

Fokusrevision af Jobafklaring og Ressourceforløb

Præsentation af resultater

Agenda

Baggrund, formål og tilgang til fokusrevisionerne

STAR har udarbejdet et notat om intentionerne og risici i ordningerne om jobafklaringsforløb og ressourceforløb. Dette har STAR omsat til fem hovedspørgsmål for fokusrevisionen:

- Får borgeren den indsats, som borgeren har krav på eller stilles i udsigt?
- Er indsatsen tværfaglig og koordineret for borgere, der har brug for det?
- Inddrages borgeren, og foretager kommunen løbende opfølgning?
- Virker den nye struktur for indhentning af sundhedsfaglige oplysninger?
- Har kommunen forretningsgange og ledelsestilsyn, der understøtter det rette fokus og fremdrift?

Spørgsmålene er konkretiseret i en række underspørgsmål og systematisk registrering af cirka 200 opstillede kontrol- og datapunkter i hver sag.

Tilgang til fokusrevisionen

- Fokusrevisionen er gennemført ved besøg i 25 udvalgte kommuner
- I hver kommune har Deloitte gennemgået 15 jobafklaringsager og 15 ressourceforløbsager.
- Tilsammen udgør disse en stikprøve på 375 jobafklaringsager og 375 ressourceforløbsager.

Stil gerne spørgsmål løbende i chatten!

- og ellers er der tid til spørgsmål til sidst.

**Får borgeren den indsats, som borgeren har krav på
eller stilles i udsigt?**

Får borgeren den indsats, som borgeren har krav på eller stilles i udsigt?

Formål og intentioner

Jobafklaring

- Sygemeldte, der ikke opfylder betingelserne for at få forlænget deres sygedagpenge, understøttes gennem et jobafklaringsforløb med en sammenhængende, helhedsorienteret og tværfaglig indsats i at vende hurtigst muligt tilbage i arbejde.
- Senest fire uger efter, at en sygemeldt overgår til jobafklaringsforløb, skal sagen forelægges rehabiliteringsteamet i kommunen.
- Rehabiliteringsteamet skal afgive indstilling om en indsats, som foruden virksomhedsrettede indsatser blandt andet kan bestå af sundhedsrettede, mentorrelaterede og sociale indsatser samt tilbud om vejledning og opkvalificering.
- Vigtigt med et konkret, jobrettet mål med den indsats, der planlægges og gennemføres.
- Vigtigt med fremdrift i sagen. Borgeren skal ikke udsættes for urimelig ventetid, og momentum i borgerens udvikling skal ikke gå tabt.

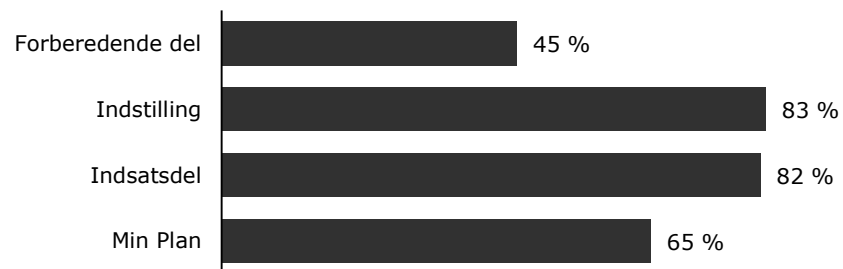
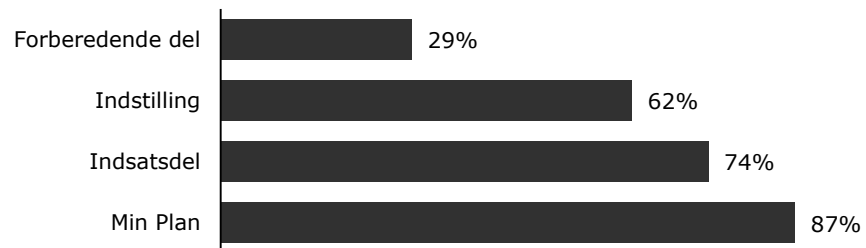
Ressourceforløb

- Borgere med betydelige og komplekse problemer støttes i at få fodfæste på arbejdsmarkedet eller i uddannelsessystemet fremfor at blive tildelt permanent, offentlig forsørgelse på førtidspension.
- Klart job- eller uddannelsesrettet mål med forløbet, som danner udgangspunkt for planlægning og gennemførelse af indsatser.
- Effektiv sagsbehandlingsproces, der løbende sikrer fremdrift i de enkelte sager. Borgerne skal ikke udsættes for urimelig ventetid, og momentum i borgerens udvikling skal ikke gå tabt.

Får borgeren den indsats, som borgeren har krav på eller stilles i udsigt?

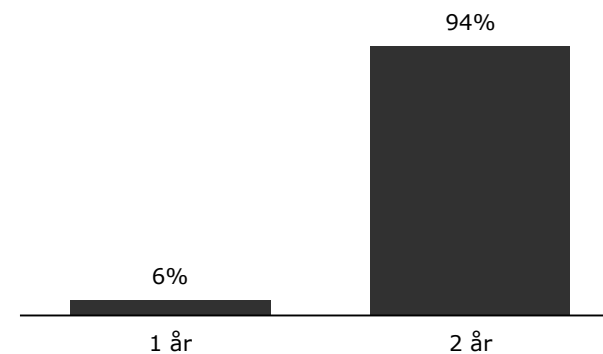
Opstilling af klare og jobrettede mål

Andelen af sager, som hverken har konkrete job- eller uddannelsesmål fordelt på dokumenttyper

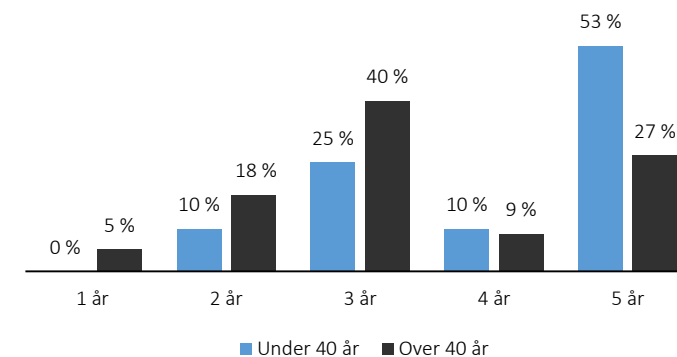


Jobafklaringsforløb

Varighed af det indstillede forløb



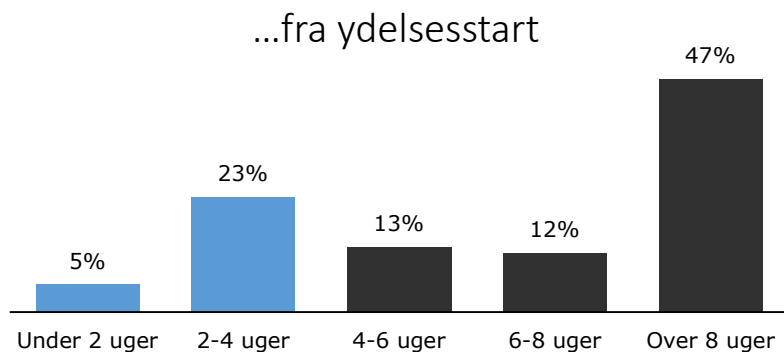
Ressourceforløb



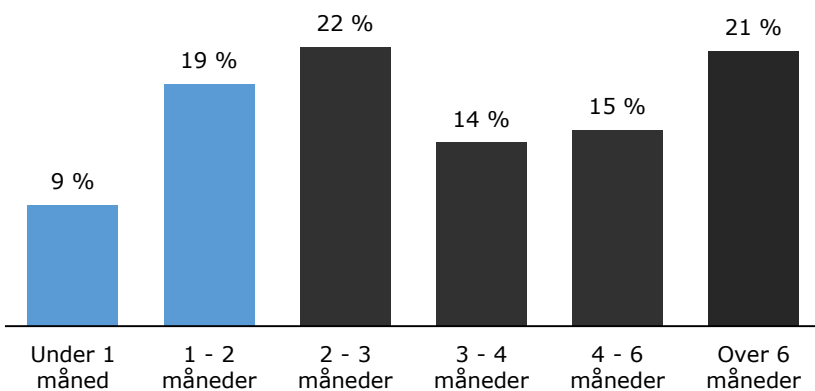
Får borgeren den indsats, som borgeren har krav på eller stilles i udsigt?

