

**Deloitte.**

# Servicecheck på fritidshjem- og klubområdet

undersøgelse af den decentrale  
økonomistyring

16. december 2008

## Centrale konklusioner og anbefalinger

Det overordnede billede på fritidshjem- og klubområdet er, at der fortsat er store forskelle, når det gælder gennemførelsen af den decentrale økonomistyring. Der forestår derfor en væsentlig udfordring i at udligne disse forskelle.

Undersøgelsen omfatter tre fritidshjem, tre fritidshjem med klubdel og to KKFOer. De centrale konklusioner kan sammenfattes således:

### → Niveau for økonomistyring

- På fritidshjem og klubber er niveauet for økonomistyring fortsat begrænset. Fire institutioners økonomistyringsniveau vurderes at være begrænset og en institution vurderes basal.
- Ét fritidshjem adskiller sig fra det generelle billede, idet institutionen har udviklet sig fra et begrænset til et udviklet økonomistyringsniveau. Løftet skyldes til et generelt opsøgende distrikt samt god introduktion til økonomistyringsredskabet.
- På KKFOerne er niveauet for økonomistyring udviklet, hvilket skyldes, at de administrativt er underlagt skolen, og at styringsopgaven her typisk gennemføres af en fælles administrativ leder.

*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

- For fritidshjem og klubber er de nye krav om systematisk økonomistyring en stor udfordring. Den økonomiske styring minder fortsat om en bogholderifunktion mere end en styringsopgave.
- Det er Deloittes vurdering, at perspektiver og muligheder i selvforvaltningen kun udnyttes i begrænset omfang. Flere institutioner anvender således tidligere personalenormeringer og mangler blik for mulighederne for at sammentænke styring af lønsum og driftsmidler.
- Mange institutioner har svært ved at danne sig et kvalificeret billede af de forventede udgifter og opererer med en institutionsbaseret bufferpulje, hvilket illustrerer, at institutionerne føler ansvar for at overholde budgettet, dog uden at det understøttes af systematisk styring.
- Den manglende styringskapacitet betyder, at de pågældende institutioner vil få svært ved at håndtere mindre gunstige økonomiske vilkår, for eksempel som følge af faldende børnetal.

*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 er Deloitte's vurdering, at introduktionen af økonomistyringsværktøjet som et frivilligt tilbud har medført, at hverken distrikt eller institutioner er blevet forpligtet tilstrækkeligt til at tage værktøjet til sig.
- Introduktionen af værktøjet samt undervisning i det har overvejende været distrikternes ansvar. Det er imidlertid Deloitte's vurdering, at langt de fleste institutionsledere ikke har fået en tilstrækkelig undervisning i anvendelsen af værktøjet og følgelig har værktøjet ikke bidraget til at hæve det generelle økonomistyringsniveau for institutioner med lavest modenhed.
- Ét distrikt har dog leveret en grundig introduktion i anvendelsen af økonomistyringsværktøjet, hvilket har ført til et mærkbart løft på et fritidshjem, som har medvirket i begge servicetjek.
- Værktøjet udgør efter Deloitte's vurdering en god platform for den decentrale økonomistyring og indeholder hensigtsmæssige informationer og funktioner. Der forekommer imidlertid fejl i værktøjets løndata og aktivitetsdata, grundet fejl i de understøttende it-systemer, herunder primært KMDs lønsystem.

*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

- Den nye budgetmodel er overvejende blevet positivt modtaget i de enkelte institutioner. Især gennemskueligheden og den tidlige udmelding af rammen i januar bliver fremhævet som positivt.
- Budgetusikkerhed som følge af løbende budgetkorrektioner blev påpeget ved det første servicetjek og er fortsat en problemstilling på institutionerne. Der er igangsat initiativer til at sikre en fast korrektionskadence i 2008 og med henblik på 2009. Tilbagemeldingerne må derfor ses i lyset af, at erfaringsgrundlaget i forhold til nye tiltag fortsat er begrænset.
- Refusioner er derimod stadig en kilde til stor budgetusikkerhed, hvilket ligeledes var en central konklusion ved det første servicetjek. Usikkerheden opstår i forhold til regelgrundlaget, særligt på små institutioner, hvor der kan gå lang tid mellem refusionsforløb. Desuden opstår usikkerheden i forhold til at gen-

nemskue udbetalingen af refusioner, såvel for små institutioner som for større institutioner med udviklet økonomistyringspraksis.

*Det anbefales, at udbetalingen af refusionerne 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.*

SIBB(eh)

T:\AFD1060\143864\2008\143864RA0832Servicetjek II - Centrale konklusioner og anbefalinger.docx