

HD ØP Speciale

CBS 2011

Proceseffektivisering i

Børne- og Ungestaben, Frederiksberg Kommune

Vært

Stabschef Jens Thygesen

Skrevet af

Henrik Mosekilde

Projektvejleder

Management konsulent, Merete Permin

Afleveret 15. august 2011

Indhold

Forord.....	4
Executive summary (Resumé).....	5
Indledning.....	6
Problemformulering	7
Metode.....	8
Analyse af situationen og problemspecificering	13
Ekstern analyse af Børne- og Ungeområdet (vha. PEST modellen)	13
Intern analyse af Børne- og Unge området (vha. Interessentanalyse - Interview og spørgeskema)..	17
Konklusion på analysedelen med henblik på forbedring af opgaveløsningen (SWOT)	25
Overordnet løsningsudvikling ved hjælp af Business Process Reengineering (BPR) og anden procesoptimering	31
Kapabilitetsundersøgelse: Er Børne- og Ungeområdet klar til BPR?	31
Tilpasning af BPR til Børne- og Ungeområdets projektstyringsniveau ud fra kapabilitetsanalysen	34
Kortlægning af Børne- og Ungestabens processer og generel oversigt over mulige optimeringer...	35
Procedurer for økonomistyringen på Børne- og Ungeområdet.	42
Specifikke løsningseksempler - proceseffektiviseringsforslag.....	43
Et ”Her og Nu”-projekt og tre ”proceseffektiviseringer”	50
Konklusion på løsningsdelen.....	54
Implementering, mobilisering og design	55
Udarbejdelse af forbedringsplan – prioriteret projektportefølje.....	55
Tilblivelse af projektplan for de fire projekter.	56
Ændringsstrategi og mobilisering samt motivering af projektorganisationen.....	58
Etablering af procesændringsorganisationen.....	59
Kommunikation af processen.....	60
Konklusion på implementeringsdelen	61
Konklusion	61
Litteratur.....	64

Bilag 1. Yderligere processer i Børne- og Ungdomsområdet beskrevet med henblik på procesoptimering	1
Undervisning og vejledning af decentrale og centrale brugere	1
Afstemning af balancekonti og mellemregningskonti.....	2
Budget	3
Betalning af regninger, herunder mellemkommunale regninger.....	3
Udbetaling af driftstilskud og mer/mindre belægning i forhold til selvejende daginstitutioner.....	5
Forberedelse af anlægssforslag	5
Decentral administrativ hjælp og økonomiopfølgning.....	6
Bilag 2. Beskrivelse af Budgettets tilblivelse på Børne- og Ungeområdet.	7
Bilag 3. Mere deskriptive versioner af de fire foreslåede processer.	8
Forventet regnskab	8
Halvårs regnskab og regnskab.....	11
Budgetudmelding og budgetregulering	11
Udkontering af selvejendes regnskaber.....	13
Bilag 4 – Nærmere om den kommunale kontoplan i relation til afrapportering til staten.....	15
Bilag 5 – Figurer fra spørgeskemaundersøgelsen i stort format.....	17
Bilag 6 – Værdikædediagrammer i stort format.....	26
Anvendt ANSI figurforklaring	26
Figur 7 – Processen for forventet regnskab før effektivisering.....	27
Figur 8 – processen for forventet regnskab efter effektivisering.....	28
Figur 9 – proces for halvårs- og årsregnskab før effektivisering	29
Figur 10 – proces for halvårs- og årsregnskab efter effektivisering.....	30
Figur 11 – proces for budgetudmelding før effektivisering	31
Figur 12 – proces for budgetudmelding efter effektivisering.....	31
Figur 13 – proces for udkonteringen før effektivisering	32
Figur 14 – proces for udkonteringen efter effektivisering.....	33
Bilag 7 - SWOT i oversigtsform	34

Bilag 8 – PRINCE2 Modenheds Model (oversat fra engelsk til dansk).....	36
Bilag 9 – Procesændringsorganisation	47
Bilag 10 - PRINCE2 Procesmodel	48
Bilag 11 – Frederiksberg Kommunes Projektmodel	49
Bilag 12 – DKNYT artikel om Performance Management.....	52
Bilag 13 – Forventet regnskab Undervisningsudvalget og Børneudvalget	53
Bilag 14 – opsamling på Interview.....	55
Bilag 15 – DKNYT – Milliardstor efterregning til kommunerne	57
Bilag 16 - kl.dk Optimering af tildelingsmodeller	58
Bilag 17 – Faaborg-Midtfyn Kommune Effektivisering på det administrative område.....	59

Forord.

Dette HD speciale om effektiviseringer i Børne- og Ungestaben, er blevet til i samarbejde med Stabschef Jens Thygesen, som har ageret vært for processen. Der er i den forbindelse blevet trukket på mange kollegers ressourcer dels i forbindelse med interview, og dels i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen. Jeg har imidlertid kun oplevet imødekommenhed og interesse for projektet fra alle de, som er blevet inddraget.

Jeg vil derfor gerne takke alle de, der velvilligt har bidraget til det kvalitative og kvantitative materiale, som denne opgave er bygget op omkring.

Jeg vil også gerne takke min dejlige kone, som har bakket mig op og vist forståelse gennem hele uddannelsen.

Endeligt vil jeg takke min dejlige lille datter, som kom til Verden midtvejs i opgaveskrivningen. Jeg håber at du tilgiver, at jeg har brugt så mange timer foran computerskærmen, frem for at underholde dig.

Frederiksberg, 14. august 2011. Henrik Mosekilde

Executive summary (Resumé)

Denne rapport er udarbejdet som speciale på linjen HD Økonomistyring og Procesledelse med management konsulent Merete Permin som vejleder. Rapporten beskæftiger sig med effektivisering af de økonomiske administrative sagsgange i stabsfunktionen på Børne- og Ungeområdet i Frederiksberg Kommune.

Projektet tager udgangspunkt i såvel en analyse af de eksterne udfordringer og muligheder, der præger området samt de internt identificerede problemstillinger, som via en række interview og spørgeskemaer belyser områdets styringsmæssige udfordringer udtrykt af såvel decentrale og centrale ledere som fra stabens egne medarbejdere. De primære udfordringer har, foruden kommunernes generelle pressede økonomiske situation, vist sig at være, at Børne- og Ungestaben synes at nedprioritere understøttelsen af styringsforudsætningerne i daginstitutioner, klubber og på skoler i sine bestræbelser på at imødekomme et stigende afrapporteringsbehov fra det politiske niveau. Samtidig ses den teknologiske udvikling dog, at have givet nogle muligheder for at imødegå de stigende udfordringer.

Taget i betragtning, at ca. 70 % af Børne- og Ungeområdets samlede budget ligger decentralt, så virker denne prioriteringsglidning ikke optimal i forhold til målet om at styre den samlede økonomi strammere.

Det anses dog ikke for muligt inden for rammerne af denne opgave at ændre på afrapporteringskravene eller de økonomiske rammer, hvorfor den eneste løsning, der vurderes at være tilbage er, at effektivisere den tilgang man har i dag.

Derfor foreslår denne rapport, at Børne- og Ungestaben undersøger, hvilke muligheder, der er for at imødegå den omtalte prioriteringsglidning. Dette forslag munder ud i en anbefaling om, at Børne- og Ungestaben skal se på, hvorledes de økonomiske administrative sagsgange kan udføres anderledes, således at der bliver tid til både at løfte det stigende afrapporteringsbehov og at levere den nødvendige styringsmæssige understøttelse til det decentrale niveau.

Som redskab til at gennemføre forandringer i de økonomiske administrative sagsgange i Børne- og Ungestaben anvendes management-redskabet Business Process Reengineering (BPR). Dette redskab forudsætter dog en vis grad af organisatorisk projektstyringsmodenhed,

som via en PRINCE2 Maturity Model¹ (P2MM) viser sig utilstrækkeligt repræsenteret i Børne- og Ungestaben.

Det forholder sig imidlertid således, at Børne- og Ungestaben allerede udfører og deltager i forskellige former for projekter, som afsluttes med tilfredsstillende resultater for både opdragsgiver og projektdeltagere. Man kan således vælge enten at vente på at organisationen bliver moden nok til at arbejde med projektstyring på et plan, der officielt muliggør BPR og tilsvarende indsatser, eller man kan vælge at tilpasse tilgangen i anvendelsen af BPR og gennemføre metoden med viden om den risiko denne fremgangsmåde kan indebære. Her vælges den sidste tilgang.

Med dette udgangspunkt gennemføres BPR med fire af Børne- og Ungestabens økonomiske administrative sagsge i fokus. Processernes værdikæder bearbejdes for at kunne angive konkrete forbedringstiltag, som tillige anvises en vej til implementering.

Implementeringen prioriteres, således at høsten af de lavt hængende frugter bidrager til at motivere organisationen langsomt, selvom at det er vanskeligt i en organisation, der normalt kun i mindre grad arbejder med incitamentsstrukturer.

Rapporten munder ud i fire konkrete muligheder for at finde en del af den efterspurgt tid til at imødekomme fremtidens udfordringer og nutidens behov.

Indledning

Frederiksberg Kommune er på lige fod med hovedparten af de øvrige danske kommuner kraftigt udfordret med hensyn til at få økonomien til at hænge sammen.

Denne udfordring har betydet en ganske anderledes dagsorden for kommunens administration, end man tidligere har været vant til. Hidtil har massive merforbrug i forhold til budgetter kunnet lade sig gøre, fordi pengekassen tillod det.

Med Regeringens og KL's aftaler for kommunernes økonomi de seneste par år er det ikke længere tilstrækkeligt at have penge i kommunekassen for at kunne sikre den ønskede service. Med de nye aftaler er kommunen bundet til at rulle servicerammer flere år tilbage for, solidarisk med landets øvrige kommuner, at sikre det samlede forhandlingsresultat.

¹ PRINCE2 Maturity Model (P2MM) se under Kildefortegnelse.

Disse økonomiske udfordringer har betydet et markant fokusskifte i kommunens daglige styring. I dag er alle kræfter sat ind for at overholde budgettet.

Kommunen har samtidig været igennem en større forandring af organisationen, hvilket har betydet både tab af viden og omstrukturering af opgaver. Chefer er blevet skiftet ud og den kommunaldirektør, som stod i spidsen for forandringerne, er blevet udskiftet.

Herudover har Frederiksberg Kommune udskiftet sit økonomisystem, hvilket har betydet at tidligere fremgangsmåder er blevet ændret eller udskiftet. I nogle tilfælde er procedurer overgået fra at være manuelle til at fungere i et elektronisk miljø. Det har sikret, at procedurerne bliver udført, men har samtidigt også øget den samlede praktiske opgavemængde.

Overordnet set er udfordringerne for Børne- og Ungeområdet således, at økonomien er blevet markant strammere, mens man samtidig har fået en relativ ny organisation med en ditto ledelse og medarbejdergruppe. Opgaver er gået i arv fra den tidligere struktur og særligt redskaber til økonomistyring virker gammeldags. Der er dermed klart brug for optimering af processer herunder potentielt ved bedre anvendelse af IT. For at sikre den rigtige problemløsning er en mere detaljeret analyse af situationen dog nødvendig

Problemformulering

Børne- og Ungeområdet er kraftigt udfordret i forhold til at overholde budgetterne. Børne- og Ungeområdet, hvis rolle det er at hjælpe Børne- og Ungeområdet med at overholde budgetterne, er til gengæld selv stærkt udfordret i forhold til at løse alle sine opgaver tilfredsstillende.

Under de nuværende betingelser prioriteres opgaveløsningen på en måde, der tilgodeser 3/10 af budgettet og således forfordeler de resterende 7/10, som repræsenteres ved det decentrale område. Fortsættes denne prioritering risikerer Børne- og Ungeområdet at miste styringen med 70 % af budgettet, hvorved hele områdets budgetstyring udfordres.

Opgaven har derfor til formål at komme med konkrete forbedringsforslag der vil hjælpe Børne- og Ungdomsområdet i Frederiksberg Kommune til at blive bedre til at overholde budgetterne, imødegå budgetstramninger, løfte stigende krav om central rapportering og samtidig frigøre administrative ressourcer til decentrale opgaver.

Disse forslag ses bedst udført gennem en situationsanalyse efterfulgt af en løsningsidentifikation og en implementeringsplan.

Analysedelen vil identificere, hvilke udfordringer Børne- og Ungdomsområdet står overfor. Dette vil blive foretaget ud fra såvel en omverdenstilgang og en vurdering af mere interne faktorer. Konklusionerne fra disse sammenstilles og udbygges i en analyse af organisationens stærke og svage sider set i forhold til eventuelle trusselsbilleder og mulighedsscenarier.

Løsningsidentifikationen vil - når udfordringerne er belyst – pege på mulige løsninger. Der vil blive set på proces- og projektoptimering i bred forstand med fokus på en Business Process Reengineering (BPR) tilgang, der vil blive beskrevet i detaljer.

Fokus i opgaven er dog den egentlige anvendelse af BPR, og der vil blive givet en oversigt over de væsentligste processer indenfor Børne- og Ungeområdets økonomistyring og en beskrivelse af, hvilket typer løsninger man kunne forestille sig. Endelig vil der blive gået mere i dybden med et repræsentativt udvalgt udsnit af disse, hvor konkrete løsningsforslag vil blive specificeret.

Endelig vil der være et kort afsnit om implementering, hvilke vanskeligheder der er forbundet hermed og hvordan de eventuelt kan overkommes.

Afgrænsning

Opgaven beskæftiger sig ikke med, om den valgte organisationsstruktur er hensigtsmæssig, men berører dog kort de problemstillinger det giver for Børne- og Ungestabens opgaveløsning, at strukturen er, som den er.

Opgaven vil ikke gå i detaljer med samtlige processer i Børne- og Ungestaben, da hver af disse kræver en betydelig analyse.

Da Børne- og Ungestabens medarbejdere af organisationspolitiske hensyn opgavemæssigt kun refererer til skoleområdet og dagtilbudsområdet, inddrages opgaver i og relationer til Familieafdelingen ikke.

Metode

Som angivet i problemformuleringen vil opgaven være opdelt i 3 overordnede dele med henblik på problemløsningen - en situationsanalyse, en løsningsidentifikation og en

implementeringsplan. Hver af disse kræver anvendelse af specifikke analytiske tilgange og modeller. Valget af disse vil blive diskuteret her.

Hvad angår situationsanalysen er det nødvendigt at se både på omverdenen og på de interne forhold samt at sammenstille disse med svagheder, styrker, muligheder og trusler (SWOT).

Til den eksterne del af situationsanalysen anvendes en PEST-analyse. Denne analyse går kort ud på, at scanne omgivelserne (de politiske (Political), økonomiske (Economical), de socio-kulturelle (Socio-cultural) og de teknologiske (Technological)) i bestræbelserne på at identificere problemstillinger/trusler og muligheder med henblik på at styrke virksomhedens strategiske ledelse.

PEST er anvendt fordi det politiske klima, tæt forankret i landets økonomiske situation og sociale holdninger, danner rammen om nogle af de stærkeste påvirkende faktorer på den kommunale økonomi og opgaveløsning. I tillæg hertil har den teknologiske udvikling i særlig grad indflydelse på mulighederne i den økonomisk administrative opgaveløsning.

Modellen anvendes i sin oprindelige formulering på trods af, at der sidenhen er formuleret udvidelser, der inddrager andre relevante aspekter, som også må siges at have indflydelse. Således indeholder bogstavs sammensætningen SLEPT et moment omkring lovgivning. En anden version giver bogstavs sammensætningen STEELED, som foruden en etnisk faktor også indeholder en demografisk faktor, der kan siges at have kraftig relevans for økonomi- og aktivitetsstyringen på Børne- og Ungeområdet. Ikke desto mindre anses både det lovgivningsmæssige og det demografiske aspekt at kunne indeholdes under henholdsvis det politiske samt det økonomiske aspekt i den oprindelige model, hvorfor denne fastholdes.

Til den interne analyse anvendes en interessent-analyse baseret på henholdsvis interview og en spørgeskemaundersøgelse.

Denne analyse går kort ud på at beskrive de interessenter, som på den ene eller anden måde har interesse i eller indflydelse på, hvordan opgavens forbedringsforslag vil blive præsenteret og implementeret. Når interessenterne er beskrevet er det muligt i forhold til implementeringsarbejdet at kortlægge, hvorledes disse skal håndteres for at få det bedst mulige resultat.

Interessent-analysen er valgt fordi opgaven har et fokus på at implementere forbedringsforslag i en projektstyringstilgang, hvor kortlægning af interessenter er væsentlig i forhold til at

håndtere konflikter og sikre såvel kommunikation som ressourcer.

Bemærk at interessentanalysen også er en del af implementeringsdelen, idet involvering og fokus på stakeholders skaber større ejerskab i den sidste ende.

SWOT-analysen bringer den eksterne og interne omverdensanalyse sammen i en evaluering af organisationens stærke og svage sider i forhold til muligheder og trusler, som måtte opstå i forbindelse med implementering af opgavens forbedringsforslag.

SWOT- modellen er anvendt, fordi den bibringer den samlede analyse et værktøj til at identificere favorable og ikke-favorable faktorer til at opnå opgavens mål.

I forhold til løsningsidentifikationen opstilles en række af de væsentligste økonomiprocesser, som årligt gennemføres en eller flere gange af Børne- og Ungestaben. Disse gennemgås ved en Lean tilgang sammen med BPR manifesteret ved en værdikædeanalyse og en Kaizen tilgang.

BPR er paraplybetegnelsen for tre overordnede tilgange til at tænke sine processer igennem på ny.

1. Procesinnovation
2. Proceseffektivisering
3. Her og nu processer

Rapporten anbefaler to af de tre fremgangsmåder i BPR metodikken, ”proceseffektivisering” og ”her og nu projekter”, da procesinnovation er noget mere omfattende end hvad denne opgave lægger op til.

Lean er valgt som samlebegreb i forhold til processernes forandringstiltag fordi man herigennem gives et sæt værktøjer til at strukturere disse.

Lean handler kort om at minimere spild i processens flow. Hertil findes en række værktøjer, hvor der i denne opgave fokuseres på værdikædeanalysen og Kaizen

BPR og Lean skal bruges til at effektivisere de eksisterende processer idet:

1. Processen leverer ikke det forventede resultat, når den følges (Forventet regnskab)
2. Der er ikke konsistens i output ved samme input (Budgetudmelding)

3. Processen er ikke dokumenteret og der er derfor risiko for, at den udføres tilfældigt.

Business Process Reengineering (BPR) omfatter flere forskellige tilgange, som adskiller sig i omfanget af anvendelsen af de begreber, der er beskrevet i den ovenstående del af metodeafklaringen. Fælles for de forskellige metodikker er dog en struktureret tilgang til forandring af virksomheders processer, som overordnet kan opdeles i tre faser. Den første fase manifesteres gerne ved en forberedelsesfase, som kan indeholde forskellige elementer fra afklaring af kundebehov over beslutning af retning og vision til motivering for og retfærdiggørelse af BPR-processen. Herefter kommer en problemløsende fase, som typisk indeholder en analyse af de nuværende processer og et designelement i forhold til, hvordan man ønsker at processerne skal fungere. Den sidste fase, som er fælles for de forskellige tilgange til BPR, er en implementeringsfase. Denne fase varierer fra tilgang til tilgang ved enten at være indeholdt i den foregående fase eller ved at materialisere sig i indarbejdelsen af de nye processer og en kontinuerlig forbedring af disse i virksomhedens driftsprocesser.

BPR-analysen er valgt fordi den netop favner en vifte af metodikker, således at der i forbindelse med denne opgave kan vælges en form, der findes særlig anvendelig i forhold til de udfordringer, Børne- og Ungestaben i Frederiksberg Kommune er stillet overfor.

BPR analysen har imidlertid det overordnede problem, at den betinger, at den organisation, der giver sig i kast med analysen, skal have en høj projektstyringsmodenhed, som man ikke på forhånd kan forvente i Børne- og Ungestaben.

Værdikædeanalysen er valgt for at tydeliggøre nedbrydelsen af processer i elementer, der kan vurderes som værdiskabende eller ikke-værdiskabende i forhold til den samlede økonomistyringsproces.

Værdikædeanalysen går ud på at skabe et overblik over de områder i en given proces, hvor der er størst behov og potentiale for forandring i forhold til brugerbehov og brugerværdi. Værdikædeanalysen giver et grundlag for at prioritere, hvilke aktiviteter og processer der bør udvikles eller fastholdes for at styrke brugerværdien.

Kaizen er valgt for at skabe en platform for den stadige forbedring, som er nødvendig da både processer og teknologi til stadighed udskiftes.

Kaizen (også kaldet Det 5 Leanprincip) går kort beskrevet ud på at skabe en kultur (eller et fundament) for hele tiden at arbejde for at tingene bliver bedre. Dette gøres dels gennem motivering og visualisering, dels ved at holde fokus på mål og gennemføre korte ide-møder.

I forhold til implementeringsplanen anvendes en PRINCE2 modenhedsevalueringsmodel for at anskueliggøre med hvilken sandsynlighed det er realistisk for Børne- og Ungestaben at gennemføre en BPR. Afslutningsvis benyttes Djævelens kvadrat, som er en udvidelse af projekttrekanten, til at diskutere forskellige ressourceovervejelser i forbindelse med gennemførelse af de enkelte projekter.

Modenheden, i forhold til at kunne gennemføre en BPR proces, kan bestemmes ved en såkaldt PRINCE2 Maturety Model (P2MM). Denne er således valgt som udgangspunkt for bestemmelse af Børne- og Ungestabens modenhed.

Da Frederiksberg Kommune imidlertid anvender en anden projektmodel end PRINCE2, så udvides modenhedsanalysen til både at omfatte en standard P2MM og en P2MM rettet mod anvendelsen af kommunens projektmodel. Herved tilstræbes det at opnå en bredere forståelse af Børne- og Ungestabens projektstyringsmodenhed.

Børne- og Ungestaben har igennem flere år gennemført mindre projekter med succes med anvendelsen af kommunens egen projektmodel², og selvom at P2 er en meget anerkendt projektmodel er den ikke nødvendigvis den bedst egnede i forhold til alle organisationer.

Hvis man foretager en umiddelbar sammenligning mellem den grafiske gengivelse af P2³ og Frederiksberg Kommunes Projektmodel (FKP), så er det første der falder i øjnene forskellen i detaljen. Det anses for rimeligt at ikke alle kommunens projekter gennemføres med en P2 detaljeringsgrad, når det vides at selv blandt de største danske private virksomheder findes denne tilgang en anelse for detaljeret til at blive anvendt bredt til alle projekter.

FKP skelner endvidere mellem tre typer projekter A, B og C, hvor A kendetegnes ved ledelsesophæng til direktionen og dels ved at være tværgående. B kendetegnes ved ledelsesophæng i områdeledelsen og ved at være tværgående. C kendetegnes ved ikke at være særligt tværgående og have ledelsesophæng i afdelingen. I forbindelse med kommunale projekter af typen A er det et krav at anvende projektmodellen. Ved projekter af typen B

² Bilag 12 Frederiksberg Kommunes projektmodel

³ Bilag 11 - P2 procesmodel

anbefales det at man anvender projektmodellen og ved projekter af typen C er det frivilligt at anvende projektmodellen.

I forhold til detaljeringsgraden kan man sige, at FKP åbner mere op i forhold til de enkelte områders anvendelse af modellen end det ville være tilfældet hvis Frederiksberg Kommune havde bekendt sig til P2. P2 er mere eksplicit i sin beskrivelse af lederinvolveringen, hvor FKP i højere grad lægger op til, at lederinvolveringen er perifær. Endvidere arbejder P2 mere med risiko og evaluering undervejs i processen end FKP gør. Det sidste er bestemt noget man kunne lade sig inspirere af med henblik på at tillempe FKP til P2.

Endeligt vil der i forbindelse med implementeringsfasen blive diskuteret emnet ressourceforhold i relation til modellen ”Djævelens kvadrat”, som er en dimensionsudvidelse af projekttrekanten.

Djævelens kvadrat går kort ud på, at anskueliggøre den bundne relation mellem tid, fleksibilitet, omkostninger og kvalitet i projektarbejdets udførelse. Der er tale om et såkaldt ”trade-off” mellem de fire entiteter, hvor eksempelvis en forøgelse af tidsbehovet vil forøge risikoen for at omkostningerne stiger, eller fleksibiliteten falder eller at kvaliteten reduceres.

Djævelens kvadrat er valgt fordi elementet omkring fleksibilitet er nært knyttet til de omstændigheder, under hvilke projekter sædvanligvis udføres i kommunen. Der er således ikke tale om et fravalg af Projekttrekanten, men om et behov for at fremhæve entiteten fleksibilitet i den samlede overvejelse.

Analyse af situationen og problemspecificering

Ekstern analyse af Børne- og Ungeområdet (vha. PEST modellen)

PEST analysen tager udgangspunkt i de eksterne forhold, som påvirker Børne- og Ungeområdet og dermed Børne- og Ungestabens arbejdsvilkår.

Den politiske faktor er den, der har den største indvirkning på Børne- og Ungeområdets opgavevaretagelse og kan opdeles i tre hovedområder.

- Den landspolitiske indvirkning i form af lovgivning fra Christiansborg.
- Aftaler mellem regeringen og Kommunernes Landsforening (KL).

- Politiske forhold internt i kommunen.

Hvad angår de landspolitiske forhold har Christiansborg de seneste par år ført øget detailstyring med landets kommuner i form af lovgivning og enkeltsagsindblanding, hvilket i en vis grad har været i konflikt med intentionerne⁴ om, at kommunerne selv kan beslutte egne udviklingsretninger. På den anden side, må man også sige, at hvis kommunerne altid havde overholdt deres økonomiske rammer, så havde det politiske fokus muligvis rettet sig mod et andet område.

Foruden tendensen på Christiansborg, fylder også Regeringens samarbejde med KL, om kommunernes finansielle rammer, en hel del i forhold til Børne- og Ungestabens forudsætninger. I de senere år og særligt i forlængelse af finanskrisen er kommunernes rammer strammet, og ”straffen” for overskridelse forøget. Således straffes, ifølge den seneste aftale mellem KL og Regeringen, kommuner med budgetoverskridelse med det dobbelte tilbagehold det kommende år. Dette gør at kommunernes primære fokus er budgetoverholdelse.

Den akutte fokus på økonomi og budgetoverholdelse udmøntes i høj grad i reduktioner af budgetter frem for i mere effektive løsninger. Når serviceniveau, som det oftest er tilfældet, måles i lærertimer pr. elev eller antal åbningstimer pr. år eller antal pædagoger pr. barn, så vil de budgetreduktioner, som gennemføres, dog som oftest opleves som reduktioner i serviceniveauet og ikke som effektiviseringer.

Ved at måle serviceniveau på denne måde, går kommunen glip af en reel chance for at tænke i nye initiativer, andre servicebegreber og andre løsninger, som kan fremtidssikre kommunens opgavevaretagelse. Derved vil budgetreduktioner ses som serviceforringelse uden fokus på mulige effektiviseringer.

Dette kan i nogen grad modvirkes af nylige politiske tiltag internt i kommunen. Kommunens direktion har for nylig været på studietur til New York for at opleve anvendelsen af Performance Management⁵(PM) som styringsmæssigt begreb i forhold til kommunens fremtidige økonomi og resultatstyring. Direktionens interesse for denne form for økonomistyring vil, hvis implementeret i organisationen, trække yderligere på

⁴ **Lov om kommunernes styrelse**, i daglig tale blot **Styrelsesloven** fastlægger de lovmæssige rammer, som landets kommuner fungerer under.

⁵ Bilag 13 - DK nyt artikel om Performance Management

økonomimedarbejdernes ressourcer, da mange mål og størrelser således skal indarbejdes i de budgetlægningsrutiner, som i dag anvendes. Til gengæld vil indførelsen af PM gøre det betydeligt lettere for Børne- og Ungeområdet at udarbejde egentlige effektiviseringsforslag, som reelt vil give samme serviceniveau til en lavere pris. Dette gøres ved at redefinere serviceniveauer ud fra oplevet kvalitet frem for medarbejdernormeringer, som det gøres i dag.

Den økonomiske faktor hænger i høj grad sammen med den politiske faktor, idet aftalerne mellem Regeringen og KL primært handler om kommunernes økonomiske ramme, der i disse år lægger store begrænsninger på kommunernes økonomi med en stram genopretningspolitik i forhold til samfundsøkonomien. Finanskrisen har medført et brud med tidligere tiders Keynesianske løsningsmodeller⁶. Mantraet er i dag offentlig smalhals, til fordel for vækst i det private erhvervsliv. Den offentlige smalhals medfører betydelige besparelser i den offentlige sektor.

Børne- og Ungestaben berøres i denne sammenhæng ved at skulle bruge hovedparten af de ressourcer, der er tilovers fra afrapporteringsarbejdet, til at udarbejde besparelsesforslag for både den decentrale som den centrale del af kommunens forvaltning. Dermed er der færre ressourcer til overs til den generelle understøttelse af det decentrale niveau.

Den sociokulturelle faktor spiller særligt ind på Børne- og Ungeområdets opgavevaretagelse via mediernes interesse for det offentliges serviceniveau. I medierne har man set flere eksempler på at kommuner er blevet fremhævet, når centrale opgaver ikke løses hensigtsmæssigt. Brønderslevsagen⁷ er et eksempel på mediernes interesse for kommunernes vigende serviceniveau. Medierne har således i nogen udstrækning bidraget til at placere skylden for hændelsesforløbet hos de involverede kommuner. Det er de færreste medier, der formår at sammenkæde kommunernes stadig forringede økonomiske vilkår med evnen til at løfte en stadig stigende arbejdsbyrde.

For Børne- og Ungestaben giver det en konkret udfordring fordi befolkningens holdning til det offentlige generelt fastholder direktion og politikere i overbevisningen om, at ledelsesinformation er vigtigere end decentral understøttelse.

⁶ John Maynard Keynes (1883-1946) . Britisk økonom, der i 1930'ernes krise fremhævede, at staten skulle gribe ind i økonomien for at stabilisere konjunktursvingningerne.

⁷ <http://nyhederne.tv2.dk/article.php/id-39824774:br%C3%B8nderslevsagen-f%C3%A5-et-overblik-her.html>

Det teknologiske aspekt indeholder heldigvis muligheder for at imødekomme nogle af fremtidens udfordringer. Siden PC'ernes indtog i den offentlige administration er der sket en lang række effektiviseringer af arbejdsgange, alene fordi man har kunnet lagre information, så det blev lettere tilgængeligt. Det er dog min opfattelse, at der er dele af den teknologi, som man efterhånden har anvendt i mange år, der ikke er blevet fuldt udnyttet, hvorfor der eksisterer et uudnyttet potentiale for procesforbedringer og automatiseringer og dermed ressourcefrigørelse.

Særligt med indførelsen af mere moderne og tidssvarende økonomisystemer, som de fleste kommuner har gennemført de seneste år, er der nemlig opstået mulighed for at integrere økonomisystemer med kommunaløkonomens mest udbredte værktøj, Excel, i langt højere grad end det foregår i dag. Dermed er der åbnet op for betydeligt at reducere manuelle procedurer.

Med en mere målrettet og gennemtænkt anvendelse af Excel, er det i dag muligt at overføre økonomiske data direkte til og fra mellem både SAP og MS Axapta baserede systemer og Excel. Det er dog ikke ualmindeligt at forøget anvendelse af tekniske systemer og tilgange møder en hvis modstand i den eksisterende medarbejderstab, og en optimal udnyttelse af dette vil således formodentligt kræve en betydelig grad af forandringsledelse og undervisning.

For Børne- og Ungestaben har Excel stor betydning. Der er næppe en eneste af stabens medarbejdere, der ikke anvender Excel dagligt. Børne- og Ungestaben er opmærksom på udfordringen med at blive bedre til at arbejde mere med Excels integrationsmuligheder med MS Axapta PRISME, men Børne- og Ungestabens ledelse er ikke overbeviste tilhængere af den strategiske anvendelse af automatiseringsforanstaltninger i de eksisterende Excel baserede økonomimodeller.

Hvis Børne- og Ungestabens ledelse, på trods af denne karakteristik, på et tidspunkt skulle ønske sig at automatisere ud over de muligheder, der ligger i Excel, så findes der yderligere programmer⁸, der kan imødekomme sådanne ønsker. Sådanne programmer optager brugerens anvendelse af tastatur og mus i relation til øvrige programmer under Windows platformen til senere afspilning.

⁸ <http://mouse-recorder.macro-expert.com/>

Konklusion på omverdensanalyse

PEST analysen viser samlet set, at både kommunen som helhed og Børne- og Ungestaben i særdeleshed er presset af et øget fokus på anvendelsen af det økonomiske råderum. Både landspolitikere, medier og kommunalpolitikere bidrager til dette pres dels ved at kræve mere effektivitet, dels ved at medvirke til at der trækkes ressourcer væk fra effektiviseringsarbejdet. Medierne bidrager endvidere til at skabe et billede af den offentlige sektors adfærd, der kan hæmme dens muligheder for at fremtidssikre sig.

Det teknologiske aspekt af analysen peger imidlertid på, at der findes en løsning i automatisering af processer. Anvendelse af Excel i det omfang, som programmet tillader i samarbejde med det nye økonomisystem kan tilvejebringe en del af de ressourcer, der efterlyses.

Med andre ord står Børne- og Ungestaben overfor en række markante udefrakommende udfordringer, der dog med en vis teknisk indsigt kan anvises løsninger til.

Hvordan disse løsninger eventuelt kan implementeres afhænger i høj grad af, hvordan organisationens agenter stiller sig i forhold til disse løsninger. For at belyse dette foretages en intern analyse af Børne- og Ungeområdet og dets nære omgivelser.

Intern analyse af Børne- og Unge området (vha. Interessentanalyse - Interview og spørgeskema)

Der er en række vigtige interessenter i forhold til Børne- og Ungestabens effektive opgavevaretagelse. Interessenterne er først og fremmest Børne- og Ungestabens egne medarbejdere, dernæst decentrale institutionsledere og centrale afdelingsledere samt direktøren og Stabschefen. For en enkel af de nævnte opgaver er også de selvejende daginstitutioners administrationsselskaber en vigtig interessant på niveau med de decentrale institutionsledere. Længere ude i periferien af interessenter kan nævnes den øvrige kommune, andre kommuner og KL. Det vigtigste element at undersøge for implementeringen af de tekniske forbedringer er interessenternes generelle indstilling til effektivisering samt deres villighed til at anvende teknologiforbedring til at opnå dette.

Interessenternes er generelt positive overfor effektivisering men har en vis skepsis mod de nødvendige teknologiske ændringer

Børne- og Ungestabens egne medarbejdere er vigtige interessenter, da det er deres arbejdsforhold, der direkte påvirkes ved at *performe* bedre. Staben er som udgangspunkt naturligvis positivt indstillet overfor effektivisering i arbejdsprocesserne, der vil frigøre tid til en bedre varetagelse af opgaver for det decentrale niveau, som i dag ikke får tilstrækkeligt tid. Dog vil der naturligt være en vis forbeholdenhed overfor ændringer i kendte procedurer, der naturligvis skal overvindes.

Det decentrale niveau af institutioner er i høj grad interesserede i at Børne- og Ungestaben bliver bedre til at takle de udfordringer, som omgivelserne bringer, da de netop efterspørger mere tid. Dette kan under de nuværende omstændigheder kun opnås, hvis staben bliver mere effektive til at løse eksisterende opgaver. Det er flere interessenters og undertegnede opfattelse, at der er en vis risiko for, at den samlede økonomistyring på Børne- og Ungeområdet, hvor det decentrale niveau udgør godt 70%⁹, vil blive varetaget på en meget uhensigtsmæssig måde. Det decentrale niveau har som udgangspunkt intet forbehold mod tekniske løsninger i effektiviseringen, dog kan der være en vis initial modstand, hvis automatiseringerne påvirker de decentrale processer.

