



ANALYSE AF DET SPECIALISEREDE VOKSENOMRÅDE I ASSENS KOMMUNE

INDHOLD

1.0	Indledning	2
1.1	Baggrund og formål med analysen	2
2.0	Analysens samlede konklusioner og anbefalinger	3
	Overordnede konklusioner	3
	analysens Primære anbefalinger	8
3.0	SPOR 1 Demografianalyse	9
3.1	Metodisk tilgang	9
3.2	Kortlægning	10
4.0	SPOR 2 Analyse af kvalitet i myndighedsudøvelsen	22
4.1	Forløb og metode	22
4.2	Den faglige kvalitet i sagsbehandlingen	22
	4.2.1 Visitationspraksis	25
	4.2.2 Realiseret serviceniveau	27
4.3	Organisering og BTP-måling	27
4.4	Rehabiliterende tilgang	28
4.5	Kultur	29
4.6	BDO's vurdering af udviklingsperspektiver på spor 2	29
5.0	SPOR 3 Analyse af produktivitet og planlægningspraksis på udførerområdet	31
5.1	Forløb og metode	31
5.2	Vagtplansanalyse	31
	5.2.1 Indledning og metode	31
	5.2.2 Overordnede resultater og anbefalinger	32
	5.2.3 Botilbuddenes vagtplanlægning	33
	5.2.4 "Dyre" timer	35
5.3	BTP-måling på de fire tilbud	35
	5.3.1 Datakvalitet	36
	5.3.2 Samlet BTP for de tre handicaptilbud, Lindebjerg, Pilebakken og Stærevænget	36
	5.3.3 BTP for det socialpsykiatriske tilbud, Skovvangen	38
	5.3.4 Konklusioner	40
5.4	Analyse af takststruktur og økonomisk styring	40
6.0	Bilag	45
6.1	Analyse af serviceniveauer	45
6.2	BTP-måling	50
	6.2.1 Aftenvagt	50
	6.2.2 Nattevagt (Lindebjerg)	51
	6.2.3 Aftenvagt, Skovvangen	52
	6.2.4 Nattevagt, Skovvangen	53
6.3	Vagtplansanalyse	55
	6.3.1 Lindebjerg: Dagvagt opdelt på de fem teams	55
	6.3.2 Lindebjerg: Aftenvagt opdelt på de fem teams	56
	6.3.3 Pilebakken: Aften- og nattevagt	57
	6.3.4 Skovvangen: Aften- og nattevagt	58

INDLEDNING

1.1 BAGGRUND OG FORMÅL MED ANALYSEN

Assens Kommune har i forlængelse af, at BDO har gennemført en forvaltningsrevision i Assens Kommune kontaktet BDO, fordi de ønsker tilbud på en grundig analyse af det specialiserede socialområde for voksne.

Forvaltningsrevisionen pegede på, at der var behov for at identificere mulige områder, som kan fungere som en katalysator for en bedre styring af området fremadrettet. Assens Kommune har over de seneste år oplevet en forholdsvis stor stigning i udgifterne på det specialiserede voksenområde. Assens Kommune har en høj modtagerandel af §§ 107 og 108 modtagere pr. 1000 borgere samt forholdsvis høje udgifter til §§ 85, 107 og 108 pr. 18-64 årige.

Assens Kommune har med baggrund i ovenstående og sin kontakt til BDO fremhævet følgende analysebehov og formål med analysen:

Overordnet ønskes en analyse, der sikrer solid viden om (i) baggrunden for kommunens stigende udgifter til det specialiserede socialområde for voksne, samt (ii) sikrer solid viden om kommunens muligheder for at nedbringe udgiftsniveauet til det specialiserede socialområde for voksne, samt konkret beskriver mulige omstillings- og effektiviserings tiltag, samt beskriver konsekvenserne ved disse tiltag. I analysen ønskes i særlig grad et fokus på kommunens botilbud.

1. En analyse af tilgang- og afgang på området, med henblik på at sikre en nuanceret forståelse for de seneste års økonomiske pres på området.
2. En analyse af kommunens visitationspraksis, det definerede serviceniveau, den faglige kvalitet i sagsbehandlingen, visitationspraksis samt det realiserede serviceniveau
3. En fokuseret analyse af udførerorganisationen med henblik på dels at afdække produktivitet, samt analysere kommunens takststrukturer

Formålet med analysedesignet er, at lade gennemsigtighed, indsigt og ejerskab være omdrejningspunktet for opgaveprocessen med henblik på at fremme medejerskab og accept af analysens resultater. BDO har derfor haft et stærkt fokus på, at de fremsatte anbefalinger og tiltag er kortlagt og identificeret i samspil med medarbejdere og ledere på området.

ANALYSENS SAMLEDE KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

BDO vil i det følgende beskrive de primære fund, gjort i nærværende analyse.

BDO vil først komme med den samlede konklusion. I denne konklusion vil BDO italesætte de primære observationer og fund. BDO vil efterfølgende beskrive de overordnede fund i hvert af de tre spor.

Slutteligt vil BDO fremsætte de primære anbefalinger i skemaform.

OVERORDNEDE KONKLUSIONER

I analysen af det specialiserede socialområde for voksne, i Assens Kommune, har BDO gennemført en række analyser. Disse analyser har sammenlagt givet et retningsgivende billede af den nuværende praksis og effektivitet på området.

BDO har sin analyse identificeret en række demografiske forhold og forandringer, der alle har betydning for udgifterne på det specialiserede voksenområde i Assens Kommune. BDO kan desuden konstatere, at myndighedsområdet i Assens Kommune er udfordret, at det er her hvor Assens Kommune skal lægge sit primære udviklingsfokus i det fremadrettede arbejde på området. BDO har endvidere, i sin analyse af udførerområdet, set et organisation som fungerer godt, og som fremstår konkurrencedygtigt på både pris og effektivitet.

Disse konklusioner vil blive foldet yderligere ud i det følgende, og i den samlede rapport.

BDO valgte, i samarbejde med Assens Kommune, at analysen skulle gennemføres i tre faser, som angivet nedenfor.

- Demografianalyse
- Analyse af kvalitet i myndighedsudøvelsen
- Analyse af produktivitet og planlægningspraksis i udførerleddet

Til hver af disse faser blev der knyttet en række spørgsmål, som skulle besvares via den samlede analyse.

BDO vil i det følgende opridsse de stillede spørgsmål, og kort besvare hvert enkelt af dem.

Den samlede rapport uddyber disse besvarelser/konklusioner.

DEMOGRAFIANALYSEN

Konkret skal demografianalysen kunne sikre svar på følgende to overordnede spørgsmål:

- Hænger de stigende udgifter til området sammen med en ændret tilgang til området?
- Hvad karakteriserer en evt. ændret tilgang til området - dvs. hvor kommer borgerne fra, herunder
 - Overgang fra børne- og ungeområdet
 - Sammenhæng med andre serviceydelser på voksenområdet
 - Tilgang fra andre kommuner.

Hænger de stigende udgifter til området sammen med en ændret tilgang til området?

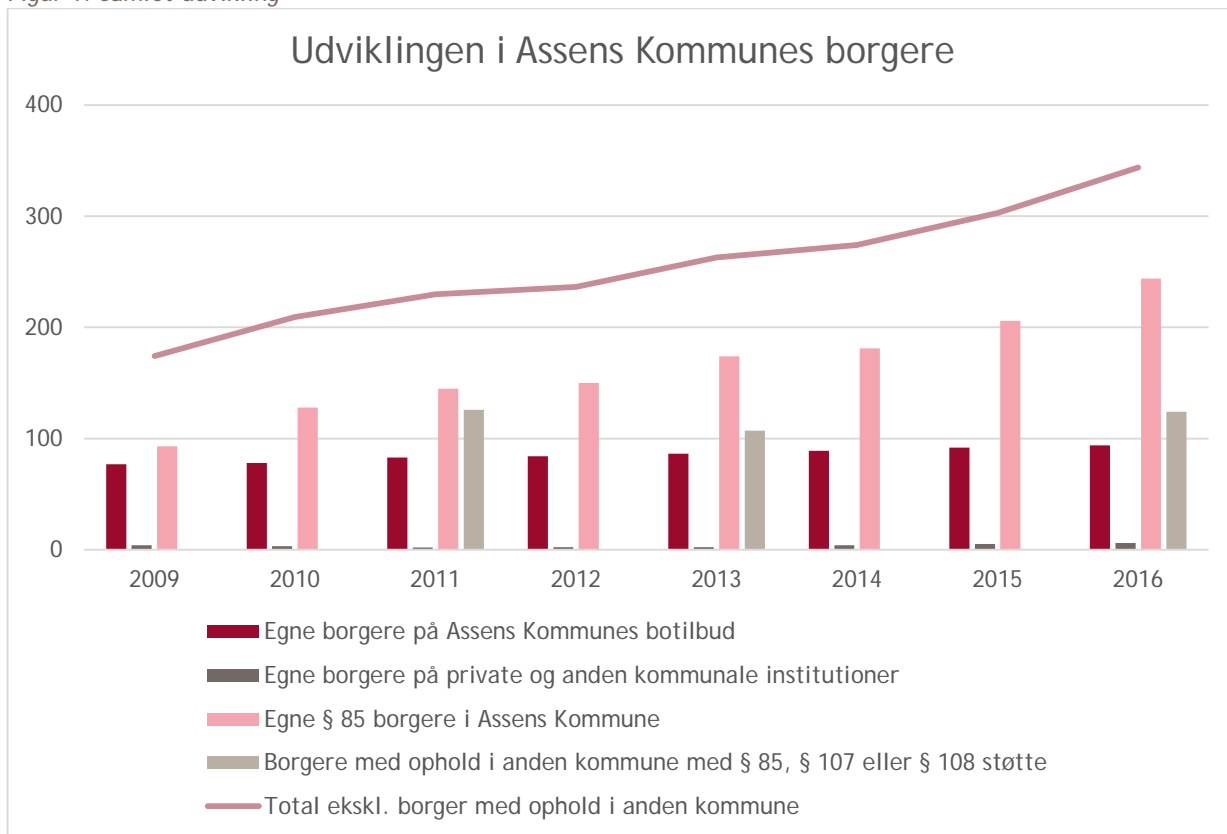
BDO kan konstatere, at de stigende udgifter kan kobles til en ændret tilgang til området. BDO finder, at der både sker en stigning i antallet borgere i egne tilbud og i borgere som modtager § 85 støtte. Dette skaber et stigende udgiftspres på området, som yderligere styrkes af faldende indtægter, som følge af at der sker færre køb fra andre kommuner.

BDO kan således konkludere, at der er klare indikationer på, at de stigende udgifter kan kobles sammen med en ændret og øget tilgang på området. Det skal dog bemærkes, at BDO i forbindelse med sagsgennemgangen ikke er

stødt på borgere, som ikke umiddelbart vurderes at være omfattet af målgruppen for ydelser på det specialiserede socialområde.

Af nedenstående diagram ses udviklingen i antallet af Assens Kommunes borgere i egne botilbud, i private og anden kommunes botilbud i Assens Kommunes, Assens Kommunes borgere med en § 85 bevilling samt Assens Kommunes borgere bosat i andre kommuner med § 85, § 107 eller § 108 støtte. Det skal bemærkes, at Assens Kommunes borgere bosat i andre kommuner alene fremgår i årene 2011, 2013 og 2016 – og at totalkurven er ekskl. disse borgere for alle år. Diagrammet findes også i den samlede rapport:

Figur 1: Samlet udvikling



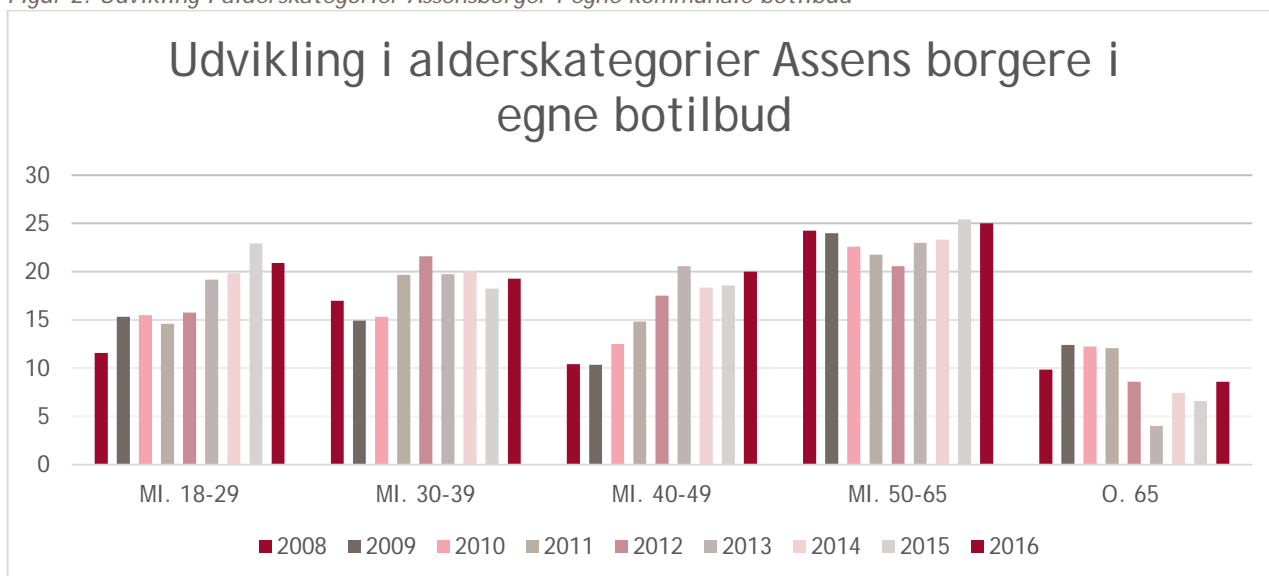
Hvad karakteriserer en evt. ændret tilgang til området - dvs. hvor kommer borgerne fra?

I forhold til be- eller afkræftelsen af at udgiftsstigningen på området kan tilskrives tilgang fra blandt andet børne- og ungeområdet, viser nedenstående diagram, at antallet af borgere på områdets botilbud bliver yngre. Endvidere viser analyser af tildelte ydelser, at borgere, der før indflytning i botilbud, har modtaget børneydelser er stigende.

Stigningen i antallet af borgere i alderskategorien 18-29 ses tilsvarende på § 85 området, hvor der på handicapområdet også ses en stigning i alderskategorien 50-65 år tildelt § 85 støtte.

Det kan konkluderes, at udgifterne delvist er drevet af en stigning i visitationer på børneområdet i forhold til egne botilbud, og at området er udfordret af en generel øget tilgang.

Figur 2: Udvikling i alderskategorier Assensborger i egne kommunale botilbud



Det skal bemærkes, at analysen af borgernes bevilling før indflytning i botilbud, generelt viser en stigende tendens, og BDO kan endvidere konstatere, at antallet af personer, der flytter ind på et botilbud uden i forvejen at modtage en ydelse efter Serviceloven, er faldet fra 2008 til 2016. Dette kan indikere, at Assens Kommune opsporer flere borgere tidligt og giver en § 85-ydelse eller anden ydelse inden der visiteres til botilbud. BDO kan ikke identificere en sammenhæng mellem tilgang fra andre kommuner, og udgiftsudviklingen på området.

KVALITET I MYNDIGHEDSUDØVELSEN SPOR 2

Analysen af kvalitet i myndighedsudøvelsen skal sikre en besvarelse af følgende spørgsmål:

- Lever den faglige kvalitet op til god sagsbehandlingspraksis (lovgivning og Voksenudredningsmetoden?)
- Hvordan er det definerede og praktiseret serviceniveau i Assens Kommune sammenlignet med sammenligningskommunerne?
- Understøtter den faglige styring omkostningseffektivitet på området, og er der potentiale for øget omkostningseffektivitet, når det kommer til forhold som serviceniveau, antal af visiterede borgere, tilbud og timer
- Fungerer den nuværende organisering af myndighedsområdet, herunder BUM-model hensigtsmæssigt?

Lever den faglige kvalitet op til god sagsbehandlingspraksis (lovgivning og Voksenudredningsmetoden?)

BDO kan konstatere, at analysen af den faglige kvalitet i sagsbehandlingen i Assens Kommune, efterlader et meget blandet billede af myndighedsområdet. BDO kan konstatere, at der er en stor kvalitativ spredning i de sager, som er gennemgået. Der ses sager af høj faglig kvalitet og sager med særdeles dårlig kvalitet. Der er tendens til, at sagerne fra psykiatriteamet har den bedste kvalitet bredt set. De sager, der er størst udfordring med tilhører handicapteamet. Der ses således at være basis for bedre tværgående tilrettelæggelse af sagsbehandlingen mellem de to teams.

BDO kan konstatere, at der blandt andet mangler både et tilstrækkeligt oplysningsgrundlag, opfølgning, generel kvalitet samt stopdatoer, i en stor del af de gennemgåede sager. Dette har i nogle sager betydning for borgerens retssikkerhed, primært fordi der ikke sker det personrettede tilsyn, som retssikkerhedsloven foreskriver. BDO kan endvidere konstatere, at kommunens hensigt om at implementere den rehabiliterende tilgang fra 2017 bliver vanskelig at føre ud i praksis overfor borgeren, når denne ikke i tilstrækkelig grad er inddraget i selve sagsbehandlingen.

BDO kan således konkludere, at den faglige kvalitet på nuværende tidspunkt ikke lever op til god sagsbehandlingspraksis i myndighedsområdet og mest udtalt i handicapteamet, og at der foreligger et stort arbejde i at genoprette den faglige styring på myndighedsområdet i Assens Kommune.

Det definerede og praktiserede serviceniveau i Assens Kommune

BDO kan endvidere konstatere, at der kan være behov for en skærpelse af beskrivelsen af serviceniveauerne i kommunen. BDO's gennemgang af serviceniveauerne i en række kommuner, har efterladt et billede af bløde definitioner, og lettere uklare retningslinjer, som i praksis kan være svære at efterleve. BDO kan derfor ikke på det

foreliggende datagrundlag foretage en konkret og valid sammenligning af de definerede serviceniveauer i de analyserede kommuner.

Understøtter den faglige styring omkostningseffektivitet på området?

Det er BDO's vurdering, at den tildelingsmodel, der danner rammen for både den konkrete visitation samt den efterfølgende budgettildeling, er et glimrende arbejdsredskab. Modellen er bygget op efter Voksenudredningsmetoden (VUM), og er derfor en fin ramme at arbejde efter, også fremadrettet. Tildelingsmodellen fungerer generelt set i forbindelse med tildeling af døgntilbud, men BDO kan også konstatere, at den stort set ikke anvendes ved tildeling af bostøtte i hjemmet. BDO konkluderer derfor, at modellen kun delvist er implementeret, fordi den ikke anvendes på alle de vedtagne områder. Første skridt til at anvende tildelingsmodellen er anvendelse af VUM udredningen, således at grundlaget for tildelinger er på plads. Så længe dette ikke sker, tjener modellen på nuværende tidspunkt ikke det oprindelige formål. Når den kommer i fuld drift, vil den understøtte ensartethed, gennemsigtighed og bedre faglig og økonomisk styring af området.

BDO kan konstatere, at de væsentlige udfordringer med den faglige styring, har en betydning for evnen til at sikre god økonomisk styring. Den økonomiske styring og muligheden for at sikre korrekte og virksomme ydelser, er afhængig af den konkrete sagsbehandling. Den nuværende praksis omkring myndighedsudøvelsen understøtter altså ikke øget omkostningseffektivitet, når det kommer til forhold som serviceniveau, antal af visiterede borgere, tilbud og timer.

Fungerer den nuværende organisering af myndighedsområdet, herunder BUM-model hensigtsmæssigt?

BUM modellen i Assens Kommune har et potentiale for at komme til at fungere glimrende. Der ser på nuværende tidspunkt ud til at være et relativt godt samarbejde mellem myndighed og udfører på psykiatriområdet. Samarbejdet mellem myndighed og udfører på handicapområdet er på nuværende tidspunkt ikke tilfredsstillende. BDO kan her konstatere, at der mangler viden om hinanden, og at der mangler forventningsafstemning på både indhold og proces i samarbejdet. Dette kommer blandt andet til udtryk i manglende oplysninger om borgerne, samt uklarhed i forhold til den dokumentation, der skal produceres, som grundlag for opfølgningerne. BDO vurderer således, at den aktuelle praksis i myndighedsområdet, samt BUM-modellen på nuværende tidspunkt ikke fungerer hensigtsmæssigt.

Det er BDO's vurdering, at såfremt der etableres et bedre fagligt niveau for hele myndighedsafdelingen med fokus på metode og systematik, vil dette forventeligt medføre ensartethed og gennemsigtighed på flere niveauer og dermed være et bedre fundament for den økonomiske styring - ud over de åbenlyse faglige gevinster som for eksempel bedre retssikkerhed for borgerne og bedre tværfagligt samarbejde.

BDO kan konkludere, at organisationen og BUM modellen i Assens Kommune hviler på et solidt styringsmæssigt grundlag, i form af blandt andet tildelingsmodellen. Disse elementer udfordres dog af både den faglige styring, og af behovet for at arbejde med blandt andet en ensretning af dokumentation og kommunikation mellem bestiller og udfører.

Opsummerende skal det fremhæves

- At Assens Kommune har en velbeskrevet tildelingsmodel, som BDO skønner vil kunne understøtte god faglig og økonomisk styring af området
- At Voksenudredningsmetoden (VUM) er implementeret i nogle sammenhænge
- At der i myndighedsområdet er et forholdsvist velfungerende psykiatriteam, som i store træk har et velfungerende samarbejde med det tilhørende udførerområde
- At det er igangværende aktuelle tiltag, som alle understøtter en fremadrettet bedre faglig og økonomisk styring af det specialiserede voksenområde. Disse er udfoldet i afsnit 4.6.

Samtidig skal det også tydeliggøres at der er fremadrettet er behov for fokus på

- At handicapteamet har behov for grundlæggende genopretning
- At sagsbehandlingen på handicapområdet trænger til genopretning og kvalitetsløft
- At den overordnede faglige styring af handicapområdet styrkes
- At tildelingsmodellen anvendes i alle de besluttede områder

Anbefalingerne i rapporten centrerer sig hovedsagligt om ovenstående temaer, indenfor myndighedsudøvelsen.

UDFØREROMRÅDETS PRODUKTIVITET

Konkret skal analysen af **udfører områdets produktivitet** sikre en besvarelse af to overordnede spørgsmål:

- Har Assens Kommune gennemsigtige og konkurrencedygtige takster på sine botilbud og bostøtte?
- Sikrer den nuværende organisering, opgave- og arbejdstilrettelæggelse høj produktivitet?

Har Assens Kommune gennemsigtige og konkurrencedygtige takster på sine botilbud og bostøtte?

BDO kan konstatere, at Assens Kommunes udgifter pr. borger ikke er stigende over tid. Assens Kommune realiserer gennemsnitspriser på sine tilbud, der ikke udvikler sig signifikant over tid. Assens Kommunes enhedsudgifter er endvidere gennemsnitlige, og der er derfor ikke belæg for at sige, at de stigende udgifter kan tilskrives dyrere borgere. Analysens resultaterne underbygger den tidligere fremførte konstatering af, at udgiftsstigningen primært skal tilskrives en øget tilgang af borgere sammenholdt med et fald i antallet af udenbys borgere.

BDO konkluderer således, at Assens Kommunes takster er konkurrencedygtige. BDO's analyse viser, at Assens Kommunes takster er relativt lave, og at tilbuddene i højere grad end tidligere er i stand til at levere takstreduktioner.

Taksterne er beregnet på et gennemsigtigt grundlag, og BDO kan konstatere, at Assens Kommunes tildelingsmodel er et ganske glimrende værktøj til at sikre en præcis og gennemsigtig takstberegning.

BDO kan endvidere konkludere, at der er en tendens til at færre kommuner køber pladser i Assens Kommune, og at kommunen derfor, i en årrække, har oplevet et relativt stort fald i indtægter fra andre kommuner.

Sikrer den nuværende organisering, opgave- og arbejdstilrettelæggelse høj produktivitet?

BDO kan desuden konstatere, at Assens Kommune udførerorganisation fremstår som værende både korrekt organiseret og effektiv. BDO har foretaget en række analyser, som alle peger på, at de analyserede arbejdsopgaver varetages på tilfredsstillende vis. Udførerorganisationen fremstår forandringsparat, med en ledelse, som har fokus på udvikling og effektivisering af området.

BDO kan således konkludere, at den nuværende organisering, opgave- og arbejdstilrettelæggelse sikrer en tilfredsstillende produktivitet, og at det således ikke er på udførerområdet, at Assens Kommune skal investere sine udviklingsressourcer for nuværende.

ANALYSENS PRIMÆRE ANBEFALINGER

BDO har nedenfor indsat analysen primære anbefalinger i skemaform.

ANBEFALING 1 Styrkelse af sagsbehandlingen	
Forslag	BDO anbefaler, at der sker en grundlæggende genopretning af handicapteamet med henblik på at skabe stabilitet og faglig opkvalificering på en række områder.
Potentiale	Bedre kvalitet i myndighedsarbejdet rummer en række potentialer. Blandt andet: <ul style="list-style-type: none"> • Bedre styring af de faglige indsatser • Bedre opfølgning og et mere præcist fokus på rehabilitering og progression • Bedre kvalitet i styringen af adgang til ydelser • Større retssikkerhed for borgeren.
Fokusområder der skal adresseres	<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejdelse af en plan for genopretningen • Omprioritering/tilførsel af personale- og ledelsesmæssige ressourcer i en periode • Tættere ledelsesmæssig opbakning og ansvar for prioriteringer • Støtte til at komme til bunds i efterslæbet • Fokus på fælles faglig mål • Fælles kompetenceudvikling f.eks. gennem Socialstyrelsens tilbud eller andre eksterne aktører.

ANBEFALING 2 Genopretning af sager	
Forslag	BDO anbefaler, at der sker en genopretning af en lang række sager dvs. både i forhold til at etablere et afgørelsesgrundlag og i forhold til opfølgning med henblik på at sikre, at de rette borgere (fortsat) får rette ydelse / indsats.
Potentiale	En genopretning af sagerne vil blandt andet indeholde følgende potentialer: <ul style="list-style-type: none"> • Et sikkert grundlag for visitationen i de pågældende sager • Kontrol af grundlaget og størrelsen af den økonomiske bevilling • Mulighed for reguleringer af bevilling • Mulighed for tildeling af bedre og mere effektiv ydelse. • Højere grad af retssikkerhed for borgerne
Fokusområder der skal adresseres	<ul style="list-style-type: none"> • En kort screening af sagsstammerne med henblik på at få overblik over efterslæbet • Beslutning om hvilke elementer i sagerne, der som minimum skal 'genoprettes' • Prioritering af rækkefølgen for sagstyper, der skal genoprettes • Plan for tidsperspektiver for genopretningen af sagerne samt 'hvem gør hvad' • Stillingtagen til behov for faglig støtte til genopretningen.

