



PERIODISERING AF BUDGETTERNE

FINANSMINISTERIET
SOCIAL- OG INDENRIGSMINISTERIET
KL

DECEMBER 2015

INDLEDNING

God økonomistyring skal bidrage til at synliggøre og frigøre ressourcer til at prioritere de indsatser, der giver mest værdi for kommunen. Periodiserede budgetter er ét af flere redskaber, som kan bidrage til at styrke kommunens budgetlægning og økonomiopfølgning hen over året. Dermed kan periodisering bidrage til en tidlig identificering af et eventuelt mer- eller mindreforbrug samt give bedre prognoser for årets samlede resultat.

Ud over at styrke den løbende opfølgning på forbruget kan periodiserede budgetter være med til at understøtte dialogen mellem økonomienheden og de decentrale budgetansvarlige om budgetterne og opfølgningen på dem hen over året. Samtidig er periodiserede budgetter med til at skabe et bedre overblik over, hvornår på året aktiviteterne og forbruget forventes at falde. Det kan skabe en tættere kobling mellem kommunens aktiviteter og økonomi.

Det er ikke alle kommuner, som arbejder med periodiserede budgetter, og for mange kommuner er det et relativt nyt redskab i økonomistyringen. Samtidig arbejder kommunerne med periodisering på flere forskellige måder og har forskellige vurderinger af, på hvilke områder periodiserede budgetter giver styringsmæssig værdi.

I det følgende gives en introduktion til, hvad periodisering er, og hvordan det kan bruges som redskab i økonomistyringen. Derefter følger seks opmærksomhedspunkter til arbejdet med periodisering. Opmærksomhedspunkterne omhandler, hvilke overvejelser der er relevante forud for periodisering samt gode råd til, hvordan periodiseringen kan foretages og anvendes i opfølgningen. Da der er en tæt sammenhæng mellem budgetlægningen og periodiseringen af budgettet, vil flere af opmærksomhedspunkterne også gælde budgetlægningen som helhed.

Som supplement er der udarbejdet fire cases, der viser fire kommuners overvejelser og erfaringer med periodisering. De fire cases kan findes på www.modst.dk.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Hvad er periodisering?	3
Periodisering styrker grundlaget for opfølgning	4
Opmærksomhedspunkter ved periodisering	5
Generelle overvejelser forud for periodisering	6
Opmærksomhedspunkt 1: Styringsrelevant niveau	7
Opmærksomhedspunkt 2: Styringsmæssige karakteristika	9
Opmærksomhedspunkt 3: Principper for bogføring og periodisering	11
Periodisering og opfølgning	13
Opmærksomhedspunkt 4: Konkrete budgetforudsætninger	14
Opmærksomhedspunkt 5: Dialog mellem økonomienheden og de faglige enheder	16
Opmærksomhedspunkt 6: Opfølgning på det periodiserede budget	18

Kapitlet er udarbejdet i forbindelse med et pilotforløb om periodisering, som blev igangsat i forlængelse af *Aftale om kommunernes økonomi for 2014* mellem regeringen og KL med henblik på at indsamle nuværende erfaringer og udvikle ny viden. Pilotforløbet er gennemført i samarbejde med Aabenraa Kommune, Esbjerg Kommune, Lolland Kommune og Silkeborg Kommune. På baggrund af pilotforløbet har KL, Social- og Indenrigsministeriet og Finansministeriet udtaget og sammenfattet en række opmærksomhedspunkter, som fremgår af denne piece.

HVAD ER PERIODISERING?

En kommunes økonomistyring tager udgangspunkt i budgettet. Når budgettet periodiseres tages der stilling til, hvordan udgifter og indtægter forventes at fordele sig i det kommende år. I praksis fordeles budgettet ud på en række perioder. Det kan eksempelvis fordeles ud på måneder eller kvartaler.

Det periodiserede budget skal bygge på konkrete budgetforudsætninger om for eksempel aktiviteter, priser og mængder. Derved kan det periodiserede budget bidrage til at give beslutningstagerne viden om, hvornår kommunens ressourcer forventes anvendt og til hvad.

Periodisering er ikke et mål i sig selv. Det er et redskab til at få viden om udvikling i forbruget og opgaveløsningen.

Det periodiserede budget kan bidrage til at styrke grundlaget for den løbende økonomiopfølgning både i økonomienheden og hos de decentrale budgetansvarlige. Periodiseringen giver et grundlag for at vurdere forholdet mellem budgettet og det realiserede forbrug i perioden og i forlængelse heraf en vurdering af, hvad en eventuel afvigelse skyldes, og om der er behov for at foretage korrigerende handlinger.

Da periodiserede budgetter for mange kommuner er et nyt redskab, vil det særligt i en opstartsperiode kræve, at der prioriteres de nødvendige ressourcer. Erfaringerne fra pilotforløbet viser, at pilotkommunerne har oplevet, at arbejdet med at periodisere budgettet har givet dem betydelig styringsmæssig værdi.

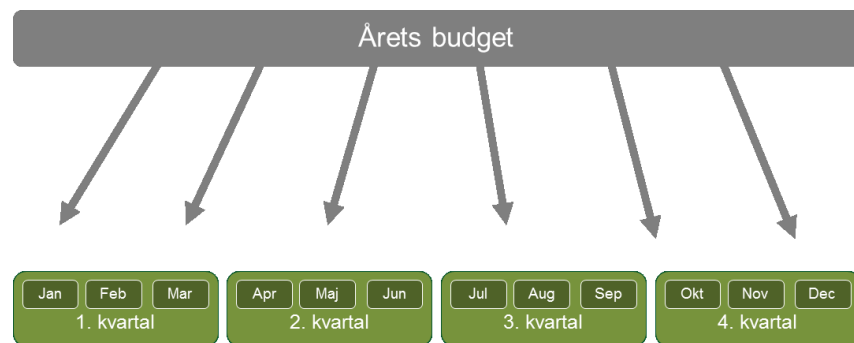


DEFINITION AF PERIODISERING

Periodisering af budgettet er en fordeling af budgettet hen over året i en række perioder. Det kan eksempelvis være en periodisering af budgettet på måneder eller kvartaler.

Når budgettet periodiseres betyder det helt grundlæggende, at der tages stilling til, hvordan indtægter og udgifter forventes at fordele sig hen over året.

FIGUR 1: ÅRETS SAMLEDE BUDGET OPDELES I DE RELEVANTE PERIODER



PERIODISERING STYRKER GRUNDLAGET FOR OPFØLGNING

Budgetforudsætningerne er grundlaget for budgettet og dermed grundlaget for, hvordan budgettet periodiseres. Budgetforudsætninger kan eksempelvis være knyttet til forventninger til omfang af aktiviteter eller priser.

