

## Vurdering af ”Handleplan for sikker økonomistyring og øget kvalitet i sagsbehandlingen” i Socialforvaltningen til Socialudvalget og Økonomiudvalget

### Indledning

Økonomiudvalget godkendte på mødet den 16. august 2011, at Socialforvaltningen i samarbejde med Økonomiforvaltningen, Deloitte og Intern Revision (revisionen) skulle fremlægge en handleplan for økonomistyringen i Socialforvaltningen for Socialudvalget og Økonomiudvalget i september 2011.

Beslutningen blev truffet på baggrund af, at revisionen havde haft en række bemærkninger til økonomistyringen og sagsbehandlingen i Socialforvaltningen.

Økonomiudvalget behandlede på mødet den 27. september 2011 handleplanen, som er bygget op over de to overskrifter *Sikker økonomistyring* og *Øget kvalitet i sagsbehandlingen*. Under disse overskrifter er der angivet de konkrete initiativer, som Socialforvaltningen har iværksat eller planlagt at iværksætte. For handleplanens initiativer er der opsat konkrete delmål.

Revisionen vurderede, at handleplanen adresserer samtlige de problemstillinger, som er påpeget af Deloitte i 4 direktionsnotater i løbet af 2011 samt af Intern Revision i rapporter af 24. november 2009 om økonomistyring i Socialforvaltningen og af 2. september 2011 om 18+ enheden.

Økonomiudvalget godkendte på mødet den 27. september 2011, at fremdriften i implementeringen af handleplanen skulle vurderes af revisionen i november 2011 med henblik på en samlet forelæggelse af status for implementering, inklusive revisionens bemærkninger, for Socialudvalget den 7. december 2011 og for Økonomiudvalget den 13. december 2011.

## Opgavens formål

Socialforvaltningen har den 8. november 2011 fremsendt den endelige handleplan med supplerende dokumentation for initiativerne og anmodet om, at revisionens vurdering af fremdriften af de enkelte initiativer pr. 1. november 2011 sker ved en farvekodning efter følgende kriterier:

- Tilfredsstillende fremdrift og kvalitet i leverancen
- Fremdrift med mindre afvigelser/overskridelser af tidsplan og/eller kvalitet i leverancen – kræver opmærksomhed og eventuelt forebyggende handlinger
- Fremdrift er utilfredsstillende. Tidsplan og/eller kvalitet i leverancen kan ikke overholdes/kontrolleres, og at der for målepunktet er behov for korrigerende handlinger
- Uden for bedømmelse, da tidsfrist er efter nærværende rapporterings deadline
- Uden for bedømmelse, da område ikke er relateret til rapporter fra revisionen

Vores vurderinger er baseret på beskrivelse af leverancerne i handleplanen. I tvivlstilfælde har vi hentet information fra revisionsrapporter og direktionsnotater, som har dannet grundlag for leverancebeskrivelserne. Det betyder bl.a., at for punkter, der er vurderet som tilfredsstillende, alene er taget stilling til forretningsgange og øvrige leverancers formelle og materielle indhold. Vi kan derfor først på et senere tidspunkt foretage vurdering af, hvorvidt disse er blevet implementeret på de givne organisations-/ansvarsniveauer og teste, at de fungerer effektivt og dermed understøtter kravene til en sikker økonomistyring og øget kvalitet i sagsbehandlingen for Socialforvaltningen.

Foranstående kan tidsmæssigt illustreres med følgende procesoversigt:

- 1 Tilrettelæggelse og udarbejdelse af forretningsgange og øvrige leverancer (design)
- 2 Igangsætning/implementering af forretningsgange og øvrige leverancer
- 3 Ledelsesmæssig sikring af, at de implementerede forretningsgange og øvrige leverancer har været i brug og fungeret effektivt fra implementeringsdatoen og kontinuerligt i den efterfølgende periode.

