

UDVIKLING OG OMSTILLING AF  
HANDICAPOMRÅDET  
HANDLEPLAN 2014 – 2017

---

HØRINGSUDGAVE



**Aalborg  
Kommune**

1.	Indledning .....	3
	Baggrund .....	3
	Udfordringerne .....	3
	Økonomisk overblik .....	5
2.	Grundsten og tilgang for handicapområdet frem mod 2017 .....	6
	Handicapkonventionen .....	6
3.	Styrket samarbejde mellem borger, udfører og myndighed .....	8
	Fælles rehabiliterende/habiliterende tilgang til borgeren .....	8
	Fortsat arbejde med fælles klare indsatsmål for borgeren .....	8
	Styrkelse af den dialogbaserede visitationsmodel – matchning og kvalitetssikring .....	9
	Systematisk reflekterende opfølgning på indsatsmål og dokumentation af indsatsen .....	9
	Investeringer på myndighedssiden .....	10
	Økonomi relateret til indsatser for at styrke samarbejde mellem borger, udfører og myndighed .....	11
4.	Måltrettet rehabiliterende/habiliterende bostøtte .....	12
	Afgrænsede forløb og forebyggende hurtig indsats .....	12
	Gruppebostøtte .....	13
	Virtuel bostøtte .....	13
	Økonomi relateret til indsatser om rehabiliterende/habiliterende bostøtte .....	14
5.	Botilbudsområdet .....	15
	Forsøg med fleksibel tilbudsleverance .....	15
	Afprøvning af model for delvis udflytning af botilbud .....	16
	Nattevagter .....	16
	Vagtplanlægning og vikardækning .....	17
	Fortsat fokus på at reducere anvendelsen af eksterne tilbud .....	18
	Bygningsmæssige ændringer med afledt driftsoptimering .....	19
	Økonomi relateret til indsatser på botilbudsområdet .....	19
6.	Nytænkning af dagtilbud .....	21
	Gennemgående nytænkning af dagtilbudsområdet i de næste 4 år .....	21
	Økonomi relateret til indsatser omkring nytænkning af dagtilbud .....	22
7.	Organisation og administration .....	23
	Arbejdsgangsanalyse med henblik på forstærket samarbejde .....	23
	Klare retningslinjer for ledelsesopgaven .....	23
	Optimal udnyttelse af den samlede bygningsmasse .....	24
	Økonomi relateret til indsatser omkring organisation og administration .....	24
8.	Økonomiske konsekvenser af de enkelte indsatsområder .....	26
9.	Nettoeffekter af de enkelte indsatsområder .....	27
10.	Effektmåling af bruger- og medarbejdertilfredshed .....	28

# 1. Indledning

## Baggrund

Byrådet har i budgetforliget for 2014-2017 besluttet, at der i løbet af budgetperioden skal ske en nedbringelse af udgifterne på handicapområdet. Målet er, at udgiftsniveauet senest i 2017 svarer til de aktuelle budgettrammer for 2013. Det samlede nettobudget på handicapområdet er på godt 712 mio. kr. Handleplanen indeholder forslag til indsatser, der svarer til en reduktion på ca. 5,5 % af det samlede budget.

Det er intentionen, at det igangværende udviklingsarbejde på handicapområdet skal fortsætte og styrkes. Fokus skal fortsat være rettet på arbejdet med kerneopgaven omkring vores mest sårbare borgere, og arbejdet tager udgangspunkt i strategierne rehabilitering/habilitering, samskabelse og velfærdsinnovation.

Ved budgetforliget blev det ligeledes besluttet, at Byrådet inden sommerferien 2014 skal præsenteres for en konkret handlingsplan for det forestående udviklings- og omprioriteringsarbejde på handicapområdet. Handleplanen fremlægges i dette papir.

## Udfordringerne

Beslutningen om at nedbringe udgifterne på handicapområdet skyldes, at økonomien er under pres. Udviklingstendenserne peger på at målgruppen vokser, og at borgernes behov bliver mere komplekse. Samtidig stiger forventningerne til det offentlige ydelsesniveau som en naturlig konsekvens af nye muligheder for behandling, hjælpemidler mv..

En anden udfordring er at landets kommuner generelt har en hjemtagelsesstrategi med fokus på at have tilbud til egne borgere i lokalområdet. Ældre- og Handicapforvaltningen er driftsherre for mange af den nordjyske regions specialiserede tilbud. Det betyder, at der skal være en løbende opmærksomhed på, om der fortsat er efterspørgsel fra andre myndigheder, eller om kapaciteten fremadrettet i højere grad skal målrettes kommunens egne borgere.

En meget stor del af Aalborg Kommunes botilbud er opført efter lov om almene boliger og underlagt lejelovens almindelige bestemmelser. Det betyder, at borgeren kan blive i en bolig uanset om borgerens behov udvikler sig i en anden retning end oprindeligt tiltænkt målgruppen. Det kan både være hvis borgeren i højere grad bliver selvhjulpen, eller hvis borgerens funktionsniveau forringes. Det betyder at borgergruppen i de enkelte boenheder kan have meget differentierede behov. Dette giver ligeledes en udfordring, som fremtidigt skal imødekommes.

I forbindelse med udarbejdelsen af handleplanen har der været stillet spørgsmål om, hvorvidt det vil være hensigtsmæssigt, at lægge bevillingsansvaret tilbage til driftssiden på handicapområdet og samtidig genindføre budgetstyring på området. Det vil imidlertid betyde et brud med de seneste års udvikling på handicapområdet, og derfor har der i forbindelse med udarbejdelsen af handleplanen været bred enighed om, ikke at forfølge disse spørgsmål/forslag yderligere. I stedet peges der på behovet for at styrke samarbejdet mellem myndigheds- og driftssiden, således at vi fremover i endnu større omfang arbejder i samme retning og med henblik på at styrke indsatsen overfor borgerne.

## Den igangsatte proces

Det har været et vægtigt argument i arbejdet med handleplanen, at der netop er tale om en omstillings- og udviklingsproces, hvor fokus ikke alene er på besparelsessiden. Ambitionen med arbejde har været at beskrive en langsigtet omstillings- og udviklingsproces. Handleplanen skal angive, hvordan vi arbejder i retning af de pejlemærker, vi har for handicapområdet i årene frem, dog uden at udgifterne på området stiger. Dette skal ske med opmærksomhed på de udfordringer, der opleves på handicapområdet, og med udgangspunkt i de værdier og strategier, vi ønsker skal tegne området.

Der er dermed også i høj grad tale om et kulturforandringsprojekt, som kræver opbakning fra alle niveauer i organisationen samt forståelse fra borgere, pårørende og det omgivende samfund. Forvaltningen har derfor arbejdet med en høj grad af involvering i processen frem mod formuleringen af handleplanen for Handicapområdet. Der har været nedsat seks arbejdsgrupper, en styregruppe, en følgegruppe og en koordineringsgruppe til projektet. I styregruppen har forvaltningsledelsen og tillidsrepræsentanter (SL, FOA og HK) været repræsenteret. I følgegruppen har der siddet repræsentanter fra Handicaprådet, tillidsrepræsentanter og Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen. Koordineringsgruppen har bestået af arbejdsgruppeformændene og har skullet sikre koordineringen på tværs af arbejdsgrupperne.

Der har været tale om en kort intensiv proces. På et kickoff møde i november 2013 blev der nedsat seks arbejdsgrupper, som ud fra hvert sit overordnede tema, skulle formulere forslag til omstilling og udvikling i de kommende fire år. Arbejdsgrupperne har haft ti uger til arbejdet, hvilket har betydet, at grupperne hver har haft fire intensive møder.

Arbejdsgrupperne har været nedsat omkring følgende temaer<sup>1</sup>:

- Fra botilbud til bostøtte
- Nytænkning af dagtilbud
- Rehabiliterende bostøtte
- Besparelser i botilbud
- Administration og organisation
- Eksterne køb

Hver arbejdsgruppe har været bredt sammensat af både ledelses- og medarbejderrepræsentanter, med deltagelse fra både Myndighedsafdelingen samt hvert af Handicapafdelingens fem fagcentre for at sikre, at arbejdsgrupperne favnede hele handicapområdet. I arbejdsgruppen omkring rehabiliterende bostøtte har der deltaget repræsentanter fra Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen, da denne forvaltning dels er en vigtig samarbejdspartner og køber af Handicapafdelingens tilbud og dels har mange relevante erfaringer at bringe ind i arbejdet.

I arbejdsgrupperne er der bl.a. arbejdet med analyser på forskellige områder, f.eks. i forhold til borgersammensætninger og indsatser. Hver arbejdsgruppe har afleveret om overordnede ideer til omstilling og udvikling samt konkrete forslag til, hvordan organisationen opnår den ønskede omstilling og dermed besparelser på handicapområdet. Handleplanen bygger på disse analyser og forslag, men afleveringen sker ikke arbejdsgruppe for arbejdsgruppe, idet meget

---

<sup>1</sup> Se bilagsrapporten for en oversigt over arbejdsgruppernes sammensætning

af det arbejde, som er foregået, går på tværs af flere områder. Derfor er der også taget afsæt i at lave en handleplan, som rummer den samlede sektor.

