

Kortlægning og effektivisering af den kommunale administration

Drejebog

Procesbeskrivelse for nedbrydning og
standardisering af funktion 06.45.51

Indhold

1.	Formål	1
2.	Understøttelse af omkostningsregnskaber	3
3.	Principper bag metoden	5
3.1	Konteringsregler for funktion 06.45.51	5
3.2	Kommunernes konteringspraksis for funktion 06.45.51	6
4.	Nedbrydningsmetoden	8
4.1	Trin 1: Forankring af processen	9
4.2	Trin 2: Identifikation af opgaver	10
4.3	Trin 3: Identifikation af organisationsstruktur	10
4.4	Trin 4: Kortlægning af regnskabstal	11
4.5	Trin 5: Kortlægning af personaleressourcer	13
4.6	Trin 6: Supplerende data fra andre driftskonti	15
4.7	Trin 7: Validering af data	16
4.8	Trin 8: Konsolidering af data – antal kr. og årsværk fordelt på opgavefelter.	18
5.	Bedste praksis	19
5.1	Udvælgelsen af opgavefelter	19
5.2	Identifikation af bedste praksis	20
1.	Bilag	22
A.1	Flowdiagram for nedbrydningsprocessen – tjekliste	23
A.2	Opgavekataloget	24
A.3	Skabelon til lønspørgeskema	25
A.4	Tjekliste til opsamling af eksternt fejlkonterede funktion 06.45.51-opgaver	26
A.5	Regnskabseksempel	27
A.6	Kvikvejledning	29

1. Formål

Det viser sig ofte vanskeligt for kommuner at få hold på ressourceforbruget på det administrative område og på, om administrationen er effektiv sammenlignet med andre kommuner. Konsekvensen er, at læring og udvikling med afsæt i bedste praksis ikke nyttiggøres. Potentielle gevinster ved omorganisering, optimering af administrative processer, udbud af administrative services og etablering af administrative fællesskaber realiseres sjældent, hvilket er problematisk, fordi der er tale om omfattende aktiviteter og administrative omkostninger.

Samtidig betyder det, at besparelser på det administrative område oftest sker efter grønthøster-metoden og uden sikker viden om, hvor det er mest optimalt at gennemføre besparelser.

Hovedparten af kommunernes administrative udgifter registreres på hovedkonto 6, funktion 06.45.51, jf. Indenrigs- og Sundhedsministeriets budget- og regnskabssystem. Derfor burde registreringerne på denne funktion kunne bruges som udgangspunkt for at sammenligne de administrative omkostninger kommunerne imellem.

Alligevel er sammenligning med udgangspunkt i funktion 06.45.51 uhyre vanskelig, fordi:

1. Registreringen på denne funktion præges af en uensartet konteringspraksis kommunerne imellem
2. Der er betydelige forskelle i kommunernes organisering
3. Der er en manglende fælles begrebsliggørelse af kommunernes administrative opgaver.

Derfor er det i dag krævende for kommunerne selv at sammenligne den administrative effektivitet, da de konkrete registreringer via funktion 06.45.51 skal gennemgås og nedbrydes, til man har sammenlignelige elementer.

Endvidere skal de suppleres med elementer konteret på helt andre konti, så der kan korrigeres for ovennævnte forskelle i konteringspraksis.

Denne drejebog har som mål at hjælpe kommunerne med at kortlægge og systematisere udgifter på funktion 06.45.51, så konteringen gøres gennemskuelig

Drejebogen indeholder en beskrivelse af en metode til nedbrydning og standardisering af de administrative udgifter på konto 06.45.51. Metoden indeholder bl.a. diverse hjælpeværktøjer som f.eks. spørgeskemaer, tjeklister m.v. Ved at følge processen vil kommunen opnå overbliksskabende kortlægningsrapporter om udgifterne på funktion 06.45.51 og over opgaver fordelt på årsværk og kr.

2. Understøttelse af omkostningsregnskaber

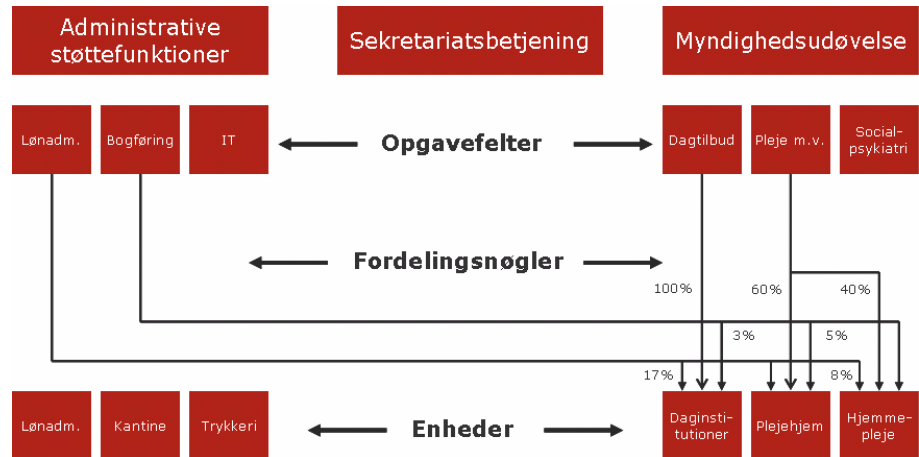
Indeværende drejebog kan suppleret med en række yderligere aktiviteter og så anvendes i forbindelse med udarbejdelse af omkostningsregnskaber for administrative enheder og driftsenheder. Dette kan eksempelvis være relevant i forbindelse med udbud eller udskillelse af opgaver i selvstændige virksomheder.

Drejebogen angiver ikke en konkret model til sammenkoblingen, men inspiration til det videre arbejde hos kommunen, når nedbrydningen og standardiseringsprocessen er gennemført.

Der er foretaget en opgørelse af seks kommuners ressourceanvendelse på 63 opgavefelter, jf. opgavekataloget i bilag A.2. En række opgavefelter under myndighedsudøvelse er tæt knyttet til driftsopgaver til myndighedsområdet. F.eks. er opgavefeltet "dagtilbud" tæt knyttet til driften af daginstitutioner, opgavefeltet "pleje, bistand m.v." tæt knyttet til driften af plejehjem og hjemmepleje og opgavefeltet "social psykiatri" tæt knyttet til driften af socialpsykiatriske institutioner. Ved udarbejdelse af omkostningsregnskaber for disse driftsområder kan alle eller størstedelen af ressourceanvendelsen på disse opgavefelter henføres til disse driftsområder.

Anderledes forholder det sig med ressourceanvendelsen på opgavefelterne under administrative støttefunktioner. Disse opgavefelter, eksempelvis "løn-administration", "bogføring og betaling", "it-drift og -support" og "journalisering" kan ikke tilknyttes bestemte driftsområder, idet såvel kommunens administrative enheder som kommunens driftsenheder anvender disse funktioner. Ved udarbejdelsen af omkostningsregnskaber for disse enheder vil det være nødvendigt at anvende en fordelingsnøgle til fordeling af ressourceanvendelsen på disse opgavefelter på kommunens administrative enheder og driftsenheder. For visse opgavefelter kan lønsum eller årsværk være en relevant fordelingsnøgle.

Suppleret med centrale fordelingsnøgler vil opgavekataloget og opgørelsen af ressourceforbruget på opgavefelter kunne anvendes i forbindelse med udarbejdelsen af omkostningsregnskaber for administrative enheder og driftsenheder. Metodikken er illustreret i nedenstående figur.



Figur 2.1
 Eksempel på
 omkostningsfordeling

3. Principper bag metoden

Det fulde navn til funktion 06.45.51 er "Hovedkonto 6 – Administration m.v. – ADMINISTRATIV ORGANISATION – Funktion 06.45.51 – Sekretariat og forvaltninger".

