



KØBENHAVNS KOMMUNE
INTERN REVISION

24. november 2009

RAPPORT 2009

Budgetlægning og- opfølgning i SOF

MODTAGER:

Administrerende direktør Anette Laigaard

Kopi:

Direktør Sven Bjerre

Kontorchef Katrine Bagge Thorball

FORORD

På baggrund af forventede budgetoverskridelser i 2009 på hjemmepleje- og handicapområdet blev Intern Revision bedt om at gennemgå økonomistyringen i Socialforvaltningen (SOF).

Rapporten redegør for vores observationer, risikovurderinger samt anbefalinger indenfor de enkelte områder. Rapporten udgør således grundlaget for, at SOF kan iværksætte foranstaltninger til imødegåelse af de identificerede risici. Der er i rapporten indføjjet korte beskrivelser af de foranstaltninger med tilhørende tidsfrister, som SOF agter at iværksætte på baggrund af rapportens anbefalinger. Disse afsnit er benævnt handlingsplaner. Implementering af handlingsplanerne er omfattet af Intern Revisions løbende opfølgning.



Kurt Wagner
Revisionschef
3366 2118



Karsten Petersen
Manager
3366 2194

Indholdsfortegnelse

1.	BAGGRUND	4
2.	FORMÅL, OMFANG OG AFGRÆNSNING.....	4
	2.1. Formål	4
	2.2. Omfang og afgrænsning	5
3.	LEDELSESRESUME OG KONKLUSION	5
	3.1. Oversigt over observationer	9
4.	DETALJEREDE OBSERVATIONER, RISICI OG ANBEFALINGER	10
	4.1. Overordnet organisering af området Prioritet 1.....	10
	4.2. Specifikation og registrering af budgettet Prioritet 1.....	13
	4.3. Udbygning af økonomimodellen Prioritet 1	15
	4.4. Budgetforudsætninger og -opfølgning Prioritet 1.....	17
	4.5. Rapportering Prioritet 1	20
	4.6. Fastlæggelse af operationelle serviceniveauer Prioritet 1.....	22
	4.7. Dispositionsregnskaber Prioritet 2	24
	4.8. Opfølgning på anbefalinger fra revisionsfirmaet KPMG Prioritet 3	26
5.	KRITERIER FOR PRIORITERING OG VURDERINGER.....	28
	5.1. Definition af anførte prioriteringer	28
	5.2. Sandsynligheds kategorier	28
	5.3. Effektfaktorer som grundlag for vurdering	29

1. BAGGRUND

I 2008 blev der konstateret væsentlige budgetoverskridelser på hjemmepleje- og handicapområdet. På hvert af disse områder blev der udarbejdet økonomiske handleplaner, og gennem året bidrog KPMG med en risikovurdering af planernes effekt samt fremlagde anbefalinger til nye initiativer. KPMG er fortsat involveret i en række opgaver i forbindelse med opfølgning på handlingsplaner samt forslag til forbedringer af økonomistyringen.

Også på landsplan er området i fokus, idet regeringen og KL i sommeren 2009 indgik aftale om, at der skal ske en opbremsning i udgiftsudviklingen på det specialiserede socialområde. I den forbindelse har regeringen og KL i fællesskab offentliggjort en pjece, der indeholder en lang række redskaber til styring af området.

Efterfølgende er der publiceret en række andre vejledninger indeholdende gode råd, tjeklister til budgettering og praktiske eksempler hentet fra andre kommuner. Københavns Kommune er fremhævet i flere af vejledningerne fra KL som eksempel på, hvorledes en kommune med fordel kan anvende værktøjer til styring på socialområdet. Socialforvaltningen har således et godt udgangspunkt for at kunne implementere de yderligere forbedringsforslag, som fremgår af denne rapportes anbefalinger.

I forbindelse med udarbejdelse af aprilprognosen 2009 blev det konstateret, at der fortsat var budgetoverskridelser på hjemmepleje- og handicapområdet.

På baggrund af budgetoverskridelserne i 2009 blev Intern Revision bedt om at gennemgå økonomistyringen i SOF. Målet med undersøgelsen har ikke været at afdække de specifikke årsager til budgetoverskridelserne, men at vurdere budgetudarbejdelsen og -opfølgningen.

2. FORMÅL, OMFANG OG AFGRÆNSNING

2.1. Formål

Formålet med analysen er at vurdere, om de procedurer og metoder, der er etableret i forbindelse med budgetlægningen og -opfølgningen i SOF overordnet set understøtter en god økonomistyring, og dermed reducerer risikoen for fremtidige budgetoverskridelser.

2.2. Omfang og afgrænsning

Observationerne er tilvejebragt via interviews og møder med medarbejdere ansat i centralforvaltningen i SOF samt gennemgang af relevante dokumenter og informationer.

Analysen er udført med udgangspunkt i tilrettelæggelsen af budgetlægningen og -opfølgningen på handicapområdet og hjemmeplejen. Hovedparten af observationerne kan dog relateres til økonomistyringen i SOF som helhed.

Vi har ikke foretaget en egentlig revision af funktionaliteten og sammenhængene i de nuværende systemer og metoder til opgørelser. Vi har valgt at fokusere på udformningen af de overordnede rammer og de mere basale forhold, der kan lægge hindringer i vejen for en god økonomistyring. Udbedring af uheldigheder heri må siges at være en forudsætning for god økonomistyring, uanset hvilke systemer og metoder der implementeres.

Rapportens konklusioner er baseret på de faktuelle forhold, som vi har observeret i SOF. Dette uagtet, at en række af forholdene sandsynligvis kan henføres til en generel styringskultur i Københavns Kommune, og de anførte risici således ikke kun gør sig gældende for SOF. Rapporten indeholder således ikke en benchmarking af på hvilket stadi, SOF's økonomistyring befinder sig på i forhold til de øvrige forvaltninger i kommunen.

Vi har konstateret, at der er planlagt og allerede implementeret en række ændringer i de etablerede procedurer og systemer i SOF, der vil bidrage til forbedret økonomistyring. Vi skal i den forbindelse gøre opmærksom på, at der som følge heraf kan være forskel på den nuværende praksis og de aktiviteter, der er planlagt.

3. LEDELSESRESUME OG KONKLUSION

Vi har konstateret, at der er igangsat flere initiativer i SOF, der må forventes at forbedre økonomistyringen, og at der er fokus på styring af økonomien. Det er dog samtidig vores vurdering, at der på en række områder er mulighed for yderligere tiltag, som kan forbedre økonomistyringen i SOF. Vi baserer vores konklusion på følgende identificerede forhold:

- Det er vores vurdering, at fastlæggelse af principper på en række væsentlige økonomistyringsområder ikke er forankret i én central enhed i SOF. Dette medfører risiko

for, at økonomistyringen ikke på alle niveauer afspejler ledelsens ønsker og best practice.