ANBEFALING 3 Etablering af overordnet faglig styring	
Forslag	BDO anbefaler, at der sker en etablering af overordnet faglig styring mellem myndighed og udfører på handicapområdet og herunder etablere fælles handicapforståelse og forventningsafstemning mellem myndighed og udfører.
Potentiale	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre styring af de faglige indsatser • Styrket fokus på rehabilitering og progression • En oplevet forbedring af borgermødet med kommunen.
Fokusområder der skal adresseres	<ul style="list-style-type: none"> • Etablering af / tydeliggørelse af den fælles forståelse af Assens Kommunes handicapindsats • Etablering af ramme for fælles handicapforståelse og konkretisering af denne forståelse. BDO anbefaler, at der tages udgangspunkt i Socialstyrelsens metoder og retningslinjer for området • Opstilling af fælles kort- og langsigtede mål for området herunder brugen af dokumentation. • Plan for hvem og hvordan der bidrages til målopnåelse.

SPOR 1 | DEMOGRAFIANALYSE

BDO har gennemført en kortlæggende demografianalyse med henblik på at belyse, om de stigende udgifter på området kan skyldes demografiske ændringer i form af fx til- og fraflytninger, forskydninger mellem henholdsvis voksenområdet og børn- og ungeområdet eller ældreområdet.

Konkret har demografianalysen haft til formål at belyse følgende spørgsmål:

- Hænger de stigende udgifter til området sammen med en ændret tilgang til området?
- Hvad karakteriserer en evt. ændret tilgang til området - dvs. hvor kommer borgerne fra, herunder
 - Overgang fra børne- og ungeområdet
 - Sammenhæng med andre serviceydelser på voksenområdet
 - Tilgang fra andre kommuner

I det følgende præsenteres først BDO's analysetilgang og dernæst resultaterne af demografianalysen. Analysen har til formål først og fremmest at besvare ovenstående spørgsmål samt på baggrund heraf danne 'bagtæppe' for analysens efterfølgende Spor 2 og 3.

3.1 METODISK TILGANG

Demografianalysen indeholder en analyse af, hvilke typer af borgere, som udgør tilgangen på det specialiserede socialområde i Assens Kommune. Analysen er baseret på data tilbage fra 2008 og kortlægger borgergrundlaget fra nedenstående botilbud og bevillingstyper:

- Kommunale botilbud efter ABL § 105, stk. 1 med støtte efter SEL § 85
- Kommunale botilbud efter § 107 Midlertidige botilbud
- Kommunale botilbud efter § 108 Længerevarende botilbud
- Støtte i eget hjem efter § 85
- Ophold på § 107-108 botilbud i anden kommune

Nedenstående botilbud i Assens Kommune indgår i analysen:

Tabel 1: Botilbud, der indgår i analysen

Tilbudstype	Botilbud
Kommunalt § 85 m. § 105	Bofællesskabet Møller Eriksens Vej
	Bofællesskabet i Poul Mose Parken
	Bostedet Stærevænget
	Bostedet Østerbo
	Bryggervangen
	CSA Center for Senhjærnskedede Assens
	Lindebjerg
	Nyholmsgaarden
	Pilebakken
Odense § 105 m. § 85 og § 107	Skovvangen
	Tornhuset, Afd. Brunsegårdsvej
Privat § 107 og § 66.1.5	CSV Odense - Vestfyn Kollegiet
	Den selvejende institution Bernards Hus
	Den selvejende institution Bjerget
	Den selvejende institution Storskoven
	Fonden Lundsgaard
	Fonden Åstedet
	Strandbakkehus

Dataanalysen er baseret på:

- Økonomidata på posteringsniveau
- Botilbudshistorik (antal og beliggenhed)
- Bevillingslister for § 85 støtte i eget hjem

Analysen er alene baseret på borgere over 18 år, som ikke er omfattet efterværn. Analysen omfatter således udelukkende borgere, der modtager 'voksen-ydelser'.

Analysen indeholder en opgørelse af borgernes ydelser inden indflytning i botilbud med det formål at belyse, om der er en ændret visitationspraksis. Ydelserne er opdelt i nedenstående kategorier:

Ydelseskategori	Omfatter ydelserne
Børneydelser	Ydelser bevilliget efter børneparagrafferne i Serviceloven; Særlige dagtilbud og klubber, plejefamilier, opholdssteder, efterværn m.m.
Ydelser til sociale problemer	Ydelser bevilliget til personer med særlige sociale problemer; Botilbud til længerevarende ophold (§ 108), Botilbud til midlertidige ophold (§ 107), Beskyttet beskæftigelse (§ 103); Aktivitets- og samværstilbud (§ 104)
Ydelser handicappede	Ydelser bevilliget til personer med nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne; Botilbud til længerevarende ophold (§ 108), Botilbud til midlertidige ophold (§ 107), Beskyttet beskæftigelse (§ 103); Aktivitets- og samværstilbud (§ 104)
Ydelser til sindslidende	Ydelser bevilliget til personer med sindslidelser; Botilbud til længerevarende ophold (§ 108), Botilbud til midlertidige ophold (§ 107), Beskyttet beskæftigelse (§ 103); Aktivitets- og samværstilbud (§ 104)
Øvrige udgifter efter SEL	Ydelser bevilliget til voksne og ældre udenfor ovenstående; BPA, hjælpemidler, krisecentre og forsørgshjem, misbrug; kontaktperson- og ledsagerordninger,
Overførselsindkomst	Bevillinger efter aktivloven, beskæftigelsesindsatsloven, integrationsloven m.m.; kontanthjælp, sygedagpenge, revalidering m.m.
Førtidspension	Førtidspension

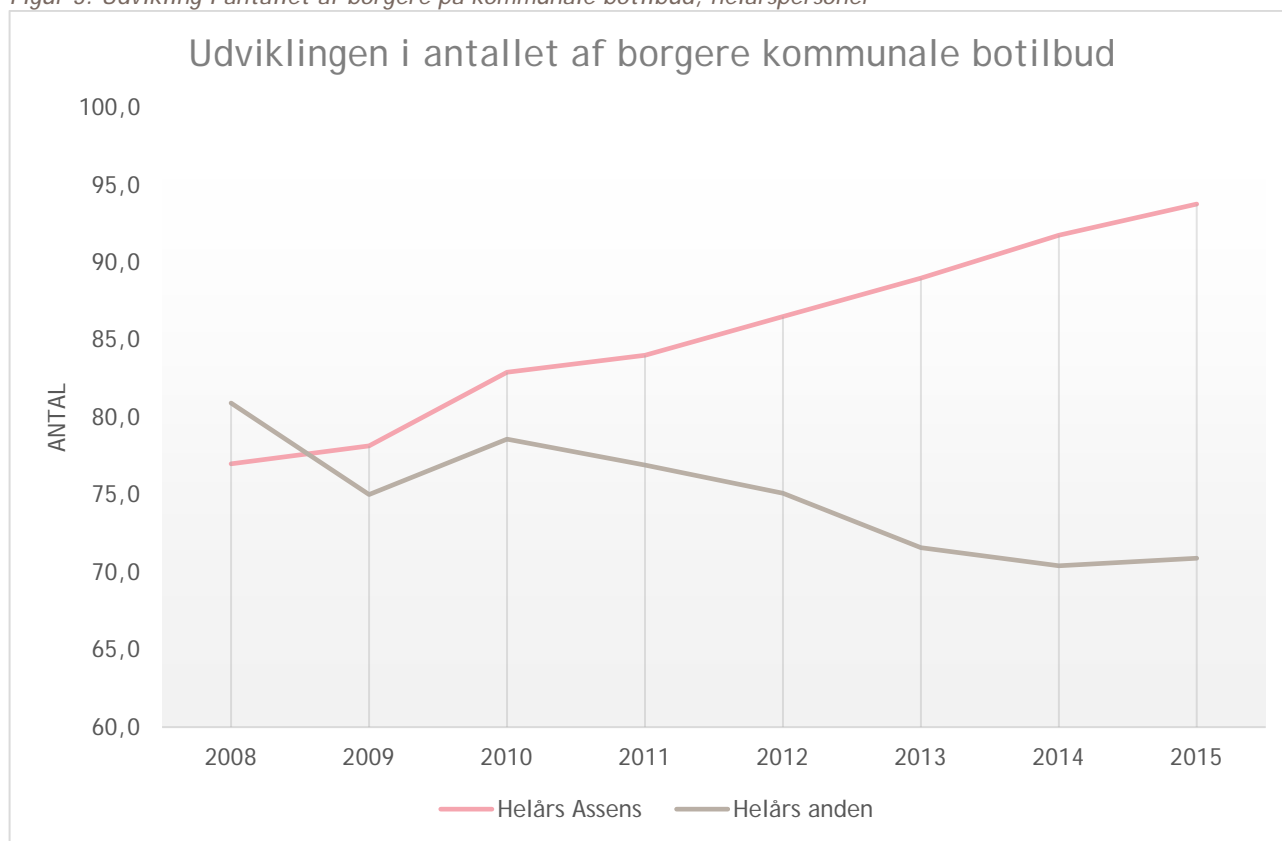
3.2 KORTLÆGNING

Kommunale botilbud i Assens Kommune

Overordnet set viser demografianalysen, at der fra 2008-2016 sker en stigning i antallet af kommunens egne borgere i egne kommunale botilbud opgjort i helårspersoner, mens der sker et fald i antallet af borgere fra andre kommuner.

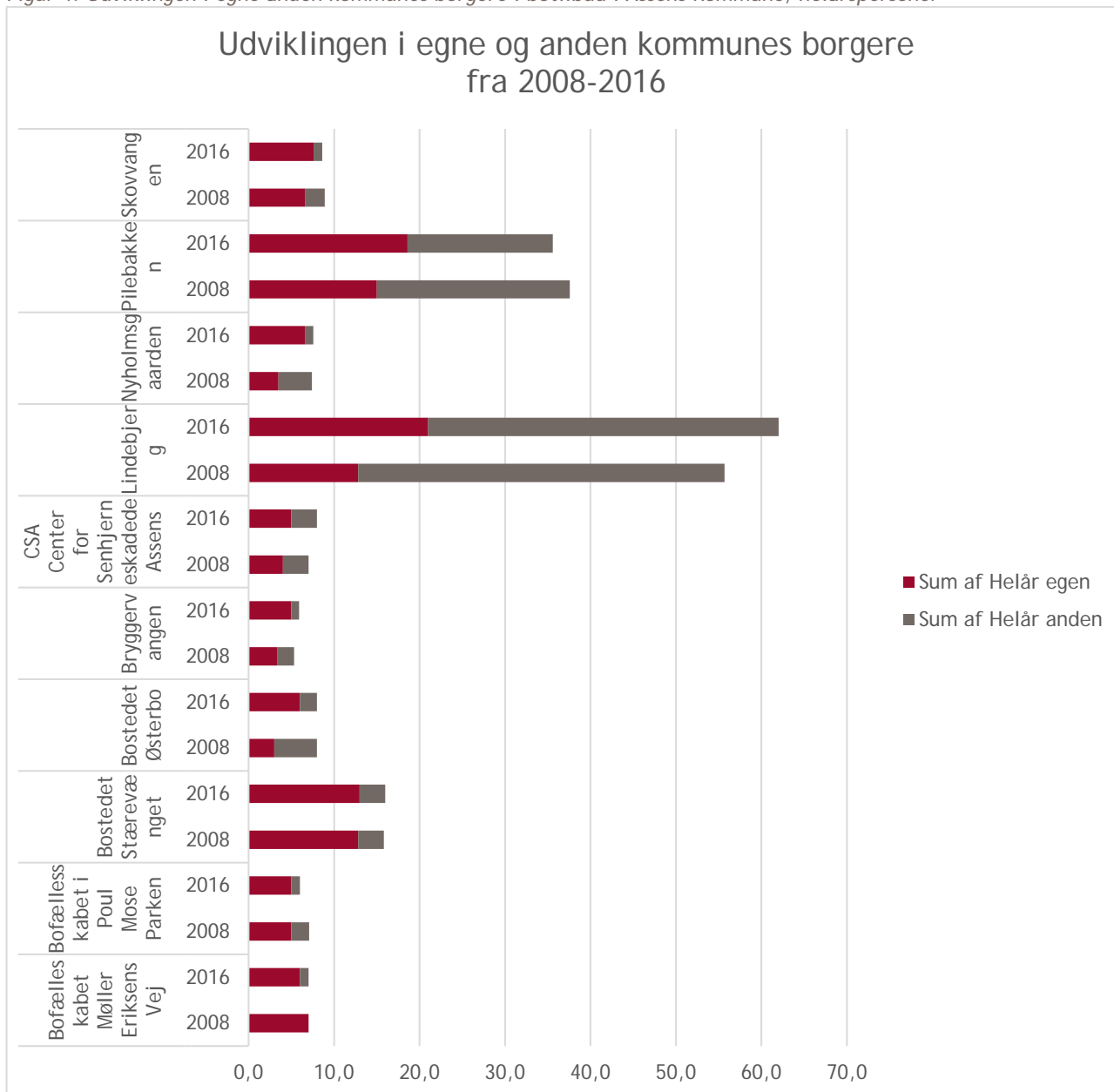
Antallet af helårsborgere fra Assens Kommune stiger fra 73,1 i 2008 til 93,8 i 2016, mens antallet af helårsborgere fra anden kommune falder fra 86,8 i 2008 til 70,9 i 2016. Dette indikerer, at udgiftsstigningen skyldes, at Assens Kommunes botilbud i højere grad anvendes af Assens Kommunes borgere fremfor at blive solgt til andre kommuner.

Figur 3: Udvikling i antallet af borgere på kommunale botilbud, helårspersoner



Det følgende diagram illustrerer faldet i antallet af borgere fra andre kommuner, i Assens Kommunes botilbud, fordelt på de enkelte botilbud. Det største fald i antallet af borgere fra anden kommune ses på Pilebakken, Bostedet Østerbo og Nyholmsgaarden.

Figur 4: Udviklingen i egne anden kommunes borgere i botilbud i Assens Kommune, helårspersoner



For samtlige tilbud, på nær Bofællesskabet i Moseparken, ses stigninger i antallet af egne borgere i Assens Kommunes botilbud. Stigningen er således ikke drevet af et enkelt tilbud alene, men kan betegnes som en generel tendens blandt Assens Kommunes botilbud. Denne tendens ses også i andre kommuner.

Assens Kommunes anvendelse af botilbud med anden driftsherre

Udover de kommunale botilbud, der drives af Assens Kommune, indgår der i demografianalysen to botilbud, som er beliggende i Assens Kommune, men som drives af Odense Kommune og seks private botilbud ligeledes beliggende i Assens Kommune. Assens Kommune har siden 2013 alene anvendt tilbuddet; CSV Odense - Vestfyn Kollegiet, mens Den selvejende institution Bernards Hus og Den selvejende institution Bjerget, har været anvendt i henholdsvis perioden 2008-2012 og i 2008. Anvendelsen af CSV Odense - Vestfyn Kollegiet stiger fra en borger i 2009 til syv personer i 2016.

Tabel 2: Assens Kommunes anvendelse af botilbud med anden driftsherre

Botilbud		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CSV Odense - Vestfyn Kollegiet	Egne borgere	1	3	4	1	4	4	6	7	7
CSV Odense - Vestfyn Kollegiet	Egne helårsborgere	0,4	2,3	2,1	1,0	1,8	2,4	4,1	5,3	6,0
Den selvejende institution Bernards Hus	Egne borgere	2	2	1	1	1	0	0	0	0
Den selvejende institution Bernards Hus	Egne helårsborgere	2,0	1,8	1	1	0,7	0	0	0	0
Den selvejende institution Bjerget	Egne borgere	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Den selvejende institution Bjerget	Egne helårsborgere	0,8	0	0	0	0	0	0	0	0

Assens Kommunes borgere med ophold i anden kommune

En analyse af borgere bosat i anden kommune, hvortil Assens Kommune afholder udgiften, viser en svag faldende tendens. Analysen er opgjort på årene 2011, 2013 og 2017 og antallet går fra 126 borgere i 2011, til et fald til 119 borgere i 2013, for så at stige igen i 2016 til 124 borgere.

I opgørelsen indgår borgere, hvortil Assens Kommune afholder udgifter til § 85, § 107 eller § 108, og som er bosat i anden kommune.

Figur 5: Antal helårspersoner bosat i anden kommune hvortil Assens Kommune afholder udgiften

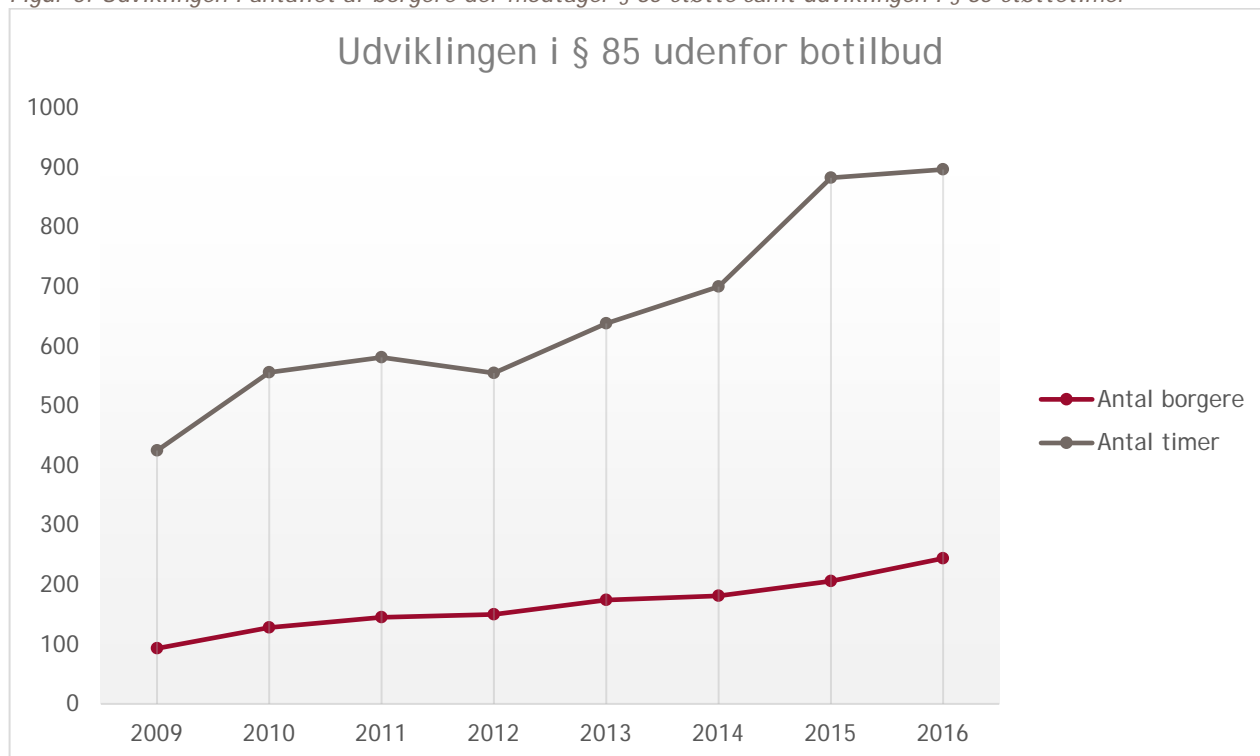


Om der er tale om tilbud i andre kommuner med henholdsvis højere eller lavere takster end et tilsvarende tilbud i Assens Kommune belyses ikke i nærværende analyse.

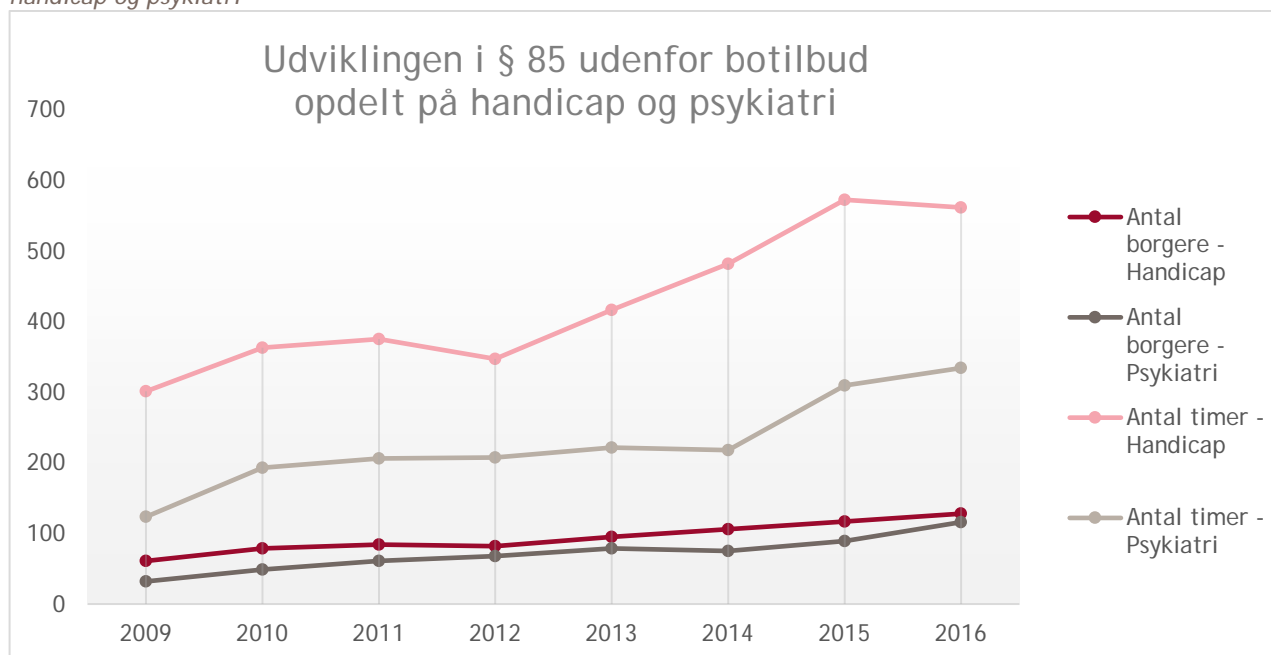
Bevilling af socialpædagogisk støtte efter § 85

For borgere, der modtager § 85-støtte i eget hjem¹ ses en markant stigning af antallet af borgere, som modtager støtte, ligesom der ses en stigning i antallet af bevilligede timer. Nedenstående kan indikere, at bevillingen af § 85-støtte til borgere, der ikke bor i botilbud, er en medvirkende årsag til udgiftspresset.

Figur 6: Udviklingen i antallet af borgere der modtager § 85-støtte samt udviklingen i § 85-støttetimer



Figur 7: Udviklingen i antallet af borgere der modtager § 85-støtte samt udviklingen i § 85-støttetimer opdelt på handicap og psykiatri



En opdeling på henholdsvis handicap og psykiatri viser, at antallet af timer generelt er højere på handicapområdet, men at der kan identificeres et lille fald i antallet af timer på handicapområdet mens antallet af timer på psykiatriområdet viser en stigning. Det skal bemærkes, at ovenstående figur viser samlet antal bevilligede timer.

¹ Borgere bor udenfor de botilbud, der indgår i nærværende analyse.

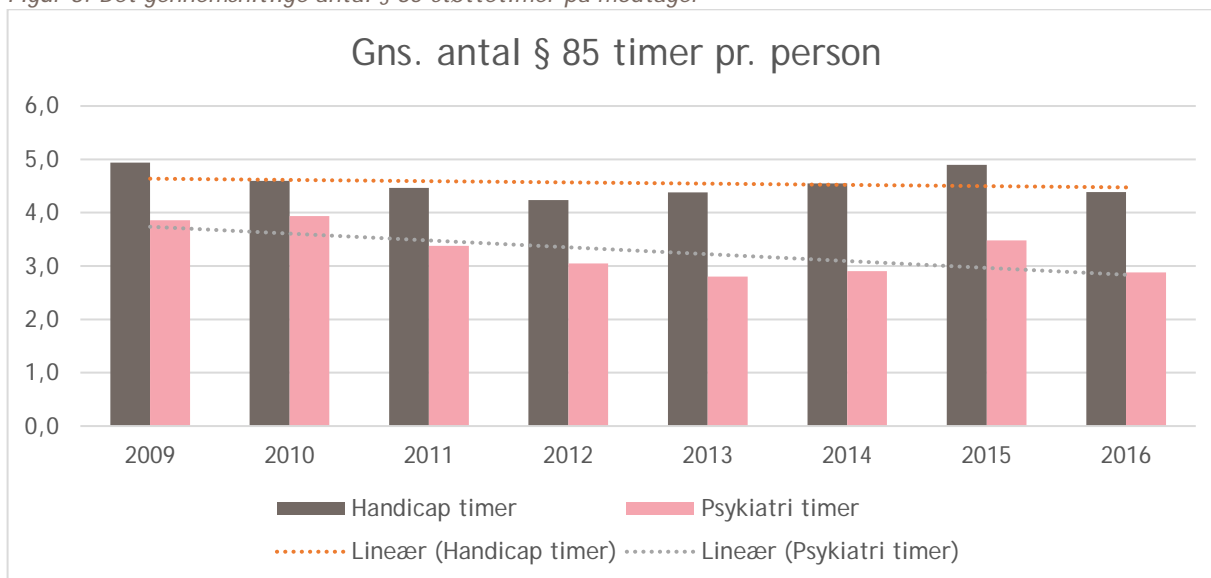
Som det ses af nedenstående tabel, er antallet af borgere der modtager § 85-støtte i eget hjem total set steget fra 93 borgere i 2009 til 244 borgere i 2016. Gennemsnitlige antal timer er faldende frem til 2013, hvorefter det i 2014-2015 stiger og ender på 2009 niveau, mens der i 2016 ses et forholdsvis stort fald. Den markante stigning i antallet af borgere kan skyldes ændret visitationspraksis på området. Eventuel sammenhæng til ændringer på arbejdsmarkedsområdet er ikke belyst.

Tabel 3: Udviklingen i antallet af borgere der modtager § 85-støtte samt udviklingen i § 85-støttetimer

År	Handicap		Psykiatri		Total	
	Antal borgere	Gns. antal timer pr. borger	Antal borgere	Gns. antal timer pr. borger	Antal borgere	Gns. antal timer pr. borger
2009	61	4,9	32	3,9	93	4,6
2010	79	4,6	49	3,9	128	4,3
2011	84	4,5	61	3,4	145	4,0
2012	82	4,2	68	3,1	150	3,7
2013	95	4,4	79	2,8	174	3,7
2014	106	4,5	75	2,9	181	3,9
2015	117	4,9	89	3,5	206	4,3
2016	128	4,4	116	2,9	244	3,7

Af nedenstående figur ses det gennemsnitlige antal § 85-timer pr. person fordelt på handicap og psykiatri. For begge områder ses en stigning i 2015, mens 2016 falder til 2014 niveau. Tendensen for handicapområdet viser et meget lille fald mens den faldende tendens i gennemsnitlige timer pr. borger på psykiatriområdet viser et lidt mere tydeligt faldende tendens.