Funktion 06.45.51 omfatter, som navnet antyder, udgifter og indtægter vedrørende kommunalbestyrelsens sekretariat og de i kommunerne sædvanlige forvaltninger, stabe, afdelinger eller lignende. Funktionen er adskilt fra funktion 6.50 Administrationsbygninger og omfatter derfor ikke hverken direkte eller indirekte udgifter til administrationens lokaler.

3.1 Konteringsregler for funktion 06.45.51

Indenrigs- og Sundhedsministeriet angiver i Budget- og Regnskabssystem for Kommuner konteringsreglerne for udgifter og indtægter i den samlede kommunale virksomhed, herunder bl.a. "Sekretariat og forvaltninger" på funktion 06.45.51.

Konteringsreglerne er beskrevet dels for hovedkonto 6 generelt, dels for funktion 06.45.51 specifikt. Konteringsreglerne for funktion 06.45.51 suppleres desuden af beskrivelser under øvrige driftskonti, hvor det her er relevant at give eksempler på udgifter og indtægter, der **ikke** skal konteres under øvrig drift, men under funktion 06.45.51. Denne negative afgrænsningsmetode finder også anvendelse i beskrivelsen af konteringsreglerne for hovedkonto 6 og funktion 06.45.51, hvor dette er relevant for forståelsen af afgrænsningen.

Hovedreglen er, at funktion 06.45.51 omfatter de kommunale udgifter og indtægter vedrørende den *centrale* administration (i kommunen). Med *central* menes administration, der vedrører hele kommunen eller flere institutioner eller områder. Administration vedrørende *den enkelte institution* skal ikke konteres under funktion 06.45.51.

En samling af administrationen vedrørende flere enkeltinstitutioner til en samlet enhed opfattes stadig som "administration vedrørende den enkelte institution". Konteringsreglernes begreb "central administration" skal altså opfattes således, at der skal være tale om traditionel "forvaltning", hvorfor konteringsreglerne ikke kan stå alene, men skal ses i sammenhæng med en konteringspraksis, der er herskende i og kendt af kommunerne.

3.2 Kommunernes konteringspraksis for funktion 06.45.51

Der er i kommunerne en ensartet praksis for kontering af udgifter og indtægter på funktion 06.45.51, men denne praksis er ikke direkte beskrevet i konteringsreglerne.

Budget- og Regnskabssystem for Kommuner beskæftiger sig med et eksempel på denne praksis, nemlig den praksis, man kunne kalde puljebeløb. Det konkrete eksempel omhandler samlede indkøb, der efterfølgende udkonteres til de relevante driftskonti og/eller omkostningssteder. Der er således tale om et eksempel på, hvordan funktion 06.45.51 anvendes som fordelingskonto. I praksis anvendes funktion 06.45.51 i stor udstrækning korrekt i forhold til dette eksempel.

Der er dog i kommunerne ikke altid tale om, at udgifter og indtægter i fuldt omfang udkonteres, selv om disse vedrører specifikke driftsområder omfattet af egne konteringsregler.

Der skal her nævnes en række konkrete eksempler på udbredte praksisser i kommunerne, der gør, at de registrerede udgifter og indtægter på funktion 06.45.51 ikke fuldt ud er korrekte i henhold til konteringsreglerne og den fastlagte konteringspraksis, og som derfor gør sammenligningen af kommunernes udgifter på funktion 06.45.51 unøjagtige:

1. Budgetpuljer til nye, ikke-konkretiserede initiativer, reduktionsforslag m.v. i medfør af budgetvedtagelsen placeres i stor udstrækning på funktion 06.45.51 i mangel af bedre. Kommunerne vil ikke altid i registreringen af regnskabstal i denne forbindelse foretage korrekt kontering på driftskonti, men lade registreringen ske på funktion 06.45.51.
2. Ved indførelse af visse nye regler eller opgaver for kommunerne vil kommunerne have praksis for at kontere udgifterne forbundet hermed på funktion 06.45.51 indtil videre. Denne praksis kan løbe i kortere eller længere tid og således give et ikke-retvisende billede af forbruget på funktion 06.45.51. Et eksempel herpå er ved indførelsen af sygedagpengerefusion for længerevarende sygdom i lighed med reglerne, der er gældende for det private arbejdsmarked.

3. Kommunernes udgifter til forsikringer og i visse tilfælde også erstatninger i forbindelse med skader føres ofte på funktion 06.45.51. Eksempelvis vil den efterhånden udbredte praksis med oparbejdelse af budgetoverskud til at imødegå udgifter til arbejdsskadeserstatninger for selvforsikrende kommuner ofte medføre et aperiodisk forbrug i det enkelte regnskabsår.
4. En del kommuner har valgt at oprette kommunale rengøringselskaber, som forestår rengøringen på kommunens institutioner og administrative bygninger. Disse selskabslignende konstruktioner ses ofte drevet som intern, indtægtsdækket virksomhed, hvor udgifter og indtægter registreres på funktion 06.45.51. På grund af periodisering vil nettoreultatet i de enkelte regnskabsår sjældent være nul. Den samme praksis kan iagttages i visse kommuner vedrørende kommunale vikarkorps.

Der er dog også fællesudgifter, der rettelig skal konteres på funktion 06.45.51, som ikke vedrører konkret administration:

5. Udgifter, som man kan kalde fælleskommunale udgifter, konteres på funktion 06.45.51. Eksempler herpå er advokatudgifter, udgifter til hjemmeside, udgifter til branding af kommunen samt i visse tilfælde forskellige typer af tilskud til foreninger m.v., som ikke naturligt falder ind under et konkret driftsområde.
6. Kommunens generelle udgifter til drift og udvikling af administrative it-systemer og netværk konteres på funktion 06.45.51. Der er dog stor variation i afgrænsningen af fælles it-udgifter i kommunerne. Som hovedregel medregner kommunerne det administrative netværk i hele kommunen samt administrativt it-udstyr på institutionerne, men dette billede er dog langt fra entydigt.

I de fleste kommuner vil der være eksempler på gråzoner i konteringspraksis. Disse har typisk at gøre med snævre opgaver, hvor enkeltmedarbejdere ikke kan siges entydigt at beskæftige sig med hverken centrale, administrative opgaver eller driftsopgaver, der hører til under øvrige drift. I sådanne tilfælde vil kommunerne ofte træffe et valg om kontering frem for at dele konteringen mellem funktion 06.45.51 og en anden driftskonto. Der vil dog i omfang typisk være tale om marginale udgifter set i forhold til de samlede udgifter på funktion 06.45.51.

I afsnit 4.6 beskrives en metode til opsamling af udgifter vedrørende funktion 06.45.51, der er konteret under øvrige funktioner. Denne metode tager udgangspunkt i medarbejdere, da identifikation af og korrektion for disse vil opsamle den væsentligste del af fejlene.

4. Nedbrydningsmetoden

I dette afsnit beskrives trin for trin en metode til nedbrydning og standardisering af kommunens udgifter og anvendelse af personaleressourcer m.v. Nedbrydningen sker fra kommunens organisatoriske og/eller politiske opdeling til opdeling i en række ensartede opgavefelter, der gør det muligt for kommunen at sammenligne sin ressourceanvendelse til administration med andre kommuner.

Nedbrydningsmetoden består af otte trin, der hver især omhandler enkeltstående handlinger:

Trin 1: Forankring af processen.

Trin 2: Identifikation af opgaver.

Trin 3: Identifikation af organisationsstruktur.

Trin 4: Kortlægning af regnskabstal.

Trin 5: Kortlægning af personaleressourcer.

