



Teknik- og miljøforvaltningen
Midtvejsvurdering af økonomistyringen

18. november 2009

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	3
2.	Sammenfattende vurdering	5
3.	Metodisk tilgang	7
	<ul style="list-style-type: none">• Vurderingens fokus• Afgrænsning• Dataindsamling	
4.	Vurderingsrammen	9
	<ul style="list-style-type: none">• Oprindelig vurderingsramme• Vurdering af fremdrift	
5.	Gennemgang af analysetemaer	11
	<ul style="list-style-type: none">• Budgetlægning• Budgetopfølgning• Systemer og værktøjer• Bogføring og registreringspraksis• Kompetencer og ressourcer• Kommunikation og formidling	
6.	Den videre proces	18

1. Indledning (I)

Baggrund for midtvejsvurdering

Deloitte gennemførte i foråret 2009 analyser af økonomistyringsniveauet i samtlige syv forvaltninger i Københavns Kommune. Analyserne var et led i etableringen af revisionen i Københavns Kommune.

Det overordnede formål med analysen var at identificere og vurdere styrker og svagheder i forhold til de enkelte forvaltningers økonomiske styring. Analysen skulle på denne baggrund udgøre et væsentligt udgangspunkt for Deloitte's opbygning og planlægning af den fremtidige revisionsindsats i Københavns Kommune. Samtidig kunne analysen bidrage til at identificere potentielle indsatsområder i forhold til en styrkelse af økonomistyringen i de enkelte forvaltninger.

Vurderingen af Teknik- og Miljøforvaltningen i foråret 2009 viste en forvaltning med markante udfordringer i forhold til den daglige økonomistyring. Forvaltningen var imidlertid i gang med en meget omfattende genopretningsproces på stort set samtlige væsentlige parametre inden for økonomistyringen.

På denne baggrund blev det derfor besluttet, at Deloitte skulle gennemføre en opfølgende midtvejsvurdering i oktober 2009 samt en afsluttende måling i marts 2010 umiddelbart efter regnskabsafslutningen i februar, når Teknik- og Miljøforvaltningen forventer at have gennemført genopretningsprocessen.

Formålet med vurderingen

Formålet med vurderingen er todelt. Vurderingen har dels til formål at vurdere det aktuelle niveau for økonomistyringen i oktober 2009, og dels på baggrund af det aktuelle niveau samt de planlagte initiativer at vurdere, hvorvidt forvaltningen kan forventes at nå det endelige mål for genopretningen frem mod den afsluttende måling i marts 2010.

Vurderingen af det aktuelle niveau for økonomistyringen tager udgangspunkt i de analysetemaer og den vurderingsramme, som blev anvendt ved den oprindelige vurdering i foråret 2009. Vurderingsrammen danner ligeledes grundlag for vurderingen af forvaltningens forventede niveau i marts 2010 ud fra den målsætning, som Direktionen har opstillet.

Midtvejsvurderingen er udvidet i forhold til den oprindelige temperaturmåling, idet forvaltningen i lyset af den omfattende genopretningsproces har bedt Deloitte gennemgå de initiativer, som indgår i genopretningsprocessen – særligt med henblik på vurderingen af det forventede niveau til marts.

Forvaltningen består foruden Direktionen af 12 centre, herunder 10 fagcentre samt 2 tværgående centre i form af Center for Ressourcer og Center for Kunder. I forbindelse med midtvejsvurderingen er det besluttet, at Direktionen, Center for Ressourcer samt 4 ud af de 10 fagcentre skal indgå. Derimod er det aftalt, at samtlige 12 centre skal indgå i forbindelse med den afsluttende temperaturmåling i marts 2010.

1. Indledning (II)

Indhold

Nærværende præsentation udgør Deloitte's afrapportering i forbindelse med midtvejsvurderingen af økonomistyringen i Teknik- og Miljøforvaltningen i Københavns Kommune.

Indledningsvis er vurdering af økonomistyringen sammenfattet i præsentationens punkt 2. Sammenfatning omfatter det aktuelle niveau for økonomistyring, fremdriften i forhold til afslutningen af genopretningsprocessen i marts 2010 samt en beskrivelse af de forudsætninger Deloitte har lagt til grund for vurderingen.

I præsentationens punkt 3 beskrives den metodiske tilgang, der ligger til grund for midtvejsvurderingen, herunder analysens fokus og afgrænsning samt hvilke data, der ligger til grund for analysen.

Punkt 4 beskriver den todelte vurderingsramme, der dels består af den oprindelige vurderingsramme, som anvendtes ved temperaturmålingen i samtlige forvaltninger i foråret 2009, og dels af en fremadrettet vurdering af om forvaltningen kan nå sin målsætning i marts 2010.

Under punkt 5 gennemgår rapporten vurderingerne af de enkelte temaer inden for økonomistyringen

Præsentationen afsluttes med at beskrive den videre proces frem mod den afsluttende måling i marts 2010.

Kontakt

Spørgsmål til denne rapport's indhold kan stilles til:

- Lyng Skovgaard, partner, telefon 36 10 26 66
- Niels Poulsen, manager, telefon 36 10 21 60

2. Sammenfattende vurdering (I)

Det aktuelle niveau – oktober 2009

Det er Deloitte's vurdering, at Teknik og Miljøforvaltningen med de nuværende iværksatte og planlagte aktiviteter samt de afsatte interne og eksterne ressourcer til genopretningsprocessen kan forvente at nå et basalt niveau på alle seks udvalgte temaer i marts 2010. Dette er i overensstemmelse med forvaltningens nuværende aktivitetsplaner, tidsplan og målsætning for genopretningsprocessen.

