

Sæt **politisk retning** for en bæredygtig udvikling på socialområdet

12 anbefalinger til at skabe politisk
handlerum på socialområdet

Oktober 2025



Formålet med anbefalingerne

Mens vi arbejder på at forbedre de lovgivningsmæssige rammer og skabe bedre forudsætninger for faglig og økonomisk styring, er der heldigvis også noget man i kommunerne – som politikere og i forvaltningen – **kan gøre lokalt** for at få en bedre forståelse for udgiftsudviklingen og sætte ind med de rette indsatser. Mange kommuner har allerede sat en lang række initiativer i gang for at styre økonomien, og begynder at kunne se **resultaterne af det hårde arbejde**.

Vi har indsamlet disse erfaringer, og omsat dem til **konkrete anbefalinger med kommunale cases**, der demonstrerer, hvordan anbefalingerne kan omsættes til lokal virkelighed. Fælles for anbefalingerne er et fokus på **politisk retning** og **samspillet mellem politikere og forvaltning**, der er af afgørende betydning for at arbejdet med anbefalingerne lykkes. Som politikere spiller I en vigtig rolle, og med denne publikation håber vi at kunne videreformidle de gode erfaringer, og være med til at tydeliggøre **det politiske handlerum** i arbejdet med faglig og økonomisk styring på socialområdet.



Hver anbefaling indeholder:

- En overordnet beskrivelse
- En beskrivelse af hvordan i som politikere arbejder med anbefalingen
- En mere teknisk og forvaltningsnær beskrivelse af anbefalingens indhold
- En case fra en kommune, der har arbejdet direkte med anbefalingens indhold på efterfølgende slide
- Reflektionsspørgsmål til videre drøftelse

Læsevejledning

Anbefalingerne er ment som et værktøj, der skal bruges aktivt i kommunerne. De skal give anledning til selvevaluering og lokale drøftelser. Samtidig er det også et katalog, der eksemplificerer nogle af de handle- og styringsmuligheder der er på socialområdet.

Når I læser og får dannet et overblik, så fokuser på de områder, der har størst potentiale i jeres kommune. Lad være med at starte for mange projekter på en gang, men start hellere noget ordentligt.

De beskrevne udfordringer er langt hen ad vejen fælles udfordringer, men årsagerne og løsningerne kan variere lokalt, så vær nysgerrig på jeres lokale udfordringer og vælg de projekter, som passer dertil.

Anbefalingerne er ikke i prioriteret rækkefølge.



KL

Kontakt

Har I spørgsmål til de enkelte anbefalinger, så tøv ikke med at tage kontakt til kontaktpersonerne, der er nævnt på de enkelte cases, eller os i KL.

Alberth Topp Bachmann
Konsulent
KL
altb@kl.dk

De 12 anbefalinger

Hvilken rolle kan I spille som politikere?

Tag politisk stilling

Udnyt potentialerne i den nye lovgivning, som skaber bedre rammer for økonomisk styring

Afstem og skab politisk tydelighed om det lokale serviceniveau

Tilpas tilbudsvifte og kapacitet, så den matcher borgernes behov

Styrk det tværfaglige samarbejde på tværs af fagområder og udnyt kompetencer og viden på tværs af organisationen

Styrk faglighed og kvalitet i indsatserne med fokus på borgerens udvikling og ressourcer

Vær med til at styrke det tværkommunale samarbejde og sæt fokus på fælles kapacitetsopbygning og tilgange til markedet på socialområdet

Samarbejde med forvaltningen

Gør budgettet til et aktivt styringsværktøj med konkrete forudsætninger om pris og mængde

Stil krav om brugen af data og få indsigt i, hvad der driver udgifterne lokalt

Lad støttebehov og ikke diagnoser styre indsatsen

Sæt fokus på faglige og økonomiske hensyn i visitation

Vær nysgerrige på forskellige måder at måle effekt og progression i indsatserne

Styrk jeres indkøbspraksis og skab gennemsigtighed mellem pris og kvalitet



Tag politisk stilling

6 anbefalinger til at skabe politisk
handlerum på socialområdet

Anbefaling

Udnyt potentialerne i den nye lovgivning, som skaber bedre rammer for økonomisk styring

Med afsæt i anbefalingerne fra Ekspertudvalget på socialområdet er der i løbet af det seneste år indgået en række politiske aftaler, som tilsammen skal give kommunerne bedre muligheder for at styre økonomien på socialområdet. Som politikere kan I være med til at understøtte kommunens strategiske indsats for at udnytte potentialerne i den nye lovgivning ved at få implementeret den i bund med både fagligt og økonomisk fokus.

Som politikere spiller I en vigtig rolle i at høste de økonomiske og styringsmæssige gevinster i den nye lovgivning på socialområdet.

Kommunerne har længe forsøgt at råbe regeringen op for at gøre opmærksom på de svære vilkår, som den enkelte kommune har for at styre udgifterne på socialområdet. Lovgivningen har været under lup i Ekspertudvalget, som har peget på en lang række tiltag, der skal understøtte en bedre økonomisk styring i kommunerne. KL har sammen med regeringen arbejdet videre med en række initiativer, der skal udmønte sig i ændrede rammer og lovgivning, der skal styrke den faglige og økonomiske

styring. Forhåbningen er, at initiativerne til sammen skal være med til at bremse udgiftsvæksten på socialområdet.

Initiativerne er forskellige steder i processen. Mens nogle initiativer allerede er trådt i kraft, eller er politisk vedtaget, er der fortsat en del initiativer, som endnu er under politisk behandling eller udvikling (se status i boksen til højre). Det er derfor svært at pege på konkrete resultater forbundet med de nye tiltag, men som politikere kan I med fordel allerede nu begynde at drøfte, hvad de enkelte initiativer giver anledning til, og hvilke gevinster I forventer at kunne hente i egen kommune. Et par

eksempler kan være:

Med de nye magtanvendelsesregler og en effektivisering af socialtilsynene forventes det, at de sociale tilbud – både interne og eksterne – vil kunne lette administrative arbejdsgange og tage nye midler i brug, som giver anledning til at genbesøge egne takster og genforhandle priser med eksterne leverandører.

Med den nye kompensationsydelse forenkles kravene til dokumentation, og reglerne for børn og voksne harmoniseres. Det giver anledning til løbende at følge udviklingen i det administrative ressourceforbrug med henblik på at frigøre tid og økonomi.



KL

Til videre drøftelse:

Har I en strategi for, hvordan I arbejder med, og får mest ud af, den nye lovgivning på området?

Status på initiativerne pr. 1. september 2025

Trådt i kraft:

- Revision af magtanvendelsesreglerne
- Beløbsgrænse for alternative tilbud
- Ændring af regler om værgemål
- Mulighed for opsigelse af ægtefælle i længerevarende botilbud

Vedtaget lovgivning:

- Ny kompensationsydelse (træder i kraft 1. september 2025)
- Effektivisering af socialtilsyn (træder i kraft den 1. januar 2026)

Initiativer i proces:

- Ny takstmodel på botilbudsområdet
- Nye rammer for borgere med komplekse behov
- Ny servicelov
- Takstlofter og kapacitetsstyring på herberger og kvindekrisecentre
- ...og flere på vej

Haderslev Kommune

Lydoptagelser øger trivslen og sikrer bedre udnyttelse af hænderne om natten

Det kan være en udfordring at sikre tryghed og kvalitet i nattevagten på botilbud. Mange botilbud er bygget op af enheder, dvs. små huse med 4-6 beboere, som gør det svært for nattevagten at opfange alt, hvad der sker om natten og hjælpe beboere, der har svært ved at falde til ro eller står op i løbet af natten. Vågeteknologier er allerede relativt udbredte på ældreområdet bl.a. ved brug af sensorer, der registrerer bevægelser og borgernes placering i rummet, men for borgere i botilbud indenfor handicapområdet fandt Haderslev Kommune hurtigt ud af, at det er mere relevant at monitorere lyd.

Teknologien hedder Akustik Assistent og har længe været anvendt i Holland. Efter et studiebesøg har Haderslev Kommune igangsat prøvehandlinger med samtykke fra 43 borgere på tre botilbud, som hver har fået installeret en monitor i deres bolig. Monitoren optager små lydbidder á 8-16 sek. varighed, filtrerer irrelevante lyde fra og giver besked til en natoperator, som lytter og vurderer lydbilledet hos borgeren, før der meldes alarm til nattevagten. Lydfilerne lagres ikke, og ønsker beboeren privatliv eksempelvis ved kærestebesøg, skal de blot aftale det med medarbejderne.

Haderslev Kommune har ikke været i gang så længe, men ser allerede nu positive resultater. Beboerne sover bedre, hvilket øger trivslen og nedbringer kompleksiteten i deres adfærd i dagtimerne (fx selvskade og udadreagerende adfærd). Samtidig kan nattevagten fokusere ressourcerne, hvor der er et konkret behov og slipper dermed for at forstyrre borgere, som sover. Teknologien vil også på sigt potentielt kunne sikre en bedre udnyttelse af nattevagten, som vil kunne bevæge sig mellem botilbud med korte distancer og dermed dække bredere. Kommunen har netop udvidet prøveperioden året ud og ser store potentialer i at udbrede teknologien til flere botilbud.

Politisk er der brug for mod til at investere i nye teknologier og iværksætte prøvehandlinger, som kan afdække potentialer. Der er samtidig behov for en politisk prioritering, hvor der sættes tid af til at afprøve udvalgte teknologier og følge grundigt op på, om gevinsterne høstes, og teknologien er implementeret i bund.

Hvad betyder de nye magtanvendelsesregler for brugen af velfærdsteknologi på socialområdet?



De nye magtanvendelsesregler åbner op for en øget brug af tryghedsskabende teknologier, herunder kamerakig, teknologier til monitorering af bevægelse og kropslige reaktioner, lydmonitorering og video- og billedmonitorering. Kommunerne har allerede hentet en del erfaringer fra frikommuneforsøg på social- og ældreområdet.

Teknologierne skal ses som et supplement til den menneskelige pleje og omsorg, som gør det muligt at reagere hurtigere og fokusere ressourcerne, hvor der er et konkret behov. Der er således både gevinster at hente på den faglige kvalitet og økonomiske styring.

Velfærdsteknologi har over en årrække vundet bred anvendelse på ældreområdet, men der er fortsat store potentialer forbundet med at udrede teknologierne til nye målgrupper, fx i den socialpædagogiske bostøtte eller på botilbud.

Hvad koster teknologien?

Haderslev Kommune har med teknologien Akustik Assistent opgjort udgifterne således:

Der må påregnes udgifter til etablering af wi-fi eller kabelføring til den enkeltes bolig

Installering af monitor pr. borger: 10.000,- for det første år, herefter 1.500,- pr. år

2 ufaglærte operatører i nattetimerne: ca. 700.000,- om året

En operatør kan monitorere op til 300 borgere ad gangen, og der er derfor stort potentiale for tværkommunalt samarbejde om teknologien.

Ønsker du at vide mere?

Helle Birgitte Mikkelsen
Afdelingschef i Handicap, Socialpsykiatri
og Myndighed, Haderslev Kommune
hmik@haderslev.dk

Anbefaling

Tag politisk stilling til det lokale serviceniveau

Politisk vedtagne serviceniveauer er vejledende retningslinjer, der kobler borgernes støttebehov til kommunens indsatser, herunder indsatstype (§), intensitet, faglig tilgang samt forventninger til progression og opfølgning. Serviceniveauer kan således være med til at tydeliggøre – både over for borgere, forvaltning og leverandører – hvad man kan forvente at få af hjælp og støtte fra kommunen.

Som politikere spiller I en vigtig rolle i både at udstikke de økonomiske rammer, men også i fastsættelsen af det lokale serviceniveau ud fra både faglige og økonomiske hensyn. Lokale serviceniveauer giver mulighed for politisk prioritering ved inden for rammerne af lovgivningen at fastlægge sammenhængen mellem borgerens støttebehov og kommunens indsatser.

