



KPMG
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
AUDIT
Borups Allé 177
Postboks 250
2000 Frederiksberg

Telefon 38 18 30 00
Telefax 72 29 30 30
www.kpmg.dk

Københavns Kommune

DUHaPs 3. opfølgning SOF risikoområder 2010

Februar 2011

/ 11-n003 JEAN PLG 169100 10007.docx

Indhold

1	DUHaPs	2
1.1	Økonomiske måltal for budget 2010	2
1.2	Karakteristik og generel risikovurdering af de 8 nøgletalsområder	2
1.3	Initiativer og handlinger målrettet til handicappede/handicapinstitutioner	3
1.4	Samlede vurderinger, konklusioner og anbefalinger for regnskabsår 2010	3
1.4.1	Etablering af central økonomifunktion	4
1.4.2	Nyt prognosekoncept	4
1.4.3	Vagtplanlægning og lønstyring	5
1.4.4	Andre opmærksomhedspunkter	5
1.5	Samlede vurderinger konklusioner og anbefalinger (Udviklingen fra 2009)	5
1.6	Budgetoverholdelse	6
1.6.1	Konklusion og anbefalinger	7

1 DUHaPs

1.1 Økonomiske måltal for budget 2010

KPMG's vurdering af prognoseforudsætningerne og budget 2010 bygger på de økonomiske måltal, der er angivet i tabel 1.2 nedenfor. Vi har opdelt området i 8 nøgletalsområder.

1.2 Karakteristik og generel risikovurdering af de 8 nøgletalsområder

De styringsmæssige udfordringer og risikoen for styringssvigt varierer en del inden for de forskellige fagområder. Der er derfor forskellige forventninger og krav til styringsværktøjerne og prognoseforudsætningerne inden for nøgletalsområderne.

Vi har derfor vurderet nøgletalsområderne i forhold til den **styringskompleksitet**, nøgletalsområdet er karakteriseret ved, og i forhold til nøgletallets **andel af budget 2010**.

I forhold til **styringskompleksiteten** er de enkelte nøgletalsområder blevet vurderet efter følgende skala: **Lav risiko**, **Middel risiko** eller **Høj risiko**.

I forhold til **andelen af budget 2010**, er det angivet, om nøgletalsområdets budget 2010 udgør en **Lav andel (mindre end 10 %)**, **Middel andel (mellem 10 % og 20 %)** eller en **Høj andel (mere end 20 %)** af budgettet.

Vurderingen af styringskompleksiteten og andelen af budgettet giver samlet set det enkelte nøgletalsområde en indledende risikoprofil. Denne risikoprofil angiver væsentligheden og styringsbehovet inden for det pågældende nøgletalsområde.

I tabel 1.2 nedenfor er resultaterne af KPMG's samlede risikovurdering illustreret.

Tabel 1.2 Samlet risikovurdering

	DU HaPs	Andel af budget 2009	Budget 2010	Styringsværktøjer	Væsentlighed og Styringsbehov
1	Botilbud Psykiatri - længerevarende Botilbud	33%	425,7		Høj
2	Botilbud Psykiatri - midlertidige Botilbud	1%	18,9		Lav
3	Botilbud Psykiatri - projekter	1%	16		Lav
4	Bo- og dagtilbud - Handicappede - Rammebelagt drift	0%	6,2		Lav
5	Botilbud Handicap - Botilbud	40%	513		Høj
6	Botilbud Handicap - Midlertidige Botilbud	6%	81,3		Middel
7	Dagtilbud (§103, §104 og tilskudsinstitutioner)	9%	115,2		Høj
8	Døgninstitutioner Handicap	8%	106,3		Høj

I den yderste søjle til højre har vi illustreret vores samlede risikoprofil af nøgletalsområderne. Nøgletalsområderne er i tabellen prioriteret efter vurderingen af deres væsentlighed og styringsbehov.

Farverne i tabellen illustrerer den samlede risikovurdering af de 8 nøgletalsområder og angiver, i hvor høj grad styringsværktøjerne og prognoseforudsætningerne understøtter den løbende økonomistyring. Kategorierne grøn, gul og rød er defineret på følgende måde:

Grøn: Styringsværktøjerne og prognoseforudsætningerne har en høj kvalitet og understøtter den løbende økonomistyring. Der er lav risiko for styringssvigt.

