

Status på Erhvervs-PhD projektet

*Anne Kirstine Svanholt
ErhvervsPhD-studerende
Randers Kommune, ØDF, KMD , COK og AAU*

Randers Kommune

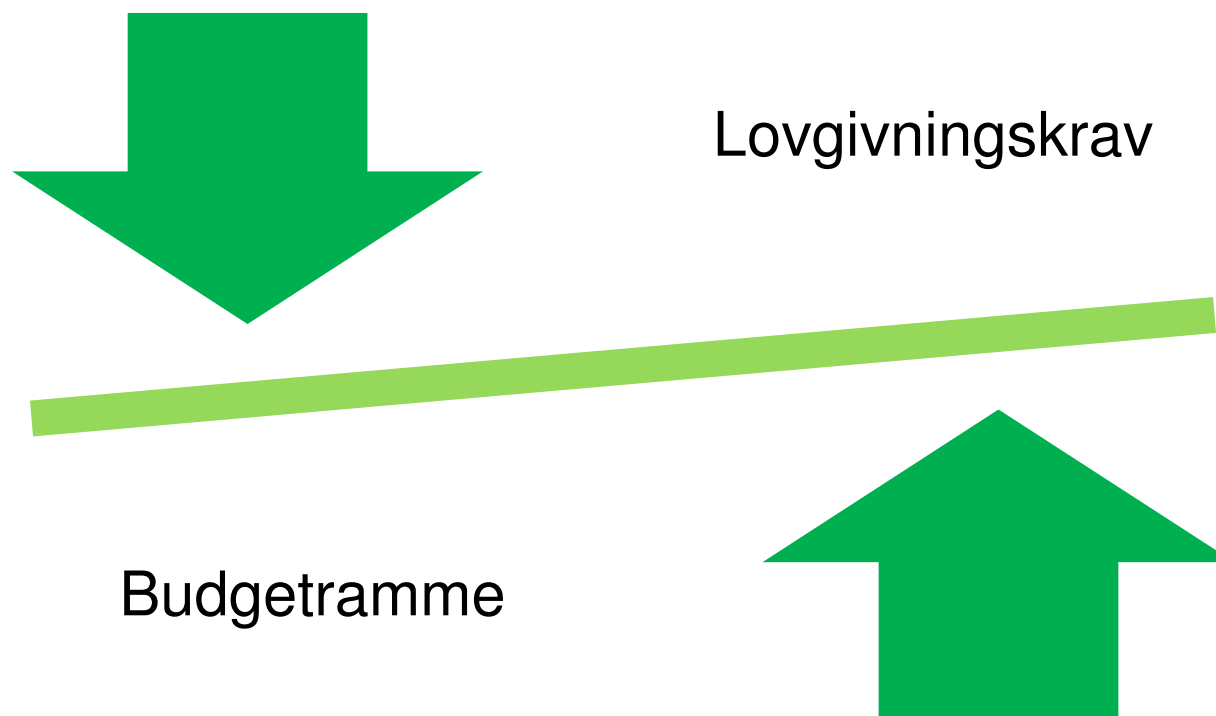


Forskningsprojekt i økonomistyring

- ErhvervsPhD projekt i økonomistyring på det specialiserede socialområde
- Projektet er blevet til i et samarbejde mellem:



Imødekomme modstridende mål



I stand til at balancere mellem stram budgettramme og faglige krav



Foreløbige konklusioner fra projektet

1. Solid og grundlæggende økonomistyring skaber rum til udvikling af faglighed og kvalitet
2. Faglig styring som kobles med værdier, strategier og målsætninger skaber bedre forudsætninger for budgetoverholdelse
3. Brugen af interaktiv styring som kobles med brug af prognoser og analyser skaber mulighed for at være på forkant med udviklingen og dermed prioritere og omlægge indsatsen fremfor panikløsninger og besparelser



Samspelet mellem muligheden for budgetoverholdelse og faglig styring

- Faglig styring kan medvirke med at skabe rammerne omkring den faglige opgaveløsning, som kan understøtte lederen i at holde budgettet og samtidig sikre den nødvendige kvalitet
- Lederen kan overlade mere autonomi i opgaveløsningen til sagsbehandlerne inden for rammerne af det faglige system
- Den faglige styring kan desuden bidrage til at økonomi og faglighed kobles og giver mening for sagsbehandlerne
- Lederen kan i stedet anvende mere af sin tid på faglig opfølgning og budget opfølgning med henblik på at kunne finansiere den næste nye sag