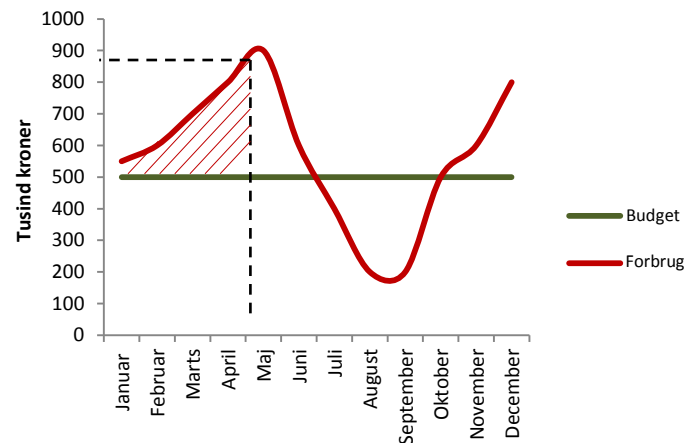
Det er væsentligt, at periodiseringen afspejler en aktiv stillingtagen til, hvornår aktiviteter og udgifter forventes afholdt. En periodisering i 12.-dele afspejler ikke en aktiv stillingtagen, med mindre det sandsynliggøres, at aktivitet og udgifter vil fordele sig ligeligt over 12 måneder.

Udgifterne vil typisk ikke fordele sig jævnt hen over året. Eksempelvis kan nogle aktiviteter falde i bestemte måneder, ligesom mængdeforudsætningerne kan variere mellem de enkelte måneder. Her kan en periodisering gøre det lettere at forholde sig til aktiviteter, opgavevolumen og ressourcetræk i de enkelte perioder.

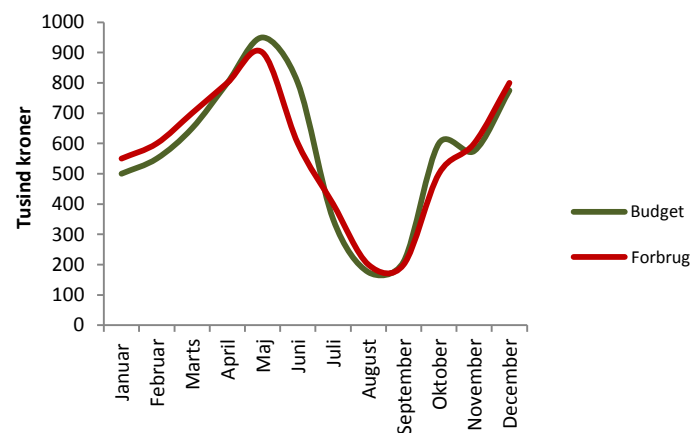
Eksemplet i figur 2 illustrerer en situation, hvor en flad periodisering i 12.-dele ikke afspejler det realiserede forbrug. En sådan flad periodisering vil have stor betydning for prognosen for årets resultat. Figuren viser, at en opfølgning efter 1. kvartal med stor sandsynlighed vil overestimere et merforbrug. Dette er illustreret ved det skraverede område i figur 2.

Hvis der er viden om, at forbruget ikke kommer til at falde i 12.-dele, vil der derfor være en styringsmæssig værdi i forhold til den senere opfølgning, hvis denne viden indlejres i det periodiserede budget. Det illustreres i figur 3. Derved minimeres de løbende afvigelser, så fokus bliver på det væsentlige og styringsrelevante for de budgetansvarlige.

FIGUR 2: EKSEMPEL PÅ PERIODISERING I 12-DELE



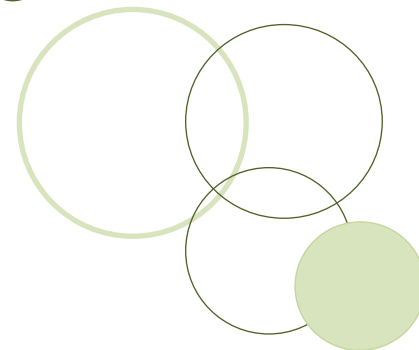
FIGUR 3: EKSEMPEL PÅ AKTIV PERIODISERING



OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER OM PERIODISERING

Formålet med pilotforløbet er at inspirere til, hvordan periodisering af budgetterne kan styrke kommunernes økonomistyring. På baggrund af pilotforløbet med fire pilotkommuner er der udtaget seks opmærksomhedspunkter om periodisering. Opmærksomhedspunkterne omhandler, hvilke overvejelser der er relevante at gøre sig forud for periodiseringen af budgetterne, og hvordan periodiseringen kan foretages og anvendes i opfølgningen.

Opmærksomhedspunkterne uddybes på de følgende sider.



EMNE

GENERELLE OVERVEJELSER FORUD FOR PERIODISERINGEN

For at sikre størst mulig styringsmæssig værdi af de periodiserede budgetter er det relevant at overveje, hvilket detaljeringsniveau periodiseringen skal være på, og hvordan periodiseringen kan foretages, så den bidrager til at give indsigt og styrke grundlaget for opfølgningen og samtidig afspejle områdets karakteristika. Endelig er det væsentligt at være opmærksom på betydningen af at anvende de samme principper for periodisering og bogføring.

PERIODISERING OG OPFØLGNING

Den styringsmæssige værdi af periodiseringen øges, hvis periodiseringen er baseret på konkrete budgetforudsætninger, som er kvalificeret i dialog mellem økonomienheden og de faglige enheder. Det bidrager samtidig til at styrke grundlaget for at følge op på aktivitet og økonomi hen over året.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKT

1.

**STYRINGSRELEVANT
NIVEAU**

2.

**STYRINGSMÆSSIGE
KARAKTERISTIKA**

3.

**PRINCIPPER FOR
BOGFØRING OG
PERIODISERING**

4.

**KONKRETE BUDGET-
FORUDSÆTNINGER**

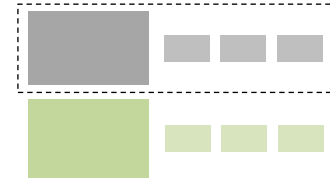
5.

**DIALOG MELLEM
ØKONOMIENHEDEN OG
DE FAGLIGE ENHEDER**

6.

**OPFØLGNING PÅ DET
PERIODISEREDE BUDGET**

GENERELLE OVERVEJELSER FORUD FOR PERIODISERING



De første tre opmærksomhedspunkter handler om overvejelser, der er relevante at foretage forud for periodiseringen for at sikre størst mulig styringsmæssig af værdi af de periodiserede budgetter.

Forud for periodiseringen af budgettet er det relevant for økonomienheden og de decentrale budgetansvarlige at tage stilling til, hvordan de periodiserede budgetter kan styrke opfølgningen og økonomistyringen på områderne, da der kan være forskellige styringsbehov på de enkelte områder.

Dernæst er det relevant at overveje, hvilket detaljeringsniveau periodiseringen skal være på, og hvordan periodiseringen kan foretages, så den bidrager til at give indsigt og styrke grundlaget for opfølgningen og samtidig afspejle områdets karakteristika.

Endelig er det væsentligt at være opmærksom på betydningen af at anvende samme principper for periodisering og bogføring.

På de næste sider beskrives følgende opmærksomhedspunkter:

1.

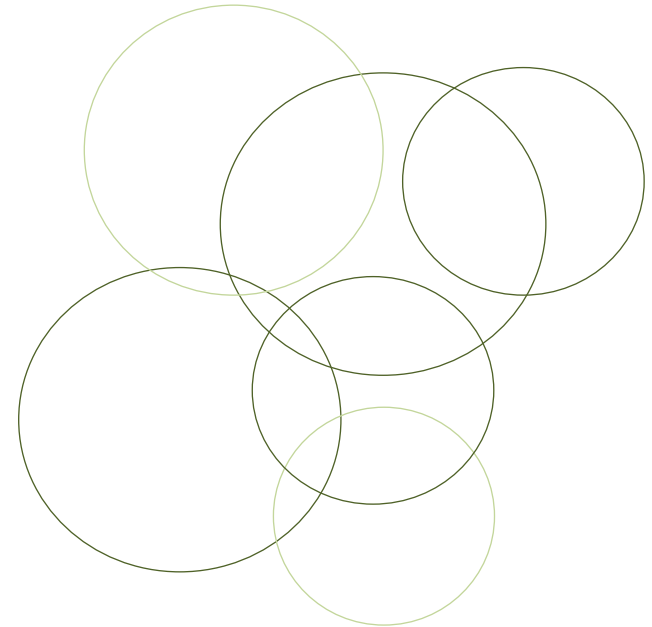
**STYRINGSRELEVANT
NIVEAU**

2.