- De etablerede processer for periodisering, specifikation og registrering af budgetterne i KØR (Københavns Kommunes Økonomi og Ressourcestyringsystem) understøtter ikke økonomistyringen optimalt. Det er fx ikke umiddelbart muligt at nedbryde budgetafvigelser på driftsgruppe-niveau, hvilket, sammenholdt med den manglende periodisering af budgetterne, svækker muligheden for at udarbejde økonomianalyser og løbende forholde sig til budgetafvigelser.
- Den primære rapportering i forbindelse med opfølgning på budgetoverholdelsen i SOF er de tre årlige prognoser, der udarbejdes til Økonomiforvaltningen. Vi har konstateret, at udarbejdelse af prognoser i det nuværende setup rummer en risiko for, at ledelse og udvalg ikke orienteres så tidligt som muligt om forhold af væsentlig økonomisk betydning.
- SOF er ved at implementere et koncept benævnt "aktivitetsbaseret økonomistyring og prognosearbejde", hvor der opereres med enhedspriser og aktivitetsomfang for de enkelte aktiviteter. Konceptet kan efter vores opfattelse med fordel udbygges ved at indarbejde information om de økonomiske sammenhænge mellem ressourceforbrug, aktivitetsomfang og operationelt opstillede serviceniveauer. En sådan udvidelse af konceptet vil dels kunne forbedre beslutningsgrundlaget i forbindelse med valg mellem forskellige handlingsalternativer, dels vil det bidrage til, at diskussioner om SOF's økonomi i højere grad kan baseres på fakta, og ikke antagelser om forskellige forhold.
- En øget viden om de økonomiske sammenhænge i SOF, vil herudover understøtte opstillingen af budgetforudsætninger. Pt. er de enkelte delbudgetter ikke kendetegnet ved, at der er opstillet præcise forudsætninger for årets forventede aktivitet og serviceniveau, men i højere grad ved, at det forudgående års budget er fremskrevet. En synliggørelse af budgetforudsætningerne vil lette analyse af budgetafvigelser og styrke budgettets rolle i økonomistyringen, idet det udmeldte budget overfor de centrale enheder kan underbygges med beregninger af sammenhæng mellem aktivitet og ressourceforbrug.

- Vi har konstateret, at der på flere områder er eller forventes etableret systemer, der understøtter en individbaseret budgetlægning og forbrugsopfølgning (dispositionsregnskaber). Så vidt vi er orienteret, er der ikke udviklet en overordnet strategi for udvikling og anvendelse af dispositionsregnskaber. Såfremt der tages overordnet stilling til disse principielle forhold, er det vores vurdering, at der er større sikkerhed for at indhøste fordelene ved dispositionsregnskaber.
- SOF har oplyst, at forvaltningen i forbindelse med modtagelsen af afrapporteringen fra KPMG ikke udarbejdede en særskilt, skriftlig dokumentation for, at samtlige anbefalinger identificeres og iværksættes. SOF har dog oplyst, at anbefalingerne er indarbejdet i forvaltningens økonomiske handlingsplaner på risikoområder, og at der etableret en proces, hvor der på direktionsniveau månedligt følges op på handlingsplanernes status, herunder KPMGs anbefalinger. SOF har efterfølgende overfor Intern Revision udarbejdet en særskilt skriftlig dokumentation for at samtlige anbefalinger i KPMG's afrapportering er identificeret og indgår i forvaltningens handlingsplaner. Det er således vores vurdering, at den etablerede opfølgingsproces har fungeret effektivt. Det er imidlertid vores opfattelse, at der er risiko for, at enkelte anbefalinger overses, såfremt rapporteringen ikke gennemgås systematisk ved modtagelsen i forhold til hvilke handleplaner, de enkelte anbefalinger skal indgå i. Vi anbefaler på den baggrund, at det fremover dokumenteres, at KPMG's afrapportering gennemgås systematisk ved modtagelsen med henblik på at indarbejde anbefalingerne i forvaltningens handleplaner.

Rapportens konklusion, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision og SOF. SOF har i væsentligt omfang tiltrådt rapportens anbefalinger.

SOF har på baggrund af rapportens anbefalinger udarbejdet en række handlingsplaner, som er gengivet i rapportens afsnit 4. Nedenfor gengives handlingsplanerne i hovedtræk:

SOF er enig i, at der fra centralt hold i højere grad kan fastsættes krav til økonomistyringen på fagområderne. Der er i 2009 igangsat et arbejde med at udarbejde en strategiplan for økonomistyring, der bl.a. skal udvikle og forbedre økonomiproceserne. Ligeledes skal en nyoprettet Kvalitets- og kontrolenhed

bl.a. fremme en ensartet praksis i organisationen mht. budgetstyring og budgetopfølgning.

SOF vil som led i "Styr på økonomien II" arbejde med og implementere periodiserede budgetter i KØR i 2010. Periodiseringen vil ske på bevillingsniveau. SOF vil på baggrund af de førnævnte periodiserede budgetter foretage en månedlig økonomirapportering.

SOF er enig i, at der kan indarbejdes informationer om omkostningernes variabilitet i konceptet for aktivitetsbaseret økonomistyring, og vil inden udgangen af 2011 tage stilling til en eventuel implementering af dette i konceptet.

SOF er enig i, at en synliggørelse af budgetforudsætninger samt hyppige budgetjusteringer kan anvendes som elementer i økonomistyringen, og vil tage stilling til anvendelse heraf inden udgangen af 2010. Det er i rapporten anført, at operationelle serviceniveauer kan understøtte arbejdet med at opstille budgetforudsætninger. SOF vil i den forbindelse arbejde videre med kvalitetsstandarder for hjemmeplejen samt "Fælles sprog" på handicapområdet, der forenklet sagt er et katalog, hvor de enkelte funktionsnedsættelser er kategoriseret og prissat.

For at understøtte udviklingen af dispositionsregnskaber, agter SOF at forholde sig til udvikling og anvendelse af dispositionsregnskaber, som led i den strategi for økonomistyring, der er under udarbejdelse.

Mhp. at dokumentere, at KPMG's afrapportering gennemgås systematisk ved modtagelsen, vil SOF fremover udarbejde en særskilt dokumentation for, at samtlige anbefalinger i KPMG's afrapportering er identificeret og indgår i forvaltningens handlingsplaner.

Det er vores vurdering, at såfremt de anførte handlingsplaner implementeres, vil de bidrage til en væsentlig reduktion af de identificerede risici.

3.1. Oversigt over observationer

I nedenstående tabel har vi sammendraget rapportens observationer samt de prioriteringer, som vi har tildelt de enkelte anbefalinger. Sammenhængen mellem den tildelte prioritet i forhold til effekten og sandsynligheden af uønskede hændelser, som følge af de identificerede risici, er nærmere beskrevet i afsnit 5.