Skabelse af omkostningsbevidst adfærd hos fagpersonale

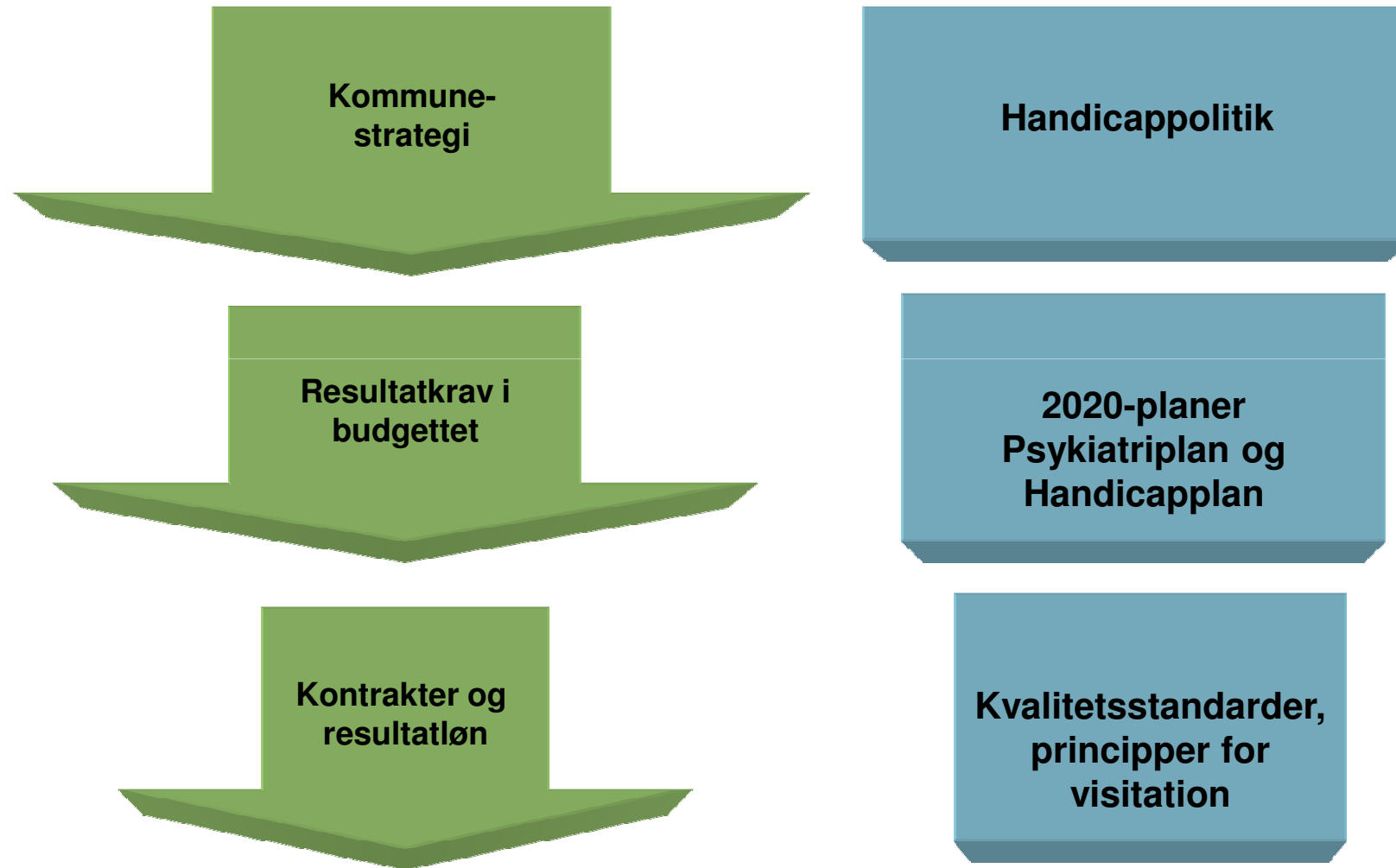
4. Ledernes fokus på værdier og holdninger i kommunikationen af økonomiske nøgletal har afgørende betydning for de professionelle aktørers opfattelse af betydningen af økonomi