Deloitte skal gøre opmærksom på, at det har været en stor opgave for forvaltningen at nå det nuværende stade, og at der fortsat udestår en stor opgave i forhold til at nå i mål med genopretningsplanen til marts 2010.

Konkret er indsatsen i genopretningsplanen kommet til udtryk i den nuværende vurdering ved, at det aktuelle niveau i oktober 2009 inden for temaerne *kompetencer og ressourcer* samt *kommunikation og formidling* har hævet sig fra et *begrænset* til et *basalt niveau* for økonomistyring. Ligeledes er *budgetlægning* fortsat på et *basalt niveau*, hvilket er tilfredsstillende i forhold til Direktionens målsætning.

Forvaltningen står dog fortsat med en stor opgave inden for *bogførings- og registreringspraksis*, idet der udestår en revideret åbningsbalance pr. 1. januar 2009. Endvidere eksisterer der inden for *systemer og værktøjer* en udfordring i forbindelse med en fuld afstemning af forvaltningens to økonomisystemer, primært en afstemning af kreditor og momsposter. På denne baggrund er begge temaer fortsat på et *begrænset niveau* i oktober 2009. De to områder er derfor det primære fokus i den videre genopretningsproces, som løber frem til marts 2010.

Fremdrift marts 2010

Direktionen har foruden en vurdering af det aktuelle niveau bedt Deloitte om at vurdere, hvorvidt forvaltningen med de nuværende og planlagte aktiviteter i marts 2010 kan nå målsætningen om, at alle analysetemaer er på mindst et *basalt niveau*. De tre temaer som fortsat er på et begrænset niveau er *systemer og værktøjer*, *bogførings- og registreringspraksis* samt *budgetopfølgning*.

I forhold til *systemer og værktøjer* er der i kraft af genopretningsprocessen sket store fremskridt vedrørende afstemningen af Navision og KØR. Der eksisterer dog fortsat en problematik omkring afstemning af kreditor- og momsposter, som forvaltningen bør håndtere. Såfremt forvaltningen fremadrettet formår at håndtere disse udfordringer, vurderer Deloitte, at forvaltningen kan nå et *basalt niveau* i marts.

I forhold til *bogførings- og registreringspraksis* er der sket store fremskridt, og forvaltningen forventer på denne baggrund, at der 1. december 2009 foreligger en revideret åbningsbalance pr. 1. januar 2009. Desuden har direktionen opjusteret ressourceindsatsen i forhold til den løbende afstemning mv. af regnskab 2009. På denne baggrund vurderer Deloitte, at såfremt de igangsatte initiativer inden for bogførings- og registreringspraksis gennemføres, kan forvaltningen nå et *basalt niveau* i marts 2010.

Endelig skal det påpeges, at *budgetopfølgning* på de fleste områder allerede er på et *basalt niveau*, men opfølgningen er afhængig af fuldt valide økonomidata. Når de to øvrige temaer hæver sig til et *basalt niveau* vil budgetopfølgning derfor forventeligt gøre det samme.

2. Sammenfattende vurdering (II)

Forudsætninger for vurderingen

Vurderingen af økonomistyringen er foretaget på baggrund af de informationer, som Deloitte har fået oplyst i forbindelse med de afholdte interviews samt de oplysninger, som er fremkommet i forbindelse med en grundig gennemlæsning af rapporteringen til styregruppen "Transitionsperioden TMF/KS" af 23. september og "ministyregruppe/koordinations-gruppe TMF/KS" af 27. oktober 2009 i Teknik- og Miljøforvaltningen.

Denne proces er forløbet frem til 13. november 2009. Initiativer, der ikke var planlagt igangsat pr. denne dato, er derfor ikke inddraget i denne vurdering.

Vurderingen er gennemført som aftalte arbejdshandlinger i henhold til den danske revisionsstandard herom. Vurderingen omhandler kun de forhold, der er nævnt i nærværende rapport og kan ikke udvides til at omhandle Teknik- og Miljøforvaltningens regnskab som helhed.

Endelig forudsætter Deloitte i forbindelse med nærværende vurdering, at de fire udvalgte og undersøgte centre er repræsentative for økonomistyringen i forvaltningen, idet det er denne stikprøve, som har dannet udgangspunkt for vurderingen af hele forvaltningen. Ved den endelige måling i marts 2010 er det aftalt, at samtlige centre involveres i undersøgelsen.

I forbindelse med forvaltningens egen fremlæggelse af problemstillingen i form styregruppematerialet af 27. oktober 2009 har man gjort opmærksom på en række identificerede problemstillinger og ressourcebehov. Deloitte har i forbindelse med drøftelserne med Direktionen i særlig grad spurgt ind til disse emner. Direktionen har i denne forbindelse afgivet en række supplerende oplysninger omkring de helt aktuelle initiativer i forvaltningen til håndtering heraf. Disse initiativer omhandler primært følgende:

- I forbindelse med udfordringer omkring afstemninger af statuskonti for regnskab 2009 har direktionen oplyst, at der er afsat yderligere midler til indkøb af ekstern bistand til håndtering af dette.
- I forbindelse med udredning af debitoropsætningen i Navision har forvaltningen oplyst, at der helt aktuelt er adresseret fire konsulenter til udredning heraf.
- At de forudsætninger, som fremgår af styregruppematerialet af 27. oktober vedrørende planlagte og igangsatte initiativer, bliver gennemført

Gennemførelsen af disse initiativer udgør en central forudsætning for Deloitte's vurdering.

