



Temadag om Proaktiv likviditetsstyring 26. august 2010

Metoder og værktøjer til skabelse af likviditetsmæssigt råderum

” Proaktiv likviditetsstyring forudsætter likviditetsmæssigt råderum”, Ascendi A/S

Indhold

- Det likviditetsmæssige råderum
- Skabelse af likviditetsmæssigt råderum ved:
 - Stram økonomisk styring
 - Effektiviseringer og besparelser
 - Investeringer (Lån)
- Anvendelse af det likviditetsmæssige råderum

Det likviditetsmæssige råderum

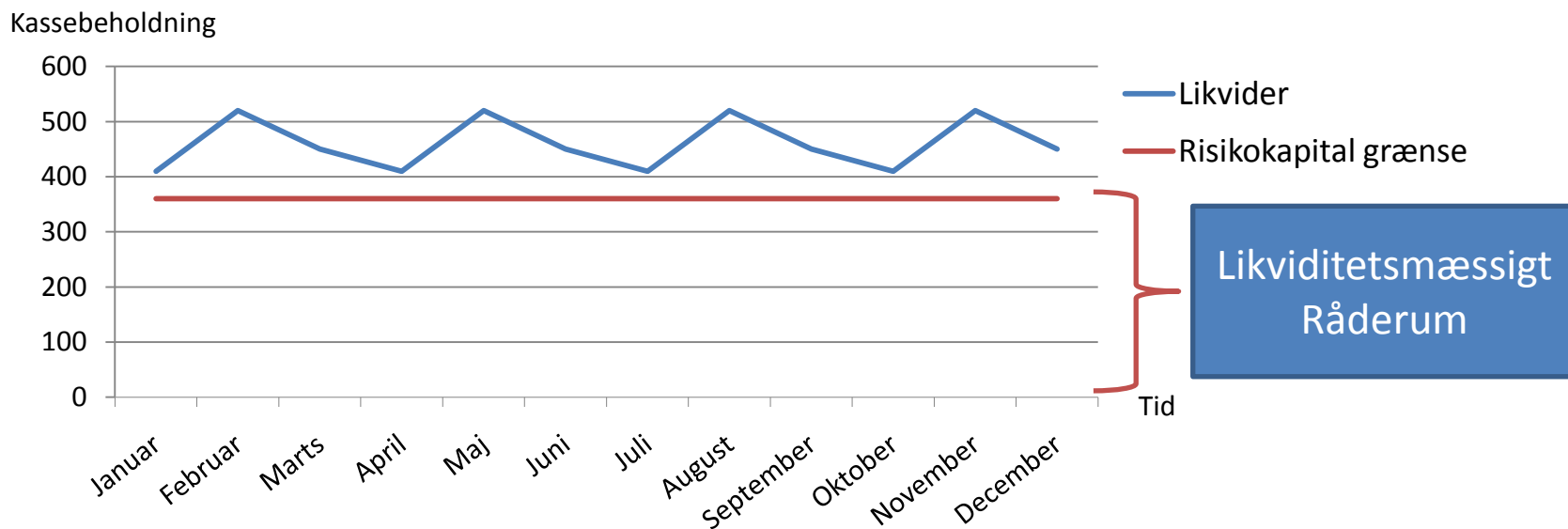
- Udvikling i likviditeten 2009
- Definition af likviditetsmæssigt råderum
- Hvordan skabes det likviditetsmæssige råderum?
 - Likviditetsmæssige udfordringer

- Kommunerne har samlet set nedsparet 5,2 mia. kr. i 2009, hvilket har medført, at en del kommuner er presset på det likviditetsmæssige råderum i 2010.
 - Kommunernes likviditet er i 2009 reduceret fra 29,8 mia. kr. til 24,6 mia. kr. opgjort efter kassekreditreglen.
 - Der er stor spredning på hvor hårdt de enkelte kommuner er presset på det likviditetsmæssige område opgjort efter kassekreditreglen:

