

Københavns Kommune, Børne- og Ungdomsforvaltningen

Statusrapportering for januar 2008 vedrørende Genopretningsplan for "Økonomistyring" og "Økonomisk balance"

Deloitte har i henhold til aftale gennemgået Børne- og Ungdomsforvaltningens (BUF) rapportering pr. 5. februar for januar måned 2008.

Vores gennemgang har omfattet:

1. Status på arbejdet med økonomisk genopretning i Børne- og Ungdomsforvaltningen dateret den 5. februar 2008 (økonomistyring), herunder
 - a) Genopretningsplan vedrørende *højt* prioriterede indsatsområder under forandringsprogrammets delprogram "økonomistyring", dateret den 5. februar 2008
2. Status på Børne- og Ungdomsudvalgets økonomi i 2007 dateret den 12. november 2007 (økonomisk balance), herunder
 - a) Ajourføring af status på vedtagne besparelser siden budget 2007 i forhold til det forventede resultat pr. 30. september 2007
3. Validering af budget 2008
4. Servicetjek af decentral økonomistyring

Nærværende afrapportering udgør en gennemgang af ovenstående områder. Rapporten suppleres af vedlagte bilag, hvor de enkelte indsatsområder under genopretningsplanen nærmere gennemgås og kommenteres.

I forbindelse med behandlingen af BUFs statusrapportering pr. november måned i Økonomiudvalget den 11.12.2007 blev det besluttet, at Deloitte skulle bistå BUF med assistance til udvalgte indsatsområder i genopretningsplanen. I den forbindelse er der aftalt følgende aktiviteter:

Indsatsområde	Aktivitet	Tidsplan	Forventet afrapportering
13. Understøttelse af decentral økonomistyring	Servicecheck af udvalgte institutioners økonomistyring	Januar-februar 2008	Februar
3. Fremtidig budgetstyring	Bistand i forhold til review og udvikling af BUFs bevillingsstyring og budgetlægning	Medio februar - medio april 2008	April
23. Gældshåndtering i forhold til skoler og institutioner	Bistand til udmøntning af eventuel gældssanering	Ultimo februar - medio marts 2008	April
29. Husleje, afklaring	Gennemgang af nuværende styring samt udvikling af controlling	Ultimo januar - medio februar 2008	Marts
Balance i økonomien	Bistand til implementering af controlling på forvaltningsniveauerne	Februar-april 2008	April
Overgang til koncernservice	Bistand til fastlæggelse af entydige opgavemæssige grænseflader samt afklaring af fortsatte kompetencebehov i BUF	Januar-februar 2008	Marts
Støtte og rådgivning	Bistand til implementering af ny organisation og nye forretningsgange	Januar-maj 2008	Maj
3. Fremtidig budgetstyring	Under udarbejdelse		
9. Puljestyling	Under udarbejdelse		

1. Genopretningsplan

Rapporteringen for "økonomistyring" har som tidligere besluttet i indstilling af 24. april 2007 "Statusrapport pr. marts 2007 om genopretning af Børne- og Ungdomsudvalget (Børne- og Ungdomsudvalget og Økonomiudvalget)" (J.nr. ØU 128/2007) omfattet tiltagene med prioritet "Høj". I forlængelse af den tidligere beslutning er det samtidig besluttet, at tiltagene med prioritet "Lav" og "Mellem" i henhold til aftalen inddrages i den løbende rapportering. Disse indgik i rapporteringen for december måned som nye højt prioriterede indsatsområder og er således ligeledes genstand for vurdering i januar måned.

1.a Højt prioriterede tiltag

For alle tiltag med prioritet "Høj" er der i forbindelse med BUFs afrapportering for januar måned udarbejdet en status i forhold til de opnåede milepæle under de enkelte kommissorier.