Nr.	Observationsområde	Identificerede risici	Prioritet
4.1	Overordnet organisering af området	Uensartet praksis i forhold til økonomistyringen på de enkelte fagområder. Den centrale økonomifunktion bør i højere grad fastsætte krav til og overvåge tilrettelæggelsen af økonomistyringen	1
4.2	Specifikation og registrering af budgettet	Budgetterne er ikke periodiserede, registrerede og specificerede i forhold til styringsbehovet på de enkelte områder	1
4.3	Udbygning af økonomimodelen	Manglende sammenhæng mellem aktiviteter og omkostningsniveau	1
4.4	Budgetforudsætninger og -opfølgning	De til grund for budgettet fastsatte budgetforudsætninger er ikke synlige i den daglige økonomistyring	1
4.5	Rapportering	Lav rapporteringsfrekvens mht. den samlede økonomi	1
4.6	Fastlæggelse af operationelle serviceniveauer	Operationelle serviceniveauer er ikke fastsat på samtlige væsentlige områder	1
4.7	Dispositionsregnskaber	Ingen fælles overordnet strategi for udviklingen af dispositionsregnskaber	2
4.8	Opfølgning på anbefalinger fra revisionsfirmaet KPMG	Der foreligger ikke dokumentation for, at revisionsrapporterne gennemgås systematisk ved modtagelsen	3

Prioritet 1: Risici der er kritiske for forretningen

Prioritet 2: Risici der er væsentlige for forretningen/området

Prioritet 3: Risici der ikke er kritiske for forretningen/området

4. DETALJEREDE OBSERVATIONER, RISICI OG ANBEFALINGER

4.1. Overordnet organisering af området

Prioritet 1

Observationer

Socialforvaltningens organisering og styring er tilrettelagt ud fra princippet om mål- og rammestyring. Der er etableret tre Mål- og rammekontorer, der varetager den overordnede planlægning og mål- og rammestyring inden for deres respektive målgrupeområde.

Vi har konstateret, at ansvaret for samt viden om nedenstående områder ikke er forankret i én central enhed (Tværgående Økonomi):

- Principper for opstilling af de forudsætninger, der er indarbejdet i budgettet samt oplysninger om de konkrete forudsætninger, der er indarbejdet i Budget 2009 på de enkelte fagområder.
- Principper for budgettets fordeling på organisatoriske enheder samt oplysninger om budgettets faktiske fordeling.
- Principper for hvorledes det forventede forbrug beregnes i prognoserne på de enkelte områder.
- Der er ikke fastsat krav om en samlet løbende økonomi-rapportering til direktion og udvalg ud over de tre årlige prognoser samt regnskab.

SOF har oplyst, at ovenstående områder i kraft af mål- og rammestyningen er forankret i MR-kontorerne, der har udviklet praksis på egne områder. Vi konstaterede, at viden og kompetencer internt i MR-kontorerne yderligere kan være delegeret ud til områdespecialister (benævnt "dagligt ansvarlige").

Vi har jf. ovenstående konstateret, at der i SOF ikke er etableret en central funktion, der fastsætter krav til en række væsentlige økonomiske styringsprincipper og løbende overvåger den etablerede praksis på ovennævnte områder på tværs af forvaltningen.

Tværgående Økonomis rolle har hidtil i praksis, efter vores vurdering, været at administrere og videreformidle de af Økonomiforvaltningen udmeldte budgettrammer samt koordinere og kvalitetssikre prognosebidrag samt den månedlige opfølgning på risikoområder fra de decentrale enheder i SOF.

Vi har noteret os, at der allerede er truffet beslutning om pr. 1. september 2009 at etablere en intern kvalitets- og kontrolenhed i SOF, hvis formål er at understøtte, udvikle og kontrollere økonomistyringen og de data samt forretningsgange, som styringen hviler på.

Risici

Der er risiko for, at den udbredte grad af decentralisering som følge af mål- og rammestyringen medfører, at der udvikles forskellig praksis i organisationen, hvilket medfører en afledt risiko for, at økonomistyringen ikke på alle niveauer matcher ledelsens ønsker samt afspejler best practice.

Der er herudover risiko for, at den løbende overvågning af økonomistyringsprocesserne svækkes, såfremt den centrale økonomifunktion ikke overvåger den decentrale tilrettelæggelse af økonomistyringen.

Anbefalinger

Vi anbefaler, at der fra centralt hold i SOF i højere grad fastsættes krav til økonomistyringen, f.eks. metoder til opgørelse af budgetforudsætninger, beregning af prognoser, rapportering etc. frem for at lade de enkelte MR-kontorer udvikle egen praksis.

Samtidig anbefaler vi, at der i højere grad etableres viden om økonomistyringspraksis i SOF på centralt niveau mhp. at udbygge den løbende overvågning af økonomistyringspraksis og budgetoverholdelse, hvorved mulighederne for at udføre en mere fremadrettet økonomistyring forbedres.

I forbindelse med implementering af ovenstående bør det overvejes, i hvilket omfang allerede igangsatte initiativer vedrørende den nyetablerede kvalitets- og kontrolfunktion kan indgå.

Aftalt handlingsplan

Socialforvaltningen er enig i, at der fra centralt hold i højere grad kan fastsættes krav til økonomistyringen på fagområderne. Dette gælder ift., at der er en række tværgående problemstillinger, hvor en ensartet varetagelse på tværs af forvaltningen kan være hensigtsmæssig ud fra gennemsigthedshensyn.

Det er dog også vigtigt for Socialforvaltningen samtidig at understrege, at økonomistyringsansvaret ligger i fagkontoret og at det er fagkontorets ansvar, at der udarbejdes vejledninger etc.

Kvalitets- og kontrolheden:

Socialforvaltningen har 1. september 2009 oprettet en ny enhed "Kvalitets- og kontrolheden", som har til opgave at kvalitets-sikre, kontrollere og kompetenceudvikle økonomistyringen i Socialforvaltningen. Kvalitets- og kontrolheden har igangsat sit arbejde med løbende eftersyn af en række økonomiske opgaver og processer; disse skal bl.a. fremme ensartet praksis vedr. budgetstyring og budgetopfølgning blandt Mål- og rammekontor-erne, samt generelt bidrage til vidensdeling og udvikling af denne, fx er der igangsat arbejde om ensartet prognosekoncept på institutioner. Hertil kommer en forstærket indsats vedr. intro-kurser til nyansatte medarbejdere, med fokus på forvaltningens organisering samt grundlæggende styringsprincipper.

Implementeringsansvarlig:
Tværgående Økonomi

Tidsfrist:

Er igangsat; alle løbende økonomiopgaver vil have været gennem mindst ét eftersyn i 2010. Intro-kurser for nyansatte medarbejdere vil ligeledes være igangsat i 2010.

Benchmarkingsværktøj:

Der vil blive udviklet et benchmarkingsværktøj til at undersøge niveau for økonomistyring på de enkelte områder.

Implementeringsansvarlig:
Tværgående Økonomi

Tidsfrist:

Ultimo 2011

Resultatkontrakter:

Udarbejdelse og implementering af resultatkontrakter for Socialforvaltningens myndighedscentre, Hjemmeplejens Visitationsenhed samt Hjemmeplejens Udførerenhed samt resultatkontrakter for centrale kontorer i Socialforvaltningen.

