

# Københavns Kommune

## Teknik og Miljøforvaltningen

Foreløbig afrapportering, økonomireview

# Indhold

- Hvad har vi gjort?
- Væsentligste observationer fra de gennemførte interviews
- Hovedkonklusioner og anbefalinger
- 5 spor der radikalt vil ændre og modernisere den økonomiske styring af TMF
  1. Oprydning - få det basale til at virke, herunder forretningsgange
  2. Styringsmodel fremadrettet
  3. Kompetence og organisering – styret udvikling
  4. IT / platformsudrulning
  5. (Projekt)ledelse
- Krydsreference til revisionsprotokollat

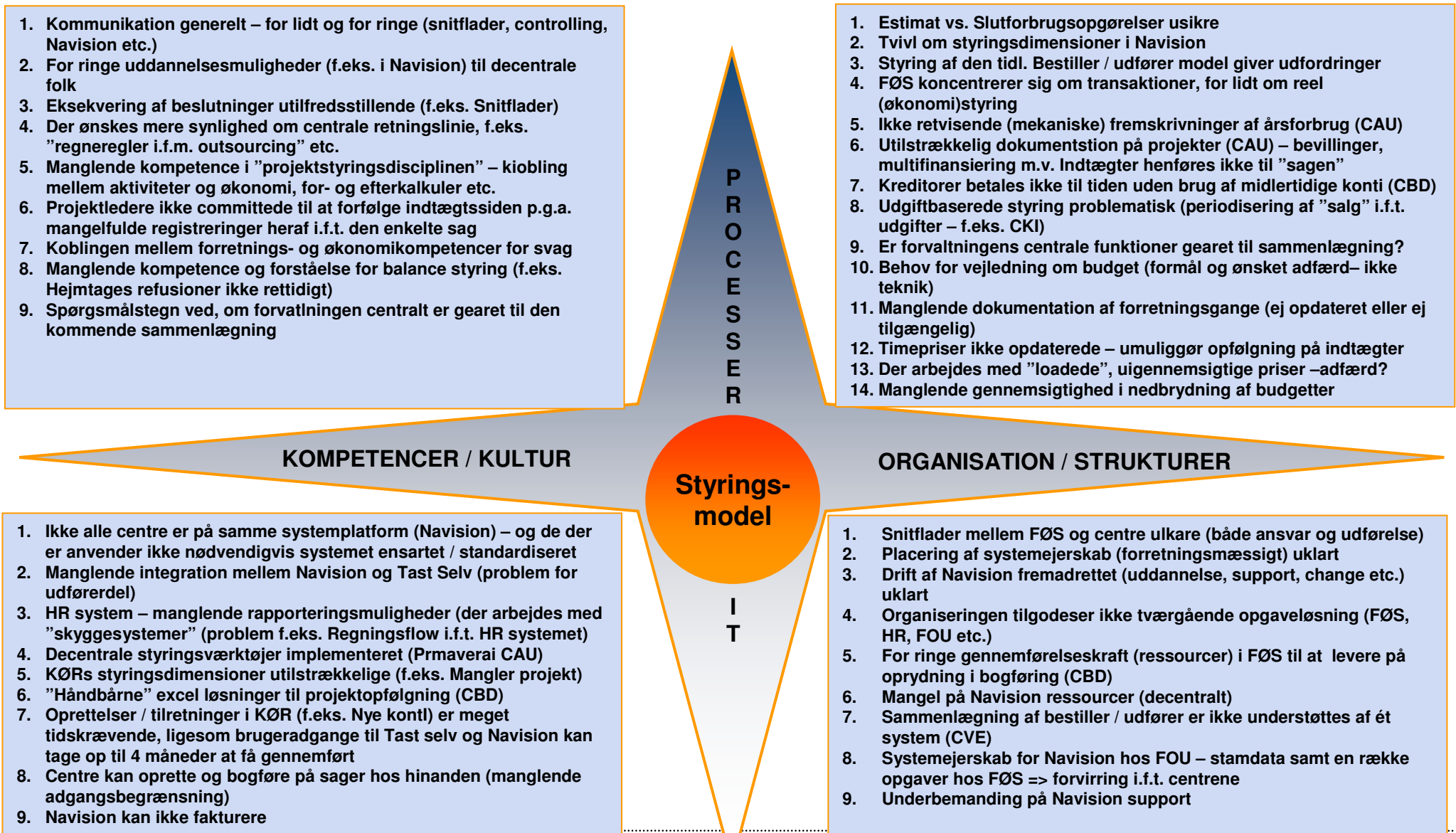
## Men allerførst....”a word of warning” ....