- Fælles for lederne er, at de fremhæver en bestemt model som de især oplever er med til at skabe omkostningsbevidst adfærd:
 - Økonomiske nøgletal som kommunikeres med udgangspunkt i faglige værdier som vækker genklang hos fagpersonalet.
 - Er der udelukkende fokus på værdier bliver det for abstrakt. Fokuseres der tilgængæld primært på økonomi med udgangspunkt i en ledelsesmæssig accountability opleves det hurtigt som fjernt og måske endda provokerende.



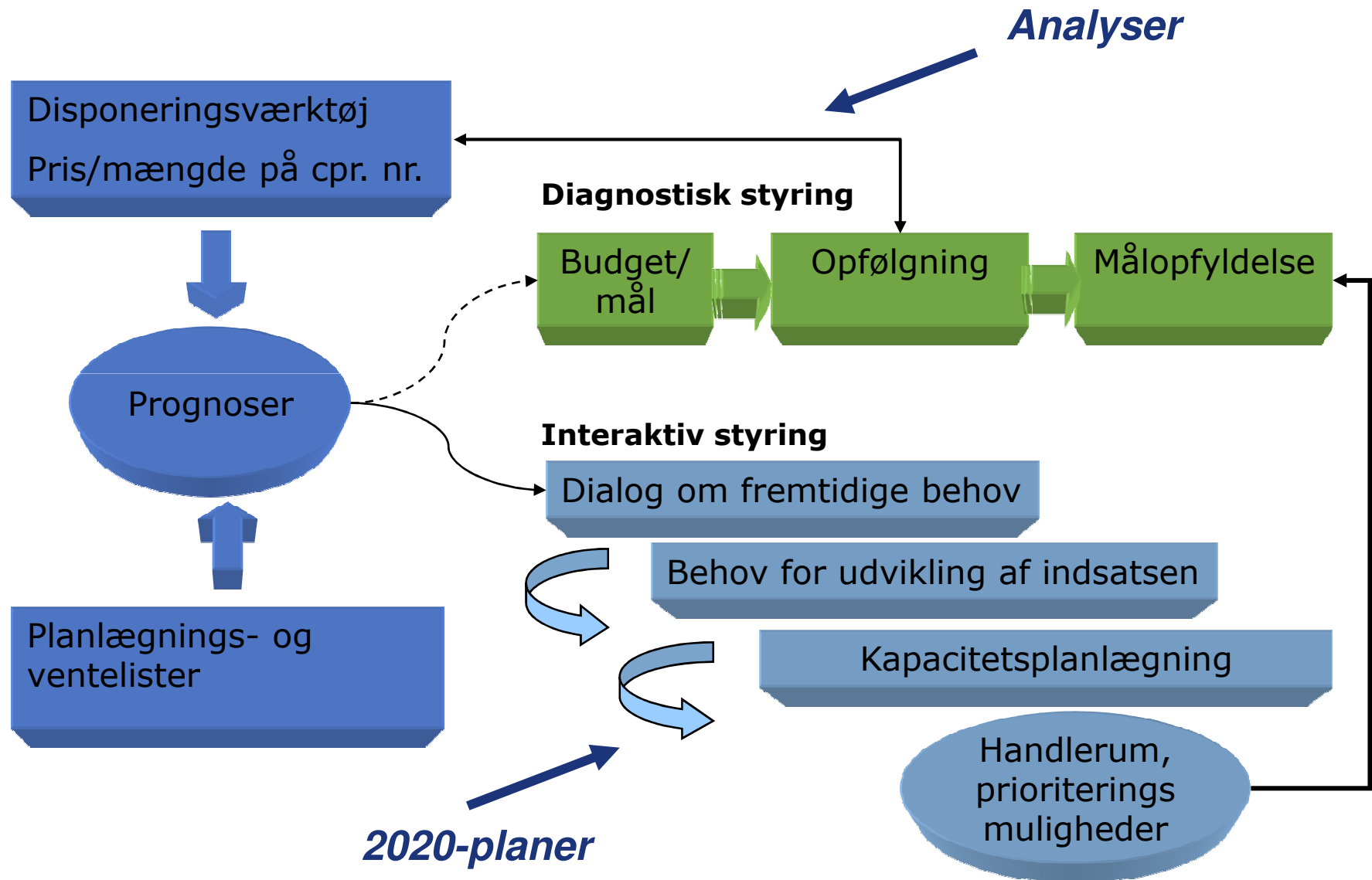
Strategi, værdier og alignment

Politiske beslutninger

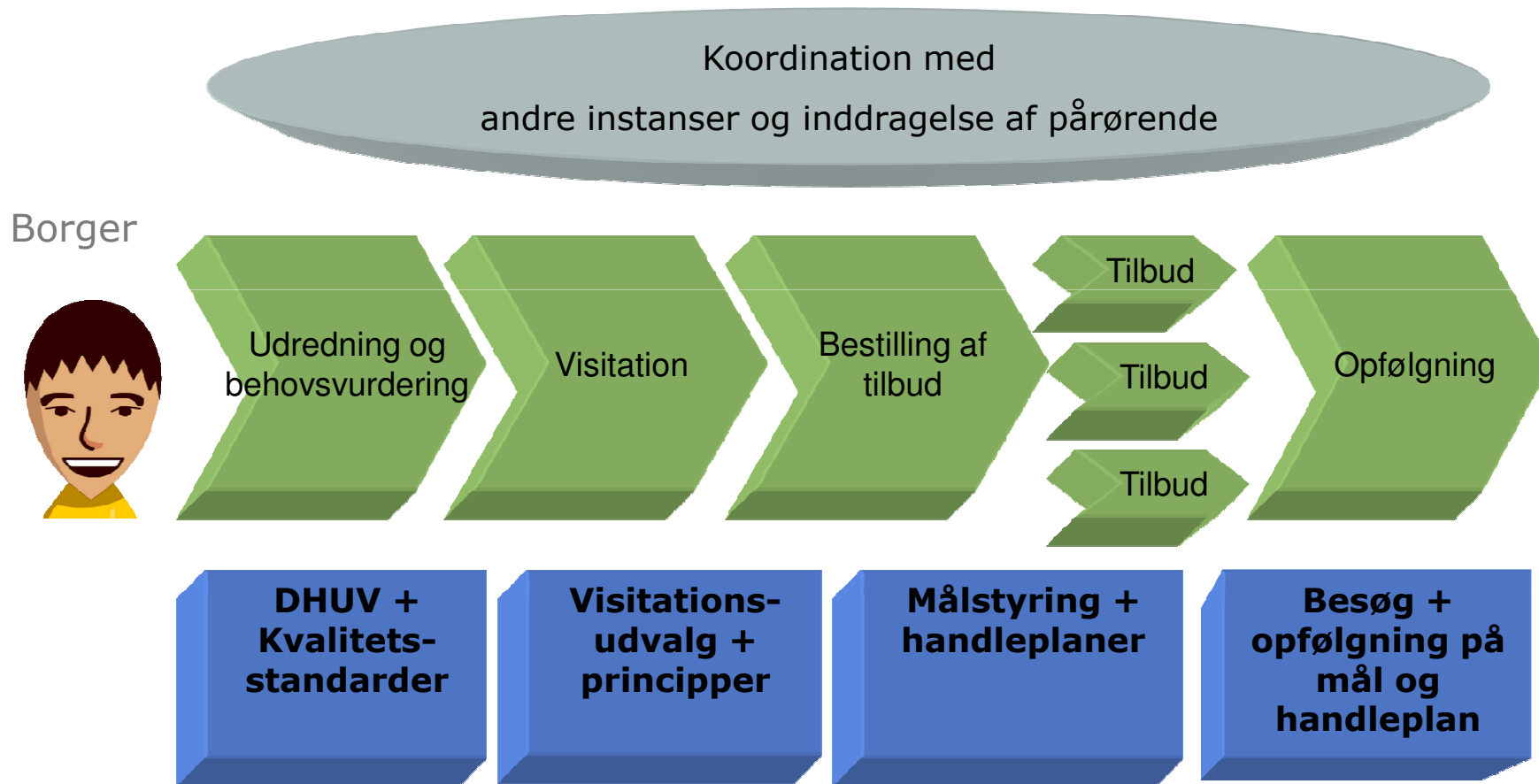


Daglig drift

Forudsigelig målopfyldelse og evnen til at identificere og respondere på ændrede betingelser