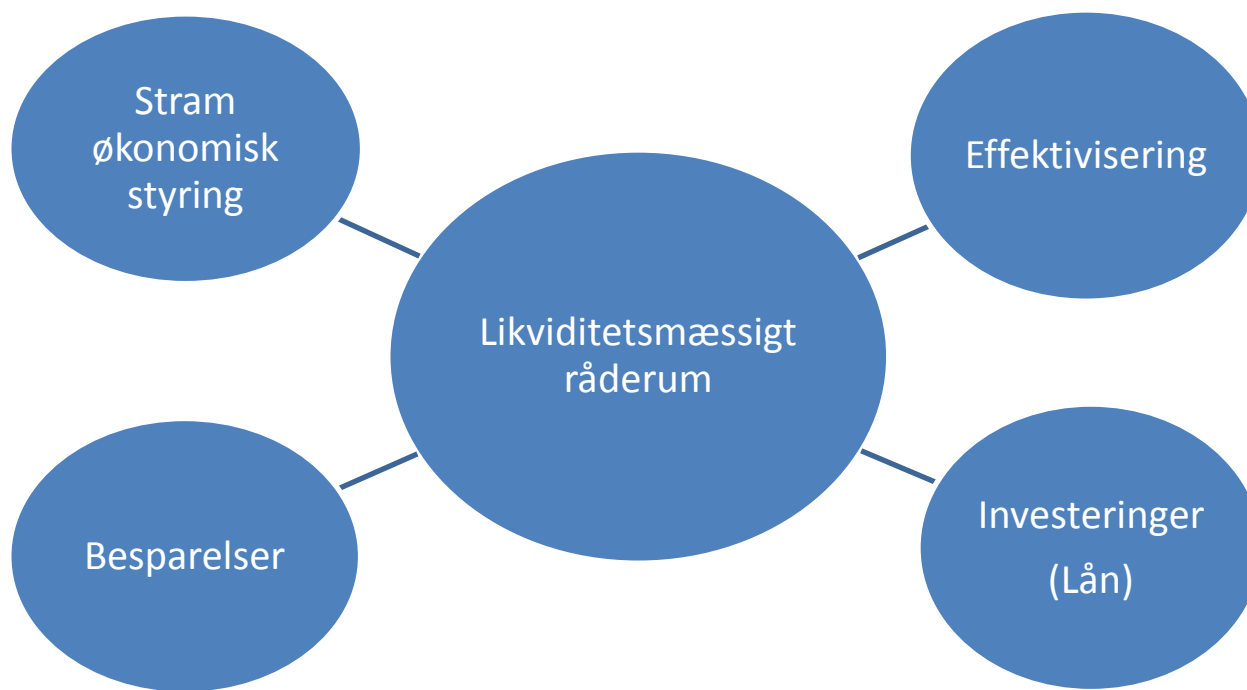
Udvikling i likviditeten i 2009	Fald på mere end 50%	Fald på mellem 25% og 50%	Fald på op til 25%	Stigning
Antal kommuner	14	27	33	24

Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

- Det likviditetsmæssige råderum kan defineres som den del af kassebeholdningen der kan investeres med henblik på afkast:



- Likviditetsmæssige udfordringer.
 - Skabelse af likviditetsmæssigt råderum forudsætter at der iværksættes en række aktiviteter indenfor især 4 områder:

