



**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**

### **Køb og salg** **Juni 2009**

Juni 2009  
09-n005 JEAN HKH 169100 09007.doc

## Indhold

1	Køb og salg	2
1.1	Økonomiske måltal for budget 2009	2
1.2	Karakteristik og generel risikovurdering af de 4 nøgletalsområder	2
1.3	Kommentarer	3
2	Økonomistyringsværktøjer vedrørende Køb og salg	3
2.1	Analyse og vurdering af de økonomiske styringsværktøjer i MR HAPS	3
2.2	Kommentarer:	4
2.3	Budgetforudsætningerne som teknisk styringsværktøj	5
2.4	Kommentarer:	6
3	Sammenfatning - Risikoanalyse	7
3.1	Kommentarer	7
3.2	Budgetoverholdelse	8
3.3	Sammenfatning og konklusion	8

# 1 Køb og salg

## 1.1 Økonomiske måltal for budget 2009

KPMG's vurdering af budgetforudsætningerne og budget 2009 bygger på de økonomiske måltal, der er angivet i tabel 1.1 nedenfor. Vi har opdelt budgettet vedrørende Køb og salg af pladser i 4 nøgletalsområder.

**Tabel 1.1. Budget og regnskabstal for Køb og salg**

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

## 1.2 Karakteristik og generel risikovurdering af de 4 nøgletalsområder

De styringsmæssige udfordringer og risikoen for styringssvigt varierer en del inden for de 4 nøgletalsområder. Der er derfor forskellige forventninger og krav til styringsværktøjerne og budgetforudsætningerne.

KPMG har indledningsvis vurderet de 4 nøgletalsområder i forhold til:

- Den **Styringskompleksitet** nøgletalsområdet er karakteriseret ved.
- Nøgletallets **Andel af budget 2009**.

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 2009**, er det angivet om nøgletalsområdets budget 2009 udgør en **Lav andel**, **Middel andel**, eller en **høj andel** af budgettet.

Vurderingen af styringskompleksiteten og andelen af budgettet giver samlet set det enkelte nøgletalsområde en indledende risikoprofil. Denne risikoprofil vurderer væsentligheden og styringsbehovet inden for det pågældende nøgletalsområde. I tabel 1.2 nedenfor er resultaterne af denne risikovurdering illustreret.

**Tabel 1.2: Karakteristik og risikovurdering af de 4 nøgletalsområder**

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	<b>Høj</b>
2 Salg af pladser - Voksne	-113.054.000	-126.405.000	13.351.000	<b>Middel</b>
3 Køb af pladser - Børn	54.560.000	46.100.000	8.460.000	<b>Middel</b>
4 Salg af pladser - Børn	-518.000	-1.268.000	750.000	<b>Lav</b>
<b>I alt</b>	<b>374.546.000</b>	<b>423.572.000</b>	<b>-49.026.000</b>	

### 1.3 Kommentarer

Det samlede netto budget udgør 374,5 mio. kr., som fordeler sig på udgifter til Køb af pladser og indtægter i forbindelse med salg af pladser. De styringsmæssige udfordringer er meget identiske på de 4 nøgletalsområder, men nøgletallet vedrørende Køb af pladser - Voksne, har vi vurderet, er det væsentligste nøgletal, primært fordi det udgør den største andel af budgettet.

## 2 Økonomistyringsværktøjer vedrørende Køb og salg

I dette afsnit foretages en analyse og vurdering af de styringsværktøjer, der anvendes i forbindelse med styringen af indtægter og udgifter forbundet med køb og salg af pladser.

### 2.1 Analyse og vurdering af de økonomiske styringsværktøjer i MR HAPS

I tabel 2.1 nedenfor er KPMG's samlede vurdering af økonomistyringsværktøjerne inden for de 4 nøgletalsområder præsenteret.

Vi måler på 3 parametre:




- 1 Om prognoseværktøjet bygger på konkret viden om det forventede udgifts- og aktivitetsniveau
- 2 Om der er dokumenteret sammenhæng mellem prognoseværktøj og regnskabsoplysninger
- 3 Om oplysningerne i prognosen kan dokumenteres via oplysninger i fagsystemerne.

Yderst til højre i tabel 2.1 er resultaterne af den konkrete vurdering af styringsværktøjerne angivet. Farverne illustrerer, hvilken kategori og dermed hvilken kvalitet styringsværktøjerne er blevet vurderet til at have.

