



**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**

### **Samlet risikovurdering Socialforvaltningen**

Juni 2009

Juni 2009  
09-n003 JEAN HKH 169100 09007.doc

## Indhold

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 1   | Risikoanalyse                                  | 2 |
| 1.1 | Udførerenheden                                 | 3 |
| 1.2 | Visitationen                                   | 3 |
| 1.3 | Køb og salg af pladser                         | 4 |
| 1.4 | Handicapcentret                                | 4 |
| 1.5 | DU HaPs - Bosteder m.v.                        | 5 |
| 2   | Vurdering af budgetoverholdelse                | 6 |
| 2.1 | Budgetoverholdelse i Udførerenheden            | 6 |
| 2.2 | Budgetoverholdelse i Visitationen              | 7 |
| 2.3 | Budgetoverholdelse i Køb og salg               | 7 |
| 2.4 | Budgetoverholdelse i Handicapcentret           | 8 |
| 2.5 | Budgetoverholdelse for DU HaPs - Bosteder m.v. | 8 |

# 1 Risikoanalyse


I de enkelte afsnit nedenfor er resultaterne af den samlede risikovurdering på de områder, der har været genstand for denne risikoanalyse, præsenteret.


De styringsmæssige udfordringer og risikoen for styringssvigt varierer en del inden for de forskellige fagområder. Det er derfor vores tilgang, at der er forskellige forventninger og krav til styringsværktøjerne og budgetforudsætningerne inden for forskellige fagområder. Vi har derfor vurderet nøgletalsområderne i forhold til den **Styringskompleksitet**, nøgletalsområdet er karakteriseret ved, og i forhold til nøgletallets **Andel af budget 2009**.


Styringskompleksiteten sammenholdt med andelen af budgettet inden for de enkelte nøgletalsområder tegner en samlet risikoprofil og angiver væsentligheden og styringsbehovet inden for dette nøgletalsområde.

Vurderingen af styringsværktøjerne og budgetforudsætningerne har resulteret i, at de enkelte nøgletal er blevet kategoriseret med en grøn, gul og rød farve. Farverne illustrerer den samlede risikovurdering af nøgletalsområderne og angiver, i hvor høj grad styringsværktøjerne og budgetforudsætningerne understøtter den løbende økonomistyring.

Den samlede risikovurdering er vurderet efter følgende kriterier:

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

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

 Styringsværktøjerne og budgetforudsætningerne understøtter ikke den løbende økonomistyring. Der er stor risiko for styringssvigt.

I afsnittene nedenfor vil vi præsentere resultaterne af den risikoanalyse, vi har gennemført.

## 1.1 Udførerenheden

I tabel 1.1 nedenfor er resultaterne af KPMG's samlede risikovurdering for Udførerenheden illustreret.

**Tabel 1.1: Udførerenheden**

|   | <b>Udførerenheden Hjemmeplejen</b> | <b>Andel af budget 2009</b> | <b>Styringsværktøjer</b> | <b>Budgetforudsætninger</b> | <b>Væsentlighed og Styringsbehov</b> |
|---|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Løn                                | 80%                         |                          |                             | Høj                                  |
| 2 | Vikar                              | 9%                          |                          |                             | Høj                                  |
| 3 | Egne øvrige udgifter               | 2%                          |                          |                             | Lav                                  |
| 4 | Fælles øvrige udgifter             | 9%                          |                          |                             | Lav                                  |
| 5 | Sundhedspulje                      | 0%                          |                          |                             | Lav                                  |
| 6 | BUM                                | 100%                        |                          |                             | Middel                               |

Vi har overvejende markeret nøgletallene med grønt, fordi styringsværktøjerne og budgetforudsætningerne generelt har et højt niveau, og der er siden 2008 sket en kvalitetsudvikling af de værktøjer og de metoder, der anvendes på området.

