

**KPMG**  
**Statsautoriseret Revisionspartnerselskab**  
Borups Allé 177  
Postboks 250  
2000 Frederiksberg

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

## **Københavns Kommune**

### 3. statusrapportering vedrø- rende ekstern revision af Soci- alforvaltningens tiltag til over- holdelse af budget 2008 Ultimo oktober måned **Hjemmepleje, Børnefamilieom- rådet og Handicapområdet**

08-rp001 BIHU NNG 169100 08004  
Statusrapport ultimo oktober  
måned 2008

## **Indhold**

1	Indledning	2
1.1	Generelle konklusioner og anbefalinger	2
2	Opfølgning på hjemmeplejeområdet	4
2.1	Visitationen	4
2.1.1	Samlet konklusion vedrørende Visitationen samt anbefalinger	5
2.1.2	Uddybende kommentarer	6
2.2	Udførerenheden	8
2.2.1	Samlet konklusion vedrørende Udførerenheden samt anbefalinger	8
2.2.2	Uddybende kommentarer	9
3	Opfølgning på Børnefamilieområdet	12
3.1	Samlet konklusion vedr. Børnefamilieområdet samt anbefalinger	12
3.2	Uddybende kommentarer	14
3.3	Øvrige anbefalinger	18
4	Opfølgning på Handicapområdet	20
4.1	Generelt	20
4.2	Prognosen	21
4.3	Samlet konklusion vedr. Handicapområdet samt anbefalinger	22
4.4	Uddybende kommentarer	22

# 1 Indledning

KPMG gennemførte i henholdsvis maj og august måned 2008 den første og anden runde eksterne revision af budgetoverholdelsen på hjemmeplejeområdet, børnefamilieområdet og handicapområdet.

Vi har i oktober måned foretaget den tredje og sidste runde eksterne revision og fremlægger hermed vores afrapportering. Vi har, som ved de tidligere runder, gennemført en række interviews med de ansvarlige på socialcentre og med relevante personer i forvaltning og enheder, ligesom vi har gennemgået budgetmateriale og andet relevant skriftligt materiale.

Vi foretog indledningsvist en risikovurdering af de indsatser, som er blevet igangsat for at nå det overordnede mål, nemlig at overholde budgettet. Vi udvalgte her en række indsatser, som vi vurderede ville være mest afgørende for indfrielse af det overordnede mål.

KPMG's opgave har været at sikre, at handleplanerne er iværksat, at der er fremdrift i arbejdet med de enkelte projekter, at de igangsatte tiltag har den fornødne effekt, og hvis denne ikke vurderes at være tilfredsstillende, at komme med anbefalinger til fremadrettede løsninger.

Vi opdeler, i lighed med tidligere, tiltagene i følgende tre kategorier:

- Kategori 1 (rød) - tiltag, som efter vores opfattelse er væsentlige for handleplanen, men hvor der efter vores opfattelse er en væsentlig risiko for at målet ikke opnås
- Kategori 2 (gul) - tiltag, hvor der efter vores opfattelse ikke er den fornødne fremdrift, og derved kan der være en risiko for at målet ikke opnås, hvis fremdriften ikke sikres
- Kategori 3 (grøn) - tiltag, hvor fremdriften vurderes at være efter planen.

For hvert af tiltagene har vi foretaget en konkret vurdering af fremdriften inden for de enkelte indsatsområder. Desuden har vi, hvor det er relevant, stillet forslag til justering eller udvidelse af indsatsområderne i handlingsplanerne.

## 1.1 Generelle konklusioner og anbefalinger

Vi har på baggrund af de tre runder ekstern revision gjort en række erfaringer og observationer, som vi indledningsvist vil gøre rede for.

For at kunne gennemføre en budgetreduktion af den størrelsesorden, som Socialforvaltningen har skullet gøre i 2008, kræver det overblik og ledelsesmæssig styring. Overblik over hvilke aktiviteter der er igangsat og de økonomiske konsekvenser heraf, og styring i forhold til prioritering af aktiviteterne og til den konkrete tilrettelæggelse af opgaveløsningen.

Det er vores vurdering, at på Børne- og Familieområdet har der været fokus på at skabe dette overblik og på at sikre, at både de faglige og de økonomiske aspekter indgår i sagsbehandlingen.

Ved projektets start manglede ledelsen i Hjemmeplejen og Handicapcentret de nødvendige værktøjer, der gav mulighed for gennemsigtighed i de forhold, der driver omkostningerne på området. Det er vores vurdering, at der er arbejdet meget for at skabe denne gennemsigtighed, og at man er tæt på at være i mål.

Det er vores vurdering, at handleplanerne til opnåelse af budgetoverholdelse i budget 2008 på grund af den manglende gennemsigthed ikke i alle tilfælde har været så konkrete, at de umiddelbart har kunnet realiseres, men at der mere har været tale om hensigtserklæringer.

Hjemmeplejen og Handicapcentret kunne med fordel se på den måde, som opgaverne bliver løst på Børne- og Familieområdet. Her tænker vi bl.a. på det økonomistyringssystem (BOPA), som er blevet udviklet og implementeret. Men også andre initiativer til i højere grad at samtænke faglige og økonomiske perspektiver, kunne med fordel implementeres i andre forvaltningsdele.

## **2 Opfølgning på hjemmeplejeområdet**

Helt overordnet er vores konklusion vedrørende opfølgningen på handleplanerne i hjemmeplejen følgende:

Tiltaget med styrket lokal økonomistyring har efter vores opfattelse været det væsentligste tiltag. Ved projektets start manglede ledelsen i Visitationen og Udførerenheden helt klart værktøjer, der gav mulighed for gennemsigtighed i de forhold, der driver omkostningerne på området. Det er vores vurdering, at der er arbejdet meget for at skabe denne gennemsigtighed, og at man er tæt på at være i mål.

