



Økonomistyring



Tilsyn på  
socialområdet

## 360 graders analyse af socialområdet

BDO Advisorys samlede  
tilgang til at fremtidssikre  
socialområdet

Faglig styring



indtægts-  
optimering



Indkøb på  
socialområdet





# 360 graders analyse

## Koncepter og rådgivning

### Hvad har I på dagsordenen i jeres kommune?

I BDO har vi en bred vifte af erfarne socialrådgivere og økonomer ansat, der har massiv erfaring med socialområdet fra ansættelser på forskellige niveauer i kommunerne og mangeårig erfaring som eksterne konsulenter og undervisere. Vi kombinerer som udgangspunkt vores kompetencer, så vi kan adressere alle de udfordringer, langt de fleste kommuner står overfor på socialområdet.



#### Økonomisk styring

De danske kommuner har over en årrække oplevet både øget tilgang i antallet af borgere og et stigende udgiftspres på det specialiserede område. Denne tendens skaber udfordringer, der presser de kommunale budgetter nu og potentielt endnu mere i fremtiden. Udfordringerne på det specialiserede børne- og ungeområde vil over tid overvælttes på det specialiserede voksenområde, når den andel af børn og unge, der i dag modtager indsatser i regi af børneområdet, over tid fylder 18 år og overgår til voksenområdet. Herudover er der risiko for, at borgeren også oplever en manglende arbejdsmarkedstilknytning, hvorigennem kommunen får et udgiftspres på beskæftigelsesområdet til forsørgelse og til aktiveringsindsatser. Det stigende pres på børneområdet kan således få store konsekvenser for den kommunale drift, hvis ikke man formår at skabe balance mellem aktiviteter og ressourcer.



#### Faglig styring

Det stigende udgiftspres på socialområdet skaber øget nysgerrighed på, om kommunerne formår at få de strategiske målsætninger omsat til socialfaglig praksis. I en travl hverdag ses det ofte, at der mangler tilstrækkelig kvalitet i sagsopfølgning, og at mange sager derfor kører unødvendigt længe. Ligeledes ses en tendens til, at borgere overkompenseres, eller at der er overlappende indsatser igangsat på tværs af kommunen. Sidst men ikke mindst mangler kommunen ofte et strategisk, fagligt og økonomisk fokus på køb af sociale ydelser hos eksterne leverandører.



#### Indkøb på socialområdet

Kommunerne i Danmark køber ind på socialområdet for et stort milliardbeløb hvert år, og det er BDO's erfaring, at der er et stort potentiale – såvel fagligt som økonomisk – ved at fokusere på kommunernes indkøbsprocesser på socialområdet. Der er et uudnyttet økonomisk potentiale på socialområdet, som kan realiseres ved fx at fokusere på transparens i takststrukturen – både for interne og eksterne leverandører af sociale ydelser – forhandlingsstrategier og et kontraktgrundlag, der regulerer samarbejdet mellem myndighed og leverandør.



### **Indtægtsoptimering**

Erfaringerne viser, at selv kommuner med "godt styr på sagerne" ofte går glip af indtægter i millionklassen. Som markedsledende inden for rådgivning og revision i kommunerne ved vi om nogen, at den kommunale indtægtsside er en kompliceret størrelse. Den er omfattet af kompliceret lovgivning, og såvel datagrundlaget som indtægtshjemtagelsen involverer typisk mange forskellige parter og processer.



### **Tilsyn på social**

Kommunerne skal leve op til sin pligt om at føre tilbud med, hvordan de kommunale opgaver løses. Her skal der være fokus på indholdet af tilbuddet, den ydelse der leveres, faglige tilgange og metoder, den konkrete pædagogiske praksis, dokumentation af indsats og resultater, personalets kompetencer og de fysiske rammer. Ved at benytte BDO til tilsynsopgaven sikres der et udefra-ind-perspektiv, hvor den daglige praksis udfordres i et læringsperspektiv.

# 360 graders analyse

## Adressering af jeres behov

### Økonomisk styring

- Kortlægning af den økonomiske situation, udgiftsdrivere og uhensigtsmæssig praksis.
- Identificering af konkrete muligheder for at reducere udgiftsniveauet og alternativt service-niveau på området.
- Sikre god økonomistyringspraksis med tydelig rolle- og ansvarsfordeling.
- Klare og erkendte budgetforudsætninger.
- Pålidelige budgetopfølgninger, prognostisering og strategisk anvendelse heraf.
- Kvalitetssikring af ledelsesinformation med fokus på transparens og forankring af nøgletal i hele organisationen.