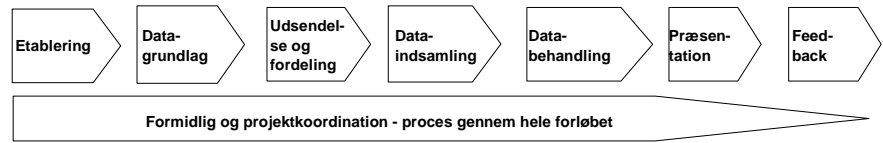
Trin 6: Supplerende data fra andre driftskonti.

Trin 7: Validering af data.

Trin 8: Konsolidering af data – antal kr. og årsværk fordelt på opgavefelter.

I det følgende beskrives opgaverne i hvert trin i særskilte afsnit.

Den samlede nedbrydningsproces tilrettelægges tidsmæssigt i forhold til vedlagte flowdiagram i bilag A1.

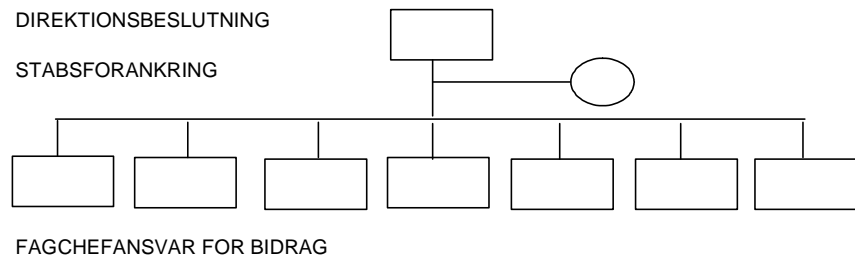


Figur 4.1
Flowdiagram

4.1 Trin 1: Forankring af processen

Processen skal ledelsesmæssigt forankres i den enkelte kommune på et højt niveau i organisationen. En sådan forankring sikrer, at der i processen kan træffes de nødvendige valg og foretages skøn, samt at der er den nødvendige topledelsesmæssige styrke bag indhentelse af oplysninger fra alle dele af den administrative organisation. Konkret bør der ligge en direktionsbeslutning bag processen.

Den konkrete udførelse af processen skal forankres centralt. Da der er tale om en proces, der skal kunne gennemføres med en overskuelig ressourceanvendelse for kommunen, er det væsentligt, at så få personer som muligt involveres. Dette stiller til gengæld høje krav til de personer, der involveres, og i særdeleshed til den, der har det praktiske ansvar for gennemførelsen.



Figur 4.2
Projektorganisering

Den procesansvarlige skal være en person med konkret erfaring fra den enkelte kommune og med viden om konteringsregler generelt og den enkelte kommunes konteringspraksis specifikt.

Den procesansvarlige skal understøttes af de nødvendige ressourcer inden for områderne økonomi og løn/personale. Her er det en fordel at udpege en konkret nøgleperson med detaillkendskab til anvendelse af økonomisystem og lønsystem.

Det konkrete ansvar for de bidrag, der skal leveres i processen, skal ligge hos et passende antal ledere med fagligt og personalemæssigt ansvar i

kommunens administrative organisation. Eksempelvis vil de enkelte fagchefer eller forvaltningschefer være relevante bud på bidragsansvarlige.

4.2 Trin 2: Identifikation af opgaver

Identifikationen af opgaver i den kommunale administration sker i et generisk forløb af navngivne opgaver.

Jf. bilag A.2, Opgavekatalog for den kommunale administration, er opgaverne beskrevet i tre niveauer: Hovedkategorier (tre i alt), delkategorier (12 i alt) og opgavefelter (63 i alt).

Det sidste niveau i systemet, opgavefelt, er defineret som fagligt sammenhængende områder, som i kommunerne i stor udstrækning vil være genkendeligt fra det daglige arbejde. Antallet af opgavefelter beskriver tilsammen de opgaver, der udføres inden for funktion 06.45.51 Sekretariat og forvaltninger i enhver kommune, vel vidende, at enkelte kommuner kan have unikke opgaver, som skyldes lokale forhold. Der vil derfor forekomme opgaver, som ikke helt klart kan henføres til et opgavefelt.

Systemet anvender en udtømmende række af konkrete navngivne opgavefelter. Der er således ikke mulighed for at placere atypiske eller lokale opgaver i særlige opgavefelter til eventuelle øvrige opgaver.

Med anvendelse af denne metode er det hensigten at undgå deciderede smuthuller, hvorved opgaver, der er vanskeligt placerbare, vil kunne parkeres. I processen med at kortlægge alle opgaver vil den enkelte deltager dermed blive tvunget til at tage en klarere stilling til opgaverne, end hvis der var opgavefelter reserveret til diverse eller øvrige opgaver. Opgavekataloget i bilag A.2 er den væsentligste nøgle til placering af kommunens opgaver i de korrekte opgavefelter.

Processen med nedbrydning af den kommunale administration i en række afgrænsede opgavefelter danner grundlag for benchmarking mellem kommuner.

Der registreres heller ikke ledelse, kursusdeltagelse eller sygdom og andet fravær selvstændigt. Disse elementer af den samlede ressourceanvendelse fordeles i processen på de faglige opgaver, således at ressourceanvendelsen inden for hvert opgavefelt bliver opgjort efter et bruttoprincip. Denne metode giver det mest retvisende billede af den faktiske direkte og indirekte ressourceanvendelse for hver opgave.

4.3 Trin 3: Identifikation af organisationsstruktur

Identifikation af organiseringen og en overordnet klassificering af organisationsstruktur eller organisationsform er en væsentlig indledende øvelse i forbindelse med processen af to årsager:

1. En gennemgang af organiseringen tjener til at identificere afgrænsningen af funktion 06.45.51. I de fleste kommuners grafiske fremstilling af den administrative organisation vil man kunne identificere snitflader mellem administrative og udførende enheder. En sådan gennemgang vil – med de autoriserede konteringsregler i baghovedet – være et hjælpemiddel til at finde eventuelle afvigende konteringspraksisser på udvalgte områder af organisationen.
2. Ydermere tjener gennemgangen som indledende øvelse i forhold til at identificere de opgaver, der udføres i den enkelte kommunes organisation, og som efterfølgende skal nedbrydes i henhold til opgavekataloget. Med udgangspunkt i diagrammer og eventuelle opgave- og kompetencebeskrivelser vil man kunne opnå en naturlig føling med kommunens opgaver i relation til en ren opgavetilgang.

Identifikationen af den enkelte kommunes organisationsstruktur skal lede frem til en oversigtlig beskrivelse og eventuel klassificering af strukturen.

4.4 Trin 4: Kortlægning af regnskabstal

Grundlaget for processen er det seneste godkendte regnskab for kommunen. Ved at anvende regnskabstal frem for budgettal fås et reelt grundlag for analysen ud fra faktisk afholdte udgifter og faktisk anvendte ressourcer. Det vil dermed ikke være det politisk fastsatte serviceniveau, der vil ligge til grund, som tilfældet ville være ved anvendelse af budgettal, men derimod det reelt realiserede serviceniveau.

Ved anvendelse af regnskabstal vil der dog til gengæld opstå andre udfordringer i gennemførelse af processen, idet et enkelt regnskabsår vil kunne indeholde enkeltstående udgifter og indtægter, der forstyrrer resultaterne.

Det konkret anvendte grundlag for processen er en almindelig økonomirapport (bruttobeløb) over regnskabet for funktion 06.45.51 præsenteret i et regneark. Den tekniske definition og afgrænsning af rapporten fremgår af tabellen nedenfor.

