

**Bilag 6. Status på Socialforvaltningens og Københavns Ejendommens arbejde med at reducere antallet af interne afregninger**

02-10-2012

**Intern afregning i Socialforvaltningen**

Socialforvaltningens brug af interne afregninger blev i 2011 afdækket som led i en tværgående analyse af interne afregninger i hele kommunen i regi af administrationsplanprojektet. På baggrund af analysen nedsatte Økonomichefkredsen en arbejdsgruppe, som skulle udarbejde et beslutningsoplæg vedrørende effektivisering af interne afregninger.

Sagsnr.  
2012-141849Dokumentnr.  
2012-778192Sagsbehandler  
Peter Thiem Klitsø

Resultaterne af analysen og Socialforvaltningens forslag til effektiviseringer fremgår af tabel 1 herunder (som forelagt Økonomichefkredsen i maj 2011).

**Tabel 1. Interne afregninger i SOF og forslag til effektivisering**

Afsender	Estimat af volumen	Nuværende afregningsform	Forslag til effektivisering
BUM-styring på børneområdet (fra børneinstitutioner til Børnefamiliecenteret)	5.269	Intern faktura	Workflow (Der er allerede udviklet en digital løsning til opgørelse af betalingskrav og maskinel oprettelse af faktura)
Fra Trykkeriet	1.787	Intern faktura	Workflow samt evt. udvikling af digital løsning til opgørelse af betalingskrav
Fra Uddannelsescenteret	776	Intern faktura	Workflow
Øvrige enheder	2.268	Intern faktura	Workflow

Kilde: Afrapportering fra arbejdsgruppe i regi af administrationsplanprojektet forelagt Økonomikredsen 2011. Data er opgjort for perioden jan-okt 2010.

Det fremgår af tabellen, at Socialforvaltningen på daværende tidspunkt havde tre hovedafsendere af interne afregninger: Børneområdet, Trykkeriet og Uddannelsescenteret. I gruppen af "øvrige enheder" indgår også intern BUM-afregning på hjemmeplejeområdet, som dog ikke blev opgjort særskilt i denne forbindelse. På disse områder er implementering af Workflow foreslået som effektivisering.

På børneområdet i Socialforvaltningen er der allerede udviklet en digital løsning til opgørelse af betalingskrav og maskinel oprettelse af fakturaer, men den efterfølgende behandling hos modtager vil også her med fordel kunne behandles via Workflow. Koncernservice undersøger i samarbejde med Socialforvaltningen om en tilsvarende løsning er mulig for opgørelse af betalingskravene i Trykkeriet.

Siden ovennævnte analyse har Socialforvaltningen udvidet brugen af BUM-afregningsmodellen internt i forvaltningen fra børneområdet til også at dække voksenområdet. Antallet af interne fakturaer kan derfor være forøget. Baggrunden for brugen af BUM-afregning og den deraf følgende interne afregning er behandlet nærmere nedenfor.

**Ledelsessekretariat**Ottiliavej 1  
2500 ValbyMobil  
4048 3736E-mail  
A14L@ks.kk.dkEAN nummer  
5798009809193

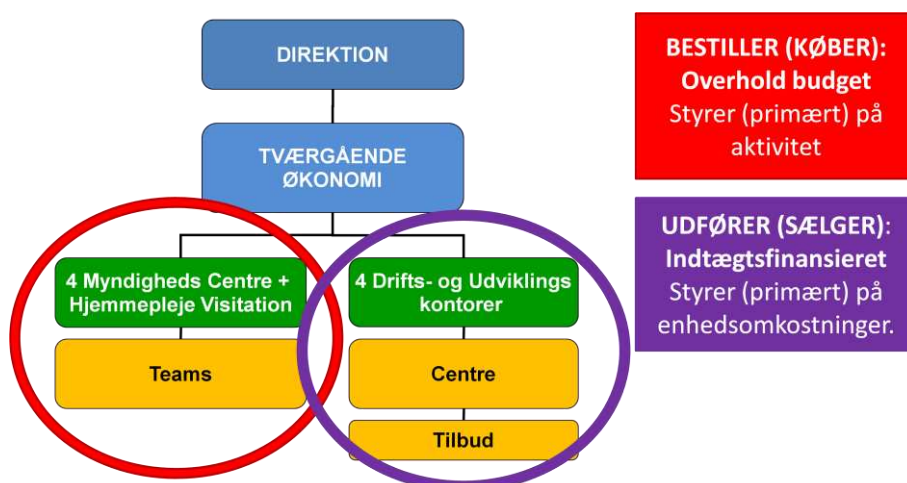
Koncernservice har ansvaret for at iværksætte udviklingen af Workflow på de øvrige områder i 2012 mhp implementering primo 2013. Socialforvaltningen deltager aktivt i det igangværende arbejde herfor. Derudover har Socialforvaltningen ikke foretaget yderligere for at reducere antallet af interne afregninger, da forvaltningens forslag til effektivisering vil blive imødekommet med implementering af Workflow.