Figur 8: Det gennemsnitlige antal § 85-støttetimer på modtager

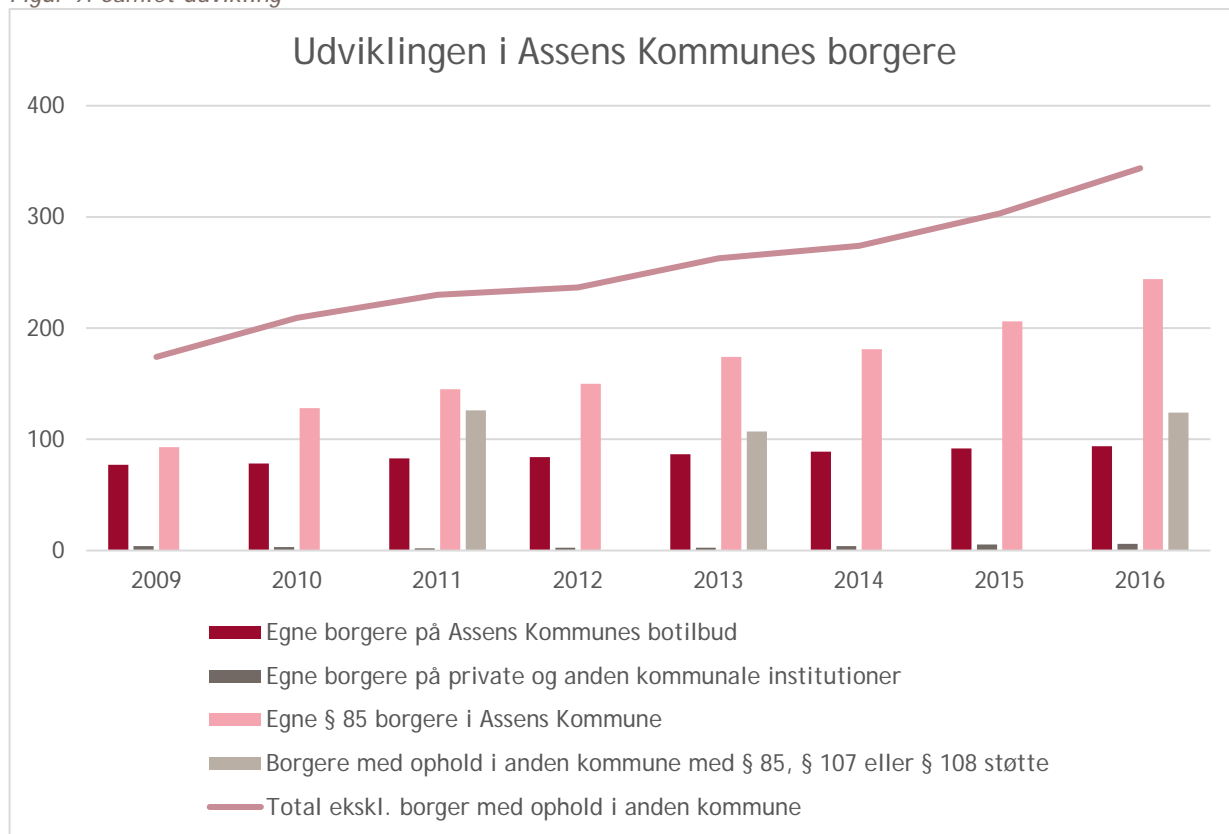


Samlet udvikling

Det samlede overblik over Assens Kommunes borgere som enten er bosat i botilbud i Assens Kommune, botilbud i anden kommune eller som modtager § 85 støtte i eget hjem viser en samlet stigning. Alle områder, undtagen borgere med ophold i anden kommune med § 85, § 107 og § 108 støtte, viser en stigning.

Nedenstående figur viser udviklingen fordelt på de 4 kategorier. Borgere med ophold i anden kommune med § 85, § 107 og § 108 støtte fremgår alene for årene 2011, 2013 og 2016. Det skal bemærkes, at totalkurven er ekskl. borgere med ophold i anden kommune.

Figur 9: Samlet udvikling



Nedenstående tabel indeholder en opgørelse af antallet af egne borgere på Assens Kommunes egne botilbud, antallet af egne borgere på private og andre kommuners botilbud i Assens Kommune, antallet af egne borgere, der modtager § 85-støtte samt antallet af egne borgere i andre kommuner, der modtager § 85, § 107 og § 108 støtte.

Tabel 4: Samlet udvikling

År	Egne borgere på Assens Kommunes botilbud, helårspersoner	Egne borgere på private og anden kommunale botilbud, helårspersoner	Egne § 85 borgere i Assens Kommune, borgere (Antal personer)	Borgere i anden kommune med § 85, § 107 eller § 108 støtte, helårspersoner
2009	77,0	4,1	93	
2010	78,2	3,1	128	
2011	82,9	2,0	145	126,1
2012	84,0	2,5	150	
2013	86,5	2,4	174	119,2
2014	89,0	4,1	181	
2015	91,8	5,3	206	
2016	93,8	6,0	244	123,9

Assens Kommunes borgere i egne botilbud samt deres ydelser før de flyttede ind i botilbuddet

Demografianalysen havde blandt andet til formål at belyse, om udgiftsstigningen på området kunne tilskrives tilgang fra blandt andet børne- og ungeområdet. Nedenstående skema viser antallet af borgere med bevillinger indenfor i række kategorier inden indflytning i botilbuddet. Den første kategori er borgere, som er flyttet direkte ind i et botilbud uden tidligere at have haft ydelser efter serviceloven. Tabellen viser, at færre og færre borgere flytter ind på botilbuddene uden først at have modtaget en bevilling efter serviceloven. Dette kan indikere, at Assens Kommune opsporer flere borgere tidligt og giver en § 85-ydelse eller anden ydelse inden der visiteres til botilbud.

Tabel 5: Beboere på botilbud i Assens Kommunes tidligere ydelser

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Antal uden SEL udgifter	107	87	87	81	77	68	67	63	61
Antal med børneydelser	0	3	4	6	15	18	20	24	21
Antal med ydelser til sociale	1	2	2	1	1	2	2	2	2
Antal med ydelser til handicappede	0	4	6	13	17	18	21	25	25
Antal med ydelser til sindslidende	0	1	0	0	4	4	4	5	4
Antal med øvrige SEL udgifter	3	9	10	19	31	33	37	48	41
Antal med overførselsindkomst	4	19	25	27	48	54	54	69	64
Antal med førtidspension	62	69	74	82	93	89	91	94	88

Det ses, at antallet af borgere i områdets botilbud, der før indflytning i botilbud har modtaget børneydelser er stigende. Dette kan indikere, at udgifterne delvist er drevet af en stigning i visitationer på børneområdet. Der ses også stigninger i antallet af borgere i områdets botilbud, der før har modtaget ydelser til personer med fysisk eller psykisk handicap, ydelser til personer med særlige sociale problemer og ydelser til sindslidende. Borgere som før indflytning modtog ydelser til personer med særlige sociale problemer, viser som det eneste område et uændret bevillingsniveau.

Alders- og anciennitetsudvikling

Afslutningsvis er aldersgennemsnit og anciennitetsgennemsnit for borgere bosat i Assens Kommunes tilbud opgjort samt udviklingen indenfor alderskategorier opgjort for Assens Kommunes borgere.

I nedenstående tabel er aldersgennemsnittet og ancienniteten for borgere på egne botilbud beliggende i Assens Kommune opgjort. Som det fremgår, så er alderen i områdets botilbud er faldende, og at ancienniteten stort set er uændret.

Tabel 6: Udvikling i aldersgennemsnit og anciennitet

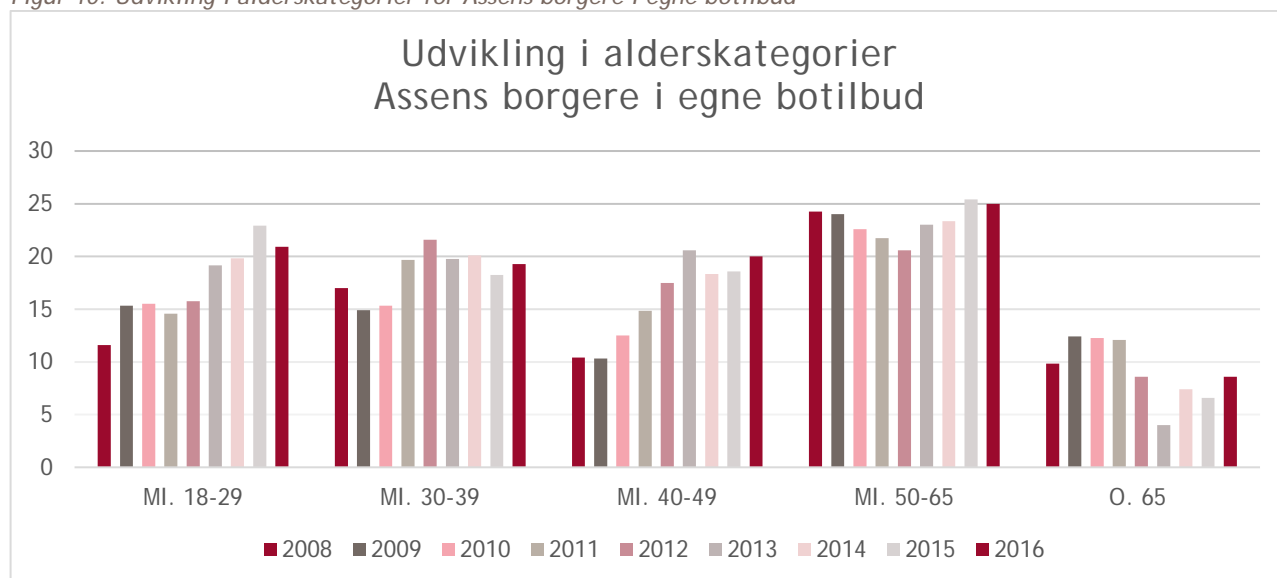
År	Aldersgennemsnit	Anciennitetsgennemsnit
2008	49,2	8,2
2009	46,8	8,2
2010	48,8	8,2
2011	47,0	8,1
2012	44,7	7,9
2013	41,5	8,2
2014	43,4	8,7
2015	42,1	8,3
2016	42,8	8,9
I alt	45,0	8,3

Ancienniteten er opgjort pr. botilbud, og eventuelt tidligere ophold i andet botilbud indgår således ikke i anciennitetsberegningen.

Ser man på alle borgere i egne botilbud, altså inkl. borgere fra anden kommune, falder aldersgennemsnittet til 43,7 og anciennitetsgennemsnittet til 8 år.

Aldersfordelingen specifikt for Assens Kommunes borgere i Assens Kommunes egne botilbud er opgjort i nedenstående figur.

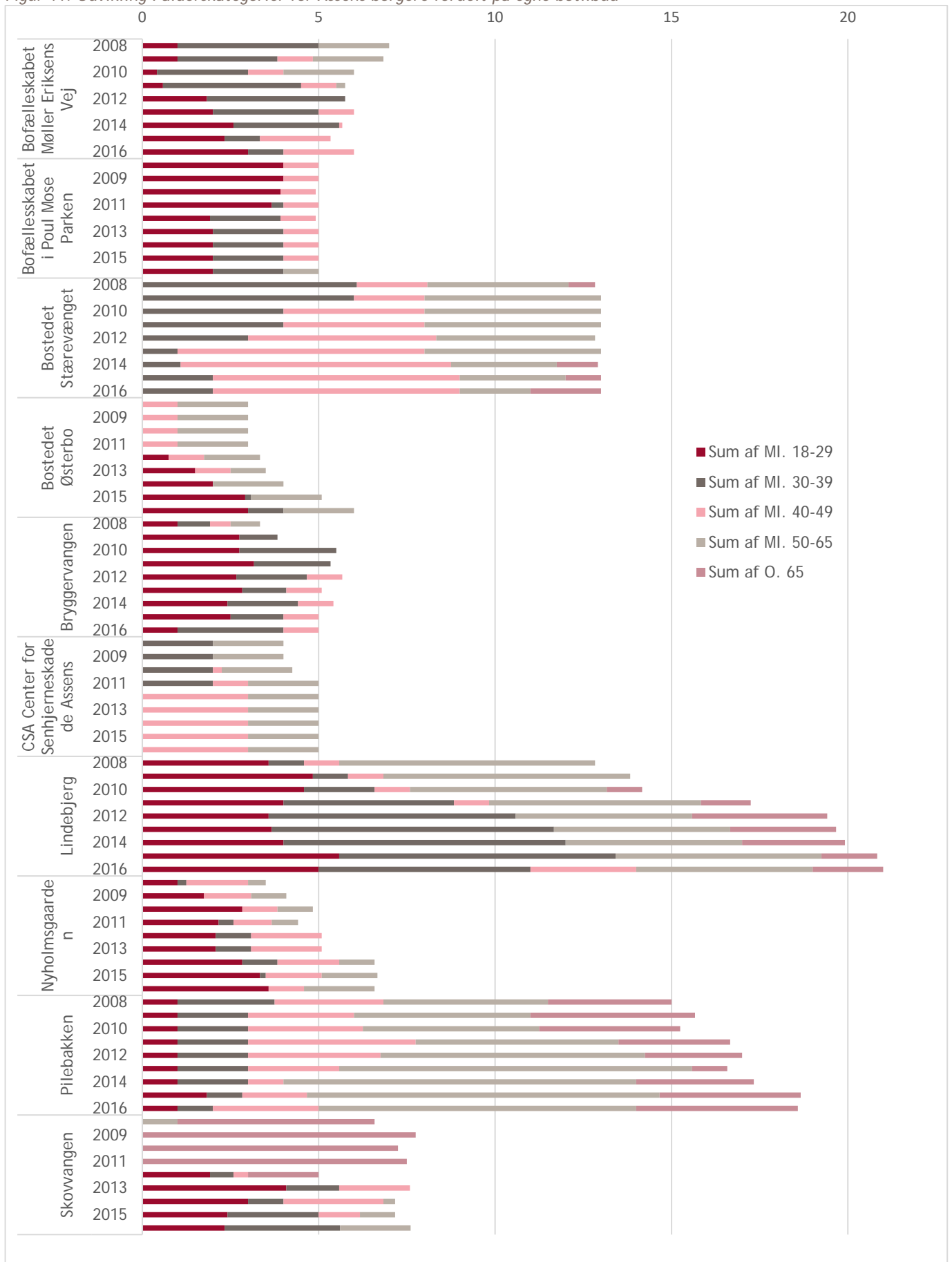
Figur 10: Udvikling i alderskategorier for Assens borgere i egne botilbud



Figuren viser udviklingen i alderskategorier for Assens borgere i egne botilbud opgjort pr. helårspersoner. Opdelingen viser, at årsagen til faldet i gennemsnitsalderen bl.a. skyldes en stigning i antallet af borgere mellem 18-29 år samt et fald i borgere over 65 år.

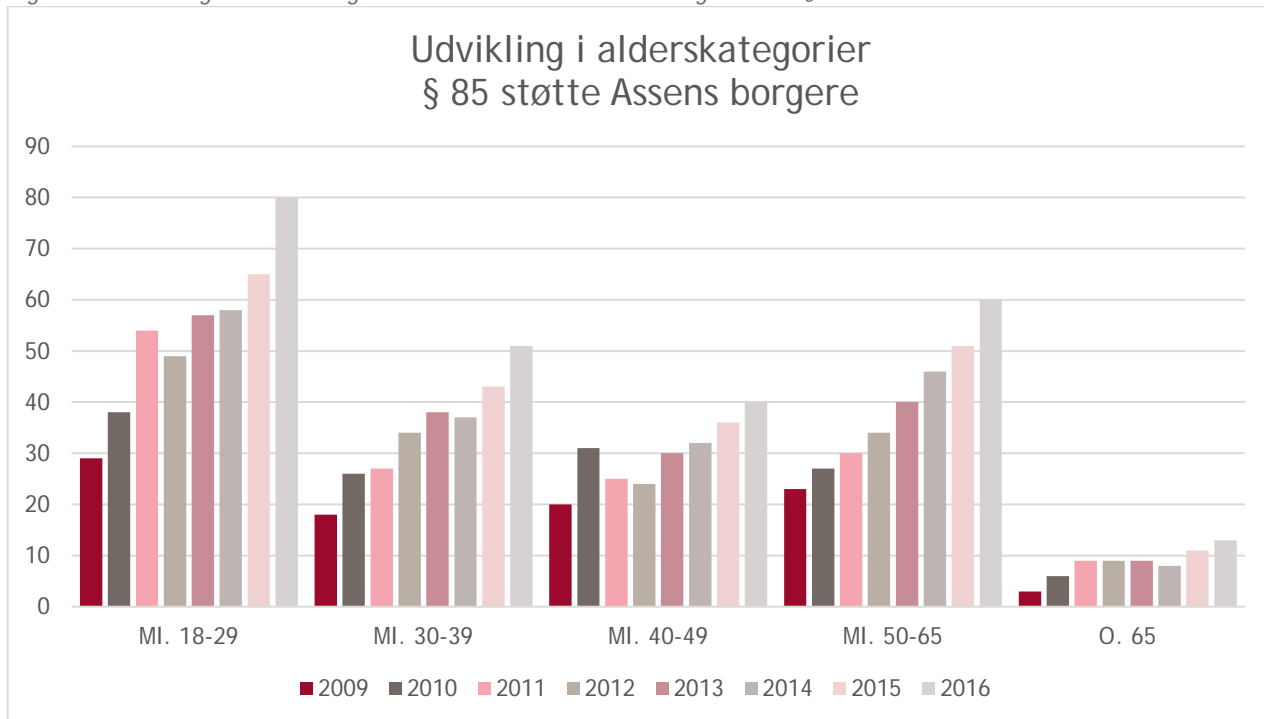
Af figur 11 på den efterfølgende side er aldersfordelingen pr. kommunalt botilbud i Assens Kommune opgjort.

Figur 11: Udvikling i alderskategorier for Assens borgere fordelt på egne botilbud



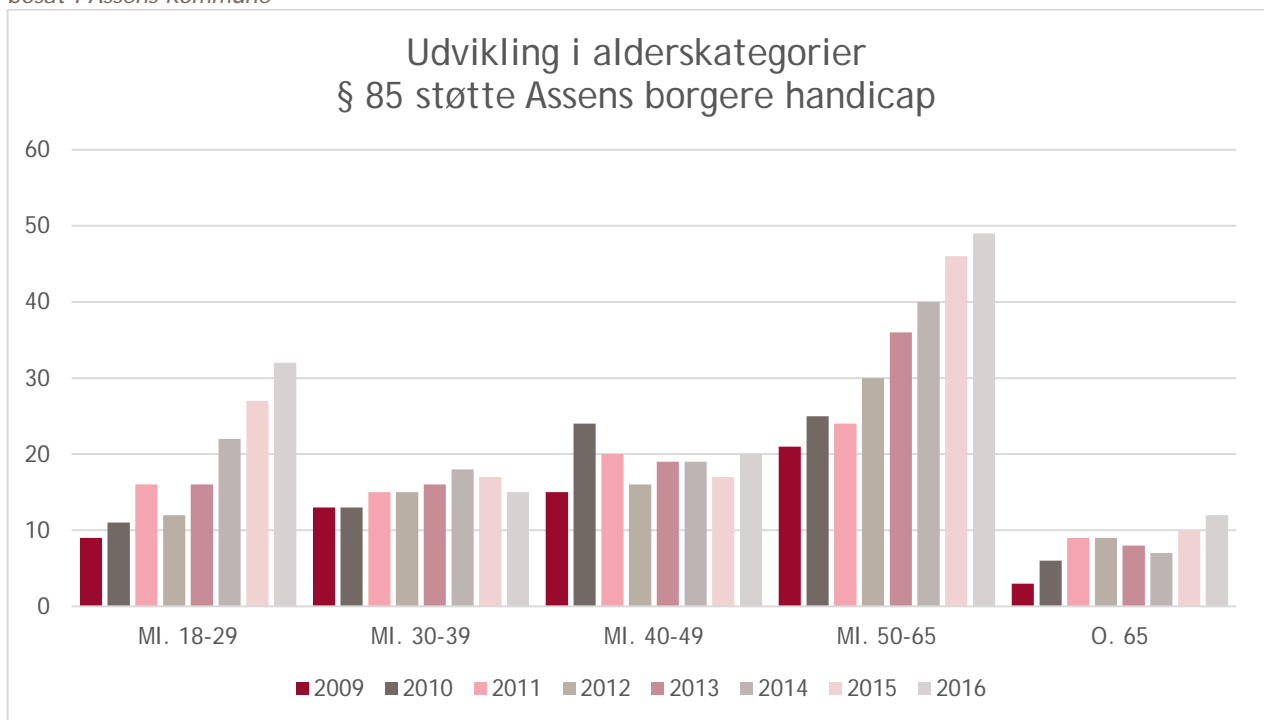
Stigningen i antallet af borgere mellem 18-29 år ses ligeledes indenfor § 85 støtten, hvor der grundet øget tilgang ses en stigning stort set indenfor alle alderskategorier, men stigningen i den unge alderskategori og alderskategorien 50-65 år er mest markant.

Figur 12: Udvikling i alderskategorier for Assens Kommunes borgere med § 85 støtte bosat i Assens Kommune

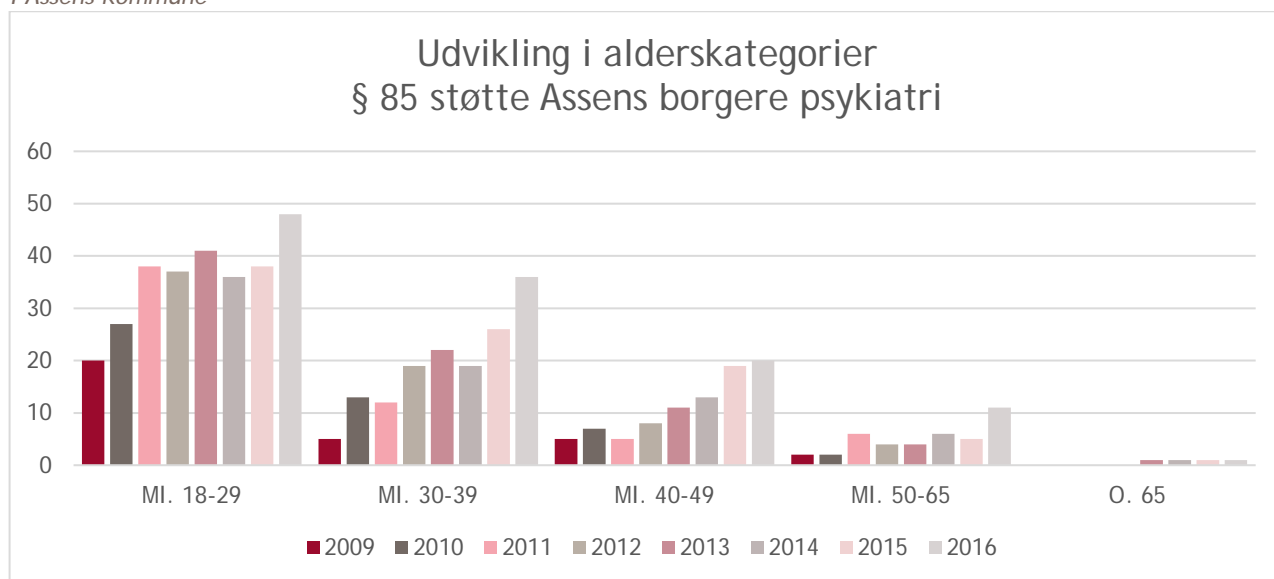


Figur 13 og 14 viser en yderligere specifikation af aldersfordelingen indenfor § 85 støtten og figur 13 viser således udviklingen indenfor handicapområdet, mens figur 14 viser udviklingen indenfor psykiatriområdet. For begge områder ses en stigning i aldersgruppen 18-29 år, mens stigningen i alderskategorien 50-65 år alene ses indenfor handicapområdet. Generelt for alle årene ses, at borger der modtager §85 støtte indenfor psykiatriområdet primært ligger i aldersgruppen mellem 18-40 år.

Figur 13: Udvikling i alderskategorier for Assens Kommunes borgere med § 85 støtte indenfor handicapområdet bosat i Assens Kommune

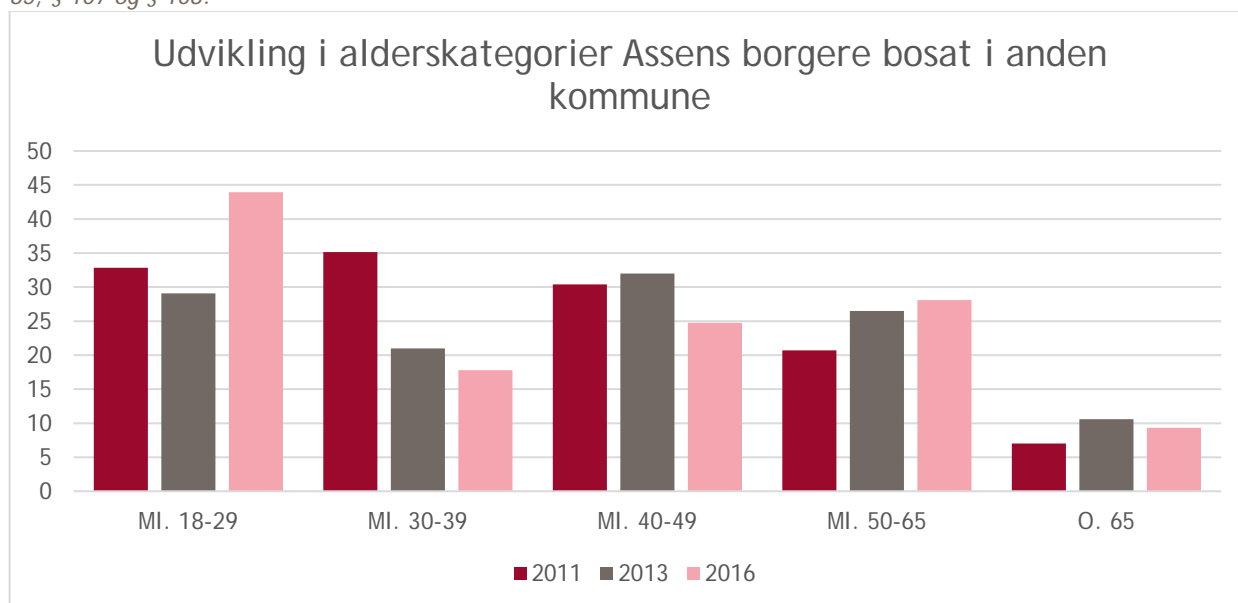


Figur 14: Udvikling i alderskategorier for Assens Kommunes borgere med § 85 støtte indenfor psykiatriområde bosat i Assens Kommune



Endelig er aldersfordelingen for Assens Kommunes borgere bosat i anden kommune med støtte indenfor § 85, § 107 og § 108 opgjort i figur 15. Denne viser ligesom de øvrige analyserede områder en stigning i alderskategorien 18-29 år. Borgerne i alderskategorien 30-39 år er faldende, hvilket ikke ses på de øvrige områder.