Der er flere gode grunde til, at det kan være en god idé at fastlægge et lokalt serviceniveau:

Skaber en fælles

forventningsafstemning. Lokale serviceniveauer kan være med til at afstemme forventninger og skabe tydelighed om kommunens tilbud – både internt i kommunen, men i særlig grad i dialogen med borgere eller pårørende. Det gælder både i den indledende visitation og løbende justering af indsatsen.

Giver ledelsen et konkret styringsredskab. Politiske serviceniveauer giver ledelsen et klart mandat til at prioritere og styre økonomien på området. Den tydelige kobling mellem indsatser og behov gør det lettere at skabe overblik over hvad der driver udgifterne, at udarbejde

retvisende prognoser for udviklingen i borgernes behov samt løbende at tilpasse tilbudsvifte og kapacitet i de enkelte tilbud.

Understøtter en ensartet praksis og lige adgang. Serviceniveauer understøtter den enkelte sagsbehandler i at afdække borgernes konkrete støttebehov og koble det til kommunens indsatser. Serviceniveauerne er således med til at sikre en mere ensartet praksis, hvor borgerne får den rette indsats uafhængigt af de pårørendes ressourcer og sagsbehandleren, der udøver det socialfaglige skøn.

Tydeliggør krav og forventninger til leverandører. Politiske serviceniveauer er også et vigtigt redskab i dialogen med kommunens leverandører ved tydeligt at definere, hvad indsatsen skal indeholde og hvilket udbytte, som forventes. Serviceniveauerne kan således være med til at skabe et tydeligere udgangspunkt for forhandling af pris og kvalitet samt en fælles faglig ramme for det løbende samarbejde og opfølgningen på borgerens indsats.

Kræver et grundigt fagligt og politisk forarbejde. Økonomien er i høj grad bundet op på den konkrete udmøntning af faglige og økonomiske

hensyn i serviceniveauerne – herunder vejledende tildelingskriterier og krav til indhold og opfølgning – samt den aktive brug af de vejledende retningslinjer i det daglige arbejde, som kræver et vedholdende ledelsesmæssigt fokus.

Må alene være udgangspunkt for en individuel vurdering. Politiske serviceniveauer er alene vejledende retningslinjer, som borgere, forvaltning og leverandører kan læne sig op ad. Indsatser skal altid tilbydes eller justeres efter en individuel vurdering med henvisning til relevant dokumentation og en fagligt begrundet afgørelse.



KL

Til videre drøftelse:

Er det, i kommunen, tydeligt, hvad I vil opnå med jeres indsatser, og hvad borgeren kan få ud af dem?

Furesø Kommune

Serviceniveauer sætter borgerne først og sikrer ensartet praksis

Furesø Kommune har igennem flere år arbejdet med politisk vedtagne serviceniveauer på både børne- og voksenområdet. Serviceniveauerne udmønter de politiske mål for den sociale indsats og tydeliggør kommunens værdigrundlag, som består af en rehabiliterende tilgang og en fælles tro på borgernes ressourcer og evne til at udvikle nye færdigheder. Både politikere og forvaltning er således enige om, at det ikke er i borgernes interesse at gøre dem afhængige af kommunens hjælp, men i videst muligt omfang at arbejde hen imod et selvstændigt liv. Det betyder bl.a. at der i serviceniveauerne er angivet et klart formål med indsatsen samt vejledende retningslinjer for indhold og omfang af indsatsen, forventet varighed og krav til opfølgning.

Lokale serviceniveauer kan se ud på mange måder og gå fra at være generelle vejledende principper til mere konkrete retningslinjer på indsatsniveau. I Furesø Kommune har de gjort sig umage for at oversætte deres værdigrundlag til konkrete beskrivelser af, hvornår de enkelte indsatser er relevante, og hvad man kan forvente sig af indholdet.

Furesø Kommune er ikke i tvivl om, at det giver mening at fastlægge serviceniveauer og har oplevet stor tilslutning blandt medarbejderne. De oplever, at det giver stor tryghed at kunne læne sig op af nogle fælles standarder - særligt i dialogen med borgere og pårørende, som ikke kender til kommunens tilbud. Selvom alle afgørelser fortsat træffes ud fra en individuel vurdering, så er standarderne blevet en vigtig del af den indledende forventningsafstemning, og de bidrager med tydelige arbejdsgange og giver konkret beslutningsstøtte, når sagsbehandlerne skal udøve et socialfagligt skøn. Og så indgår de i dialogen med kommunens leverandører, når der følges op på borgerens mål og udvikling. De er således både med til at sikre en ensartet praksis i visitationen, men også fastholde et fokus på den faglige kvalitet i tilbuddene.

Politisk er der brug for tydelig retning og konkrete mål for, hvad kommunen ønsker at opnå med de sociale indsatser. Et fælles værdigrundlag hjælper forvaltningen i oversættelsen fra politiske mål til konkrete indsatsbeskrivelser. Og så er der brug for politisk opbakning – også når de svære sager lander, hvor borgere og pårørende er uenige i kommunens afgørelser.

Hvad siger loven om serviceniveauer?



Serviceloven og Barnets Lov er begge rammelove, hvilket betyder, at den enkelte kommunalbestyrelse har en vis fleksibilitet til at sammensætte indsatser og faglige metoder. Det giver kommunalbestyrelsen et politisk handlerum til at fastsætte lokale kvalitetsstandarder eller serviceniveauer for kommunens hjælp til bestemte typer af behov eller målgrupper. Det blev i 2012 yderligere præciseret i serviceloven, at kommunerne har mulighed for at træffe afgørelser på baggrund af faglige og økonomiske hensyn og fastsætte generelle vejledende serviceniveauer.

Nogle bestemmelser i serviceloven er mere oplagte at lave serviceniveauer for end andre. Det gælder særligt bestemmelser med en stor grad af skøn, herunder personlig og praktisk hjælp efter servicelovens § 83 og socialpædagogisk støtte efter § 85.

Afgørelser skal altid træffes på baggrund af en individuel vurdering, og lokale serviceniveauer skal løbende opdateres i henhold til udviklingen i lovgivningen på socialområdet, herunder gældende regler, principmeddelelser og forvaltningsretlige grundsætninger.



Ønsker du at vide mere?

Katrine Birk
Velfærdsdirektør
Furesø Kommune
kpd1@furesoe.dk

Anbefaling

Tilpas tilbudsvifte og kapacitet, så jeres tilbud matcher borgernes behov

Formålet med løbende at genbesøge og justere kommunens tilbudsvifte er at sikre den rette variation og kapacitet i kommunens tilbud, som gør det muligt mere præcist at indplacere borgerne efter aktuelt behov og løbende justere indsatsen i takt med, at behovene ændrer sig. Således sikres det, at borgerne hverken over- eller underkompenseres, og kommunen kan mindske behovet for at købe dyre pladser andre steder.

Som politikere spiller I en vigtig rolle i arbejdet med strategisk styring og faglig udvikling af den kommunale tilbudsvifte.

Formålet med løbende at justere og kvalificere tilbudsviften er at sikre, at der i den enkelte kommune er adgang til den rette hjælp og støtte på det rette tidspunkt for at imødekomme borgernes behov og situation. Det kan dreje sig om alt fra tidlig forebyggelse og kortvarige støttende indsatser til mere specialiserede tilbud til borgere, som har brug for intensiv støtte døgnet rundt. Tilbudsviften skal med andre ord afspejle det lokale behov, ift. målgrupper og støttebehov, og løbende tilpasses i takt med, at efterspørgslen ændrer sig.

Skab overblik over tilbud og dækningsgrad. For løbende at kunne justere og kvalificere jeres tilbudsvifte, både ift. indhold og pris, har I brug for et overblik over jeres målgrupper og de forskellige tilbud – både interne og eksterne – som kommunen benytter. Har I ikke allerede dette overblik, er der behov for at aktivere analysekræfter i forvaltningen for at kortlægge den lokale tilbudsvifte og jeres udvikling i de enkelte målgrupper, som tilsammen gør det muligt at vurdere, om tilbudsviften er dækkende, eller der er lokale justerings- og udviklingsbehov.

Basis for at justere kapaciteten i egne tilbud. Overblikket giver jer mulighed for at vurdere, om der er behov for at justere kapaciteten – både i op- og nedadgående retning. Oplever I vedvarende tomgang i et tilbud, kan det give anledning til at nedjustere



Til videre drøftelse:

Matcher jeres nuværende tilbudsvifte målgrupperne i jeres kommunes behov?

kapaciteten eller omlægge tilbuddet, mens voksende efterspørgsel omvendt kan give anledning til at investere i at øge kapaciteten. Egne tilbud giver her mulighed for bedre at styre både økonomi og kvalitet, og det er derfor vigtigt at kende prisen på egne tilbud for at kunne vurdere, om der er den rette sammenhæng mellem pris og kvalitet.

Muliggør mere strategiske indkøb af eksterne tilbud. Både langvarig tomgang og pladsmangel kan være en anledning til at undersøge markedet for at afdække, om det giver faglig og økonomisk mening at investere i egne tilbud eller købe enkelte pladser i eksterne tilbud – enten kommunale, regionale eller private. Særligt for de små målgrupper kan det give mening at undersøge priserne hos eksterne leverandører, før man udvider tilbudsviften.

En indsatsrække understøtter variation og progression. Mange kommuner illustrerer i dag deres tilbudsvifte ved brug af en indsatsrække. Indsatsrækken rangerer indsatserne efter støttens intensitet og synliggør de steder, hvor springene er store. Her kan der være brug for større variation, som gør det muligt at indplacere borgerne mere præcist efter behov og løbende justere indsatsen i takt med, at borgerne udvikler sig.

Faglig retning sikrer sammenhæng på tværs af indsatserne. Det faglige indhold i tilbudsviften skal også løbende kvalificeres. Fælles faglig retning og mindset på tværs af tilbud gør det lettere løbende at justere indsatsen i takt med, at borgerne udvikler sig og gør overgangen til en ny indsatstype mere tryk, fx fra midlertidigt botilbud til bostøtte i eget hjem.

Fredericia Kommune

Intensiv støtte styrker trivslen i udsatte familier og forebygger anbringelser

Siden 2016 har Fredericia Kommune samlet en række mindre enheder i en fælles indsats under Familie- og Ungdomscenteret – Stærke børn i stærke familier – som led i kommunens politiske strategi for at sætte tidligere ind i udsatte familier og støtte børn i at bryde den sociale arv. Den fælles enhed rummer forskellige udviklende og kompenserende familieindsatser, som går på tværs af fagområder og sammensættes fleksibelt alt efter den enkelte families behov. For at styrke trivsel og stabilitet for både barn og familie, og samtidig forebygge langvarige indgribende indsatser som fx anbringelser, tilbyder kommunen intensiv støtte. Det indebærer en målrettet indsats, hvor kommunen ofte sætter massivt ind for at udvikle forældrekompetencer og styrke børnenes trivsel. Det gælder bl.a. hjælp til at få struktur på hverdagen og konkret støtte i at løse en lang række praktiske opgaver, herunder morgenrutiner, hente/bringe børn, madlavning, bad, lektier mv. Samtidig får forældrene mulighed for aflastning, og børnene kan få tilbud om at indgå i særlige børnegrupper, hvor de optræner sociale færdigheder i en mindre gruppe, før de hjælpes ind i de almene børnemiljøer.

Den samlede organisering bidrager til, at støtten kan koordineres og tilpasses familiernes behov. Tidligere var indsatserne spredt på tværs af fagsøjler, hvilket gjorde det vanskeligt at skabe sammenhæng. Med den nu samlede enhed er indsatserne placeret under én ledelse og et fælles budget, der dækker fra 16. graviditetsuge til barnets 23. leveår. Indsatserne beror på samme faglige fundament, nemlig neuroaffektiv udviklingspsykologi, der har fokus på menneskers sociale og følelsesmæssige udvikling og sikrer, at medarbejderne på tværs af indsatserne har den samme tilgang til arbejdet med både forældre og børn.

Kommunens størrelse gør afstanden mellem udfører, myndighed, chefer og politikere kortere, hvilket skaber god basis for løbende dialog og justering af indsatserne. Der er en grundlæggende tillid i samarbejdet samtidigt med, at der er fokus på gennemsigtighed og tæt opfølgning på resultaterne.