Børne- og Ungeområdets centrale afdelinger er ligeledes interesserede i at Børne- og Ungestaben er mere effektive i deres opgaveløsning. Herved antager man at Børne- og Ungestaben kan afsætte ressourcer til et stigende behov for at udarbejde effektiviseringsforslag, hvor staben ofte anvendes enten som primus motor eller som det kvalitetssikrende element. Igen kan man formode at der kan være en vis modstand såfremt processer, der inkluderer de centrale afdelinger, ændres.

I forhold til den senere nævnte udkonteringsproces er de selvejende daginstitutioners administrationsselskaber også interesserede i en mere effektiv opgaveløsning fra Børne- og Ungestabens side. Hvis Børne- og Ungestaben bliver mere effektive til at håndtere udkonteringen, så vil der være mere tid til at kvalificere eventuelle uoverensstemmelser mellem administrationsselskaberne og Børne- og Ungestaben undervejs i processen. Administrationsselskaberne taler imidlertid ikke med én tunge, hvorfor nogle af de mindre

⁹ Bilag 14 viser Forventet Regnskab, der tilkendegiver, at 70% af den samlede økonomi ligger decentralt.

administrationsselskaber må forventes at ville stritte imod fordi de måske forventer at skulle lægge egne procedurer om, mere end de selv evner.

Chefgruppen på Børne- og Ungeområdet er interesserede i at Børne- og Ungestaben bliver mere effektive, da området i stigende grad udsættes for sparekrav, som chefgruppen forventes at levere til direktionen. Som situationen har været det seneste år, så har Børne- og Ungeområdets chefgruppe flere gange måtte bede om udsættelse i forhold til interne deadlines, fordi staben endnu ikke var klar med materiale. Man må formode at, alt andet lige, vil en større automatisering med tid medføre såvel hurtigere som mere korrekte leverancer. Der findes dog også her en vis skepsis overfor en teknisk løsning med vidtgående automatisering via Excel - særligt ved brug af VBA. Dette skyldes, efter min mening, dels at man ikke nødvendigvis har fuld forståelse for omfanget af mulig forbedring, og dels en nervøsitet for at blive bundet af enkelte medarbejders kompetencer i forhold til at vedligeholde programmeringsdelen.

Interessenter af mindre vigtighed er kommunens øvrige forvaltningsområder og direktion. Med den forventelige indførelse af PM vil Børne- og Ungeområdets gennemførelse af proceseffektiviseringer i stabsregi kunne danne forbillede for effektivisering af den øvrige forvaltning.

Andre relevante observationer fra den interne analyse (pr interessent-gruppering)

For at kunne beskrive de nævnte interessenters holdninger mere indgående, er interessenterne, med undtagelse af direktionen og den øvrige forvaltningsstruktur, blevet interviewet og adspurgt via spørgeskemaer om deres syn på den nuværende opgaveløsning i staben i relation til deres behov.

Observationer fra interviewene med Børne- og Ungestabens egne medarbejdere

Stabens medarbejdere angiver¹⁰, at man til tider finder det vanskeligt, at finde den røde tråd i ledelsens retningsprioriteringer. *Mål og værdier er ikke tilstrækkeligt tydelige*, hvilket kan

¹⁰ Bilag 15 – opsamling på interview

resultere i en differentieret og ikke optimalt koordineret indsats i bestræbelserne for at nå de fælles mål.

Stabens medarbejdere oplever endvidere, at deres *input ikke altid bliver taget til efterretning*, hvilket kan gøre at opgaver prioriteres forkert i forhold til andre interessenters behov. Medarbejderne har oplevelsen af, at ledelsen *ikke fuldt anerkender det voksende ressourcetræk* (for nogle næsten uoverkommelige) som de eksisterende og løbende nye opgaver udgør. I flere tilfælde opfordres medarbejdere til at henvende sig til ledelsen for at få sparring til at prioritere opgaverne, hvorefter ledelsens udmelding er, at alle opgaver er lige vigtige, og dermed at *ledelsen ikke giver den nødvendige prioritering*. Der er risiko for at denne situation kan medføre øget sygefravær eller i yderste konsekvens at enkelte medarbejdere går ned med stres.

Medarbejderne i Børne- og Ungestaben oplever endvidere, at der mangler *opfølgning på de processer, der igangsættes*. Herved risikerer man fra ledelsens side at reducere betydningen af enkelte projekter og processer med risiko for mindre autoritet omkring udmeldinger om vigtigheden af nye projekter – en autoritet, der er en succesbetingelse for fremtidige projekter.

Observationer fra **interviewene med udvalgte decentrale ledere** viser, at de har *vanskeligt ved at håndtere det voksende fokus på økonomistyring, når rammerne stadigt bliver strammere og strammere og værktøjerne til at styre med ikke er fuldstændige*. Hvad angår værktøjernes mangler, så gives der bl.a. udtryk for, at de gennemsnitslønninger, der anvendes i budgetudmeldingssammenhæng, ikke er korrekte. De decentrale ledere mener, at Børne- og Ungeområdet med den ene hånd opfordrer til at fastholde og udvikle det kvalificerede personale, og med den anden hånd tvinger institutionerne til at satse på de nyuddannede og mindre kvalificerede igennem lønsumsstyringen. Dette er særligt problematisk, hvis gennemsnitslønningerne ikke er tidssvarende.

De decentrale ledere giver også udtryk for, at kommandoveje og *kommunikation med Børne- og Ungeområdet ikke er optimale*. Generelt efterspørges mere kontakt mellem de, som udmønter budgetterne og de, der skal følge dem. Da det for de decentrale ledere typisk er økonomikonsulenterne man retter henvendelse til, når budgetændringer skal forklares, så udtrykkes der et decentralt behov for mere systematisk individuel kontakt mellem leder og konsulent. For nærværende sker den meste individuelle kommunikation via e-mails eller pr.

telefon, og ansigt til ansigt relationer foregår primært ved større møder, hvor kommunikationen nok er tydelig, men ikke fremmer den personlige relation mellem konsulent og leder.

Lederne udtrykker, trekvart år efter ibrugtagning af det nye økonomisystem, ønske om målrettede kurser til de enkelte ledergrupper (daginstitutioner, klubber, skoler). De indledende kurser har vist sig tilstrækkelige til at betale regninger, men ikke til at finde den nødvendige information til at styre. Det vil typisk være stabens medarbejdere, der forventes at varetage denne kursusvirksomhed.

Forskelle i svar fra decentrale ledere pr type

SFO området er det område, der slår mest markant ud i de negative tilkendegivelser i spørgeskemaundersøgelsen¹¹, der blev udført i forbindelse med interviewene. De øvrige områder – skole, klub og daginstitution er tilnærmelsesvis ens.

Svarene fra spørgeskemaundersøgelsen afdækker, at problemet med kommandovejene er generelt og at sagsgangen opleves mere bureaukratisk end tidligere. Det ser ud til, at økonomihensyn vægter mere på skoleområdet end på dagtilbudsområdet, hvilket naturligvis også afspejler sig i andet forventet regnskab 2011, hvor afvigelserne generelt er større¹². Generelt er de decentrale rimeligt tilfredse med stabens støtte, dog kunne man godt tænke sig, at staben påtog sig flere af de administrative opgaver. Under alle omstændigheder mener alle institutionerne, at den personlige kontakt er en værdifuld forudsætning for at styre det samlede områdes økonomi. Derfor så man gerne, at de medarbejdere i staben, der beskæftigede sig med det decentrale område også besøgte det jævnligt.

Nedenstående figur viser svarene på nogle af de faktorer, som kan have indflydelse på den samlede økonomistyring og interessenternes vurdering af disse. Områderne er:

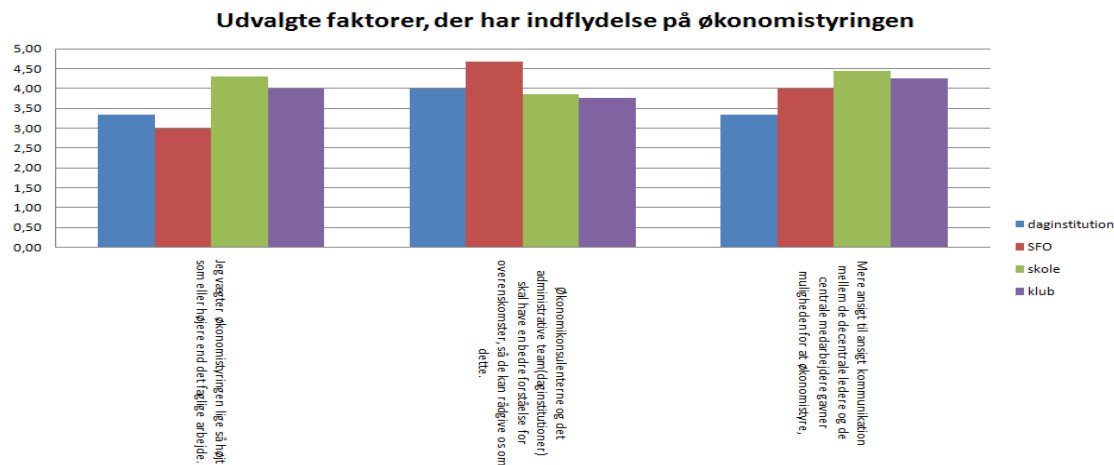
- Interessen for økonomi
- Ønsket om at stabsmedarbejderne har kendskab til overenskomster og

¹¹ Bilag 5 – figurer fra spørgeskemaundersøgelsen

¹² Bilag 14, der viser 2. FR i oversigtsform.

- Personlige relationer mellem den decentrale leder og økonomikonsulenten

Skalaen 0-5 illustrerer svarmuligheden fra ”meget uenig” til ”meget enig”. Værdien 2,5 svarer således til ”hverken eller”.



Figur 1 - Faktorer, der har indflydelse på økonomistyringen (se alle figurer fra undersøgelsen i stort format i bilag 5)

Observationer fra interviews med de centrale afdelingsledere for henholdsvis skoleafdeling og dagtilbudsafdelingen

De centrale afdelingsledere udtrykker i interviewene i store træk enighed om deres behov i forhold til områdernes budgetoverholdelse og Børne- og Ungestabens rolle i den forbindelse. *Afdelingslederne efterlyser en re-prioritering af opgaverne*, således at eksempelvis afrapportering opadtil i systemet nedprioriteres til fordel for analyseopgaver på Børne- og Ungeområdet. Begge afdelingsledere ønsker samtidigt at Børne- og Ungestaben i højere grad prioriterer understøttelsen af det decentrale niveau og det tværgående samarbejde med fagområderne.

Afdelingsledelsen er endvidere enige om at bevæge sig væk fra management og mere over mod ledelse. Hermed anerkender man behovet for at arbejde mere med målsætninger og værdier end tilgangen har været tidligere.

Observationer fra interviews med direktøren og stabschefen

Direktøren og Stabschefen tegner så at sige den øverste ledelse¹³ på Børne- og Ungeområdet.

Stabschefen tilkendegiver i interviewene, at man med *overlæg ikke anvender mål og værdier i sin kommunikation* overfor medarbejderne, *fordi man derved undgår skuffelser ved manglende opfyldelse* og at man *ikke længere involverer medarbejderne i udformningen af virksomhedsplanen, da man mener at disse har for travlt til at deltage*. I den sammenhæng kan man godt forstå at medarbejderne kan have vanskeligt ved at se organisationens overordnede strategi og målsætning, hvis man ekskluderes fra processen ud fra et ressourcehensyn.

Ledelsen har dog mål for sit personale. I interviewet udtrykkes blandt andet ønsker om at *medarbejderne skal være bedre til at udarbejde velfungerende styringsværktøj til de decentrale ledere* og, at *medarbejderne skal være bedre til at forstå overenskomst-sammensætninger, for ad den vej bedre at kunne kvalificere lønbudgetter og forventede lønforbrug*. Der er også hensigtserklæringer både hos Direktøren og Stabschefen om at staben skal påtage sig mere af projektlederansvaret i organisationen, og at særligt de økonomiske konsulenter skal blive bedre til at se sammenhængen mellem aktivitetsprognoser og virkelighed.

Hvad angår **den øvrige kommune, andre kommuner og KL**¹⁴ kan særligt de andre stabsfunktioner rundt om i kommunen og økonomiafdelingen gennem Børne- og Ungestabens handlinger finde inspiration til at udføre lignende tiltag. I én af de processer, der bliver gennemgået senere, vil Økonomiafdelingen i særdeleshed kunne blive påvirket, da en række af de funktioner, som indgår i processen udføres herfra.

Ligesom Børne- og Ungestaben i Frederiksberg Kommune bør lade sig inspirere fra andre kommuner og disses måder at effektivisere de administrative sagsgange, så kan Børne- og Ungestaben i sine handlinger inspirere andre kommuner evt. via KL. Børne- og Ungestaben ville eventuelt kunne bidrage til at andre kommuner, som eksempelvis har samme økonomisystem, og KL begynder at se på tilsvarende effektivisering, hvorved der ville kunne

¹³ Stabschefen er godt nok formelt sideordnet de to afdelingsledere, men på grund af interne sagsgange og en opgavegavefordeling mellem lederen af dagtilbudsafdelingen og stabschefen, så angiver den uformelle struktur et magtforhold, som giver stabschefen en rolle mere sideordnet direktøren end sideordnet de to afdelingsledere.

¹⁴ Den øvrige kommune og KL er hverken blevet interviewet eller medtaget i spørgeskemaundersøgelsen.

skabes en kædereaktion til fordel for kommunernes samlede performance i forhold til økonomiaftalerne med Regeringen.

Kommentarer hvad angår paraplyorganisationerne¹⁵

Organisationerne har samarbejdsrelevans i forhold til opgaven ”Udkontering af de selvejende institutioners regnskaber”. Organisationerne ser generelt med velvilje på Børne- og Ungestabens bestræbelser på at effektivisere sine processer, da man dermed forestiller sig, at dette vil bidrage til, at de uoverensstemmelser, der opstår hvert år i forbindelse med udkonteringen, bliver færre. Paraplyorganisationernes holdninger er dog ikke entydige og nogle er mere ivrige end andre til at implementere automatiseringstiltag via Excel.

Interessent	Interesse for effektiviseringen	Indflydelse på processen	Påvirkning som følge af effektiviseringen
Børne- og Ungestaben	Høj	Høj	• Større kompetence i forhold til anvendelse af koncernsystem • Større kompetence i forhold til Excel • Mere tid til at løse decentrale opgaver • Mere tid til at indgå i projektopgaver.
Decentrale ledere	Høj	Lav	• Vil opleve større understøttelse af deres opgaver.
Centrale afdelingsledere	Mellem	Lav	• Vil opleve mere fleksibel deltagelse fra Stabens side i fht. Beregnings-opgaver. • Vil opleve større genkendelighed i fremgangsmåder i fht. Afrapporte-ringen
Direktør	Mellem	Høj	• Vil opleve større konsistens i afrapporteringen. • Vil opleve en mere opgavefleksibel organisation.
Stabschef	Høj	Høj	• Vil opleve hurtigere udførte processer i forbindelse med afrapportering og central og decentral understøttelse. • Vil opnå en medarbejdergruppe med forøgede system-kompetencer. • Vil opnå større konsistens i de økonomiske beregninger.

¹⁵ Paraplyorganisationer er en samlebetegnelse for de administrative selskaber, der yder administrativ hjælp til de selvejende institutioner. Disse er hverken blevet adspurgt i forbindelse med interview eller den omtalte spørgeskemaundersøgelse.

Interessent	Interesse for effektiviseringen	Indflydelse på processen	Påvirkning som følge af effektiviseringen
Øvrig kommune	Mellem/Lav	Lav/Ingen	- Nedsat risiko for at yderligere besparelser kommer fra Børne- og Ungeområdet. - Vil have inspirationskatalog tilgængeligt til selv at gå i gang med BPR. - Økonomiafdelingens opgaveportefølje kan blive ændret
Andre kommuner og KL	Lav	Lav/Ingen	- Når Frederiksberg Kommune bliver bedre til at styre som en helhed, så lettes presset på andre kommuner. - Vil have inspirationskatalog tilgængeligt til selv at gå i gang med BPR.
Paraplyorganisationer	Mellem	Mellem	Når procedurer effektiviseres i Børne- og Ungestaben, så kvalificeres disse samtidigt, hvorved administrative diskussioner med kommunen nedbringes.

Figur 2 - Oversigt over interesse for effektivisering og indflydelse på processen samt påvirkning

Konklusion på den interne analyse

Den interne analyse angiver, at jo længere væk fra selve opgaverne desto mindre relevant en interessent, men at interessenterne generelt er positive overfor effektiviseringer trods et vist forbehold overfor de teknologi baserede løsninger. Derfor er der brug for en velhåndteret forandringsledelsesproces. Endvidere peger interviews med de enkelte interessentgrupperinger specifikke yderligere interne udfordringer, som utilstrækkelig prioritering og opfølgning.

Konklusion på analysedelen med henblik på forbedring af opgaveløsningen (SWOT)

I forlængelse af ovenstående PEST- og interessentanalyse samles i det følgende stabens styrker og svagheder i forhold til de muligheder og trusler staben har for at forberede en mere proaktiv tilgang til udfordringerne. Mange af styrker og svagheder har relation til den interne analyse og muligheder og trusler til den eksterne idet den totale vurdering er lidt mere kompleks end det, hvilket også vil kunne ses af nedenstående.

Styrker:

- Stor organisatorisk opbakning til at få budgetterne til at passe.

Dette ses ved, at alle lige fra direktøren over afdelingschefer og decentrale ledere til

almindelige medarbejdere i henholdsvis interview og spørgeskemaer tilkendegiver, at budgetoverholdelse er det altoverskyggende mål for det nærmeste år.

- *Stort eksternt pres for at få budgetter og regnskaber til at matche.* [kan også ses som en mulighed]

Regering og KL våger tilsammen over kommunernes evne til at leve op til økonomiaftalerne. Finanskrisen og kontraktiv finanspolitik har skabt det, der svarer til en ”brændende platform” for kommunernes effektiviseringsbestræbelser. Hvis budgetterne ikke overholdes i år, så reduceres budgetterne næste år med det dobbelte af overskridelsen. Det er et budskab, der er til at forstå.

- *Andre kommuner står over for samme problematik, så man kan lade sig inspirere af hinanden.* [kan også ses som en mulighed]

Landets kommuner er ikke hinandens konkurrenter på det samme marked. Derfor er det åbenlyst, at man bør lære meget mere af hinandens gode ideer og dele ud af sine egne. Jo flere kommuner de gode ideer gavner, desto lavere er risikoen for at kommunerne ikke lever op til økonomiaftalerne.

- *Ikke betydelig personaleomsætning de seneste par år – rimeligt sammentømret og ung afdeling.*

Selvom at Børne- og Ungeområdet tidligere har været plaget af en betydelig personaleomsætning, så har denne primært fundet sted i perioden op til finanskrisen. De seneste to år har der været meget mere ro på. Der har været enkelte afskedigelser – også i Børne- og Ungestaben, men ikke alvorlige nedskæringer, set med organisatoriske øjne. Børne- og Ungestaben er i dag en forholdsvis ung afdeling, hvor de ældste medarbejdere er i 50’erne, og dem er der blot tre af.

Siden omstruktureringen er stabens medarbejdere blevet samlet, hvilket har givet mulighed for i højere grad at dele erfaringer omkring de samme opgaver. Samarbejdet er også blevet lettere, hvilket gavner den samlede opgaveløsning.

- *Rimeligt klart indtryk af kundernes ønsker.*

Med de refererede interview og spørgeskemaer er det indtryk, som både medarbejdere og ledelse har haft af ”kundernes” behov blevet bekræftet.

Svagheder:

- *Manglende overblik over processer.*

Både ledelsen og medarbejderne i Børne- og Ungestaben mangler overblik over den samlede opgaveportefølje. Der synes fra stabschefens side efterhånden at være skabt overblik over de opgaver, der har med budgetlægningen (der hvor der traditionelt er mest politisk fokus) at gøre, men der er stadig en del opgaver i forbindelse med regnskabet, som ikke er klarlagt. Medarbejderne kender efterhånden deres egne opgaver på et rimeligt plan, men der er ikke den store viden på tværs om hinandens opgaver.

- *Manglende udnyttelse af graden af repetition i opgaverne* [Kan også ses som mulighed]

En meget stor del af de opgaver som Børne- og Ungestaben udfører, særligt i forhold til den økonomiske afrapportering har tendens af at gentage sig selv måned for måned eller år for år. Mange opgaver handler om på et givet tidspunkt at trække tal fra økonomisystemet og behandle tallene i en eller anden form for realistisk fremskrivning. Ofte løses disse opgaver ved at trække økonomirapporter af forskellig form og behandle tallene i Excel. Nogle skriver rapporterne ud og taster ind i Excel. Andre overfører til Excel med det samme og foretager talbehandlingen herefter. Pt. er der ingen, der anvender Excel integrationen i økonomisystemet til at automatisere opgaven.

- *Manglende forståelse for mere avanceret anvendelse af Excel I (Finans i Excel (FIE)).* [kan også ses som en mulighed]

FIE er Excel med en business warehouse komponent, der tillader direkte træk ind i økonomisystemet. Dette kan med fordel anvendes i forbindelse med faste rapporter, der trækker oplysninger på tværs af økonomisystemets kontoplan – noget de almindelige økonomirapporter ikke formår. Dette anvendes kun meget begrænset. i forhold til mulighederne.

- *Manglende kendskab til mere avanceret anvendelse af Excel I Visual Basic for Applications (VBA)* [kan også ses som en mulighed]

I forlængelse af anvendelsen af FIE er det for kendere af VBA en naturlig forlængelse i automatiseringsbestræbelserne, at anvende VBA-programmering til at producere den information, som ellers skabes manuelt fra gang til gang. Der er et naturligt forbehold

overfor denne slags ændringer, da kun få nuværende medarbejdere kan vedligeholde dette, hvorfor man kan blive afhængig af specifikke medarbejdere. Undertegnede vurderer, at denne risiko dog er mindre end det er tilfældet for flere allerede eksisterende andre systemer, idet VBA er så forholdsvis udbredt blandt den del af arbejdsstyrken, der arbejder med økonomi, at det ikke ville være vanskeligt at skaffe nye medarbejdere eller eksterne konsulenter med de nødvendige kompetencer

- *Manglende kendskab til retning og mål.*

Ledelsens klareste formulerede mål er budgetoverholdelse. Hvordan dette skal ske, og hvilken rolle Børne- og Ungestabens medarbejdere har i denne sammenhæng er dog ikke fuldstændig klart for en stor del af medarbejderne..

Muligheder

- *Ensretning og forprogrammering(automatisering) af opgaver*

Der er rigtig mange af økonomiopgaverne i Børne- og Ungestaben, der er stærkt rutineprægede og har betydeligt automatiseringspotentiale.

Ved at beslutte sig for, at den måde, hvorpå eksempelvis fremskrivninger sker i dag også er metoden næste gang, vil en lang række manuelle operationer kunne spares. Ved ydermere at implementere VBA of FIE i forhold til opgaveløsningen, kan der spares betydelige ressourcer, som ellers ville være blevet brugt til gentagelse af tidligere procedurer.

- *Frigørelse af ressourcer til at afhjælpe de egentlige behov.*

Når ressourcerne til særligt de afrapporterende opgaver ikke længere er nødvendige, fordi den manuelle operationelle del er minimeret på grund af automatisering, kan Børne- og Ungestabens medarbejdere hellere en større del af deres tid til at efterkomme kundernes behov.

- *Modvirke de stigende krav om afrapportering.*

Når opgaven med afrapportering løses bedre, dvs. mere præcist, så er det over tid rimeligt at formode at der vil ske et fald i kravet om flere afrapporteringer, fordi modtagerne oplever, at dem man allerede modtager viser det rigtige. Når afrapporteringerne aftager, så vil Børne- og Ungestaben undgå at blive yderligere presset på ressourcer, og prioriteringen mod kunderettede opgaver vil kunne styrkes.

- *Kompetenceforøgelse i medarbejdergruppen.*

Med implementeringen af ensretning samt VBA og FIE vil medarbejderne få indsigt i en række arbejdsmetoder, der kan medvirke til at andre opgaver, som ikke indgår i denne rapport, kan udsættes for automatisering, hvorved yderligere ressourcer frigives til forbedringen af den samlede service.

Trusler

- *Institutioner kan ikke balancere regnskab og budget under stigende sparekrav.*

Der er en reel risiko, at de decentrale ikke kan overholde deres budgetter. Denne risiko forøges af, at Børne- og Ungeområdet stadig i indeværende år reducerer i institutionernes personalebudgetter. Når prioriteringen af stabens opgaver tilmed forfordeler det decentrale niveau, så forstærkes denne risiko yderligere.

- *Indarbejdede budgetbesparelser imødekommes ikke regnskabsmæssigt.*

Det betyder, at de ressourcer man har brugt på at udarbejde budgetbesparende foranstaltninger har været forgæves. Så ikke nok med, at det eventuelle merforbrug straffes dobbelt, så skal man til at gentage fejlen ved, at bruge endnu flere ressourcer på den centrale afrapportering og efterfølgende udarbejdelse af flere budgetbesparende foranstaltninger.

- *Yderligere besparelser skal findes blandt Børne- og Ungestabens medarbejdere.*

Det er ikke utænkeligt, at de budgetoverskridelser, der muligvis bliver resultatet af regnskabsåret 2011, vil ramme som personalebesparelser på den centrale administration og dermed i Børne- og Ungestaben, hvilket vil gøre det endnu vanskeligere at overkomme de eksisterende opgaver. Hermed risikeres at scenariet gentages i 2012.

- *Andre afdelinger, der ikke lever op til budgetoverholdelse afstedkommer flere besparelser.*

Det er en reel risiko at andre afdelinger udenfor Børne- og Ungeområdet ikke lykkedes med at overholde budgetterne. I forbindelse med Første Forventet Regnskab forventede Social-, Sundhed- og Arbejdsmarkedsområdet (SSA) således et merforbrug i 2011 på 40 mio. kr. Denne regning er efterfølgende sendt videre til de øvrige områder, hvor Børne- og Ungeområdets andel udgjorde 14 mio. kr. På grund af

voldsomme stigninger de seneste par år på netop SSA, så er det ganske sandsynligt, at dette område ikke er i stand til at overholde budgettet.

- *Når budgettet ikke overholdes og forventningerne ikke stemmer, så øges kravet til central afrapportering.*

Behovet for afrapportering opadtil i systemet hænger sammen med områdernes evne til at overholde deres budgetter. Hvis et område løbende overholder de lagte budgetter, behøver man ikke hele tiden at følge op på, om det nu også er tilfældet. Omvendt, hvis et område konsekvent overskrider de lagte budgetter, så må man fra centralt hold forsøge, at holde mere styr på området. Den mest udbredte måde at gøre det er gennem flere afrapporteringer, hvilket igen kræver flere ressourcer

- *Andre kommuner, der ikke lever op til KL 'aftale med Regeringen, hvorved kollektiv straf udmåles i de kommende budgetaftaler.*

Et felt hvor Børne- og Ungeområdet ikke har nogen direkte indflydelse er på andre kommuners evne til at overholde budgettet. Hvis andre kommuner overskrider budgetterne, bringes den samlede KL aftale med regeringen i fare, så kommer Børne- og Ungeområdet i Frederiksberg Kommune til at skære yderligere i budgetterne det efterfølgende år. Indirekte har Frederiksberg Kommune dog den indflydelse på KL's samlede resultat, at man ved at tænke i effektive løsninger kan inspirere andre kommuner til at gøre det samme. Herved vil flere kommuner få lettere ved at overholde budgetterne og KL aftalen får lettere ved at holde.

- *Yderligere besparelser udenfor økonomiforhandlingerne rammer kommunerne i reducerede bloktilskud.*

Kort efter at aftalen mellem Regeringen og KL var kommet i hus udmeldte staten en efterregning på dagpengeområdet på 3,3 mia. kr.¹⁶. Også i 2020-planen er der taget skridt til endnu hårdere sanktioner mod kommunerne, end dem vi kender i dag.

Selvom dette kan ændre sig med det snart kommende valg, kan man ikke tillade sig at planlægge på en sådan forventning.

¹⁶ Bilag 15 - DK nyt - Milliardstor efterregning til kommunerne på vej

Konklusion på analysedelen

Den eksterne analyse viste klart, at der er et behov for effektivisering til at imødegå de stigende udfordringer, men også at bedre anvendelse af eksisterende teknologi sandsynligvis vil kunne løse dette.

Antoine de Saint-Exupéry¹⁷ er citeret for at sige, at *”Hvis du vil have bygget et skib, skal du ikke kalde folk sammen for at tilvejebringe tømmer eller tilvirke redskaber. Du skal ikke uddelegere opgaver til dem eller fordele arbejdet - men du skal vække deres længsel efter oplevelserne på det store åbne hav”*.

Den interne analyse viste, at der er en vis forståelse for nødvendigheden for effektivisering, men, at der stadig er et stykke vej til en enighed om den potentielle løsning, og ”længslen” er således kun i nogen grad opnået.

Det er ledelsens opgave at motivere medarbejderne til at deltage i den nødvendige effektiviseringsproces på en sådan måde, at automatisering (herunder anvendelsen af bl.a. VBA og FIE) synes indlysende og derfor lige så meget medarbejdernes ide, som ledelsens.

Et vigtigt værktøj i den forbindelse er for ledelsen at anvende målsætninger, som er konkrete og realistiske nok til at medarbejdergruppen forstår dem og har mulighed for at indfri dem. I den forbindelse er det vigtigt at ledelsen forstår at anvende målsætninger på en sådan måde, at målsætninger, der ikke nås, ikke opleves i medarbejdergruppen som skuffelser, men som første skridt i en iterativ proces. Endvidere er det vigtigt at ledelsen hjælper med at prioritere opgaverne i forhold til de satte målsætninger

Overordnet løsningsudvikling ved hjælp af Business Process Reengineering (BPR) og anden procesoptimering

Kapabilitetsundersøgelse: Er Børne- og Ungeområdet klar til BPR?

Da BPR er en anvisning til at styre forandringsprocesser, så indeholder metodikken en høj grad af projektstyring. Forinden Børne- og Ungeområdet derfor kaster sig ud i at anvende en

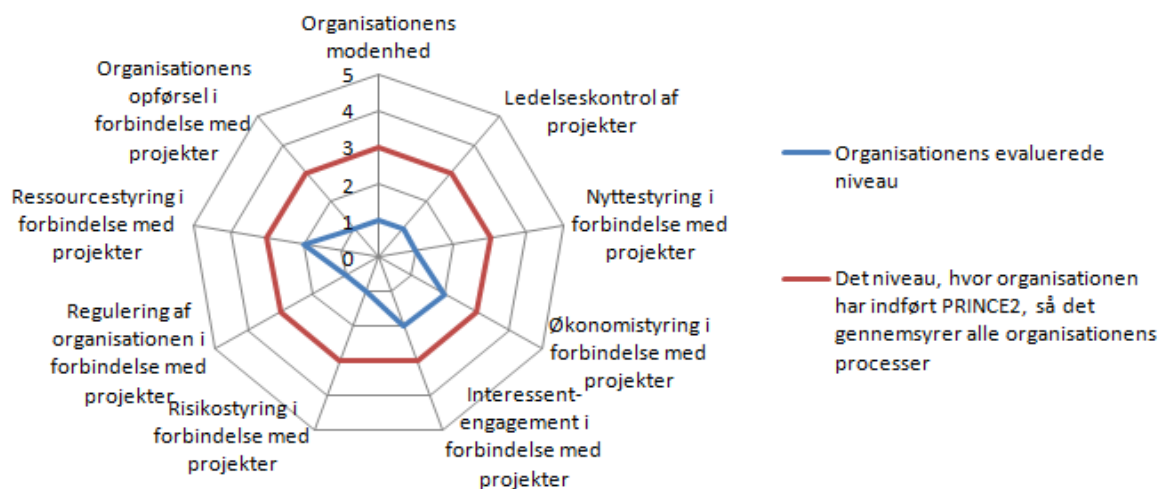
¹⁷ Antoine de Saint-Exupéry: Fransk forfatter, som bl.a. skrev ”Den lille Prins” samt en række romaner om krigsflyvernes oplevelser under 2. Verdenskrig.

given tilgang til at forandre sine processer, så må det være på sin plads at undersøge på hvilket niveau organisationen forventes at kunne gennemføre en BPR.

Til at undersøge organisationens parathed i forhold til at anvende BPR anvender vi her en modenhedsmodel, den såkaldte PRINCE2¹⁸ Maturity Model (P2MM), som er udviklet til organisationer, for at disse kan bestemme deres niveau af projektstyrings parathed.

Bestemmelsen af denne modenhed er gjort ved at udfylde en såkaldt ”self assesment formula”¹⁹, som gennem ni spørgsmål og et pointsystem fra 1 til 5 giver et signalement af organisationens evne til at arbejde struktureret med projektstyring. Gennemførelsen er gjort af undertegnede og kvalificeret af en mellemlider i organisationen.

Resultatet af modenhedsbestemmelsen og et realistisk niveau for den ønskede situation er gengivet i den følgende figur.



Figur 3 - Stabens projektmodenhed i forhold til PRINCE2

Som det ses af figuren, så tildeles organisationen ikke særligt mange point i forhold til de samlede mulige. Det skal imidlertid understreges, at niveauet fem ikke nødvendigvis er det krævede implementerings- og modenhedsniveau for gennemførelsen af denne proces. Vi stiller

¹⁸ <http://www.best-management-practice.com/?DI=627383>

¹⁹ Bilag 8 – Prince 2 Modenheds model

os her tilfredse med det niveau, der fortæller os, at P2 er en tilgang, der gennemsyrrer virksomhedens processer.

At organisationen scorer relativt lavt på flere områder i ovenstående figur fortæller os overordnet set, at Børne- og Ungeområdet processtyringsmæssigt er for uudviklet til at gennemføre en BPR i sin ideelle form (som den er gengivet i ”Veje til fornyelsen”²⁰), hvis man vel at mærke projektstyrer i henhold til P2.

Der er imidlertid forskellige tilgange²¹ til BPR, hvilket betyder at Børne- og Ungeområdet ikke behøver at kaste håndklædet i ringen i forhold til anvendelse af BPR. Det er nemlig muligt at udvælge dele af metodikken alt efter, hvad der synes anvendeligt i den givne situation.

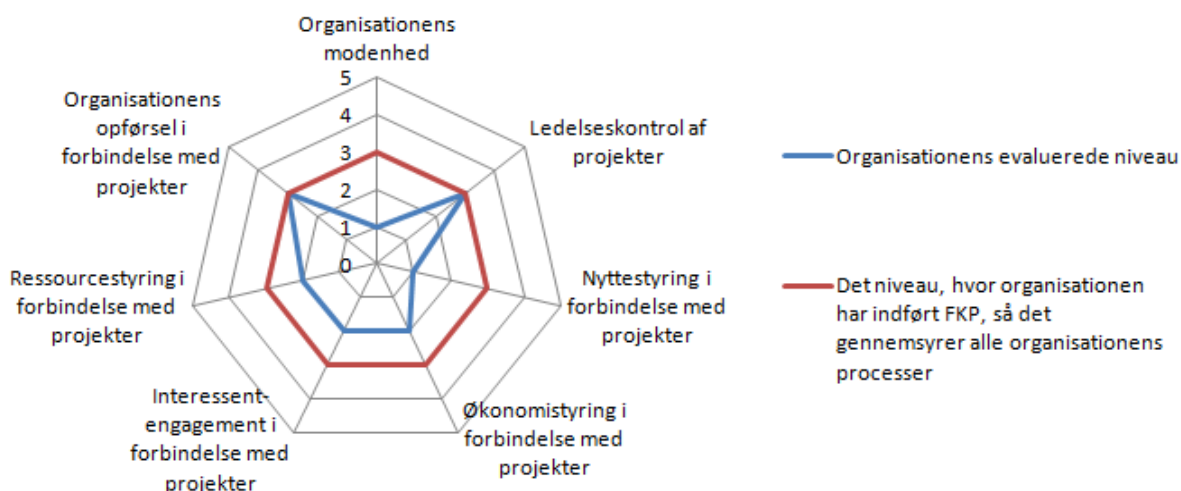
Hvis vi samtidigt tager FKP som en tilstrækkelig projektmodel fordi den skal virke lokalt i Børne- og Ungestabens Økonomi & Analyseafdeling, så kunne man i givet fald forsøge at gentage P2MM med udgangspunkt FKP. I det følgende er det derfor forsøgt at tillemppe P2MM i en reduceret version med fokus på spørgsmål vedr. FKP.