### **Økonomisk overblik**

I budgetforliget for 2014-2017 er der konkret lagt op til en reduktion af udgifterne på 34,7 mio. kr. over en fireårig periode.

Ældre- og Handicapforvaltningen sælger i gennemsnit 40 % af pladserne til andre myndigheder. Det betyder, at en reduktion i udgiftsniveauet vil resultere i lavere indtægter fra salg. Derfor er den økonomiske side af handleplanen opgjort i brutto-effekter, som er den driftsbesparelse, der skal opnås, og netto-effekter, som er den samlede effekt modregnet indtægtstab. Nettoeffekten er opgjort konkret på de enkelte indsatser, ud fra den forventede salgsandel.

I handleplanen er der fremlagt forslag, der resulterer i en samlet udgiftsreduktion på i alt 39 mio. kr. De ekstra 4 mio. kr. nettoreduktion sikrer luft til at afprøve nye tilgange og metoder gennem en række pilotprojekter. Nettoreduktionen betyder, at der skal gennemføres indsatser, der reducerer driftsudgifterne med i alt 50,3 mio. kr.

## 2. Grundsten og tilgang for handicapområdet frem mod 2017

Grundstenene for arbejdet med handleplanen er handicapsektorens formål som formuleret i budget 2014-17: *"Vi fremmer borgerens mulighed for at leve en selvstændig tilværelse. Vi anerkender og fremmer, at den enkelte borger har mulighed for at tage ansvar for eget liv og egen livskvalitet"*. Og det overordnede serviceniveau for handicapområdet, som blev vedtaget i Ældre og Handicapudvalget den 5. september 2012.

Grundtanken i principperne for serviceniveauet for Voksen / Handicapområdet er, at vi med en individuel helhedsvurdering finder den rigtige indsats, på det rigtige tidspunkt, til den rigtige pris. Altid med vores værdier i behold: nærvær, ansvarlighed og respekt<sup>2</sup>.

I serviceniveauet er der formuleret følgende principper for indsatsen:

- Støtte til mestring i eget liv
- En sammenhængende indsats
- Rigtige og fleksible tilbud
- Individuel vurdering og visitation
- Faglig og økonomisk ansvarlighed

Med udgangspunkt i disse grundlæggende formål og principper knytter alle handleplanens indsatser sig til en overordnet tilgang, hvor der skal være fokus på at arbejde med kerneopgaven ud fra en rehabiliterende og/eller habiliterende praksis.

Det overordnede mål i denne tilgang er at skabe øget selvhjulpethed, således at borgeren er aktør i sin egen rehabilitering eller habilitering, at indsatsen tager udgangspunkt i borgerens samlede livssituation (helhedssyn), og at indsatsen er koordineret, sammenhængende og vidensbaseret.

Vi skelner mellem tre forskellige typer af støtte:

- Støtte af udviklende karakter: Borgeren er aktiv og involveret (i hele eller delprocesser af aktiviteterne) og der er løbende progression mod målene og nye mål. Borgeren udvikler sig, mestrer flere hverdagsaktiviteter selvstændigt. (rehabilitering og eller habilitering)
- Støtte af vedligeholdende karakter: Borgeren er aktiv og involveret (i hele eller delprocesser af aktiviteterne) og vedligeholder det opnåede funktionsniveau. Borgerens funktionsniveau falder til et lavere niveau, såfremt indsatsen nedtrappes eller ophører. (Habilitering)
- Støtte af kompenserende karakter: Borgeren er ikke aktiv eller involveret. Opgaven udføres FOR borgeren af støttepersonen. F.eks. smører maden, handler ind for borgeren, gør rent for borgeren eller lignende. (Hverken rehabilitering eller habilitering)

### Handicapkonventionen

Et andet pejlemærke i udviklings- og omstillingsprojektet er de rettigheder, der er sikret med FN's Handicapkonvention. For at leve op til Handicapkonventionen er der i dansk kontekst peget på følgende væsentligste opmærksomhedspunkter<sup>3</sup>

- Retlig beskyttelse og forbud mod diskrimination
- Tilgængelighed i byggeri
- Arbejde mod fordomme gennem styrkelse af anerkendelse og respekt

<sup>2</sup> Se bilagsrapporten for en nærmere gennemgang af indholdet i principperne

<sup>3</sup> Institut for menneskerettigheder: <http://menneskeret.dk/emner/handicap/10-stoerste-udfordringer>

- Psykiatri
- Selvbestemmelse
- Politisk medbestemmelse
- Uddannelse, undervisning i inkluderende rammer
- Arbejdsmarkedet skal gøres inkluderende
- Lige adgang til sundhedsydelser
- Boformer skal ikke være institutionslignende

I det følgende beskrives de indsatser, som udviklings- og omstillingsprojektet peger på.

### **Læsevejledning**

Rapporten er bygget op, så kapitel 3 beskriver de mere overordnede forudsætninger for arbejdet efter den rehabiliterende/habiliterende tilgang. Her beskrives de metoder og den kulturforandring, som er nødvendig på tværs af hele handicapområdet.

I kapitel 4 beskrives indsatser knyttet til området omkring rehabiliterende/habiliterende bostøtte. I kapitel 5 beskrives indsatser knyttet til botilbudsområdet, i kapitel 6 indsatser knyttet til nytænkning af dagtilbud og i kapitel 7 indsatser med fokus på administration og organisation.

I alle kapitlerne beskrives indsatserne kort og der præsenteres en konkret handleplan for, hvad der skal sættes i værk i de kommende 4 år. De enkelte kapitler afsluttes med en vurdering af indsatsernes økonomiske effekt.

I kapitel 8 og 9 gives et samlet økonomiske overblik over handleplanens effekter i perioden 2014-2017, mens der i kapitel 10 fremgår overvejelser om, hvordan vi løbende måler effekten i forhold til bruger- og medarbejdertilfredshed.

### 3. Styrket samarbejde mellem borger, udfører og myndighed

For at implementere den rehabiliterende/habiliterende tilgang til borgeren er det en forudsætning, at samarbejdet med og omkring borgeren styrkes yderligere. Organisationen skal løbende arbejde med at udvikle fælles sprog og fælles begreber, ligesom den skal arbejde med, hvordan borger, udfører og myndighed kan opstille fælles klare indsatsmål. Derudover skal vi udvikle en praksis, der sikrer, at en systematisk opfølgning på indsatserne finder sted.

#### Fælles rehabiliterende/habiliterende tilgang til borgeren – løbende udvikling af fælles sprog og fælles begreber

Mødet med borgeren skal fremtidigt bygge på rehabilitering/habilitering som bærende tilgang og metode. At arbejde ud fra denne tilgang betyder, at der er tale om en målrettet og tidsbestemt samarbejdsproces mellem borger, pårørende og fagfolk, hvor der fokuseres på borgerens hele livssituation, og hvor der arbejdes med en koordineret sammenhængende og vidensbaseret indsats.

I tilgangen til borgerne skal vi altid tage udgangspunkt i, at borgeren er et menneske, der ønsker størst mulig selvstændighed i sit liv. Borgeren er en aktiv medspiller i en samarbejdsproces med medarbejderne, og medarbejderne vil dermed også kunne opleve, at de får en ny rolle i samspillet med borgeren, nemlig rollen som coachende, vejledende mv. frem mod at borgeren opnår de konkrete mål ved egen indsats. Ved opstillingen af indsatsmål skal vi naturligvis altid tage højde for borgerens funktionsniveau og vurdere, hvilken type af støtte, der er behov for: støtte af udviklende karakter, støtte af vedligeholdende karakter og/eller støtte af kompenserende karakter.

*Konkrete indsatser i handleplanen:*

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Kompetenceudvikling på tværs med fokus på serviceniveau, kerneopgave og den rehabiliterende/habiliterende tilgang	Myndighed Udfører fra alle dele af Handicapafdelingen	X	X		
Implementering af coachende og ressourceorienteret tilgang til borgeren	Myndighed Udfører fra alle dele af Handicapafdelingen	X	X		

#### Fortsat arbejde med fælles klare indsatsmål for borgeren

Rådgiverne arbejder i dag efter voksenuddannelsesmetoden, og der opstilles i forlængelse heraf indsatsmål for borgeren. Fremadrettet skal vi arbejde med at blive endnu bedre til at opstille klare og fælles mål for borgeren. I en dialog mellem borger, myndighed og udfører, skal der findes frem til overordnede langsigtede mål for indsatsen. Når målene opstilles, skal der tages tydeligt stilling til, om der skal arbejdes udviklende, vedligeholdende eller kompenserende, og hvad dette betyder for den støtte, der tildeles.