Fremdrift i sagen – fra forberedelse til rehabiliteringsmødet til udmøntning i indsatsplan

Varighed inden møde i rehabiliteringsteamet

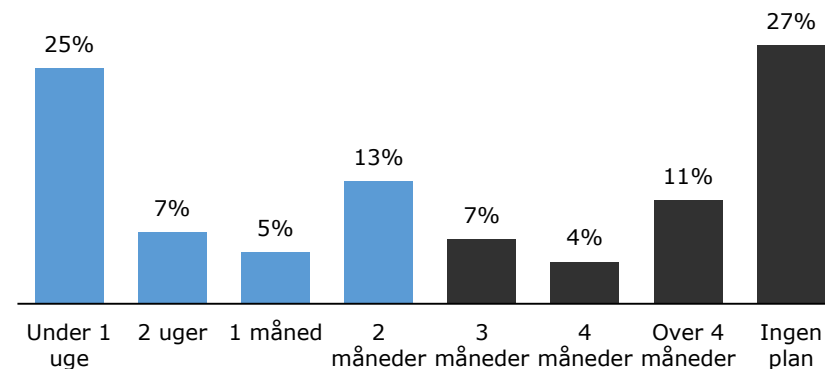


...fra påbegyndelse af den forberedende del

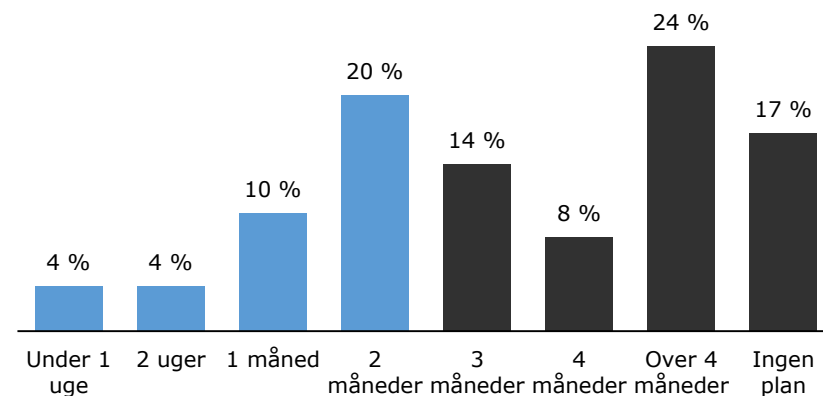


Jobafklaringsforløb

Varighed fra mødet i rehabiliteringsteamet til der foreligger en færdiggjort indsatsplan



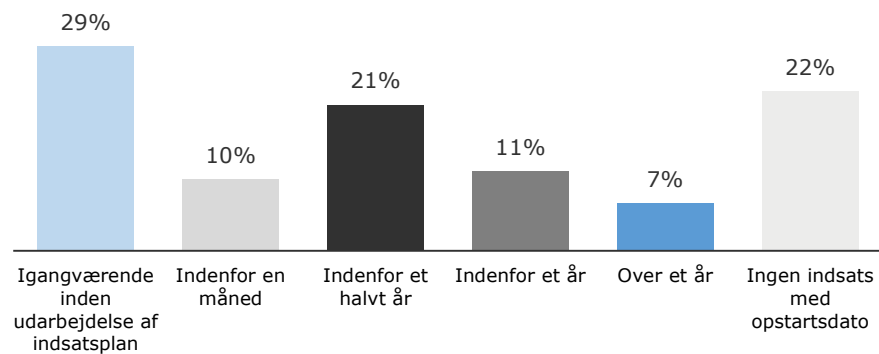
Ressourceforløb



Får borgeren den indsats, som borgeren har krav på eller stilles i udsigt?

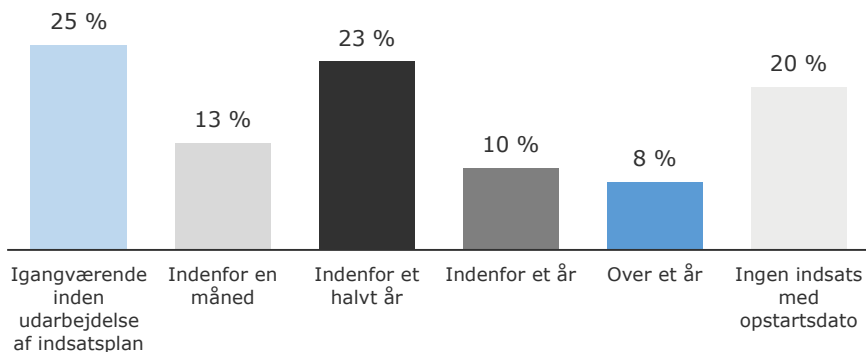
Fremdrift i sagen – fra forberedelse til rehabiliteringsmødet til udmøntning i indsatsplan

Varighed fra færdiggørelse af indsatsplanen til første iværksatte indsats

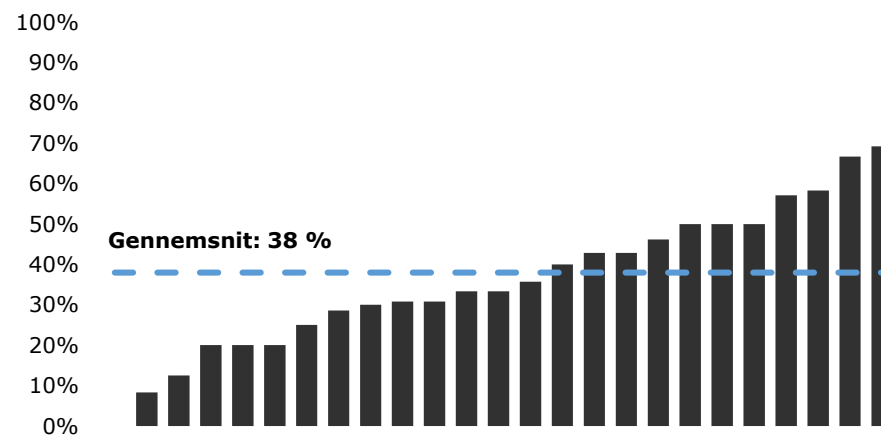
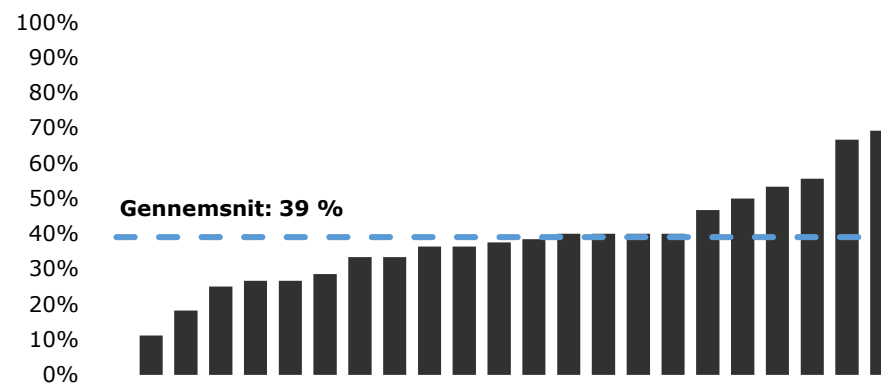


Jobafklaringsforløb

Ressourceforløb



Forløb hvor den første indsats iværksættes indenfor den første måned, efter indsatsplanen udarbejdes



Får borgeren den indsats, som borgeren har krav på eller stilles i udsigt?

Opsamling og konklusioner

Jobafklaring

Delkonklusion 1. Lange forløb uden mål spænder ben for en effektiv planlægning af indsatsen

- Mens en stor del af jobafklaringsforløbene indeholder konkrete job- eller uddannelsesrettede mål i den forberedende del, forsvinder målene i takt med sagens udvikling til indsatsdel og Min Plan.
- Størstedelen af jobafklaringsforløbene er fastsat med den maksimale varighed på to år.
- Lange forløb uden konkrete mål udgør en risiko for, at borgerne ikke får en indsats, som effektivt udvikler arbejdsevnen i retning mod at opnå beskæftigelse.

Delkonklusion 2. Ventetiden på rehabiliteringsteamet overskrider lovkravet, og borgerne venter lang tid på indsatsdel og aktivitet i forløbet

- Næsten tre ud af fire jobafklaringsforløb overholder ikke fire-ugersfristen for mødet i rehabiliteringsteamet og er dermed i strid med loven.
- Der går ofte lang tid, før indsatsplanen ligger klar, og de første indsatser faktisk iværksættes.
- Den langstrakte proces omkring forløbets opstart kan potentielt have stor betydning for effekten af indsatsen, hvis borgeren i lange perioder placeres i en venteposition og ikke får den rette indsats.

Ressourceforløb

Delkonklusion 1. Lange forløb uden mål spænder ben for en effektiv planlægning af indsatsen

- En stor del af ressourceforløbene er uden konkrete job- eller uddannelsesrettede mål for indsatsen.
- Fraværet af mål forstærkes i takt med sagens udvikling fra den forberedende del til indsatsdelen.
- Størstedelen af ressourceforløbene indstilles til mellem tre og fem år. Lange forløb uden konkrete mål udgør en risiko for, at borgerne ikke får en indsats, som effektivt udvikler den enkeltes arbejdsevne.

