



**KPMG**  
**Statsautoriseret Revisionspartnerselskab**  
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**

### **DU HAPS**

**Maj 2010**

10-n001 JEAN DDNA 169100 10007.docx

## **Indhold**

1	DU HAPS	2
1.1	Økonomiske måltal for budget 2010	2
1.2	Karakteristik og generel risikovurdering af de 8 nøgletalsområder	2
1.2.1	Konklusion og anbefalinger	3
1.3	Budgetoverholdelse	6
1.3.1	Konklusion og anbefalinger	6

# 1 DU HAPS

## 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 8 nøgletalsområder.

## 1.2 Karakteristik og generel risikovurdering af de 8 nøgletalsområder

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


	<b>DU HaPs</b>	<b>Andel af budget 2010</b>	<b>Budget 2010</b>	<b>Styringsværktøjer</b>	<b>Væsentlighed og Styringsbehov</b>
1	Botilbud Psykiatri - længerevarende Botilbud	34%	425,9		<b>Høj</b>
2	Botilbud Psykiatri - midlertidige Botilbud	1%	12,7		<b>Lav</b>
3	Botilbud Psykiatri - projekter	1%	16,0		<b>Lav</b>
4	Bo- og dagtilbud – Handicappede – Rammebelagt drift	0%	5,7		<b>Lav</b>
5	Botilbud Handicap - Botilbud	45%	554,9		<b>Høj</b>
6	Botilbud Handicap - Midlertidige Botilbud	1%	12,7		<b>Lav</b>
7	Dagtilbud (§103, §104 og tilskudsinstitutioner)	9%	107,0		<b>Middel</b>
8	Døgninstitutioner Handicap - Børn	8%	103,2		<b>Middel</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 8 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 Botilbud til handicappede/Handicapinstitutioner i 2010, har Socialforvaltningen iværksat følgende initiativer i 2010:

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

### 1.2.1 Konklusion og anbefalinger

KPMG har i forbindelse med denne maj prognose haft særlig fokus på at vurdere om de initiativer, som skulle være med til at styrke styringen på handicap- og botilbudsområdet og dermed sikre budgetoverholdelse, har haft den ønskede effekt. Analysen og vurderingerne knytter sig primært til nøgletalsområde 5 "Botilbud - Handicap", hvor der efter vores vurdering er store styringsmæssige udfordringer sammenlignet med de øvrige nøgletalsområder.

Vores interview og analyser har givet anledning til følgende vurderinger:

### ***Etablering af central økonomifunktion***

Det er vores vurdering, at der generelt har været arbejdet med at få etableret en central økonomifunktion på centerniveau. Det er dog samtidig vores vurdering, at de centrale økonomifunktioner på centerniveau ikke fuldt ud er på plads på hele området. Derudover er der ikke systematisk blevet udarbejdet opgave- og ansvarsbeskrivelser med dertilhørende beskrivelser af forretningsgange og metoder på nøgleområder som vagtplanlægning og lønstyring.

### ***Nyt prognosekoncept***

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

Vi vil dog samtidig gøre opmærksom på, at det udrullede prognosekoncept ikke i sig selv vil forbedre styringen og forbedre de prognoser, der udarbejdes. Hvis den underliggende styring og planlægning ikke har den nødvendige kvalitet, vil prognosekonceptet "kun" fungere som fine skabeloner, der ikke indeholder de nødvendige valide styringsdata.

Der gives i nogen grad udtryk for, at der mangler gennemsigthed og klarhed omkring betalingsforpligtigelser og forventede udgifter vedrørende udgiftsområder på den øvrige drift (Ejendomme, IT m.v.).

### ***Vagtplanlægning og styring***

Der er vores overordnede vurdering, at der ikke eksisterer et fælles og tilstrækkeligt styringsværktøj til at sikre en hensigtsmæssig og effektiv økonomistyring af området. En af de centrale udfordringer er blandt andet at koble vagtplanlægningen med lønstyringen på baggrund af eksisterende data, så det kan bidrage til at skabe grundlag for adfærdsændring for den faglige ledelse.

Der er i de enkelte centre udviklet regnearksbaserede styringsværktøjer, som ikke på nuværende tidspunkt sikrer en optimal udnyttelse af de styringsdata, der er til rådighed, bl.a. fra lønsystemet og vagtplansystemet. De nuværende regnearksløsninger understøtter ikke i tilstrækkeligt omfang centerledere og afdelingsledere med præcise styringsdata, som sikrer gennemsigthed og dermed sikrer, at der skabes grundlag for at iværksætte de nødvendige handlinger med henblik på at nå det overordnede mål, budgetoverholdelse. Budgetoverholdelse forudsætter selvfølgelig, at centerledelsen og afdelingsledelsen træffer de nødvendige beslutninger og iværksætter de handlinger, som skal sikre, at forbrug og budget balancerer.

