

Evaluering af VUM og DHUV

Bilag 5: Business case

Forfatter: BDO og CEDI

Udgivet 2015

Download rapporten på www.Socialstyrelsen.dk.

Der kan frit citeres fra rapporten med angivelse af kilde.

Elektronisk ISBN: 978-87-93277-28-1

Indholdsfortegnelse

1	HOVEDKONKLUSIONER OG RESULTATER	3
1.1	Hovedkonklusioner	3
1.2	Nettopotentiale	3
1.3	Bruttopotentiale og omkostninger	6
1.4	Kvalitative gevinster	7
1.5	Perspektivering	8
2	BRUTTOPOTENTIALE - BEREGNING OG METODE	10
2.1	Beregning af procestid	10
2.2	Fastlæggelse af tidshorisont for realisering af potentiale	15
3	OMKOSTNINGER - BEREGNING OG METODE	17
3.1	Implementeringsomkostninger	17
3.2	Driftsomkostninger	18
4	ØVRIGE INPUTVARIABLE	19
5	GENERELT OM BUSINESS CASEN	21
5.1	Statens business case model	21
5.2	Metodiske justeringer af business case modellen	21
6	BILAG A: NØGLETALSANALYSE	23

1 HOVEDKONKLUSIONER OG RESULTATER

1.1 HOVEDKONKLUSIONER

Dette kapitel redegør for de væsentligste resultater fra den opstillede business case vedrørende implementering af DHUV. Der er følgende hovedkonklusioner:

- **Den opstillede business case for DHUV er negativ.** Den opstillede business case for implementeringen af DHUV har et akkumuleret nettopotentiale på -61 mio. kr. over business casens femårige løbetid.
- **Væsentlig usikkerhed om det beregnede potentiale.** Spændet mellem højeste og laveste estimat for det akkumulerede femårige nettopotentiale går fra -223 mio. kr. til +79 mio. kr. Dette spænd afspejler en væsentlig usikkerhed i den opstillede business case, som især knytter sig til beregningen af potentialet ved en effektivisering af arbejdsgange i sagsbehandlingen.
- **Potentielt set store kvalitative gevinster.** De primære kvalitative gevinster ved implementeringen af DHUV handler om en højere kvalitet i udredningen, der skaber grundlaget for et bedre match mellem borgers behov og visiteret tilbud samt de muligheder for bedre økonomisk og faglig styring af det samlede område, som DHUV åbner for. Evalueringen viser dog, at der fortsat er et stykke vej, før disse gevinster kan realiseres på landsplan.
- **Bedre implementering af VUM og it-understøttelse kan hæve potentialet.** Det højeste estimat i den opstillede business case indikerer med en væsentlig grad af usikkerhed, at hvis en bedre implementering af VUM samt en mere optimal it-understøttelse udbredes til alle landets kommuner, vil det akkumulerede nettopotentiale være +79 mio. kr. over fem år mod -61 mio. kr. i den opstillede business case. Ved fuld indfasning svarer det til et årligt nettopotentiale på +34 mio. kr. på landsplan mod -9 mio. kr. i den opstillede business case.

Den resterende del af kapitlet gennemgår business casens resultater:

- Nettopotentiale
- Brutto potentiale og omkostninger
- Kvalitative gevinster
- Perspektivering

1.2 NETTOPOTENTIALER

Nettopotentiale for en gennemsnitskommune

Den opstillede business case for implementeringen af DHUV er samlet set negativ med et akkumuleret nettopotentiale over business casens femårige løbetid på knap 0,5 mio. kr. for en gennemsnitskommune med 57.000 indbyggere. Det skal i forlængelse heraf nævnes, at der tillige er identificeret en række potentielle kvalitative gevinster ved indførelsen af DHUV, der ikke er værdisat i business casen, men som for nogle vedkommende på sigt må forventes at kunne have en positiv økonomisk effekt (se afs. 1.4 for en uddybende beskrivelse af de kvalitative gevinster).

Nedenstående tabel giver et overblik over udviklingen i business casens bruttopotentiale, omkostninger og nettopotentiale for en gennemsnitskommune akkumuleret over den femårige løbetid¹.

¹ Den opstillede business case er i 2014-priser. Alle tal i gennemgangen af nettopotentiale, bruttopotentiale og omkostninger er hentet fra business casens bedste estimat. Alle steder, hvor der anvendes tal fra business casens højeste eller laveste estimat er dette ekspliciteret.

Nettopotentiale pr. kommune (kr.)	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
Bruttopotentiale	205.837	349.924	411.675	411.675	411.675
Omkostninger	-942.723	-325.000	-325.000	-325.000	-325.000
Nettopotentiale pr. kommune pr. år	-736.886	24.924	86.675	86.675	86.675
Akkumuleret nettopotentiale pr. kommune pr. år	-736.886	-711.962	-625.287	-538.613	-451.938
Akkumuleret nettopotentiale pr. kommune samlet over fem år					-451.938

Der er i business casen regnet med følgende grundlæggende forudsætninger i relation til realisering af potentiale og investeringsbehov:²

- **Bruttopotentiale:** Realisering af potentialet sker med 50 pct. af den sparede arbejdstid i business casens første år, yderligere 35 pct. i år 2 og de resterende 15 pct. i år 3.
- **Omkostninger:** Implementeringsomkostninger, herunder faglig og teknisk projektledelse, omkostninger til ekstern konsulentassistance og teknisk tilpasning af DHUV-system samt uddannelse af medarbejdere afholdes i business casens første år.

Nettopotentiale på landsplan

På landsplan har den opstillede business case samlet set et akkumuleret nettopotentiale over business casens femårige løbetid på -61 mio. kr. Det skal i forlængelse heraf nævnes, at der tillige er identificeret en række potentielle kvalitative gevinster ved indførelsen af DHUV, der ikke er værdisat i business casen, men som for nogles vedkommende på sigt må forventes at kunne have en positiv økonomisk effekt (se afs. 1.4 for en uddybende beskrivelse af de kvalitative gevinster).

Nedenstående tabel giver et overblik over udviklingen i business casens bruttopotentiale, omkostninger og nettopotentiale på landsplan akkumuleret over den femårige løbetid.

Nettopotentiale på landsplan (mio. kr.)	2012	2013	2014	2015	2016
Bruttopotentiale	2	7	18	28	36
Omkostninger	-9	-22	-42	-39	-41
Nettopotentiale på landsplan pr. år	-7	-14	-24	-11	-5
Akkumuleret nettopotentiale på landsplan pr. år	-7	-21	-45	-56	-61
Akkumuleret nettopotentiale på landsplan samlet over fem år					-61

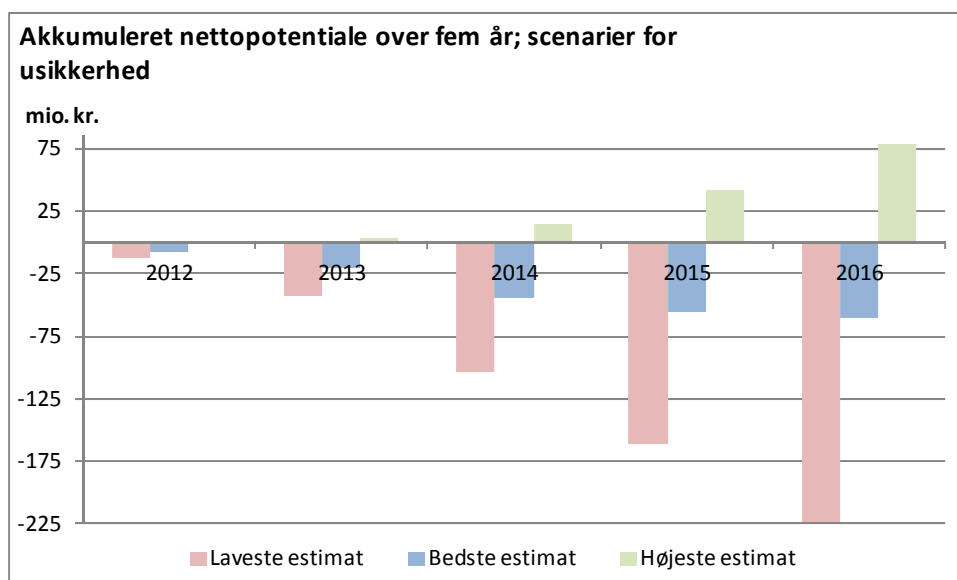
Der regnes i ekstrapoleringen til landsplan med 2012 som startår for implementeringen af it-understøttet VUM i landets kommuner og en gradvis udbredelse i løbet af de følgende fem år. Den valgte fremgangsmåde for ekstrapolering til landsplan betyder, at det fulde potentiale i den opstillede business case først realiseres i år 7 (2018), fordi de kommuner, der implementerer DHUV i 2015 og 2016 først forventes at realisere det fulde nettopotentiale tre år senere og dermed efter business casens femårige tidshorisont.

