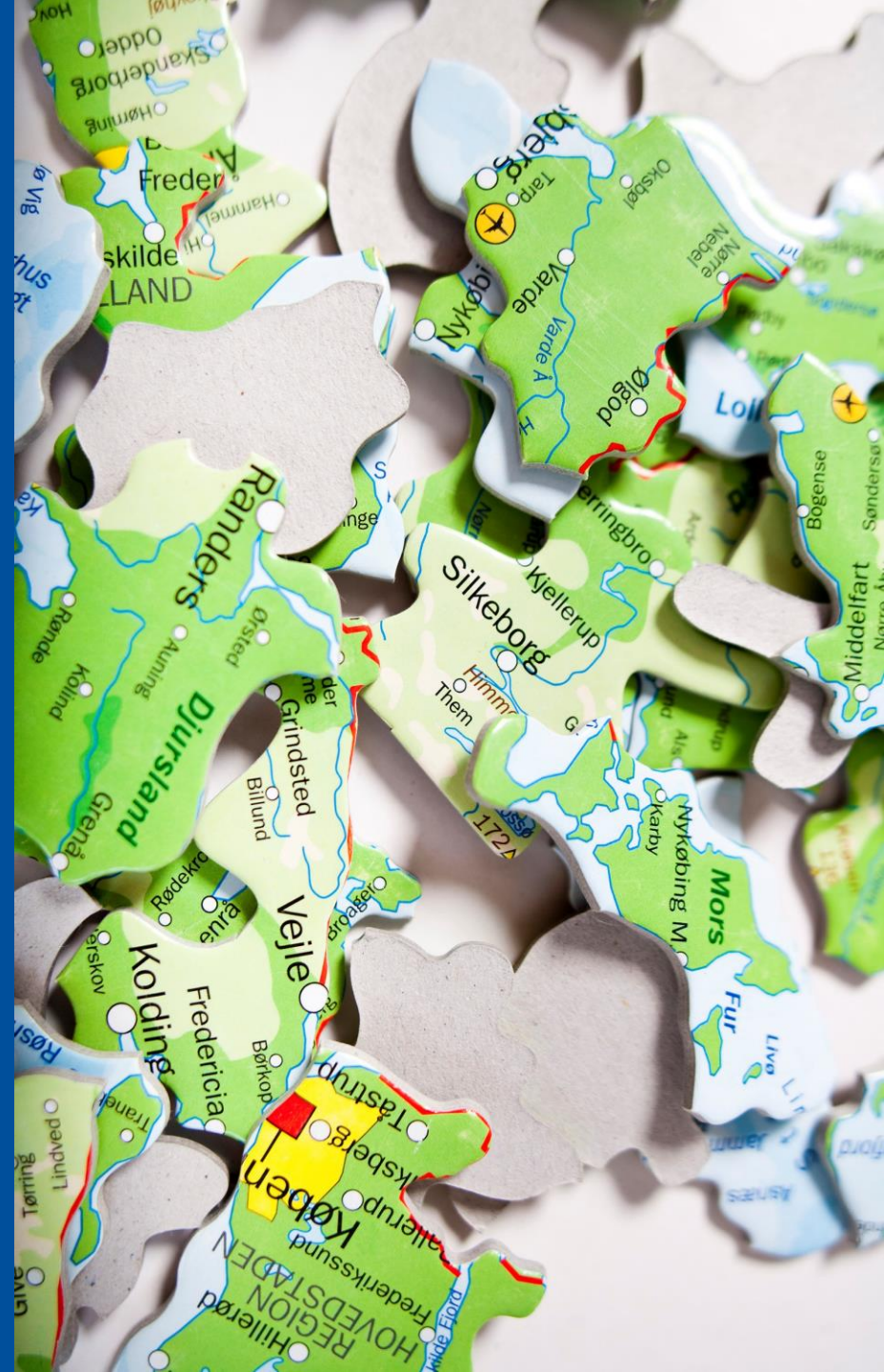
Økonomisk og faglig styring

”

Et samlet fokus på at sikre **sammenhæng** mellem

- borgerens aktuelle **behov**
- den leverede **indsats**
- **udgiften** til indsatsen
- **resultaterne** af indsatsen for borgerens trivsel og udvikling.

”