### *Vikarer*

Vikarer er markeret med rød, fordi der ikke foreligger tekniske budgetforudsætninger baseret på konkret viden om det forventede udgifts- og aktivitetsniveau. Budgettet er ca. 20 mio. kr. i 2009. I 2008 var udgiften ca. 56,5 mio. kr. Således er der historisk set ikke belæg for at vurdere, om budgettet i 2009 er realistisk. De faktiske udgifter i de 4 første måneder er 10,3 mio. kr. og således er over 50 % af budgettet brugt efter 4 måneder. Da Udførerenheden samlet set har fuld bemanning, burde det umiddelbart kun være ved sygdom, at der anvendes eksterne vikarer. Det anbefales, at der udarbejdes en særskilt analyse/handleplan vedrørende vikarområdet, således at der kan opstilles præcise budgetforudsætninger for resten af 2009.

## 1.2 Visitationen

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

**Tabel 1.2: Visitationen**

|   | <b>Visitation (Hjemmeplejen)</b> | <b>Andel af budget 2009</b> | <b>Styringsværktøjer</b> | <b>Budgetforudsætninger</b> | <b>Væsentlighed og Styringsbehov</b> |
|---|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Underleverandører                | 17%                         |                          |                             | Middel                               |
| 2 | Private                          | 11%                         |                          |                             | Middel                               |
| 3 | Kommunal                         | 69%                         |                          |                             | Høj                                  |
| 4 | Selvudpeget                      | 9%                          |                          |                             | Lav                                  |
| 5 | Refusion respiratorpatienter     | -6%                         |                          |                             | Lav                                  |
| 6 | Øvrige poster                    | 1%                          |                          |                             | Lav                                  |

Aktiviteterne kan aflæses i TOP-systemet, og udgifterne kan aflæses i regnskabet på særskilte konti. Umiddelbart er oplysningerne således tilgængelige. Det har dog ikke været mu-

ligt for Visitationen at dokumentere sammenhængen mellem regnskabet og fagsystemet (aktiviteten), ligesom der ikke er udarbejdet prognoseværktøjer, der dokumenterer sammenhængen. Derfor har vi markeret med gul og rød.

### 1.3 Køb og salg af pladser

I tabel 1.3 nedenfor er resultaterne af KPMG's samlede risikovurdering for området Køb og salg af pladser illustreret

**Tabel 1.3: Køb og salg**

|   | MR HaPs                  | Andel af budget 2009 | Styringsværktøjer | Budgetforudsætninger | Væsentlighed og Styringsbehov |
|---|--------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------------------|
| 1 | Køb af pladser - Voksne  | 116%                 |                   |                      | Høj                           |
| 2 | Salg af pladser - Voksne | -30%                 |                   |                      | Middel                        |
| 3 | Køb af pladser - Børn    | 15%                  |                   |                      | Lav                           |
| 4 | Salg af pladser - Børn   | 0%                   |                   |                      | Lav                           |

Vi har vurderet, at der er sket en kvalitetsudvikling af de styringsværktøjer og metoder, der anvendes på området, men har samlet set vurderet, at de skal markeres med gult. Når de ikke er markeret med grøn, skyldes det primært, at styringsværktøjerne på sigt skal vise, at de er valide og understøtter den løbende økonomistyring med prognosedata, der har en høj kvalitet. Det er oplyst, at prognoseværktøjet i efteråret 2009 bliver erstattet af BOPA. Med implementeringen af BOPA sikrer forvaltningen, at der anvendes et godkendt prognosesystem frem for databaser baseret på regneark.

Der er store uoverensstemmelser mellem det udmeldte budget og de prognoser, der er udarbejdet, men forudsætningerne, der ligger til grund for prognoserne (budgetforudsætningerne), har generelt en høj kvalitet. Det er vores vurdering, at prognoserne bygger på målbare forudsætninger og indeholder konkret viden om det forventede udgifts- og aktivitetsniveau. Det er vores samlede vurdering, at budgetforudsætningerne giver et fint billede af det forventede udgifts- og aktivitetsniveau, og de understøtter derfor den løbende økonomistyring. Derfor er nøgletalsområderne vedrørende budgetforudsætninger markeret med grøn.