I regnskab 2007 havde Visitationen udgifter for 228,9 mio.kr. og budgettet for 2008 er på 202,6 mio.kr. Der var således et reduktionsbehov på 26,3 mio.kr., ved årets start. Det er vores vurdering, at handleplanerne til opnåelse af budgetoverholdelse i budget 2008 på grund af den manglende gennemsigtighed ikke i alle tilfælde har været så konkrete, at de umiddelbart har kunnet realiseres, men at der mere har været tale om hensigtserklæringer. Derfor er man ikke nået i mål med reduktion af udgifterne vedrørende revisitationer og styring af hjælpeordninger. Denne gennemsigtighed er først nu ved at være på plads og handleplanen fremadrettet bør være, at man opnår fuld sikkerhed for, at man visiterer i overensstemmelse med det ønskede serviceniveau, og at man kun betaler Udførerenheden for de timer, man har visiteret. Endvidere bør den eksisterende gråzoneproblematik med SUF afklares. Først derefter kan der udarbejdes et mere realistisk aktivitetsbaseret budget og fremtidige prognoser baseret på udviklingen i aktiviteten og/eller ændringer i serviceniveauet. Endvidere bør planerne om et samlet it-system, der kan håndtere enhedernes behov, prioriteres.

Udførerenheden har i 2008 udover budgetudfordringen stået overfor en organisationsomlægning, hvilket har givet yderligere vanskeligheder med gennemsigtigheden i de forhold, der driver enhedens omkostninger.

Først medio året begyndte man at få et overblik over udviklingen i udgifterne samlet set, men ikke alle de væsentligste nøgletal vedrørende vakante stillinger/omsætningshastighed, sygefravær, vikarforbrug og effektivitet i distrikter og grupper er endnu ikke helt på plads.

Det er vores vurdering, at Visitationen og Udførerenheden på kort sigt bør have fokus på sikker drift og gennemsigtighed med hensyn til hvad der driver omkostningerne. På lidt længere sigt bør der etableres en controllerenhed, som skal medvirke til sikker drift og valide data, og som kan følge op på og måle resultaterne af eventuelle vedtagne handleplaner. Sikker drift og controlling er efter vores opfattelse vigtige elementer i forhold til at opstille realistiske handleplaner.

### **2.1 Visitationen**

Ifølge vores gennemgang af prognosen er budgetudfordringen aktuelt i oktober 2008 på i alt 42,2 mio.kr., før gråzoneafregning og effekt af handleplaner er indregnet. I august måned var tallet 39,4 mio.kr.

Merforbrug i mio.kr.	August 2008	Oktober 2008
Afregning med udførerenheden	23,5	23,5
Afregning med private leverandører	5,5	7,8
Afregning vedr. aften og nat	4,1	3,7
Udgifter selvvalgte hjemmehjælp § 94	3,1	3,3
Udgifter til kontant tilskud § 95	9,5	10,1
Udgifter til træning	0,1	0,2
Udgifter til afløsning og aflastning	0,6	0,6
Ekstrabevilling	-7,0	-7,0
<b>Visitationen Ialt</b>	<b>39,4</b>	<b>42,2</b>
Gråzoneafregning med SUF	-15,5	-15,5
Handleplaner	-11,0	-16,0
<b>Ialt</b>	<b>12,9</b>	<b>10,7</b>

Prognosen tager udgangspunkt i Visitationens skøn over udviklingen i regnskabstallene. Gråzoneafregning for 2008 er aftalt endeligt med SUF. Vedrørende effekten af handleplaner, som består af 1,6 mio.kr. vedrørende controlling af private leverandører samt refusion fra regionen vedrørende respiratorpatienter på 14,4 mio.kr., henvises til de efterfølgende kommentarer.

### 2.1.1 Samlet konklusion vedrørende Visitationen samt anbefalinger

På baggrund af den tredje gennemgang er vores vurdering følgende:

Tiltag	Økonomiske mål, maj 2008	Økonomisk mål, august 2008	Økonomisk mål, oktober 2008
1. Styrket lokal økonomistyring.			
2. Skærpelse af serviceniveau via revisitationer.	Reducere antal visiterede timer med 7 % ud af 380.239 timer 8 mio.kr.	Reducere antal visiterede timer med 3 mio.kr.	Reducere antal visiterede timer med 3 mio.kr.

3. Controlling af afregning med leverandører.	Reducere udgiften med 1,5 mio.kr.	Reducere udgiften med 1,3 mio.kr.	Reducere udgiften med 1,5 mio.kr.
4. Reduktion af timepris til leverandører.	Reduktion af prisen med 1,3 mio.kr.	Reduktion af prisen med 1,3 mio.kr.	Reduktion af prisen med 1,3 mio.kr.
5. Hjemtagning af refusion fra Regionen vedr. respiratorpatienter.	Refusion på 6 mio.kr.	Refusion på 7,5 mio.kr.	Refusion på 14,4 mio.kr.
6. Styring af hjælpeordninger.	Reducere med ca. 4 % af 50,8 mio.kr. svarende til 2 mio.kr. i 2008.	Reducere med ca. 4 % af 50,8 mio.kr. svarende til 2 mio.kr. i 2008.	Reducere med ca. 4 % af 50,8 mio.kr. svarende til 2 mio.kr. i 2008.

## 2.1.2 Uddybende kommentarer

### 1. Styrket lokal økonomistyring

Styrket lokal økonomistyring er markeret med gul. Visitationen har udført et stort arbejde med at få skabt gennemsigtighed ved at registrere alle modtagere med bevilgede og planlagte timer. Denne registrering har påvist forskelle mellem visiterede og planlagte timer. Endvidere er der konstateret planlagte timer, som Visitationen betaler for, uden at der er sket en visitation. Disse forhold undersøges nu af Visitationen.

Endvidere har den større gennemsigtighed givet anledning til, at der nu foretages en mere målrettet revisitering af særligt dyre sager.

Prognoserne udarbejdes dog stadig på baggrund af udviklingen i regnskabstallene. På kort sigt vil/bør de udarbejdede regneark kunne anvendes som et mere sikkert prognoseværktøj.

Den forbedrede gennemsigtighed i, hvad der reelt driver omkostningerne i Visitationen, bør anvendes til, at der - inden der anskaffes nye it-systemer - bliver udarbejdet en detaljeret kravspecifikation for at sikre, at et fremtidigt system kan levere/håndtere alle de data, som der er behov for.

### 2. Skærpelse af serviceniveau via revisitationer

Skærpelse af serviceniveau via revisitationer er markeret med rød. Vi må konstatere, at udviklingen i udgifterne, selv om der er sket en reduktion af visiterede timer hos kendte borgere. Forudsætningen om at udgifterne ikke måtte stige, har således ikke holdt.