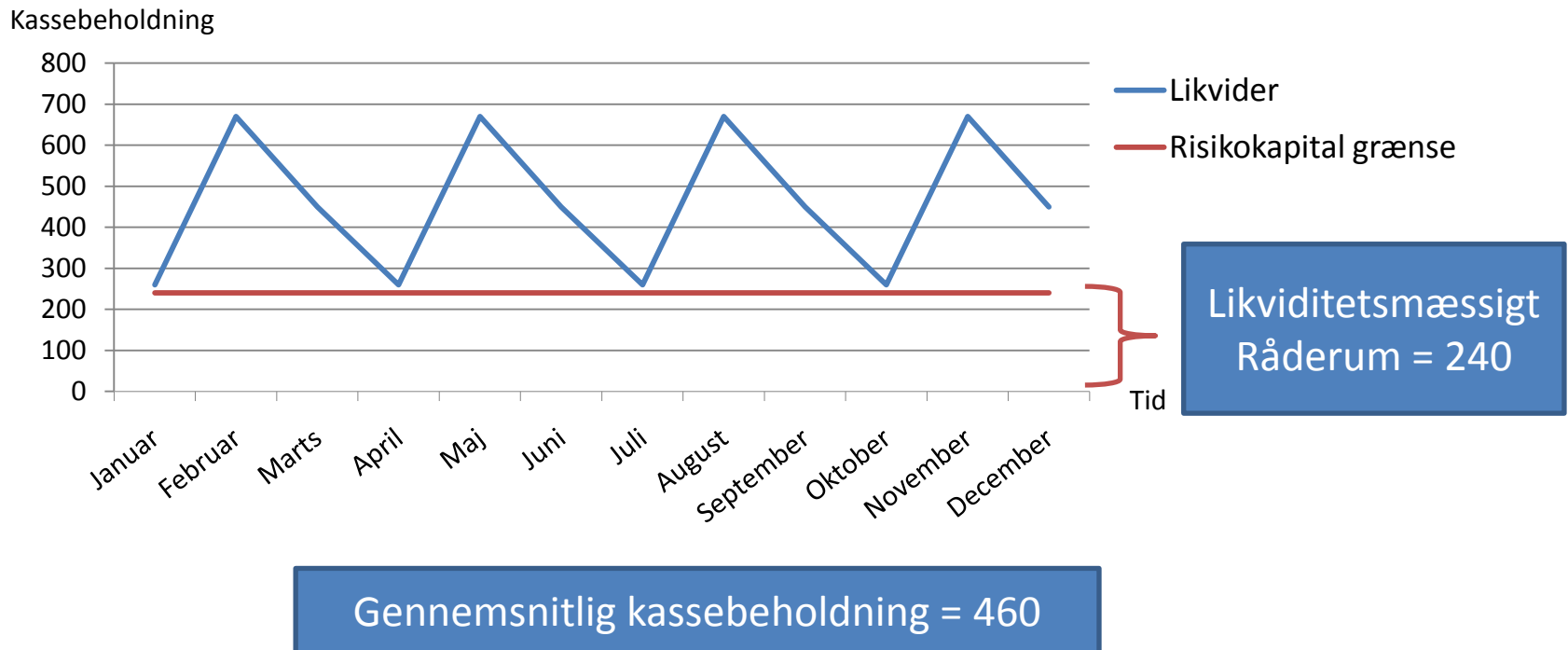


Stram økonomisk styring

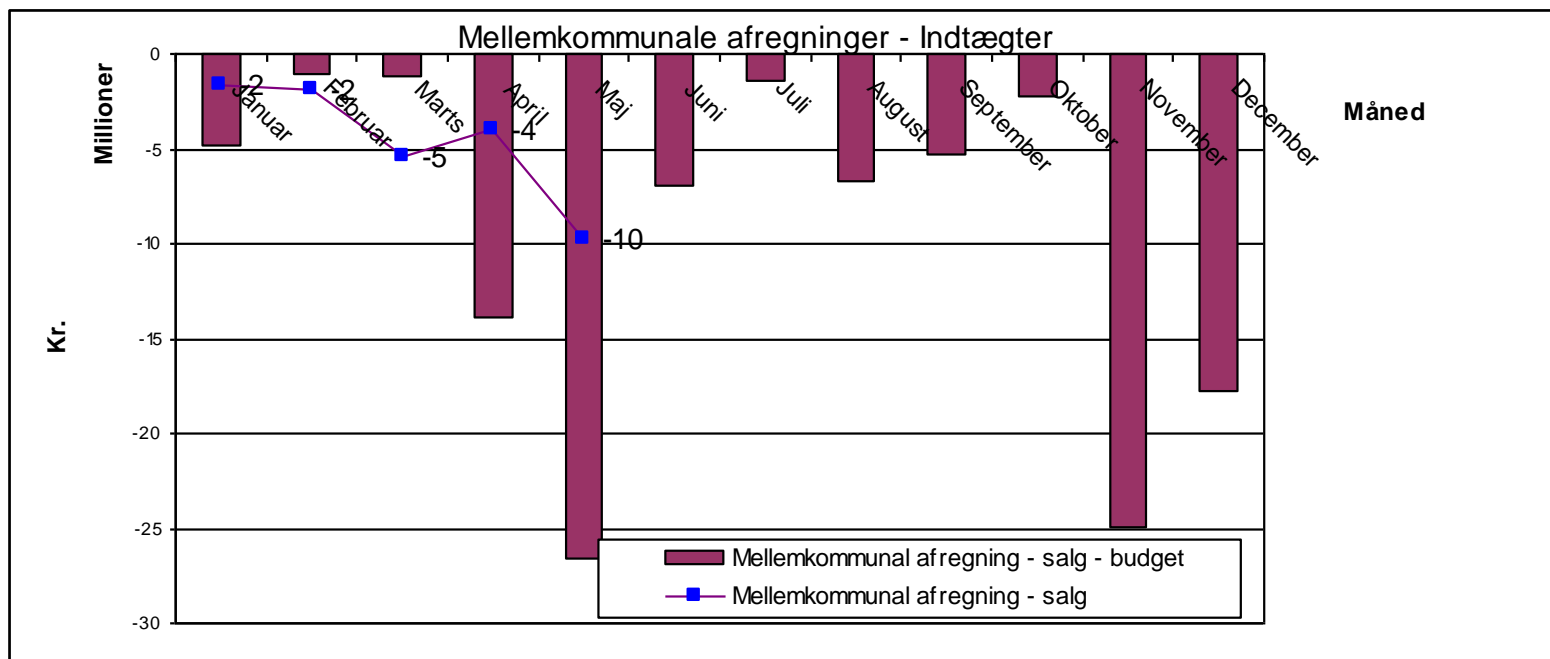
- Ledelsesinformation
 - Entydig styringsmodel
 - Indtægts- og omkostningsopfølgning
 - Likviditetsbudgetter
- Reducér udsving i likviditeten
 - Indtægter
 - Hjemtagelse af indtægter løbende
 - Udgifter
 - Implementér indkøbsaftaler
- Likviditetsbindinger (eksempler)
 - Betalingsbetingelser
 - Korrekte refusionsopgørelser

