



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

Telefon 38 18 30 00  
Telefax 72 29 30 30  
[www.kpmg.dk](http://www.kpmg.dk)

## **Københavns Kommune**

# Handicapcenter København

## September 2010

September 2010

10-n004 JEAN PLG 169100 10007.docx

## **Indhold**

1	Handicapcentret	2
1.1	Økonomiske måltal for budget 2010	2
1.2	Karakteristik og generel risikovurdering af de 12 nøgletalsområder	2
1.3	Budgetoverholdelse	7

# 1 Handicapcentret

## 1.1 Økonomiske måltal for budget 2010

KPMG's vurdering af budgetforudsætningerne og budget 2010 bygger på de økonomiske måltal, der er angivet i tabel 1.2 nedenfor. Vi har opdelt området i 12 nøgletalsområder.

## 1.2 Karakteristik og generel risikovurdering af de 12 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 budgetforudsætningerne 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**


	Handicapcentret	Andel af budget 2010	Budget 2010	Styringsværktøjer	Væsentlighed og Styringsbehov
1	Hjælpeordninger (§96)	27%	82		Høj
2	Hjælpemidler	33%	102		Høj
3	Invalidebiler	5%	16		Middel
4	Socialpædagogisk bistand - synskonsulenter	1%	2		Lav
5	Forebyggende foranstaltninger	6%	19		Lav
6	Administration	24%	75		Middel
7	Ledsagerordning	1%	4		Lav
8	Forebyggende foranstaltninger	0%	1		Lav
9	Socialpædagogisk bistand - hjemmeboende	3%	8		Lav
10	Køb af pladser voksne med handicap.	0%	-		Høj
11	Køb og salg af pladser børn og unge med handicap	0%	-		Middel
12	ServiceLovens §§ 41 og 42	0%	-		Middel
	<b>I alt</b>	<b>100%</b>	<b>309</b>		

De tre yderste søjler til højre illustrerer vores risikoprofil af nøgletalsområderne. Nøgletalsområderne er i tabellen prioriteret efter vurderingen af deres væsentlighed og styringsbehov.

Farverne i tabellen illustrerer den samlede risikovurdering af de 12 nøgletalsområder og angiver, i hvor høj grad styringsværktøjerne og budgetforudsætningerne understøtter den løbende økonomistyring. Kategorierne grøn, gul og rød er defineret på følgende måde:

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

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

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

For at sikre budgetoverholdelse på risikoområdet vedrørende Handicapcentret i 2010 har Socialforvaltningen iværksat følgende initiativer i 2010:

- *Personlige hjælpemidler:* Udarbejdelse af egentlige prognose- og styringsværktøjer. Bedre og mere systematisk udnyttelse af de data og oplysninger, der er til rådighed, bedre integration af faglig og historisk viden.
- *Tekniske hjælpemidler:* Forbedret økonomistyring i forhold til Hjælpemiddelcentralen, herunder udspecificering af regninger. Udarbejdelse af egentlige prognose- og styringsværktøjer. Gældende praksis understøtter ikke den løbende økonomistyring.
- *Alle delområder:* Udarbejdelse af en specificeret handleplan med milepæle for hvert delområde med oplysning om aktivitet, handling og resultat samt udpegelse af en ansvarlig for indsatsen på hvert delområde.

Køb og salg af pladser overgår først til Handicapcentret pr. 1. januar 2011 og indgår derfor ikke i opfølgningen.

### 1.2.1 Konklusion og anbefalinger

Vores gennemgang har givet anledning til følgende:

#### § 96 Handicaphjælperordningen

Usikkerheden består væsentligst i tilgang af nye sager, samt hvornår udgiften for de enkelte borgere overgår fra Visitationen til Handicapcentret.

Der er indgået en aftale mellem Visitationen og Handicapcentret gældende fra 1. juni 2010 omkring de økonomiske snitflader. Endvidere er der indgået aftale omkring betalingen vedrørende en person i ordningen, der ligger før aftalens ikrafttræden.