### Faglig styring

- Kortlægning af den aktuelle situation og udvikling på udvalgte paragrafområder.
- Beskrivelse af kommunens udmøntede serviceniveau – og muligheder for at tilpasse praksis.
- Beskrivelse af styrker og svagheder i den socialfaglige praksis.
- Kortlægning og styrkelse af samarbejdet mellem myndighed og udfører.
- Beskrivelse af klare roller og ansvar, der sikrer en solid faglig praksis.

### Indkøb

- Overblik over kommunens samlede indkøb af sociale ydelser.
- Datafunderet beslutningsgrundlag for økonomiske og faglige prioriteringer, når der købes ind.
- Undervisning, der understøtter kommunens matchnings- og indkøbsfunktion.
- Gennemsigtig takststruktur for interne og eksterne leverandører af sociale ydelser.
- Kontraktgrundlag, der kan regulere samarbejdet mellem myndighed og leverandør.
- Implementering af forhandlingsstrategier.

### Indtægtoptimering

- Bagudrettede analyser af mellemkommunal refusion.
- Bagudrettede analyser af statsrefusion på sociale ydelser og integration samt statsrefusion for særligt dyre enkeltsager.
- IT-understøttelse, som sikrer korrekt hjemtagelse, herunder løsninger til hjemtagelse, af mellemkommunal refusion, statsrefusioner og moms.
- Administration af regres på sygedagpenge.
- Korrekt opgørelse af egenbetaling.
- Analyser og værktøjer indenfor moms og afgifter.

### Tilsyn

- Sikre kommunen et udefra-indblik.
- Systematisk tilsyn ud fra en anerkendende og værdsættende tilgang.
- Indblik i, om borgeren modtager de rette ydelser, og hvorvidt de leveres på faglig og økonomisk forsvarlig vis.
- Indblik i, om der er fokus på progression og udvikling for den enkelte.
- Tilsynet vægter både kontrol, læring og udviklingsperspektivet.
- Tilsynet kan bruges som et udviklingsværktøj på alle niveauer.

# Økonomisk styring

## Udfordringer, gevinster og metoder

### Typiske udfordringer

Når BDO møder kommuner, der er økonomisk udfordret indenfor det specialiserede område, er det BDO's erfaring, at en bagvedliggende faktor ofte er et uigennemtsigtigt budget, der ikke er nedbrudt på et tilstrækkeligt detaljeret niveau og dermed ikke kan fungere som proaktivt styringsredskab.

Vi ser i flere kommuner, at der ikke er en tilstrækkelig og kvalificeret budgetopfølgning indenfor det specialiserede område. Opfølgningerne bør være datadrevet og stå på velbalancerede prognoseværktøjer samt med klar rolle- og ansvarsfordeling i organisationen.

Det er yderligere BDO's erfaring, at kommunerne udfordres i forhold til styring af tilbudsviften – herunder løbende kapacitetstilpasning.

### Jeres gevinster

I samarbejde med BDO får I kortlægning af den aktuelle situation og udvikling på området, både økonomisk og på aktivitetsniveau.

En beskrivelse af kommunens udmøntede serviceniveau og en oversigt over identificerede forslag og anbefalinger til, hvor og hvordan kommunen kan mindske udgiftspresset, både på kort og lang sigt.

Et konkret overblik over, om der er prognoseværktøjer og/eller ledelsesinformation, som medarbejdere eller ledelse mangler for at kunne opnå en bedre styring af området. Og i forlængelse heraf analyseret og beskrevet rolle- og ansvarsfordeling relateret til økonomistyring på området.

### Metoder der hjælper jer i mål

Vores kombination af økonomer og socialfaglige eksperter vil i fællesskab anvende en række metoder, som fleksible redskaber i processen med at analysere den økonomiske styring. Udover inddragelse af medarbejdere og ledere i interviews og workshops, benytter vi følgende tilgang:

**Styringsdokumenter** | BDO gennemgår centrale styringsdokumenter, som fx procedurer, funktionsbeskrivelser, årshjul for budgetlægning, økonomiopfølgning og regnskabsudarbejdelse, administrative vejledninger m.m. Gennemgangen skal vurdere kommunens overordnede økonomiske styring samt samarbejdsnitflader i den daglige økonomistyring og årshjul.