-
- Forudsætningen for at praktisere en stram økonomisk styring er, at der indsamles korrekte og valide informationer til brug for ledelsen.
 - Der bør udarbejdes entydig styringsmodel.
 - Foretages kontinuerlig opfølgning på både indtægtssiden og udgiftssiden og foretages korrigerende handlinger ved observerede afvigelser.
 - Likviditetsbudgetter bør være konkrete, detaljerede og realistiske.

- Store udsving i likviditeten/kassebeholdningen reducerer risikokapital grænsen og det likviditetsmæssige råderum.

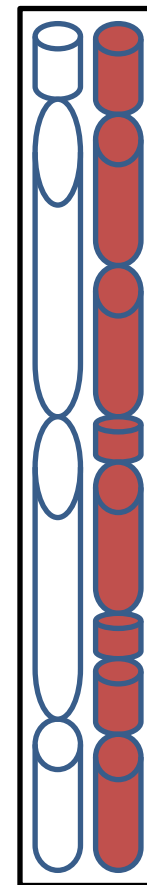
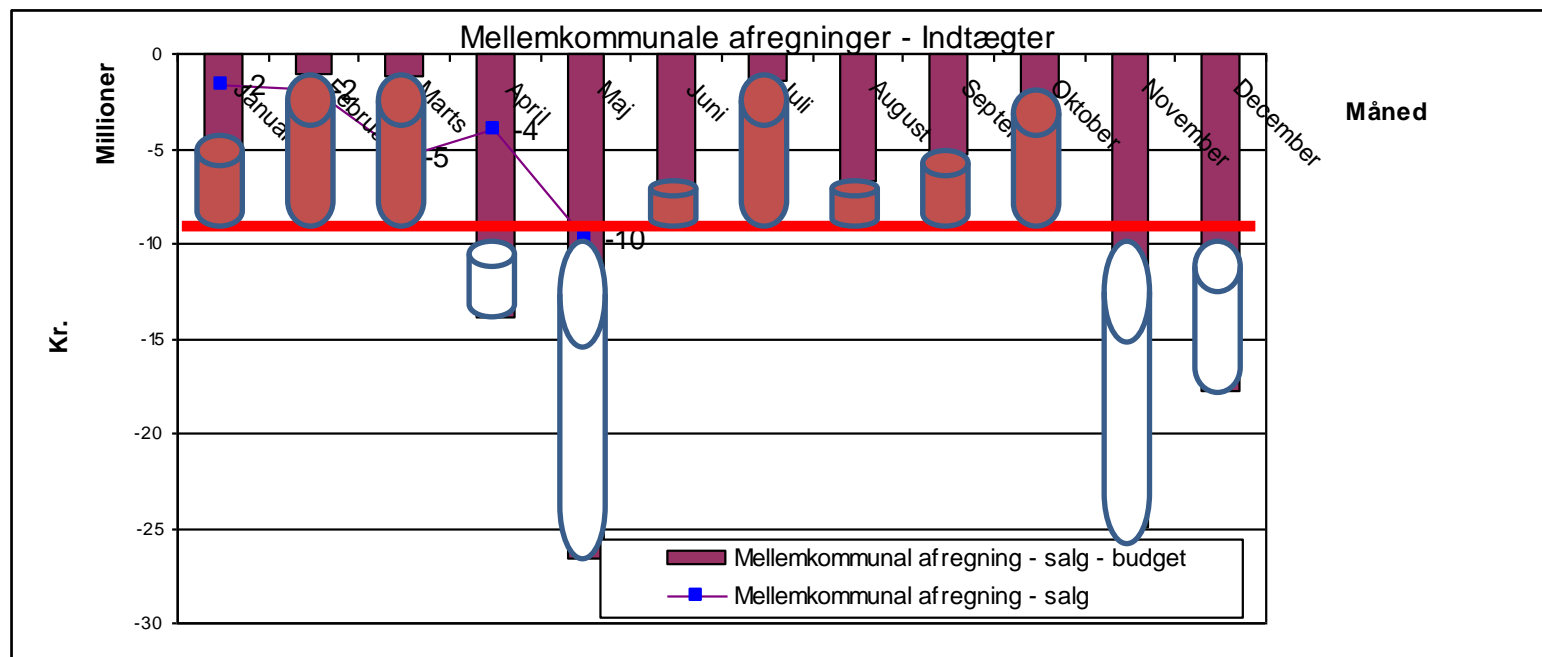


- Nedenfor er vist hjemtagelse af indtægter (faktisk og budget) for mellemkommunale afregninger for en konkret kommune:



Kilde: Ledelsesrapport til ØU juni 2010 fra dansk en kommune

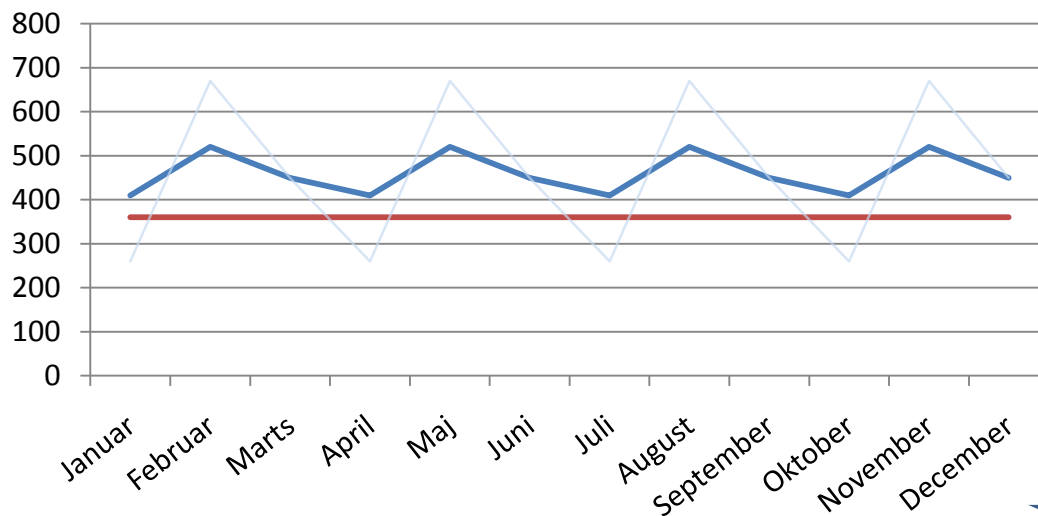
- Stabilisering af råderummet forudsætter at indtægter hjemtages ligeligt fordelt hen over året (rød linje):



Kilde: Ledelsesrapport til ØU juni 2010 fra en dansk kommune (redigeret)

- Optimering af betalingsstrømme, ved udjævning af udgifter og indtægter over tid, forhøjer risikokapital grænsen.