Usikkerhed i business casen - højeste og laveste estimat

Der er væsentlig usikkerhed i den opstillede business case, hvilket betyder, at det samlede potentiale både kan være større og mindre end det ovenfor angivne. På landsplan går spændet mellem højeste og laveste estimat for business casens samlede femårige nettopotentiale fra -223 mio. kr. til +79 mio. kr.

² Tidshorisont for realisering af bruttopotentialet er estimeret på baggrund af den faktiske tidshorisont fra implementering af DHUV-system til gennemførelse af tidsmåling i de kommuner, der indgår i potentialebe-
regningen.

Nedenstående figur giver et overblik over udviklingen i højeste, laveste og bedste estimat for business casens nettopotentiale på landsplan akkumuleret over den femårige løbetid.



Spændet mellem højeste og laveste estimat bestemmes af den indregnede usikkerhed på business casens mest usikre inputvariable. Det drejer sig om to områder:

- **Effektiviseringspotentialet i forhold til sparet procestid i sagsbehandlingen.** Fastlæggelsen af sagsbehandlingens tidsforbrug i forbindelse med sagsbehandling og rapportering med og uden brug af VUM og dertilhørende it-understøttelse er behæftet med væsentlig usikkerhed. Der kan således observeres forskelle i tidsforbruget på tværs af kommuner, der i øvrigt har samme VUM-implementeringsgrad. Den observerede forskel er brugt til at fastlægge spændet mellem laveste og højeste estimat. Det skal endvidere nævnes, at der er indikationer på, at den observerede forskel kan skyldes kommunernes valg af forskellige DHUV-systemer, men dette kan ikke fastslås endegyldigt (jf. uddybende forklaring i kapitel 2. Bruttopotentiale - beregning og metode).
- **Implementerings- og driftsomkostninger for det valgte DHUV-system.** Det kan på baggrund af oplysninger fra de undersøgte kommuner konstateres, at der er væsentlige forskelle i størrelsen af de implementerings- og driftsomkostninger, kommunerne har i forbindelse med anskaffelse og idriftsættelse af et DHUV-system. Forskellen i størrelsen af implementerings- og driftsomkostninger er brugt til at fastlægge spændet mellem laveste og højeste estimat (jf. uddybende forklaring i kapitel 3. Omkostninger - beregning og metode).

For at tydeliggøre betydningen af ovennævnte usikkerheder er der for hver af de mest usikre inputvariable udarbejdet en følsomhedsanalyse, som viser i hvilken grad det samlede femårige nettopotentiale påvirkes af ændringer i hver af disse inputvariable. Det er i den forbindelse værd at være opmærksom på, at følsomhedsanalysen for hver enkelt inputvariabel er foretaget ved at holde alle øvrige inputvariable konstant.

Nedenstående tabel giver et overblik over business casens følsomhed over for de fem mest usikre inputvariable (den procentuelle ændring i output er beregnet med udgangspunkt i det akkumulerede femårige nettopotentiale for business casens bedste estimat svarende til -61 mio. kr.).

Følsomhedsanalyse		Output-ændring*	
Inputvariabel	Input-ændring	Mio. kr.	Pct.
Tidsbesparelse - sagsbehandlere (timer/uge/medarbejder)	15 min.	8 mio. kr.	13,1%
Licensomkostninger (kr./år)	25.000 kr.	7 mio. kr.	11,5%
Faglig projektledelse (intern; timer)	50 timer	2 mio. kr.	3,3%
Teknisk implementering (intern; timer)	50 timer	2 mio. kr.	3,3%
Teknisk implementering (ekstern; kr.)	25.000 kr.	2 mio. kr.	3,3%

* Output-ændring er i business casens akkumulerede nettopotentiale over fem år.

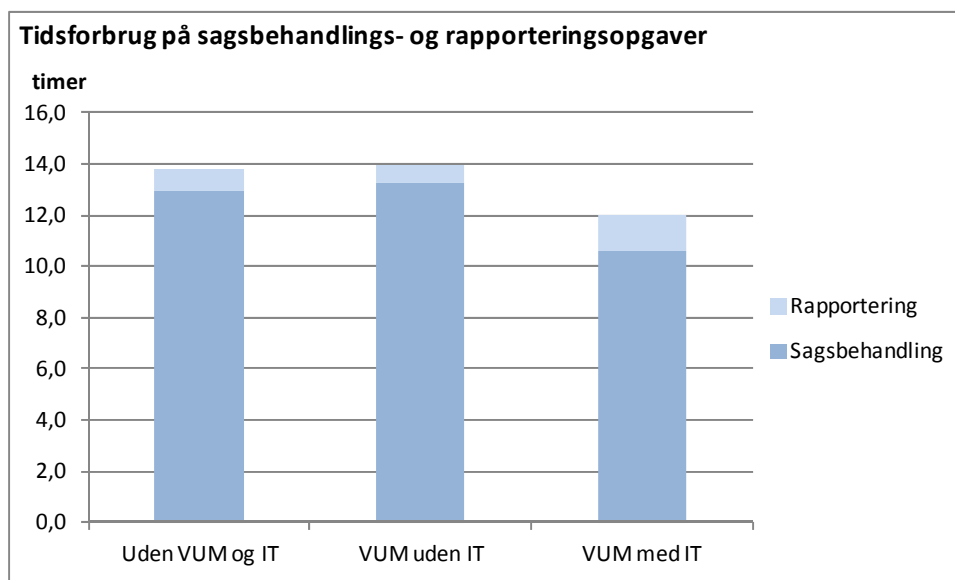
1.3 BRUTTOPOTENTIALE OG OMKOSTNINGER

Bruttopotentiale

Den opstillede business case opererer med én type af potentiale:

- Kortere procestid hos sagsbehandlere i forbindelse sagsbehandlings- og rapporteringsopgaver som følge af mere ensartede arbejdsgange og bedre it-understøttelse.

Nedenstående figur opsummerer de estimer for tidsforbrug på sagsbehandlings- og rapporteringsopgaver, der ligger til grund for business casens beregning af bruttopotentialet.



Nedenstående tabel viser fordelingen af business casens bruttopotentiale for en gennemsnitskommune over den femårige løbetid.

Bedste estimat					
Bruttopotentiale pr. kommune	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
Mere effektive arbejdsgange	205.837	349.924	411.675	411.675	411.675
Tidsbesparelse - sagsbehandlere	190.821	324.395	381.641	381.641	381.641
Tidsbesparelse - kontomedarbejdere	15.017	25.528	30.033	30.033	30.033
Tidsbesparelse - ledere	-	-	-	-	-
Bruttopotentiale pr. kommune	205.837	349.924	411.675	411.675	411.675
Bruttopotentiale pr. kommune over 5 år					1.790.785

Omkostninger

På omkostningssiden opererer den opstillede business case med fem hovedtyper af omkostninger:

- Teknisk implementering (implementeringsomkostning), hvilket dækker over omkostninger til teknisk og juridisk konsulentbistand, udgifter til eventuelle lokale tilpasninger samt interne ressourcer i form af teknisk projektledelse.
- Faglig projektledelse (implementeringsomkostning), hvilket dækker over frikøb af projektleder ifm. indførelse af VUM.
- Uddannelse i VUM og DHUV-system (implementeringsomkostning), hvilket dækker over kursusafgift ifm. uddannelse af sagsbehandlere i brug af voksenuddredningsmetoden og det valgte DHUV-system.
- Tabt arbejdstid (implementeringsomkostning), hvilket dækker over sagsbehandlernes tidsforbrug ifm. afvikling af ovennævnte uddannelse.
- Licensomkostninger (driftsomkostning), hvilket dækker over licens- og supportomkostninger på det anskaffede DHUV-system.

Nedenstående tabel viser fordelingen af business casens omkostninger for en gennemsnitskommune over den femårige løbetid.

