

Rigtige tal til tiden Undgå overraskelser i den løbende budgetopfølgning



Om overraskelsers natur

Overraskelser kan i de fleste sammenhænge være både gode og dårlige. Men efter budgetlovens indførelse er både positive og negative økonomiske afvigelser blevet dårlige for kommunerne.

Skulp i økonomien og manglende tryk ved budgetopfølgningen fører til usikkerhed hos de budgetansvarlige ned igennem hele organisationen. Det fører nemt til tilbageholdenhed i forhold til de økonomiske dispositioner, som skal realisere den ønskede kvalitet og service.

Om forebyggelse af disse

Skal overraskelser undgås, så er der især tre krav til økonomistyringen:

1. Overblik over forbrugets forventede tidsmæssige placering.
2. Overblik over økonomiske dispositioner der er foretaget, men ikke bogført.

3. En høj kvalitet i den løbende registrering og periodeafslutning.

Avisartikel om x-købing:

Hovsa - vi har 90 mio. kr.

Hovsa, der er lige 90 millioner kroner ekstra i kassen, som vi ikke havde regnet med.

Denne overraskende - og positive - nyhed landede i den forløbne weekend hos X-købings lokale politikere, der er midt i forhandlingerne om næste års budget.

"Jeg har bedt forvaltningen om at finde en god forklaring, og de har arbejdet på sagen hele ugen", fortæller kommunens pressechef

Men Ingen kæde er som bekendt stærkere end det svageste led. Og i økonomistyringen er det svageste led ofte forbrugsafvigelser, der ikke opfanges i tide til, at der kan reageres via kommunens budgetopfølgninger. Derfor sætter vi fokus på effektive periodeafslutninger - eller closing excellence om man vil.

Fra helt styr på det én gang om året til styr på det hele året rundt

Pointen med en styrkelse af periodeafslutningerne er enkel. Det handler om at have et troværdigt datagrundlag for den økonomiske styring hele året – og ikke for alvor kun når året er omme.

Kernen i dette er bedre kvalitet i regnskabstallene, som er afsættet, hver måned.

Det betyder færre skøn, forespørgsler og tilbageløb ved udarbejdelse af budgetopfølgninger og prognoser. Det vil være til glæde for alle, både blandt de budgetansvarlige rundt i kommunen, og hos økonomifolkene.

Eksempel fra y-købings årsregnskab:

... 2012-regnskabet er et godt regnskab, der udviser et overskud på 86,0 mio. kr. på den ordinære drift, hvilket er 36,1 mio. kr. bedre end forudsat i det korrigerede budget ...

... Byrådets opgave er dog fortsat at holde den faste kurs, der er blevet lagt i kommunens budgetter for efterfølgende år.

Start med de lavthængende frugter

En temperaturmåling af den nuværende tilrettelæggelse af økonomistyringsprocesserne er et godt sted at starte. Den vil kunne vise, hvor der er mest behov for sætte ind først, og hvad der kan komme i en anden og tredje bølge.

Kompetenceudvikling hos medarbejderne vil ofte være et område, der skal fokus på fra starten i tæt sammenhæng med introduktion af processer og værktøjer. Det er vores erfaring, at sidemandsoplæring baseret på ekstern bistand er en effektiv løsning på dette.

Og så er den ledelsesmæssige forankring vigtig, ikke mindst for at fastholde fokus måned efter måned.

Fast close og closing excellence har længe været i fokus i store private virksomheder. Nu har de retvisende månedsregnskaber efter 2-3 dage.

Faste standardiserede processer danner vejen derhen

Realiseringen af en effektiv periodeafslutningsproces handler om at bruge den rigtige opskrift – og at gøre det hver gang. Så enkelt kan det siges, men ingredienserne er mange. I tabellen til højre har vi givet Deloitte's bud på kernen i bedste praksis på området.





