



KØBENHAVNS KOMMUNE

Socialforvaltningen

Adm. Direktør

22-11-2011

Sagsnr.
2011-154929

Dokumentnr.
2011-826441

Kære Claus

På vores fælles direktionssmøde i forrige uge vendte vi kort de udfordringer, vi ser i Socialforvaltningen i forhold til en forventet reduktion på myndighedsområdet af ganske betydelig størrelse.

Jeg synes, at den proces og trods alt positive udvikling, som Socialforvaltningen har været igennem i de seneste år og de udfordringer, som jeg konstant møder, viser, at der er grund til alvorlig bekymring, hvis det bliver myndigheden, der skal trække det store læs i vores besparelser. Derfor skriver jeg til dig for at uddybe vores snak forleden.

I Socialforvaltningen har vi fået et godt overblik over og styr på pengeforbruget. Vi har lagt en meget stram linje. Det er der brug for – vi bruger alt for megen forkert energi og får nogle langsigtede negative konsekvenser, når vi i den sidste del af året skal lave reduktioner, der ikke giver mening. Det har tidligere været relativt hyppigt med sådanne ”hovsa-besparelser” – det synes jeg heldigvis ikke er tilfældet længere.

Vi er langt med den plan for bedre økonomistyring, som du og Bjarne har hjulpet os med at igangsætte. Den har to ben at gå på:

- Kvalitet i sagsbehandlingen
- Sikker økonomistyring

Vi arbejder hårdt med begge dele. Mine medarbejdere arbejder, så blodet sprøjter, og der er god fremdrift – men stadig et stykke vej at gå. Planerne sikrer, at vi har de rette værktøjer, at kompetencerne hos medarbejderne er opdaterede, at vi får ryddet op i en række af fortidens synder, og ikke mindst at ledelsen kan sin metier i forhold til at foretage kvalificerede ledelsestilsyn.

At kvalitet i sagsbehandlingen udgør den ene vigtige halvdel af vores plan for bedre økonomistyring, ser jeg som udtryk for vores egen, jeres og revisionens erkendelse af, at myndighedsarbejdet er en afgørende forudsætning for, at vi kan styre økonomien på det sociale område. Og her vil jeg ikke undlade at gøre opmærksom på, at vi vel stort set som den eneste socialforvaltning i landet i de senere år har formået at overholde vores budgetter. Det er der en grund til, nemlig at vi har arbejdet stenhårdt med og investeret ressourcer i vores myndighedsarbejde.

Direktionen

Bernstorffsgade 17, 3.
1592 København V.

Telefon
33 17 33 17

Direkte telefon
33 17 32 02

Telefax
33 17 32 04

E-mail
Anette.Laigaard@sof.kk.dk

www.kk.dk

I forlængelse heraf omfatter handleplanen også en tilførsel af yderligere ressourcer til myndighedsarbejdet. Ligesom vi af demografimidlerne tilføjer myndighedscentrene ressourcer. Én ting er, at vi ikke har haft de rette værktøjer og den rette tilrettelæggelse, men vi har nemlig også måttet erkende, at myndighedsarbejdet på en række områder heller ikke har haft nok ressourcer.

Vi kan på flere områder se, at sagsbehandlerne kun lige har haft tid til at behandle de ansøgninger/nye borgere, der er kommet ind af døren (og ikke engang altid det!). De har ikke haft tid til at følge op på alle de borgere, som én gang har fået en løbende ydelse – det være sig en kontantydelse eller et botilbud.

Det er vores erfaring, at når vi bruger ressourcer på bedre opfølgning og større kvalitet i myndighedsarbejdet, så betaler det sig hjem i form af reducerede udgifter til foranstaltninger og overførsler. De besparelser, vi nu vil lægge op til på myndighedsområdet, risikerer derfor på ganske få år at komme til at koste kommunen dyrt.