Delkonklusion 2. Ventetid i forløbenes forberedelse og indsatsdel udfordrer sagernes fremdrift og forløbenes effekt

- I de fleste sager går der mere end to måneder fra opstart af forberedende del til mødet i rehabiliteringsteamet. Efterfølgende går der lang tid, før indsatsplanen er udarbejdet.
- I en fjerdedel af sagerne iværksættes der indsatser, før indsatsplanen ligger klar – så aktivitet, men ikke forankret i en konkret plan for forløbet.
- Det kan have betydning for effekten af indsatsen, hvis borgeren i lange perioder placeres i en venteposition eller får iværksat indsatser uden en samlet plan.

Er indsatsen tværfaglig og koordineret for borgere, der har brug for det?

Er indsatsen tværfaglig og koordineret for borgere, der har brug for det?

Formål og intentioner

Jobafklaring

- Formålet med et jobafklaringsforløb er at udvikle den sygemeldtes arbejdsevne og medvirke til, at borgeren kommer tilbage i beskæftigelse.
- Et jobafklaringsforløb er kendetegnet ved, at den sygemeldte skal have en individuelt tilpasset og helhedsorienteret indsats, der skal bidrage til at udvikle arbejdsevnen.
- Den beskæftigelsesrettede indsats er central i jobafklaringsforløbet og kan suppleres og understøttes af sociale eller sundhedsfaglige tilbud afhængigt af borgerens behov.
- Borgeren tilknyttes en gennemgående og koordinerende sagsbehandler, der udarbejder den forberedende del, følger borgeren i hele forløbet, sikrer, at indsatsen bliver koordineret og justeret undervejs, og understøtter, at forløbet gennemføres.

Ressourceforløb

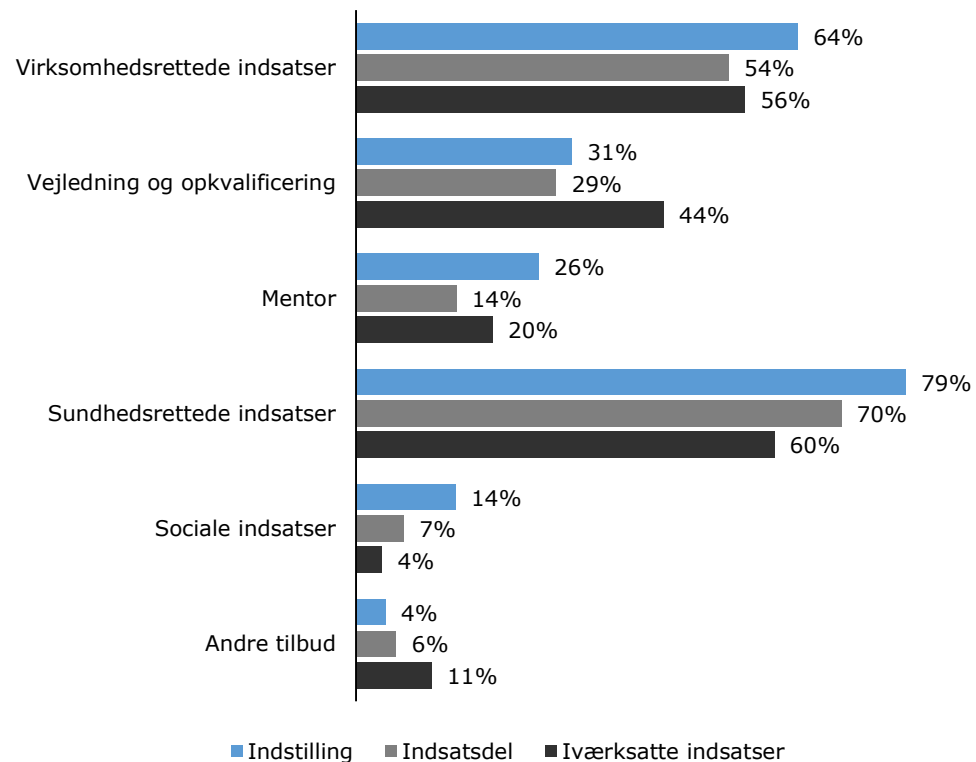
- For at understøtte at forløbet effektivt er i stand til at udvikle den enkelte borgers arbejdsevne, skal borgere i ressourceforløb modtage et sammenhængende, virksomhedsrettet og tværfagligt ressourceforløb.
- Den beskæftigelsesrettede indsats er central i ressourceforløbet og kan med fordel suppleres af sociale eller sundhedsfaglige tilbud, hvis borgeren har behov for det.
- Borgeren tilknyttes en gennemgående og koordinerende sagsbehandler.

Er indsatsen tværfaglig og koordineret for borgere, der har brug for det?

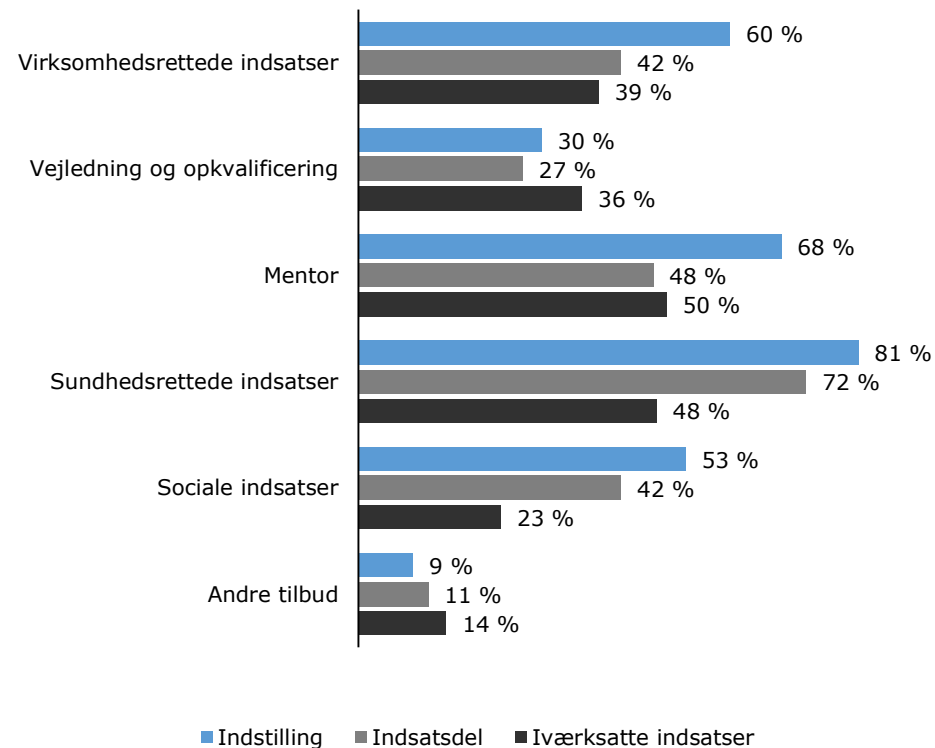
Indhold og omfang af den tværfaglige indsats

Andel forløb, hvor der fremgår indsætter af indstilling samt indsatsdel og er iværksatte indsætter