Det er borgerens funktionsevne og de opstillede mål, der definerer hvilken indsats, borgeren skal visiteres til. Når en borger visiteres til en indsats skal det vurderes og aftales, hvornår der sker en opfølgning af indsatsen, og hvornår indsatsen forventes at ophøre, og/eller der skal en ny type indsats til. Dette forudsætter hurtig opfølgning og opstilling af klare indsatsmål.



Der skal være en klar sammenhæng mellem de forskellige indsatser, borgeren visiteres til. Det vil bl.a. sige, at indsatsmålene skal være tydelige ift. hvad der skal arbejdes med på forskellige arenaer; bo, dag/beskæftigelse, fritid mv. Målene skal derfor også udarbejdes med inddragelse af alle relevante aktører.

Formålet er at sikre en målrettet og sammenhængende indsats overfor borgeren.

*Konkrete indsatser i handleplanen:*

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Kompetenceudvikling på tværs med fokus på at opstille og arbejde efter indsatsmål	Myndighed Udfører fra alle dele af Handicapafdelingen	X	X		
Udvikle de eksisterende it-systemer til at understøtte det dialogbaserede samarbejde	IT-afsnittet Myndighed Udfører fra alle dele af Handicapafdelingen	X	X		

### **Styrkelse af den dialogbaserede visitationsmodel – matchning og kvalitetssikring**

Med fokus på målsætningen om fleksible og mindst indgribende tilbud afprøves en visitationsmodel, som styrker det dialogbaserede samarbejde og processen hen mod opstilling af fælles indsatsmål. I visitationsmodellen inddrages de relevante aktører omkring borgeren, og der skabes en mere effektiv sagsgang. Samtidig er metoden med til at kvalitetssikre den indsats, som sættes i værk, idet der løbende er fokus på, om borgeren får den rigtige indsats på den rette tid.

Der er udarbejdet et konkret forslag til den dialogbaserede visitationsmodel, hvor alle elementer og sagsgange af en matchningssag er stillet op. I visitationsmodellen er der indeholdt et matchningsforum eller et samråd, hvor de relevante aktører omkring en borger indkaldes og i samarbejde drøfter, vurderer og planlægger indsatser og indsatsmål for den enkelte borger. Deltagerkredsen er rådgiver, relevante udførerrepræsentanter, økonomistyrer samt eventuelle øvrige relevante fagpersoner.

Formålet med modellen er at styrke dialogen på tværs, udvikle velbegrundede matchningssvar og kvalificere indsatsen. Modellen skaber de bedste rammer for dialog om mål og serviceniveau mellem udfører og myndighed. Udfaldet er, at borgeren oplever en mere sammenhængende indsats, samtidig med at ressourcerne anvendes bedst muligt.

*Konkrete indsatser i handleplanen:*

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Pilotprojekter omkring afprøvning af matchningsforum	Myndighed samt udfører i Fagcenter for erhvervet hjerneskade og Fagcenter for Socialpsykiatri	X	X		

### **Systematisk reflekterende opfølgning på indsatsmål og dokumentation af indsatsen**

En systematisk reflekteret opfølgning på og dokumentation af de opstillede indsatsmål i et samspil mellem rådgiver, udfører og borger, er udgangspunktet for at kunne justere og sikre, at indsatsen overfor borgeren altid er den rette. På voksen-handicapområdet arbejdes der med systematisk

udredning af borgerne efter voksendredningsmetoden. Med Voksendredningsmetoden følger opstillingen af indsatsmål på baggrund af udredningen.

Det er vigtigt, at de indsatsmål, som opstilles, bliver omsat til konkrete delmål hos udfører, således at udfører og borger samarbejder frem mod de rette mål. Der udvikles i øjeblikket et værktøj i Handicapafdelingen, som skal understøtte en systematisk faglig refleksion omkring det arbejde, der i praksis sker med borgeren – VRAP-modellen. Værktøjet understøtter udførers arbejde med at omsætte indsatsmålene fra voksendredningen til konkrete delmål i praksis, ligesom VRAP-modellen er med til at sikre, at der sker en systematisk og veldokumenteret opfølgning på indsatsmålene. Udgangspunktet for dette er viden om borgeren samt løbende refleksion over praksis. VRAP-modellen erstatter dermed delhandleplanerne hos udfører. Hensigten er at der skal arbejdes med modellen i EKJ.

Fremadrettet skal botilbuddene, overfor det nye tilsyn, være tydelige omkring metodevalg og tilgange til borgerne. Ved anvendelsen af VRAP-modellen sammen med systematikken i voksendredningsmetoden og de opstillede indsatsmål, vil udførerne blive støttet i at dokumentere hvilke tilgange, de arbejder efter og hvorfor.

#### *Konkrete indsatser i handleplanen:*

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Der arbejdes med at indføre dokumentations- og refleksionsredskabet VRAP (Viden Refleksion Af Praksis) i Handicapafdelingen	Udfører i Fagcentrene	X	X		
Der arbejdes med at udvikle det eksisterende it-system, så det understøtter brugen af VRAP	IT-afsnittet Udfører	X	X		

#### **Investeringer på myndighedssiden**

Mange af de ovennævnte indsatser kræver en tværfaglig og målrettet indsats, hvor der opstilles mål og følges tidligt og systematisk op fra myndighedens side for at sikre det målrettede og sammenhængende forløb for borgeren. Samtidig er der i mange af forslagene lagt op til, at myndighed påtager sig en udvidet rolle med koordinerende funktion, tættere dialog og forebyggende støtte til at skabe netværk mv.

Derfor foreslås en investeringsmodel på myndighedssiden, hvor der i en periode opnormeres med yderligere rådgiverressourcer med henblik på at gennemføre de mange indsatser.

#### *Konkrete indsatser i handleplanen:*

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Design af investeringsmodel med udgangspunkt i en klar businesscase	Økonomiafsnittet Myndighed	X			
Målrettet opfølgning og økonomistyring på resultatmål	Økonomiafsnittet Myndighed	X	X	X	X

## Økonomi relateret til indsatser for at styrke samarbejde mellem borger, udfører og myndighed

Indsatserne omkring styrket samarbejde mellem borger, udfører og myndighed kræver tværgående investeringer som et led i at udmønte de øvrige indsatsområder. Investeringerne er en del af omstillingsprocessen men har ikke økonomisk effekt ud over år 2017.

I de mellemliggende år vil investeringerne dog have en indvirkning på den samlede økonomi i handleplanen.

<b>Investeringer (1.000 kr.)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Kompetenceudvikling og kulturprojekt med henblik på styrket fokus på kerneopgaven, rehabiliterende/habiliterende tilgang og fokus på at arbejde med fælles indsatsmål	-1.000	-2.000	-1.000	0
Lederudvikling med henblik på at klargøre lederrollen særligt med fokus på afdelingsledere og faglige koordinatører	-500	-1.000	0	0
Nødvendige investeringer i visitationen med henblik på omsætning af indsatserne	-500	-1.500	-1.500	-1.000
<b>I alt</b>	<b>-2.000</b>	<b>-4.500</b>	<b>-2.500</b>	<b>-1.000</b>

<b>Nettoeffekt af investeringer (1.000 kr.)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Kompetenceudvikling og kulturprojekt med henblik på styrket fokus på kerneopgaven, rehabiliterende/habiliterende tilgang og fokus på at arbejde med fælles indsatsmål	-1.000	-1.200	-600	-
Lederudvikling med henblik på at klargøre lederrollen særligt med fokus på afdelingsledere og faglige koordinatører	-500	-600	-	-
Nødvendige investeringer i visitationen med henblik på omsætning af indsatserne	-500	-1.500	-1.500	-1.000
<b>I alt</b>	<b>-2.000</b>	<b>-3.300</b>	<b>-2.100</b>	<b>-1.000</b>

#### 4. Målrettet rehabiliterende/habiliterende bostøtte

I 2013 leverede Handicapafdelingens fem fagcentre bostøtte til i alt 1.147 borgere, hvoraf 264 borgere var visiteret fra Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen eller andre eksterne myndigheder, mens 883 borgere var visiteret fra Myndighedsafdelingen i Ældre- og Handicapforvaltningen. Udover dette visiterede Myndighedsafdelingen 38 borgere til bostøtte i tilbud uden for Handicapafdelingen.

Almindeligvis foregår bostøtte ved fysiske besøg hos borgeren. Indholdet i bostøtte kan være mange ting, men formålet er at støtte borgeren i at udvikle egne brugbare løsninger og strategier i forhold til de problematikker, der præger dennes liv. Borgeren skal således understøttes i egen udvikling via den indsats støtte medarbejderen yder. Der kan være tale om oplæring og genoplæring i daglige færdigheder, for eksempel at klæde sig på eller spise selv, udvikling og vedligeholdelse af personlige færdigheder, for eksempel i form af hjælp til at skabe struktur i dagligdagen eller opretholde sociale netværk, hjælp til indkøb, hjælp til at håndtere egen økonomi, forebyggende og støttende rådgivning i forhold til sociale, praktiske og personlige forhold, ledsagelse til for eksempel læge eller fritidsaktiviteter, omsorg mv.