3. Metodisk tilgang (I)

Vurderingens fokus

Vurderingen er baseret på seks udvalgte analysetemaer. Det er Deloitte's erfaring, at de udvalgte temaer er centrale i forhold til at afdække grundlaget for en hensigtsmæssig økonomisk styring.

Temaerne afdækker således de fundamentale styringsmæssige processer vedrørende økonomistyring fra budgetlægning og budgetudmelding til registreringer og opfølgning samt forudsætningerne herfor i forhold til kompetencer, værktøjer mv.

Samtidig vedrører temaerne organisatoriske forhold, som efter Deloitte's opfattelse er mulige at påvirke og justere for den enkelte forvaltning modsat eksempelvis mere eksogene forhold vedrørende efterspørgsel, politiske prioriteringer mv.

Analysetemaer

1. Budgetlægning
2. Budgetopfølgning
3. Systemer og værktøjer
4. Bogførings- og registreringspraksis
5. Kompetencer og ressourcer
6. Kommunikation og formidling

Afgrænsning

Vurderingen er givet som en ressourcemæssig afgrænset ramme og Københavns Kommunes størrelse og kompleksitet afgrænset i forhold til følgende forhold:

- Vurderingen har alene fokuseret på økonomistyringen i Teknik- og miljøforvaltningen og har dermed ikke haft fokus på den samlede styring af Københavns Kommunes økonomi, herunder relationen til økonomiforvaltningen samt de tværgående systemer og værktøjer, som anvendes i kommunen
- Vurderingen har haft fokus på og er struktureret efter seks udvalgte temaer, som, vi erfaringsmæssigt ved, er udfordrende og centrale i forhold til etableringen af en hensigtsmæssig økonomisk styring. Det skal dog understreges, at der kan være andre relevante forhold, som i større eller mindre grad kan påvirke økonomistyringen i en given forvaltning
- Vurderingen er afgrænset i kraft af, at Deloitte foruden Direktionen og Center for Ressourcer alene har besøgt 4 ud af 10 fagcentre i Teknik- og Miljøforvaltningen. I forbindelse med den endelige måling vil samtlige centre blive inddraget
- Vurderingen er gennemført som aftalte arbejdshandlinger i henhold til den danske revisionsstandard herom, og der er således ikke foretaget revision. Vurderingen omhandler derfor kun de forhold, der er nævnt i nærværende rapport og kan ikke udvides til at omhandle Teknik- og Miljøforvaltningens regnskab som helhed.

3. Metodisk tilgang (II)

Dataindsamling

Indsamling af data til grund for vurderingen har dels fundet sted gennem interviews med relevante aktører i forvaltningen, og dels ved en gennemgang af det materiale, der anvendes som grundlag for møderne i styregruppen "Transitionsperioden TMF/KS", som fra 27. oktober er benævnt "Ministryregruppen" (herefter benævnt styregruppen). Styregruppen er ansvarlig for forvaltningens genopretningsproces.

Interviews

I forbindelse med gennemførelsen af interviewene har det været afgørende at inddrage alle led i forvaltningen. Der er således gennemført interviews med nøglepersoner/ medarbejdere i direktionen, Center for Ressourcer og de udførende fagcentre. Der er besøgt i alt fire fagcentre.

Interviewene er gennemført ved hjælp af en struktureret interviewguide, der har berørt de centrale spørgsmål vedrørende de udvalgte analysetemaer. I forbindelse med gennemførelsen af interviewene med fagcentrene er centrene desuden blevet bedt om at præsentere konkrete eksempler på eksempelvis budgetter og budgetopfølgninger.

Gennemførte interviews

Center for Bydesign	14. oktober
Center for Byggeri	14. oktober
Center for Park og Natur	15. oktober
Center for Kirkegårde	26. oktober
Center for Ressourcer og Transitionsledelse	23. oktober
Center for Ressourcer (Martin Nordrup)	29. oktober
Direktionen	28. oktober

Styregruppemateriale

Gennemgangen af styregruppematerialet er udtryk for en udvidelse af vurderingens omfang set i forhold til den oprindelige vurdering. Valget om at inddrage styregruppematerialet skal ses i sammenhæng med den omfattende genopretningsproces, som forvaltningen er midt i.

Materialet, som ligger til grund for styregruppemøderne, har en omfattende karakter og er derfor vurderet til at kunne udgøre grundlaget for vurderingen af status og fremdrift i de initiativer, som er indeholdt i genopretningsprocessen.

Materialet er særligt relevant i forhold til at vurdere status og fremdrift i relation til temaerne systemer og værktøjer samt bogførings- og registreringspraksis. Begge temaer var centrale i de udfordringer, som den første temperaturmåling påpegede og er desuden centrale i forvaltningens genopretningsproces.

