

## BUF Økonomisk genopretning

### Sammenfatning - status pr. december 2008

Nærværende udgør Deloitte's vurdering af status på den økonomiske genopretning af BUF pr. december 2008.

Deloitte's vurdering bygger på en gennemgang og vurdering af efterfølgende 7 overordnede temaer vedrørende økonomistyring, hvor til der har været opstillet en række konkrete målepunkter. Deloitte har desuden frem mod denne rapportering gennemført et servicetjek af økonomistyringen på fritidshjem- og klubområdet.

I tillæg til nærværende sammenfatning er vedlagt følgende bilag:

1. Oversigt over målepunkter og leverancekrav for perioden med Deloitte's vurdering af hvert enkelt målepunkt, baseret på vor gennemgang af området, med tilhørende farvesætning af målene. (bilag 1)
2. Samlet rapportering fra BUF vedrørende perioden. (bilag 2)
3. Bilag fra BUF til ovennævnte rapportering indeholdende målepunkterne. (bilag 3)
4. konklusioner fra rapporten vedrørende gennemført servicetjek på fritidshjems- og klubområdet, undersøgelse af den decentrale økonomistyring, udført af Deloitte november 2008. (bilag 4)

Nærværende sammenfatning indeholder centrale konklusioner / bemærkninger i forhold til Deloitte's samlede vurdering og i forhold til de enkelte indsatsområder. En yderligere gennemgang og vurdering af alle målepunkter knyttet til de enkelte indsatsområder fremgår af bilag 1.

Det er Deloitte's vurdering, at der frem imod næste rapportering skal arbejdes med at formulere nye / reviderede mål for BUF.

## Overordnet vurdering:

Det er Deloittes vurdering, at fremdriften vedrørende økonomistyringen i BUF i forhold til den i september 2008 fremlagte rapportering overvejende er tilfredsstillende. Nedenstående tabel viser Deloittes vurdering af de enkelte indsatsområder.

Tema/indsats	Deloittes samlede vurdering
Statusposter – proces for opfølgning	●
Statusposter – resultat af afstemninger	●
Betaling til og fra andre kommuner	●
Gældsproblematik på skoler og andre institutioner	●
Puljestyring	●
Tildeling af refusioner	●
Budgetlægning	●

På alle områder har der siden forrige rapportering været en positiv udvikling. På enkelte af områderne har udviklingen dog ikke været tilfredsstillende i forhold til de opstillede målepunkter (jf vedlagte bilag 1), og fremdriften på disse områder er følgende blevet vurderet som mindre tilfredsstillende.

## Gennemgang af de enkelte indsatsområder

I det følgende gennemgås centrale konklusioner / bemærkninger vedrørende de enkelte indsatsområder.

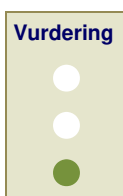
### Statusposter

For at give et mere nuanceret billede af den aktuelle status har vi valgt at opdele vurderingen af statusposter i *proces og tiltag for opfølgning* og *resultat af afstemningen*.

### Statusposter – proces og tiltag for opfølgning.

Ledelseskontroller er udført pr. 30/9, ligesom totalkontrol af alle statuskonti er gennemført pr. 31/10 (KPMG-projektet). Totalkontrollen pr. 31/10 var tænkt som en generalprøve på afstemningen ultimo regnskabsåret, og havde til formål at sikre, at forhold der henstår på statuskonti udredes inden 31/12 2008.

På baggrund af totalkontrollen foreligger der nu et overblik over, i hvilke enheder der fortsat er udfordringer med hensyn til at få afstemningsopgaven på plads.



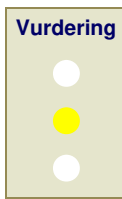
Forvaltningen har på baggrund af resultatet pr. 31/10 iværksat en opfølgning vedrørende de manglende afstemninger. Forvaltningen har kontaktet de enheder, hvor der foreligger afstemningsmangler, med henblik på at yde dem assistance til at bringe afstemningerne i orden, således at alle konti kan blive afstemt korrekt.

Til støtte for dette initiativ har direktionen endvidere udsendt brev til alle enheder, hvor vigtigheden af opgaven er indskærpet.

