

INDSTILLING

9. Orientering om status vedrørende økonomisk styring af Hovedstadens Beredskab, herunder afrapportering til bestyrelsen

Bestyrelsen skal hermed orienteres om status vedrørende økonomisk styring af Hovedstadens Beredskab samt afrapportering til bestyrelsen.

Indstilling

Det indstilles,

- at bestyrelsen tager orientering om status vedrørende økonomisk styring til efterretning

Sagsfremstilling

Der er udarbejdet notat vedr. "God økonomistyring i Hovedstadens Beredskab". Notatet indeholder beskrivelsen af overordnede principper for økonomistyringen i det kommende Hovedstadens Beredskab samt procesplan for implementeringen heraf.

Notatet og den videre proces har været behandlet af den administrative forberedelsesgruppe den 6. oktober 2015 og i den politiske forberedelsesgruppe den 11. november 2015, som indstiller det til bestyrelsens orientering med en bemærkning om, at notatet honorerer forventningerne til transparens og adskillelse.

Det vurderes, at økonomimodellen vil give god indsigt i de enkelte ydelsers økonomi og omkostningsdrivere, herunder også for så vidt angår ambulancetjenesten.

Den konkrete ledelsesrapportering for økonomien i Hovedstadens Beredskab vil primo 2016 blive udarbejdet og fastlagt i selskabets øverste ledelse samt i samarbejde mellem beredskabsdirektøren og bestyrelsen.

13. januar 2016

Sagsnr.
2015-0288422

Dokumentnr.
2015-0288422-1

DIREKTIONEN

Bag Rådhuset 3
1550 København V

www.hovedstadensberedskab.dk

Bilag

- God økonomistyring i Hovedstadens Beredskab (PwC, november 2015)



God økonomistyring i Hovedstadens Beredskab



Baggrund og formål	3
Principper for god økonomistyring i Hovedstadens Beredskab	3
Beskrivelse af økonomistyringsprincipper	4
Finansiell styring	4
Aktivitets- og ressourcestyring	6
Målstyring	7
Registreringsramme og økonomifunktion	7
Principper for kontoplanen	7
Fælles kontoplan	8
Principper for budgettering og bogføring pr. hovedkategori	9
Ydelsesbaseret økonomistyring	9
Principper for opbygning af ydelseshierarki	9
Principper for opgørelse af ydelser og fordelingsnøgler	13
Rapporteringsprincipper	16
Opsummering og fokuspunkter for Hovedstadens Beredskab	17

Baggrund og formål

Regeringen og Kommunernes Landsforening har med "Aftale om kommunernes økonomi 2015" besluttet, at landets redningsberedskaber skal samles i 20 større enheder. De nye beredskaber etableres som driftsfællesskaber, der varetager det kommunale redningsberedskab efter § 60 i styrelsesloven. Formålet med aftalen er at skabe mere effektive og robuste enheder. Driftsfællesskaberne er etableret og i drift pr. 1. januar 2016.

Nærværende notat beskriver de økonomistyringsmæssige principper, som Hovedstadens Beredskab fremadrettet skal følge.

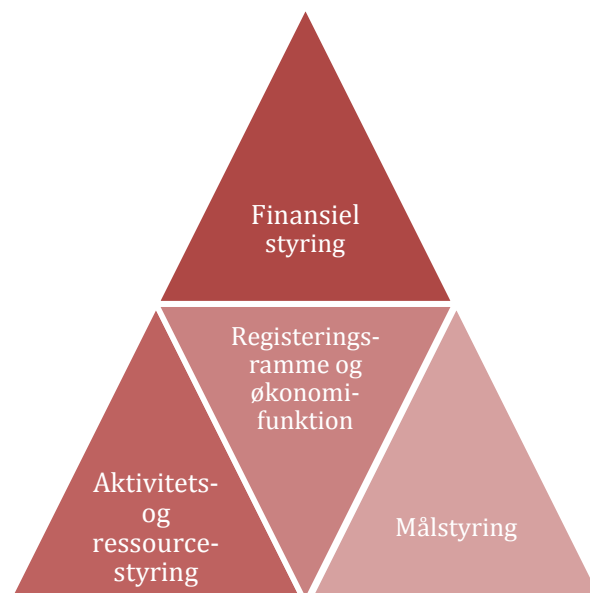
Notatet er inddelt i følgende hovedafsnit:

- Principper for god økonomistyring i Hovedstadens Beredskab
- Beskrivelse af økonomistyringsprincipper
- Principper for kontoplanen
- Ydelsesbaseret økonomistyring
- Rapporteringsprincipper
- Opsummering og fokuspunkter for Hovedstadens Beredskab.

Principper for god økonomistyring i Hovedstadens Beredskab

Principperne for en god økonomistyring etableres gennem indsigt i (og styring af) ressourcernes anvendelse og resultatet heraf, således at den finansielle ramme ikke overskrides. Hovedstadens Beredskab er endvidere som driftsfællesskab underlagt eksterne rapporteringskrav, der skal afspejles i økonomistyringen. Endeligt opererer Hovedstadens Beredskab på et marked, hvor der er en stigende konkurrence fra både private og andre offentlige virksomheder, hvilket stiller særlige krav til økonomistyringen. I nærværende notat beskrives, hvordan disse styringsområder understøttes af principper for god økonomistyring.

Nedenfor er principperne for god økonomistyring struktureret i henhold til nedenstående fire styringsområder:



De styringsmæssige områder er indbyrdes afhængige, og det er derfor vigtigt at betragte principperne for god økonomistyring som sammenhængende. En effektiv etablering og drift af Hovedstadens Beredskab indebærer et koncernperspektiv, hvor økonomistyringen drives af størst mulig forenkling og standardisering. I det efterfølgende hovedafsnit forklares principperne i detaljer.

Beskrivelse af økonomistyringsprincipper

Finansiel styring

Den finansielle styring omhandler optimal udnyttelse af de finansielle midler og sikring af, at den finansielle ramme ikke overskrides. Finansiell styring indebærer løbende opfølgning på budget og bevilling samt planlægning af den finansielle udvikling, herunder budgettering og planlægning i et flerårigt perspektiv. Den finansielle styring og kontrol udgør det grundlæggende fundament for en velfungerende økonomistyring.

Flerårig planlægning og budgettering

Hovedstadens Beredskab indgår flerårige kunde- og servicekontrakter, hvilket bevirker, at virksomheden tilsvarende har behov for en flerårig planlægningshorisont. Dette også set i lyset af, at Hovedstadens Beredskab er en relativt investeringstung organisation. Ved at anvende en flerårig planlægning og budgetteringshorisont etableres en tæt kobling mellem de forretningsmæssige dispositioner og det økonomiske afløb, herunder indtægter og udgifter.

Kommunerne har forud for etableringen af Hovedstadens beredskab typisk fået tildelt midler til nyinvesteringer som en årlig udgiftsbevilling. Ved en eventuel overskridelse af budgettet har konsekvensen heraf været at denne overskridelse er modregnet i bevillingen det efterfølgende budgetår. En sådan form for tildeling er ofte underlagt en vis usikkerhed, da kommunerne i nogle situationer kan ændre den tildelte bevilling i løbet af budgetåret for at udligne en overskridelse andet sted i kommunen.

Budgetplanlægning vil have en tidshorisont dækkende indeværende år + fire budgetår. Budgettet for indeværende år + ét år er væsentligt mere detaljeret end år to til fire.