Implementeringsansvarlig:
Tværgående Økonomi

Tidsfrist:

ultimo 2010

Strategiplan for økonomistyring 2010-2012:

Tværgående Økonomi har i 2009 igangsat arbejde med udarbejdelse af en strategiplan for økonomistyring som led i ny

struktur i Socialforvaltningen samt en række andre udfordringer. Det drejer sig for det første om en stram økonomi, der stiller store krav til prioritering af opgaver og den løbende udvikling af opgaveløsningen. Det handler også om de øgede krav til dokumentation af den leverede kvalitet – herunder aktiviteter og enhedspriser. For det tredje er der i lyset af de økonomiske realiteter og de større krav fokus på styring og effektivisering. Strategiplanen for økonomistyring skal bidrage til at sikre økonomiprocesser, bidrag til øget styringsviden, bidrage til budgetoverholdelse og bidrage til god politisk prioritering af ressourcer

Implementeringsansvarlig:
Tværgående Økonomi

Tidsfrist:
Strategiplan færdig i løbet af 2010

4.2. Specifikation og registrering af budgettet

Prioritet 1

Observationer

Vi har gennemgået den etablerede praksis for specifikation og registrering af budgettet, og vi har bl.a. konstateret:

- at budgetterne ikke er periodiseret månedsvis. Dette medfører, at vurdering af afvigelser i forbindelse med prognosearbejdet vanskeliggøres, da udgifterne kan være fordelt ujævnt hen over året.
- at budgetterne ikke registreres i henhold til den etablerede funktionalitet i KØR, idet budgettets fordeling på decentrale enheder ikke registreres i KØR. Dette medfører, at der kan opstå usikkerhed hos de decentrale enheder (institutioner mv.) om budgettets størrelse, såfremt udmelding om ændringer i budgettet er underlagt mere ad hoc baserede procedurer. Samtidig vanskeliggøres analyser af budgetafvigelser centralt i forvaltningen, idet det ikke umiddelbart er muligt at nedbryde budgetafvigelser på decentrale enheder. SOF har oplyst, at den eksisterende budgetfunktionalitet i KØR ikke understøtter en hensigtsmæssig registrering af budgettet, hvorfor man har afventet færdiggørelse af Københavns Kommunes budgetmodul. I mellemtiden har SOF arbejdet med registrering af budgetterne på institutionsniveau i SOFDW (Socialforvaltningens DataWarehouse).

- at budgetterne ikke udmeldes og registreres på driftsgruppe-niveau, jf. Velfærdsministeriets autoriserede kontoplan, hvor de enkelte funktioner kan opdeles på de foranstaltninger, som lovgivningen angiver. De udmeldte budgetters detaljeringsniveau begrænser sig til det overordnede funktionsniveau. Det medfører, at det fra centralt hold ikke umiddelbart er muligt løbende at sammenholde og analysere budgetter og forbrug på detaljeret niveau.
- Den manglende registrering af budgetter i KØR medfører desuden, at budgetopfølgningen foregår vha. en regnearksløsning, hvor budgetdata hentes fra regneark og forbrugsdata hentes fra KØR. Dette medfører en data-mæssig usikkerhed, idet data skal overføres fra diverse undersystemer samt et unødigt tidsforbrug, i forhold til hvis data var registreret i ét system.

Risici

Der er overordnet set risiko for, at budgetterne ikke fuldt ud understøtter økonomistyringen, såfremt budgetterne ikke er periodiserede, registrerede og specificerede i forhold til styringsbehovet på de enkelte områder.

Dette giver sig primært udslag i, at det centrale analyseberedskab svækkes, idet det ikke er muligt at nedbryde budgetafvigelser på decentrale enheder direkte via økonomisystemet eller nedbryde budgetafvigelser på driftsgruppe-niveau. Samtidig kan det være svært at vurdere afvigelserne såfremt budgetterne ikke er periodiserede. Den manglende registrering skaber ligeledes en mindre gennemsigtighed overfor omverdenen, idet det ikke udefra er muligt, at danne sig et overblik over de konkrete budgetter.

Der er risiko for, at der kan opstå tvivl om budgetterne, såfremt de ikke til enhver tid er registreret i kommunens IT-systemer. Der er ligeledes risiko for fejl i data og unødigt tidsanvendelse i forbindelse med overførsel til regneark.

Anbefalinger

Vi anbefaler, at SOF tager stilling til, hvorledes budgetterne i højere grad kan understøtte økonomistyringen. Vi anbefaler i den forbindelse, at budgetterne skal periodiseres og at det vurderes, hvilket detailniveau, de skal registreres på.

Samtidig anbefaler vi, at der fortsat arbejdes hen mod en løsning mhp. at anvende kommunens IT-systemer til registrering

af budgettet på decentrale enheder. Dette arbejde bør ske i henhold til den etablerede arbejdsdeling mellem forvaltningerne. Vi anbefaler derfor, at SOF overfor Økonomiforvaltningen og Koncernservice - som er ansvarlig for udvikling af en løsning mht. specifikation og registrering af budgettet – identificerer, de konkrete forhold, der vanskeliggør brug af den eksisterende funktionalitet.

Aftalt handlingsplan

Implementering af budgetter i KØR:

Socialforvaltningen vil arbejde med og implementere periodiserede budgetter i KØR (Københavns Økonomi- og Ressourcestyresystem) i 2010. Periodiseringen vil ske på bevillingsniveau. Det periodiserede budget forventes at ville blive registreret i en af Økonomiforvaltningen fastdefineret budgetversion. På sigt er det målsætningen, at periodiseringen skal ske på institutionsniveau.

Implementeringsansvarlig:

Tværgående Økonomi

Tidsfrist:

Implementeringen følger projektet "Styr på Økonomien II", som drives af Økonomiforvaltningen.

4.3. Udbygning af økonomimodellen

Prioritet 1

Observationer

SOF har præsenteret Intern Revision for SOF's koncept for aktivitetsbaseret økonomistyring, jf. notatet "Socialforvaltningens koncept for aktivitetsbaseret økonomistyring og prognosearbejde". Vi er ligeledes blevet præsenteret for den regnearksmodel, der fra og med augustprognosen 2009 anvendes til konsolidering af enhedernes prognosebidrag.

Det er efter vores opfattelse positivt, at SOF inddrager aktivitetsniveauet i økonomiopfølgningen. Vi erkender, at der er tale om en proces, der endnu ikke er fuldt ud implementeret. Det kan derfor være vanskeligt for os at vurdere, om konceptet vil fungere hensigtsmæssigt i praksis. Vi vil dog pege på enkelte forhold, hvor vi vurderer, at det etablerede koncept rummer et forbedringspotentiale.

Den "økonomimodel", som er indarbejdet i konceptet opererer med enhedspriser. Enhedspriserne rummer, så vidt vi kan vurdere, ikke information om sammenhængen mellem ændringer i

aktivitet og det deraf følgende økonomiske ressourcetræk (omkostningernes variabilitet). Dette skyldes, at de beregnede enhedsomkostninger omfatter samtlige omkostninger, uanset at en del af disse må antages at være konstante, selv om aktiviteten varierer. Sådanne (kapacitets-)omkostninger må antages kun at variere på længere sigt og kun såfremt aktiviteten ændres markant. I de tilfælde, hvor der ikke indgår kapacitetsomkostninger i enhedsprisen, er den eksisterende model dog fuldt ud tilstrækkelig. Det drejer sig f.eks. om køb af pladser uden for kommunen.

Det er vores vurdering, at øget viden om, hvilke omkostninger, der varierer på kort sigt i takt med aktiviteten, er en forudsætning for at implementere en aktivitetsbaseret økonomistyring.