Resultatet af opfølgningen forelå ikke ved afgivelsen af nærværende status.

Det er Deloittes vurdering, at BUF's tilgang til opgaven er konkret og handlingsorienteret, og indeholder de fornødne initiativer. Deloitte forventer derfor et bedre resultat ved regnskabsafslutningen i forhold til det resultat der stammer fra totalkontrollen pr. 31/10.

### **Statusposter – resultat af afstemninger**



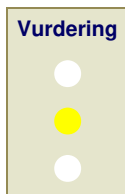
BUF har udført Ledelseskontroller pr. 30/9, ligesom totalkontrol af alle statuskonti er gennemført pr. 31/10 (KPMG-projektet). Totalkontrollen pr. 30/10 udviser fortsat en betydelig fejlmængde, på i alt 31% fejl af forskellig art. Resultatet af den udførte stikprøve til ledelseskontrollen pr. 30/9 udviste nogenlunde samme resultat.

BUF har supplerende oplyst, at hovedparten af de konstaterede fejl vedrører selvejende institutioner.

Det er Deloittes vurdering, at der på baggrund af den betydelige fejlmængde er risiko for, at opgaven ikke kan løses tilfredsstillende ved årsskiftet.

Tilfredsstillende drift er i denne forbindelse af BUF defineret som, at 95% af såvel saldi som kontomængde foreligger fuldt ud afstemt uden bemærkninger.

### **Betaling til og fra andre kommuner**



Forvaltningen har redegjort for, at oprydningen på området vedrørende forhold fra tidligere år er stort set tilendebragt på nuværende tidspunkt. I forbindelse med Deloittes opfølgende kontrol har det dog vist sig, at der fortsat udestod enkelte forhold, der ikke var afviklet fuldt ud tilfredsstillende. Disse forhold er drøftet med forvaltningen, der har redegjort for at området vil blive prioriteret, således at disse forhold er endeligt afklaret i forbindelse med næste rapportering. Der er i denne forbindelse endnu ikke aftalt konkrete initiativer til at sikre dette.

Det er Deloittes vurdering, at arbejdet med oprydningen fortsat går fremad, men at det generelt er mindre tilfredsstillende at forholdene ikke er endeligt færdigudredt.

Vedrørende krav for i alt 16,3 mio. kr. rettet imod de gamle amter, udestår der endvidere fortsat en opgave med at inddrive disse. Der er på nuværende tidspunkt formuleret en løsningsmodel, der efter det oplyste vil sikre at midlerne snarest kan inddrives.

Med hensyn til udviklingen af et prognoseværktøj på området, skulle dette jf. de hidtidige målsætninger være udviklet på nuværende tidspunkt. Deloitte har gennemgået det foreliggende værktøj, og vurderer på den baggrund, at grundlaget for at prognosticere området eksisterer i forvaltningen, men at der endnu ikke foreligger et færdigudviklet og anvendeligt prognoseværktøj.

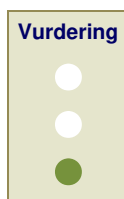
Deloitte har drøftet dette forhold med forvaltningen, og har desuden forelagt anbefalinger til hvad der skal til for at færdiggøre prognoseværktøjet, der efter vor vurdering kan færdigudvikles relativt hurtigt

Det er derfor Deloittes opfattelse, at det ikke er tilfredsstillende, at der endnu ikke er udviklet et færdigt prognoseværktøj.

Forvaltningen har i sin rapportering foreslået, at der udarbejdes en mere langsigtet plan for, hvordan sikker drift, arbejdsglæde og yderligere udvikling af forvaltningens opkrævningsfunktion, kan gennemføres.

Deloitte kan tilslutte sig dette, og foreslår at en sådan plan indgår som et selvstændigt mål til kommende rapporteringer.

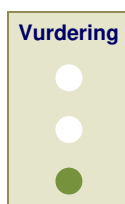
### **Gældsproblematik på skoler og andre institutioner**



Forvaltningen har udarbejdet handleplaner vedrørende afvikling af gæld, og disse er godkendt i forvaltningen og opfattes dermed som iværksat. Der er desuden etableret et system i forvaltningen, der skal sikre opfølgningsgrundlaget på planerne.