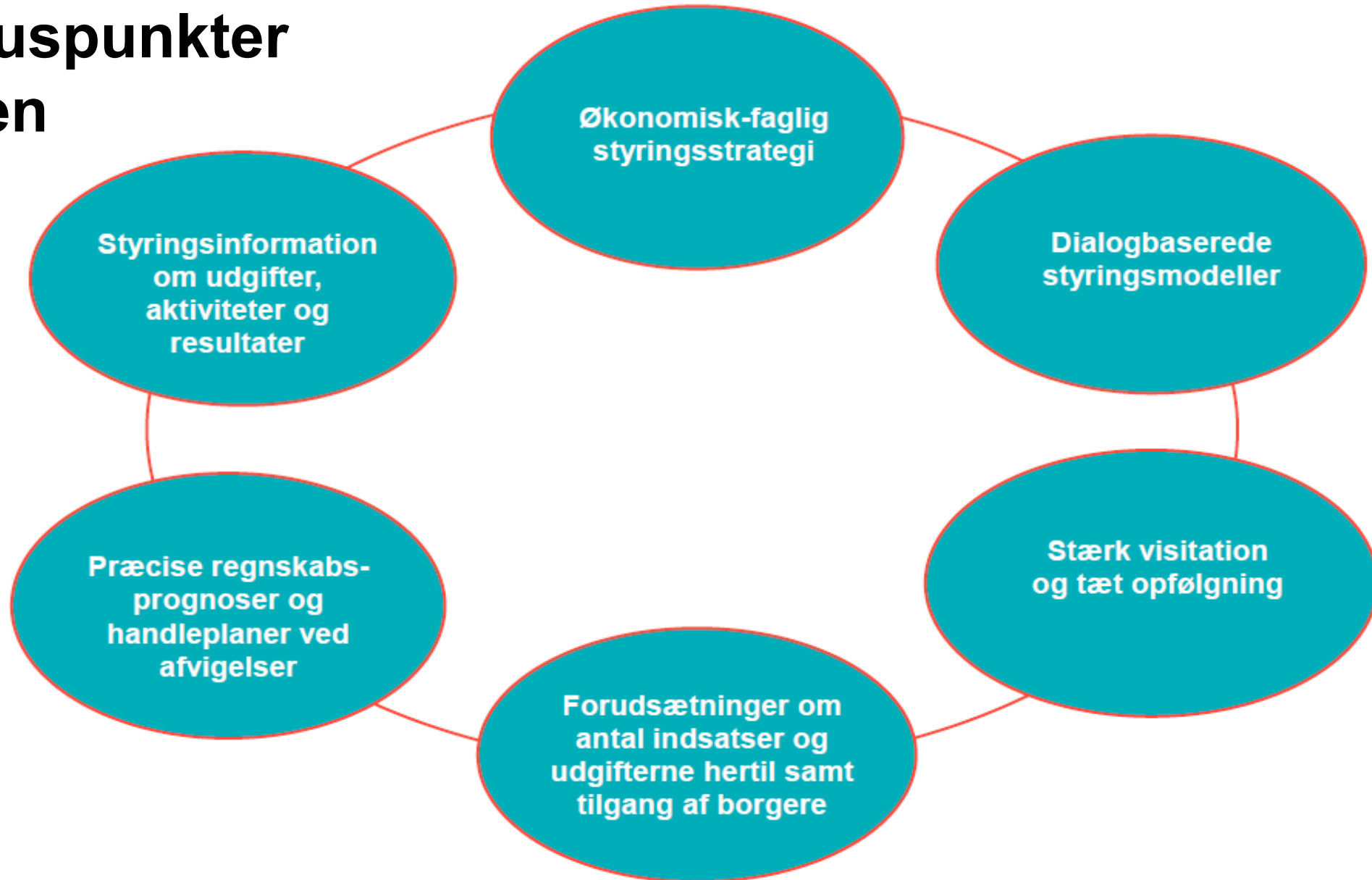


Fokus på myndighed

- Case-analyse af syv kommuners praksis

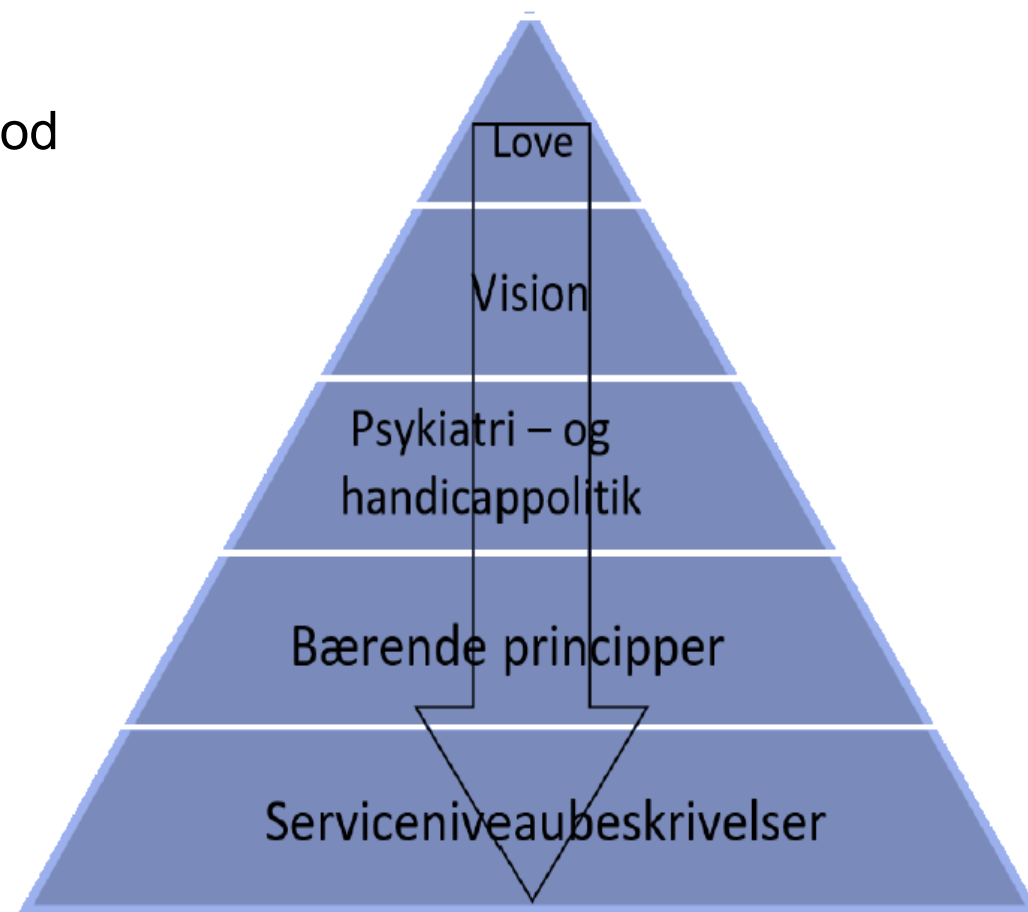