På børneområdet – de udsatte børn – har vi i de seneste år oplevet en meget positiv udvikling i økonomien, også sammenlignet med andre kommuner. Udviklingen skyldes i vid udstrækning, at vi målrettet har investeret i sagsbehandlingskompetencerne. Økonomien i bestillingerne hos én enkelt sagsbehandlers sagsstamme kan meget vel ligne omsætningen i en mindre dansk virksomhed. Vi har derfor fokus på, at sagsbehandlerne skal have de nødvendige værktøjer, der sikrer, at de kan løfte deres ansvar for, at faglighed og økonomi hele tiden hænger ordentligt sammen. Et andet element er, at når sagsbehandlerne har de rette kompetencer og en overskuelig sagsportefølje, kan de i højere grad fokusere på den forebyggende indsats og bruge tid på at koordinere aktørerne rundt om familien og forhindre dyre anbringelser. Vi må derfor ikke glemme, at sagsbehandlerne jo ikke er administrative medarbejdere, men leverer en afgørende service, nemlig den centrale socialfaglige indsats for mange udsatte børn.

På voksenområdet er det vores mål i de kommende år at kopiere succesen fra børneområdet. Vi arbejder på at gøre vores sagsbehandling meget mere systematisk, hvor myndigheden systematisk udreder og følger op i forhold til borgerens behov og leverandørens indsats og sikrer, at borgeren får det rette tilbud, at der er fokus på borgerens forbedringspotentiale, og at borgerens støtte løbende bliver reguleret. Hvis vi slækker på vurderingen og den løbende opfølgning, er der fare for, at vi ryger tilbage i det, jeg vil kalde 'institutionaliseringen'. Vi har været vant til, at man boede på et tilbud i mange år – ja faktisk nærmest altid – men vi kan se især på sindslidende-området, at mange borgere har potentiale til at komme ud i egen bolig, og at de med noget beskyttet beskæftigelse eller nogle værestedsaktiviteter kan klare sig med betydelig mindre offentlig indsats end for blot et par år siden. Det får betydning for vores ventelister, og dermed får det også betydning for vores samlede økonomi. Det er nødvendigt at finde

disse nye veje – vi kalder det vores flowstrategi, som vi netop er ved at implementere – fordi behovet på psykiatri-området i dag er i voldsom vækst, og der SKAL findes nye mindre udgiftstunge løsninger. Men det kræver en kompetent myndighedsindsats. Vi har i år med en helt ekstraordinær indsats fået udredt alle vores borgere, men vi kan også se, at ressourcerne er pressede i forhold til at sikre den løbende opfølgning og realiseringen af vores flowstrategi i de kommende år.

Udover det har vores myndighedscentre stået for hele vores såkaldte hjemtagingsprojekt, hvor det lader sig gøre at omvisitere rigtig mange borgere til tilbud, der langt hen ad vejen både er bedre og billigere. Men igen, det skal hele tiden følges tæt, så sammenhængen mellem kvalitet og økonomi fastholdes.

På det efterspørgselsstyrede område kender du problemstillingen med statsrefusionen og de mange fejl. Vi har sat en ambitiøs handleplan i søen og skiftet en række sagsbehandlere ud. Vi er stadig under genopretning, det ved du, men vi er godt på vej – og det er vigtigt, at vi nu kan holde fast i den linje, der er lagt. Resultaterne har dog allerede vist sig: Udgifterne på det efterspørgselsstyrede område er faldet ganske betydeligt, og vi forventer, at de falder yderligere i takt med genopretningen.

Kort sagt, mit ærinde med dette brev er at sige, at hvis ØU definerer et sparekrav alene ud fra hovedkonto 6, vil de nødvendige investeringer i myndighedsarbejdet i Socialforvaltningen selvsagt komme under voldsomt pres, og for en dels vedkommende formentlig skulle tilbagerulles. Det ærgerlige herved er, at vi kan se, at investeringerne både har og fremover vil spare kommunen for meget betydelige beløb.

Det betyder ikke, at organisationen ikke løbende skal tilrettes og effektiviseres. Men det vil vi helt automatisk også komme til i de kommende år, da vores budget til administration og myndighedsarbejde jo som udgangspunkt er konstant, mens vi får flere borgere og vores udførerbudget stiger på grund af stigende efterspørgsel.

Som vi talte om på mødet, ser vi en ganske betydelig automatisk reduktion af vores administrationsprocent – uden den foreslåede besparelse. Faktisk skulle vi frem til 2015 have tilført over 90 mio. kr., hvis vi skal fastholde en uændret administrationsprocent i forhold til Regnskab 2010.