Anlægsanskaffelse og anlægsbudget

Som anført i afsnittet ovenfor vil Hovedstadens Beredskab være relativ investeringstung og dermed have et væsentligt antal anlægsanskaffelser. Hovedstadens Beredskab arbejder for at sikre, at anlægsanskaffelser er i balance såvel forretningsmæssigt som økonomisk set over flere år.

Periodisering

Periodisering understøtter en bedre økonomisk styring, hvor nye informationer i forbindelse med udviklingen i opgavevaretagelsen indarbejdes løbende i budget- og budgetopfølgingsprocessen for dermed at reducere risikoen for uforudsete udgifter inden for og på tværs af finansår. Udgiftsmæssigt afspejler periodiseringen, hvornår aktiviteten og dermed ressourcerne (udgifter) afholdes. Periodiseringen bidrager til følgende:

- Større transparens i udgifts- og indtægtsniveau fordelt over året
- Tidligere identifikation af mer- og mindre forbrug og dermed bedre mulighed for at kunne omprioritere aktiviteter i løbet af budgetåret
- Tæt kobling mellem aktiviteter og deres forbrug for at sikre en mere retvisende økonomisk rapportering.

Det er væsentligt at være opmærksom på, at periodiseringen drives af dét, der giver styringsmæssig værdi for Hovedstadens Beredskab. Det kan variere fra afdeling til afdeling. Hovedreglen er dog, at de primære udgiftsfaktorer, det vil sige de aktiviteter, der primært er ansvarlige for at drive udgifterne, periodiseres. Her vil det ofte være den decentralt budgetansvarlige, der har bedst kendskab til sit budgets aktiviteter og forbrugsmønstre det kommende år. Derfor er det de enkelte budgetansvarlige, som udfører periodisering under deres område. Der skal fremadrettet foretages en månedlig revurdering af periodiseringen fra centralt hold på baggrund af restbudgettet for perioden. Revurderingen foretages i samarbejde med de budgetansvarlige.

Budget- og resultatansvar

Placeringen af et entydigt budget- og resultatansvar er afgørende for, hvordan de enkelte organisatoriske enheder i Hovedstadens Beredskab bliver målt. Derfor er det vigtigt, at økonomimodellen indebærer en klar sammenhæng mellem den budgetansvarlige og den opgaveansvarlige. For eksempel kan lønnen til styrken med fordel budgetteres centralt i økonomiafdelingen, mens planlægning og vurdering af behov for overarbejde kan ligge hos mandsskabsstyringen (længere planlægningsperiode) og overvagtimesteren (daglig styring). For reservering af anskaffelser og projekter kan styringen også foregå centralt hos økonomiafdelingen.

Regnskabsprincipper

Ensartet praksis for anvendelse af regnskabsprincipperne er afgørende for kvaliteten af såvel det interne som det eksterne regnskab. Afgørende for Hovedstadens Beredskab er, at regnskabsprincipperne inkluderer balancen og dermed forudsætningerne for det omkostningsbaserede regnskab. Dette skyldes ikke mindst kravet om, at Hovedstadens Beredskab i de tilbudte priser skal indregne alle relevante omkostninger. Det inkluderer et dokumentationskrav om at kunne beregne den totale omkostning ved udførelse af en ydelse. Endelig er principperne for opgørelse af balanceposter vigtige for den flerårige planlægningshorisont.

Likviditetsstyring

Indtægter og udgifter følges ikke parallelt. Dette skyldes ikke mindst, at indtægtssiden er kontraktbestemt, mens udgifterne afhænger af de specifikke aktiviteter, som indgår i leveringen af ydelserne. Samtidig står Hovedstadens Beredskab løbende over for investeringsbeslutninger, hvor det er vigtigt at kunne redegøre for finansieringen. Derfor er det vigtigt at Hovedstadens Beredskab har en effektiv likviditetsstyring for blandt andet at kunne reducere en eventuel ekstern lånefinansiering. I en virksomhed som Hovedstadens Beredskab, som er relativt anlægsinvesteringstung, er der stor forskel på et udgiftsbaseret regnskab og et omkostningsbaseret regnskab. I et omkostningsbaseret regnskab er det vigtigt i relation til anlægsinvesteringer, hvor de nye investeringer har likviditetsmæssig virkning, og hvor alene værdiforringelsen i form af afskrivninger har en driftsmæssig påvirkning. Derfor er udarbejdelse af likviditetsstyring og -prognoser afgørende for en effektiv økonomistyring. Endelig betyder den flerårige planlægningshorisont, at der er behov for udarbejdelse af en likviditetsprognose.

I Hovedstadens Beredskab bør der likviditetsmæssigt etableres et lukket økonomisk kredsløb. Servicekontrakterne med kommunen og regionen er bagudbetalt, mens lønninger er dels forudbetalt (ca. 50 %) og dels bagudbetalt (ca. 50 %). For at reducere et yderligere træk på likviditeten bør der bl.a. være fokus på hurtig fakturering over for kunderne.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at Beredskab Hovedstanden er underlagt en selvstændig likviditet, hvilket betyder, at den skal være "selvfinansieret". Der kan opstå behov for et betydeligt likviditetsmæssigt træk for Hovedstadens Beredskab. For nærværende betyder finansieringsmodellen, som Hovedstadens Beredskab bliver underlagt, at kommunerne kvartalsvis betaler forud. Derfor er det vigtigt, at have en opdateret likviditetspolitik, der præciserer rammerne for likviditetsstyringen, herunder eventuel investering af overskudslikviditet.

I forbindelse med etableringen af Hovedstadens Beredskab er det vigtigt at identificere behovet for kommende nyanskaffelser og indarbejde dette i budgetteringen. Dette bør indarbejdes i den likviditet som Hovedstadens Beredskab bliver "født" med for at sikre at fællesskabet kan drives som en selvstændig økonomisk inden for de rammer der defineret.

.. Endvidere kan der forekomme ad hoc-opgaver, som Hovedstadens Beredskab løser efter behov i de enkelte kommuner. Disse opgaver kan ikke nødvendigvis forudses ved budgetlægningen inden årets start, hvorfor afregningen for dette bør aftales med kommunerne.

Aktivitets- og ressourcestyring

Aktivitets- og ressourcestyring omfatter tilrettelæggelse af aktiviteter og udnyttelse af ressourcer med henblik på at opnå de bedst mulige resultater inden for den givne økonomiske ramme, herunder at sikre, at opgaver tilrettelægges effektivt gennem gode arbejdsgange, og at de rigtige ressourcer derfor bruges. Aktiviteterne bør være direkte koblet til Hovedstadens Beredskabs ydelser. Dette gøres ved at etablere et ydelses- og aktivitetshierarki. Ud fra ydelses- og aktivitetshierarkiet fastlægges det styringsmæssige niveau, der således bliver det styringsmæssige objekt, hvor både ressourcer og udgifter opsamles.

Aktivitets- og ressourcestyring er rettet mod styring af virksomhedens ressourceanvendelse og sikrer, at der opnås de bedst mulige resultater inden for den finansielle ramme. Aktivitets- og ressourcestyringen hviler på en kobling mellem ressourcer og aktiviteter, der giver et detaljeret indblik i, hvordan ressourcerne anvendes, og dermed hvad de enkelte aktiviteter koster. Derved sikres et økonomisk grundlag for tilrettelæggelse og prioritering af beredskabets ressourceanvendelse.