- Baggrunden for vore konklusioner i.f.t. den konkrete situation i TMF hviler alene på de gennemførte interviews – dels med centrene decentralt og dels med de centrale funktioner
- ”God økonomistyring” tager udgangspunkt i Valcons erfaringer fra andre engagementer – væsentligst hos private virksomheder => ***Vi sammenligner TMF med en større, dansk produktionsvirksomhed sammensat af en række driftsenheder og mener TMF har præcis de samme styringsmæssige udfordringer.....samt en stribe flere i.f.t. det politiske system!***
- Vore anbefalinger om god økonomistyring sætter således ikke af på traditionel, kommunal økonomistyring, ej heller på forvaltningslovgivning (der naturligvis skal overholdes / tilgodeses – men det kan TMFs nuværende kompetencer bedst selv gøre!)

# Hvad har vi gjort....

- Interviews (ca. 1½ times varighed pr. stk.) med centerledelser:
  - CBD
  - CAU
  - CPN
  - CKI
  - CPK
  - CRE
  - CVE
  - FØS
  - Projektgruppen
- Vi har følt os meget vel modtaget
- Masser af input og interesse; der er efterspørgsel på den gode økonomistyring!
- De allerede centralt igangsatte initiativer (FØS) er yderst nødvendige og vi vurderer disse som meget positive
- Der skal holdes fast – fokus alene skaber ikke resultater - - - men til gengæld øgede forventninger! - vi skal drøfte ressourcer og kompetencer!

# Styringsmodellen udfordres i mange dimensioner...



# Hovedkonklusioner

- 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 formentlig 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

# Center for By design - problemområder

- Personer med kompetence / forretningsforståelse i.f.t. regnskabs / økonomi funktion har tilsyneladende forladt TMF i forbindelse med sammenlægningen ("Brain drain"). Måske fortsat et ressourcespørgsmål
- Ressource / kompetence til hjemtagelse af refusioner har ikke været til stede. Konsulenter indhyret til sikring af hjemtagelse ("ej heller bogført som tilgodehavender"). Forankring af viden herom samt sikring af fremadrettede velfungerende processer for området er et problem
- Kompetencer – kompleks lovgivning (som ændres over tid) skal afspejles i regnskabsførelsen ("realiseret, ej bogført salg"). Der er både forpligtelser og aktiver, der ikke er bogført (korrekt)
- Kompetencerne i forretningen (CBD) til håndtering af den komplekse regnskabsførelse er ikke tilstede. Det er ikke kun FØS der skal mestre dette, så der er ligeledes en uddannelses/trænings/kompetence udviklingsopgave i.f.t. forretningen
- Store afvigelser i mellem budget og aktuel. Den løbende rapportering har ikke været tilfredsstillende, ligeledes kan der være problemer i personalelister / lønomkostninger samt backlog i transaktionsbehandlingen
- Styringsdimensionerne er ikke velbeskrevne i CBD (art, steder, sager, status konti, andre?) og den løbende rapportering ikke tilstede, hverken tal, analyse, rapportering, fortolkning eller formidling.

# Igangsatte initiativer i FØS

- Skabe et retvisende regnskab
  - IT, governance af Navision, center for ressourcer, center for kunder, koncernservice
  - Afstemte status konti
  - Forretningsgangbeskrivelser – generelle
- Gode budgetter
  - Fælles dybde, fælles dimensioner, nedbryde budgetter på centerniveau og IM kontoniveau
  - Åbne budgetter
  - Bestillings- og anlægsstyring
- Standardiseret rapportering
  - "God opfølgning" – proces
  - Fokus på årsforbrug (kun finansielle data – ikke aktiviteter). Periodisering udestår
  - Standard rapportering under udvikling, men endnu ikke idriftsat
- Kompetenceudvikling via MUS (endnu ikke igangsat)
- Omgivelser / forventningsafstemning til FØS (snitflader, kommunikation og ydelser)



## 5 ”spor” der radikalt vil forbedre og modernisere den økonomiske styring af TMF

1. Operation oprydning
  2. Ny styringsmodel i TMF
  3. Kompetence udvikling & organisering
  4. IT
  5. (Projekt)ledelse
- De nuværende iværksatte forbedringsinitiativer forventes konsolideret ind i ovennævnte spor så programmet kan styres og eksekveres samlet