### 3. Controlling af afregning med leverandører

Controlling af afregning med leverandører er markeret med grøn. I august måned vurderede vi, at indsatsen på området havde været som planlagt, men at det økonomiske udbytte ikke var som forventet. Efterfølgende har Visitationen konstateret, at en privat leverandør fejlagtigt er afregnet

med en væsentlig højere takst end aftalt. Dette medfører en tilbagebetaling fra leverandøren svarende til det manglende økonomiske afløb af denne handling. Betaling for ydelser jævnfør særlige aftaler med underleverandører indgår fremover som særligt punkt i controllingen.

#### **4. Reduktion af timepris**

Reduktion af timepris er markeret med rød. Projektenheden for hjemmeplejen oplyser, at der ikke vil blive beregnet nye priser i løbet af 2008. Genberegningen vil først ske i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Reduktionen af udgifterne kan således ikke effektueres. Der skal gøres opmærksom på, at en genberegning baseret på regnskabstal kan medføre efterbetaling til private leverandører for 2008.

#### **5. Hjemtagelse af refusion**

Hjemtagelse af refusion fra Regionen vedrørende respiratorpatienter er markeret med grøn, idet fremdriften sker jævnfør planen. Der er nu udarbejdet en specificeret opgørelse, og såfremt der ikke sker ændringer i antallet af modtagere i resten af 2008, forventes en indtægt på 14,4 mio.kr. i 2008.

#### **6. Styring af hjælpeordninger**

Styring af hjælpeordninger er markeret med rød. Visitationen har erkendt at denne handling ikke medfører reduktion af de samlede udgifter som forventet.



## 2.2 Udførerenheden

Ifølge vores gennemgang af prognosen er budgetudfordringen aktuelt i oktober 2008 – før effekt af handleplaner - på i alt 10,9 mio.kr. mod 11,0 mio.kr. i august måned.

Merforbrug i mio.kr.	Prognose April 2008	Prognose August 2008	Prognose Oktober 2008
Hjemmeplejen	16,4	18,0	19,4
Sygeplejen	4,7	4,0	2,5
Accepteret merforbrug	-11,0	-11,0	-11,0
<b>Udførerdelen Ialt</b>	<b>10,1</b>	<b>11,0</b>	<b>10,9</b>
Handleplan	-10,1	-10,1	-8,2
<b>Ialt</b>	<b>0</b>	<b>0,9</b>	<b>2,7</b>

Prognosen tager udgangspunkt i det prognoseværktøj, som Udførerenheden udarbejdede i maj måned 2008. Udførerenheden har arbejdet videre med værktøjet og i den forbindelse foretaget justeringer i forbindelse med at forventningerne har ændret sig.

Vedrørende effekten af handleplaner på 8,2 mio.kr., som kan henføres til reduktion af udgifter til vikarer, henvises til de efterfølgende kommentarer.

### 2.2.1 Samlet konklusion vedrørende Udførerenheden samt anbefalinger

På baggrund af den tredje gennemgang er vores vurdering følgende:

Tiltag	Økonomisk mål maj 2008	Økonomisk mål au- gust 2008	Økonomisk mål oktober 2008
1. Styrket lokal økonomistyring.			
2. Tilpasse normering til efterspørgsel, herunder vikarstyring.	Reducere udgiften med 1,8 mio.kr.	Reducere udgiften med 1,8 mio.kr.	Reducere udgiften med 8,2 mio.kr.

3. Reducere sygefraværet.	Reducere udgiften med 0,5 mio.kr.	Reducere udgiften med 0,5 mio.kr.	Jf. pkt. 2.
4. Effektiv tilrettelæggelse af arbejdet.	Øge indtægterne med 5,9 mio.kr.	Øge indtægterne med 5,9 mio.kr.	Jf. pkt. 2.
5. Omvisitering af sygeplejen.	Reducere udgifterne med 1,9 mio.kr.	Reducere udgifterne med 1,9 mio.kr.	Reducere udgifterne med 1,9 mio.kr.

## 2.2.2 Uddybende kommentarer

### 1. Styrket lokal økonomistyring

Styrket lokal økonomistyring er markeret med grøn. Det vurderes, at den foreliggende prognose stadig forbedres efterhånden som Udførerenheden får bedre viden omkring de forhold, der driver omkostningerne.

### 2. Tilpasse normering til efterspørgsel

Tilpasse normering til efterspørgsel herunder vikarstyring er markeret med gul. Ifølge den seneste prognose skal hele det økonomiske afløb af de igangsatte handleplaner ske ved reduktion af udgifter til vikarer med 8,2 mio.kr. i oktober, november og december måned 2008.

I den forbindelse er forretningsgangen ændret således at bestilling af vikarer er centraliseret, og man følger løbende forbruget i et dispositionsregnskab.

Der er dog flere væsentlige forudsætninger der skal opfyldes, for at det økonomiske mål skal kunne opnås:

- Antal vakante stillinger skal nedbringes.
- Sygefraværet skal nedbringes eller det nuværende niveau fastholdes.
- Den vedtagne indsats vedrørende begrænset anvendelse af vikarer skal efterleves, samtidig med at ydelserne leveres til borgerne.

Vi har følgende kommentarer til forudsætningerne:

- Vi har ikke kunne få oplysninger omkring antallet af vakante stillinger og udviklingen heri. I notat vedrørende ny afregning mellem Visitationen og Udførerenheden er der oplysning om 30 vakante stillinger. Dette tal har dog ikke kunne verificeres.
- Traditionelt stiger sygefraværet i årets sidste måneder.

Vi vurderer, at der er stor usikkerhed forbundet med forudsætningerne og derved også med det økonomiske afløb og at en besparelse på 8,2 mio.kr. er optimistisk.

## **2a. Ny afregning mellem Visitationen og Udføreenheden**

Som supplement til ovenstående handleplan er der aftalt en ny midlertidig afregningsmetode. Visitationen afregner nu ud fra en vedtaget realiseringsprocent af de visiterede timer mod tidligere de faktisk leverede timer.

Forenklingen skal ifølge handleplanen frigøre ca. 10 årsværk fra tastearbejde til udførende arbejde. Da der jævnfør handleplanen p.t. er ca. 30 vakante stillinger, forventes besparelsen hentet ved køb af færre vikarydelser. Det er vores opfattelse, at der ikke umiddelbart er en sammenhæng mellem de frigjorte ressourcer, som reelt er fordelt på mange personer, og de 30 vakante stillinger som ifølge det oplyste, væsentligst er i aftenplejen.