Kapacitetsstyring

En væsentlig økonomistyringsopgave for Hovedstadens Beredskab er kapacitetsplanlægning af materiellet, både operationelt og strategisk. Den operationelle kapacitetsplanlægning har til formål at udnytte materiellet i forhold til aktivitetsniveauet, således at Hovedstadens Beredskab hverken har over- eller underkapacitet.

Den strategiske planlægning har til formål at kalkulere kapaciteternes økonomiske optimum, det vil sige økonomisk at vurdere, hvornår et givet materiel skal levetidsforlænges, og hvornår det skal genanskaffes.

Kapacitetsstyringen sker ud fra et behovsmæssigt styringsprincip gennem den risikobaserede dimensionering. For den personalemæssige kapacitetsstyring, der udgør størstedelen af Hovedstadens Beredskabs budget, er det afgørende, at der er gennemsigtighed i mandskabsplanlægningen, således at den er tilpasset aktivitetsniveauet på såvel kort som langt sigt. Samtidig er det vigtigt at den har direkte sammenhæng til det økonomiske budget, der gør Hovedstadens Beredskab i stand til at prognosticere de økonomiske konsekvenser af planlægningen.

Intern afregning, kalkulationsprincipper og omkostningsallokering

Hovedstadens Beredskab er underlagt krav om at kunne opgøre de faktiske omkostninger, der er forbundet med en specifik ydelse. Det er afgørende for Hovedstadens Beredskabs omkostningsstyring (kapacitetsomkostninger), at der sker en effektiv formidling af information om det forventede aktivitetstræk i forhold til øvrige afdelinger (costcentre). Dette stiller krav om en effektiv omkostningsallokeringsmodel, der systematisk kan opgøre enhedsudgiften (pris) for specifikke aktiviteter og samtidig kan redegøre for det faktiske aktivitetstræk (mængde). Omkostningsmodellen skal være robust over for ændringer i organisationen og omkostningsstrukturer og være dokumenteret.

Det er vigtigt, at omkostningsallokeringsprincipperne er så enkle og gennemsikrelige som overhovedet muligt for derigennem at sikre en transparent styring. Derfor er det vigtigt at beslutte, hvorvidt omkostningsallokeringen skal anvendes med henblik på intern afregning, som har indvirkning på budgetansvaret. Erfaringsmæssigt skal intern regning, fx ved hjælp af interne fakturaer reduceres, idet det i praksis reducerer økonomistyringens transparens. Derfor er det vigtigt at have et entydigt budgetansvar, som er styringsmæssigt relevant.

Det løbende udbud af kontrakter medfører en særlig forpligtelse for Hovedstadens Beredskab til at kunne redegøre for, hvorledes priserne – og dermed de indirekte omkostninger – er kalkuleret. Denne forpligtelse skyldes ikke mindst de lovmæssige krav, som Hovedstadens Beredskab er underlagt som en kommunal virksomhed, der konkurrerer i et åbent marked med private aktører. Derfor er gennemsigtighed, sammenhæng og tilhørende dokumentation af Hovedstadens Beredskabs kalkulationsprincipper afgørende. Kalkulationsprincipperne skal dokumenteres, at tilbud ikke er konkurrenceforvri-



dende. Kalkulationsprincipperne er direkte sammenhængende med omkostningsallokeringsprincipperne.

Målstyring

Målstyring kan beskrives som tilrettelæggelse og planlægning af organisationens mål og ønskede resultater samt opfølgningen på ressourceforbruget i forhold hertil. Målstyringen udtrykkes i ledelsesrapporteringen og består af både økonomiske og ikke-økonomiske mål. Målstyringen sikrer en effektiv prioritering af opgaverne set i forhold til de ressourcer, som er til rådighed. Målsætningen svarer dermed til de resultater, organisationen ønsker at gennemføre for en given tidsperiode.

Anvendelsen af målstyring gør det endvidere muligt at vurdere, om det planlagte og realiserede ressourceforbrug står mål med de forventede og opnåede resultater, og samtidig vurdere produktiviteten over en periode.

Mål- og resultatstyringen har direkte forbindelse til planlægningen og budgetteringen, så der dermed skabes en direkte sammenhæng mellem budget, registrering og opfølgning. Målstyringen vil være aflejret på alle organisatoriske budgetansvarsniveauer, og der kan skabes en entydig vertikal sammenhæng.

Risiko-Baseret Dimensionering (RBD)

Der skal hvert fjerde år udarbejdes en RBD for Hovedstadens Beredskab, som analyserer risikobilledet for de kommende fire år, samt hvilke ressourcer det kræver for at kunne håndtere det forestående risikobillede. En RBD fastlægger dermed de ydre rammer for investering- og driftsbudgettet.

Registreringsramme og økonomifunktion

Registreringsramme

Budgettering og regnskabsregistrering skal finde sted inden for dimensionerne art, sted, sag og opgave og som minimum registreres på finanskonto og sag. En "sag" kan enten være et køretøj, en drift, en kunde eller en indtægt. Der skal i Hovedstadens Beredskab etableres et entydigt ydeshierarki i sags- og opgavedimensionen, som understøtter en ydelsesbaseret omkostningsallokering (se afsnittet Ydelsesbaseret økonomistyring)

Hovedstadens Beredskab får fællesfunktioner for derigennem at støtte virksomheden som helhed bedst muligt. Det sikrer dels størst mulig standardisering og dels en kritisk ressourcepulje til at kunne udføre opgaverne bedst muligt. Endelig understøtter dette en effektiviseringsagenda.

Principper for kontoplanen

Økonomistyringsmodellen er dynamisk og robust og obet til de aktiviteter, der udføres af Hovedstadens Beredskab med henblik på at nå de fastlagte målsætninger. Ud over den daglige drift stiller økonomifunktionen på baggrund af en grundlæggende forretningsforståelse fakta, metoder og rådgivning til rådighed for de udførende enheder.

For at imødekomme det fremadrettede styringsbehov i Hovedstadens Beredskab er det vigtigt, at have en gennemsigtig sammenhæng mellem aktiviteter, geografisk placering og økonomiske konsekvenser. Gennemsigtighed understøttes ved standardisering af økonomiprocesserne i videst muligt omfang.

Virksomheden ved økonomistyringsmodellen er:

1. Ydelsesbaseret (aktivitet) økonomistyring som supplement til rammeøkonomistyring
2. Tæt kobling af økonomistyring til udviklings- og driftsaktiviteter
3. Rullende og flerårig økonomistyringshorisont
4. Standardiseret opgavevaretagelse.

Endelig er det vigtigt at have et centralt budgetansvar for de større udgiftsområder som fx løn, it og afskrivninger. Dette understøtter ledelsens mulighed for styring og prioritering.

Fælles kontoplan

Økonomistyringsmodellen inkluderer en ny fælles kontoplanstruktur dækkende hele Hovedstadens Beredskab. Den fælles kontoplanstruktur skal anvendes af hele Hovedstadens Beredskab, således at ambitionen om en sammenhængende, gennemskelig og effektiv økonomistyring for Hovedstadens Beredskab understøttes.