**STYRINGSMÆSSIGE
KARAKTERISTIKA**

3.

**PRINCIPPER FOR
BOGFØRING OG
PERIODISERING**



OPMÆRKSOMHEDSPUNKT 1: STYRINGSRELEVANT NIVEAU

1

OPMÆRKSOMHEDSPUNKT

Det periodiserede budget skal være på et detaljeringniveau, som er relevant for styringen og opfølgningen på området

Valget af detaljeringniveau for det periodiserede budget har konsekvenser for den viden, der kan opnås ved den løbende opfølgning. Opfølgningen skal dels give værdi for den budgetansvarlige og dels understøtte opfølgningen og udarbejdelsen af prognoser for årets resultat på forskellige niveauer i kommunen. Derfor er det relevant at overveje detaljeringniveauet for det periodiserede budget.

Udgangspunktet er, at budgettet på de enkelte organisatoriske niveauer periodiseres, så det giver en styringsmæssig værdi. Ved valg af detaljeringniveau er det relevant at overveje, hvordan periodiseringen understøtter en kobling mellem økonomi og de faglige opgaver på det pågældende område.

Oftentimes vil det på et område være relevant at periodisere budgettet på flere forskellige niveauer. Således vil periodiseringen af budgettet på de lavere niveauer typisk være grundlaget for budgettet på de overordnede niveauer. Eksempelvis kan budgettet til forskellige hjemmeplejeydelser summeres op til budgettet for hele hjemmeplejen.

Et andet eksempel er, at der udmøntes budgetter til de forskellige organisatoriske enheder inden for hjemmeplejen, som summeres op til budgettet for hjemmeplejen,

som det fremgår af figur 4 nedenfor.

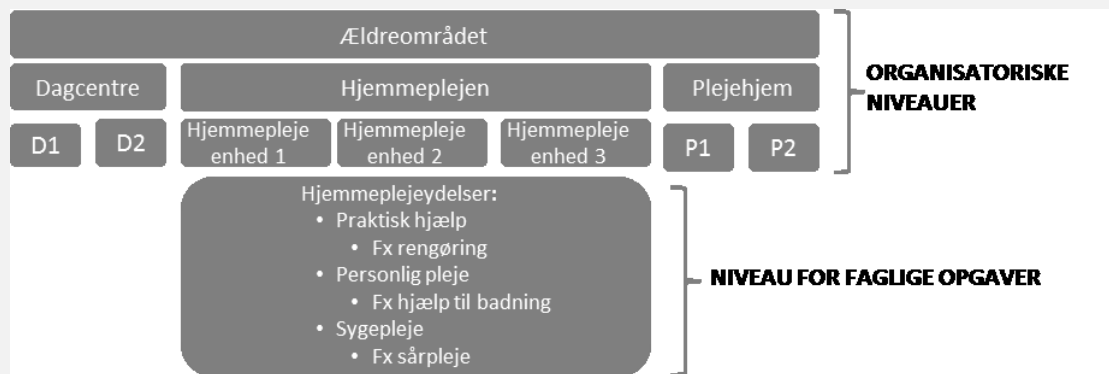
Fastsættelsen af detaljeringniveau for periodiseringen kan tage udgangspunkt i og afspejle organisering og faglige opgaver:

- *Organisatorisk niveau.* Periodiseringen kan fx tage udgangspunkt i et organisatorisk niveau. Niveaut afhænger af, om der styres og følges op på et overordnet organisatorisk niveau, fx på områder i forvaltningen, eller på lavere organisatoriske niveauer, fx de enkelte institutioner på et område.
- *Faglige opgaver.* Periodiseringen kan tage udgangspunkt i de faglige opgaver. Niveaut afhænger af, om der styres overordnet på et fagområde eller på de specifikke aktiviteter, som fagområdet varetager.

I praksis kan der være stor forskel på det konkrete detaljeringniveau på forskellige områder inden for samme kommune på grund af forskellige styringsmæssige karakteristika og opfølgningsbehov. Dette beskrives nærmere i opmærksomhedspunkt 2.

FIGUR 4: EKSEMPEL PÅ ORGANISATORISK OG FAGLIGT NIVEAU

Figuren giver et eksempel fra ældreområdet på henholdsvis det organisatoriske niveau og niveauet for faglige opgaver. Afhængig af, hvad der fokuseres på i opfølgningen, kan det være relevant at periodisere på såvel forskellige organisatoriske niveauer som på forskellige faglige opgaver.



LÆS MERE

På næste side er der to eksempler på overvejelser om detaljeringniveau for det periodiserede budget.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKT 1:

STYRINGSRELEVANT NIVEAU - EKSEMPLER

1

Eksemplerne viser overvejelserne i Silkeborg Kommune og Aabenraa Kommune om, hvilket detaljeringsniveau det periodiserede budget skal være på. I begge kommuner er opfølgingsbehovet afgørende for det valgte detaljeringsniveau.

SILKEBORG KOMMUNE: SAMME STYRINGSRELEVANTE NIVEAU TRODS STYRINGSMÆSSIGE FORSKELLE

Silkeborg Kommune har haft fokus på, hvilket niveau for periodiseringen der er styringsrelevant for de budgetansvarlige på henholdsvis kulturområdet og ældreområdet.

På trods af de styringsmæssige forskelle på kulturinstitutionerne og ældreområdet har områderne valgt samme detaljeringsniveau for det periodiserede budget. Niveautet for periodiseringen er forholdsvist detaljeret. Det betyder i praksis, at områderne udspecificerer alle typer af udgifter og indtægter for hver måned både i forhold til de faglige opgaver og udgiftstyperne.

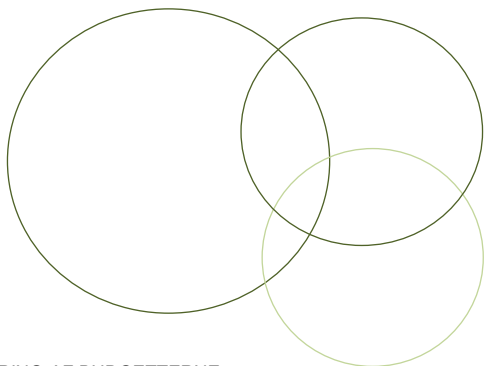
Begge områder forklarer valget af detaljeringsniveau med, at de går ned på lavest mulige aktivitetsniveau, fordi det giver mening for dem at kunne udarbejde konkrete forventninger til fordelingen af forbruget og indtægterne hen over året og herved udarbejde prognoser for årsresultatet.