Jobafklaringsforløb



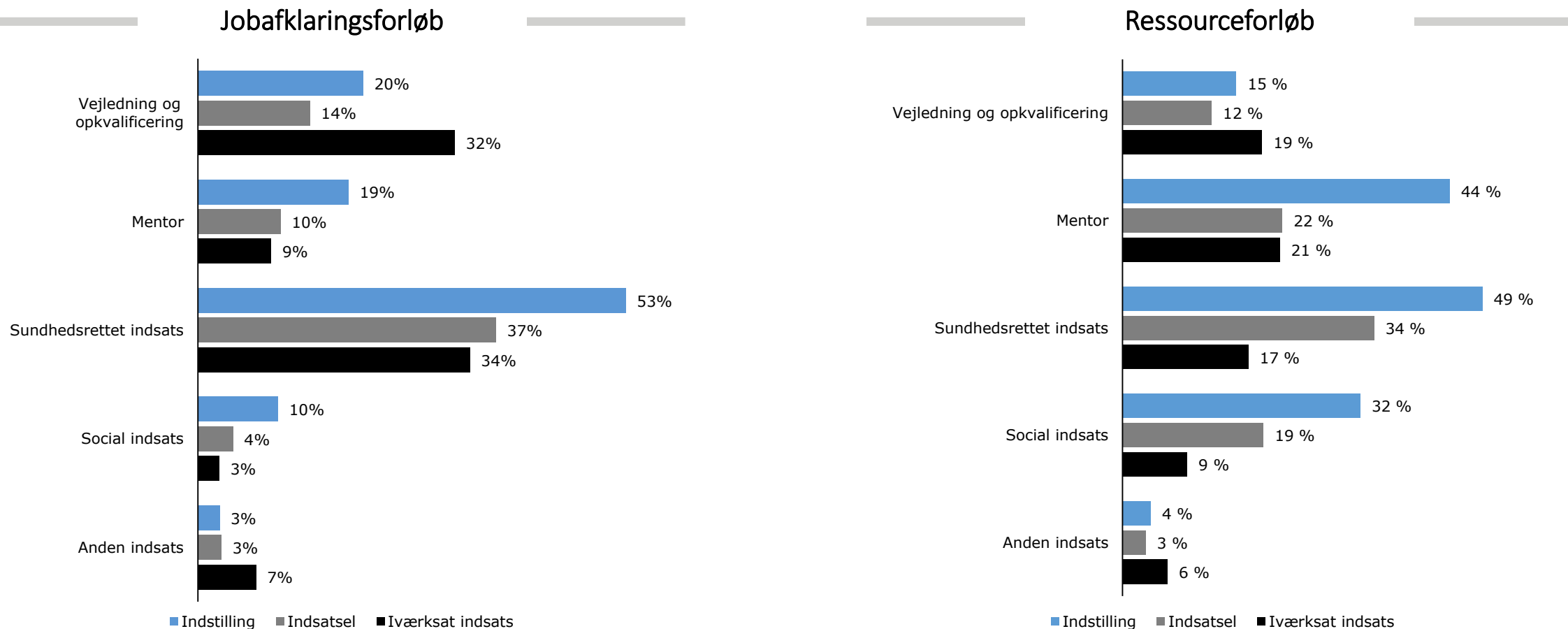
Ressourceforløb



Er indsatsen tværfaglig og koordineret for borgere, der har brug for det?

Indhold og omfang af den tværfaglige indsats

Virksomhedsrettet indsats kombineret med andre indsattstyper i indstilling og indsatsdel samt iværksatte indsatser

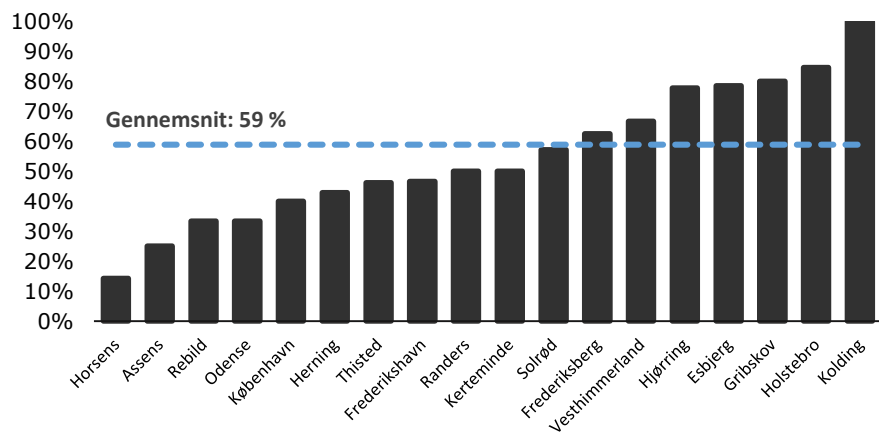


Er indsatsen tværfaglig og koordineret for borgere, der har brug for det?

Løbende koordinering af forløbet

- For at sikre sammenhæng i borgerens jobafklaringsforløb skal den gennemgående og koordinerende sagsbehandler udarbejde rehabiliteringsplanens forberedende del.
- Borgerne har i 41 procent af sagerne gennemgået et sagsbehandlerskift mellem indsatsplanen og den seneste opfølgningssamtale.

Andel sager, hvor sagsbehandler i den nyeste opfølgning er den samme som i den oprindelige indsatsplan



Jobafklaringsforløb

- Den koordinerende sagsbehandler sikrer, at indsatser koordineres på tværs af kommunen. Der bevilges dog kun indsatser på tværs af forvaltninger i 23 procent af sagerne.
- I de jobafklaringsforløb, hvor der bevilges en indsats på tværs af forvaltninger, er det kun i 18 procent af Min Plan dokumenteret, at der er sket en koordinering.

Ressourceforløb

- Den koordinerende sagsbehandler sikrer, at bevilgede indsatser bliver koordineret på tværs af kommunen. Det fremgår dog alene i 22 procent af seneste Min Plan, at der optræder en bevilling af indsatser på tværs af forvaltninger.
- I de ressourceforløb, hvor der bevilges en indsats på tværs af forvaltninger, fremgår det i 54 procent af de gennemgåede sager, at indsatsen koordineres på tværs af forvaltninger inden bevillingen.

Er indsatsen tværfaglig og koordineret for borgere, der har brug for det?

Opsamling og konklusioner

Jobafklaring

Delkonklusion 3. Jobafklaringsforløbene er overvejende tværfaglige, men bærer præg af et betydeligt indsatstab fra rehabiliteringsteamets indstilling til de iværksatte indsatser

- Langt de fleste borgere i et jobafklaringsforløb er omfattet af minimum én indsats og størstedelen af forløbene er tværfaglige.
- De virksomhedsrettede indsatser, som er centrale for at bringe borgerne tættere på arbejdsmarkedet, igangsættes i de fleste sager, men ofte sent i forløbet.
- Generelt indstilles der i langt større omfang til en tværfaglig indsats, end det fremgår af indsatsplanen og senere iværksættes i praksis. Der kan dermed iagttages et indsatstab, som kan være problematisk, da borgerne ikke modtager de indsatser, som rehabiliteringsteamet vurderer, er nødvendige, for at borgeren kan vende tilbage til arbejdsmarkedet.
- 12 procent af borgerne er ikke omfattet af en indsats på tidspunktet for sagsgennemgangen; ud af disse forløb uden indsats er 63 procent af sagerne dog opstartet i 2019 og er dermed forholdsvis nye forløb, hvor det fortsat er muligt at iværksætte indsatser.

Delkonklusion 4. Koordineringen af indsatser udfordres af usikkerhed om den gennemgående og koordinerende sagsbehandler

- Borgerne i jobafklaringsforløb oplever ofte et eller flere sagsbehandlerskift mellem den forberedende del og den praktiske iværksættelse af indsatserne.
- Sagsbehandlerskift kan have betydning for koordineringen af borgerens indsats, herunder den løbende opfølgning og justering af forløbet, som skal sikre, at indsatsen tilpasses borgerens behov.

Ressourceforløb

Delkonklusion 3. Ressourceforløbene er overvejende tværfaglige, men bærer præg af et betydeligt indsatstab fra rehabiliteringsteamets indstilling til de iværksatte indsatser

- Langt de fleste borgere i et ressourceforløb er omfattet af minimum én indsats, og størstedelen af forløbene er tværfaglige.
- De virksomhedsrettede indsatser, som er centrale for at bringe borgerne tættere på arbejdsmarkedet, igangsættes i mindre omfang, end rehabiliteringsteamet indstiller til.
- Når de virksomhedsrettede indsatser iværksættes, sker dette ofte sent i forløbet, og de kombineres i mindre omfang med andre indsatstyper i forhold til indstillingen.
- Generelt indstilles der i langt større omfang til en tværfaglig indsats, end det fremgår af indsatsplanen og senere iværksættes i praksis. Et indsatstab, som kan være problematisk, da borgerne i så fald ikke modtager de indsatser, som rehabiliteringsteamet vurderer er nødvendige for at udvikle den enkelte borgers arbejdsevne.

Delkonklusion 4. Koordineringen af indsatser udfordres af usikkerhed om den koordinerende sagsbehandler

- I en stor del af sagerne fremgår det ikke tydeligt, hvem der er borgerens koordinerende sagsbehandler, og i de af sagerne, hvor det står angivet, sker der ofte et eller flere sagsbehandlerskift mellem den forberedende del og den praktiske iværksættelse af indsatserne.
- Usikkerhed om den koordinerende sagsbehandler kan have betydning for koordineringen af borgerens indsats, herunder den løbende opfølgning og justering af forløbet, som er til for at sikre, at indsatsen tilpasses borgerens behov.

Inddrages borgeren, og foretager kommunen løbende opfølgning?

Inddrages borgeren, og foretager kommunen løbende opfølgning?

Formål og intentioner

Jobafklaring

- Borgeren skal inddrages i hele forløbet – både før, under og efter mødet i rehabiliteringsteamet – og borgerens syn på sin egen sag skal fremgå tydeligt i sagen. Borgerinddragelsen medvirker til at sikre borgerens retssikkerhed og hjælpe borgeren til at tage ejerskab over indsatsen.
- Den koordinerende sagsbehandler skal følge op på borgerens indsats mindst seks gange om året. De lovpligtige opfølgningssamtaler med borgeren anvendes blandt andet til at følge op på borgerens deltagelse i indsatser, justere mål, tilpasse indsatsplanen og vurdere behovet for mentorstøtte.
- Et jobafklaringsforløb er som udgangspunkt så kort som muligt og ophører, så snart den sygemeldte borger ikke længere er uarbejdsdygtig. Sagsbehandleren er derfor forpligtet til ved hver opfølgning at vurdere, om borgeren fortsat er uarbejdsdygtig på grund af egen sygdom.