Seks fokuspunkter i styringen

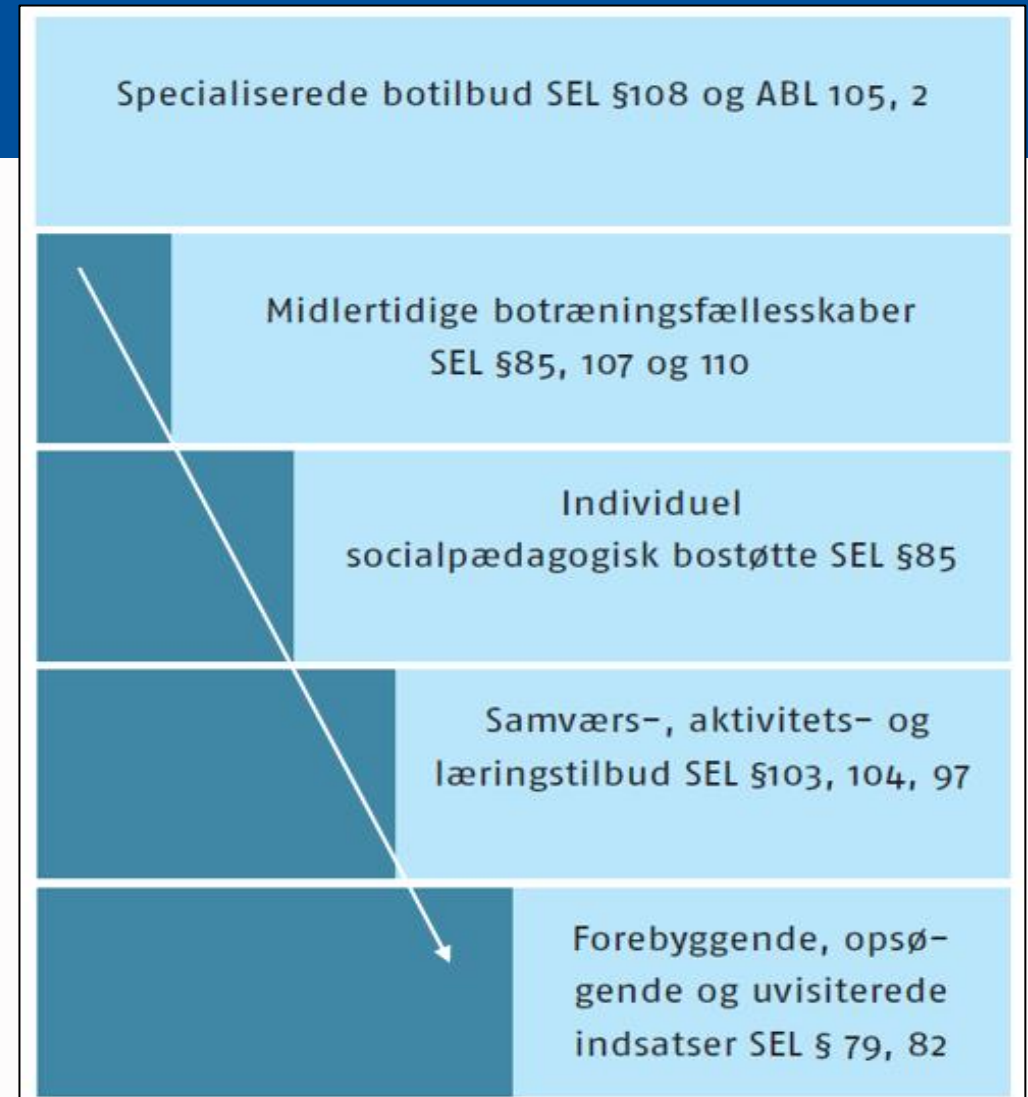
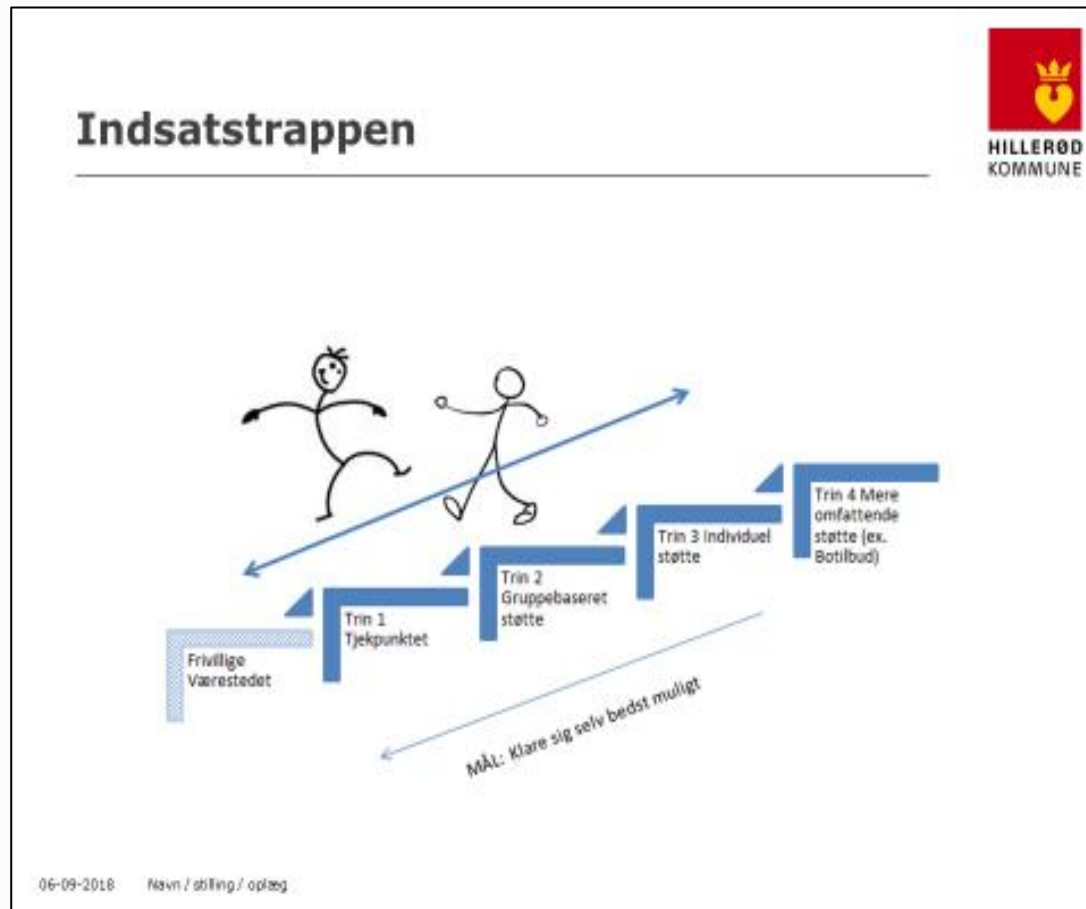