AABENRAA KOMMUNE: DETALJERET NIVEAU PÅ SYGEDAGPENGEOMRÅDET

I Aabenraa Kommune udarbejdes opfølgninger og prognoser på sygedagpengeområdet på et meget detaljeret niveau. Derfor er det periodiserede budget for området foretaget på det laveste mulige opgaveniveau. Frem for et budget på den overordnede ydelse ”sygedagpenge” underopdeles det periodiserede budget for hver enkelt gruppering af sygedagpengeydelse, som det ses af uddraget af budgettet nedenfor i tabel 1.

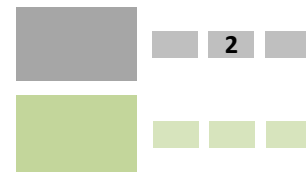
TABEL 1: PERIODISERET BUDGET PÅ SYGEDAGPENGEOMRÅDET I AABENRAA KOMMUNE (FORSIMPLET UDGAVE)

Mio. kr.	JANUAR	FEBRUAR	MARTS	APRIL
Sygedagpenge over 52 uger	2,4	1,9	1,9	1,8
Sygedagpenge under 52 uger	2,0	1,6	1,6	1,5
Sygedagpenge aktiv under 52 uger	1,7	1,3	1,3	1,2
Sygedagpenge passiv under 52 uger	7,6	6,1	6,1	5,6



OPMÆRKSOMHEDSPUNKT 2:

STYRINGSMÆSSIGE KARAKTERISTIKA



OPMÆRKSOMHEDSPUNKT

Det skal overvejes, hvordan periodiseringen indrettes i forhold til områdets styringsmæssige karakteristika og opfølgningsbehov

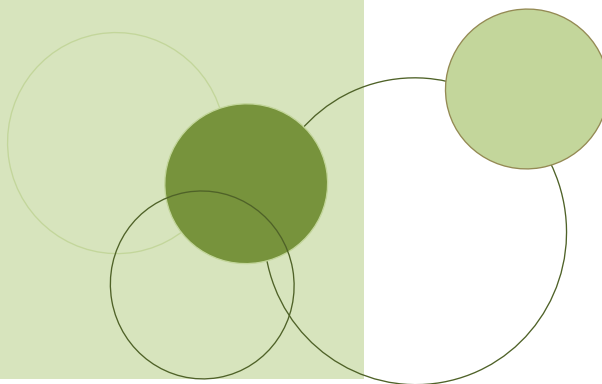
Kadencen for periodiseringen af budgettet skal afspejle områdets styringsmæssige karakteristika og være tilpasset opfølgningsbehovet for de budgetansvarlige. De styringsmæssige karakteristika kan fx være graden af ensartethed i aktiviteter og økonomi på området fra år til år, nye budgetområder eller områder med store budgettrisci. Det er derfor relevant at tage stilling til, hvorvidt budgetterne periodiseres på måneder eller kvartaler.

Eksempelvis vil det være relevant at have en tættere opfølgning på et område, hvor der er sket en stor stigning i udgifterne. En hyppigere og mere detaljeret opfølgning vil kunne bidrage til at identificere, hvornår og hvorfor der opstår en stigning i udgifterne.

Det er i den forbindelse relevant at overveje samspillet mellem periodiseringen og opfølgningsbehovet. Periodiseringen understøtter bedst opfølgningen, hvis frekvensen af periodiseringen svarer til frekvensen af økonomifølgningerne.

Når der tages stilling til opfølgningsbehovet, vurderes også områdets karakteristika. Hvis området er kendetegnet ved ét eller flere af nedenstående punkter, er det relevant at overveje en periodisering, der understøtter en tættere opfølgning:

- Budgettet for området har en størrelse, der gør kommunen sårbar over for udsving
- Væsentlige dele af områdets budget er karakteriseret ved uventede udsving hen over året eller sæsonudsving
- Området har tidligere været præget af mer-/mindreforbrug
- Der er tale om et nyt område, der ikke er budgetmæssig erfaringer med
- Periodisering anvendes til den decentrale styring og/eller til koncernstyring i økonomienheden
- Der er et politisk/administrativt ønske om en tættere opfølgning på området



LÆS MERE

På næste side er der to eksempler på forskellige styringsmæssige fokus i det periodiserede budget.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKT 2:

STYRINGSMÆSSIGE KARAKTERISTIKA - EKSEMPLER

Eksemplerne herunder viser, hvordan Esbjerg Kommune og Silkeborg Kommune begge bruger periodiserede budgetter, men at de har hver deres styringsmæssige fokus. Esbjerg Kommune anvender det periodiserede budget til opfølgning på koncernniveau. Det betyder, at periodiseringen foregår på et forholdsvis overordnet niveau. I Silkeborg Kommune er de periodiserede budgetter derimod primært et redskab til de decentrale budgetansvarliges økonomistyring. Nedenfor ses de periodiserede budgetter for Esbjerg og Silkeborg på biblioteksområdet. Budgetterne viser forskellene i det styringsmæssige fokus.

ESBJERG KOMMUNE: BIBLIOTEKSOMRÅDET

	Januar	Februar	Marts
<u>Udgifter</u>			
Indkøb bogbus	0	0	387000
Tjenesteydelser	1.086.000	0	0
Lønninger	2.815.000	2.815.000	2.815.000
Husleje Kvaglund bibliotek	18000	0	0
Huseleje Tjæreborg bibliotek	301000	0	0
Materialevalgsgudgifter biblioteket	91	0	0
<u>Indtægter:</u>			
Biblioteksbetjening Fanø	-1.053.000	0	0

SILKEBORG KOMMUNE: BIBLIOTEKSOMRÅDET

Udgiftsområde	Specificering af udgift	Januar	Februar	Marts
Bøger:	Øvrige varekøb	131.570	281.412	275.020
Andre udlånsmaterialer:	Øvrige varekøb	300.372	430.623	351.369
Ledelse og administration:	Løn mv.	63.041	63.041	63.041
Personale:	Løn	1.868.900	1.910.217	1.849.695
	Kurser	10.433	17.637	1.000
	Tjenestekørsel	12.685	3.823	7.821
	Refusioner	0	0	0
	Personforsikringer	0	0	0
	Andet	0	0	75.861
Materiale og aktivitetsudgifter:	Mikrobetaling	9.100	-684.969	-278.788
	Momsregistreret virksomhed	7.023	-6.815	13.548
	Kulturelle arrangementer	587	47.608	-3.959
	Administrationsudgifter	130.858	130.690	71.676
IT, inventar og materiel:	Køb af IT, inventar og materiel, som ikke aktiveres	32.369	319.092	430.833
	Drift og vedligehold af IT, inventar og materiel	970.128	144.886	205.927
Fast ejendom:	Indvendig vedligeholdelse	22.077	70.237	31.553
Indtægter:	Betjeningsoverenskomster - betalinger fra staten	0	0	0
	Bøder mv.	-6.454	-82.708	-112.905

OPMÆRKSOMHEDSPUNKT 3: PRINCIPPER FOR BOGFØRING OG PERIODISERING



OPMÆRKSOMHEDSPUNKT

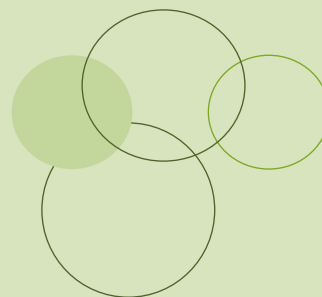
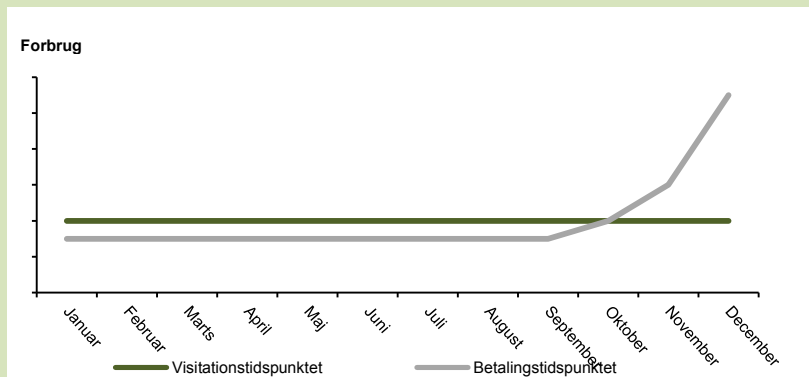
Periodisering og bogføringspraksis skal synkroniseres.