Det er u hensigtsmæssigt, at der ikke på tværs er udviklet et fælles styringsværktøj, som skaber synlighed og balance mellem vagtplaner, faktiske lønudgifter og budgetter. Det er i den forbindelse vores klare vurdering, at der med de nuværende vagtplandata, løndata og økonomidata vil kunne opstilles og beregnes præcise økonomiske konsekvenser af en given vagtplan på botilbudsniveau. Det er derfor vores vurdering, at der er et uudnyttet potentiale for at styrke den løbende afrapportering/økonomistyring væsentligt, idet der ikke har været tilstrækkelig fokus på denne kobling hidtil.

Derudover er det vores vurdering, at det er forbundet med en væsentlig risiko for den fremtidige styring af området, hvis der ikke udvikles en (midlertidig) valid og holdbar

løsning vedrørende vagtplanlægningen og koblingen mellem den faglige opgaveløsning og økonomien. Det er vores vurdering, at den nuværende kvalitet af økonomistyringen ikke kan vente på implementeringen af et nyt vagtplanlægningssystem i 2012/2013.

Vi vil samtidig gøre opmærksom på, at der er iværksat undervisningsforløb i lønsystemet, arbejdstidsregler, overenskomster og selve planlægningen af vagter, så der opnås større viden, om de konsekvenser den ledelsesmæssige planlægning har.

### **Lønniveau og lønstyring**

Vores analyse og vurderinger svarer til beskrivelserne i ovenstående afsnit, idet lønstyringen udgør den væsentligste andel af de samlede styringsudfordring.

Vi vil dog gerne gøre opmærksom på, at den grundlæggende driftsmæssige lønstyring og for så vidt også den grundlæggende økonomistyring (den daglige økonomiadministration, herunder bilagshåndtering, bogføring, kontroller m.v.) har et fint og betryggende niveau.

### **Samlede vurderinger og anbefalinger**

Det er sammenfattende vores vurdering, at de planlagte initiativer ikke er blevet implementeret på de væsentligste områder, så det på nuværende tidspunkt har haft en mærkbar effekt på styringen og dermed muligheden for budgetoverholdelse på området.

Derudover er det vores vurdering, at den grundlæggende økonomistyring (den daglige økonomiadministration) har et fint og betryggende niveau. Udfordringen for DU HAPS er at anvende dette grundlag til at få udviklet økonomistyringen, så budgetopfølgningerne, lønstyringen (personaleressourcer) og aktivitetsstyringen bliver bedre. Der er et stort behov for at sikre en bedre kobling mellem den faglige opgaveløsning og budgettet med henblik på at sikre målet om budgetoverholdelse.

Det derfor vores anbefaling, at

- der udarbejdes en samlet implementeringsplan for de initiativer, der skal iværksættes med klare beskrivelser af målsætninger, milepæle og tidsplaner.
- der prioriteres de nødvendige ressourcer og kompetencer centralt med henblik på at sikre implementeringen af de skitserede handleplaner/initiativer.
- der iværksættes en mere centralt styret proces vedrørende **Nyt prognosekoncept, Vagtplanlægning og styring** med henblik på at sikre en ensartet udvikling og en tilfredsstillende kvalitet af de styringsværktøjer m.v., der udvikles.
- der udvikles et (midlertidig) validt og holdbart styringsværktøj, der sikrer en bedre kobling mellem den faglige opgaveløsning, det faktiske lønforbrug og budgettet.

## 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**

DU HaPs	Budget 2010	Forventet forbrug (prognose maj)	Budget-overholdelse 2010	Væsentlighed og Styringsbehov
1 Botilbud Psykiatri - længerevarende Botilbud	425,9	425,9	-	Høj
2 Botilbud Psykiatri - midlertidige Botilbud	12,7	12,7	-	Lav
3 Botilbud Psykiatri - projekter	16,0	16,0	-	Lav
4 Bo- og dagtilbud – Handicappede – Rammebelagt drift	5,7	4,7	-1,0	Lav
5 Botilbud Handicap - Botilbud	554,9	548,0	-6,9	Høj
6 Botilbud Handicap - Midlertidige Botilbud	12,7	12,7	-	Lav
7 Dagtilbud (§103, §104 og tilskudsinstitutioner)	107,0	106,6	-0,4	Middel
8 Døgninstitutioner Handicap - Børn	103,2	98,8	-4,4	Middel
<b>I alt i tkr. før handleplaner</b>	<b>1.238,1</b>	<b>1.225,4</b>	<b>-12,7</b>	<b>Helårseffekt</b>
<b>I alt i tkr. handleplaner</b>				
<b>I alt i tkr. efter handleplaner</b>	<b>1.238,1</b>	<b>1.225,4</b>	<b>-12,7</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

Det er vores samlede vurdering, at der fortsat er væsentlige styringsmæssige udfordringer på væsentlige budgetområder i DU HAPS. De væsentligste, skitserede initiativer/handleplaner er ikke implementeret og har derfor ikke kunne bidrage til at styrke økonomistyringen på området.

På grund af usikre styringsværktøjer og manglende lønstyring (personaleressourcer) og aktivitetsstyring er det vores vurdering, at der er væsentlig usikkerhed vedrørende budgetoverholdelse på området. Det er samtidig vores vurdering, at den nuværende prognose, der viser en budgetoverskridelse på ca. 12,7 mio. kr. er forbundet med stor usikkerhed.