Figur 15: Udvikling i alderskategorier for Assens Kommunes borgere bosat i anden kommune med støtte indenfor § 85, § 107 og § 108.



Ses der på gennemsnitsalderen for Assens Kommunes borgere bosat i anden kommune med støtte indenfor § 85, § 107 og § 108 er denne 39,2 i 2011 - 40,7 i 2013 og 39,3 i 2016.

SPOR 2 | ANALYSE AF KVALITET I MYNDIGHEDSUDØVELSEN

4.1 FORLØB OG METODE

BDO har i sin analyse af myndighedsområdet i Assens Kommune mødt både engagerede medarbejdere, der alle har haft en ambition om at bidrage til områdets fremadrettede udvikling. BDO har dog også mødt en gruppe af medarbejdere, som har givet udtryk for at have været under stort arbejdspress gennem en længere periode. Myndighedsområdet i Assens Kommune er delt op i to teams, et for Handicap og et for Psykiatri. De to teams har fælles myndighedsleder.

BDO har gennemført følgende analyser i myndighedsafdelingen i Assens Kommune:

- Deskresearch
- Sagsgennemgang
- BTP-måling

Disse analyser er suppleret med en række interviews med både ledere og medarbejdere.

BDO vil i det følgende først gennemgå den foretagne sagsgennemgang og derefter BTP-målingen.

4.2 DEN FAGLIGE KVALITET I SAGSBEHANDLINGEN

Den faglige kvalitet i sagsbehandlingen er primært afdækket ved sagsgennemgang.

BDO har gennemgået 30 sager efter nedenstående fordelingsnøgle fordelt i samarbejde mellem myndighedsleder og BDO.

Tabel 7: Fordelingsnøgle for sagsgennemgang

	Handicap	Psykiatri	Socialt udsatte
§ 85	5	6	2
§§ 107/108/105 med § 85	7	5	2
§ 96 + § 100	3		
I alt	15	11	4

BDO har i samarbejde med myndighedslederen udarbejdet en fordelingsnøgle for udvælgelse af sager, som BDO efterfølgende har udvalgt sagerne efter. Sagsakterne er herefter blevet elektronisk fremsendt til BDO. Akterne udgør for de enkelte sager mellem 10 sider og 1245 sider.

Indledningsvist skal det slås fast, at der både ses sager af høj faglig kvalitet og sager med særdeles dårlig kvalitet. BDO kan i de gennemgåede sager se en tendens til, at sagerne med den dårligste kvalitet hører hjemme i handicapteamet.

I sagsgennemgangen har BDO set sager, der følges meget fint, og hvor der er passende aktivitet. Man får her et klart indtryk af, at sagsbehandlerne har fint overblik, selv om det ikke nødvendigvis er dokumenteret af det skriftlige materiale. I disse sager har BDO vurderet, at der god sammenhæng mellem borgerens funktionsnedsættelse og den tilbudte / igangværende indsats. Der er endvidere i nogle sager set fine delelementer i sagsbehandlingen, mens andre dele i sagen har været utilstrækkelige.

Generelt kan man sige, at hvis en sag er veloplyst, fagligt vurderet, har en handleplan samt referat fra sidste opfølgning, tager BDO dette som udtryk for at der er god faglig styring af sagen. BDO har erfaring fra sagsgennemgange i andre kommuner og det er karakteristisk, at i de kommuner, hvor VUM er bedre implementeret end i Assens Kommune, ses en mere ensartet og mere velfunderet faglig styring.

I sags gennemgangen har BDO set sager og elementer af meget dårlig kvalitet i sagsbehandling. Det er generelt for næsten samtlige 30 sager, at man ikke kan læse en forventet varighed af indsatsen og det gælder både indsætter efter §§ 85, 107 og 108. For halvdelen af sagerne er der ikke tilstrækkeligt oplysningsgrundlag, og i 1/3 af sagerne, kan man ikke se en rød tråd i sagsbehandlingen. Rød tråd i sagsbehandlingen omhandler, at der er et veldokumenteret oplysningsgrundlag i sagen, at der fremgår formål med indsatsen samt at der er en aktuell opfølgning herpå.

Manglende opfølgning og kvalitet i opfølgningen er en stort udfordring især i handicapsagerne. De retningslinjer, der er beskrevet i kommunens sagsbehandlingsgrundlag og som omhandler opfølgning efter 3 mdr. og igen (for botilbud) to år efter, følges ikke tilstrækkeligt. Dette er særligt en udfordring for handicapteamet. Det drejer sig især om sager, hvor der ikke er noteret noget om opfølgning i mange år. Dog er der nogle af disse sager, hvori der ikke er noteret eller forholdt sig fokuseret til opfølgning, men hvor man kan se, at der er en eller anden form for aktivitet. Samlet set er der ikke fulgt tilstrækkeligt rettidigt op ca. halvdelen af sagerne. Dette fremgår af nedenstående tabel.

Sidste opfølgningsdato	Antal sager
Opfølgning i 2016	14
Opfølgning i 2015	2
Opfølgning i 2014	2
Opfølgning i 2013	2
Ingen opfølgning noteret	9
Uaktuelt fordi tilbud netop er igangsat	1
I alt	30

I de foretagne interviews giver både handicapteamet og myndighedsleder udtryk for at være bekendt med et stort efterslæb i nogle sager. Efterslæbet forklares hovedsagligt med manglende stabilitet i medarbejdergruppen. Der har været en længere periode, hvor afdelingen har været præget af en række længerevarende sygdomsmeldinger, hvor vikarer har fungeret som erstatning for de faste og mere erfarne sagsbehandlere.

Handicapteamet forklarer endvidere i interviewet, at der er oplevet behov for en styrkelse af den faglige viden, eksempelvis vedrørende Servicelovens §§ 100 og 96, med det formål at kunne højne kvaliteten af sagsbehandlingen fremadrettet.

Handicapteamet giver i de foretagne interviews udtryk for en vis mathed i forhold til at ændre praksis. Nogle sagsbehandlere giver udtryk for, at de har overblik over efterslæbet, mens andre oplever det som uoverskueligt at komme til bunds i de sager, hvor der mangler at blive udført et stykke arbejde. Det nævnes blandt andet, at der er flere sager, hvor sagsakter ikke er elektronisk journaliseret og som stadig findes i papirform, fordi de ikke er scannet ind. Endvidere gives der eksempelvis udtryk for, at det er uoverskueligt, at fastsætte en opfølgnings- eller stopdato i sagerne, da det vil kræve, at der fastlægges deadlines, som man ikke er sikker på, at man kan leve op til.

Psykiatriteamet giver udtryk for at 'være med', - det vil sige, at der generelt ikke opleves et efterslæb i de enkelte sager. Endvidere gives udtryk for, at området samlet set kører fornuftigt blandt andet gennem et godt samarbejde med de fleste botilbud og andre tilbud, i forhold til opfølgninger. BDO ser også i sags gennemgangen at sagerne fra psykiatriteamet fremstår forholdsvis aktuelle om end der stadig er plads til et kvalitetsløft.

BDO's vurdering af kvaliteten af sagsbehandlingen

Der er generelt for mange af de gennemgåede sager, der ikke i tilstrækkelig grad lever op til de lovmæssige og retssikkerhedsmæssige krav. Det drejer sig især om, at der dels er et sparsomt oplysningsgrundlag for at træffe afgørelser og dels fordi sagerne ikke følges, i overensstemmelse med de tidsfrister og servicestandarder, som gælder i Assens Kommune.

I et økonomisk perspektiv er det uheldigt, at nogle sager ikke er tilstrækkeligt oplyste og ikke bliver fulgt så tæt, som det er nødvendigt. Konsekvensen af dette er, at det bliver uigennemsigtigt, om ydelsestildelingen er relevant og forløber som planlagt.

Den meget svingende kvalitet i sagerne sammenholdt med oplysningerne fra interviews afspejler manglende faglig styring i myndighedsområdet overordnet set. Det er meget u hensigtsmæssigt i flere perspektiver, at sagskvaliteten i enkelte sager er så alarmerende dårlig samtidig med, at flere af de enkelte sagsbehandlere ikke kan overskue at få overblik og gennemføre en oprydning. Endvidere er det bemærkelsesværdigt, at der er identificeret så markant en forskel i en stor del af de gennemgåede sager. Dette giver et billede af et område uden en klar retning, samt en generel systematik i det arbejde der udføres.

Konsekvensen af ovenstående er, at der mangler et samlet overblik over sagernes beskaffenhed, og det er derfor yderst vanskeligt at vurdere, hvorvidt der er grundlag for ressourcemæssige tilpasninger i forhold til de borgerrelaterede ydelser. Der er behov for en gennemgribende genopretning med henblik på at genskabe en kvalitet i de enkelte sager, således at der kan skabes grundlag for en systematisk opfølgning på sagerne og indsatserne samt et grundlag for bedre disponering af ressourcer/økonomien.

I tilknytning til ovenstående har BDO fået oplyst, at der er fokus på genopretning og at de strukturelle udfordringer løses nu, hvor der er sket en opnormering fra 1.1. 2017. Der er endvidere lagt planer for faglig udvikling på både specialistområderne indenfor handicapteamet og generelt i forhold til den rehabiliterende tilgang. Endvidere har BDO fået oplyst, at der er udarbejdet et overordnet grundlag for velfærdsområdet omhandlende god sagsbehandling og at der udarbejdet en handleplan for igangsættelse af flere initiativer med henblik på at styrke god sagsbehandling. BDO vurderer disse tiltag meget relevante.

BDO har nedenfor indsat en række konkrete udpluk af de skriftlige tilbagemeldinger til sagsbehandlerne i en række forskellige sager:

Det er vurderingen, at der er fin rød tråd i sagsbehandlingen, selv om oplysningsgrundlaget er sparsomt. Det vurderes, at myndighedsrollen udfyldes tilstrækkeligt og sagsbehandler er tilgængelig for både borger og samarbejdsparter. Endvidere er det vurderingen, at der er stor fleksibilitet i forhold til regulering af timetal alt efter borgerens behov. Borgeren modtager aktuelt 2 timer ugl. støtte med langsom udslusning.

Årlig udgift 7.800 kr.

Der ses manglende visitationsgrundlag, men idet borgeren er visiteret til botilbuddet for mere end 10 år siden, vurderes det, at der løbende angiveligt er taget stilling til indsatsniveau og tilbud. Det ses, at der på nuværende tidspunkt er en fin rød tråd i sagsbehandlingen med jævnlig opfølgning og indhentning af statusnotater. BDO bemærker endvidere, at de fremsendte statusnotater fra udfører er meget udførlige og overskuelige med opstilling af indsatsmålene og hvordan der er arbejdet konkret med disse.

BDO vurderer, at der aktuelt er godt styr på sagen, og at der er sammenhæng mellem borgerens behov og indsatsniveau.

Årlig udgift 306.000 kr.

Det vurderes, at der mangler rød tråd i sagsbehandlingen. Borgeren er i 2013 tildelt 6 timers ugl. bostøtte. I maj 2014 vælger udfører at nedsætte timetallet til 3½ time uden sagsbehandlers viden. Der er foretaget sagsbehandlerskift i 2014, hvor der følges op på § 100 indsatsen, men § 85 ser ud til at være glemt i myndigheden, hvor sagsbehandlingen vedrørende § 85, ikke er kommet tilbage på sporet endnu. Det bemærkes, at udfører har sendt statusnotat med opstillede mål, men det er uklart om disse udspringer fra myndighed eller udfører.

Årlig udgift 50.000 kr.

Sagen er meget sparsomt oplyst, og der er store tidshuller i sagens forløb. Der har ikke været kontakt til borgeren siden visitationen til tilbuddet i 2001. Borgeren har ophold i et midlertidigt botilbud efter § 107, og der er ikke beskrevet mål for indsatsen eller plan for opholdet i det midlertidige botilbud. Der er den 31.10.2016 indkaldt til opfølgningsmøde. Det er bekymrende, at myndigheden ikke har taget styringen i sagen i 15 år og BDO vurderer, at myndighedsrollen er utilstrækkeligt udfyldt, da sagen slet ikke er styret af myndigheden.

Årlig udgift 250.000 kr.

Det vurderes, at der mangler rød tråd i sagsbehandlingen. Der mangler opstillede formål og mål for indsatsen samt løbende opfølgning af sagen, så evt. progression tydeliggøres.

Det er BDO's vurdering, at myndighedsrollen ikke udfyldes tilstrækkeligt, da der ikke foretages opfølgning løbende.

Det er vanskeligt, at afgøre om indsatsniveauet svarer til borgerens behov, idet der ikke foretages opfølgning og sagen ikke følges.

Årlig udgift 1.600.000 kr.

4.2.1 Visitationspraksis

Tildelingsmodellen

Visitationen til ydelser og tilbud er i Assens Kommune beskrevet med udgangspunkt i Voksenudredningsmetoden (VUM), således at denne kategorisering danner grundlag for en tildelingsmodel. Ressourcetildelingsmodellen knytter tydeligt op på de fem funktionsniveauer, der angives i VUM nemlig

- Intet problem
- Let problem
- Moderat problem
- Svært problem
- Fuldstændigt problem

Til hver af disse funktionsniveauer er der beskrevet mulige niveauer for ydelsestildeling og hvert tildelingsniveau angiver timetal for indsatsen. Endvidere er det beskrevet, hvilken form og hvilket indhold støtten skal / kan have indenfor funktionsniveauerne, og dette er relateret til de syv VUM-temaer.

Denne opstilling vurderes at være tydelig, overskuelig og relevant at tildele ydelser på baggrund af. Endvidere er det et godt redskab til brug for styring af ydelser og indsatser.

Ressourcetildelingsmodellen vurderes at være en meget hensigtsmæssig tilgang for både faglig og økonomisk styring, da systematikken dels giver god mulighed for at budgettere økonomi på baggrund af faglige oplysninger på det specialiserede voksenområde, og dels understøtter et solidt grundlag for at vurdere graden af målopfyldelse for borgerens progression (om muligt) i den enkelte sag, og på et mere generaliseret, ensartet niveau.

Det er vigtigt at tilføje, at det fremgår, at Assens Kommune er opmærksom på, at der altid skal være en individuel og konkret vurdering af borgerens behov og indsatsbehov, og at visitationsmodellen kun er vejledende.

Udfordringen vedrørende anvendelse af ressourcetildelingsmodellen er, at det i praksis er aftalt, at der ikke laves fuld VUM på sager med § 85 ansøgninger, men at man benytter beskrivelserne i ressourcetildelingsmodellen i afdækningen af, hvilken ydelse borgeren skal have. Herved synes den lavere del af ressourcetildelingsmodellen (niveau 1-6) at være sat delvist ud af kraft. Det italesættes også af såvel sagsbehandlerne som myndighedsleder, at tildelingsmodellen kun bruges i fuld udstrækning ved tildeling af § 107 og § 108 ydelser.

Sagsgennemgangen bekræfter, at ressourcetildelingsmodellen enten ikke bruges i en række sager eller ikke er tilstrækkeligt dokumenteret i en række sager. I halvdelen af alle de gennemgåede sager kan man se, at ressourcetildelingsmodellen er anvendt ved visitation, men i den anden halvdel af sagerne ses dette ikke. Denne vurdering bygger på sager fra begge teams.

Ressourcetildelingsmodellen fordrer, at der er sket en VUM udredning og -kategorisering, og da denne ikke findes i 10 af sagerne, og da BDO ikke finder oplysningsgrundlaget tilstrækkeligt i knap halvdelen af sagerne, er det ganske tydeligt, at tildelingsmodellen ikke omfatter alle sager i praksis.

Det skal i denne sammenhæng bemærkes, at BDO ikke i de gennemgåede sager er stødt på borgere, som ikke umiddelbart vurderes at være omfattet af målgruppen for ydelser på det specialiserede socialområde. BDO kan således ikke ud fra sagsgennemgangen se, at der sker en udvidelse af målgruppen af borgere, der tildeles ydelser. I interviews har personalet givet udtryk for tilgang på en række områder, men disse synes ikke at adskille sig fra den generelle landstendens med udvidelse af målgruppen for de nævnte ydelser.

Såfremt der etableres en VUM udredning i alle sager, vil man fremadrettet kunne følge udviklingen i forhold til tyngden af borgernes funktionsnedsættelser og støttebehov.

Visitationsmødet

Selve visitationsprocessen foregår enten ved at de enkelte rådgivere tildeler ydelser i henhold til niveau 1-6 eller ved at sagerne fremlægges på visitationsmøder, for niveauerne 7-16, som myndighedschefen deltager i. Det er beskrevet, at VUM anvendes som oplæg til visitationsmødet, hvilket vurderes relevant, da denne skabelon indeholder alle nødvendige oplysninger, for at der kan træffes afgørelse, såfremt skabelonen er tilstrækkeligt udfyldt.

Visitationsprocessen ser ud til at blive fulgt, når der skal iværksættes tilbud, men som nævnt tidligere, vurderer BDO ikke, at der er tilstrækkeligt skriftligt oplysningsgrundlag i en række sager. I interview med myndighedsleder oplyser denne, at hun og sagsbehandlersteamet ofte er med i en drøftelse af en sag inden den lægges op til visitation, hvorfor der er et godt forhåndskendskab til sagen, selv om den skriftlige dokumentation ikke altid er tilstede.

VUM blev indført i 2013 og kun ansøgninger, der er indkommer herefter, er udredt efter VUM. Der eksisterer således mange sager - især i handicapteamet - som er oprettet før 2013, og som ikke er udredt efter VUM.

Såfremt det er hensigten, at alle sager skal visiteres efter tildelingsmodellen, er BDO af den opfattelse, at der skal udarbejdes VUM udredning og kategorisering i alle sager. For de sagers vedkommende, som ikke har været fulgt op gennem flere år, vil det være helt relevant at udfærdige en VUM udredning og kategorisering, således at der bliver gennemsigtighed i forhold til den eksisterende og fortløbende indsats og hermed et tydeligere grundlag for faglig og økonomisk planlægning. I denne forbindelse skal det nævnes, at en genopretning af sagerne kan gøres ved, at der laves en lettere udredning, således at der etableres et tilstrækkeligt og aktuelt grundlag, som er retvisende for vurdering af borgerens behov. Dette behøver ikke indebære scoringer og kategoriseringer i denne sammenhæng.

Tildeling af tilbud

Det fremgår af sagsbehandlingsgrundlaget, at der efter visitationsafgørelse sendes handleplanen til borgeren og VUM-bestillingen anvendes som henvendelsesform til de tilbud, der skal iværksættes.

Der er ikke som sådan formkrav om opstartsmøder. Det fungerer dog oftest således, at der holdes opstartsmøder ved § 85 indsatser, hvorimod det ved § 107 / 108 indsatser aftales, sammen med borgeren, på visitationsmødet, hvordan indskrivningen skal foregå.

I 20 af de 30 sager er der beskrevet formål og indsatsmål. Man kan således i 10 af sagerne ikke læse, hvad der skal opnås med et tilbud om støtte. Det er især sagerne fra handicapteamet, hvor der i 9 ud af 15 sager ikke fremgår formål / indsatsmål.

I samtlige 15 sager fra handicapteamet kan man ikke læse den forventede varighed og i 11 af sagerne fra psykiatri- og udsatte-teamet, kan man ikke læse noget om den forventede varighed af indsatsen.

Der kan oprettes venteliste til tilbud og det er myndighed, der administrerer ventelisten. Det er altid den borger, der har størst behov ved pladsledighed, der tildeles pladsen.

Opfølgning

Det er beskrevet i sagsbehandlingsgrundlaget, at der skal følges op på alle iværksatte indsatser efter 3 måneder. Ved opfølgning skal støtten /udfører lave et statusnotat, som myndighed følger op på. Herefter skal der følges op efter behov dog mindst hvert andet år for § 85 og § 107/§108. Der er ikke eksplicit beskrevet opfølgningsinterval for § 103/104, men det oplyses, at der i praksis altid følges op på dagtilbud i forbindelse med opfølgningen på et døgntilbud.

Der er ikke beskrevet retningslinjer for, hvor ofte udfører skal fremsende status, men det fungerer - ifølge myndighedsleder - således, at myndighedsrådgiveren kontakter udfører et stykke tid før, der skal ske opfølgning, og at der her anmodes om en status. Hidtil har det været praksis, at botilbuddene var ansvarlige for indkaldelse til opfølgningsmøder, men dette er nu ændret således, at det er myndigheden, der har teten i forhold til opfølgningsmøder mv.

Som nævnt i afsnittet om kvalitet i sagsbehandlingen, er opfølgning på sagerne, både i relation til tidsintervaller og i relation til indhold et meget svagt punkt i sagsbehandlingen, idet der i nogle sager enten slet ikke kan læses noget om opfølgning, også over en årelang periode, eller at der slet ikke følges op i overensstemmelse med det vedtagne interval.

BDO's vurdering af visitationspraksis

BDO vurderer, at der er mange relevante styringsdokumenter i Assens kommune, der understøtter kvalitet og effektiv faglig styring. Der er især en meget gennearbejdet tildelingsmodel, der hviler på et solidt grundlag.

Det er samtidig BDO's vurdering, at der i styringsdokumenterne ikke i samme grad er fokus på opfølgning, idet der ikke er nær så tydelige retningslinjer for opfølgning på både proces og indhold - særligt vedrørende dagtilbuddene. Det vil sige, at der rent styringsmæssigt er et bedre grundlag for visitationen end der er for opfølgningen.

Endvidere vurderer BDO, at visitationsprocessen, rent kompetencemæssigt, fungerer efter forskrifterne, men at der rent indholdsmæssigt synes at være et gab mellem det vedtagne og praksis, fordi ressourcetildelingsmodellen ikke er fuldt ud implementeret og fordi udredningen og kategoriseringen ikke finder systematisk sted i sagsbehandlingen.

BDO vurderer således, at der ikke opnås det fulde udbytte af Assens Kommunes tildelingsmodel, ligesom den manglende implementering vanskeliggør, en realisering af det fulde faglige og økonomiske potentiale for at planlægge og nedbringe ressourceanvendelsen.

4.2.2 Realiseret serviceniveau

BDO har i sagsgennemgangen søgt at afdække om serviceniveauet i praksis svarer til tildelingsmodellen, og om der generelt ses at være et relevant serviceniveau. Da der ikke er fulgt ordentligt op på en stor del af sagerne, er de ud over ikke at være tilstrækkeligt oplyste, ej heller oplyste i et aktuelt perspektiv. Derfor er det som udgangspunkt vanskeligt for BDO at vurdere, om tildelingen af ydelser befinder sig på et passende niveau, set i forhold til det vedtagne serviceniveau.

BDO kan med udgangspunkt i mangeårig erfaring og kendskab til målgruppen, for en del af de forholdsvis uoplyste sagers vedkommende, alligevel godt vurdere, at den iværksatte indsats ikke er irrelevant eller væsentligt over/underkompenserende. Men der er mange nuancer, som gør dette billede meget usikkert. I forlængelse heraf er billedet usikkert i den forstand, at når der ikke arbejdes med stillingtagen til muligheder for progression, kan man i et bagudrettet perspektiv ikke se, om der kunne være sket en udvikling for borgeren, som kunne medføre et lavere ydelsesniveau.

BDO vurderer, at der forestår et stort arbejde med at sikre, at borgere, der er tildelt ydelser, får de rette ydelser i henhold til ressourcetildelingsmodellen, som er udtryk for kommunens vedtagne serviceniveau. Ligesom der skal ske en markant ændring i sagsbehandlingen for at sikre, at fremadrettede ydelser tildeles i henhold til det vedtagne serviceniveau.

Endeligt skal det nævnes, at ydelsestildelingen i psykiaritteamet i noget højere grad end handicapteamet er gennemsigtigt, og her har BDO ikke vurderet, at der på baggrund af de gennemgåede sager er grundlag for at konkludere, at serviceniveauet ligger over - eller under - det, der er vedtaget.

BDO har søgt at sammenligne Assens Kommunes serviceniveau med sammenligningskommunerne fra benchmark-analysen. Denne findes i bilag 5.1.

Med henvisning til dette uddybende bilag om serviceniveauer sammenlignet med sammenlignings kommunerne fremgår det, at ydelserne ikke er beskrevet ud fra samme grundmodel og derfor ikke er direkte sammenlignelige. Assens Kommune anvender VUM som udgangspunkt for tildelingsmodellen, hvilket andre af sammenligningskommunerne også gør, men selve timeudmålingen opgøres på forskellig vis, hvorfor det ikke er muligt med en direkte sammenligning.

4.3 ORGANISERING OG BTP-MÅLING

Myndighedsafdelingen består af 11 sagsbehandlere fordelt med 6 sagsbehandlere i handicapteamet og 5 i psykiaritteamet. Opdelingen i to teams synes relevant, set i relation til de samarbejdsflader, der er med udførerområdet.

Det fremstår gennem interviews, som om der er etableret et godt samarbejde mellem myndighedens psykiaritteam og det udførende led for borgere med psykiatriske vanskeligheder. Der er ved at blive implementeret en praksis i forhold til en mere systematisk og effektiv opfølgning på indsatserne, hvor der blandt andet arbejdes fokuseret i forhold til at opstille mål for indsatserne.

Der er givet en opnormering på en stilling til psykiaritteamet, som primært anvendes til indsats i forhold til at afkorte tiden for borgeres ophold på forsorgshjem og krisecentre samt til at være opsøgende i forhold til de unge på forsorgshjem.

I forhold til handicapområdet gives der i de foretagne interviews udtryk for et ønske om bedre og mere systematisk samarbejde med henblik på at opnå indsigt i hinandens fagligheder og vilkår, således, at der samlet set sket et fagligt løft og en mere effektiv indsats og arbejdsgang. Myndighedslederen har oplyst, at der i 2017 etableres et nyt tiltag med fremskudt sagsbehandling i forhold til de fire tilbud uden døgndekning på handicapområdet. Der er tale om ½ stilling, som indgår i et udviklingsteam med yderligere en ½ stilling fra botilbuddene og en facilitator med henblik på at udvikle og understøtte et bedre samarbejde, så der skabes bedre flov og udvikling. Endvidere kommer der yderligere en opnormering pr. 1.1.2017 med en stilling i handicapteamet, som skal indgå i den almindelige sagsbehandling.