Forskellig praksis for periodisering af budgettet og bogføring vil føre til afvigelser i budgetopfølgningen, der alene skyldes regnskabstekniske afvigelser og ikke den underliggende opgavevaretagelse.

Antallet af afvigelser, der skyldes forskellige principper for periodisering og bogføring, skal reduceres mest muligt for ikke at skabe slør i styringen og i de informationer, som økonomiopfølgningen indeholder, så kommunen alene fokuserer på det væsentlige og relevante for økonomistyringen.

Eksempelvis anvender mange kommuner dispositionsregnskaber på det specialiserede socialområde. Det betyder, at den forventede udgift til en visiteret foranstaltning allerede på visiteringstidspunktet registreres enten direkte i budget- og regnskabssystemet eller i et ”håndholdt” system. Her vil det være vigtigt, at periodiseringen foretages med udgangspunkt i samme princip. Der vil konstant opstå afvigelser mellem budget og forbrug i opfølgningen, hvis periodiseringen udarbejdes ud fra, hvornår betalingen finder sted (betalingstidspunktet), og udgifterne løbende registreres i regnskabet efter visitationen (disponeringstidspunktet), se figur 5 nedenfor. Det skyldes, at en stor del af udgifterne typisk først afholdes sidst på året, hvor regningen modtages.

FIGUR 5: EKSEMPEL PÅ PERIODISERING VED DISPONERINGSTIDSPUNKTET OG BETALINGSTIDSPUNKTET I DE ENKELTE MÅNEDER



Overvej om udgifter og indtægter skal bogføres og periodiseres efter:

- Betalingstidspunktet, som er det tidspunkt, hvor betalingen finder sted.
- Disponeringstidspunktet, som udtrykker tidspunktet for en bindende ordreafgivelse.
- Transaktionstidspunktet, som er det tidspunkt, hvor leveringen foregår eller arbejdet præsteres.

I forbindelse med den regnskabsmæssige års- og halvårsafslutning kan der opstå nogle særlige problemer med hensyn til spørgsmålet om, hvilket årsregnskab/halvårsregnskab en given udgift eller indtægt skal henføres til. Her er hovedreglen, at bogføringen i supplementsperioden skal ske i regnskabet for det år/halvår, hvori transaktionen finder sted. Læs mere i *Budget- og regnskabsystem for kommuner, kapitel 7.0*.

LÆS MERE

På næste side er der et eksempel på, hvordan Esbjerg Kommune arbejder med at synkronisere principperne for bogføring og periodisering.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKT 3:

PRINCIPPER FOR BOGFØRING OG PERIODISERING - EKSEMPLER

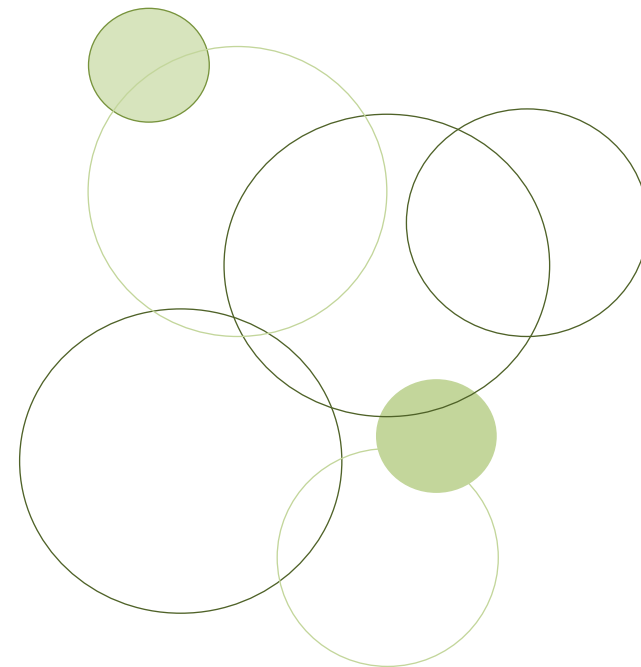


Eksemplet nedenfor viser, hvordan Esbjerg Kommune har arbejdet med at synkronisere principperne for periodisering og bogføring.

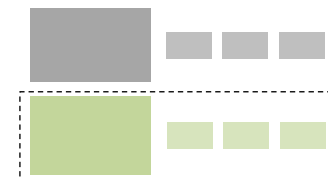
ESBJERG KOMMUNE: EKSEMPEL PÅ SAMMENHÆNG MELLEM BOGFØRING OG PERIODISERING

Esbjerg Kommune har arbejdet indgående med at få de periodiserede budgetter og bogføringsprincipperne til at flugte for at undgå regnskabstekniske afvigelser. De regnskabstekniske afvigelser er ikke interessante for direktionen og politikerne og er derudover med til at forvirre billedet, da de tager fokus væk fra det væsentlige i opfølgningen.

For at nedbringe antallet af regnskabstekniske afvigelser er der en løbende dialog mellem den centrale økonomiafdeling og fagforvaltningerne om periodiseringen og bogføringen af udgifter og indtægter. Økonomiafdelingen laver en række kontroller af bogføringen og gennemgår afvigelser og afvigelsesforklaringerne som baggrund for dialogen med fagforvaltningerne om mulighederne for forbedringer.



PERIODISERING OG ØKONOMIOPFØLGNING



De næste tre opmærksomhedspunkter giver gode råd til, hvordan periodiseringen kan foretages, så det periodiserede budget giver indblik i den forventede aktivitet og økonomi i løbet af året, og dermed bidrager til at styrke den løbende økonomiopfølgning.

Den styringsmæssige værdi af periodiseringen styrkes, hvis periodiseringen er baseret på konkrete budgetforudsætninger, som er kvalificeret i dialog mellem økonomienheden og de faglige enheder. Det bidrager samtidig til at understøtte, at økonomiopfølgningen hen over året kan sammenkoble økonomi og aktivitet.

På de næste sider beskrives følgende opmærksomhedspunkter:

4.