Materialet er dog afgrænset til de to styregruppemøder, der er afholdt i den afgrænsede tidsperiode, hvor vurderingen er blevet gennemført. Det drejer sig om styregruppemateriale til møderne 23. september og 27. oktober 2009.

4. Vurderingsrammen (I)

Oprindelig vurderingsramme

Midtvejsvurderingen tager udgangspunkt i den oprindelige vurderingsramme, som blev anvendt ved temperaturmåling i foråret 2009, og som vurderede det aktuelle niveau på hvert af de seks temaer til at være fra et begrænset til et avanceret niveau.

Oprindelig vurderingsramme

- Begrænset niveau
- Basalt niveau
- Udviklet niveau
- Avanceret niveau

Et *begrænset niveau* er et udtryk for, at man ofte vil have alvorlige udfordringer i forhold til en sikker driftssituation, og risiko i forhold til den økonomiske styring vil således være høj.

Et *basalt* og *udviklet niveau* er begge udtryk for, at der er et rimeligt grundlag i forhold til at etablere en sikker drift med en begrænset risiko i den økonomiske styring. Bevægelsen fra basal til udviklet er typisk betinget af elementer som detaljeringsgraden og opbygningen af budgettodelingsmodellen.

Et *avanceret niveau* er udtryk for en driftssituation med minimal risiko og ekstremt detaljeret styring i forhold til forbrug og aktiviteter. I praksis vil få organisationer generelt befinde sig på et avanceret niveau, hvor de styringsmæssige gevinster skal sammenholdes med de transaktionsomkostninger, som naturligt vil være forbundet med den tætte styring.

Vurderingsrammen er uddybet på den efterfølgende slide

Fremdrift i genopretningsprocessen

Som det blev fremhævet i forbindelse med vurderingen i foråret er den oprindelige vurderingsramme alene udarbejdet med henblik på at vurdere *det aktuelle niveau* for økonomistyring.

Eftersom nærværende vurdering har karakter af en midtvejsvurdering, er det Deloitte's opfattelse, at vurderingen af det aktuelle niveau desuden bør suppleres med en vurdering af fremdriften i genopretningsprocessen.

Direktionen i TMF har i denne sammenhæng udbedt sig, at Deloitte foretager en vurdering af, hvorvidt de enkelte temaer ved afslutningen på genopretningsprocessen til marts 2010 vil være på et basalt niveau eller bedre.

Derfor vil hvert enkelt analysetema desuden blive vurderet ud fra, hvorvidt forvaltningens økonomistyring inden for det pågældende tema kan forventes at nå at mindst et basalt niveau til marts 2010. Vurderingen af det forventede niveau i marts 2010 vil ske med baggrund i det aktuelle niveau samt de initiativer og afsatte ressourcer, som er planlagt i forbindelse med genopretningsprocessen.

Deloitte vil derfor for hvert tema vurdere, hvorvidt en fuld implementering af de planlagte initiativer og afsatte ressourcer er tilstrækkelige i forhold til at nå et basalt niveau i marts eller, om der er behov for en opjustering af indsatsen.

4. Vurderingsrammen (II)

- Vurdering af det aktuelle niveau

Tema	Begrænset niveau	Basalt niveau	Udviklet niveau	Avanceret niveau
Budgetlægning	Budgetter udmeldes ikke rettidigt, og der er manglende gennemsigthed omkring dannelsen af budgettet.	Budgetter udmeldes rettidigt og dannes primært på baggrund af fremskrivning af tidligere udmeldte budgetter. Budgettet udmeldes på forholdsvis lavt detaljeringsniveau.	Budgetter udmeldes på baggrund af valide aktivitetsprognoser. Budgettet udmeldes på forholdsvis lavt detaljeringsniveau.	<i>Budgettet udmeldes på højt detaljeringsniveau. Mulighed for adskillelse af enkeltposter.</i>
Budgetopfølgning	Der er ingen systematisk budgetopfølgingsproces. Økonomidata er ikke valide og entydige.	Formaliseret og systematisk budgetopfølgning som udelukkende sker på overordnet rammeniveau. Typisk på kvartalsbasis.	Formaliseret og systematisk budgetopfølgning som sker på detailniveau. Typisk på månedsbasis.	<i>Fuldautomatiseret og elektronisk understøttet budgetopfølgning på detailniveau.</i>
Systemer og værktøjer	Manglende systemunderstøttelse af økonomistyringsopgaven. Fravær af valide økonomidata.	Systemunderstøttelse består hovedsageligt af lokalt forankrede og udviklede systemer. Egne regneark mv.	Systemunderstøttelse består hovedsageligt af centralt forankrede og udviklede systemer	<i>Budget og regnskabsdata indeholdes i et fuldt automatiseret og elektronisk understøttet system.</i>
Bogførings- og registreringspraksis	Stor grad af usikkerhed i bogføringspraksis. Fravær af rutiner og arbejdsgange der understøtter bogføringen.	Mindre grad af usikkerhed i bogføringspraksis. Begrænset systematik og usikre arbejdsgange der understøtter bogføringen.	Sikkerhed i bogføringspraksis. Velbeskrevne samt velfungerende arbejdsgange omkring bogføringen.	<i>Fuld elektronisk understøttelse og effektivisering af arbejdsgangene omkring bogføringen</i>
Kompetencer og ressourcer	Der mangler basale kompetencer og ressourcer til at sikre en stabil drift. De eksisterende styringssystemer udnyttes derfor i stærkt begrænset omfang.	Stabilt kompetence og ressourceniveau skaber en sikker drift. De eksisterende styringssystemers basale funktioner udnyttes.	Højt kompetence og ressourceniveau der gør, at styringssystemerne udnyttes. Medarbejderne udvikler til stadighed deres kompetencer og ressourcer.	<i>Styringssystemerne udnyttes fuldt ud og videreudvikles, og kompetente og ressourcerstærke medarbejdere udvikler dem løbende.</i>
Kommunikation og formidling	Kommunikationen omkring økonomistyringen er mangelfuld, og formidlingen er ad hoc præget med en lav grad af formalisering.	Kommunikationen omkring økonomistyringen er stabil. Kommunikation er som regel envejspræget, men opfattes som tilstrækkelig på det decentrale niveau.	Kommunikationen omkring økonomistyringen er systematisk og formaliseret. Kommunikation kan foregå begge veje og betragtes som tilfredsstillende på både central og decentralt niveau.	<i>Al kommunikation er formaliseret og viden om økonomistyringen formidles til alle relevante medarbejdere i organisationen. Forskellige platforme skaber mulighed for dialog om økonomistyringen.</i>