Bedste estimat					
Omkostninger pr. kommune	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
Implementeringsomkostninger	617.723	-	-	-	-
Teknisk implementering af DHUV-system, ekstern bistand	200.000	-			
Teknisk implementering af DHUV-system, interne ressourcer	35.935	-			
Faglig projektledelse, interne ressourcer	100.013	-			
VUM-uddannelse af sagsbehandlere	61.600	-			
DHUV-uddannelse af sagsbehandlere	61.600	-			
Tabt arbejdstid	158.575	-			
Driftsomkostninger	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000
Licensomkostninger	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000
Omkostninger pr. kommune	942.723	325.000	325.000	325.000	325.000
Omkostninger pr. kommune over fem år					2.242.723

Kapitel 2 og 3 giver en uddybende gennemgang af definitioner, datagrundlag m.m. for de enkelte inputvariable på henholdsvis potentialeside og omkostningsside i den opstillede business case.

1.4 KVALITATIVE GEVINSTER

Ser man ud over de potentielle kvantitative gevinster (i form af business casens samlede nettopotentiale) er der i forbindelse med evalueringen også identificeret en række potentielle kvalitative gevinster ved indførelsen af DHUV.

De kvalitative gevinster er ikke værdisat i business casen i økonomiske termer, idet usikkerheden om realisering af disse gevinster er for høj. På sigt må det imidlertid forventes, at nogle af de identificerede kvalitative gevinster vil kunne have en positiv økonomisk effekt.

Konkret er der identificeret følgende kvalitative gevinster:

- Bedre faglig og økonomisk styring

- Bedre match mellem borger og tilbud

Bedre faglig og økonomisk styring

Flertallet af socialcheferne og de faglige ledere giver udtryk for en forventning om, at indførelsen af DHUV åbner for en mere optimal faglig og økonomisk styring af området for handicappede og udsatte voksne, og at dette vil kunne udmøntes i økonomiske besparelser. To ud af ti socialchefer vurderer, at dette allerede er tilfældet, mens halvdelen forventer, at det vil ske på et senere tidspunkt, men giver samtidig udtryk for, at man ikke er nået dertil endnu.

Konkret nævner flere socialchefer, at klarere mål for den enkelte borger og deraf følgende mere præcise bestillinger til udførere vil blive et omdrejningspunkt i denne sammenhæng. Klare mål og konkrete datoer i bestillingerne vil gøre det lettere at følge op på borgers situation og stoppe overkompenserende indsatser.

Evalueringen viser imidlertid, at information om en række centrale styringsparametre som mål i indsatsen, økonomiopfølgning og dato for opfølgning fortsat ikke dokumenteres systematisk i de kommuner, der har indført VUM. Konsekvensen af, at central styringsinformation ikke dokumenteres korrekt er, at de muligheder for at styrke den faglige og økonomiske styring, som er en forventning til DHUV-projektet, og som efterlyses af socialchefer og faglige ledere, besværliggøres i væsentlig grad, fordi det ikke er muligt at foretage konkret opfølgning på effekten af forskellige indsatser i forhold til eksempelvis specifikke målgrupper.

Der er i forbindelse med evalueringen gennemført en analyse af udviklingen i driftsregnskaberne for seks udvalgte regnskabskonti svarende til seks af de paragraffer, der har været medtaget i evalueringen. Analysen omfatter perioden 2008-13 og er gennemført med henblik på at dokumentere, i hvilket omfang der kan spores konkrete ændringer i økonomien som følge af indførelsen af DHUV. Analysen viser, at dette ikke kan dokumenteres på nuværende tidspunkt (grafer for de seks paragraf-områder er vedlagt i business casens bilag A).

Bedre match mellem borgers behov og visiteret tilbud

I bestillingen og opfølgningen i VUM fører den øgede grad af systematisering til, at der kan være bedre overensstemmelse mellem borgerens konkrete behov og det visiterede tilbud. Desuden følger det af udredningsfasen, at sagsbehandlerne opnår en mere detaljeret og systematisk viden om borgerens situation og behov for tilbud.

Hvis brugen af VUM bliver forlænget, således at udførerledet også inddrages og får mulighed for at tilgå systemet, vil det give udførerne øgede muligheder for at tilpasse tilbuddet til borgerens situation og historik.

Den konkrete og kontinuerlige opfølgning på borgerne gør også, at de visiterede tilbud vil blive ved med at være relevante, da der i tilfælde af at målsætningen for borgerens udvikling vil blive opfyldt, skal ske en ny udredning og dermed eventuelt visiteres et nyt tilbud til borgeren.

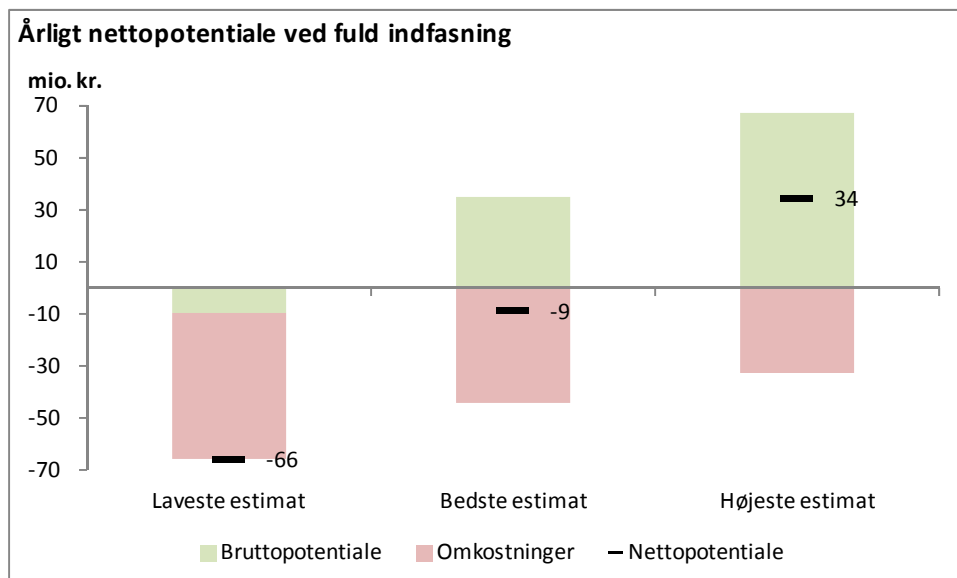
1.5 PERSPEKTIVERING

Det højeste estimat i den opstillede business case indikerer med en væsentlig grad af usikkerhed, at hvis en bedre implementering af VUM samt en mere optimal it-understøttelse udbredes til alle landets kommuner, vil det akkumulerede nettopotentiale være +79 mio. kr. over fem år mod -61 mio. kr. i den opstillede business case. Ved fuld indfasning svarer det til et årligt nettopotentiale på +34 mio. kr. på landsplan mod -9 mio. kr. i den opstillede business case.

Evalueringen tegner et billede af, at implementeringen af VUM er meget uensartet på tværs af de undersøgte kommuner. Der er ligeledes indikationer på, at sagsbehandlernes tidsforbrug varierer afhængig af det valgte DHUV-system. Da business casens usikkerhedsspænd i vid udstrækning afspejler de observerede forskelle i tidsforbrug mellem kommuner, der i øvrigt har samme implementeringsgrad, kan forskellen mellem business casens laveste og højeste estimat i et vist omfang ses som et udtryk for forskellen mellem gode og mindre gode implementeringer af VUM med tilhørende it-understøttelse (med det forbehold at usikkerhedsspændet også afspejler forskelle i drifts- og implementeringsomkostninger). Med andre ord kan business

casens højeste estimat tages som en foreløbig retningsgivende indikation på, hvad det samlede landsdækkende potentiale kan være.

Nedenstående figur viser forskellen på business casens laveste, bedste og højeste estimat i forhold til årligt nettopotentiale, bruttopotentiale samt omkostninger ved en fuld indfasning.



I forlængelse af ovenstående er det en væsentlig pointe, at der er indikationer på, at højeste estimats positive business case for implementeringen af DHUV er realiseret i nogle af de undersøgte kommuner, og som sådan må betragtes som et realistisk scenarie, der i løbet af de kommende år vil kunne udbredes til landets øvrige kommuner.

Forudsætningen for dette er imidlertid, at mange kommuner, som enten allerede har taget VUM og dertilhørende it-understøttelse i brug eller på nuværende tidspunkt står midt i implementeringsprocessen, på en række områder vil skulle foretage organisatoriske og/eller it-mæssige justeringer i relation til deres implementering af DHUV med henblik på at optimere sagsbehandlingen på området.