Politisk er der brug for mod til langsigtede investeringer og politiske mål for, hvordan man som kommune ønsker at arbejde med udsatte familier. Herefter kræver det enighed om den faglige retning, tæt opfølgning på resultater og tillid til, at myndighed og udfører løfter den faglige del af opgaven.

Hvorfor er det vigtigt løbende at arbejde med tilbudsviften?

KL

Kommunerne har forsyningspligt på socialområdet jf. Servicelovens §4 og Barnets Lov § 12. Det betyder i praksis, at den enkelte kommune har pligt til at sørge for, at de nødvendige tilbud står til rådighed for at dække borgernes behov inden for lovenes område. Det er ikke alene fagligt problematisk, men også økonomisk dyrt, hvis en kommune ikke har adgang til de rette tilbud, som matcher borgernes behov. Pladsmangel kan resultere i længerevarende brug af akutte tilbud eller fejlplaceringer af borgere i tilbud, som ikke kan rumme borgerens behov eller tilbyder urimelige vilkår – i begge tilfælde kan prisen være høj og have store menneskelige konsekvenser.

Mange kommuner arbejder i dag med at udvide tilbudsviften i begge ender af indsatstrappen og tilbyder både lettilgængelige tilbud og intensiv støtte, som i nogle tilfælde kan forebygge et mere permanent støttebehov og afføde faglige såvel som økonomiske gevinster.

Eksempel på business case

Baggrund: Mor til tre børn har psykiske udfordringer efter en traumatisk opvækst og grov vold fra børnenes far. Familien har været i høj risiko for anbringelse af alle børn.

Anbringelse af 3 børn:

- Årlig udgift: 3,53 mio. kr.

Intensiv støtte i hjemmet:

- 20 timers støtte i hjemmet pr. uge til mor
- Aflastning til alle 3 børn i 14 døgn/måned
- Årlig udgift: 2,19 mio. kr.

Årlig besparelse: 1,34 mio. kr.

Menneskelige gevinster:

Børnene vokser op i eget hjem, mens mor udvikler forældrekompetencer og bearbejder egne traumer med støtte

Ønsker du at vide mere?

Jette Brandt Lange
Centerleder, Familie & Ungdomscentret
og Familiepleje
Fredericia Kommune
jette.lange@fredericia.dk

Anbefaling

Styrk det tværfaglige samarbejde på tværs af fagområder og udnyt kompetencer og viden på tværs af organisationen

Som politikere kan I være med til at sætte retning for det tværfaglige samarbejde på tværs af fagområder og funktioner. Det gælder fx, når der skal sikres koordination mellem de indsatser, som den enkelte person er omfattet af, eller når der er behov for at sikre sig et kendskab til borgerens behov og udfordringer – fx i overgangen mellem børne- og voksenområdet eller i snitfladerne til indsatserne på almenområdet, herunder beskæftigelses-, sundheds- og ældreområderne. Politisk kan der ligeledes være behov for at afstemme strategier og indsatser mellem de enkelte fagudvalg.

Som politikere spiller I en vigtig rolle i at sætte retning for det tværfaglige arbejde og sikre, at de politiske strategier og tværgående indsatser er samstemte på tværs af fagsøjler og politiske udvalg.

Mange personer, som er omfattet af en indsats på socialområdet, har komplekse udfordringer. Det gælder fx skolevægring, arbejdsløshed, misbrug, en kombination af psykiske og somatiske sygdomme mv. Det giver anledning til forskellige kontaktflader i kommunen på tværs af fagsøjler, som måske er vant til at håndtere ét problem ad gangen og derfor ikke har blik for, hvordan den enkeltes udfordringer spiller sammen. Det kalder på politiske strategier og indsatser, som går på tværs af fagligheder og binder de forskellige kompetencer sammen.

Der findes flere gode grunde til som politikere at styrke det tværfaglige samarbejde i snitfladerne til socialområdet:

Skab en sammenhængende indsats på den enkeltes præmisser. Ved at styrke rammerne for tværfagligt samarbejde bliver det muligt at iværksætte en indsats, som tager udgangspunkt i den enkeltes behov i stedet for systemets logik. Det kan fx være fleksible tilbud til unge uden job/uddannelse, som kæmper med misbrug, kriminalitet og/eller psykiske diagnoser og samtidigt har brug for struktur og selvtilid gennem en beskæftigelsesindsats. Dertil kan det undgås, at borgeren dobbeltkompenseres eller at indsatser fra forskellige afdelinger modarbejder hinanden.

Understøt snitflader mellem social- og almenområdet. Socialområdet bør i de fleste tilfælde være sidste instans for personer, som



Til videre drøftelse:

Understøtter jeres organisation tværfagligt samarbejde og helhedstænkning aktivt?

har særlige behov.

Der er i dag personer, som vil have større gavn af indsatser på almenområdet, hvis de er rummelige nok til at kunne håndtere særlige behov. Det gælder fx indslusningsklasser, håndholdte beskæftigelsesindsatser samt sundhedstilbud. Det forudsætter, at de almene tilbud har eller får kompetencer til at kunne støtte personer med særlige behov. Ved at fastholde en tilknytning til almenområdet bliver det også lettere at sluse de personer tilbage, som med lidt ekstra hjælp vil kunne oparbejde nye sociale og praktiske færdigheder.

Sæt fokus på overgange mellem livsfaser. Et tæt samarbejde på tværs af fagområder kan også blive relevant i takt med, at den enkeltes behov ændrer sig i forskellige livsfaser. Det gælder fx overgangen fra barn til voksen og voksen til ældre. Taber man den

enkelte i mellemrummene, kan det ikke alene få konsekvenser for den enkeltes trivsel, men også for økonomien.

Benytter de rette kompetencer til de rette opgaver. Personer på socialområdet har typisk forskellige behov, som kalder på forskellige faglige kompetencer. Udover socialrådgivere og specialpædagoger kan det fx være en virksomhedskonsulent, som kender til mulighederne på det lokale arbejdsmarked eller en social- og sundhedshjælper, som kan hjælpe med at understøtte behov, der i højere grad kalder på omsorg og pleje. Det kræver tid til, og en forventning fra ledelsen om, at medarbejderne taler sammen på tværs, drøfter aktuelle behov og koordinerer den samlede indsats, hvis flere fagligheder skal bidrage.

Ringsted Kommune

Tværfagligt samarbejde giver bedre løsninger for borgerne

Ringsted Kommune har igennem en årrække arbejdet på at styrke samarbejdet, -både mellem forskellige fagligheder på socialområdet, men også i snitfladerne til ældre- og sundhedsområderne, hvor de i høj grad er sammen om at løse opgaverne, og i fællesskab skræddersyr tilbud til borger med komplekse behov.

Tidligere kunne der være udfordringer i samarbejdet, som bundede i manglende viden om hinandens arbejdsområder. Derfor blev der afholdt nogle workshops, hvor myndighed og udfører investerede i at blive klogere på hinandens opgaver og snitfladerne imellem dem. Deling af viden fra driften, og et fokus på at drøfte sager giver mulighed for at finde bedre løsninger til borgerne. Indsatsen kan i højere grad tilpasses de konkrete behov som borgeren har, og man kan derfor løse komplicerede opgaver internt frem for at købe dyre private pladser. Tæt samarbejde på tværs af sagsbehandlere, boliganvisning og ledelse af myndighed og udførere medfører en mere fleksibel anvendelse af boligkapaciteten på tværs af social- og ældreområdet. Det tætte samarbejde er direkte til gavn for borgere, medarbejdere og pårørende, og fører til bedre overgange og sammenhæng i deres forløb. Kommunen har også gavn af udførerområdets ekspertise når der er tvivl om kvaliteten i eksterne tilbud.

Et eksempel er samarbejdet om personlig pleje (§ 83) og bostøtte (§ 85) til borgere i eget hjem, hvor man i tværfaglige fora drøfter borgernes behov og sammen løfter opgaverne. Senest har kommunen etableret 'Spor2' - et udvidet § 85-tilbud med støtte i eget hjem - som henvender sig til borgere, som tidligere ville være blevet visiteret til botilbud. Indsatsen giver ikke alene økonomisk mening, men har også stor betydning for borgere, som gerne vil blive i eget hjem og træne nye færdigheder i kendte omgivelser.

Politisk er der brug for fagudvalg, som går forrest, ser fornuften i at arbejde tværfagligt og er parate til at investere i nye indsattstyper, der forener de faglige kompetencer. Gode relationer både politisk og hos ledelsen er afgørende for at lykkes.

Hvordan kan man som politiker være med til at fastlægge rammer, der fremmer tværfaglige løsninger?



Organisatorisk har Ringsted Kommune været hjulpet godt på vej både politisk og administrativt. Byrådet har et samlet Ældre-, Social- og Sundhedsudvalg, mens forvaltningen ligeledes er organiseret med et tværgående Social- og Sundhedscenter, som refererer til en fælles direktør og har en ledergruppe, som arbejder tæt sammen. Men det findes også andre måder at skabe gode rammer for tværfagligt samarbejde, selvom alle fagligheder ikke er samlet under ét tag.

Flere kommuner arbejder med politiske strategier, der går på tværs af fagudvalg og koordinerer indsætterne på udgangspunkt i den enkelte borger, fx en samlet ungeindsats eller helhedsorienterede indsætter til udsatte familier. Vigtigt er det tilsvarende at få skabt de rette rammer i forvaltningen, som giver mulighed for at forene faglighederne i det daglige arbejde og koordinere den tværfaglige indsats. Det forudsætter et ledelsesmæssigt fokus og kalder typisk på formaliserede samarbejdsfora, hvor der er afsat tid til at trække på hinandens kompetencer.



Ringsted kommune pointerer også, at det tværfaglige arbejde forudsætter også en meget høj grad af tilstedeværende ledelse fordi der hurtigt kan træffes beslutning når en løsning er udenfor den vante praksis. Der sættes på den måde ledelsesmæssig retning og det giver faglig tryghed og opbakning til de medarbejdere som er tæt på borgerne.

Ønsker du at vide mere?
Maria Brændstrup
Leder af Myndighedsenheden
Ringsted Kommune
mab@ringsted.dk

Anbefaling

Styrk fagligheden og benyt rehabiliterende tilgange med fokus på borgerens udvikling og ressourcer

En central del af servicelovens formål handler om at iværksætte de rigtige indsatser, som enten fastholder eller udvikler borgernes ressourcer, så de i videst muligt omfang får mulighed for at leve et selvstændigt liv. Det forudsætter, at der løbende sættes fokus på faglig udvikling og brugen af forskningsbaserede metoder med dokumenterede effekter.

Som politikere spiller I en vigtig rolle i – sammen med forvaltningen – at sætte en faglig retning og opstille politiske mål for, hvilke resultater I håber på at se med indsatsen.

Det er vigtigt på tværs af politiske udvalg og i forvaltningen at etablere et fælles sprog og en forståelse for, hvordan I som kommune bedst understøtter borgernes muligheder for at leve et selvstændigt, trygt og meningsfuldt liv. Selvom der fortsat mangler klar evidens for, hvad der virker på socialområdet, så er der efterhånden blevet udviklet en række faglige tilgange med dokumenterede effekter ift. at understøtte borgernes udvikling.

Inden for socialpsykiatrien har forskellige metoder og tilgange baseret på principperne i recovery-orienteret rehabilitering (bl.a. Borgeren ved Roret, Åben dialog, CTI, Social

færdighedstræning mv.) vundet indpas i kommunerne. Tilgangene kobler borgerens håb, drømme og motivation med de personlige ressourcer, som inddrages aktivt i tilrettelæggelsen af indsatsen.

Der findes flere gode grunde til som politikere at interessere sig for udviklingen i de faglige tilgange:

Skaber de bedst mulige resultater for mennesker såvel som for pengene. En åbenlys fordel ved at sætte fokus på forskningsbaserede tilgange med dokumenterede effekter er, at tilgangene understøtter borgernes udvikling mod et mere selvstændigt liv. De øger med andre ord livskvaliteten samtidigt med, at kommunen frigør ressourcer.