Budgettilførsel på hovedkonto 6 ved fastholdelse af administrationsprocenten fra Regnskab 2010 (mio. kr., 2012-pl)

	Regnskab 2010	Forv. regnskab 2011	Vedt. budget 2012	Budget 2013	Budget 2014	Budget 2015
Budget HK 5	3.894	4.020	4.229	4.256	4.273	4.280
Budget HK 6	708	720	702	690	682	686
Administrationspct.	18,2 %	17,9 %	16,6 %	16,2 %	16,0 %	16,0 %
Budgettilførsel HK 6 ved uændret adm.procent	0,0	11,0	66,2	83,5	94,5	92,3

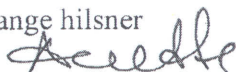
Note: Administrationsprocenten er udregnet som forholdet mellem hovedkonto 5 og 6

Der er således i budgettet allerede indlagt en indirekte besparelse på 90 mio. kr., så Socialforvaltningens administrative budgetter kommer rigeligt under pres frem mod 2015, også uden de administrative besparelser. Når vi skal spare på myndighedsarbejdet frem mod 2015, vil den positive udvikling, vi har haft på området, blive sat under et gevaldigt pres.

Til sidst vil jeg gerne nævne, at der kan være nogle problemer i den måde, som vi i København opgør potentialerne og de administrative opgaver på. Et for ensidigt fokus på funktion 6.45.51 kan være ganske misvisende. Vi bør blandt andet være opmærksomme på, at en række opgaver på 6.45.51, fx vores myndighedsarbejde, reelt er service til borgerne, mens andet myndighedsarbejde i kommunen ikke konteres på 6.45.51.

Under alle omstændigheder må målet være reelle administrative effektiviseringer, som også i sidste ende viser sig på bundlinjen i kommunens økonomi, og som i øvrigt ikke er bundet op på, hvor en udgift konteres, men på aktivitetens karakter. Som nævnt er det i hvert fald for os lige nu en rigtig god forretning at investere i høj kvalitet i myndighedsindsatsen.

Mange hilsner



Anette



Til ØU

23-11-2011

**Cover til brev fra administrerende direktør, Anette Laigaard,
vedr. administrative effektiviseringer**

Sagsnr.
2011-134756

Dokumentnr.
2011-844797

Sagsbehandler
Sanne Quist Mortensen

Administrerende direktør i Socialforvaltningen, Anette Laigaard, har sendt vedlagte brev til Administrerende direktør i Økonomiforvaltningen, Claus Juhl, vedr. Socialforvaltningens udfordringer omkring de administrative effektiviseringer frem mod 2015.

Socialforvaltningen rejser en relevant problemstilling i tilknytning til Borgerrepræsentationens beslutning om at nedbringe de administrative udgifter med 500 mio. kr. frem mod 2015, idet effektiviseringskrav på hovedkonto 6 vil kunne omfatte den andel af administrationen, der arbejder med sagsbehandling (myndighedsområdet) og økonomistyring.

ØU behandler den 29. november 2011 indstillingen om Effektiviseringsstrategi 2013 og nedbringelse af de administrative udgifter med 500 mio. kr. frem mod 2015. I indstillingen udmeldes et forvaltningsspecifikt måltal for effektiviseringer på IM konto 6.45.51.1. Effektiviseringerne skal findes på områder, som ikke er omfattet af Administrationsplanens tværgående tiltag. Forvaltningerne skal således finde effektiviseringer på blandt andet:

- Sekretariatsbetjening
- Faglige udviklingsopgaver
- Myndighedsudøvelse
- Kommunikation
- Budgetopgaver
- Indkøb af varer og tjenesteydelser

Det vil sige, at de administrative effektiviseringer kan findes på flere områder end myndighedsområdet.

Forvaltningerne har mulighed for at anvende flere håndtag i arbejdet med at realisere det administrative måltal i forvaltningen. Effektiviseringerne kan eksempelvis tilvejebringes ved:

- Ændringer i organisationsstrukturer
- Sammenlægning af små enheder
- Digitalisering af sagsgange mv.