Målgruppen for bostøtte er meget bredt sammensat, både i forhold til funktionsniveau og behov for støtte. Derfor varierer antallet af borgere, der har behov for støtte meget hen over et år. Ligesom der er store variationer i, hvor meget og hvilken form for støtte den enkelte borger har behov for.

Visionen for bostøtteområdet er at styrke et målrettet specialiseret og forebyggende støttetilbud til borgerne, som er mere fleksibelt end i dag. Målet er at undgå, at borgeren får behov for mere indgribende foranstaltninger.

##### Afgrænsede forløb og forebyggende hurtig indsats

Fremadrettet skal der arbejdes med korte, afgrænsede bostøtteforløb med hurtig opfølgning. Bostøtteområdet skal være fleksibelt og klar til at ændre støtten, når borgerens behov ændrer sig. Hvis borgeren ikke er klar til at modtage støtten, skal borgeren motiveres til støtte- og kontaktpersonordningen (Servicelovens § 99).

Som en del af den forebyggende indsats skal der være fokus på borgerens mulighed for at skabe og vedligeholde netværk.

Målet med de afgrænsede forløb og den hurtige indsats er at styrke borgerens selvhjulpethed, sikre den rette indsats til rette tid og medvirke til, at borgeren får en helhedsorienteret og målrettet indsats.

##### Konkrete indsatser i handleplanen:

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Udvikle en praksis, der understøtter hurtig opfølgning og mulighed for pauser i indsatsen	Bostøtteområderne Myndighed	X	X		
Udvikle metoder til netværksskabelse og netværksvedligeholdelse – herunder tæt samarbejde med ikke-kommunale tilbud i lokalområdet. Pilotprojekter i udvalgte bostøtteområder	Udvalgte bostøtteområder i samarbejde med Myndighed		X	X	

## Gruppebostøtte

Fremadrettet skal der arbejdes med målrettede gruppeforløb inden for alle fagcentre.

Gruppebaseret støtte skal være med til at styrke borgerens selvhjulpethed og samtidig styrke og udvide borgerens netværk.

I Fagcenter for socialpsykiatri har man gennem længere tid gjort sig erfaringer med gruppebaseret støtte til bestemte målgrupper. Borgerne modtager her, sammen med andre ligesindende, gruppebaseret støtte, som er tilrettelagt og styret af en bostøttemedarbejder. I fagcentret er man i gang med at udvide den gruppebaserede støtte til at omfatte alle relevante målgrupper på bostøtteområdet. Da målgrupperne i handicapafdelingens bostøtte tilbud har meget forskelligartede støttebehov anbefales det, at der iværksættes pilotprojekter i hvert fagcenter for at afprøve forskellige modeller for målrettede gruppeforløb, som er tilpasset de forskellige målgrupper.

### Konkrete indsatser i handleplanen:

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Udvikling af modeller for målrettede gruppeforløb Pilotprojekter i bostøtte tilbud fra alle fem fagcentre	Bostøtte tilbud fra alle fem fagcentre		X	X	

## Virtuel bostøtte

I forlængelse af det udviklingsarbejde, der har været i gang på bostøtteområdet de seneste år, vil bostøtte fremadrettet kunne gives som virtuel støtte gennem eksempelvis Online Omsorg, som er en løsning, der ligner programmerne Skype og Facetime. Dette giver mulighed for i højere grad at kunne levere en støtte, som er fleksibel og tilpasset borgerens behov både i forhold til omfang og i forhold til tidspunkter på dagen.

For borgere med et meget lille støttebehov vil det meste af støtten muligvis kunne gives virtuelt, men for de fleste borgere vil der være tale om, at den virtuelle støtte er et supplement til den individuelle og/eller gruppebaserede støtte. I andre tilfælde kan der være tale om, at virtuel støtte kan erstatte den almindelige støtte i perioder eller faser af et forløb. Eksempelvis kan der være målgrupper af borgere med f.eks. social fobi eller andre, som har det svært med fysisk nærkontakt, for hvem virtuel støtte vil være en god løsning i perioder af forløbet. Virtuel støtte giver også mulighed for at levere støtten på fleksible tider af døgnet til borgere, som har behov for tryghedsskabende foranstaltninger.

### Konkrete indsatser i handleplanen:

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Pilotprojekt i Fagcenter for socialpsykiatri og i Fagcenter for autisme og ADHD i samarbejde med Innovationsenheden	Udvalgte bostøtte tilbud i Fagcenter for socialpsykiatri og Fagcenter for autisme og ADHD Innovationsenheden	X			

### Økonomi relateret til indsatser om rehabiliterende/habiliterende bostøtte

De foreslåede indsatser omkring omstilling af bostøtteområdet betyder en reduktion af udgifter på 10 % af det samlede nettobudget for bostøtte, som er på 65,8 mio. kr.

Indsatserne på bostøtteområdet betyder reducerede driftsudgifter for i alt 8,0 mio. kr.

Reduktionerne forventes at medføre mindreindtægter på ca. 0,8 mio. kr. Derfor er netto-effekten af indsatserne i alt 7,2 mio. kr.

<b>Reduktioner på baggrund af indsatsen (1.000 kr.)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Forventet samlet effekt af indsatsen		2.640	5.360	8.000

<b>Nettoeffekt af indsatsen (1.000 kr.)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Forventet samlet effekt af indsatsen		2.376	4.824	7.200

## 5. Botilbudsområdet

Handicapafdelingen driver ca. 740 botilbudspladser, som bliver brugt af Aalborg Kommunes borgere og eksterne borgere. Myndighedsafdelingen køber ca. 770 botilbudspladser hvoraf ca. 500 bliver købt i Handicapafdelingen.

Handicapafdelingen har mange og forskelligartede botilbud. Botilbuddene spænder fra bofællesskaber hvor borgerne har et minimalt behov for støtte, til botilbud hvor borgerne har behov for støtte i alle døgnets 24 timer. Der har i de senere år været arbejdet med en bedre udnyttelse af den forskellighed der er i afdelingen, disse erfaringer ønskes videreudviklet og udbredt til hele handicapområdet.

Visionen er, at vi i 2017 vil have et handicapområde som formår at udnytte sin brede spændvidde til gavn for borgerne, medarbejderne og økonomien.

### Forsøg med fleksibel tilbudsleverance

Handicapafdelingens botilbud skal fortsat være funktionsopdelt i fagcentre. Det foreslås dog, at der internt i fagcentrene drives tilbud i geografiske fællesskaber, hvor støtten kan leveres mere fleksibelt end i dag. I stedet for at medarbejdergruppen er fast knyttet til én matrikel, tænkes medarbejderne samlet i en geografisk enhed, hvor de kan bevæge sig mellem flere matrikler og på den måde yde en mere fleksibel indsats.

Med en fleksibel tilbudsleverance kan der f.eks. ydes "bostøtte"/"ambulatorium" i dagtimerne, mens der i aften og nattetimerne i højere grad leveres et "botilbuds-/værestedslignende" tilbud, hvor der vil være personale tilstede i servicearealerne. Her vil de visiterede borgere kunne ringe, komme eller få besøg efter behov. Der kan også implementeres videokommunikation (Online Omsorg).

Baggrunden for forslaget om fleksibel tilbudsleverance er, at en del borgere, der i dag er i botilbud har lejekontrakter efter Almenboligloven og har ret til at beholde deres lejlighed, selv om deres behov for støtte ændrer sig. I dag findes der i Handicapafdelingen boenheder, hvor beboerne af samme grund har meget forskellige behov. Det kan være vanskeligt at få sådanne boenheder til at hænge sammen både fagligt og økonomisk, idet nogle borgere har et stort støttebehov, mens andre næsten ingen støttebehov har. Med en fleksibel tilbudsleverance får alle beboere et målrettet specialiseret tilbud med højt fagligt niveau, som ikke er afhængigt af, hvilke ressourcer, der er tilknyttet den boenhed, hvor vedkommende bor. Der vil også være bedre muligheder for at yde en mere intensiv indsats til en borger i en opstartsperiode eller i særlige tilfælde, uden at borgeren skal flytte og uden at der skal flyttes personaleressourcer.

For medarbejderne vil forslaget betyde, at en større gruppe vil få udgang fra samme serviceareal. På den måde kan de i højere grad understøtte hinandens faglige viden og udvikling. De kan desuden være hinandens sikkerhed i forhold til arbejdsmiljø, og i højere grad følges ad, hvis der er problematikker i forhold til borgere med udadreagerende adfærd.