Risikovurdering

Vurderingen af fremdriften for de 9 højt prioriterede tiltag fordeler sig således:

Lø- benr.	Pro- jekt nr.	Indsats	Vurdering					
			Maj	August	Oktober	Novem- ber	December	Januar
1	3	Fremtidig budgetstyring			Ny milepæl			Afsluttet januar
2	12	Budgetansvar, instrukser og forretningsgange samt dokumentation			Ny milepæl			Afsluttet januar
3	23	Gældsproblematik på skoler og andre institutioner			Ny milepæl			
4	24	Udmøntning af besparelser i budget 2007						
5	25	Betalinger til/fra andre kommuner, oprydning						
6	27	Statusposter, oprydning			Ny milepæl			
7	9	Puljestyring	-			Ny milepæl		
8	19	Anlægsstyring	-			Ny milepæl		
9	20	Kommunikation om økonomistyring	-			Ny milepæl		
10	30	Styring af udgifter til it-systemer				Afsluttet oktober	-	-
11	28	Refusioner, oprydning				Afsluttet oktober	-	-
12	17	Kontoplanstruktur				Afsluttet oktober	-	-
13	22	Feriepenge, pensioner og øvrige udeståender				Afsluttet oktober	-	-
14	26	Løn på fejlkonti, oprydning		Afsluttet august	-	-	-	-
15	21	Debitorsager		Afsluttet august	-	-	-	-
16	16	Fraværsregistrering, refusionspraksis på institutionerne		Afsluttet august	-	-	-	-
17	13	Understøttelse af decentral økonomistyring			Ny milepæl		Afsluttet december	-
18	14/15	Implementering og forandring af plads- og kapacitetsstyringen					Afsluttet december	-
19	29*	Husleje, afklaring			-		Afsluttet december	-
20	4	Budgetmodeller (skoler)	-				Afsluttet december	-
21	5	Budgetmodeller (fritidshjem og klubber)	-				Afsluttet december	-
22	11	Økonomisk ledelsesinformation	-				Afsluttet november	-

* Indsatsområdet blev ikke vurderet i oktober, da det på daværende tidspunkt blev vurderet som afsluttet (jf. nedenstående). Projektet afsluttes med denne rapportering og erstattes af konkret bistand fra Deloitte, jf. tabellen vedrørende yderligere konsulentbistand.

BUF har i forbindelse med januar-rapporteringen ajourført status på de højt prioriterede indsatsområder, og hvor det har været muligt fremsendt dokumentation for fremdriften på indsatsområderne. Efterfølgende har Deloitte gennemgået materialet, fremsendt uddybende spørgsmål til og afholdt møde med repræsentanter fra forvaltningen.

- Ud af genopretningsplanens i alt 22 højt prioriterede projekter er 13 indsatsområder afsluttet, og i rapporteringen for januar måned er 9 indsatsområdet følgelig blevet vurderet.
- Samlet set vurderes 5 af de 9 indsatsområder at følge fremdrift i forhold til plan, mens 4 indsatsområder har en mindre tilfredsstillende fremdrift. Samlet set må fremdriften i genopretningsplanen i forhold til januar måneds rapportering derfor siges at være mindre tilfredsstillende.

Generel kommentar til Deloitte's rapportering for januar måned

Samlet set er der før denne rapportering afsluttet 13 af de 22 højt prioriterede indsatsområder og følgelig er 9 indsatsområder blevet vurderet i denne rapportering. Det vurderes, at indsatsområde 9 anses for at være tæt på afslutning i forhold til de opstillede milepæle, men at der fortsat er enkelte udeståender. Det er desuden Deloitte's vurdering, at indsatsområde 3 og 12 kan afsluttes, men at begge projektområder fortsat bør være genstand for videre opmærksomhed. Afrapporteringen for januar måned er således præget af at flere af de nuværende projekter i genopretningsplanen nærmer sig sin afslutning. Det medfører samtidig en række overvejelser i forhold til, hvornår et projekt kan anses for endeligt afsluttet, og særligt i forhold til Deloitte's vurdering om, i hvilken grad et projektområdet fortsat bør være genstand for særlig opmærksomhed. Disse overvejelser fremgår af nedenstående.

Den gradvise afslutning af de højt prioriterede projekter under genopretningsplanen for BUF, giver samtidig anledning til overvejelser vedrørende formen for Deloitte's fremtidige rapporteringer til ØU og BUU. Deloitte vil derfor i samarbejde med BUF og ØKF frem mod næste rapportering udarbejde et forslag til den fremtidige rapportering i forhold til rapporteringens kadence og indhold. Det er Deloitte's opfattelse, at man bør sigte mod en form der sikrer et løbende og overordnet overblik over arbejdet med og økonomistyringen i BUF, suppleret med en løbende gennemgang af udviklingen i den økonomiske balance.