Til videre drøftelse:

Hvad er jeres kommunes faglige ambitioner på socialområdet?

Gør det muligt at rumme mere komplekse behov. Flere nyere tilgange har fokus på borgere med udadreagerende adfærd (fx LA2) og kombineret med gode fysiske rammer kan de understøtte borgernes evne til at mestre hverdagen og trives. Dermed bliver det lettere at rumme borgerne i kommunens tilbud, reducere risikoen for magtanvendelser og forbedre arbejdsmiljøet.

Understøtter stærke faglige miljøer og kvalitet. En tydelig forankring af de faglige metoder samt gode muligheder for løbende kompetenceudvikling og faglig sparring er med til at styrke det faglige miljø og kvaliteten i tilbuddene – til gavn for både medarbejdere og borgere.

Styrker rekruttering og fastholdelse. Udover faglig kvalitet har flere af metoderne

også dokumenteret effekter for arbejdsmiljøet, herunder mindsket behov for tvang, færre arbejdsulykker og en bedre relation til borgerne, som gør arbejdspladsen mere attraktiv og styrker både rekruttering og fastholdelse blandt medarbejderne.

Sikrer at byråd og forvaltning er samstemte i dialogen med borgerne. Når det som politiker giver mening at have en grundlæggende forståelse for de faglige tilgange, så skyldes det også, at byråd og forvaltning får et fælles sprog i dialogen med borgerne, så begge parter er i stand til at argumentere for, hvorfor det giver mening at arbejde målrettet med borgernes udvikling.

Herning Kommune

Et strategisk fokus på faglig kvalitet giver værdi på flere bundlinjer

Byrådet i Herning Kommune besluttede for 5 år siden, at de ville øge ambitionerne for socialområdet og sætte ind mod udgiftsstigningerne ved at fokusere målrettet på at øge den faglige kvalitet. Politikerne bestilte et udviklingskatalog baseret på konkrete handlinger, som forpligtede både byråd og forvaltning på en langsigtet handleplan. Politikerne opstillede klare økonomiske mål ud fra en ‘alt andet lige’-betragtning, og resultaterne har langt overgået forventningerne.

Et af kommunens centrale initiativer har været etableringen af den tværgående kvalitetsenhed Puls. Puls arbejder praksisnært med afsæt i recovery og rehabilitering, hvor målet er at styrke borgernes muligheder for selvstændighed, trivsel og livskvalitet. Puls har fire overordnede aktiviteter, alle med fokus på at omsætte viden til praksis: 1) pædagogisk udredning, 2) faglig sparring og supervision, 3) kurser og efteruddannelse, 4) kvalitetsudvikling og ledelsesunderstøttelse. Tilbuddene retter sig mod kommunens medarbejdere og ledere, og de faglige tilgange danner også udgangspunkt for samarbejdet med eksterne leverandører. Siden Puls blev etableret, ses en række tendenser, der peger på øget kvalitet og trivsel for både borgere og medarbejdere. Borgernes trivsel og mestring er forøget, hvilket har betydet, at varigheden i midlertidige botilbud (§ 107) er forkortet, timeforbruget i bostøtten (§ 85) er gået ned og forebyggende indsatser (§ 82) har reduceret tilgangen i de mere intensive indsatser. Socialtilsyn Midt har givet højere vurderinger af kvaliteten i kommunens tilbud, og der er sket et fald i antallet af akutte magtanvendelser, utilsigtede hændelser og arbejdsskader, som har nedbragt sygefraværet blandt medarbejderne. Til sammen klare tegn på, at det systematiske arbejde med kvalitetsudvikling har haft en positiv effekt ikke alene på kommunens økonomi, men også på trivsel blandt både borgere og medarbejdere.

Politisk er der brug for en tydelig retning og et vedholdende fokus på, hvordan de faglige metoder kan forankres i organisationen. Hertil kommer økonomiske mål og klare forventninger til den faglige udvikling.

Principper og forudsætninger for en praksis baseret på recovery-orienteret rehabilitering



Den faglige retning	Organisatoriske forudsætninger
1. Tag udgangspunkt i borgernes håb, ønsker og drømme 2. Fokusér på borgernes ressourcer 3. Inddrag borgernes selvvalgte netværk og almene fællesskaber 4. Mød borgerne med åbenhed, tillid og respekt 5. Hjælp borgerne så tidligt som muligt 6. Arbejd koordineret med borgernes samlede livssituation 7. Følg op, så indsatsen altid er den rette 8. Brug viden og metoder, der virker	1. Politisk fokus 2. Klart strategisk afsæt 3. Tydelig og vedholdende ledelse 4. Tæt samarbejde på tværs 5. Inddragende sagsbehandling 6. Tilgængelige, relevante og fleksible tilbud 7. Kompetencer og faglighed 8. Understøttende kultur, sprog og mindset.

Kilde: Socialstyrelsen (2022): Recovery-orienteret rehabilitering. Vejledning til praksis. Koncept for strategisk udvikling og omlægning af socialpsykiatrien.



Hvad har indsatsen kostet?
Indsatsen behøver ikke at koste flere penge. Puls er finansieret inden for den eksisterende økonomiske ramme, hvor hvert center i Handicap og Psykiatri afsætter én procent af deres driftsbudget til Puls. De faglige metoder er hentet i materiale fra Social- og Boligstyrelsen og Styrelsen for Patientsikkerhed.

Ønsker du at vide mere?
Kirsten Bundgaard
Handicap- og Psykiatrichef
Herning Kommune
hopkb@herning.dk

Anbefaling

Vær med til at styrke det tværkommunale samarbejde og sæt fokus på fælles kapacitetsopbygning og tilgange til markedet på socialområdet

Som politikere kan I iværksætte mange lokale tiltag, som har betydning for udgiftsudviklingen, men der er også fortsat et stort potentiale forbundet med at arbejde endnu tættere sammen for at sikre den rette kapacitet i kommunale tilbud og styrke kommunernes fælles forhandlingsposition, når der købes ind på det private marked.

Som politikere spiller I en vigtig rolle i at facilitere og styrke det strategiske samarbejde på tværs af kommuner. Det gælder bl.a. kommunernes fælles evne til at stille fagligt specialiserede tilbud til rådighed for borgere med særligt komplekse behov.

Botilbud er i dag den største udgiftspost og udgiftsstigninger hertil udgør en vigtig del af forklaringen på det samlede udgiftspres på socialområdet. Høje udgiftsstigninger til borgere i private tilbud har de seneste år udfordret den kommunale økonomi. Kommunerne har ringe vilkår for at flytte borgerne eller genforhandle priser i de enkelte tilbud. Derudover skaber manglende kapacitet, særligt til borgere med komplekse behov, svære markedsvilkår for kommunerne, og der er derfor flere gode grunde

til at styrke det kommunale fællesskab:

Styrket tværkommunalt samarbejde er en del af løsningen. Kommunerne har forsyningsforpligtelsen, men det betyder ikke, at alle kommuner skal have tilbud til alle målgrupper. Forsyningsforpligtelsen og behovet for botilbudspadser skal imødekommes i samarbejde med andre kommuner, regioner og private leverandører.

Der er økonomiske og kvalitative gevinster at hente ved, at kommunerne engagerer sig i rammeaftalesamarbejdet og planlægger kapaciteten fremadrettet med det fælles behov for øje. Kommunerne har et handlerum, men det kræver samarbejde at udnytte potentialet.



Til videre drøftelse:

Hvordan kan I arbejde tværkommunalt med kapacitetsopbygning og -sikring?

Det kan være en stor opgave at etablere nye botilbud til glæde for fællesskabet. Men der findes muligheder, der reducerer risikoen.

Når en kommune driver et botilbud, står kommunen som udgangspunkt med risikoen i forbindelse med tomgang, ligesom kommunen skal finde finansiering og anlægsramme til etablering. Det kan gøre det svært at træffe beslutningen om etablering af botilbud lokalt.

Men der er mulighed for at lave tværkommunale aftaler, der reducerer driftsherrens risici. Kommunerne kan lave aftaler om abonnementsordninger, køb af et fast antal pladser eller delt finansieringsansvar, så den enkelte kommune ikke står alene med risikoen for tomgang. Der er et stort potentiale i den type aftaler, men de anvendes kun i begrænset

omfang.

Siden 2024 har kommunerne haft mulighed for at søge om lånefinansiering/anlægsramme til etablering af nye botilbudspadser. Det har været med til at reducere barriererne for etablering af nye botilbud. Botilbudspuljen udløber i 2026, men KL og regeringen har aftalt at drøfte en videreførelse fra 2027 og frem.

Tættere samarbejde om bedre priser og vilkår på markedet. Når flere kommuner koordinerer deres efterspørgsel og stiller fælles krav til pris og kvalitet, styrker det den samlede forhandlingsposition over for private leverandører. Det skaber bedre muligheder for at sikre gennemsigtighed og få mere for pengene. Det kan være noget så simpelt som at insistere på brugen af standardkontrakter.

Vestklyngen

Geografisk samarbejde understøtter kapacitet og skaber bedre priser

På baggrund af et politisk ønske om at styrke det lokale samarbejde på botilbudsområdet har Holstebro, Herning, Ikast-Brande, Struer, Lemvig og Ringkøbing-Skjern Kommune etableret det tværkommunale samarbejde Vestklyngen. Kommunerne oplevede alle en stor udgiftsstigning og så et potentiale i at arbejde tættere sammen om at koordinere og udvikle deres fælles kapacitet og styrke rammerne for køb og salg hos hinanden. Samarbejdet er bundet op af stærke relationer på både politisk og administrativt niveau og formaliseret i et samarbejdspapir, som er politisk godkendt i alle seks kommuner. Samarbejdet består bl.a. i:

- Fælles rammer for forhandling af priser og vilkår ved køb og salg hos hinanden
- Fælles aftale om at være hinandens førstevalg – ledig kapacitet og nye forespørgsler sendes ud til de øvrige kommuner først
- Et administrativt koordinationsforum, der løbende monitorerer den samlede udvikling i kapacitet og behov på tværs af klyngen
- Princip om at holde taksterne i ro – anmodninger om takststigninger kræver godkendelse på centerchefniveau i både sælger- og køberkommune
- Fælles dataoverblik over borgernes placering, herunder det fælles omfang af eksterne køb
- Samarbejde om kapacitetsudvidelser og indbyrdes faglig specialisering

Vestklyngen har nu været i gang i et år og begynder allerede at mærke resultaterne af samarbejdet. Den samlede indsats har styrket koordineringen mellem kommunerne og gjort det muligt at udnytte kapaciteten mere effektivt. Samtidig giver det et bedre grundlag for målrettet kapacitetsopbygning og fælles planlægning på tværs af klyngen.

Politisk er der brug for stærke og tillidsfulde relationer på tværs af kommunerne samt tydelig politisk retning ift. hvad man ønsker at opnå med samarbejdet. Dernæst klare aftaler, stabilitet og vedholdenhed – også når samarbejdet er udfordret, eller nogle kommuner drager større fordele end andre.

Rammeaftalesamarbejdet i KKR Sjælland er et eksempel på det tværkommunale samarbejde i større skala



I 2023 opstod der i KKR Sjælland appetit på at styrke det fælleskommunale samarbejde for at håndtere udfordringerne på det specialiserede socialområde. Fokus dengang, og fortsat, er på at samarbejde ift. køb hos private leverandører samt at styrke det kommunale og regionale samarbejde om oprettelse af tilbud, særligt til de mindre og komplekse målgrupper.

Samarbejdet er bundet op på et klart **politisk mandat** og det **politiske arbejde** har været nødvendig for at udbrede og forankre samarbejdet på tværs af organisationen. I praksis er der fokus på at implementere initiativer, der kan: 1) Knække den stigende udgiftskurve, 2) Styrke konkurrence på botilbudsmarkedet og 3) Øge kvaliteten af den borgerrettede indsats, dette understøttes af tre fælleskommunale principper: 1) Fælles om kontrakter og takster, 2) Fælles om kvalitet og 3) Fælles om botilbud.