**Opgavescreening** | BDO afdækker kommunens opgavefordeling mellem økonomifunktioner, fagchefer og decentrale ledere. Afdækningen skal give projektet et hurtigt og bredt overblik over fordelingen af økonomistyringsopgaver og -ressourcer, som det 'handlerum' hvorfra en styrket økonomistyringsmodel kan etableres.

**Test af prognoseværktøj og budgetforudsætninger** | BDO afvikler en test af prognoseværktøj, business intelligence-miljøet, ledelsesinformation og budgetforudsætninger. Vi gennemser kommunens proces, metode, anvendte redskaber og kontrollerer de input, der afgør modellens resultater – dette kunne blandt andet være input fra disponeringsredskaber, selvstændige regneark mv.

ØKONOMISK  
STYRING

FAGLIG  
STYRING

INDTÆGTS-  
OPTIMERING

INDKØB

TILSYN

# Faglig styring

## Udfordringer, gevinster og metoder

### Typiske udfordringer

Kommunerne oplever manglende kontinuitet, idet der er stor udskiftning på både medarbejder- og lederniveau. Dette medfører videnstab, manglende kompetencer og stor efterspørgsel på faglig sparring særligt iblandt nyuddannede medarbejdere.

BDO oplever ofte, at der forekommer for lange intervaller mellem de socialfaglige opfølgninger i kommunerne. En manglende tilstrækkelig kvalitet i opfølgningen kan medvirke til, at kommunerne bruger flere penge, eksempelvis på tabt arbejdsfortjeneste, end nødvendigt.

Vores erfaring er yderligere, at der flere steder mangler samarbejde og sammenhæng mellem myndighed og udfører, ligesom der er snitflader til den øvrige organisation fx beskæftigelses- og skoleområdet, hvor der er uudnyttet potentialer i forhold til at sikre koordineret indsats.

Sidst oplever vi også manglende økonomisk forståelse, særligt ved køb af sociale ydelser hos eksterne leverandører, og at kommunerne derfor ofte bruger flere penge på dette område end nødvendigt.

### Jeres gevinster

BDO kortlægger faglige styringsmæssige styrker og svagheder, der kendetegner organisationen. Vi kan med andre ord tydeliggøre, hvad der fungerer, og hvad der er svært på et driftsmæssigt niveau.

Anbefalinger til, hvordan den socialfaglige praksis kan styrkes med blik for oplysningsgrundlaget i sagerne, de socialfaglige vurderinger, indsatsmål, opfølgning m.m.

Identificering af forbedringspotentialer for at sikre, at kommunens strategi for området omsættes bedst muligt i den faglige praksis.

Anbefalinger til samarbejdet mellem myndighed og udfører herunder arbejdsgangsbeskrivelser samt klare rolle- og ansvarsbeskrivelser.

### Metoder der hjælper jer i mål

I afdækning af den socialfaglige praksis afvikler BDO en række kvalitative aktiviteter, hvor nuværende praksis drøftes og udvikles, derudover suppleres med et fagligt indblik igennem:

**Sagsgennemgang** | Udvalgte sager gennemgås med henblik på at afdække den faglige kvalitet og have blik for, om der udmøntes et for højt serviceniveau, eller om manglende opfølgning og leverandørstyring kan have en betydning for sagernes tyngde og dermed have en påvirkning på det samlede udgiftsniveau på området.

**Observation af praksis** | BDO sætter fokus på de konkrete sagsgange i afdelingen, de interne processer og arbejdsgange, samt hvad der sker i de enkelte sagsbehandlingstrin, herunder også visitationsudvalget samt interne teammøder.

ØKONOMISK  
STYRING

FAGLIG  
STYRING

INDTÆGTS-  
OPTIMERING

INDKØB

TILSYN

# Indtægtsoptimering

## Udfordringer, gevinster og metoder

### Typiske udfordringer

Kompleksitet og løbende ændringer af regelgrundlaget for hjemtagelse af mellemkommunal refusion, statsrefusion og regres på sygedagpenge betyder, at mange kommuner ikke får hjemtaget de berettigede indtægter.

Områderne er udfordret af mange overgangsordninger, en høj datakompleksitet og mange involverede medarbejdere i processerne.