# 1. Operation oprydning

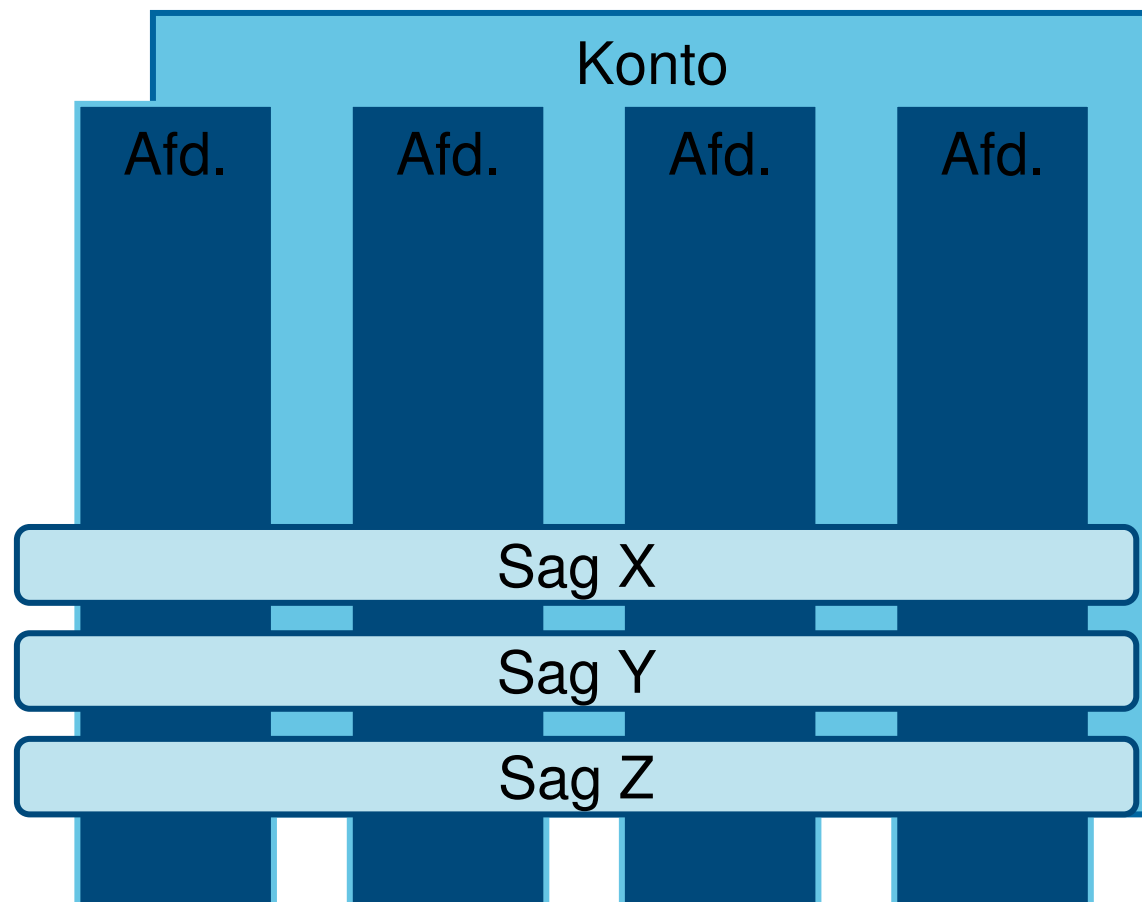
- etablering af valid rapportering pr. 30.09 samt årsforbrugsestimat pr. oktober

- "Reduktion af bunker" - fjern årsager til transaktions backlog (lean virkemidler til etablering af robuste, standardiserede processer samt identifikation af "normalt driftsleje")
- "Tast selv" systemet skal kunne overføre timeforbrug til centralsystemerne, således at sagerne i udfører systemet kan opgøres
- Statuskonti skal endeligt afstemmes (for 2007 samt 2008, herunder klarlægge procedurer, niveau og tidspunkt for afstemning)
- Refusioner i CBD skal hjemtages og processer for fremadrettet styring heraf etableres
- Beskrivelser af forretningsgange skal færdiggøres, kasse- & regnskabsregulativ
- Personale data (lister) valideres per center, opgørelse af korrekt omkostningsforbrug på gager / lønninger samt etablering af korrekt tilknytning af medarbejdere i systemet
- Min. krav til selskabsrapportering implementeres ved tilknyttede selskaber
- Opdatering / udarbejdelse af strukturerede forretningsgangsbeskrivelser, inkl. dokumentation af interne kontroller