Ønsker du at vide mere?

Yelva Bjørnholdt Jensen
Direktør for Social og Sundhed
Holstebro Kommune
social.sundhed@holstebro.dk



Samarbejde med forvaltningen

6 anbefalinger til at styrke samarbejdet
med forvaltningen

Anbefaling

Gør budgettet til et aktivt styringsværktøj med konkrete forudsætninger om pris og mængde

For at et budget kan understøtte den løbende økonomiske styring, skal det være baseret på realistiske prognoser, som beskriver forventninger til udviklingen i priser og borgere fordelt på de enkelte indsatser.

Forventningerne kan med fordel være baseret på få relevante nøgletal, som I på udvalgsmøderne løbende præsenteres for og aktivt kan forholde jer til, når I følger op på økonomien. Det vil give jer mulighed for at sætte ind, når de første tegn på udfordringer i budgettet opstår.

Som politikere spiller I en vigtig rolle i at fastlægge et realistisk budget, følge op på udviklingen i budgettet og rettidigt iværksætte tiltag, som kan imødekomme evt. udfordringer. Som politikere kan I sikre jer ejerskab til budgettet ved at sætte jer ind i, hvordan udgifterne er sammensat og de forudsætninger, som beregningerne er baseret på. Stil spørgsmål og vær nysgerrig på, hvad der driver udviklingen i udgifterne, og hvad der tidligere har givet anledning til afvigelser. Brug også forvaltningen til at identificere mulige risici og relevante løftestænger.

Sammenhæng mellem serviceniveau og økonomisk ramme. Budgettet skal gerne afspejle en tydelig kobling mellem de politiske prioriteringer i serviceniveauet og den økonomiske ramme. Når der foretages

justeringer i serviceniveauet, fx vejledende tildelingskriterier eller fagligt indhold i indsatserne, er det vigtigt at forholde sig til behovet for at tilføre eller reducere budgetrammen. Det anbefales derfor, at der ved nye tiltag altid udarbejdes budgetforslag med konkrete økonomiske vurderinger, som efterfølgende kan indarbejdes i budgettet.

Klare forudsætninger skaber gennemsigtighed og forklarer afvigelser. Et budget uden klare forudsætninger kan give uklare incitamenter og skjule årsagerne til overforbrug. Budgettet bør derfor afspejle realistiske forventninger til udviklingen i hhv. aktiviteter og priser. Det er en fordel at arbejde med et differentieret budget opdelt på målgrupper med forskellige udgiftsprofiler og gennemsnitlige enhedsomkostninger - enten på

borger- eller indsatsniveau og gerne i et samarbejde mellem medarbejdere fra økonomi og fagområdet.

Benyt historiske data og indregn usikkerhed. Fremskrivninger kan med fordel bero på historiske data, som kan være med til at sikre realisme og præcision. Data kan hjælpe med at indfange flerårige tendenser i udviklingen af borgere og enhedspriser i de enkelte målgrupper. Dertil er det vigtigt at indregne en usikkerhed, fx en buffer eller risikopulje, baseret på følsomhedsanalyser eller scenarier, som kan være årsag til, at budgettet springer.

Følg budgettet tæt og reager på uventede udsving. Følg gerne politisk op på budgettet mindst kvartalsvist og gerne oftere ved behov.

Bed om en detaljeret redegørelse og evt. handleplan, som modsvar på afvigelser og vurder konsekvenserne for det samlede budget. Brug forvaltningen til at analysere lokale årsager til budgetudsving. Den viden er nødvendig for at kunne iværksætte modgående foranstaltninger.

Undlad bevidst at underbudgettere som sparestrategi. Ved alene at fastholde sidste års budget eller budgettere med besparelser uden fagligt ophæng, kommer budgettet hurtigt til at virke utroværdigt, hvilket kan være demotiverende og skabe forventninger om ekstrabevillinger. Hvis der indlægges besparelser er det vigtigt at følge op med en handleplan, som beskriver de konkrete initiativer med henvisning til realistiske forventninger om færre modtagere eller lavere priser.



Til videre drøftelse:

Har I en strategi for at håndtere uforudsete udgifter og det løbende prognosearbejde?

Halsnæs Kommune

Systemunderstøttelse og tæt samarbejde sikrer mere præcis budgettering

Halsnæs kommune iværksatte indsatsen, da der var et større merforbrug på socialområdet og man i kommunen fandt, at en del af problemerne udsprang fra et utilstrækkeligt overblik over budgettet. For at starte løsningsarbejdet identificerede man en række lokale udfordringer, såsom manglende budgetopfølgning, budgetoverblik på personniveau, sammenhæng ml. social- og økonomiområdet både ift. faglighed og data.

Løsningen var systemunderstøttelse og samarbejde på tværs af fagligheder. I praksis implementerede den centrale økonomiforvaltning Calibra, et økonomi- og prognoseværktøj, og Pecunia, et system som betaler regningerne på socialområdet. Der blev etableret et meget tæt samarbejde på tværs af økonomimedarbejderne på socialområdet og økonomiafdelingen for at skabe det nødvendige vidensgrundlag til budgetarbejdet. Sammen stod de for løbende tilretning af prognoser, tæt dialog med sagsbehandlere og kontraktforhandlere samt mindst halvårlig gennemgang af alle sager med sagsbehandlerne. Med de forudsætninger på plads kunne man identificere de lokale budgetudfordringer og have den nødvendige viden til at håndtere dem rettidigt. Samtidig kunne der lægges præcise og realistiske budgetter, det forventede årsforbrug opgøres dagligt og afvigelser kunne forklares på konkrete borgere og prisafvigelser.

Socialområdet skulle vænne sig til, at økonomiafdelingen kom så langt ned i detaljerne, og hvor meget de økonomiske hensyn skulle fylde i det socialfaglige arbejde. Mange sagsbehandlere så dog hurtigt fordelene i sparring, der gav overblik og indsigt i de økonomiske konsekvenser. Data i fag- og økonomisystemet blev også forbedret, så nøgletal blev mere retvisende og analyser på udviklingen i hhv. borgere på tværs af ydelser, enhedspriser og tilbud nemt kan analyseres.

Der laves forventet regnskab 10 gange årligt, hvor afvigelser mellem budget og forventet årsforbrug præcist beskrives. Afvigelsesforklaringer drøftes mellem direktører og cheferne på social- og økonomiområdet, med henblik på overblik og eventuelle handlinger. Fire gange årligt forelægges de forventede regnskaber med afvigelsesforklaringer for Byrådet.

- 21 **Politisk er der brug for** fokus på at arbejde langsigtet og interesse i budgetopfølgning. Grundig implementering af nye systemer og arbejdsgange tager tid, men det er påkrævet for at lave gode prognoser og håndterer løbende kommende økonomiske udfordringer.

Brug KL-værktøjer til finde de lokale udfordringer



De to databaserede værktøjer [ØkonomiBenchmark](#) og [RåderumsBenchmark](#) kan hjælpe til at afdække kommunernes lokale økonomiske udfordringer.

- ØkonomiBenchmark bygger på FLIS og viser kommunernes udgiftsniveau på tværs af serviceområderne og giver mulighed for at sammenligne sin egen kommune med andre. Det giver mulighed for at identificere, hvor man eventuelt ligger højt, og er et godt sted at starte når man skal afdække det lokale udfordringsbillede.
- RåderumsBenchmark er bygget på samme grundlag, men giver mulighed for ved sammenligning at se kommunens økonomiske mulighedsrum.



Ønsker du at vide mere?
Lisbeth Damborg
Chef for Koncernøkonomi og Indkøb
Halsnæs Kommune
LISDS@halsnaes.dk

Anbefaling

Stil krav om **brugen af data** og få indsigt i, hvad der driver udgifterne lokalt

Bedre brug af data er en afgørende forudsætning for at sikre en bæredygtig udvikling af kommunen og herunder socialområdet. Når kommunalbestyrelsen har adgang til relevante og pålidelige data, styrkes grundlaget for at prioritere og målrette indsatserne, så ressourcerne anvendes dér, hvor de skaber mest værdi for borgerne. Data giver mulighed for at identificere, hvad der virker – og hvad der ikke gør – så effektive indsatser kan prioriteres. Dette gælder både i jeres egen kommune men også på tværs af kommuner, så de mest effektive indsatser og greb kommer frem i lyset. Det frigiver midler, som kan anvendes til at styrke kernevelfærden og hjælpe kommunens borgere yderligere.

Som politikere spiller I en vigtig rolle i at sikre en strategisk brug af data, som gør det lettere at identificere lokale udfordringer og iværksætte de rette løftestænger. Vær nysgerrige på data og gør det klart for forvaltningen, hvordan data kan understøtte jeres politiske fokuspunkter og indsatser samt den løbende opfølgning på dem.

Bliv klogere på lokale udfordringer. Der kan være meget forskellige årsager til, at udgifterne på socialområdet stiger. Her gør data det lettere at stille kritiske spørgsmål og få mere præcise svar på, om det fx er stigende priser, øget efterspørgsel eller længere varighed i tilbuddene, der driver udgifterne, som er afgørende for, at der sættes ind med de rette tiltag.

Brug data strategisk. Der findes uendeligt mange muligheder, når det kommer til brugen af data. Forskellige dele af organisationen har forskellige informationsbehov, og det er derfor vigtigt, at I som politikere gør det klart, hvad I konkret ønsker at bruge data til, og hvordan data kan spille ind i kommunens strategiske arbejde med at udvikle og styre området. Det kan fx være en fordel at beskrive, hvilke politiske initiativer, udfordringer eller aktiviteter man vil følge op på vha. data.

Sammenlign med andre kommuner. Det kan være svært at få blik for, hvornår en lokal indsats er dyr eller billig. Her er der behov for nogen at sammenligne sig med, og mange kommuner ser derfor mod relevante sammenligningskommuner. Der findes flere relevante tilgange til benchmarking, som bygger

på aktivitetsdata, fx antallet af borgere som modtager en given indsats (\$), økonomidata, fx procentvis udvikling i budgettet over en årrække, eller en kombination, fx gennemsnitlige enhedsomkostninger. Benchmarking også bruges internt i kommunen til at sammenligne faste og variable udgifter til forskellige interne tilbud eller leverandører, som henvender sig til den samme målgruppe.

Investér i data for at lette politisk prioritering. Arbejdet med data tager tid, men det er nødvendigt for at det bliver muligt at prioritere de indsatser politisk, der har den ønskede effektivitet for borgeren. Det kan kræve en del forarbejde at koble, validere og visualisere forskellige typer af data, som bor i forskellige fagsystemer. Det er derfor vigtigt at investere ressourcer i løbende at arbejde med

data. Det vil være forskelligt om den bedste organisering til jeres kommune er et centralt analyseteam, eller en forankring i fagområdet, men det vigtigste er, at der dedikeres ressourcer til både udvikling og drift.

Data skal kvalitetssikres og anvendes aktivt. For at data skaber værdi skal den have høj kvalitet, og dertil skal den anvendes aktivt i styrings- og beslutningsprocesser. Det sikres ved, at der løbende investeres i datakvalitet- og kompetencer. Det understøtter forvaltningens arbejde og derved datas anvendelse politisk. Det er et område i udvikling, hvorfor de bedste løsninger ikke altid findes internt. Derfor er det nødvendigt at være nysgerrig på området og evt. gå i dialog med andre kommuner, som har konkrete succeser.



Til videre drøftelse:

Hvordan arbejdes der på at indsamle data til at afdække lokale udfordringer?

Ringkøbing-Skjern Kommune

Fælles data skal understøtte et tværgående fokus på faglighed, økonomi og effekt

Ringkøbing-Skjern Kommune har iværksat et flerårigt projekt ”En fælles dataløsning” (2023-2024) med fokus på bredere adgang til data på tværs af fagområder. Projektet udsprang af fælles udfordringer med manglende systematik i brugen af data og et ønske om at øge brugen af data til gavn for medarbejdere og borgere. Blandt udfordringerne nævnes forvirring om datakilder og -definitioner, og samtidigt var det ressourcekrævende for kommunen at udtrække, validere, koble og visualisere data fra fagsystemerne og dermed få den optimale værdi ud af data. Kommunen besluttede derfor at samle data fra relevante fagsystemer hos kommunen selv, som udgør et fælles datagrundlag med let og fleksibel adgang, der gør det lettere at arbejde med dataunderstøttet ledelse – både politisk og ind i kerneopgaven.