De enkelte indsatsområder

I det følgende fremgår Deloitte's supplerende kommentarer til de enkelte indsatsområder, som enten er gule, eller som afsluttes med denne rapportering:

"Gule" indsatsområder:

Gældsproblematik på skoler og andre institutioner (indsatsområde 23)

I forhold til den forrige afrapportering har BUF modtaget stort set alle handleplaner. BUF har gennemgået de indsendte handleplaner og fundet, at disse var af svingende kvalitet, og at et antal af disse

ikke var udarbejdet i relation til oktoberprognosen for 2007, men i forhold til regnskab 2006. BUF vurderer derfor, at en fornyet udarbejdelse af handleplaner er nødvendig.

På denne baggrund har BUF foreslået, at der etableres et nyt projekt med sammenhæng til det i øvrigt igangværende arbejde vedrørende gældshåndtering i skolerne og decentral økonomistyring. Deloitte tilslutter dette, og vil anbefale, at der til det nye projekt præciseres klare og entydige krav til udformning og indhold i handleplanerne. BUF har oplyst, at der til næste afrapportering forventes at foreligge kommissorium til et nyt projekt omhandlende ovenstående.

Betalinger til/fra andre kommuner (indsatsområde 25)

I forhold til afrapporteringen for december måned 2007 er der sket en udvikling vedrørende oprydning for 2006, idet der nu kun udestår en afklaring i forhold til køb i forhold til en enkelt specialinstitution. Salg for 2006 samt afstemning af statuskonti 2006 er afsluttet.

I forhold til regnskabsafslutningen har der været et tidspres i forhold til at nå at få afsluttet bogføringen af køb og pladser vedrørende 2007. Der er således foretaget en massebogføring på 40 mio. kr. af en række regninger, som ifølge det oplyste p.g.a. tidspres og udskiftning af personalet i øvrigt ikke har kunnet bogføres ud på de relevante områder. Ovenstående er ikke hensigtsmæssigt, idet regnskabet for 2007 ikke fuldt ud vil afspejle udgiften på de enkelte funktionsområder på bevillingen.

Angående projektets processuelle indhold er der fortsat forsinkelser vedrørende de relevante milepæle omkring forretningsgangsbeskrivelser og godkendelsesprocedurer. Der udestår bl.a. udarbejdelsen af et system der kan sikre en ensartet registrering af køb og salg til brug for den løbende budgetopfølgning. BUF har oplyst, at man overvejer muligheden for at benytte samme system som på normalområdet. I forbindelse med organiseringen af specialområdet udestår der udarbejdelse af forretningsgangsbeskrivelser.

Løbende afstemning af statusposter i 2007

I forbindelse med forrige rapportering kunne Deloitte konstatere, at der vedrørende afstemning af statuskonti pr. 30. september 2007 udestod afstemning af 373 konti, ud af 1527 konti, der skulle afstemmes. Forvaltningen har oplyst, at man ikke vil forfølge de manglende afstemninger yderligere, men i stedet afvente regnskabsafslutningen, hvor samtlige 2.917 konti skal afstemmes. BUF har oplyst, at man til udvalgmøderne vil medbringe en aktuel status på afstemningsarbejdet, som pågår.

Med hensyn til afstemning af forvaltningens centrale lønkonti pr. 31. december er det Deloitte vurdering, at der er fremdrift i dette delprojekt. Forvaltningen anvender i denne forbindelse assistance fra konsulentfirmaer på lønområdet. Der foreligger dog ikke p.t. tidsplan for, hvornår de igangværende afstemninger vedrørende centrale lønkonti forventes færdige.

Det er Deloitte's vurdering - givet det relativt store antal uafstemte konti pr. 30. september - at forvaltningen står overfor en stor udfordring i forhold til at udarbejde afstemninger af samtlige 2.917 konti i forbindelse med regnskabsafslutningen. BUF har i den forbindelse tidligere oplyst, at det er deres vurdering at afstemningen vil kunne nås forud for regnskabsafslutningen ultimo februar 2008. Deloitte afventer i denne forbindelse regnskabsafslutningen, hvorefter vi vil følge op på, hvorvidt BUF har afstemt samtlige konti.

Puljestyring (indsatsområde nr. 9)

Projektets formål er igennem kortlægning af eksisterende puljer at omlægge puljer, der i 2008 udgør knap 570 mio. kr. dels at omlægge puljer til at være inkluderet i budgetmodellen dels at udvikle en forbedret økonomistyring for de puljer, som ikke omlægges.