De mange involverede i processerne betyder, at hjemtagelsen bliver udfordret af manglende opmærksomhed på konsekvensen af dataindberetninger/vidensdeling, personaleudskiftninger og begrænset erfaring med metoder til kontroller og analyser, som korrekt hjemtagelse fordrer.

Området er erfaringsmæssigt vanskeligt at gennemføre egenkontrol på.

### Jeres gevinster

Identificering af realiserbare indtægter bagudrettet.

Bistand til korrekt hjemtagelse i et fremadrettet perspektiv.

Optimering og effektivisering af fremtidige processer, herunder muligheden for IT-understøttelse, som ikke blot reducerer ressourceanvendelsen, men ligeledes sikrer en korrekt hjemtagelse af berettede indtægter i fremtiden.

### Metoder der hjælper jer i mål

BDO har gennem en årrække hjulpet størstedelen af landets kommuner med at sikre korrekt hjemtagelse af deres indtægter primært i form af statsrefusioner, mellemkommunal refusion, moms, regres, udligningsordningen og lignende ydelser.

Via vores dybdegående erfaringer og kompetencer på området har BDO oparbejdet viden og metoder, som anvendes i projekterne, og som inddrages, når viden og læring fra projekterne afslutningsvis skal overdrages til kommunerne med det formål, at kommunen opnår læring af de gennemførte analyser, således at merindtægten fortsat genereres for fremtiden.

Til analyserne anvendes specialudviklede dataanalyse- og IT-værktøjer.

Læring og kompetenceudvikling for de involverede ledere og medarbejdere er altid en integreret del af vores opgaveløsning.

|                      |                   |                                 |        |        |
|----------------------|-------------------|---------------------------------|--------|--------|
| ØKONOMISK<br>STYRING | FAGLIG<br>STYRING | <b>INDTÆGTS-<br/>OPTIMERING</b> | INDKØB | TILSYN |
|----------------------|-------------------|---------------------------------|--------|--------|



# Indkøb

## Udfordringer, gevinster og metoder

### Typiske udfordringer

Der bruges typisk 20-30 % af det samlede budget på indkøb, forsyningskæder og leverandørsamarbejder i offentlige virksomheder og i de enkelte forvaltninger. Der er derfor store potentialer gemt i at gennemføre indkøbsoptimeringsprojekter generelt – og på socialområdet specifikt.

Manglende kompetencer og/eller ressourcer kan være medvirkende til, at der i kommunerne ikke købes 'optimalt' ind, når der er tale om sociale ydelser. Det medfører øgede omkostninger, ukoordinerede indkøb samt indkøb af varer og tjenesteydelser, der ikke understøtter opgaveløsningen på en optimal måde.

Manglende matchning mellem behov og ydelse hos leverandører, uigennemtsigtede takststrukturer, manglende opfølgning på progression og fraværet af en forhandlingsstrategi kan alt sammen være med til at gøre det samlede indkøb på socialområdet dyrere end det behøver at være.

### Jeres gevinster

Om målet er besparelser, forbedret sammenhæng mellem borgernes behov og de indkøbte ydelser eller øget fokus på progression, så kan et indkøbsoptimeringsprojekt medvirke til at give et løft indenfor området.

Det er BDO's erfaring, at fokus på indkøb kan medvirke til udvikling af socialområdet gennem involvering af kommunens egne socialrådgivere og ikke mindst gennem en styrket dialog med leverandørlandskabet.

### Metoder der hjælper jer i mål

BDO har mangeårig erfaring med at bistå danske kommuner med gennemførelse af indkøbsprojekter. Vi har en klar proces og model for, hvordan vi kan bistå kommunerne med at identificere og realisere gevinster på socialområdet.

Vores kombination af indkøbsspecialister og erfarne socialrådgivere vil i fællesskab sætte fokus på fx jeres samlede indkøb, takststrukturerne og den samlede forhandlingsstrategi med henblik på at etablere gennemsigtighed – både fagligt og økonomisk på alle indkøb.

ØKONOMISK  
STYRING

FAGLIG  
STYRING

INDTÆGTS-  
OPTIMERING

**INDKØB**

TILSYN

# Tilsyn

## Udfordringer, gevinster og metoder

### Typiske udfordringer

Kommune har en generel pligt til at føre tilsyn med, hvordan de kommunale opgaver løses. Dette tilsyn omfatter både indholdet af tilbuddene og den måde, opgaverne løses på. Når den kommunale myndighed tilrettelægger tilsynet, er det vigtigt at være opmærksom på risikoen for, at man kommer til at føre kontrol med sin egen rådgivning.