Projektet er et samarbejde mellem Analyse, Økonomi og IT, som er organiseret i kommunens centrale stabsfunktioner (samlet 2 årsværk), og det relevante fagområde. De har afholdt workshops på tværs af fagområderne for at identificere nøgletal og ønsker til dataløsningen samt blive klogere på relevante datakilder. I Handicap og Psykiatri var der bl.a. et konkret ønske om at gøre det muligt at følge udviklingen i kommunens 7 strategiske pejlemærker, som er politisk vedtaget og danner rammen for den løbende opfølgning på området. Pejlemærkerne omhandler brug af forebyggende indsatser, arbejdet med at gøre borgerne selvhjulpne i eget hjem, brugen af tidsbegrænsede indsatser med mål om progression mv.

Resultatet er én samlet it-løsning med bred adgang, der bliver brugt både politisk på månedlige opfølgningsmøder og helt ud i driften på leder- og personalemøder. Projektet har vist sig ikke alene at være et dataprojekt, men i høj grad også et kulturprojekt, og kommunen er fortsat i gang med at sikre bred forankring af løsningen ud på de enkelte fagområder.

Politisk er der brug for at sætte brugen af data ind i en strategisk ramme og gøre det klart, hvilke nøgletal og/eller politiske pejlemærker, som man ønsker at følge op på. Dertil er der brug for bred politisk og ledelsesmæssig opbakning til at foretage de fornødne investeringer i et grundigt forarbejde og insistere på brugen af data ud i alle led.

Find hjælp i KL-værktøjer og -netværk:

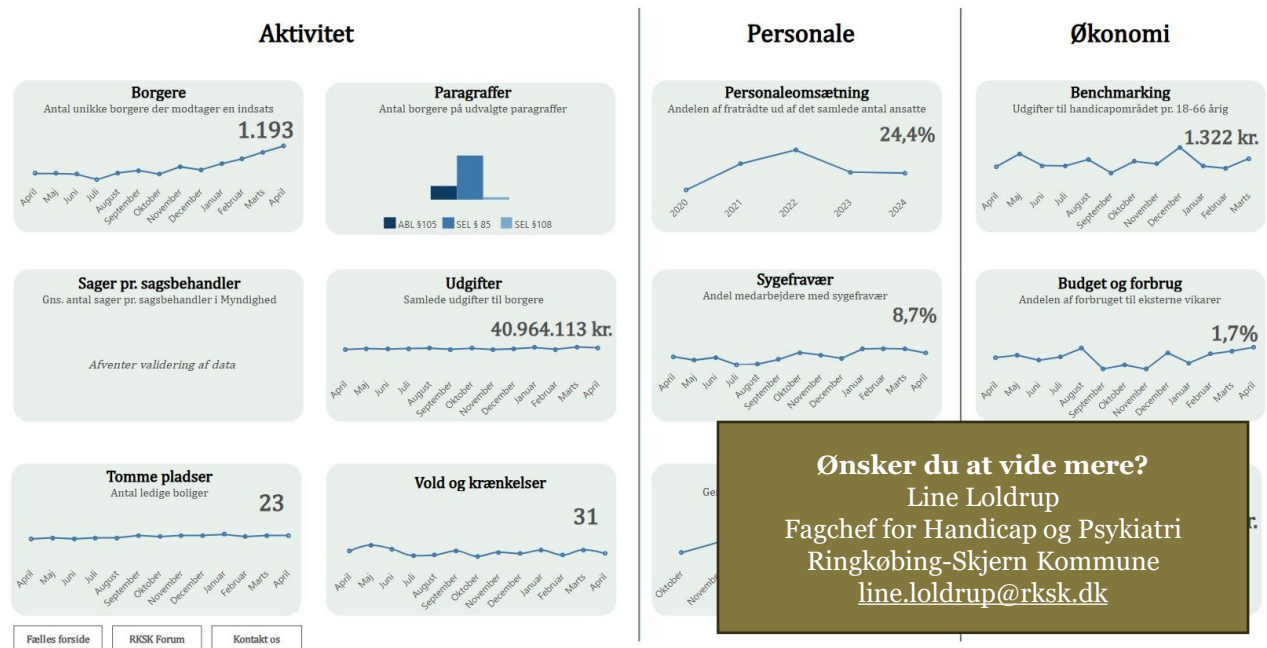


Data spiller en afgørende rolle på det specialiserede socialområde. Derfor arbejder KL også løbende på at understøtte brugen, tilgængeligheden og udviklingen af kommunernes data- og datakundskaaber.

Specifikt har KL i samarbejde med KOMBIT bl.a. etableret et netværk for kommunerne med fokus på at styrke dataanvendelsen på voksenområdet. Læs mere på [Datatetværk på voksensocialområdet](#).

Derudover arbejdes der på at stille en række data til rådighed i det nye projekt ATHENE, der er et kommende Power BI-baseret værktøj, der stiller nøgletal til rådighed på interaktiv og intuitiv vis for kommuner via FLIS-data. Læs mere på [Dataunderstøttelse](#) og følg med, projektet lanceres i januar 2026.

Data for Handicap og Psykiatri



Lad støttebehov og ikke diagnoser styre indsatsen

Kommunerne afdækker i dag borgernes funktionsniveau med afsæt i anerkendte metoder som VUM 2.0 og ICS. Flere kommuner oplever dog, at der kan være en opfattelse af, at specifikke diagnoser i sig selv udløser socialfaglige indsatser. Det er her vigtigt, at der er politisk opbakning til den faglige tilgang, der ligger til grund for udmøntning af indsatser, som både omfatter systematisk sagsbehandling og en individuel vurdering baseret på forskellig viden og ikke kun diagnosen. Mennesker med den samme diagnose eller handicap vil ofte have forskellige støttebehov, og det skal kommunerne kunne favne i deres sagsbehandling.

Som politikere spiller I en vigtig rolle i at rejse spørgsmål og debatter om, hvordan I vil understøtte trivsel og hjælpe børn, unge og voksne med problemstillinger, der kræver hjælp i regi af almen- eller specialområderne.

Kernen er en konkret og individuel udmåling af behov når kommunerne yder hjælp og støtte efter Barnets Lov og Lov om social service. Det skal gøre, at den givne støtte passer bedst muligt til de mennesker, der har behov for hjælp, og dermed kan gøre en forskel ift. deres konkrete udfordringer. Det betyder ikke, at en diagnose ikke er vigtig, men det er bare en af flere nyttige videnskilder til at vurdere, hvad kommunen skal tilbyde.

Det er vigtigt, at diagnosen ikke bliver adgangskrav til hjælp, og at kommunen har de rette indsatser og tilbud, hvad enten behovet er vidtgående specialiserede indsatser eller mindre indgribende indsatser som fx uvisiterede tilbud, brobygning til civilsamfundsindsatser eller visitation til socialpædagogisk bistand.

At finde vej til den rigtige hjælp forudsætter tæt involvering af barnet, den unge, den voksne og deres netværk og baserer sig på en afdækning af funktionsniveauet.



Til videre drøftelse:

Hvordan arbejder i generelt med trivsel hos børn- og unge, og hvordan hænger det sammen med socialområdet?

Vejle Kommune

Tabt arbejdsfortjeneste - Kompensation skaber ikke fremgang

I Vejle Kommune har man igangsat en indsats, der skal bremse stigningen i modtagere af tabt arbejdsfortjeneste som resultat af deres børns skolevægring. Målet er i stedet at give indsats, der udvikler og støtter fremfor kun at kompensere. Indsatsen har været i gang siden oktober 2022 på baggrund af den identificerede stigning og er fortsat i gang, da man stadig finder det givende, men det lader til at man er lykkedes med at bremse stigningen.

Overordnet stammer udgiftsstigning fra, at flere børn sættes på reduceret tid i folkeskolen, hvorefter der kommer ansøgning på tabt arbejdsfortjeneste fra forældrene. Man har i Vejle arbejdet ud fra præmissen om, at det er de rette der skal modtage ydelsen, så man ikke automatisk giver tabt arbejdsfortjeneste som svar på reduceret skoletid. Arbejdet er hjulpet på vej af at uddannelses- og socialområdet er samlet i samme forvaltning.

Tidligere har man haft årlige opfølgninger, men det fungerede ikke i praksis, da man først fulgte op på udviklingen når man var nået ind i et nyt skoleår. Det gav ikke mulighed for at håndtere udfordringer, og skifte indsats, hvis man ikke så den ønskede effekt, indenfor en meningsfuld tidsramme, så man skiftede til, at der minimum var kvartalsmæssig opfølgning.

Der skal være tydelig progression, og den hyppigere opfølgning har krævet en ledelsesmæssig prioritering, og flere rådgivere på området. Jo længere børnene er væk fra skolen, jo sværere bliver det af vende tilbage, så tidlig opsporing og hyppig opfølgning er kernen i indsatsen. Det er forældrene, der tager børnene delvist ud af skolen og så søger om tabt arbejdsfortjeneste, men det har generelt ikke det ønskede resultat. Derfor kan det være en fordel at sætte ind med en socialpædagogisk indsats, der kan igangsætte en udvikling, så man kan overkomme sine udfordringer. Den rette løsning er at finde en ordentlig måde, hvorpå barnet/den unge kan komme i skole og nyde godt af at være en del af det fællesskab.

Politisk er der brug for støtte til at arbejde på tværs af forvaltninger og prioritering af de

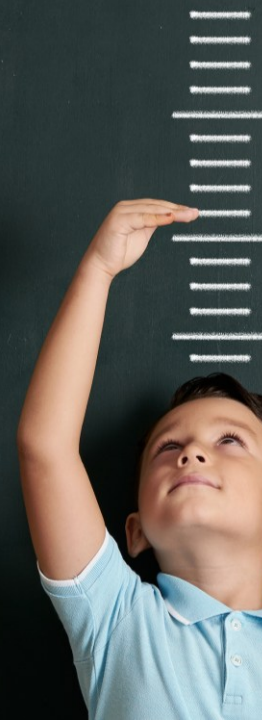
25 ekstra rådgivere, der skal til for at muliggøre en bedre faglig og økonomisk indsats.

5 principper for borgerinddragelse



1. Gensidig tillid og godt samarbejde skal synliggøres og sættes i centrum i den kommunale sagsbehandling
2. Gensidig tillid og godt samarbejde skabes gennem fælles mål og mulighed for reel indflydelse
3. Gensidig tillid og godt samarbejde skabes gennem et fælles overblik og indsigt i hinandens præmisser, viden og ekspertise
4. Gensidig tillid og godt samarbejde kræver tid og fleksibilitet
5. Gensidig tillid og godt samarbejde forudsætter gennemsigtighed og tilgængelighed

Læs mere på [Borgerinddragelse](#)



Ønsker du at vide mere?
Helle Lindholm Christensen
Leder af Familieafdelingen
Vejle Kommune
HELIC@vejle.dk

Anbefaling

Sæt fokus på faglige og økonomiske hensyn, når der visiteres til tilbud

Som politikere kan I være med til at understøtte, at kommunen har blik for både faglige og økonomiske hensyn i visitationen og dermed sikrer en effektiv ressourceanvendelse, når borgere visiteres til tilbud. Ved at støtte op om en række faste principper og godkendelsesprocedurer kan I være med til at fremme den økonomiske bevidsthed, når der træffes valg mellem forskellige tilbud, så borgernes behov imødekommes og der stilles krav til den løbende opfølgning.

Som politikere spiller i en vigtig rolle i at understøtte forvaltningens afvejning af faglige og økonomiske hensyn, når der visiteres til og følges op på indsatser.