Både myndighedsleder og personale giver udtryk for behov for faglig opkvalificering af sagsbehandlingen på området for §§ 96 og 100, og der er planer om oprettelse af et lille specialistteam, der opkvalificeres og som skal håndtere § 96 sagerne. Dette finder BDO hensigtsmæssigt, da der er tale om et meget komplekst og udgiftstungt område.

BDO har foretaget en BTP-måling, der ligesom den foretaget på udførerområdet, giver en indikation på, om arbejdstiden i afdelingen bruges hensigtsmæssigt.

Resultaterne fra BTP-målingen er vist nedenfor.

Tabel 8: Anvendelsen af arbejdstiden i myndighedsafdelingen og i de to teams

	Handicap	Psykiatri	I alt
Direkte tid	14%	15%	14%
Indirekte tid	49%	54%	51%
Øvrig tid	37%	32%	34%

BDO har sammen med afdelingen foretaget en analyse af tidsforbruget og som det fremgår af ovenstående, er der ikke voldsom stor forskel på fordeling af arbejdstiden mellem de to teams. Der er dog en tendens til, at handicapteamet bruger mere tid på øvrig tid og mindre tid på sagsbehandling, hvor den øvrige tid kan sidestilles med indirekte tid. En tredjedel af arbejdstiden bruges gennemsnitligt på øvrig tid, hvilket ligger i tråd med det billede, som BDO har set i sammenlignelige målinger. I forlængelse heraf ligger Assens Kommune meget tæt på en anden sammenlignelig kommune og betydeligt over en tredje sammenligning i forhold til anvendt tid på borgerne.

Myndighedslederen oplyser, at det er hensigten, at opdeling i et handicapteam og et team for psykiatri og socialt udsatte fortsætter og BDO vurderer, at dette er meget relevant med henblik på fortsat sikring af den faglige kvalitet i arbejdet og effektiv sagsbehandling.

Sagstallet for sagsbehandlerne er oplyst til at være på hhv. gennemsnitligt 70 sager pr. sagsbehandler i psykiatriteamet og 105 sager for handicapteamet ud fra normeringen i 2016 inkl. ændringen i handicapteamet på yderligere 1½ stilling. Herved kommer sagstallet ned på gennemsnitligt 84 sager pr. fuldtidssagsbehandler. Med ændringen i psykiatriteamet går sagstallet principielt ned på 58 sager pr. medarbejder, såfremt den nye opnormering medregnes. Hertil kommer så såkaldte rådgivningssager, som har en gennemsnitlig konstant fylde på 200 - 250 sager i psykiatriteamet.

Umiddelbart vurderer BDO, at sagstallet i Handicapteamet ligger højt, men på grund af det manglende overblik over sagernes indhold og opfølgning, kan BDO ikke ud fra de foreliggende oplysninger give en skarpere vurdering af sagstallets betydning - isoleret set - på kvaliteten og effektivitet i myndighedsudøvelsen. Psykiatriteamet ser umiddelbart ud til at have et forholdsvist lavt sagstal, men med oplysningen om - ud over de faste sager - at skulle betjene rådgivning og vejledning i et konstant omfang på op til 250 borgere, bliver det utydeligt, hvor mange årsværk der egentlig er til rådighed til sagerne med ydelser og indsatser.

4.4 REHABILITERENDE TILGANG

Assens Kommune har vedtaget, at der i 2017 skal arbejdes med en rehabiliterende tilgang. Den rehabiliterende tilgang vurderes allerede at fungere i psykiatriteamet, da sagsbehandlerne omtaler denne tilgang som bærende, og dette også spores i sagerne.

For handicapteamets vedkommende blev der i interviewet givet udtryk for, at teamet havde fået at vide, at der skulle arbejdes med en rehabiliterende tilgang, men ikke hvad det indebærer i forhold til metode og daglig praksis.

I denne forbindelse skal det nævnes, at der i et fagligt perspektiv kan være udfordringer med at gennemføre en rehabiliterende tilgang til borgere med livslange og vedvarende alvorlige funktionsnedsættelser, hvor det i nogle sammenhænge er mere relevant at tale om nødvendig støtte, med henblik på at undgå funktionstab. Denne udfordring understreger blot relevansen af, at der sker en faglig og metodisk understøttelse af sagsbehandlerne, når der indføres nye metoder, således at der bliver tydelighed over, hvilke resultater der kan forventes.

I forlængelse heraf vurderer BDO, at anvendelsen af VUM systematikken både understøtter borgerinddragelse samt naturligt fører til, at der beskrives formål og mål med indsatserne, hvilket er dele af elementerne i den rehabiliterende tilgang. Såfremt den rehabiliterende tilgang skal slå igennem i Assens Kommune, vil det være relevant at det fremadrettet prioriteres, at der arbejdes stringent efter VUM metoden hele vejen rundt. BDO vurderer endvidere, at der på handicapområdet på tværs af både myndighed og tilbud skal tegnes et fælles billede af omfanget af rehabiliterende tilgang og i forlængelse heraf laves en fælles strategi for udmøntning heraf.

BDO vurderer, at der er behov for etablering af overordnet og sammenhængende faglig styring mellem myndighed og udfører på handicapområdet for at opnå ovenstående.

4.5 KULTUR

Det er slående, at der både kulturelt og sagskvalitetsmæssigt er relativ stor forskel på de to teams i myndighedsafdelingen.

BDO er ikke i stand til konkret at vurdere baggrunden for denne forskel, men myndighedsleder oplyser, at handicapteamet især har været ramt af langtidssygemeldinger og store personaleudskiftninger gennem de seneste år. BDO er enig i, at dette vilkår har været en belastning for både kulturen og kvaliteten. Derfor vil den nye opnormering på 1½ sagsbehandler samt fuld udnyttelse af sidste års opnormering give et godt afsæt for den fremadrettede udvikling både fagligt og kulturelt.

Det er både myndighedsleder og BDO's opfattelse, at handicapteamet arbejder uden fælles systematik. BDO tolker dette som tegn på længere tids overbelastning, hvor der som følge heraf laves individuelle strategier for at følge med på bedste vis.

Endvidere er det også både myndighedsleders og BDO's vurdering, at der som helhed mangler et kulturelt og fagligt løft med henblik på at genskabe den gode energi for det samlede team.

Endvidere får BDO fra interviews indtrykket af, at der på handicapområdet er behov for bedre forståelse mellem myndighed og tilbud af rammebetingelser for driften begge steder samt udvikling af fælles forståelse af, hvordan der samarbejdes til gavn for borger og ressourceanvendelsen.

4.6 BDO'S VURDERING AF UDVIKLINGSPERSPEKTIVER PÅ SPOR 2

Det er oplyst fra myndighedsleder, at der er planlagt følgende tiltag i forhold til at udvikle og understøtte den fremtidige udvikling af myndighedsområdet:

Der er planlagt og igangsat nyansættelser med henblik på målrettede opgaver. Det drejer sig om:

- Udviklingsteam på handicapområdet med henblik på et bedre flow
- Opsøgende arbejde i forhold til målgruppen for forsorgshjem

Det er planlagt at implementere den rehabiliterende tilgang.

Der er planlagt oprettelse af specialistfunktioner for § 100 og § 96, der understøttes med opkvalificering.

Nyt IT system.

BDO vurderer, at disse tiltage er relevante og understøtter den videre udvikling, men BDO vurderer, at der også er behov for følgende tiltag for at få effekt af de ovenstående udviklingstiltag:

Grundlæggende genopretning af handicapteamet med henblik på at skabe stabilitet og faglig opkvalificering på en række områder. Genopretningen af handicapteamet bør fokusere på:

- Udarbejdelse af en plan for genopretningen
- Omprioritering / tilførsel af personale- og ledelsesmæssige ressourcer i en periode
- Tættere ledelsesmæssig opbakning og ansvar for prioriteringer
- Støtte til at komme til bunds i efterslæbet
- Fokusere på fælles faglig mål
- Fælles kompetenceudvikling f.eks. gennem Socialstyrelsens tilbud eller andre eksterne aktører

Genopretning af en lang række sager dvs. både i forhold til at etablere et afgørelsesgrundlag og i forhold til opfølgning med henblik på at sikre, at de rette borgere (fortsat) får rette ydelse / indsats.

Genopretningen af sagerne bør fokusere på:

- En kort screening af sagsstammerne med henblik på at få overblik over efterslæbet
- Beslutning om hvilke elementer i sagerne, der som minimum skal 'genoprettes'
- Prioritering af rækkefølgen for sagstyper, der skal genoprettes
- Plan for tidsperspektiver for genopretningen af sagerne samt 'hvem gør hvad'
- Stillingtagen til behov for faglig støtte til genopretningen

Etablering af overordnet faglig styring mellem myndighed og udfører på handicapområdet og herunder etablere fælles handicapforståelse og forventningsafstemning mellem myndighed og udfører. Dette kan for eksempel bestå af følgende elementer:

- Etablering af / tydeliggørelse af den fælles forståelse af Assens Kommunes handicapindsats
- Etablering af ramme for fælles handicapforståelse og konkretisering af denne forståelse. BDO anbefaler at der tages udgangspunkt i Socialstyrelsens metoder og retningslinjer for området
- Opstille fælles mål for området
- Plan for hvem og hvordan der bidrages til målopnåelse

BDO vurderer, at ovenstående skal foregå på ledelsesniveau og at der skal overordnet ledelsesmæssig styring af processen - evt. med eksternt bidrag til ledelse af workshops mm.

Afslutningsvist vil BDO pointere, at der allerede er nogle solide fundamenters at bygge videre på i genopretningen og som understøtter god faglig og økonomisk styring. Det drejer sig om:

- At der er et relativt velfungerende psykiatriområde og at der med afsæt heri kan overføres en læring - bredt forstået - til handicapområdet
- At der anvendes VUM i en del sager og dette kan udbredes til de øvrige sager
- At der arbejdes rehabiliterende med nogle borgere - dette kan bruges som fundament til videreudviklingen på handicapområdet
- At der er udarbejdet en tildelingsmodel, der er god erfaring med at anvende og som kan danne godt grundlag for anvendelse i de sager, der endnu ikke er visiteret herefter
- At der i Assens Kommune er fokus på god sagsbehandling på tværs af alle myndighedsområder på velfærdsområdet og i borgerservice. Der er formuleret et "Grundlag for god sagsbehandling" og igangsat en række initiativer for at understøtte god sagsbehandling. Bl.a. har alle sagsbehandlere deltaget i et juridisk grundkursus, alle sagsbehandlere deltager i et tværgående kompetenceudviklingsforløb om den gode relation mellem borger og sagsbehandler, der gennemføres evaluering af hhv. borgeres og medarbejderes oplevelse af mødet mellem borgere og sagsbehandler, der arbejdes med nye procedurer for internt ledelsestilsyn mv.

SPOR 3 | ANALYSE AF PRODUKTIVITET OG PLANLÆGNINGS PRAKSIS PÅ UDFØREROMRÅDET

5.1 FORLØB OG METODE

Nærværende afsnit vil primært have fokus på fire botilbud i Assens Kommune, der i nærværende projekt er udvalgt til nærmere analyse. Disse er:

- Lindebjerg
- Pilebakken
- Stærevænget og
- Det Socialpsykiatriske bosted Skovvangen

BDO vil i afsnittet fokusere på de konkrete analyseaktiviteter, der er pågået med deltagelse fra de fire tilbud. Derudover vil afsnittet fokusere på de ændringspotentialer og udviklingsmuligheder, der kan ligge inde for rammerne af tilbuddene.

Afsnittet opbygges således, at vagtplanlægningsanalysen og BTP-målingen præsenteres først i afsnittet. Dette efterfølges af de overordnede konklusioner og BDO's anbefalinger. Herefter præsenteres resultaterne af BDO's takstanalyse, som herefter suppleres med BDO's konklusioner og anbefalinger.

BDO har gennem hele analyseforløbet haft en tæt dialog med Assens Kommune.

BDO har i sin analyse mødt både engagerede og dygtige medarbejdere, der alle har haft en ambition om at bidrage til nærværende projekt og til områdets fremadrettede udvikling.

BDO har gennemført følgende analyser i relation til produktiviteten på udførerområdet:

- BTP-måling
- Vagtplanlægningsanalyse
- Takstanalyse.

Disse analyser er suppleret af en gennemgang af eventuelt relevant materiale, samt en række valideringsinterview med ledere og medarbejdere på tilbuddene.

5.2 VAGTPLANSANALYSE

5.2.1 Indledning og metode

BDO har som et led i at analysere planlægningen på bostederne gennemgået og opgjort vagtplanerne for de fire bosteder i ugerne 37-40 og ugerne 47-50. Dermed er der tale om fire ugers vagtplaner, der på tidspunktet for fremsendelse var afviklet og fire ugers vagtplaner, der på tidspunktet for analysen endnu ikke var afviklet. Således vil de fire vagtplaner, der repræsenterer uger, der allerede er afviklet, fungere som grundlag for en analyse af hvor mange timer, der realiseres på botilbuddene, mens vagtplanerne for de endnu ikke afviklede uger danne grundlag for analysen af, hvor mange timer der planlægges med på tværs af de fire botilbud.

Formålet med vagtplansanalysen er at belyse, hvorvidt der planlægges med et ensartet rul eller om der ses udsving i antallet af timer, der er personale til stede på bostederne. Et varieret rul er ikke nødvendigvis udtryk for

uhensigtsmæssig planlægning, men kan være udtryk for at antallet af timer, der planlægges med fra dag til dag, tilpasses efter eksempelvis aktiviteter eller borgernes behov, modsat kan et varieret rul også betyde en tilfældig og kortsigtet planlægning, som ofte resulterer i uhensigtsmæssig udnyttelse af ressourcerne. Kan et varieret rul således forklares, ser BDO ingen grund til at ændre planlægningspraksis.

Analysen vil kunne belyse, om der 'underplanlægges', hvorved der må indkøbes dyrere timer i form af hhv. afløsere og vikarer, eller om det reelle behov ikke kan imødekommes med det planlagte antal timer. Det er BDO's erfaring, at manglende langsigtet planlægning og en uhensigtsmæssig varieret grundplan medfører en forringet ressourceudnyttelse.

Manglende kontinuitet i planlægningen medvirker til et øget forbrug af medarbejdertimer i forhold til borgerplanlægning. Når der ikke sikres overensstemmelse mellem medarbejdernes mødetid og borgersammensætning, vil der kunne ske et øget forbrug af dyre timer, herunder overarbejde, udbetaling af fritimer og eksternt vikarforbrug. Et overblik over vagtplanlægningen kan i alle tilfælde give anledning til refleksion over den gældende praksis.

Den realiserede vagtplanlægning optælles som de timer, der reelt er afviklet i ugerne 37-40. Heldagskurser og -møder medtælles ikke og fratrækkes den angivne vagtlængde for at angive den reelle arbejdstid, hvori der leveres service til borgerne. Det planlagte fremmøde for ugerne 47-50 er opgjort, som anført i tjenesteplanen for de pågældende uger.

BDO finder, at vagtplanerne indeholder et varierende antal timer på tværs af både uger og ugedage. Det betyder, at der ikke leveres et ensartet antal timer på dage som ellers bør være ens, set i relation til den personalemæssige bemanding. Dette kan både skyldes forskelle i antallet af medarbejdere, der er på arbejde og forskelle i vagtlængderne således, at der trods det samme antal medarbejdere i fremmøde, ses mindre udsving i antallet af timer i fremmødet.

I det følgende er fremmødet opgjort på baggrund af tjenesteplanerne for hvert bosted.

5.2.2 Overordnede resultater og anbefalinger

Fokuseres der på bostedernes realiserede timer, ses det, at der er udsving i antallet af afviklede timer på tværs af de enkelte uger og ugedage. Udsvingene kan indikere enten indlagte timevariationer i rulleplanen eller at der på grund af eksempelvis sygdom er afviklet færre fremmødetimer i perioden. I weekenderne tegner der sig overordnet set en mere ensartet afvikling af fremmødetimer, og der ses her ikke store udsving på tværs af weekenddage eller ugerne imellem.

Ses der på de planlagte timer for de fire botilbud, forekommer der også her visse mindre udsving i antallet af planlagte fremmødetimer på tværs af ugerne og ugedagene. BDO bemærker, at et varieret timeudsving i tjenesteplanen, såfremt dette er styret af borgernes behov og aktiviteter, ikke nødvendigvis bør give anledning til ændring af bostedernes planlægningspraksis. Omvendt bør det overvejes, om der på enkelte dage er henholdsvis for meget eller for lidt personale til stede, og om dette skal justeres mod et gennemsnit. Igen ses det, at weekenderne er præget af en højere grad af stabilitet med færre udsving i timeantallet.

Det er BDO's vurdering, at bostederne generelt set har en hensigtsmæssig planlægningspraksis. De foretagne interviews afspejler, at udsving i den samlede mængde fremmødetimer i både planlagte og afviklede uger, for hovedparten kan henføres til forskellige afholdte aktiviteter eller planlagte møde- og kursusaktiviteter i de pågældende tjenesteplaner. Det er således BDO's vurdering, at udsving i antallet af fremmødetimer kan forklares af ledelsen på de pågældende botilbud. Det bør dog pointeres, at de udsving der ses i både de planlagte og realiserede timer i enkelte tilfælde er af en sådan størrelse, at det bør overvejes, at reducere dette tal imod et gennemsnit og at der i enkelte tilfælde realiseres flere timer end der er planlagt. Sidstnævnte giver anledning til overvejelser om, om der bevidst underplanlægges hvilket i mange tilfælde vil føre til vikarindkaldelser.

BDO anbefaler derfor, at ovenstående vagtplansanalyse anvendes som grundlag for en refleksion omkring den gældende planlægningspraksis for de fire botilbud. I det omfang, at det varierende timeudsving i fremmødetiden har baggrund i planlægningshensyn, fx visiteret timemængde, personalemøder, kursusdeltagelse mv. ser BDO ingen grund til at ændre i den gældende planlægningspraksis. I det tilfælde at udsving i botilbuddenes planlagte fremmødetid ikke i alle tilfælde kan forklares med forskelligheder i mængden af fx møder eller aktiviteter, anbefaler BDO, at botilbuddene tilpasser enten vagtlængderne eller antallet af medarbejdere, der møder ind mod en gennemsnit. Det med henblik på at undgå over- og underkapacitet i tjenesteplanen og fremmødet.

5.2.3 Botilbuddenes vagtplanlægning

Det bør undlades at sammenligne direkte mellem figurerne for de fire botilbud, da den lodrette akse værdier, af hensyn til den grafiske fremstilling heraf, ikke er ens. BDO anbefaler i stedet, at der fokuseres på det enkelte botilbud og de henholdsvis realiserede og planlagte timer herfor.

I det følgende præsenteres resultaterne af vagtplansanalysen for hvert af de fire botilbud.

Stærevænget

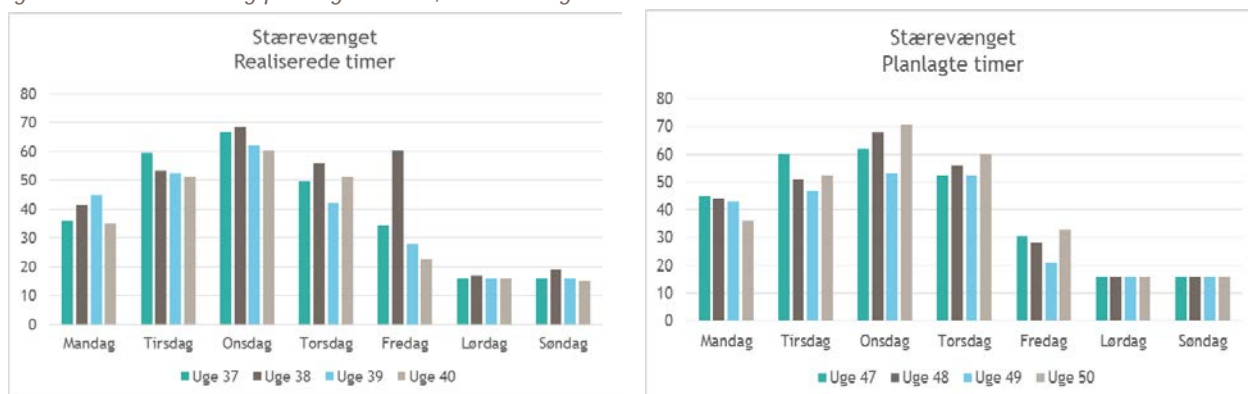
Som illustreret af nedenstående figur ses der på Stærevænget et varierende rul i både de realiserede og planlagte timer. Dette gælder særligt for hverdagene, mens weekenderne er præget af ensartethed i rullet.

For de realiserede timer svinger antallet af fremmødetimer i hverdagene mellem 68 og 22 timers fremmøde pr. dag, mens dette for de planlagte svinger mellem 70 og 21 timers fremmøde pr. dag.

På det afholdte interview med Stærevænget blev det klart, at onsdagenes og torsdagens høje antal af både planlagte og realiserede timer kan skyldes, at der om onsdagen afholdes personalemøde, mens der om torsdagen afholdes frivillige beboermøder for personalet, som personalet kan vælge at deltage i uanset om de er på arbejde eller ej. Timerne til beboermødet skrives på vagtplanen, men realiseres ikke med sikkerhed for samtlige medarbejdere.

BDO bemærker her, at når der er tale om lønmidler, så bør der være en fast praksis for deltagerantallet på sådanne møder, og det bør ikke umiddelbart være et frit valg om man vil deltage eller ej.

Figur 16: Realiserede og planlagte timer, Stærevænget

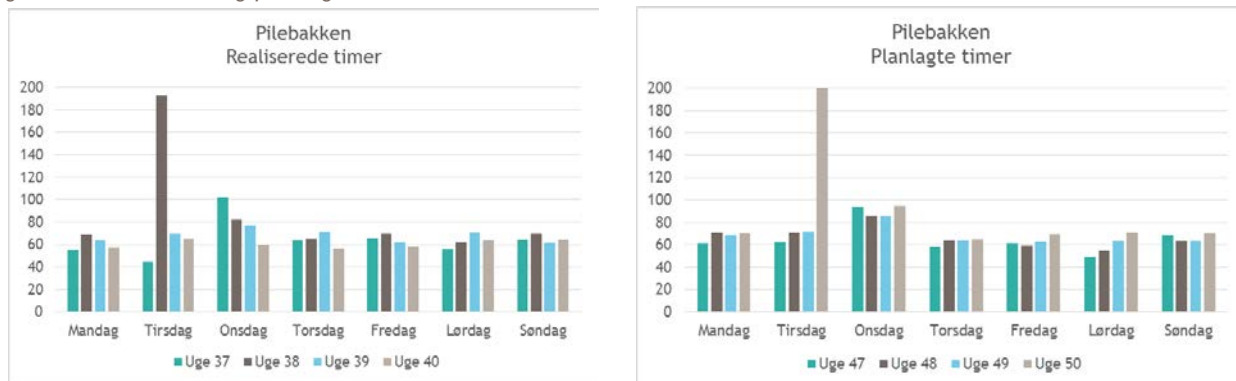


Pilebakken

Som illustreret af nedenstående figur ses der på Pilebakken et varierende rul i både de realiserede og planlagte timer. Disse variationer er dog mest udtalt for de realiserede timer, hvilket indikerer, at der på Pilebakken planlægges med et ensartet rul. Variationerne i antallet af fremmødetimerne gør sig i højst grad gældende for hverdagene, mens weekenderne er præget af ensartethed i rullet.

Der afholdes hver 6. tirsdag stormøde for alle medarbejdere på Pilebakken hvilket ses for tirsdagen i uge 38 og 50. Ses der bort fra de to tirsdag, hvor der er afholdt eller planlagt stormøde svinger antallet af realiserede fremmødetimer i hverdagene mellem 102 og 44 fremmødetimer, mens dette for de planlagte svinger mellem 94 og 58 fremmødetimer.

Figur 17: Realiserede og planlagte timer, Pilebakken



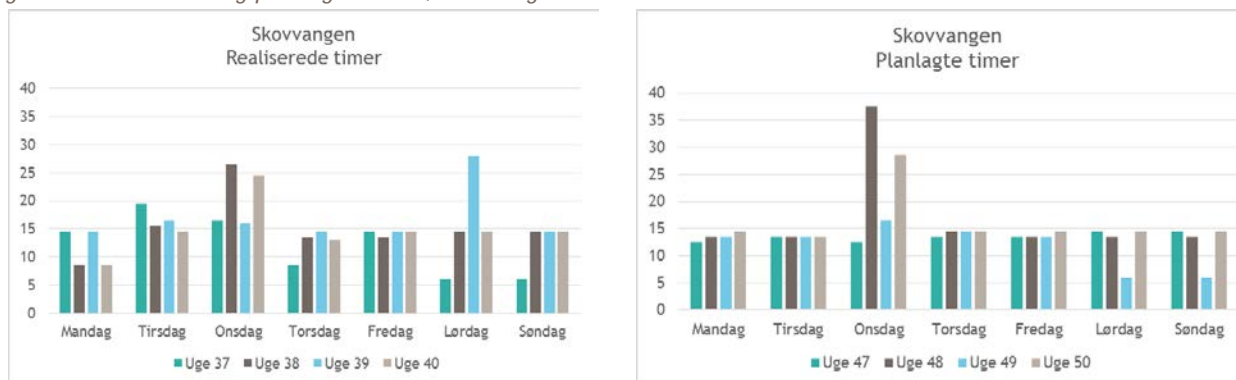
Skovvangen

Som illustreret af nedenstående figur ses der på Skovvangen et varieret rul i både de realiserede og planlagte timer. Disse variationer er dog mest udtalt for de realiserede timer, hvilket indikerer, at der på Skovvangen planlægges med et ensartet rul, men at dette ikke realiseres. Variationerne i antallet af fremmødetimerne er både udtalte for hverdags- og weekendvagter.

For de realiserede timer svinger antallet af fremmødetimer i hverdage mellem 26 og 8,5, mens dette for de planlagte svinger mellem 37 og 12,5 timer.

Det fremgik af et interview med Skovvangen, at der hver anden onsdag afholdes team- og personalemøder hvilket forklarer de store udsving i antallet af både realiserede og planlagte timer om onsdagen i ugerne 38 og 40 samt 48 og 50.