Regulering af organisationen som parameter er pillet ud af P2MM-FKP evalueringen fordi parameteren netop i denne sammenhæng, hvor projekterne kører i afdelingsregi, ikke anses som væsentlig.

Ligeledes vurderes risikostyring som parameter, at skyde gråspurve med kanoner, når projekterne er af begrænset omfang i en og samme afdeling.

²⁰ Veje til fornyelsen – business process reengineering, Kristian D. Ambeck, Peter Beyer

²¹ BUSINESS PROCESS REENGINEERING: A CONSOLIDATED METHODOLOGY/Subramanian Muthu, Larry Whitman, and S. Hossein Cheraghi, Proceedings of The 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice, November 17-20, 1999, San Antonio, Texas, USA



Figur 4 - Stabens projektmodenhed i forhold til FKP

I den forbindelse vurderes det dog stadig, at organisationens modenhed scorer lavt, men at andre parametre så som "Organisationens opførsel" og "Ledelseskontrol" scorer højere end ved den ordinære P2MM.

Det skal dog nævnes, at parameteren "Organisationens modenhed" er for opadgående i kraft af, at alle økonomikonsulenterne er sendt på opdaterings eller fuldt kursus i FKP og at der i forbindelse med en større gennemgang af økonomien er ved at blive etableret et opfølgingsregime på alle udgifter – også projektudgifter.

Hertil kommer, at der i indeværende år er blevet indført et tidsregistreringssystem, der tillader (ved en anden anvendelse end i dag) at man kan registrere tid forbrugt på projekter og bestemte opgaver. Herved kunne ressourcer lettere allokeres og prioriteres i fremtiden.

Med disse initiativer i støbeskeen anses det for plausibelt, at organisationens modenhed kan krybe sig op mod karakteren 3, hvorved BPR tankegangen kan bringes i anvendelse.

Tilpasning af BPR til Børne- og Ungeområdets projektstyringsniveau ud fra kapabilitetsanalysen

Da vi ved, at forskellige virksomheder har anvendt forskellige tilgange til BPR, alt efter deres specifikke behov, så må udgangspunktet for Børne- og Ungestaben være at finde en form, der tager højde for de svagheder som P2MM angiver.

Rapporten anbefaler derfor, at Børne- og Ungestaben fokuserer på de områder i P2MM og P2MM-FKP, hvor der opnås scoren 2 og 3 og neddrogler fokus på de områder, der scorer 1. Således skal der anvendes en BPR tilgang, der i videst muligt omfang fokuserer på de elementer der fungerer omkring økonomistyring, interessentstyring og ressourcestyring. Derudover bør Børne- og Ungestaben nedtone elementer, der fokuserer på nyttestyring, risikostyring, hvordan organisationen reagerer på projekter og organisationens generelle opførsel i forhold til projekter. Endeligt bør Børne- og Ungestaben anvende det niveau af ledelsesstyring, som organisationen pt. er i stand til, da ledelse af projekter generelt er uhensigtsmæssigt at nedtone.

I litteraturen²² refereres til en metode, nr. 2, som indeholder følgende elementer:

1. Bestem kunders behov og mål for processen
2. Opmål og kortlæg eksisterende processer
3. Analyser og modificer eksisterende processer
4. Design en retilrettelagt proces
5. Implementer den retilrettede proces.

Der er så at sige tale om en metode, der i meget lille grad forholder sig meget andet end selve processernes anatomi og som synes at have væsentlige ligheder med FKP.

Kortlægning af Børne- og Ungestabens processer og generel oversigt over mulige optimeringer.

Hvilke opgaver er der tale om?

Børne- og Ungestaben løser overordnet set tre forskellige typer opgaver, som har et økonomisk indhold. Disse består af afrapportering, understøttelse af Børne- og Ungeområdet centrale drift og styring samt understøttelse af Børne- og Ungeområdets decentrale drift og styring.

Den første type opgaver er givet ved, at Børne- og Ungestaben afrapporterer til det politiske niveau. Disse afrapporteringer er nødvendige for at politikerne og direktionen kan være orienteret om den samlede økonomiske situation for kommunen. Afrapporteringen foregår i en for kommunen specifik skabelon, som generelt ikke ændrer sig fra gang til gang.

²² Se fodnote 16

Det er den centrale økonomiafdeling, der på vegne af direktionen og Kommunaldirektøren dikterer layout og frekvens af disse afrapporteringer. Med de seneste års skrappere kurs fra Statens side mod kommunernes overholdelse af budgetaftaler, er frekvensen for dele af denne afrapportering forøget.

Opgaverne, der falder ind under denne kategori er:

- Budgettet
- Forventet regnskab
- Anlægsbudgetter
- Regnskab og halvårsregnskab
- Udarbejdelse af effektiviseringsforslag

En anden type opgaver, som Børne- og Ungestaben løser, er de interne økonomiopgaver. Her er der tale om opgaver der primært understøtter Børne- og Ungeområdet centrale drift og styring. Disse opgaver er:

- Udarbejdelse af ressourcefordelingsmodeller
- Budgetudmelding og -opfølgning i henhold til ressourcestyringsmodeller
- Udkontering af selvejende daginstitutioners regnskaber
- Bogføring af mellemkommunale- og øvrige udgifter
- Økonomiopfølgning til chefgruppen på Børne- og Ungeområdet.

Den sidste af de tre typer opgaver, som området beskæftiger sig med er, er de opgaver, der primært understøtter institutionernes økonomistyring i det daglige og henover året. Disse er:

- Hjælp til anvendelse af økonomisystemet til at bogføre regninger eller trække rapporter.
- Hjælp til at forstå budgettal og forbrugstal i økonomisystemet
- Hjælp til at forstå budgetudmeldinger og budgetreguleringer
- Udførelse af decentralt forventet regnskab
- Administrativ assistance.

Hvordan kommer vi i gang med at se på opgaverne?

Når indgangsvinklen til at løse det overordnede problem er at benytte BPR, så anbefaler Kristian D. Ambeck og Peter Beyer²³, at man følger en bestemt fremgangsmåde, for på denne måde at komme hele vejen rundt i de relevante overvejelser. Vi har imidlertid i det ovenstående besluttet at afvige fra denne bestemte fremgangsmåde, men samtidigt lade os inspirere herfra.

Indledningsvis beskrives BPR processen som et projekt i forhold til FKP.

I henhold til interessentanalysens konklusion betyder det, at Stabschefen udpeges til projektejer, da han står som den hovedansvarlige for den økonomiske styring af Børne- og Ungeområdet. Stabschefen har samtidigt været med til at definere omfanget af de problemstillinger, som denne rapport behandler, hvilket underbygger argumentet for at udpege ham som projektejer.

I K.D. Ambeck og P. Beyers fremlægning af BPR strukturen angives tilstedeværelsen af en BPR proceskonsulent. Denne foreslås at udgøres af undertegnede. Denne disposition vil falde naturligt sammen med sektionslederens tilsagn om, at jeg kan få mulighed for at opøve mere erfaring med projektledelse. Alternativt kan sektionslederen og undertegnede indgå i denne rolle i partnerskab, for på denne måde at sikre autoritet og opbakning til rollen.

Projektets overordnede styregruppe bør udgøres af Børne- og Ungeområdets chefgruppe, som i denne sammenhæng tegnes af Direktøren, Stabschefen, Skolechefen og Dagtilbudschefen. Chefen for Familieafdelingen indgår ikke i styregruppen i overensstemmelse med projektets afgrænsning. De enkelte opgaver og gennemgangen af disse skal være udgangspunktet for udvælgelse af projektdeltagerne. Det nytter ikke noget, at sætte Tordenskjolds soldater til at varetage de enkelte gennemgange. For at opnå det største udbytte i forhold til hver enkel opgave er det vitalt, at de personer, der løser opgaverne nu også inddrages i at planlægge den fremtidige løsning og forankring af opgaven. Hvis dette princip fraviges med henblik på at spare på ressourcerne, så vil man ikke alene risikere, at tilrettelægge opgaverne, sådan at ressourcebesparelse ikke opnås, man risikerer samtidigt, at den medarbejdergruppe, der skal føre de reviderede arbejdsgange ud i livet, ikke har det fornødne ejerskab, og derfor ikke udviser den nødvendige gejst til at få det til at fungere.

²³ Kristian D. Ambeck & Peter Beyer "Veje til fornyelsen"

Vurdering af den nuværende situation

Formålet med at vurdere den nuværende situation er, at sikre at den eksisterende strategi stadig er holdbar, så forbedringsplanen kan bygge på denne.

Det synes dog fra interviewene, at Børne- og Ungeområdet ikke arbejder med egentlige strategier.

Det eneste strategiske emne, som alle på Børne- og Ungeområdet kan blive enige om er budgetoverholdelse, og midlerne synes indtil videre at være nedbringelse af sygefraværet og almindeligt mådehold. Samtidigt hermed efterlyses der fra centralt hold ”effektiviseringsforslag” for over 10 mio. kr. på området.

Hvordan kan Børne- og Ungeområdet prioritere mellem opgaverne.

Som nævnt i det foregående, så er der en række af de opgaver, som Børne- og Ungeområdet skal levere og derfor naturligvis ikke kan vælge at se bort fra i en prioriteringsøvelse. Men hvis det viser sig at være nogle helt andre opgaver, der i virkeligheden understøtter den overordnede målsætning om budgetoverholdelse, hvordan kan Børne- og Ungeområdet så fremme løsningen af disse opgaver og samtidigt imødekomme løsningen af opgaverne til det politiske niveau?

Ved at se på Børne- og Ungeområdets samlede budget²⁴ og sammenholde det med de indsamlede interview, konstateres et paradoks i at ca. 70 % af det samlede budget ligger decentralt, mens hovedparten af de anvendte økonomistyringsressourcer på Børne- og Ungeområdet anvendes til at holde det politiske niveau underrettet om regnskab og budget.

Det er imidlertid klart, at jo færre ressourcer man bruger på at styre det decentrale område, desto ringere bliver styringsinformationen i den afrapportering, som udarbejdes til det politiske niveau. Selv om at man rammer 100 % rigtigt på den centrale del af budgettet, så risikerer man stadig kun at ramme 30 % rigtigt på hele budgettet.

Det videre paradoks er, at jo ringere styringsinformation Børne- og Ungeområdet er i stand til at levere til det politiske niveau, desto hyppigere vil politikere og direktion efterspørge afrapportering. Den eneste måde, hvorpå Børne- og Ungeområdet kan undgå forøgede krav om

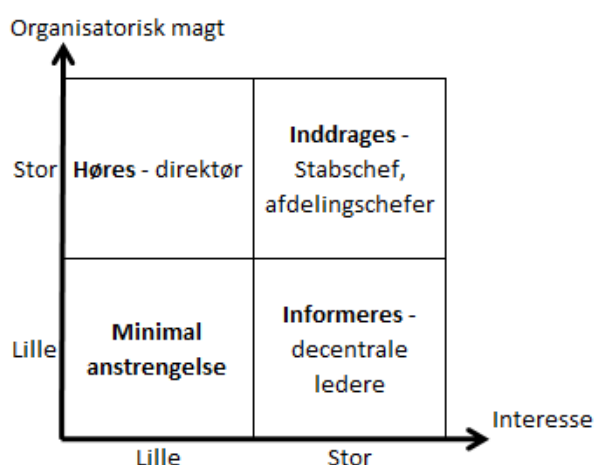
²⁴ Bilag 14 forventet regnskab for Uddannelsesudvalget og Børneudvalget.

afrapportering er ved at blive bedre til at ramme rigtigt med de afrapporteringer man afleverer.

Da det ikke er muligt for Børne- og Ungeområdet at fravælge den politiske afrapportering i bestræbelserne på at blive bedre til at styre det decentrale område, er det holdningen i denne rapport, at forbedringen kun kan lade sig gøre ved at se på løsningen af de enkelte opgaver og på, hvordan de løses i sammenhæng. Ved at se på, hvordan opgaverne løses, er det tanken at dette arbejde skal kunne frigøre den nødvendige tid til at blive bedre til at understøtte det decentrale niveau og derved levere politisk afrapportering af højere kvalitet.

Mobilisering af topledelsen

Topledelsen udgøres i denne sammenhæng af den førnævnte styregruppe.



Figur 5 - Rubricering af interessenter i forhold til håndteringen af samme

Disse er i forbindelse med forbedringstiltagene blevet stillet øget kvalitet i opgaveløsningen og mere tid til andre opgaver i udsigt fra Børne- og Ungestabens side. Dette er i overensstemmelse med nogle af de ønsker som særligt stabschefen og de centrale afdelingsledere har givet udtryk for. Direktøren har i højere grad givet udtryk for ønsket om mere konsekvens i opgaveløsningen, hvilket også stilles i udsigt.

I den sammenhæng er det derfor vigtigt, at hele ledelsen af Børne- og Ungeområdet (evt. eksklusiv direktøren) deltager i styregruppen, således at disse mål bliver centrale for styregruppens arbejde. Styregruppen bør imidlertid have en intern rollefordeling, som det er gengivet i figur 5.

Generel tilgang til procesoptimering og formulering af strategiske emner og afgrænsning.

I den daglige drift tænkes der vanligtvis ikke i effektiviseringer af sagsgange, med mindre disse følges af et nyt it-system.

Til gengæld afholdes forskellige former for seminarer, når organisationen skal påvirkes til at overveje andre måder at se dagligdagen. Beklageligvis følges der, jf. interviews, meget lidt op på den slags begivenheder, hvilket kan få medarbejdere med høj anciennitet til at undlade at deltage, da deres erfaring viser, at det ikke fører til noget substantielt.

Hvis de foreslåede procesoptimeringer derfor skal have en chance for at blive gennemført, så er det denne opgaves holdning, at man må begynde med de mere simple processer, for gennem succes at skabe det nødvendige ”buy-in”

Til at starte med bør man derfor præsentere 4 af de førnævnte processer på et effektiviseringsseminar, som kan foregå som en workshop, hvor de der deltager i processerne præsenterer, og de øvrige stiller kritiske spørgsmål a la hvorfor? og hvordan?

Stabschefen bør i den forbindelse slå tonen an i forhold til det strategiske sigte med at se på netop disse 4 udvalgte og give dem en fælles etiket, som i denne forbindelse kunne være ”strømlinet administration”, hvilket derved kunne dække over de fire processer og øvrige herefter.

I kølvandet på benævnelsen af etiketten ”strømlinet administration” kan følgende strategiske emner fra afsnittet ”vurdering af den nuværende situation” overvejes:

- Hvordan bliver vi bedre til at ramme rigtigt med Forventet Regnskab?
- Hvordan bliver vi hurtigere til at lave budgetudmelding og opfølgning?
- Hvordan bliver vi bedre til at understøtte de decentrale enheder?
- Hvordan får vi flere ressourcer til at understøtte centralområdet?

Processernes generelle kendetegn er, at både det decentrale niveau og det centrale niveau er utilfredse med den måde de udføres på, at være ressourcetunge og har lang gennemløbstid, at der er en bedre og kendt måde at gøre tingene på og at tilgængelig teknologi kan effektivisere processen. Disse kendetegn kan anvendes som argumenter for at Børne- og Ungestaben

anvender ressourcer på at få dem effektiviseret, således at processerne får nogle mere positive kendetegn.

De udvælgelsesprincipper som bør anvendes i forbindelse med at se på hele den nævnte opgaveportefølje er givet ved:

A. Hvor nemt vil det være at effektivisere processen?

Hertil foreslås anvendt opdelingen i de to BPR rubriceringer, ”Her og nu” og ”Proceseffektivisering” koblet med følgende evalueringsmatrice.

Effekt hvis det implementeres	Stor	Gør det	Undersøg
	Lille	Gør det	Lad vær
		Let	Svært
		Implementering	

Figur 6 - Implementeringsmatrice, der bruges til at afgøre, om man skal gå i gang med en effektivisering

Herved kan man hurtig skabe sig et overblik over hvilke processer, der er såkaldte ”quick-wins”, hvilke der kræver lidt mere arbejde, og hvilke der bør vente til situationen ser anderledes ud.

B. Hvor utilfredsstillende er processens effektivitet?

I forbindelse med interview og spørgeskemaundersøgelse er det tydeliggjort, at der er særlig stor utilfredshed med Forventet Regnskabs pålidelighed og ressourcetræk.

Også Budgetudmeldingsprocessen fik nogle drøje hug med på vejen i samme materiale, hvorfor man bør adressere disse. Samtidigt forholdt det sig dog også således, at man generelt var utilfreds med det ressourcetræk, der gjorde andre vigtige opgaver umulige at løse. Dette klagepunkt adresseredes mod alle Børne- og Ungestabens opgaver, fordi det vedrørte et aspekt om tilvejebringelse af mere tid.

C. Hvilke ressourcer er tilgængelige?

Generelt er der de samme ressourcer tilgængelige til alle de nævnte processer og deres afledte effektiviseringsprojekter. Det er dog i høj grad tale om, at ledelsen skal udpege forskellige medarbejdere til at deltage i de forskellige arbejdsgrupper idet

interviewene har afdækket, at flertallet af medarbejderne i forvejen synes at have rigeligt at tage sig til, og dermed ikke har overskud på kort sigt til at beskæftige sig med langsigtede forbedringer – en klassisk problematik. Det er imidlertid vigtigt, at minimum to medarbejdere fra hver af de tre medarbejdergrupper i Børne- og Ungestaben deltager i de projekter, der hidrører deres opgaveportefølje. Dette skal sikre at effektiviseringerne er konsistente med ønsker til resultatet og er tilpas nuancerede til at rumme kollegaernes syn på processerne.

K. D. Ambeck og P. Beyers tilgang til BPR indeholder i denne forbindelse to yderligere kriterier, der kredser om vigtigheden af processerne for den samlede organisation og de berørte aktører. Disse kriterier ses der i denne forbindelse bevidst bort fra, da sådanne kriterier lægger op til, at man kan nedprioritere nogle frem for andre. Alle slutprodukter fra hver af de nævnte processer er lige vigtige i det perspektiv, at de alle bidrager til det samlede resultat på hver deres måde.

Procedurer for økonomistyringen på Børne- og Ungeområdet.

Økonomistyringen på Børne- og Ungeområdet spænder over 3 overordnede områder, Dagtilbudsområdet, Skoleområdet og Familieområdet. I denne rapport ser vi, som tidligere nævnt, blot på Dagtilbudsområdet og Skoleområdet, da kun disse to områder er omfattet af Børne- og Ungestabens aktiviteter. Børne- og Ungestabens rolle i forhold til Familieområdet er problematiseret i den organisatoriske gennemgang.

Forudsætninger for Børne- og Ungestabens økonomiopgaver

Fra de gennemførte interview af medarbejderne i Børne- og Ungestaben fremgår det, at der er så mange opgaver på kort sigt at muligheden for at overveje langsigtede forbedringstiltag hæmmes. Medarbejderne efterlyser en bedre prioritering af opgaveløsningen fra ledelsens side. Interviewene af medarbejderne viser, at ledelsen prioriterer alle opgaver lige højt med den konsekvens, at det i nogen grad bliver medarbejdernes vurdering, der er bestemmende for, hvornår opgaver bliver gjort færdige. Der må derfor skabes en ”brændende platform” og midlertidig ressourcefrigørelse for at sikre, at man kan lave langsigtede forbedringer og overordnet forbedre processen

Specifikke løsningseksempler - proceseffektiviseringsforslag

Nedenfor er udvalgt 4 specifikke processer, som er kendetegnende for Børne- og Ungestabens arbejde. Disse vil blive gennemgået med henblik på konkrete procesoptimeringsforslag.

1. Forventet Regnskab
2. Halvårs regnskab og regnskab
3. Udkontering af selvejendes regnskaber
4. Budgetudmelding og budgetregulering

Disse dækker såvel større centralt styrede processer, mere lokale processer og egentlig decentralt rettede processer, hvorved de primære proces/projekttyper er dækket. Ligeledes dækker løsningsrummet over såvel proces effektivisering med IT optimering som løbende forbedring. Dermed er dette repræsentativt for området.

I det følgende præsenteres hver af de fire processer kort, hvorefter der opstilles ”før” og ”efter” billeder af processernes værdikæder, og processerne rubriceres i forhold til implementeringsmatricen. De øvrige nævnte processer og en dybere teknisk forklaring af de fire nævnte er gennemgået i bilag 1

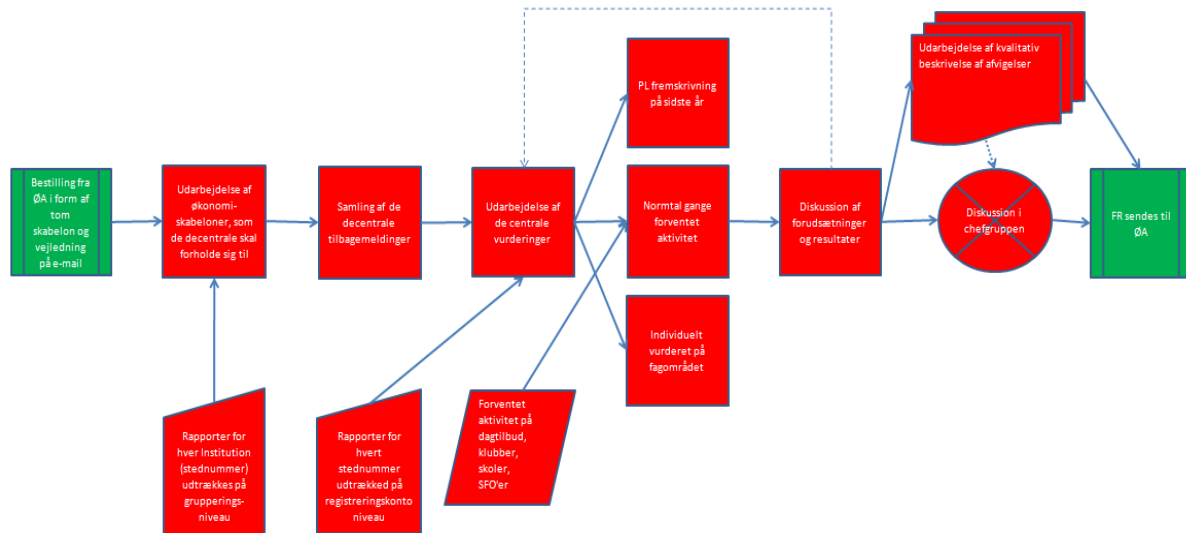
Værdikæderne skal læses i forhold til ANSI-standarden²⁵, hvor der dog også er anvendt farver for at tilkendegive delprocessernes egenskaber. Således angiver farven rød, at der er tale om en udpræget manuel proces. Farven grøn angiver en fuldt ud automatiseret proces. Delprocesser, hvor farven changerer mellem rød og grøn angiver, at en udpræget manuel proces er blevet mere automatiseret, om end ikke fuldt ud automatiseret.

Forventet Regnskab

Forventet Regnskab (FR) er en tilbagevendende driftsopgave, der, som navnet antyder, går ud på at give et bud på, hvor regnskabsresultatet ender. Der er også en anlægsside til denne opgave, som dog ikke er behandlet her, fordi denne involverer samarbejde med Frederiksberg Kommunes Ejendomsadministration og Økonomiafdelingen, hvor ansvarsfordelingen ikke er helt på plads. Opgaven varetages af de fire økonomikonsulenter i tæt samarbejde med sektionslederen og Stabschefen og i dialog med sektionsledere i fagafdelingerne.

²⁵ ANSI-standard – American National Standards Institute, <http://www.ansi.org/>

Opgaven er en bestillingsopgave til alle kommunens forvaltningsområder fra den centrale økonomiafdeling, som herved kan danne sig et overblik over kommunens samlede budgetmæssige udfordringer i indeværende år.



Figur 7 - Processen for forventet regnskab før effektivisering (se større udgave i bilag 6)

Det er åbenlyst, at denne proces består af mange manuelle delprocesser, som med relativt lavt indsatsniveau kan automatiseres. Dette kan gøres via et samspil mellem formler og links i Excel og anvendelse af FIE til at opdatere datamaterialet.

Ved at opnå en fast proces til at komme frem til de FR tal, som Børne- og Ungestaben er overbeviste om, så kan man fjerne double-loop'et mellem "diskussion af forudsætninger og resultater" og "udarbejdelse af de centrale vurderinger" og samtidigt fjerne "diskussion af forudsætninger og resultater" og således fremrykke "Udarbejdelse af kvalitativ beskrivelse af afvigelser", som er den egentlige forudsætning for at chefgruppen kan sende materialet videre

til Økonomiafdelingen. Der opnås således nedenstående reviderede proces.



Figur 8 - proces for forventet regnskab efter effektivisering (se bilag 6)

Det vurderes, at forandringen af processen både kan bidrage til at spare store mængder tid samt at kvalificere det endelige slutprodukt i højere grad end nu. Samtidigt vil Stabschefen til en hver tid være orienteret om hver enkel fremgangsmåde, hvorved det bliver lettere at holde direktøren orienteret. I forhold til implementeringsmatricen befinder vi os som angivet.

Interessenthåndtering: De to

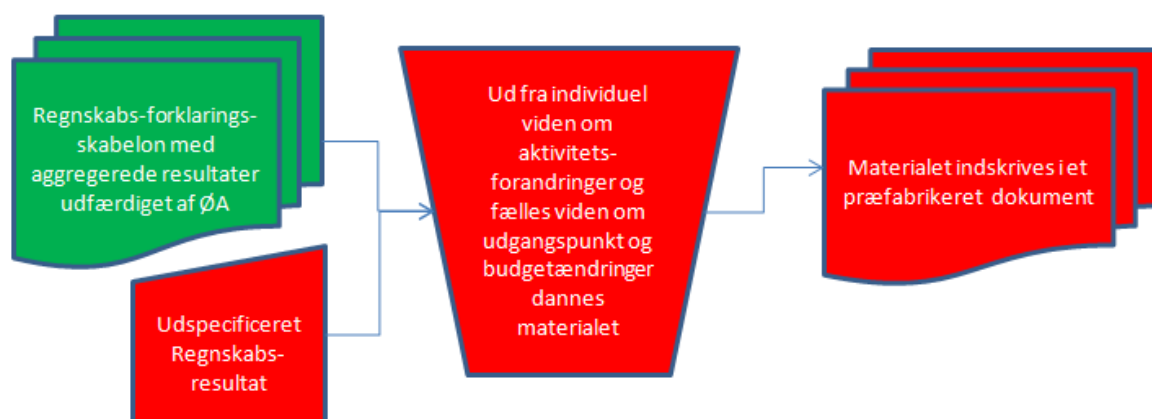
afdelingschefer skal inddrages i beslutningen om hvordan de forskellige forbrugskonti vurderes. Direktøren holdes orienteret om processen. Medarbejdernes input danner grundlag for det samlede materiale. Decentrale ledere orienteres om forventningerne til det niveau de skal afrapportere på.

Effekt hvis det implementeres	Stor	Gør det	Undersøg
	Lille	Gør det	Lad vær
		Let	Svært
		Implementering	

Halvårs regnskab og årsregnskab

Fra 2011 skal kommunens områder aflevere et halvårsregnskab foruden det årlige regnskab. Den endelige skabelon for halvårsregnskabet er ikke på plads i skrivende stund, men hvis skabelonen kan sammenlignes med årsregnskabet, så består Børne- og Ungestabens arbejde primært i en kvalitativ årsagsforklaring til tal, som den centrale økonomiafdeling leverer.

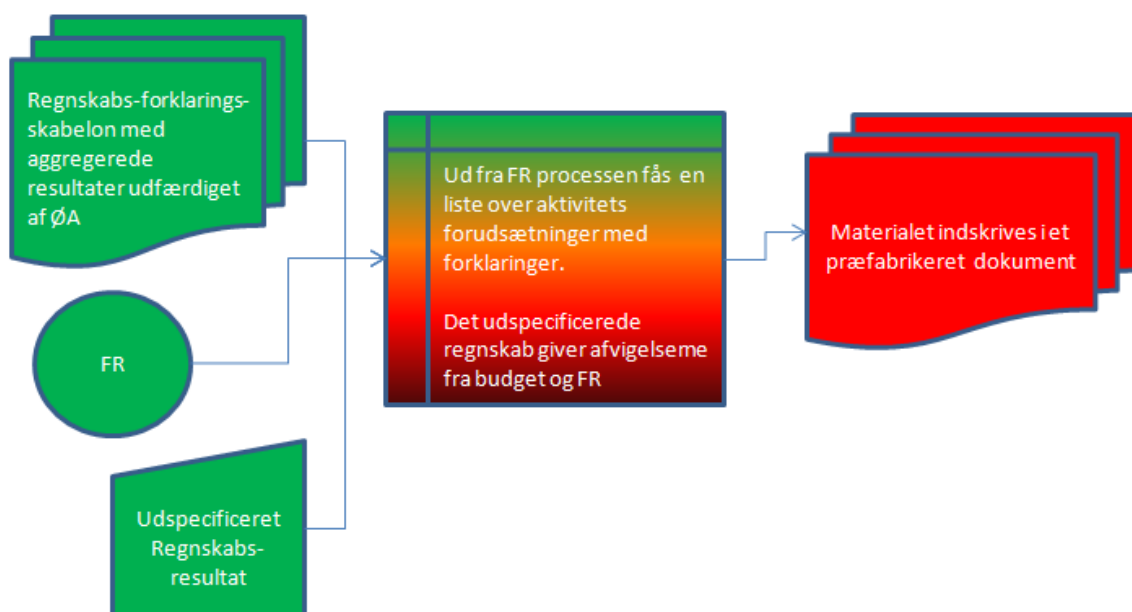
Arbejdet fokuserer mest på at levere faktiske aktivitetstal i forhold til de budgetterede, for derved at forklare eventuelle forbrugsafvigelser i forhold til budgettet.



Figur 9 - proces for halvårs- og årsregnskab før effektivisering (se bilag 6)

På grund af det kvalitative datagrundlag er denne procedure vanskelig at automatisere yderligere, men ved at tilrettelægge den ændrede procedure for Forventet Regnskab (FR), så resultatet kan anvendes som opslagsværk for regnskabsforklaringerne, så vil der i de to procedurers sammenhæng kunne findes en tidsmæssig gevinst.

Proceduren vil gradvist blive forbedret i takt med, at forbindelsen mellem denne og retningslinjerne for FR etableres blandt økonomikonsulenterne.



Figur 10 - proces for halvårs- og årsregnskab efter effektivisering (se bilag 6)

Den egentlige ændring mellem de to processer er, at man i den nye fremgangsmåde samler alle oplysninger systematisk i en form for datatabel, der gør det muligt hurtigere at holde sig orienteret om forandringerne henover året.

I BPR termer kategoriseres denne forbedring som en ”løbende forbedring” med mindre effekt. Det skyldes at effekten dels er begrænset af de resultater, der opnås ved gennemførelsen af FR og dels af at besparelsen bygger på den forudsætning, at erfaringen med FR smitter af.

I forhold til implementeringsmatricen rubriceres ændringen som følger:

Interessenthåndtering: Der er i forbindelse med denne procesændring ikke grund til at involvere andre interessenter end de deltagende medarbejdere selv, da øvrige interessenter ikke skulle påvirkes af denne proces på anden måde end at opleve højere kvalitet og hurtigere udførsel.

Effekt hvis det implementeres	Stor	Gør det	Undersøg
	Lille	Gør det	Lad vær
		Let	Svært
		Implementering	

Budgetudmelding og budgetregulering

Budgetudmelding og budgetregulering er to sammenhængende arbejdsopgaver, som har samme grundform.

Grundformen består i at der for alle de decentrale områder (skoler, SFO'er, klubber og daginstitutioner) anvendes aktivitetsmodeller, hvorfra der udmeldes budget og foretages budgetreguleringer

I den ideelle situation ville modellerne være tilpas forankrede, således at blot indtastning af aktiviteten ville afføde et budget eller en budgetregulering. I realiteten er der dog stadig mange steder, hvor aktiviteten ikke er det eneste, der skal specificeres.

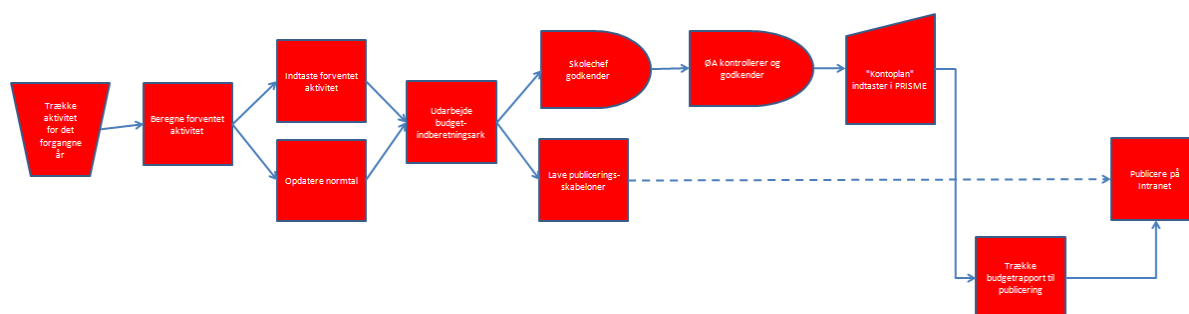
For at give et indtryk af den mulige effekt af en VBA effektivisering på budgetudmeldingsprocessen, har KL i en artikel på deres hjemmeside d. 2/12-2010²⁶ omtalt Fåborg-Midtfyns Kommune effektiviseringsbestræbelser på det administrative område²⁷. Her har man med stor succes gennemført en automatisering af budgetreguleringsprocessen via VBA, hvilket har kunnet omsættes til 2 fulde årsværk.

²⁶ bilag 16, KL artikel om Faaborg-Midtfyn Kommunes effektiviseringer

²⁷ Bilag 17, Fåborg - Midtfyn Kommune Effektivisering af det administrative område

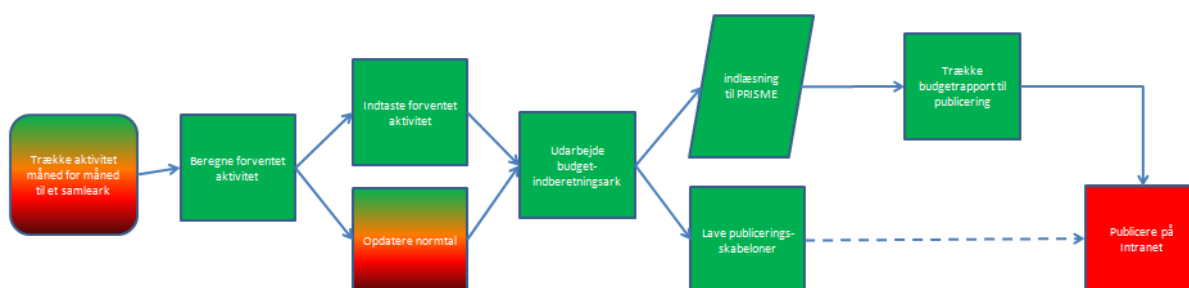
Fælles for Børne- og Ungeområdets modeller er, at institutionernes personaleudgifter og midler til aktiviteter samt administration udmøntes på baggrund af den forventede aktivitet over året. For skoleområdet er der dog den særegne situation, at skoleåret slutter ultimo juni, hvorfor opgørelsesmønsteret bliver lidt skævt i forhold til de øvrige modeller.