Fordelen ved modellen er, at Visitationen fremover kender udgiften og lettere kan styre økonomien.

Ulempen ved modellen er, at Udførerenheden får betaling selvom de ikke leverer den planlagte ydelse. Det vil sige hvis realiseringsprocenten kommer under den vedtagne og omvendt hvis den kommer over. Det økonomiske incitament til at blive mere effektiv er således midlertidigt fjernet, hvilket kan medføre, at timepriserne i det følgende år bliver højere på grund af BTP-procenten. En højere timepris vil næste år betyde større BUM-indtægt til Udførerenheden og de private leverandører, og derved påvirke Visitationens budget negativt.

Forvaltningen oplyser, at incitamentsproblemstillingen søges løst ved at opstille mål for realiseringsprocenten i Udførerenheden, som efterfølgende stikprøvevis kontrolleres.

## **3. Reducere sygefravær**

Indsatsen for at reducere sygefraværet er markeret med gul.

Det akkumulerede antal sygedage pr. ansat i Udførerenheden er i opgørelsen ultimo september faldet til 30,9 dage omregnet til helår mod 38,6 dage i juli måned. Målet er 25 dage, hvilket kræver en markant ændring i de sidste 3 måneder af 2008. Generelt er tendensen således, at

sygefraværet er stort i begyndelsen af året og falder til laveste niveau i sommermånederne for at stige igen frem mod årsskiftet. Som anført i pkt. 2 er det en forudsætning for reduktion af udgifterne til vikarer at sygefraværet falder eller i det mindste ikke stiger. Den store udfordring for Udførerenheden er således at modvirke en stigning i efteråret.

#### **4. Effektiv tilrettelæggelse af arbejdet**

Effektiv tilrettelæggelse af arbejdet er markeret med gul. Udførerenheden har ændret fokus således at effektiviseringstiltagene ikke længere skal medvirke til øget BUM indtægt, men til at nedsætte vikarforbruget jævnt før pkt. 2.

#### **5. Omvisitering af sygeplejen**

Omvisitering af sygeplejen er markeret med rød. Udførerenheden oplyser, at man grundet den sene ansættelse af visiterende sygeplejersker ikke forventer at en revisitering medfører reduktion af de samlede udgifter, som forventet i 2008. Hertil kommer en tilvækst på lægeordineret sygepleje i 2008.

### 3 Opfølgning på Børnefamilieområdet

Vores opfølgning har i den tredje runde igen haft fokus på de indsatser, som vi i den første opfølgning har vurderet vil være mest afgørende for indfrielse af det overordnede mål om budgetoverholdelse på Børnefamilieområdet i 2008.

Som vi også tidligere har udtalt, er vores overordnede vurdering, at forvaltning og centrene har prioriteret indsatsen for at sikre budgetoverholdelse hensigtsmæssigt.

Der blev fra starten udarbejdet en handleplan, der havde nogle helt klare mål. Der er igangsat en række tiltag, der skal støtte centrene i at kunne overholde budgettet og sikre, at centrene til stadighed har overblik over de igangsatte aktiviteter og de økonomiske konsekvenser heraf. Ligeledes er der fokus på at sikre, at de økonomiske aspekter også indgår i overvejelserne, når der træffes beslutning om eventuelle foranstaltninger.

Vi må dog fortsat konstatere, at det vil blive en vanskelig opgave at opnå budgetoverholdelse i 2008.

#### 3.1 Samlet konklusion vedr. Børnefamilieområdet samt anbefalinger

På baggrund af den tredje gennemgang af området er vores vurdering følgende:

Tiltag	Mål, maj 2008	Mål, august 2008	Mål, oktober 2008
<b>1. Reduktion af udgiftsniveauet:</b>			
Budgetoverholdelse.	Reduktion af centrenes forbrug med 78 mio.kr.	Reduktion af centrenes forbrug med 78 mio.kr.	Reduktion af centrenes forbrug med 78 mio.kr.
<b>2. Bedre central opfølgning på socialcentrenes økonomi:</b>			
a) Månedlige prognoser på højt detaljeringsniveau.	Hyppigere og mere gennemskuelige og sikre prognoser.	Hyppigere og mere gennemskuelige og sikre prognoser.	Hyppigere og mere gennemskuelige og sikre prognoser.
b) Opfølgning på socialcentrenes registreringspraksis med henblik på at skabe bedre overblik over igangværende aktiviteter.	At sikre bedre overblik og styring af igangværende aktiviteter.	At sikre bedre overblik og styring af igangværende aktiviteter.	At sikre bedre overblik og styring af igangværende aktiviteter.

<b>3. Bedre lokal økonomistyring:</b>			
a) Indarbejdelse af registreringsindikatorer i LEAN-mål, så der sikres opmærksomhed om registreringspraksissen i den daglige drift.	At sikre bedre overblik og styring af igangværende aktiviteter.	At sikre bedre overblik og styring af igangværende aktiviteter.	At sikre bedre overblik og styring af igangværende aktiviteter.
b) Krav om at socialcentrene udarbejder en detaljeret plan med milepæle for, hvordan udgiftsniveauet kan reduceres til budgettets niveau.	Sikre at det løbende er muligt at sammenholde realiseret aktivitet og forbrug med et budgetgrundlag. At socialcentrene planlægger hvordan besparelserne aktivitetsmæssigt skal udmøntes i praksis og at der følges op herpå.	Sikre at det løbende er muligt at sammenholde realiseret aktivitet og forbrug med et budgetgrundlag. At socialcentrene planlægger hvordan besparelserne aktivitetsmæssigt skal udmøntes i praksis og at der følges op herpå.	Sikre at det løbende er muligt at sammenholde realiseret aktivitet og forbrug med et budgetgrundlag. At socialcentrene planlægger hvordan besparelserne aktivitetsmæssigt skal udmøntes i praksis og at der følges op herpå.
<b>4. Bedre kobling af økonomiske og socialfaglige hensyn i sagsbehandlingen</b>			
a) Det analyseres om der er sket en stigende brug af udvalgte foranstaltningstyper som følge af besparelser på normalområdet i andre forvaltninger.	At sikre at SOF ikke finansierer opgaver, hvor andre forvaltninger har ansvaret.	At sikre at SOF ikke finansierer opgaver, hvor andre forvaltninger har ansvaret.	At sikre at SOF ikke finansierer opgaver, hvor andre forvaltninger har ansvaret.
b) Intensivering af arbejdet med at afklare snitfladeproblematikker i forvaltningen.		Præcisering af målgrupper og beslutningsstruktur.	Præcisering af målgrupper og beslutningsstruktur.
<b>5. Bedre fordeling af budgetterne mellem socialcentrene</b>			
a) Det analyseres om det er muligt at fordele budgetterne på en måde, der i højere grad afspejler bydelens forskellige sociale behov.	At fordelingen af budgettet afspejler forskellene i bydelens behov for sociale indsatser.	At fordelingen af budgettet afspejler forskellene i bydelens behov for sociale indsatser.	At fordelingen af budgettet afspejler forskellene i bydelens behov for sociale indsatser.