Gul: Styringsværktøjerne og prognoseforudsætningerne understøtter kun i nogen grad den løbende økonomistyring. Der er en risiko for styringssvigt.

Rød: Styringsværktøjerne og prognoseforudsætningerne understøtter ikke den løbende økonomistyring. Der er stor risiko for styringssvigt.

1.3 **Initiativer og handlinger målrettet til handicappede/handicapinstitutioner**

For at sikre budgetoverholdelse på risikoområdet vedrørende Botilbud til handicappede/handicapinstitutioner i 2010 har Socialforvaltningen iværksat følgende initiativer i 2010:

- Etablering af central økonomifunktion: Institutionscentrene skal have etableret en central økonomifunktion, der skal udarbejde opgave- og ansvarsbeskrivelser, beskrivelser af forretningsgange og metoder på nøgleområder, som vagtplanlægning og lønstyring.
- Nyt prognosekoncept: Pr. 1. januar 2010 er udrullet et nyt prognoseværktøj til institutionscentrene, som skal forbedre prognosegrundlaget og sikre ensartet opfølgning på tværs af centrene. Der igangsættes et undervisningsforløb om brug af prognoseværktøjet, styringsprincipper og økonomistyring generelt.
- Vagtplanlægning og styring: Der udarbejdes et styringsværktøj til forbedret vagtplanlægning, så personaleressourcerne udnyttes optimalt.
- Sygefravær og vikarforbrug: På en lang række tilbud er der et forholdsvist højt sygefravær, som kræver mange vikartimer. For at sikre bedre styring med vikarforbruget skal der bl.a. udarbejdes retningslinjer for brug af vikar.
- Lønniveau og lønstyring: Lønstyring er helt central på bo- og dagområdet, da lønudgifterne udgør op til 90 % af udgifterne. Det er derfor essentielt, at centrene har det fornødne fokus på lønstyring og kan handle på forventede merudgifter rettidigt. Der igangsættes et uddannelsesforløb for at sikre en bedre lønstyring og hvordan de tilgængelige værktøjer bruges.

1.4 **Samlede vurderinger, konklusioner og anbefalinger for regnskabsår 2010**

KPMG har igennem hele 2010 haft særlig fokus på at vurdere, om de initiativer, som skulle være med til at forbedre styringen på Handicap og Botilbudsområdet og dermed sikre budgetoverholdelse, har haft den ønskede effekt.

Vi ønsker med denne afrapportering at give ledelsen i SOF en målrettet tilbagemelding på, om de iværksatte initiativer har haft den ønskede effekt.

Vores fokus har primært rettet sig mod nøgletalsområde 5 "Botilbud - Handicap", hvor der efter vores vurdering har været de største styringsmæssige udfordringer sammenlignet med de øvrige nøgletalsområder. Vi har derfor gennemgået regnskabsresultaterne og regnskabsforklaringerne på DUHaPs områderne, med særlig fokus på nøgletalsområde 5 "Botilbud - Handicap", hvor vi ligeledes har gennemført interview med ledere og nøglemedarbejdere i 5 udvalgte handicapcentre.

Vores analyser og interview har givet anledning til følgende vurderinger og konklusioner:

1.4.1 Etablering af central økonomifunktion

Det er fortsat vores vurdering, at der generelt har været arbejdet med at få etableret central økonomifunktion på centerniveau. Der er vores oplevelse, at der er sket markante forbedringer siden foråret 2010. Der er dog fortsat enkelte centre, der ikke er i mål med at få etableret funktionsdygtige centrale økonomifunktioner på centerniveau.

1.4.2 Nyt prognosekoncept

Det er vores samlet vurdering, at det nye prognosekoncept, som er udrullet i 2010, har været med til at sikre en bedre gennemsigtighed og en mere ensartet opfølgning på tværs af centrene.

Der er vores vurdering, at der er sket markante forbedringer siden 2009, specielt i andet halvår af 2010. Der er dog fortsat lokale forskelle, hvilket meget tydeligt afspejles i den forskellighed, der fortsat identificeres i kvaliteten i regnskabsforklaringerne, og de prognoser, der har været udarbejdet i løbet af 2010.