Der er i det følgende taget konkret udgangspunkt i processen omkring klubbernes budgetudmelding.



Figur 11 - proces for budgetudmelding før effektivisering (se bilag 6)

Som det ses af ovenstående, så består processen af udelukkende manuelle delprocesser. Ved at koble flere af delprocesserne ind i hinanden, med eller uden brug af VBA, men ved en vis brug af FIE og en forandring af ansvarsstrukturen efterlades kun publiceringsdelen som værende manuel.



Figur 12 - proces for budgetudmelding efter effektivisering (se bilag 6)

I forhold til implementeringsmatricen vurderes processen til at have meget stor effekt og være relativt let at implementere. Det er naturligvis nødvendigt at overbevise og gøre dette i samarbejde med Økonomiafdelingen da disse skal afgive kontrolmyndigheden.

Effekt hvis det implementeres	Stor	Gør det	Undersøg
	Lille	Gør det	Lad vær
		Let	Svært
		Implementering	

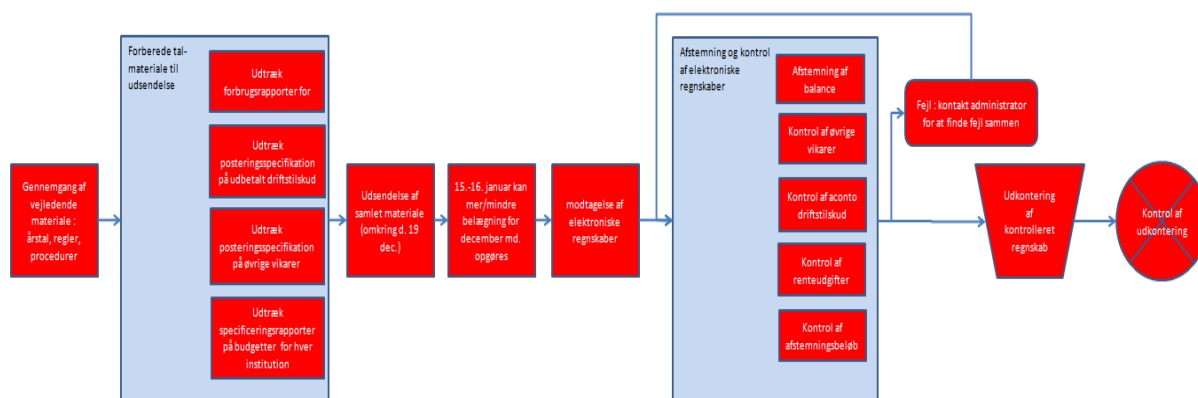
Interessenthåndtering: Økonomiafdelingen skal inddrages på højeste niveau, fordi der i den

gengivne model forudsættes at ansvaret for budgetindberetning overgår til Børne- og Ungestaben. Også de to centrale afdelingsledere skal inddrages, fordi disse også skal afgive kontrol. Direktøren kan bruges til at facilitere denne forandring med et argument om, at det både er en effektivisering for Økonomiafdelingen og for Børne- og Ungeområdet.

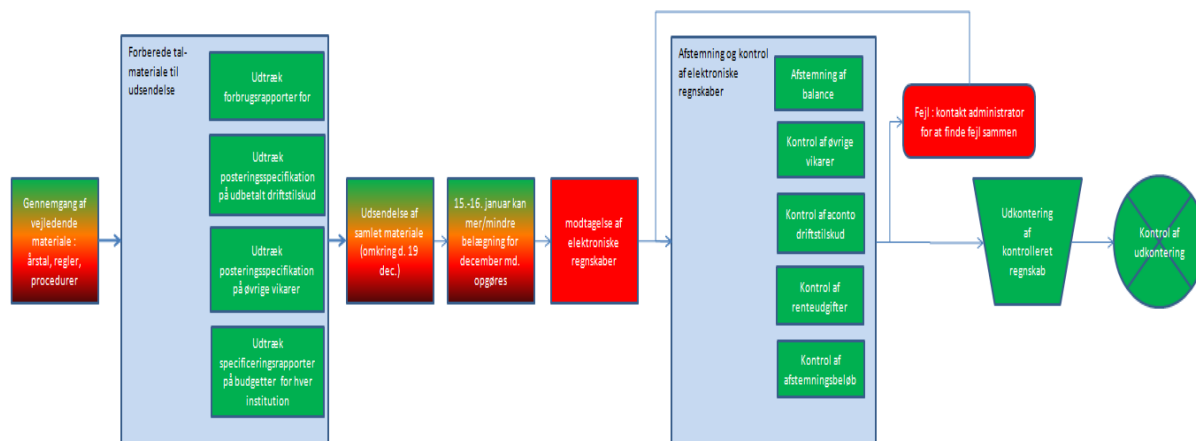
Udkontering af selvejendes regnskaber

I Frederiksberg Kommune administreres budgetterne for henholdsvis kommunale institutioner og selvejende institutioner. Selvejende institutioner er underlagt de samme aktivitetsregulerende mekanismer som de kommunale institutioner, men er forskellige fra de kommunale i kraft af, at al regnskabsmæssig administration varetages af større eller mindre interesse-organisationer. I kraft af denne adskillelse er disse institutioner teknisk set økonomisk uafhængige af den kommunale pengekasse, om end de finansieres derfra. Det betyder, at alle budgetter der udmeldes til de selvejende institutioner, krone for krone skal udbetales til den pågældende institutions bankkonto. Når regnskabsåret er overstået skal administrationsselskaberne udarbejde regnskaber for hver enkel institution. Disse regnskaber skal indsendes til Børne- og Ungeområdet, som gennemgår dem og derefter indtaster dem i kommunens økonomisystem, hvorefter de økonomisk set indgår i det kommunale regnskab på lige fod med de kommunale daginstitutioner.

I processens nuværende form er alle delprocesser manuelle, som det fremgår af nedenstående figur.



Figur 13 - proces for udkonteringen før effektivisering (se bilag 6)



Figur 14 - proces for udkonteringen efter effektivisering (se bilag 6)

Ved dels at indføre anvendelsen af indbyggede kontrolfunktioner i Excel og en mere målrettet anvendelse af økonomisystemet i samarbejde med Excel, med og uden FIE, så kan 11 ud af 16 delprocesser automatiseres fuldt ud. Ved ydermere at anvende VBA kan endnu tre ud af de resterende fem delprocesser delvist automatiseres

I forhold til implementeringsmatricen vurderes processen at være den simpleste af de foreslåede processer at effektivisere. Samtidigt vurderes indsatsen at kunne spare Børne- og Ungestaben betydelige ressourcer både i forberedelsesfasen og i selve udkonteringen.

Effekt hvis det implementeres	Stor	Gør det	Undersøg
	Lille	Gør det	Lad vær
		Let	Svært
		Implementering	

Interessenthåndtering: Paraplyerne skal holdes orienteret om og involveres i hvordan indberetningsfaconen tænkes. En enkelt paraply ønsker at kunne overføre direkte i csf²⁸.

Mulighederne for dette skal undersøges både i forhold til kommunens bestemmelser og de øvrige paraplyers formåen.

Et "Her og Nu"-projekt og tre "proceseffektiviseringer".

BPR arbejder med tre forskellige former for procesforandringer. I denne sammenhæng er blot to af disse, nemlig "Her og nu projekter" og "proceseffektiviseringer", aktuelle. Den sidste form, procesinnovation er ikke relevant, da hverken de gennemgåede processer eller andre (se

²⁸ csf = Komma separeret fil.

bilag 1) er umiddelbart forkerte, hvorfor der ikke er behov for at starte forfra med en helt ny proces.

Her og nu processen, Udkontering af selvejendes regnskaber.

Det vurderes, at implementeringen af det nye forslag til processen for ”Udkontering af selvejendes regnskaber” kan klares indenfor 3 ugers projekttid. På grund af dette forhold, og fordi procesforandringen primært handler om at automatisere allerede eksisterende delprocesser, så rubriceres ”Udkontering af selvejendes regnskaber” som et Her og nu projekt.

Fremgangsmåden for at nå til implementeringen af Her og nu projekter er ved at afholde en workshop. Workshopen skal bekræfte opgaveprocessen, anerkende eller kvalificere den foreslåede forandring og hjælpe til opstillingen af kvalitative mål for forbedringen.

Workshopen foreslås at foregå efter de samme principper, som blev anvendt ved et stabsseminar, om stabens opgaver og måden de blev løftet på, ultimo januar i år. Her anvendtes post-its til at rubricere stabens opgaver under forskellige samlende titler. På workshopen kan bekræftelsen/kvalificering af processen foregå på denne måde.

I forhold til opstillingen af de kvalitative mål foreslås det, at disse udarbejdes mellem projektdeltagerne og stabschefen, således at man opnår nogle mål, der overholder SMART-kriterierne (Specifikt, Målbart, Accepteret, Realistisk, Tidsafgrænset).

Kritiske succesfaktorer for at her og nu projektet gennemføres er dels, at workshopen lægger sig fast på det foreslåede forbedringsforslag eller et alternativ hertil. Endvidere er det kritisk, at den videre proces dokumenteres i en form for handleplan, så projektdeltagere og styregruppe ved, hvad man kan forvente og hvornår. En sådan handleplan bør indeholde milepæle for de enkelte processer.

De tre proceseffektiviseringer.

Processerne for ”Forventet Regnskab”, ”Halvårs Regnskab og Regnskab” samt ”Budgetudmelding” rubriceres i kategorien proceseffektiviseringer, fordi processerne fundamentalt set er i orden, men har behov for at blive strømlinet.

Gennemførelse af proceseffektiviseringer fordrer en lidt mere nuanceret tilgang end ved ”her og nu” projektet.

Først er det vigtigt, at alle de projektsimplicerede forstår processen. Forståelsen af processen kan opnås ved, at man samles om at gennemgå den fra start til slut. Her kan de før viste værdikæder gøre gavn som inspirationsmateriale, og eventuelt som facit. For at sikre, at de implicerede forstår processen, kan man anvende en ”open space”²⁹ tilgang, som blandt andet sikrer, at de implicerede hver i sær får mulighed for at præsentere den enkelte proces. Da de primære deltagere i forbindelse med de tre processer imidlertid udgøres af stabens fire økonomikonsulenter, flankeret af stabschefen og sektionslederen kan dette foregå lidt mere intimt ved at deltagerne hver for sig præsenterer forløbet og at man i samarbejde afslutningsvis kommenterer hinandens betragtninger.

Der er i Børne- og Ungestaben ikke tradition for at måle på processers performance, men der er dog en erkendelse i staben og blandt stabens nærmeste projektinteressenter, at hver af de tre processer ikke fungerer så godt som de burde. Eksempelvis efterlyses bedre evne til at ramme rigtigt med Forventet Regnskab, og de decentrale ledere efterlyser en hurtigere og mere præcis budgetudmelding. Dermed kan man konstatere, at processerne lige nu performer dårligt.

Ressourceanvendelsen til de enkelte opgaver i Børne- og Ungestaben er der heller ikke tradition for at gøre op. Som det imidlertid er nævnt tidligere, så foreslås det nye ”flekssystem” anvendt mere strategisk i den sammenhæng, således at medarbejderes tid på de større opgaver kortlægges. Det er dog således, at et groft estimat af den anvendte tid på hver af de tre opgaver, vil kræve fire til fem medarbejderes fulde opmærksomhed over 3-4 uger, det vil sige i omegnen af 740 arbejdstimer. Denne form for registrering af ressourceanvendelse på opgaver/processer skal man dog gå til meget forsigtigt. Selv store private virksomheder vælger kun at gøre dette på meget overordnet niveau, da der er en risiko for at etablere et meget bureaukratisk system. Hvis man dog nøjes med at registrere ressourceanvendelsen på de største opgaver, så vurderes det maksimalt at lægge beslag på 5 minutter af en arbejdsdag.

Processernes forandringsevne er i dag lav, fordi en afvigelse i kravene dertil vil følges op af usikkerhed omkring processens fremgangsmåde, som igen vil betyde yderligere mandetimer – ofte i form af frivillige overarbejdstimer. Det er derfor vigtigt, at de nye effektiviserede processer gør sig relativt uafhængige af den form, som de efterspørges i, eller af de

²⁹ <http://www.openspaceworld.org/danish/index.html>

tildelingsmodeller de opererer omkring, således at disse kan ændre sig, uden at processen omkring dem påvirkes. Dette kræver for den enkelte proces, at de elementer, der har med eksterne krav eller interne modeller at gøre holdes adskilt fra stabens egen proces. Dette kan selvfølgelig betyde en mindre grad af automatisering i afregning for en større forandringsevne i den samlede proces. Dette er en afvejning, som bør foretages i forbindelse med, at man beslutter sig til strukturen for den enkelte proces.

Særligt i forbindelse med etableringen af den nye proces for Forventet Regnskab er det vigtigt, at der opnås en enighed omkring standardiserede arbejdsgange for fremskrivninger, da dette pt. er forskelligt fra økonomikonsulent til økonomikonsulent og fra gang til gang. For at kunne evaluere på den nye proces-performance er det kritisk, at der opnås enighed herom, for ellers risikerer man, at eventuelle succeser ikke kan genskabes, da man vil være usikker på udgangspunktet.

Oversigt over forbedringsmuligheder generelt

Nedenfor er de fire processer opremset

Process	Karakteristika	Forbedringstype	Procesoptimering
1. Forventet Regnskab	- Manglende standardisering - Mange manuelle processer	Proces-effektivisering	Automatisering og standardisering
2. ½-års regnskab og regnskab	- Manglende kobling til Forventet Regnskab - Manuelle processer	Proces-effektivisering	Automatisering
3. Udkontering af selvejendes regnskaber	Mange manuelle processer	Her og Nu	Automatisering
4. Budgetudmelding og budgetregulering	- Forsinkelses-elementer, der ikke bidrager til værdien - Mange manuelle processer	Proces-effektivisering	Automatisering, flytning af opgaver

Konklusion på løsningsdelen.

Enhver virksomhed, offentlig såvel som privat, bør jævnligt stille sig selv det spørgsmål, ”hvordan kan vi blive bedre til at nå vores mål?”.

Dette kan naturligt følges op med to uddybende spørgsmål

- ”Løser vi vores opgaver på den bedste måde?” og
- ”Løser vi i det hele taget de rigtige opgaver?”.

I forhold til det sidste spørgsmål, så er der en lang række opgaver, der er påtvunget området at løse, hvad enten man finder disse opgaver understøttende for målsætningen eller ej. Da målsætningen samtidig er uklar er dette spørgsmål særligt relevant.

Børne- og Ungestaben er leveringspligtig i en række opgaver, der sigter mod det politiske niveau og direktionen. Blandt disse opgaver har rapporten i det foregående afsnit gennemgået fire. Det er ikke muligt for Børne- og Ungestaben at fravælge nogle af de nævnte – eller for den sags skyld andre – opgaver. Derfor må spørgsmålet omformuleres til ”prioriterer vi de rigtige opgaver?”

Interview og spørgeskemaundersøgelse viser at det decentrale niveau, skoler, klubber og daginstitutioner har et ikke uvæsentligt behov for diverse former for økonomiske konsulenttydelser, som Børne- og Ungestaben oplever efterlyst.

Interview og spørgeskemaundersøgelse peger også på, at prioriteringsmandatet har tendens til at favorisere de opgaver, der er rettet mod det politiske niveau. Ved derfor at effektivisere de processer, der pt. prioriteres, skabes der dermed tid til, at økonomikonsulenterne blandt andet får mulighed for at komme ud at virke for de institutioner, som de har ansvar for. Det er imidlertid vigtigt, at man holder dette fokus in mente, således at de effektiviseredes opgavers rest tid netop bliver anvendt i retning af de decentrale.

For at kunne foretage den omtalte effektivisering anbefales det i afsnittet, i lyset af konklusionen på en P2MM test, at Børne- og Ungestaben anvender BPR vel vidende, at organisationen ikke er optimalt rustet til dette.

I afsnittet foreslås endvidere en række strategiske emner, som skal sikre, at effektiviseringsarbejdet trækker i samme retning.

Mobiliseringen af topledelsen foreslås at omfatte stabschefen som primær figur flankeret af skolechefen og dagtilbudschefen. Direktøren bør være med på sidelinjen og holdes informeret om, hvilke medarbejdere der er optaget ressourcemæssigt hvornår.

Endeligt opdeles de fire forbedringsforslag i typerne ”Her og nu” og ”Proceseffektivisering”, hvilket bidrager til at få bedre overblik over nødvendige ressourcer og hensigtsmæssig implementeringsrækkefølge.

I de gennemgåede processer bekræftes hypotesen i analyse-delen om, at man med bedre anvendelse af teknologi vil kunne frigøre betydelige ressourcer.

Implementering, mobilisering og design

Formålet med dette afsnit er at komme med et bud på hvordan man kan gennemføre og implementere de foreslåede forbedringsforslag.

Udarbejdelse af forbedringsplan – prioriteret projektportefølje

Det foreslås, at man følger nedenstående prioriterede rækkefølge:

1. Udkontering af selvejendes regnskaber
2. Forventet Regnskab
3. Budgetudmelding og budgetregulering
4. Halvårs regnskab og regnskab

Det anbefales normalt, at man indleder med at høste de lavt hængende frugter, hvilket således også anbefales i denne sammenhæng med at gennemføre ”her og nu”-projektet ”Udkontering af selvejende regnskaber”

Årsagen til at ”Forventet Regnskab” anbefales som anden prioritet er, at den netop har overstået sit 2. gennemløb medio august 2011. Herved vil mange af de tilgange, som man er blevet enige om undervejs, være relativ frisk i erindring, således at de lettere lader sig dokumentere. Herefter hænger hovedopgaven på at generere processens automatik, hvilket kan køres som parallelle processer ind imellem den øvrige drift.

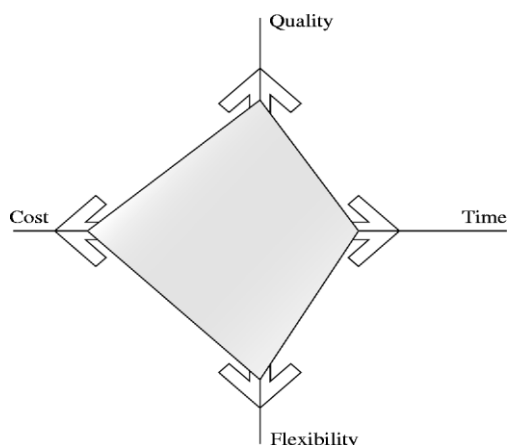
”Budgetudmelding og budgetregulering” anbefales som den tredje proces i rækken, da denne implementering trækker på de samme personaleressourcer, som den første. Som for Forventet Regnskab vil meget af implementeringen kunne køre sideløbende med den øvrige drift. Det er imidlertid nødvendigt for de 4 økonomikonsulenter hver at arbejde med deres budgetudmeldingsmodel, hvorfor selve implementeringen må ske i det tempo den enkelte økonomikonsulent får mulighed for det.

”Halvårs regnskab og regnskab” kommer som rosinen i pølseenden, fordi dette element trækker på nogle af de resultater, som de tre andre processer leverer. Det kan således være hensigtsmæssigt at afvente igangsættelsen af denne proces, til man har gjort sig de nødvendige implementeringserfaringer med de øvrige processer. Måske afføder de andre implementeringer nogle nye overvejelser, som denne rapport ikke dækker.

Tilblivelse af projektplan for de fire projekter.

Det giver ikke mening, at udpensle projekternes egentlige planer for gennemførelse i denne rapport, da dette er en beslutning, der skal tages af styregruppe og projektgrupper i fællesskab. Endvidere er der sikkert en række forhold omkring driften, som denne rapport ikke kan tage højde for.

I stedet diskuteres her sammenhængen i ”The Devils Quadrangle” (figur 15) i relation til de fire projekters sandsynlighed for succes. The Devils Quadrangle skal forstås på linje med projekttrekanten, at udgøre kontrakten mellem projektgruppe og styregruppe. I den forbindelse skal man tolke egenskaben ”kvalitet” som projekternes fremtidige tilstand, egenskaben ”tid” som projekternes tidsrammer, egenskaben ”fleksibilitet” som interessenterne behov og projektforslagets indhold samt egenskaben ”omkostninger” som projektets ressourceindsats.



Figur 15 - Djævelens kvadrat

I lighed med projekttrekanten kan man tolke en forudsætningsændring i en af de fire egenskaber som en forskydning af skæringspunktet på den pågældende akse. Sker en sådan forskydning vil dette betyde at vinklen i mindst to af de andre hjørner af firkanten ændrer størrelse. Der sker således en forandring i relationerne mellem mindst

tre af projektets egenskaber, hvilket betyder at relationen mellem alle fire skal genforhandles mellem projektleder og styregruppe.

Typisk vil det for en afdeling som Børne- og Ungestaben være egenskaben omkostninger/ressourcer, der bliver reduceret, hvis andre opgaver fra driften presser sig på og at medlemmer i styregruppen midlertidigt finder disse af højere prioritet.

En sådan påvirkning behøver dog ikke at medføre, at den samlede projektressource reduceres, blot at denne bliver spredt ud over et længere tidsrum, således at kvalitet og fleksibilitet kan opretholdes. Hvis kvaliteten imidlertid er hængt op på leverance til et bestemt tidspunkt, så påvirkes denne egenskab også.

Det kan være hensigtsmæssigt, når man udarbejder de enkelte projektplaner, på forhånd at diskutere hændelses scenarier, altså hvad der skal ske med milepæle og leverancetidspunkt, når ressourcen bliver trukket ud af et projekt midlertidigt. I den forbindelse kan det også være relevant at vurdere hvilke tidspunkter i projektforsløbet, hvor risikoen er højest for at ressourcer trækkes ud af projektet.

P2MM-FKP testen viser dog, at man skal være forsigtig med trække ressourcer ud af projekterne efter forgodtbefindende. Netop i forhold til ressourcestyring scorer Børne- og Ungestaben en lav karakter, hvilket således burde anspore til, at man regulerede mindst muligt på de projektbestemte ressourcer.

I forbindelse med projektets fleksibilitet bør man også overveje hvordan projektets forskellige interessenter påvirker løsningens indhold undervejs i projektet. Skal interessenterne have indflydelse på projektindholdet undervejs, så åbnes muligheden for øget løsningsfleksibilitet, men samtidigt risikerer man, at dette påvirker både tid og ressourcer i en u hensigtsmæssig retning.

Det anses i denne rapport dog mest sandsynligt, at Børne- og Ungestaben i samarbejde med sine interessenter afgrænser fleksibilitet og kvalitet i en indledende projektfase, for derefter ikke at rykke ved disse. Af interessentanalysen fremgår det jo, at der primært efterspurgt mere tid til institutions nære opgaver og præcision i opgaveløsningen. Derfor vurderes det, med undtagelse af budgetudmeldingsprojektet, at interessenterne ikke vil forsøge at ændre på løsningsbetingelserne undervejs i projektet, hvis de vel at mærke er angivet tilfredsstillende

for de enkelte interessenter fra start af. Dette kan eventuelt sikres ved at interessenterne hver i sær specifikt tilkendegiver, at man er tilfreds.

Det er vigtigt for projektet at den nødvendige opgave-omrokering med Økonomiafdelingen er på plads, idet man ellers risikerer, at den forudsatte kvalitet ikke opnås eller, at indholdet af opgaven ændrer sig undervejs, hvilket vil få konsekvenser for tidsperspektivet.

P2MM-FKP testen viser blandt andet, at det er i forbindelse med håndtering af interessenter i projekterne, at man er udfordret. Derfor er det særligt vigtigt at få understreget fokus på Økonomiafdelingens rolle som interessant i forhold til budgetudmeldingsprocessen.

Ændringsstrategi og mobilisering samt motivering af projektorganisationen

Det er tidligere blevet berørt, at Børne- og Ungestaben ikke arbejder med åbenlyse ændringsstrategier, hvilket gør det lidt vanskeligt at beskrive denne fase.

Det er imidlertid via interview og spørgeskemaer blevet fastlagt hvilke ønsker, der er til Børne- og Ungestabens opgavevaretagelse, og disse ønsker anbefales således som rettesnor for projekterne under et.

Da der i første omgang kun er tale om de fire udvalgte projekter, er en formuleret strategi ikke helt så vigtig, som hvis man var gået i gang med alle de nævnte processer på en gang.

Da der er tale om flere forandringsprocesser, som skal gennemføres, så anbefales det, at man arbejder med forandringsledelse. Det er samtidig her, at Børne- og Ungestaben scorer en acceptabel karakter i forbindelse med P2MM-FKP testen, hvorfor ledelsesaspektet ikke anses at ville volde problemer.

Forandringsledelsestilgangen skal sikre den fremadrettede styring og koordinering af de nævnte processer. Rapporten anbefaler, at man i Børne- og Ungestaben anvender en transaktionel ledelsestilgang, da denne passer godt til den måde man har ledet den øvrige organisation frem til forståelsen af den nye økonomiske situation.

Med den transaktionelle ledelsesform (E ledelsesstil) kan Børne- og Ungestabens ledelse vælge at formidle sit forehavende gennem en markedsføringskampagne, hvor igennem man søger at skabe et forandringsudgangspunkt i organisationens følelse af nødvendighed.

Interview og spørgeskemaundersøgelse bekræfter, at der er skabt denne følelse af nødvendighed på tværs af projekternes interessenter, en nødvendighed af at få frigjort mere tid til at understøtte kerneopgaverne.

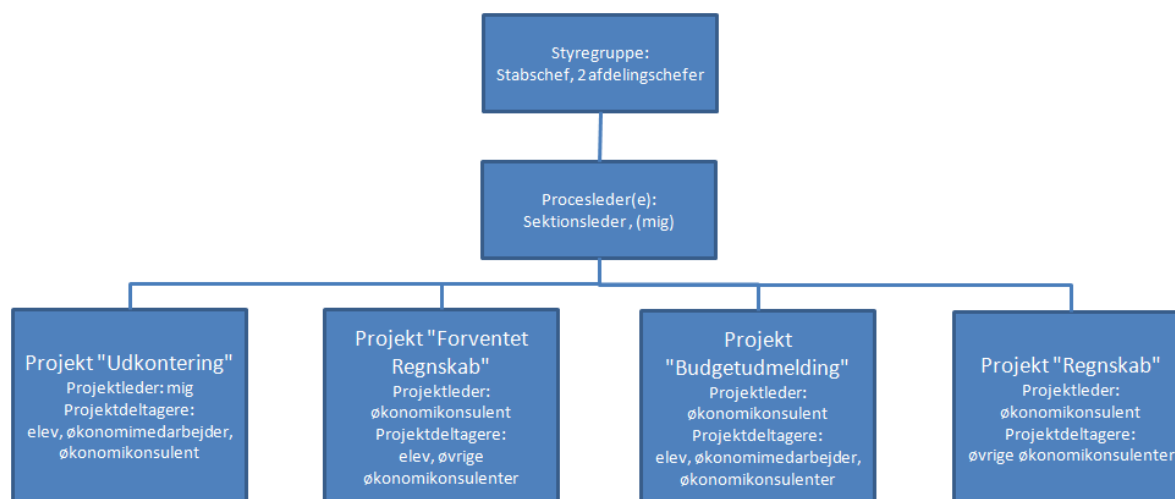
For at understrege denne nødvendighed omtaler ledelsen i Børne- og Ungestaben jævnligt risikoen for, at afrapporteringsopgaverne vokser og dermed yderligere risikerer at tvinge de understøttende opgaver endnu mere i baggrunden. Således opbygges grundlaget for at betragte den nuværende situation som en ”brændende platform”.

Ledelsen har også gennem afskedigelsesrunder og et mantra om sammenlægninger og stordriftsfordele introduceret et worst-case scenarie, for på denne måde at underbygge fornemmelsen af den alvorlige situation.

Rapporten anbefaler at denne kurs videreføres i forhold til ledelsen af forandringsprocesserne.

Etablering af procesændringsorganisationen

I den følgende struktur anbefaler rapporten en projektorganisation til at styre gennemførelsen af de fire foreslåede proceseffektiviseringer.



Figur 16 - forslag til procesændringsorganisation (se større version i bilag 9)

Styregruppen foreslås sammensat af stabschefen flankeret af de to afdelingsledere for hhv. skoleafdelingen og dagtilbudsafdelingen.

Procesleder(e) vil hierarkisk set, og i overensstemmelse med den førmtalte ledelsesstil, naturligt gives ved sektionslederen for stabens Økonomi og Analyse sektion, evt. flankeret af undertegnede, som i et vist omfang også kan agere forandringsagent.

I hvert af de fire projekter er en økonomikonsulent angivet som projektleder for dels at sprede belastningen ud på så mange som muligt dels at give mulighed for, at disse medarbejdere får anvendt og udviklet deres kompetencer indenfor projektstyring, som Børne- og Ungeområdet kompetenceplan har stillet dem i udsigt.

Eleven er angivet på flere af projekterne ud fra erkendelsen af, at netop denne person besidder tilstrækkelige kompetencer i Excel, til at kunne aflaste økonomikonsulenternes rugbrødsarbejde i forbindelse med projekterne. Eleven er dog en stærkt tidsbegrænset ressource, da denne skifter læreplads til et andet af kommunens områder med udgangen af november måned 2011.

Kommunikation af processen

Børne- og Ungeområdet har ikke tradition for anvendelsen af kommunikationsplaner, hvilket betyder, at det nok vil være lige lovlig drastisk at foreslå, at man udøver denne disciplin til punkt og prikke.

Det skal imidlertid stærkt anbefales, at ledelsen i Børne- og Ungestaben overvejer at kommunikere initiativet om effektiviseringer ud til Børne- og Ungeområdet, eksempelvis via de fælles personalemøder. Ved at kommunikere perspektivet ud, er der mulighed for at høste anerkendelse og interesse fra den øvrige organisation, hvilket kan virke fremmende for projektets deltageres engagement.

Det kan endvidere anbefales, at man anvender kommunens tidsregistreringssystem i løbet af processen dels for at registrere den tid, der anvendes på de enkelte projekter, og dels for at registrere den tid, som bruges på de processer, der endnu ikke er i støbeskeen til at blive effektiviseret. Herved opnås et tydeligt redskab til at dokumentere faktiske administrative forbedringer, som også kan bruges med samme effekt kommunikativt.

Konklusion på implementeringsdelen

Dette afsnit har beskæftiget sig med, hvorledes løsningsforslagene kan implementeres. I den forbindelse anbefales det, at Børne- og Ungestaben begynder med at høste de lavt hængende frugter ved at indlede med at effektivisere udkonteringsprocessen.

Der anvises til gengæld ikke nogen færdig skabelon til at udarbejde en procesplan for de fire projekter, men til gengæld diskuteres trade-off problematikken mellem ressourcer og tid i sammenhæng med kvalitet og fleksibilitet i projekternes forløb. Her fremhæves det, at Børne- og Ungestaben skal være særligt opmærksomme på de konsekvenser, det har for de øvrige egenskaber ved projekter, når ressourcerne eventuelt kompromitteres.

I forbindelse med valg af implementeringsstrategi anbefaler afsnittet, at Børne- og Ungestaben holder fast i den transaktionelle ledelsesstil, som man har lagt for dagen i andre aspekter af organisationens styring. Denne ledelsesstil passer godt til de problematikker man står overfor.

I dette afsnit foreslås der endvidere en mulig projektorganisation, som primært trækker på de medarbejdere, der til dagligt har berøring med de fire opgaver, som er i fokus. Projektorganisationen understøtter samtidigt hensynet til agenternes respektive arbejdspress og Børne- og Ungeområdets kompetenceudviklingsplan.

Endeligt anbefales det i dette afsnit, at Børne- og Ungestaben overvejer at anvende kommunikationen til det øvrige Børne- og Ungeområde som katalysator for projektdeltagernes engagement. I den forbindelse foreslås det at benytte tidsregistreringssystemet til at tydeliggøre projekternes resultater.

Konklusion

Analysedelen bekræftede at Børne- og Ungestaben i Frederiksberg Kommune står overfor en betydelig udfordring i forhold til at anvende de tilstedeværende ressourcer rigtigt for at skabe den nødvendige tid til, at få mulighed for at kunne løfte de nødvendige opgaver. Endvidere sandsynliggjordes det, at denne udfordring kun vil blive større, hvis ikke der tages skridt til at løse opgaverne anderledes.

Det kan ydermere sandsynliggøres at der næppe vil ske forbedringer på ressourcesiden og at presset fra rapportering opadtil i systemet ikke vil reduceres. Det blev meget klart, at man

allerede nu står i en situation, hvor områdets kerneydelse får for lidt support. Den indledende hypotese, om at der er behov for effektivisering, er afgjort bekræftet.

Mere specifikt angav den eksterne analyse, at pres fra politikere og medier er en tendens, der blot vil vokse sig større i de kommende år, hvis ikke kommunerne under et formår at blive bedre til at styre. Den interne analyse viste, at en del af de nødvendige ressourcer til at imødegå fremtidens udfordringer kan findes ved Børne- og Ungestabens konstruktive anvendelse af Excel. Endvidere viste den interne analyse, at de vigtigste interessenter til løsningen af udfordringerne er de nærmeste samarbejdspartnere og Børne- og Ungestaben selv. Endeligt viste analysen, at ledelsen skal være tydeligere i deres retningsangivelse og ønsker (mål), for at den vej at motivere medarbejderne til procesforandringer.

Løsningsidentifikationen viste, at der findes betydeligt potentialer for optimering af processer i kommunens Børne- og Ungestab, og at dette kan gennemføres stort set uden tilførsel af ekstra ressourcer – men det vil kræve en ekstra indsats i indførelsesperioden. Løsningerne er såvel ren procesoptimering som udvidet anvendelse af allerede eksisterende IT systemer. Mere specifikt angav BPR gennemgangen generelt, at Børne- og Ungestaben har en række udfordringer på det projektstyringsmæssige plan, som skal adresseres, hvis man i fremtiden ønsker at blive bedre til at procesoptimere. For de fire udvalgte processer angav afsnittet, at disse kunne frigøre betragtelige ressourcer ved anvendelsen af relativt lille indsats. Det viste sig generelt at gælde, at processerne var karakteriserede ved alt for mange manuelle delprocesser på trods af tilstedeværelsen af automatiseringsunderstøttende systemer. Afsnittet anlagde en køreplan for hvert af de fire forbedringstiltag, således at Børne- og Ungestabens ledelse kan bruge disse direkte i deres effektiviseringsbestræbelser.

Endelig viste interessentanalysen og gennemgangen af implementeringsdelen at der i nogen grad er forståelse for effektiviseringsbehovet, men at platformen måske ikke brænder helt nok til at yderligere tiltag bliver sat i gang. Der viser sig i den forbindelse stadig en vis modstand i organisationen, hvad angår specifikke typer af automatisering, hvorfor det vil være nødvendigt med en gradvis implementering, som kunne fremmes ved målrettet anvendelse af kommunens tidsregistreringssystem til synliggørelse af allerede indhentede ressourcegevinster.

Ledelsesperspektivet viste sig i forvejen at anvende en transaktionel tilgang til håndtering af de økonomiske udfordringer, hvilket i den givne situation synes at passe vældigt godt til styringen af BPR, under forudsætning af, at der fortsat arbejdedes intensivt med at fremme fornemmelsen for nødvendighed.

Afslutningsvis anbefaler denne rapport, at Børne- og Ungestaben straks igangsætter den foreslåede projektorganisation, for i første omgang at gennemføre de fire forbedringsforslag og med blik for i fremtiden at have mulighed for at gennemføre yderligere tiltag.

Rapporten vurderer, at Børne- og Ungestaben har alle mulighederne for at opnå succes, hvis man blot fokuserer på at styre projektressourcerne hensigtsmæssigt, udviser imødekommenhed overfor forandringer og samtidig er opmærksom på sine egne projektstyringsmæssige begrænsninger.