#1 Økonomisk styring er faglig styring er ...

- > Strategi, der understøtter høj socialfaglighed og god ressourceudnyttelse
- > Forankres **politisk** og afstemmes med budget
- > Forankres **administrativt** og udmøntes i praksis
 - > Konkretisering i serviceniveauer
 - > Retning for visitation og opfølgning
 - > Udvikling af tilbudsviften



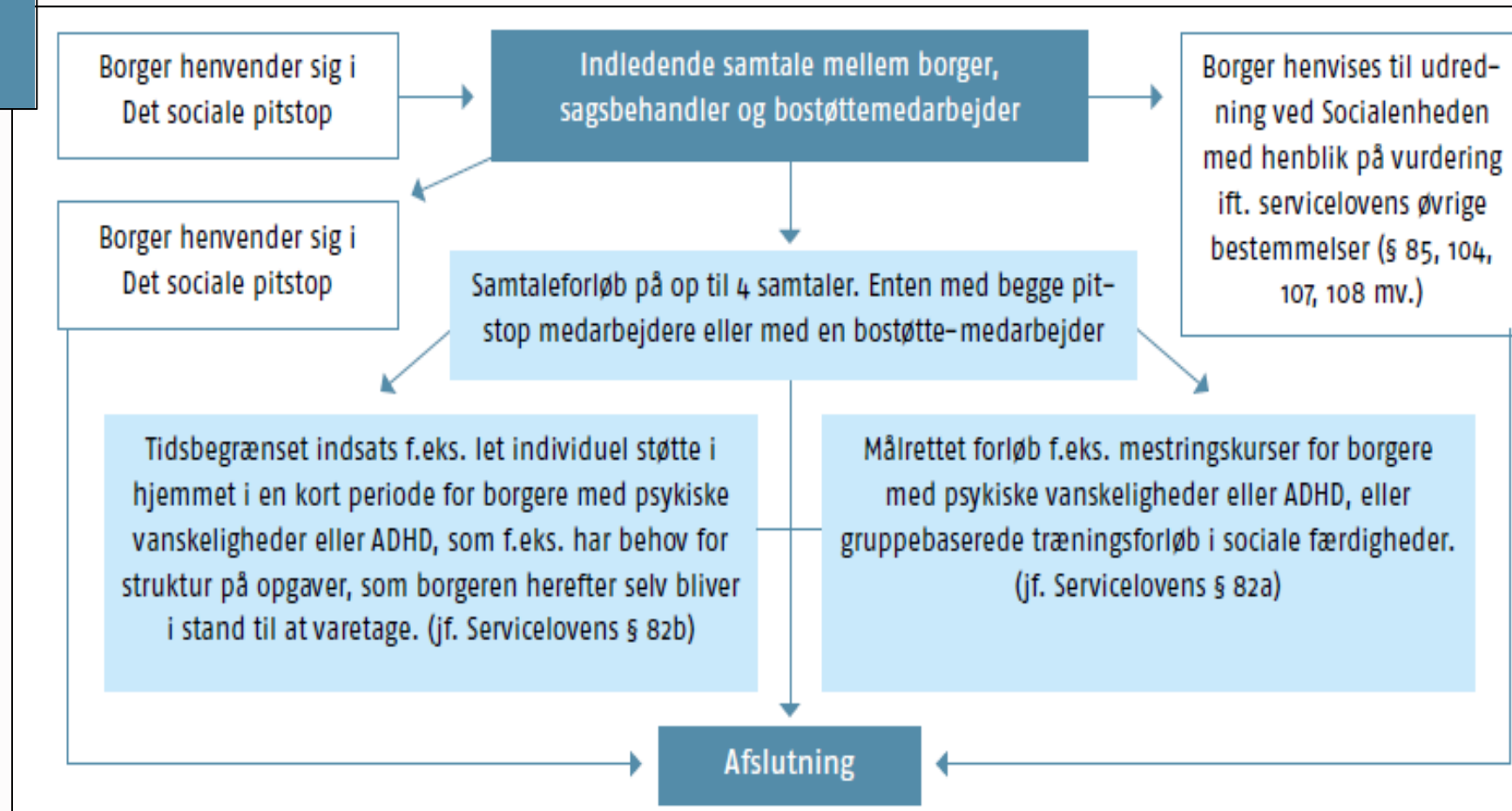
Eksempler på indsatsstrapper, Hillerød og Frederikshavn



Eksempel på udvikling af tilbudsviften. Frederikshavn Kommune

Det Sociale Pitstop

– forebyggende og tidlig indsats



Eksempel på udvikling af tilbudsviften, Aabenraa Kommune

At skabe råderum

Boligstrategi 2017

- Ældre- og socialområdet under samme politiske udvalg og i samme forvaltning
- Benytte tilbud der matcher, fremfor at lave tilbud om
- Pædagogisk efterspørgsel / efterspørgsel på pleje og omsorg
- Plejehjem/Rammestyret
- Bosteder/Aktivitetsstyret
- Gennemsnitstakst før indflytning: 426.507 kr.
- Gennemsnitstakst hvis de skulle rummes: 826.507 kr. (nat)
- Gennemsnitstakst på plejehjem: 585.000 kr.