Hertil kommer risikoen for, at man bliver "stedblind". Det vil sige, at der er forhold, som man ikke lægger mærke til eller sætter spørgsmålstegn ved, fordi man ofte kommer i en institution eller i et dagtilbud.

Folketingets Ombudsmand har således peget på, at det ved tilsyn med sociale tilbud bør undgås, at det er den samme person, der rådgiver og fører tilsynet, så det i sidste ende kan betyde, at man kommer til at føre tilsyn med sig selv.

### Jeres gevinster

Tilsynet gennemføres ud fra en anerkendende og værdsættende tilgang, hvor kontrol og læring vægtes lige højt. Tilsynet har fokus på, om borgeren modtager de ydelser, vedkommende har krav på, og om ydelsen leveres på en faglig og økonomisk forsvarlig vis.

Vi undersøger, om tilbuddet i sin daglige praksis sørger for, at borgerne modtager et tilbud, hvor der er fokus på progression og udvikling for den enkelte, sådan at borgerne modtager et tilbud, som giver øget trivsel. Vi hjælper ledere og medarbejdere til at udvikle deres praksis yderligere, idet tilsynet har fokus på det enkelte tilbuds styrke- og udviklingsområder.

Vi giver de kommunale forvaltninger et indblik i, hvordan den konkrete praksis forvaltes overfor borgerne, og vores tilsyn kan dermed også anvendes som et forvaltningsmæssigt udviklingsværktøj, fx ved at en uhensigtsmæssig praksis bliver taget i opløbet og bliver justeret.

### Metoder der hjælper jer i mål

Vi har stor og god erfaring med at udarbejde en årsanalyse af den samlede tilsynsrunde til den kommunale forvaltning. En årsanalyse indeholder både en sammenfatning af de førte tilsyn og en analyse, som fremhæver tværgående styrker og eventuelle udviklingsområder.

En årsanalyse kan derfor både anvendes som et redegørende dokument til det politiske niveau samt som et internt forvaltningsmæssigt udviklingsværktøj. Analysen vil fremvise om en given fælles indsats har båret frugt, eller om der er et område, som kunne have behov for et fælles fremtidig løft.

Ydermere skal det fremhæves, at det selvstændige tilsyn på det enkelte tilbud også kan anvendes som udviklingsværktøj, idet både ledere og medarbejdere får et blik for deres praksis og dét, som kan udvikles yderligere. Et tilsyn fra BDO fungerer som en uvildig undersøgelse af det enkelte tilbuds pædagogiske kvalitet. Vi har stor erfaring med at indkredse og dokumentere den pædagogiske praksis. Såvel vores tilsynsdialogmøder som afrapporteringen fokuserer på læring og på at afdække områder, hvor der kan være behov for kvalitetsudvikling. Vi holder en tæt kontakt til kommunen for at sikre, at konceptet for tilsyn og afrapportering er tilpasset særlige behov og ønsker.

|                      |                   |                         |        |        |
|----------------------|-------------------|-------------------------|--------|--------|
| ØKONOMISK<br>STYRING | FAGLIG<br>STYRING | INDTÆGTS-<br>OPTIMERING | INDKØB | TILSYN |
|                      |                   |                         |        |        |



## KONTAKT



### PERNILLE NIELHERDT KJERULFF

Senior Partner, BDO Advisory  
E-mail: [pnk@bdo.dk](mailto:pnk@bdo.dk)  
Mobil: 24 29 50 94



### RASMUS HØYBYE DUUS

Partner, BDO Advisory  
E-mail: [rad@bdo.dk](mailto:rad@bdo.dk)  
Mobil: 24 29 50 16



### LONE BREDAHL TIDEMAND

Senior Manager, BDO Advisory  
E-mail: [lتي@bdo.dk](mailto:lتي@bdo.dk)  
Mobil: 41 96 18 53

Copyright © BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab

*BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, en danskejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og del af det internationale BDO-netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO-netværket og for alle BDO-medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger mere end 1.700 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO-netværk har ca. 115.000 medarbejdere i mere end 166 lande.*

01/2024