Litteratur

- Veje til fornyelsen – business process reengineering, Kristian D. Ambeck, Peter Beyer, ISBN 87-593-0767-6
- BUSINESS PROCESS REENGINEERING: A CONSOLIDATED METHODOLOGY Subramanian Muthu, Larry Whitman, and S. Hossein Cheraghi, Proceedings of The 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice, November 17-20, 1999, San Antonio, Texas, USA
- Ib Andersen – ”Den skinbarlige virkelighed”, Samfundslitteratur, 2002, ISBN 87-593-0915-6
- Mette Lindegaard Attrup & John Ryding Olsson ”Power i projekter og portefølje”, 2. udg, Jurist og Økonomiforbundets Forlag, ISBN 978-87-574-1665-7
- Peter Beyer ”Værdibaseret Ledelse”, 3. udg., Thomson Reuters, ISBN 978-87-619-2811-5
- E.S. Andersen, K.V. Krude, T. Haug ”Goal Directed Project Management”, 4th ed., ISBN 976-0-7494-5334-3
- Dag I. Jacobsen “Organisationsændringer og forandringsledelse”, Samfundslitteratur, ISBN 87-593-1129-0
- www.ogc.gov.uk : ”Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model”
 - Introduction and Guide to P3M3
 - P3M3 Project model
 - P3M3 Project Management Self Assessment
 - PRINCE2 Maturity Model (P2MM)
 - PRINCE2 Maturity Model (P2MM) Self Assessment.

Bilag 1. Yderligere processer i Børne- og Ungdomsområdet beskrevet med henblik på procesoptimering.

De følgende procesbeskrivelser skal ses som ufærdige oplæg til en videre optimeringsproces.

Undervisning og vejledning af decentrale og centrale brugere

Undervisning og vejledning i økonomistyring og anvendelse af det nye koncernsystem er en af de opgaver, som især det decentrale niveau efterlyser mere af. Også de centrale brugere giver i dagligdagen udtryk for ønsket om mere oplæring i det nye system. Dette er mit indtryk både af interviewene og af den dagligdag jeg fungerer i, der bl.a. også omfatter rollen som officiel underviser og superbruger i koncernsystemet.

Undervisningen i forbindelse med ibrugtagelsen af systemet d. 1. december 2010 var forankret i Økonomiafdelingen, som satsede på en bred introduktion opdelt på fire forskellige kompetenceretninger.

Undervisningen rettede sig således ikke mod institutionsledere eller forskellige former for administrativt personale, men mod opnåelsen af bestemte kompetencer på tværs af faggrænser.

Det er kommet til udtryk ved flere lejligheder, blandt andet igennem interviewene, at klublederne, de administrative skoleledere, skolesekretærerne og daginstitutionslederne hver især ønsker kurser afholdt med fokus på netop de problemstillinger, som de står med i dagligdagen.

Dette er forsøgt efterkommet for skolesekretærerne i et enkelt tilfælde siden ibrugtagelsen december 2010, men de andre faggrupper har man ikke nået til endnu.

Den undervisningsform, som skolesekretærerne har nået at opleve, bestod i en to-timers seance, hvor forud definerede spørgsmål blev gennemgået. Undervisningsseancen blev vurderet som en succes.

Udfordringen med den slags undervisning er, at man skal koordinere indsamling af relevante spørgsmål, finde en brugbar løsning og evt. mangfoldiggøre løsningen i noget vejledningsmateriale.

I forhold til vejledning i økonomistyring, så er fremgangsmåden her i høj grad personafhængig. På dagtilbudsområdet er der ansat tre medarbejdere i det såkaldte Administrative Team. Disse medarbejdere foretager foruden hjælp til bogføringen og løn indberetning et vist niveau af vejledning omkring økonomistyring. Det fremgår imidlertid af interviewene, at der ingen faste krav er til, hvordan sådan en vejledning skal forme sig. I øvrigt findes der overhovedet ingen beskrivelse af det arbejde det administrative team kan forventes at løfte. Derfor bliver resultatet afhængigt af den enkelte medarbejders engagement, kompetencer og af modtagerens kompetencer og prioriteringer. Ens for de tre er dog, at man udarbejder en rapport på månedsbasis, der giver et bud på det forventede regnskab.

Disse månedsrapporter gennemgås med institutionslederen og ved ikke nærmere definerede overskridelser orienteres stabschefen.

I forhold til økonomikonsulenternes økonomistyringsvejledning, så fremgår det af interviewene, at denne i høj grad er bundet op på budgetudmeldingen, budgetreguleringen og ad hoc bestemte forespørgsler. Interviewene tyder i særlig grad på, at dagtilbudsområdet har vanskeligt ved at få tid til at vejlede omkring økonomistyring på grund af afrapporteringens og budgetreguleringens omfang.

Heller ikke for økonomikonsulenternes er der opsat retningslinjer for hvordan økonomikonsulentfunktionen skal udøves

Ønsker. Retningslinjer for hvordan basis skal være, automatik omkring afrapportering, samkøring af aktiviteter mellem økonomikonsulenter og administrativt team

Afstemning af balancekonti og mellemregningskonti

Børne- og Ungeområdet råder over en række balance- og mellemregningskonti.

Balancekontiene vedrører balanceposterne fra udkonteringen af de selvejende daginstitutioners regnskaber.

Mellemregningskontiene vedrører også til dels de selvejende daginstitutioner, men der er også enkelte, der vedrører den almindelige drift.

For mellemregningskonti gælder der ifølge kommunens kasse- og regnskabsregulativ, at disse afstemmes årligt og nulstilles, hvorved posterne bliver bogført ind på driftskontiene.

For balancekonti gælder der, at hvis posterne på disse kun sker én gang årligt, så skal der redegøres for eventuelle ubalancer opstået det pågældende år. Balancekonti nulstilles ikke, da deres saldi bæres videre år efter år i en samlet redegørelse af en enheds aktiver og passiver.

Siden regnskabsår 2009 har det været undertegnede, der afstemte balancekontiene på Børne- og Ungeområdet. Foruden dette har jeg koordineret afstemningen af mellemregningskontiene.

Afstemning af balancekontiene sker ved (proceduren er allerede forsøgt effektiviseret ved overtagelse af opgaven i 2009):

1. at trække en finanssaldoopgørelse i det nye økonomisystem for de berørte konti. Der er tale om flere udtræk, da de berørte konti har forskellige koder, som ikke kan forenes, i kommunens kontoplan.
2. at overføre udtrækkene til Excel
3. at samle udtrækkene i én fil, som sorteres på registreringskontonummer.
4. at kopiere sidste års afstemningsark til en fil, benævnt med det relevante regnskabsår = indeværende år -1
5. at flytte den sorterede fil til afstemningsregnearket, således at den indgår som en fane med det pågældende regnskabsår som navn.
6. overskrifterne fra det seneste års afstemninger kopieres og sættes ind ved siden af.
 - a. Årstal i overskrifterne opdateres.
7. ved hjælp af funktionen "Lopslag()" i Excel (se kolonner for tidligere år) hentes saldi til de enkelte konti for primo, aktuel og ultimo.
8. For hver enkel institution er der mellem to og tre konti, der indgår i afstemningen. Differencen på hhv. primo, aktuel og ultimo udregnes.

- a. Hvis der er differencer på primosaldoen hidrører det tidligere års afstemninger. Kopier her forklaringen afgivet sidste år.
 - b. Hvis der er differencer på aktuelsaldoen, er der tale om differencer opstået i den netop overståede udkonteringsarbejde.
 - i. Afdæk hvorfor differencen er opstået ved at se på regnskabet og indtastningsmaterialet (nogle gange er det fordi man er kommet til at bruge en balancekonto i stedet for en driftskonto).
 - ii. Bogfør beløbet om, så det kommer til at passe til næste år. Beskriv hvorfor og hvortil beløb er bogført for at korrigere.
 - c. Hvis der er differencer på ultimosaldoen vedrører det differencer på enten ”primo” eller ”aktuel”.
 - d. Hvis der ikke er difference på ultimosaldoen, så er det fordi posterne på ”aktuel” har udlignet differencer på ”primo”, eller fordi der aldrig har været differencer.
9. den færdige afstemningsfil sendes til økonomiafdelingen.

Ønsker : automatiseret udtræk, makro til overførsel.

Budget

Udarbejdelsen af budgettet er en af de opgaver, hvis skablon ofte ændrer sig, afhængigt af Økonomiafdelingens ønsker for det pågældende år. Identisk fra år til år, er det dog, at økonomiafdelingen udfærdiger en skabelon indeholdende sidste års tekst samt en række tabeller, der redegør for grundpillerne i det kommende års driftsregnskab.

Opgaven for Børne- og Ungeområdet handler primært om at kontrollere økonomiafdelingens bruttotal og rette teksten til, således at den er i overensstemmelse med de beslutninger, der er gjort for det kommende år.

Udfordringen for Børne- og Ungeområdet i forhold til denne opgave er nærmere at få beskrevet en arbejdsgang i forhold til, hvem der gør hvad og hvordan.

Når den arbejdsgangsbeskrivelse er på plads for det interne arbejde, da vil det være muligt at se på om processen kan effektiviseres.

Betaling af regninger, herunder mellemkommunale regninger.

En stor del af den økonomiske driftsaktivitet i fagforvaltningen går ud på at bogføre regninger, der enten kommer fra andre kommuner i forbindelse med servicetilbud, som frederiksberg-borgere benytter udenbys, eller som er en konsekvens af den aktivitet, som initieres i fagforvaltningen. Således er to medarbejdere i staben, en i skoleafdelingen og en i dagtilbudsafdelingen nærmest fuldtidsbeskæftigede med at håndtere denne bogføring.

Særligt de mellemkommunale regninger tager mange ressourcer fra dem, der sidder med denne opgave, da fakturaerne ofte opkræves for flere personer og flere typer ydelser ad gangen, som til gengæld ofte kun indeholder få oplysninger i faktureringslinjen. Denne udformning betyder en del manuel afklaring inden en faktura kan bogføres. Herudover er der udfordringer ved, at nogle bogføringer skal ske på konti tilhørende andre afdelinger, så regningerne skal overføres til andre personer.

Endeligt er der en mindre byrde, der drejer sig om at udbetale beløb til medarbejdere, der har udlæg af egen lomme, som vedrører driften. Omfanget er måske ikke det største, men det afstedkommer en del administration og ulempe både for personen, der har udlægget og for personen, der skal afregne med pågældende.

Der er to procedurer for denne opgave.

1. Hvis det drejer sig om større køb (over 500 kr. og t.o.m. 5000 kr. – ofte i forbindelse med rejseaktivitet eller arrangement) foretages en udbetaling fra en mellemregningskonto til medarbejderens nem-konto. Når handlen er overstået afleveres et antal boner, der dækker indkøbene. Et eventuelt restbeløb skal derefter overføres fra medarbejderens nem-konto til områdets bank/giro konto.
2. Hvis der er tale om mindre beløb, lægger medarbejderen ud af egen lomme. Boner afleveres og totalbeløbet udbetales til den pågældende medarbejders nem-konto.

I begge tilfælde er der tale om indkøb, der går udenom den autoriserede indkøbspolitik, der går ud på i videst mulig omfang at anvende de mellem kommunen og udvalgte leverandører indgåede indkøbsaftaler.

Ulemperne er flere ved disse to fremgangsmåder:

- A. Hvis model 1 anvendes, så er der risiko for at antallet af økonomiske transaktioner firedobles.
 1. Udbetaling af beløb til medarbejder
 2. Udkontering fra mellemregningskonti til driftskonti i henhold til afleverede boner.
 3. Eventuel tilbagebetaling af beløb fra medarbejderkonto til afdelings bankkonto.
 4. Omkontering af medarbejders indbetaling til driftskonto.

Ved hver af disse 4 transaktioner sløres den egentlige transaktion, blandt andet fordi man i Børne- og Ungeområdet ikke benytter den funktion i det nye økonomisystem, der tillader vedhæftning af indscannet dokumentation (boner). Herudover gør man det vanskeligere at kontrollere og derved ultimativt at økonomistyre, når man ikke kan se det oprindelige bilag. Endeligt skal den der anviser at beløbet kan tages fra kontoens budget pt. Kontrollere minimum fire transaktioner, men sandsynligvis flere, hvis der både er udgifter med og uden moms involveret.

En manuel bogføring tager oftest ca. et til to minutter at udføre, afhængigt af hvor mange driftskonti, der er involveret. Worst case scenario betyder så, at frem for at betale en elektronisk faktura fra en leverandør, hvilket typisk kan gøres på under et minut – og hvor al dokumentation er til stede i tid og evighed, så kan man komme til at bruge 8 gange så lang tid alene i arbejde med koncernsystemet. Hertil kommer så al den tid, der anvendes til at finde vareren, stå i kø og aflevere boner. Endelig viser erfaring fra indkøbsafdelingen, at man typisk kan spare op til 35% på prisen ved at anvende kommunens aftalte leverandører.

- B. Anvendes model 2, hvor medarbejderen lægger ud af egen lomme, så er der naturligvis ikke helt så mange transaktioner involveret. Mellemregningskontoen og tilbagebetaling til afdelingen kommer ikke ind i billedet. Til gengæld er det måske lidt af et skråplan at forlade sig på medarbejdernes velvilje til at lægge ud for kommunen.

Nogle medarbejdere kan komme til at føle sig pressede til at vælge denne løsning, når deres leder sender dem i byen efter dette og hint.

Ønskes:

Ved at give betalingskort til alle afdelinger og gadepiloter effektiviseres sagsgangen vedr. udlæg til medarbejdere – den frigjorte ressource kan anvendes til at hjemtage opgaver fra det decentrale område og endeligt udmønte administrative besparelser.

Udbetaling af driftstilskud og mer/mindre belægning i forhold til selvejende daginstitutioner.

Udbetaling af driftstilskud og afregning af mer/mindre belægning i forhold til de selvejende institutioner er en bogføringsopgave, der er koblet til et arbejde med at opgøre de enkelte institutioners belægning måned for måned.

1. For at opgøre mer/mindre belægningen foretages et udtræk i fagsystemet Extens.
2. Dette udtræk overføres til Excel, hvor månedens opgørelse udfærdiges manuelt.
3. Herefter udmøntes budgetreguleringer ved manuel indtastning i Excel-baserede budgetændringsark.
4. Budgetændringsarkene sendes til godkendelse hos stabschefen/dagtilbudschefen, hvorefter de sendes til godkendelse og indtastning i Økonomiafdelingen.
5. Parallelt med udarbejdelse af budgetændringsarkene udarbejdes grundlaget for udbetaling eller tilbagehold af likviditet til de selvejende daginstitutioner. Dette arbejde foregår i Excel på baggrund af det oprindelige udtræk fra Extens.
6. på baggrund af de opgjorte likviditetsafregninger indtastes beløbene til de selvejende institutioner i økonomisystemet Prisme.

Ønsker : automatisering og afbureaukratisering.

Forberedelse af anlægssforslag

Anlægsøkonomien på Børne- og Ungeområdet er i disse år stigende. Den stigende anlægsøkonomi hænger sammen med det forøgede pres på skoler og daginstitutioner på grund af en stigende demografi.

Når der kommer flere børn og unge i kommunen, så betyder det naturligvis, at der skal være plads til disse i daginstitutioner, skoler og klubber. Derfor har Børne- og Ungeområdet igangsat en lang række byggeprojekter spændende over disse tre områder.

Frederiksberg Kommune Ejendomme(FKE) har entreprenørrollen for kommunens anlægsprojekter, hvorfor man også her har det primære ansvar for, at udfylde og vedligeholde de anlægsskemaer, der bruges i den politiske behandling af anlægsøkonomien.

Børne- og Ungeområdets del af opgaven består i at sikre, dels at de afledte driftsudgifter er korrekt angivet, at projektet er tilstrækkeligt beskrevet i forhold til mening og resultat, samt at det i det hele taget er de angivne anlægssforslag, der har prioritet til at blive fremsendt til politisk behandling.

Opgaven har haft forskellige hovedansvarlige i Børne- og Ungestaben igennem de seneste to år. Indledningsvis lå den koordinerende opgave hos afdelingslederen for Økonomi og Analyse. Siden blev opgaven overdraget til en af økonomikonsulenterne og nu ligger opgaven i barselsvikariatet for den medarbejder, der holder styr på kapaciteten i SFO, klub og

daginstitutioner. Når anlægssforslagene skal afleveres til Børne- og Ungeområdets ledelse til gennemsyn og prioritering, er det dog ikke uvant, at økonomikonsulenterne for de to udvalg deler forslagene op imellem sig og afklarer kvalificeringen med fagområdernes ansvarlige. Denne fremgangsmåde er typisk for at behandlingen der blevet udskudt på grund af andre opgaver. Det betyder imidlertid også, at opgaven har været på mange hænder, hvilket gør at den ikke er udsat for den risiko, at en enkelt nøglemedarbejder ved sit fravær kan true opgaveleverancen.

Proceduren er, set med Børne- og Ungeområdet øjne:

1. FKE downloader anlægsskemaerne, der oprindeligt er lavet i Word og herefter journaliseret og ajourført i journaliseringssystemet "e-doc", til en fælles mappe på et fysisk drev.
2. Den ansvarlige medarbejder – eller de berørte økonomikonsulenter gennemgår skemaerne.
 - a. Den skriftlige del skal være fyldestgørende. Årsagen skal være tydeligt beskrevet. Særlige forhold skal være nævnt. Afstemmes med den ansvarlige på fagområdet, lederen af klubafdelingen, lederen af skoleafdelingen, dagtilbudschefen eller stabschefen.
 - b. FKE's angivelse af afledt drift dækker udelukkende udgifter til el, vand og varme. Udgifter til eksempelvis rengøring og andre ikke-aktivitetsafhængige poster skal Børne- og Ungeområdet selv tillægge.
 - c. Står udgifterne i forhold til de rigtige år, hvor de forventes afholdt?
 - d. Er titlen den rigtige – hedder lokationen eksempelvis noget andet, end det som er anført?
 - e. Summerer tallene korrekt?
3. skemaerne listes i et skema (Excel), hvor anlægsbeløb og afledt drift er angivet ud for hvert enkelt anlægssforslag.

Ønske: anvend Excel fra start af og brug makro til at overføre til Word, når skemaet er fyldestgørende.

Decentral administrativ hjælp og økonomiopfølgning.

Der er tre fuldtidsmedarbejdere beskæftigede i Det Administrative Team (DAT). Deres rolle er udelukkende at udføre administrativt arbejde for de kommunale daginstitutioner.

Interviewene afdækker imidlertid, at der ikke foreligger nogen aftaler om hvilke opgaver, der skal udføres endsige, hvordan opgaver generelt skal udføres. Samtidigt er den administrative opgave og ansvaret for økonomien decentraliseret. Dette er et paradoks, da DAT er underlagt Økonomi og Analyse under Børne- og Ungestaben, og således hverken har fast tilhørsforhold centralt eller decentralt.

DAT har opdelt institutionerne imellem sig, således at de ca. har kontakt til en tredjedel hver. DAT-medarbejdernes opgaver dækker over tre overordnede temaer:

1. Bogføring af regninger og kontantkasser, som i det store hele kan beskrives ved det tidligere punkt om "betaling af regninger".
2. Personaleadministration, løn og timeindberetning, ansættelser og simuleringer.

3. Økonomiopfølgning, som er berørt i beskrivelsen af ”forventet regnskab”

Umiddelbart kan det være svært at se hvordan dette arbejde kan effektiviseres ud over det der allerede er nævnt, men det er påstanden i denne rapport, at det hænger sammen med at den samlede serviceydelse ikke er blevet standardiseret.

Ved at ensrette og standardisere ydelserne opnås ikke blot mulighed for at effektivisere procedurerne i sig selv, men samtidigt muligheden for at opnå mere effektivitet i den samlede ydelse i form af bedre budgetoverholdelse.

Når ydelserne bliver kortlagt og beskrevet af DAT-medarbejderne, så kan der gennem vidensdeling dannes et fælles grundlag en optimal service. Samtidigt kan man i DAT dele erfaringer i forhold til de institutioner, der styres ringest og eventuelt formulere specielle hensyn, som rettes mod disse.

Når ydelserne er standardiserede, så kan teamet også se, hvor der er rum for forbedring og hvor behovet synes at være ens hhv. forskelligt institutionerne imellem. Denne skelnen vil sætte DAT , økonomikonsulenterne og stabs og afdelingschefen i stand til at prioritere en målrettet indsats overfor de styringstiltag, der skal foretages overfor den enkelte institution.

Det er endvidere denne rapports påstand, at det er ved integrationen af DAT's arbejde i økonomikonsulenternes arbejde og i inddragelsen af DAT's arbejde i beslutningsgrundlaget for de pædagogiske konsulenter i dagtilbudsafdelingen, at styringen af de kommunale daginstitutioner vil kunne løftes i væsentlig grad.

Derfor skal der skabes en procedure for DAT's afrapportering til institutioner og centralforvaltning, der tilgodeser begge niveaurs behov for information og ikke skaber dobbeltarbejde. I den forbindelse er det på sin plads at vurdere om den nuværende afrapporteringsform til institutionerne i forbindelse med forventet regnskab er tilstrækkelig, eller om den kan modificeres af hensyn til centralforvaltningen uden at forringe forståelsen af informationen for institutionerne.

Der skal endvidere implementeres en procedure for hvordan centralforvaltningen kan agere på den afrapporterede information.

Her er det vigtigt, at de bevillingsgivende personer (de pædagogiske konsulenter) holdes orienteret omkring det økonomiske råderum, de har til at manøvrere indenfor, således at konsekvenser for både de centrale midler og de decentrale midler kortlægges.

Det foreslås derfor, at ...

Kommunikation mellem adm team, dagtilbud og økokonser.

Bilag 2. Beskrivelse af Budgettets tilblivelse på Børne- og Ungeområdet.

Der er to overordnede måder hvorpå Børne- og Ungeområdet får tildelt budget på. Den første måde drejer sig om fremskrivning af det eksisterende budget med den politisk vedtagne pris-

og lønfremskrivning og den anden måde går ud på at tildele budget ud fra en aktivitetsforventning på området.

Den første måde, hvorpå der tildeles budget til området har primært konsekvens for budgettet på hovedkonto 6, samt de centrale konti på hovedkonto 3, 4 og 5. Her er der tale om udgifter, hvis budgetlægning ligger flere år tilbage i tiden, men som på et vist tidspunkt har været udtryk for et bevidst serviceniveau.

Det budget, der ligger på disse konti, behøver derfor ikke i dag at afspejle en egentlig bevidst administrativ prioritering, men i de fleste tilfælde finder disse midler dog anvendelse. I det omfang, at der er tale om lønkonti er der i forbindelse med de seneste administrative nedskæringer taget stilling til anvendelsen af denne del af budgettet

Den aktivitetsbestemte budgettering vedrører både det centrale område og i særdeleshed det decentrale område. Den aktivitetsbestemte budgettering tager udgangspunkt i en forventning til institutionernes aktivitet (børnetal). På baggrund af et eller flere normtal bestemmes budgettet som produktet af aktivitet og normtal.

I første omgang tildeles Børne- og Ungeområdet midler i henhold til befolkningsprognosens aktivitet og normtal beregnet i den centrale økonomiafdeling. Disse midler anbringes i en budgetpulje, der omtales som en "Budgetinstitution". Herfra fordeler Børne- og Ungestaben budgettet ud til de enkelte institutioner på baggrund af egne forventninger til aktivitet og administrativt fastsatte takster til løn og aktivitetsudgifter

Primo marts måned, i forbindelse med 1. Forventede Regnskab, som er første ud af i alt tre af slagsen henover året, foretages et genestimat af den forventede aktivitet og på baggrund heraf beregnes hvor meget området skal tildeles/fratrækkes i de såkaldte demografimidler.

Bilag 3. Mere deskriptive versioner af de fire foreslåede processer.

De følgende beskrivelser af de fire gennemgåede forslag til procesforbedringer skal tjene som uddybende materiale til forståelsen af de anvendte værdikæder.

Forventet regnskab

Forventet Regnskab(FR) er en tilbagevendende driftsopgave, der går ud på, som navnet antyder, at give et bud på hvor regnskabsresultatet ender. Opgaven varetages af de fire økonomikonsulenter i tæt samarbejde med sektionslederen og Stabschefen.

Opgaven er en bestillingsopgave fra den centrale økonomiafdeling, som ved at stille opgaven til alle kommunens forvaltningsområder kan danne sig et overblik over kommunens samlede budgetmæssige udfordringer i indeværende år.

Det er Økonomiafdelingen, der bestemmer afrapporteringsniveauet, som pt. er fastlagt på Politisk niveau 4, som er en administrativ kontoplandimension³⁰. Foruden afrapporteringsniveauet fastsætter Økonomiafdelingen også den skabelon, hvori der skal afrapporteres. Skabelonen indeholder en oversigt for det område, hvorfra der skal afrapporteres. Oversigten viser budget- og forbrugs-angivelser for indeværende år og sidste

³⁰ Bilag XX, der beskriver den politiske kontoplan.

år. Børne- og Ungestabens bidrag er givet ved en beregning af det forventede regnskabstal og dettes afvigelse fra det nuværende budget.

Beregningen foretages på basis af en rapport for hvert sted³¹ på registreringskontoniveau³². Herfra er tilgangsvinklen forskellig de 4 økonomikonsulenter imellem, selvom at der er lighedspunkter mellem konsulenternes tilgang set to og to.

Nogle udgifter fremskrives ved at se på sidste års forbrug og gange de med PL-faktoren³³, hvilket betyder, at man forventer den samme aktivitet som året før.

Nogle udgifter betragtes ikke, da man anser det for vanskeligt at bestemme udviklingen. Dette har tidligere særligt gjort sig gældende for det decentrale niveau, hvis budgetter og forbrug er aktivitetsreguleret. Resultatet af denne tilgang er, at man forventer en afvigelse på nul på det decentrale niveau. Usikkerheden omkring denne tilgang er ganske stor og i særlig grad, da det netop er disse områder, der historisk har givet ubalance på budgettet. Denne tilgang er imidlertid ved at ændre sig, således at også det decentrale niveau skal indgå i FR.

Andre udgifter, særligt de der er knyttet direkte til aktivitetsniveauet, bestemmes ved at gange taksten³⁴ eller normtallet på den forventede aktivitet.

Hertil kommer at der for en række konti er tilknyttet et eller flere indsatser og projekter, som nogle år har store udgifter og som i andre år har den primære funktion at fungere som buffer for andre udgifter. Disse konti er primært placeret på det centrale område i Børne- og Ungeområdet kontoplan. For disse kontis vedkommende kan man kun få et kvalificeret bud på resultatet ved at henvende sig til de personer, der disponerer over kontoens budget.

Ovenstående fire fremgangsmåder er de generelle måder at fremkomme med talmaterialet til FR. Der er imidlertid ingen beskrivelse af for hvilke konti de forskellige fremgangsmåder skal anvendes. I nogle sammenhænge kan man afklare dette igennem erfaring med området eller ved at kende kontoplanens og budgettets anvendelse i detaljen. Har man ikke dette kendskab, så risikerer man i værste fald at regne forkert. Den typiske konsekvens er imidlertid, at man bliver irrettesat for fremgangsmåden af Stabschefen, hvorved beregningen skal foretages på ny.

Forandringer i aktivitetsniveau, takster og normtal er materiale, som de to konsulenter fra den centrale økonomifunktion bidrager med.

Forandringer i aktiviteten er hængt op på den af Kommunalbestyrelsen vedtagne demografimodel. Disse forandringer skal holdes op imod det i Børne- og Ungeområdet beregnede aktivitetstal, som forventes meldt ud til det decentrale niveau i forbindelse med de periodiske opfølgninger. Hvis Børne- og Ungeområdet aktivitetstal skulle vise sig lavere end demografien tilsiger, så skal Børne- og Ungeområdet være forberedt på at aflevere difference gange normtal tilbage i budget. I tidligere år ville en større aktivitet på Børne- og Ungeområdet have betydet en tilførelse af budget i overensstemmelse hermed, men på grund af de nye økonomiske realiteter, så betyder en meraktivitet i dag, at den afledte merudgift skal

³¹ "Sted" er en betegnelse i kontoplanen, som også kunne beskrives ved et omkostningscenter

³² "Registreringskontoniveau" er det laveste niveau i kontoplanen. Det er her de konkrete udgifter og budgetter anbringes. Alle niveauer over dette er aggregeringsniveauer.

³³ PL = Pris- og lønfremskrivning, defineres ud fra hver art

³⁴ Taksten er ofte en forældrebetalingstakst eller en refusionstakst.

kunne afholdes indenfor egnen ramme. Det handler derfor om, at være så enige som mulige med demografiprognosen, når man beregner områdets forventede aktivitet.

Når Økonomikonsulenterne er fremkommet med deres tal for de forskellige områder, diskuteres da forudsætninger og resultater med Stabschefen og Sektionslederen, forinden at materialet videregives til diskussion i chefgruppen, hvorfra det frigives til den centrale økonomiafdeling og dermed direktionen.

Det er erfaringen, at den kvalitative del af tilbagemeldingen, som skal angives i skemaer knyttet til skabelonen, ofte bliver udarbejdet efter skabelonen er fremsendt.

FIGURER SE BILAG 6

Ved at underkaste denne procedure en gennemgang i BPR perspektiv, så er der tre overordnede karakteristika, der falder i øjnene.

1. Fremskrivning af forbrug foregår ud fra en uens tilgang på tværs af de fire økonomikonsulenter referenceområder.
 - Ved at fastslå fremskrivningsmetoderne for de enkelte typer af konti en gang for alle og dokumentere denne beslutning, så kan man fremover nøjes med at diskutere de områder, der ikke opfører sig ens fra gang til gang. Dette vil spare økonomikonsulenterne tid til at overveje fremgangsmåder og spørge hinanden. Det vil også reducere behovet for at ajourføre alle tal med Stabschefen og Sektionslederen, hvilket ligeledes er tidsbesparende.
2. Manglende klarhed over hvem, der disponerer over hvilke konti, gør afdækning af samme til en ressourcekrævende indsats fra gang til gang.
 - Ved at afdække hvilke personer, der disponerer over hvilke konti og dokumentere dette, så vil det være lige til fra gang til gang at forhøre sig hos disse personer eller sende dem et udtræk, som de kan kommentere på. Dette åbner også mulighed for, at disse personer oftere skal forholde sig til deres forbrug, hvorved en tættere økonomistyring muliggøres.
3. Det decentrale kontoområde bliver ikke taget i ed, hvilket er en stor usikkerhedsfaktor, da det er her at langt den største del af budgettet befinder sig.
 - Ved at inddrage det administrative teams rapporter for forventet regnskab (se ”decentral administrativ hjælp og økonomiopfølgning” i bilag 1), som pt. Kun læses af institutionslederen – og udvide denne procedure til klubber, SFO’er og skoler, så kan man let kvalificere denne del af budgettet.
 - Hvis man ydermere sørger for, at de decentrale ledere siger god for de enkelte decentrale FR rapporter, så kan man sikre, at der også tages højde for disponerede udgifter, der endnu ikke fremgår af økonomisystemet.

Samlet set er rubriceres de foreslåede initiativer til proceduren for Forventet Regnskab sig som en proceseffektivisering, da særligt punkt 2 og 3 kræver lidt større indsats end hvad der blot kan overstås på kort tid. Det vurderes, at den tid der spares fremadrettet ved at følge de nævnte ændringsforslag er stor.

Halvårs regnskab og regnskab

Fra 2011 skal kommunens områder aflevere et halvårsregnskab foruden det årlige regnskab. Den endelige skabelon for halvårsregnskabet er ikke på plads i skrivende stund, men hvis skabelonen kan sammenlignes med årsregnskabet, så består Børne- og Ungestabens arbejde primært i en kvalitativ årsagsforklaring til tal, som den centrale økonomiafdeling leverer.

Arbejdet fokuserer mest på at levere faktiske aktivitetstal i forhold til de budgetterede, for derved at forklare eventuelle forbrugsafvigelser i forhold til budgettet.

På grund af det kvalitative datagrundlag er denne procedure vanskelig at automatisere yderligere, men ved at tilrettelægge den ændrede procedure for FR, så resultatet kan anvendes som opslagsværk for regnskabsforklaringerne, så vil der i de to procedurers sammenhæng kunne findes en tidsmæssig gevinst.

Proceduren vil gradvist blive forbedret i takt med, at forbindelsen mellem denne og FR etableres blandt økonomikonsulenterne.

I BPR termer kategoriseres denne forbedring som en ”løbende forbedring” med mindre effekt, da effekten dels er begrænset af effekten ved gennemførelsen af FR og på grund af at besparelsen bygger på det rationale, at erfaringen med FR smitter af her.

FIGURER SE BILAG 6

Budgetudmelding og budgetregulering

Budgetudmelding og budgetregulering er to sammenhængende arbejdsopgaver, som har samme grundform.

Grundformen består i at der for alle de decentrale områder, skoler, SFO'er, klubber og daginstitutioner findes de omtalte aktivitetsmodeller, hvorfra der udmeldes budget og foretages budgetreguleringer

I den ideelle situation ville modellerne være tilpas forankrede, således at blot indtastning af aktiviteten ville afføde et budget eller en budgetregulering. I realiteten er der dog stadig mange steder, hvor aktiviteten ikke er det eneste, der skal indarbejdes.

Over det seneste år er budgetudmeldingsmodellerne for skolerne, klubberne og daginstitutionerne blevet forandrede i bestræbelserne på at få styr på budgetterne. Lige nu er endvidere en ny model i støbeskeen til SFO'erne.

Det at man tager modellerne op til revision vil selvfølgelig betyde en del arbejde i forhold til at implementere de nye modeller i den vante arbejdsgang, men det giver også en unik mulighed for at indarbejde mere automatisering end der har været i de forgangne modeller.

Fælles for alle modellerne er, at institutionernes personaleudgifter og midler til aktiviteter og administration udmøntes på baggrund af den forventede aktivitet over året. For skoleområdet er der dog den særegne situation, at skoleåret slutter ultimo juni, hvorfor opgørelsesmønsteret bliver lidt skævt i forhold til de øvrige modeller.

Klubmodellen eksempelvis udmønter budget i løbet af december måned, når årets aktivitet er opgjort og en forventning er beregnet. Modellen er som alle de andre forankret i et Excel ark, hvor hver institution har en fane, hvori dennes budget angives. En fane til en given institution giver budgettet med en række kolonner eksemplificeret i figuren nedenfor:

	A	B	C	D	E	F	G
1	516017 Fritids- og juniorklubben Jokeren						2010
2		Reg. kt. nr.	norm	Budget	Gnst. løn		Bemærkninger
3	Budget 2010 i alt			5.010			
4	400 Personale		10,40	4.186			
5	401 Ledelse	516 17 016-04	2,00	956			
6	Leder		1,00				
7	Souschef		1,00				
8							
9	402 Fagpersonale	516 17 026-00	8,13	3.126			
10	fritidsklub		8,13	3.126	384.500	kr.	
11	- heraf vedr. C-spor		0,04				
12	- heraf vedr. A-gruppe				17.440		
13	ungdomsklub		0,00	0	384.500	kr.	
14	403 Øvrigt personale						
15	1 Rengøringspersonale	516 17 041-07		0			Nulstillet ifm udbud af rengøring 2008
16	2 Gårmand	516 17 044-00	0,06	18	205.760	kr.	

Alle budgetter udmeldes i hele t.kr.

Normangivelserne hentes fra en fælles fane i regnearket, hvor en række forskellige aktivitetstal indtastes. For klubmodellen skelnes eksempelvis mellem antal fritidsklub børn med fremmødekontrol, uden fremmødekontrol, klassetrin 4-5, klassetrin 6-7, ungdomsklubbørn og et par forskellige typer af børn med særlige behov. For SFO modellen er det det rene børnetal og for skolen er der en yderligere beregning bag, der bestemmer antal skoleklasser og distrikters beliggenhed. Dagtilbudsmodellen skelner mellem vuggestuebørn og børnehavebørn. Generelt er modellerne dog i deres funktion ens. De beregner på registreringskonto niveau de budgetter, der skal udmøntes til institutionerne.