Faglig styring og grænser for adfærd



Faglig styring

- Klare forventninger til, at sagsbehandlerne tænker i både pris og kvalitet i overensstemmelse med værdier og rammer i arbejdet – *der er altid lavet beregning af pris i forbindelse med visitation*
- Fokus på at skabe præcision og klarhed i visitationen, f.eks. gennem målstyring i forbindelse med visitation, som betyder, at der er klarhed omkring den pædagogiske indsats der er behov for samt forventede varighed og opfølgning
- Løbende opfølgning i sager med fokus på, at der altid er match mellem behov og tilbud og sammenhæng mellem pris og kvalitet – *herunder sikring af, at borgeren rent faktisk får de ydelser de er visiteret til*
- Det er ok at snakke økonomi og penge – også som sagsbehandler!
- Fagspecialist/teamleder, som kvalitetssikrer behovsvurderinger og afgørelser
- Løbende fokus på udvikling af faglighed og på brugen af og udviklingen af metoder, redskaber og principper.



Kvalitetsstandard (VUM og Målstyring)

Grænsesættende styring:

Tydeliggør rammer og begrænser mulighederne for gå nye veje ved at etablere "spilleregler" i forhold til hvad der er acceptabelt, og ved at identificere handlinger og faldgruber, som medarbejdere skal undgå

Medarbejderne kan sættes fri i opgaveløsningen fordi rammen sikrer retning og spilleregler

Kommunestrategi og 2020-planer

Holdnings- og værdistyring:

Benyttes til at fremme at organisationen opsøger nye løsninger og muligheder ved at kommunikere værdier, formål og retning samt at skabe commitment til organisationens målsætninger



Lederen får mere tid til faglig opfølgning og budgetopfølgning

- Løbende opdatering af købsbudget (dispositionsregnskab) i overensstemmelse med aktivitet.
- Løbende og systematisk opfølgning i alle sager med både faglige og økonomiske briller
 - Går hånd i hånd med krav om løbende budgetopfølgning - plan for finansiering ved forventning om store overskridelser
- Løbende udvælgelse af sager til mulig revisitation - belysning af sager ned på cpr. nr. ved brug af forskellige strategier:
 - Udvalgelse af de 10 dyreste sager
 - Udvalgelse af sager blandt de ældste borgere
 - Udvalgelse af 5 dyre sager i tilbud i andre kommuner
- Fokus på det langsigtede perspektiv gennem prognoser og analyser af kommende års udvikling
 - Går hånd i hånd med et generelt fokus i kommunen på det langsigtede perspektiv – en offensiv økonomistyring