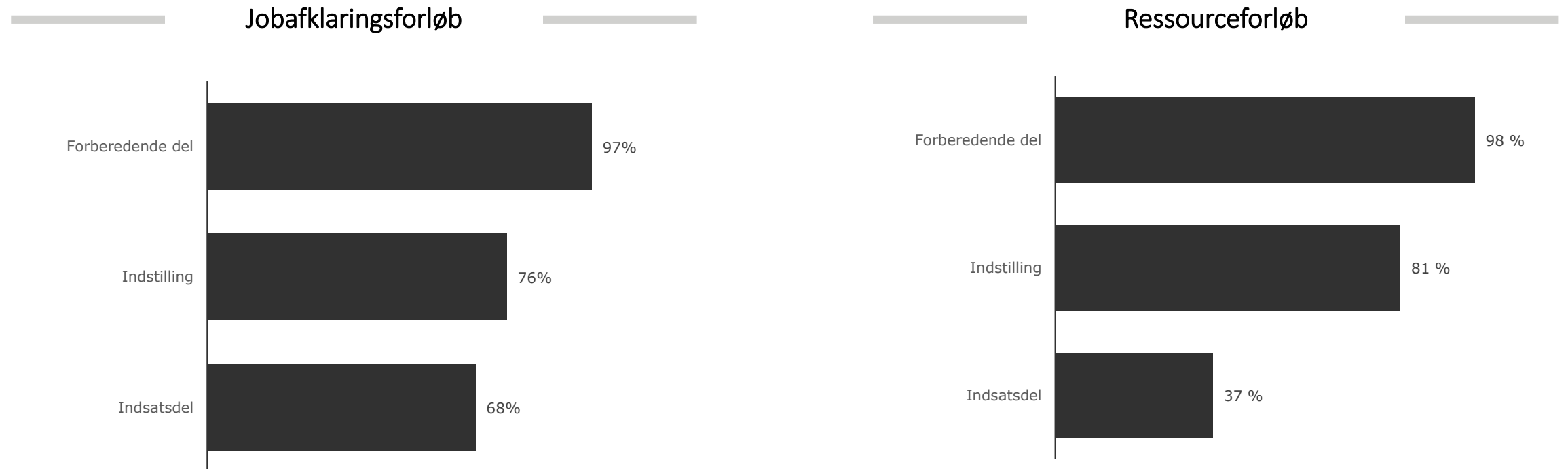
Ressourceforløb

- Borgeren skal løbende inddrages i egen sag både før, under og efter mødet i rehabiliteringsteamet, og borgernes syn på egen sag skal fremgå tydeligt. Dette er vigtigt for borgerens ejerskab over forløbet, og inddragelse af borgeren skal samtidig understøtte, at indsatsen tilpasses borgerens situation og ønsker.
- Den koordinerende sagsbehandler skal følge op på møder med borgeren mindst seks gange om året . De løbende opfølgningssamtaler med borgeren anvendes til at følge op på borgerens deltagelse i indsatser, justere mål, tilpasse indsatsplanen og løbende vurdere behovet for mentorstøtte.

Inddrages borgeren, og foretager kommunen løbende opfølgning?

Borgerens perspektiv

Andel sager, hvor borgerens perspektiv fremgår af den forberedende del, indstillingen eller indsatsdelen

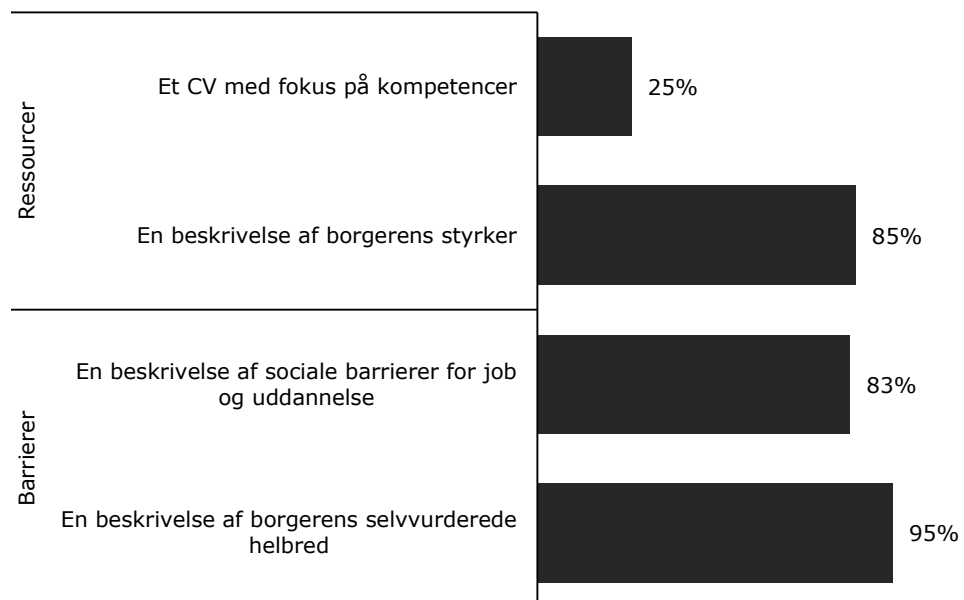


Inddrages borgeren, og foretager kommunen løbende opfølgning?

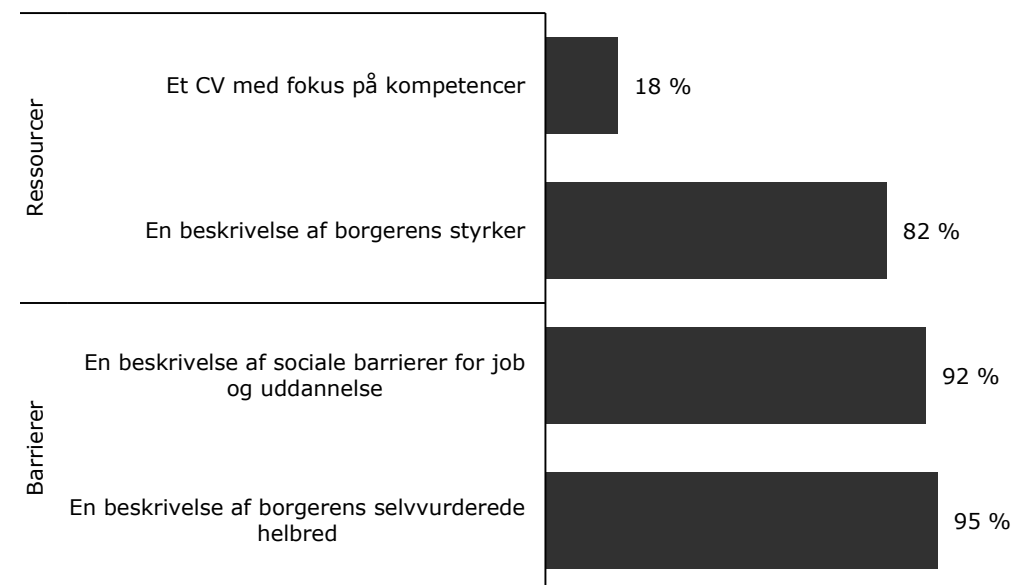
Beskrivelse af borgerens styrker og kompetencer

Andel af sager, hvor den forberedende del indeholder en beskrivelse af styrker og barrierer

Jobafklaringsforløb



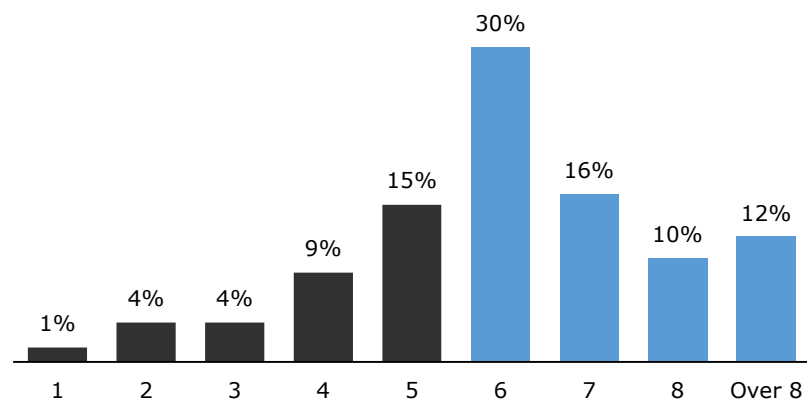
Ressourceforløb



Inddrages borgeren, og foretager kommunen løbende opfølgning?