Når budgetterne er udregnet, skal disse indtastes i budgetindberetningsskemaer, der er en Excel skabelon, som alle områder i kommunen anvender, når de skal ændre i budgettet. Budgetindberetningsskabelonerne udarbejdes og vedligeholdes af den centrale økonomiafdeling, som også varetager indtastningen af budgettet i overensstemmelse hermed.

Inden budgetændringsskemaet kan indtastes i økonomisystemet skal det dog forbi en formel godkendelsesprocedure hos skolechefen eller dagtilbudschefen/stabschefen. Herfra sendes skemaet videre til endnu en kvalitetssikring i den centrale økonomiafdeling, hvorefter det bliver tastet ind i systemet.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Klubnormering gennemsnit over 2009 linket til augustregulering												
2													
3	KLUBBER	Antal indmeldte børn med kontrol	Antal indmeldte børn uden kontrol	Antal børn i alt i gennemsnit	Heraf c-spor børn	Med kontrol (1672,4/47 uger "børn")/37 timer*belastningsgrad	Uden kontrol (1672,4/47 uger "børn")/37 timer*belastningsgrad	3,5 timer pr. barn C-spor	Ledelse 1.150 + 5 tim.pr. barn	Antal ansatte		Andre grupper af børn	Antal ansatte inkl. andre gr. af børn
4	Fortet	122	173	294	0,13	5,31	5,82	0,01	1,57	12,71			12,71
5	Jokeren	123	99	223	0,38	5,39	3,35	0,04	1,35	10,13			10,13
6	Klub Norden	85	130	215	15,25	3,72	4,39	1,44	1,33	10,88			10,88
7	Tempeltræet	92	146	238	0,00	4,04	4,93	0,00	1,40	10,36			10,36
8	Filippa	106	152	258	0,00	4,62	5,14	0,00	1,46	11,22			11,22
9	Huset	43	173	216	0,00	1,86	5,85	0,00	1,33	9,04			9,04
10	Cassiopeia	139	202	341	0,00	6,09	6,80	0,00	1,71	14,60	5,00		19,60
11	Louis P	62	189	251	1,00	2,72	6,37	0,09	1,44	10,62			10,62
12	I alt	772	1264	2036	16,75	33,75	42,64	1,58	11,59	89,56		5,00	94,56
13	<i>Kilde: Tal fra Extens sept 2010</i>												
14													
15													
16	Ungdomsklub:												
17													
18	Grundnormering op	60	børn svarer til		2,11 fuldtidsstilling								
19	Medarbejdere	3											
20	Åbningstid	25			Ekstra normering= antal børn*(åbningstid/ 47 uger) / 37 timer * belastningsgrad								
21	Årlig åbningstid	1300											
22	Antal uger	47											
23	Nettoarb. tid	1672,4			Ledelse= 800 timer + 5 timer pr. barn/årlig nettoarb. tid								
24	Belastningsgrad	30											
25													
26		Antal børn	Grundnormering	Antal børn > 60	Ledelse 800 + 5 timer pr. barn	Ekstra normering > 60 børn	UK Normering						
27	Huset	66	2,11	6	0,68	0,15	2,94						
28	Cassiopeia	74	2,11	14	0,70	0,35	3,16						
29	Klub Norden	47	2,11	-13	0,62	-0,33	2,39						
30	Louis P	109	2,11	49	0,81	1,23	4,15						
31	I alt	296	8,44	56	2,80	1,40	12,64						

FIGURER SE BILAG 6

Her skal ØA som interessant inddrages mere, fordi de pt. har myndigheden til at indarbejde budget.

Udkontering af selvejendes regnskaber

I Frederiksberg Kommune kan man få sit barn passet enten i en kommunal daginstitution, en puljeinstitution, en privat daginstitution eller en selvejende daginstitution. Når man skriver sit barn op på venteliste i kommunens pladsanvisning, så har man mulighed for enten at få sit barn i en selvejende daginstitution eller en kommunal daginstitution. Private og puljeinstitutioner opererer ud fra nogle lovgivne principper, hvor kommunen ikke blander sig, foruden at udbetale dem et bidrag til driften. Selvejende institutioner er underlagt de samme aktivitetsregulerende mekanismer som de kommunale institutioner, men er forskellige fra de kommunale i kraft af, at al administration varetages af større eller mindre interesseorganisationer. I kraft af denne adskillelse er disse institutioner teknisk set økonomisk uafhængige af den kommunale pengekasse, om end de finansieres derfra. Det betyder, at alle budgetter, der udmeldes til de selvejende institutioner, krone for krone skal udbetales til den pågældende institutions bankkonto. Når regnskabsåret er overstået skal administrationsselskaberne udarbejde regnskaber for hver enkel institution. Disse regnskaber skal indsendes til Børne- og Ungeområdet, som gennemgår dem og derefter indtaster dem i

kommunens økonomisystem, hvorefter de økonomisk set indgår i det kommunale regnskab på ligefod med de kommunale daginstitutioner.

Ultimo januar/ primo februar i år gennemførte Børne- og Ungeområdet udkonteringen af de selvejende daginstitutioners regnskaber senest. I den forbindelse forsøgte en del af den tidligere fremgangsmåde ændret. Frem for at sende regnskabsmaterialet ind i en skabelon, hvorfra den manuelt skulle overføres til en anden og derefter indberettes til økonomisystemet.

Efter at have konstateret en del uoverensstemmelser mellem de indsendte og de af kommunen behandlede og indtastede regnskaber for regnskabsåret 2009, forsøgte en lettere automatiseret tilgang for regnskab 2010, der skulle give bedre tid til at afklare uoverensstemmelser inden de blev indtastet.

Den nuværende proces består således af følgende delopgaver:

1. al vejledende materiale gennemgås, således at de rigtige årstal fremgår, at eventuelle forældede procedurer og regler fjernes eller omformuleres, og at nye regelsæt fremhæves. Dette arbejde pågår primo december i det regnskabsår, der udkonteres for.
2. lige inden juleferien i december udsendes vejledende materiale, indberetningsskabeloner samt budget- og forbrugsrapporter (kontoplanudtræk, specifikation af øvrige vikarer og specifikation af udbetalt driftstilskud inkl. moms) elektronisk til de selvejende institutioner og deres administrative organisationer.
3. I forbindelse med opgørelsen af mer/mindrebelægning for december måned, som kan opgøres medio januar måned, udsendes budget- og forbrugsrapporter endnu engang med opdaterede angivelser.
4. ultimo januar modtager Børne- og Ungeområdet stab institutionernes regnskaber, som herefter behandles efter følgende fremgangsmåde:
 - a. balancens primo poster kontrolleres mod sidste års ultimo poster. Dette skal gøres i forhold til de indsendte regnskaber og ikke systemet, da systemets ultimosaldi i nogle tilfælde er fejlbehæftede.
 - i. I tilfælde af uoverensstemmelse kan man se om uoverensstemmelsen skyldes tidligere års fejl, eller om der er tale om fejl i det behandlede regnskabsår. Skyldes fejlen det behandlede regnskabsår, skal administrationsselskabet kontaktes og fejlen udbedres. Hvis fejlen skyldes tidligere år kan man blot fortsætte, da dette vil blive bemærket i afstemningen af balance og mellemregningskonti.
 - b. Det kontrolleres at der ikke er udkonteret forkert i forhold øvrige vikarer. Denne post skal være angivet korrekt ud for den dertil hørende konto i udkonteringsskabelonen. Er den det, skal beløbet slettes, således at det ikke bliver udgiftsført dobbelt.
 - c. Det kontrolleres, at årets driftstilskud er udkonteret i kreditsiden ud for driftstilskudskontoen. Det kontrolleres at det angivne beløb er identisk med summen på institutionens driftstilskudsspecifikation. Er den ikke det skal uoverensstemmelsen afklares med administrationsselskabet.
 - d. Det skal kontrolleres, at institutionen har udkonteret sine rente-udgifter/indtægter, som typisk vil fremgå af regnskabets oversigt.
 - e. Endeligt skal afstemningsbeløbet udregnes (størrelsen af det beløb, som institutionen har fået for meget eller for lidt i forholdet mellem afholdte udgifter og modtagne driftstilskud).

- f. Det kontrolleres at bevægelserne på den afstemte balance er udkonteret i skabelonen. I den forbindelse udkonteres ikke bevægelser på anlægsaktiver eller egenkapital. Likvide aktiver skal således stemme imod kortfristet og langfristet gæld. Er der bevægelser på anlægsaktiverne skal en kopi af balancen sendes til den centrale økonomifunktion, som varetager udkonteringen af disse bevægelser.
- g. Når udkonteringsskabelonen er afstemt i henhold til ovenstående udkonteres dette ved manuel indtastning i økonomisystemet.
- h. Når den manuelle bogføring er tilendebragt, kontrolleres denne ved at trække en forbrugsrapport på institutionen, hvor det efterses, at driftstilskudskontoen er nulstillet og at der ikke er bogført mere end forventet udenfor den decentrale ramme.

FIGURER SE BILAG 6

Bilag 4 – Nærmere om den kommunale kontoplan i relation til afrapportering til staten.

Indenfor de retningslinjer, som Indenrigs- og Sundhedsministeriet fastlægger i Den Autoriserede Kontoplan, har alle kommuner ret til at tilføje yderligere dimensioner, som tillader, at kommunen kan holde styr på ensartede udgifter på tværs af lovkomplekset. Ud fra disse rettigheder kan man således etablere dimensioner i kontoplanen, der blandt andet fortæller om en kontos tilhørsforhold til et politisk udvalg og eventuelt kommunalpolitisk bestemte indsatser.

Det ligger ikke i denne opgaves virkefelt at beskrive Den Autoriserede Kontoplan ned i detaljen, men af hensyn til referencerammen for de følgende afsnit, skal det blot nævnes, at kontoplanen overordnet set består af hovedkontiene 0-9. Hovedkonto 0-6 repræsenterer den almindelige kommunale drift, mens hovedkonto 7-9 repræsenterer kommuneregnskabets finansielle del. Børne- og Ungeområdet opererer på hovedkonto 3 (undervisning – skole, klub, SFO), 4 (sundhed – skoletandpleje), 5 (sociale opgaver – dagtilbud samt børn og unge med særlige behov) og 6 (fællesudgifter og administration – Børne- og Ungestaben, direktøren og øvrigt administrativt personale).

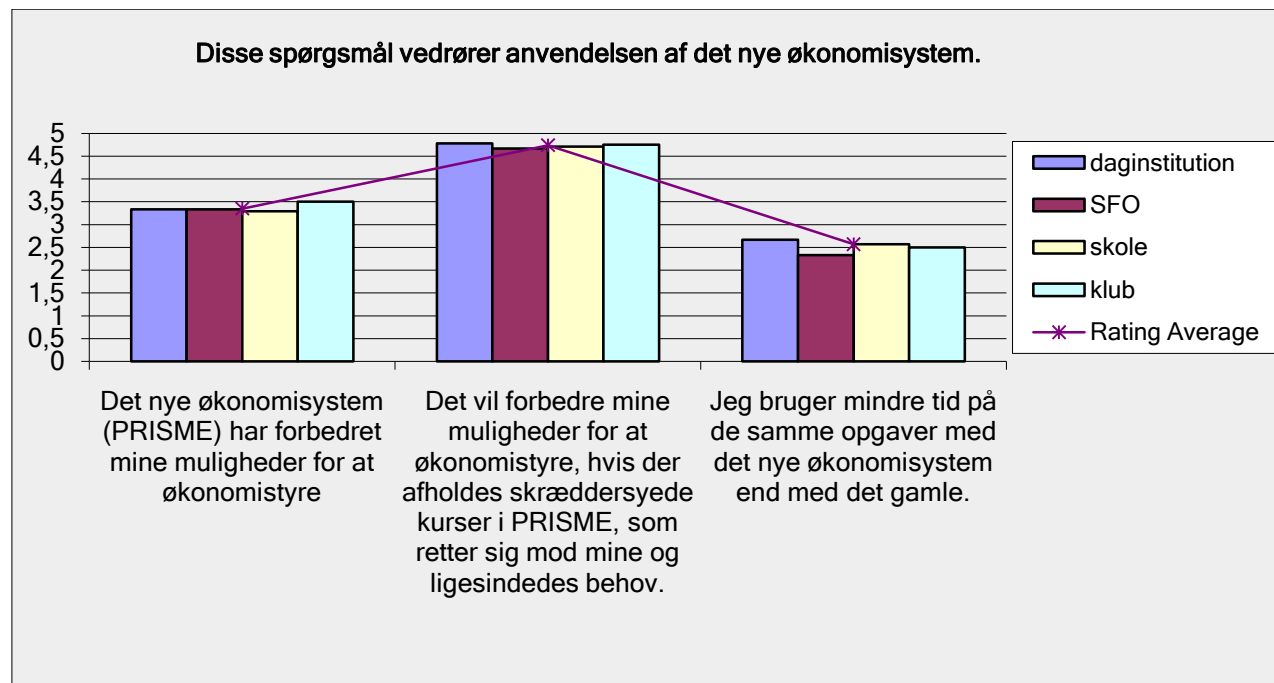
Foruden de nævnte hovedkonti, der adskiller udgifterne på de forskellige områder, så anvendes også en dimension i kontoplanen til adskillelse af centralt og decentralt bestemte udgifter.

Centralt bestemte udgifter kendetegnes ved, at være anvendt til aktiviteter, der strækker sig på tværs af et områdes virke og således menes at have fælles værdi for dette område. Et eksempel herpå kan være aflønningen af en idrætskonsulent, som hjælper alle skolerne med at udvikle idrætsindsatsen. De centrale udgifter omfatter dog også udgifter direkte knyttet til de enkelte institutioner. Sådanne udgifter er typisk bestemt ved at være knyttet til institutionens ydre vedligeholdelse, eller på nogle områder aflønning af lederen, som er ansat af den centrale administration.

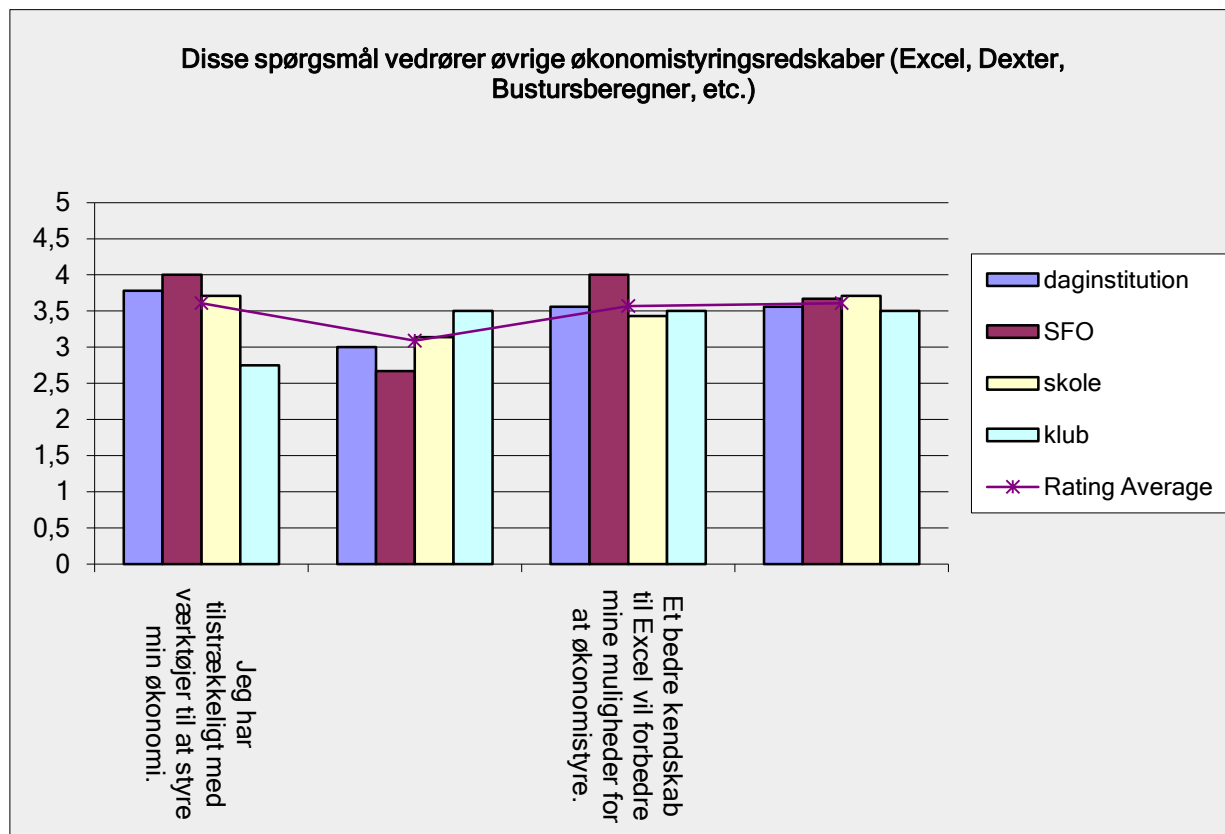
De decentrale udgifter, ofte refereret til som den decentrale ramme, er generelt karakteriseret

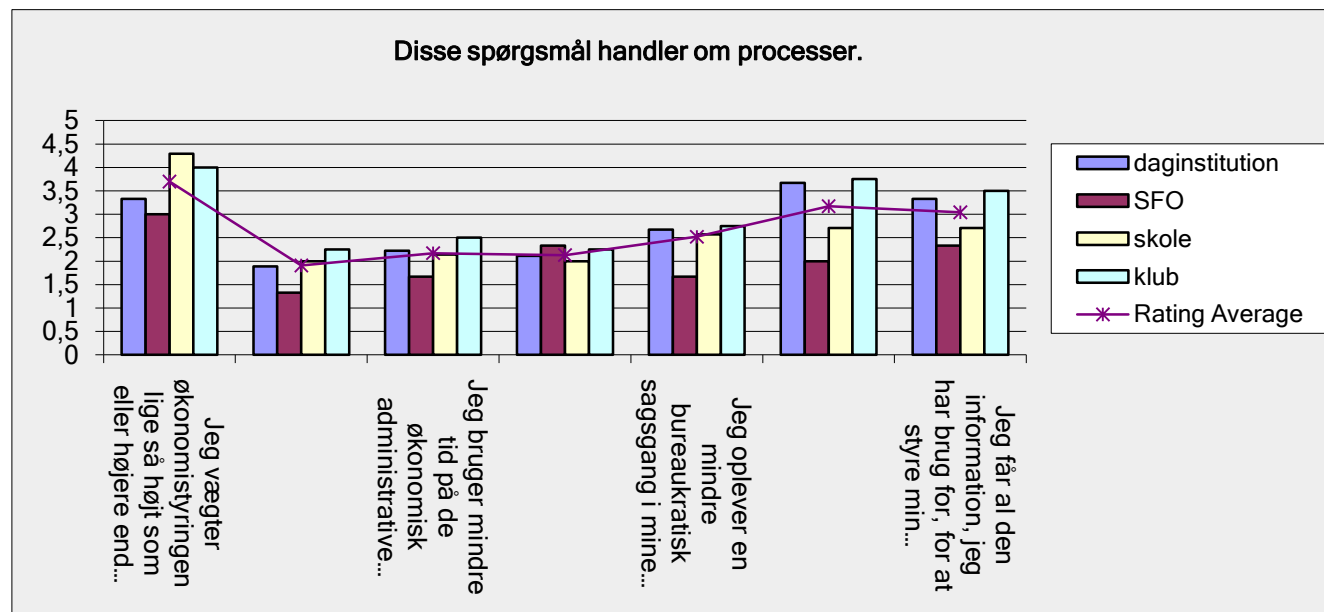
ved at være udgifter, som institutionen i sit daglige virke antages at have direkte indflydelse på. Der er tale om personalerelaterede udgifter, som løn, vikarudgifter og uddannelse. Den decentrale ramme består endvidere af aktivitetsudgifter til børnene, administration og kontorhold, samt indvendig vedligeholdelse og vand og varme.

Bilag 5 – Figurer fra spørgeskemaundersøgelsen i stort format



Disse spørgsmål vedrører øvrige økonomistyringsredskaber (Excel, Dexter, Bustursberegner, etc.)						
	Jeg svarer disse spørgsmål som leder/souschef/administrativ leder på/i en					
Answer Options	daginstitution	SFO	skole	klub	Rating Average	Response Count
Jeg har tilstrækkeligt med værktøjer til at styre min økonomi.						
Meget uenig	0	0	0	0		
Delvis uenig	2	0	0	1		
Hverken eller	0	1	2	3		
Delvis enig	5	1	5	0		
Meget enig	2	1	0	0		
	3,78	4,00	3,71	2,75	3,61	23
Flere økonomistyringsredskaber vil forbedre mine muligheder for at styre "min" økonomi.						
Meget uenig	0	0	0	0		
Delvis uenig	2	1	1	0		
Hverken eller	5	2	4	2		
Delvis enig	2	0	2	2		
Meget enig	0	0	0	0		
	3,00	2,67	3,14	3,50	3,09	23
Et bedre kendskab til Excel vil forbedre mine muligheder for at økonomistyre.						
Meget uenig	0	0	0	0		
Delvis uenig	2	0	2	1		
Hverken eller	2	0	2	1		
Delvis enig	3	3	1	1		
Meget enig	2	0	2	1		
	3,56	4,00	3,43	3,50	3,57	23
Jeg har generelt let ved at bruge de forskellige systemer, der stilles til vores rådighed.						
Meget uenig	0	0	1	0		
Delvis uenig	2	0	0	0		
Hverken eller	0	1	1	2		
Delvis enig	7	2	3	2		
Meget enig	0	0	2	0		
	3,56	3,67	3,71	3,50	3,61	23





Disse spørgsmål handler om processer.

	Jeg svarer disse spørgsmål som leder/souschef/administrativ leder på/i en					
Answer Options	daginstitution	SFO	skole	klub	Rating Average	Response Count
Jeg vægter økonomistyringen lige så højt som eller højere end det faglige arbejde.						
Meget uenig	1	0	0	0		
Delvis uenig	2	2	1	0		
Hverken eller	2	0	0	1		
Delvis enig	1	0	2	2		
Meget enig	3	1	4	1		
	3,33	3,00	4,29	4,00	3,70	23
Jeg har generelt fået færre økonomisk administrative opgaver det forløbende år.						
Meget uenig	2	2	2	1		
Delvis uenig	6	1	3	1		

Hverken eller	1	0	2	2		
Delvis enig	0	0	0	0		
Meget enig	0	0	0	0		
	1,89	1,33	2,00	2,25	1,91	23
Jeg bruger mindre tid på de økonomisk administrative opgaver i forhold til sidste år.						
Meget uenig	1	1	1	0		
Delvis uenig	6	2	4	2		
Hverken eller	1	0	2	2		
Delvis enig	1	0	0	0		
Meget enig	0	0	0	0		
	2,22	1,67	2,14	2,50	2,17	23
Kommandovejene er i alle situationer klare og tydelige.						
Meget uenig	2	1	3	0		
Delvis uenig	5	1	1	3		
Hverken eller	1	0	3	1		
Delvis enig	1	1	0	0		
Meget enig	0	0	0	0		
	2,11	2,33	2,00	2,25	2,13	23
Jeg oplever en mindre bureaukratisk sagsgang i mine henvendelser end for et år siden.						
Meget uenig	0	2	1	1		
Delvis uenig	4	0	1	0		
Hverken eller	4	1	5	2		
Delvis enig	1	0	0	1		
Meget enig	0	0	0	0		
	2,67	1,67	2,57	2,75	2,52	23
Jeg oplever samlet set at få den nødvendige støtte fra B&U-Staben til at kunne økonomistyre mit område.						
Meget uenig	0	2	0	0		
Delvis uenig	2	0	3	0		
Hverken eller	0	0	3	1		
Delvis enig	6	1	1	3		
Meget enig	1	0	0	0		
	3,67	2,00	2,71	3,75	3,17	23
Jeg får al den information, jeg har brug for, for at styre min økonomi.						
Meget uenig	0	1	0	0		

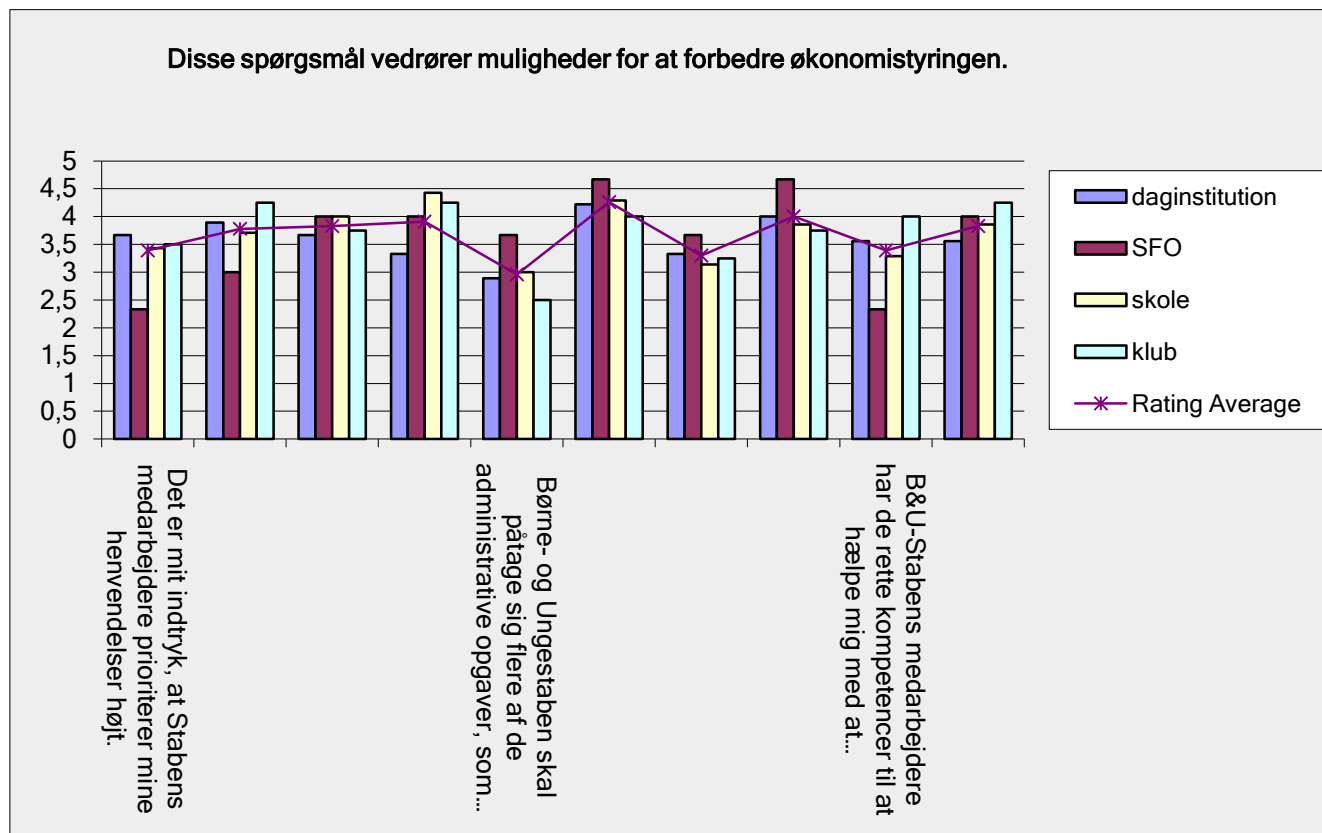
Delvis uenig	3	1	3	0		
Hverken eller	0	0	3	2		
Delvis enig	6	1	1	2		
Meget enig	0	0	0	0		
	3,33	2,33	2,71	3,50	3,04	23

Skole og dagtilbud

Disse spørgsmål vedrører muligheder for at forbedre økonomistyringen.						
	Jeg svarer disse spørgsmål som leder/souschef/administrativ leder på/i en					
Answer Options	daginstitution	SFO	skole	klub	Rating Average	Response Count
Det er mit indtryk, at Stabens medarbejdere prioriterer mine henvendelser højt.						
Meget uenig	0	1	0	0		
Delvis uenig	1	1	1	0		
Hverken eller	2	0	2	2		
Delvis enig	5	1	4	2		
Meget enig	1	0	0	0		
	3,67	2,33	3,43	3,50	3,39	23
Hvis økonomikonsulenterne svarer hurtigere på e-mails, så vil det gøre det lettere for mig at økonomistyre.						
Meget uenig	0	0	0	0		
Delvis uenig	0	1	1	0		
Hverken eller	3	1	2	1		
Delvis enig	4	1	2	1		
Meget enig	2	0	2	2		
	3,89	3,00	3,71	4,25	3,78	23
Hvis økonomikonsulenterne besøger institutionerne jævnligt, så opnår de en bedre forståelse for vores hverdag, hvilket er nødvendigt for at vi kan økonomistyre bedst muligt.						
Meget uenig	2	0	0	0		
Delvis uenig	0	0	0	1		
Hverken eller	1	0	2	1		
Delvis enig	2	3	3	0		

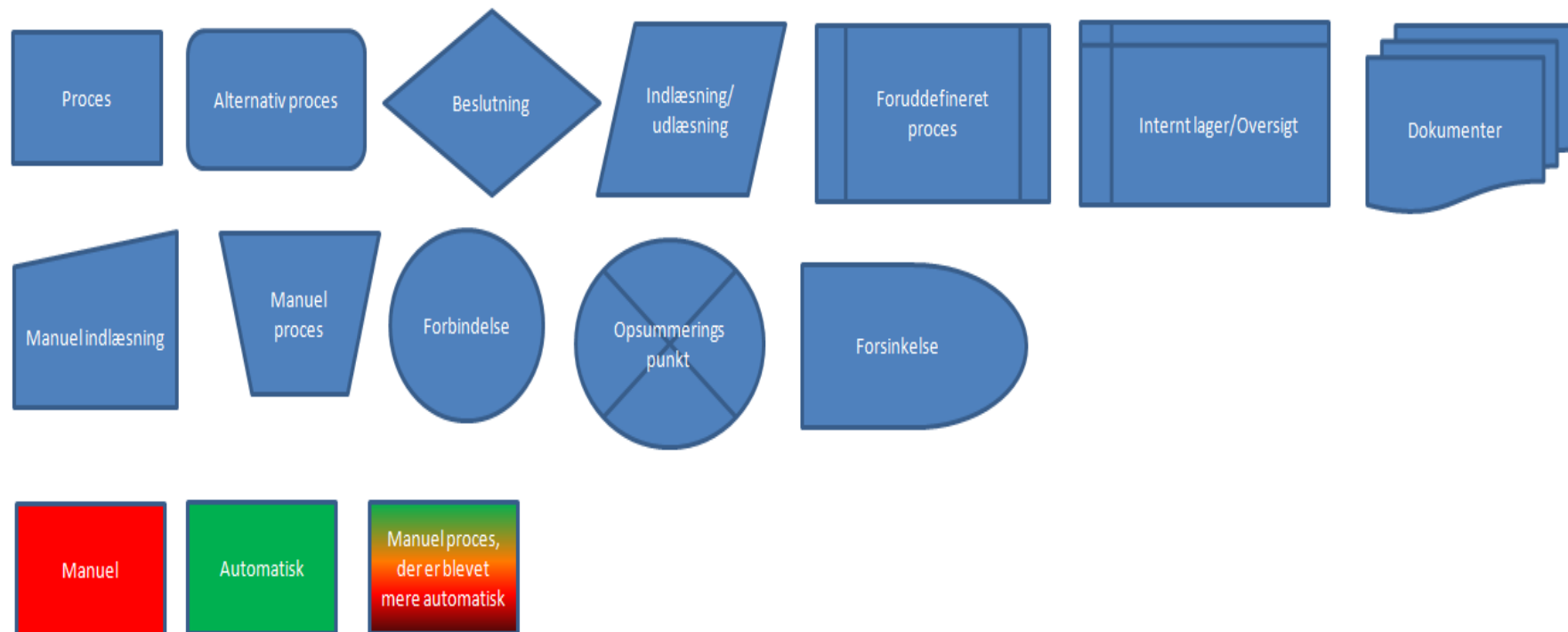
Meget enig	4	0	2	2		
	3,67	4,00	4,00	3,75	3,83	23
Mere ansigt til ansigt kommunikation mellem de decentrale ledere og de centrale medarbejdere gavner muligheden for at økonomistyre,						
Meget uenig	2	0	0	0		
Delvis uenig	0	0	0	0		
Hverken eller	2	1	0	1		
Delvis enig	3	1	4	1		
Meget enig	2	1	3	2		
	3,33	4,00	4,43	4,25	3,91	23
Børne- og Ungestaben skal påtage sig flere af de administrative opgaver, som i dag ligger i institutionerne, så vi får lettere ved at økonomistyre.						
Meget uenig	0	0	1	2		
Delvis uenig	5	0	0	0		
Hverken eller	1	1	5	0		
Delvis enig	2	2	0	2		
Meget enig	1	0	1	0		
	2,89	3,67	3,00	2,50	2,96	23
Det skal være tydeligere hvad man som decentral kan bruge de centrale medarbejdere til.						
Meget uenig	0	0	0	0		
Delvis uenig	0	0	0	0		
Hverken eller	1	0	1	0		
Delvis enig	5	1	3	4		
Meget enig	3	2	3	0		
	4,22	4,67	4,29	4,00	4,26	23
Jeg er tilfreds med den vejledning, jeg får fra HR eller VISMA, om personalerelaterede spørgsmål.						
Meget uenig	0	0	0	0		
Delvis uenig	3	1	2	1		
Hverken eller	2	0	3	1		
Delvis enig	2	1	1	2		
Meget enig	2	1	1	0		
	3,33	3,67	3,14	3,25	3,30	23
Økonomikonsulenterne og det administrative team(daginstitutioner) skal have en bedre forståelse for overenskomster, så de kan rådgive os om dette.						
Meget uenig	1	0	0	0		

Delvis uenig	0	0	0	0		
Hverken eller	1	0	3	2		
Delvis enig	3	1	2	1		
Meget enig	4	2	2	1		
	4,00	4,67	3,86	3,75	4,00	23
B&U-Stabens medarbejdere har de rette kompetencer til at hjælpe mig med at økonomistyre.						
Meget uenig	0	0	0	0		
Delvis uenig	2	2	1	0		
Hverken eller	1	1	3	0		
Delvis enig	5	0	3	4		
Meget enig	1	0	0	0		
	3,56	2,33	3,29	4,00	3,39	23
Det er vigtigt, at B&U-Staben bruger mere tid på institutionernes behov, end man gør i dag.						
Meget uenig	0	0	0	0		
Delvis uenig	1	0	0	0		
Hverken eller	3	0	2	1		
Delvis enig	4	3	4	1		
Meget enig	1	0	1	2		
	3,56	4,00	3,86	4,25	3,83	23
answered question						23
skipped question						0

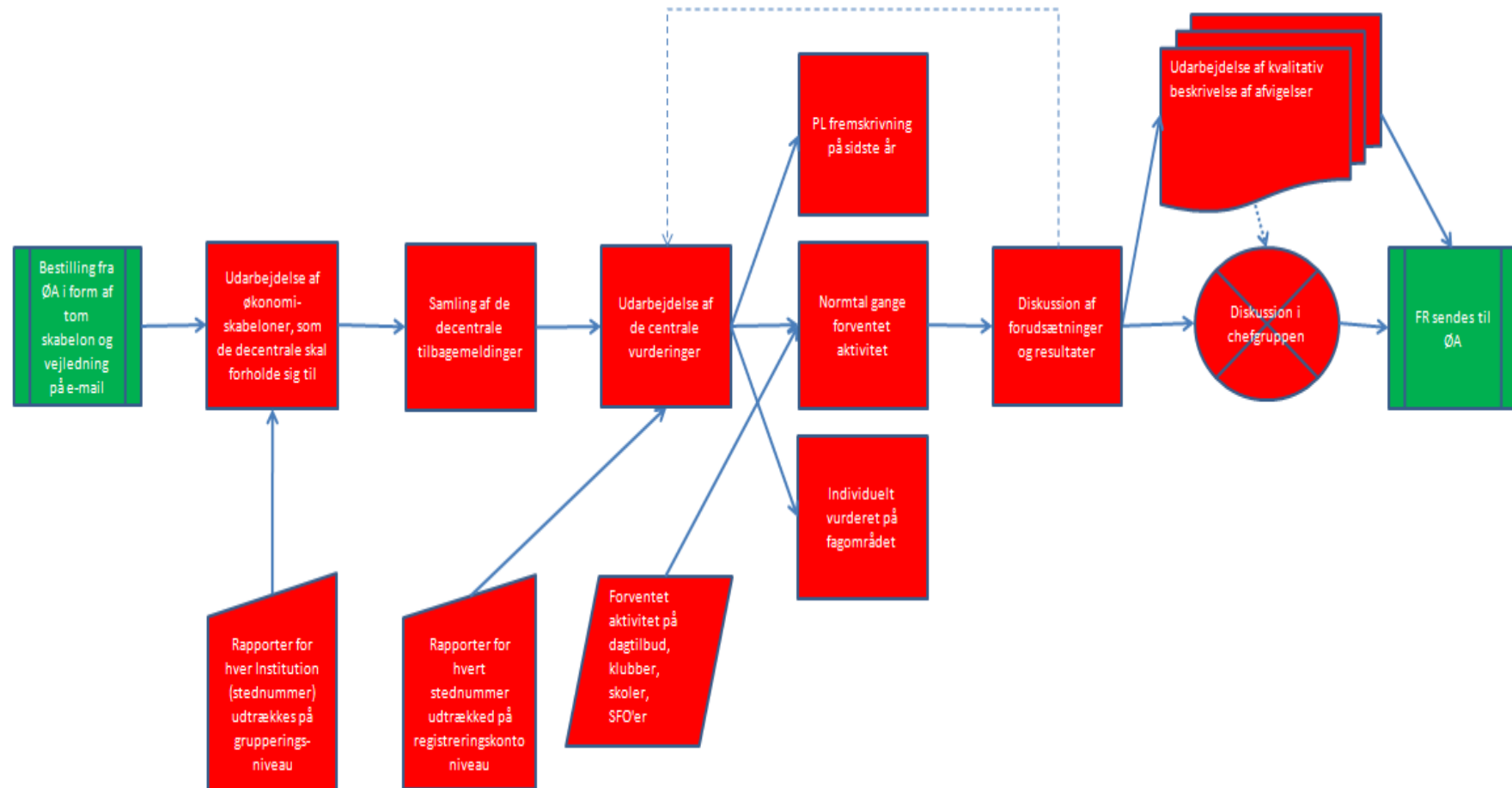


Bilag 6 – Værdikædediagrammer i stort format

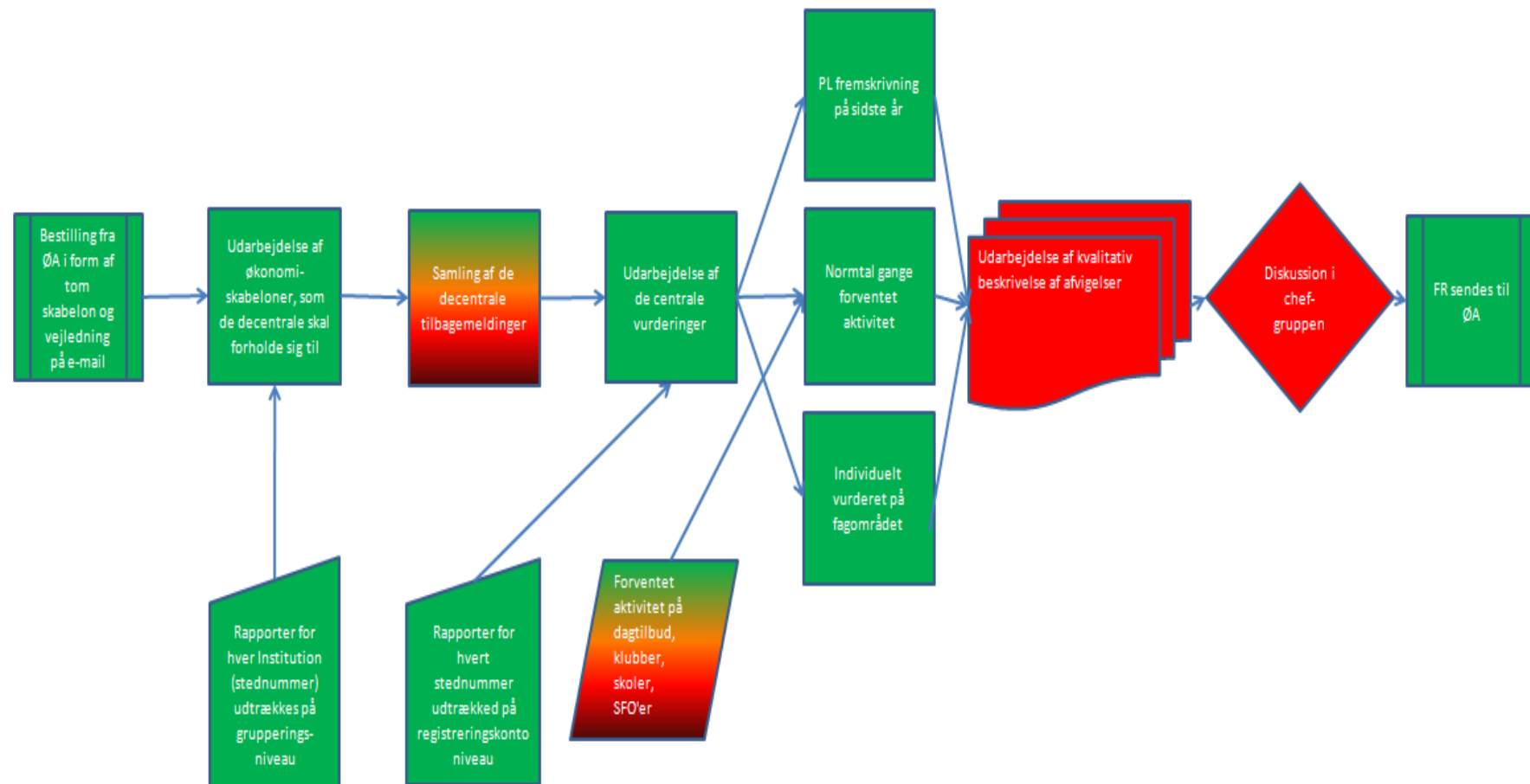
Anvendt ANSI figurforklaring



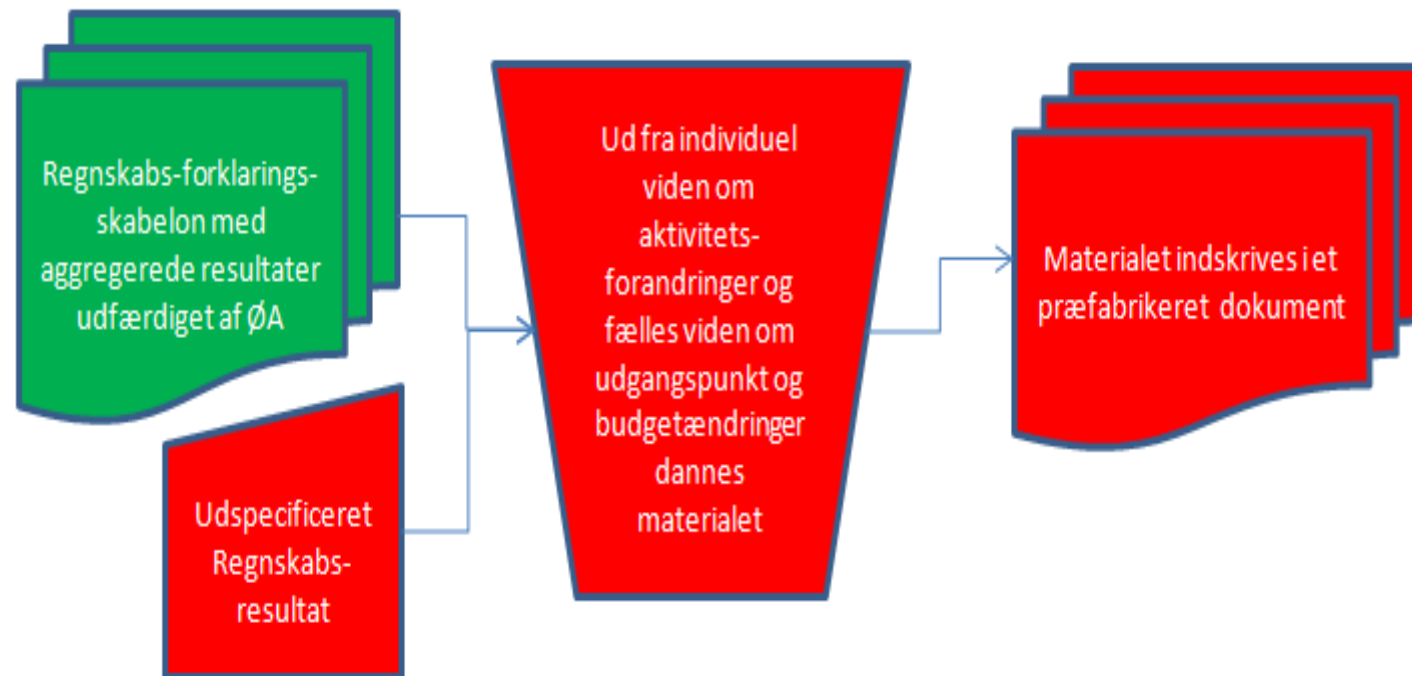
Figur 7 – Processen for forventet regnskab før effektivisering



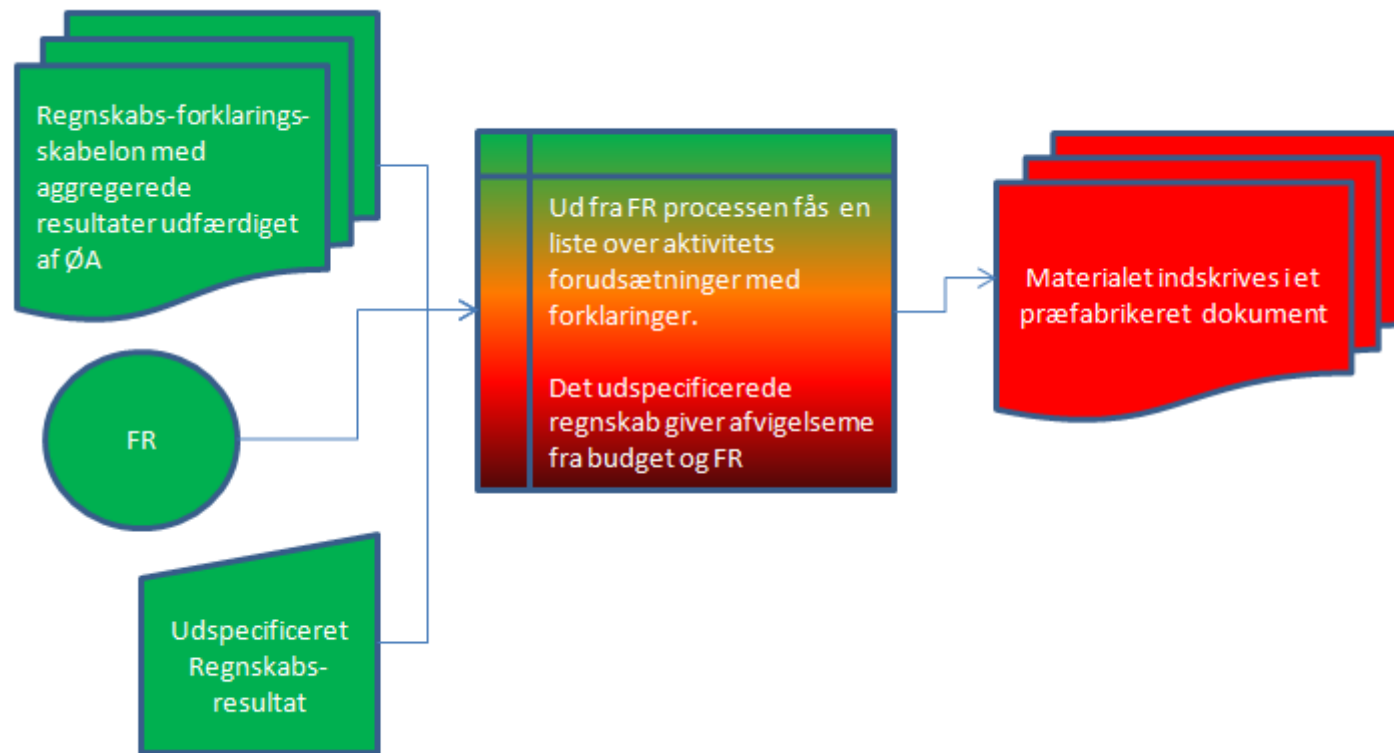
Figur 8 – processen for forventet regnskab efter effektivisering



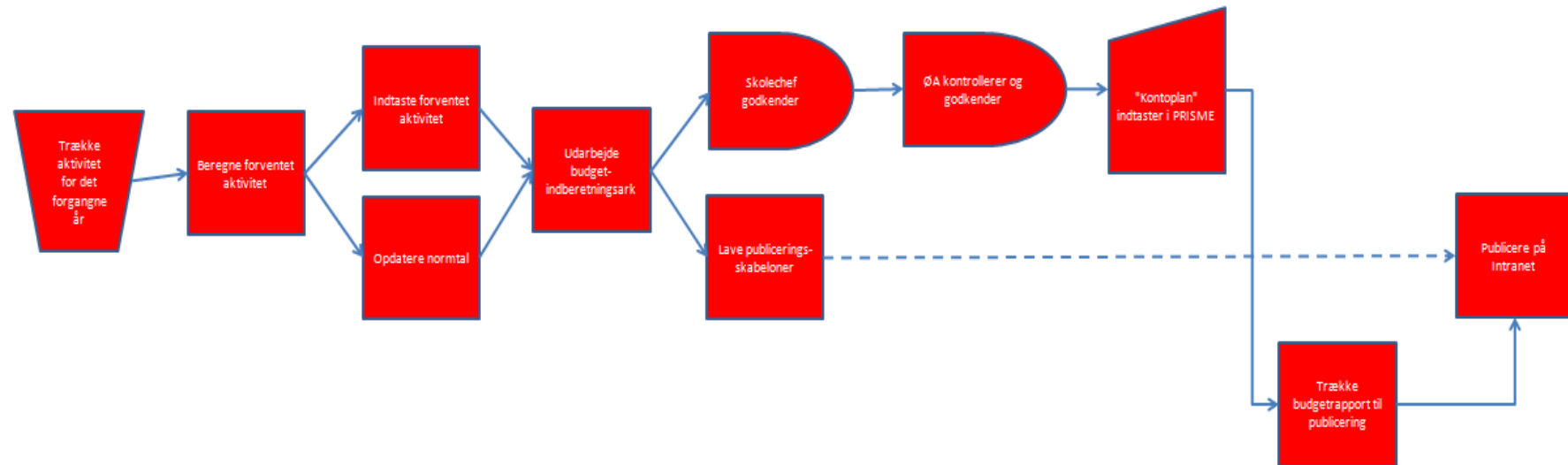
Figur 9 – proces for halvårs- og årsregnskab før effektivisering



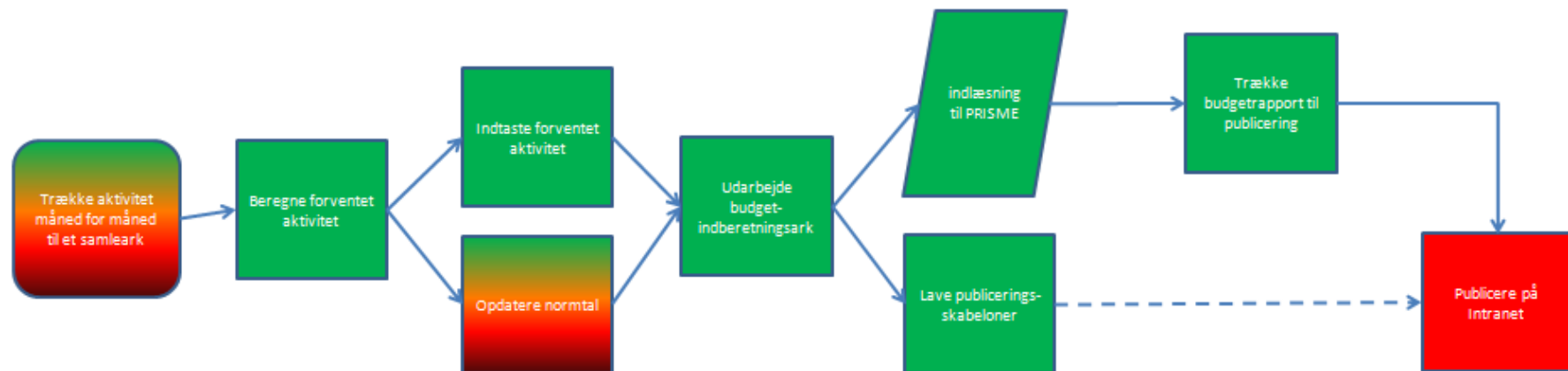
Figur 10 – proces for halvårs- og årsregnskab efter effektivisering



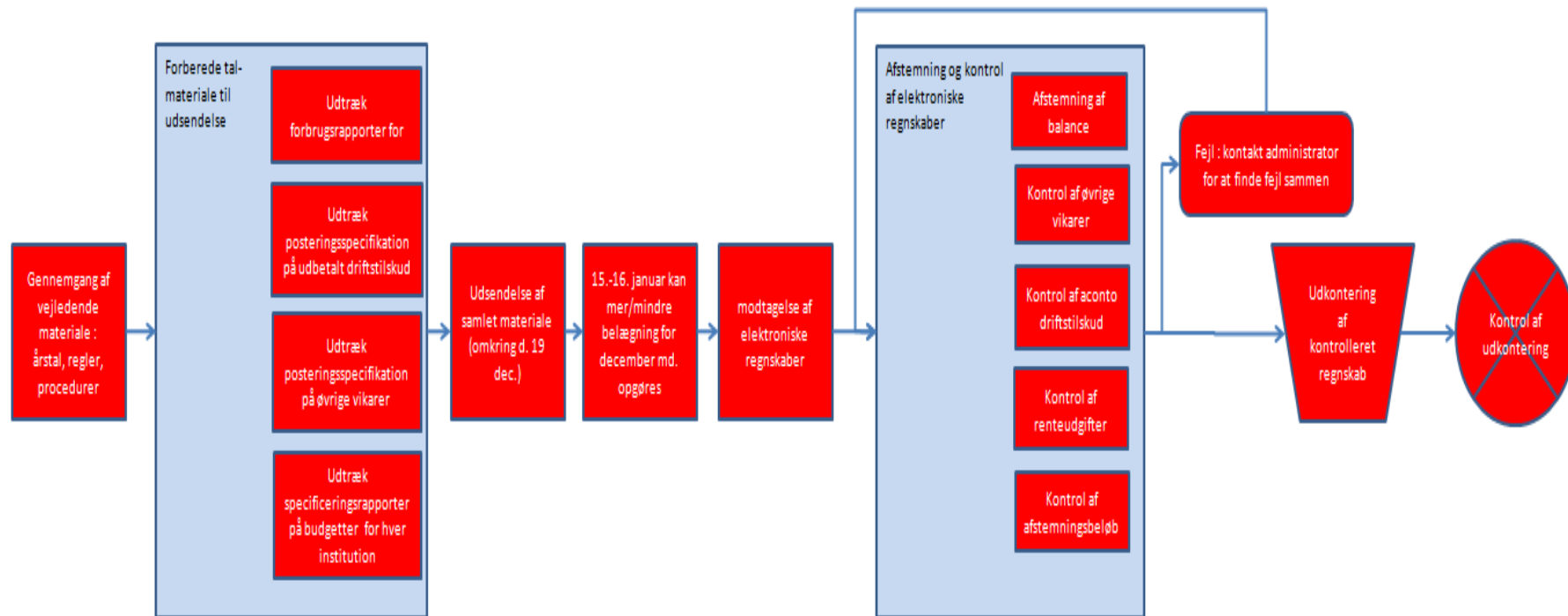
Figur 11 – proces for budgetudmelding før effektivisering



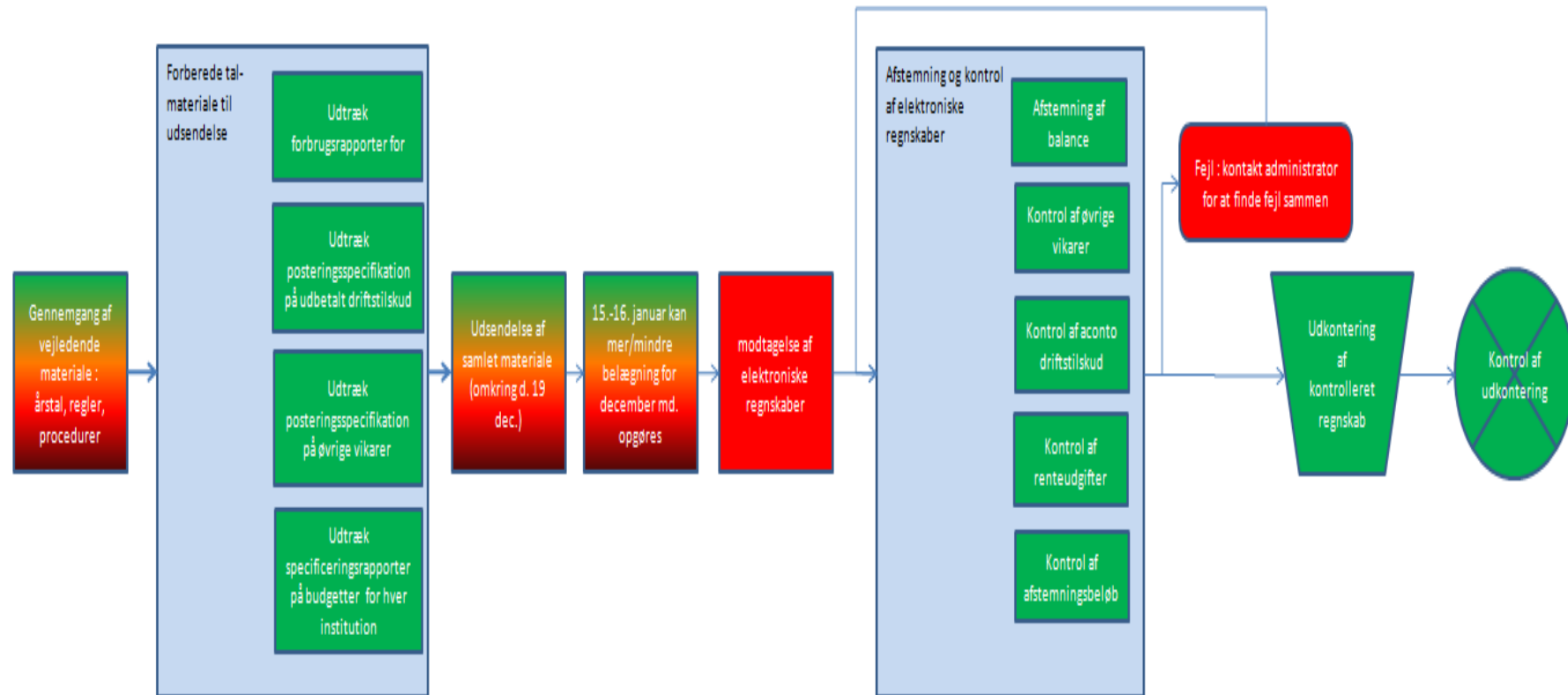
Figur 12 – proces for budgetudmelding efter effektivisering



Figur 13 – proces for udkonteringen før effektivisering



Figur 14 – proces for udkonteringen efter effektivisering



Bilag 7 - SWOT i oversigtsform

	Muligheder	Trusler
Styrker	• Organisatorisk opbakning til at få budgetter til at passe kan bruges til at forcere automatisering af processer. • Brændende platform er etableret, så incitamentet blandt medarbejdere og ledelse for at opnå forandringer er til stede. • Inspirationskilder i andre kommuner. Der er eksempelvis en kommune, der anvender VBA med stor succes. • Sammentømret ung afdeling gør det lettere at introducere VBA og FIE • Klart indtryk af kunders behov viser at det er nødvendigt at automatisere afrapportering og andre opgaver.	• Institutionerne frygter ikke at kunne balancere forbrug og budgetter under stigende sparekrav, men man er meget fokuseret på at det skal lykkes. Det bør understreges yderligere overfor institutionerne, at mådehold er tidens dyd – man kan bygge videre på den etablerede forståelse for situationen. • Viljen til at overholde budgettet koblet med muligheden for at automatisere kan modvirke de stigende krav om afrapportering. • Et klart indtryk af kundernes behov giver staben mulighed for at gøre en målrettet indsats.
Svagheder	• Mange af opgaverne lader sig ensrette og forprogrammere, hvilket fremmer konsistent afrapportering og mulighed for at blive mere præcis styrkes. Hermed modvirkes de stigende krav om afrapportering. • Ved at fokusere på at skabe overblik over processer, vil det blive lettere at afgøre hvilke, der bør automatiseres. • Anvendelse af FIE og VBA kan frigive ressourcer • Viden om retning og mål kan hjælpe stab og medarbejdere til at prioritere opgaverne bedre.	• Manglende overblik over processer forstærker Børne- og Ungestabens sårbarhed i opgaveløsningen og vil være med til at øge presset unødigt • Manglende erkendelse af repetitive opgaver gør at hver enkel ”gammel” opgave truer med at tage lige så lang tid som nye opgaver – og der kommer hele tiden nye opgaver til, men ikke mere tid. • Manglende kendskab til FIE gør at medarbejderne er låst fast i de arbejdsgange, som ind til videre har været anvendt, hvorved

	Muligheder	Trusler
	Igennem anvendelsen af VBA og FIE forstærkes system- og økonomifagligheden blandt stabens medarbejdere, hvilket kan fremme yderligere tiltag	stigende afrapportering bliver et problem - Manglende opbakning til at anvende VBA gør at opgaver kommer til at tage meget tid, hvilket forhindrer løsningen af nye presserende opgaver. - Manglende viden om retning og mål gør medarbejderne ude af stand til at prioritere opgaverne, hvorved målrettede fællesinitiativer

Bilag 8 - PRINCE2 Modenheds Model (oversat fra engelsk til dansk)

Organisationsbeskrivelse – Vores organisation kan bedst beskrives ved, (a, b, c, d eller e)	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Processer er normalt ikke dokumenteret, og der er ingen eller kun få, proces beskrivelser. Faktuel praksis bestemmes af begivenheder eller individuelle præferencer, og performance er varierende. Vellykkede initiativer er ofte baseret på nøglepersoners kompetencer snarere end hele organisationens viden og kapacitet, og organisationen er ikke i stand til at gentage fortidens succeser konsekvent. Sådanne "succeser" opnås ofte med budget og / eller tidsplansoverskridelser. Processer er uudviklede eller ufuldstændige. Der er ikke meget, hvis nogen, vejledning eller støtte dokumentation, og selv terminologi kan ikke standardiseres på tværs af organisationen - F.eks. business case, risiko, spørgsmål osv. kan ikke fortolkes på samme måde af alle ledere og team medlemmer.	a. X
Organisationen er i stand til at påvise, at de grundlæggende ledelsespraksis er blevet oprettet - F.eks. sporing af udgifter og planlægning ressourcer - og at processer er under udvikling. Der er centrale personer, der har haft den nødvendige træning, og som kan påvise vellykkede hændelsesforløb. Igennem dem er organisationen i stand til at gentage tidligere succeser i fremtiden. Initiativer udføres og forvaltes i henhold til deres dokumenterede planer. Projekt status og levering er synlig for ledelsen på bestemte tidspunkter, såsom ved vigtige milepæle. Organisationen kan stadig have utilstrækkelige foranstaltninger for succes, eksempelvis givet ved uklar ansvarsfordeling for opnåelse, flertydighed og inkonsekvens i virksomhedens mål, mangel på fuldt integreret risikostyring, begrænset erfaring med forandringsledelse, og mangler i kommunikationsstrategien.	b.

Organisationsbeskrivelse – Vores organisation kan bedst beskrives ved, (a, b, c, d eller e)	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Ledelse og tekniske processer er dokumenteret, standardiseret og integreret i en vis grad med andre forretningsprocesser. Der vil sandsynligvis være procesorienteret ejerskab og en etableret procesgruppe med ansvar for at opretholde sammenhængen og forbedringer i leveringsprocessen på tværs af organisationen. Den øverste ledelse er konsekvent engageret og yder en aktiv og informeret støtte. Der vil sandsynligvis være en etableret et uddannelsesprogram for at udvikle de færdigheder og den viden, som personer skal besidde, så de lettere kan udføre deres udpegede roller. Et centralt aspekt af kvalitetsstyring vil være den udbredte brug af "peer reviews" af de identificerede resultater, for bedre at kunne forstå, hvordan processer kan forbedres og dermed fjerne eventuelle svagheder. En afgørende forskel mellem dette og det foregående niveau er sigtet af standarder, procesbeskrivelser og procedurer. Processer vil blive styret mere proaktivt og standard processer kan skræddersys til særlige omstændigheder, i overensstemmelse med eksplicite retningslinjer.	c.
Organisationen viser moden adfærd gennem definerede processer, der er kvantitativt lykkedes – dvs. at de styres ved hjælp af målinger og kvantitative teknikker. Der er god dokumentation for kvantitative mål, for kvalitet og proces-performance, og disse bliver anvendt som kriterier i styringen af processer. Målingen af de indsamlede data bidrager til organisationens samlede præstationsmålingsramme og letter portefølje analyse og efterprøvning af de nuværende kapacitetsbegrænsninger. Topledelsen er proaktivt opsøgende efter innovative måder at nå mål. Gennem anvendelse af målinger kan ledelsen effektivt styre processer og identificere metoder til at justere og tilpasse dem til særlige initiativer uden tab af kvalitet.	d.

Organisationsbeskrivelse – Vores organisation kan bedst beskrives ved, (a, b, c, d eller e)	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Organisationen er fokuseret på at optimere sine kvantitativt styrede processer, for at tage hensyn til ændrede forretningsmæssige behov og eksterne faktorer. Organisationen er i stand til at forudse fremtidige kapacitetskrav og kapabilitetskrav til at imødekomme leveringsudfordringer - f.eks. gennem portefølje analyse. Topledere ses som mønstereksempler, som forstærker behovet og mulighederne for kapacitets- og performanceforbedringer. Den viden, som organisationen opnår fra sine proces- og produktmålinger, vil gøre det muligt at forstå årsager til variation og dermed optimere dens ydeevne. Organisationen vil være i stand at vise, at kontinuerlig forbedring af processerne bliver aktiveret af kvantitativ feedback fra sine indlejrede processer og fra validering af innovative ideer og teknologier. Organisationen vil blive stand til at påvise en stærk tilpasning af de organisatoriske mål med forretningsplaner, og dette vil bevæge sig i kaskader gennem arbejdet med resultater, sponsorering, engagement, planlægning, ressourcefordeling, risikostyring og realisering af fordele.	e.

PRINCE 2 – Vores ledelseskontrol er bedst beskrevet ved:	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Dette emne omfatter de interne kontroller af initiativer og hvordan disses kørselsretning opretholdes i hele livscyklussen. Der tænkes her på hvordan den kontrollerende instans kan indsætte passende "break points" så processer stoppes eller omdirigeres, hvis det er nødvendigt.	
PRINCE2 projektledelse terminologi bruges af nogle medlemmer af organisationen, men ikke konsekvent, og er muligvis ikke forstået af alle interessenter. Projekterne udføres og styres i henhold til individuelle præferencer.	a. X
Begreberne projektledelse vil have forstået af organisationen, og der kan være lokale eksperter, såsom erfarne PRINCE2 projektledere, der arbejder på nogleprojekter.	b.
PRINCE2 tilvejebringer en centralt defineret og dokumenteret tilgang til en projektledelse livscyklus og kontrol, og det er anvendes i alle projekter dygtige medarbejdere, som støtter projektteams.	c.
PRINCE2 projektledelse ses som et vigtigt redskab til gennemførelsesmekanismen af forandring. Inden for projektet miljø fokus på forbedring af levering via måling og analyse af performance.	d.

PRINCE 2 – Vores ledelseskontrol er bedst beskrevet ved: Dette emne omfatter de interne kontroller af initiativer og hvordan disses kørselsretning opretholdes i hele livscyklussen. Der tænkes her på hvordan den kontrollerende instans kan indsætte passende "break points" så processer stoppes eller omdirigeres, hvis det er nødvendigt.	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Ledelseskontrol sikrer, at PRINCE2 projektilgangen leverer ændringsmålene for organisationen. Accept af projektledelse som den optimale tilgang til at ændre leveringen i hele organisationen. Der er tegn på løbende forbedring.	e.

PRINCE 2 – Vores nytte styring er bedst beskrevet ved: Benefits management er den proces, der sikrer, at de ønskede resultater af virksomheds-forandringen har været klart defineret, er målbar og i sidste ende realiseres gennem en struktureret tilgang med fuld organisatorisk ejerskab.	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Der er en vis erkendelse af, at begrebet "nytte" kan differentieres fra projektresultater.	a. X
Nytte indregnes som et element i projekters business cases. Der kan være en nytteevalueringsplan, der dokumenterer, hvem der er ansvarlig for bestemte ydelser og deres virkeliggørelse, men det er usandsynligt, at der følges op eller at der udøves konsekvens.	b.
Der er en centralt styret og sammenhængende rammer for fastlæggelse og sporing realisering af fordelene ved projektresultater.	c.
Benefits management er integreret i projektledelse PRINCE2 tilgangen, og der er fokus på forbedring af virksomhedens ydeevne via projektresultater. Projektets effektivitetsmålinger er indsamlet og analyseret.	d.
Benefits management er indlejret i den organisatoriske tilgang til forandring og vurderes som en del af udviklingen af organisatoriske strategier. Virksomhedens effektivitetsmålinger er knyttet til, og understøtter, anerkendelse af nytte-realiserings. Der er tegn på løbende forbedringer.	e.

PRINCE 2 – Vores økonomistyring er bedst beskrevet ved: Økonomi er en vigtig ressource, der bør udgøre den centrale fokus for indledning af og kontrol af projekter. Økonomisk styring sikrer, at projektets sandsynlige udgifter inddrages og evalueres på indenfor rammen af en formel business case, og at omkostninger er kategoriseret og styret i løbet af investeringens livscyklus.	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Der er ringe eller ingen finansiell kontrol på projektniveau. Der er en manglende ansvarlighed og overvågning af projektets udgifter.	a.
Projekt business cases fremstilles i forskellige former og bedre og mere formelle sager vil præsentere rationale på hvilket der skal indhentes organisatorisk engagement i projektet. Samlede omkostninger ved projektet er ikke overvåget eller fuldt redegjort for.	b. X
Der er centralt fastsatte standarder for udarbejdelsen af business cases og processer for deres styring i hele projektets livscyklus. Projektledere fører kontrol med omkostninger og udgifter i overensstemmelse med organisatoriske retningslinjer og procedurer med veldefinerede grænseflader til andre finansielle funktioner i organisationen.	c.
Organisationen er i stand til at prioritere investeringsmuligheder effektivt i forhold til tilgængeligheden af midler og andre ressourcer. Projekters budgetter styres effektivt, og projektresultater i forhold til omkostninger overvåges og sammenlignes.	d.
Økonomiske Projektkontroller er fuldt ud integreret med organisationens økonomiske kontroller. Omkostningsskønsteknikker anvendt på projektniveau bliver løbende revideret i forhold til de faktiske forhold for at forbedre estimer i hele organisationen. Der er tegn på løbende forbedringer.	e.