Figur 18: Realiserede og planlagte timer, Skovvangen



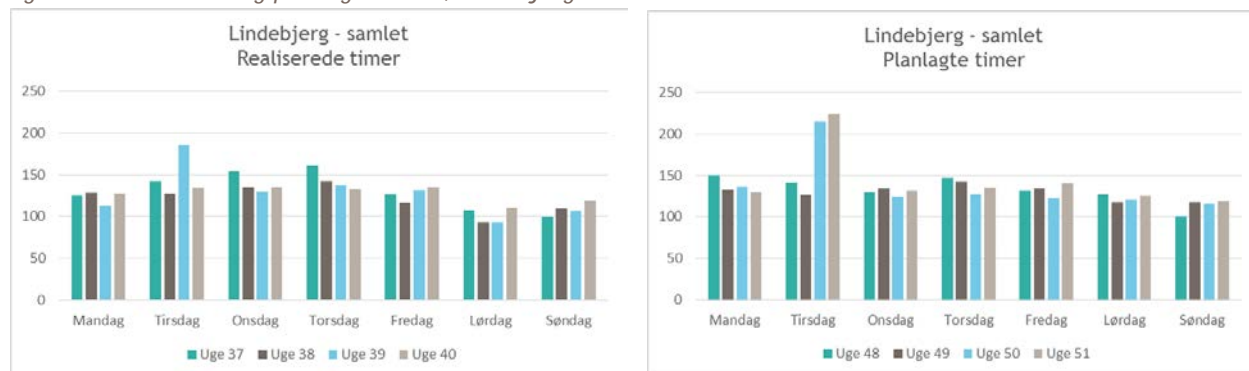
Lindebjerg

I nedenstående figur indgår planlagte og realiserede timer for samtlige fem teams på Lindebjerg. I rapportens bilagsmateriale findes figurer for hver af de fem teams, der indgår i analysen.

Som illustreret af nedenstående figur ses der på Lindebjerg et varieret rul i både de realiserede og planlagte timer. Disse variationer er dog mest udtalt for de realiserede timer, hvilket indikerer, at der på Lindebjerg planlægges med et ensartet rul. Variationerne i antallet af fremmødetimerne gør sig i højst grad gældende for hverdage, mens weekenderne er præget af ensartethed i rullet.

For de realiserede timer gælder det for Lindebjerg, at disse svinger mellem 185 og 112 timer, mens antallet af planlagte fremmødetimer svinger mellem 224 og 124 timer.

Figur 19: Realiserede og planlagte timer, Lindebjerg



5.2.4 "Dyre" timer

En uhensigtsmæssig vagtplanlægning kan have betydning for lønforbruget, da ændringer i vagter og indkaldelser af personale kan udløse overenskomstmæssige tillæg og således bliver 'dyre timer', der har konsekvenser for driftsøkonomien.

BDO har på baggrund af ovenstående analyseret forbruget af over- og merarbejde på de fire botilbud, hvilket præsenteres i nedenstående tabel:

Tabel 9: Andel af udvalgte løntillæg (mer- og overarbejde)

	Stærevænget	Pilebakken	Skovvängen	Lindebjerg
Andel mer- og overarbejde	0,5%	1%	3%	1%

Som det ses af ovenstående tabel ligger niveauet for udbetalt over- og merarbejde meget lavt, og det synes således ikke at kunne påvises, at det varierede rul giver udslag i høje udbetalinger af over- og medarbejde.

En uhensigtsmæssig vagtplanlægning, kan endvidere betyde, at fremmødetimerne er dårligt udnyttet, og timer i ydretiden kan være planlagt "blot for at få timerne til at gå op". Dette vil ikke afspejle sig i andelen af mer- og overarbejde, men i stedet i den samlede lønudgift, som ved uhensigtsmæssig vagtplanlægning, kan reduceres generelt i form af ændrede ansættelseskvotaer. Dette forhold skal eksempelvis ses i lyset af, at man en onsdag kan få arbejdsplanlægningen til at gå op med 25 timer, mens man med samme aktiviteter næste onsdag har fremmøde på 27 timer.

5.3 BTP-MÅLING PÅ DE FIRE TILBUD

BDO har tilrettelagt en brugertidsprocent-måling i samarbejde med Assens Kommune. Målingen har afdækket, hvilke opgaver der udføres i de fire analyserede tilbud, som udgøres af tre tilbud fra handicapområdet, samt et tilbud fra socialpsykiatrien.

Som introduktion til BTP-målingen har BDO og Assens Kommune afholdt introduktionsmøder, med det formål at præsentere de deltagende medarbejdere for projektet. Introduktionen redegjorde for formålet og den specifikke metode. Medarbejderne havde dertil mulighed for at stille opklarende spørgsmål. BTP-målingen er ikke udført i samme tidsrum, for alle de deltagende tilbud, men har kørt over en periode på 3 uger startende den 7. november og endeligt afsluttet den 29. november.

Alle medarbejdere, der har borgerkontakt, på de udvalgte enheder deltog i registreringen. Medarbejdere, som var fraværende på grund af sygdom, ferie, afspadsering og uddannelse, deltog ikke i tidsregistreringen de pågældende dage. Resultaterne af BTP-målingen er gennemgået sammen med ledere fra alle fire tilbud og rapporten indeholder både figurer med data fra målingen, samt en dertilhørende redegørende og forklarende tekst.

5.3.1 Datakvalitet

I det følgende vil BDO give et overblik over de data, som er fremkommet på baggrund af BTP-målingen. BDO har i alt modtaget 719 tidsregistreringsskemaer. Overordnet er det konklusionen, at BTP-målingen er blevet udført på tilfredsstillende vis med en fejlprocent på 2 %. Fejlprocenten ligger lavere end andre lignende undersøgelser BDO har foretaget, hvilket giver anledning til at konkludere, at datakvaliteten er relativt høj. Fordelingen af henholdsvis godkendte og afvigende skemaer for de enkelte tilbud ses af nedenstående tabel 11.

Tabel 10: Fordeling af skemaer

	Skemaer der afviger	Godkendte skemaer	I alt
Pilebakken	10	187	197
Stærevænget	0	63	63
Team 1 - Lindebjerg	1	91	92
Team 2 - Lindebjerg	3	80	83
Team 3 - Lindebjerg	0	49	49
Team 4 - Lindebjerg	1	72	73
Team 5 - Lindebjerg	2	77	79
Team Nat - Lindebjerg	0	14	14
Skovvängen	0	69	69
I alt	17	702	719

I ovenstående tabel er de fire tilbud behandlet samlet, men vil i det følgende opdeles i henholdsvis de tre handicaptilbud og det socialpsykiatriske tilbud.

5.3.2 Samlet BTP for de tre handicaptilbud, Lindebjerg, Pilebakken og Stærevænget

I det nedenstående afsnit vises en række opsummerende figurer for de tre analyserede tilbud på handicapområdet. De tre tilbud gennemgås separat fra Skovvängen, da Skovvängen, som eneste socialpsykiatriske bosted, ikke har anvendt samme skema som handicaptilbuddene.

I det følgende vises resultater for dagvagten. Resultaterne for aften- og nattevagten er vedlagt i bilagsmaterialet.

Det er væsentligt at påpege, at BTP-målingen er foretaget på tre meget forskellige tilbud rettet mod forskellige borgertyper. Et tilbuds borgergruppe kan således både kræve og profitere af megen 1:1-tid med en medarbejder, mens et andet tilbuds borgergruppe i højere grad kan profitere af at være sammen i grupper.

I det følgende er de tre tilbud, Stærevænget, Lindebjerg og Pilebakken opstillet i nævnte rækkefølge, der afspejler tilbuddenes borgertyngde. Således opholder de mindst støttekrævende og mest selvhjulpne borgere sig på Stærevænget og de mest plejekrævende på Pilebakken. Forskelle i fordelingen af tidsforbruget i de enkelte kategorier kan i de fleste tilfælde forklares af forskelle i plejebehov og borgertyngde.

BDO anbefaler på baggrund af ovenstående, at der ikke foretages en direkte sammenligning mellem de tre tilbud, men at de forskellige praksis, som tidsregistreringen illustrerer, i stedet virker som udgangspunkt for refleksion over egen daglig praksis med henblik på at optimere og forbedre den daglige drift på de tre tilbud.

I de følgende tabeller præsenteres resultaterne af målingen for de tre handicaptilbud. Lindebjerg opdeles i fem teams svarende til tilbuddets fem afdelinger, mens Pilebakken og Stærevænget behandles som samlede enheder.

Nedenstående tabel viser den overordnede BTP for de tre handicap-tilbud.

Tabel 11: Overordnet BTP for handicaptilbud (dagvagten)

	Direkte tid	Brugerrettet tid - gruppe	Øvrig tid
Stærevænget	37%	15%	48%
Team 1 - Lindebjerg	60%	6%	34%
Team 2 - Lindebjerg	60%	12%	28%
Team 3 - Lindebjerg	56%	9%	35%
Team 4 - Lindebjerg	65%	10%	25%
Team 5 - Lindebjerg	61%	5%	34%
Pilebakken	70%	7%	22%
I alt	60%	9%	31%

Det ses, at Pilebakken placerer sig med den højeste andel direkte tid med borgerne, hvilket stemmer overens med, at beboerne på Pilebakken er mest plejekrævende. Stærevænget placerer sig med en direkte tid på 37%², mens de fem teams på Lindebjerg alle ligger indenfor et spænd på 56-61% direkte tid med beboerne.

De tre bosteder placerer sig også forskelligt i forhold til hvor stor en andel af fremmødetiden, der bruges på øvrige opgaver, altså opgaver, der hverken direkte eller indirekte kan relateres til beboerne. Her placerer Stærevænget sig med 48% af tiden, der anvendes på øvrige opgaver, mens Pilebakken og de fem teams på Lindebjerg placerer sig indenfor et spænd på mellem 22 og 35 %.

Tabel 12: Opgavespecifik BTP, dagvagt

	Stærevænget	Team 1 Lindebjerg	Team 2 Lindebjerg	Team 3 Lindebjerg	Team 4 Lindebjerg	Team 5 Lindebjerg	Pilebakken
Personlig pleje, støtte og opsøgende kontakt	1%	18%	18%	15%	28%	21%	30%
Måltider	0%	8%	5%	7%	12%	13%	13%
Praktiske gøremål	5%	8%	6%	11%	11%	10%	5%
Sundhedsfaglige opgaver	3%	2%	2%	4%	3%	1%	2%
Kontakt og samvær	18%	8%	12%	8%	5%	8%	7%
Individuelle aktivitetstilbud-	0%	2%	3%	3%	1%	0%	2%
Fysisk tilstedeværelse/psy-kisk assistance/beredskabstid	2%	6%	10%	2%	1%	4%	3%
Transport og kørsel med borgerne	2%	2%	1%	2%	1%	1%	3%
Andre borgerrettede opgaver	6%	6%	4%	3%	4%	3%	5%
Direkte tid	37%	60%	60%	56%	65%	61%	70%
Fysisk tilstedeværelse (kontakt og samvær med flere borgere)	6%	5%	6%	4%	3%	3%	4%
Fælles aktiviteter	4%	1%	5%	2%	2%	2%	1%
Fælles transport	0%	0%	1%	0%	2%	0%	0%
Fælles måltider	5%	0%	0%	3%	3%	0%	2%
Brugerrettet tid - gruppe	15%	6%	12%	9%	10%	5%	7%
Møder	6%	0%	1%	0%	0%	0%	1%
Kurser og uddannelse	5%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Vejledning af kollegaer	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Pauser og personlig tid	3%	9%	4%	4%	4%	7%	6%

² BDO bemærker, at vikarer på Stærevænget ikke har deltaget i tidsregistreringen hvorfor andelen af direkte tid reelt kan være højere end anført. Der korrigeres ikke for de fem vikar-vagter i målingen, men resultaterne bør læses med forbehold herfor.

	Stære- vænget	Team 1 Lindebjerg	Team 2 Lindebjerg	Team 3 Lindebjerg	Team 4 Lindebjerg	Team 5 Lindebjerg	Pilebakken
Øvrige opgaver (TR, AMR osv.)	1%	1%	2%	1%	1%	0%	0%
Transport (transport til/fra borger, møder mv.)	3%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
(Tvær)fagligt samarbejde	2%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Sundhedsfaglige opgaver	1%	1%	1%	2%	3%	2%	3%
Møder vedr. beboere	8%	5%	6%	6%	4%	8%	3%
Faglig udvikling og faglig sparring mv.	11%	7%	7%	10%	3%	7%	0%
Øvrig administration og fælles praktiske opgaver	4%	4%	2%	6%	6%	4%	3%
Anden ikke-borgerrettet tid	2%	3%	3%	4%	1%	3%	3%
Arbejdstids-planlægning/	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Beredskabstid og ventetid	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Møder, der ikke vedrører enkelte beboere	1%	2%	0%	0%	1%	1%	1%
Øvrig tid	48%	34%	28%	35%	25%	34%	22%

Den relativt høje andel af øvrig tid på Stærevænget kan forklares af mødeaktivitet og dokumentation, som i nærværende måling er anført under 'Faglig udvikling og faglig sparring'. Under interviews med de tre botilbud blev det klart, at der anvendes megen tid på dokumentation og at en gennemgang af botilbuddenes dokumentationspraksis anbefales i forhold til at sikre, at der ikke 'over-dokumenteres' eller dokumenteres flere steder. Fælles for de tre botilbud var en oplevelse af manglende retningslinjer for, hvilket dokumentationsomfang der ønskes fra myndighedsafdelingen, ligesom en intern ensretning af hvad, hvordan og hvor ofte der skal dokumenteres efterlyses.

5.3.3 BTP for det socialpsykiatriske tilbud, Skovvangen

I det følgende præsenteres resultaterne af tidsregistreringen på det socialpsykiatriske tilbud, Skovvangen. Tilbuddet behandles selvstændigt, da tilbuddets borgergruppe adskiller sig fra de tre handicaptilbud.

Nedenstående tabel viser fordelingen af fremmødetiden for de tre vagtlag på Skovvangen.

Tabel 13: BTP for Skovvangen

	Direkte tid	Brugerrettet tid - gruppe	Øvrig tid
Dagvagt	31%	30%	39%
Aftenvagt	39%	28%	33%
Nattevagt	49%	2%	49%

Det ses af tabellen, at der i dagvagten anvendes en ligelig andel tid mellem direkte og brugerrettet tid og at den øvrige tid tegner sig for 39% af fremmødetiden. Aftenvagten er præget af en højere andel direkte tid med borgerne og en lavere andel øvrig tid. For nattevagten ses det, at der anvendes den samme mængde fremmødetid på direkte tid og øvrig tid. Dette skyldes, at nattevagten bruger en stor del af fremmødetiden på at håndtere borgere, der er oppe om natten.

Nedenstående tabel viser den opgavespecifikke fordeling af fremmødetiden for dagvagten på Skovvangen. Heraf ses, at den direkte tid sammen med en borger primært anvendes på kontakt og samvær, mens den brugerrettede tid i grupper næsten udelukkende anvendes i forbindelse med fysisk tilstedeværelse med flere borgere. Den øvrige tid anvendes primært til dokumentation og til faglig udvikling og faglig sparring. Som det er gældende for de øvrige tilbud i analysen, anbefaler BDO, at den gældende dokumentationspraksis genovervejes, da en stor del af den samlede fremmødetid anvendes på netop dokumentation. Det er BDO's erfaring, at en gennemgang af 'need to'- og 'nice to'-dele i dokumentationen vil være medvirkende til at skærpe den daglige dokumentationspraksis. Dette til gavn for både medarbejdere, der får klare retningslinjer for, hvad der forventes, at der dokumenteres og for borgerne, der i de fleste tilfælde vil opleve mere kontakt med medarbejderne, da disse frigøres fra dokumentationsopgaver.

Tabel 14: Opgavespecifik BTP for dagvagten, Skovvangen

	Dagvagt
Støtte ved mad og måltider	3%
Adfærdstræning	0%
Støttende samtaler	3%
Observation	1%
Træning i socialt samvær	0%
Kontakt og samvær	11%
Individuelle aktivitetstilbud - fritidstilbud	3%
Fysisk tilstedeværelse	4%
Støtte til medicin	2%
Akut-lejlighed	0%
Transport og kørsel med borgerne	1%
Akuttelefon	0%
Særforanstaltning	0%
Andre beboerrettede opgaver	2%
Direkte tid	31%
Fysisk tilstedeværelse (kontakt og samvær med flere borgere)	26%
Fælles aktiviteter	1%
Konflikthåndtering	0%
Træning i socialt samvær - flere beboere	0%
Fælles måltider	4%
Brugerrettet tid - gruppe	30%
Møder vedr. beboere	8%
Kurser og uddannelse	0%
Vejledning af kollegaer	0%
Pauser og personlig tid	4%
Transport (til/fra borger, møder)	1%
(Tvær)fagligt samarbejde in house	0%
(Tvær)fagligt samarbejde ex house	0%
Dokumentation, herunder dagbog	7%
Samarbejde med andre parter	1%
Faglig udvikling og faglig sparring mv.	7%
Øvrig administration og fælles praktiske opgaver (f.eks. rengøring, oprydning fæl. Arealer)	3%
Anden ikke-borgerrettet tid (fx udfyldelse af skema til tidsregistrering mv. håndværker, pedel)	4%
Medicindosering	0%
Beredskabstid og ventetid (f.eks. ved nattevagter, aflysninger, venten på borger, kolleger eller lign.)	1%
Møder der ikke vedrører den enkelte beboer	2%
Øvrig tid	2%
Øvrig tid	39%

5.3.4 Konklusioner

Alle fire analyserede tilbud leverer fine BTP-niveauer, og der er umiddelbart ikke nogen markante indikationer på, at tilbuddene ikke leverer de ydelser, som Assens Kommunes kvalitetsstandarder foreskriver.

BTP-analysens konklusioner stemmer endvidere overens med analyseresultaterne fra vagtplanlægningsanalysen. Der ses i begge analyser, at der i Assens Kommune, er en udmærket planlægningspraksis, og at denne udmærkede praksis også understøttes af en fornuftig afvikling af de timer, som bliver realiseret. BDO ser således ganske ofte, at systematiske sammenhænge i de analyser, der foretages på udførerområdet. Det er således ofte tilfældet, at en god og balanceret planlægningspraksis ledsages af fornuftige BTP-niveauer. Der er altså ofte korrelation mellem værdierne i de to analyser.

Det er derfor BDO's vurdering, at Assens Kommune kun i begrænset omfang kan effektivisere ressourcefordelingen på de analyserede tilbud alene baseret på BTP målingen og vagtplanlægningsanalysen.

BDO vurderer dog, at både vagtplanlægningsanalysen og BTP-målingen giver anledning til overvejelser om hvorvidt både planlægningen af det daglige fremmøde samt praksis for dokumentation skal genovervejes og optimeres. BDO ser i analysernes resultater indikationer på, at vagtplanlægningen bør kunne korrigeres til et mere ensartet rul, og at der vil kunne realiseres timer til gavn for beboere ved et mere stringent dokumentationspraksis på tværs af de fire botilbud.

BDO foretog, som en validering af de foretagne BTP-målinger, en række interviews med medarbejdere fra de deltagende tilbud. I disse interviews blev der fortalt, at der ikke arbejdes med en ensartet metode i dokumentationsprocessen, på tværs af tilbuddene. BDO hæfter sig ved den manglende retning i dokumentationen. Det beskrives således, at der ikke foreligger klare retningslinjer for den gode dokumentation. Der er altså et potentiale i, at man, i et samarbejde mellem bestiller og udfører, søger at skabe en 'best practice' for dokumentationen. Dette kunne være med fokus på omfang, indhold mv. En sådan proces kan sikre, at man taler samme sprog hos udfører og myndighed, og bidrage til, at fokus på progression kan fastholdes og styrkes yderligere.

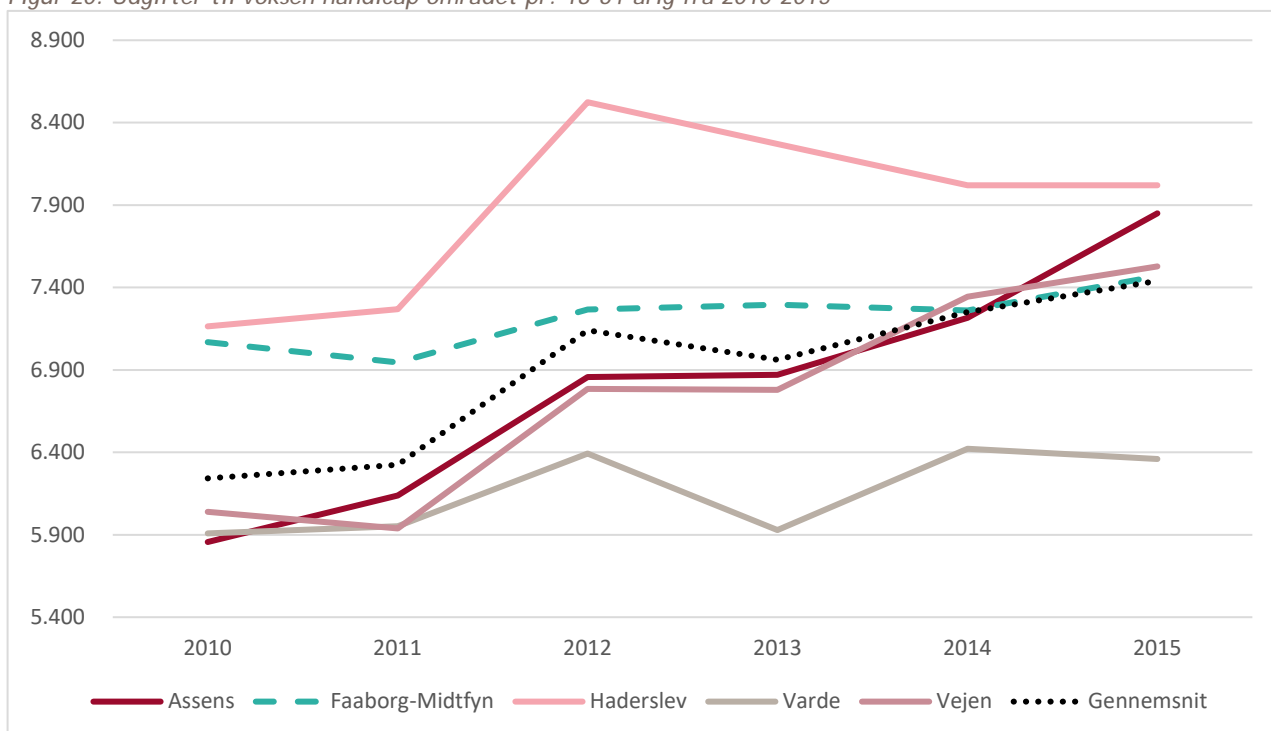
Ovenstående kan med fordel samtænkes med det faktum, at der i analysen af kvaliteten af sagsbehandlingen, blev konstateret en mangel i forhold til målbeskrivelsen i de gennemgåede sager. Det betyder altså, at der både er udfordringer med en rød pil i de målsætninger borgeren og tilbuddet skal indfri, samtidig med at tilbuddenes egen dokumentation af de indsatser der leveres ikke er beskrevet på en ensartet måde.

5.4 ANALYSE AF TAKSTSTRUKTUR OG ØKONOMISK STYRING

I forhold til den økonomiske styring af området i Assens Kommune viser analysen, at der, bredt på hele området, mangler overblik over hvilke dynamikker, der driver det stigende udgiftspres, som præger området.

Det stigende udgiftspres ses tydeligt i den nedenstående graf, som viser udgiftsudviklingen i en række sammenlignelige kommuner. Samlet set har sammenligningskommunerne i perioden 2010-2015 oplevet en udgiftsstigning på det specialiserede voksenområde pr. 18-64-årig. Stigningen har været meget stor for nogle kommuner, særligt for Assens og Vejen Kommune.

Figur 20: Udgifter til voksen handicap området pr. 18-64-årig fra 2010-2015

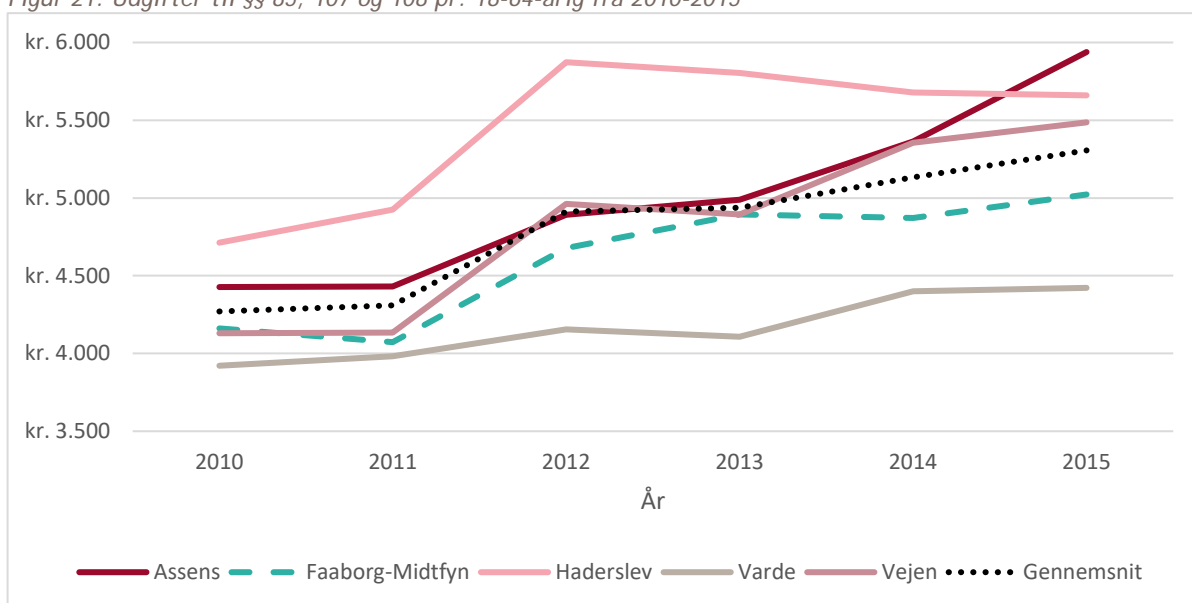


Note: Regnskabstal 2010-2015 fra følgende funktioner: 5.32.33 gruppering 004, 5.32.32 gruppering 003, 5.38.53 gruppering 003, 5.38.53 gruppering 004, 5.38.53 gruppering 002, 5.38.45, 5.38.58, 5.38.59, 5.38.52, 5.38.50, 5.38.42 gruppering 001 og 5.38.44.

Udgifterne til bostøtte og botilbud udgør langt størstedelen af kommunernes udgifter til voksenområdet. Dette er illustreret i den følgende figur. Figuren viser udgifter koblet til §§ 85, 107 og 108, idet der i praksis ofte sker en konteringsmæssig sammenblanding mellem paragrafferne i kommunerne.