**Tabel 2.1 Styringsværktøjer vedrørende Køb og salg af pladser**

MR HaPs -Risikovurdering af Styringsværktøjer					Procentvis Andel af budget 2009
	1	2	3	Samlet vurdering	
1 Køb af pladser - Voksne					116%
2 Salg af pladser - Voksne					-30%
3 Køb af pladser - Børn					15%
4 Salg af pladser - Børn					0%

Styringsværktøjerne er vurderet efter følgende kriterier:

- Kategori 1:**  
 Styringsværktøjerne understøtter målene om valide og relevante økonomistyringsdata
- Kategori 2:**  
 Styringsværktøjerne understøtter i nogen eller mindre grad målene om valide og relevante økonomistyringsdata
- Kategori 3:**  
 Styringsværktøjerne understøtter ikke målene om valide og relevante økonomistyringsdata

## 2.2 Kommentarer

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 gul. Når de ikke er markeret med grøn, skyldes det primært at styringsværktøjerne på sigt skal vise, at de er valide, og at de fuldt ud understøtter den løbende økonomistyring med prognosedata, der har en høj kvalitet.

De økonomistyringsværktøjer, der anvendes på de 4 nøgletalsområder, er meget identiske, derfor har vi foretaget en samlet beskrivelse af vores risikovurdering af styringsværktøjerne på Køb og Salg af pladser.

Der er udarbejdet et prognoseværktøj på individniveau. Prognoseværktøjet er en database udviklet i regneark, som sammenkører data fra økonomisystemet og fagsystemet (VI). Prognoseværktøjet kan anvendes til at udarbejde konkrete bud på det forventede udgifts- og aktivitetsniveau. Derudover er det muligt at kontrollere data på cpr-nummerniveau og de enkelte udgifter og indtægter på tværs af de forskellige systemer.

Prognoseværktøjet er ikke fuldt integreret med økonomisystemet og fagsystemet. Det betyder blandt andet, at alle sager oprettes manuelt i regnearket. Prognoseværktøjet sammenkøres med økonomisystemet, hvilket sikrer at databasen indeholder alle relevante økonomistyringsdata. Der gennemføres ligeledes en sammenkøring af prognoseværktøjet og fagsystemet, hvilket sikrer at sager registreret i fagsystemet og i prognoseværktøjet er afstemt. Dette sikrer at prognoseværktøjet indeholder alle relevante sager fra fagsystemet.

Implementeringen af prognoseværktøjet og de kontroller, der løbende gennemføres på tværs af de involverede systemer, bør sikre, at data er valide og prognoseværktøjet understøtter derfor den løbende økonomistyring.

For at sikre at prognoseværktøjet indeholder valide og præcise styringsdata, skal der løbende gennemføres en række kvalitetskontroller, som kræver en væsentlig administrativ ressourcindsats, men som er nødvendig for at sikre en høj datakvalitet.

Det er oplyst, at det udviklede prognoseværktøj i efteråret 2009 bliver erstattet af BOPA. Med implementeringen af BOPA sikrer forvaltningen, at der anvendes et godkendt prognoseværktøj frem for databaser baseret på regneark. Derudover rummer BOPA muligheden for at implementere en fuldt ud integreret kobling til økonomisystemet og til fagsystemet, som automatisk kontrollerer data fra økonomisystemer og fagsystemer.

På området for køb og salg af pladser er det ikke en tilstrækkelig betingelse, at der implementeres styringsværktøjer, der har en høj kvalitet. God styring på dette område indebærer også, at der er fokus på tilgang og afgang af sager. Budgetoverskridelserne på området for Køb og salg af pladser i 2008 skyldes blandt andet, at aktiviteterne ikke var fuldt ud opdaterede i de anvendte styringsværktøjer, hvorfor de ikke indgik i prognoserne. 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, som 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 i databasen.

Når vi har markeret nøgletalssområderne med gult, skyldes det også, at praksis omkring bogføring af udgifter og indtægter omkring regnskabsafslutning ikke fuldt ud lever op til god regnskabspraksis. Som udgangspunkt skal alle udgifter og indtægter vedrørende et regnskabsår bogføres i det regnskabsår, hvor aktiviteten har været afholdt. Forvaltningen oplyser, at det har været praksis, at der typisk bogføres udgifter og indtægter på tværs af regnskabsår, fordi regningerne kommer meget sent, eller fordi der ikke er blevet sendt regninger rettidigt. Denne styringsmæssige praksis vedrørende regnskabsårets afslutning betyder, at der er usikkerhed vedrørende det forventede regnskabsresultat.

