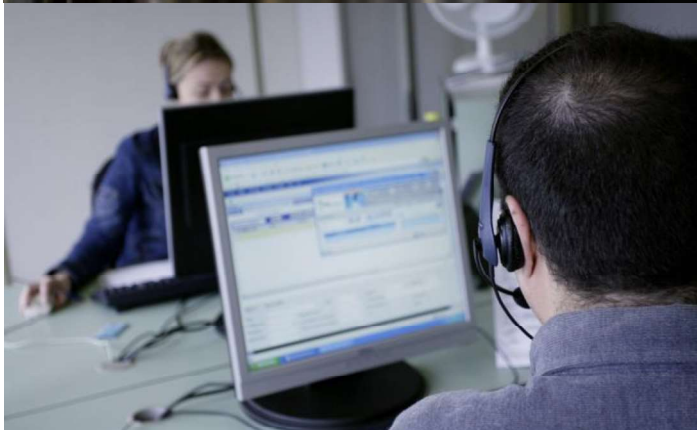


# Det specialiserede område i Ringsted



Ringsted  
Kommune

## Styringsstrategi



## Indhold

Indledning .....	1
Syv fælles principper for sagsbehandling og opgaveløsning.....	1
Hvordan er styringsstrategien blevet til.....	2
Fælles temaer og retning for udvikling af området de kommende år .....	2
Tema 1: Styring og kvalitet - organisatorisk og formel rammesætning .....	3
Tema 2: Prisforhandling og fælles tilgang til leverandører .....	5
Tema 3: Øget fokus på kvalitet og effekt i sagsbehandlingen .....	6
Tema 4: Ledelsesinformation .....	7
Tema 5: Bedre forebyggende indsatser.....	8
Tema 6: Udvikling af tilbudsvifte .....	9

## Indledning

Styringsstrategien på det specialiserede område er udarbejdet som følge af en byrådsbeslutning i april 2018. Styringsstrategien har til formål at sætte overordnede rammer og principper for den faglige og økonomiske styring af området i Ringsted Kommune. Styringsstrategien består af:

- Syv fælles principper for al sagsbehandling og opgaveløsning på det specialiserede område
- En langsigtet udviklingsplan, der består af en række anbefalinger til konkrete samt forebyggende tiltag til at forbedre kvalitet og styring på det specialiserede område.

Styringsstrategien er fælles og gælder på tværs for børne-, unge- og voksenområdet.

## Syv fælles principper for sagsbehandling og opgaveløsning

Styringsstrategiens syv principper for arbejdet på det specialiserede område i Ringsted Kommune er:

1. Al hjælp og støtte til borgere i Ringsted Kommune er båret af gode relationer og dialog mellem de professionelle og borgeren. Det er de professionelles opgave at sikre, at borgeren bliver mødt venligt og imødekommende, og at borgeren er oplyst om, hvilke muligheder og rettigheder borgeren har i forhold til deres konkrete behov for hjælp og støtte.
2. Der er altid et mål for al støtte og hjælp til udsatte børn/familier/borgere, at de i videst mulige omfang skal blive selvhjulpne og blive i stand til at håndtere deres eget liv. Der arbejdes altid med princippet "den nødvendige og tilstrækkelige indsats". Forebyggende indsatser udvikles, prioriteres og iværksættes. Ansvar for borgerens liv forbliver, i videst muligt omfang, altid hos borgeren/forældrene - hjælp og støtte ydes i forhold til dette.
3. Der er udarbejdet kvalitetsstandarder på alle ydelser, der præciserer serviceniveauet for borgere, der har behov for ydelser på de specialiserede områder. Der skal altid ske en individuel vurdering af borgerens behov. Kvalitetsstandarder skal sikre en ensartet behandling af borgere og sikre en hurtigere og bedre sagsbehandling.
4. Al visitation til foranstaltninger på det specialiserede område skal være veldokumenteret i forhold til borgerens behov, være økonomisk og fagligt funderet og inddrage borgeren i videst muligt omfang. Der skal under sagsbehandlingen altid være flere alternativer til iværksættelse af en foranstaltning.
5. Borgeren skal, hvor det giver mening, have mulighed for at bevare kontakten til netværk, ligesom dialog om faglighed og indsats overfor borgeren er langt mere tilgængelig, når der er en fysisk nærhed til de professionelle, der skal varetage borgerens sag. Der anvendes primært tilbud, der er beliggende i Ringsted Kommune, når dette kan imødekomme borgerens behov for hjælp og støtte.
6. Med henblik på at sikre den bedst mulige effekt for borgeren af den hjælp og støtte, der iværksættes - og samtidig sikre den nødvendige sammenhæng imellem takst og kvalitet i tilbuddet til den enkelte borger - skal der ske en systematisk og hyppig opfølgning på foranstaltningerne. Det er en forudsætning, at der altid er sammenhæng mellem takst, kvalitet og borgerens behov i alle tilbud. Det er altid målet, at borgere skal opleve en helhedsorienteret og rehabiliterende indsats omkring deres sag.