Figuren viser, at alle kommunerne i perioden 2010-2015 har oplevet en vækst i udgifter. Figuren viser igen tydeligt tendensen til stigende forbrug i Assens Kommune, og viser samtidig, at Assens Kommunes primære udfordring, rent budgetmæssigt, ligger på dette område.

Figur 21: Udgifter til §§ 85, 107 og 108 pr. 18-64-årig fra 2010-2015



Note: Regnskabstal 2010-2015 for Funktion 5.33 gruppering 004, Funktion 5.52 samt 5.50, dog ex gruppering 092, 093, 094, 095 og 096 - beboere indtægter. Det bemærkes dog, at der i 2012 skete en generel konteringsmæssig ændring på området, der påvirker udgiftsniveauet opad i 2012.

BDO kan desuden i de fremlagte regnskabstal for de enkelte tilbud konstatere, at der historisk har været udfordringer knyttet til evnen til at overholde de lagte budgetter. Dette giver sig til udtryk i en tendens til økonomisk ubalance, med en manglende gennemsigthed i budgetforudsætninger. Konsekvensen af dette er, at det kan være svært at forklare de årsagssammenhænge, som skal bruges til at identificere konkrete handlemuligheder i forhold til overholdelsen af budgetterne fremadrettet, samt mulighederne for at fremlægge forskellige muligheder for nedbringelse af forbruget på området.

BDO vurderer derudover, at der ligger et potentiale i anvendelse af den nye reviderede takstbekendtgørelse. Den reviderede takstbekendtgørelse åbner op for forhandling af takster. Og Assens Kommune bør derfor arbejde målrettet med myndighedens evne til at udvise godt købmandskab. BDO har gennem interviews fået bekræftet, at det ikke er noget, man arbejder målrettet med, og man bør derfor tænke det ind i relation til de anbefalinger som er fremkommet, som følge af Spor 2. Denne antagelse understøttes ikke kun af observationerne i Spor 2, men understøttes også af Spor 1, som viser, at Assens Kommune primært køber pladser i egen tilbud. Hvis en sådan praksis følges ukritisk hæmmer det incitamentet for at stille krav til egne leverandører, da man ikke har en valid modpart at sammenligne den købte ydelse med. Man mister desuden muligheden for at forhandle aftaler med eksterne parter, som der også lægges op til i takstbekendtgørelsen. Denne mulighed gælder selvsagt også for brugen af egne tilbud. BDO anfægter ikke logikken i at bruge egne tilbud, men anfører her alene, at man skal have et blik for mulighederne bredt. Hvis man har et indtryk af hvilken service der leveres af andre tilbud, og til hvilken pris, så vil det, alt andet end lige, være nemmere at stille skarpe og præcise krav til de tilbud man allerede bruger.

BDO har indhentet data vedrørende nedenstående 3 kommuners³ botilbud, herunder disses budgetter og regnskaber, takster samt normeringer. Sammenholdt med data fra Assens Kommune er det BDO's vurdering, at der på tværs af kommunerne overordnet ses den samme tendens på tværs af botilbuddene over årene: mindreforbrug ift. budget og som følge heraf et fald i taksterne. Tabellen nedenfor viser kommunernes takstudvikling for årene 2015-2017 (for Assens Kommune dog 2013-2016) og forbrug ift. budget for budgetåret 2015:

Tabel 15: Udvikling i sammenligningskommuner

	Assens Kommune	Faaborg-Midtfyn Kommune ⁴	Haderslev Kommune	Vejen Kommune
§ 107	Samlet mindreforbrug. Generelt fald i takster	Samlet merforbrug	Samlet mindreforbrug. Generelt fald i takster	Samlet merforbrug. Stigning i takster
§ 108/85	Samlet mindreforbrug. Generelt fald i takster	Samlet mindreforbrug	Samlet mindreforbrug. Generelt fald i takster	-

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det udelukkende Vejen Kommune, der oplever et samlet merforbrug på § 107 tilbud og som følge heraf en stigning i taksterne. Ellers er tendensen i kommunerne, at der, af forskellige årsager, ses et samlet mindreforbrug for både §§ 107 og 108 og som følge heraf et fald i taksterne og dermed et indtægtsfald for botilbuddene.

Til ovenstående hører, at BDO kan konstatere, at kommunernes egne borgere i sammenligningskommunernes egne tilbud udgør minimum halvdelen og i langt de fleste tilfælde 75 % eller flere af pladserne på botilbud efter §§ 107 og 108. Som det blev illustreret i analysens Spor 1 ses samme udvikling i Assens Kommune, hvor andelen af egne borgere på egne botilbud er 57 %.

BDO har nedenfor indsat en tabel der viser udviklingen i taksterne på de tre analyserede botilbud, på handicapområdet.

Tabel 16: Centrale takster på botilbudsområdet (i parentes er taksterne korrigeret for overført mer- og mindreforbrug)

Takst	2013	2014	2015	2016
Lindebjerg				
Høj	2.139/(1.910)	1.803/(1.854)	1.775/(1.858)	1.904/(1.897)
Lav	1.671/(1.544)	1.495/(1.523)	1.408/(1.454)	1.504/(1.501)
Stærevænget	723	770	747	699
Pilebakken				
Høj	1.981/(2.180)	1.989/(1.990)	1.591/(1.846)	1.867/(1.924)
Lav	1.610/(1.770)	1.649/(1.655)	1.320/(1.531)	1.548/(1.595)

³ Varde Kommune har dog ikke ønsket at bidrage med data grundet en snarlig omlægning af botilbudsstrukturen, herunder taksterne på det specialiserede voksenområde.

⁴ Det har ikke været muligt at indhente takster for årene 2015 og 2016 fra Faaborg-Midtfyn Kommune.

Det skal nævnes, at det umiddelbart er svært, at sammenligne taksternes udvikling på tværs af tilbuddene. Dette er begrundet i, at taksterne korrigeres med forrige års mer- eller mindreforbrug. Man har i Assens oplevet en tendens, rent historisk, til store mindre eller merforbrug. Lindebjerg havde eksempelvis et indregnet merforbrug fra 2011 på 4.8 mio.kr. i taksterne for 2013. BDO har i ovenstående korrigeret for mer- og mindreforbrug på Lindebjerg, og kan konstatere at hvis disse overførte udgifter fjernes, så er udviklingen i taksterne minimal, og ændringen fra 2013 til 2016 er således på 13 kroner på den høje takst og 43 kroner på den lave takst. Sådanne indregninger giver altså en ubalance i indtægterne og gør det svært at vurdere tilbuddenes og myndigheds evne til, i fællesskab, at realisere faldende priser. Taksterne er meget afhængige af tilbuddenes evne til at overholde budgetterne, hvilket også forudsætter at man i forvaltningen er i stand til at lægge et retvisende budget.

BDO bemærker desuden, at det fremgår af de korrigerede takster, at Assens Kommune reelt set ikke løbende har sænket taksterne med de 2 %, som ellers er en del af rammeaftalen i KKR Syddanmark.

For at illustrere dette har BDO nedenfor indsat budgetter og regnskaber for en række udvalgte tilbud, for perioden 2013-2016 (foreløbigt). Dags dato ser regnskabet for 2016 ikke ud til at blive lavere end det realiserede regnskab for 2015.

Tabel 17: Budget og regnskab 2013-2016

Regnskabsår	2013			2014			2015			2016		
	Forbrug	Korr. budget	Oprindeligt budget	Forbrug	Korr. budget	Oprindeligt budget	Forbrug	Korr. budget	Oprindeligt budget	Forbrug	Korr. budget	Oprindeligt budget
Samlet resultat	89.539	92.058	88.763	92.986	93.628	88.900	93.088	96.132	90.658	89.036	97.777	90.694
Bryggervangen	1.184	1.284	1.184	1.227	1.441	1.459	1.643	1.661	1.518	1.603	1.637	1.644
Nyholmgården	1.458	1.666	1.561	1.970	2.148	1.772	2.105	2.123	1.845	1.811	2.132	2.070
Skovvangen	5.032	4.346	4.273	5.000	4.682	3.626	5.084	4.977	3.721	4.995	5.241	4.771
Duedalen	12.109	11.224	10.541	11.071	9.931	10.602	10.107	11.335	10.787	8.523	9.926	11.161
Lindebjerg	37.484	37.148	34.925	37.687	36.968	33.987	37.942	38.011	34.629	36.281	38.731	36.100
Pilebakken	22.714	25.145	25.431	24.484	26.035	25.225	24.450	26.184	25.567	24.736	27.080	24.971
Stærevænget	2.873	3.816	3.444	4.068	4.250	3.734	4.124	4.185	3.837	3.438	3.939	3.581

Assens Kommune har i samme periode oplevet et fald i indtægterne fra andre kommuner på ca. 14 mio. kroner.

Det fremgår af Spor 1, at Assens Kommune oplever, at der er færre udenbys borgere indskrevet i kommunens tilbud samtidig fremgår det, at der indskrives flere borgere på egne tilbud. Det fremgår desuden, at der har været en stor stigning i antallet af visiterede timer til udekørende § 85. Dette underbygges af den faldende indtægt.

Det betyder, at man set fra leverandørområdet i Assens Kommune kan siges, at have været i et krydspres i de seneste tre-fire år. Et krydspres mellem faldende indtægter for udenbys borgere, stigende udgifter, og faldende takster. Det er blevet fremhævet, at man er blevet bedre til at overholde budgetterne på tilbuddene end man har været historisk set. Det er dog svært, at konstatere om man har opnået en forbedret evne til at overholde budgetterne, hvis man korrigerer for det faktum, at budgetterne i samme periode er steget betydeligt.

BDO anfører samtidig, at billedet med faldende indtægter og øgede udgifter også ses i en række andre kommuner, og ikke kun i de to af sammenligningskommunerne, som viser samme tendens.

I sammenligningen af udgifterne på området, ses det også, at de resterende kommuner har formået at knække kurven, og at Assens Kommune står alene med den relativt høje udgiftsvækst.

Det betyder, at der kan isoleres to centrale, mulige forklaringer på udgiftsvæksten i Assens Kommune:

- At borgerne i Assens Kommune har særlige kendetegn, og har et større støttebehov, og har behov for flere ydelser end borgerne i andre kommuner
- At Assens Kommune ikke har tilpasset serviceniveau og serviceadgang til det pres, som området har oplevet over en årrække.

BDO har, for at be- eller afkræfte ovenstående hypoteser, i sin gennemgang kontrolleret om der kan spores en tendens, der taler for, at borgerne i Assens Kommune bliver dyrere over tid.

BDO har den forbindelse både gennemgået data i Assens Kommunes tildelingsmodel, de tilsendte takstberegninger, samt de indtægts og udgiftsdata, som fremgår af kommunens budgetter og regnskaber.

BDO har i den gennemgang kunne konstatere, at Assens Kommunes egne borgere, på individuelt niveau, ikke bliver dyrere over tid. BDO kan konstatere, at priserne er nogenlunde konstante, med en tendens til at være nedadgående. Her skal man dog have in mente, at de store overførte mer- og mindreforbrug vil skævvride det billede en anelse.

Det betyder, at BDO ikke kan finde en signifikant sammenhæng mellem udførerleddets arbejde, taksternes struktur og indhold og områdets stigende budget. BDO kan konstatere, at tildelingsmodellen fungerer som glimrende redskab til at beregne takster ud fra et præcist budget, som beregner samtlige borgeres tyngde, og derfor ikke efterlader store muligheder for fejlestimer områdets aktivitet.

BDO kan dermed, i denne delanalyse, bekræfte de konklusioner der er blevet lagt frem i Spor 2, som peger på, at man fremadrettet skal understøtte arbejdet i myndighed, således at tildelingsmodellen også her bruges på bedste måde.

BILAG

6.1 ANALYSE AF SERVICENIVEAUER

I de følgende tabeller præsenteres resultaterne af BDO's sammenligning af serviceniveauer for §§ 85, 107 og 108.

Tabel 1: Oversigt over formaliseringsgraden for anvendte redskaber i sagsbehandling og bevillingspraksis

	Assens Kommune	Faaborg-Midtfyn Kommune	Varde Kommune	Haderslev Kommune
Kvalitetsstandard for SEL §85 Socialpædagogisk bistand	<p>Formaliseret kvalitetsstandard med beskrivelse af ydelsens lovgrundlag, formål, målgruppe, kriterier for bevilling samt opfølgingspraksis, visitationsmyndighed og klagemuligheder.</p> <p>Endvidere beskrives kompetencekrav til den person, der leverer indsatsen.</p>	<p>Formaliseret og systematiseret kvalitetsstandard med beskrivelse af ydelsens lovgrundlag, formål, indhold, målgruppe, kriterier for bevilling samt opfølgingspraksis, visitationsmyndighed og klagemulighed.</p> <p>Endvidere indeholder kvalitetsstandardens beskrivelser af ydelsens omfang, betalingsfrihed og kvalitetsmål.</p>	<p>Formaliseret og systematiseret kvalitetsstandard med beskrivelse af ydelsens lovgrundlag, formål, indhold, målgruppe, kriterier for bevilling samt opfølgingspraksis, visitationsmyndighed, sagsbehandlingspraksis og klagemulighed.</p> <p>Endvidere indeholder kvalitetsstandardens beskrivelse af betalingsfrihed, støttens varighed, snitflader til andre paragrafområder, krav til leverandøren og stillede forventninger til borgeren.</p>	<p>Formaliseret og systematiseret kvalitetsstandard med beskrivelse af lovgrundlag, formål, indhold, målgruppe, kriterier for bevilling samt opfølgingspraksis, visitationsmyndighed og klagemulighed.</p> <p>Endvidere indeholder kvalitetsstandardens beskrivelser af betalingsfrihed, forventninger til borgeren samt kvalitetsmål.</p> <p>Kvalitetsstandardens er desuden beskrevet i borgernært sprog.</p>
Kvalitetsstandard for SEL §107 Midlertidige botilbud	<p>Formaliseret kvalitetsstandard med beskrivelse af ydelsens lovgrundlag, formål, målgruppe, kriterier for bevilling samt opfølgingspraksis, visitationsmyndighed, sagsbehandlingspraksis og klagemulighed.</p> <p>Endvidere indeholder kvalitetsstandardens beskrivelser af egenbetaling, aflastningsmuligheder og kompetencekrav til leverandør.</p>	<p>Formaliseret og systematiseret kvalitetsstandard med beskrivelse af ydelsens lovgrundlag, formål, indhold, målgruppe, opfølgingspraksis og visitationsmyndighed.</p> <p>Endvidere indeholder kvalitetsstandardens beskrivelser af egenbetaling, faglige metoder og kvalitetsmål.</p>	<p>Formaliseret og systematiseret kvalitetsstandard med beskrivelse af ydelsens lovgrundlag, formål, indhold, målgruppe, kriterier for bevilling samt opfølgingspraksis, visitationsmyndighed, sagsbehandlingspraksis og klagemulighed.</p> <p>Endvidere indeholder kvalitetsstandardens beskrivelse af egenbetaling, støttens varighed, krav til leverandøren og forventninger til borgeren.</p>	<p>Ingen kvalitetsstandard jf. kommunens egne oplysninger.</p>

<p>Kvalitetsstandard for SEL § 108 Længerevarende botilbud</p>	<p>Formaliseret kvalitetsstandard med beskrivelse af ydelsens lovgrundlag, formål, indhold, målgruppe, kriterier for bevilling samt opfølgingspraksis, visitationsmyndighed, sagsbehandlingspraksis og klagemulighed.</p> <p>Endvidere indeholder kvalitetsstandardens beskrivelser af egenbetaling og kompetencekrav til leverandør.</p>	<p>Ingen kvalitetsstandard jf. kommunens egne oplysninger.</p>	<p>Formaliseret og systematiseret kvalitetsstandard med beskrivelse af ydelsens lovgrundlag, formål, indhold, målgruppe, kriterier for bevilling samt opfølgingspraksis, visitationsmyndighed, sagsbehandlingspraksis og klagemulighed.</p> <p>Endvidere indeholder kvalitetsstandardens beskrivelse af egenbetaling, støttens varighed, krav til leverandøren og forventninger til borgeren.</p>	<p>Ingen kvalitetsstandard jf. kommunens egne oplysninger.</p>
--	---	--	---	--

Sammenligningens resultater, når det vedrører kommunernes konkrete og indholdsmæssige serviceniveau fremgår af nedenstående tabeller.

Tabel 2: Oversigt over vurdering af serviceniveau for § 85 Bostøtte

	Oversigt over serviceniveauet for § 85
Assens Kommune	<p>Udmåling af støtte sker efter lovgivningens krav i kombination med en rehabiliterende tilgang med udgangspunkt i en vurdering af borgerens funktionsniveau inden for tre områder, herunder støtte og hjælp til pleje og omsorg, personlige opgaver samt praktiske opgaver.</p> <p>I kvalitetsstandarden beskrives formålet med at yde støtte inden for de tre områder, mens det konkrete indhold og omfang i ydelsen specificeres i tildelingsmodellen. Støttens omfang fastsættes efter 16 niveauer med hertil vejledende timetal mellem 1 og 65 timer. Ydelsespakkerne opdeles i kategorierne 'Let støtte' (niveau 1-3 med 1-3 timers støtte), 'Moderat støtte' (niveau 4-6 med 5-7,5 timers støtte), 'Omfattende støtte' (niveau 7-10 med 10,5 til 18,75 timers støtte) samt 'Massiv støtte' (niveau 11-16 med 22,5 til 65 timers støtte). Støtte, der tildeles ud fra niveau 1-6 ydes i borgers eget hjem med højst 7,5 timers ugentlig støtte. For niveau 7-16 gælder, at støtten her ydes i botilbud med eller uden døgndækning. I tildelingsmodellen beskrives indsatsniveauets funktion, eksempelvis 'Egenomsorg', 'Kommunikation' og 'Mobilitet' samt hertil mulige indsatser, eksempelvis støtte til kropspøje, dialog og støtte til at færdes med transportmidler.</p> <p>Der udfærdiges efter tre måneder en status, ligesom der efter tre måneder følges op på bevillingen med baggrund i § 141-handleplan. Herefter sker opfølgning årligt, med mindre andet aftales eller ved akut behov.</p>
Faaborg-Midtfyn Kommune	<p>Udmåling af støtte sker efter lovgivningens krav i kombination med en rehabiliterende tilgang.</p> <p>Der er i kvalitetsstandardens fastsat hvilke aktiviteter der er omfattet af støtten ligesom støttens omfang angives med henholdsvis maksimalt 15 timer ugentlige støttetimer med en ATA-tid for støttens omfang på 10,5 timer. Støttens omfang kan dog udvides via en særforanstaltning. Faaborg-Midtfyn Kommune har endnu ikke udarbejdet tildelingsmodel, hvorfor vurderingen alene beror på kvalitetsstandardens.</p> <p>Opfølgning foretages efter behov med udgangspunkt i § 141-handleplanen.</p>
Haderslev Kommune	<p>Udmåling af støtte sker efter lovgivningens krav i kombination med en rehabiliterende tilgang.</p> <p>Der er fastsat ni ydelsespakker for støttens omfang, som bevilliget ATA-timeantal, som dog kan fraviges efter en konkret individuel vurdering. Ydelsespakkerne indeholder mellem 0 timer (2 pakker med telefonisk kontakt og bl.a. frivilligcenter), ½-1 time, 2-3 timer, 4-5 timer, 6-8 timer eller døgnbotilbud (3 pakker) pr. uge. I kvalitetsstandardens og ydelseskataloget beskrives de aktiviteter, som støtten kan bestå af samt hvilke indsatsområder støtten kan gives indenfor, fx hverdagens struktur, netværksdannelse, misbrug, økonomi og sundhed mv.</p> <p>Opfølgning sker efter tre måneder, herefter løbende indenfor 1-12 måneder.</p>
Varde Kommune	<p>Udmåling af støtte sker efter lovgivningens krav i kombination med en rehabiliterende tilgang og efter en vurdering af borgerens funktionsniveau.</p> <p>Det er i kvalitetsstandardens beskrevet hvilke aktivitetstyper, der er omfattet af ydelsen, fx praktiske opgaver i hjemme, kommunikation, egen omsorg, samfundsliv mv. Kommunens ydelseskatalog for § 85 støtte i hjemmet har fastsat fem niveauer for støtte med dertilhørende pakker: 'forebyggende', 'let', 'moderat', 'omfattende' og 'massiv'. Pakkerne starter ved op til en times ugentlige støtte med maksimalt 40 minutters ATA-tid og slutter ved 9-12 timers ugentlig støtte med maksimalt 360-480 minutters støtte. Pakkernes indhold konkretiseres i forhold til hvilke indsatser der ligger i de fem forskellige pakker, eksempelvis støtte til praktiske færdigheder, økonomi og social adfærdstræning.</p>

	<p>Der er i ressourcetildelingsmodellen fastsat yderligere otte ydelsespakker for omfanget af socialpædagogisk støtte eller sundhedsfaglige indsatser ydet på botilbud. Ydelsespakkerne indeholder en fast timespænd og 'springer' med 7 timer for hver pakke. Således starter pakke A med et timespænd på 7-13,9 timers ugentlig støtte, pakke B indeholder 14-20,9 timers støtte, mens pakke H indeholder 56-62,9 times ugentlig støtte. Efter en konkret vurdering kan der ydes mere end 63+ timer til de mest plejekrævende borgere. Pakkernes indhold konkretiseres i forhold til hvad borgeren kan forvente at modtage på dagtilbuddet, eksempelvis støtte til strukturering, hygiejne og konflikthåndtering mv.</p> <p>Opfølgning sker ved væsentlige ændringer i borgerens behov, dog mindst en gang om året ligesom borgerens handleplan efter § 141 justeres efter behov, dog mindst en gang årligt.</p>
Vejens Kommune	<p>Udmåling af støtte sker efter en vurdering af borgerens funktionsniveau understøttet af en rehabiliterende tilgang.</p> <p>Der er i pakkebeskrivelsen beskrevet syv borgermålgrupper med dertilhørende syv ydelsespakker, herunder hvilke mulige ydelser og herunder hvilke handlingsmuligheder der ligger heri. De syv ydelsespakker indeholder op til 14 mulige ydelser, herunder psykisk støtte, økonomi og post, praktiske opgaver, personlig pleje samt måltider og ernæring med herunder udspecificerede forslag til konkrete handlinger værende eksempelvis vejledning til af- og påklædning, vejledning til bolighygiejne og bisidderfunktion. Der angives endvidere i pakkebeskrivelsen hvilke handlinger, der <i>ikke</i> er omfattet af ydelsen. Den variable brugertid er ikke angivet i tildelingsmodellen.</p> <p>Opfølgning sker med udgangspunkt i § 141-handleplanen.</p>

Tabel 3: Oversigt over vurdering af serviceniveau for § 107

	Oversigt over serviceniveau for § 107
Assens Kommune	<p>Udmåling af støtten sker efter lovgivningens krav i kombination med en rehabiliterende tilgang.</p> <p>Der er ikke i kvalitetsstandarder beskrevet, hvilket indhold og aktiviteter, der er omfattet af botilbuddet ligesom omfanget af støtten ikke er beskrevet men støttens omfang (niveau 7-16 med eller uden døgndækning) og funktion er beskrevet i tildelingsmodellen jf. ovenfor i tabellen vedr. § 85.</p> <p>Endvidere beskrives det, at der ikke sættes periodemæssige afgrænsninger for det midlertidige ophold.</p> <p>Opfølgning sker en gang årligt med udgangspunkt handleplanen, med mindre kortere intervaller aftales.</p>
Faaborg-Midtfyn Kommune	<p>Udmåling af støtten sker efter lovgivningens krav i kombination med en rehabiliterende tilgang.</p> <p>Botilbuddet bevilges som udgangspunkt for et år med mulighed for forlængelse indeholdt socialpædagogisk støtte 15 timers ugentlig støtte i gennemsnit pr. beboer. Ved behov for yderligere støtte aftales dette i forbindelse med visitation eller opfølgning. Det er i kvalitetsstandarder også beskrevet hvilke aktivitetstyper, der er omfattet af ydelsen. Dette omfatter blandt andet personlig og praktisk hjælp, træning, ledsagelse og socialt samvær.</p> <p>Opfølgning sker på et årligt handleplansmøde, hvor handleplanen genvurderes.</p>
Haderslev Kommune	Der foreligger ingen beskrivelse af serviceniveauet, som følge af manglende kvalitetsstandard (jf. kommunens egne oplysninger).
Varde Kommune	Udmåling af støtten sker efter lovgivningens krav i kombination med en rehabiliterende tilgang.

	<p>Der sættes ikke tidsmæssige grænser for ophold, der i stedet afhænger af hvornår formålet med opholdet er opnået. Det beskrives i kvalitetsstandarden, at indholdet af støtten er varierende og tilrettelægges ud fra borgerens ressourcer og behov. Det er i kvalitetsstandarden beskrevet hvilke aktivitetstyper, der er omfattet af ydelsen. Dette omfatter blandt andet praktiske opgaver i boligen, egenomsorg, kommunikation og mobilitet. Der er i ressourcetildelingsmodellen fastsat otte ydelsespakker for omfanget af socialpædagogisk støtte eller sundhedsfaglige indsatser ydet på botilbud jf. kommunens tildelingsmodel, som beskrevet i tabellen for § 85.</p> <p>Opfølgning sker senest tre måneder efter støttens opstart med udgangspunkt i handleplanen og herefter ved ændringer i borgerens behov og funktionsniveau, dog mindst en gang årligt.</p>
Vejen Kommune	<p>Der foreligger ingen kvalitetsstandard med beskrivelse af serviceniveauet (jf. kommunens egne oplysninger), men tildelingsmodellen indeholder syv ydelsespakker for § 85 social pædagogisk bistand med op til 14 mulige ydelser, som leveres i såvel eget hjem som i botilbud jf. kommunens tildelingsmodel, som beskrevet i tabellen for § 85.</p>

Tabel 4: Oversigt over vurdering af serviceniveau for § 108

	Oversigt over kvalitetsstandard for § 108
Assens Kommune	<p>Udmåling af støtten sker efter lovgivningens krav i kombination med den rehabiliterende tilgang.</p> <p>Kvalitetsstandarden beskriver hvad indholdet i ydelsen som udgangspunkt dækker over og præciserer endvidere, at da der er tale om døgnophold, vil støtten tilrettelægges efter en faglig vurdering og i dialog med borgeren. Støttens omfang og funktion vedrørende § 108 tilbud leveres som niveau 7-16 jf. tildelingsmodellen jf. ovenfor i tabellen vedrørende § 85 støtte.</p> <p>Opfølgning sker en gang årligt med udgangspunkt i handleplanen, med mindre kortere intervaller aftales.</p>
Faaborg-Midtfyn Kommune	<p>Der foreligger ingen beskrivelse af serviceniveauet, som følge af manglende kvalitetsstandard (jf. kommunens egne oplysninger).</p>
Haderslev Kommune	<p>Der foreligger ingen beskrivelse af serviceniveauet, som følge af manglende kvalitetsstandard (jf. kommunens egne oplysninger).</p>
Varde Kommune	<p>Udmåling af støtten sker efter lovgivningens krav i kombination med den rehabiliterende tilgang.</p> <p>Det er i kvalitetsstandarden fastsat de aktivitetstyper, der er omfattet af ydelsen og endvidere præciseret, at støtten i et længerevarende botilbud tilrettelægges ud fra borgerens ressourcer og behov med udgangspunkt i de fastsatte mål. Aktivitetstyper omfatter eksempelvis praktiske opgaver i boligen, egenomsorg, socialt liv, sundhed mv. Der er i ressourcetildelingsmodellen fastsat otte ydelsespakker for omfanget af socialpædagogisk støtte eller sundhedsfaglige indsatser ydet på botilbud jf. kommunens tildelingsmodel, som beskrevet i tabellen for § 85.</p> <p>Opfølgning sker efter tre måneder med udgangspunkt i handleplanen. Herefter følges der op mindst en gang årligt eller ved ændringer i behov eller funktionsniveau.</p>
Vejen Kommune	<p>Der foreligger ingen kvalitetsstandard med beskrivelse af serviceniveauet (jf. kommunens egne oplysninger), men tildelingsmodellen indeholder syv ydelsespakker for § 85 social pædagogisk bistand med op til 14 mulige ydelser, som leveres i såvel eget hjem som i botilbud jf. kommunens tildelingsmodel, som beskrevet i tabellen for § 85.</p>

6.2 BTP-MÅLING

I det følgende vises BTP-målingens resultater for aftenvagten for Pilebakken, Stærevænget og Lindebjerg.

