

## **Baggrund**

På baggrund af et kritisk revisionsprotokollat for 2007 samt en ambition om at nå et økonomistyringsbenchmark niveau 3 på tværs af TMF iværksatte direktionen i juli 2008 et servicecheck af økonomistyringen i centre og centrale funktioner. Dette arbejde blev udført af konsulenthuset Valcon A/S. Undersøgelsen skulle dække 3 forhold 1) afdækning af særlige problemfelter i økonomistyringen 2) handlingsplan til løsning af problemerne samt 3) governance- og projektledelse der skal sikre løsningen. Det blev aftalt, at Valcon skulle anlægge en normativ tilgang til service checket.

## **Proces**

Baggrunden for Valcon's konklusioner i.f.t. den konkrete situation i TMF hviler på omkring 10 gennemførte interviews af ca 1½ times varighed – dels med centrene decentralt og dels med de centrale funktioner. Konklusionerne omkring "God økonomistyring" tager udgangspunkt i Valcons erfaringer fra andre engagementer – væsentligst hos private virksomheder. Her er TMF blevet sammenlignet med en større, dansk produktionsvirksomhed sammensat af en række driftsenheder og med en række styringsmæssige udfordringer, som også findes i TMF. TMF har dertil flere i.f.t. det politiske system!

De forskellige interviews har afdækket mange inputs og stor interesse for den gode økonomistyring; at der allerede er igangsat en række gode initiativer i FØS som trækker i den rigtige retning samt commitment i centre og FØS til at nå et højere økonomistyringsniveau.

## **Konklusioner**

Den samlede konklusion omkring problemfelter i økonomistyringen på baggrund af revisionsprotokollat, Valcon's interviews i TMF organisationen og sammenligning med styringen i en virksomhed dækker:

- Økonomistyringen befinder sig på et lavt niveau (niveau 1). De basale processer (transaktionsbehandling, rapportering m.m.) skal virke, før visioner om styring på højere niveau kan realiseres
- Den nuværende styringsmodel (2-3 systemer, forskellige strukturer) forhindrer effektiv økonomistyring, indsigt og adfærdsregulering, samt effektiv transaktionsbehandling. Modellen bør derfor redesignes
- Den driftsøkonomiske og regnskabsmæssige forståelse i kobling med forretningsforståelsen er ikke tilstede i tilstrækkelig grad centralt og decentralt. Der er kompetenceudviklingsopgaver både i centrene og i FØS
- Ressourcemæssigt bør man skelne mellem drift og udvikling og prioritere indsatserne imellem disse. Som følge heraf bør snitflade mellem forretning og FØS opdateres / retænkes *samt reelt eksekveres*.
- IT anvendelse, organisering og processer ikke optimal. Der bør vælges én platform der udrulles til alle centre i standardiseret og ensartet format
- Center for By Design er (/har traditionelt været) et problemområde. Centret sidder principielt med samme problemstillinger som alle andre (oprydning, bunker, styringsmodel,

kompetence osv), men er formentligt mere ekstrem f.s.a. kompleks lovgivning, der stiller særlige krav til faglige og forretningsmæssige færdigheder

- Der er gennem FØS iværksat en række initiativer, der trækker i den rigtige retning og som adresserer flere af problemstillingerne fra revisionsprotokollatet. Det er gode 'basic' tiltag, der er helt nødvendige, men som formentlig ikke vil ændre "benchmark niveau" – der skal endnu mere til

### **Handlingsplan:**

Problemfelterne kan opsummeres i 4 dimensioner: processer, organisation/struktur, kompetencer/kultur samt IT, og der anbefales at iværksætte et projekt "God Økonomistyring" som skal adressere problemfelterne indenfor de 4 dimensioner – samt håndtere governance / projektledelsesformålet. Projektet vil blive inddelt i 5 overordnede spor:

1. Operation oprydning
  - Primært formål er at skaffe valid rapportering ved 1) kortlægning af transaktionsprocesser, reduktion af bunker i betalingerne 2) færdiggørelse og implementering af forretningsgange, 3) afstemningsprocedurer på balancen 4) sikring af sammenhæng mellem HR oplysninger, tidsregistreringer og økonomistyringen 5) sikring af refusionshjemtagelse
2. Ny styringsmodel i TMF
  - Primært formål er at etablere en fælles TMF styringsmodel, der sikrer økonomisk transparens og effektivitet i transaktionsbehandlingen ved 1) fælles økonomistrukturer 2) fælles rapporteringsstandard og procedurer 3) fælles platform for åbne budgetter 4) dimensioner skal understøtte af ny drift strategi
3. Kompetence udvikling & organisering
  - Primært formål er at tilvejebringe de nødvendige økonomistyringskompetencer i FØS og centre for at eksekvere "god økonomistyring" ved 1) etablere et rammeværk for faglige og personlige kompetencer 2) scoring af medarbejderes nuværende og ønsket fremtidig status 3) gap analyse og handlingsplan 4) identifikation og udvikling af kompetence løft programmer 5) sikre eksekvering af samme
4. IT
  - Primært formål er at sikre IT understøttelsen af styringsmodellen, således at opgraderingen af Navision også omfatter den ny fælles styringsmodel
5. (Projekt)ledelse
  - Primært formål er at sikre gennemførelse af projekt og spor ved 1) klare projekt kommissorier 2) sikring af fremdrift 3) forandringsledelse og kommunikation 4) sikre grundlaget for beslutninger i styregruppen

Af bilaget side 16 – 20 fremgår hovedkonklusioner fra Revisionsprotokollatet samt hvorledes problemfelterne adresseres i 5 spors planen.

Projektet vil forløbe over 9 måneder gennem de 5 spor. Tyngden er på de 2 første samt projektledelsen indledningsvist idet Navision opgraderingen sætter nogle krav til afklaring tidsmæssigt. Kompetence / Organiseringsdelen iværksættes med tyngde primo 2009. Af hensyn til

de daglige opgaver tilstræbes det at organisere projektet med Valcon som drivende og i nogle spor også udførende part. Af hensyn til kvalitetssikring af leverance samt involvering af medarbejdere i TMF involveres de i planlagte work shops. Ligeledes af hensyn til den daglige drift tilstræbes der 2 faste ugentlige projektdage, hvor der løses projektopgaver, mens de resterende dage skal anvendes på driftopgaver. Der involveres mange medarbejdere i TMF, således at byrden på de enkelte skuldre en mindre, hvorimod der vil være få gennemgående konsulenter fra Valcon for at sikre kontinuiteten.