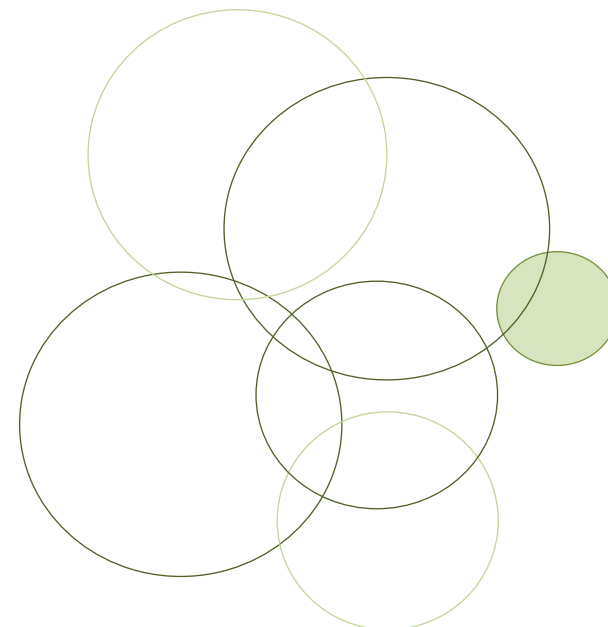
**KONKRETE BUDGET-
FORUDSÆTNINGER**

5.

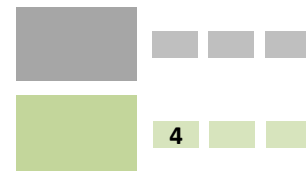
**DIALOG MELLEM
ØKONOMIENHEDEN OG
DE FAGLIGE ENHEDER**

6.

**OPFØLGNING PÅ DET
PERIODISEREDE BUDGET**



OPMÆRKSOMHEDSPUNKT 4: KONKRETE BUDGETFORUDSÆTNINGER



OPMÆRKSOMHEDSPUNKT

Periodiseringen skal tage udgangspunkt i konkrete budgetforudsætninger

Budgetforudsætningerne er grundlaget for budgettet og dermed grundlaget for, hvordan budgettet periodiseres. Periodiseringen skal afspejle den forventede aktivitet og det forventede forbrug i løbet af året. Budgetforudsætninger kan eksempelvis være knyttet til forventninger til omfang af aktiviteter eller priser.

I praksis bygger periodiseringen på en række budgetforudsætninger, som danner udgangspunkt for fordelingen af budgettet i perioder. Ved valg af budgetforudsætninger er det væsentligt at tage højde for, hvilket opfølgingsbehov kommunen har hen over året, og hvordan budgetforudsætningerne kan understøtte behovet.

Budgetforudsætningerne skal så vidt muligt være knyttet til aktiviteterne.

Budgetforudsætningerne kan være af en kvantitativ karakter, men de kan også være udtryk for mere kvalitative forventninger til aktiviteter, priser mv., som kan justeres i takt med opfølgningen hen over året.

Strategiske initiativer eller tiltag på et område kan også afspejles i budgetforudsætningerne. Eksempelvis kan der være et område, hvor der forventes en reduktion i antal personer på en given ydelse som følge af et initiativ. Hvis effekten af initiativet først forventes i andet halvår, skal periodiseringen af budgettet tage højde for det.

EKSEMPLER PÅ BUDGETFORUDSÆTNINGER

- Mængder fx antal børn i daginstitutioner
- Priser fx udgiften pr. skoleelev
- Indhold i opgaven/aktiviteten/ydelsen fx pleje- og omsorgsydelser på plejehjem
- Lovbestemmelser fx bestemmelser om tildeling af sygedagpenge
- Indsatser, tiltag mv. fx indsats om flere i flexjob for at nedbringe antal sygedagpengemodtagere
- Tidsplaner for aktiviteter fx aktiviteter i et sundhedshus

LÆS MERE

På næste side er to eksempler på anvendelse af aktiviteter som budgetforudsætninger.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKT 4:

KONKRETE BUDGETFORUDSÆTNINGER – EKSEMPLER

4

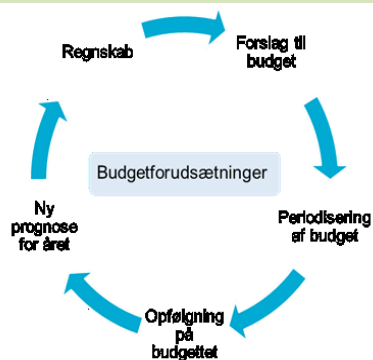
Nedenfor vises to eksempler på, hvordan de faglige aktiviteter kan være budgetforudsætninger til brug for periodiseringen af budgettet. I Aabenraa Kommune tager budgetforudsætningerne udgangspunkt i en nedbrydning af de enkelte aktiviteter. I Lolland Kommune er den faglige planlægning af aktiviteter i løbet af året en vigtig budgetforudsætning for periodiseringen af budgettet.

AABENRAA KOMMUNE: SYGEDAGPENGEOMRÅDET

Aabenraa Kommune arbejder aktivt med budgetforudsætninger, som både anvendes i forbindelse med udarbejdelsen af det periodiserede budget, opfølgninger og regnskabsafslutningen.

På sygedagpengeområdet er den primære budgetforudsætning det forventede antal helårspersoner, der modtager sygedagpenge. Prognosen for antallet af helårspersoner udarbejdes i samarbejde med lederen på sygedagpengeområdet, og antallet af dagpengemodtagere omregnes til budgettet ved at gange antallet af modtagere med satserne for sygedagpenge, som er fastsat af staten. Initiativer eller lovbestemmelser kan påvirke prognosen for sygedagpengemodtagere for de enkelte måneder, eksempelvis hvis der først forventes en effekt af et tiltag efter 1. halvår.

FIGUR 5: BUDGETFORUDSÆTNINGER I ALLE ØKONOMIOPGAVER



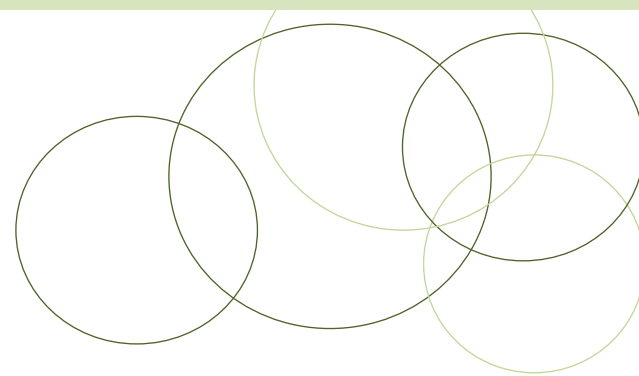
Figur 5 viser, at Aabenraa Kommune anvender budgetforudsætningerne for både budgettet og periodiseringen. Også i opfølgninger, prognoseudarbejdelse og i forbindelse med regnskabet anvendes de samme budgetforudsætninger, som ligger til grund for budget og periodiseringen.

LOLLAND KOMMUNE: KONTANTHJÆLSOMRÅDET

Lolland Kommune arbejder på at koble økonomi og aktiviteter tættere sammen. Det periodiserede budget skal ifølge Lolland Kommune afspejle en plan for årets aktiviteter på området. Der er derfor et tæt samspil mellem økonomienheden og de faglige enheder.

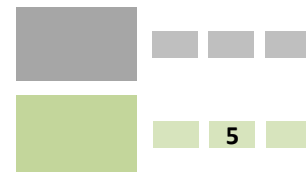
På Arbejdsmarkedsudvalgets område arbejdes der med målstyring, hvor der er en målsætning om, at 200 kontanthjælpsmodtagere skal i arbejde inden udgangen af 2017. I 2015 udgør resultatkravet 40 helårspersoner. Dette resultatkrav er indbygget i planen for aktiviteterne og i budgettet på kontanthjælpsområdet i 2015, hvor både udgifterne og aktiviteten forudsættes at falde hen over året.