6.2.1 Aftenvagt

Direkte og indirekte tid	Pilebakken	Stærevænget	Team 1 Lindebjerg	Team 2 Lindebjerg	Team 3 Lindebjerg	Team 4 Lindebjerg	Team 5 Lindebjerg
Personlig pleje, støtte og opsøgende kontakt (f.eks. hjælp til bad, personlig hygiejne mv.)	24%	2%	11%	12%	11%	24%	18%
Måltider	20%	3%	10%	7%	9%	16%	17%
Praktiske gøremål (f.eks. rengøring, tøjvask, opvask mv.)	5%	2%	7%	4%	5%	8%	5%
Sundhedsfaglige opgaver	1%	0%	1%	1%	2%	1%	2%
Kontakt og samvær	9%	9%	13%	16%	7%	4%	6%
Individuelle aktivitetstilbud-	1%	0%	1%	2%	3%	1%	1%
Fysisk tilstedeværelse - psykisk assistance-beredskab- til rådighed	5%	2%	10%	18%	4%	2%	3%
Transport og kørsel med borgerne	1%	1%	0%	0%	1%	2%	0%
Andre borgerrettede opgaver	4%	9%	6%	3%	3%	3%	1%
Direkte tid	69%	28%	59%	62%	44%	61%	54%
Fysisk tilstedeværelse (kontakt og samvær med flere borgere)	8%	19%	7%	8%	13%	8%	9%
Fælles aktiviteter	1%	20%	1%	2%	9%	2%	2%
Fælles transport	0%	2%	0%	0%	3%	1%	0%
Fælles måltider	6%	8%	1%	1%	8%	5%	2%
Brugerrettet tid - gruppe	15%	49%	9%	11%	33%	15%	12%

Øvrig tid	Pilebakken	Stærevænget	Team 1 Lindebjerg	Team 2 Lindebjerg	Team 3 Lindebjerg	Team 4 Lindebjerg	Team 5 Lindebjerg
Møder	0%	2%	0%	1%	0%	0%	0%
Kurser og uddannelse	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Vejledning af kollegaer	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Pauser og personlig tid	6%	2%	7%	5%	3%	6%	7%
Øvrige opgaver (TR, AMR osv.)	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%
Transport (transport til/fra borger, møder mv.)	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%
(Tværfagligt samarbejde	0%	2%	0%	1%	0%	0%	0%
Sundhedsfaglige opgaver2	0%	0%	1%	1%	0%	1%	1%

Øvrig tid	Pilebakken	Stære- vænget	Team 1 Lindebjerg	Team 2 Lindebjerg	Team 3 Lindebjerg	Team 4 Lindebjerg	Team 5 Lindebjerg
Møder vedr. beboere (f.eks. supervision, planlægning, teammøder, pårørendeopringninger, overlap mv.)	2%	5%	5%	5%	7%	4%	9%
Faglig udvikling og faglig sparring mv.	0%	7%	7%	8%	5%	4%	7%
Øvrig administration og fælles praktiske opgaver (f.eks. rengøring, oprydning fæl. Arealer)	3%	3%	5%	3%	3%	4%	3%
Anden ikke-borgerrettet tid (fx udfyldelse af skema til tidsregistrering mv. håndværker, pedel)	3%	2%	4%	2%	3%	3%	3%
Arbejdstidsplanlægning/	1%	0%	1%	0%	1%	1%	1%
Beredskabstid og ventetid (f.eks. ved nattevagter, aflysninger, venten på borger, kolleger eller lign.)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Møder, der ikke vedrører enkelte beboere	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%
Øvrig tid	16%	23%	32%	27%	23%	24%	34%

6.2.2 Nattevagt (Lindebjerg)

I det følgende vises BTP-målingens resultater for aftenvagten for Lindebjerg.

Direkte og indirekte tid	Team Nat Lindebjerg
Personlig pleje, støtte og opsøgende kontakt (f.eks. hjælp til bad, personlig hygiejne mv.)	39%
Måltider	0%
Praktiske gøremål (f.eks. rengøring, tøjvask, opvask mv.)	0%
Sundhedsfaglige opgaver	0%
Kontakt og samvær	0%
Individuelle aktivitetstilbud-	0%
Fysisk tilstedeværelse - psykisk assistance- beredskab- til rådighed	35%
Transport og kørsel med borgerne	0%
Andre borgerrettede opgaver	0%
Direkte tid	74%
Fysisk tilstedeværelse (kontakt og samvær med flere borgere)	0%
Fælles aktiviteter	0%
Fælles transport	0%
Fælles måltider	0%
Brugerrettet tid - gruppe	0%

Øvrig tid	Team Nat Lindebjerg
Møder	0%
Kurser og uddannelse	0%
Vejledning af kollegaer	0%
Pauser og personlig tid	0%
Øvrige opgaver (TR, AMR osv.)	4%
Transport (transport til/fra borger, møder mv.)	17%
(Tvær)fagligt samarbejde	0%
Sundhedsfaglige opgaver2	0%
Møder vedr. beboere (f.eks. supervision, planlægning, teammøder, pårørendeopringninger, overlap mv.)	3%
Faglig udvikling og faglig sparring mv.	0%
Øvrig administration og fælles praktiske opgaver (f.eks. rengøring, oprydning fæl. Arealer)	0%
Anden ikke-borgerrettet tid (fx udfyldelse af skema til tidsregistrering mv. håndværker, pedel)	1%
Arbejdstids-planlægning/	0%
Beredskabstid og ventetid (f.eks. ved nattevagter, aflysninger, venten på borger, kolleger eller lign.)	0%
Møder, der ikke vedrører enkelte beboere	0%
Øvrig tid	26%

6.2.3 Aftenvagt, Skovvangen

I det følgende vises resultaterne af BTP-målingen for aftenvagten på Skovvangen.

	Aftenvagt
Støtte ved mad og måltider	6%
Adfærdstræning	1%
Støttende samtaler	2%
Observation	1%
Træning i socialt samvær	2%
Kontakt og samvær	14%
Individuelle aktivitetstilbud - fritidstilbud	3%
Fysisk tilstedeværelse	3%
Støtte til medicin	2%
Akut-lejlighed	0%
Transport og kørsel med borgerne	1%
Akuttelefon	1%
Særforanstaltning	0%
Andre beboerrettede opgaver	3%
Direkte tid	39%
Fysisk tilstedeværelse (kontakt og samvær med flere borgere)	22%
Fælles aktiviteter	2%
Konflikthåndtering	0%
Træning i socialt samvær - flere beboere	1%
Fælles måltider	4%
Brugerrettet tid - gruppe	28%
Møder vedr. beboere	8%

Kurser og uddannelse	0%
Vejledning af kollegaer	1%
Pauser og personlig tid	4%
Transport (til/fra borger, møder)	0%
(Tvær)fagligt samarbejde in house	0%
(Tvær)fagligt samarbejde ex house	0%
Dokumentation, herunder dagbog	6%
Samarbejde med andre parter	0%
Faglig udvikling og faglig sparring mv.	3%
Øvrig administration og fælles praktiske opgaver (f.eks. rengøring, oprydning fæl. Arealer)	1%
Anden ikke-borgerrettet tid (fx udfyldelse af skema til tidsregistrering mv. håndværker, pedel)	3%
Medicindosering	1%
Beredskabstid og ventetid (f.eks. ved nattevagter, aflysninger, venten på borger, kolleger eller lign.)	0%
Møder der ikke vedrører den enkelte beboer	3%
Øvrig tid	3%
Øvrig tid	33%

6.2.4 Nattevagt, Skovvängen

I det følgende vises resultaterne af BTP-målingen for nattevagten på Skovvängen.

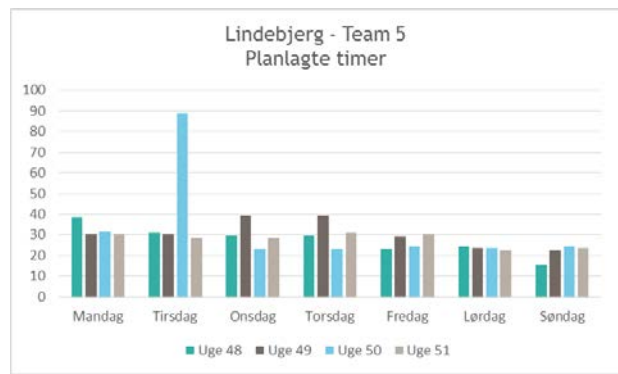
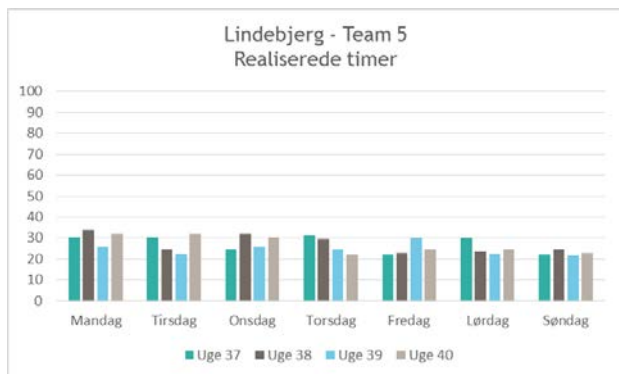
	Nattevagt
Støtte ved mad og måltider	0%
Adfærdstræning	0%
Støttende samtaler	3%
Observation	2%
Træning i socialt samvær	1%
Kontakt og samvær	14%
Individuelle aktivitetstilbud - fritidstilbud	0%
Fysisk tilstedeværelse	25%
Støtte til medicin	2%
Akut-lejlighed	0%
Transport og kørsel med borgerne	1%
Akuttelefon	3%
Særforanstaltning	0%
Andre beboerrettede opgaver	0%
Direkte tid	49%
Fysisk tilstedeværelse (kontakt og samvær med flere borgere)	1%
Fælles aktiviteter	0%
Konflikthåndtering	0%
Træning i socialt samvær - flere beboere	0%
Fælles måltider	0%
Brugerrettet tid - gruppe	2%
Møder vedr. beboere	5%

Kurser og uddannelse	0%
Vejledning af kollegaer	0%
Pauser og personlig tid	2%
Transport (til/fra borger, møder)	0%
(Tvær)fagligt samarbejde in house	0%
(Tvær)fagligt samarbejde ex house	0%
Dokumentation, herunder dagbog	6%
Samarbejde med andre parter	0%
Faglig udvikling og faglig sparring mv.	1%
Øvrig administration og fælles praktiske opgaver (f.eks. rengøring, oprydning fæl. Arealer)	4%
Anden ikke-borgerrettet tid (fx udfyldelse af skema til tidsregistrering mv. håndværker, pedel)	2%
Medicindosering	2%
Beredskabstid og ventetid (f.eks. ved nattevagter, aflysninger, venten på borger, kolleger eller lign.)	24%
Møder der ikke vedrører den enkelte beboer	0%
Øvrig tid	2%
Øvrig tid	49%

6.3 VAGTPLANSANALYSE

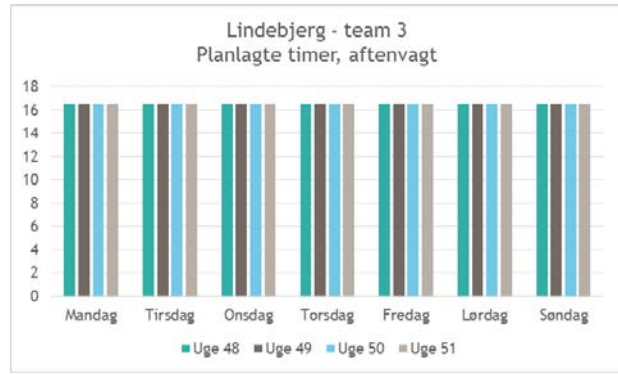
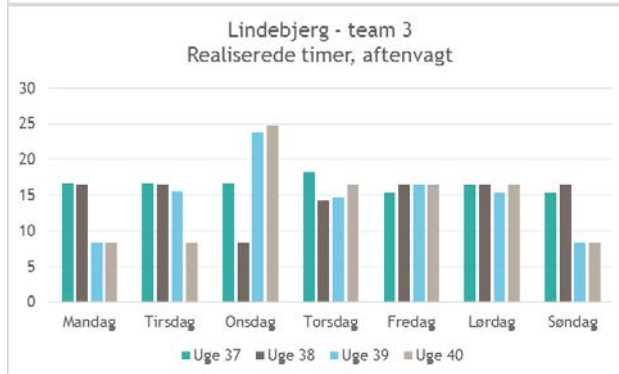
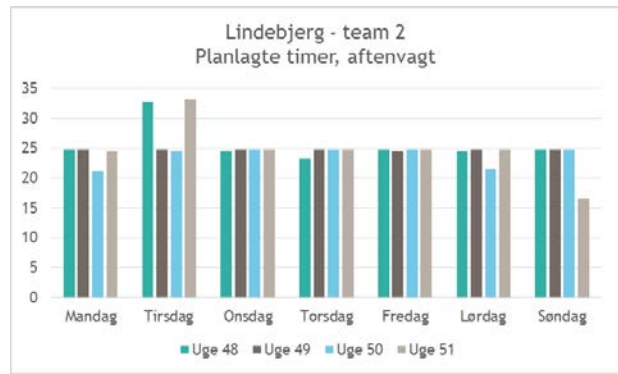
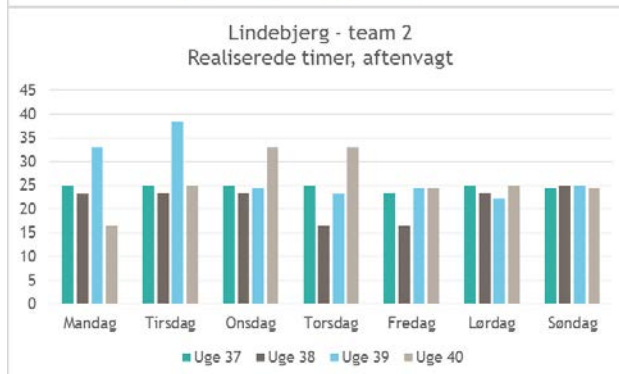
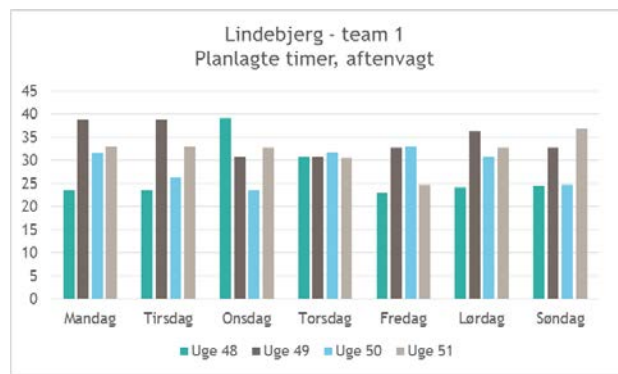
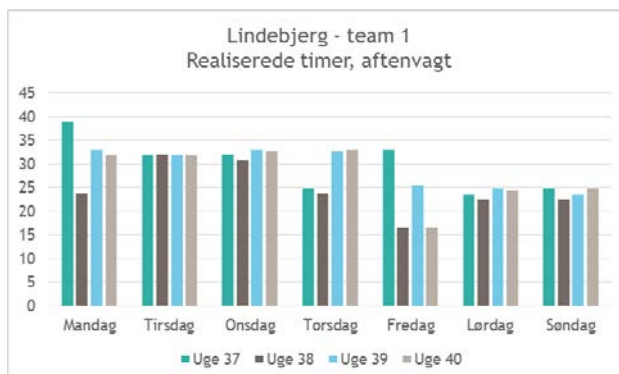
6.3.1 Lindebjerg: Dagvagt opdelt på de fem teams

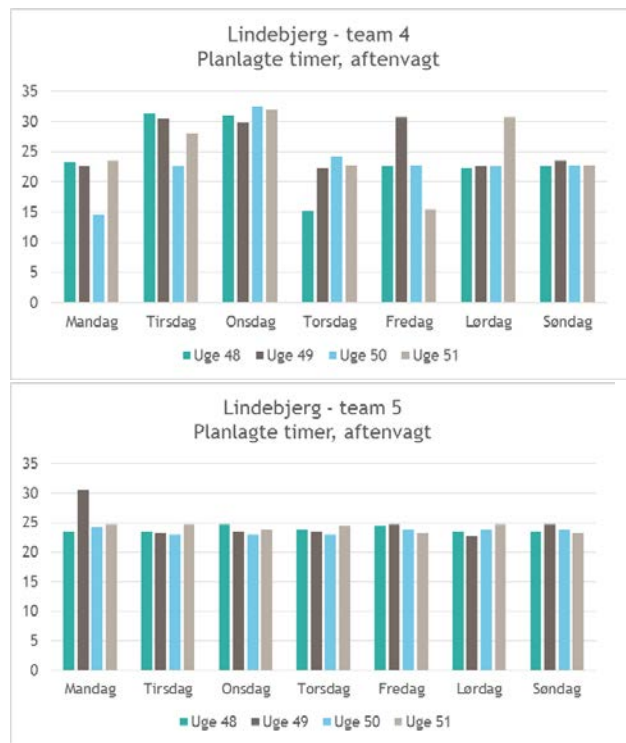
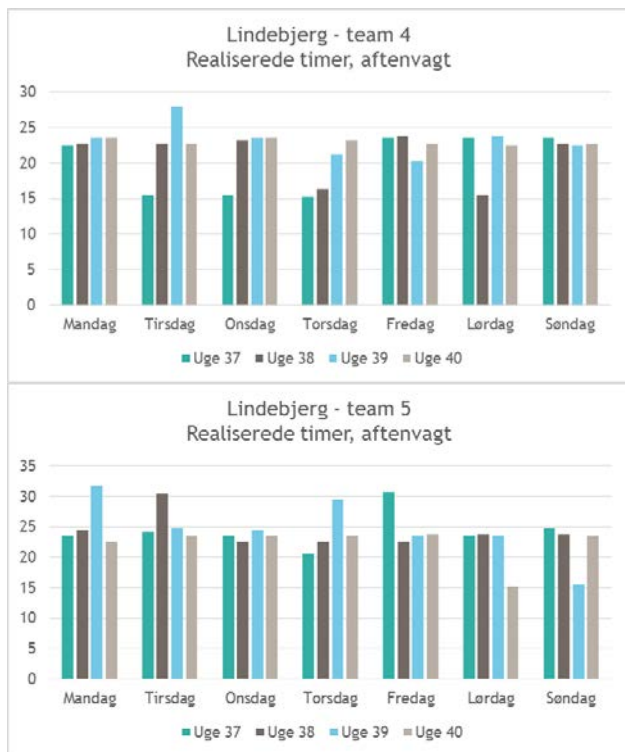




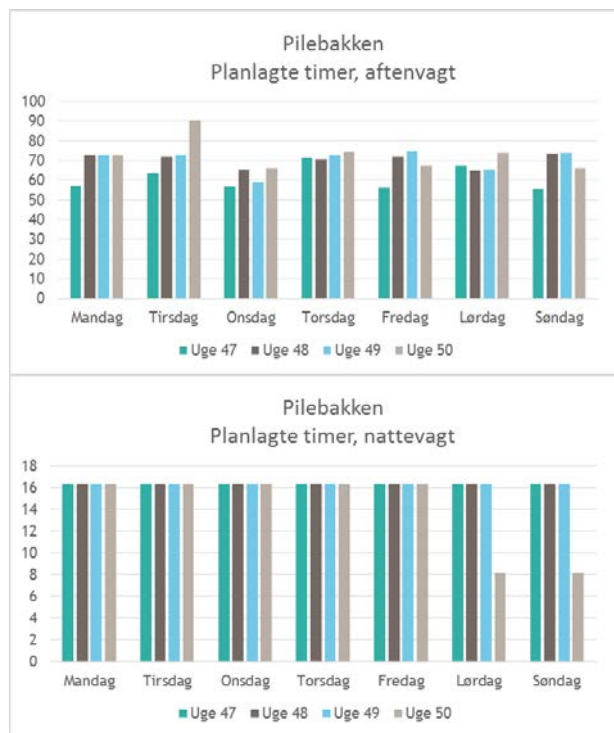
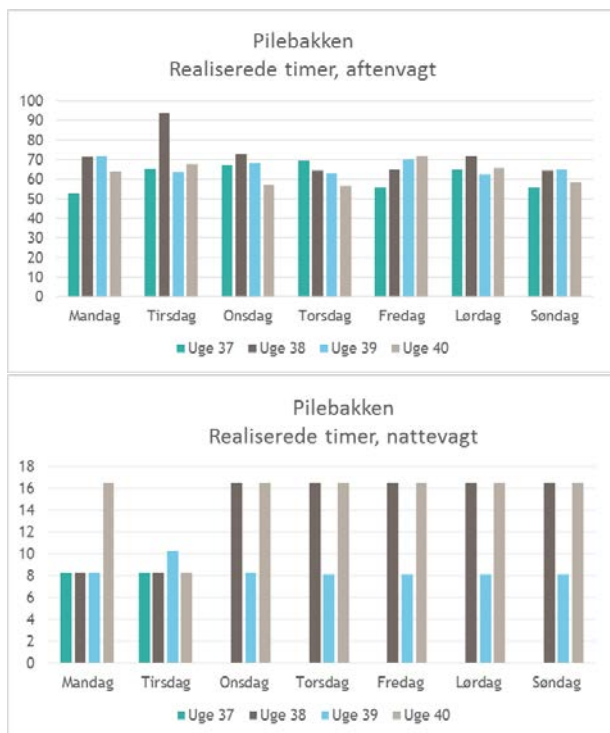
6.3.2 Lindebjerg: Aftenvagt opdelt på de fem teams

Materialet for nattevagten for Lindebjerg tilsvare ikke ugerne, der indgår i analysen og præsenteres derfor ikke i bilagsmateriaet.

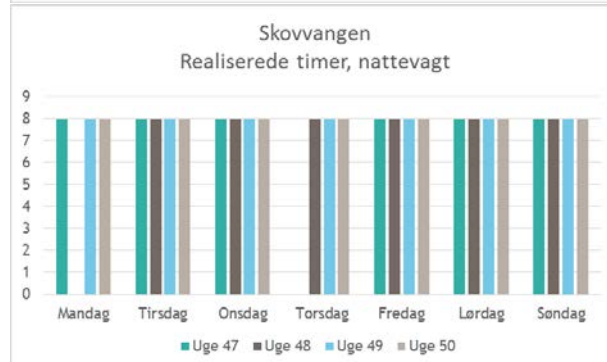
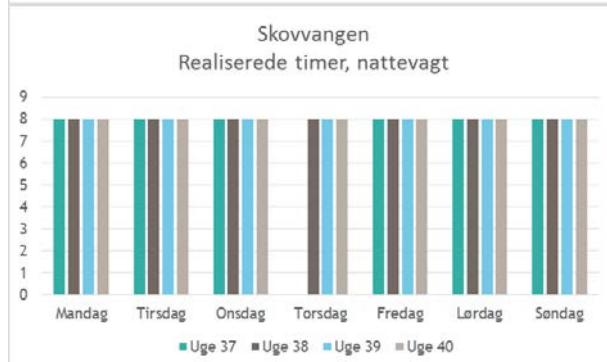
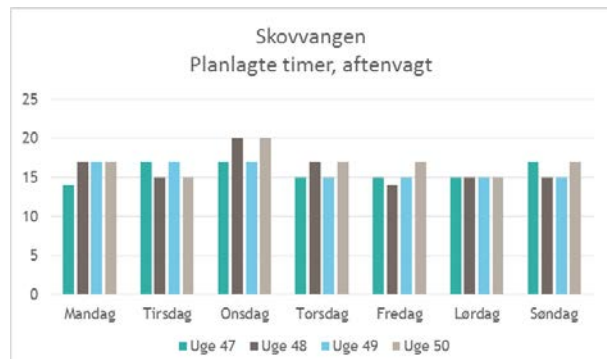
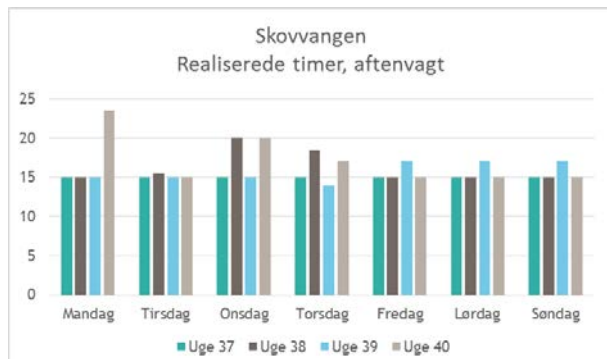




6.3.3 Pilebakken: Aften- og nattevagt



6.3.4 Skovvangen: Aften- og nattevagt



KONTAKT

PERNILLE N. KJERULFF
Partner

m: +45 24 29 50 94
e: pnk@bdo.dk

www.bdo.dk

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, en danskejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.100 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har godt 64.000 medarbejdere i 154 lande.

Copyright - BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, cvr.nr. 20 22 26 70.