Kassebeholdning



Gennemsnitlig kassebeholdning = 460

Likviditetsmæssigt
Råderum = 360

50% stigning i
råderummet

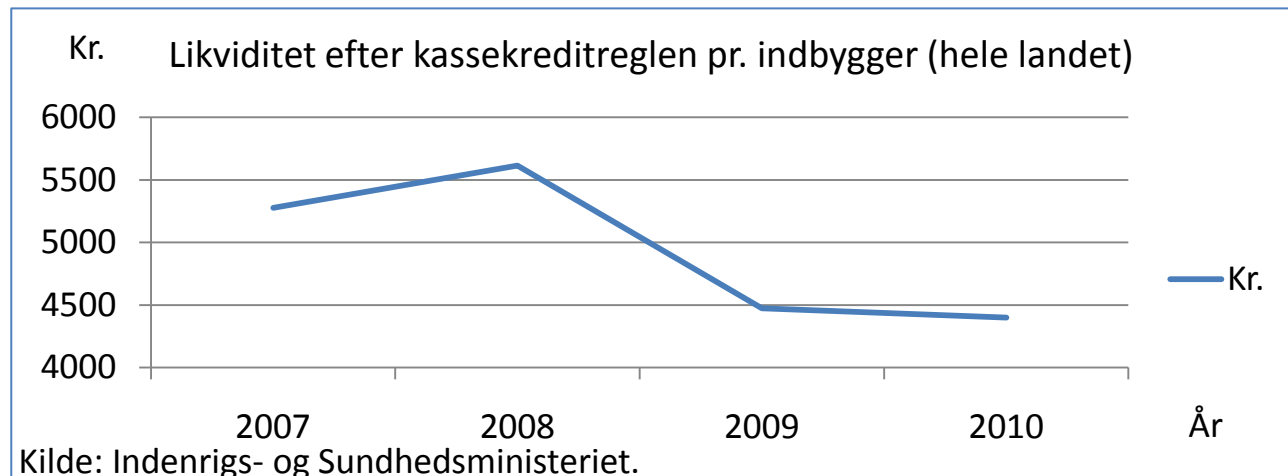
-
- Reducering af udsving på udgiftssiden er, som indtægtssiden, også en væsentlig forudsætning for at hæve risikokapital grænsen og dermed forøge det likviditetsmæssige råderum.
 - Minimering af uforudsete udgifter på eksempelvis det specialiserede socialområde.
 - Implementering af dispositionsbogholderi kan minimere overraskelser i form af uforudsete udgifter.
 - Implementering af strategiske indkøbsaftaler og samtidig sikre kontantrabatter kan hjemtages ved rettidig betaling af fakturaer.
 - Kommunikere og informere om indgåede aftaler og besparelser i organisationen
 - Indarbejde aftalerne systemmæssig i økonomisystemerne
 - Udarbejde brugervejledninger til kontoplan og arts kontering
 - Korrekt og rettidig afregning af moms og skat mv.

-
- Konkrete eksempler på udfordringerne vedrørende:
 - Betalingsbetingelser.
 - Refusionsopgørelser.

Effektiviseringer og besparelser

- Balance i budgetterne
 - Reducere likviditetstrækket på kassebeholdningen
- Effektiviseringer
 - Det specialiserede socialområde
 - Digitalisering og afbureaukratisering
 - Organisering og arbejdsgange
- Besparelser
 - Energibesparelser

- Reducere likviditetstrækket på kassebeholdningen.
 - Det er en forudsætning for at kunne investere at der er likvider dertil.
 - Den første opgave for de fleste kommuner er at få stoppet udviklingen i udgifterne, så kurven for de likvide beholdninger i kommunerne kan knækkes.



- Der er en række tiltag som kan iværksættes i de enkelte kommuner for at få balance i budgetterne og som vil blive beskrevet efterfølgende.