Kontoplanmæssig afgrænsning:	06.45.51 Dvs. hele funktion 06.45.51 Sekretariat og forvaltninger, alle arter, drønstre m.v.
Periodeafgrænsning:	Fuldt regnskabsår fra forsupplements- til eftersupplementsperiode.
Sekvens:	Hovedsekvens, dvs. uafhængigt af kommunens valgte politiske og administrative struktur m.v.
Niveau:	Registreringsniveau. Underliggende niveauer registreret ved projektkoder eller decentrale kontoplande medtages i hovedreglen ikke.

Figur 4.3
Teknisk definition og
afgrænsning af økonomi-
rapport

Oplysninger:	Alle kontoplanoplysninger i henhold til den autoriserede kontoplan medtages, men oplysninger fra frivillige kontoplande som f.eks. administrativ organisation, politisk organisation m.v. anvendt af kommunen medtages ikke.
--------------	--

Regnskabsrapporten anvendes til fordeling af den del af ressourceforbruget, der ikke omhandler personaleressourcer, dvs. alle ikke-lønkonti.

Ved en gennemgang af regnskabsrapporten fordeles alle beløb på registreringsniveau, konto for konto på de relevante opgavefelter. Dette arbejde udføres i regneark, hvor opgavefelterne danner overskrifter for 63 individuelle kolonner.

Processen forankres så centralt i kommunen som muligt. Der indhentes om nødvendigt supplerende information fra ledere på fagchefniveau.

Ved gennemgangen skelnes der ved fordelingsmetode mellem følgende typer af konti:

1. Konti, hvor forbruget relaterer sig direkte eller indirekte til personaleressourcerne. Her er tale om generelle eller mindre udgifter (og indtægter), hvor en konkret fordeling på opgavefelter enten ikke med rimelighed kan lade sig gøre, eller hvor fordeling sammen med personalets ressourceanvendelse målt i timer giver det mest retvisende billede.

Eksempler på sådanne konti er inventar, kontorholdsudgifter, porto, daglig kopiering m.v.

Sådanne konti markeres i særskilt kolonne i regnearket, således at forbruget efterfølgende kan fordeles efter den fordelingsnøgle, som fordelingen af personaleressourcerne kommer til at udgøre.

2. Konti, hvor forbruget kan fordeles konkret på et eller flere opgavefelter.
3. Konti, der skal holdes helt uden for opgaven. Der vil inden for funktion 06.45.51 (konteringsreglerne indtil 2006) være tale om konti til udbetaling af tjenestemandspensioner. Forbruget hertil, der kan være af en væsentlig størrelse, vil være et udtryk for en afledt effekt af tidligere års praksis, der ikke har relevans for den konkrete opgørelse af den aktuelle ressourceanvendelse til administrative opgaver.
4. Konti, der skal holdes delvist uden for opgaven. Der er her tale om en afgrænsningsøvelse. Konti, der i medfør af kommunens individuelle konteringspraksis indeholder forbrug, der helt eller delvist burde have været konteret på øvrige driftskonti end funktion 06.45.51, skal identificeres med henblik på hel eller delvis udeladelse af opgaven forinden fordeling på opgavefelt.

Der er vedlagt et eksempel på et regnskabskema i bilag A.5.

Ved afslutning af gennemgangen har kommunen således fordelt alle ikke-lønkonti og ikke-lønrelaterede konti på de relevante opgavefelter. Metode-mæssigt kan det være relevant at udarbejde hjælpeark for fordelingen. Det kan eksempelvis være tilfældet, hvor en konto indeholder et væsentligt forbrug til opgaver inden for flere specifikke opgavefelter. Et eksempel herpå kan være udgifter til it-understøttelse af konkrete opgavefelter, der ikke i kommunens bogføring er konteret specifikt.

4.5 Trin 5: Kortlægning af personaleressourcer

Langt den væsentligste del af ressourceanvendelsen til de administrative opgaver udgøres af personaleressourcer, dvs. timer og lønkroner.

For at foretage en kortlægning af såvel time- som lønkroneforbrug skal kommunen foretage et udtræk fra sit lønsystem over det samlede forbrug på funktion 06.45.51 for regnskabsåret. Udtrækket skal i lighed med regnskabsrapporten præsenteres i et regneark. Der vil kunne udarbejdes en skabelon hos KMD til de (fleste) af kommunerne, der anvender KMD's lønsystem.

Ved at definere sit udtræk i henhold til nedenstående skabelon får kommunen det relevante grundlag for processen.

Kontoplanmæssig afgrænsning:	06.45.51 Hovedart 1.
Periodeafgrænsning:	1. januar til 31. december i regnskabsåret. Der skal være tale om "ikrafttrædelsesdato", da lønudbetalinger, der vedrører periode-mæssigt afvigende optjeningsperioder, hermed undgås.
Specifikation af udtrækket:	Følgende oplysninger skal fremgå i særskilte kolonner: Registreringskontonummer Stilling Lønklasse Pensionsart Navn CPR-nummer Årsnorm Dagpengerefusionsbeløb Lønforbrug i alt, netto

Tabel 4.1
Skabelon til udtræk af data

Fra 2007 skal der i henhold til de autoriserede konteringsregler foretages en adskillelse af tjenestemænds løn og kommunens eventuelle indbetalte præmier til genforsikring af pensionsforpligtelsen. Der vil derfor ikke forekomme registrering af udgifter til pensionsforsikringspræmier for tjenestemænd på funktion 06.45.51. Derimod vil der i omkostningsregnskabet blive krav om registrering af den generelle omkostning ved pensionsforpligtelsen efter en fælles procent for alle tjenestemænd, så det vil være muligt at opnå

sammenlignelighed mellem de samlede omkostninger for tjenestemand- og overenskomstansatte.

Denne mulighed foreligger ikke umiddelbart for regnskab 2006. Der vil derfor være behov for, at der i processen foretages en korrektion af bruttolønforbruget for de i udtrækket identificerede tjenestemænd. Med oplysning om den anvendte genforsikringsprocent og pensionsart vil det være muligt at korrigere for tjenestemænd og skønsmæssigt omregne de registrerede omkostninger (eller mangel på samme) til niveauet for omkostninger til pensionsindbetalinger for overenskomstansatte.

Når data udtrækkes og præsenteres efter denne skabelon, bliver det muligt via en sortering efter registreringskontonummer at opdele personalet i henhold til den organisering, der er gældende i kommunen.

Denne opdeling danner udgangspunkt for udarbejdelse af et antal spørgeskemaer – som hovedregel ét pr. kontonummer – hvor den enkelte personaleansvarlige, eventuelt med bidrag fra mellemledere, kan foretage en opdeling af den enkelte medarbejders anvendte tid i hele regnskabsåret på relevante af de 63 opgavefelter. Bilag A.3 viser et eksempel på et spørgeskema.

Til spørgeskemaet – i form af selvstændige regneark – kopieres oplysninger om stilling, navn og årsnorm fra lønsystemudtrækket. I regnearkene indsættes de 63 opgavefelter i kolonner til brug for registreringer.

Tidsanvendelsen skal være en relativ fordeling af medarbejdernes årsnorm udelukkende efter opgaver. Der skal således – som tidligere beskrevet – ikke ske en selvstændig opgørelse af ledelsestid, kursustid, fravær, betalt frokost osv.

Ud over registrering af tidsanvendelsen på opgavefeltniveau foretages en registrering af, om medarbejderen er leder. Denne registrering er en simpel konstatering af lederstatus, ikke af den anvendte ledelsestid.

Begrebet leder defineres i denne sammenhæng som en ansat i administrationen, der har ansvar for selvstændigt at gennemføre medarbejderudviklingssamtaler.

Ved denne metode optælles antallet af ledere i organisationen, hvorved et tentativt overblik over kommunens ledelsestygde kan fremskaffes.