Projektet er lettere forsinket. Problemstillingen knytter sig til den endelige validering af budgetdatabasen, hvor der fortsat er enkelte udeståender samt oprettelse af konti i KØR til brug for bogføring af puljemidlerne. BUF har oplyst, at disse forhold forventes afklaret til næste afrapportering, hvorefter projektet forventes at kunne afsluttes. I forbindelse med den kommende afslutning af projektet, er det Deloitte's anbefaling, at puljeområdet fortsat bør være genstand for særlig opmærksomhed. Det er aftalt, at der udarbejdes forslag til kommissorium for dette arbejde.

Afsluttende indsatsområder

Fremtidig budgetstyring (indsatsområde nr. 3)

Projektet anses som afsluttet, idet projektets sidste milepæle vedrørende systemdesign og systemudvikling anses for færdig. BUF oplyser i denne forbindelse, at systemet i forhold til såvel indhold som brugergrænseflade er designet og udviklet, og at der alene udestår indkøring af data i systemet. BUF har oplyst, at systemet forventes i drift ultimo 1. kvartal 2008. Det er Deloitte's vurdering, at arbejdet med budgetstyring i BUF fortsat bør være genstand for særlig opmærksomhed, bl.a. med hensyn til budgetprocessen i forbindelse med budget 2009 samt konsolideringen af detailbudgetterne i KØR. (I forhold til anbefalinger vedrørende budgetprocessen i BUF, se endvidere vedlagte bilag 3 vedrørende budgetanalyse 2008). Deloitte anbefaler derfor, at der opstilles milepæle for idriftsættelsen af budgetsystemet.

Forretningsgange i BUF (fortsættelse af indsatsområde 12)

Projektet anses som afsluttet, idet projektets 3 milepæle er nået. Der er således udarbejdet beskrivelser af forretningsgange vedrørende de 3 fokuspunkter: Budgetprocedurer, Budgetopfølgning og Aflægelse af årsregnskab samtidig med, at der foreligger en plan for udarbejdelsen af forretningsgange for de resterende områder. En del af disse områder afventer afklaring af snitflader mellem Koncernservice og Ungdomsforvaltningen for udarbejdelse. Det er Deloitte's anbefaling, at der fremadrettet følges op på status i forhold til udarbejdelsen af de resterende forretningsgange i BUF.

2. Økonomisk balance

2a. Ajourføring af status på vedtagne besparelser på 206 mio. kr. siden budget 2007 i forhold til det forventede resultat for 2007 pr. 30. september 2007

I forhold til november måneds gennemgang af de konkrete besparelser er der ikke sket ændringer i forhold til den konkrete vurdering af de enkelte punkters gennemførelse, og efter Deloitte's vurdering udestår der ikke dokumentation i forhold til implementeringen af besparelserne.

- Deloitte vil i forbindelse med rapporteringen for marts måned 2008 i samarbejde med BUF foretage en endelig vurdering af de vedtagne besparelser i budget 2007 med udgangspunkt i det endelige regnskab 2007 fra BUF.
- BUF har i forbindelse med nærværende afrapportering oplyst, at man forventer et større mindre-forbrug i regnskabet 2007. Deloitte har ikke gennemgået forbrugsudviklingen siden november-rapporteringen.

3. Validering af budget 2008

Deloitte har gennemført en budgetanalyse vedrørende validering af budget 2008.

Generelt om analysens afgrænsning og forløb

Budgetanalysen omfatter alene forhold gældende for det vedtagne budget 2008 pr. 11. oktober 2007. Analysen inddrager således ikke som udgangspunkt eventuelle fremtidige budgetændringer i form af udmøntningsindstillinger eller tillægsbevillinger.

Budgetanalysen er gennemført med udgangspunkt i materiale fremsendt af BUF vedrørende budget 2008, herunder budgetgrundlag og øvrig dokumentation, som har kunnet give et informationer i forhold til forudsætningerne for BUF's udarbejdelse af budgetgrundlaget. Konklusionerne er søgt kvalitetssikret i BUF i det omfang, det har været muligt at indhente kommentarer herfra. Det gælder i forhold til beregningerne af de forventede udgifter i 2008, og de heraf konstaterede afvigelser i forhold til budget 2008.