Både Barnets Lov og Serviceloven slår i formålsbestemmelserne fast, at kommunen skal træffe afgørelser på baggrund af faglige og økonomiske hensyn, som følger af kommunalbestyrelsens generelle pligt til at handle økonomisk ansvarligt. Det kan imidlertid være svært for den enkelte sagsbehandler at håndhæve uden politisk opbakning og en stærk faglig kultur, der gør det legitimt også at inddrage og lægge vægt på økonomiske hensyn.

Skab overblik over leverandører og priser. En af årsagerne til, at det kan være svært at sikre fokus på økonomien, er manglende overblik og gennemsigtighed, når det kommer til kommunens leverandører, det konkrete indhold i indsatserne, grund- og særtakster mv. Ved at kortlægge leverandørlandskabet, kommunens brug af indsatser og stille krav til leverandørerne om større indblik i det faglige indhold og den tilknyttede økonomi, bliver det muligt at afveje faglighed og økonomi på tværs af tilbud. Flere kommuner bliver her opmærksomme på interne forskelle i brugen af tilbud til de enkelte målgrupper og den pris, der betales.

Understøt den økonomiske bevidsthed. Mens de faglige hensyn fylder meget på de

socialfaglige uddannelser, så bygger økonomiske hensyn typisk på erfaringer fra praksis i den enkelte kommune. Der ligger således en vigtig kommunal opgave i at styrke den økonomiske bevidsthed bl.a. gennem vejledende principper og faste arbejdsgange. Det gælder fx synliggørelse af takster i fagsystemet, eller principper om at finde min. 3 tilbud, som imødekommer borgerens behov mv. Dertil kommer faglig sparring og hjælp til dialog med leverandørerne om, hvad der er indeholdt i hhv. grund- og særtakster samt forhandling af priser, så kommunen ikke betaler for elementer, som borgeren ikke har behov for eller interesse i.

Konsulter mulighederne på almenområdet. Socialområdet er tænkt som

sidste instans, når alle øvrige indsatser er utilstrækkelige. Mange kommuner oplever imidlertid en vækst i efterspørgslen på sociale indsatser til borgere, som med særlig støtte kan rummes inden for almenområdet. Det er derfor vigtigt at have et overblik på tværs af fagsøjlerne, når der visiteres til tilbud.

Etabler en fast producenter for opfølgning. Faglige og økonomiske hensyn er også centrale i opfølgningen på indsatserne. De fleste indsatser kræver løbende justeringer for at understøtte individuel udvikling. Her kan det være oplagt på forhånd at aftale en fast opfølgning afhængigt af indsatsen, så indsats og økonomi løbende kan tilpasses.



Til videre drøftelse:

Tages der stilling til samspillet mellem faglige og økonomiske hensyn på tværs af organisationen?

Furesø Kommune

Servicetjek og systematisk sagsgennemgang baner vej for ny praksis

I Furesø Kommune havde man over en årrække oplevet markante stigninger i udgifterne til det specialiserede voksenområde, men uden helt at forstå årsagen til, at økonomien skred. Et samlet byråd bestilte derfor i 2023 en ekstern analyse, der skulle stille skarpt på udfordringerne og pege på relevante løftestænger. Her blev man hurtig klar over, at Furesø Kommune havde et betydeligt højere serviceniveau end de fleste andre kommuner. Årsagen viste sig at være en kombination af, at flere borgere modtager mere og længerevarende støtte og end i sammenlignelige kommuner. Anbefalingerne pegede bl.a. på behovet for en ændring i praksis, hvor flere borgere får en individuelt tilpasset og tidsbegrænset bostøtte i eget hjem eller nærmiljø med fokus på botræning mod et mere selvstændigt liv. Byrådet behandlede analysen og nedsatte en styregruppe, der arbejdede videre med 5 konkrete anbefalinger. Det blev til en handleplan bestående af konkrete initiativer og et politisk mål om som minimum at nedbringe udgifterne med 10 mio. kr.

Handleplanen gav bl.a. anledning til en større sagsgennemgang på tværs af 800 sager, hvor myndighed på en række fællesmøder drøftede og udvalgte sager, hvor der både fagligt og økonomisk var grund til at revurdere indsatsen. I tæt samarbejde mellem myndighed og udførere, blev der identificeret 70 borgere, som fik justeret indsatsen med udgangspunkt i borgerens konkrete støttebehov. Borgere og pårørende var inddraget i processen efter borgerne var udvalgt. Det gav anledning til bl.a. at tilpasse kommunens tilbudsvifte og oprette en intensiv borgervejledning (IBV) med døgnstøtte som alternativ til midlertidige botilbud samt hjemtage en række borgere i eksterne tilbud. Selvom handleplanen blev født ud af et økonomisk pres, så kom den hurtigt til i højere grad at handle om faglighed, hvor fokus på udvikling mod større selvstændighed og mindre indgribende indsatser talte til både politikere, forvaltning og borgere.

Furesø Kommune er endnu ikke i mål med alle initiativer i handleplanen, men har med sagsgennemgangen alene nedbragt udgifterne med i alt 13,8 mio. kr.

Politisk er der brug for et samlet byråd, som støtter op om en generel justering af serviceniveauet og er klar til at stå på mål for forvaltningens afgørelser. Det har krævet tæt involvering og opfølgning, hvor politikere og forvaltning har mulighed for at stille spørgsmål og forklare, hvorfor de enkelte tiltag giver mening både fagligt og økonomisk. Politikerne blev forberedt på håndteringen af enkeltssager, men har ikke modtaget kritiske henvendelser, og forvaltningen har generelt haft et godt samarbejde med borgere og pårørende.

Skab overblik over pris og kvalitet i eksterne tilbud **KL**

Der findes forskellige tilgange til at skabe overblik over pris og kvalitet i det eksterne leverandørlandskab. Fælles for nedenstående eksempler er et fokus på at anvende eksterne leverandører, hvor man har forhandlet priserne på forhånd. Det bidrager til øget gennemsigtighed og sammenlignelighed, da det både er tydeligt, hvad prisen er og hvad der leveres.

En kommune har implementeret en prisberegner på børne- og ungeområdet, der giver overblik over timepriser på en række støttende indsatser hos de eksterne leverandører, samt en forklaring af hvilken ydelse der leveres til prisen. Prisberegneren giver overblik og gør det nemt at medtage økonomiske hensyn i vurderingen af hvilken leverandør, der kan bedst kan levere den ønskede ydelse.

En anden kommune har oprettet en indkøbsenhed, der med et indgående kendskab til leverandørerne- og behandlingsformerne på markedet, samarbejder med socialrådgiverne udvælger leverandøren. Det sikrer en samlet vurdering af pris og fagligt niveau når der skal vælges leverandør.



Ønsker du at vide mere?

Katrine Birk
Velfærdsdirektør
Furesø Kommune
kpdi@furesoe.dk

Anbefaling

Vær nysgerrige på forskellige måder at måle **effekt og progression** i indsatserne

Noget af det vigtigste i en kommune er at bruge sin ressourcer bedst muligt. For at gøre det skal man være bevidst om, hvilke indsatser, der er effektive og giver de ønskede resultater. Som politikere kan I opstille mål og generelt understøtte forvaltningens fokus på at sikre en kontinuerlig opfølgning på de iværksatte indsatser. Derved er I med til at sikre at de rigtige borgere får den rigtige hjælp.

Som politikere spiller i en vigtig rolle i at opstille klare målsætninger i kommunen. Klare målsætninger gør det både nemmere at sætte ind de rigtige steder, men også at følge op på om indsatserne er succesfulde. Det handler bl.a. om at prioritere de grundlæggende dataforudsætninger, fordi der ellers ikke er det fornødne vidensgrundlag til at finde ud af om en indsats er effektiv.

Fundamentet i effekt- og progressionsmålinger er relevante og retvisende data. Det er essentielt at have datagrundlaget i kommunen for øje, ellers kan man nemt opstille målsætninger, der ikke kan følges op på. Alt efter, hvilket succeskriterie, der opstilles kan det være forskelligt om der skal være fokus på den eksisterende

datavaliditet, eller om der simpelthen skal indsamles nye data. Det kan eksempelvis være data for, hvordan borgeres funktionsevne udvikler sig over tid i sammenhæng med data på de indsatser, der leveres til borgerne.

Effektfulde indsatser er det bedste både for borgerne og økonomien i kommunen. De økonomiske udfordringer på socialområdet forudsætter, at der fokuseres på effektive, og evidensbaserede, indsatser. Derfor er vi i højere grad nød til at arbejde hen i mod at anskaffe den viden om indsatserne, der tages i brug på socialområdet.

Resultaterne af indsatser kan måles på flere måder, herunder i forhold til beskæftigelse, uddannelse, reduktion af



Til videre drøftelse:

Hvordan opbygger I den nødvendige data til at følge op på, og sætte mål for, socialområdet?

tilbagefald og genindlæggelser, samt i forhold til den enkeltes oplevelse af et meningsfuldt liv mv. Der er mange potentielle succeskriterier, så det handler også om at sætte dem i kontekst af det lokale udfordringsbillede og de lokale målsætninger.

Håndgribelige og målbare succeskriterier kan gøre det muligt at identificere om en indsats har en effekt, om borgeren oplever progression eller udsætter tab i funktionsevne, afhængig af borgerens situation. Det er nødvendigt at arbejde hen i mod et konkret succeskriterie, der sagtens kan udspringe af et mere overordnet mål. Kommunerne skal ikke til at lave forskning, men et øget fokus på om de indsatser, eller investeringer, man foretager sig i

kommunerne, har den ønskede effekt, kan være gavnligt.

Det realistiske outcome er ikke altid progression, derfor er det vigtigt at identificere, hvilke borgere der forventes at have potentiale for progression, og hvilke der har et forløb hvor det nærmere handler om at bremse, eller undgå, regression. Så kan det også undgås at der sættes urealistiske mål, som presser medarbejdere og borgere.

Opfølgning er et værktøj til at finde og realisere gevinster, derfor er det vigtigt at der følges op på både indsatser, og investeringer, så det står klart om der opnås de ønskede resultater for borgere, medarbejdere og kommunen generelt.

Ikast-Brande Kommune

Profugo – En vej til at identificere indsatsens effekt

Ikast-Brande kommune startede i 2022 projektet ”Profugo”, der havde til formål at støtte borgere i hjemløshed. Målet var at reducere mængden af borgere, der skulle på forsorgshjem. Projektet blev finansieret gennem en investering fra Den Sociale Investeringsfond på 3,26 mio. kr. Grundet den finansiering var det nødvendigt at sikre sig, at man kunne identificere effekt og økonomiske gevinster. Projektets opbygning er et godt eksempel på, hvordan man skal strukturere en indsats, hvis man som kommune vil vide, hvor effektiv den er og hvad de økonomiske gevinster er.

Generelt har antallet af borgere på forsorgshjem ligget mellem 10-20 i kommunen, men efter indsatsen er det antal reduceret til 5 borgere. Dataene, der er brugt til at identificere effekten og de økonomiske gevinster er baseret på kommunens økonomirapporter.

For at lykkedes med effekt- eller progressionsmåling skal man etablere et klart succeskriterie, også gerne et objektivt kriterie, så det står helt klart om en indsats er lykkedes eller ej. Dertil kræver det, at man vurderer, hvordan målet nås og sætter ind. For at kunne identificere om der er succes skal man enten have eksisterende data, eller at indsamle nye data til formålet. Med Ikast-Brandes klare mål og den afgrænsede indsats i ”housing first”, samt identifikation af risikofaktorer der leder til, at en borger er på forsorgshjem, var alle forudsætninger for at vurdere indsatsens effekt på plads.

Med denne tilgang har Ikast-Brande fundet frem til at indsatsen i dette forløb har været mindre effektiv for borgere, der allerede var på forsorgshjem, hvorfor et fremtidigt fokus potentielt skal være på tidlig opsporing. Dertil har man løbende kunne følge besparelserne indsatsen har ført til, og derfor kunnet vurdere om det har været investeringen værd.