På området for køb og salg af pladser er det ikke en tilstrækkelig betingelse, at der implementeres styringsværktøjer og budgetforudsætninger, der har en høj kvalitet. God styring af dette område indebærer også, at der løbende er fokus på tilgang og afgang af sager. Forvaltningen har oplyst, at der i 2009 har været fokus på netop denne problemstilling. Derfor gennemføres der faste "Køb- og Salgsmøder" mellem de faglige ansvarlige og de medarbejdere, der arbejder med økonomistyring og controlling. Det er vores vurdering, at det giver et bedre grundlag for at fange nye sager rettidigt og generelt kvalitetssikre datagrundlaget.

### 1.4 Handicapcentret

I tabel 1.4 nedenfor er resultaterne af KPMG's samlede risikovurdering for Handicapcentret illustreret

**Tabel 1.4: Handicapcentret**

|   | <b>Handicapcenteret</b>        | <b>Andel af budget 2009</b> | <b>Styringsværktøjer</b> | <b>Budgetforudsætninger</b> | <b>Væsentlighed og Styringsbehov</b> |
|---|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Handicaphjælpere (§96)         | 21%                         |                          |                             | Høj                                  |
| 2 | Personlige Hjælpemidler        | 24%                         |                          |                             | Høj                                  |
| 3 | Tekniske Hjælpemidler          | 21%                         |                          |                             | Høj                                  |
| 4 | Socialpædagogisk bistand (§85) | 3%                          |                          |                             | Middel                               |
| 5 | Forebyggende foranstaltninger  | 7%                          |                          |                             | Middel                               |
| 6 | Sekretariat og administration  | 24%                         |                          |                             | Middel                               |

Det er overordnet vores vurdering, at Handicapcentret siden efteråret 2008 har styrket og udviklet deres styringsværktøjer og budgetforudsætninger, så de i højere grad understøtter den løbende økonomistyring på området. Det er derfor vores vurdering, at Handicapcentret samlet set har forbedret den økonomiske styring af området. Det er dog samtidig vores vurdering, at der fremadrettet er en stor opgave forbundet med at realisere en økonomistyring, der på alle områder er kendetegnet ved en høj kvalitet, som sikrer, at styringsværktøjerne og budgetforudsætningerne understøtter den løbende økonomistyring.

Derfor skal der fortsat sættes fokus på at udvikle valide prognoseredskaber på flere områder og generelt skabe en bedre kobling mellem prognoseredskaberne, fagsystemerne og økonomisystemet.

## 1.5 DU HaPs - Bosteder m.v.

I tabel 1.5 nedenfor er resultaterne af KPMG's samlede risikovurdering for DU HaPs illustreret

**Tabel 1.5: DU HaPs**

|   | <b>DU HaPs</b>                                | <b>Andel af budget 2009</b> | <b>Styringsværktøjer</b> | <b>Budgetforudsætninger</b> | <b>Væsentlighed og Styringsbehov</b> |
|---|---|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Botilbud Psykiatri - længerevarende Botilbud  | 34%                         |                          |                             | Høj                                  |
| 2 | Botilbud Psykiatri - midlertidige Botilbud    | 1%                          |                          |                             | Lav                                  |
| 3 | Botilbud Psykiatri - Puljer fordelt på 1 og 2 | 1%                          |                          |                             | Lav                                  |
| 4 | Botilbud Handicap - længerevarende Botilbud   | 39%                         |                          |                             | Høj                                  |
| 5 | Botilbud Handicap - midlertidige Botilbud     | 7%                          |                          |                             | Middel                               |
| 6 | Dagtilbud (§103 og §104)                      | 8%                          |                          |                             | Middel                               |
| 7 | Børnerammen (døgn- og aflastningstilbud)      | 8%                          |                          |                             | Middel                               |
| 8 | Handicap puljer (IBOS, tilskudsinstitutioner) | 2%                          |                          |                             | Lav                                  |

Vi har markeret nøgletallene med grønt og gult. På psykiatriområdet understøtter styringsværktøjerne den løbende økonomistyring. På handicapområdet er det vores vurdering, at styringsværktøjerne kun i nogen eller mindre omfang understøtter den løbende økonomistyring. Det spiller ligeledes en rolle i den samlede vurdering, at styringskompleksiteten generelt er relativt lav.