5. Gennemgang af analysetemaer

I de følgende slides vil hvert enkelt analysetema blive gennemgået.

Gennemgangen vil omfatte:

- En sammenfattende vurdering
- En beskrivelse af observationer i forhold til det aktuelle niveau for økonomistyringen
- En beskrivelse af udfordringer og initiativer i forhold til afslutningen af genopretningsprocessen i marts 2010

Oversigt over gennemgang af analysetemaer

5.1 Budgetlægning

5.2 Budgetopfølgning

5.3 Systemer og værktøjer

5.4 Bogførings- og registreringspraksis

5.5 Kompetencer og ressourcer

5.6 Kommunikation og formidling

5.1 Budgetlægning

Aktuelt niveau

Forbedret bevillingsstyring

TMF har implementeret en mere systematisk bevillingsstyring, hvor de enkelte centres budgetter løbende tilpasses som følge af bevillingsændringer. Det betyder, at centrene i langt højere grad løbende har overblik over deres budgetmæssige ramme.

Budgetmodel

Forvaltning anvender rammestyling, hvor hvert center har ansvaret for sin egen ramme. Budgetmodellen i TMF består i, at pris- og lønfremskrive de eksisterende rammer med korrektioner som følge af politiske eller administrative/faglige prioriteringer. Der anvendes i budgetmodellen ingen aktivitetsdata i fastlæggelsen af centrene budgetrammer.

Budgetlægning i centrene

I forbindelse med budgetlægningen udsendes der i forbindelse med udmeldingen af budgetrammen fra Center for Ressourcer en skabelon med krav om detaljeringsniveau til brug for centrene i budgetlægningen, som centrene tager udgangspunkt i. Dette er med til at sikre et ensartet niveau for detaljeringsgraden i budgetlægningen på tværs af centrene.

Budgetproces

I forbindelse med budgetlægningen fremstår processen som gennemsigtig i hele forvaltningen. Der er en klar proces for budgetlægningen og dialog med Center for Ressourcer, som er beskrevet i notater og budgetmapper. Den tætte dialog er med til at skabe en gennemsigtig budgetproces.

Sammenfattende vurdering

Centrenes budgetrammer fremkommer ud fra en enkel rammebaseret budgetmodel, der fremskriver rammerne og inkluderer løbende politiske prioriteringer. Budgetprocessen fremstår endvidere forudsigtelig og gennemsigtig for centrene, ligesom der ligger en omfattende skriftlig dokumentation af arbejdet hermed. Deloitte vurderer på denne baggrund, at forvaltningen allerede på nuværende tidspunkt befinder sig på et *basalt niveau*. Forvaltningen har endvidere tilkendegivet, at man fremadrettet vil arbejde med en budgetmodel, der i højere grad vil omfatte aktivitetsbaseret budgetlægning

Fremdrift

Konsolidering af budgetprocessen

Et fremadrettet fokus for forvaltningen er at konsolidere de arbejds gange, som er blevet implementeret i relation til budgetlægningen

Udvikling af budgetmodellen

Direktionen har fokus på en videreudvikling af budgetmodellen – særligt med henblik på stadig mere præcist at kunne følge de økonomiske konsekvenser af de politiske prioriteringer for centrene.

Aktivitetsdata

Direktionen tilkendegiver, at man i TMF vil arbejde mod en mere aktivitetsbaseret budgetmodel. I enkelte af de besøgte centre var der desuden stor interesse for at kunne begynde at aktivitetstyre, og man havde på et enkelt center desuden aktivitetsdata, der kunne understøtte en sådan styring. TMF mangler dog fortsat fuldstændige og valide aktivitetsdata til at styre inden for centrene og på tværs af forvaltningen.

5.2 Budgetopfølgning

Aktuelt niveau

Månedsvise opfølgning

Centrenes budgetopfølgning finder sted en gang om måneden og sker i samarbejde med controllere fra Center for Ressourcer. Hvert center har en fast controller, som centrene referer til. I udgangspunktet følges der op på centrets samlede budget og forbrug, men hvis der er afvigelser på den overordnede ramme afkræves centret forklaringer baseret på specifikke budgetposter.