Den rehabiliterende/habiliterende tilgang lægger op til, at vi i højere grad tænker i at skabe relationer ud mod verden og ikke alene tænker fællesskab i de tætte, trygge boenheder. For botilbud organiseret i geografiske enheder vil der være basis for at skabe flere fællesskaber og aktiviteter på tværs af de involverede boenheder.



### Konkrete indsatser i handleplanen:

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Pilotprojekt i Fagcenter for Socialpsykiatri samt Fagcenter for mennesker med udviklingshæmning og døve	Udvalgte boenheder i de 2 fagcentre		X	X	

### Afprøvning af model for delvis udflytning af botilbud ("botilbud light")

Der er borgere, som ikke længere ønsker et botilbud, men som fortsat har et omfattende behov for støtte til at få hverdagen til at fungere. Der vil særligt være tale om borgere, hvis funktionsnedsættelser resulterer i nedsat/manglende socialt samvær.

Ved et tilbud om delvis udflytning, er det primære formål med støtten, at borgeren kan trives i eget liv og får støtte til at indgå i sociale relationer. Dette sker gennem en tæt tilkobling til den boenhed, de flytter fra, med aktiv medinddragelse i de aktiviteter, der sker i boenheden. Borgeren vil således udover individualiseret støtte i eget hjem være tilkoblet alle fælles aktiviteter, f.eks. fællesspisning, aften- og weekendaktiviteter. Det vil også være muligt at tilknytte en kontakt/støtte i nattetimerne.

Den individualiserede støtte i eget hjem omfatter hjælp til at strukturere egen tilværelse og hjem.

Boenheden skal fungere som en tryk base, hvor borgeren kan opsøge personale og socialt samvær med ligestillede borgere. Samtidig med at borgeren selv har mulighed for at tilpasse niveauet af samvær, holder personalet øje med at borgeren ikke trækker sig fuldstændigt.

Der vil blive arbejdet med at opbygge en relation til hele boenheden og ikke udelukkende til de tilkoblede støttemedarbejdere.

### Konkrete indsatser i handleplanen:

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Pilotprojekt afprøves på Boformen Sonjavej i Fagcenter for Særlige tilbud	Leder og personale på Boformen Sonjavej i samarbejde med Myndighed		X	X	X

### Nattevagt

Der er i dag tildelt omkring 70 mio. kr. pr. år til nattevagtsdækning i Handicapafdelingen. Der er tale om en markant budgetpost, og det er vigtigt at sikre at ressourcerne udnyttes optimalt. I projektet er der foretaget en analyse af den nuværende nattevagtsdækning, som overordnet set peger på at der med fordel kan arbejdes med:

- Deling af nattevagter på tværs af botilbud og fagcentre i geografisk afgrænsede områder
- Etablering af mobile/kørende nattevagter, som erstatter sovende nattevagter, og som både kan være mobile mellem flere boenheder og kan varetage et tryghedskald ift. hjemmeboende borgere og borgere med botilbud uden nattevagt
- Varetagelse af øvrige opgaver til den vågne nattevagt, f.eks. skrivearbejde, praktiske opgaver, evt. varetagelse af tryghedskald mv.



En opdeling på geografisk beliggenhed viser, at der i flere områder er en koncentration af botilbud, hvor der er potentiale for et samarbejde omkring nattevagten. Det er blandt andet i Hammer Bakker, Nørresundby, Aalborg Vestby og Aalborg Øst.

I botilbud med behov for vågen nattevagt er der derfor i forslaget til handleplan fokus på en fleksibel nattevagtsdækning med fælles løsninger for botilbud, der ligger geografisk tæt på hinanden. Det foreslås endvidere, at nattevagterne som udgangspunkt skal være vågne og varetage opgaver i boenheden, mens borgerne sover. De vågne nattevagter kan også varetage nattevagtsfunktion for de borgere, der kun har behov for telefonisk kontakt.

Endelig foreslås det, at nattevagtsfunktionen i de boenheder, hvor der i dag udelukkende er sovende nattevagt, og hvor funktionen hovedsageligt har karakter af tryghed, afløses af alternative løsninger, som f.eks. mulighed for kald til nattjeneste på andre botilbud.

#### Konkrete indsatser i handleplanen:

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Justering af tildeling af fast budget vedrørende nattevagter, der ikke længere er i brug	Økonomiafsnittet, Handicapsekretariatet og Økonomistyrere	X			
Etableringer af alternative løsninger for botilbud, hvor der i dag er sovende nattevagter til tryghed, herunder en forberedelse af borgerne	Botilbud med sovende nattevagter jf. konkrete forslag	X	X		
Etablering af mere fleksibel nattevagtsdækning i geografiske områder	Udfører	X	X		

#### Vagtplanlægning og vikardækning

Da hovedparten af de direkte driftsudgifter i Handicapafdelingens tilbud er personaleudgifter, vurderes der at være et potentiale for bedre ressourceudnyttelse gennem central vagtplanlægning samt minimering af tidsforbruget ved vikarbooking. Derudover er der et stort potentiale i at gennemgå vagtlagene med henblik på at forbedre sammenhængen mellem medarbejdernes tilstedeværelse og borgernes behov.

Det foreslås derfor, at Fagcentrene i årene 2014-2016 arbejder målrettet på at optimere ressourceanvendelsen i relation til vagtplanlægning og vikardækning.

Det udbytte, der konkret kan komme ud af at arbejde med optimering af vagtplanlægningen er:

- bedre udnyttelse af timefordeling
- minimering af unødige overenskomstmæssige tillæg, bod mv.
- nedbringelse af udgifter til eksterne vikarer
- nedbringelse af sygefravær
- frigivelse af ledertid
- nedbringelse af antallet af timelønsansættelser

Fagcenter for Autisme og ADHD har arbejdet med en model for central vagtplanlægning, som i skrivende stund evalueres. Alt tyder på, at der gennem dette arbejde er opnået positiv effekt på de

ovenstående pinde. Dette skyldes særligt en øget opmærksomhed på, at arbejdets tilrettelæggelse følger overenskomster og lokalaftaler, hvilket personalet dog kan opleve som mindre fleksibelt.

*Konkrete indsatser i handleplanen:*

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Optimering af vikarbooking med udgangspunkt i erfaringer fra CenterVikar – ny IT løsning i Silkeborg løn	Fagcentre som endnu ikke udnytter systemerne	X	X	X	
Bedre vagtplanlægning med fokus på bedre ressourceudnyttelse og minimering af unødige overenskomstmæssige tillæg mv.	Fagcentrene	X	X	X	
Gennemgang af tilbuddenes vagtlag med henblik på optimering f.eks. med assistance fra tilbudsledere, der har gode erfaringer hermed.	Fagcentrene	X	X	X	X

**Fortsat fokus på at reducere anvendelsen af eksterne tilbud**

På Handicapområdet har der i en årrække været fokus på at reducere udgiften til eksterne tilbud. I projektet har der været arbejdet med gennemgang og analyse af hvilke typer af tilbud og ydelser, som Visitation Voksen Handicap køber eksternt. Analysen peger på, at der fortsat er potentiale for at:

- nedbringe anvendelsen af eksterne midlertidige botilbud
- nedbringe særydelsesbetalingen til eksterne tilbud samt
- nedbringe udgifterne til mellemkommunal refusion på sager med de laveste støttebehov

Der arbejdes allerede i dag efter en strategi, hvor anvendelsen af midlertidige botilbud alene sker ved behov for ophold til afklaring og udredning og altid for en tidsafgrænset periode. En kritisk, systematisk opfølgning på borgerens indsatsmål sikrer, at opholdstiden i et eksternt midlertidigt botilbud reduceres, så det svarer til det reelle behov. Derudover har vi fokus på, at borgere, som har haft lange ophold på midlertidige eksterne botilbud, så vidt muligt skal matches til og tilbydes en plads i et varigt internt botilbud.

Fremadrettet vil der fortsat være fokus på at tydeliggøre de udviklingstendenser og behov, som opstår og som betyder, at der er grundlag for at tilpasse den interne tilbudsvifte – enten med nye botilbud eller justeringer i de eksisterende. Dette er en opgave der fordrer en løbende konstruktiv dialog mellem myndighed og udfører, samt en opmærksomhed omkring at få dokumenteret behovene og formidlet dem til beslutningstagerne.

Analysen viser, at der har været en udfordring i at finde varige interne pladser til borgere, som har haft midlertidige ophold i eksterne socialpsykiatriske botilbud, og som er udredte og klar til en varig plads.

Nedbringelsen af udgifter til særydelser sker ved, at rådgiverne også fremover forholder sig systematisk og kritisk til ansøgninger om særydelser og opfølgning på særydelser. Opfølgning på særydelser sker som minimum hver 6. måned eller efter behov. Derudover præciseres det, at særydelser fortrinsvist gives, hvis det handler om sikkerhed for borgeren og/eller omgivelserne, at de fortrinsvist gives i en begrænset periode og med udgangspunkt i et klart defineret indsatsmål.