Efter vores opfattelse kan der med fordel indsamles yderligere viden om de økonomiske sammenhænge i SOF ved at analysere sammenhængen mellem aktivitetsomfang, serviceniveau og økonomisk ressourceforbrug på de forskellige aktivitetsområder.

Såfremt der indarbejdes større information om de økonomiske sammenhænge i økonomimodellen, er det vores vurdering, at det i højere grad bliver muligt at vurdere de økonomiske effekter af ændringer i aktivitet og serviceniveau. Dette vil samtidig være et værktøj, som SOF kan bruge offensivt i forhold til både interne og eksterne aktører. I dag fremstår SOF's økonomi som værende svært gennemskuelig for andre aktører indenfor kommunens forvaltning, hvilket kan medføre forøget risiko for, at diskussioner om SOF's bevillinger ikke baseres på fakta, men antagelser om forskellige forhold.

Risici

Der er risiko for, at det etablerede koncept ikke sikrer, at der i alle tilfælde inddrages information om sammenhængen mellem aktivitet og omkostningsniveau. Dette medfører forøget risiko for, at beslutninger træffes uden komplet viden om den økonomiske effekt af forskellige handlingsalternativer.

Anbefalinger

Vi anbefaler, at der i SOF's koncept for aktivitetsbaseret økonomistyring på sigt indarbejdes informationer om omkostningernes variabilitet, således at økonomimodellen i højere grad afspejler sammenhængene mellem aktivitet og omkostningsniveau.

Det skal anføres, at ovenstående anbefaling sandsynligvis vil være ressourcekrævende at implementere på samtlige områder

og kan derfor ses som et langsigtet mål. På kort sigt anbefaler vi, at konceptet først videreudvikles, når første fase af det eksisterende koncept er velimplementeret, og at videreudviklingen foretages på et afgrænset område, udvalgt efter væsentlighed.

Aftalt handlingsplan

Udbygning af økonomimodellen:

Socialforvaltningen er enig i, at der kan indarbejdes informationer om omkostningernes variabilitet i konceptet for aktivitetsbaseret økonomistyring. Socialforvaltningen vil på et senere tidspunkt tage stilling til eventuel implementering af dette i projektet for aktivitetsbaseret økonomistyring i Socialforvaltningen.

Implementeringsansvarlig:
Tværgående Økonomi

Tidsfrist:
Stillingtagen til eventuel udbygning sker i forbindelse med evaluering ultimo 2011

4.4. Budgetforudsætninger og -opfølgning

Prioritet 1

Observationer

Vi har konstateret, at budgetterne typisk opgøres ved, at der foretages fremskrivninger af foregående års budgetter. SOF har således ikke kunnet præsentere Intern Revision for opgørelser, der viser, hvorledes budgetbehovet er beregnet ud fra årets forventede aktivitet og serviceniveau, med udgangspunkt i sammenhænge mellem aktivitet og ressourceforbrug (jf. observation 4.3). Forudsætninger om aktivitet, serviceniveau og omkostningsniveau, der ligger til grund for budgettet på de enkelte funktioner (budgetforudsætninger), er således ikke opstillet eksplicit.

SOF har oplyst, at udgangspunktet for budgettet er den udmeldte ramme fra Økonomiforvaltningen, der baseres på fremskrivninger og marginale ændringer fra år til år. Økonomiforvaltningens krav til forvaltningerne til aflevering af budgetforslaget er, at udfordringer skal håndteres indenfor den udmeldte ramme via interne omprioriteringer. I forbindelse med budgetlægningen foretager SOF en detaljeret gennemgang af de enkelte bevillingsområders budgetbehov, herunder forventninger til udviklingen i udgifter til de centrale aktiviteter. SOF har oplyst, at det er de enkelte mål- og rammeområders ansvar, at gøre opmærksom på forventede aktivitetsstigninger og lignen-

de, der kan påvirke efterfølgende års budgetoverholdelse. Denne proces gav sig i forbindelse med budgetforslag 2010 udslag i, at der internt i Socialforvaltningen blev flyttet ca. 70 mio. kr. til handicapområdet.

SOF mener ikke, at det vil tilføje yderligere relevant styringsinformation ved at foretage en detaljeret specifikation af budgetterne ud fra det analyserede behov på de enkelte områder.

Udover at flytte interne midler efter behov ved budgettets udarbejdelse, foretages der vurderinger af budgetbehovet i forbindelse med drøftelser af tilførsler. Dette sker i forbindelse med budgetforhandlingerne. Her har Socialforvaltningen til budget 2010 præsenteret detaljerede opgørelser over forventede aktivitetsstigninger på handicapområdet. Dette resulterede i et rammeløft på 41 mio. kr. til imødegåelse af udgiftspres.

Det er dog vores vurdering, at uagtet at budgettet er udefra givet og baseret på marginale ændringer, vil en mere detaljeret specifikation og synliggørelse af budgetforudsætningerne sikre, at der tages stilling til budgettets realisme på de enkelte delområder og på et tidligt tidspunkt tages stilling til behovet for eventuelle korrigerende handlinger eller budgetjusteringer.

Såfremt budgetterne ikke opgøres ud fra specifikke budgetforudsætninger, kan det medføre, at tiltroen til budgetterne svækkes i organisationen, idet sammenhængen mellem det tildelte budget og den forventede aktivitet ikke er underbygget af beregninger (forudsætninger), hvorved der er risiko for, at budgettet tillægges en mindre rolle af de budgetansvarlige.

Vi har fået oplyst, at der – ud over budgetopfølgningen i forbindelse med de tre årlige prognoser – foretages månedsvis opfølgning. På langt de fleste områder forelægges denne opfølgning for den ansvarlige direktør.

Der vil efter vores vurdering være mulighed for at forbedre kvaliteten af denne opfølgning og mindske ressourceforbruget, såfremt de forudsætninger, der ligger til grund for budgettet er opgjort eksplicit. Dette vil muliggøre en systematisk sammenholdelse mellem budgetforudsætninger og realiseret aktivitet mhp. at forklare afvigelser mellem forbrug og budget. Det er væsentligt, at der specifikt følges op på hhv. indtægter og udgifter, da budgetafvigelser opgjort netto, kan omfatte ekstraordinære indtægter, som ikke indgår året efter, med deraf følgende risiko for budgetoverskridelser.

Det skal anføres, at SOF, jf. afsnit 4.3, har præsenteret Intern Revision for SOF's koncept for aktivitetsbaseret økonomistyring. Heraf fremgår bl.a. at der i forbindelse med prognoseudarbejdelsen foretages en opfølgning, hvor det i budgettet forudsatte udgiftsniveau, aktivitetsomfang og enhedspris pr. aktivitet sammenholdes med de tilsvarende forventede tal i henhold til prognosen. Som nævnt i afsnit 4.3. er det vores vurdering, at dette værktøj i højere grad kan afspejle de faktiske økonomiske sammenhænge. Det er vores vurdering, at de opgjorte enhedspriser har karakter af at være efterkalkulationer, hvor enhedsprisen er udtryk for årets totalomkostninger divideret med aktiviteten, i stedet for at være fremadrettede opgørelser af det ressourcebehov, som én yderligere aktivitetsenhed medfører.