De væsentligste opmærksomhedspunkter i relation til denne indsats er sammenfattet i de anbefalinger til korrigerende indsatser, som evalueringen giver.

2 BRUTTOPOTENTIALIALE - BEREGNING OG METODE

Dette kapitel redegør for det metodiske og beregningsmæssige grundlag for business casens potentiale. Kapitlet består af følgende delafsnit:

- Beregning af procestid
- Fastlæggelse af tidshorizont for realisering af potentiale

I pilotprojektets business case for DHUV består bruttopotentialet af tre hovedelementer - effektivisering af arbejdsgange i sagsbehandlingen, lettere adgang til ledelsesinformation samt reduktion af gebyrer. I nærværende business case behandles de to første elementer - effektivisering af arbejdsgange i sagsbehandlingen og lettere adgang til ledelsesinformation - under ét, hvilket uddybes i de følgende afsnit. Potentialet i det tredje hovedelement - reduktion af gebyrer - består af en forventet reduktion i behovet for indhentning af gebyrbelagte statusnotater fra læger og hospitaler som følge af bedre overblik over en borgers samlede sagskompleks og deraf følgende mulighed for genbrug af statusnotater, der allerede ligger på sagen. Dette element er ikke medtaget i business casen, idet der i forbindelse med evalueringens indsamling af data ikke har været indikationer på, at indførelsen af DHUV har fået sagsbehandlerne til at ændre praksis, når det gælder indhentning af statusnotater.

2.1 BEREGNING AF PROCESTID

Bruttopotentialet i den opstillede business case består af det effektiviseringspotentiale, der kan realiseres ved at sagsbehandlerne som følge af implementeringen af DHUV får mindre procestid i forbindelse med sagsbehandlings- og rapporteringsopgaver som følge af mere ensartede arbejdsgange og bedre it-understøttelse.³

Datagrundlag og usikkerhed

Ved beregning af procestiden er der taget udgangspunkt i et tidsstudie, som er gennemført blandt sagsbehandlere i de undersøgte kommuner. Tidsstudiet er gennemført via survey til sagsbehandlere på området for handicappede og udsatte voksne (se evalueringens metodeafsnit for uddybende information om de gennemførte surveys). I survey er respondenterne blevet bedt om at svare på, hvor meget tid de på en typisk arbejdsdag anvender på i alt 13 forskellige opgavetyper, der af konsulenterne vurderes at være dækkende for arbejdsopgaverne på en normal arbejdsdag.

Data fra tidsstudiet har givet mulighed for at sammenligne tidsforbruget i kommuner med forskellige karakteristika, eksempelvis VUM/ikke-VUM og it-understøttelse/fravær af it-understøttelse. Det skal dog understreges, at der - som med langt de fleste tidsstudier - er væsentlig usikkerhed forbundet med fortolkningen af de indsamlede data, og at resultaterne som følge heraf skal tages med væsentligt forbehold. I det følgende redegøres for de væsentligste usikkerheder, og hvordan disse er søgt håndteret i forbindelse med gennemførelsen af tidsstudiet:

- Respondenter kan have svært ved at vurdere eget tidsforbrug fordelt på forskellige arbejdsopgaver. For at imødegå dette er spørgsmålet vedrørende respondentens tidsforbrug søgt gjort så konkret, afgrænset og nærværende som muligt, idet respondenterne er blevet bedt om at vurdere, hvor meget tid de på den seneste normale arbejdsdag brugte på en række konkrete opgaver.⁴ Da sags-

³ Det er værd at bemærke, at den tid der frigøres fra sagsbehandlings- og rapporteringsopgaver i stedet anvendes på andre opgaver i den samlede sagsbehandlingsopgave eller til at håndtere flere borgere. Det vil være en ledelsesmæssig opgave i den enkelte kommune at realisere effektiviseringspotentialet i økonomisk forstand.

⁴ Konkret er sagsbehandlerne blevet bedt om at tage udgangspunkt i gårsdagens arbejde eller sidste normale arbejdsdag, idet de er blevet bedt om at se bort fra kurser, TR-arbejde og lignende aktiviteter.

behandleres opgaver varierer fra dag til dag, er respondenterne i hver kommune blevet inddelt i grupper, der har modtaget anmodningen om deltagelse i survey, forskudt for på den måde at sikre den bedst mulige dækning af arbejdsopgaverne på området for handicappede og udsatte voksne fordelt over ugens fem dage. En gennemgang af datoerne for de indkomne svar viser, at det er lykkedes at opnå den ønskede spredning, omend ikke alle fem ugedage er repræsenteret for alle de deltagende kommuner.

- Kortlægningen af tidsforbruget omfatter alle sagsbehandlere på området for handicappede og udsatte voksne. En række kommuner har imidlertid kun indført VUM delvist. Det vil sige, at de ikke har taget VUM i anvendelse på alle delområder (handicap, psykiatri og misbrug). For disse kommuner vil besvarelser fra sagsbehandlere, der ikke arbejder med VUM til dagligt, kunne bidrage til at tegne et misvisende billede af tidsforbruget for sagsbehandling ved brug af VUM. I de kommuner, hvor den faglige leder/ledende sagsbehandler har svaret, at deres kommune ikke har taget VUM i brug på alle delområder, er det ved en gennemgang af survey-besvarelserne fra sagsbehandlerne søgt verificeret, om alle respondenter er tilknyttet delområder, hvor VUM er taget i brug. Dette synes at være tilfældet.

Nedenstående tabel giver et overblik over datagrundlaget for de beregninger, der gennemgås i det følgende.

Datagrundlag			
	Kommuner	Sagsbehandlere*	Kilde
Kommuner uden VUM og IT	5	42 (37)	Førmåling
Kommuner med VUM uden IT (VUM-indeks 3+)	5	48 (42)	Eftermåling
Kommuner med VUM og IT (VUM-indeks 3+)	7	77 (59)	Eftermåling
De to DHUV-systemer i laveste estimat	3	53 (35)	-
De to DHUV-systemer i højeste estimat	4	24 (24)	-

* Tal i parentes angiver antallet af sagsbehandler efter frasortering af outliers.

Tidsforbrug i kommuner med og uden VUM og it

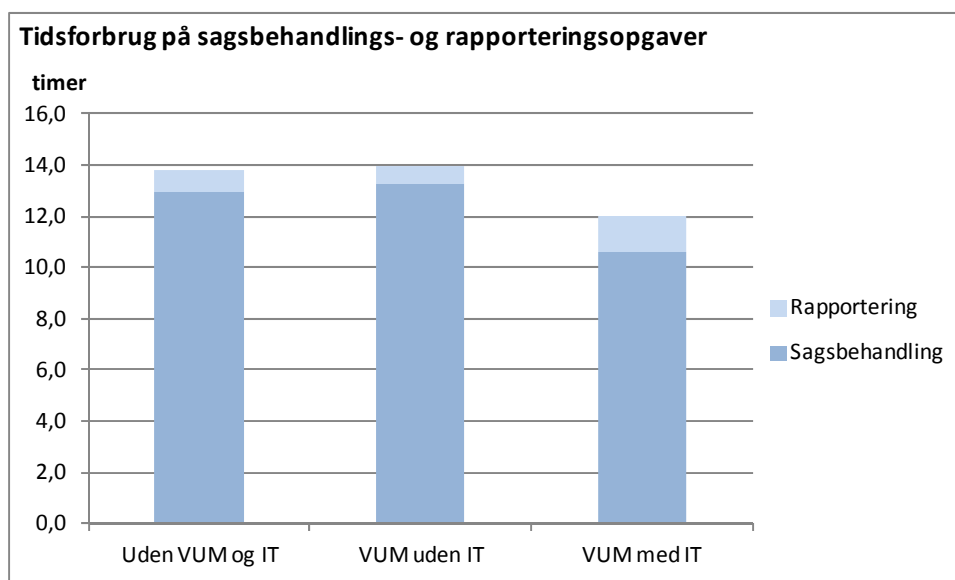
Resultaterne fra tidsstudiet indikerer, at indførelsen af DHUV under de rette forudsætninger kan medføre kortere procestider og større produktivitet i de dele af sagsbehandlerens arbejdsopgaver, der knytter sig til sagsbehandling og rapportering:

- Den første forudsætning er en høj udbredelse af VUM i sagsbehandlingen (her operationaliseret som de kommuner, der har et VUM-indeks på 3 eller mere).
- Den anden forudsætning er tilstedeværelsen af it-understøttelse.