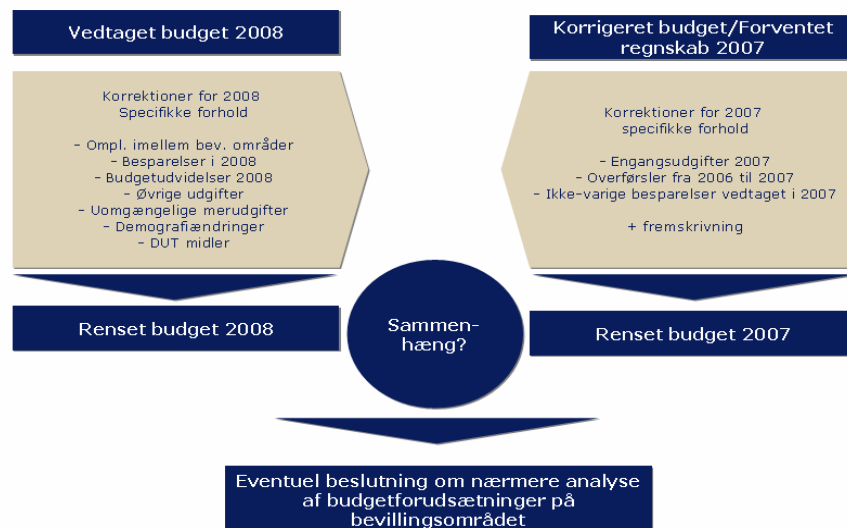
Metode

I den overordnede analyse af det vedtagne budget 2008 for BUF er der i første omgang gennemført en konsistenskontrol af budget 2007. Formålet er, at afdække i hvilken grad, der er sammenhæng med det historiske aktivitetsniveau defineret ved forventet regnskab 2007.

For udvalgte områder, hvor analysen har givet anledning til at undersøge budgetteringen nærmere, er der foretaget videregående analyser på de underliggende funktionsniveauer. Det drejer sig om følgende store bevillingsområder Dagtilbud, Undervisning og Specialundervisning, Fritidshjem og Klubber samt Administration.

Analysen forudsætter indledningsvist, at der foretages en række korrektioner af både det vedtagne budget 2008, og korrigeret budget 2007 / forventet regnskab 2007. Der korrigeres for specifikke forhold gældende for henholdsvis 2008 og 2007, således at disse forhold ikke videreføres. Formålet med metoden er at få et sammenligningsgrundlag rensat for forhold, der ikke har indflydelse på aktiviteten. Korrektionerne kan skematisk vises således:

Analysemetode på bevillingsniveau



Figuren ovenfor indeholder en illustration af den valgte metode. I forhold det vedtagne budget 2008 korrigeres der primært for vedtagne aktivitetsændringer i 2008 (besparelser, budgetudvidelser, demografiske ændringer og forventede merudgifter), som er udtryk for en ændring i aktivitetsniveauet i forhold til 2007.

I sammenligningsgrundlaget for budget 2008, dvs. korrigeret budget 2007 samt forventet regnskab for 2007, bør budgettet og forbruget i 2007 ideelt set korrigeres for 1) budgetterede engangsbesparelser i 2007 og 2) engangsudgifter i 2007. Det fordrer dog, at der kan tilvejebringes et præcist datagrundlag for disse korrektioner. Når budget 2008, korrigeret budget 2007 og forventet regnskab 2007 er rensat for ovenstående effekter, kan der med en vis usikkerhedsmargin, foretages en direkte sammenligning af budgetgrundlaget i 2008 med det udgifts- og aktivitetsniveau, der alt andet lige kan forventes at få i 2008. Resultatet af denne sammenligning på bevillingsniveau vil give en indikation på om det nuværende udgiftsniveau kan videreføres.

Analysen er foretaget indledningsvist og har givet en oversigt over eventuelle problemområder, som vil skulle underkastes en nærmere analyse med henblik på en mere præcis afklaring af hvilke budgetforudsætninger som giver anledning til afvigelsen. Resultatet af analysen er således anvendt i forhold til hvilke bevillingsområder som er underkastet en mere detaljeret analyse.

I forhold til analysegrundlaget, er der i de indledende analyser taget udgangspunkt i BUF's forventede regnskab pr. oktober 2007. Dette grundlag er dog efterfølgende blevet revideret i forhold til det kendte

forbrug pr. primo februar 2008. Således afspejler analysen stort set de kendte forhold vedrørende regnskab 2007, herunder det mindreforbrug der er konstateret i forhold til det korrigerede budget for 2007.