Det er vores generelle vurdering af handlingsplanens punkter, at mål-opfyldelsen af leverancekravene i det væsentligste tidsmæssigt er placeret i begyndelsen af punkt 2 i processen. Det er derfor på nuværende tidspunkt, som nævnt, ikke muligt at afgive vurdering om, hvorvidt de omhandlede initiativer vil blive anvendt og brugt i praksis.

## Opgavens afgrænsning

Socialforvaltningens handleplan omfatter i alt 84 initiativer, fordelt med 42 initiativer under overskriften *Sikker økonomistyring* og 42 initiativer under overskriften *Øget kvalitet i sagsbehandlingen*. I de 84 initiativer indgår der 19 initiativer, der ikke adresserer bemærkninger fra revisionen, men er Socialforvaltningens egne initiativer. Disse 19 initiativer er ikke omfattet af vores vurdering.

I vores vurdering indgår herefter i alt 65 initiativer, fordelt med 41 initiativer under *Sikker økonomistyring* og 24 initiativer under *Øget kvalitet i sagsbehandlingen*. Heri indgår dog 13 initiativer (blå markering), hvor tidsfristen for leverancen ikke er indtrådt, og hvor vi ikke har modtaget materiale som dokumentation. Disse 13 initiativer er ikke omfattet af vores vurdering.

## Anvendt metode

Vores vurdering bygger på Socialforvaltningens fremsendte dokumenter, som vi har gennemgået. Desuden er vurderingerne baseret på vores observationer fra den *løbende revision*.

Vi har under møder med Socialforvaltningens personale stillet supplerende spørgsmål og modtaget en uddybende forklaring på Socialfor-

valtningens oplysninger om fremdriften i de enkelte initiativer pr. 1. november 2011.

Direktionen har haft mulighed for at kommentere de enkelte vurderinger.

### Revisionens samlede vurdering

Vurderingerne bygger på en gennemgang og vurdering af 5 overordnede temaer vedrørende *Sikker økonomistyring* og 4 vedrørende *Øget kvalitet i sagsbehandlingen*, hvortil der har været opstillet en række konkrete målepunkter.

Det er vores generelle opfattelse, at der arbejdes målrettet og struktureret med opfølgningen på handleplanen.

Nedenstående tabel viser revisionens vurdering af de enkelte indsatsområder.

Tema/indsats	●	●	●	I alt omfattet af vores vurde- ring	●	●	I alt
<b>Sikker økonomistyring</b>	2	7	28	37	4	1	42
Bedre understøttelse af decentrale ledere	1		4	5		1	6
Systematisk controlling		2	7	9	1		10
Kvalitet i registreringen		1	5	6	1		7
Standardisering af praksis og processer på tværs	1	2	7	10			10
Meningsfulde aktiviteter (herunder tidssvarende kontoplan)		2	5	7	2		9
<b>Kvalitet i sagsbehandlingen</b>	1	5	9	15	9	18	42
Genopretning af ældre afgørelser			3	3	2		5
Sikker og effektiv drift	1	5	6	12	7	5	24
Bunkeafvikling				0		4	4
Klar besked – forventningsafstemning				0		9	9
<b>I alt</b>	3	12	37	52	13	19	84
<b>I %</b>	6%	23%	71%	100%			

Det fremgår af oversigten, at vi har vurderet, at følgende punkter i handleplanen opfylder kriterierne for at markere disse med rød farve. Det drejer sig om følgende punkter:






- SOFUS fase 1 (budget-, disponerings- og prognoseværktøj)
- Ajourføring af forretningsgange i SOFIA (Socialforvaltningens Interne Arbejdsgange)
- Dokumentation for ledelsestilsyn vedr. §§ 109 og 110 (Kvindekrisecentre og Herberger)

Specielt førstnævnte 2 punkter vægter efter vores opfattelse meget tungt, da disse udgør en væsentlig del af fundamentet for forvaltningens samlede aktivitets- og økonomistyring. Det er en forudsætning, at disse punkter bliver effektivt opfyldt af hensyn til handleplanens samlede gennemførelse, jf. nedenfor. Det tredje punkt er afgørende for fremdriften for §§ 109-110.