Under disse forudsætninger indikerer resultaterne fra tidsstudiet, at tidsforbruget til sagsbehandlings- og rapporteringsopgaver er 13 pct. mindre i kommuner med VUM og it-understøttelse, når man sammenligner med kommuner uden VUM, hvilket svarer til en tidsbesparelse på 1,7 timer pr. sagsbehandler pr. uge. Denne tidsbesparelse er anvendt i business casens bedste estimat.

Effektiviseringspotentiale på sagsbehandlings- og rapporteringsopgaver			
	Uden VUM og IT	VUM uden IT	VUM med IT (fire systemer)
Tidsforbrug, timer pr. uge pr. borger pr. sagsbehandler	0,92	1,16	0,80
Forskel i pct. (sammenlignet m. kommuner uden VUM og IT)		27%	-13%
Potentiale i timer		3,7	-1,7

Nedenstående figur viser forskellen i sagsbehandlernes tidsforbrug i relation til sagsbehandlings- og rapporteringsopgaver for de tre grupper af kommuner.



Forskellene i tidsforbruget på tværs af de tre implementeringsstadier kan forklares med to modsatrettede ændringer i sagsbehandlingen som følge af indførelsen af DHUV:

- På den ene side er sagsbehandlingen med VUM blevet mere grundig samtidig med, at dokumentationskravet er vokset sammenlignet med den måde, som sagsbehandlerne i flertallet af de undersøgte kommuner hidtil har tilrettelagt deres arbejde.
- På den anden side åbner VUM og den tilhørende it-understøttelse for at rationalisere arbejdsgangene, idet en række manuelle optællinger, brug af regneark og lignende forsvinder samtidig med, at sagsbehandlingen bliver mere systematisk og følger en fast skabelon.

Nedenstående tabel giver et samlet overblik over fordelingen af sagsbehandlernes tidsforbrug på de 13 opgavetyper for henholdsvis kommuner uden VUM, kommuner med VUM uden it og kommuner med VUM og it.

Tidsforbrug i sagsbehandlingen			
(timer, gennemsnit)	Uden VUM og IT	VUM uden IT	VUM med IT
Sagsbehandling	12,9	13,2	10,6
Udarbejdelse af socialfaglig vurdering på sagen	3,2	3,8	3,1
Udarbejdelse af skriftlige indstillinger	2,9	2,5	2,1
Udarbejdelse af dokumentation for afgørelser	2,2	3,6	2,8
Udarbejdelse af skriftlige handleplaner	3,3	1,7	1,2
Udarbejdelse af bestillinger til udførere	1,3	1,5	1,3
Rapportering	0,9	0,7	1,4
Indberetning af tilkendte ydelser til økonomiafdelingen	0,4	0,5	0,8
Indberetning til centrale systemer (eks. CIAS, DS m.fl.)	0,0	0,1	0,1
Udarbejdelse af sag-/økonomioversigter til ledelse/øko.afd.	0,5	0,1	0,5
Skriftlig kommunikation	6,1	6,3	7,1
Udarbejdelse af brev/ e-mails til borgere	3,3	3,4	3,8
Udarbejdelse af brev/e-mails til udførere el. andre eksterne	2,8	2,9	3,3
Fysiske møder og telefon	14,7	14,2	15,3
Fysiske møder/telefon med borgere	6,6	6,8	7,9
Fysiske møder/telefon med udførere eller andre eksterne	3,3	3,8	3,5
Møder ifbm. sagsdrøftelser og anden faglig koordination	4,7	3,6	3,9
Tidsforbrug, i alt pr. uge pr. sagsbehandler	34,5	34,5	34,5
Borgere pr. uge pr. sagsbehandler (antal; median)	15	12	15

Det er værd at være opmærksom på, at antallet af borgere pr. sagsbehandlere er lavere i de kommuner, der har indført VUM uden it-understøttelse, mens kommuner med VUM og it-understøttelse på denne parameter ligger på niveau med de kommuner, der ikke har VUM. Denne parameter har væsentlig betydning for den samlede procestid.

Forskelle i tidsforbrug på tværs af DHUV-systemer

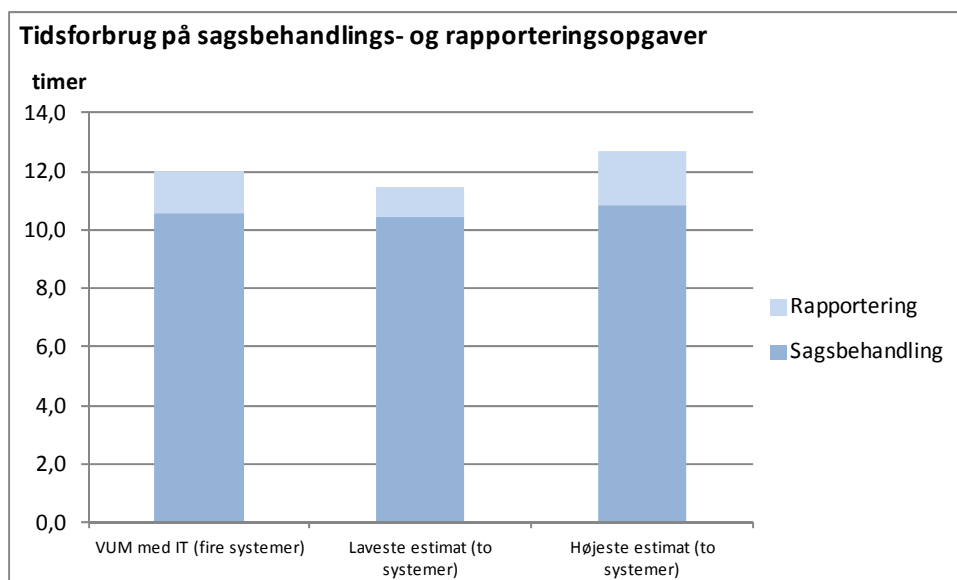
Ser man nærmere på gruppen af kommuner med VUM og it-understøttelse indikerer tidsstudiet, at der er forskelle afhængig af, hvilket DHUV-system kommunen har valgt. Det gælder både i tidsforbruget på sagsbehandlings- og rapporteringsopgaver og i forhold til, hvor mange borgere sagsbehandlerne arbejder med hver. Samlet set har disse forskelle væsentlig betydning for den sparede procestid.

Der er i business casens laveste og højeste estimat regnet med et simpelt gennemsnit af tidsforbruget for sagsbehandlere, der anvender henholdsvis de to dårligst performende og de to bedste performende systemer. I laveste estimat er der således regnet med et mertidsforbrug på 0,5 timer pr. sagsbehandler pr. uge, og i højeste estimat er der regnet med en tidsbesparelse på 2,9 timer pr. sagsbehandler pr. uge (jf. nedenstående tabel; VUM med it er medtaget som reference, da det udgør business casens bedste estimat).

Effektiviseringspotentiale på sagsbehandlings- og rapporteringsopgaver

	VUM med IT (fire systemer)	Laveste estimat (to systemer)	Højeste estimat (to systemer)
Tidsforbrug, timer pr. uge pr. borger pr. sagsbehandler	0,80	0,95	0,72
Forskel i pct. (sammenlignet m. kommuner uden VUM og IT)	-13%	4%	-21%
Potentiale i timer	-1,7	0,5	-2,9

Nedenstående figur viser forskellene i tidsforbrug på sagsbehandlings- og rapporteringsopgaver.



Nedenstående tabel giver et samlet overblik over fordelingen af sagsbehandlingernes tidsforbrug på de 13 opgavetyper for henholdsvis laveste og højeste estimat (VUM med IT er medtaget som reference, da det udgør business casens bedste estimat).