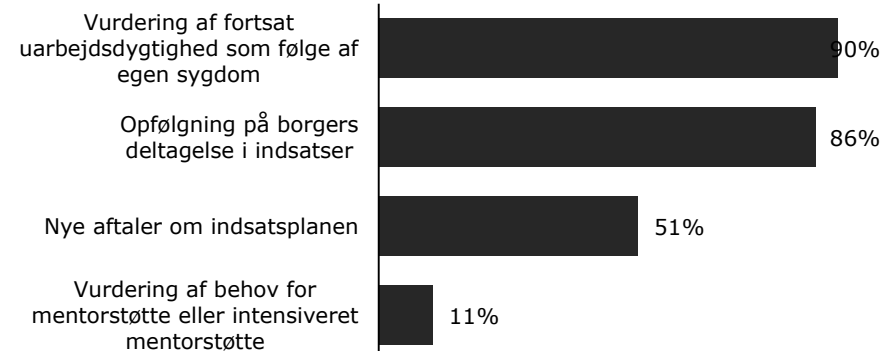
Opfølgning med borgerne

Antallet af opfølgningssamtaler afholdt med borgeren indenfor de seneste 12 måneder

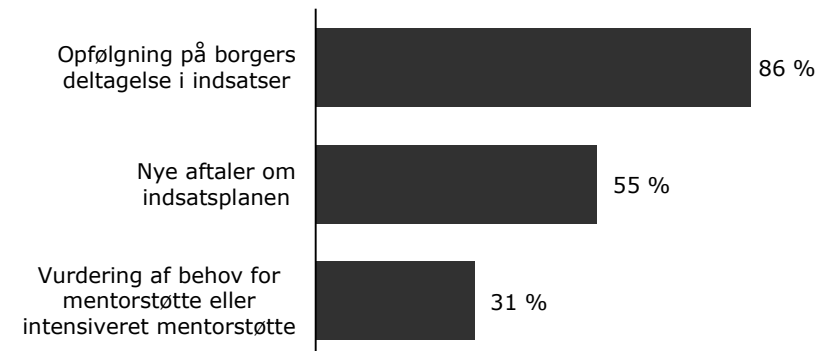
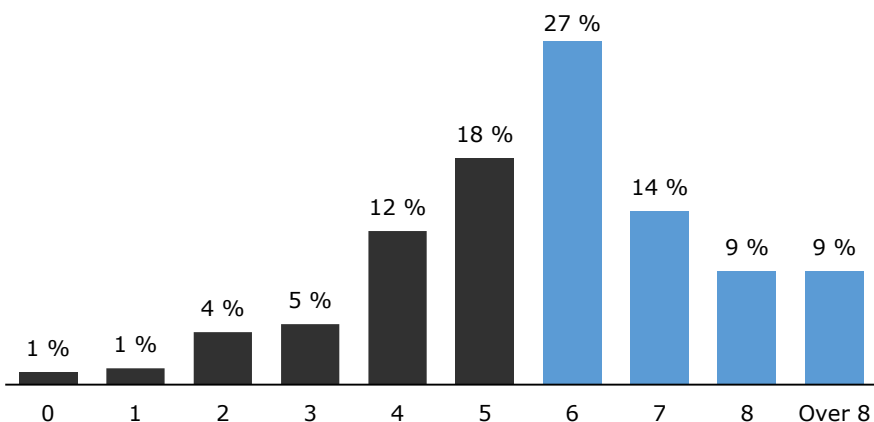


Jobafklaringsforløb

Indhold i opfølgningssamtalerne



Ressourceforløb



Inddrages borgeren, og foretager kommunen løbende opfølgning?

Opsamling og konklusioner

Jobafklaring

Delkonklusion 5. Borgerens perspektiv fremgår særlig tydeligt i den forberedende del, men forsvinder i sagens senere dele

- Borgerens perspektiv er i den forberedende del tydeligt beskrevet i næsten alle sager, hvor både borgerens styrker og barrierer er relativt velbeskrevne. Det samme gælder i størstedelen af indstillingerne, mens borgerens stemme forsvinder i en stor andel af indsatsplanerne.
- Borgerens meninger om og erfaringer med indsatserne er i et stort antal sager ikke dokumenteret, hvilket skaber udfordringer ved sagsbehandlerskift og kan udfordre borgerens motivation, hvis der i forløbet ikke aktivt tages højde for dennes ønsker til indsatsen.

Delkonklusion 6. I en tredjedel af jobafklaringsforløbene lever kontaktfølgningen ikke op til lovkravene, og der tages sjældent individuelt stilling til borgerens behov

- I langt de fleste sager sker der en løbende opfølgning med borgerens indsats, men det er langt fra alle forløb, som lever op til det lovpligtige krav om minimum seks samtaler om året.
- Sagsbehandlerne tager i få sager individuelt stilling til borgerens behov for opfølgning eller tidspunktet for næste samtale.
- Det fremgår i begrænset omfang af sagerne, at der foretages en individuel vurdering af uarbejdsdygtighed, da der i stedet typisk anvendes en standardformulering.
- Kontaktfølgningen er typisk bundet op på ønsket om at opfylde minimumskravene og i mindre grad indrettet efter borgernes individuelle behov.

Ressourceforløb

Delkonklusion 5. Borgerens perspektiv fremgår tydeligt især i den forberedende del, men forsvinder ofte i sagens senere dele

- Borgerens perspektiv er i den forberedende del tydeligt beskrevet i næsten alle sager, hvor både borgerens styrker og barrierer er relativt velbeskrevne. Det samme gælder i størstedelen af indstillingerne, mens borgerens perspektiv fremgår mindre tydeligt i en stor andel af indsatsplanerne.
- Borgerens meninger om og erfaringer med indsatserne er i et stort antal sager ikke dokumenteret, hvilket skaber udfordringer ved sagsbehandlerskift og kan udfordre borgerens motivation, hvis der i forløbet ikke aktivt tages højde for borgerens ønsker til indsatsen.

Delkonklusion 6. I lidt under halvdelen af ressourceforløbene lever kontaktfølgningen ikke op til lovkravene, og der tages sjældent individuelt stilling til borgerens behov

- I langt de fleste sager sker der en løbende opfølgning med borgerens indsats, men det er langt fra alle forløb, som lever op til det lovpligtige krav om minimum seks samtaler om året.
- Sagsbehandlerne tager kun i få sager individuelt stilling til borgerens behov for opfølgning eller tidspunktet for næste samtale.
- Kontaktfølgningen er typisk bundet op på ønsket om at opfylde minimumskravene og i mindre grad indrettet efter borgernes individuelle behov.

Virker den nye struktur for indhentning af sundhedsfaglige oplysninger?

Virker den nye struktur for indhentning af sundhedsfaglige oplysninger?

Formål og intentioner

Jobafklaring

- Kommunen skal sammen med borgeren udarbejde rehabiliteringsplanens forberedende del med udgangspunkt i de oplysninger, der allerede foreligger, og borgerens egen vurdering af den samlede situation.
- Derudover kan sagsbehandlerne indhente oplysninger fra borgerens praktiserende læge og klinisk funktion.
- Det er ikke tilladt for kommunerne at anvende kommunale lægekonsulenter til undersøgelser eller vurderinger af borgeren eller søge sundhedsfaglig rådgivning fra andre sundhedsorganer end den praktiserende læge og klinisk funktion fra det øjeblik, hvor borgeren er overgået til jobafklaringsforløb.

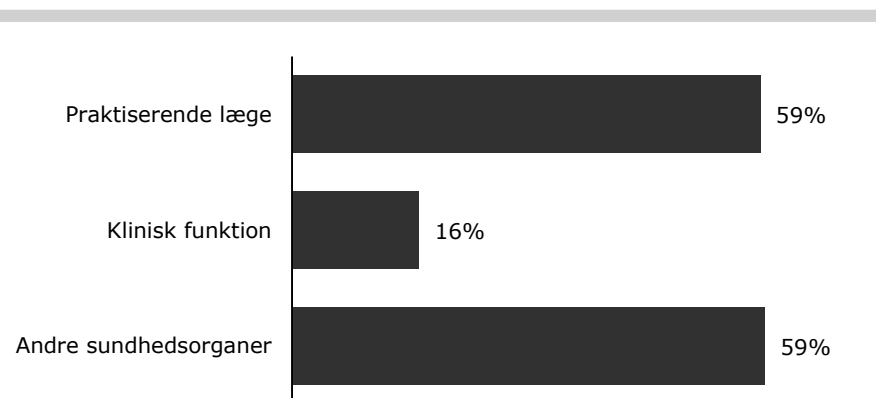
Ressourceforløb

- For at sikre en mere hensigtsmæssig kommunal brug af sundhedsfaglige ressourcer har kommuner og regioner etableret et samarbejde, hvor et centralt omdrejningspunkt er en sundhedskoordinatorfunktion, som repræsenterer regionen i rehabiliteringsteamet. Med denne funktion sikres kommunerne en koordineret adgang til rådgivning og vurdering i det regionale sundhedsvæsen.
- Kommunen kan fortsat rekvirere lægeattester fra den praktiserende læge. Herudover kan kommunen rekvirere speciallægeattester via sundhedskoordinatoren og klinisk funktion. Kommunerne kan derimod ikke anvende en kommunal lægekonsulent til at udforme lægeattester.

Virker den nye struktur for indhentning af sundhedsfaglige oplysninger?