Vi vil derfor anbefale, at der sættes fokus på at få indført en praksis der sikrer, at alle udgifter og indtægter bogføres i det regnskabsår, hvor aktiviteten er afholdt.

## 2.3 Budgetforudsætningerne som teknisk styringsværktøj

I tabel 2.2 har vi samlet den kvalitative vurdering af budgetforudsætningerne som et effektivt teknisk styringsværktøj.


Vi måler på 3 parametre:


- 1 Om budgetforudsætningerne bygger på konkret viden om det forventede udgifts- og aktivitetsniveau
- 2 Om budgetforudsætningerne er målbare. Kan de opdeles i et forventet aktivitetsniveau (mængder) og et forventet udgiftsniveau (gennemsnitspriser)
- 3 Om budgetforudsætningerne indeholder faglig og/eller historisk viden indenfor det pågældende delområde.


**Tabel 2.2: Teknisk vurdering af budgetforudsætningerne.**

MR HaPs -Risikovurdering af Budgetforudsætninger					Procentvis Andel af budget 2009
	1	2	3	Samlet vurdering	
1	Køb af pladser - Voksne				116%
2	Salg af pladser - Voksne				-30%
3	Køb af pladser - Børn				15%
4	Salg af pladser - Børn				0%

Styringsværktøjerne er vurderet efter følgende kriterier:

 **Kategori 1:** Budgetforudsætningerne har en høj kvalitet og understøtter i høj grad den løbende økonomistyring. Budgetforudsætningerne giver et meget fint billede af forventede aktiviteter og udgifter.

 **Kategori 2:** Budgetforudsætningerne opfylder kun i nogen grad kriterierne og understøtter kun delvist den løbende økonomistyring. Budgetforudsætningerne giver et mere usikkert billede af de forventede aktiviteter og udgifter.

 **Kategori 3:** Budgetforudsætningerne opfylder i ringe grad kriterierne og understøtter i ringe grad den løbende økonomistyring. Budgetforudsætningerne giver et meget usikkert billede af de forventede aktiviteter og udgifter.

## 2.4 Kommentarer

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. Der 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 markeret med grøn.

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 styringssvigt på dette nøgletalsområde udgør en væsentlig risiko i forhold til budgetoverholdelse i 2009. Derfor er det samtidig KPMG's vurdering, at på trods af at budgetforudsætningerne har en høj kvalitet og styringsværktøjerne understøtter den løbende økonomistyring, vil vi følge udviklingen på disse nøgletalsområder meget tæt i forbindelse med den månedlige afrapportering.

### 3 Sammenfatning - Risikoanalyse

I tabel 3.1 nedenfor er resultaterne af KPMG's samlede risikovurdering illustreret.

**Tabel 3.1: Samlet risikovurdering**

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

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:

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.

#### 3.1 Kommentarer

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 gul. 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. Der 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. Budget-



overskridelserne på området for Køb og salg af pladser i 2008 skyldes blandt andet, at aktiviteterne ikke var fuldt ud opdaterede i de anvendte styringsværktøjer, hvorfor de ikke indgik i prognoserne. 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 kvalitets-sikre datagrundlaget i databasen.


Derudover vil vi anbefale, at der sættes fokus på at få indført en praksis, der sikrer, at alle udgifter og indtægter bogføres i det regnskabsår, hvor aktiviteten er afholdt.


## 3.2 Budgetoverholdelse


I tabel 3.2 nedenfor er resultaterne af KPMG's samlede vurdering vedrørende budgetoverholdelsen illustreret.

**Tabel 3.2: Samlet vurdering af budgetoverholdelse**

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>	

 **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.

## 3.3 Sammenfatning og konklusion

Der forventes en betragtelig budgetoverskridelser på nøgletalsområde 1 (Køb af pladser - Voksne), og mindreforbrug på de tre andre nøgletalsområder. 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 styringssvigt på dette nøgletalsområde udgør en væsentlig risiko i forhold til budgetoverholdelse i 2009. Derfor er det samtidig KPMG's vurdering, 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.