Tidsforbrug i sagsbehandlingen			
(timer, gennemsnit)	VUM med IT (fire systemer)	Laveste estimat (to systemer)	Højeste estimat (to systemer)
Sagsbehandling	10,6	10,4	10,8
Udarbejdelse af socialfaglig vurdering på sagen	3,1	3,3	3,0
Udarbejdelse af skriftlige indstillinger	2,1	2,2	2,0
Udarbejdelse af dokumentation for afgørelser	2,8	2,8	2,8
Udarbejdelse af skriftlige handleplaner	1,2	1,1	1,3
Udarbejdelse af bestillinger til udførere	1,3	1,0	1,7
Rapportering	1,4	1,0	1,8
Indberetning af tilkendte ydelser til økonomiafdelingen	0,8	0,6	1,0
Indberetning til centrale systemer (eks. CIAS, DS m.fl.)	0,1	0,2	0,0
Udarbejdelse af sag-/økonomioversigter til ledelse/øko.afd.	0,5	0,2	0,8
Skriftlig kommunikation	7,1	7,1	7,2
Udarbejdelse af brev/ e-mails til borgere	3,8	3,8	3,8
Udarbejdelse af brev/e-mails til udførere el. andre eksterne	3,3	3,3	3,4
Fysiske møder og telefon	15,3	16,0	14,7
Fysiske møder/telefon med borgere	7,9	9,0	6,8
Fysiske møder/telefon med udførere eller andre eksterne	3,5	4,0	3,1
Møder ifbm. sagsdrøftelser og anden faglig koordination	3,9	3,0	4,8
Tidsforbrug, i alt pr. uge pr. sagsbehandler	34,5	34,5	34,5
Borgere pr. uge pr. sagsbehandler (antal; median)	15	12	17,5

2.2 FASTLÆGGELSE AF TIDSHORISONT FOR REALISERING AF POTENTIALE

Den opstillede business case opererer med en tidshorisont for realisering af potentialet ved implementering af DHUV på to niveauer:

- Tidshorisont for realisering af potentiale i den enkelte kommune
- Tidshorisont for udbredelse af DHUV på nationalt plan

Tidshorisont for realisering af potentiale i den enkelte kommune

Tidshorisonten for realisering af potentialet ved implementering af DHUV i den enkelte kommune beskriver, hvor hurtigt bruttopotentialet i den opstillede business case realiseres i en kommune, der tager VUM og dertilhørende it-understøttelse i brug.

Nedenstående tabel viser den i business casen anvendte tidshorisont for henholdsvis laveste, bedste og højeste estimat.

Realisering af potentiale - tidshorisont	Laveste	Bedste	Højeste
År 1	35%	50%	85%
År 2	70%	85%	100%
År 3	90%	100%	100%
År 4	100%	100%	100%
År 5	100%	100%	100%

Som det fremgår af tabellen regnes der i business casen med en tidshorizont, hvor bruttopotentialet realiseres gradvist, og hvor det fulde potentiale realiseres i henholdsvis år 2, år 3 og år 4 i de tre scenarier.

I fastlæggelsen af tidshorizonten er der taget udgangspunkt i den tid, der er gået fra de undersøgte kommuner har taget et DHUV-system i brug til der i forbindelse med evalueringen er gennemført en måling af tidsforbruget blandt sagsbehandlere. Beslutningen om at tage udgangspunkt i tidspunktet for implementering af DHUV-system frem for tidspunktet for indførelse af VUM er truffet, idet it-understøttelsen som nævnt ovenfor synes at have væsentlig betydning for realisering af bruttopotentialet i relation til DHUV.

Konkret har de undersøgte kommuner, som på nuværende tidspunkt har taget et DHUV-system i brug, i gennemsnit haft systemet i drift i 1 år og 6 måneder. Gennemsnittet dækker over en spredning på tværs af kommunerne fra knap 6 måneder med et DHUV-system i drift til godt 2 år og 8 måneder. Dertil kommer en implementeringsproces, der i de af de undersøgte kommuner, som har VUM og it-understøttelse i drift i dag, typisk har været mellem 6 og 12 måneder.

Tidshorizont for udbredelse af DHUV på nationalt plan

Tidshorizonten for udbredelse af DHUV på nationalt plan beskriver, hvor hurtigt VUM med tilhørende it-understøttelse er blevet og fortsat forventes udbredt til landets kommuner. Denne udbredelsestakt har betydning for beregningen af det landsdækkende bruttopotentiale i business casen.

Nedenstående tabel viser den i business casen anvendte udbredelsestakt.

National udbredelse - antal kommuner dækket (i pct.)	
2012	10%
2013	30%
2014	65%
2015	85%
2016	100%

Som det fremgår af tabellen regnes der i business casen med en gradvis udbredelse af DHUV til landets kommuner i perioden 2012-2016. Startåret 2012 er valgt ud fra en vurdering af, at dette er første år, hvor landets kommuner begyndte at anskaffe og implementere DHUV-systemer.⁵ Udbredelsestakten er estimeret på baggrund af den faktiske udbredelsestakt i perioden 2011-2014 blandt de undersøgte kommuner samt en række indikative faktorer og målepunkter, der har kunnet bidrage til at vurdere omfang og hastighed i udbredelsen:

- Forsinkelser hos leverandørerne af DHUV-systemer og afventen i forhold til Kombits udbud har i perioden 2012-2013 bidraget til, at udbredelsen af DHUV i landets kommuner i denne periode er forløbet forholdsvis langsomt.
- Fristen 1. november 2013 for indberetning af data på handicapområdet til Danmarks Statistik har ifølge flere af de undersøgte kommuner og leverandører af DHUV-systemer været med til at accelerere udbredelsen af DHUV-systemer i 2. halvår af 2013 og 1. halvår af 2014.
- 85 pct. af landets kommuner har i 1. halvår 2014 rapporteret til Socialstyrelsen, at de har taget VUM i brug i sagsbehandlingen. Det er imidlertid konsulenternes vurdering, at der er tale om en mindre overrapportering, ligesom ikke alle disse kommuner har implementeret et DHUV-system på nuværende tidspunkt.

⁵ Enkelte pilotkommuner anskaffede DHUV-systemer allerede i 2011, typisk som led i udviklingsprojekter i samarbejde med en it-leverandør.

3 OMKOSTNINGER - BEREGNING OG METODE

Dette kapitel redegør for det metodiske og beregningsmæssige grundlag for business casens potentiale. Kapitlet består af følgende delafsnit:

- Implementeringsomkostninger
- Driftsomkostninger

Pilotprojektets business case for DHUV medtog tillige omkostninger til selve pilotprojektet i form af omkostninger afholdt i forbindelse med udvikling af voksenuddannelsesmetoden samt generisk kravspecificering af behovet for tilhørende it-understøttelse. Disse omkostninger er ikke medtaget i nærværende business case.

Det skal endvidere nævnes, at ingen af de kommuner, der har bidraget med omkostningsdata til business casen, har oplevet at skulle investere i ekstra it-udstyr til sagsbehandlerne med deraf afledte driftsomkostninger.⁶

3.1 IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

Der regnes i den opstillede business case med fire typer af implementeringsomkostninger:

- Teknisk implementering
- Faglig projektledelse
- Uddannelse
- Tabt arbejdstid

Nedenstående tabel opsummerer de anvendte værdier for de enkelte inputvariable i business casen. Tabellen synliggør også de variable, hvor der er regnet med en usikkerhed i form af trepunktsestimater.

Implementeringsomkostninger	Højeste	Bedste	Laveste
Teknisk implementering (ekstern; kr.)	25.000	200.000	400.000
Teknisk implementering (intern; timer)	50	100	200
Faglig projektledelse (intern; timer)	150	200	250
VUM-uddannelse (kursusdage/medarbejder)		2	
VUM-uddannelse (pris/kursusdag)		2.000	
DHUV-uddannelse (kursusdage/medarbejder)		2	
DHUV-uddannelse (pris/kursusdag)		2.000	
Ekstra kursusdage til superbrugere (pct. af dage pr. medarb.)		10%	
Tabt arbejdstid (timer/medarbejder; år 1)		31	

⁶ Nogle kommuner har i forbindelse med implementeringen af DHUV investeret i nyt udstyr til bosteder i forbindelse med, at disse har skullet have adgang til det anskaffede DHUV-system. Disse investeringer falder uden for nærværende business case.

Der er i business casen regnet med, at alle implementeringsomkostninger, herunder faglig og teknisk projektledelse, omkostninger til ekstern konsulentassistance og teknisk tilpasning af DHUV-system samt uddannelse af medarbejdere, afholdes i business casens første år.

Alle implementeringsomkostninger er estimeret på baggrund af data indhentet gennem skriftligt indsamlet input og opfølgende kvalificerende telefonsamtaler med evalueringens projektkommuner, som har givet minimum tre datapunkter på alle inputvariable på business casens omkostningside.