I den forbindelse kan den fællesoffentlige og den kommunale digitaliseringsstrategi nævnes, idet der her blandt andet arbejdes med

**Center for Økonomi og
HR, afsnit I**

Rådhuset
1599 København V

Telefon
3366 2313

E-mail
ZJ6M@okf.kk.dk

projekter indenfor myndighedsudøvelse. Digitaliseringsstrategiens projekter vil også kunne indgå i forvaltningernes effektiviseringer.

Københavns Kommunes udgifter til administration på 6.45.51.1 ligger i regnskab 2010 ca. 1.000 kr. pr. indbygger over gennemsnittet for de øvrige 6-byer, hvilket svarer til ca. 500 mio. kr.

Måltallet for forvaltningerne tager udgangspunkt i IM konto 6.45.51.1. Det er korrekt, at 6.45.51.1. også indeholder myndighedsydelse, der kan ses som service til borgerne, samtidigt med at der også foregår administration på øvrige faglige konti. Det vurderes dog, at konto 6.45.51.1 med den nuværende kontoplansopdeling er den mest retvisende definition af administration.

KREVI har i en analyse opgjort kommunernes administrationsandel på baggrund af personaledata, der sætter antallet af administrative medarbejdere i forhold til antal medarbejdere i alt. Også via denne metode ligger Københavns Kommunes administrationsforbrug markant over gennemsnittet for 6-byerne. Københavns Kommunes administrationsandel er i 2010 19,1 pct., mens gennemsnittet af de øvrige 6-byer samt gennemsnittet for hele landet er 15,5 pct. Opgørelsen af administrativt personale omfatter ikke socialrådgivere og socialformidlere.

Der pågår pt. en revision af hovedkonto 6, der skal bidrage til en mere retvisende organisering af administration. Københavns Kommune bidrager løbende til dette projekt og har blandt andet foreslået, at 6.45.51 opdeles i kategorier, at den faglige myndighedsudøvelse opgøres separat, og at decentral administration også skal konteres på hovedkonto 6. Dette vil fremadrettet muliggøre mere præcise prioriteringsøvelser af den kommunale administration. Ændringerne af hovedkonto 6 vil kunne træde i kraft fra 2014.

Aftale om budget 2012 og administrative effektiviseringer

Side 3:

”Med budget 2012 er parterne enige om at intensivere effektiviseringsbestræbelserne med henblik på at reducere kommunens administrationsudgifter med en halv mia. kr. frem mod 2015. Til brug for budget 2013 skal der udarbejdes et beslutningsgrundlag for en samlet strategi for nedbringelse af administrationsudgifterne med 500 mio. kr. i 2015. Beslutningsgrundlaget forelægges Økonomiudvalget inden sommerferien og indgår i forhandlingerne om budget 2013.”

Side 56:

”Parterne er enige om, at der til brug for budget 2013 skal udarbejdes et beslutningsgrundlag for en samlet strategi for nedbringelse af administrationsudgifterne med 500 mio. kr. i 2015. Beslutningsgrundlaget forelægges Økonomiudvalget inden sommerferien og indgår i forhandlingerne om budget 2013. Målsætningen skal realiseres gennem en række initiativer såsom administrationsplanprojektet, hvis initiativer forankres fra og med budget 2012, effektiviseringsstrategien i årene frem mod 2015 og et målrettet fokus på de særlige administrative aktiviteter i Københavns Kommune.”

Side 57:

”Parterne er enige om, at administrationsplan frem mod budget 2013 sætter særskilt fokus på en række større strukturelle administrative initiativer i kommunen, der har stor volumen og derfor store potentialer. Initiativerne forventes at medføre effektivisering af registreringsopgaver samt markante kvalitetsforbedringer og bidrage væsentligt til nedbringelse af kommunens administrationsudgifter:

- Samling af flere registreringsopgaver på regnskabsområdet
- Bedre styring af kommunens it-investeringer og udnyttelse af eksisterende it-løsninger
- Konsolidering af kommunens ledelsesinformationssystemer
- Fælles tværgående løn- og personaleadministration

Initiativerne indebærer, at ledere og medarbejdere i kommunen i højere grad vil få adgang til valide data i realtid.”