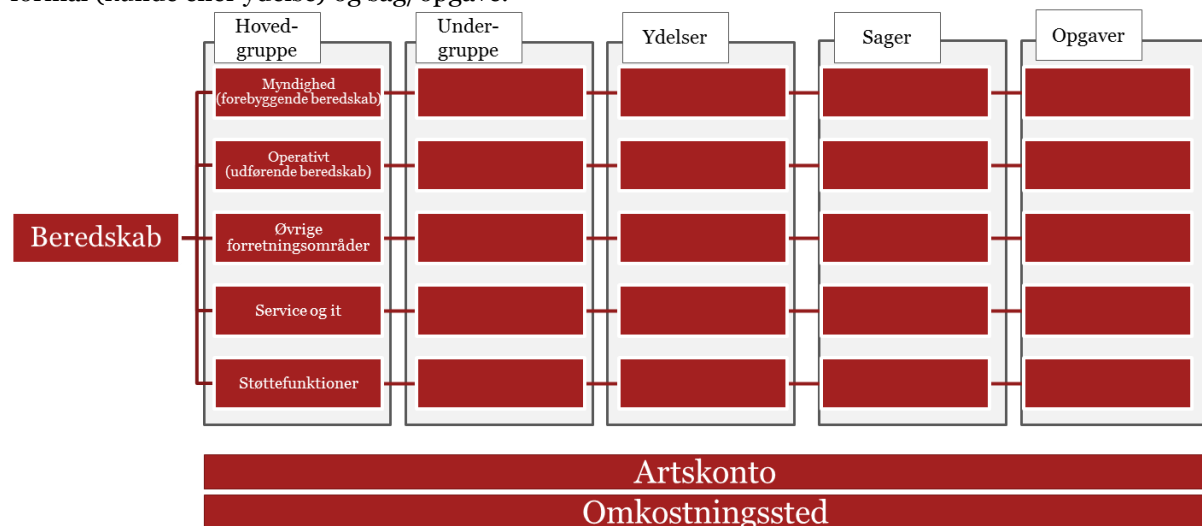
Kontoplanstrukturen indeholder følgende:

- **Artskonti** er identisk med et kontonummer. Det vil sige, at der er en række konti til salg, omkostninger og balanceposter mv. Artskontiene understøtter de styringsbehov, der er identificeret for Hovedstadens Beredskab.
- **Dimensioner** er attributter, der påhæftes de enkelte økonomiske transaktioner, således at der sker en tilfredsstillende datafangst. Herefter er det muligt at udtrække data til relevante rapporter. Dimensioner kan eksempelvis være ydelser, steder, undergrupper og projekter.
- **Konteringsvejledningen** skal sikre, at det entydigt fremgår, hvilke konti der skal anvendes til hvilke formål. Det vil sige, at den skal skabe klarhed over de enkelte kontis anvendelsesmuligheder.

Kontoplanstrukturen dækker såvel resultatopgørelsen som balancen, og hele Hovedstadens Beredskab skal anvende samme finanskonti, dimensioner og konteringsvejledning.

Den fremadrettede registreringsramme

Registreringsrammen understøtter de eksterne og interne styringsbehov, herunder planlægning, budgettering, regnskabsregistreringer og ledelsesrapportering. Registreringsrammen favner styringen af Hovedstadens Beredskab som én virksomhed. Det er vigtigt for en effektiv styring, at kontoplanen både er sammenhængende og stringent inden for hver af kontoplanens dimensioner, det vil sige at hver dimension er entydig. Registreringsrammens dimensioner er således uafhængige. Det sikrer en gennemsigtighed i registreringerne. Registreringsrammen består som minimum af art, ansvar (sted), formål (kunde eller ydelse) og sag/opgave.



Figur 1: Det fremadrettede registreringshierarki

Hver af dimensionerne skal være struktureret i et hierarki, der giver mulighed for at konsolidere data på hvert niveau. Registreringsrammen skal i struktur være ens på tværs af organisatoriske niveauer,

men erfaringsmæssigt kan registreringsrammen være tilpasset (underopdelt) under et givet styringsniveau for at tilgodese decentrale behov. Registreringsdybden af registreringsrammens dimensioner afhænger af det konkrete formål. Budgetteringen bør være på et højere niveau end selve regnskabsregistreringen. Hvis ikke styringsbehovene direkte kan udtrækkes fra Navision, skal det være muligt at kunne sammenstille informationen i et datawarehouse (skal etableres).

Principper for budgettering og bogføring pr. hovedkategori

Nedenfor er opstillet principper for budgettering og bogføring pr. hovedkategori:

Løn

- Budgetteres centralt
- Lønsum budgetteres for hvert "organisatorisk sted", men budgetansvaret er i praksis og som udgangspunkt placeret centralt.
- Den realiserede løn bogføres på det "sted", som medarbejderen er tilknyttet.

Husleje, el, vand og varme mv.

- Budgetteres centralt, hvor også budgetansvaret er placeret
- Realiserede udgifter bogføres "centralt" og fordeles efter aftalt fordelingsnøgle.

Afdelingsspecifikke driftsudgifter

- Budgetteres på det "sted", hvor budgetansvaret også er placeret
- Realiserede udgifter bogføres på "stedet" og fordeles med fordelingsnøgle, hvis de ikke er direkte henførbare.

Øvrige driftsudgifter

- Decentralt budgetteres en pulje, som består af udgifter, der kan disponeres af omkostningsstedet
- Decentralt placerede beløb dækker bl.a. administrationsomkostninger og uddannelsesomkostninger for administrative medarbejdere.

Investeringer

- Budgetteres centralt
- Investeringsmidler tildeles et centralt "sted" og bogføres et centralt "sted".

Afskrivninger

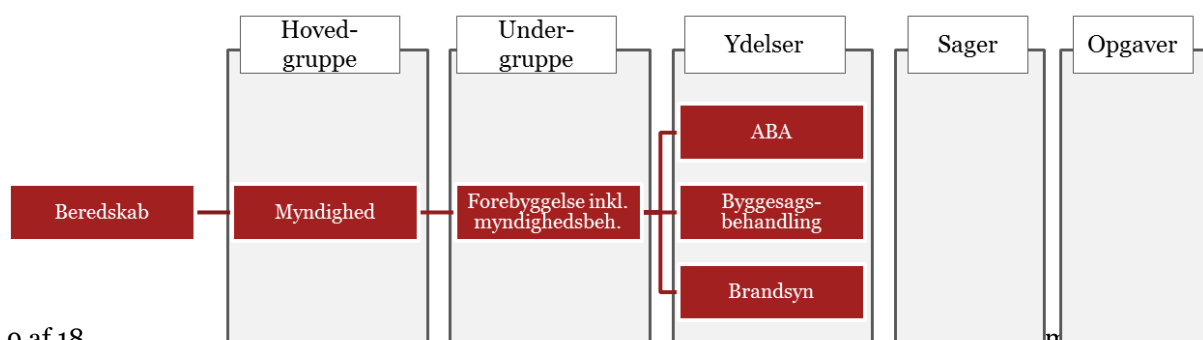
- Afskrivninger budgetteres centralt
- Realiserede afskrivninger bliver bogført på et centralt "sted".