<b>6. Bedre og billigere udbud af foranstaltninger</b>			
a) Det analyseres om der er behov for at tilpasse udbuddet af foranstaltninger til det aktuelle behov, f.eks. om flere børn kan anbringes på kommunens egne institutioner.	Sikre at færre anbringelser ikke medfører merforbrug på kommunale institutioner med lave belægningsprocenter.	Sikre at færre anbringelser ikke medfører merforbrug på kommunale institutioner med lave belægningsprocenter.	Sikre at færre anbringelser ikke medfører merforbrug på kommunale institutioner med lave belægningsprocenter.

### 3.2 Uddybende kommentarer

I dette afsnit fremgår vores uddybende kommentarer omkring status på fremdriften på de udvalgte indsatsområder.

#### 1. Budgetoverholdelse

Centrene har ultimo oktober meldt deres oktoberprognose ind, som viser et merforbrug i forhold til det bevilgede budget på 8,4 mio.kr. Der er fortsat en buffer på 2,8 mio.kr., som ikke er fordelt. Samlet giver det et merforbrug på 5,6 mio.kr.

Der er for de fleste centres vedkommende overensstemmelse mellem den prognose, som blev meldt ind i august og den nye fra oktober. Augustprognosen viste således et samlet merforbrug på 9,4 mio.kr. Således tyder tallene på, at der har været god overensstemmelse mellem beløbene i prognosen og de realiserede beløb i de seneste måneder.

Vi vurderer dog fortsat, at der kan være en vis usikkerhed omkring de indmeldte prognoser.

Enkelte centre indmelder fortsat en afvigelse mellem budget og forventet regnskab på 0, hvilket tyder på, at det ikke er de faktiske forventninger der ligger bag, men at prognosetallene er tilpasset budgettet.

På flere centre er bufferen til uforudsete udgifter nedskrevet til 0 eller er meget lille. Det kan derfor blive problematisk, hvis der kommer nye og akutte sager resten af året.

Samlet vurderer vi, at det bliver vanskeligt at opnå en samlet budgetbalance for 2008 og at der fortsat er en vis usikkerhed omkring de indmeldte prognoser. Derfor har vi valgt at markere indsatsen med rød.

#### 2a. Månedlige prognoser

For at skabe overblik over igangværende aktiviteter og det økonomiske afløb heraf, har forvaltningen fået udviklet et økonomistyringssystem (BOPA). Dette system er taget i brug i løbet af juni måned. Det er vores indtryk, at brugen af systemet generelt forløber godt og at centrene er meget tilfredse med det nye system.

Centrene er stadig i en læringsproces omkring brugen af systemet. Alle oplysningerne til prognoserne kommer fra de enkelte sagsbehandlere, som løbende skal indberette omkostningerne og tidshorizonten i relation til de enkelte foranstaltninger. Derfor er det vigtigt, at sagsbehandlere har en forståelse af systemet og dets formål. Ligeledes er det vigtigt, at der er en økonomimedarbejder i børnefamilieteamet, der kan have den daglige dialog med sagsbehandlere, og som står for prognosearbejdet i BOPA.

Det er også afgørende at der er overblik over betalingsstrømmene. På centrene opleves det ofte, at regningerne fra kommunens egne institutioner ikke kommer regelmæssigt. Det gør det svært at økonomistyre, da man inde i systemet arbejder meget detaljeret og skal gøre konkrete forudsætninger om, hvornår foranstaltningerne afregnes. Der bør derfor stilles krav til institutionerne om, at der kommer mere fokus på udsendelse af regninger.

Det kan konstateres at der er en noget forskellig konteringspraksis, bl.a. i relation til følgeudgifter. Det kan have betydning, hvis der skal laves sammenligninger på tværs.

Vi havde i vores augustrapportering nogle bemærkninger omkring visse funktionaliteter i systemet, som mangler for at systemet kan fungere optimalt som økonomistyringsystem for centrene. Det drejede sig om følgende:

- Mulighed for at sortere efter cpr.nr.
- Manglende historik i systemet
- Ingen printmuligheder fra systemet
- Mulighed for at flere har adgang samtidigt, som minimum i form af læseadgang til systemet.

MR Børn oplyser, at inden for den begrænsede bevilling, som forvaltningen har til rådighed til udvikling af systemet, er der sket en prioritering i dialog med børnefamilieteamene. Derved er muligheden for at sortere efter cpr.nr., og for at printe direkte fra systemet blevet prioriteret højest, og er blevet implementeret. Historikken i systemet og læseadgangen afventer, at der er midler til at gennemføre det.

I vores augustrapportering bemærkede vi, at centrene ikke altid anvender systemet efter hensigten i relation til prognosearbejdet. Det byggede på en observation af, at centrene havde ét skøn for deres endelige resultat og et andet som blev indmeldt til BOPA. Ligeledes var der flere centre, hvor afvigelse mellem budget og forventet regnskab var 0. Der er fortsat et enkelte centre, der indmelder en afvigelse på 0, mens de øvrige centre har udarbejdet en prognose på baggrund af konkrete forventninger.

Flere centre bemærker, at de på baggrund af dette års erfaringer vil overveje, at etablere en større buffer fra budgetårets start.

Samlet vurderer vi, at indsatsen vedrørende implementeringen af BOPA forløber tilfredsstillende, og at centrene får mere og mere erfaring med at arbejde med systemet.

Vi har derfor markeret indsatsen med grøn.