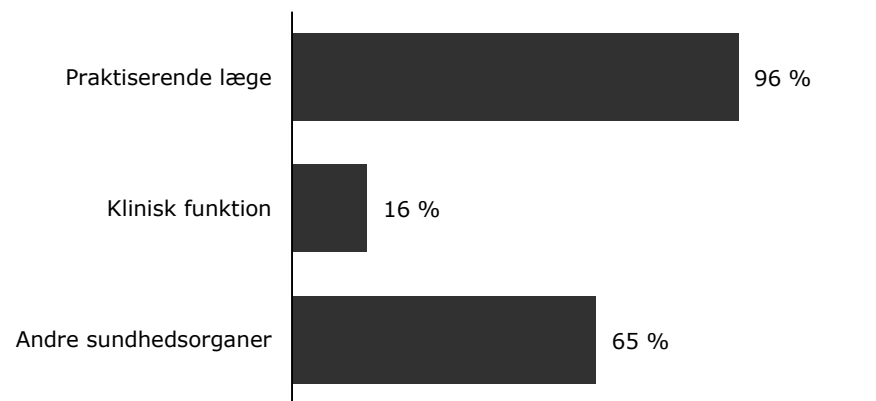
Omfanget af indhentelse af sundhedsfaglige oplysninger

Sager hvor der er indhentet lægelig dokumentation som led i rehabiliteringsplanens forberedende del

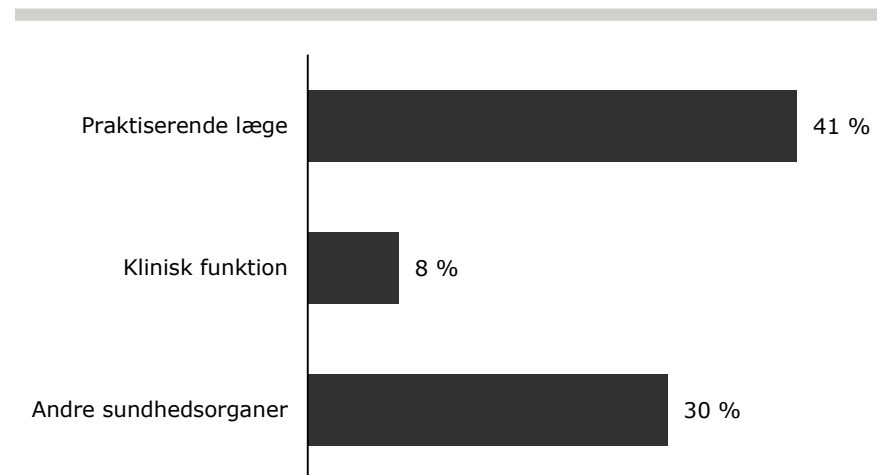
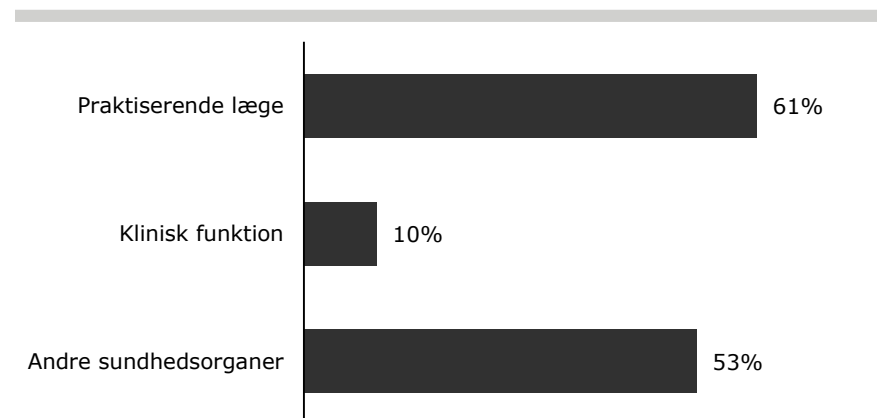


Jobafklaringsforløb

Ressourceforløb



Sager hvor der er indhentet sundhedsfaglig rådgivning eller helbredsmæssige oplysninger efter behandling i rehabiliteringsteamet



Virker den nye struktur for indhentning af sundhedsfaglige oplysninger?

Opsamling og konklusioner

Jobafklaring

Delkonklusion 7. Der indhentes fortsat i stort omfang sundhedsoplysninger fra andre sundhedsorganer udenom sundhedskoordinatorerne – både før og efter mødet i rehabiliteringsteamet

- Forud for mødet i rehabiliteringsteamet indhentes der i stort set alle sager sundhedsfaglige oplysninger fra borgerens praktiserende læge, mens en mindre del af sagerne benytter rådgivning fra klinisk funktion.
- Derudover trækkes der i over halvdelen af sagerne på oplysninger fra andre sundhedsorganer, som i en tredjedel af sagerne også involveres efter mødet i rehabiliteringsteamet.
- Udover at være omkostningsfuldt for den enkelte kommune og udsætte det regionale sundhedsvæsen for en betydelig belastning, er dette ikke i overensstemmelse med lovgivningen, som foreskriver, at der alene må indhentes rådgivning fra borgerens praktiserende læge og klinisk funktion.

Ressourceforløb

Delkonklusion 7. Der indhentes fortsat i stort omfang sundhedsoplysninger fra andre sundhedsorganer udenom sundhedskoordinatorerne – både før og efter mødet i rehabiliteringsteamet

- Forud for mødet i rehabiliteringsteamet indhentes der i stort set alle sager sundhedsfaglige oplysninger fra borgerens praktiserende læge, mens en mindre del af sagerne benytter rådgivning fra klinisk funktion.
- Derudover trækkes der i over halvdelen af sagerne på oplysninger fra andre sundhedsorganer, som i en tredjedel af sagerne også involveres efter mødet i rehabiliteringsteamet.
- Udover at være omkostningsfuldt for den enkelte kommune, udgør denne procedure en belastning for det regionale sundhedsvæsen, som sundhedskordinatorfunktionen ikke har formået at opveje.

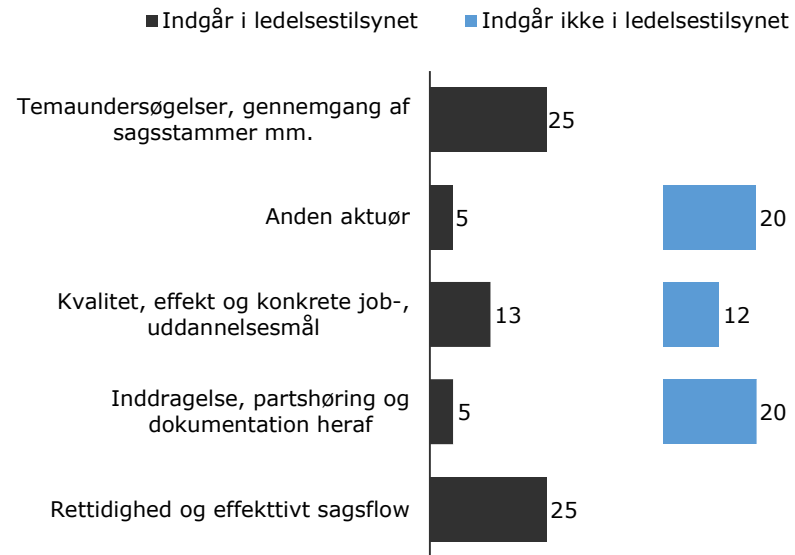
Har kommunen forretningsgange og ledelsestilsyn, der understøtter det rette fokus og fremdrift?

Kontrolmiljø og risikobaseret ledelsestilsyn - Sammenfatning

- Kommunerne overholder - helt overordnet - det lovgrundlag, som er gældende.
- Lovgrundlaget indeholder ikke konkrete krav til, hvad et kontrolmiljø eller ledelsestilsyn skal indeholde.
- Betyder store forskelle i kommunernes tilgange til risikostyring, kontrolmiljø og ledelsestilsyn.
- Kun i 3 ud af 25 er der en systematisk risikotilgang dokumenteret.
- Alle kommuner kan forbedre dokumentationen af fravalg, skalering og løbende justering af indsatsen på risikoområder.
- En sammenholdelse af kommunernes kontrolmiljø og ledelsestilsyn med et anerkendt rammeværk (COSO) – viser, at kommunerne i varierende grad har en række af elementerne med, men ikke systematikken. Det er især risikovurderingen, som håndteres vidt forskelligt.
- Varierende it-understøttelse i anvendelsen af ledelsestilsyn
- Generelt ikke forretningsgange der sikrer, at de iværksatte tiltag udgør den mest effektive løsning på lang sigt

Kontrolmiljø og risikobaseret ledelsestilsyn - eksempel

Inddragelse af risikoområder i ledelsestilsynet



Optimering af ledelsestilsyn

Som det fremgår ovenfor er der stor forskel på, hvilke elementer kommunerne har vurderet skal indgå i ledelsestilsynet. Dette giver anledning til følgende observationer:

- I ledelsestilsynet er ikke dokumenteret, hvorfor fx 20 kommuner ikke har medtaget "Anden aktør" i ledelsestilsynet eller hvad årsagen hertil har været.
- Det forhold at "Anden aktør" ikke er medtaget skyldes det, at det ikke har nogen betydning for refusionen?
- Betyder det at "Anden aktør" er et lavrisikoområde?