Ydelsesbaseret økonomistyring

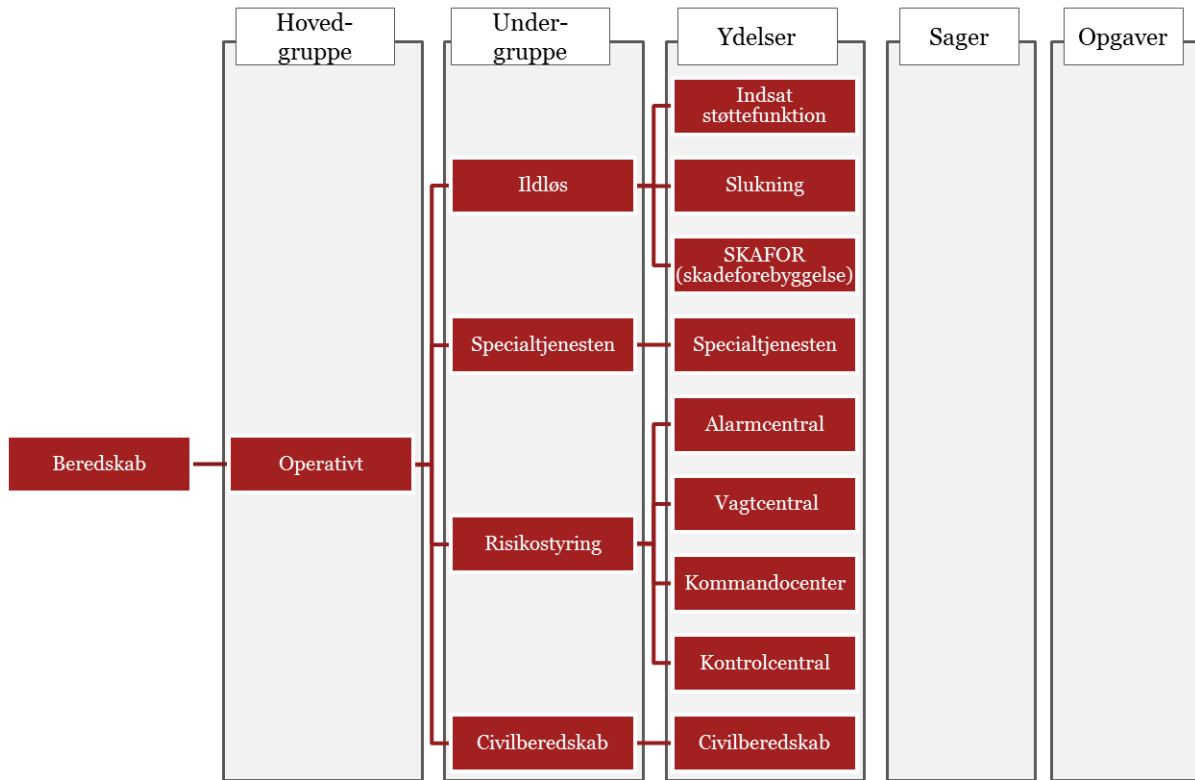
Det er essentielt, at økonomistyringen er gennemsigtig og enkel. Det betyder fx, at der kun i begrænset omfang anvendes intern afregning, men at der opretholdes en fast struktur for at kunne opgøre ydelsesomkostninger. Omkostningsfordelingsmetoderne tager udgangspunkt i så objektive fordelingsnøgler som muligt. Dette understøtter samtidigt et robust beregnings- og sammenligningsgrundlag.

Principper for opbygning af ydelseshierarki

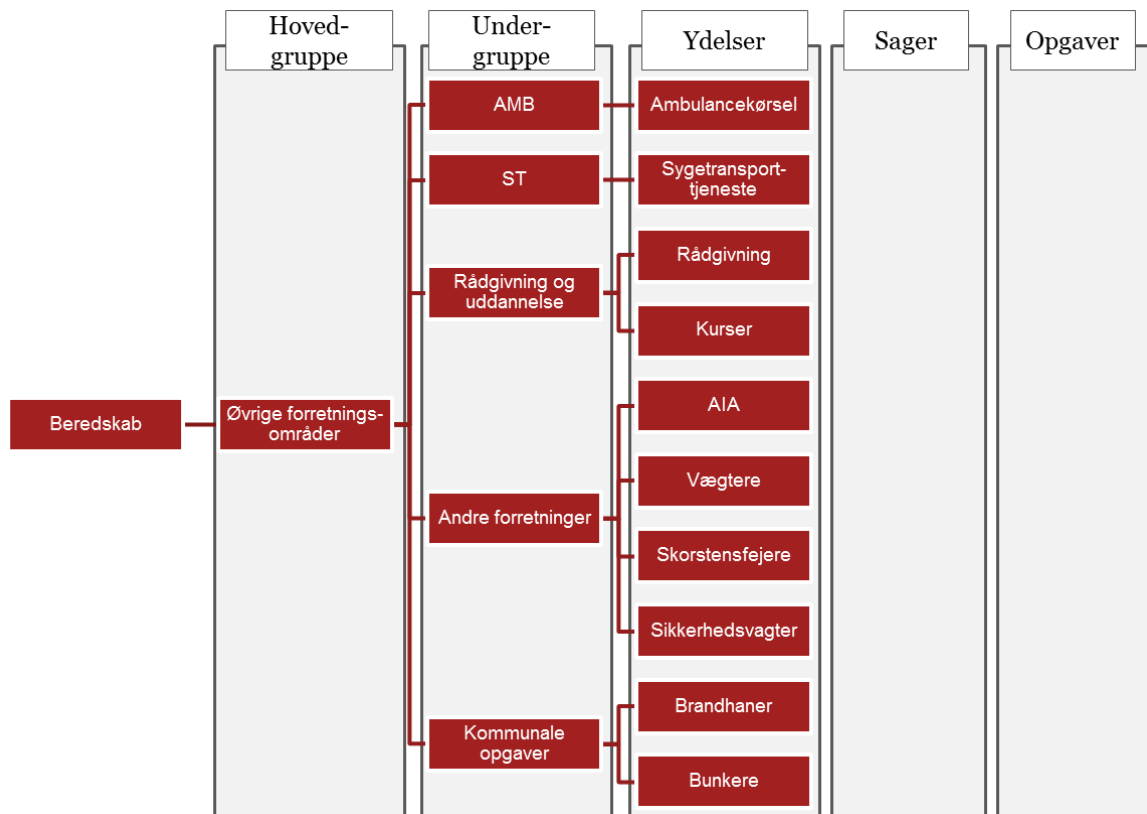
I de følgende figurer ses principperne til de forslåede undergrupper og ydelser for hver hovedgruppe. Der er taget udgangspunkt i et eksempel baseret på grupper og ydelser fra Københavns Brandvæsen 2015.