## **2b. Opfølgning på centrenes registreringspraksis – den centrale indsats**

Vi har valgt at følge indsatsen med nedbringelsen af antal fejlregistreringer, da merforbrug i tidligere år bl.a. skyldes manglende overblik og fejlregistreringer.

Vi kan konstatere, at der generelt set er sket et fald i omfanget af fejlregistreringer. Der er stadig enkelte centre, hvor omfanget af fejlregistreringer ligger højere end de øvrige centre.

Vi er bekendt med, at MR Børn i øjeblikket gør en stor indsats med at hjælpe disse centre med at identificere og få nedbragt antallet af fejlregistreringer.

Indsatsen fra centralt hold er derfor markeret med grøn.

## **3a. Indarbejdelse af registreringsindikatorer i LEAN-mål, så der sikres opmærksomhed om registreringspraksis i den daglige drift.**

Denne indsats hænger sammen med 2b. Ud fra opgørelsen af omfanget af fejlregistreringer kan vi konstatere, at der generelt er sket et fald i omfanget af fejlregistreringer. Der er fortsat enkelte centre som ligger højt, men hvor der er etableret et samarbejde med MR Børn.

Dette er et af de områder, hvor der med fordel kunne ske videndeling og læring fra de centre, som gør det bedst. Det er vores opfattelse, at centrene håndterer opgaven meget forskelligt.

Vi vurderer der arbejdes godt med opgaven og markerer indsatsen med grøn.

## **3b. Detaljerede planer med milepæle for budgetoverholdelse**

Vi har i vores tidligere handlingsplaner anbefalet, at alle børnefamilieteam – når budgettet bliver meldt ud - udarbejder en handleplan for udmøntningen af budgettet. Handleplanen skal være et styringsredskab for teamcheferne. Samtidigt skal det sikres, at der er synlighed omkring centrenes budgetteringsforudsætninger på de enkelte områder og at det løbende er muligt at følge realiseringen af handleplanen. Derfor bør handleplanen udarbejdes efter en fælles skabelon.

MR Børn bemærker, at der er et ønske om, at børnefamilieteamenes budgetteringsproces for budget 2009 kvalificeres yderligere. For en yderligere styrket økonomistyring skal der derfor i løbet af november 2008 ske en nedbrydning af den udmeldte bevilling for hvert enkelt team i et budget, der angiver hvordan teamet ønsker at anvende den udmeldte bevilling. Budgettet skal således sikre a) oplysninger om planlagte aktiviteter fordelt på de forskellige grupperinger, b) prioritere mellem de forskellige foranstaltninger, c) prioritering af service-niveauet i bydelen. Denne nedbrydning af budgettet skal således give et samlet overblik over, hvordan budgettet tænkes anvendt, hvorfor budgettet også har en stærk faglig dimension. Der skal udvikles en skabelon, der understøtter budgetlægningsprocessen så budgettet bliver et vigtigt led i børnefamilieteamets økonomiske og faglige styring af området. MR Børn vil gerne bede KPMG om et tilbud på udarbejdelsen af en sådan skabelon.

Denne indsats er fortsat markeret med grøn.

#### **4a. Det analyseres om der er sket en stigende brug af udvalgte foranstaltningstyper som følge af besparelser på normalområdet i andre forvaltninger**

Vi valgte i den indledende risikovurdering at have fokus på de snitfladeproblematikker, der eksisterer i forhold til folkeskoleområdet. I relation til folkeskoleområdet oplevede mange af centrene et pres for at overtage sager, som ifølge børnefamilieteamene burde ligge i folkeskoleregiet.

I forbindelse med vores seneste gennemgang oplyste MR Børn, at Socialforvaltningen var ved at udarbejde en ramme i forhold til analyse af socialcentrenes foranstaltninger af dagbehandling i tilbud med intern skole. Analyserammen skulle ligge klar ultimo september 2008, og det var forventet, at analysen skulle være gennemført inden udgangen af 2008.

MR Børn oplyser, at der på nuværende tidspunkt er udarbejdet et analysedesign, som skal afdække Socialforvaltningens egen praksis ved foranstaltningen af dagbehandling. Analysens formål er at dokumentere om de igangsatte dagbehandlingsforløb er hjemlet i serviceloven eller om de reelt er erstatning for undervisningstilbud, der burde leveres af Børne- og Ungdomsforvaltningen. Analysedesignet er godkendt af kontorchefen og er sendt til kommentering hos søjledirektøren. Det forventes dog først at analysens resultater foreligger i foråret 2009.

Da der fortsat er fremdrift i opgaven, markerer vi indsatsen med gul.

#### **4b. Intensivering af arbejdet med at afklare snitfladeproblematikker i forvaltningen**

Vi påpegede ved vores tidligere afrapporteringer, at der eksisterer en snitfladeproblematik i forhold til børnehandicapområdet. Det var en oplevelse af at nogle af de sager, som er endt i regi af børnefamilieteamene, rettelig burde høre under børnehandicapområdet.

I de supplerende initiativer, som Socialudvalget godkendte på sit møde den 25. juni 2008, var et af punkterne, at der skal ske en intensivering af arbejdet for at afklare denne snitfladeproblematik. Det skulle ske i form af en præcisering af hvilke målgrupper, der hører under de forskellige strukturer, og en præcisering af hvordan beslutningsstrukturen er i tilfælde af uenighed.

Disse principper er vedtaget af direktionen og taget i anvendelse. Vi markerer indsatsen med grøn.

#### **5a. Det analyseres om det er muligt at fordele budgetterne på en måde, der i højere grad afspejler bydelenes forskellige sociale behov**

Vi valgte at følge arbejdet med budgetfordelingsmodellen, da vi anser det for helt essentielt for centrene, at de som udgangspunkt har et budget, der afspejler de sociale behov, der er i distriktet.

AKF har nu færdiggjort arbejdet med en ny budgetfordelingsmodel, som er udsendt til høring. Det er vores vurdering at den fordeling som analysen kommer frem til, i høj grad afspejler den omfordeling, der er sket i budget 2008.

Der vil – hvis omfordelingsmodellen bliver besluttet – ske en stor omfordeling af budgettet mellem centrene. Bl.a. skal Østerbro reducere budgettet med 20 %, mens Brønshøj-Husum skal have 21 % mere.