Fra Bosted til Plejehjem

- Indflytning på plejehjem / specialafdeling
- Primært borgere fra Socialpsykiatrien samt Bo & Aktivitet (Udviklingshæmmede)
- + 20 borgere. Primært fra bosteder, men også fra bostøtte
- Øget efterspørgsel på sundhedsfaglige indsatser, herunder pleje og omsorg



#2 Visitation er nøglen

- > Visitation udmønter strategi og **serviceniveau**
- > Styrke sagsbehandleres **økonomiske bevidsthed**
 - > Synlige priser i fagsystemet, både før og efter visitation
 - > Løbende økonomiopfølgning på sagsniveau, fx sagsstammegennemgang
 - > Løbende indsigt i regnskabsprognosen, fx på teammøder
 - > Medansvar for det samlede myndighedsbudget
- > Tilpasse **visitationskompetence** til aktuel situation
 - > Visitationsudvalg? Hvilke sager? Hvem deltager?

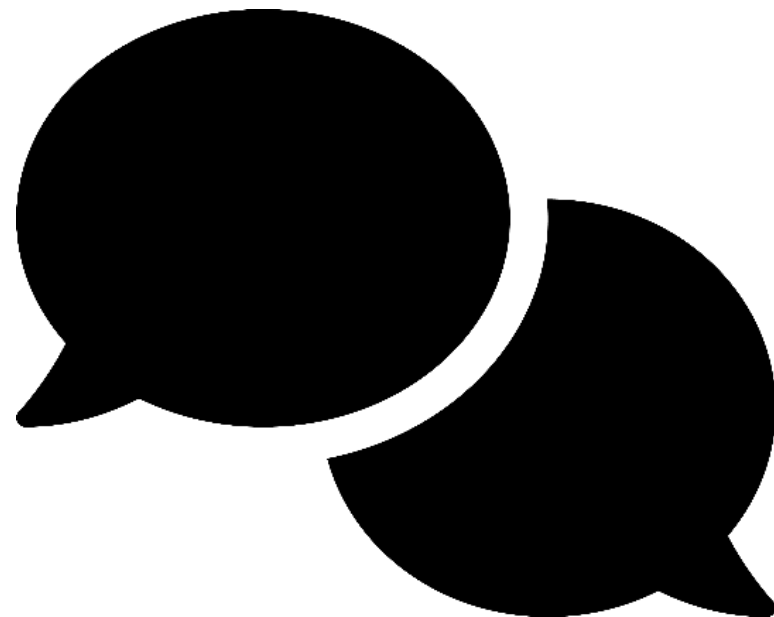


Eksempler på fordeling af visitationskompetence

	Visitationskompetence hos visitationsudvalg	Visitationskompetence hos sagsbehandlere eller andre	Mødekadence
Frederikshavn	Eksterne botilbud Eksterne dagtilbud	Interne botilbud Bostøtte Interne dagtilbud	Hver måned
Holstebro	Botilbud Bostøtte over pakke 5 (6 timer pr. uge) Dagtilbud over ½ tid	Bostøtte op til pakke 5 (6 timer pr. uge) Dagtilbud op til ½ tid	Hver 14. dag
Ikast-Brande	Beløb: 415.000-1 mio. kr. (<i>> 1 mio. kr. i politisk udvalg efter behandling i visitationsudvalg</i>)	Sagsbehandlere op til 110.000 kr. Myndighedsleder 110.000-415.000 kr.	Hver 14. dag
Gladsaxe	Botilbud Bostøtte Dagtilbud		Hver uge

#3 Opfølgning og dialog mellem myndighed og udfører

- > **Systematisk opfølgning og dialog** mellem myndighed og udfører
 - > viden om borgerens støttebehov og sammenhæng til indsats og pris
- > **Data** om aktiviteter, produktivitet og målopfyldelse skal understøtte dialogen
- > **Prioriteret** opfølgningsindsats*
- > **Ekstraordinære** opfølgningsrunder
- > Særligt fokus på dialog med **eksterne leverandører****



*Eksempler på opfølgningshyppighed

	§ 85-støtte	§ 107-tilbud	§ 108-tilbud
Gladsaxe	Hver 3. mdr.	3 mdr. efter nyvisitation Herefter halvårligt	3 mdr. efter nyvisitation Herefter årligt
Holstebro	Hver 3. mdr. (opstart og afslutning) Derudover årligt	Minimum halvårligt (generelt) Typisk hver 3. mdr. (eksterne)	3 mdr. efter nyvisitation Herefter hvert 2. år
Svendborg	3. mdr. efter nyvisitation Herefter årligt	Årligt (generelt) Tilstræber hver 3. mdr. (unge)	1 år efter nyvisitation Herefter hvert 2. år