På to områder - teknisk implementering og faglig projektledelse - viser de indsamlede data, at der er store udsving på tværs af de undersøgte kommuner. Det skal i den forbindelse bemærkes, at der ikke i forbindelse med indsamling og analyse af data er påvist nogen sammenhæng mellem størrelsen af implementeringsbudgettet og graden af succes med implementeringen (forstået som eksempelvis et reduceret tidsforbrug hos sagsbehandlere og/eller større sikkerhed i brug af VUM og it-system). En række af de kommuner, der har investeret flest ressourcer i implementeringsproces og anskaffelse af DHUV-system, er imidlertid fortsat på et stadie, hvor der ikke kan konkluderes på effekten af den merinvestering disse kommuner sammenlignet med andre har foretaget.

I de følgende uddybes inputdata og anvendte beregningsforudsætninger for hver af de fire typer af implementeringsomkostninger.

Teknisk implementering

Teknisk implementering dækker over omkostninger til teknisk og juridisk konsulentbistand, udgifter til eventuelle lokale tilpasninger samt interne ressourcer i form af teknisk projektledelse. Der er i business casen skelnet mellem to typer af omkostninger:

- **Ekstern bistand (opgjort i kroner).** Dataindsamlingen har vist, at der blandt de undersøgte kommuner er stor forskel på, hvor meget der er investeret i ekstern bistand, tilkøb af ekstra funktionalitet og lokale tilpasninger.
- **Interne ressourcer (opgjort i timer).** Det er i forbindelse med dataindsamlingen blevet tydeligt, at der er usikkerhed i kommunerne om, hvor stort det reelle tidsforbrug hos egne medarbejdere er

Faglig projektledelse

Faglig projektledelse dækker over frikøb af projektleder ifm. indførelse af VUM. Ligesom med de interne ressourcer til den tekniske implementering har det været tydeligt i forbindelse med dataindsamlingen, at der er usikkerhed i kommunerne om, hvor stort det reelle tidsforbrug hos egne medarbejdere er.

Uddannelse og tabt arbejdstid

Uddannelse i VUM og DHUV-system dækker over kursusafgift ifm. uddannelse af sagsbehandlere i brug af voksenedretningsmetoden og det valgte DHUV-system. Kommunerne har i forbindelse med dataindsamlingen oplyst et meget ensartet prisniveau, hvad angår kurser i såvel DHUV som VUM.

Tabt arbejdstid dækker over sagsbehandlernes tidsforbrug ifm. afvikling af ovennævnte uddannelse i business casens år 1.

3.2 DRIFTSOMKOSTNINGER

Driftsomkostningerne dækker udelukkende over licens, der også indeholder omkostninger til support på det anskaffede DHUV-system. Her viser de indsamlede data, at der er en vis variation i prissætningen på tværs af de kommuner, som har bidraget med omkostningsdata.

Der er således ikke tale om en egentlig usikkerhed i data, men om observerede forskelle i de prisaftaler, som forskellige kommuner har indgået med forskellige leverandører af DHUV-systemer. Det skal i den forbindelse bemærkes, at der ikke i forbindelse med indsamling og analyse af data er påvist nogen sammenhæng mellem prissætningen af et DHUV-system og dette systems betydning for sagsbehandlernes tidsforbrug og/eller den oplevede kvalitet af systemet.

Nedenstående tabel viser den årlige licensomkostning til DHUV-system for en gennemsnitskommune i henholdsvis laveste, bedste og højeste estimat.

Driftsomkostninger			
	Højeste	Bedste	Laveste
Licensomkostninger (kr./år)	250.000	325.000	400.000

4 ØVRIGE INPUTVARIABLE

Nedenstående tabel giver et overblik over øvrige inputvariable anvendt i den opstillede business case.

Tværgående inputvariable		
Startår	2012	
PL-niveau	2014	
Løn - sagsbehandler (kr./år)	421.170	Ikke-ledende socialrådgiver/socialformidler, KL-OK; januar 2013; PL-reguleret
Løn - faglig leder (kr./år)	577.906	Ledende socialrådgiver/socialformidler, KL-OK; januar 2013; PL-reguleret
Løn - it-medarbejder (kr./år)	415.292	Diverse ikke-ledende it-medarbejdergrupper, KL-OK; januar 2013; PL-reguleret
Løn - kontomedarbejder (kr./år)	352.510	Kontofunktionær, grundløn 12+21, KL-OK; januar 2013; PL-reguleret
Effektive arbejdstimer (timer/år)	1.418	Business case for DHUV, Deloitte
Overhead (kr./år)	22,7%	Business case for DHUV, Deloitte
Arbejdsuger pr. år	44	
Timeløn - sagsbehandler inkl. overhead (kr./time)	364	
Timeløn - faglig leder inkl. overhead (kr./time)	500	
Timeløn - it-medarbejder inkl. overhead (kr./time)	359	
Timeløn - kontomedarbejder inkl. overhead (kr./time)	305	
Antal sagsbehandlere	14	Business_case_støtteark
Antal kontomedarbejdere	1	Business_case_støtteark
Antal ledere	1	FLDnet (socialrådgivere/socialformidlere; ledende stillinger; voksenområdet; december 2013)
National udbredelse - antal kommuner dækket (i pct.)		
2012	10%	
2013	30%	
2014	65%	
2015	85%	
2016	100%	

5 GENERELT OM BUSINESS CASEN

5.1 STATENS BUSINESS CASE MODEL

Den opstillede business case er baseret på de grundlægende principper og retningslinjer fra Statens Business case model. I business casen er der beregningsmæssigt taget udgangspunkt i en gennemsnitskommune med ca. 57.000 indbyggere. Business casens resultater er endvidere aggregeret til landsplan.

Udover nærværende notat om business casen består den samlede leverance vedrørende business casen også af et regneark, der indeholder selve business case beregningen, herunder inputdata, beregningsark og outputark. Regnearket er opbygget, så det er muligt at justere forudsætninger og inputdata.

Der er endvidere udarbejdet en række supplerende beregninger som input til business casen. Disse beregninger er opbygget som input-regneark. Det gælder for følgende variable:

- Tidsstudiet der ligger til grund for business casens potentialeside
- Beregning af timelønninger og antal medarbejdere

5.2 METODISKE JUSTERINGER AF BUSINESS CASE MODELLEN

Statens Business case model er designet til statslige it-projekter underlagt statslige budget- og regnskabsvilkår. Business casen for implementering af DHUV gælder for det kommunale område. Der har derfor været behov for mindre justeringer i forhold til brugen af nogle af modellens kernebegreber.

Konkret er der foretaget justeringer på følgende to områder:

- Nuværende drift
- Fremtidig drift

Nuværende drift

Statens Business case model tager udgangspunkt i de samlede nuværende driftsomkostninger til det omfattede område. Disse opgøres på baggrund af regnskabstal.

En samlet opgørelse af de nuværende driftsomkostninger forbundet med det specialiserede socialområde i kommunerne ligger uden for denne evalueringsscope.

I stedet for at kortlægge og opgøre de samlede driftsomkostninger for området regnes der i business casen med direkte omkostninger (sagsbehandlingstid samt implementerings- og driftsomkostninger i relation til DHUV) samt fast defineret overhead (omkostninger til husleje, ledelse, administration mv.).

Business casen omfatter derfor ikke et detaljeret totalbillede af økonomien på det specialiserede socialområde i kommunerne.

Fremtidig drift

Statens business case model opererer med et 1-scenarium, der skal belyse projektudgifter og de fremtidige driftsomkostninger ved implementering af det foreslåede projekt, og et 0-scenarium, der skal belyse det billigste alternativ til at løse samme opgave. Opstilling af et 0-scenarium ligger uden for denne evalueringsscope.

I stedet for opstilling af et 0-scenarium beregnes bruttogevinsten i business casen for digital genoptræning som forskellen mellem sagsbehandling uden VUM og sagsbehandling med VUM og it-understøttelse implementeret.

Det skal i forlængelse heraf bemærkes, at statens business case model som udgangspunkt er designet til at opstille business cases forud for implementeringen af en given løsning eller arbejdsmetode. Implementeringen af DHUV har imidlertid allerede været i gang i en længere årrække, og business casen fokuserer som nævnt i tidligere afsnit konkret på perioden 2012-2016. Som en konsekvens af, at business casen strækker sig både bagud og fremad i tid, er der ikke foretaget korrektion for løbende prisudvikling og tilsvarende tilbagediskontering. I stedet er der regnet i faste 2014-priser.