Vedrørende tilgang af nye sager er der usikkerhed omkring 2 bevillinger, som ikke er kommet i gang. Såfremt de ikke kommer i gang, vil de belaste økonomien mere, end der er budgetteret. Alternativet er, at bevillingen stoppes, hvilket vil belaste Visitationens økonomi.

### **Hjælpe midler**

Vedrørende tekniske hjælpemidler er der udarbejdet et projektkommissorium for nyt hjælpemiddelsystem, som på sigt skal løse de nuværende problemer med afregningerne fra HMC. Der arbejdes med at forbedre de processer, der styrer aktiviteterne, for derigennem at påvirke økonomien med fokus på sparsommelighed.

Der modtages nogle omfangsrige samleregninger fra HMC, som beløbsmæssigt er væsentlige. Der foretages en meget lille stikprøvekontrol af regningerne, og det skal anbefales, at denne udvides i en periode for at kunne vurdere risikoen for fejl i regningerne.

Vedrørende boligindretning har vi drøftet procedurer omkring indhentelse af tilbud fra leverandører (sparsommelighedsaspektet). Fremadrettet vil man have mere fokus på, at der bliver indhentet tilbud fra 3 leverandører.

For så vidt angår personlige hjælpemidler har man i 2009 arbejdet med LEAN og implementeret procesbeskrivelser og målstyringstavle, som har medvirket til, at sagsfrister overholdes.

Teamet vil herudover i 2010 sætte fokus på løbende bevillinger:

- Diabetes
- Parykker
- Inkontinens og stomi.

På baggrund af interview med relevante personer er det vores vurdering, at der arbejdes med at gennemgå og revurdere sagerne, ligesom der sættes standarder for de enkelte bevillingstyper.

### **Invalidebiler**

Vi har drøftet de processer, der driver omkostninger og indtægter vedrørende invalidebiler.

Vedrørende opkrævning er det oplyst, at man vil forsøge at overdrage opkrævningen til kommunens opkrævningsafdeling i KFF. Vi er enige i dette forslag ud fra en holdning om "én kommune én opkrævning".

Visitationsproceduren er strammet op, og visitationen sker i et særligt oprettet visitationsudvalg. Dette har medført, at der nu gives afslag i ca. 33 % af sagerne mod tidligere i 50 % af sagerne.

Usikkerheden består i, at sagsbehandlingstiden er meget lang, op til ca. 1 år, og således er pipelinen lang. Budgettet er på ca. 85 biler i 2010. Hvor mange der er regnskabsført i 2010, og antal bevillinger hvor der endnu ikke er modtaget regning, vides ikke. Men der er 55 igangværende sager og 95 ikke-påbegyndte sager. Prognosen kan gøres mere valid, såfremt man fik det fulde overblik over bevillinger regnskabsført i 2010, bevillinger, som endnu ikke er betalt, og sager i pipelinen, hvor skønsmæssigt ca. 33 % bliver bevilget.

Herefter kan usikkerheden reduceres til periodiseringen mellem årene.

### ***Forebyggende foranstaltninger***

Fra juni 2010 er etableret et visitationsudvalg, som skal medvirke til større ensartethed i sagsbehandlingen samt øget fokus på sparsommelighed.

I udvalget sidder også en fra økonomiteamet, som skal medvirke til, at der bliver sammenhæng mellem økonomi og faglighed.

### ***Administration***

Vedrører væsentligst lønninger. Usikkerheden består p.t. i de mange ændringer, til- og af-gange, der er i Handicapcentret. Det skal derfor anbefales, at lønninger følges tæt resten af året, herunder sygefraværet og hjemtagelse af refusion herfor.

### ***Ledsagerordning***

Ordnningen er mindre væsentlig for Handicapcentrets økonomi. Økonomichefen er dog blevet opmærksom på, at udgifterne ikke er blevet cpr. bogført, hvilket kan have betydning for hjemtagelse af refusion af særlig dyre enkeltsager. Forholdet vil blive rettet.