****Særligt fokus på dialog med eksterne leverandører**

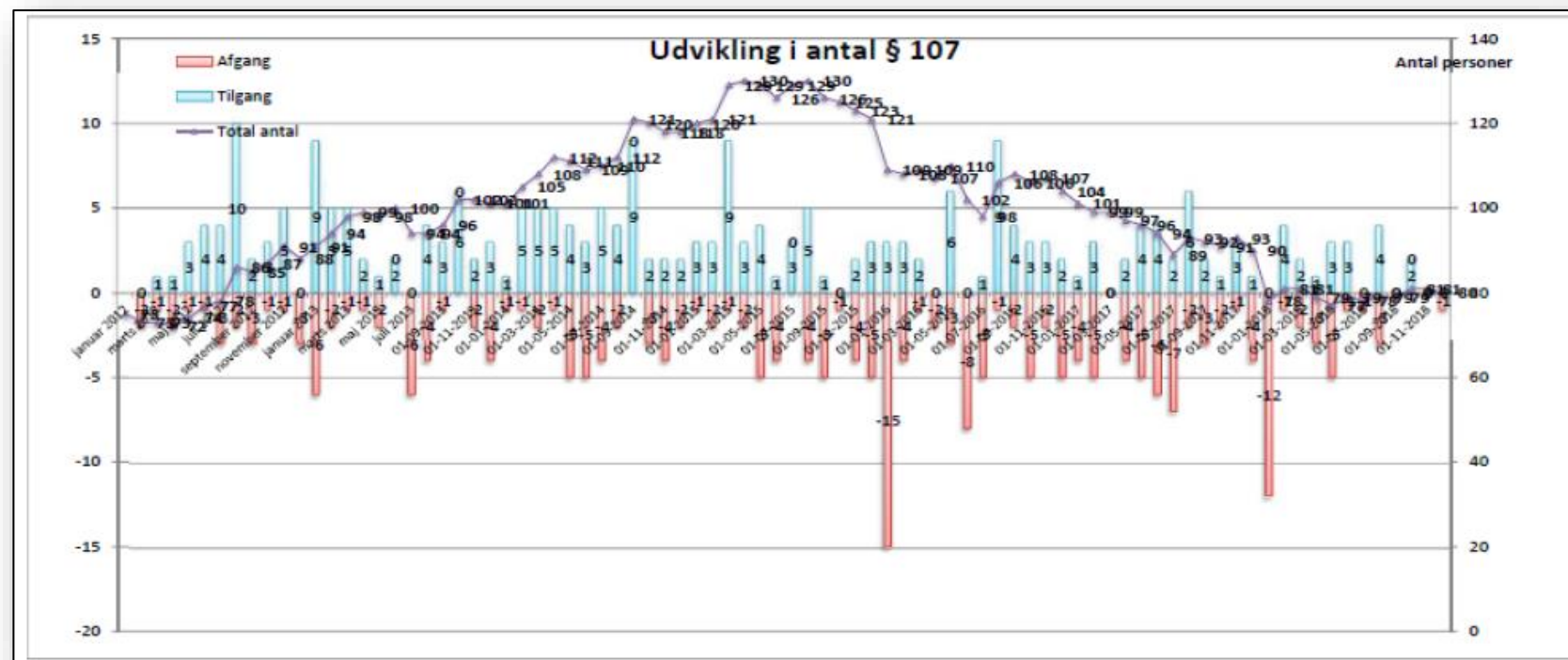
- > Også her fokus på sammenhængen mellem borgerens behov, indsatsen og prisen
- > Myndighed skal have eller tilføres
 - > Forhandlerkompetencer
 - > Konkret indsigt i botilbudsdrift, fx vagtplanlægning
 - > Indsigt i pædagogiske forhold
 - > Fx anvende døgnrytmeskemaer og ugeplaner
- > Fx efteruddanne sagsbehandlere generelt eller ansætte fagspecialister

#4 Præcise prognoser og målrettet styringsinformation

- > Månedlige budgetopfølgninger
- > Præcise og pålidelige **regnskabsprognoser**
- > **Valide data på individniveau** om udgifter og aktiviteter
 - > Forudsætninger ved budgetårets start som baseline for budgetopfølgninger
 - > Individbaserede dispositionsregnskaber som basis for regnskabsprognoser
 - > Økonomiopfølgning med den enkelte sagsbehandler forbedrer data

Eksempel på styringsinformation til fagchef

- > Aktiviteter
- > Antal modtagere af § 107-botilbud
- > Tilgang, afgang og totalantal



#5 Styring er (også) kultur og relationer

- > Iværksætte **handleplaner** ved udsigt til afvigelser
- > **Ledelsen sætte fokus** på økonomisk styring
- > **Dialog på tværs** af faggrupper og funktioner understøtte
 - > Tankegang om "fælles bundlinje" på tværs af myndighed og (interne) udførere
 - > Fælles ejerskab til budgettet
 - > Gensidig forståelse

"I gamle dage var en budgetforklaring næsten lige så godt som at overholde sit budget, for så kunne man jo forklare hvorfor, og så var det jo fint."

Fagchef

"Der er kommet en fælles forståelse for, at vi har et fælles ansvar for økonomien"

Myndighedsleder, kommune 1

"Det er vigtigt, at vi alle har den fælles forståelse af, at økonomien er et fælles ansvar"

Botilbudsleder, kommune 2

VIVE

Fokus på driften

- Understøttelse af økonomisk styring af kommunale botilbud
- Case-beskrivelser fra otte kommuner

Understøttelse af økonomisk styring af kommunale botilbud

Casebeskrivelser af otte kommuners praksis



Understøttelse af økonomisk styring af botilbud

Casebeskrivelser af otte kommuners praksis:
Hovedpointer, praksiseksempler og spørgsmål
til refleksion over praksis i egen kommune

VIvE



Seks hovedpointer i kommunernes erfaringer

- > Tæt samarbejde og indsigt i botilbudsområdet
- > Fælles ejerskab til styring af økonomien

} Kultur og relationer

- > Fast ressourcefordelingsmodel giver forudsigelighed og et fælles fundament
- > Budgetopfølgning: Systematisk proces, fast skabelon og klar rollefordeling

} Proces

- > Fælles og opdaterede data om forventede indtægter og udgifter
- > Ledelsesinformation, der skaber overblik