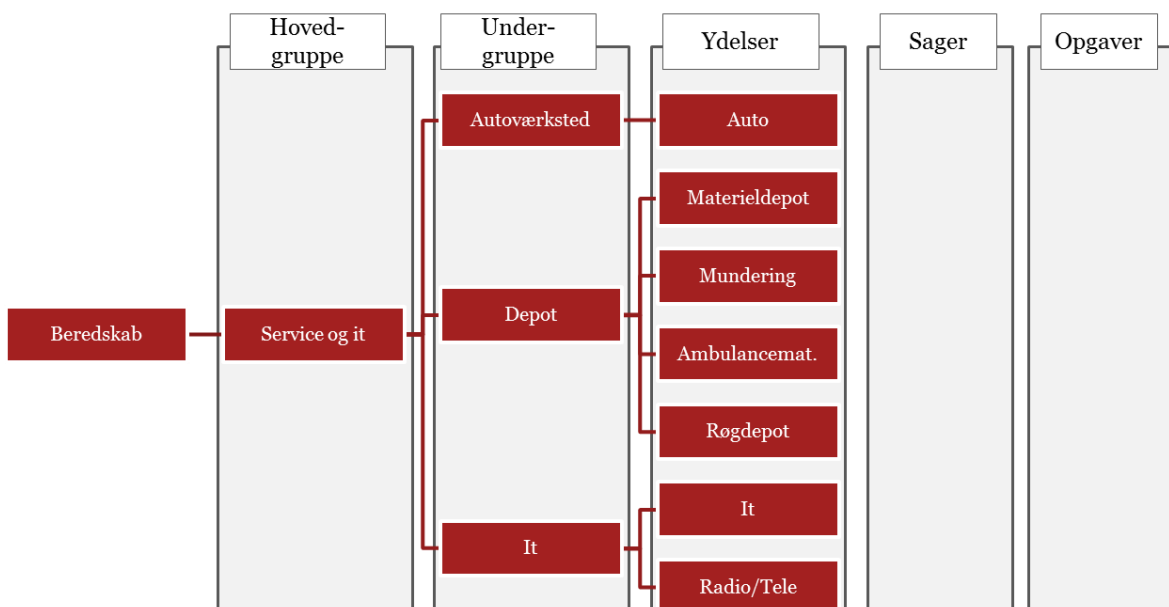
Figur 2: Ydelser under hovedgruppe Myndighed (Forbyggende beredskab)



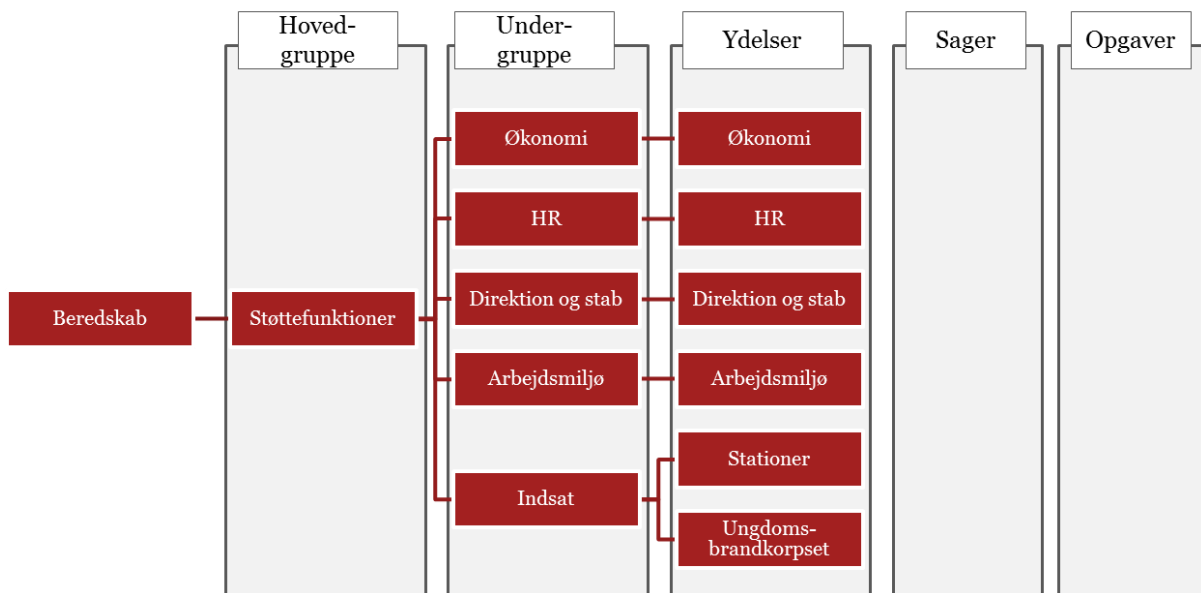
Figur 3: Ydelser under hovedgruppe Operativt (Udførende beredskab)



Figur 4: Ydelser for hovedgruppe Øvrige forretningsområder



Figur 5: Ydelser for hovedgruppe Service og IT



Figur 6: Ydelser for hovedgruppe Støttefunktioner

En udgift kan registreres og bogføres via to metoder:

1. Bogføring på en artskonto og et omkostningssted

2. Bogføring på en art og en sag/opgave

- En sag er tilknyttet et omkostningssted.
- En sag kan være tilknyttet et anlægsaktiv, fx til brug for vedligeholdelse.
- Materialer og tid kan tilknyttes en sag.
- Intern tid på sager bliver registreret, men bliver som hovedregel ikke afregnet internt. Kun tid og materialer, der ligger uden for "standard", bliver afregnet internt.



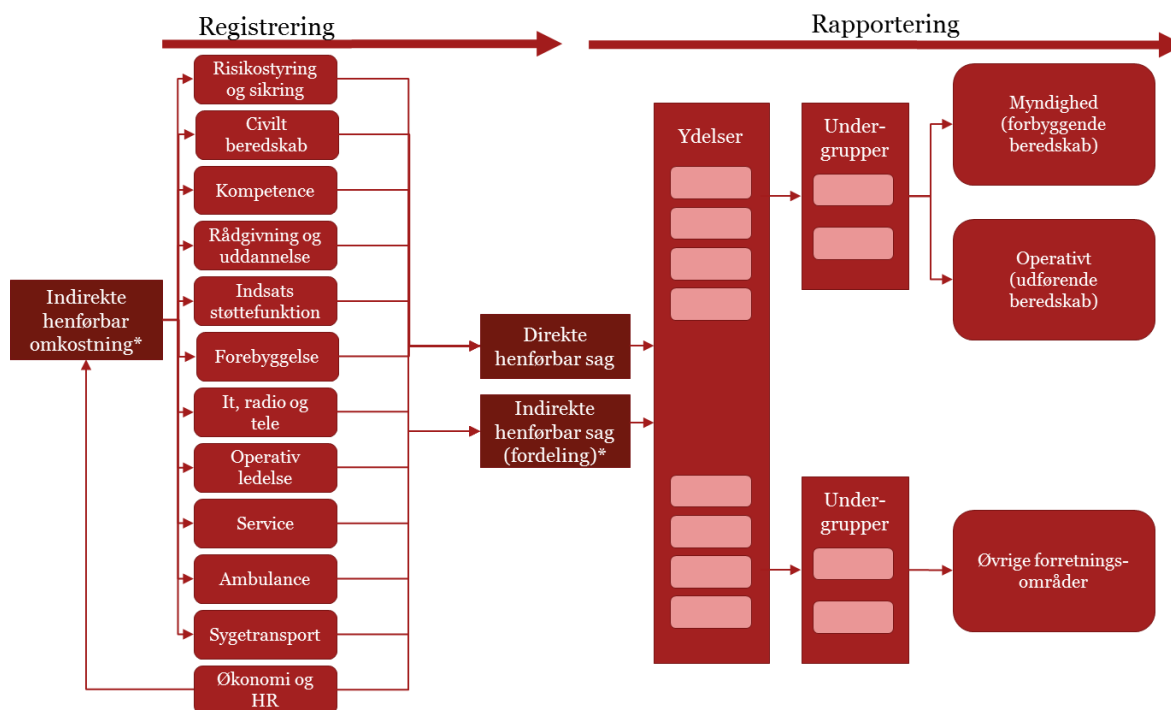
Det betyder, at der skal kunne laves et entydigt link mellem bogføringen (1 og 2) og en sag.