Deloitte vurderer på denne baggrund, at udviklingen på området samlet set er tilfredsstillende.

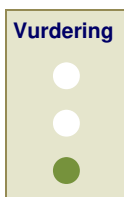
### **Puljestyling**



Forvaltningen har reduceret mængden af puljemidler fra 553 mio. kr. i 2008 til 330 mio. kr. i 2009. Der er endvidere udarbejdet en tids- og procesplan for yderligere nedbringelse af mængden og omfanget af puljer i forbindelse med udarbejdelsen af budget 2010.

BUF har supplerende oplyst, at antallet af puljer ikke kan nedbringes yderligere af administrationen, uden en forudgående politisk prioritering.

Deloitte vurderer på denne baggrund, at udviklingen på området er tilfredsstillende.

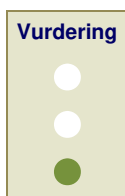


### **Tildeling af refusioner til institutioner, herunder omfang af udeståender.**

Forvaltningen har iværksat initiativer på refusionsområdet med hensyn til oprydning i refusionsudeståender, udarbejdelse af forretningsgange mv.

Arbejdet hermed er ikke endeligt afsluttet, men det er Deloittes vurdering, at arbejdet udføres i overensstemmelse med de opsatte mål.

Det er Deloittes vurdering, at såfremt BUF ønsker at reducere budgetusikkerheden på institutionsniveau, vil det være hensigtsmæssigt at ændre procedureerne på området.



### **Budgetlægning.**

Forvaltningen har opfyldt de opsatte milepæle på området (jf. bilag 1), og det er på den baggrund Deloittes vurdering, at fremdriften på området er tilfredsstillende.

### **Udbredelse af økonomistyringsværktøj til fritidshjem og klubber**

Deloitte har gennemført et servicetjek på fritidshjems- og klubområdet, der omfattede en undersøgelse af den decentrale økonomistyring på institutionerne. En sammenfatning af undersøgelsen, fremgår af bilag 4 til nærværende rapportering.

Undersøgelsens hovedkonklusioner og anbefalinger er gengivet nedenfor:

#### **Niveau for økonomistyring.**

Deloittes vurdering af de udvalgte institutioner er, at flere institutioner fortsat befinder sig på et begrænset niveau, og at der eksisterer væsentlige udfordringer i forhold til at udvikle det samlede niveau.

#### **Håndtering af nye styringskrav.**

Det anbefales, at der decentralt skabes øget fokus på økonomistyring som en væsentlig ledelsesopgave, blandt andet gennem bedre anvendelse af det nye økonomistyringsværktøj.

#### **Implementering af økonomistyringsværktøj.**

Det anbefales, at anvendelsen af økonomistyringsværktøjet gøres obligatorisk for institutionerne, og at institutioner i denne sammenhæng får en tilstrækkelig undervisning i anvendelsen af værktøjet.

### **Budgetmodel og budgetusikkerhed.**

Det anbefales, at udbetalingen af refusioner (vedrørende sygedagpenge, fleksjob mv.) gøres forudsigelig og gennemskuelig, for eksempel ved fastsættelse af klare tidsfrister for udbetalinger samt udsendelse af følgebrev med relevante oplysninger om, hvilken medarbejder og periode refusionen dækker m.m.

### **Generelt.**

En central konklusion fra undersøgelsen er, at institutionernes anvendelse af det nuværende økonomistyringsværktøj er baseret på frivillighed, hvorfor økonomistyringen på institutionerne sker på et uensartet grundlag, og med et uensartet niveau.

Det er generelt Deloitte's vurdering, at de værktøjer forvaltningen udvikler til at understøtte institutionernes økonomistyring, bør gøres obligatoriske. I modsat fald vil det være særdeles vanskeligt at sikre et samlet kompetenceløft til gavn for forvaltningens samlede økonomistyring.

København, den 22. december 2008

### **Deloitte**

Statsautoriseret Revisionsaktieselskab



Lyng Skovgaard

Partner, Statsautoriseret revisor