



**Seminar**  
**26. Januar 2011**  
**Ledelse og styring af forsyningselskaber**

---

**Økonomistyring**  
**Udestående barrierer og muligheder**

---



# Ascendi

## Indhold

---

- Lidt om Ascendi
  - Baggrund for indlæg
  - Rammebetingelser
  - Barrierer for økonomistyring
  - Sikre regnskabsgrundlag
  - Fastlægge styringsmodel
  - Ledelsesinformation
  - Systemunderstøttelse
  - Organisation
  - Processer og procedurer
  - Udestående barrierer og muligheder
  - Afrunding
-

# *Lidt om Ascendi !*



## Hvad kendetegner Ascendi ?


---

Ascendi

- Primær målgruppe: **Stat, Regioner, Kommuner samt offentligt ejede virksomheder**
- Ascendi konsulenter har i gennemsnit **15 års relevant økonomierfaring**
- **Faglighed, ansvarlighed og engagement** er vores værdier, som sikrer kunden høj værdi og kvalitet i alle ydelser
- Kunden er i centrum og skal **altid** være tilfreds – derfor yder vi en **tilfredshedsgaranti**

## Hvad kendetegner Ascendi ?

---

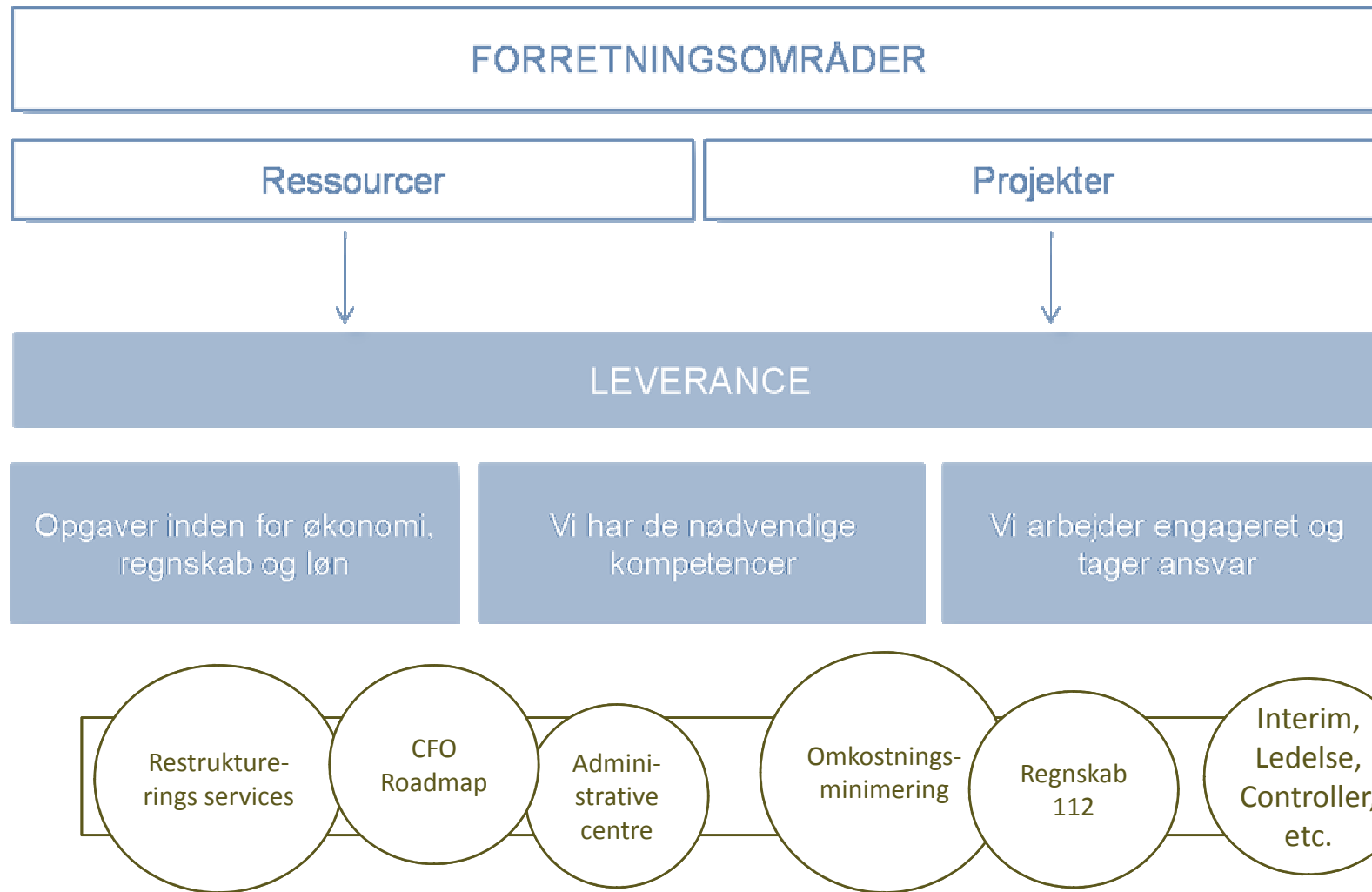
Ascendi 

### Vi er **fokuserede**:

- Vi fokuserer på **projekter** inden for indkøb, økonomistyring, controlling og regnskab, ofte i forbindelse med effektiviserings- og forandringsprocesser
- Vi er **driftsorienterede** og hjælper med oprydningsopgaver og årsafslutninger indenfor alle områder
- Vi løser **interims-opgaver** indenfor økonomi og løn

### Vi har **fravalgt**:

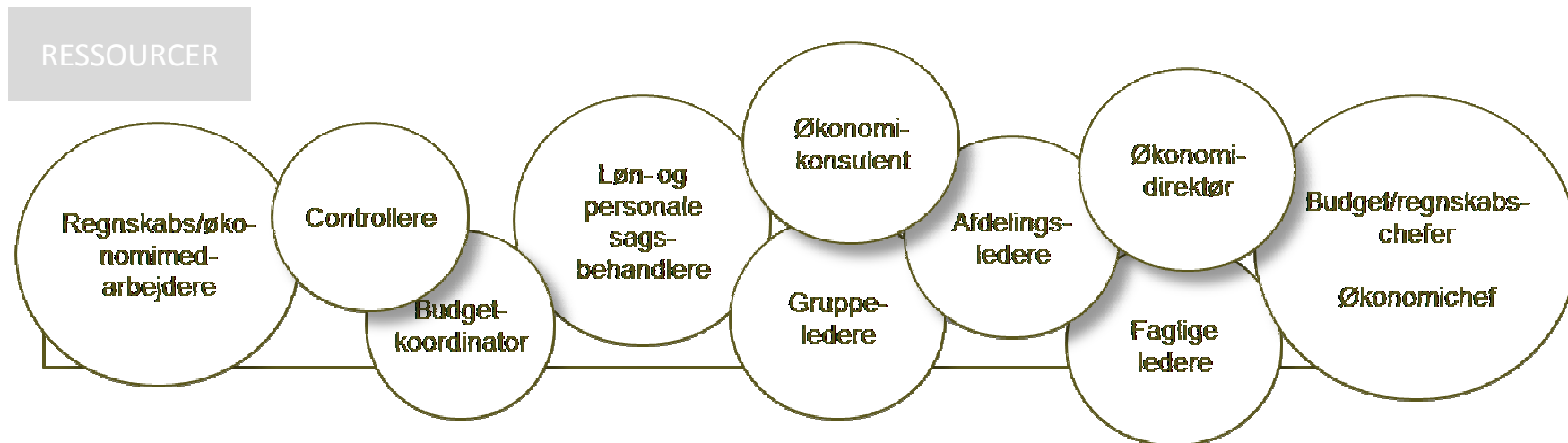
- Strategi- og anden management rådgivning – men vi **sikrer at økonomifunktioner** (organisation, systemer, processer, procedurer) **understøtter virksomhedens overordnede strategi**
- Revision og andet attestarbejde – og har derfor **aldrig habilitetsproblemer**