- Det specialiserede socialområde.
 - Aktivitetsbaserede budgetter (pris * mængde).
 - Øge styrbarheden på området ved at budgettere med dispositionsbogholderi (Individniveau).
 - Iværksættelse af analyse med udgangspunkt i mulige revisiteringer.
 - Evaluere tilbud **udgifter vs. effekt** på kort og langt sigt (LEON).
 - Detailstyring af området på tværs af afdelinger/forvaltninger for at bidrage til hjemtagelse af flere refusioner (SL § 176).

-
- Digitalisering og afbureaukratisering.
 - Lad borgerne foretage arbejdet selv (selvbetjening i Borgerservice/Internettet).
 - Afbureaukratisér hvor det giver mening, men få differentieret begrebet administration (stabsadministration, driftsadministration og produktionsadministration).
 - Reducere og forenkle dokumentation og rapportering.
 - Større integration mellem administrative it-systemer.

- Organisering og arbejdsgange.
 - Analysér om opgaverne løses de korrekte steder i organisationen (centralt eller decentralt).
 - Styrket samarbejde mellem Visitationen og Økonomi for at sikre at økonomiske hensyn tænkes ind i tilbud til borgerne.
 - Udvikle og udveksle "Best Practice" arbejdsgange med andre kommuner.
 - Standardisering af opgavevaretagelsen på sammenlignelige områder/institutioner.
 - Etablering af tværkommunale/tværforvaltningsmæssige institutioner til drift af kerneydelser.
 - Helhedsorienteret sagsbehandling og fokus på minimering af socialt bedrageri.

- Energibesparelser.
 - Foretage investeringer i udskiftning af gamle EL-installationer.
 - Uddanne ambassadører fra de decentrale enheder, som lokalt kan påvirke adfærden ude i institutionerne.
 - Samarbejde med eksterne aktører som eksempelvis Elsparefonden og ESCO firmaer (Energy Service Company).
 - Hjemtagelse af energigodtgørelser på alle de områder, hvor det er muligt (mineralolieprodukter, kul og affaldsvarme, elektricitet, naturgas og bygas, vand samt kuldioxid).

Investeringer (Lån)

- Lån til investeringer
- Finansiering (renter)
- Energibesparende investeringer
 - Lån til energiinvesteringer
- ABT fonden
 - Digitalisering og Innovation
- Byggemodning af grunde
- Kompetence og uddannelse
 - Et af de væsentligste områder at investere i er mennesker

- Lån til investeringer .
 - Realisering af en række effektiviseringer og besparelser kræver ofte en initial investering.
 - Optagelse af lån til initial investeringer bør foretages på baggrund af beregning af hvor mange år der går inden de reducerede udgifter på driften kan finansiere lånet.
 - Lån til investeringer med henblik på reduktion i driftsudgifterne bør primært optages med fast rente og med lang løbetid, så det sikres at besparelsen på driften som minimum altid vil kunne dække renteomkostningerne og afdragene.
 - Den nuværende lave rente giver anledning til at overveje at optage lån med lang løbetid til investeringer med effektiviserings- eller besparelspotentiale.

- De enkelte kommuner bør definere nogle rammer ud fra deres risikoprofil for optagelse af lån til investeringer.
 - Forholdet mellem fast og variabel rente bør tilpasses til markedet og rentens forventede udvikling.

Markedsrenten	Udvikling mod lavere rente	Udvikling mod højere rente
Renteforhold (fast/variabel)	<ul style="list-style-type: none">• Reducere fast forrentede lån• Akkumulere variabel forrentede lån	<ul style="list-style-type: none">• Akkumulere fast forrentede lån• Reducere variabel forrentede lån

- Forholdet mellem lån optaget med lang løbetid og billig rente vs. kort løbetid og dyr rente bør tilpasses kommunens forventede økonomiske situation, risikoprofil, samt afskrivningsprofil på aktiver.
- Stram markedsbestemt styring af passivside (finansiel gæld) er en væsentlig del af at skabe likviditetsmæssigt råderum.
- Finansieringen bør tilpasses den enkelte kommunes finansielle politik.

- Lån til energiinvesteringer.

- Kommunerne har automatisk låneadgang til at foretage investeringer i energibesparende foranstaltninger, jf. den kommunale lånebekendtgørelse §2 stk. 1 nr. 6 litra a og b.