Dokumentation af opfølgingsmøder

Opfølgningerne tager udgangspunkt i et budget- og forbrugstræk for centret foretaget af controllere og fremsendt til centrene. På budgetopfølgingsmøderne deltager sekretariatschefer fra centrene og controller samt områdeansvarlig fra Center for Ressourcer. Center for Ressourcer skriver referater af møderne med centrets forklaringer på eventuelle afvigelser fra budgettet.

Sparring med controllere

Ingen af de besøgte centre har haft deres nuværende controller i mere end et halvt år, og samarbejdet mellem centrene og controllere er fortsat personafhængigt. Dermed udestår der fortsat en konsolidering af kompetencerne i Center for Ressourcer.

Datavaliditet

Centrene følger op ud fra de tilgængelige data, som jf. temaet *bogførings- og registreringspraksis* ikke er fuldt valide. Som konsekvens heraf arbejdes der i nogle centre blandt andet med buffere i tilfælde af uforudsete ekstra regninger ved regnskabsafslutning.

Sammenfattende vurdering

Budgetopfølgning foregår regelmæssigt og på månedsbasis i en struktureret proces med gensidig sparring. Processen omkring budgetopfølgningen er således velfungerende og veldokumenteret. Med hensyn til fuld validitet af budgetopfølgningen gælder det, at de økonomidata, der indgår ikke på nuværende tidspunkt, kan anses for fuldt valide, da der fortsat pågår et omfattende oprydningsarbejde i forvaltningen. Deloitte vurderer på denne baggrund, at temaet budgetopfølgning aktuelt er på et *begrænset niveau*, men også at forvaltningen vil hæve sig til et basalt niveau på dette tema, når oprydningsarbejdet vedrørende bogførings- og registreringspraksis er tilendebragt – forventeligt i marts 2010.

Fremdrift

Sikring af datavaliditeten

Den primære udfordring ved forvaltningens budgetopfølgning består i at sikre, at de data, centrene følger op på, er fuldt valide. Denne problemstilling er overlappende med problematikken omkring afstemning af KØR og Navision og især de problematikker, der eksisterer i forbindelse med bogføring og registreringspraksis.

Velfungerende forretningsgange

Eftersom arbejdsgangene og dokumentationen i forbindelse med budgetopfølgningerne allerede er på et basalt niveau, vil en fuld validering af forbrugsdata, jf. temaerne omkring bogførings- og registreringspraksis samt systemer og værktøjer, betyde, at forvaltningen inden for budgetopfølgning vil hæve sig til et basalt niveau.

5.3 Systemer og værktøjer

Aktuelt niveau

To økonomisystemer

8 af de 12 centre i TMF anvender Navision til den daglige økonomistyring. De besøgte centre, som anvender Navision, tilkendegiver, at de alene anvender data fra Navision, idet de ikke har kendskab til KØR. De to systemer er dog fortsat ikke fuldt afstemt.

Afstemning af Navision og KØR

Der er idriftsat et transaktionsspor på betalinger pr. 1. juli 2009, og samtidig er afstemningsmodulet mellem Navision og KØR idriftsat fra oktober 2009. I afstemningsmodulet er der imidlertid problemer i forhold til at afstemme kreditor og momsposter mellem Navision og KØR. Afstemningsmodulet kan således afstemme ca. 60% af posterne, mens de sidste ca. 40% ikke automatisk kan afstemmes. Momsproblematikken er dog knyttet til KØR og er derfor ikke et specifikt problem for TMF.

Debitoropsætning i Navision

I den eksisterende debitoropsætning er der mange eksempler på, at den samme debitor eksempelvis kan være oprettet flere gange, hvilket er u hensigtsmæssigt, da det vanskeliggør en samlet debitorstyring og opfølgning.

Sammenfattende vurdering

Hvad angår systemer og værktøjer eksisterer der fortsat to økonomisystemer, som ikke er fuldt afstemt, herunder er der udfordringer omkring kreditor modul, debitoropsætning og maskinelle momsafstemninger.

Deloitte vurderer på denne baggrund, at temaet systemer og værktøjer fortsat befinder sig på et *begrænset niveau*, og at der er behov for en opjustering af initiativerne i den eksisterende handleplan for at opnå et basalt niveau til marts 2010.

Fremdrift

Afstemning mellem KØR og Navision

Afstemningsmodulet mellem KØR og Navision er sat i drift pr. oktober 2009, men er udfordret af problematikker omkring summering af momsposter og kreditorflow. Momsproblematikken knytter sig som nævnt til KØR. Ligeledes afstemningen af kreditorposter er problematisk, der knytter sig til KØR. Momsproblematikken vil blive håndteret manuelt i første omgang, idet det ikke pt. vil kunne afstemmes maskinelt i afstemningsmodulet.

Debitoropsætning

Der er iværksat et projekt, hvorefter 4 konsulenter er dedikeret til løsning af denne opgave. Derfor vurderer Deloitte, at dette vil være klar til marts 2010.

5.4 Bogførings- og registreringspraksis

Aktuelt niveau

Afstemninger 2008

Der er for hovedparten af forvaltningen afleveret statusafstemninger for 2008 vedrørende åbningsbalance pr. 1. januar 2009 til den eksterne revision (dog ekskl. Center for Bydesign og dele af Center for Parkering). Det er aftalt, at såvel afstemningen vedrørende de ovenstående centre som endelig revisions gennemgang er afsluttet pr. 1. december. Dermed vil åbningsbalancen pr. 1. januar 2009 forventeligt være revideret.