Figur 7: Principper for kontering

Principper for opgørelse af ydelser og fordelingsnøgler

En ydelsesbaseret (aktivitet) økonomistyringsmodel medfører, at en række indtægtstyper så vidt muligt allokteres efter udførte aktiviteter – og i mindst muligt omfang efter historiske og/eller arbitrære allokeringsnøgler. Ressourceallokeringen skal anvendes konsekvent efter samme standardiserede principper, herunder også principper for hvor langt ud i organisationen ressourcerne og det økonomiske ansvar placeres. Dette er nødvendigt for at skabe et grundlag for en sammenhængende og gennemskuelig økonomistyring, samt for at Hovedstadens Beredskab kan håndtere intern handel efter fælles og gennemsigtige standarder.

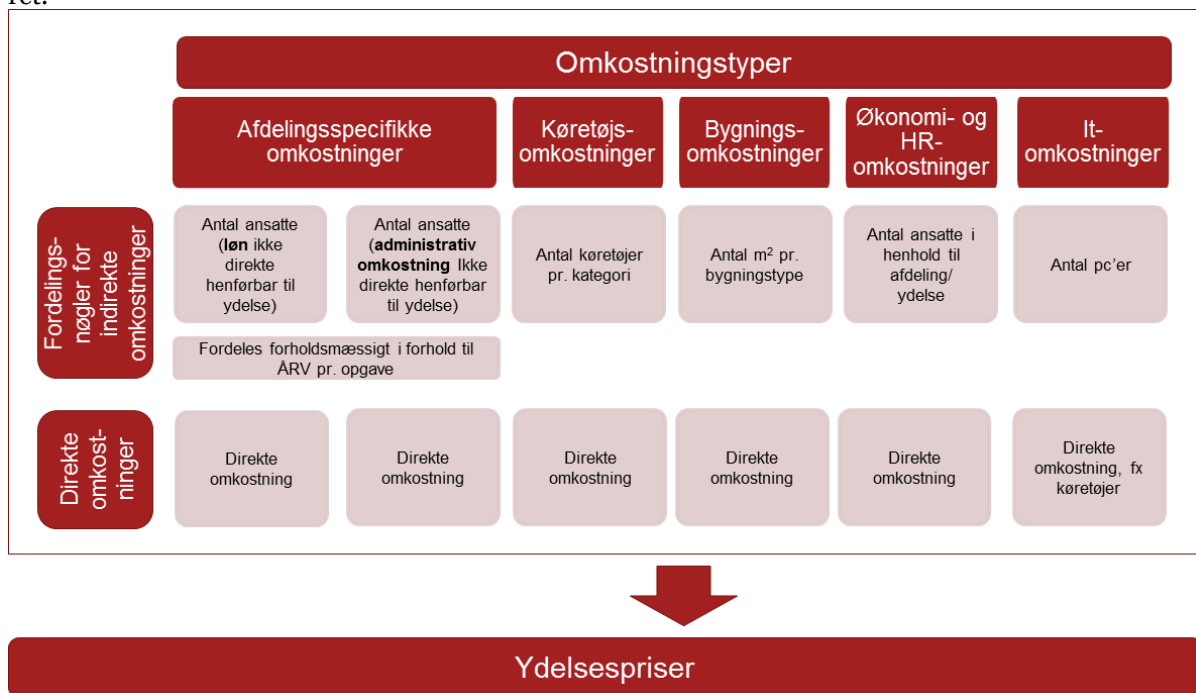
Nedenfor er principperne illustreret i forhold til principperne for den overordnede sammenhæng fra registrering til rapportering. Grundprincippet er, at dimensionen "Sag" er bindeledet mellem registreringen og ydelsen. Der bygges således en entydig bro. Ydelsesomkostningerne består af henholdsvis direkte og indirekte henførbare omkostninger. Genberegningen af ydelsesomkostningerne følger budgetrevideringen.



Figur 9: Fra registrering til rapportering

Det faste udgangspunkt i en ydelsesbaseret økonomistyringsmodel er, at ressourcerne (midlerne) altid allokteres til finansiering af de aftalte ydelser/aktiviteter.

Nedenfor er illustreret et eksempel på principperne for fordelingsnøglerne. Som anført under designkriterier er fordelingsnøglerne objektive og robuste og baseret på informationer, som er registreret.

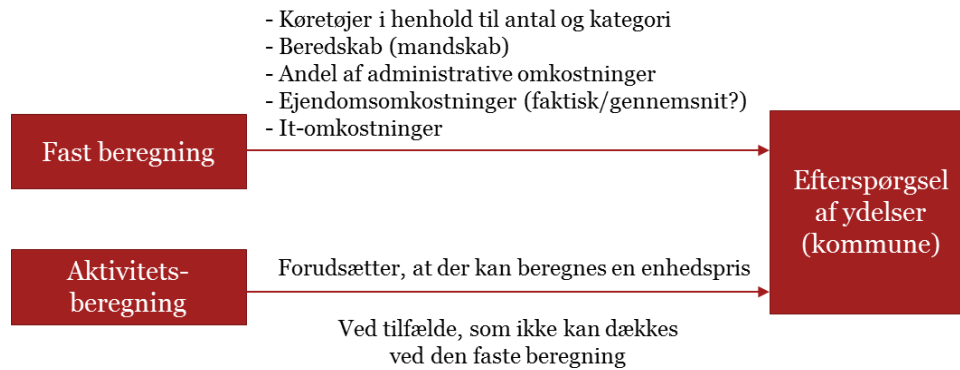


Figur 10: Eksempel på principper for fordelingsnøgler

De faktiske fordelingsnøgler efterprøves gennem en validering og efterkontrol. Der arbejdes løbende med fordelingsnøgler over tid i takt med udviklingen i Hovedstadens Beredskab, og dermed opbygges en erfaringsbase.

De valgte fordelingsnøgler valideres og opdateres således efter behov. Hovedstadens Beredskab foretager også løbende en vurdering af, hvor ofte fordelingsnøglerne skal efterprøves, fx ved væsentlige ændringer i organisering eller ressourcetræk, og hvor ofte fordelingsnøglerne skal opdateres, fx ved store forskydninger eller ændringer i omsætningen. I udgangspunktet bliver fordelingsnøglerne opdateret årligt.

Hovedstadens Beredskab skal være i stand til at fordele omkostninger i henhold til kunder det vil sige ejerkommuner. Det betyder, at træk af ydelser skal kunne opgøres pr. kunde, men der foretages ikke intern afregning. Omkostningen pr. kunde beregnes, jf. nedenstående, ved at tilknytte de enkelte ydelser (og omkostninger), som en kunde efterspørger. Der kan enten være tale om faste eller variable ydelser. En fast ydelse forpligter kunden i ét eller flere år. En aktivitetsydelse afregnes i henhold til det faktiske træk.



Figur 11: Opgørelse af omkostninger pr. kunde

I forhold til beregning af udgifter relateret til køretøjer er principperne illustreret nedenfor:



Figur 12: Beregning af udgifter relateret til køretøjer

- Investeringsbudgettet placeres centralt.
- Budgettet for vedligeholdelse af køretøjer "ejes" centralt
- Anlægskøretøjerne inddeles i homogene kategorier.
- Anlægskøretøjerne placeres decentralt.
- Køretøjerne fordeles ud pr. undergruppe i forhold til tildelte antal køretøjer i den pågældende undergruppe, og herefter fordeles omkostningerne ud pr. ydelse efter fast fordelingsnøgle.
- Der udregnes en **budgetsats** pr. kategori, som dækker deres udgifter til driften af materiel, herunder administration, afskrivning samt reparation og vedligeholdelse af materiellet. Satsen opdateres i takt med budgetrevideringen. Satsen afregnes **ikke**, men anvendes til brug for opgørelse af ydelsesomkostninger og eventuelt til brug for fakturering til kommunerne.