Et overordnet risikobillede skaber overblik over alle prioriterede risici i kommunen, og kan sikre, at kommunens ressourcer på området anvendes der hvor risikoen er størst. Ligesom et konstant fokus på at intelligente, systematiske, digitale kontroller erstatter manuelle kan frigive ressourcer til at styrke kvaliteten i kontrolarbejdet.

Anbefalinger

Deloitte anbefaler, at STAR udarbejder en bekendtgørelse om risikovurdering, kontrolmiljø og ledelsestilsyn med tilhørende vejledning for udgifter, der afholdes af kommunerne med statsrefusion.

Det anbefales endvidere, at et risikobaserede ledelsestilsyn på områder med statsrefusion ikke står alene, men indarbejdes i kommunens helt overordnede risikostyring.

Inspiration

Efter udførelsen af fokusrevisionen har Økonomistyrelsen i maj 2020 udgivet en vejledning der opsummerer gældende regler om intern finansiel kontrol, som kan anvendes som udgangspunkt for implementering af et risikobaseret ledelsestilsyn i kommunerne. Kommunerne er omfattet heraf som følge af statsrefusionen.

Væsenligste pointer:

Forsvarlig forvaltning af offentlige midler forudsætter gode og effektive interne kontroller

- Det kræver et kontinuert ledelsesmæssigt fokus på, om der er iværksat tilstrækkelige kontroller eller andre foranstaltninger til at imødegå de risici, der knytter sig til ressourcernes anvendelse, herunder om de iværksatte kontroller er tilstrækkelig effektive.
- Vejledningen kan anvendes til at tilrettelægge arbejdet med interne kontroller med udgangspunkt i bevidsthed i de forskellige roller og ansvar for den interne kontrol, som ligger internt i kommunen (organisering) og eksternt i forhold til revisionen. Vejledningen tager udgangspunkt i opbygning af interne forsvarslinjer mod fejl og misbrug.

Understøttende litteratur

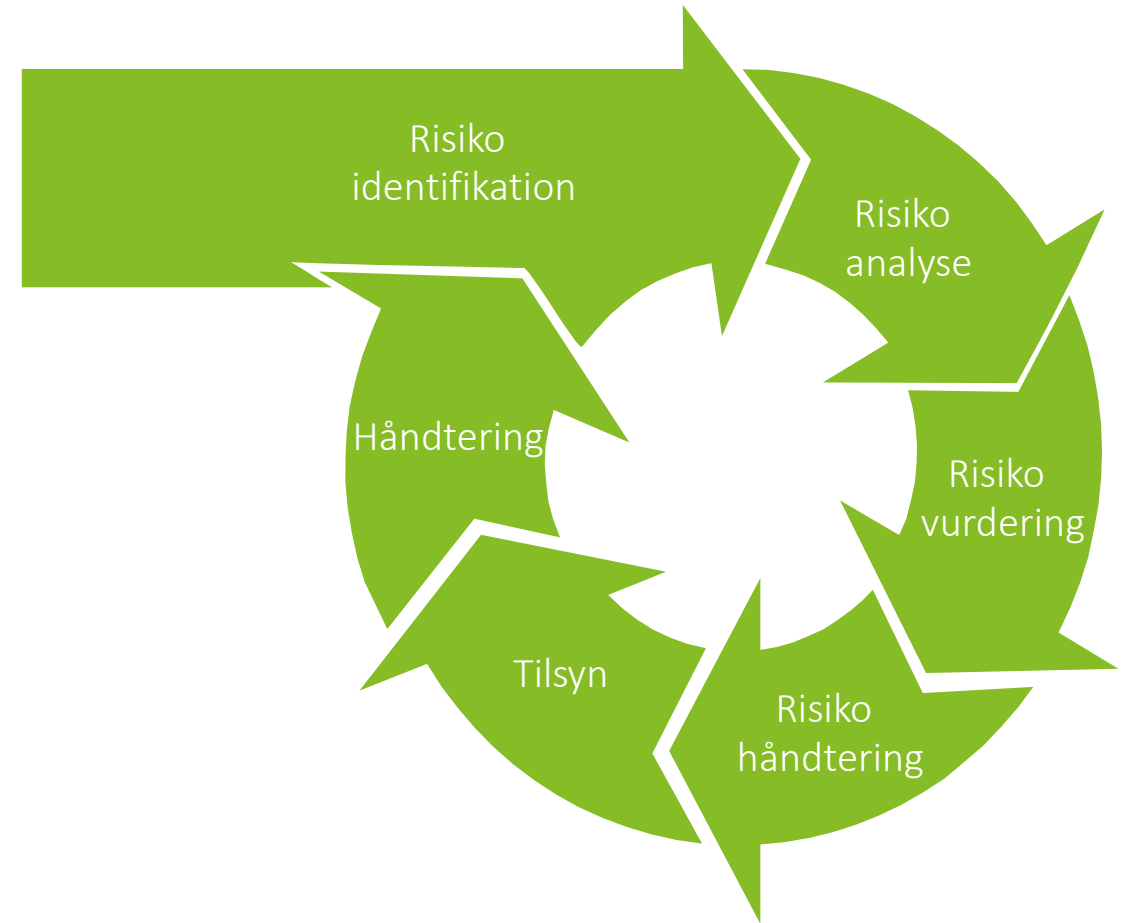
Økonomistyrelsens vejledning om intern finansiel kontrol - maj 2020

<https://oes.dk/media/37196/vejledning-om-finansiel-intern-kontrol.pdf>

<https://oes.dk/media/37192/appendiks.docx>

To-do-Implementering - risikobaseret ledelsestilsyn

- Risikoidentifikation
 - Kortlæg væsentlige processer
 - Kortlæg risici
 - Kortlæg nuværende interne kontroller
- Risikoanalyse
 - Vurder sandsynlighed, konsekvens og prioritering
- Risikovurdering
 - Vurder væsentlighed (foretag til/fravalg)
 - Dokumentér foretagne valg
- Risikohåndtering
 - Illustrér eller beskriv risikoafdækningen
- Tilsyn
 - Foretag en efterprøvning af eksisterende indsatser
 - Håndtér problemstillinger
- Håndtering
 - Rapportér til ledelsen
 - Korrigér risikoidentifikationen
 - Start forfra



Spørgsmål?

Kontakt:



Andreas Nikolajsen
Partner
Deloitte Consulting
☎ 30 93 40 68
anikolajsen@deloitte.dk



Lynge Skovgaard
Partner
Statsautoriseret revisor
☎ 30 93 48 28
lskovgaard@deloitte.dk



Denne publikation indeholder udelukkende generelle oplysninger. Indholdet er ikke udtryk for professionel rådgivning, og ingen af Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), dets netværk af medlemsfirmaer eller disses tilknyttede virksomheder (samlet betegnet "Deloitte organisationen") kan holdes ansvarlig herfor. Inden du træffer beslutninger på baggrund af indholdet, bør du kontakte en professionel rådgiver.

Der afgives ingen erklæringer, garantier eller tilsagn (hverken direkte eller indirekte) vedrørende nøjagtigheden eller fuldstændigheden af oplysningerne i denne publikation, og ingen af DTTL, dets medlemsfirmaer, tilknyttede virksomheder, medarbejdere eller repræsentanter er ansvarlige for tab eller krav af nogen art, som direkte eller indirekte følge af, at personer støtter ret på denne publikation. DTTL og ethvert af dets medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder er selvstændige og uafhængige juridiske enheder.

Deloitte er en førende global leverandør af revision og erklæringsopgaver, konsulentytelser, finansiell rådgivning, risikostyring, skatterådgivning og dertil knyttede ydelser. Vores netværk af medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder findes i over 150 lande og territorier (samlet betegnet "Deloitte organisationen") og servicerer fire ud af fem virksomheder fra listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®. Læs mere på www.deloitte.com om, hvordan Deloittes omkring 312.000 medarbejdere gør en forskel.

Deloitte er en betegnelse for et eller flere af Deloitte Touche Tohmatsu Limiteds ("DTTL") medlemsfirmaer, dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder (der samlet betegnes "Deloitte organisationen"). DTTL (der også omtales som "Deloitte Global") og alle dets medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder udgør selvstændige og uafhængige juridiske enheder, som ikke kan forpligte hinanden over for tredjemand. DTTL og de enkelte DTTL medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder er kun ansvarlige for egne handlinger og/eller udeladelser. DTTL leverer ikke ydelser til kunder. Vi henviser til www.deloitte.com/about for nærmere oplysninger.