7. Det er den faglige ledelses - og den enkelte fagprofessionelles - ansvar at sikre, at der er sammenhæng i mellem Ringsted Kommunes forpligtigelse til at tilbyde borgere hjælp og støtte i forhold til deres behov og lovgivningens rammer for dette, ligesom det er ledelsens forpligtigelse at sikre, at medarbejderne har de nødvendige faglige og personlige kompetencer. Det er ligeledes ledelsens ansvar at sikre, at budget og lovgivning bliver overholdt, samt at inddrage direktion og fagudvalg, hvis der opstår udfordringer i forhold til dette.

Disse syv principper skal være rammesættende, men tilsidesætter ikke, at der i alle sager skal foretages individuelle skøn af borgerens behov og retssikkerhed.

### **Hvordan er styringsstrategien blevet til**

Byrådet besluttede i april 2018 at få udarbejdet en samlet styringsstrategi for hele det specialiserede område i kommunen. Beslutningen kom som følge af et regnskabsresultat for 2017, hvor der var et væsentligt merforbrug på det specialiserede børne- og ungeområde.

På den baggrund har der i maj – september pågået et internt analysearbejde i administrationen. Processen har været med deltagelse af Børnedirektøren og Socialdirektøren, ledere og centerchefer fra Børnecenter, Skolecenter, Arbejdsmarkedscenter og Social- og Sundhedscenter samt tre interne konsulenter.

Analysearbejdet har baseret sig på følgende kilder:

- Data om økonomi og aktivitet, fortrinsvis fra kommunens økonomisystem
- Benchmarktal og analyser fra bl.a. KL og fra forsknings- og analysecentret VIVE
- Beskrivelser af organisering og opgaveløsning samt statusredegørelser for tidligere iværksatte handleplaner og initiativer på området. Disse redegørelser er udarbejdet af de forskellige relevante enheder i administrationen, fortrinsvis på ledelsesniveau.
- Interview med relevante ledere og medarbejdergrupper.

Ud fra dette materiale er der udarbejdet en analyse- og baggrundsrapport, der er vedhæftet som bilag. I rapporten dykkes ned i hvert af de tre hovedområder – børneområdet, ungeområdet og voksenområdet – hvor økonomi, aktivitet, organisering, indsatser, handleplaner og udfordringer beskrives og analyseres, og der fremsættes anbefalinger til at sikre en bedre sagsbehandling og styring.

### **Fælles temaer og retning for udvikling af området de kommende år**

Anbefalingerne fra rapporten er skrevet sammen og viderebearbejdet her i styringsstrategien inden for seks overordnede temaer:

1. Styring og kvalitet - organisatorisk og formel rammesætning
2. Prisforhandling og fælles tilgang til leverandører
3. Øget fokus på kvalitet og effekt i sagsbehandlingen (mål og opfølgning)
4. Ledelsesinformation
5. Bedre forebyggende indsatser
6. Udvikling af tilbudsviften

Disse seks temaer bliver retningsgivende for udviklingsarbejdet på børne-, unge- og voksenområdet i de kommende år. De seks temaer beskrives nærmere i de efterfølgende kapitler, og under hvert tema fremsættes konkrete og operationelle anbefalinger. For hver anbefaling er der angivet ansvarligt center og om anbefalingen skal besluttes politisk eller administrativt. Alle anbefalinger, der skal besluttes politisk, vil blive forelagt til særskilt politisk behandling. Tidsplan og rækkefølge for implementering af anbefalingerne vil blive fastlagt i en tværgående arbejdsgruppe i administrationen.