En sådan stor omfordeling indebærer altid en risiko for en udgiftsvækst. Presset kan opstå hvis de centre, som modtager penge, straks tilpasser serviceniveauet, mens de centre som skal reducere aktiviteterne ikke kan realisere det umiddelbart. Ingen af de centre, som står til at aflevere penge, forventer at komme ud med et større mindreforbrug i 2008. Faktisk forventer et par af dem at overskride budgettet i 2008.

For at imødegå et skred i budgettet har forvaltningen udarbejdet en række principper for budgettilpasning. Bl.a. at indfasningen sker gradvist af hensyn til dem, som mister store beløb.

Samtidig anbefaler vi, at de centre, som skal reducere aktiviteterne, udarbejder en handlingsplan for de konkrete tiltag, så snart omfordelingsmodellen er besluttet.

Analysen ligger færdig og vi markerer derfor indsatsen med grøn.

#### **6a. Det analyseres om der er behov for at tilpasse udbuddet af foranstaltninger til det aktuelle behov, f.eks. om flere børn kan anbringes på kommunens egne institutioner**

Den seneste opgørelse viser en gennemsnitlig belægningsprocent 95,3 %. Institutionernes budgetter bygger på en forudsætning om en belægningsprocent 95 %. På baggrund heraf vurderes det ikke, at brugen af institutionerne i sig selv giver anledning til bemærkninger.

På trods af en tilfredsstillende belægningsprocent forventer Socialforvaltningen ifølge oktoberprognosen et merforbrug på driften af døgninstitutioner på 11,6 mio.kr. Oktoberprognosen er beregnet på baggrund af forbrugstal til og med august måned. Der udarbejdes først en fornyet prognose for institutionerne medio november, så der er ikke mulighed for at basere vores vurderinger på mere opdaterede tal.

Generelt har der hidtil været mindre fokus på den enkelte institutions økonomistyring, end der har været på socialcentrenes, hvilket skyldes en prioritering på baggrund af socialcentrenes store merforbrug i 2007. Genopretningsplanens initiativer til at sikre bedre økonomistyring har således hidtil ikke berørt institutionsområdet.

På baggrund af merforbruget på institutionsområdet er det vores vurdering, at der bør sættes mere fokus på institutionernes økonomistyring fremadrettet. Forvaltningen kunne med fordel anvende nogle af de erfaringer, som er gjort med god økonomistyring på socialcentrene.

Vi markerer indsatsen med gul.

### **3.3 Øvrige anbefalinger**

Vi har i relation til de tidligere afrapporteringer haft en række forskellige anbefalinger, som er beskrevet i det følgende.

#### **Opfølgning på sager:**

Vi anbefalede ved første gennemgang, at lederen som en del af sit ledelsestilsyn foretager en stikprøve blandt handleplanerne, for at påse effekten af arbejdet med handleplaner. Et af de supplerende initiativer, som Socialudvalget godkendte på sit møde den 25. juni 2008 er styrkelse/analyse af opfølgingsprocessen på eksisterende sager i socialcentret. Ifølge handlingsplanen skal der ligge et design for styrket opfølgning primo september.

Vi kan konstatere at der er udarbejdet et sæt retningslinier for styrket opfølgning.

**Til- og fraflytning mellem distrikterne:**

Vi har tidligere haft fokus på til- og fraflytningen af børn mellem de forskellige distrikter i København, da det er et af usikkerhedsmomenterne i centrene økonomistyring.

Det har ført til, at praksis ændres fra 1. januar 2009 vedrørende de over 18-årige. I fremtiden vil det oprindelige socialcenter beholde sagen, hvis en ung med en foranstaltning efter det 18. år flytter til et andet distrikt. For børn under 18 år vil sagen - og betalingen - fortsat blive flyttet til det nye distrikt ved en flytning. Dette er valgt af hensyn til et ønske om at skabe nærhed i forhold til arbejdet med barnet.

Vi vurderer, at denne aftaler løser en stor del af problemet.

## **4 Opfølgning på Handicapområdet**

### **4.1 Generelt**

Helt overordnet er vores konklusion vedrørende vores opfølgninger på handleplanerne på handicapområdet følgende:

Tiltaget med styrket lokal økonomistyring har efter vores opfattelse været det væsentligste tiltag. Ved projektets start manglede ledelsen i Handicapcentret helt klart værktøjer, der gav mulighed for gennemsigtighed i de forhold, der driver omkostningerne på området. Det er vores vurdering, at der er arbejdet meget på at skabe denne gennemsigtighed, og at man er tæt på at være i mål.

I regnskab 2007 havde Handicapområdet på de 5 udvalgte områder et merforbrug på 33,9 mio.kr. Det er vores vurdering, at merforbruget i 2008 vil være i samme størrelsesorden før tilførsel fra andre områder. Det er også vores vurdering, at handleplanerne til opnåelse af budgetoverholdelse i budget 2008, på grund af den manglende gennemsigtighed, ikke i alle tilfælde har været så konkrete/realistiske, at de umiddelbart har kunnet realiseres, men at der mere har været tale om hensigtserklæringer. Derfor er man ikke nået i mål med reduktion af udgifterne vedrørende handicapbør og forebyggende foranstaltninger. Denne gennemsigtighed er først nu ved at være på plads og handleplanen fremadrettet bør være, at man opnår fuld sikkerhed for, at man visiterer i overensstemmelse med det ønskede serviceniveau, at man sikrer sig at udgifterne betales fra de rigtige budgetter og at aftaler om refusioner m.v. er helt på plads. Først derefter kan der udarbejdes et mere realistisk aktivitetsbaseret budget og fremtidige prognoser baseret på udviklingen i aktiviteten og/eller ændringer i serviceniveauet. Som tidligere omtalt i vores afrapportering vurderes der at være et misforhold mellem det nuværende aktivitetsniveau og budgettet. Endvidere bør det overvejes mere indgående, hvordan økonomistyringen skal tilrettelægges fremadrettet og processerne beskrives.

Handicapområdet har i 2008 - udover budgetudfordringen - stået overfor en organisationsomlægning, hvilket har givet yderligere vanskeligheder med gennemsigtigheden.

Det er vores anbefaling, at Handicapområdet på kort sigt skal have mere fokus på sikker drift og gennemsigtighed med hensyn til, hvad der driver omkostningerne. På lidt længere sigt bør der etableres en controllerenhed, som skal medvirke til sikker drift og valide data, og som kan følge op på og måle resultaterne af eventuelle vedtagne handleplaner. Sikker drift og controlling er efter vores opfattelse vigtige elementer i forhold til at opstille realistiske handleplaner.