Området er organiseret i en centerstruktur, hvor de enkelte centre har det overordnede budgetansvar for de tilbud, der sorterer under det pågældende center. Det er vores vurdering, at centerstrukturen generelt giver mulighed for, at centrene kan etablere nogle stærke, faglige miljøer og en højere professionalisme omkring den økonomiske styring på området.


Det er samlet set vores vurdering, at budgetforudsætningerne på dette nøgletalsområde har en kvalitet, der understøtter styringsbehovet på dette nøgletalsområde, men vil samtidig gøre opmærksom på at kvaliteten i den løbende opfølgning og de prognoser, der udarbejdes varierer en hel del.


Det er generelt vores vurdering, at den største styringsmæssige udfordring består i at få etableret stærke økonomistyringsmiljøer og sikre, at der på alle områder udvikles en god økonomistyringskultur.


## 2 Vurdering af budgetoverholdelse

I de enkelte afsnit nedenfor er vores vurdering af sikkerheden for budgetoverholdelse på de 5 områder, der har været genstand for denne risikoanalyse, præsenteret.

Vores vurdering af sikkerheden for budgetoverholdelse har resulteret i, at nøgletallene er blevet kategoriseret med en grøn, gul og rød farve. Farverne illustrerer, i hvor høj grad der er sikkerhed for, at der kan forventes budgetoverholdelse. Den samlede risikovurdering af, om der kan forventes budgetoverholdelse, er vurderet efter følgende kriterier:

 **Kategori 1:** Budgetforudsætningerne er realistisk og der er en høj grad af sikkerhed vedrørende de forventede udgifter. Der forventes budgetoverholdelse

 **Kategori 2:** Budgetforudsætningerne er realistiske, men der er en risiko for udgiftsstigninger og det er derfor usikkert om der kan forventes budgetoverholdelse.

 **Kategori 3:** Budgetforudsætningerne er usikre og der må forventes budgetoverskridelser på området.

### 2.1 Budgetoverholdelse i Udførerenheden

I tabel 2.1 nedenfor er resultaterne af KPMG's samlede vurdering vedrørende budgetoverholdelsen illustreret.

**Tabel 2.1: Budgetoverholdelse i Udførerenheden**

|              | Udførerenheden Hjemmeplejen | Budget 2009 * | Forventet forbrug (prognose) | Budget- overholdelse 2009 | Væsentlighed og Styringsbehov |
|--------------|-----------------------------|---------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1            | Løn                         | 166.715       | 166.715                      | -                         | Høj                           |
| 2            | Vikar                       | 18.996        | 22.000                       | -3.004                    | Høj                           |
| 3            | Egne øvrige udgifter        | 4.528         | 4.528                        | -                         | Lav                           |
| 4            | Fælles øvrige udgifter      | 17.903        | 17.903                       | -                         | Lav                           |
| 5            | Sundhedspulje               | 230           | 230                          | -                         | Lav                           |
| 6            | BUM                         | -169.265      | -169.265                     | -                         | Middel                        |
| <b>I alt</b> |                             | <b>39.107</b> | <b>42.111</b>                | <b>-3.004</b>             |                               |

## Vikarer

Budgettet er ca. 20 mio. kr. i 2009. I 2008 var udgiften ca. 56,5 mio. kr., således er der historisk set ikke belæg for at vurdere, om budgettet og prognosen i 2009 er realistiske. De faktiske udgifter i de 4 første måneder er 10,3 mio. kr., og således er over 50 % af budgettet brugt efter 4 måneder. Derfor har vi markeret vikarer med rød.