## Når det primære behov er ressourcer

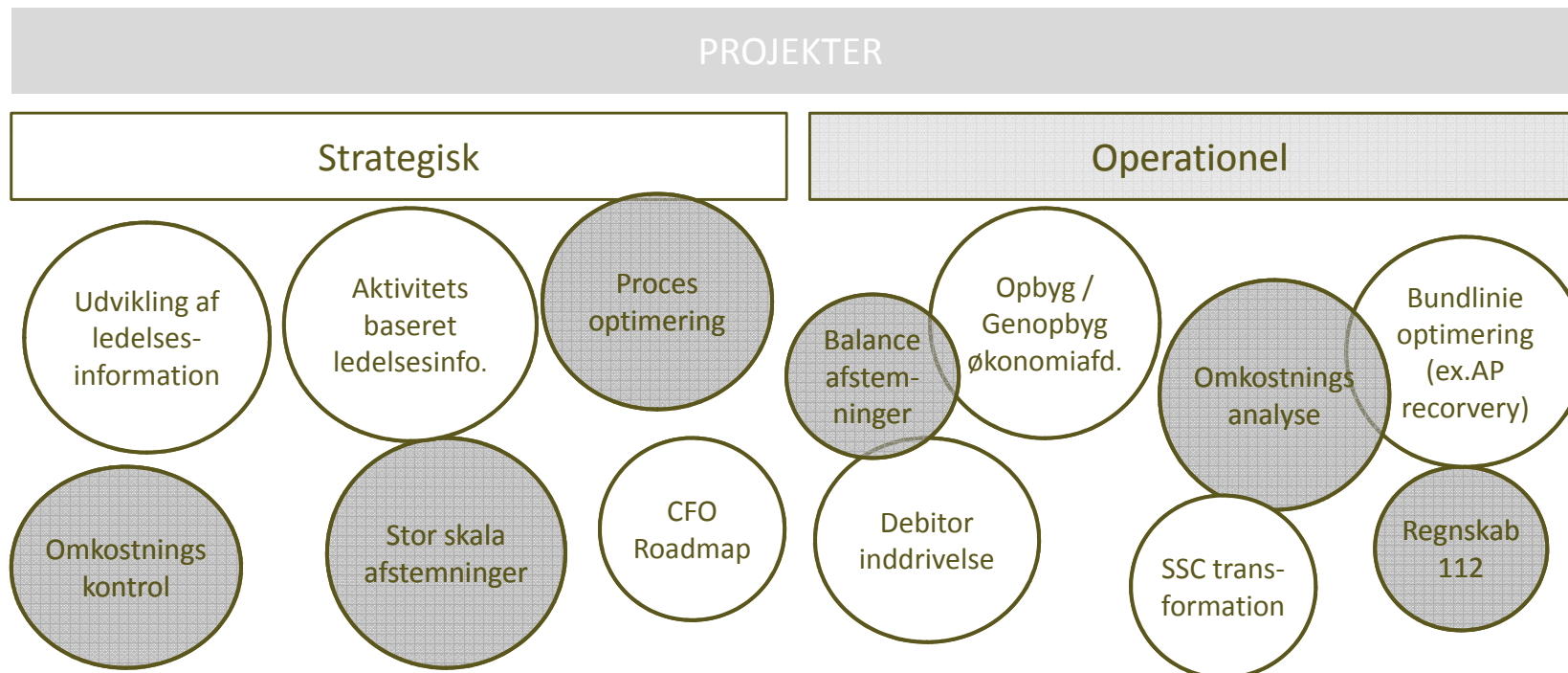
Ascendi

- Ascendi identificerer og kvalificerer behovet i fælleskab med kunden.
- Kunden sætter holdet, styrer projektet og tager ansvar for prioritering af opgaver og leverancer.
- Konsulenterne fra Ascendi indgår i kundens organisation.
- Konsulenterne anvender deres brede faglige special-kompetancer og betydelige personlige erfaringer, når de vedholdende og effektivt løser opgaver.
- En dedikeret Projektleder og Ascendi's øvrige medarbejderstab bakker konsulenterne op, så fokus udelukkende holdes på opgaven og kundens behov.