Vi har konstateret, at de tre årlige prognoser typisk giver anledning til budgetomplaceringer. SOF har i notat af 12. august 2009 "Redskaber til styring og prioritering af det specialiserede socialområde" anført, at "Budgetlægningen internt i SOF afspejler i videst muligt omfang det kendte niveau i forhold til aktivitet og enhedspris. Uoverensstemmelser vil være midlertidige...". Der er således ikke etableret en proces, der sikrer, at budgetterne til enhver tid er opdaterede i forhold til den forventede aktivitet og serviceniveau.

Risici

Der er risiko for, at der kan opstå en styringskultur, hvor budgetterne ikke opfattes som fuldt ud realiserbare og dermed tillægges en mindre rolle hos de budgetansvarlige, fordi sammenhængen mellem det tildelte budget og den forventede aktivitet ikke er underbygget af beregninger.

Der er risiko for, at den løbende budgetopfølgning svækkes, idet de til grund for budgettet lagte budgetforudsætninger ikke er synlige i den daglige økonomistyring og derfor ikke kan testes løbende.

Der er risiko for, at budgetterne ikke opfattes som fuldt ud realiserbare, såfremt de ikke tilrettes løbende i forhold til ændrede budgetforudsætninger, ud over hvad de tre årlige prognoser giver anledning til.

Anbefalinger

Vi anbefaler, at de til grund for budgetterne lagte budgetforudsætninger synliggøres, og at der løbende følges aktivt op på realiserede indtægter, udgifter og aktivitet i forhold det budgetrede.

Vi anbefaler, at der etableres procedurer, der sikrer, at budgetterne til enhver tid er realiserbare i forhold til den forventede aktivitet og det besluttede serviceniveau. Det bør i den forbindelse overvejes, om der er behov for at foretage en mere hyppig justering af budgettet (budgetomplaceringer), således at budgettet til enhver tid er udtryk for det økonomiske ressourcerforbrug, som pågældende aktivitet med det besluttede serviceniveau realistisk set forventes at medføre.

Aftalt handlingsplan

Socialforvaltningen foretager hvert år i forbindelse med budgetlægningen en detaljeret gennemgang af de enkelte bevillingsområders budgetbehov, herunder forventninger til udgifter til de centrale aktiviteter. Dette er under hensyntagen til den fra Borgerrepræsentationen udmeldte ramme og giver politikerne mulighed for at prioritere mellem områder i forbindelse med budgettet.

Socialforvaltningen følger de retningslinjer, som er gældende i Københavns Kommune for justering af budgettet (budgetomplaceringer) over året. Budgetomplaceringer finder bl.a. sted i forbindelse med sager om bevillingsmæssige ændringer (tre gange årligt) jf. Københavns Kommunes cirkulære for budgetopfølgning.

Socialforvaltningen er enig i, at synliggørelse af budgetforudsætninger samt hyppigere justering af budgetter kan anvendes som elementer i økonomistyringen. Socialforvaltningen vil på et senere tidspunkt tage stilling til yderligere anvendelse af disse elementer.

Implementeringsansvarlig:
Tværgående Økonomi

Tidsfrist:
Løbende proces

4.5. Rapportering

Prioritet 1

Observationer

SOF har oplyst, at der ud over regnskab samt de 3 årlige prognoser, ikke udarbejdes en for forvaltningen samlet økonomirapportering til direktion eller udvalg, der dækker samtlige bevillingsområder. Der finder dog, som tidligere nævnt, en månedlig opfølgning sted på risikoområder, hvilket i 2009 omfatter Handicap- og Hjemmeplejeområdet. Resultatet af den månedlige

opfølgning forelægges den ansvarlige direktør. Ligeledes rapporteres på allerede kendte risikoområder i forbindelse med opfølgning på Økonomiforvaltningens risikooversigter.

Vi har konstateret, at udarbejdelse af den enkelte prognose er en ressourcekrævende proces, der strækker sig over en lang tidsperiode og består af bidrag fra mange medarbejdere på forskellige organisatoriske niveauer. Den lange tidsperiode medfører, at der er en risiko for, at der opstår fejl i forbindelse med opdatering af datagrundlaget undervejs i processen. Eksempelvis baseres aprilprognosen - der forelægges Økonomiudvalget primo maj - indledningsvist på forbrugsdata for januar-februar og opdateres undervejs i forløbet frem til afleveringen i maj måned.

Samtidig har vi konstateret, at den prognose der blev forelagt Socialudvalget ved april- og augustprognosen 2009 var yderst omfangsrigt og teknisk detaljeret. Eksempelvis bestod Aprilprognosen af 77 sider.

Det er vores vurdering, at den ufuldstændige viden om de omkostningsmæssige sammenhænge i økonomimodellen (jf. observation 4.3) samt det forhold, at budgetforudsætningerne ikke er specificerede (jf. observation 4.4) medfører, at det er vanskeligt at specificere budgetafvigelser i forbindelse med prognoseudarbejdelsen.

Efter vores vurdering udgør prognoserne i den nuværende udformning ikke et optimalt beslutningsgrundlag for ledelsesbeslutninger. Ganske vist indeholder prognosen omfattende årsagsforklaringer for afvigelser mellem budget og forbrug samt beskrivelser af de tiltag, der er igangsat eller forventes igangsat på området. Men rapporteringen lægger, så vidt vi kan vurdere, ikke op til, at der opstilles handlingsalternativer, som angiver forskellige justeringsmuligheder mhp. overholdelse af budgetterne. F.eks. angivelse af de økonomiske effekter af justeringer i serviceniveauet på de enkelte områder.

Risici

Der er risiko for, at direktion og udvalg ikke orienteres så tidligt som muligt om forhold af væsentlig økonomisk betydning, såfremt hyppigheden af økonomirapporteringen ikke øges. Dette medfører bl.a. risiko for, at handlingsmulighederne på det politiske og øverste administrative niveau er indskrænkede i forhold til, hvis der var blevet orienteret på et tidligere tidspunkt.

Anbefalinger

SOF bør vurdere, om de eksisterende prognoser opfylder behovet for hyppighed og omfang af økonomirapportering. Det skal i den forbindelse overvejes, om der i stedet bør udarbejdes en månedlig, og mindre omfattende økonomirapportering, der i højere grad er prioriteret efter væsentlighed.

Samtidig bør økonomirapporteringen være handlingsorienteret ved, at der opstilles handlingsalternativer således, at den bl.a. kan understøtte en aktiv styring og prioritering af serviceniveauet på tværs af de enkelte områder, jf. anbefaling 4.6.

Aftalt handlingsplan***Hyppighed og omfang af prognoser:***

Socialforvaltningen vil arbejde med månedlig opfølgning i 2010. Den månedlige opfølgning vil i 2010 tage udgangspunkt i det periodiserede budget i KØR på bevillingsniveau.

Implementeringsansvarlig:

Tværgående Økonomi

Tidsfrist:

Implementeringen følger projektet "Styr på Økonomien II", som drives af Økonomiforvaltningen.

