

### Teknik og Miljøforvaltningen, Kbh. Kommune ▪ Projekt: God Økonomistyring og Åbne Budgetter

---

#### Status på projektet, ultimo juli, 2009

##### Indledning

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 maj 2008 et servicecheck af økonomistyringen i centre og centrale funktioner.

TMF besluttede på baggrund af undersøgelsen at igangsætte en række projekter, der på kort sigt skal eliminere årsagerne til de kritiske bemærkninger i revisionsprotokollatet og etablere de styringsstrukturelle forudsætninger for, at økonomistyringen når op på niveau 3. Det langsigtede perspektiv med projekterne er at støtte op om strategien for TMF som enhedsforvaltning. Projekterne er samlet i programmet God Økonomistyring - Åbne Budgetter.

I det følgende følger en status for projektet God Økonomistyring og Åbne Budgetter pr. ultimo juli 2009. Fremdrift indenfor "Oprydning / genopretning" samt Navision udrulning er ikke behandlet i dette notat, idet disse projekter ligger udenfor den projektportefølje Valcon er involveret i hos TMF.

##### Status God Økonomistyring, realiserede leverancer

Kompetenceudvikling / øge grundforståelsen i CRS for strukturerne i økonomimodellen koncentreret om konteringsdimensionerne art, sted og formål. Arbejdet er dels gennemført som målrettet træning med CRS medarbejdere, dels som fællesmøder med øvrige centre, med deltagelse af controllere fra CRS

Etablering af opfølgings- / controlling-cyklus, der binder hele opfølgingsprocessen sammen fra CRS' budgetopfølgingsmøder til den enkelte afdelings analyse og anvendelse af standardrapportering i Navision

Afvikling af de første kompetenceudviklingskurser omfattende grundintroduktionen til den nye økonomistyringsmodel samt korrekt kontering

I perioden har der været fokus på en retvisende regnskabsrapportering per 30.06.2009. Det

gælder i særlig grad transaktionsporet og afstemningsrutiner, men fokuserer også på forståelsen i CRS for økonomimodellen, således at man er i stand til at anvende alle dimensioner i analysen af den økonomiske udvikling som et led i den løbende budgetopfølgning.

Derudover har fokus været at skabe forudsætningerne for en god økonomisk opfølgning i centrene:

- Budgetmodulet i Navision er implementeret og budgetterne er indlæst på hovedformål / hovedart niveau.
- Der er defineret og implementeret en række standardrapport i Navision. Der pågår løbende kvalitetsikring og yderligere udvikling af rapporteringsgrundlaget, således at budgetopfølgningen sikres fra bevillingsniveauet til opfølgningen i den enkelte afdeling og den enkelte sag
- Der er udviklet en 'super bruger' (målrettet Budget & Analyse i CRS samt controllers i centrene) løsning til rapportering og analyse, der bringer samtlige økonomidimensioner i spil.

Den første serie af kompetenceudviklingskurser er afviklet med rigtig god respons fra deltagerne. Fokus på disse kurser har været forståelse for strukturerne og ikke mindst korrekt kontering på art, sted og formål. Undervisningen opfølges med kvalitetsmålinger fremadrettet.

## **Planlagte leverancer**

Det videre forløb inden for God Økonomistyring indeholder:

- Udvikling af Navision baseret kontoplan via workshops med de centre, der pt. ikke er på Navision-plattformen omkring økonomistyringsbehov, strukturer og kompetenceudviklingsbehov.
  - Center For Bydesign
  - Center for Kirkegårde
  - Center for Parkering
  - Center for Miljø
- Initiering af øget driftsøkonomisk styring i driftscentre ved hjælp af kost- og salgspriser samt opfølgning på produktivt timeforbrug og satser
- Anvendelse af balancekonti (statuskonti) i den økonomiske styring (lager, status konti i CBD m.v.)
- Idriftsættelse af kvalitetsmålinger på konteringsstregene, bl.a. på baggrund af de første kompetenceudviklingsaktiviteter, som bl.a. havde til formål at øge konteringskvaliteten
- Afvikling af de næste elementer af kompetenceudviklingsforløbet, der omhandler grundforståelsen for god økonomistyring og økonomiske begreber samt korrekt kontering

Det væsentligste tema i den kommende periode er at få konverteret de resterende centre, der i dag anvender KØR i sin styring til Navision. Der pågår pt. workshops mellem CRS, centrene og Valcon med henblik på afdækning af de økonomiske styringsbehov. Dette arbejde munder ud i

konkrete kontostrukturer, indeholdende styringsdimensionerne art, sted og formål ved udgangen af august måned.

Styringsmæssigt skal der endvidere implementeres kost- og salgspriser (herunder omkontering: henførelse af omkostninger ved ressourcer og maskintimer timer til sager / formål). Der følger udover teknisk implementering også beregning af satser samt implementering af controlling procedure (opfølgning på satser og timeforbrug).

Status / balance konti bringes ligeledes i fokus i.f.t. styringen. I den kommende periode skal styringsbehov og ansvar afdækkes og der skal implementeres controlling og rapporteringsprocedurer.