Hver måned sammenholdes den faktiske aktivitetsudvikling med den forventede aktivitet. Lolland Kommune foretager løbende justeringer af prognosen for året på baggrund af data om aktivitet og forbrug samt ved ny viden om jobcentrets disponeringer for de kommende måneder.



OPMÆRKSOMHEDSPUNKT 5:

DIALOG MELLEM ØKONOMIENHEDEN OG DE FAGLIGE ENHEDER



OPMÆRKSOMHEDSPUNKT

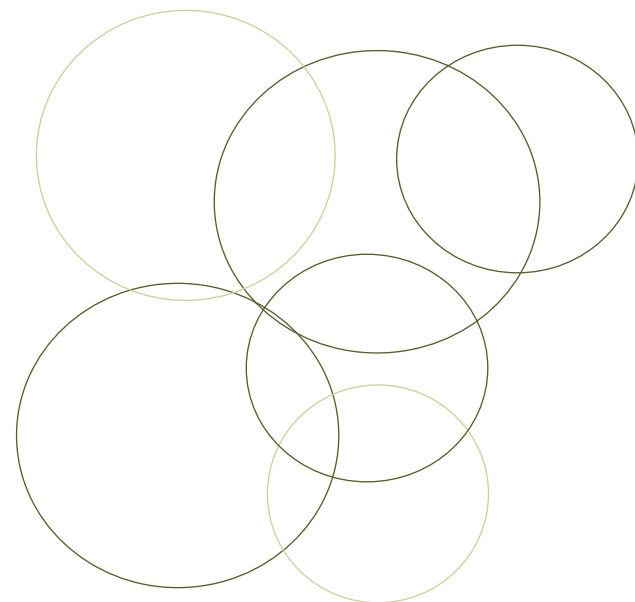
Input fra de faglige enheder styrker periodiseringen. Samtidig understøtter de periodiserede budgetter dialogen mellem økonomienheden og de faglige enheder om økonomiopfølgningen

Et budget, som bygger på dialog mellem økonomienheden og de faglige enheder om opgaverne, er med til at sikre en kvalificering af det politiske beslutningsgrundlag, skabe et fælles ejerskab til budgettet på tværs af kommunen og styrke opfølgningen.

Periodiseringen af budgettet styrkes, når periodiseringen fastlægges på baggrund af en dialog mellem økonomienheden og de faglige enheder om de faglige opgaver.

Ligeledes kan information fra økonomienheden være vigtig viden for de decentrale budgetansvarliges periodisering og budgetlægning. Det gælder fx viden om tværgående administrative udgifter. Dialogen kan således bidrage til en kvalificering af budgettet.

Samtidig kan det periodiserede budget styrke økonomiopfølgningen og dialogen herom mellem økonomienheden og de faglige enheder. Det drejer sig blandt andet om, hvordan forbruget udvikler sig hen over året i forhold til aktiviteter, priser, mængder og andre budgetforudsætninger på området.

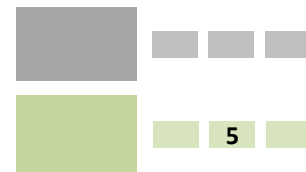


LÆS MERE

På næste side er to eksempler på dialog i forbindelse med periodiseringen af budgettet i to kommuner.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKT 5:

DIALOG MELLEM ØKONOMIENHEDEN OG DE FAGLIGE ENHEDER – EKSEMPLER



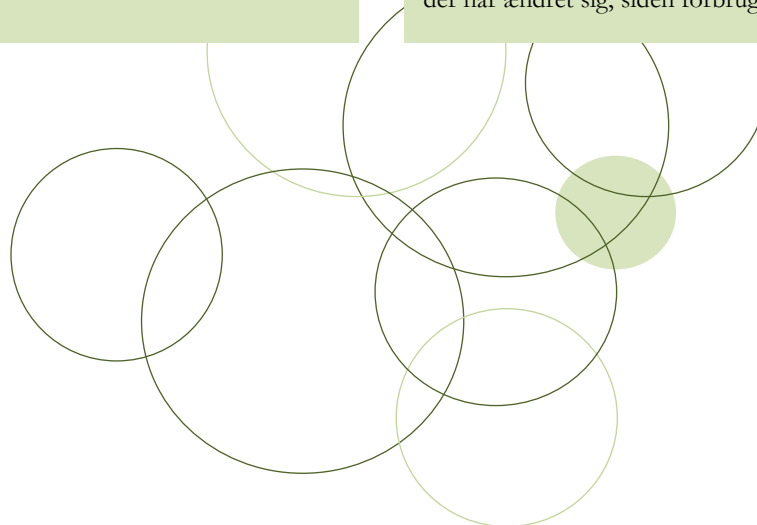
Eksemplerne viser to forskellige tilgange til dialog og input i forbindelse med periodiseringen af budgettet. I Silkeborg Kommune periodiserer de decentrale budgetansvarlige budgettet med input og hjælp fra den centrale økonomifunktion. I Esbjerg Kommune er det den centrale økonomifunktion, som udarbejder periodiseringen med input fra de faglige enheder. I Esbjerg Kommune har de gode erfaringer med, at det periodiserede budget styrker dialogen om økonomiopfølgningen mellem økonomienheden og de faglige enheder.

SILKEBORG KOMMUNE: DECENTRALE FAGLIGE LEDERE UDARBEJDER BUDGETTERNE

I Silkeborg Kommune er ansvaret for udarbejdelsen af budgetterne placeret hos de decentrale faglige ledere, som også bruger det aktivt i deres løbende økonomistyring. Det er de decentrale budgetansvarlige som udarbejder det periodiserede budget, ud fra en vurdering af, at det er de decentrale faglige ledere, som bedst kender til, hvordan aktiviteterne for året påvirker økonomien og periodiseringen. Der er en løbende dialog mellem den centrale økonomienhed og de decentrale budgetansvarlige om aktiviteter og andre forhold, som har betydning for periodiseringen af budgettet.

ESBJERG KOMMUNE: STYRKET INDSIGT I FORVALTNINGERNES ØKONOMISKE SITUATION

I Esbjerg Kommune er det den centrale økonomiafdeling, som udarbejder de periodiserede budgetter med input fra de decentrale faglige enheder. De periodiserede budgetter har givet den centrale økonomiafdeling et redskab til kvalificeret at spørge ind til forvaltningernes økonomiske situation. Tidligere var det vanskeligt for økonomiafdelingen at vurdere, om forbruget stemte overens med aktiviteter, priser, mængder og andre budgetforudsætninger. Dialogen med forvaltningerne er i dag fokuseret på afvigelser i forhold til det periodiserede budget, og på hvad afvigelse skyldes. Det vil sige, hvilke budgetforudsætninger der har ændret sig, siden forbruget afviger fra det forventede.



OPMÆRKSOMHEDSPUNKT 6:

OPFØLGNING PÅ DET PERIODISEREDE BUDGET



OPMÆRKSOMHEDSPUNKT

Følg aktivt op på det periodiserede budget hen over året

Det primære formål med periodisering er at styrke opfølgningen hen over året. Periodisering af budgetterne er med til at synliggøre et eventuelt mer-/mindreforbrug og kvalificerer prognosen for årets samlede resultat.