4.6. Fastlæggelse af operationelle serviceniveauer**Prioritet 1****Observationer**

SOF har i notat af 12. august 2009 "Redskaber til styring og prioritering af det specialiserede socialområde" anført, at SOF anvender politisk fastsatte serviceniveauer på en række ydelsesområder. Det er vores opfattelse, at det vil understøtte en god økonomistyring, såfremt der opstilles serviceniveauer på samtlige væsentlige områder, og at disse er operationelle og relaterer sig specifikt til de enkelte målgrupper. Denne anbefaling videregives ligeledes af regeringen og KL i pjecen "Det specialiserede socialområde – redskaber til styring og prioritering" i form af redskab 1 og 2.

Implementering af operationelle serviceniveauer vil naturligvis aldrig kunne erstatte en konkret sagsbehandling i forhold til den enkelte borger. Der vil derfor stadig være forskelle i, hvilke foranstaltninger, som iværksættes i det enkelte tilfælde, og dermed forskelle i udgifter på tværs af sagerne. Men det vil, for det besluttede serviceniveau, være muligt at opgøre en forventet

gennemsnitspris eller en forventet gennemsnitspris for bestemte sagstyper (f.eks. lette, middel og tunge sager).

I tilfælde af tegn på budgetoverskridelser kan klart definerede serviceniveauer, der kobles med en viden om de økonomiske sammenhænge (jf. observation 4.3) danne udgangspunkt for opstilling af handlingsalternativer, hvor politikerne præsenteres for den økonomiske effekt af forskellige ændringer i serviceniveauet på området. Såfremt de opstillede handlingsalternativer ikke vurderes at være realiserbare på området, kan der lægges op til omprioriteringer i forhold til andre områder, idet serviceniveauet så må nedjusteres på de andre områder for at opnå samlet budgetoverholdelse.

Risici

Såfremt der ikke på samtlige væsentlige områder opstilles operationelle serviceniveauer med tilknyttede gennemsnitspriser, er der risiko for, at der ikke kan opstilles valide handlingsalternativer til brug for den politiske prioritering mellem forskellige områder.

Anbefalinger

Vi anbefaler, at der opstilles serviceniveauer på samtlige væsentlige områder, og at disse er operationelle og relaterer sig specifikt til de enkelte målgrupper. Mhp. at kunne opstille valide handlingsalternativer til brug for den politiske prioritering bør der kobles gennemsnitsomkostninger til serviceniveauerne.

Aftalt handlingsplan

Socialforvaltningen arbejder målrettet med opstilling af serviceniveauer på væsentlige områder for de enkelte målgrupper. Dette er et fortløbende udviklingsarbejde i forvaltningen – i 2010 er følgende fokuspunkter en del af dette arbejde:

Hjemmepleje – kvalitetsstandarder:

Socialforvaltningens hjemmepleje har i flere år haft kvalitetsstandarder, som danner grundlag for udmåling af hjælp til borgerne. Kvalitetsstandarden indeholder generel serviceinformation om den hjælp, Socialforvaltningen leverer hvis der er behov for personlig og praktisk hjælp. Ud fra kvalitetsstandardens visiteres borgerne til hjemmepleje i form af en tidsudmåling baseret på de tildelte ydelser. Kvalitetsstandarderne godkendes af Socialudvalget en gang om året.

I hjemmeplejen er der ligeledes beregnet timepriser for de enkelte ydelseskategorier, således at det med baggrund i den visiterede tid kan beregnes, hvad den tilhørende udgift er.

Implementeringsansvarlig:
Mål- og rammekontoret for Handicap og Psykiatri

Tidsfrist:
Løbende

Fælles sprog:

Et af indsatsområderne i Handicapplanen er udviklingen af et "Fælles sprog" på handicapområdet. Lidt forenklet kan man sige, at "Fælles Sprog" i Socialforvaltningen skal være et deltageret "kassesystem" eller katalog, hvor funktionsnedsættelser kategoriseres. Yderligere vil det kunne fremgå, hvad en given funktionsnedsættelse koster. Når en ny sag tilgår den centrale visitation, vil man med udgangspunkt i "Fælles Sprog" vide, at Borger X udløser beløb Y og herudfra kunne vurdere, hvilken botilbudstype, borgeren skal anvises til.

"Fælles Sprog" skal dermed sikre, at der ikke nødvendigvis følger samme pose penge med to borgere med samme diagnose, da de individuelt kan have forskelligt funktionsniveau og støttebehov. Ligeledes vil man med udgangspunkt i det nye styringsredskab vide, hvad en bestemt funktionsnedsættelse koster, hvilket forventes at kunne forbedre økonomistyringen på området betragteligt.

Implementeringsansvarlig:
Mål- og rammekontoret for Handicap og Psykiatri

Tidsfrist:
Der kører et pilotprojekt, der forventes afsluttet i 2009, hvorefter der skal tages stilling til det videre forløb

4.7. Dispositionsregnskaber

Prioritet 2

Observationer

Vi har konstateret, at der på flere områder er eller forventes etableret systemer, der understøtter en individbaseret budgetlægning og forbrugsopfølgning (dispositionsregnskaber). Eksempelvis har SOF truffet beslutning om, at børneområdets model for dispositionsregnskab (BOPA) skal implementeres på handicap- og psykiatriområderne. Dispositionsregnskaberne medfører at prognoserne kan baseres på faktiske registreringer, der foretages af sagsbehandlere i det øjeblik, der træffes beslutning om iværksættelse af en bestemt foranstaltning. Prognoser baseret på en individbaseret budgetlægning vil være langt mere præcise og aktuelle i forhold til prognoser, der er

baseret på gennemsnitstal. Som udgangspunkt er det derfor vores opfattelse, at dispositionsregnskaber bør anvendes i videst muligt omfang.

SOF har oplyst, at der i forbindelse med udviklingen af BOPA er truffet en række principielle beslutninger vedr. dispositionsregnskabet. Efter vores opfattelse bør erfaringer i forbindelse med disse overvejelser indgå som input til udarbejdelse af en egentlig overordnet strategi for udvikling og anvendelse af dispositionsregnskaber i SOF, hvor der tages principiel stilling til en række væsentlige forhold, f.eks.:

- hvilke kriterier skal være opfyldt for, at der bør implementeres dispositionsregnskab på et budgetområde, f.eks. områdets beløbsmæssige størrelse, variation i enkeltbeløbenes størrelse, antal unikke CPR-numre mv.
- med hvilken hyppighed skal data testes
- i hvilket omfang og med hvilken hyppighed skal der foretages controlling af data
- hvilke kriterier skal gælde for vurdering af til- og afgang
- i hvilket omfang bør der foretages registrering af individbaserede indtægter (refusioner, særligt dyre enkeltsager mv.)

Risici

Der er risiko for, at fordelene ved dispositionsregnskaber ikke udnyttes fuldt ud, såfremt de ikke udvikles på baggrund af en fælles overordnet strategi på området.

Anbefalinger

Vi anbefaler, at der udarbejdes en overordnet strategi for udvikling og anvendelse af dispositionsregnskaber i SOF, mhp. i videst muligt omfang at høste fordelene ved dispositionsregnskaber.