De næste kompetenceudviklingsforløb iværksættes med fokus på center- og sekretariatschefer, hvor der navnlig undervises i styrings- og analytiske muligheder

Der er tilført ressourcer i CRS i Budget- og analyse, og der er nu kræfter til at tage meget aktiv del i kontoplanudviklingsaktiviteterne. Således er der sikret en god bemanning på aktiviteterne omkring kontoplansudviklingen, hvorfor en stærkere forankring af principper og metoder er mulig. Det er vores vurdering, at der fortsat er brug for ledelsesmæssig fokus på området, for derigennem at sikre tilstrækkelig ressourceindsats til området, herunder til gennemførelse af den kommende periodes vigtige kompetenceudviklingsaktiviteter.

## **Status Åbne budgetter, realiserede leverancer**

Fremdriften for Åbne budgetter er bundet tæt op ad status på oprydning/genopretningssporet, da Åbne budgetter tager afsæt i en forudsætning om robuste og konsistente regnskabsprocesser. Som følge af de store fremskridt der er sket på oprydning/genopretningssporet i løbet af 2009, er der igangsat en lang række projektaktiviteter i Åbne budgetter projektet, siden sidste status.

Den gældende plan for Åbne budgetter projektet er, at indføre aktivitetsbaseret styring i 6 centre inden udgangen af 2009 og i resterende centre ved udgangen af 1. kvartal 2010.

Realiserede leverancer for projektet omfatter:

- Aktivitetsbaseret model for CPK, hvor der er skabt sammenhæng mellem realiseret forbrug, ressourcer, aktiviteter og ydelser
- Aktivitetsbaseret model for CKI (første version)
- Design af aktivitetsbaseret model for CPN, med beskrivelse af ydelser, aktiviteter og databehov
- Design af aktivitetsbaseret model for CRE
- Design af aktivitetsbaseret model for CTR

- Beskrivelse af håndtering af anlæg og overhead i aktivitetsbaseret styring
- Koordinering af økonomisk effektivitet i Den Helhedsorienterede Driftsstrategi og Åbne budgetter i henhold til, at alle aktiviteter vedrørende økonomisk effektivitet håndteres under Åbne budgetter projektet

Siden sidste status er der tilført projektet ressourcer fra Budget&Analyse i CRS. Merete Hussted er udpeget som gennemgående projektleder fra CRS og centeransvarlige controllere indgår i dialog og databehandling i fht. de respektive centre. Dette setup har til formål dels at sikre, at der forankres en tværgående viden i CRS om aktivitetsbaseret styring, men samtidig at de enkelte centeransvarlige controllere kompetenceløftes i.f.t. brugen af aktiviteter og ydelser i den økonomiske styring.

Siden sidste status er der ligeledes indført en excel-pivot-rapporteringsløsning i Navision, der giver stor værdi for Åbne budgetter projektet. Ved anvendelse heraf opnås et hurtigt indblik i et centers økonomi- og ressourcerejistrering til brug for udarbejdelse af de aktivitetsbaserede modeller. Excel-pivot-rapporteringsløsningen vedligeholdes og driftes alene af CRS, hvilket giver stor fleksibilitet i rapporteringen og brugen heraf.

Den første aktivitetsbaserede model blev udarbejdet for CPK. Denne model er blevet gennemgået af CPKs sekretariatschef, Ole Isgaard, på henholdsvis et referencegruppemøde og på et styregruppemøde for hele Åbne budgetter / God økonomistyringsprogrammet. I modellen illustreres, hvordan aktivitetsbaseret styring medfører en øget transparens mellem ressourcer, aktiviteter og ydelser, således at realiseret forbrug i kroner kan udtrykkes ved forbrug i kroner på aktiviteter og ved enhedspriser på ydelser (fx hvad koster en klagebehandling eller hvad koster en kontrolopgave).

## **Status Åbne budgetter, Planlagte leverancer**

Det videre forløb frem til primo 4. kvartal omfatter:

- Aftestning af aktivitetsbaseret model for CKI
- Bygning af aktivitetsbaseret model for CPN ud fra klarlagt design
- Bygning af aktivitetsbaseret model for CRE ud fra klarlagt design
- Bygning af aktivitetsbaseret model for CTR ud fra klarlagt design
- Design og bygning af aktivitetsbaseret model for CTR

Som understøttelse af ovenstående "tekniske aktiviteter" iværksættes der som en del af forandringsledelsen en række aktiviteter til træning af relevante ledere og nøglepersoner i brugen

af aktivitetsbaseret information. Dette omfatter brugen af aktivitetsbaseret information i det enkelte center og på tværs af centre som et redskab til at sammenligne og prioritere ressourcer. Den tværgående sammenligning vil blive koordineret med effektmålene (Borgertilfredshed, Faglig kvalitet og Medarbejdertilfredshed) i den Helhedsorienterede drift for at skabe sammenhængen mellem indsats (hvad koster det) og effekt (hvad får vi ud af det).

Det vurderes meget positivt, at CRS har foretaget en væsentlig øget ressourcetilførsel til Åbne Budgetter. Det er afgørende vigtigt, at ressourcerne fastholdes i projektet fremadrettet, ligesom det vurderes afgørende, at ledelsen i CRS fortsat holder fokus på projektet i det kommende halve års vigtige aktiviteter, idet disse er et væsentligt fagligt fundament for de nøglepersoner i CRS, der efterfølgende får ansvaret for den fremadrettede drift af Åbne Budgetter, herunder modelopdateringer og – vedligehold, rapportering og analyse m.v.

/Notat slut