# Når behovet er mere end ressourcer

- Projektledere med kompetencer på økonomichef-niveau yder højt kvalificeret sparring og bidrager med deres personlige erfaringer til at projektet kommer i mål.
- Projektledelse og projektrådgivning går hånd i hånd med en engageret løsning af opgaven.
- Kundens egne medarbejdere inddrages aktivt i projektet med henblik på at sikre forankring i organisationen, overdrage viden og minimere omkostninger for kunden.

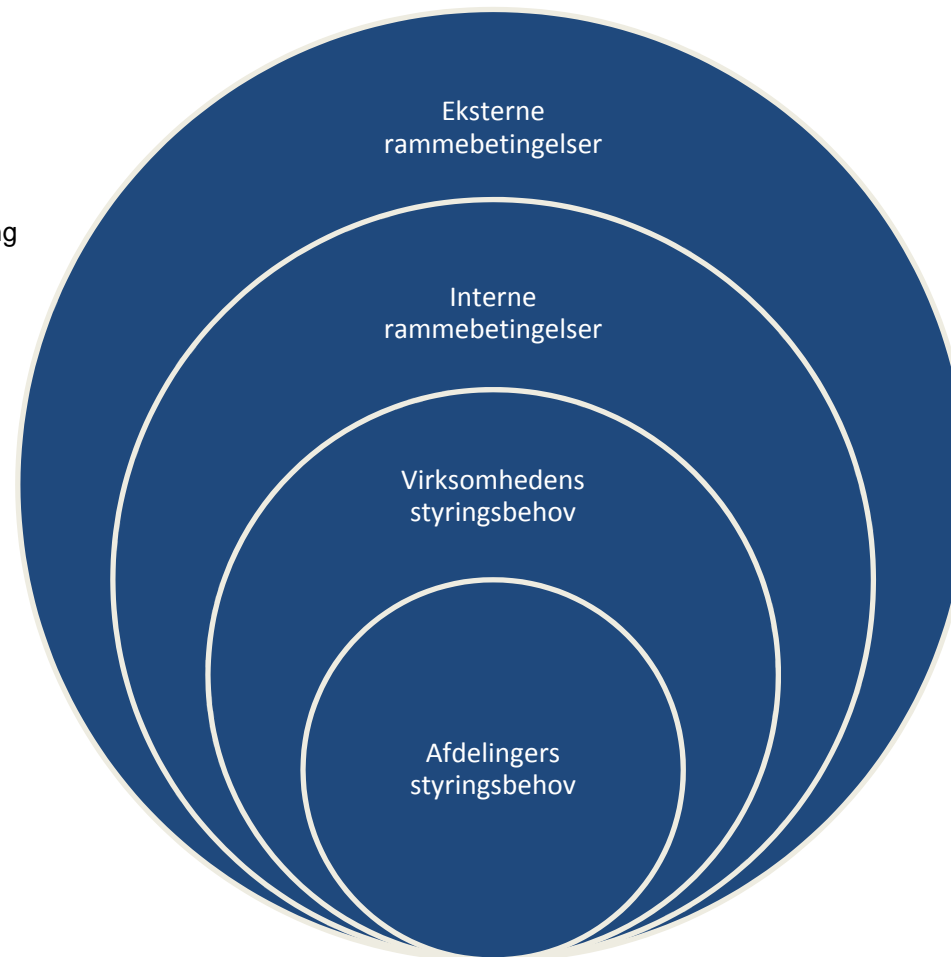


# *Baggrund for indlæg*



- 
- Igangværende projekt for Holbæk Forsyning A/S påbegyndt sommer 2010
  - 7 års arbejde som konsulent for kommuner og kendskab til deres kultur, systemer og principper
  - 5 års samarbejde med KMD
  - 12 års konsulentarbejde for ca. 200 forskellige virksomheder og organisationer
  - 16 år som direktør med ansvar for økonomi, regnskab, personale-, IT- og forretningsudvikling - Primært i bygge og anlægsbranchen
  - 4 år som revisor
  - 16 års erfaring fra bestyrelsesarbejde i en række mindre virksomheder med 10-100 medarbejdere fra service over produktion til vidensbaserede virksomheder

- Selskabslovgivning
- Årsregnskabsloven
- Effektiviseringskrav
- Prisfastsættelseskrav
- Investeringsloft
- Låntagningsbegrænsning