Litra A	Litra B
...foranstaltninger, vedrørende energiforbrug, som følger af en energimærkning udarbejdet i henhold til bekendtgørelse om energimærkning m.v. i bygninger ...	Udskiftning af lyskilder og armaturer til mere økonomiske typer, anskaffelse af automatik til regulering eller styring af elforbruget samt udskiftning af elanlæg og elapparater i øvrigt til økonomiske typer.

- Kommunerne kan derfor frit optage lån til at foretage energibesparende tiltag, som vil bidrage til en reduktion i energiforbruget.
- Dette vil på sigt frigøre midler til at forøge det likviditetsmæssige råderum til enten investeringer eller indgå i driften på andre områder.

- Digitalisering og Innovation.
 - ABT fonden (Anvendt Borgernær Teknologi) medfinansiere bl.a. digital understøttelse af arbejdsprocesser og arbejds gange.
 - ABT fonden finansierer op til 75% af projekters samlede omkostninger.
 - Digitalisering kan effektivisere kommunerne på eksempelvis borgerserviceområdet, hvor der er et stort potentiale for besparelser og samtidig øge kvaliteten af servicen.
 - Et eksempel på digitalisering af arbejds gange er digitale selvbetjeningsløsninger, hvor borgerne selv udfører arbejdet med at udfylde blanketter og skemaer.
 - Den digitale effektivisering vil frigøre midler til at forøge det likviditetsmæssige råderum til enten investeringer eller indgå i driften på andre områder.

- Byggemodning af grunde.
 - Der kan være en fremtidig økonomisk gevinst i at byggemodne grunde, så de bliver mere attraktive for kommende investorer.
 - Investeringer i kloakering og forsyning til grunde vil forhøje grundenes markedsværdi.
 - Salgsindtægter fra grunde vil frigøre midler til at forøge det likviditetsmæssige råderum til enten investeringer eller indgå i driften på andre områder.
 - Generelt er markedet pt. Ikke optimalt for salg af grunde.

- Et af de væsentligste områder at investere i er mennesker.
 - Opkvalificering af medarbejderes kompetencer er en investering i mange henseender, eksempelvis vil:
 - Ledelsesmæssige kompetencer sikre at ressourcerne udnyttes optimalt og matcher de relevante opgaver.
 - Økonomiske kompetencer sikre bedre økonomistyring og bedre konteringspraksis.
 - Socialfaglige kompetencer sikre bedre kvalitet og effekt i kerneydelserne.
 - Tværfaglige kompetencer sikre en mere holistisk tilgang til opgaveløsningen og måden arbejdet tilrettelægges på.
 - Fremtidens forventede mangel på arbejdskraft og ledere vil være en af de største udfordringer for at kommuner kan drives effektivt og kompetent og dermed bidrage til det likviditetsmæssige råderum.

Anvendelse af det likviditetsmæssige råderum

- Risikospredning og sikkerhed
 - Bankpakke I
- Udarbejde eller opdatere den finansielle politik

-
- Bankpakke I ophører pr. 30. september 2010.
 - Indestående i en bank på over 750.000 kr., vil efter den 30. september ikke være omfattet af den statsgaranti, der blev vedtaget den 10. oktober 2008.
 - Herefter er det op til de enkelte kommuner at vurdere om indeståender over 750.000 kr. er placeret i en bank, som vurderes at være i en finansielt stabil og sund tilstand.
 - Alternativt vil spredning af indestående på flere pengeinstitutter sikre mod risiko ved eventuelle fremtidige konkurser i den finansielle sektor.

-
- Skabelse af et økonomisk råderum medfører at der politisk bør tages stilling til anvendelsen af det.
 - Det er flere anvendelsesmuligheder:
 - Finansielle investeringer (eksempelvis obligationer mv.)
 - Driften (eksempelvis forbedret serviceniveau)
 - Anlægsinvesteringer (eksempelvis renoveringer)
 - Etc.

Det er derfor vigtigt at der i udarbejdelsen eller opdateringen af den finansielle politik blandt andet tages højde for dette.

Men vigtigst er det at der foreligger en politisk vedtaget finansiell politik og strategi for den likviditetsmæssige styring.

-
- Jørgen Skjødt
Client Service Director
jsk@ascendi.dk
Mobil: 2383 8003