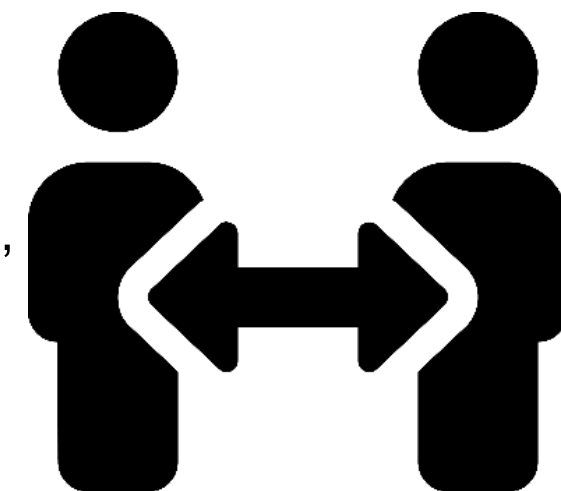
} Teknik

#1 Tæt samarbejde og indsigt i området

- > Vigtigt med et **tæt og tillidsfuldt samarbejde** mellem økonomikonsulenter og driftsledere
- > Vigtigt, at **økonomimedarbejderne har indsigt** i socialområdet
 - > Giver mere relevante analyser, bedre rådgivning, bedre 'oversættelse'

Det kan styrke samarbejdet og indsigten, når:

- økonomikonsulenterne er **let tilgængelige** for driftslederne
- der er **hyppig kontakt**, både planlagt og ad hoc
- økonomikonsulenter prioriterer at **besøge de enkelte botilbud fysisk**



#2 Fælles ejerskab til styring af økonomien

- > Understøttelsen fungerer godt, når der er etableret en **kultur**, hvor det opfattes som et **fælles ansvar** at styre botilbudsområdets økonomi
 - > På tværs af botilbudslederne i kommunen
 - > På tværs af ledelseslag
 - > På tværs af myndighed og drift

Fællesmøder med fokus på økonomi
(Frederikshavn)



#3 Fast ressourcefordelingsmodel giver forudsigelighed og et fælles fundament

- > **Fast og gennemsigtig model** for, hvordan ressourcerne tildeles til de enkelte botilbud, som der er tilslutning til og forståelse af både i økonomifunktionen og hos driftslederne
- > **Godt fælles udgangspunkt for dialog**, når der er accept af og tydelighed om forudsætningerne
- > **Klarhed om forventninger** til indtægtsjusteringer for driftslederne ved ændringer i borgernes støttebehov

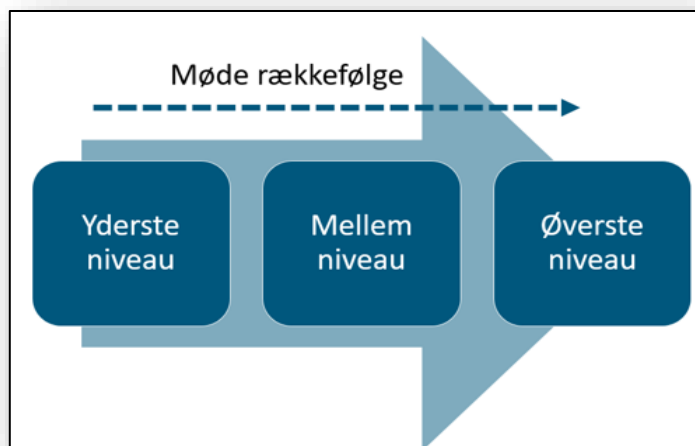
Tildelingsark giver indsigt i sammensætning af budget (Mariagerfjord)



#4 Budgetopfølgning: Systematisk proces, fast skabelon og klar rollefordeling

- **Fast, systematisk og velbeskrevet proces for budgetopfølgningen** gør det tydeligt, hvilke roller og opgaver der varetages af hvem, og hvilke oplysninger der følges op på
- **Klar forventningsafstemning** understøtter et godt samarbejde og reducerer tvivl om ansvarsfordeling

Fast beskrevet proces med rolle- og ansvarsfordeling (Holstebro)



Systematik og fast skabelon for budgetopfølgning (Kolding)

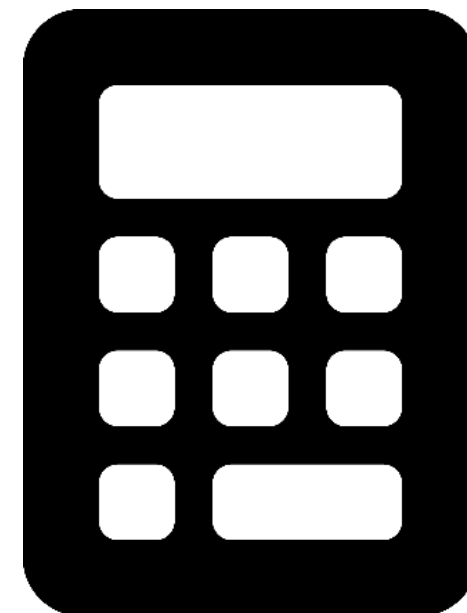
Budgetopfølgning 2023									
Center for Botilbud									
30.09.23									
Resultatopfølgelse	55121 Centervej			55123 Bytterskolevej					
	Korrigeret budget	Forventet regnskab	Afvigelse	Korrigeret budget	Forventet regnskab	Afvigelse			
Omsætning	-41.298.625	-41.602.793	304.168	-35.466.535	-36.094.875	628.340			
Løn og personale	33.324.624	32.979.359	345.265	28.864.535	29.133.415	-268.880			
Personaleudgifter	120.000	96.107	23.893	80.000	79.111	889			
Bygningsudgifter	815.000	1.120.471	-305.471	901.000	971.456	-70.456			
Øvrige driftsudgifter	644.000	1.173.980	-529.980	730.000	882.867	-152.867			
Tilsyn	74.000	75.811	-1.811	72.000	75.811	-3.811			
Overhead	1.706.000	1.706.000	0	1.373.000	1.373.000	0			
Resultat	-4.015.001	-4.451.065	-163.936	-3.446.000	-3.570.215	133.215			
Nøgletal									
Belægnings	Norm	Forventet	2023	Norm	Forventet	2023			
Akkumuleret	98%	98,3%		98%	100,0%				
Omsætningshastighed	40	39	-2,50%	32	32	0,00%			
Sygefravær	2021	2022	2023	2021	2022	2023			
Akkumuleret år til dato	6,67%	7,53%	6,24%	15,24%	10,68%	9,63%			
Personaleomsætning	33,95%	35,81%	21,58%	37,72%	39,90%	26,09%			
Gns. Antal ansatte	75,00	71,00	79,00	74,00	68,00	69,00			