## 2.2 Budgetoverholdelse i Visitationen

I tabel 2.2 nedenfor er resultaterne af KPMG's samlede vurdering vedrørende budgetoverholdelsen illustreret.

**Tabel 2.2: Budgetoverholdelse i visitationen**

| Visitation (Hjemmeplejen)      | Budget 2009 *  | Forventet forbrug (prognose) | Budget- overholdelse 2009 | Væsentlighed og Styringsbehov |
|--------------------------------|----------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1 Underleverandører            | 40.120         | 40.300                       | -180                      | Middel                        |
| 2 Private                      | 25.929         | 31.382                       | -5.453                    | Middel                        |
| 3 Kommunal                     | 166.467        | 168.866                      | -2.399                    | Høj                           |
| 4 Selvudpeget                  | 22.470         | 25.555                       | -3.085                    | Lav                           |
| 5 Refusion respiratorpatienter | -13.800        | -13.800                      | 0                         | Lav                           |
| 6 Øvrige poster                | 1.230          | 1.660                        | -430                      | Lav                           |
| <b>I alt</b>                   | <b>242.416</b> | <b>253.963</b>               | <b>-11.547</b>            |                               |

Prognosen er væsentligst baseret på Visitationens forventninger til udgifterne på de enkelte områder. Da der er væsentlig forskel på aktivitetsoplysningerne fra TOP-systemet og de vurderinger, der er lagt til grund for prognosen, har vi markeret med rød.

## 2.3 Budgetoverholdelse i Køb og salg

I tabel 2.3 nedenfor er resultaterne af KPMG's samlede vurdering vedrørende budgetoverholdelsen illustreret.

**Tabel 2.3: Budgetoverholdelse i Køb og salg**

| MR HaPs                    | Budget 2009 *      | Forventet forbrug (prognose) | Budget- overholdelse 2009 | Væsentlighed og Styringsbehov |
|----------------------------|--------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1 Køb af pladser - Voksne  | 433.558.000        | 505.145.000                  | -71.587.000               | Høj                           |
| 2 Salg af pladser - Voksne | -113.054.000       | -126.405.000                 | 13.351.000                | Middel                        |
| 3 Køb af pladser - Børn    | 54.560.000         | 46.100.000                   | 8.460.000                 | Middel                        |
| 4 Salg af pladser - Børn   | -518.000           | -1.268.000                   | 750.000                   | Lav                           |
| <b>I alt</b>               | <b>374.546.000</b> | <b>423.572.000</b>           | <b>-49.026.000</b>        |                               |

Der forventes en budgetoverskridelse på nøgletalssområde 1 (Køb af pladser - Voksne), og et mindre forbrug på de tre andre nøgletalssområder. Vi har fået oplyst, at afvigelserne primært skyldes, at de finansieringssager som vil resultere i, at budgetterne bliver tilpasset det forventede forbrug, endnu ikke er blevet færdigbehandlet.

Under forudsætning af at budgetforudsætningerne ikke ændrer sig markant, er det vores vurdering, at det er realistisk at forvente, at det nuværende udgiftsniveau kan fastholdes. Vi vil dog samtidig gøre opmærksom på, at styringsvigt på dette nøgletalssområde udgør en væsentlig risiko i forhold til budgetoverholdelse i 2009. Derfor er det samtidig KPMG's vurde-



ring, at selv om budgetforudsætningerne og styringsværktøjerne understøtter den løbende økonomistyring, vil vi følge udviklingen på disse nøgletalsområder meget tæt i forbindelse med budgetkontrollerne i efteråret 2009.

## 2.4 Budgetoverholdelse i Handicapcentret

I tabel 2.4 nedenfor er resultaterne af KPMG's samlede vurdering vedrørende budgetoverholdelsen illustreret.