## Tema 1: Styling og kvalitet - organisatorisk og formel rammesætning

Dette tema handler om den organisatoriske og formelle rammesætning for arbejdet, hvor væsentlige komponenter er:

- Kvalitetsstandarder - er der via politisk vedtagne kvalitetsstandarder fastlagt tydelige retningslinjer og serviceniveauer, som i tillæg til lovgivning og praksisafgørelser sætter rammer for og sikrer ensartethed i bevillingerne.
- Organisering - er opgaverne fordelt og organiseret på en hensigtsmæssig måde - fx i fht. faglighed, effektive sagsflow og sammenhæng for borgeren.
- Samarbejde og snitflader - er der etableret de rette samarbejdsprocedurer mellem enheder i organisationen for at sikre nødvendig vidensdeling og sammenhængende opgaveløsning.
- Visitation - er der hensigtsmæssige visitationsprocedurer og er bevillingskompetencen placeret på rette niveau.
- Sagsbehandling - anvendes fælles og anerkendte sagsbehandlingsmetoder, lever sagsbehandlingen op til lovgivning og god sagsbehandlingsskik, er der effektive og systematiske sagsgange osv.
- Budgetmodeller og økonomistyring - er der sammenhæng mellem budgetansvar og disponering af udgifter, skaber budgetmodellerne de rigtige incitamenter til at finde helhedsorienterede og langsigtede løsninger for borgeren.

### Anbefalinger under dette tema

Anbefalingerne står under hver overskrift: Tværgående, børneområdet, skoleområdet, ungeområdet og voksenområdet.

Anbefaling	Ansvarligt center	Politisk beslutning(P) Administrativ beslutning (A)	Skønnet økonomisk potentiale (ja/nej)
<b>Tværgående</b>			
1. Udvikling af bedre budgetstyringsmetoder og -redskaber. Udviklingsarbejdet skal foregå i et tæt samarbejde mellem fagcenterchefer og økonomiafdelingen.	Alle	P	Ja
2. Det tværprofessionelle samarbejde skal styrkes betydeligt i de enkelte fagcentre og på tværs af organisationen.	Alle	A	Ja
3. Fælles koncepter for sagsbehandling og arbejdsgange samt fælles sagsbehandlingsmetoder, hvor det giver mening.	Alle	A	Ja (indirekte)
4. Fastlægge niveauer og principper for bevillingskompetence og indrette visitationsprocesser herefter.	Alle	A	Ja
5. Sikre sammenhæng i kvalitetsstandarderne på tværs af børne-, unge- og voksenområdet.	Alle	P	Ja
<b>Børneområdet</b>			
6. Den enkelte rådgiver skal have egen bevillingskompetence i en børnesag for at sikre tidligere og hurtigere bevillinger og øget effekt for borgerne.	BC	A	Nej
<b>Skoleområdet</b>			
7. Ressourcetildelingsmodellen justeres med henblik på at styrke det økonomiske incitament for inklusion i	SC	P	Ja

Anbefaling	Ansvarligt center	Politisk beslutning(P) Administrativ beslutning (A)	Skønnet økonomisk potentiale (ja/nej)
almenskolen; herudover styrkes kvaliteten af visiteringspraksis i forhold til specialundervisning.			
<b>Ungeområdet</b>			
8. Sikre, at der ydes en helhedsindsats omkring den unge og hele familien, særligt der hvor familierne modtager andre former for ydelser og indsatser.	AMC	A	Nej
9. Undersøge om og i hvilket omfang Kompetenceenheden kan medvirke til at understøtte og udvikle forebyggende indsatser på tværs i organisationen.	SC AMC BC	A	Ja
10. Analysere og evt. etablere ny visitationsproces til STU-forløb.	AMC	A	Ja
<b>Voksenområdet</b>			
11. Analysere og eventuelt justere budgetmodellerne, bl.a. i forhold til Socialpsykiatrien.	SSC	P	Nej
12. Undersøge muligheder for at hjemtage handlekommuneansvar – alternativt udarbejde koncept for opfølgning på sager med anden handlekommune.	SSC	A	?