Vi har sammenholdt regnskabsresultaterne og de prognoser, som har været udarbejdet i 2010. Denne gennemgang viser, at der fortsat er lokale udfordringer med at udarbejde præcise og valide prognoser. Året 2010 har dog været lidt specielt, fordi mange centre har været ramt af deres egen økonomistyringssucces. Der blev i foråret identificeret en række budgetoverholdelsesudfordringer, som resulterede i prognoser, der viste, at der kunne forventes et merforbrug. Centrene (flertallet) har i løbet af året ydet en stor indsats for at overholde budgetterne, hvilket resulterede i et samlet mindreforbrug (overskud) i det endelige regnskab i 2010. Det er vanskeligt, selv for en kritisk revisor, at underkende denne indsats, men der kan fortsat arbejdes med at styrke validiteten og kvaliteten i prognosearbejdet i DUHaPs.

Samlet set er det vores vurdering, at DUHaPs kan komme helt i mål, hvis der sættes fokus på:

- Mere præcis budgetlægning på center- og tilbudsniveau (præcis og aktivitetsbaseret budgetlægning giver bedre muligheder for gode budgetopfølgninger og regnskabsforklaringer).
- At få bedre styr på refusionsindtægter og deres påvirkninger på regnskabet.
- At øge kvaliteten i regnskabsforklaringerne. De tekniske regnskabsforklaringer (bøgføringsfejl, budgetomplaceringer m.v.) fylder for meget. God økonomistyring forudsætter, at de daglige driftsmæssige økonomistyringsudfordringer fungerer og løbende håndteres.

1.4.3 Vagtplanlægning og lønstyring

Det har igennem 2010 været vores vurdering, at vagtplanlægningen og lønstyringen ikke har haft det nødvendige fokus og den nødvendige kvalitet. Vi har i den sammenhæng påpeget, at der manglede et fælles og tilstrækkeligt styringsværktøj til at sikre en hensigtsmæssig og effektiv økonomistyring af området. En af de centrale udfordringer er blandt andet at koble vagtplanlægningen med lønstyringen på baggrund af eksisterende data, så det kan bidrage til at skabe grundlag for adfærdsændring for den faglige ledelse.

Der er i andet halvår af 2010 blevet iværksat en række tiltag, der skal resultere i bedre værktøjer og ledelsesinformation på lønområdet. KPMG har været involveret i denne proces og er trykke ved de udviklingstiltag, der er iværksat.

Vi vil samtidig gøre opmærksom på, at den generelt øgede fokus på økonomistyringen på centerniveau har resulteret i øget fokus på vagtplanlægningen og lønstyringen. Dette har allerede skabt ønskede adfærdsændringer og bedre økonomistyring og dermed et grundlag for at nå det overordnede mål, budgetoverholdelse.

1.4.4 Andre opmærksomhedspunkter

Det er generelt vores erfaring, at god økonomistyring er en funktion af mange elementer. Eksempelvis ledelse, kultur, økonomistyringsværktøjer, økonomistyringsmetoder, kompetencer m.v. Det er vores vurdering, at det ikke er økonomistyringsværktøjerne eller metoderne, der vil løfte kvaliteten i de centre, som fortsat har store økonomistyringsudfordringer. Det kræver en målrettet og fokuseret ledelsesmæssig indsats.

1.5 Samlede vurderinger konklusioner og anbefalinger (Udviklingen fra 2009)

Efter at have fulgt DUHaPs arbejde med økonomistyring siden 2009 er det vores samlede opfattelse, at der i andet halvår af 2010 er sket markante forbedringer med økonomistyringen.

Økonomistyringen i DUHaPs er kvalitetsmæssigt kommet op på et højere niveau og befinder sig samlet set på et mere betryggende niveau. DUHaPs har ikke længere en generelt tværgående økonomistyringsudfordring, DUHaPs har nogle enkelte og specifikke økonomistyringsudfordringer, der primært knytter sig til bestemte centre.

Samlet set er det vores vurdering, at nogle af de væsentligste tiltag, som har bidraget til den forbedrede økonomistyring, er:

- Politisk har der været stor fokus på overholdelse af budgettet.
- Den øverste ledelse i SOF har været meget synlig og sat en klar dagsorden for overholdelse af budgettet, herunder foretaget organisatoriske tiltag.
- Ledelsen og medarbejderne i DUHaPs har generelt med stort ansvar og engagement arbejdet målrettet på at styrke og forbedre økonomistyringen.
- Der er udviklet bedre værktøjer.