**Tabel 2.4: Budgetoverholdelse i Handicapcentret**

| Handicapcenteret                 | Budget 2009 *  | Forventet forbrug (prognose) | Budget- overholdelse 2009 | Væsentlighed og Styringsbehov |
|----------------------------------|----------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1 Handicaphjælpere (§96)         | 57.312         | 63.572                       | -6.260                    | Høj                           |
| 2 Personlige Hjælpemidler        | 64.444         | 64.444                       | 0                         | Høj                           |
| 3 Tekniske Hjælpemidler          | 57.668         | 57.668                       | 0                         | Høj                           |
| 4 Socialpædagogisk bistand (§85) | 7.608          | 7.608                        | 0                         | Middel                        |
| 5 Forebyggende foranstaltninger  | 17.572         | 22.451                       | -4.879                    | Middel                        |
| 6 Sekretariat og administration  | 65.581         | 65.581                       | 0                         | Middel                        |
| <b>I alt</b>                     | <b>270.185</b> | <b>281.324</b>               | <b>-11.139</b>            |                               |

Der er vores vurdering, at der må forventes budgetoverskridelser på nøgletalsområde 1 (Handicaphjælpere) og nøgletalsområde 5 (Forebyggende foranstaltninger). Vi har markeret nøgletalsområde 2 (Personlige Hjælpemidler) og nøgletalsområde 3 (Tekniske Hjælpemidler) med gul, fordi det er vores vurdering, at usikkerheden vedrørende styringen på området betyder, at prognoserne er usikre. KPMG vil i forbindelse med budgetkontrollen i efteråret 2009 have særligt fokus på netop disse område.

## 2.5 Budgetoverholdelse for DU HaPs - Bosteder m.v.

I tabel 2.5 nedenfor er resultaterne af KPMG's samlede vurdering vedrørende budgetoverholdelsen illustreret

**Tabel 2.5: Budgetoverholdelse i DU HaPs**

| DU HaPs   | Budget 2009 *    | Forventet forbrug (prognose) | Budget- overholdelse 2009 | Væsentlighed og Styringsbehov |
|---|------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1 Botilbud Psykiatri - længerevarende Botilbud  | 413.639          | 413.639                      | 0                         | Høj                           |
| 2 Botilbud Psykiatri - midlertidige Botilbud    | 16.026           | 16.026                       | 0                         | lav                           |
| 3 Botilbud Psykiatri - Puljer fordelt på 1 og 2 | 12.901           | 12.901                       | 0                         | lav                           |
| 4 Botilbud Handicap - længerevarende Botilbud   | 472.902          | 472.400                      | -502                      | Høj                           |
| 5 Botilbud Handicap - midlertidige Botilbud     | 81.554           | 81.554                       | 0                         | Middel                        |
| 6 Dagtilbud (§103 og §104)                      | 102.018          | 102.018                      | 0                         | Middel                        |
| 7 Børnerammen (døgn- og aflastningstilbud)      | 98.337           | 98.337                       | 0                         | Middel                        |
| 8 Handicap puljer (IBOS, tilskudsinstitutioner) | 22.091           | 14.150                       | -7.941                    | Lav                           |
| <b>I alt</b>                                    | <b>1.219.468</b> | <b>1.211.025</b>             | <b>-8.443</b>             |                               |

Det er samlet set vores vurdering, at der kan forventes budgetoverholdelse på området, dog med en vis usikkerhed i forhold til botilbud på handicapområdet. Denne usikkerhed skyldes blandt andet, at botilbud på handicapområdet har været igennem en strukturændring i forbindelse med etableringen af den nye centerstruktur. Strukturændringen har betydet, at der i en periode er anvendt en del ressourcer på at finde sig til rette i denne struktur, derfor er det vo-

res vurdering, at de foreløbige prognoser hviler på et usikkert grundlag. KPMG vil i forbindelse med budgetkontrollen i efteråret 2009 have særlig fokus på netop dette område.

København, den 3. juni 2009

**KPMG**

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Torben Kristensen

Jesper Andersen