Visitationen har løbende et kritisk blik på, om borgeren er placeret i det rigtige tilbud, hvis der viser sig behov for høje særydelser.

*Konkrete indsatser i handleplanen:*

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Antallet af eksterne § 107 helårspladser nedbringes fra 135 i 2013 til maksimum 100 helårspladser i 2017	Myndighed i samarbejde med udfører mhp egne alternativer	X	X	X	X
Udgifterne til særydelser i eksterne botilbud nedbringes med 15 % fra 14 mio. kr. i 2013 til godt 12. mio. kr. i 2017	Myndighed	X	X	X	
Refusionstilsagn for borgere med laveste støttebehov opsiges	Økonomiafsnittet og Myndighed	X			

**Bygningsmæssige ændringer med afledt driftsoptimering**

De bygningsmæssige rammer kan påvirke muligheden for effektiv drift. Små boenheder er ofte sårbare og giver begrænsede mulighederne for optimal anvendelse af personaleressourcer. Dette kan bl.a. ske ved at sammenlægge mindre botilbud i fælles bygningsmæssige rammer og ved at sikre, at boenhederne er fagligt og økonomisk bæredygtige.

I processen er der fokus på at tilpasse de fremtidige boliger til de behov, der opstår i takt med at beboergruppen bliver ældre og mere plejekrævende, og samtidig at skabe rammebetingelser for, at vi kan begrænse anvendelsen af eksterne botilbud.

Køberkommuners hjemtagelsesstrategier skal ligeledes ses i denne sammenhæng. Vi skal være parate til at omstille vores botilbud til færre borgere fra eksterne kommuner.

*Konkrete indsatser i handleplanen:*

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Sandtuevej og Restrup Kærvej sammenlægges på Støberiet	Fagcenter for Socialpsykiatri	X			
Nyt tidssvarende botilbud for mennesker med udviklingshæmning. 30 boliger, der kan imødekomme borgernes langsigtede behov.	Fagcenter for mennesker med udviklingshæmning og døve	X	X	X	
Arbejde med at nedbringe høje udgifter til husleje mv. og samtidig optimere driften på botilbuddet Skovbrynet.	Økonomiafsnittet Fagcenter for særlige tilbud	X	X		

**Økonomi relateret til indsatser på botilbudsområdet**

De foreslåede indsatser omkring omstilling af botilbudsområdet betyder en reduktion af udgifter på 5 % af det samlede nettobudget for botilbud, som er på 476,6 mio. kr.

Indsatserne på botilbudsområdet betyder reducerede driftsudgifter for i alt 32,4 mio. kr. Reduktionerne forventes at medføre mindreindtægter på ca. 8 mio. kr. Derfor er netto-effekten af indsatserne i alt 24,4 mio. kr.

Nogle indsatser medfører intet eller begrænset mindresalg, mens andre indsatser har en salgsandel på 40-50%.

<b>Reduktioner på baggrund af indsatsen (1.000 kr.)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Omlægning af tilbud til fleksible tilbudsleverancer		1.980	4.020	6.000
Nattevagter - justering af tildeling af fast budget	3.990	3.990	3.990	3.990
Nattevagter - etableringer af alternative løsninger for botilbud, hvor der i dag er sovende nattevagter		2.760	3.450	3.450
Nattevagter - etablering af mere fleksibel dækning i geografiske område		1.319	2.035	2.530
Vagtplanlægning og vikardækning				1.400
Optimering af vagtplaner		1.650	3.350	5.000
Reduktion i eksterne køb	1.750	3.500	5.250	7.000
Nyt botilbud for voksne udviklingshæmmede				1.000
Driftsoptimering på Skovbrynet				2.030
<b>I alt</b>	<b>5.740</b>	<b>15.661</b>	<b>23.033</b>	<b>32.400</b>

<b>Nettoeffekt af indsatsen (1.000 kr.)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Omlægning af tilbud til fleksible tilbudsleverancer		1.584	3.216	4.800
Nattevagter - justering af tildeling af fast budget	3.990	2.651	2.651	2.651
Nattevagter - etableringer af alternative løsninger for botilbud, hvor der i dag er sovende nattevagter	1.956	2.445	2.445	2.445
Nattevagter - etablering af mere fleksibel dækning i geografiske område		858	1.420	1.865
Vagtplanlægning og vikardækning		277	563	840
Optimering af vagtplaner		990	2.010	3.000
Reduktion i eksterne køb	1.750	3.500	5.250	7.000
Nyt botilbud for voksne udviklingshæmmede				800
Driftsoptimering på Skovbrynet				1.015
<b>I alt</b>	<b>5.740</b>	<b>11.816</b>	<b>17.554</b>	<b>24.416</b>

## 6. Nytænkning af dagtilbud

Handicapafdelingen driver samlet set omkring 615 helårspladser på dagtilbudsområdet, som bliver brugt af Aalborg Kommunes borgere og af borgere fra andre kommuner. Myndighedsafdelingen køber årligt ca. 645 pladser, hvoraf de 460 pladser bliver købt i Handicapafdelingen. Der er tale om tilbud om beskyttet beskæftigelse efter § 103 i Serviceloven samt aktivitets- og samværstilbud efter § 104 i Serviceloven. Hertil kommer en række uvisiterede tilbud med aktiverende eller forebyggende sigte efter § 79 i Serviceloven. Dette er f.eks. klubtilbud og væresteder.

Handicapafdelingens dagtilbud rummer samlet set en meget kompleks og varieret målgruppe. Flere borgere har således enten flere diagnoser eller funktionsnedsættelser kombineret med f.eks. sociale problemer. Samtidig står en stor del af Handicapafdelingens dagtilbud overfor den udfordring, at gennemsnitsalderen på borgerne stiger. I de kommende år vil der dermed være flere borgere over 60 år, end tilfældet er i dag. Fremadrettet vil der derfor være behov for en mere fleksibel tilbudsvifte på dagtilbudsområdet, som er i stand til at rumme og omstille sig efter borgernes behov på det givne tidspunkt.

I dag er Handicapafdelingens dagtilbud målgruppeopdelt i forhold til de fem fagcentre. Dette er med til at sikre de mere specialiserede kompetencer på området. Dette vil der fortsat være behov for. Det anbefales dog, at der arbejdes på i langt højere grad at samarbejde på tværs af fagcentrene, hvor det giver mening.

### **Gennemgående nytænkning af dagtilbudsområdet i de næste 4 år**

På dagtilbudsområdet genoptages det udviklingsarbejde, som blev sat i gang i efteråret 2013, og som stiler mod at udvikle et fælles serviceniveau og en budgetmodel, som understøtter opstillingen af indsatsmål og udredningen af borgerne efter voksenundredningsmetoden.

Både i visitationen, ved opstilling af indsatsmål samt i den løbende opfølgning skal det sikres, at der er en sammenhæng til borgerens eventuelle øvrige indsatser, f.eks. botilbud. Dette skal sikre, at borgeren kontinuerligt får det rette tilbud og at der sker en sammentænkning af arbejdet med borgerens indsatsmål mellem dagtilbud og botilbud.

I udviklingen af serviceniveauet for dagtilbudsområdet ligger et stort arbejde i at beskrive den fremtidige sammensætning af tilbudsviften. Arbejdsgruppen har lavet et forarbejde med skitser, der lægger op til en markant nytænkning hvor nye muligheder bringes i spil. Der lægges op til i højere grad at fokusere på indsatser rettet mod det ordinære arbejdsmarked. Samtidig skal der ske en nyorientering af aktivitets- og samværstilbud, der i mange tilfælde vil betyde et opbrud med de traditionelle dagtilbud. Som fokusområder i fremtidens tilbudsvifte peges på fleksible afgrænsede forløb, på dagtilbud som en integreret del af botilbuddet og styrket netværksdannelse og indsatser rettet mod det ordinære arbejdsmarked.

Formuleringen af serviceniveau og udviklingen af budgetmodel på dagtilbudsområdet sikrer en bedre sammenhæng og styring af økonomien på dagtilbudsområdet. En målrettet rehabiliterende /habiliterende indsats vil på sigt sikre, at vi anvender ressourcerne på den mest optimale måde set i relation til borgernes behov for støtte.