- Ejerkrav
- Service og pris
- Selvfinansiering
- Systemer

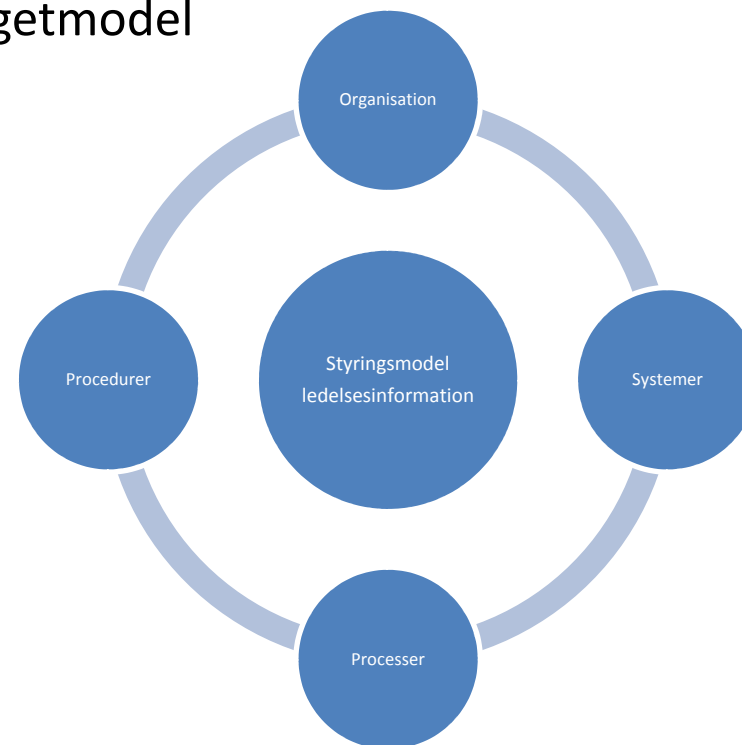
- Økonomistyring
- Produktionsstyring
- Kundetilfredshed

- Stresset overgang med fokus på selve etableringen
- Organisation er ikke komplet
- Overblik over opgaver og ansvar mangler
- En række rammeforudsætninger er ikke på plads (lovgivning/ejer)
- Specificeret åbningsbalance ikke på plads
- Anlægskartotek ikke specificeret
- Budgetter kan ikke baseres på erfaringer fra ny struktur og nye rammebetingelser
- Styringsmodel og ledelsesinformation ikke fastlagt
- Systemunderstøttelse ikke på plads
- Afhængighed af ejer kommune løser opgaver og stiller systemer til rådighed
- Finansiering er ikke på plads

# *Indsatsområder*



- Sikre regnskabsgrundlag
- Fastlæggelse af styringsmodel
- Ledelsesinformation herunder budgetmodel
- Regnskabsprincipper
- Organisationsudvikling
- Systemunderstøttelse
- Procedurer og politikker



- 
- Overgang fra udgiftsbaseret til omkostningsbaseret regnskab – hvilken periode og er det selskab eller kommunen der har indtægt/udgift
  - Få specificeret åbningsbalance
  - Få specificeret og etableret anlægskartotek
  - Få specifikation af igangværende projekter
  - Få specifikation af feriepenge og pensionsforpligtelser
  - Få løbende bogføring af løn i økonomisystem og Lav lovpligtig lønafstemning
  - Få løbende bogføring og periodisering af indtægter



## Fastlæggelse af styringsmodel

---

- Sammenhæng indtægter og udgifter (lovgivning)
  - Politiske rammer i forhold til ejer
  - Styringsbehov fastlægges
    - Eksterne
      - Lovgivning
    - Interne
      - Produktion
      - Omkostninger
      - Personale
      - Kunder
  - Ledelsesprincipper
    - Budgetansvar
    - Råderum
  - Nøgletal/KPI definitioner og datakilder
-



- 
- Finansiell som ikke finansiell
  - Aktivitetsorientert basert på styringsbehov
    - Forretningsenheter
    - Kunder, produkter og adferd
    - Omkostningsstrukturer
    - Prosjekter eller driftsområder
    - Anlæg
    - Løn
    - Produksjonstal
  - Aktivitetsorientert budgetmodell
    - Drift
    - Investeringer
    - Likviditet
  - Kontoplan og dimensionsanvendelse bygg den riktige struktur