Det er endvidere vores opfattelse, at der er en række forhold, hvor der er mindre fremdrift eller kvalitet i leverancen, som kræver opmærksomhed og korrigerende handlinger fra ledelsens side.

## Overordnet vurdering – Sikker økonomistyring

Vores overordnede vurdering af økonomistyringen viste:

Tema/indsats				I alt omfattet af vores vurdering			I alt
Sikker økonomistyring	2	7	28	37	4	1	42

Vi skal på baggrund af foranstående oversigt knytte følgende kommentarer:

### SOFUS fase 1

Revisionen har konstateret, at budgetmodul, disponeringsmodul samt prognosemodul vedrørende SOFUS er færdigudviklet. Samtidig har vi dog konstateret, at systemet endnu ikke er implementeret som de decentrale institutioners primære værktøj i forbindelse med den daglige styring og rapportering. Det skyldes dels, at de decentrale enheder ikke er pålagt at anvende systemet. Dels udestår en opdatering fra KoncernService´ side af en tabel i KØR indeholdende organisationshierarkiet i SOF, hvilket bevirker, at SOFUS ikke kan anvendes på ”Udsatte og psykiatri”- området. Sidstnævnte medfører en risiko for, at systemet på dette område ikke kan anvendes i forbindelse med april prognosen. Det er vores vurdering, at systemet ikke kan betegnes som værende sat i drift, og at der udestår væsentlige risici m.h.t. tidspunktet for implementeringen på kort sigt. I henhold til handleplanen fremgår en tidsfrist herfor pr. 1. november 2011.

### Ajourføring af forretningsgange i SOFIA

Socialforvaltningen bør efter vores opfattelse etablere procedurer for, at forvaltningens lokale forretningsgange i form og indhold til stadighed lever op til rammebetingelserne herfor i kommunens Kasse- og Regnskabsregulativ, regulativets tilhørende bilag samt kommunens fælles forretningsgange.

Det er vores generelle opfattelse, at der i forvaltningen er et væsentligt behov for større opmærksomhed på at indarbejde interne kontroller i forretningsgangene, jf. kommunens retningslinjer for intern kontrol,

samt på at forretningsgangene viser sammenhængen til forvaltningens regnskab.

Punkt nr. 2.4.6.1 omhandler ajourføring af forretningsgange i SOFIA og dermed foranstående 2 afsnit. Vi anser, jf. vores detaljerede kommentarer til punktet i handleplanen, at opfyldelsen heraf vil være meget ressourcekrævende.

Vi har fået forelagt oversigt over de forretningsgange, forvaltningen har vurderet som omfattet af behovet for ajourføring/revurdering. Det samlede antal udgør 133, hvoraf 76 skal udarbejdes af Socialforvaltningen, mens de 57 resterende udarbejdes af andre forvaltninger. Pr. 4. november 2011 er der kun udarbejdet 8 forretningsgange ud af de 76. Det forekommer derfor ikke sandsynligt, at det anførte sluttidspunkt den 1. januar 2012 er realistisk.






Vi anbefaler derfor, at tidsplanen for leverancen tages op til revurdering.

### **Eksplicite budgetforudsætninger i budgetudmelding**

SOF har oplyst, at den model og skabelon, der skal anvendes i forbindelse med udmelding af eksplicite budgetforudsætninger, i form af mængder og priser, til de dagligt budgetansvarlige enheder er udarbejdet. SOF har tillige oplyst, at der pt. er en proces i gang mhp. at opgøre de konkrete budgetforudsætninger, og at forvaltningen forventer at udmelde budgetforudsætninger pr. 1. januar 2012 i henhold til tidsplanen. Det er revisionens vurdering, at der er tale om en kompleks proces, hvor der tillige bør påregnes intern kvalitetssikring. Og da vi ikke på nuværende tidspunkt kan få forelagt et udkast til de endelige budgetforudsætninger vedr. 2012, er det vores vurdering, at der kan være risiko forbundet med overholdelse af tidsplanen.