Aftalt handlingsplan

Strategi dispositionsregnskaber:

Socialforvaltningen er påbegyndt arbejdet med en overordnet strategi for udviklingen af økonomistyringen i forvaltningen. I denne strategi vil indgå udvikling og anvendelse af dispositionsregnskaber i Socialforvaltningen. Strategien vil tage udgangspunkt i de principielle beslutninger der allerede foreligger i Socialforvaltningen vedrørende dispositionsregnskaber.

Implementeringsansvarlig:

Tværgående Økonomi

Tidsfrist:

Indarbejdes som element i den overordnede strategiplan for økonomistyring, som skal være færdig i løbet af 2010

Dispositionsregnskaber Handicap- og Psykiatriområdet:

På handicap- og psykiatriområdet er der – på økonomidelen - i løbet af 2009 blevet indført BOPA (Budget Og PrognoseApplikation) til styring af en række områder. Det drejer sig om børnehandicapområdet, handicap hjælperordninger, ledsagerordninger, hjælpemidler til handicappede og køb og salg af pladser på både handicap- og psykiatriområdet.

På alle områder indhentes økonomidata månedligt, og på børneområdet skal der i 2010 ligeledes indhentes aktivitetsdata månedligt. På alle ydelsesområder undtagen hjælpemidler, skal budgetlægning og prognose ske på individniveau. På hjælpemiddelområdet vil styringen foregå på underordnede ydelsesområder.

Implementeringsansvarlig:

Mål- og rammekontoret for Handicap- og Psykiatri

Tidsfrist:

Projektet er igangsat og forventes færdigt medio 2011

4.8. Opfølgning på anbefalinger fra revisionsfirmaet KPMG

Prioritet 3

Observationer

SOF har kontraheret revisionsfirmaet KPMG til at yde konsulentydelse i form af løbende opfølgning på SOF's tiltag til forbedret økonomistyring på Hjemmeplejen og Handicapområdet. I den forbindelse forventes KPMG at afrapportere 3 gange i 2009. Den første afrapportering forelå i juni måned i form af en overordnet rapport og 5 delrapporter indeholdende vurderinger og anbefalinger på de enkelte områder.

SOF har i forbindelse med forelæggelse af sagen for udvalget d. 17. juni oplyst, at SOF er enige i KPMG's vurderinger og at "Socialforvaltningen umiddelbart vil iværksætte alle anbefalinger til nye tiltag eller justeringer og indarbejde disse i de eksisterende økonomiske handleplaner for områderne, samt inddrage KPMG's anbefalinger i Socialforvaltningens generelle indsats for forbedret økonomistyring." Det fremgår dog af sagen, at SOF på et enkelt område vil overveje en anbefaling fra KPMG, om at ændre praksis i forbindelse med betaling af regninger fra andre kommuner.

I forbindelse med analysen anmodede vi SOF om en oversigt over de tiltag, som de identificerede risici i afrapporteringen giver anledning til. SOF har oplyst, at forvaltningen i forbindelse med modtagelsen af afrapporteringen ikke udarbejdede en særskilt skriftlig dokumentation for at samtlige anbefalinger identificeres og iværksættes. SOF har dog oplyst, at anbefalingerne er indarbejdet i forvaltningens generelle handleplaner, og at der er etableret en proces, hvor der på direktionsniveau månedlig følges op på handlingsplanernes status, herunder KPMG's anbefalinger.

SOF har efterfølgende overfor Intern Revision udarbejdet en særskilt skriftlig dokumentation for at samtlige anbefalinger i KPMG's afrapportering er identificeret og indgår i forvaltningens handleplaner. Det er således vores vurdering, at den etablerede opfølgingsproces har fungeret effektivt.

Risici

På trods af, at den etablerede opfølgingsproces har vist sig at fungere effektivt, er det vores vurdering, at der er en risiko for, at anbefalinger i KPMG's fremtidige afrapportering ikke iværksættes. Dette begrundes med, at der er risiko for at enkelte anbefalinger overses, såfremt rapporteringen ikke gennemgås systematisk ved modtagelsen i forhold til hvilke handleplaner, de enkelte anbefalinger skal indgå i.

Anbefalinger

Vi anbefaler, at det fremover dokumenteres, at KPMG's afrapportering gennemgås systematisk ved modtagelsen mhp. at indarbejde anbefalingerne i forvaltningens handleplaner.

Aftalt handlingsplan

Socialforvaltningen vil fremover – i forbindelse med KPMG's afrapportering - udarbejde særskilt dokumentation for at samtlige anbefalinger i KPMG's afrapportering er identificeret og indgår i forvaltningens handlingsplaner.

Implementeringsansvarlig:
Tværgående Økonomi

Tidsfrist:
Løbende

5. KRITERIER FOR PRIORITERING OG VURDERINGER

I rapportens afsnit 4 er gengivet en række observationer, hvortil der er knyttet risici og anbefalinger. De enkelte anbefalinger er tildelt en prioritet, som er baseret på en vurdering af de risici, som kan knyttes til observationen.

Vurderingen af risici er foretaget på baggrund af sandsynligheden for at hændelsen indtræffer samt effekten af samme. Kriterier for sandsynlighed og effektfaktorer er nærmere beskrevet i teksten under figuren.

SANDSYNLIGHED

Lav	Prioritet 2	Prioritet 3	Prioritet 3
Middel	Prioritet 1	Prioritet 2	Prioritet 3
Høj	Prioritet 1	Prioritet 1	Prioritet 2
	Høj	Middel	Lav

EFFEKT

5.1. Definition af anførte prioriteringer

Prioritet 1:

- Risici der er kritiske for forretningen

Prioritet 2:

- Risici der er væsentlige for forretningen/området

Prioritet 3:

- Risici der ikke er kritiske for forretningen/området

5.2. Sandsynlighedskategorier

Følgende kategorier er anvendt i.f.m. vurdering af sandsynlighed:

- Høj - Sandsynligheden for at hændelsen indtræffer, er stor (indtræffer ofte)

- Medium – Sandsynligheden for at hændelsen indtræffer, er middel
- Lav – Sandsynligheden for at hændelsen indtræffer, er minimal

5.3. Effektfaktorer som grundlag for vurdering

Indenfor kategorien kan en eller flere faktorer være opfyldt

Høj	Medium	Lav
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negativ påvirkning af resultat over 20 mio. kr. ▪ Væsentlig negativ påvirkning af kommunens omdømme ▪ Mulige besvigelser over 2 mio. kr. ▪ Manglende efterlevelse af gældende lovgivning eller overordnede politikker ▪ Mulige borgerklager eller retssager/afledte krav over 2 mio. kr. ▪ Manglende opfyldelse af overordnede målsætninger ▪ Væsentlige svigt i overordnede ledelses- og kerneprocesser 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negativ påvirkning på resultat over 2 mio. kr. ▪ Mindre negativ påvirkning af kommunens omdømme ▪ Mulige besvigelser over 0,2 mio. kr. ▪ Manglende opfyldelse af forvaltningernes målsætninger ▪ Væsentlige svigt i ledelsesprocesser indenfor centrale processer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Øvrige forhold, som alene vurderes at have væsentlig betydning for den reviderede enhed, funktion eller proces, og som ikke opfylder kriterierne for under "Høj" og "Medium"