Forkortelser: UE = Ungeenheden, B&F = Børne- og Familierådgivningen, BC = Børnecenter, AMC= Arbejdsmarkedscenter, SC= Skolecenter, SSC= Social- og Sundhedscenter

## Tema 2: Prisforhandling og fælles tilgang til leverandører

Analyse- og baggrundsrapporten viser, at der på det specialiserede område anvendes et højt antal interne og især eksterne tilbud, og at sagsbehandlerne oplever, at de mangler kompetencer til at forhandle priser og indgå kontrakter.

Dette tema handler om at styrke arbejdet med prisforhandling og kontraktstyring, og at sikre et bedre styrings set-up i forhold til leverandørsiden. Det kan fx være ved at formulere fælles forventninger og krav til leverandører, herunder krav til kvalitet og løbende opfølgning. Det kan også handle om at anvende færre leverandører og indgå faste aftaler med et mindre antal leverandører.

### Anbefalinger under dette tema

Anbefalingerne står under hver overskrift: Tværgående, børneområdet, ungeområdet og voksenområdet.

Anbefaling	Ansvarligt center	Politisk beslutning(P) Administrativ beslutning (A)	Skønnet økonomisk potentiale (ja/nej)
<b>Tværgående</b>			
1. Ansættelse af to forhandlingskonsulenter i 2-årig periode, der i et tæt samspil skal arbejde på tværs og understøtte både børne-, unge- og voksenområdet med at forhandle takster mv.	Alle	P	Ja
2. Kompetenceopbygning af sagsbehandlere i forhold til kontraktstyring og prisforhandlinger.	BC AMC SSC	A	Ja
<b>Børneområdet</b>			
3. Plejefamilieområdet skal analyseres og reorganiseres vedr. visitering, vejledning fastsættelse af vederlag. Plejevederlag skal gøres mere objektive og gennemsigtige i alle nuværende og fremtidige anbringelser.	BC	P	Ja
<b>Ungeområdet</b>			
4. Re-vurdering af fastsættelse af vederlag til plejefamilier.	AMC	P	Ja
<b>Voksenområdet</b>			
5. Udvidet samarbejde med udvalgte eksterne tilbud ud fra en nærhedsstrategi.	SSC AMC	A	Ja
6. Undersøge om kommunen skal hjemtage administration af BPA-ordningen.	SSC	P	?

Forkortelser: UE = Ungeenheden, B&F = Børne- og Familierådgivningen, BC = Børnecenter, AMC= Arbejdsmarkedscenter, SC= Skolecenter, SSC= Social- og Sundhedscenter

### Tema 3: Øget fokus på kvalitet og effekt i sagsbehandlingen

Dette tema handler om at arbejde systematisk med mål og progression i den enkelte sag. En anerkendt måde at sikre dette er hyppig opfølgning i sagerne – ud fra den tidskadence, der giver mening for de forskellige typer af sager og målgrupper. Væsentlige elementer er arbejdet med SMARTE mål og at have et generelt og vedholdende fokus på, om indsatserne giver effekt.

#### Anbefalinger under dette tema

Anbefalingerne står under hver overskrift: Tværgående, børneområdet, unge- og voksenområdet.

Anbefaling	Ansvarligt center	Politisk beslutning(P) Administrativ beslutning (A)	Skønnet økonomisk potentiale (ja/nej)
<b>Tværgående</b>			
1. Hyppigere opfølgning i sager for at styre og justere indsatser gennem handleplaner med fokus på mål og effekt for borgeren. Starte med at identificere de borgere / målgrupper, hvor hyppig opfølgning giver mening, herefter afklare opfølgningsskaden og sikre kontrol af, at opfølgningen sker.	Alle	A	Ja
<b>Børneområdet</b>			
2. Styrke rådgivernes kompetencer i forhold til at arbejde med afsæt i borgernes ressourcer samt rådgivernes kompetencer til at styre og justere indsatser gennem handleplaner med fokus på mål og effekt for borgeren.	BC	A	Ja
<b>Unge- og voksenområdet (samlet)</b>			
3. Fælles VUM-praksis og kompetenceopbygning i fht. SMARTE-mål.	SSC AMC	A	Nej

Forkortelser: UE = Ungeenheden, B&F = Børne- og Familierådgivningen, BC = Børnecenter, AMC= Arbejdsmarkedscenter, SC= Skolecenter, SSC= Social- og Sundhedscenter

## Tema 4: Ledelsesinformation

Temaet handler om at udvikle bedre ledelsesinformation på alle relevante niveauer, herunder ikke mindst relevant ledelsesinformation om antal, målgruppedifferentiering og effekt.