Det vil være en fordel at medsende en kort vejledning i udfyldelse af spørgeskemaerne samt oprette en hotline for at sikre hurtige og entydige svar på de spørgsmål, der måtte komme fra lederne. I bilag A.6 er vedlagt et eksempel på en kvikvejledning.

Når de relevante ledere, der er ansvarlige for besvarelsen af lønspørgeskemaerne, returnerer disse, kopieres oplysningerne om hver enkelt medarbejders tidsanvendelse fra spørgeskemaerne tilbage til det samlede løndataudtræk. Således kan der laves en kobling mellem de foreliggende oplysning-

ger for hver medarbejder om årsnorm og lønforbrug osv. og den relative fordeling på opgavefelter af de anvendte ressourcer i regnskabsåret.

Løndataudtrækket danner herefter grundlag for oprettelse af en samlet database over kommunens forbrug af dels timer, dels kroner fordelt på opgavefelter.

4.6 Trin 6: Supplerende data fra andre driftskonti

Kommunerne vil i begrænset udstrækning have en forskellig praksis for dels decentralisering af den centrale administration, dels kontering af løn til medarbejdere, der opgavemæssigt befinder sig i grænseområdet mellem central administration og øvrige driftsområder.

Herudover vil der være kommuner, der anvender ressourcer konteret på funktion 06.45.51 til udførelse af opgaver vedrørende den enkelte institution.

Med hensyn til decentralisering af opgaver fra den centrale administration vil denne i virkeligheden ofte være et udtryk for effektivisering af de centrale administrative opgaver. Som et eksempel herpå kan nævnes elektronisk indberetningsadgang af visse lønoplysninger hos de decentrale enheder. Visse lønoplysninger, som f.eks. timesedler til brug for udbetaling af særydelser, har altid skullet oplyses af den decentrale leder. Denne opgave har traditionelt været papirbaseret med efterfølgende indberetning på et centralt lønkontor. Ved oprettelse af direkte indberetningsadgang til lønsystemet hos den decentrale enhed vil der derfor ikke være tale om en decentralisering forstået som en "udflytning" af en opgave, da den decentrale enhed i princippet udfører det samme arbejde som hidtil. Derimod vil der være tale om at rationalisere/effektivisere en central arbejdsgang.

Det antages generelt i forbindelse med nedbrydningsprocessen, at der kun i begrænset omfang er egentlige forskelle i den administrative decentralisering kommunerne imellem.

Derimod vil der være visse forskelle i konteringspraksis – bevidst eller ubevidst – kommunerne imellem.

Som eksempler på opgaver, der i nogle kommuner fejlagtigt konteres uden for funktion 06.45.51, og som ligger over en naturlig væsentlighedsgrænse, er pladsanvisning til pasningstilbud, visitation til hjemmehjælp og konsulentvirksomhed inden for kultur- og fritidsområdet.

Der er dog også eksempler på opgaver, der udføres centralt, men som ifølge praksis og i henhold til de autoriserede konteringsregler skal konteres på øvrige driftskonti.

Her skal nævnes administration vedrørende bibliotekernes enkelte filialer, it-support vedrørende undervisningsprogrammer og -hardware i folkeskolen

og projektering af anlægsarbejder, for hvilke der ikke efterfølgende foretages en registrering på det enkelte anlæg.

Disse konteringer vil for en dels vedkommende blive afdækket i forbindelse med udfyldelsen af lønspørgeskemaerne. Her vil enkelte ledere opdage, at medarbejdere udfører opgaver, der ikke er beskrevet i opgavekataloget, fordi de ikke vedrører central administration.

Ligeledes vil det ved gennemgangen af regnskabsrapporten for ikke-lønrelaterede udgifter være muligt at identificere forbrug, der ikke vedrører den centrale administration, men som alligevel er registreret på funktion 06.45.51.

For så vidt angår konteringer, der vender den anden vej, anvendes en tjekliste, der nævner de oftest forekommende eksempler på fejlkonteringer. Bilag A.4 viser et eksempel på indhold i denne tjekliste. Denne tjekliste gennemgås af en eller flere centrale personer med viden om konteringspraksis og rundsendes til de faglige ledere. Der indsamles i denne forbindelse regnskabsdata vedrørende disse fejlkonteringer, der derefter kan tillægges regnskabet for funktion 06.45.51.

4.7 Trin 7: Validering af data

Når dataindsamlingen og -behandlingen er i sin afsluttende fase, er det nødvendigt, at kommunen kontrollerer og validerer sine data.

Kontrol af fuldstændighed

Det er i alle faser af processen væsentligt at sikre fuldstændighed. Derfor bør kommunen ved interne processer sikre, at alle data er behandlet. Dette gælder såvel regnskabsdata som løndata og data uden for funktion 06.45.51. Kontrolopgaven bør ligge hos kommunens procesansvarlige, der med sit overblik over processen og kommunen generelt vil være den bedste til opgaven.

Løndataudtræk

Ved dannelsen af løndataudtrækket vil man få et billede af det løn- og personaleforbrug, som kommunens lønsystem har registreret. Lønforbruget som registreret i lønsystemet vil på grund af afgrænsningsmetoden ikke i alle tilfælde være lig med det forbrug, der er registreret på lønkonti i kommunens økonomisystem. Kommunen kan i visse tilfælde have valgt at postere på lønkonti direkte i økonomisystemet, ligesom periodiseringen for regnskabsåret kan medføre afvigelser fra periodiseringen i løndataudtrækket.

Derfor vil det ved modtagelse af dataudtræk fra lønsystemet være nødvendigt at foretage en vurdering af differencerne mellem udtrækket og regnskabet på art 1 i regnskabet. Ved væsentlige afvigelser skal årsagen undersøges, og der skal træffes beslutning om eventuel tilretning af data. Dette bør ske for at undgå et eventuelt skævt billede af ressourceanvendelsen på funktion 06.45.51.

Det skal understreges, at afvigelserne skal være væsentlige, før der bør foretages rettelser i regnskabsdata.

Regnskabstal	<p>Ud over lønkonti, som valideres i forbindelse med validering af løndata-udtrækket, bør øvrige konti, der er fordelt manuelt, kontrolleres. Det skal sikres, at alle konti på registreringsniveau er fordelt – enten ved markering af fordeling via fordelingsnøgle for personaleressourcer, ved direkte fordeling på opgavefelter eller ved udeholdelse fra analysen.</p>
Lønspørgeskemaer	<p>Ud over at der bør sikres en procedure for udsendelse og modtagelse af alle skemaer til og fra rette ansvarlige ledere, bør skemaerne ved modtagelsen efterkontrolleres for fuldstændig udfyldelse. For alle medarbejdere skal der være foretaget en ressourcefordeling, ligesom der skal være markering for lederstatus.</p> <p>Det er væsentligt for processen, at mangelfuld udfyldelse kontrolleres så tidligt som muligt med henblik på at få fejlene berigtiget på et tidspunkt, hvor forsinkelse af den samlede proces kan undgås.</p> <p>Hvor den ansvarlige for udfyldelsen har angivet bemærkninger vedrørende de enkelte medarbejdere eller lignende, skal disse bemærkninger vurderes af den procesansvarlige, der bør træffe beslutning om den videre foranstaltning. Dette kan være i forbindelse med tvivl om, hvorvidt den udfyldelsesansvarlige har forstået opgaven korrekt.</p> <p>Ved direkte fejl – f.eks. en medarbejder, der er medtaget i løndataudtrækket, men er ukendt i organisationen – vil det være nødvendigt at rette henvendelse til personaleafdelingen for nærmere undersøgelse. Hvor fejlen skyldes fejl i kontering, skal den procesansvarlige sørge for, at fejlen bliver rettet. Der kan være tale om, at en medarbejder tilhører et andet område end det, den enkelte udfylder af lønspørgeskemaet er ansvarlig for, eller i sjældnere tilfælde ikke skal være konteret på funktion 06.45.51.</p> <p>Ved indarbejdelse af lønspørgeskemaerne i det samlede løndataudtræk er det vigtigt at sikre datadisciplin. Da denne proces er manuel, kan data med fordel kontrolleres efterfølgende ved at foretage en sammenligning i regnearket af navne i de kolonner, der er "klippet ind" fra lønspørgeskemaerne med de navne, der ligger i selve løndataudtrækket.</p>
Tillæg af data fra øvrige konti	<p>Hvis der er sket tillæg af medarbejdere eller regnskabstal fra andre driftskonti, er det nødvendigt at foretage en afstemning af data. Dette sker sikrest ved at håndtere ændringer i et samlet ændringsskema, hvor der er overblik over tillæg til de registrerede regnskabsdata.</p>
Overordnet validering	<p>Når data er endeligt behandlet og klargjort til præsentation, kan den procesansvarlige med fordel afholde et valideringsmøde med styregruppen eller direktionen og hele eller dele af den gruppe af ledere, der har medvirket i processen.</p> <p>Formålet med et sådant møde er at lade de medvirkende og ansvarlige foretage en samlet og overordnet godkendelse af resultatet af processen. På mødet vil de overordnet ansvarlige kunne give en samlet godkendelse af det billede af kommunens administration, som data giver.</p>

4.8 Trin 8: Konsolidering af data – antal kr. og årsværk fordelt på opgavefelter.

Efter endt proces med nedbrydning af henholdsvis regnskabstal og personaleforbrug for funktion 06.45.51 med supplement af eventuelle data fra øvrige driftskonti foreligger tre sæt data:

1. Fordelingsnøgle for det samlede personaleforbrug i kr.
2. Fordeling af det samlede personaleforbrug i timer eller årsnorm.
3. Fordeling af det samlede forbrug på væsentlige ikke-lønrelaterede konti.

Disse tre sæt data sammenlægges i én samlet database, således at der kan foretages en endelig fordeling af forbrug på alle lønrelaterede konti under funktion 06.45.51 via den opgjorte fordelingsnøgle for personaleforbruget i kr. Dernæst kan foretages præsentation af data på den måde, man ønsker det i den enkelte situation.

Kombinationen af oplysninger om forbrug fordelt efter den autoriserede kontoplans enkelte dele – f.eks. arter og oplysninger fra kommunens lønsystem sammen med fordelinger på 63 opgavefelter – giver muligheder for flere præsentationsformer. Eksempler på disse ses i tabellen nedenfor.

Komplet regnskabsfordeling:	Fordeling af det samlede regnskab – i kr. – fordelt på de 63 opgavefelter. Denne fordeling kan danne grundlag for at se den relative ressourceanvendelse på opgavefelterne samt være grundlag for dannelse af nøgletal til benchmarking.
Komplet fordeling af årsnorm:	Fordeling af det samlede antal anvendte årsværk på 63 opgavefelter.
Artsfordeling:	Relativ fordeling af regnskabstal opgjort på art inden for hvert opgavefelt til f.eks. dannelse af indikatorer for outsourcing.
Gennemsnitslønninger:	Beregning af gennemsnitslønninger inden for de 63 opgavefelter.

Tabel 4.2
Præsentation af data

Yderligere analyser er naturligvis mulige med de forhåndenværende data.

Rapportering, der i forvejen kan dannes via kommunens etablerede ledelsesinformation via især lønsystemet, vil i et vist omfang kunne udtrages af de data, som kommunen i forbindelse med processen har lagret i regneark.

5. Bedste praksis

Kommuner, der vælger at gennemføre den beskrevne nedbrydnings- og standardiseringsproces, opnår først og fremmest større overblik over ressourceforbruget til administrative opgaver og får mulighed for at sammenligne ressourceforbruget systematisk med andre kommuner, som vælger at gennemføre lignende processer.

Desuden kan resultaterne af nedbrydnings- og standardiseringsproces medvirke til at afgøre, hvilke opgavefelter der kan kortlægges med henblik på optimering og sammenligning af processer og organisering med andre kommuner, så en fælles bedste praksis kan identificeres.

5.1 Udvalgelsen af opgavefelter

Udvalgelsen af opgavefelter kan baseres på disse kriterier:

1. *Tyngde*, dvs. et opgavefelts relative andel af det samlede administrative ressourceforbrug
2. *Kritisk betydning*, dvs. om et opgavefelt anses for kritisk ud fra kvalitetsmæssige, politiske eller procesmæssige hensyn
3. *Variabilitet*, dvs. om et opgavefelt vurderes at være præget af betydelig variation i ressourceanvendelse over tid eller af andre årsager
4. *Sourcing*, dvs. om der inden for et opgavefelt er grundlag for helt eller delvist at insource og outsource opgaveløsningen
5. *Centralisering*, dvs. om der inden for et opgavefelt er grundlag for helt eller delvist at decentralisere eller centralisere opgaveløsningen
6. *Potentiale*, dvs. om der inden for et opgavefelt synes at være et effektiviseringspotentiale, som ønskes kortlagt og om muligt realiseret.

Det anbefales, at flere kommuner samarbejder om udvælgelse og identifikation af bedste praksis, således at både ressourceforbrug, opgaveløsningen samt kvalitet og produktivitet kan sammenlignes.

5.2 Identifikation af bedste praksis

For hvert udvalgt opgavefelt gennemføres en workshop, hvor hver opgave metodisk og systematisk gennemgås, og hvor følgende forhold afklares:

1. Opgavens organisatoriske placering (horisontal og vertikal opgavedeling i den kommunale organisation)
2. Bidraget til opgavens udførelse i hver involveret organisatorisk enhed og på hvert involveret organisatorisk niveau¹
3. Anvendelsen af kompetencer i opgaveløsningen
4. It-understøttelse
5. Snitflader til andre myndigheder eller aktører, herunder eventuelle udførelsevirkninger (outsourcing)
6. Regelgrundlag og eksisterende normer for administrativ praksis
7. Egen vurdering af opgaveløsningen og organisering.

Denne gennemgang af hver opgave inden for et opgavefelt suppleres med nøgletal for ressourcer, resultater og kvalitet.

Workshoppens resultater og drøftelser samles i et bedste praksis-katalog, som udarbejdes for hvert opgavefelt og helst på grundlag af sammenligninger med en eller flere andre kommuner. Kataloget skal:

1. Afgrænse opgavefeltet, dets opgaver, regelgrundlag og administrative succeskriterier
2. Beskrive en model for optimal organisering og horisontal og vertikal opgavedeling
3. Vurdere hensigtsmæssig kompetenceanvendelse og it-anvendelse

¹ Vi anbefaler, at der som udgangspunkt anvendes flowdiagrammer til kortlægningen (se eksempel i bilag A.1), hvilke på effektiv vis kan give et tilstrækkeligt overblik over opgaveløsningen og forbedringsmuligheder. Ønskes mere præcis identifikation af potentialet ved optimering af arbejdsprocesser, vil det være nødvendigt at gennemføre egentlig procesdiagrammering (flowcharts).

4. Give konkrete forslag til administrative produktivets- og kvalitetsindikatorer, der kan bruges til sammenligning
5. Bidrage med forslag til effektivisering med hensyn til valg af organisation, procesrettelæggelse, opgavefordeling og eventuel sourcing
6. Estimere forbedringspotentialer.

Det præcise design for den beskrevne kortlægning og identifikation af bedste praksis og optimeringsmuligheder udvikles i forbindelse med fase 2 og kan derfor ikke beskrives mere præcist og understøttes af bilag for nuværende.

1. Bilag

A.1 Flowdiagram for nedbrydningsprocessen – tjekliste

Flowchart for nedbrydningsprocessen						
Etableringsfasen	Datagrundlag	Udsendelse og fordeling	Indsamling	Databehandling	Præsentation	Feed-back
Forankring af processen	Dannelse af løndataudtræk	Afholdelse af informationsmøde med ansvarlige	Kontrol af de enkelte lønsørgeskemaer	Indarbejdelse af lønsørgeskemaer i løndataudtræk	Afholdelse af præsentationsmøde med projektledelsen	Indsamling af feed-back fra proces og fra samlet analyse
Dannelse af eventuel styregruppe	Dannelse af økonomirapport	Etablering af hotline	Rykkerprocedure for lønsørgeskemaer	Dannelse af fordelingsnøgler	Projektledelsens godkendelse af resultater	Eventuel ændring af konteringspraksis på baggrund af analysens resultater.
Udpegning af procesansvarlig	Afstemning af løndata til økonomirapport	Fordeling af regnskabsdata - ikke-lønkonti	Afklaring af spørgsmål og kommentarer fra de	Anvendelse af fordelingsnøgler på regnskabsdata	Eventuel efterbehandling og smårettelser	
Identifikation af bidragsansvarlige ledere	Opdeling af løndata til lønsørgeskemaer	Udsendelse af lønsørgeskemaer		Samling af data i database		
Udpegning af praktiske nøglepersoner	Udarbejdelse af lønsørgeskemaer	Udfyldelse/udsendelse af skema vedr. eksterne data		Samlet kontrol af data		
Fastlæggelse af tidsplan	Forberedelse af skema til indsamling af eventuelle eksterne data			Eventuelle tilretninger af data i samarbejde med bidragsansvarlie		
Eventuel ekstern kontakt til andre kommuner	Udarbejdelse af kvikvejledning til spørgeskemaer			Udarbejdelse af præsentationsmateriale		

A.2 Opgavekataloget

Se særskilt dokument.

A.3 Skabelon til lønspørgeskema

Børn og unge									Delkategori	Løn og personale			Økonomistyring		
Stilling	Navn	Team	Leder	Ikke leder		Normering 2006	Fordelt ressource - indtast timer eller andet	Timer fordelt	Opgavefelt	Lønadministration	Personaleadministration	HR	Regnskab	Bogføring og betaling	Budgetlægning
Chefkonsulent	Karen	Løn	x		OK	1,000	100	100	Stemmer	50	50				
Konsulent	Inge	Løn		x	OK	1,000	100	100	Stemmer		100				
FULDMEGTIG	Bo	Løn		x	OK	0,919	100	100	Stemmer		80	20			
OVERASSISTENT (F)	Svend	Løn		x	OK	0,540	100	100	Stemmer			50	50		
FULDMEGTIG	Annie	Løn		x	OK	1,000	100	100	Stemmer		100				
Sum						4,459	500	500	500	50	330	70	50	0	0

Indberetningen stemmer - tak for hjælpen!

A.4 Tjekliste til opsamling af eksternt fejlkonterede funktion 06.45.51-opgaver

Spørgeskema vedr. medarbejdere, der hører hjemme under funktion 6.51, men er konteret andre steder						
Skemaet er forberedt med en række funktioner, hvor der typisk kan være tilfælde af anden praksis end kontering på konto 6.51. Kommunerne kan selv tilføje yderligere funktioner. Skemaet er på forhånd udfyldt med et eksempel						
Konto (funktion)	Konto (funktion)	Stillingskategori	Navn	Lønsum netto 2006	Normering 2006	Bemærkninger til "opgavefelt"
301	Folkeskoler					
510	Dagpasning fælles formål	Pladsanviser	Bente Hansen	287.000	0,811	Arbejder udelukkende inden for "Dagtilbud"
521	Forebyggende foranstaltninger for børn og unge					
532	Pleje og omsorg mv. af ældre og handicappede					
539	Aktivitets- og samværstilbud					

Oplysning om forsikringsprocent for tjenestemænd 2006:

A.5 Regnskabseksempel

konto nr.	Strukturtekst	Niv.Fork.	U/I	Forbrug
	06 Administration m.v.	F1	U	73.389.272,89
			I	-9.279.466,45
	45 Administrativ organisation	F2	U	73.389.272,89
			I	-9.279.466,45
	51 Sekretariat og forvaltninger	F3	U	73.389.272,89
			I	-9.279.466,45
	1 Drift	D	U	73.389.272,89
			I	-9.279.466,45
	651000 Kommunaldirektørens stab	S1	U	7.778.559,10
			I	
	01 Forvaltningsudgifter	S2	U	6.614.417,16
			I	
	021 Personale	G1	U	6.543.486,95
			I	
651 10 001-04	1.1 Kommunedataløn	A2	U	6.480.400,46
	02 Pension vedr. tjenestemænd	G2	U	63.086,49
			I	
651 10 018-01	5.1 Tjenestemandspensioner m.v.	A2	U	63.086,49
	022 Uddannelse	G1	U	
			I	
651 10 033-08	4.0 Tjenesteydelser uden moms	A2	U	
	023 Tjenestekørsel	G1	U	4.187,70
			I	
	01 Kørselsgodtgørelse	G2	U	4.187,70
			I	
651 10 040-02	4.0 Tjenesteydelser uden moms	A2	U	4.187,70
	024 Møder, rejser og repræsentation	G1	U	52.733,78
			I	
651 10 069-00	4.0 Tjenesteydelser uden moms	A2	U	10.333,00
651 10 071-09	4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.	A2	U	42.400,78
	025 Inventar	G1	U	
			I	
651 10 080-08	2.9 Øvrige varekøb	A2	U	

konto nr.	Strukturtekst	Niv.Fork.	U/I	Forbrug	Udgifter, der skal fordeles med lønnen	Udgifter, der holdes uden for opgaven	Opgavefelt	1 1 1 Lønadministration	1 1 2 Personaleadministration	1 1 3 HR
	06 Administration m.v.	F1	U	73.389.272,89						
			I	-9.279.466,45						
	45 Administrativ organisation	F2	U	73.389.272,89						
			I	-9.279.466,45						
	51 Sekretariat og forvaltninger	F3	U	73.389.272,89						
			I	-9.279.466,45						
	1 Drift	D	U	73.389.272,89						
			I	-9.279.466,45						
	651000 Kommunaldirektørens stab	S1	U	7.778.559,10						
			I							
	01 Forvaltningsudgifter	S2	U	6.614.417,16						
			I							
	021 Personale	G1	U	6.543.486,95						
			I							
651 10 001-04	1.1 Kommunedataløn	A2	U	6.480.400,46		x				
	02 Pension vedr. tjenestemænd	G2	U	63.086,49						
			I							
651 10 018-01	5.1 Tjenestemandspensioner m.v.	A2	U	63.086,49			x			
	022 Uddannelse	G1	U							
			I							
651 10 033-08	4.0 Tjenesteydelser uden moms	A2	U			x				
	023 Tjenestekørsel	G1	U	4.187,70						
			I							
	01 Kørselsgodtgørelse	G2	U	4.187,70						
			I							
651 10 040-02	4.0 Tjenesteydelser uden moms	A2	U	4.187,70			x			
	024 Møder, rejser og repræsentation	G1	U	52.733,78						
			I							
651 10 069-00	4.0 Tjenesteydelser uden moms	A2	U	10.333,00			x			
651 10 071-09	4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.	A2	U	42.400,78			x			
	025 Inventar	G1	U							
			I							
651 10 080-08	2.9 Øvrige varekøb	A2	U				x			

A.6 Kvikvejledning

Fordeling af administrative ressourcer i år 2006 på "opgavefelter"

Projekt "Kortlægning og effektivisering"

Som led i kommunens deltagelse i projektet "Kortlægning og effektivisering af den kommunale administration" bliver du hermed bedt om at bidrage til at fordele kommunens administrative ressourcer i form af medarbejdernes timer på et antal (63) veldefinerede "opgavefelter".