## 2. Etablering af fælles TMF styringsmodel

- Fælles TMF artskontoplan etableres på tværs af centre
- Fælles TMF afdelingshierarki / struktur, do.
- Fælles TMF struktur for sager etableres / sammenhæng til styringsdimensioner i ny driftsstrategi (f.eks. Bydele)
- Status konti / center ansvar defineres
- Etablering af link til IM rapportering via dimensioner
  
- Fælles rapporteringsstandard for måneds,- & kvartalsrapporting i TMF og centre (inkl. Relevante status konti)
- Standard for afvigelsesforklaring og estimer
- Controlling af 'compliance' i.f.t. forretningsgange
- Fælles budgetstandard (dybde, dimensioner)
  - Månedsvist budgettering på ressourcer (art, sted)
  - Årlig på sag
- Selskaber inkluderes i rapportering (opfyldelse af udvidet rapporteringsstandard)
  - Standard for ind- og afrapportering samt controlling heraf
- Sammenhænge til Åbne budgetter etableres
- Sammenhænge til Output / effektmål etableres

## 2. Principskitse styringsmodel – fælles TMF struktur



- Fælles TMF struktur på afdeling, konti og sager

- "Et sæt tal" kultur
- Ressource styringsmindset
- Effektivitet i processer og transaktionsbehandling
- Sammenlægning af "bestiller" og "udfører" database
- Fælles budgetdybde
- Månedsopfølgning på baggrund af faktisk forbrugt mod budget – ikke estimeret årsforbrug

- Afd. = afspejler ledelsesstruktur i 2 til 3 niveauer. Folk ansvarliggøres (decentralisering) på deres ressourceforbrug

- Konto = typen af omkostning, f.eks. Gage, rejser, brændstof osv

- Sag = formålsstruktur – det man forbruger ressourcen på. Skal hænge sammen med ny driftsstrategi m.m., afspejle f.eks. Aktiviteter / bydele

# 3. Kompetence udvikling og organisering

- Opgradering af grundlæggende økonomi / regnskabsforståelse i hele TMF organisationen, herunder status konti
- Introduktion til nye strukturer, rapporteringstandarder, afvigelsesforklaringer
- Udrulning af forretningsgange
  
- Grundlæggende regnskabsforståelse i FØS (udgift / omkostning, balance, hensættelse, dokumentation, juraen & regnskab
- "Cash management" - pengestrømme
- Forretningsforståelse (kundeansvarlig)
- Lovgivningsforståelse (do.)
  
- Snitflader afklares og eksekveres
  - - finansiel controlling, service politisk system (centralt)
  - - Business controlling, decentralt
  
- Organisering om opgaver (HR, etc)

## 4. IT

- Organisering af systemressourcer, gentænkning af hele system support setuppet samt snitflader generelt for optimal systemsupport af økonomistyringen
- Teknisk implementering af én standardiseret platform (enten Navision eller KØR)
- Change management procedurer samt prioritering af IT ønsker
- Optimering af transaktionsbehandlingsproces (på standard platform og økonomistrukturer)
- Udrulning af standardiserede transaktionsbehandlingsprocesser (flows) til alle centre
- Etablering af rutiner for system administration for hurtigere behandling af adgange etc.
- Anvendelse af TARGIT til standard / ad hoc rapportering

## 5. (Projekt)ledelse

- Etablering af driftskalender mht skabe overblik over opgaver og tilgængelig ressource samt basis for prioritering
- Angive hastighed og indsats for udviklingsopgaver (prioritere mellem drift og udvikling)
- Etablering af projekt / initiativ kommissorium, projektplan, tidsaktivitetsplan, projektorganisering, teams
- Kommunikationsplan (fra FØS til centre omkring indsatser, timing)
- Projektledelse / Governance struktur

# Revisionsprotokollat 2007 – de væsentligste temaer

#	Beskrivelse	Handlingsplan
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forretningsgangsbeskrivelser er under udarbejdelse men ikke på plads<ul style="list-style-type: none"><li>• Mangler overensstemmelse med Kasse- og Regnskabsregulativet</li><li>• Udarbejdelsen af øvrige forretningsgangsbeskrivelser, f.eks. Sikring &amp; forsikring</li><li>• Fastlæggelse af kontrolstrategien for overholdelsen af forretningsgangene</li><li>• Forretningsgangsbeskrivelse om afgivelse af lovpligtige revisorerklæringer</li></ul></li></ul>	Oprydning
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Økonomistyringsbenchmark værktøj er i anvendelse i TMF, men det er ikke sikret at enhederne har nået niveau 3<ul style="list-style-type: none"><li>• Afdækningen af det aktuelle økonomistyringsniveau anbefales fremskyndet</li><li>• Udarbejdelse af en handlingsplan for, hvorledes målet nås ved udgangen af 2008.</li><li>• Mere end blot budgetopfølgning i kontrollen med de decentrale enheder, men også fx overholdelsen af lovgivningen, en hensigtsmæssig administration, overholdelsen af tidsfrister for revisorerklæringer mv anbefales indarbejdet</li><li>• Økonomisk decentralisering til enheder, men der skal være en central controlling som skal virke i praksis</li></ul></li></ul>	Ny styringsmodel