Konklusioner på analysen

Validering

- Der vurderes, at der inden for en acceptabel risikomargin er sammenhæng imellem forventet forbrug for 2008 i forhold til den samlede bevillingsramme. Der forventes samlet set et merforbrug på ca. 21 mio. kr. i forhold til et samlet budget i 2008 på 7,56 mia. kr. svarende til 0,3 pct.
- I forhold til det forventede mindreforbrug i regnskab 2007 på omkring 170 mio. kr. er der 4 forhold som gør sig gældende i forhold til resultatet af valideringen af budget 2008.

1) Budgettet for 2008 er ca. 53 mio. kr. mindre end det fremskrevne korrigerede budget 2007, som mindreforbruget i regnskab 2007 er gjort op i forhold til. Dvs. der som udgangspunkt på budgetsiden ligger en reduktion i forhold til 2007 resultatet.

2) Der er i 2007 en lang række områder hvor der har været engangsindtægter eller mindreforbrug, som ikke kan forventes vil gøre sig gældende i 2008.

3) Der er ikke i analysen taget højde for de specifikke forhold vedrørende det endelige regnskabsresultat for 2007, herunder at opgørelsen af institutionernes forventede opsparing i 2007 endnu ikke kendt.

4) De besluttede aktivitetsudvidelser i budget 2008 er i valideringen lagt ind med fuld effekt i forhold til forventningen i 2008. Såfremt forbrugsprofilen på disse ikke bliver som budgetteret vil det kunne påvirke hovedkonklusionen vedrørende 2008.

- På de enkelte bevillingsområder er der dog fundet væsentlige afvigelser. Disse afvigelser skyldes en kombination af budgetter, som ikke er placeret korrekt på bevillingsområderne, samt at det forventede forbrug samt forventede aktivitetsniveau på visse områder ligger under eller over det budgetterede. Udfordringen i 2008 vil ligge i at optimere den centrale bevillingsstyring med henblik på at afgøre, om der i forhold til 2009-budgettet er behov for yderligere tilpasning af budgetterne på de enkelte bevillingsområder.
- Afvigelserne er for så vidt muligt forsøgt valideret i forhold til den forventede aktivitet på området i 2008 og der synes at være en vis samstemmighed imellem de forventede afvigelser og aktivitetsforudsætninger. Eksempelvis er der på dagtilbudsområdet konstateret et sandsynligt mindreforbrug i 2008 på ca. 64 mio. kr., hvilket harmonerer med at det forventede faktiske brug af pladser på området er et stykke under det budgetlagte.

Budgettets forudsætningsgrundlag

- Budgettet bør i større udstrækning dokumenteres for derigennem bedre at kunne årsagsforklare afvigelser (materielle afvigelsesforklaringer).

- Der er sket forbedringer i forhold til budgetlægningen i 2007, men de store afvigelser på de enkelte områder indikerer fortsat behov for at få styrket budgetlægningsmetoderne med henblik på at udarbejde mere retvisende budgetter på de enkelte bevillingsområder. Specielt er det relevant, at få den nyligt udviklede budgetdatabase på plads med henblik på at etablere en dokumenteret bro imellem bevillingsniveauet og den decentrale budgetudmøntning.
- Der er endvidere konstateret specifikke enkeltområder, hvor der enten mangler budgetlægning af udgifter og indtægter eller hvor budgettet er forkert placeret på funktionsniveauet.
- Vi har anført en række konkrete anbefalinger til dels korrektion af de konkrete fejl i budgetlægningen samt i forhold til forbedring af det fremtidige budgetgrundlag.

Deloitte's afrapportering fremgår af særskilt fremsendt sammenfatning vedlagt som bilag 3 til denne rapportering.


4. Servicetjek af decentral økonomistyring.

Deloitte har frem mod denne afrapportering kortlagt økonomistyringen på en række institutioner og skoler. Deloitte's afrapportering er sendt i udkast til BUF, og rapportens hovedkonklusioner præsenteres på BUU møde den 27. februar og på ØU møde den 4. marts. BUF har oplyst, at der frem mod næste afrapportering igangsættes en række initiativer på baggrund af undersøgelsens resultater og anbefalinger.

København, den 19. februar 2008

Deloitte

Statsautoriseret Revisionsaktieselskab



Lyng Skovgaard
statsautoriseret revisor