6 BILAG A: NØGLETALSANALYSE

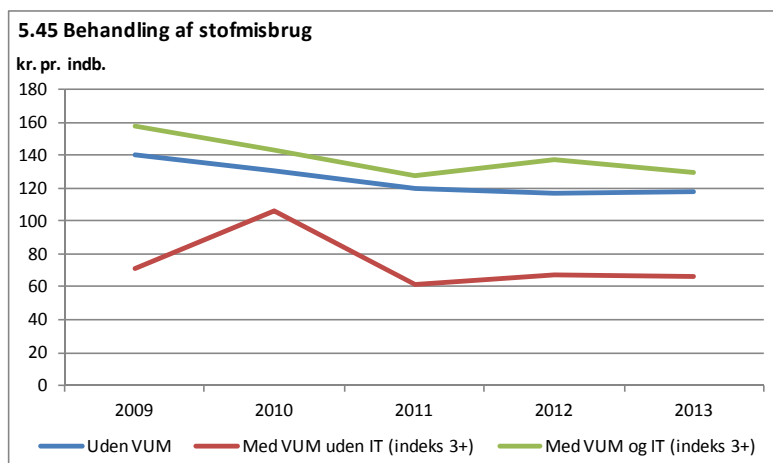
Dette bilag indeholder grafer, der viser udviklingen i driftsregnskaberne for seks udvalgte regnskabskonti svarende til seks af de paragraffer, der har været medtaget i evalueringen (jf. nedenstående tabel).

SEL §		Regnskabskonto
§85	Hjælp, omsorg eller støtte samt optræning	NA
§96	Personlig assistance	NA
§97	Ledsagelse	5.53
§100	Dækning af nødvendige merudgifter	NA
§101	Behandling af stofmisbrugere	5.45
§103	Beskyttet beskæftigelse	5.58
§104	Aktivitets- og samværstilbud	5.59
§107	Midlertidigt ophold	5.52
§108	Længerevarende ophold	5.50

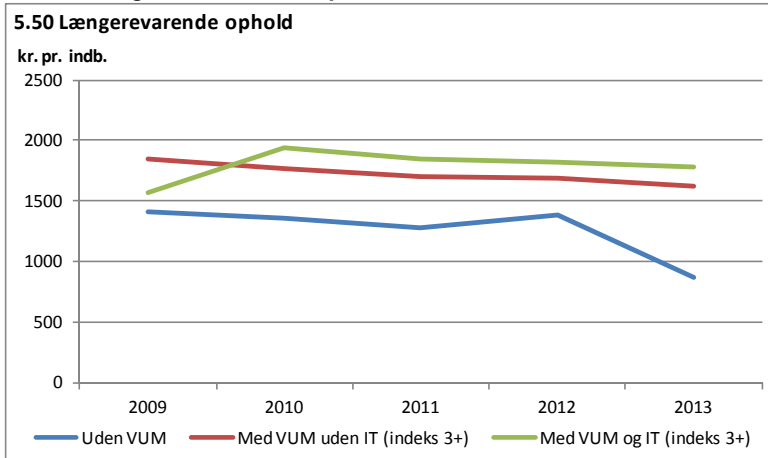
Graferne viser udviklingen i omkostningsniveauet i perioden 2008-2013 for de kommuner, der indgår i den opstillede business case, fordelt på tre kategorier af kommuner:

- Kommuner, der i hele perioden ikke har haft VUM
- Kommuner, der i løbet af perioden har indført VUM men ikke it-understøttelse
- Kommuner, der i løbet af perioden har indført VUM og it-understøttelse

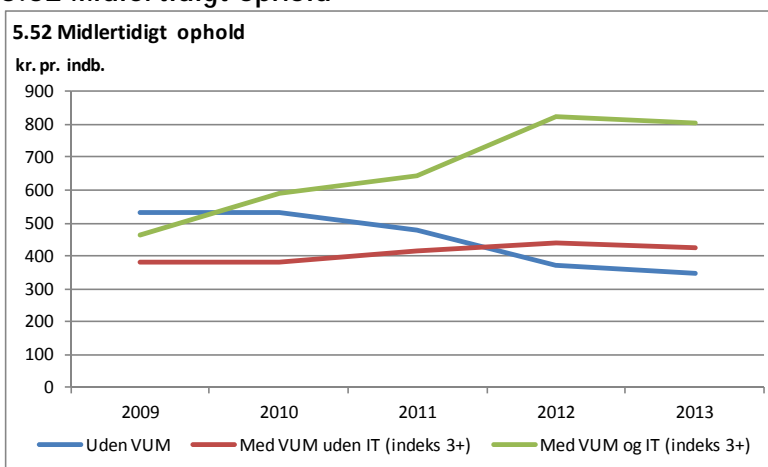
5.45 Behandling af stofmisbrug



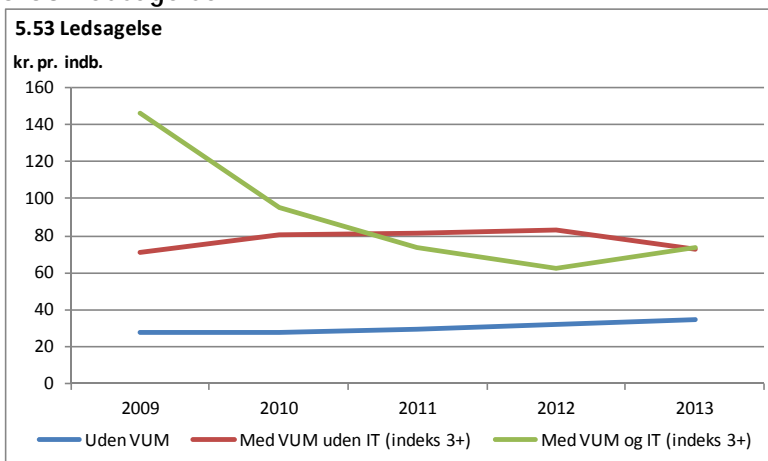
5.50 Længerevarende ophold



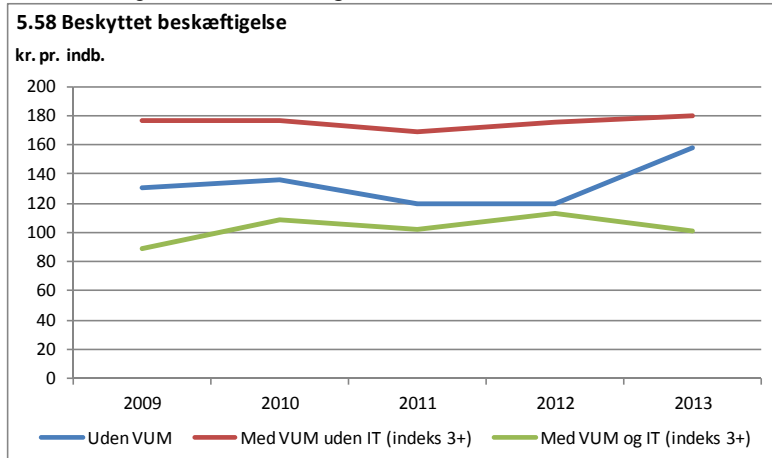
5.52 Midlertidigt ophold



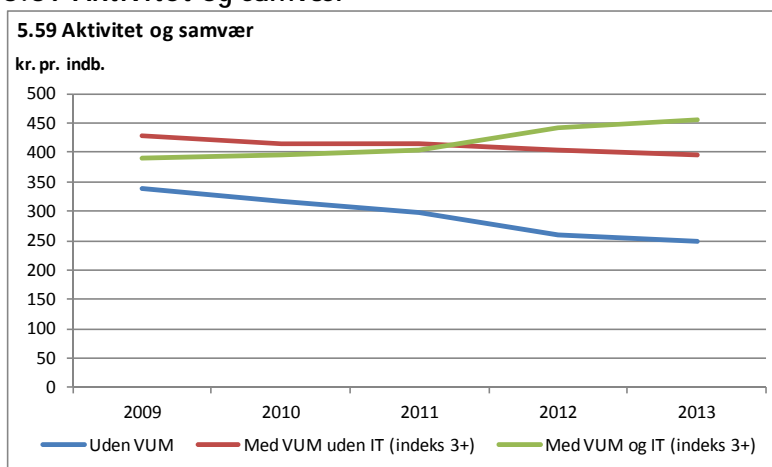
5.53 Ledsagelse



5.58 Beskyttet beskæftigelse



5.59 Aktivitet og samvær



BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab og BDO Kommunernes Revision, Godkendt revisionsaktieselskab, begge danskejede revisions- og rådgivningsvirksomheder, er medlemmer af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og dele af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.100 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har godt 59.000 medarbejdere i 151 lande.