### ***Socialpædagogisk bistand***

Der er p.t. ca. 200 aktive sager. Sagerne vil blive revisiteret ud fra et sæt nye regler på området. Herudover skal der ske en kortlægning af hjemmevejlederrollen, som skal medvirke til at sikre effektivitet i opgaveløsningen.

### ***Serviceovens §§ 41 og 42***

I april 2010 blev første serviceeftersyn af området foretaget, og det viste en række store udfordringer og problemer på området. Som opfølgning på dette serviceeftersyn har vi gennemgået den nuværende status sammen med Handicapcentret med udgangspunkt i den situation, vi beskrev i foråret.

- Der er fortsat ikke skabt fuld sammenhæng mellem udbetalinger og fysiske sager. Opgaven er opprioriteret fra 1. september 2010
- Der er fortsat store bunker af ubehandlede sager - aktuelt ca. 1.000 sager afventer afgørelse, og der er stadig en lang sagsbehandlingstid på op til 4 måneder.
- Der er fortsat et meget stort pres på telefoner og mail. Aktuelt er der 1.100 opringninger til afdelingen via omstillingen pr. uge. Herudover kommer henvendelser, der går direkte til sagsbehandler.
- Der er fortsat mange klagesager og trusler.

Den væsentligste årsag til, at Handicapcentret ikke er kommet i gang med den planlagte genopretningsplan er, at kommunen sideløbende med genopretningen har modtaget decisionskrivelsen for 2008. Dette medførte, at Handicapcentret efter anbefaling fra kommunens revisor måtte gennemgå mere end 300 sager, herunder også gamle og arkiverede sager. Denne proces betød, at man måtte flytte en hel gruppe medarbejdere til alene at varetage denne bagudrettede opgave. Den planlagte og omfattende opgave med LEAN blev også udsat til efteråret 2010.

Som et resultat af driften i afdelingen har ledelsen truffet beslutning om, at 6 medarbejdere skal overflyttes til anden ansættelse i kommunen. Ledelsen vil skærpe den juridiske faglighed i afdelingen og har derfor ansat 6 nye medarbejdere blandt andet nyuddannede jurister.

På trods af at situationen om muligt ser værre ud på nuværende tidspunkt, har afdelingen alligevel taget hånd om flere af de udfordringer, som blev præsenteret i foråret.

- Sager, som tidligere var spredt rundt i afdelingen, er nu samlet ét sted og journaliseret på behørig vis.
- Der sker gradvist en øget brug af standarder i breve og skabeloner i øvrigt.
- Nye afgørelser fra 2010 er langt pænere end i 2009, og serviceniveauet er justeret.

På trods af ovenstående punkter nåede Handicapcentret ikke sine mål fra foråret, men aktuelt er afdelingen igen klar til at gå i gang med den omfattende opgave omkring genopretning af området. Afdelingen forventer, at LEAN-processen bliver afviklet ultimo 2010.

De anbefalinger, vi drøftede med Handicapcentret, mener vi fortsat er en forudsætning for, at genopretningen og resultaterne af denne vil være synlige i driften af området.

Vi anbefaler derfor fortsat:

- At arbejdet med beskrivelse, etablering og implementering af nye forretningsgange fortsættes.
- At der fortsat er skærpet ledelsestilsyn og kontrol af hvorvidt forretningsgange efterleves.
- Implementering af forstærket fagligt tilsyn med henblik på at udvikle og støtte den fælles forståelse for løsning af opgaven.
- Implementering af egenkontrol og opfølgning.
- Kontrol af udbetalinger og bevillinger (sammenhæng mellem udbetaling og bevilling).
- Monitorering af området og screening af sager med mulighed for særligt dyre bevillinger (f.eks. voldsomt høje udgifter til tabt arbejdsfortjeneste på enkeltsager).
- Etablering af løbende indberetning til ledelsesinformationssystemet, så der opstår øget mulighed for at styre området, herunder allokering af ressourcer, beskrivelse af udvikling m.v.