*Rom blev  
ikke bygget  
på en dag!*



- Årsregnskabsloven er rammen
- Periodiseringer/hensættelser
- Aktivering og afskrivningsprincipper
- Projekter
- Fordelingsnøgler
- Pris og afregningsmodeller
- Dokumenteres i budget og regnskabsmanual

**Er grundlaget for registrering  
og regnskabsafslutning**

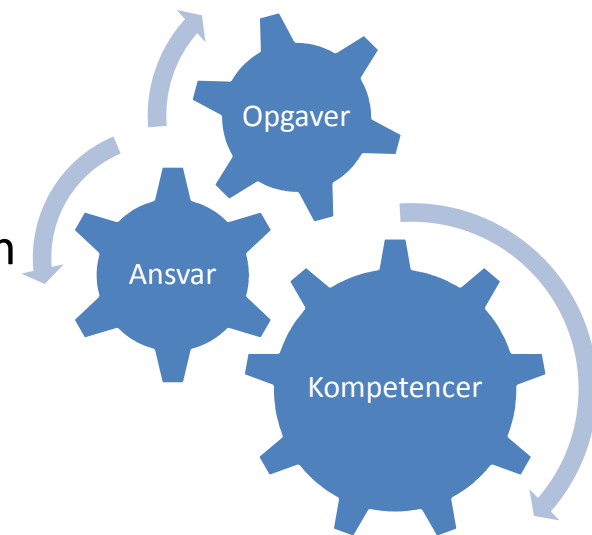
- Aktuell situation
  - Tidsregistrering og løn ikke integreret
  - Opkrævningssystem FAS ikke integreret
  - Anlægskartotek ikke implementeret
  - Kontoplaner og dimensionsanvendelse ikke entydig
  - Konsolidering mangler
  - Ledelsesinformation kan kun i begrænset omfang trækkes
  
- Få overblik og lav plan
  - Nuværende og fremtidige behov og så ikke finansiel
  - Hvor sker datafangst i dag
  - Lav udviklingsplan for kommende 1-2 år
  - Overvej leverandør og systemer
  - Vælg og implementer



- 
- Udarbejd budget og regnskabsmanual
  - Dokumenter regnskabsprocesser og systemanvendelse
  - Fastlæg og dokumenter finansiel politik
  - Fastlæg og dokumenter godkendelsesprocedurer
  - Fastlæg og dokumenter rykker og hensættelsesprocedurer
  - Fastlæg Intervaller for rapportering
  - Dokumenter hvem der er ansvarlig for regnskabsprocesser

**Dokumentation er grundlaget for vidensdeling og kontrol !**

- Økonomifunktion
  - Beskrive opgaver og ansvar samt kompetence behov
  - Klarlægning af nuværende kompetencer og ressourcer
  - Implementere organisationsændringer og ansvar
  - Lave kompetenceudvikling
- Lederudvikling – ny styringsmodel
  - Budgetansvar
  - Ansvar for perioderegnskab
  - Ansvar for ikke finansielle ledelsesinformation
  - Fælles accepterede nøgletal
  - Undervisning og lederudvikling





*Udestående barrierer  
og muligheder*

- **Indkøb og kreditorproces der er store besparelsemuligheder**
  - Analyser indkøbsmønstre og leverandører
  - Lav konkurrenceudsættelse
  - Optimer indkøbsprocessen fra bestilling til betaling
  
- **Løn og HR en udfordring for mindre virksomheder**
  - Kommunerne løser fortsat løndrift indtil udgangen af 2011
  - Eget lønsystem og Løn og HR afdeling
  - Ekstern lønsystem og egen Løn og HR afdeling
  - Outsourcing og egen HR



- **Anlægskartotek i Navison**
  - Erfaringer og status
  
- **Opkrævningssystem FAS**
  - Hvilke løsninger findes
  
- **Ledelsesinformation**
  - Hvor langt er I kommet ?
  - Hvad med ikke finansiell information
  - Produktionstal
  - Kundeservice



# *Afrunding*