Rapporteringsprincipper

Det overordnede formål med rapporteringen er at understøtte opfølgningen på sager, ydelser, ressourcer og målsætninger. Rapporteringen er således et vigtigt styringsredskab for økonomistyringsmodellen for Hovedstadens Beredskab. Implementering af en styringsorienteret, intern ledelsesrapportering er central for, at Hovedstadens Beredskab effektivt kan varetage den daglige ledelse. En ydelsesbaseret økonomistyringsmodel stiller krav til rapporteringen om at kunne opstille relevant ledelsesinformation om aktivitets- og ressourcestyring samt mål- og resultatstyring afstemt i forhold til de enkelte ledelsesniveauer. Der er således fokus på at synliggøre sammenhængene mellem ydelser (aktiviteter), ressourceforbrug, resultater og økonomi. Det skal præciseres, at der her udelukkende er tale om den interne rapportering.

Det er i forbindelse med den interne rapportering vigtigt løbende at have fokus på at kunne redegøre for eventuelle forskelle mellem den eksterne og interne rapportering. For at understøtte en tæt kobling mellem økonomi og drift gør rapporteringen det muligt at følge udviklingen i økonomien målrettet og gennemsigtigt i løbet af året. Rapporteringen skal understøtte den styringshorisont, der afspejler det underliggende drifts- og styringsbehov.

Formålet med ledelsesrapporterne er således at sætte Hovedstadens Beredskab i stand til at foretage økonomisk planlægning og opfølgning med stor gennemsigtighed i sammenhængene mellem økonomi, drift og udvikling på en omkostningseffektiv måde. Rapporteringens fokus vil således være styring og opfølgning i forhold til målsætninger, strategi og økonomi.

Design af rammerne for rapportstruktur og dataopsamling

Gevinsterne ved en standardiseret opgavevaretagelse af rapporteringen vil være:

- adgang til datagrundlag i ét system
- mindsket arbejdsbyrde ved tilvejebringelse af data
- øget datakvalitet
- korrekte og aktuelle data
- fælles rammeforståelse
- god praksis
- en etableret og anerkendt "sandhed" om tal i ledelsesdiskussioner.

Ledelsesinformationssystemet vil kunne levere information på flere niveauer og vil således i sin endelige udformning kunne modsvare den organisatoriske/administrative sammenlægning til Hovedstadens Beredskab.

Etableringen af en rapporteringspakke, som understøtter en aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel og en tættere kobling mellem økonomi og drift, vil det medføre nye krav til den bagvedliggende data-model og registreringspraksis. Der vil skulle implementeres registreringer af ydelser og aktiviteter, således at de kan indgå i datamodellen.



Opsummering og fokuspunkter for Hovedstadens Beredskab

Det er essentielt for Hovedstadens Beredskab, at økonomistyringen er gennemsigtig og enkel. Det betyder fx, at der kun i begrænset omfang foretages intern afregning, men at der forefindes en fast struktur for at kunne opgøre ydelsesomkostninger. Omkostningsfordelingsmetoderne tager udgangspunkt i så objektive fordelingsnøgler som muligt og samtidigt understøtter et robust beregnings- og sammenligningsgrundlag.

En effektiv etablering og drift af Hovedstadens Beredskab indebærer et koncernperspektiv, hvor økonomistyringen drives af størst mulig forenkling og standardisering for at gøre økonomistyringen så gennemsigtig og robust som muligt.

Nedenfor er i punktform anført en liste over opmærksomheds- og afklaringspunkter samt forudsætninger for økonomistyringen i Hovedstadens Beredskab.

1. Principper for økonomistyring for Hovedstadens Beredskab

De overordnede principper for økonomistyringen (finansiel styring, aktivitets- og ressourcestyring, målstyring og registreringsramme samt økonomifunktion) sikrer grundlaget for det videre arbejde med økonomistyringen og økonomimodellen for Hovedstadens Beredskab.

2. Registreringsramme og rapporteringsstandarder

Rapporteringens fokus er på styring og opfølgning i forhold til målsætninger, strategi og økonomi. Formålet med ledelsesrapporterne er således at sætte Hovedstadens Beredskab i stand til at foretage økonomisk planlægning og opfølgning med stor gennemsigthed i sammenhænge mellem økonomi, drift og udvikling på en omkostningseffektiv måde.

3. System- og rapporteringsunderstøttelse

Rapporteringspakken, som understøtter en aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel og en tættere kobling mellem økonomi og drift, stiller krav til den bagvedliggende datamodel og registreringspraksis. Derfor er det vigtigt, at der er fokus på it-understøttelse, og at økonomiprocesser, herunder rapporter, i videst mulig omfang er automatiseret.

4. Regnskabsreglerne for § 60-selskaber følges (kommunale budget- og regnskabsregler)

5. Eventuelle rapporteringskrav fra kommunerne, der indgår i Hovedstadens Beredskab

Hovedstadens Beredskab skal være opmærksom på, at der kan opstå hensyn til særlige krav fra kommuner, som ikke er dækket af standardrapporterne.

6. Likviditetskrav og -styring

Udarbejdelse af likviditetspolitikken, som præciserer rammerne for likviditetsstyringen, herunder eventuel investering af overskudslikviditet. I forbindelse med etableringen af det nye fælles beredskab overgår ansvaret for likviditetsstyringen fra kommunerne til Hovedstadens Beredskab. Derfor er det vigtigt at få fastlagt, hvilke rammer der skal være for likviditetsstyringen, samt hvordan dette indarbejdes i økonomistyringen.



7. Roller og ansvarsfordeling i forhold til budgetter og ressourcer (centralt/decentralt)

Det skal besluttes, hvordan det entydige budget- og resultatansvar vil blive placeret i Hovedstadens Beredskab, samt hvordan de enkelte organisatoriske enheder bliver målt, således at økonomimodellen også afspejler dette.

8. Kapacitetsstyring og mandskabsplanlægningen (i forhold til budgetteringen)

Modellen for økonomistyringen understøtter, at der relativt nemt kan ske en løbende justering af tilrettelæggelse og prioritering af beredskabets ressourceanvendelse. Hovedstadens Beredskab bør derfor være opmærksom på, at valid information herom nemt kan trækkes ud af systemer, og at der er kobling mellem ressourcer og aktiviteter.

9. Periodisering af budgetter

Hovedstadens Beredskab skal periodisere det, der giver styringsmæssig værdi. Det kan variere fra afdeling til afdeling. Hovedreglen er dog, at de primære udgiftsfaktorer, det vil sige de aktiviteter, der primært er ansvarlige for at drive udgifterne, periodiseres.

10. Investeringsplanlægning (flerårige budgetter)

Hovedstadens Beredskab skal have fokus på de udfordringer der kan opstå i forbindelse med større anlægsanskaffelser, der strækker sig over flere år, samtidig med at budgettet for de enkelte år også skal holdes.