# Revisionsprotokollat 2007 – de væsentligste temaer

#	Beskrivelse	Handlingsplan
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Status konti ikke afstemt<ul style="list-style-type: none"><li>• 235 statuskonti ud af 666 ikke afstemt</li><li>• Forvaltningen ikke har foretaget eftersyn af likvide midler</li><li>• Dokumentation af tilskudsdeklarationsmiddel saldo på 51,1 mio. kr. ikke tilfredsstillende</li><li>• FØS har taget opgaven med afstemning bagudrettet sammen med KPMG</li><li>• Overvej om det er muligt at opgøre værdien af de øvrige 36 tinglyste tilskudsdeklarationer (eventualrettigheder)</li></ul></li></ul>	Oprydning

# Revisionsprotokollat 2007 – de væsentligste temaer

#	Beskrivelse	Handlingsplan
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alvorlig kritik af, at hverken Teknik- og Miljøudvalget eller Teknik- og Miljøforvaltningen har formået at sikre, at regnskabsforvaltningen i Center for Bydesign lever op til kommunens regnskabsregler.<ul style="list-style-type: none"><li>• Sikring af tilfredsstillende organisatoriske og personalemæssige rammer for regnskabsfunktionen for Center for Bydesign</li><li>• Store afvigelser mellem budget og aktuel</li><li>• Manglende hjemtagelse af refusion ca 80 mio; ej heller bogført som tilgodehavender</li><li>• Realiseres, ej bogført, salg af rådeover ejendomme ca 90 mio</li><li>• Skyldes begge mangler i den grundlæggende regnskabsfunktioner</li></ul></li></ul>	Oprydning + ny styringsmodel

# Revisionsprotokollat 2007 – de væsentligste temaer

#	Beskrivelse	Handlingsplan
5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Den formelle rapporteringsprocedure for Teknik- og Miljøforvaltningens selskabsdeltagelse er utilfredsstillende og anbefaler at kommunens samlede rapporteringsprocedure kortlægges og gennemgås med henblik på at vurdere hvorvidt der er behov for at tilpasse de gældende retningslinier til den i dag faktisk anvendte rapporteringsprocedure<ul style="list-style-type: none"><li>• TMF har udvidet rapporteringspligt for et antal selskaber (kvartalsopfølgning, flerårsplan, investeringsopfølgning, likviditetsopfølgning, kvartalsregnskaber)</li><li>• Retningslinierne om selskabsdeltagelse i Budget- og Regnskabshåndbogen ikke er anvendt i 2007</li></ul></li></ul>	Oprydning + ny styringsmodel
6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revision IT anvendelse<ul style="list-style-type: none"><li>• I kun 3 ud af 6 tilfældigt udvalgte stikprøver var i stand til at dokumentere brugeroprettelser og tildelte adgange til egne systemer og data</li><li>• Direktoratet har i denne anledning meddelt forvaltningen en række forslag til forbedring af den fremtidige administration af området</li></ul></li></ul>	IT / organisering

# Revisionsprotokollat 2007 – de væsentligste temaer

#	Beskrivelse	Handlingsplan
7	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisionsdirektoratet finder det stærkt beklageligt, at Teknik- og Miljøforvaltningen ikke har efterlevet Revisionsudvalgets henstilling om takster på byggesagsgebyrer.<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingen angivelse af sammenhæng mellem omkostninger og indtægter i forbindelse med prisfastsættelsesprincippet</li></ul></li></ul>	Ny styringsmodel
8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regnskabsmaterialet til brug ved revisors erklæringsafgivelse er generelt forsinket fra Teknik- og Miljøforvaltningen, hvorfor forvaltningen ofte må søge om fristforlængelse for aflevering til staten<ul style="list-style-type: none"><li>• Stærkt påkrævet, at Teknik- og Miljøforvaltningen får udarbejdet en forretningsgangsbeskrivelse om afgivelse af lovpligtige revisorerklæringer</li></ul></li></ul>	Projektledelse (driftkalender)