Bedste praksis for en fuldstændig periodeafslutning

Processer	Defineret proces	Der eksisterer en detaljeret lukkeproces med kalender, workflow, veldokumenterede aktiviteter, deadlines og fordeling af ansvar før og efter gennemgang. Processen kan følges i hele organisationen.
	Defineret godkendelsesproces	Der er en klart defineret godkendelsesproces for regnskabstransaktioner i forbindelse med for eksempel refusioner, mellemkommunale betalinger, interne afregninger mv. forud for periodeafslutning.
	Integreret proces	Lukkeprocessen er integreret i den almindelige regnskabsproces med løbende posteringer og automatiserede hensættelser, allokeringer og afstemninger. Lukkeprocessen styres af en central enhed, der definerer faste aktiviteter, som skal udføres i forbindelse med periode- og årsafslutninger.
	Effektiv proces	Der gennemføres månedlig periodeafslutning. Der er fastsat klare – og korte – frister for færdiggørelse af lukkeprocesserne.
Systemer og information	Automatiserede processer	Elektronisk workflow er på plads til at håndtere processer for oprettelse, godkendelse og kontrol af konteringer. Afstemninger, allokeringer og kontroller udføres automatisk, og manuelle posteringer i finansmodulet er reduceret til et minimum.
	Standardiseret kontoplan	Der eksisterer en fælles kontoplan med standardiserede definitioner på tværs af organisationen, som er styringsrelevant og eliminerer overdetailed rapportering. Der er etableret en styringsmodel for udviklingen i kontoplanen, der beskriver procedurer for ændringer, og hvem der er ansvarlig.
Risici og governance	Fokus på højrisikoområder	Der anvendes en risikobaseret tilgang, og organisationen foretager løbende analyser af afstemninger og kontroller med henblik på forenklinger og andre forbedringer.
	Baseret på væsentlighed	Allokeringer og afstemninger med begrænset indvirkning på det endelige finansielle resultat flyttes til perioder med mindre tidspres for at forøge rettidig information. Processen er baseret på definerede og anvendte væsentlighedskriterier for periodiseringer.
	Forebyggende kontroller	Der er udarbejdet forebyggende kontroller, der letter arbejdet i forbindelse med periodeluk. Kontrollerne er integreret i det daglige regnskabsarbejde i hele organisationen, og der føres løbende tilsyn med kontrollerne.
Organisation og medarbejdere	Entydigt og uddelegeret ansvar	Ansvar for særlige finansposter er tildelt de forvaltningsenheder, hvor posterne opstår, for at accelerere lukkeprocessen og opnå bedre nøjagtighed og ansvarlighed. Antallet af omfordelinger indenfor enhederne er reduceret og undgås for at reducere kompleksiteten.
	Support	Dedikeret support adresserer tekniske og regnskabsmæssige problemstillinger og bekymringer for at øge konsistens, nøjagtighed og pålidelighed af informationen. Eksterne eksperter anvendes til særlige tekniske problemstillinger.

Al forandring er svær

Overvej nøje forankringen af forandringsprocesserne i kommunen.

Husk, der bages sjældent omelet, uden at der er blevet slået æg i stykker undervejs.

Vores rådgivning gør en forskel for kommunens styring

Deloitte har over de seneste 20 år opbygget en af Danmarks stærkeste konsulentorganisationer indenfor rådgivning af den offentlige sektor. Målet med denne satsning er at understøtte sektorens udvikling i forhold til morgendagens krav til effektiv levering af offentlig service.

Vi har over de seneste tre år løst opgaver, der har involveret mere end 80 af landets kommuner. Opgaverne har omfattet alle de kommunale forvaltningsområder og de fagligheder, som kendetegner dem.

Konsulenterne kender den offentlige sektor

Vi beskæftiger mere end 250 rådgivere, der arbejder med den offentlige sektor. Mange af vores rådgivere har en kommunal baggrund og/eller mangeårig projekterfaring fra kommunerne og dermed indgående viden om praksis og udfordringer i kommunerne.

Vi har fagekspertise på alle forvaltningsområder, og specialister med tværgående kompetencer i spændingsfeltet imellem økonomistyring og den kommunale serviceproduktion.

Vi er altid åbne for dialog

Valg af den rette tilgang til problemstillinger og udfordringer spiller en afgørende rolle i forhold til gennemførelsen af projekter, der skaber den nødvendige forandring og effekt.

Vi er altid åbne for en dialog om foreløbige overvejelser om udvikling og optimering af kommunens styring.

Vi stiller ligeledes meget gerne op til uforpligtende dialoger om de aktuelle udfordringer – uden at det skal "koste" mere end en kop kaffe.

Du er meget velkommen til at kontakte en af vores videnspersoner:

Lars Jørgen Madsen
Partner
Tel. +45 20 65 99 08
larmadsen@deloitte.dk

Tina Larsson
Partner
Tel. +45 22 20 24 23
tlarsson@deloitte.dk

Niels Poulsen
Manager
Tel. +45 22 20 21 60
npoulsen@deloitte.dk

Mai Hartz
Manager
Tel. +45 40 24 78 07
mhartz@deloitte.dk

www.deloitte.dk

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde -service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's ca. 200.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.