## 4.2 Prognosen

Ifølge vores gennemgang af prognosen er budgetudfordringen aktuelt i oktober 2008 på i alt 34,8 mio.kr. I august måned var tallet 32,8 mio.kr.

Merforbrug i mio.kr.	Regnskab 2007	Prognose April 2008	Prognose August 2008	Prognose Oktober 2008
Handicaphjælpere	8,5	15,5	17,5	19,0
Socialpædagogisk bistand	3,2	0,0	3,3	0,7
Køb og salg af pladser	7,2	0,0	0,0	-1,5
Forebyggende foranstaltninger	8,1	9,9	12,0	11,9
Hjælpebidler	6,9	1,5	0,0	4,7
<b>Handleplaner i alt</b>	<b>33,9</b>	<b>26,9</b>	<b>32,8</b>	<b>34,8</b>

Vi har i vores rapportering taget udgangspunkt i Handicapcenteret og MR Handicaps prognoser, som vi har modtaget ultimo oktober måned 2008.

### 4.3 Samlet konklusion vedr. Handicapområdet samt anbefalinger

Tiltag	Økonomisk mål, maj 2008	Økonomisk mål, august 2008	Økonomisk mål, september 2008
Styrket lokal økonomistyring.			
Socialpædagogisk bistand.	Reducere udgifterne med 3,8 mio.kr.	Reducere udgifterne med 3,3 mio.kr.	Reducere udgifterne med 3,3 mio.kr.
Handicaphjælpere.	Reducere udgiften med 12,5 mio.kr.	Reducere udgiften med 17,5 mio.kr.	Reducere udgiften med 17,5 mio.kr.
Forebyggende foranstaltninger.	Reducere udgiften med 9,9 mio.kr.	Reducere udgiften med 12 mio.kr.	Reducere udgiften med 12 mio.kr.
Køb og salg af pladser.	Reducere udgiften med 5 mio.kr.	Reducere udgiften med 7,2 mio.kr.	Reducere udgiften med 7,2 mio.kr.
Hjælpemidler.	Reducere udgiften med 1,2 mio.kr.	Balance mellem budget og regnskab.	Balance mellem budget og regnskab.

### 4.4 Uddybende kommentarer

#### 1. Styrket lokal økonomistyring

Styrket lokal økonomistyring er markeret med gul, fordi det vurderes at Handicapcentret er ved at have et godt prognoseværktøj på individniveau på områderne Handicaphjælpere, Socialpædagogisk bistand og Forebyggende foranstaltninger.

Den endelige kvalitetssikring og bearbejdning af tallene udstår dog stadig i forhold til bevilningerne. Inden for en kort periode vil/bør prognosegrundlaget kunne være færdiggjort på individniveau.

Køb og salg af pladser styres af MR Handicap ved hjælp af et regneark. Regnearket er dog efter vores vurdering meget overordnet, og især periodisering af udgifterne mellem årene og helårseffekt af til- og afgang fremgår ikke præcist. Disse forhold giver en vis usikkerhed i prognosen.

Det skal anbefales, at det vurderes om det økonomistyringssystem, som børnefamilieområdet har implementeret (BOPA), med fordel kan anvendes på områder med væsentlige udgifter på enkelt sager.

## **2. Socialpædagogisk bistand**

Socialpædagogisk bistand er markeret med grøn. Handicapcentret oplyser, at der forventes et merforbrug på 0,7 mio.kr. Målet vedrørende reduktion af udgifterne på 3,3 mio.kr. er dog opnået.

Som anført i vores rapportering i august måned har Handicapcentret udarbejdet økonomisk handleplan vedrørende Socialpædagogisk bistand, hvor der er anført at revisitering af sager påbegyndes 1. juli 2008.

Revisiteringerne vurderes ikke at ville få nævneværdig effekt på regnskabsresultatet i 2008.

## **3. Handicaphjælpere**

Handicaphjælpere er fortsat markeret med rød. Handicapcentret har erkendt, at den igangsatte indsats med revisitering ikke medfører reduktion af de samlede udgifter som forventet.

Som anført i vores rapportering i august måned er det besluttet, at samtlige sager skal være revisiteret inden udgangen af 2008. Revisiteringerne vurderes ikke at ville få nævneværdig effekt på regnskabsresultatet i 2008.

MR Handicap oplyser, at der på andre områder er foretaget kompenserende besparelser på 9,7 mio.kr., som skal medvirke til at dække merforbruget på dette område.

## **4. Forebyggende foranstaltninger**

Forebyggende foranstaltninger er fortsat markeret med rød. Handicapcentret har erkendt, at den igangsatte indsats med revisitering ikke medfører reduktion af de samlede udgifter som forventet.

Det er oplyst, at der udarbejdes et kommissorium for udarbejdelse af servicemål og kvalitetsstandarder, således at disse kan indgå i budgetlægningen for 2010. Som forarbejde hertil vil Handicapcentret gennemgå områder med de fleste og de dyreste sager.

## **5. Køb og salg af pladser**

Køb og salg af pladser er markeret med grøn, idet der forventes et mindreforbrug på 1,5 mio.kr. Som tidligere nævnt, styrer MR Handicap området i et regneark. Regnearket er dog efter vores vurdering meget overordnet, og især periodisering af udgifterne mellem årene og helårseffekt af til- og afgang fremgår ikke præcist. Disse forhold giver en vis usikkerhed i prognosen.

Det skal anbefales, at det vurderes om BOPA kan anvendes på områder med væsentlige udgifter på enkelt sager.

.



## **6. Hjælpe midler**

Hjælpe midler er markeret med gul, idet målet vedrørende balance mellem budget og regnskab ved årets udgang vurderes som usikkert.

Handicapcentret har udarbejdet en prognose der kombinerer udviklingen i 2008 til og med september måned med udviklingsmønsteret fra de sidste 3 måneder i 2007.

Gråzoneafregning med SUF udgør 1,9 mio.kr. af merforbruget.

Budget 2008	Forventet regnskab	Merforbrug
96,0 mio.kr.	100,7 mio.kr.	4,7 mio.kr.

De faktiske udgifter i oktober måned bekræfter prognosen for denne måned, men området er vanskeligt styrbart og udgifter svinger en del.