Afstemninger 2009

I forbindelse med forvaltningens genopretningsproces pågår desuden et arbejde med afstemningerne for 2009, som jf. styregruppematerialet af 27. oktober 2009 endnu ikke var igangsat. Forvaltningen har efterfølgende oplyst, at der er tilført yderligere ressourcer, og at arbejdet med afstemningerne i november er blevet igangsat. På denne baggrund forventes arbejdet at være færdigt ultimo 2009. Der foreligger pr. 30. september afstemninger af moms.

Forretningsgange

De eksisterende forretningsgange (33 forretningsgange) er mangelfulde eksempelvis i forbindelse med beskrivelse af interne kontroller. Det er blevet drøftet med forvaltningen, som er indforstået med, at forretningsgangene har behov for at blive uddybet og tilpasset. Dette arbejde forventes afsluttet ultimo februar 2010. Der er desuden udarbejdet konkrete minivejledninger for flere områder.

Sammenfattende vurdering

Hvad angår bogførings- og registreringspraksis er der sket tydelige fremskridt i forbindelse med blandt andet afstemning af statuskonti. Dette arbejde er dog ikke tilendebragt endnu, ligesom der fortsat udestår formulering af forretningsgange og interne kontroller. Derfor er forvaltningen fortsat på et *begrænset niveau*. Forvaltningen har i den forbindelse valgt at opjustere ressourceindsatsen i forhold til afstemninger for 2009. På denne baggrund vurderer Deloitte, at såfremt de nuværende planlagte og igangsatte initiativer gennemføres, vil forvaltningen nå et basalt niveau i marts 2010.

Fremdrift

Afstemninger af statuskonti

Der udestår en større opgave i forbindelse med afstemninger af statuskonti for 2009. Direktionen har hertil oplyst, at der er afsat yderligere midler til indkøb af ekstern bistand til området. På denne baggrund vurderer Deloitte, at man vil kunne være i mål med regnskab 2009 ved den afsluttende måling i marts 2010.

Service Level Agreements

Debitor og kreditor er overdraget til Koncernservice pr. 1. juni 2009. Finans er overdraget til Koncernservice pr. 1. oktober. Teknik- og Miljøforvaltningen er dermed den første forvaltning, som har overdraget hele sit bogholderi til KS. Direktionen i TMF har om det fremtidige samarbejde oplyst, at der i denne forbindelse er opnået enighed, hvorfor der i denne forbindelse er sikret rammebetingelser for en fremtidig sikker drift.

5.5 Kompetencer og ressourcer

Aktuelt niveau

Tilgang af medarbejdere

Forvaltningen har i forbindelse med genopretningen opnormeret medarbejderressourcerne i både KoncernService og Center for Ressourcer, hvilket har betydet en stor personaletilgang siden begyndelse af året. Forvaltningen er desuden løbende opmærksom på at tilpasse denne ressourceindsats.

Kompetencesikringssystem

Der er iværksat et system til vurdering af kompetenceniveauet i Center for Ressourcer, som vurderer den enkelte medarbejders niveau inden for fast definerede kompetenceområder. Dette er koblet til løbende medarbejderudviklingssamtaler.

Systematisk sparring

Som reaktion på de mange tilgange gennemføres en omfattende intern sparring i Center for Ressourcer med henblik på at tilvejebringe det nødvendige kompetenceniveau. Endvidere er der planlagt dob-beltdækning af vigtige arbejdsfunktioner, således at sårbarheden over for opsigelser reduceres.

Kvalitetssikring i Koncernservice

Dele af opgaverne omkring økonomistyringen i TMF overdrages løbende til Koncernservice. Koncernservice har en større medarbejderstab beskæftiget med diverse økonomistyringsopgaver og har derfor mere specialiserede kompetencer at trække på samt er mindre sårbare i forhold til medarbejderudskiftning.

Sammenfattende vurdering

Der er sket omfattende nyansættelser i forvaltningens og i Koncernservices respektive økonomifunktioner, ligesom der er iværksat oplæring og udarbejdet job- og kompetenceprofiler. Endvidere er forvaltningen i sin arbejdstilrettelæggelse og involvering af ledelsesniveauet opmærksom på de faremomenter der ligger i, at medarbejderstaben generelt har kort eller ingen historik. Deloitte vurderer på denne baggrund, at forvaltningen på nuværende tidspunkt har gennemført så omfattende initiativer, at man befinder sig på et *basalt niveau*.

Fremdrift

Udvikling og konsolidering af kompetenceniveau

Der udestår stadig en konsolidering af kompetencerne i Center for Ressourcer – eksempelvis har de områdeansvarlige alle mindre erfaring end et år. Det drejer sig dels om udvikling af kompetencer i forhold til den kommunale verden, idet flere af de nyansatte tidligere har erfaring fra den private sektor eller staten samt en fastholdelse af medarbejderne, så der kan ske en egentlig konsolidering af kompetenceniveauet.