### Brug af intern afregning ifm BUM-afregning i SOF

En betydelig del af den interne afregning i SOF vedrører forvaltningens BUM-modeller. Disse findes i forskellig udformning ift. døgnpladser på børneområdet, botilbud på voksenområdet (sindslidende, udsatte og handicappede), samt i hjemmeplejen, hvor den er et lovkrav.

BUM-modellerne og den deraf følgende interne afregning er en helt central del i SOF's styringskoncept, og støtter på afgørende vis op omkring de overordnede og strategiske mål, der er sat for økonomistyringen i SOF.

Den grundlæggende idé er, så vidt muligt at foretage en organisatorisk adskillelse af på den ene side myndigheds- og bestillersiden, og på den anden side leverandør- og udførersiden, jf. nedenstående illustration.



Ift. til den grundlæggende økonomistyring, kan selve opgaverne dermed siges at blive præciseret ift. at myndigheds- og bestillersiden primært skal styre på aktivitetssiden, mens udfører- og leverandørsiden primært skal styre ift. enhedsomkostninger.

På **myndigheds- og bestillersiden** ses BUM-modeller at give optimal handlefrihed ift. at kunne yde den rette service til borgerne.

De budgetansvarlige enheder får ”pengene i hånden” og kan (indenfor visse begrænsninger) frit disponere ift. valg af socialfaglig indsats, fx mellem døgnpladser og familiepleje. Tidligere var budgetter til fx døgninstitutioner fuldt udmeldt som driftsbudgetter til tilbuddene. I praksis betød dette, at en meget stor andel af budgettet var fast bundet i døgninstitutionsområdet, og der sås fra myndighedssiden intet økonomisk incitament i ikke at fylde de eksisterende døgnpladser op, hvilket fra deres synspunkt jo var ”gratis”.

På **leverandør- og udførersiden** har indførelsen af BUM-modeller givet et stærkt økonomisk incitament til døgninstitutioner og botilbud ift. løbende at tilpasse sig, til de faktiske ønsker og efterspørgsel fra myndighedssiden. Modsat tidligere, hvor der snarere var et økonomisk og ressourcemæssigt incitament til at undgå at modtage ressourcekrævende borgere og/eller borgere som man ikke mente passede til tilbuddets ”profil”.

BUM-modellerne er på voksenområdet udformet som ”Rygsækmodeller” hvor borgere der visiteres til et botilbud, udløser en indtægt for tilbuddet, der i princippet modsvarer borgerens ”plejetungde” og tilbuddets forventede ressourceforbrug jf. de på området gældende kvalitetsstandarder. Selvom denne sammenhæng aldrig kan gøres perfekt, udgør den et vigtigt økonomisk incitament for botilbud ift. også at modtage ressourcekrævende borgere. Et incitament der ikke var der, hvis tilbuddet kun modtog et driftsbudget.

BUM-modellerne bidrager også markant til den mere overordnede kapacitetsstyring på alle områder. Udbud/efterspørgselsmekanismen sikrer, at det hurtigt bliver klart, hvis der ganske enkelt ikke (længere) ses at være efterspørgsel på specifikke typer af tilbud.

#### *BUM-modeller og SOF Strategi for Økonomistyring*

Ift. Socialforvaltningens Strategi for Økonomistyring ”Mest mulig effekt pr krone”<sup>1</sup>, støtter den interne afregning på disse områder op omkring tre af de otte strategiske mål for økonomistyring, jf. boks 1.

#### **Boks 1. BUM-modeller og mål i SOFs Strategi for Økonomistyring**

##### **Strategisk mål nr.4: Fuld implementering af aktivitetsbaseret økonomistyring.**

Aktivitetsbaseret økonomistyring, hvor der i hvert fald hvad angår ydelsesdelen er præcist indblik i, hvad de enkelte tiltag og aktiviteter koster, er en helt grundlæggende forudsætning for, at de budgetansvarlige enheder kan bruge deres tildelte budgetmidler optimalt. BUM-modeller giver aktivitetsbaseret økonomistyring i sin reneste form, hvor der er direkte og klar sammenhæng mellem de enkelte pladser der bliver visiteret, og tilhørende udgift.

##### **Strategisk mål nr.6: At udmeldte budgetter så præcist som muligt modsvarer**

<sup>1</sup> Godkendt af direktionen i SOF i marts 2011.

**politisk besluttet serviceniveau**

Der skal på stadig flere områder være økonomisk operationelle kvalitetsstandarder, således at der er overblik over hvordan sammenhængen er mellem borgerens ønsker og behov ("tyngde"), det politisk besluttede serviceniveau, samt de dertil hørende udgifter og dermed budgetbehov. Koblet med viden om dækningsgrad og udvikling i population bør dette kunne bidrage til en stadig mere præcis budgetlægning og planlægning.

Indførelsen af BUM-modeller har bidraget meget til udviklingen af sådanne økonomisk operationelle kvalitetsstandarder, herunder ikke mindst at sikre at de også konkret anvendes.

Driftsbudgetter kan udmærket fastlægges på basis af operationelle kvalitetsstandarder, men erfaring viser at disse forudsætninger glemmes i samme øjeblik fordelingen af foretaget. BUM-modeller, gør derimod operationelle kvalitetsstandarder til et grundlæggende styringskoncept.

**Strategisk mål nr.8: At økonomistyringen understøtter den faglige og organisatoriske effektstyring.**

BUM modeller bidrager på helt afgørende vis til, at myndighedssiden har optimale frihedsgrader ift. at maximere effekten af den sociale indsats.

*Administrativt ressourceforbrug vedr. BUM-modeller.*

Det anslås, at det administrative ressourceforbrug ift. driften af ikke-lovpligtige BUM-modeller i SOF ikke overstiger 2 årsværk årligt. Det er Socialforvaltningens opfattelse, at dette er en meget beskeden investering ift. at sikre bedst mulig budget- og økonomistyring for områder med samlede budgetter på over 1 mia. kr., og ofte ekstremt høje enhedspriser.

Den løbende dialog om økonomistyring er i øvrigt blevet væsentligt kvalificeret, til i højere grad at være en egentlig styringsdialog om at overholde aktivitetsrammer og enhedspriser, samt tilpasning af tilbud og kapacitet, hvor førhen store administrative ressourcer blev brugt på diskussioner om budgetfordeling og ekstraressourcer.

På denne baggrund har Socialforvaltningen et meget stærkt ønske om at bibeholde BUM-modeller og den deraf følgende interne afregning.

### Intern afregning i Københavns Ejendomme

Københavns Ejendomme anvender i dag intern afregning på flere forskellige områder. De tre væsentligste er Rådhusvagten, KEjd Rengøring og Post & Scanning. Omfanget for de tre enheder fremgår af nedenstående tabel 1:

**Tabel 1: Interne afregninger fordelt mellem faste afregninger og tilkøbsydelse:**

Org. nr	Område	Afregningsform	Antal (faste afregninger)	Antal (afregninger på tilkøbsydelse)	Total
54140	KEjd Rådhusvagten	Intern faktura	25	434	459
54170	KEjd Rengøring	Intern faktura	2800	610	3410
54210	Post & Skanning	Intern faktura	25	556	581
Hovedtotal					4.450

### Muligheder for effektivisering af afregning for de tre enheder

Følgende kommenteres potentialet for effektivisering af afregning for de tre enheder nærmere:

#### KEjd Rengøringservice

Som det ses i tabel 1 skelnes der mellem faste ydelser og tilkøbsydelse.

Ved faste ydelser anvendes der ca. 2-3 arbejdstimer på selve udstedelserne af afregningerne og efterfølgende kontrol. Yderligere anvendes der 7-8 arbejdstimer for indtastninger af bogføring i KØR (der er ansat en elev, som hjælper med opgaven). Ved overgang til direkte bogføring vurderes det, at man kan reducere udgifter til udstedelse og modtagelse af faktura svarende til ca. 1,7 mio. kr. pr. år (KFF faktura udgift 614 kr. x 2800, jf. tabel 1).

Ser man på variable ydelser, er mængden af afregninger mindre, hvorfor effektiviseringspotentialet ligeledes er mindre. Ekstra ydelser kan f.eks. være lørdagsrengøring, som bestilles ved at udfylde en blanket, og hvor prisen afregnes pr. kvm. Afregning sker i udgangspunktet hvert kvartal, men det kræver, at kunden godkender denne praksis. Ellers skal der opkræves på månedsbasis. Digitalisering kan evt. effektivisere processen, hvis den håndteres på samme måde som eksterne fakturaer i KØR work-flow. Dette vil reducere ressourceforbruget til de mange manuelle trin og konstant opfølgning fra afsenderen.

#### Rådhusvagten mm.:

De fleste af Rådhusvagtens afregninger er variable – Ad-hoc opgaver som f.eks. udlejning af betjente til Socialcentre, oprydning på gange på Rådhuset o.l. Her afregnes ydelser med fast timepris. Der bliver sendt ca. 500 fakturaer pr. år, og der bruges meget tid på fakturaopfølgning samt betaling. Da der ikke er tale om faste afregninger, kan der være visse udfordringer ved fx at overgå til direkte afregning. Yderligere vil kvartalsvis afregning – ligesom for KEjd Rengøringservice – ligeledes kræve en godkendelse fra kunden. Igen kan digitalisering i form af eksterne fakturaer i KØR work-flow evt. føre til effektivisering.

De faste afregninger kan problemfrit foretages ved direkte bogføring.

### **Post & Scanning**

Ligesom for Rådhusvagten er størstedelen af Post & Scannings afregninger variable, da der hovedsageligt er tale om tilkøbsydelser. Post & Scanning har derfor også de samme udfordringer vedr. direkte bogføring og de samme effektiviseringsmuligheder i form af bedre brug af digitale muligheder.