### Anbefalinger under dette tema

Anbefalingerne står under hver overskrift: Tværgående, børneområdet, skoleområdet, ungeområdet og voksenområdet.

Anbefaling	Ansvarligt center	Politisk beslutning(P) Administrativ beslutning (A)	Skønnet økonomisk potentiale (ja/nej)
<b>Tværgående</b>			
1. Der skal udvikles bedre ledelsesinformation, som skaber forudsætning for en sikker budgetstyring og ledelse.	Alle	A	Nej
2. Etablere en målgruppeinddeling på tværs af alle tre områder i ca. 15 målgrupper. Målgruppe-inddelingen skal udarbejdes efter styringsmæssig relevans. Målgruppeinddelingen skal indarbejdes i eksisterende sagsbehandlings- og registreringspraksis, i IT-systemer og i økonomistyringen.	Alle	A	Ja (indirekte)
3. Identificere hvilken ledelsesinformation, der er relevant og styringsmæssigt afgørende for at understøtte de forskellige niveauer: Politisk niveau, ledelse og medarbejderniveau.	Alle	A	Ja (indirekte)
4. Udarbejde faste LIS-rapporter til de forskellige niveauer – fx hver måned til ledelse og medarbejdere, hvert kvartal til politisk niveau.	Alle	A	Ja (indirekte)
5. Indføre strukturerede processer og tydeligt ansvar for validering af data.	Alle	A	Ja (indirekte)
<b>Skoleområdet</b>			
6. Der skal udvikles stabil ledelsesinformation, som løbende sikrer Skolecenter og den enkelte skoleledelse aktuelt overblik over bl.a. inklusionsandel, antal elever i specialskoler, dagbehandling og anbragte børn samt pris pr. elev.	SC	A	Ja

Forkortelser: UE = Ungeenheden, B&F = Børne- og Familierådgivningen, BC = Børnecenter, AMC= Arbejdsmarkedscenter, SC= Skolecenter, SSC= Social- og Sundhedscenter

## Tema 5: Bedre forebyggende indsatser

Temaet handler om at udvikle, prioritere og iværksætte forebyggende tiltag – tiltag, der handler om at sætte tidligt ind, inden problemer og udfordringer vokser sig større - tiltag, som understøtter principperne om "mindst mulig indgriben i borgerens liv" og størst mulig grad af selvhjulpenhed.

### Anbefalinger under dette tema

Anbefalingerne står under hver overskrift: Tværgående, børneområdet, skoleområdet, ungeområdet og voksenområdet.

Anbefaling	Ansvarligt center	Politisk beslutning(P) Administrativ beslutning (A)	Skønnet økonomisk potentiale (ja/nej)
<b>Tværgående</b>			
1. Der gennemføres en analyse af skole- og ungeområdet med henblik på at identificere tiltag, der kan øge antallet af unge, der påbegynder og fuldfører en ungdomsuddannelse markant.	BC SC AMC	P	Nej
2. Implementere den løsningsfokuserede metode i forebyggende indsatser, fx som forebyggelse af anbringelser.	BC SC AMC	A	Nej
<b>Børneområdet</b>			
3. Større fagligt fokus på børn med særlige behov i dagpleje og daginstitutioner og skoler.	BC SC	A/P	Nej
<b>Skoleområdet</b>			
4. Der udarbejdes en mere præcis ramme for inklusion i folkeskolen: Hvad forventer vi af skolerne? og hvilke tilbud kan elever og forældre forvente?	SC	P	Ja
<b>Ungeområdet</b>			
5. Evaluere den kriminalitetsforebyggende handleplan.	SC AMC	A	Nej
<b>Voksenområdet</b>			
6. Styrket fokus på recovery - herunder på midlertidige & intensive indsatser, fx efter de nye bestemmelser i serviceloven om midlertidig støtte mv.	SSC AMC	P	Ja