Funktions- og kompetence beskrivelser

I forbindelse med de mange nyansættelser har Center for Ressourcer udarbejdet en række funktions- og kompetencebeskrivelser. Det er i forbindelse med en konsolideringsfase afgørende, at der sker en tilpasning heraf baseret på de løbende erfaringer.

5.6 Kommunikation og formidling

Aktuelt niveau

Dialog i budgetprocessen

De besøgte centre har alle givet udtryk for, at der løbende har været en stærk dialog med Center for Ressourcer om budgetprocessens enkelte faser. Centrene får i forbindelse med budgettildelingen desuden en nærmere beskrivelse af årets budgetproces. Der foreligger et skriftligt materiale omkring budgettets bestanddele, der er tilgængeligt på direktionsniveau. Materialet har løbende været drøftet med bidragerne. I kraft af den stærke dialog, opfattes budgetprocessen i høj grad som gennemsigtig.

33 forretningsgange

Der foreligger pt. 33 forretningsgange til brug for økonomistyring i forvaltningen. Det var dog ikke alle de besøgte centre, der havde kendskab til disse på undersøgelsestidspunktet, og som tidligere nævnt er beskrivelserne af disse forretningsgange ufuldstændige. Forvaltningen har oplyst, at man forventer en uddybet og tilpasset version af disse forretningsgange ultimo februar.

Økonomistyringshåndbog

Ved den første måling i foråret 2009 tilkendegav forvaltningen, at man var ved at udarbejde en økonomistyringshåndbog, som indeholder økonomisk-administrative oplysninger. De 33 forretningsgange er en del af dette arbejde, og deadline for håndbogen er derfor ligeledes ultimo februar.

Sammenfattende vurdering

Der er etableret et formelt kommunikationssystem omkring økonomi i forvaltningen, ligesom kvaliteten af budgetmaterialet er stærkt forbedret. Der arbejdes endvidere med udvikling af forretningsgange og en egentlig økonomistyringshåndbog i forvaltningen, og Deloitte vurderer på denne baggrund, at forvaltningen befinder sig på et basalt niveau hvad angår kommunikation og formidling.

Fremdrift

Implementering af intern kommunikation

Der er etableret et formelt kommunikationssystem bestående af centrale og decentrale controllere, der i faste kadencer gennemfører budget- og budgetopfølgingsdrøftelser. Der er udarbejdet rapporteringsparadigmer og skabeloner, og materialet induceres op til direktionsniveauet, ligesom beslutninger ses kommunikeret nedad i systemet. Endvidere skal forvaltningens intranet, løbende udbygges til at indeholde relevante procedurer og arbejdsgange.

Konsolidering af redskaber

Eftersom størstedelen af de redskaber, som eksisterer i forvaltningen anvendes helt eller delvist af centrene, vurderer Deloitte, at disse er implementeret. Det er dog samtidig billedet, at visse af initiativerne ikke er kendt af alle centre, og at redskabernes fortsat ikke har eksisteret så længe, at de over en længere periode har vist sig som understøttende for den daglige drift.

6. Den videre proces

Afsluttende måling af økonomistyringen

Teknik- og Miljøforvaltningen og Deloitte har aftalt, at der skal gennemføres en afsluttende måling af økonomistyringen, når genopret-ningsprocessen er tilendebragt i marts 2010.

Ved den afsluttende måling er det aftalt, at samtlige 12 centre skal deltage foruden Direktionen.

Den afsluttende måling vil blive fremlagt for Teknik- og miljøudvalget umiddelbart efter afslutningen.

Kontakt

Spørgsmål til denne rapports indhold kan stilles til:

- Lyng Skovgaard, partner, telefon 36 10 26 66
- Niels Poulsen, manager, telefon 36 10 21 60

Deloitte.

Om Deloitte Videncenter for Kommuner og Regioner – Fra idé til virkelighed

Deloitte Videncenter for Kommuner og Regioner råder over en bred palet af rådgivningsydelser til kommuner, regioner og staten, og lægger i sit arbejde vægt på at levere en sammenhængende ydelse, der møder kundens behov for kortlægning og analyse.

Deloitte Videncenter for Kommuner og Regioner arbejder målrettet med økonomistyring, organisation og kvalitetsudvikling på de store serviceområder i hele den offentlige sektor

Deloitte er Danmarks største revisions- og rådgivningsfirma. Vi tilbyder en bred vifte af ydelser og kombinerer konsulentrollen i Deloitte Videncenter for Kommuner og Regioner med Deloitte's kompetencer inden for revision, skat og finansiering. Det giver vores kunder en unik mulighed for at få integrerede løsninger, som er skræddersyet til de enkelte opgaver.

Vi er en del af den globale virksomhed Deloitte Touche Tohmatsu med 150.000 medarbejdere på verdensplan. Vi udvikler og deler viden på tværs af kontorer i mange lande. Inspirationen fra udlandet kombineret med systematisk metodeudvikling på tværs af landegrænser sikrer, at vores løsninger altid tager udgangspunkt i den seneste viden. Det er forudsætningen for, at vi i dag og i fremtiden kan fremstå som en attraktiv og værdiskabende rådgiver.

Deloitte
Public Sector Services

Tlf. 36 10 20 30

Fax 36 10 20 40

www.deloitte.dk

Adresse

Weidekampsgade 6

2300 København S

Postadresse

Deloitte Statsautoriseret revisionselskab

Postboks 1600

0900 København C

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu