

Digitalisering af budgetopfølgning

Baggrund

I Billund Kommune var økonomistyringen præget af mange manuelle processer og manglende gennemsigtighed. Brugen af regneark i budgetopfølgningen medførte et manglende overblik og indsigt i kommunens samlede økonomi. Direktionen valgte derfor indføre NemØkonomi, som er et digitalt økonomi- og budgetstyringsværktøj.

Formål

- Formålet med NemØkonomi er at indføre en styringsløsning med standardiserede metoder, forretningsprocesser og en dialogmodel, der understøtter kommunens samlede økonomistyring.
- For økonomimedarbejdere og decentrale ledere gør systemet det nemmere at lave økonomirapporter, periodiseringer og udarbejde regnskabsprognoser i forbindelse med budgetopfølgningen.
- I forhold til koncernstyring giver systemet et solidt fundament for ledelsesinformation, der imødekommer behovet for aktivitetsbaseret styring, målstyring og effektstyring.

Effekter

- Digitaliseringen af budgetopfølgningen har fjernet brugen af manuelle regneark, reduceret fejl ved indtastninger og givet ensartet data, hvilket styrker datavaliditeten.
- Decentralt har de budgetansvarlige fået større ejerskab til økonomistyringen med mulighed for at gribe tidligere ind, præge udviklingen og rettidig informere næste ledelsesniveau.

- Den centrale og decentrale budgetopfølgning er blevet bundet tættere sammen, da digitaliseringen har medført en ny arbejdsproces, som giver større gennemsigtighed. Samtidig er en stor del af grundlaget for budgetopfølgningen flyttet til de decentrale budgetansvarlige.

Investering/drift pr. år

Ca. 1 mio. kr./750.000 kr.

Tidsplan

Implementeringen startede 4. kvartal 2015 og kørte parallelt med eksisterende system til ultimo 2016.

Digital løsning

NemØkonomi er en digital understøttelse af budgetopfølgning, hvor alle processer sker som en integreret del af økonomisystemet. NemØkonomi er et tillægsmodul til OPUS.

Kontaktperson

Jonna Jensen, teamkoordinator, Billund Kommune, 79 72 72 46,
JJ@Billund.dk

Forudsætninger for digital budgetopfølgning

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Billund Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Der blev formuleret en række mål, der kunne justeres undervejs. Det gav en klar retning, men også fleksibilitet til at tilpasse løsningen, hvis nye behov opstod.
- **Kommunikation:** Projektet blev formuleret som et forandringsprojekt og ikke et teknologiprojekt. Det satte den digitale løsning ind i en større helhed med fokus på nye roller og opgaver. I sidste ende handlede det om at skabe en ny styringskultur, hvor systemet understøttede ensartethed og et samlet overblik for hele kommunen.
- **Finansiering:** Der blev givet finansiering til indkøb og udvikling af den digitale løsning, men ikke til selve implementeringen.
- **Organisering:** Der blev oprettet en projektgruppe bestående af medarbejdere og ledere fra økonomifunktionen samt økonomichefen.
- **Ledelse:** Direktionen udgjorde styregruppen. Det understreger vigtigheden af projektet og placerede et tydeligt ansvar.

Behovet hos brugerne

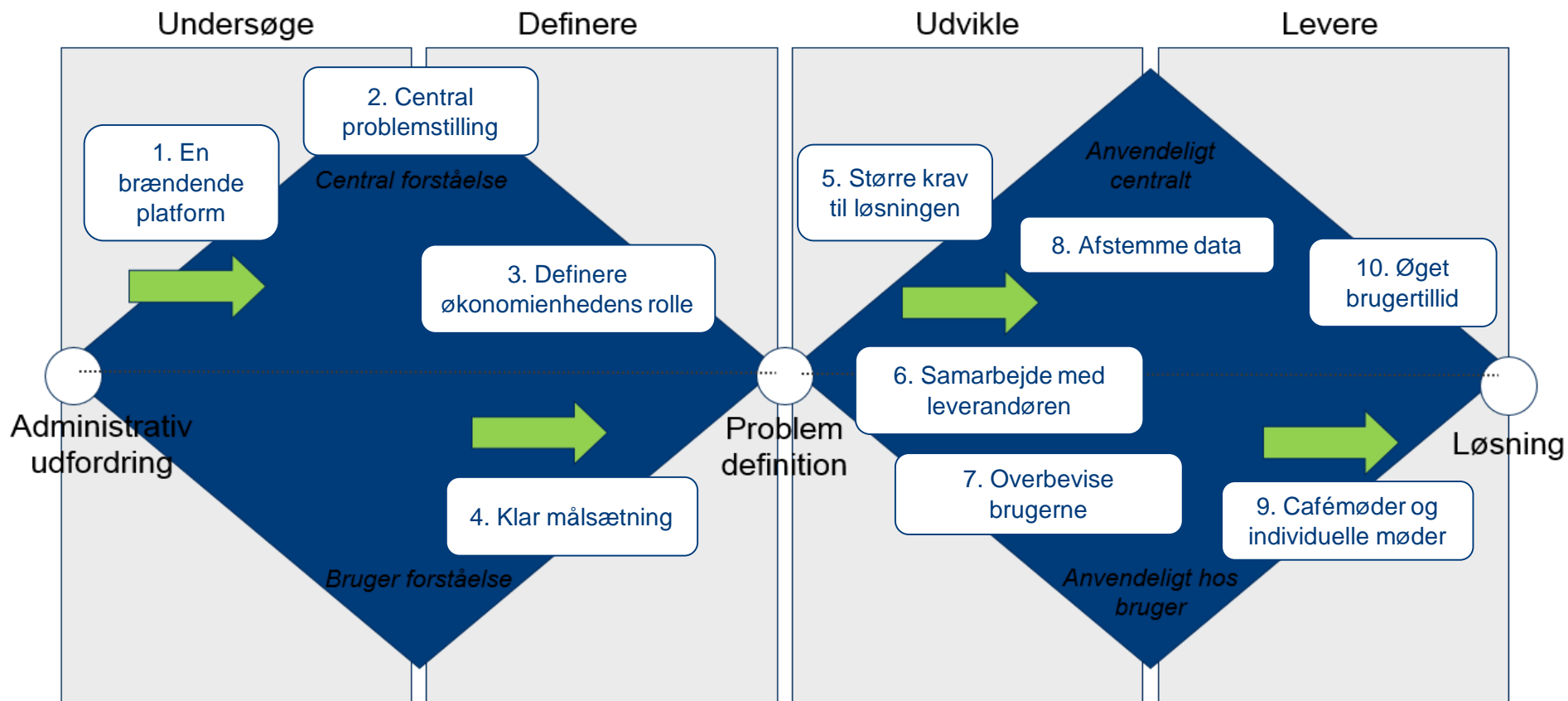
- Politikere og direktion oplevede et behov for en bedre økonomistyring. Behovet er derfor formuleret centralt, men den digitale løsning udfylder et udtalt behov hos de decentrale budgetansvarlige.

Den valgte digitale løsning

- NemØkonomi er en digital understøttelse af budgetopfølgningen, hvor alle processer sker som en integreret del af økonomisystemet.
- NemØkonomi er ikke afhængig af andre systemer.

Implementering af den digitale løsning (1)

Implementeringen skete parallelt over hele organisationen ud fra en klar tidsplan. Det betød, at alle fejl kunne identificeres hurtigt, så potentialet ved konsolidering kunne realiseres. Herved blev det legitimt, at den digitale løsning ikke var fejlfri fra første dag, uden at det gik ud over tiltroen til systemet. Gennem implementeringsprocessen lagde Billund Kommune vægt på, at de skulle lære, mens de implementerede, og identificerede implementeringen af den digitale budgetopfølgning som et forandringsprojekt. Implementeringen handlede ikke kun om at indføre et nyt system, men også om at skabe en kulturforandring i organisationen.



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Billund Kommune oplevede en brændende platform for at skabe en bedre budgetopfølgning. Der var en klar efterspørgsel fra politikerne efter et system, hvor de politiske indstillinger var ensartede, og hvor der ikke var usikkerhed om datakvaliteten. Det var derfor på direktionens initiativ, at projektet blev startet.