Forkortelser: UE = Ungeenheden, B&F = Børne- og Familierådgivningen, BC = Børnecenter, AMC= Arbejdsmarkedscenter, SC= Skolecenter, SSC= Social- og Sundhedscenter

## Tema 6: Udvikling af tilbudsvifte

Temaet handler om, hvorvidt Ringsted Kommune har de rette tilbud og det rette indhold i sine egne tilbud & foranstaltninger – som et væsentligt element i kunne yde borgerne lokale og målrettede løsninger. Det handler også om at finde den balance mellem egne og eksterne tilbud, der både sikrer den nødvendige grad af specialisering og en optimeret ressourceanvendelse.

### Anbefalinger under dette tema

Anbefalingerne står under hver overskrift: Tværgående, børneområdet, skoleområdet, ungeområdet og voksenområdet.

Anbefaling	Ansvarligt center	Politisk beslutning(P) Administrativ beslutning (A)	Skønnet økonomisk potentiale (ja/nej)
<b>Tværgående</b>			
1. Identificere hvilke målgrupper, det giver mening at udvikle nye tilbud til inden for kortere tidshorisont (1-3 år) og længere tidshorisont (3-5 år). Herunder fx udvikling af botilbud på det specialiserede område.	Alle	A	Nej
2. For at borgeren kan bevare nærhed til sit netværk og kontakt til de professionelle i Ringsted Kommune, udvikles der flere tilbud beliggende i Ringsted Kommune, når dette kan imødekomme borgerens behov for hjælp og støtte.	Alle	P	Ja
3. Evaluere effekt af egne leverandørers ydelser - lukke det, der ikke har effekt og udvikle nye ydelser, hvis de kan give mere effekt for pengene.	Alle	A P	Nej
<b>Børneområdet</b>			
4. Familiehusets effektivitet skal styrkes og ydelsesviften skal udvides med henblik på at udvikle flere forebyggende foranstaltninger, som reelle alternativer til anbringelse.	BC	A	Ja
5. Der udvikles flere lokale forebyggende gruppetilbud til børn og familier, fx i forhold til problemstillinger vedr. alkohol, skilsmisse, ensomhed, angst mv.	BC SC	A	Ja
<b>Skoleområdet</b>			
6. Den specialpædagogiske indsats styrkes ved at samle den faglige og strategiske ledelse på specialområdet samt ved at skabe større faglige fællesskaber gennem at sammenlægge specialtilbud med ledelsesmæssig forankring på skolelederniveau. Den specialpædagogiske indsats skal ske så tæt på normalundervisningen som muligt – både i inkluderende indsatser og specialtilbud i form af specialklasser i folkeskolen og på højt specialiserede specialskoler.	SC	P	Ja
<b>Ungeområdet</b>			
7. Udvikling af STU-tilbudsviften, eventuelt udvikle egne	AMC	P	Ja

Anbefaling	Ansvarligt center	Politisk beslutning(P) Administrativ beslutning (A)	Skønnet økonomisk potentiale (ja/nej)
tilbud.			
8. Udvikling af klubtilbud til hjemmeboende unge med funktionsnedsættelser.	AMC SSC	P	Ja
<b>Voksenområdet</b>			
9. Etablere lettere og mere fleksible støttetilbud, herunder udvidet § 85-støtte som alternativ til botilbud og tilbud efter de nye bestemmelser i serviceloven om midlertidig støtte (SEL § 82 a-d).	SSC AMC	P	Ja
10. Udarbejde forslag for udvikling af egne § 103 og § 104-tilbud, herunder forholde os til RIKOVA.	SSC AMC	P	Måske

Forkortelser: UE = Ungeenheden, B&F = Børne- og Familierådgivningen, BC = Børnecenter, AMC= Arbejdsmarkedscenter, SC= Skolecenter, SSC= Social- og Sundhedscenter



**Ringsted**  
Kommune

**Ringsted Kommune**  
Rådhuset

Sct. Bendtsgade 1  
4100 Ringsted

Tel.: +45 62 62 62  
Mail: [ringsted@ringsted.dk](mailto:ringsted@ringsted.dk)  
[www.ringsted.dk](http://www.ringsted.dk)

## **Styringsstrategi for det specialiserede område i Ringsted**

Oktober 2018