Politisk er der brug for at der opstilles klare mål, og der afsættes de nødvendige ressourcer til at opnå dem særligt, hvis målet kræver arbejde på tværs af forvaltninger/fagområder. Et fokus på det samlede budget er nødvendigt, så udgifter i en forvaltning, der fører til større besparelser i en anden, bliver set som en gevinst og midlerne omfordeles om nødvendigt.

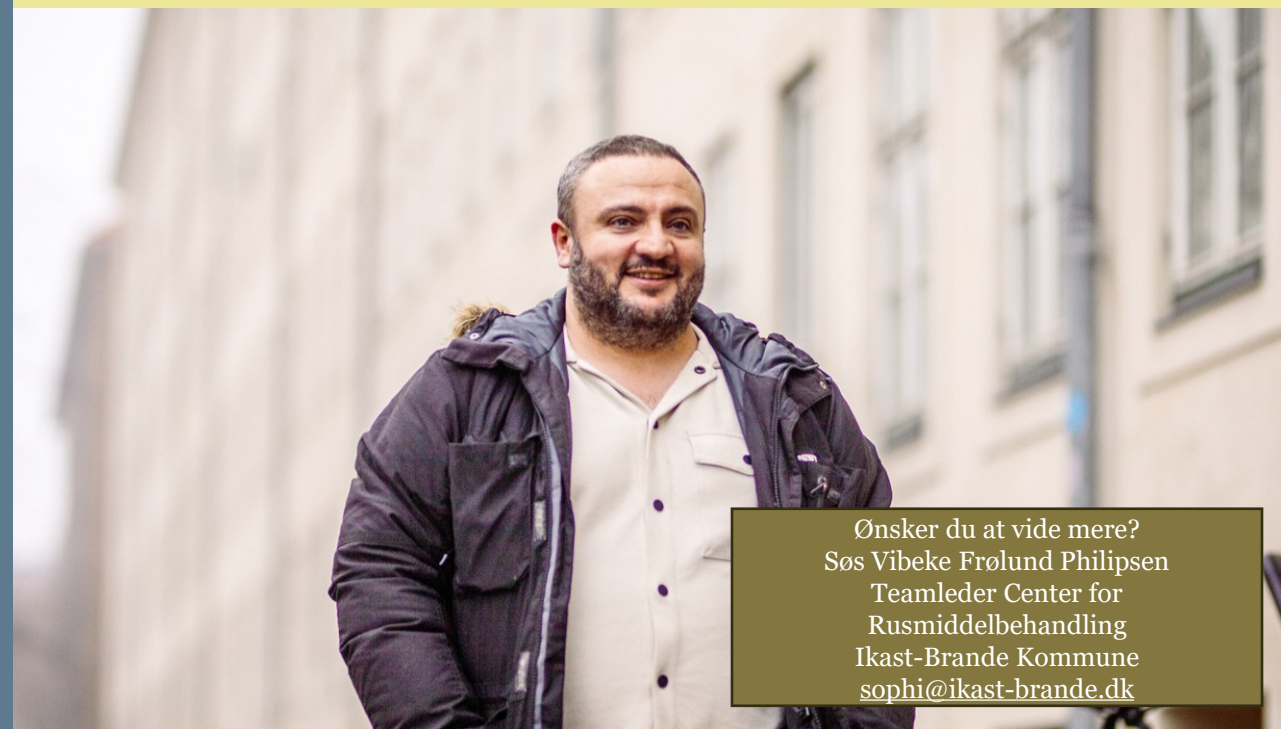
Kend din kommunes nøgletal

KL

Kend din kommunes afsnit om socialområdet kan være et godt udgangspunkt til at fokusere sine indsatser, og opstille målbare kriterier. Via nøgletallene kan man finde eksempler på de overordnede måltal, der kan forbedres, samt hvordan man som kommune placere sig sammenlignet med andre kommuner.

De tal, som bruges til opgørelserne, er også tilgængelige ude i kommunerne, hvor I med jeres egne datakompetencer kan komme udfordringerne nærmere og opstille mere specifikke, lokalt forankrede, målsætninger og succeskriterier.

De opstillede refleksionsspørgsmål, i kend din kommune, giver et godt afsæt til at sætte mål for socialområdet, så der kan laves effekt og progressionsvurderinger, hvor det er mest relevant for jer.



Ønsker du at vide mere?
Søs Vibeke Frølund Philipsen
Teamleder Center for
Rusmiddelbehandling
Ikast-Brande Kommune
sophi@ikast-brande.dk

Anbefaling

Styrk jeres indkøbspraksis og skab gennemsigtighed mellem pris og kvalitet

Som politikere kan I være med til at sætte strategisk retning for og understøtte, at myndighed evt. med hjælp fra kommunens indkøbsfunktion har blik for løbende at opstille krav og forhandle de rette vilkår og priser hjem, når kommunen køber sociale indsatser hos eksterne. Så I kan sikre de rette vilkår, og den nødvendige økonomi til borgerne. Det gælder fx muligheden for at sende opgaver i udbud, indgå aftaler med få, udvalgte leverandører, øge brugen af standardkontrakter, sikre løbende opfølgning mv.

Som politikere spiller I en vigtig rolle i at sætte retning for og understøtte kommunens strategiske arbejde med indkøb. Ca. 80 pct. af en kommunes indkøb udgøres af ydelser, herunder ydelser til borgere. Ca. 1/3 af udgifterne på både det specialiserede børne- og voksenområde går til private leverandører, og der er ofte tale om komplekse og dyre køb.

Det kan imidlertid være svært at sikre gennemsigtighed om priser og kvalitet på markedet for sociale indsatser, og mange kommuner bliver derfor konfronteret med store prisstigninger og oplever at betale for indhold, som ikke kommer det enkelte barn eller voksen til gode. Det er derfor vigtigt at sætte ind med indkøbsfaglige greb - herunder fx kontrakter, samarbejdsaftaler, udbud mv. - for at sikre den rette sammenhæng mellem ydelse, kvalitet og økonomi.

Opstil politiske mål og følg op på resultaterne. Flere kommuner har fokus på socialfaglige indkøb som en del af den samlede indkøbsstrategi. Her er klare, politiske mål med konkrete initiativer og succeskriterier, som sætter retning for indsatsen, et godt afsæt. Det kan både være økonomiske mål, fx undgåede udgifter gennem forhandling, eller mere processuelle mål, fx øget brug af kontrakter. Politisk behøver man ikke at gå på kompromis med serviceniveauet for at indhente indkøbsbesparelser på socialområdet.

Kortlæg jeres indkøbspraksis. Det er forskelligt fra kommune til kommune, hvor udfordringerne er størst. Nogle steder gælder det anbringelser på børneområdet, mens andre kommuner oplever store prisstigninger i botilbud for voksne. Det kan også afhænge af, om kommunen hovedsageligt er enten køber eller sælger inden for de enkelte indsatsyper.



Til videre drøftelse:

Hvordan arbejder I med at integrere indkøbsfaglighed på socialområdet?

Det er derfor en fordel at bede forvaltningen om et dataunderstøttet overblik over leverandører, udviklingen i leverandørtyper, aktiviteter og udgifter fordelt på de enkelte indsatsområder som afsæt for en politisk strategi. Ligesom kortlægning af egne arbejdsgange og praksis ift. socialfaglige indkøb kan bidrage til at understøtte gode interne processer og den bedste brug af medarbejdernes tid.

Styrk samarbejdet mellem indkøb, økonomi og myndighed. Der findes flere måder at organisere og forankre arbejdet med socialfaglige indkøb på. Vigtigt er det at bygge bro mellem de relevante fagligheder - fx økonomi, indkøb og myndighed - der hver især har forskellige kompetencer, der kan bidrage ind i at lykkes med indsatsen. Nogle kommuner investerer i en socialfaglig indkøbskonsulent eller kontraktforhandler, mens andre kommuner har fokus på at klæde medarbejderne i

myndighed godt på til bl.a. at forhandle med hjælp fra indkøb og økonomi.

Sæt fokus på kontrakter og opfølgning. Et oplagt indsatsområde er jeres arbejde med kontrakter. Her er de rigtige vilkår afgørende, så kommunen er stillet bedst muligt i den løbende dialog med leverandørerne. Et godt udgangspunkt er KL's standardkontrakter.

Søg samarbejde med andre kommuner. Flere kommuner er begyndt at samarbejde om køb af eksterne tilbud bl.a. i KKR Sjælland, der har indgået aftale om fælleskommunale principper (se anbefaling om tværkommunalt samarbejde). Der er også eksempler på fælleskommunale udbud af fx dagbehandling, ledsageordning og støtteydelse. Socialfaglige indkøb er komplekse, og der er god grund til at koordinere indsatsen og indhente juridisk og praktisk sparring på tværs af kommuner.

Herlev Kommune

Prioritering af tæt samarbejde mellem indkøb og socialområdet skaber værdi

Politikerne i Herlev Kommune vedtog en ny indkøbs- og udbudsstrategi i 2024, der slår fast, at det er kommunens ambition i højere grad at betragte aftaler indgået med private leverandører på det specialiserede socialområde som et indkøb på lige fod med køb af andre tjenesteydelser. Strategien blev således startskuddet til at styrke samarbejdet mellem kommunens indkøbsfunktion og socialområdet. Samtidig blev det politisk besluttet at udvide indkøbsfunktionen, mod at indkøb bidrog til besparelser. Konkret blev der bl.a. ansat en socialfaglig indkøbskonsulent i indkøbsfunktionen, der det første år skulle bidrage til besparelser svarende til 2 mio. kr., stigende til 4 mio. kr. i år to.

Erfaringen i Herlev Kommune er, at det at tænke i økonomi og indkøb, når der bevilliges indsatser til borgere på socialområdet i høj grad handler om kultur og mindset. Det fokus og den kultur har man gerne ville forankre på socialområdet, hvorfor den socialfaglige indkøbskonsulent har haft til opgave at vejlede sagsbehandlerne og understøtte konkrete køb, uden at overtage sagerne fra rådgiverne. Den socialfaglige indkøbskonsulent deltager også på visitationsmøder og har dialog med rådgiverne før opfølgningsmøder med leverandører og tilbud. Rådgiverne har dermed den primære kontakt med tilbuddene, mens den socialfaglige indkøbskonsulents opgave derfor kan være såvel at støtte rådgiveren som være aktivt deltagende. I tillæg er der arbejdet med at skabe overblik over, at bevilling/kontrakt stemmer med det, der faktisk betales, overblik over udgifter i forhold til typer af indsatser og antal og overblik over leverandører.

Herlev Kommune er det første år lykkes med at indfri besparelsesmålet og er godt på vej mod målet om 4 mio. kr. i 2025. Besparelserne er opnået uden betydning for den støtte borgerne modtager, men eksempelvis med afsæt i stærke faglige vurderinger at give afslag på anmodninger om prisstigninger, undgå at betale for indsatser, der ikke længere er aktuelle, eller fordi der er bevilget indsatser fra forskellige dele af kommunen

Politisk er der brug for at sætte retning og sikre bred opbakning til at prioritere og/eller investere i indkøb, herunder socialfaglige indkøb - eventuelt mod forventning om indfrielsen af konkrete økonomisk mål. Dertil er der brug for ledelsesmæssig opbakning til at prioritere samarbejdet i en travl hverdag.

Bliv klogere på socialfaglige indkøb



Den fælleskommunale indkøbsstrategi "Sammen om indkøb og forbrug" sætter en ramme og en retning for kommunernes arbejde på indkøbsdagsordenen, herunder de mange indkøb der foretages på det specialiserede socialområde. Du finder indkøbsstrategien her: [Sammen om indkøb og forbrug](#)

I inspirationsmaterialet "Styrket samarbejde mellem indkøb og fagområderne skaber stor værdi – erfaringer og gode råd" kan du læse mere om kommuners konkrete erfaringer med at skabe værdi gennem et strategisk fokus på indkøbsopgaverne på bl.a. socialområdet. Du finder inspirationsmaterialet her: [Inspirationsmateriale - Socialfagligt Indkøb](#)



Ønsker du at vide mere?

Flemming Hansen
Leder af Indkøb og Udbud
Herlev Kommune
HK55724@herlev.dk