#5 Fælles og opdaterede data om forventede indtægter og udgifter

- > **Data om forventede udgifter og indtægter** for det enkelte tilbud skal være retvisende, og skal derfor **løbende opdateres** ud fra aktuel viden om forventede ændringer på botilbuddet
- > Botilbudslederne og økonomifunktionen skal have og anvende et **fælles datagrundlag** i opfølgningen på tilbuddets økonomi
 - > sikre, at alle styrer efter de samme oplysninger
 - > undgå uklarhed og uenighed om, hvilke data der bør styres ud fra

Fælles disponeringssystem
(Gladsaxe)

Tydelig ansvarsfordeling
(Holstebro)



VIVE

#6 Ledelsesinformation, der skaber overblik

- > **Ledelsesinformation**, som giver driftslederne overblik over økonomi, aktiviteter, sygefravær m.m.
 - > Understøtte lederne i at **anvende** denne (fx Mariagerfjord)
- > **Værktøjer til at understøtte driftslederne** i at styre tilbuddets medarbejderressourcer
 - > Styringsværktøj, der omregner lønbudget til medarbejdertimer (fx Kolding)
 - > Nemmere vagtplanlægning og bedre prioritering af vikarer



Styringsværktøj, der omregner lønbudget til medarbejdertimer

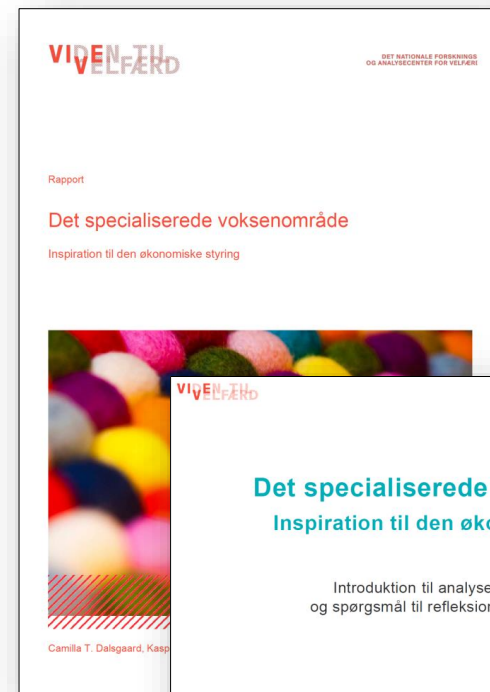
UDGIVELSENS FORFATTERE: [Marianne Scheler Kollin](#) [Kasper Lemvig](#) [Camilla T. Dalsgaard](#) [Hans Kloppenborg](#)

VIVE har lavet et redskab, der omregner lønbudgettet i løntilbud til konkrete medarbejdertimer. Det er gratis at anvende for kommunerne.

VIVE

Find det nemt

- > Kapacitet og efterspørgsel på botilbudsområdet
- > Kommunernes køb og salg af botilbud
- > Inspiration til økonomisk styring af det specialiserede voksenområde
- > Understøttelse af økonomisk styring af kommunale botilbud
- > Styringsværktøj, der omregner lønbudgetet til medarbejdertimer på et botilbud



Understøttelse af økonomisk styring af kommunale botilbud

Casebeskrivelser af otte kommuners praksis

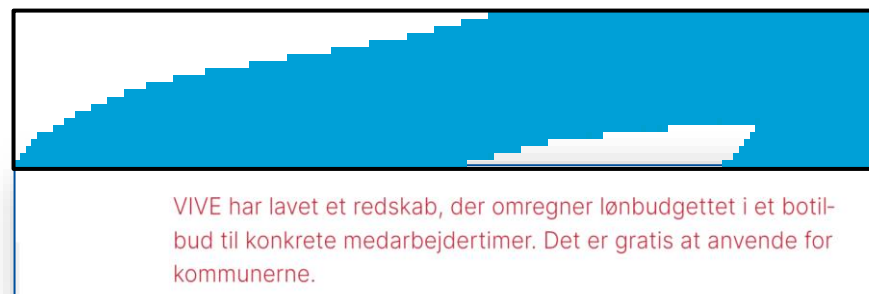
Understøttelse af økonomisk styring af botilbud

Casebeskrivelser af otte kommuners praksis: Hovedpointer, praksis eksempler og spørgsmål til refleksion over praksis i egen kommune

VIVE

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

VIVE



Tak for ordet

- Læs mere på hjemmesiden:

<https://www.vive.dk/da/temaer/okonomi-og-styring-i-kommunerne/>

- Tilmeld dig nyhedsbrevet:

<https://www.vive.dk/da/presse/nyhedsbrev/>

- Skriv eller ring – gerne til mig:

Camilla T. Dalsgaard, cada@vive.dk / 3369 7774