Projektet drejer sig om at sammenligne de administrative ressourcer i seks udvalgte kommuner uden skelen til de enkelte kommuners organisatoriske opdeling.

Derfor skal du i udfyldelsen af skemaet ikke tænke i "organisering", når du fordeler medarbejdernes timer, men i, hvilke opgaver medarbejderne udfører.

Hvad skal fordeles i spørgeskemaet?

Medarbejdernes tid, som er anvendt i **hele 2006**, skal fordeles i forhold til **de opgaver, de har udført**.

Det betyder, at du ikke skal tænke på anden tidsanvendelse end tiden til udførelse af de "rene" opgaver. Følgende tid skal du altså f.eks. se bort fra:

1. Ferie
2. Sygdom
3. Barsel
4. Betalt frokost
5. Kursus
6. Ledelse.

Kort sagt skal du altså "lade som om", medarbejderne ikke har anvendt tid til disse ting i 2006. Den anvendte tid til de nævnte ting bliver derfor en slags "overheadomkostning" til de opgaver, medarbejderne primært har udført.

Ligeledes skal den tid, der er anvendt i forbindelse med forberedelsen af kommunalreformen, fordeles på de opgavefelter, der er defineret i spørgeskemaet. Kun det nye sundhedsområde, der kom under det kommunale område fra 2007, er angivet som opgavefelt, da forberedelsen i mange kommuner i 2006 har været væsentlig på dette område.

Du modtager følgende:

1. Et elektronisk lønspørgeskema til fordeling af de administrative ressourcer
2. Nærværende kvikvejledning

3. En overordnet oversigt over opgavefelter, hvor du kan orientere dig i det system af administrative opgaver, du skal anvende
4. En detaljeret beskrivelse af indholdet i de enkelte opgavefelter, hvor du kan læse om indholdet i de enkelte opgavefelter.

Bemærk

Hvis du har modtaget flere udgaver af lønspørgeskemaet, er det fordi, du er ansvarlig for at fordele medarbejderressourcer på flere områder.

Vi vil bede dig om at fordele medarbejdernes tid i forhold til de erfaringer, du har med, hvordan medarbejderens tid fordeler sig på de anførte opgavefelter. Når du fordele tiden, har du mulighed for at fordele ud fra den ugentlige arbejdstid i timer, f.eks. 30 eller 37 timer, eller som en procentfordeling ud fra den samlede arbejdstid (anført som 100%).

Oplysninger om medarbejdere og beskæftigelsesgrad er tilvejebragt via et udtræk fra kommunens lønsystem for hele regnskabsåret 2006. Året 2006 er valgt, fordi det er det senest afsluttede fulde regnskabsår.

"Trin for trin" beskrivelse af, hvordan lønspørgeskemaet skal udfyldes

Det lønspørgeskema, du modtager, er navngivet: "<afdeling>.xls".

Lønspørgeskemaet åbnes i Excel (regneark) og indeholder følgende informationer:

1. Medarbejdernes navne
2. Medarbejdernes stillingsbetegnelse, som de er angivet i kommunens lønsystem
3. Medarbejdernes samlede årsnorm for 2006.

De mørke felter i skemaet er de fortrykte oplysninger. Disse felter er låst, så du ikke kan skrive i dem.

De hvide felter i skemaet er til dine indberetninger.

For hver medarbejder skal du:

1. Med et "x" markere, om medarbejderen er leder eller ej. Der **SKAL** sættes kryds i enten "ja" eller "nej" feltet. En leder er i denne sammenhæng defineret som en medarbejder i administrationen, der **selvstændigt forestår medarbejderudviklingssamtaler**.

Stilling	Navn	Leder	Ikke leder	
DIREKTØR	NN	X		OK
OVERASSISTENT	NN		X	OK
SOCIALRÅDGIVER	NN			Fejl
MEDARBEJDER	NN	x	x	Fejl

Hvis du ikke sætter et kryds eller sætter to krydser, vil du i det sorte felt til højre få angivet "Fejl".

2. Dernæst skal du fordele medarbejdernes ressourceanvendelse i 2006. Skemaet er som standard udfyldt med "100" ud for hver medarbejder. Dette angiver de 100% af medarbejderens tid, der skal fordeles. Du skal ikke skrive "%". Hvis du ønsker at fordele efter ugentlig arbejdstid i timer, skal du blot indtaste denne i det hvide felt i stedet for de "100", der er fortrykt. Du kan vælge at indtaste ugentlig arbejdstid for alle medarbejdere eller udelukkende for de medarbejdere, hvor denne fordelingsmetode er mest hensigtsmæssig.

Stilling	Navn	Leder	Ikke leder		Normering 2006	Fordelt ressource - indtast timer eller andet
Økonomidirektør	NN	x		OK	1,000	100
Fuldmægtig	NN		x	OK	1,000	100
Overassistent	NN		x	OK	0,811	30
Kontorchef	NN			Fejl	1,000	100

3. Felterne til højre herfor, der er markeret med en hvid farve, angiver det område, hvor tiden skal fordeles og indtastes (angivet på nedenstående tegning med **rød** pil). Ressourcerne kan fordeles i 63 navngivne opgavefelter, men for langt de fleste medarbejders vedkommende vil det kun være relevant at fordele tiden på nogle få opgavefelter. Opgavefelterne er indgående beskrevet i det vedlagte "opgavekatalog".
4. Ressourcefordelingen skal være komplet – dvs. alle timer/hele ressourcen skal fordeles. I den sorte kolonne umiddelbart til venstre for de hvide indtastningsfelter kan du holde øje med, om hele tiden er fordelt – i givet fald skal der stå "Stemmer".

Stilling	Navn	Leder	Ikke leder		Normering 2006	Fordelt ressource - indtast timer eller andet	Timer fordelt	Opgavefelt	Personaleadministration	HR
DIREKTØR	NN	x		OK		100	100	Stemmer	50	50
OVERASSISTENT	NN		x	OK		100	50	Mangler fordeling / fejl	50	
SOCIALRÅDGIVER	NN			Fejl		100	0	Mangler fordeling / fejl		
MEDARBEJDER	NN	x	x	Fejl		100	0	Mangler fordeling / fejl		

5. Du kan samtidig i feltet "timer fordelt" (angivet med grøn pil) hele tiden følge med i, hvor mange timer du har fordelt.
6. I det store sorte felt nederst til venstre i skemaet angives det for hele spørgeskemaet, at fordelingen er komplet med teksten "Indberetningen stemmer – tak for hjælpen!"
7. Når tiden er fordelt på alle medarbejdere, gemmer du filen (med det samme filnavn som det tomme lønspørgeskema), hvorefter du sender filen til NN. NN sender efterfølgende filen videre til KR.

Tidsfrist

De udfyldte skabeloner skal sendes til NN senest den **xx. yyy 2007**.

Hvis du har behov for at kommentere de indtastede oplysninger, bedes dette gjort i den e-mail, du sender til NN, når skabelonen returneres.

Hvis du har spørgsmål til, hvordan fordelingsarket skal udfyldes, eller du har problemer med at gemme eller sende filen, så er du meget velkommen til at kontakte undertegnede.

<Navne>