Definere

2. Problemstillingen blev defineret centralt, og brugerne var ikke involverede til at starte med. Der var behov for at definere en fælles retning for kommunen, før de decentrale brugere blev involveret. Årsagen var, at projektet ville påvirke store dele af organisationen med ændrede opgaver og roller til følge.
3. Økonomikonsulentens rolle blev defineret. Det skulle sikre, at den digitale løsning blev bedre understøttet og inkorporeret i dagligdagen.
4. Ved at være klar på målsætningen blev det nemmere at overbevise brugerne om fordelene ved den digitale budgetopfølgning.

Udvikle

5. Efterhånden som Billund Kommune blev mere klar på deres problemstilling, voksede kravene til den digitale løsning. Det var derfor en fordel, at Billund Kommune kunne være med til at tilpasse den digitale løsning til egne behov.
6. Billund Kommune udviklede kravene til løsningen sammen med leverandørerne. Det gav muligheder, men krævede også ekstra ressourcer og tilbageløb i organisationen.
7. Brugere blev først involveret senere i processen, hvilket betød, at de skulle overbevises om værdien af den digitale budgetopfølgning, men et godt kendskab til løsningen gjorde det nemmere for projektgruppen at pege på fordelene.

Levere

8. Der blev brugt relativt meget tid på at definere nøgletal og afstemme data, så alle var sikre på, at tallene var rigtige.
9. For at sikre den optimale anvendelse af den digitale løsning og skabe tryghed om brugen hos brugerne, afholdte økonomienheden café-møder og individuelle møder med de forskellige fagområder.
10. Ved første budgetopfølgning efter implementeringen af den digitale løsning brugte mange brugere stadigvæk regneark. Efterhånden har brugerne dog oplevet, at det er i regnearkene, hvor fejlene opstår, og ikke i den digitale budgetopfølgning, hvilket har øget brugertilliden.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

Centralt:

- Den centrale koncernstyring er styrket og blevet et middel til at forbedre præcisionen i budgetopfølgningen gennem tidlig opsporing af problemer, ligesom det kan give bedre forklaringer på de afgivelser, der måtte opstå.
- Et solidt fælles fundament for ledelsesinformation, hvor de decentrale leders økonomivurderinger er en del af koncernstyringens økonomital.
- Økonomirapporteringen bliver tilgængelig for alle på samme tid. Det giver gennemsigtighed i budgetopfølgningen.

Decentralt:

- Budgetansvaret placeres hos de decentrale ledere. Det giver større ejerskab til budgetopfølgningen med mulighed for at agere tidligere og mere proaktivt, så næste ledelsesniveau bliver rettidigt informeret. Samlet set giver det et bedre beslutningsgrundlag hele vejen op, men det flytter også magten i organisationen. Det vises med viljen til at ændre roller og magtbalancen mellem den centrale økonomifunktion og de budgetansvarlige.
- Budgetopfølgningen bruges som et dialogredskab med udgangspunkt i det forventede regnskab.

Opgaver og roller

- Brugen af regneark og konsolidering bortfalder.
- Der bliver oprettet månedlige møder mellem de decentrale økonomiansvarlige og de centrale økonomikonsulenter. Mødefrekvensen er efter januar 2019 tilrettet, således at institutioner med udfordringer på økonomistyringen får øget fokus.
- Økonomifunktionen får derfor en ny vejledningsopgave, og økonomikonsulenterne skal indtage en anden rolle som sparringspartner for de decentrale ledere.

Ressourcer og kompetencer

- Samlet set har den digitale budgetopfølgning givet færre tilbageløb, da der ikke længere er tvivl om tallenes gyldighed, fordi tallene bliver registreret direkte i systemet.
- Der bruges ikke længere tid på manuelle indtastninger i regneark. Der bruges dog ressourcer centralt på vejledning.
- Over hele organisationen kommer der øgede kompetencekrav. De decentrale ledere skal selv foretage budgetopfølgningen, og økonomikonsulenten skal gå fra at arbejde med tallene i regneark til at vejlede om tallene i systemet. De decentrale ledere foretager grundlaget for budgetopfølgningen i samarbejde med økonomikonsulenterne. Økonomikonsulenterne skal i fremtiden være med til at understøtte både de decentrale og centrale ledere i deres økonomistyring.

Teknologi og processer

- Den digitale budgetopfølgning sætter strøm til budgetopfølgningsprocessen. Det betyder, at processerne omkring budgetopfølgning og afrapportering ændres.