### Konkrete indsatser i handleplanen:

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Udvikling med tilpasning af tilbudsviften for dagtilbud Løbende afprøvning gennem pilotprojekter	Arbejdsgruppe med deltagelse fra de 5 fagcentre samt Myndighed	X	X	X	X
Udarbejdelse af nyt fælles serviceniveau og budgetmodel knyttet til Voksenudredningsmetoden	Do.	X	X		
Opstilling af indsatsmål for den enkelte borger på baggrund af Voksen Udredningsmetoden	Myndighed		X	X	X
Udvidelse af indsatsen for at få egne borgere og borgere i eksterne tilbud i job med løntilskud på det ordinære arbejdsmarked	Myndighed Afdelingen for Skånejob Fagcenter for Socialpsykiatri Fagcenter for Autisme og ADHD		X	X	X
Etablering af seniortilbud til borgere over 65 år Evt. pilotprojekt	Udvalgte fagcentre		X	X	
Afprøve modeller for brugerdrevne tilbud, herunder socialøkonomisk virksomhed samt § 79 tilbud	Udvalgte fagcentre		X	X	
Afprøve og udbrede projekter, hvor brugere hjælper brugere, f.eks. uddannelse af brugertilærere	Udvalgte fagcentre		X	X	X

### Økonomi relateret til indsatser omkring nytænkning af dagtilbud

De foreslåede indsatser omkring omstilling af dagtilbudsområdet betyder en reduktion af udgifter på 6 % af det samlede nettobudget for botilbud, som er på 86,5 mio. kr.

Indsatserne på dagtilbudsområdet betyder reducerede driftsudgifter for i alt 6,7 mio. kr. Reduktionerne forventes at medføre mindreindtægter på ca. 0,8 mio. kr. Derfor er netto-effekten af indsatserne i alt 5,9 mio. kr.

Reduktioner på baggrund af indsatsen (1.000 kr.)	2014	2015	2016	2017
Tilpasning af tilbudsviften for dagtilbud, udarbejdelse af nyt fælles serviceniveau og budgetmodel knyttet til Voksen Udredelses Metoden		1.320	2.680	4.000
Udvidelse af indsatsen vedr. job i løntilskud til at omfatte borgere i eksterne dagtilbud, socialpsykiatrien og autismeområdet	388	775	1.163	1.550
Borgere over 65 år tilbydes som udgangspunkt halve pladser i aktivitets- og samværstilbud		388	787	1.175
<b>I alt</b>	<b>388</b>	<b>2.483</b>	<b>4.630</b>	<b>6.725</b>

Nettoeffekt af indsatsen (1.000 kr.)	2014	2015	2016	2017
Tilpasning af tilbudsviften for dagtilbud, udarbejdelse af nyt fælles serviceniveau og budgetmodel knyttet til VUM		1.056	2.144	3.200
Udvidelse af skånejobindsatsen til at omfatte borgere i eksterne dagtilbud, socialpsykiatrien og autismeområdet	388	775	1.163	1.550
Borgere over 65 år tilbydes som udgangspunkt halve pladser i aktivitets- og samværstilbud		388	787	1.175
<b>I alt</b>	<b>388</b>	<b>2.219</b>	<b>4.094</b>	<b>5.925</b>



## 7. Organisation og administration

Administrationen på handicapområdet blev i 2011 samlet i fem servicecentre, der varetager administrationen i forhold til tilbuddenes drift, og et sekretariat, der understøtter organisationen overordnet set, og dermed ikke varetager opgaver, der er direkte relateret til driften.

I servicecentrene løses en bred vifte af løn- og personaleopgaver, administrative opgaver og økonomiopgaver relateret til både tilbuddenes og beboernes økonomi. Derudover løser de enkelte fagcentre en række andre opgaver som projektstyring, vagtplanlægning, vikarhåndtering mv. Handicapsekretariatet understøtter tværgående omstillings- og udviklingsprojekter, koordinerer tværgående økonomi- og kommunikationsopgaver og rådgiver om lovgivningsmæssige forhold, der er af betydning for opgavevaretagelsen på handicapområdet.

En analyse af den administrative understøttelse i fagcentrene illustrerer, at den nuværende organisering i sekretariat og fem servicecentre er velfungerende. Den skaber ejerskab på området, medvirker til at skabe et godt arbejdsmiljø for lederne og kan tilpasse understøttelsen af driften til de konkrete, situationsbestemte behov. Der er forskellige arbejdsrutiner i de enkelte servicecentre

### Arbejdsgangsanalyse med henblik på forstærket samarbejde

Som et led i udviklings- og omstillingsprojektet skal der ske en optimering af arbejdsgangene i administrationen, både i de enkelte administrative enheder og på tværs af disse. Der sker ultimo 2014 en fysisk samling af sektorens administrative enheder, der giver muligheder for et tættere samarbejde om opgaveløsningen. For at effektivisere administrationen iværksættes en arbejdsgangsanalyse. Der er tale om en langsigtet indsats, der kræver investeringer. Indsatsen kan føre til besparelser på det administrative plan, og vil muligvis også kunne pege på nye og mere hensigtsmæssige opgavedelinger mellem tilbuddene og de forskellige administrative led.

Der er opmærksomhed på at rekrutteringssystemet Empty betyder en betydeligt lettere administrativ arbejdsgang ved ansættelser. Systemet håndterer hele arbejdsgangen i forbindelse med rekruttering. Fra stillingsopslag, til håndtering og udvælgelse af ansøgere, udsendelse af svarbreve mv. Fra de servicecentre, der har fået præsenteret systemet, er vurderingen at arbejdsgangen forbundet med ansættelser bliver væsentligt lettere. Det gælder både i servicecentrene og for de ledere og medarbejdere der indgår i ansættelsesudvalg.

#### Konkrete indsatser i handleplanen:

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Arbejdsgangsanalyse med henblik på effektivisering i administrationen svarende til 10 % af personale-udgifterne i regnskab 2013	Handicapafdelingens sekretariat og de fem servicecentre		X	X	

### Klare retningslinjer for ledelsesopgaven

På foranledning af MED-systemet i Handicapafdelingen, har der i 2013 været gennemført en evaluering af den omorganisering, som fandt i 2011. Evalueringen viser, at den mere flade ledelsesstruktur generelt opleves som positivt. Det påpeges dog i flere sammenhænge, at de væsentligt større ledelsesfelter har betydet, at der er blevet oprettet nye typer af stillinger, som eksempelvis faglige koordinatore, til aflastning og støtte af lederne af de større tilbudsenheder (med over 40 ansatte). De faglige koordinatore og afdelingsledere er ikke formelt ansat med

beslutningskompetence og dette har medført stor usikkerhed om den ledelsesmæssige kompetencefordeling i de større tilbudsenheder for både medarbejdere og ledere.

MED-systemet har i evalueringsrapporten enstemmigt slået til lyd for, at afdelingslederniveauet formelt anerkendes. Dette giver rigtig god mening i forhold til forvaltningens arbejde med ledelseskæden (Leadership Pipeline) og vil ikke føre til øget anvendelse af ressourcer på ledelsessiden. Derfor anbefales, at der som et led i omstillingsprocessen arbejdes med, hvorledes der kan skabes mere klare rammer for ledelsesopgaven i Handicapafdelingen.

*Konkrete indsatser i handleplanen:*

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Der arbejdes med at skabe klare rammer for ledelsesopgaven gennem allerede igangsatte tiltag omkring kompetenceudvikling.	Handicapafdelingen HR	X	X	X	

**Optimal udnyttelse af den samlede bygningsmasse**

Ved samlingen af servicecentre i Hammer Bakker vil der kunne frigøres midler anvendt til fremmede lejemål. En besparelse på dette område forudsætter at lejemålet kan opsiges eller alternativt anvendes til andet formål i Handicapafdelingen eller en anden kommunal lejer.

Der eksisterer i Handicapafdelingen generelt en omfattende bygningsmasse samt en række faciliteter, som i dag ikke udnyttes fuldt ud. Der skal fremadrettet være fokus på at udnytte "kolde bygninger" samt faciliteter. Borgere og evt. frivillige skal gives mulighed for at anvende lokaler og faciliteter udenfor den gængse "åbningstid".

*Konkrete indsatser i handleplanen:*

Indsatser	Aktører	2014	2015	2016	2017
Der arbejdes med at skabe klare rammer for ledelsesopgaven gennem allerede igangsatte tiltag omkring kompetenceudvikling <sup>4</sup> .	Handicapafdelingen HR	X	X	X	
Vurdering af lejemål i forhold til om de skal opsiges eller anvendes til andre formål samt udarbejdelse af detaljeret plan for opsigelser, evt. genanvendelse	Handicapafdelingen i samarbejde med AK-Byg	X	X		
Udarbejdelse af oversigter over bygninger og faciliteter Udvikling af kalenderfunktion til booking af faciliteter på tværs af Handicapafdelingen	Handicapafdelingen	X	X		

**Økonomi relateret til indsatser omkring organisation og administration**

De foreslåede indsatser omkring omstilling af administrationsområdet betyder en reduktion af udgifter på 5 % af det samlede nettobudget for administrationen, som er på 47 mio. kr.

<sup>4</sup> Økonomi for denne indsats fremgår af kapitel 3



Der er forudsat en samlet reduktion på det administrative område på 4,2 mio. kr. hvoraf 1,2 mio. kr. vedrører huslejebesparelser på fremmede lejemål og de resterende 3,0 mio. kr. er målet for en omlægning af de administrative arbejds gange.