Når det periodiserede budget bygger på konkrete budgetforudsætninger om fx aktiviteter, priser og mængder, er det nemmere at vurdere, hvad en afvigelse mellem forbrug og budget for en periode skyldes. Periodiserede budgetter kan dermed styrke kommunens budgetopfølgninger hen over året og bidrage til en tidligere identificering af et eventuelt mer-/mindreforbrug samt give bedre prognoser for årets samlede resultat.

Periodisering er derfor ikke et mål i sig selv, men et redskab til at få viden om udviklingen i forbruget og opgaveløsningen til brug for økonomienheden og de decentrale budgetansvarlige.

Til højre ses et eksempel på en opfølgning på første kvartal med henholdsvis et samlet budget for året og samme årsbudget fordelt ud på kvartaler.

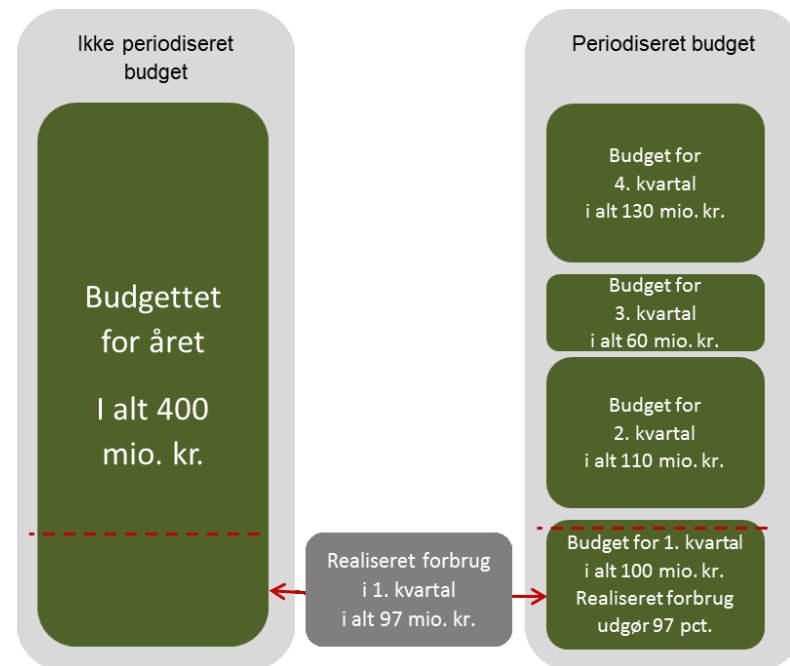
Uden en periodisering af budgettet vil opfølgningen omhandle, hvor stor en andel af det samlede budget for året, der er forbrugt i første kvartal. Her kan det være vanskeligt at vurdere, om forbruget svarer til de aktiviteter, der er udført i kvartalet.

Ved en periodisering af budgettet på kvartaler kan der følges op på forbruget i første kvartal i forhold til budgettet for kvartalet. I eksemplet er der et mindreforbrug i første kvartal i forhold til budgettet for første kvartal. Det er væsentligt at vide, hvad mindreforbruget skyldes, fx om aktiviteten er udskudt til senere på året, om priser eller mængder er mindre end forudsat.

LÆS MERE

På næste side ses eksempler på opfølgning på det periodiserede budget.

FIGUR 6: EKSEMPEL PÅ ET PERIODISERET OG ET IKKE PERIODISERET BUDGET



OPFØLGNING PÅ DET PERIODISEREDE BUDGET

– EKSEMPLER



Her ses to eksempler på opfølgning på det periodiserede budget. Eksemplet nedenfor til venstre er et fiktivt eksempel på en opfølgning på et periodiseret budget. Det andet eksempel er fra Aabenraa Kommune, hvor de på sygedagpengeområdet indarbejder forventede effekter af tiltag, strategier mv. i budgetforudsætningerne, således, at opfølgningen på budgettet kan give indikationer på, om tiltag har den forventede effekt.

Nedenfor ses et eksempel på et periodiseret budget og realiseret forbrug for de første tre måneder i 1. kvartal.

TABEL 2: EKSEMPEL PÅ ET PERIODISERET BUDGET MED AFVIGELSER

	JANUAR	FEBRUAR	MARTS	1. KVT. I ALT
BUDGET	60	70	80	210
REGNSKAB	50	75	78	203
AFVIGELSE	-10	5	-2	-7

Tabel 2 viser afvigelse mellem budgettet og regnskabet for hver måned og for første kvartal samlet set. Det interessante er at forklare, hvad afvigelse skyldes. Er det mængderne eller priserne, der har ændret sig i forhold til det forudsatte? Eller skyldes afvigelsen at aktiviteten er rykket til næste kvartal? Viden om, hvilke ændringer der er sket i budgetforudsætningerne og hvad afvigelsen skyldes, er vigtig for identifikation af råderum, udarbejdelsen af prognosen for året og til angivelse af korrigerende handlinger.

Budgetforudsætningerne kan også afspejle en forventet effekt af en indsats, tiltag eller strategier. Hvis det er tilfældet, er der mulighed for gennem opfølgningen på det periodiserede budget at få indikationer på, om indsatsen, som ligger til grund for budgetforudsætningerne, virker og om strategien følges. Eksemplet til højre viser, hvordan Aabenraa Kommune indarbejder effekter i budgetforudsætningerne.

Opfølgning på det periodiserede budget giver viden, som kan anvendes til udarbejdelse af korrigerende handlinger, hvis prognosen fx viser et merforbrug for året. Denne viden kan også anvendes til at styrke periodiseringen for næste års budget.

AABENRAA KOMMUNE: BEDRE PROGNOSE

I Aabenraa Kommune bygges det periodiserede budget på sygedagpengeområdet på viden fra de faglige medarbejdere om blandt andet initiativer på området, som dels påvirker størrelsen af udgifterne til sygedagpenge og dels påvirker den forventede aktivitet i de enkelte måneder. Eksempelvis følger Aabenraa Kommune op på aktiveringsstrategien.

Gennem budgetforudsætningerne og periodiseringen af budgettet kan kommunen i løbet af året følge op på udviklingen i antallet af personer på sygedagpenge og sammen med den økonomiske opfølgning kan det give indikationer for, om fx igangsatte tiltag og aktiviteter har den ønskede effekt. Denne viden er afgørende for en vurdering af, om indsatsen virker, eller om den skal justeres.

Aabenraa Kommune vurderer, at de gennem periodiseringen har fået et overblik over sammenhængene mellem antallet af sygedagpengemodtagere, tiltag på området og økonomien og dermed også bedre prognoser for årets resultat.

Aabenraa Kommune vurderer, at der samlet set ikke anvendes ekstra ressourcer i forbindelse med periodisering af budgettet. Der er blot tale om en omprioritering af, hvornår ressourcerne bruges.

Der bruges ekstra ressourcer i forbindelse med periodiseringen af budgettet på sygedagpengeområdet, men samtidig anvendes der færre ressourcer i forbindelse med opfølgning på budgettet, idet periodiseringen gør opfølgningen lettere. Samtidig anvendes der som følge af periodiseringen færre ressourcer ved bevillingskontrollen i forhold til at kunne vurdere prognosen for årsregnskabet.

Aabenraa Kommune vurderer, at periodiseringen af budgettet er medvirkende til en bedre opfølgning, og har en stor styringsmæssig værdi.