De decentrale enheder

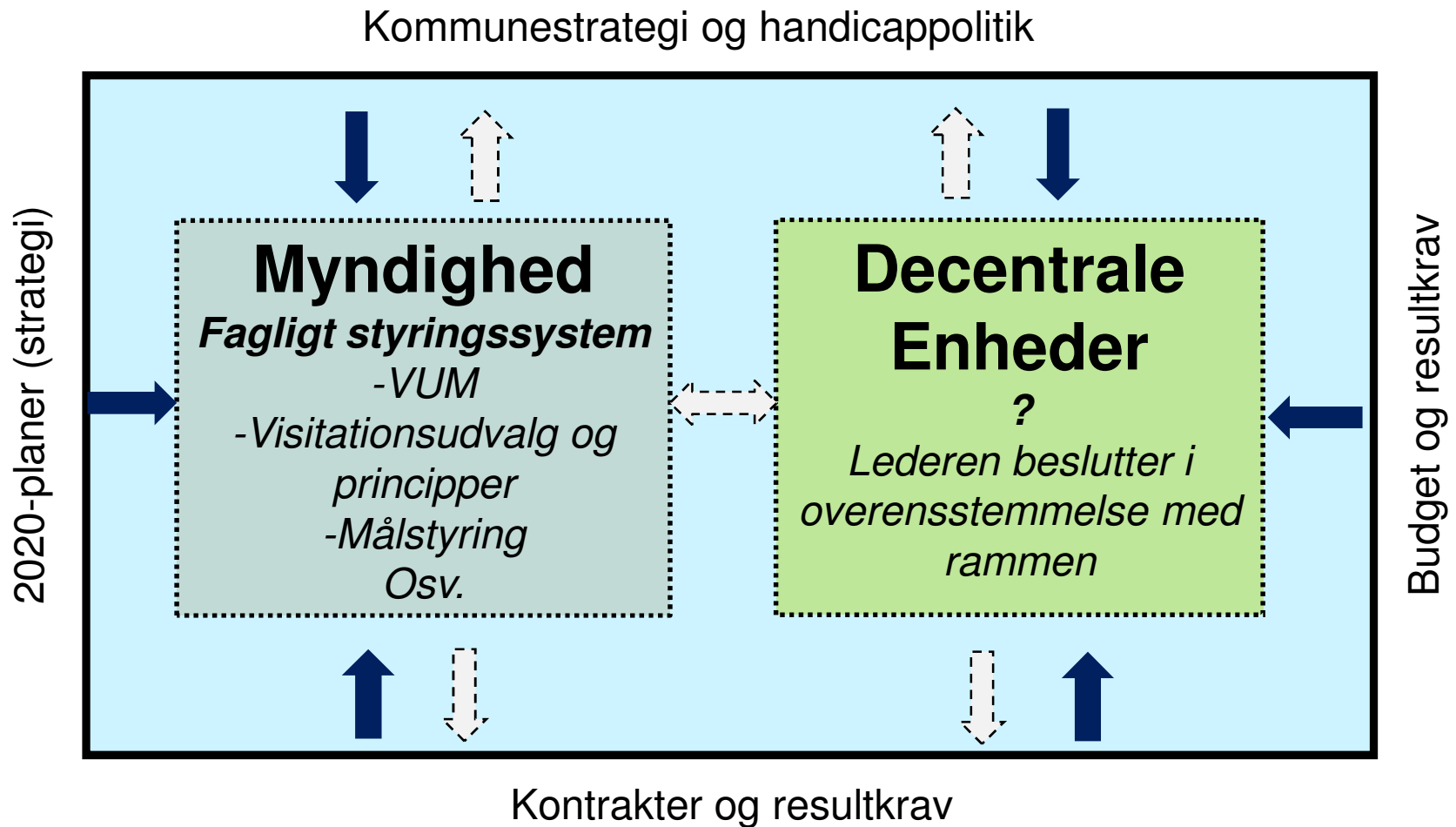


Lederens rolle er central

- De decentrale enheder er også underlagt en overordnet faglig styring gennem værdi- og holdningssystemet:
 - Kommunestrategi og handicappolitik
 - 2020 planer og resultatkrav i forbindelse med kontrakter
- Men der eksisterer ikke et konkret udformet fagligt system, som på myndighedsområdet og det er således mere op til den enkelte leder at beslutte hvordan den faglige styring skal tilrettelægges
- Tilbuddene er forskellige, både i størrelse, målgruppe og personaleforhold, så det giver "måske" også god mening at der ikke er udviklet et fælles fagligt styringssystem!
- Tilgængæld tyder det på, at lederne af de decentrale enheder bruger langt mere tid på faglig styring i daglig dagen end lederen af myndighedsenheden



Forskelle i faglig styring indenfor rammen



Udfordringer i den faglige styring

Mange af interviewede ledere fortæller at de bruger rigtig meget tid på styring der vedrører adfærd:

- Manglende forståelse af hvem man som medarbejder er til for – glemmer at borgeren er i centrum
 - Min egen situation bliver mere vigtig end at sikre kvalitet i levering af ydelser og service
 - Leverer ydelser på en måde som ikke er aftalt med ledelse og politikere og muligvis i strid med lovgivning
- Løbende fokus på hvordan man som medarbejder skal tale til borgerne samt håndtere konflikter mellem eller med borgere



Spørgsmål

E-mail: aks@business.aau.dk

Tak for i dag