Reduktionerne forventes at medføre mindreindtægter på 1,7 mio. kr. Derfor er netto-effekten af indsatserne i alt 2,5 mio. kr.

<b>Reduktioner på baggrund af indsatsen (1.000 kr.)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Arbejdsgangsanalyse med henblik på effektivisering i administrationen svarende til 10% af personaleudgifterne	750	1.500	2.250	3.000
Huslejebesparelser på eksterne lejemål				1.200
<b>I alt</b>	<b>750</b>	<b>1.500</b>	<b>2.250</b>	<b>4.200</b>

<b>Nettoeffekt af indsatsen (1.000 kr.)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Arbejdsgangsanalyse med henblik på effektivisering i administrationen svarende til 10% af personaleudgifterne	750	900	1.350	1.800
Huslejebesparelser på eksterne lejemål		360	720	720
<b>I alt</b>	<b>750</b>	<b>1.260</b>	<b>2.070</b>	<b>2.520</b>

## 8. Økonomiske konsekvenser af de enkelte indsatsområder

### Styrke samarbejdet mellem borger, udfører og myndighed

Investeringer (1.000 kr.)	2014	2015	2016	2017
Kompetenceudvikling og kulturprojekt med henblik på styrket fokus på kerneopgaven, rehabiliterende/habiliterende tilgang og fokus på at arbejde med fælles indsatsmål	-1.000	-2.000	-1.000	0
Lederudvikling med henblik på at klargøre lederrollen særligt med fokus på afdelingsledere og faglige koordinatore	-500	-1.000	0	0
Nødvendige investeringer i visitationen med henblik på omsætning af indsatserne	-500	-1.500	-1.500	-1.000
<b>I alt</b>	<b>-2.000</b>	<b>-4.500</b>	<b>-2.500</b>	<b>-1.000</b>

### Måltrettet rehabiliterende/habiliterende bostøtte

Reduktioner på baggrund af indsatsen (1.000 kr.)	2014	2015	2016	2017
Forventet samlet effekt af indsatsen		2.640	5.360	8.000

### Botilbudsområdet

Reduktioner på baggrund af indsatsen (1.000 kr.)	2014	2015	2016	2017
Omlægning af tilbud til fleksible tilbudsleverancer		1.980	4.020	6.000
Nattevagter - justering af tildeling af fast budget	3.990	3.990	3.990	3.990
Nattevagter - etableringer af alternative løsninger for botilbud, hvor der i dag er sovende nattevagter		2.760	3.450	3.450
Nattevagter - etablering af mere fleksibel dækning i geografiske område		1.319	2.035	2.530
Vagtplanlægning og vikardækning				1.400
Optimering af vagtplaner		1.650	3.350	5.000
Reduktion i eksterne køb	1.750	3.500	5.250	7.000
Nyt botilbud for voksne udviklingshæmmede				1.000
Driftsoptimering på Skovbrynet				2.030
<b>I alt</b>	<b>5.740</b>	<b>15.661</b>	<b>23.033</b>	<b>32.400</b>

### Nytænkning af dagtilbud

Reduktioner på baggrund af indsatsen (1.000 kr.)	2014	2015	2016	2017
Tilpasning af tilbudsviften for dagtilbud, udarbejdelse af nyt fælles serviceniveau og budgetmodel knyttet til Voksen Udredelses Metoden		1.320	2.680	4.000
Udvidelse af indsatsen vedr. job i løntilskud til at omfatte borgere i eksterne dagtilbud, socialpsykiatrien og autismeområdet	388	775	1.163	1.550
Borgere over 65 år tilbydes som udgangspunkt halve pladser i aktivitets- og samværstilbud		388	787	1.175
<b>I alt</b>	<b>388</b>	<b>2.483</b>	<b>4.630</b>	<b>6.725</b>

### Organisering og administration

Reduktioner på baggrund af indsatsen (1.000 kr.)	2014	2015	2016	2017
Arbejdsgangsanalyse med henblik på effektivisering i administrationen svarende til 10% af personaleudgifterne	750	1.500	2.250	3.000
Huslejebesparelser på eksterne lejemaal				1.200
<b>I alt</b>	<b>750</b>	<b>1.500</b>	<b>2.250</b>	<b>4.200</b>

## 9. Nettoeffekter af de enkelte indsatsområder

### Styrket samarbejdet mellem borger, udfører og myndighed

Investeringer (1.000 kr.)	2014	2015	2016	2017
Kompetenceudvikling og kulturprojekt med henblik på styrket fokus på kerneopgaven, rehabiliterende/habiliterende tilgang og fokus på at arbejde med fælles indsatsmål	-1.000	-1.200	-600	-
Lederudvikling med henblik på at klargøre lederrollen særligt med fokus på afdelingsledere og faglige koordinatore	-500	-600	-	-
Nødvendige investeringer i visitationen med henblik på omsætning af indsatserne	-500	-1.500	-1.500	-1.000
<b>I alt</b>	<b>-2.000</b>	<b>-3.300</b>	<b>-2.100</b>	<b>-1.000</b>

### Målrettet rehabiliterende/habiliterende bostøtte

Reduktioner på baggrund af indsatsen (1.000 kr.)	2014	2015	2016	2017
Forventet samlet effekt af indsatsen		2.376	4.824	7.200

### Botilbudsområdet

Reduktioner på baggrund af indsatsen (1.000 kr.)	2014	2015	2016	2017
Omlægning af tilbud til fleksible tilbudsleverancer		1.584	3.216	4.800
Nattevagter - justering af tildeling af fast budget	3.990	2.651	2.651	2.651
Nattevagter - etableringer af alternative løsninger for botilbud, hvor der i dag er sovende nattevagter	1.956	2.445	2.445	2.445
Nattevagter - etablering af mere fleksibel dækning i geografiske område		858	1.420	1.865
Vagtplanlægning og vikardækning		277	563	840
Optimering af vagtplaner		990	2.010	3.000
Reduktion i eksterne køb	1.750	3.500	5.250	7.000
Nyt botilbud for voksne udviklingshæmmede				800
Driftsoptimering på Skovbrynet				1.015
<b>I alt</b>	<b>5.740</b>	<b>11.816</b>	<b>17.554</b>	<b>24.416</b>

### Nytænkning af dagtilbud

Reduktioner på baggrund af indsatsen (1.000 kr.)	2014	2015	2016	2017
Tilpasning af tilbudsviften for dagtilbud, udarbejdelse af nyt fælles serviceniveau og budgetmodel knyttet til VUM		1.056	2.144	3.200
Udvidelse af skånejobindsatsen til at omfatte borgere i eksterne dagtilbud, socialpsykiatrien og autismeområdet	388	775	1.163	1.550
Borgere over 65 år tilbydes som udgangspunkt halve pladser i aktivitets- og samværstilbud		388	787	1.175
<b>I alt</b>	<b>388</b>	<b>2.219</b>	<b>4.094</b>	<b>5.925</b>

### Organisering og administration

Reduktioner på baggrund af indsatsen (1.000 kr.)	2014	2015	2016	2017
Arbejdsgangsanalyse med henblik på effektivisering i administrationen svarende til 10% af personaleudgifterne	750	900	1.350	1.800
Huslejebesparelser på eksterne lejemaal		360	720	720
<b>I alt</b>	<b>750</b>	<b>1.260</b>	<b>2.070</b>	<b>2.520</b>

## **10. Effektmåling af bruger- og medarbejdertilfredshed**

Der er i Udviklings- og Omstillingsprojektet fokuseret på at arbejde med nye tilgange til borgeren. Nye tilgange til borgeren får betydning for medarbejdernes måde at møde borgeren på. Dette skal der løbende følges op på – både i forhold til hvordan borgerne oplever indsatsen, og i forhold til hvordan medarbejderne trives med nye roller og tilgange.

I forhold til de konkrete besparelser, som foreslås i handleplanen, har der været udgangspunkt i at reducere der, hvor det påvirker borgerens hverdag mindst muligt. Der har været fokus på at minimere ressourcerne til den ikke-borgerrettede tid gennem bl.a. fokus på kerneopgaven og optimering af nattevagt og vagtplanlægning. Samtidig er der fokus på, at nytænkning af indsatserne på sigt vil skabe en merværdi.

På medarbejdersiden har der været fokus på at fastholde fagligheden og arbejdsmiljøet. I Aalborg Kommune arbejder vi efter en række visioner for godt arbejdsmiljø, som også skal være i fokus gennem omstillingen på Handicapområdet. Det skal gennem hele perioden sikres, at den fysiske og psykiske sundhed er i højsædet, at hensynet til et godt arbejdsmiljø indgår som en naturlig integreret del af opgavevaretagelsen, og at alle medarbejdere oplever, at der tages hånd om deres arbejdsmiljø og der løbende sker forbedringer af arbejdsmiljøet.

Derfor vil der også løbende blive fulgt op på både medarbejdertilfredsheden samt på borgernes oplevelser af indsatsen.