### **Leverandørbetalinger**

Effektiv økonomistyring består af flere elementer bl.a. styring af de faktorer, der driver udgifterne, effektiv sagsbehandling og som et væsentligt punkt, at bogholderiet er retvisende, hvilket vil sige, at regninger løbende bogføres og betales rettidigt.

Ved vores besøg kunne vi konstatere, at der var ca. 1.000 ikke-bogførte regninger, som er modtaget før 1. august 2010, svarende til ca. 10 mio. kr. Det er oplyst, at man har behandlet stort set dem alle sammen, men der er ofte mismatch mellem bevilling og regning, hvorfor de er lagt til behandling hos sagsbehandlere. Der er væsentligst tale om regninger vedrørende hjælpemidler, hvor prognosen udarbejdes ved fremskrivning af forbrug. Derfor er løbende bogføring et vigtigt element i økonomistyringen. Endvidere bør Handicapcentret også betale deres regninger rettidigt som offentlig myndighed. Det skal henstilles, at efterslæbet indhentes senest i forbindelse med afslutningen af regnskabet 2010, således at der sker korrekt periodisering. Et mål for Handicapcentret kunne være, at alle regningerne er bogført senest 14 dage efter modtagelsen.

### **Samlet konklusion**

Mange ting går i den rigtige retning i Handicapcentret, og ting tager tid.

De væsentligste anbefalinger er følgende:

- Controlling af regninger fra HMC på hjælpemiddelområdet
- Forbedre prognoserne vedrørende invalidebiler
- Tæt lønstyring.

De mest kritiske indsatsområder er:

- Servicelovens §§ 41 og 42 som omhandler merudgifter og tabt arbejdsfortjeneste
- Manglende bogføring og betaling af leverandørregninger.


## **1.3 Budgetoverholdelse**


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




**Tabel 1.3: Samlet vurdering af budgetoverholdelse**

Handicapcenteret		Budget 2010	Forventet forbrug før handleplaner	Budgetoverholdelse 2010
1	Hjælpeordninger (§ 96)	82,0	74,1	7,9
2	Hjælpemidler	102,1	102,1	-
3	Invalidebiler	16,1	7,7	8,4
4	Synskonsulenter	1,6	2,2	-0,6
5	Forebyggende foranstaltninger	19,3	19,4	-0,1
6	Administration	74,7	75,2	-0,5
7	Ledsagerordning	4,4	5,6	-1,2
8	Forebyggende foranstaltninger	1,0	2,1	-1,1
9	Socialpædagogisk bistand - hjemmeboende	7,9	8,6	-0,7
10	Køb af pladser voksne med handicap.			-
11	Køb og salg af pladser børn og unge med handicap			-
12	Serviceovens §§ 41 og 42			-
<b>I alt i mio. kr.</b>		<b>309,1</b>	<b>297,0</b>	<b>15</b>

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

 **Kategori 2:** Der er usikkerhed vedrørende udviklingen i de forventede udgifter. Der kan ske budgetoverskridelser på området.

 **Kategori 3:** Der må forventes budgetoverskridelser på området.

### 1.3.1 Konklusion og anbefalinger

Handicapcentret har i 2010 fået budgetterne løftet væsentligt. Som nævnt i ovenstående afsnit er der stadig usikkerheder i budgetforudsætninger og mangler i styringsværktøjerne, som kan have betydning for budgetoverholdelsen. Handicapcentret vurderes at være på rette vej med organisationsændringen samt strategien om via LEAN at få implementeret sags- og arbejdsgange på området i et omfang, så driften kan sikres og monitoreres. Strategien for perioden 2010-2013 er lagt, og i øjeblikket arbejdes der på at udarbejde specificerede handleplaner og milepæle for de enkelte områder.