- Eksternt tilsyn fra KPMG har medvirket til øget fokus på budgetoverholdelsen samt givet mulighed for sparring og rådgivning løbende i processen.

For at komme helt i mål og opnå en fuldt ud tilfredsstillende og betryggende økonomistyring skal der sættes fokus på;

- Måltrettet ledelsesmæssig fokus på de centre, der ikke har løst opgaven tilfredsstillende og derfor ikke er nået i mål.
- Præcis og valid budgetlægning. En væsentlig årsag til de budgetafvigelser, der har vist sig i regnskab 2010, skyldes delvist upræcis budgetlægning.
- Fortsat at udvikle og styrke samarbejdet mellem stabene i DUHaPs og centrene. Stabene skal fortsat have fokus på, at deres "konsulentrolle" har en stor effekt på at sikre udviklingen i kvaliteten i økonomistyringen på centerniveau.
- At få styr på refusionsindtægter og deres påvirkninger på regnskabet.
- At øge kvaliteten i regnskabsforklaringerne. De tekniske regnskabsforklaringer (bøgføringsfejl, budgetomplaceringer m.v.) fylder for meget. God økonomistyring forudsætter, at de daglige driftsmæssige økonomistyringsudfordringer fungerer og løbende håndteres.

Vi vil afslutningsvis gøre opmærksom på, at centrene i DUHaPs har håndteret økonomistyringsudfordringerne meget forskelligt, og der er en meget stor mangfoldighed i, hvordan lederne udnytter deres ledelsesrum. Vi ønsker ikke at være dommere i forhold til, hvilke ledelsestilgang og modeller der er mest korrekte og skaber de bedste resultater. Vi kan blot konstatere, at der er et meget stort ledelsesrum at udfylde sin ledelsesopgave i, og at der ikke kun er en rigtig model og ledelsestilgang til at nå målet.

1.6 Budgetoverholdelse

I tabel 1.3 nedenfor er resultaterne af KPMG's samlede vurdering vedrørende budgetoverholdelsen illustreret.

Tabel 1.3: Samlet vurdering af budgetoverholdelse

DU HaPs		Korrigeret Budget 2010	Regnskab 2010	Budgetoverholdelse 2010
1	Botilbud Psykiatri - længerevarende Botilbud	425.155	417.401	7.754
2	Botilbud Psykiatri - midlertidige Botilbud	18.955	17.050	1.905
3	Botilbud Psykiatri - projekter	16.007	22.808	-6.801
4	Bo- og dagtilbud – Handicappede – Rammebelagt drift	6.158	5.161	997
5	Botilbud Handicap - Botilbud	517.974	511.199	6.775
6	Botilbud Handicap - Midlertidige Botilbud	80.468	77.899	2.569
7	Dagtilbud (§103, §104 og tilskudsinstitutioner)	111.704	106.324	5.380
8	Døgninstitutioner Handicap	106.910	108.506	-1.596
I alt i mio. kr.		1.283.331	1.266.348	16.983

1.6.1 Konklusion og anbefalinger

Der er i 2010 et realiseret mindreforbrug på i alt 16,9 mio. kr., hvilket svarer til omkring 1,3 % af budgettet. Regnskabsresultatet dækker over både mindre- og merforbrug på de enkelte områder.

På psykiatriområdet (nøgletalsområde 1) skyldes mindreforbruget primært, at to centre har realiseret større overskud end forventet. Derudover er der budgetlagt med 2,7 mio. kr., som ikke er blevet udrullet på psykiatriprojekter under nøgletalsområde 3.

På handicapområdet skyldes merforbruget en række forskellige forhold. Der har generelt været meget fokus på budgetoverholdelse, og økonomistyringen har været præget af "forsigtighedsprincip", som har resulteret i mindreforbrug. Derudover blev der i slutningen af regnskabsåret bogført ikke forventede refusionsindtægter.

Merforbruget på børne- og ungehandicapområdet (nøgletal 8) kan henføres til et enkelt tilbud. Merforbruget skyldes primært et højt vikarforbrug.