### **Overordnet vurdering – Øget kvalitet i sagsbehandlingen**

Vores overordnede vurdering af øget kvalitet i sagsbehandlingen viste:

<b>Tema/indsats</b>				I alt omfattet af vores vurdering			I alt
<b>Kvalitet i sagsbehandlingen</b>	1	5	9	15	9	18	42

## Genopretning af ældre afgørelser

Forvaltningen har pr. 1. november 2011 gennemgået og truffet afgørelser i 252 sager, hvilket er mere end målepunktet på 235 sager pr. 1. november. Forvaltningen har herudover udført ledelsestilsyn med henblik på at sikre afgørelsernes kvalitet. Status på arbejdet er, at der – i overensstemmelse med handleplanen - p.t. udestår gennemgang af 268 sager.

Revisionen har i forbindelse med gennemgangen gennemført en stikprøvekontrol af sager, hvori der er truffet nye afgørelser, uden at det har givet anledning til bemærkninger til det *fremadrettede* forløb. Vi konstaterede imidlertid principielle problemstillinger, der vedrører refusionsopgørelserne for indeværende og tidligere år. SOF har hertil oplyst, at problemstillingerne vil blive inddraget i det *fremadrettede* arbejde med genopretningen. Dette medfører, at de bagudrettede refusionsmæssige konsekvenser, som følge af gennemgangen, vil blive berigtiget senest ved afgivelse af endelig opgørelse over statsrefusion for 2011, medio 2012.

Det er på baggrund heraf vores opfattelse, at genopretningen af ældre afgørelser, for så vidt angår den *fremadrettede* proces, både lever op til kvaliteten og følger tidsplanen

## Dokumentation for ledelsestilsyn for §§ 109 og 110

§§109/110 området gav i 2009 og 2010 anledning til forbehold på refusionsopgørelserne på grund af manglende sammenhæng mellem udgifter og registrant, samt manglende dokumentation for udførelse af ledelsestilsyn og bemærkninger i direktionsnotater. Forvaltningen har for så vidt angår ledelsestilsynet – i overensstemmelse med revisionens anbefaling - valgt at løse disse problemer med en forretningsgang for ledelsestilsynet. Forretningsgangen på området foreligger ikke pt. Vi kan derfor ikke vurdere grundlaget for SOFs egenkontrol (grundlag for stikprøveudtagning, sammenhæng til refusionsgrundlag, formål, konsekvenser af fejl, kontrol af myndighedscentre). Den endelige milepæl for udarbejdelse af forretningsgangen er ultimo januar 2012.

Som følge af at forretningsgangen endnu ikke foreligger, er der endvidere risiko for, at den allerede udførte egenkontrol skal ændres/udvides. Hertil kommer, at der er et yderligere leverancekrav pr. 31. januar 2012 om, at ledelsestilsynet for 2011 skal være gennemført. Revisionen finder, at der er tale om en så væsentlig og ressourcekrævende opgave, at der er et risiko for, at det ikke kan nås inden udgangen af januar 2012.

Forvaltningen er enig i ovenstående risiko, og har oplyst, at man vil sætte ind med yderligere ressourcer og ledelsesmæssig fokus for at sik-



re gennemførelse af ledelsestilsynet for 2011 med udgangen af januar 2011, kvaliteten i sagerne og refusionsopgørelsen.

København, den 25. november 2011

Deloitte

Intern Revision

Lyng Skovgaard  
Statsautoriseret revisor

Kurt Wagner  
Revisionschef

Bilag:

Handleplan ”Sikker økonomistyring” og ”Øget kvalitet i sagsbehandlingen”