PRINCE 2 – Vores tilgang til interessentengagement er bedst beskrevet ved: Interessenterne er nøglen til succes for ethvert projekt. Interessenter på forskellige niveauer, både inden for og uden for organisationen, skal nødvendigvis analyseres og inddrages effektivt for at nå målene i form af støtte og engagement. Interessentengagement omfatter kommunikationsplanlægning, effektiv identifikation og anvendelse af forskellige kommunikationskanaler og teknikker til at sætte de mål, der skal nås. Involvering af interessenter skal ses som en igangværende proces på tværs af alle initiativer og en, der er uløseligt knyttet til projektets livscyklus og styringselementer.	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Involvering af interessenter og kommunikation er sjældent brugt af projekter som en del af leverancen.	a.

PRINCE 2 – Vores tilgang til interessentengagement er bedst beskrevet ved: Interessenterne er nøglen til succes for ethvert projekt. Interessenter på forskellige niveauer, både inden for og uden for organisationen, skal nødvendigvis analyseres og inddrages effektivt for at nå målene i form af støtte og engagement. Interessentengagement omfatter kommunikationsplanlægning, effektiv identifikation og anvendelse af forskellige kommunikationskanaler og teknikker til at sætte de mål, der skal nås. Involvering af interessenter skal ses som en igangværende proces på tværs af alle initiativer og en, der er uløseligt knyttet til projektets livscyklus og styringselementer.	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Nogle projekter vil blive meddelt til de berørte parter, men det er forbundet med mere til det personlige initiativ af projektledere end at være en struktureret tilgang, der anvendes af organisationen.	b. X
Der er en centralt styret og konsekvent tilgang til involvering af interessenter og kommunikation i alle projekter.	c.
Sofistikerede teknikker bruges til at analysere og engagere projektets interessentmiljø effektivt. Kvantitative oplysninger bruges til at underbygge vurderingen af effektivitet.	d.
Kommunikation bliver optimeret fra omfattende viden om de berørte miljøer, for at muliggøre at projekter når deres mål. Der er tegn på løbende forbedringer.	e.

PRINCE 2 – Vores tilgang til risikostyring er bedst beskrevet ved: Risikostyring betragter den måde, hvorpå organisationen formår at håndtere trusler mod, og muligheder for projekter. Risikostyring opretholder en balance mellem fokus på trusler og muligheder, med hensigtsmæssige styringsforanstaltninger, der kan minimere eller eliminere risikoen for eventuelle påviste trusler, eller at begrænse deres omfang, samt at optimere mulighederne. Risikostyring ser på en række forskellige risikotyper, både internt og eksternt, der påvirker initiativ og vil fokusere på at spore udlødere, som skabe risici. Risikobedømmelsens respons vil blive innovativ og proaktiv igennem anvendelsen af en række foranstaltninger for at minimere trusler og maksimere muligheder. Gennemgangen af risiko vil blive indlejret i projektets levetid og har en støttende proces og struktur for at sikre, at de relevante niveauer af stringens allerede er truffet, med tegn på indgreb og ændringer styring af risici.	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Der er minimal dokumentation for anvendelse af risikostyring til nogen gavnlig effekt på projekterne. Der kan være tegn på at risici dokumenteres, men meget lidt tyder på aktiv styring af risici.	a. X
Risikostyring er anerkendt og anvendt på projekter, men der er uoverensstemmende fremgangsmåder, som resulterer i forskellige niveauer af engagement og effektivitet.	b.
Risikostyring i Projekter er baseret på en centralt defineret proces, der afspejler organisationens politik for styring af risici og bruges konsekvent.	c.

PRINCE 2 – Vores tilgang til risikostyring er bedst beskrevet ved: Risikostyring betragter den måde, hvorpå organisationen formår at håndtere trusler mod, og muligheder for projekter. Risikostyring opretholder en balance mellem fokus på trusler og muligheder, med hensigtsmæssige styringsforanstaltninger, der kan minimere eller eliminere risikoen for eventuelle påviste trusler, eller at begrænse deres omfang, samt at optimere mulighederne. Risikostyring ser på en række forskellige risikotyper, både internt og eksternt, der påvirker initiativ og vil fokusere på at spore udløsere, som skabe risici. Risikobedømmelsens respons vil blive innovativ og proaktiv igennem anvendelsen af en række foranstaltninger for at minimere trusler og maksimere muligheder. Gennemgangen af risiko vil blive indlejret i projektets levetid og har en støttende proces og struktur for at sikre, at de relevante niveauer af stringens allerede er truffet, med tegn på indgreb og ændringer styring af risici.	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Risikostyring i Projekter fungerer effektivt, er indlejret, og værdien af risikostyring kan påvises. Der er tegn på Opportunity Management og styring af samlet risiko.	d.
Risikostyring er forankret i organisationskulturen og understøtter alle beslutningsprocesser inden for projekter. Der er tegn på løbende forbedringer.	e.

PRINCE 2 – Vores måde at regulere organisationen er bedst beskrevet ved: Dette emne ser på, hvordan leveringen af projekter er rettet ind i forhold til den strategiske ledelse af organisationen. Det overvejes, hvordan kontrol af opstart og afslutning anvendes på projekter, og hvordan tilpasningen bevares under et projekts livscyklus. Dette adskiller sig fra ledelseskontrol, der ser på, hvordan kontrol af initiativer fastholdes internt, da dette perspektiv ser på, hvordan eksterne faktorer, som påvirker initiativer, er kontrolleret (hvor det er muligt) og bruges til at maksimere det endelige resultat. Effektiv sponsorering skal aktivere dette. Organisatorisk ledelse ser også på, hvordan en række andre organisatoriske kontroller er anvendt og standarder er opnået, herunder lovgivningsmæssige rammer. Emnet betragter også niveauet af analyse af interessenterne engagement og hvordan deres krav er indregnet i udformningen og levering af output og resultater.	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Nogen uformel styring af projekter forefindes, men forbindelse til bredere organisatorisk kontrol er udefineret. Roller bliver sandsynligvis ikke formelt defineret.	a. X
Projektledelse fra et organisatorisk synspunkt er begyndt at tage form gennem anvendelsen af PRINCE2, men med ad hoc-kontrol manglende klar strategisk kontrol. Roller og ansvar vil være inkonsistente, det samme vil afrapporteringslinjer.	b.
Med vedtagne strukturer på plads, og knyttet til den organisatoriske styring, anvendes centralt definerede organisatoriske kontroller konsekvent på alle projekter.	c.

PRINCE 2 – Vores måde at regulere organisationen er bedst beskrevet ved: Dette emne ser på, hvordan leveringen af projekter er rettet ind i forhold til den strategiske ledelse af organisationen. Det overvejes, hvordan kontrol af opstart og afslutning anvendes på projekter, og hvordan tilpasningen bevares under et projekts livscyklus. Dette adskiller sig fra ledelseskontrol, der ser på, hvordan kontrol af initiativer fastholdes internt, da dette perspektiv ser på, hvordan eksterne faktorer, som påvirker initiativer, er kontrolleret (hvor det er muligt) og bruges til at maksimere det endelige resultat. Effektiv sponsorering skal aktivere dette. Organisatorisk ledelse ser også på, hvordan en række andre organisatoriske kontroller er anvendt og standarder er opnået, herunder lovgivningsmæssige rammer. Emnet betragter også niveauet af analyse af interessenternes engagement og hvordan deres krav er indregnet i udformningen og levering af output og resultater.	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Projektmæssige beslutningsprocesser, der lader sig integreres med bredere organisatorisk reguleringsforordninger, og som er gennemsigtige for de involverede, findes. Projektledelsesansvar er indlejret i bredere rollebeskrivelser.	d.
De reguleringsordninger, der gælder for projekter, er centrale aspekter af organisatoriske kontrolmekanismer. Der er påviselige afrapporteringslinjer til ledelsens niveau. Der er klart ejerskabs- og kontrolansvar indlejret i organisationen. Der er tegn på løbende forbedring.	e.

PRINCE 2 – Vores tilgang til ressourcestyring er bedst beskrevet ved: Ressourcestyring omfatter styring af alle former for ressourcer, der kræves for at kunne levere. Disse omfatter menneskelige ressourcer, bygninger, udstyr, forsyninger, information, værktøjer og support enheder. Et centralt element i ressourcestyringen er processen for erhvervelse af ressourcer, og hvordan forsyningskæder udnyttes til at maksimere effektiv udnyttelse af ressourcerne. Der vil være dokumentation for kapacitetsplanlægning og prioritering for at muliggøre effektiv ressourcestyring. Dette vil også omfatte performance management og anvendelse af muligheder for at opnå større udnyttelse. Ressourcekapacitetsovervejelser vil blive udvidet til ændringens konsekvenskapacitet af de operationelle grupper ressource.	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Der er en vis anerkendelse i organisationen af nødvendigheden om at forvalte ressourcerne effektivt for at understøtte en vellykket aflevering af projekter, men kun få tegn på ressourceerhvervelse, planlægning eller ledelse.	a.
Ressourcer bliver anvendt på tværs af organisationen og de enkelte projekter har en tilgang til ressourceerhvervelse, planlægning og styring. Der er dog få tegn på en ensartet fremgangsmåde.	b. X
Organisationen har et centralt fastlagt og vedtaget sæt af procedurer og styringsprocesser til at erhverve, planlægge og styre projektressourcer.	c.

PRINCE 2 – Vores tilgang til ressourcestyring er bedst beskrevet ved: Ressourcestyring omfatter styring af alle former for ressourcer, der kræves for at kunne levere. Disse omfatter menneskelige ressourcer, bygninger, udstyr, forsyninger, information, værktøjer og support enheder. Et centralt element i ressourcestyringen er processen for erhvervelse af ressourcer, og hvordan forsyningskæder udnyttes til at maksimere effektiv udnyttelse af ressourcerne. Der vil være dokumentation for kapacitetsplanlægning og prioritering for at muliggøre effektiv ressourcestyring. Dette vil også omfatte performance management og anvendelse af muligheder for at opnå større udnyttelse. Ressourcekapacitetsovervejelser vil blive udvidet til ændringens konsekvenskapacitet af de operationelle grupper ressource.	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Ressource styring i forhold til projekter behandles på et strategisk niveau i organisationen. Der er gennem kapacitetsplanlægning tegn på ressourcekapacitetsstyring, med henblik på at imødekomme projekters leveringsbehov.	d.
Ressourcer anvendes optimalt. Der er klare beviser for afbalancering af belastning og effektiv anvendelse af både interne og eksterne ressourcer på tværs af alle projekter. Der er tegn på løbende forbedringer.	e.

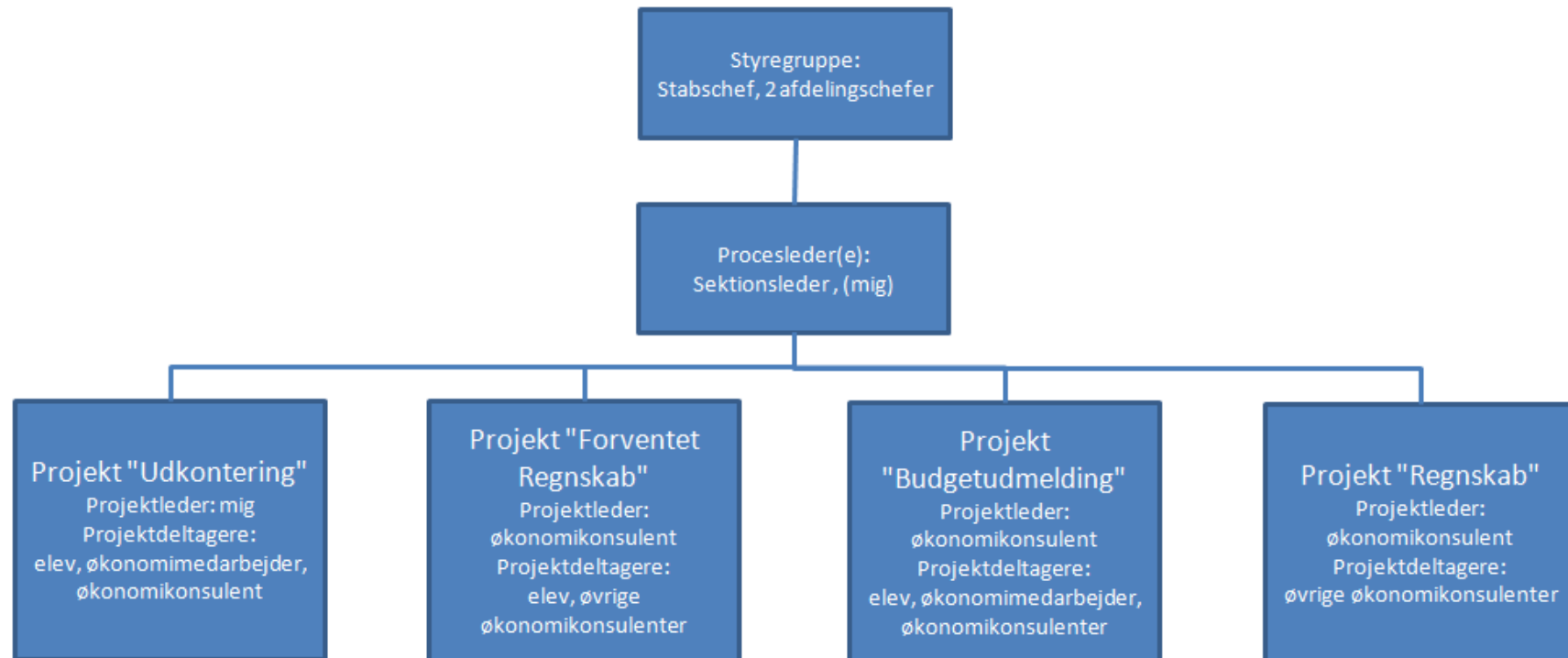
PRINCE 2 – Spørgsmål til organisationen:	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Genkender organisationen projekter og kører dem anderledes i forhold til sin igangværende drift? (Projekter kan køres uformelt uden nogen standardproces eller sporingssystem).	a. X
Anvender organisationen PRINCE2, men tilladt at metoder anvendes inkonsekvent på tværs af projekter i organisationen?	b.
Anvender organisationen PRINCE2, og har den indarbejdet det, så det fungerer på linje med andre organisatoriske processer. Kan PRINCE2 skræddersyes til at passe til individuelle projekter?	c.

PRINCE 2 – Spørgsmål til organisationen:	Sæt kryds i den relevante rubrik ud for den mest anvendelige beskrivelse
Opnår og opretholder organisationen specifikke målinger i forhold til sine PRINCE2- projektledelsespræstationer, og anvender organisationen et kvalitetsstyringssystem til at blive bedre til at forudsige fremtidige præstationer?	d.
Arbejder organisationen løbende med procesforbedring med proaktiv problem- og teknologiledelse for PRINCE2 projekter, med henblik på at forbedre evnen til at kunne skildre performance over tid og optimere processer?	e.

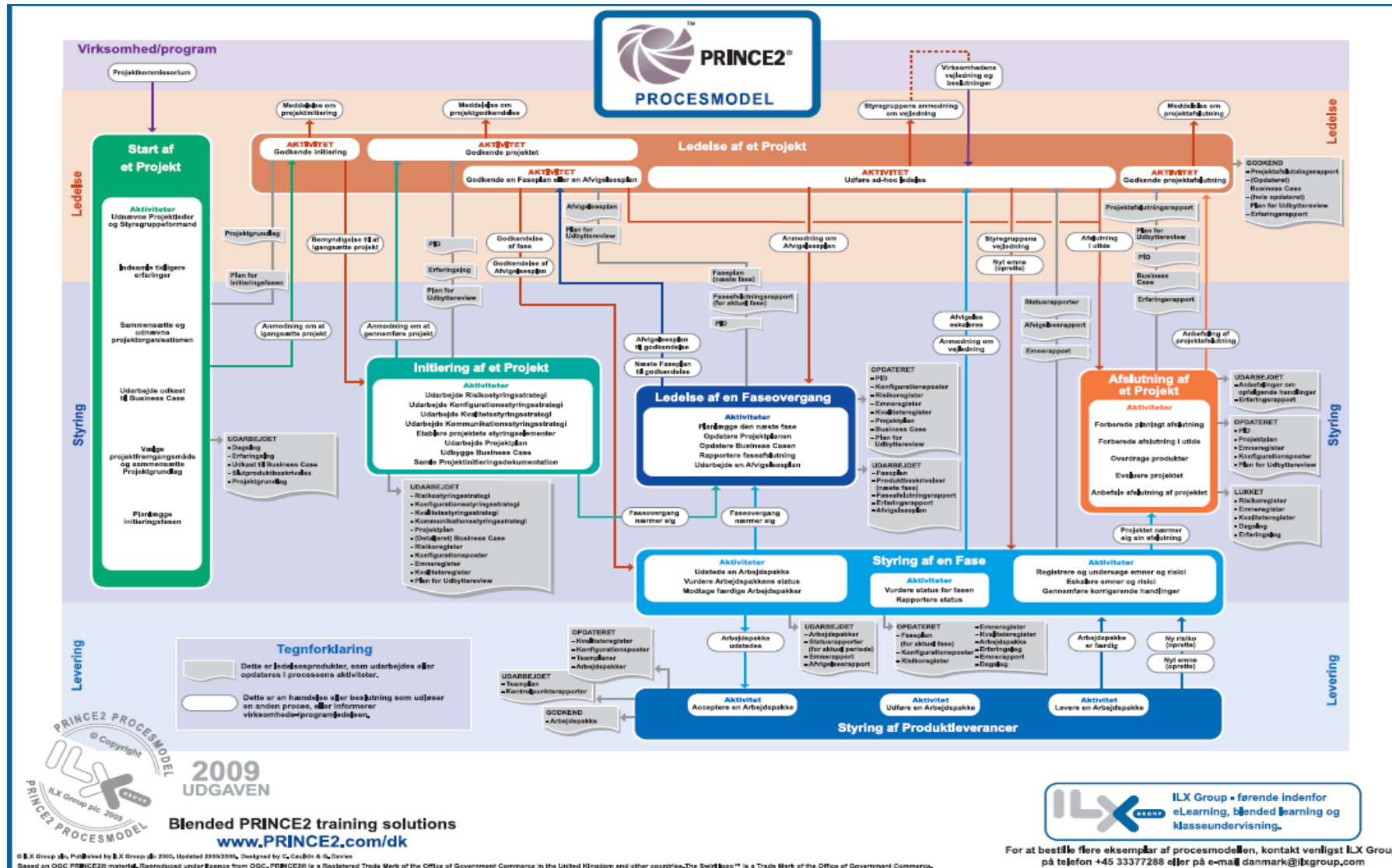
	spørgsmål	Fokus	a	b	c	d	e	Resultat
1	Vores organisation kan bedst beskrives ved	Modenhed	X					Niveau 1
2	Vores ledelseskontrol er bedst beskrevet ved	Projekt	X					Niveau 1
3	Vores nytte styring er bedst beskrevet ved	Projekt	X					Niveau 1
4	Vores økonomistyring er bedst beskrevet ved	Projekt		X				Niveau 2
5	Vores tilgang til interessentengagement er bedst beskrevet ved	Projekt		X				Niveau 2
6	Vores tilgang til risikostyring er bedst beskrevet ved	Projekt	X					Niveau 1
7	Vores måde at regulere organisationen er bedst beskrevet ved	Projekt	X					Niveau 1
8	Vores tilgang til ressourcestyring er bedst beskrevet ved	Projekt		X				Niveau 2
9	organisationen	Projekt	X					Niveau 1

Hvis den samlede vurdering, at modellen svar (a) bedste karakteriserer den nuværende proces modenhed, så organisationen synes at have umodne processer og kun delvis bevidsthed om de tre Ps. Dette betyder, rent ledelsesmæssigt, at organisation kan lejlighedsvis leverer individuelle initiativer, der producerer fremragende resultater, men ledere vil sandsynligvis arbejde reaktivt, der fokuserer på at løse umiddelbare problemer, snarere end proaktivt. Tidsplaner og budgetter kan forventes at blive overskredet på grund af mangel på sund vurdering teknikker. Hvis tidsfristerne er pålagt, kvaliteten af projektleverancer vil sandsynligvis blive kompromitteret med henblik på at opfylde tidsplan. For eksempel, verifikation og validering aktiviteter, herunder anmeldelser, kan sparet på, hvis en Initiativet falder bagud.

Bilag 9 – Procesændringsorganisation



Bilag 10 - PRINCE2 Procesmodel



Bilag 11 – Frederiksberg Kommunes Projektmodel

Projektmodellen

Projektmodellen henvender sig til projektdeltagere, projektledere og chefer med ansvar for projekter i Frederiksberg Kommune. Projektmodellen fungerer som en ensartet ramme, hvorigennem der udvikles fælles metode og et fælles projektsprog.

Definition på et projekt

Projekter i Frederiksberg Kommune kan defineres som opgaver, der indeholder et eller flere af nedenstående punkter:

- Inddrager flere personer og kompetencer (tværfaglig og/eller tvær-organisatorisk)
- Vedrører udviklingsopgaver, ikke løbende drift
- Har et klart formål
- Har et klart defineret slutprodukt/leverance
- Løses inden for en begrænset tidsperiode

Der skelnes mellem tre typer projekter:

Projekttype	Afgrænsning	Ledelsesmæssigt ophæng	Brug af projektmodel
A: Store projekter	Store tværgående og/eller større prioriterede projekter	Direktionen	Obligatorisk
B: Tværgående projekter	Projekter der går på tværs af afdelinger indenfor eget område eller tværgående projekter	Den for projektet relevante områdeledelse og/eller lederforum	Obligatorisk
C: Mindre projekter	Mindre projekter, som typisk er afdelingsinterne	Afdelingschef	Anbefales

Organisering af projektarbejdet

Projektarbejde er generelt organiseret i følgende struktur:

- Styregruppe (programudvalg)
- Projektejer
- Projektleder
- Projektgruppe
- Referencegruppe

Styregruppens rolle er at levere det strategiske råderum for projekterne. Styregruppen sætter projekterne i gang, definerer rammerne og sikrer opfølgning på mål og leverancer. Styregruppen kan også stoppe projektet, hvis det ikke bevæger sig i den rigtige retning eller hvis prioriteringerne har ændret sig.

Projektejerens rolle er at sikre resurser og kompetencer til projektet, at tage beslutninger inden for de rammer styregruppen har udstukket, samt at understøtte projektlederen og projektgruppen i gennemførslen af projektet. Projektejeren har derved også et ansvar for at projektet når sit resultat indenfor de afstukne økonomiske rammer.

Projektlederens ansvar er at styre og planlægge projektet, herunder at tilvejebringe beslutningsgrundlag og dokumentation til Projektejer og styregruppe. Projektlederen har det daglige ansvar for at drive projektet inden for de udstukne rammer.

Projektgruppens rolle er at levere ressourcer og kompetencer til løsning af projektet, samt at deltage aktivt i tilrettelæggelsen og gennemførslen af projektet. Det enkelte medlem har dermed ansvar for at bidrage aktivt med faglig viden og arbejdskraft.

Hvis der er nogle særligt vigtige interessenter for projektet, kan man vælge at nedsætte en referencegruppe.

Referencegruppens rolle er at give faglig sparring i løbet af projektet. Referencegruppen har ikke beslutningskompetence i forhold til projektet, men alene en rådgivende funktion.

Tabellen nedenfor viser rollefordelingen for de tre projekttyper. I konkrete projekter kan det være nødvendigt at afvige fra denne generelle struktur.

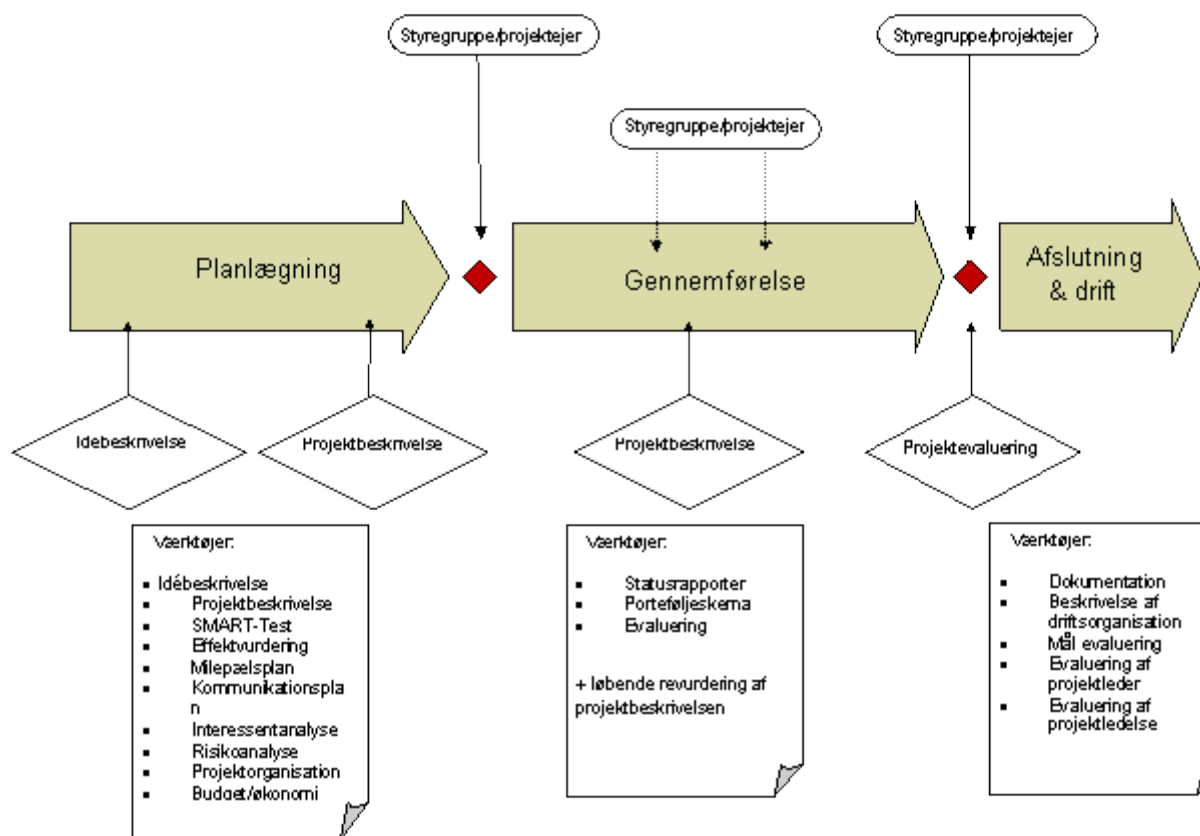
	Styregruppe	Projektejer	Projektleder
Type A	Direktionen/Tværfaglig ledelsesrepræsentation	Direktør/Afdelingschef	Medarbejder
Type B	Områdeledelsen	Direktør/Afdelingschef	Medarbejder
Type C	-	Afdelingschef	Medarbejder

Projektfaser

Et projekt gennemløber typisk tre hovedfaser:

- **Fase 1.** Planlægning – projektet får liv
- **Fase 2.** Gennemførelse - projektet bliver til
- **Fase 3.** Afslutning – projektet leverer

Model 1: Projektets faser og værktøjer



Opstart og overgangen mellem faser er kendetegnet ved et beslutningspunkt og her skal styregruppen altid involveres.

Styregruppen skal tage stilling til, om projektet er klar til at overgå til næste fase samt godkende eventuelle justeringer.

Planlægningsfasen indebærer en analyse af projektets omfang, forventede ressourceforbrug samt effekter. På baggrund af projektets idé- eller projektbeskrivelse, vil det være muligt for styregruppen at beslutte om projektet skal igangsættes eller ej.

Gennemførelsesfasen omfatter selve udvikling og implementering af projektet. Projektbeskrivelsen fungerer som et aktivt styreredskab, som understøtter projektets forløb. Projektlederen orienterer løbende styregruppen om projektets fremdrift.

Afslutningsfasen markerer overgangen fra projekt til drift. Der udarbejdes den nødvendige dokumentation om de ændrede arbejdsgange/processer, og der nedsættes en tydelig driftsorganisation med fordeling af ansvarsopgaver i den berørte organisation. Der evalueres på om projektet har nået de ønskede mål og effekter.

Værktøjer

I projektmodellen er der udarbejdet en række værktøjer med hertil hørende skabeloner og vejledninger som skal anvendes i projektarbejdet (se model 1).

Fase	Planlægningsfasen	Gennemførelsesfasen	Afslutningsfasen
Værktøjer	Idébeskrivelse Projektbeskrivelse	Statusrapport Porteføljeskema Projektbeskrivelse (opdateres løbende)	Dokumentation Beskrivelse af driftsorganisation Evaluerings
Vejledninger & skabeloner	SMART-test Effektvurdering Milepælsplan Aktivitetsplan Kommunikationsplan Interessentanalyse Risikoanalyse Projektorganisation Budget/økonomi Evaluerings	Milepælsplan Aktivitetsplan Kommunikationsplan Risikoanalyse Budget/økonomi	Mål evaluering Evaluerings af projektleder og projektledelse

Skabelonerne og vejledningerne er integreret i projektsstyringssystemet ProjectFlow. ProjektFlow giver mulighed for at styregruppe, projektejer og projektleder har overblik over de projekter, som de er ansvarlige for. Systemet understøtter dermed mulighederne for porteføljestyring.

HR-afdelingen er ansvarlig for Frederiksberg Kommunes projektmodel.

Bilag 12 – DKNYT artikel om Performance Management



Økonomidirektører vil se på det der virker

Performance management, der skal give fokus på output, er efter at have vundet udbredelse i staten

på hastig fremmarch i kommunerne

Man skal have evidens, hvis man skal kunne afgøre, om de rigtige investeringer er der, hvor de skal være, mener Flemming Storgaard, økonomidirektør i Ikast-Brande Kommune og formand for Økonomidirektørforeningen.

På foreningens årsmøde til november samler han i samarbejde med COK - Center for Offentlig Kompetenceudvikling – landets økonomidirektører til en drøftelse af performance management og innovativ økonomistyring.

Flemming Storgaard siger:

- Vi skal væk fra at fokusere på, hvad vi bruger og i stedet se på, hvad vi får for pengene. Det vil sige, at vi skal koncentrere os om resultaterne - det output, vi får af vores arbejde. Kvalitet og investeringens størrelse følges ikke altid ad. Der er absolut ingen automatik her. I dag diskuterer vi serviceniveauet for borgerne ud fra hvor mange penge, der bruges på de enkelte områder. Det skal vi væk fra, så vi i stedet definerer vores serviceniveau ud fra effekten af, hvad vi gør. Man skal f.eks. ikke vurdere kommunens indsats over for rygere på, hvor mange midler der er afsat til området men i stedet på, hvor mange rygere kommunen rent faktisk har haft held med at få til at stoppe.

I COK vurderer direktør Ib Oustrup, at der er stærkt behov for at sætte fokus på den nødvendige kompetenceudvikling, som kræves for at arbejde på denne måde. Og at der skal udvikles konkrete metoder til arbejdet. Ib Oustrup kommenterer:

- Jeg mærker helt klart, at man i kommunerne efterspørger både viden og holdninger til, hvordan man skal arbejde med den resultatbaserede styring, så man sikrer, at arbejdet også giver genlyd på institutionsniveau. Der er stor politisk og administrativ opmærksomhed og enighed om, at dette er en samlet øvelse. Og det er helt åbenbart, at den kommunale ledelse udfordres mere end nogensinde på krav om effektivisering og stram ressourcestyring. Det rækker ikke længere med klassisk input - budgetstyring. Vi vil og skal kunne dokumentere output - ikke bare i det klassiske effektiviseringsperspektiv men også i forhold til, hvad det egentlig er, der virker og hvordan. Evidens skal være ledetråden til at prioritere rigtigt ud fra en helhedsvurdering, understreger Ib Oustrup og Flemming Storgaard. De mener, at den resultatbaserede styring åbner nye muligheder for prioritering, ansvarliggørelse og udvikling. Og at ledelse i den sammenhæng bliver meget vigtig. - For hvad er det, de succesfulde ledere gør i forhold til at få resultatbaseret styring til at virke i driften? Her er innovation - det at koncentrere sig om nye måder at gøre tingene på - en nøgle.

Økonomidirektørerne samles til årsmødet den 9.-10. november under overskriften

'Innovativøkonomistyring'.

Bilag 13 - Forventet regnskab Undervisningsudvalget og Børneudvalget

		2011 priser					regner												Modpost på andre udvalg
		R1011priser	Op. E 2011	Omp. E 2011	TB 2011	Korr. E 2011	Førbrug pr. 2012	FR 2011	Afvigelse R11	TBræger 2011	FR 2012	FR 2013	FR 2014	FR 2015					
1. Forventet regnskab																			
- kun serviceudgifter																			
Udvalg / Aktivitet																			
Undervisningsudvalget (inkl. modpost andre udvalg)		POL2	659.828	666.872	0	224	667.096	91.537	659.342	-7.754	-1.171	439	2.426	2.408	17.009				
Modpost på andre udvalg										-1.171	-1.171	-721	-721	-721	-721				
30 Undervisning		POL3	546.442	545.239	0	660	545.899	74.709	541.421	-4.478	1.896	2.666	4.959	4.909	18.558				
S00 Skoler		POL4	530.935	527.631	305	553	528.469	49.467	326.985	-1.504	5.079	4.669	5.456	3.622	14.170				
7. Demografiregulering, Afledt drift til ny skole										1.200	1.200	0	0	0	0				
4. Overførsel af budget til andet udvalg: 1,5 normering til BMD										-721	-721	-721	-721	-721	-721				
1. Demografiregulering, Skoler										2.517	2.517	5.390	6.177	4.343	14.891				
9. Dispositionsbeholdning skoler, SFO, klubber og centrale fælleskonti										-4.500	2.083	0	0	0	0				
S01 Fællesudgifter, skoler		POL4	10.538	6.443	0	8	6.451	1.547	7.201	750	0	0	0	0	0				
6. Interne udgifter: Lærskole- og kolonidrift										750									
S02 Syge- og hjemmoundervisning		POL4	1.518	877	0	0	877	511	877	0	0	0	0	0	0				
S03 Pædagogisk psykologisk rådgivning m.v.		POL4	11.814	12.274	0	11	12.285	2.361	12.609	324	0	0	0	0	0				
6. Interne udgifter: Huslejekontrakt PPR										324									
S04 Skolefritidsordninger		POL4	66.558	69.719	-305	52	69.466	12.162	67.770	-1.636	-636	646	1.485	2.612	5.637				
2. Demografiregulering, SFO										-246	-246	646	1.485	2.612	5.637				
4. Overførsel af budget til andet udvalg: Ny skole og SFO - 1.maj										-450	-450								
6. Interne udgifter: Mordudgift vedr. overførsel af budget til BU										269									
6. Interne udgifter: Handlemulighed, SFO										-1.269									
S05 Bistandelse af elever		POL4	1.477	1.636	0	0	1.636	85	1.636	0	0	0	0	0	0				
S06 Specialundervisning		POL4	51.604	48.479	0	28	48.507	6.258	48.842	335	0	0	0	0	0				
6. Interne udgifter: Samling af specialskole										335									
S07 Særlige klubtilbud		POL4	1.267	4.106	0	8	4.114	1.118	3.914	-200	0	0	0	0	0				
6. Interne udgifter: Handlemulighed, særlige klubtilbud										-200									
S08 Bidrag til statslige og private skoler		POL4	66.176	70.203	0	0	70.203	0	66.693	-3.510	-3.510	-2.649	-1.381	-1.325	-1.309				
5. Bidrag til staten: Private skoler										-3.510	-3.510	-2.649	-1.381	-1.325	-1.309				
S09 Efterskoler og ungdomsskolestudier		POL4	4.755	3.810	0	0	3.810	0	4.833	1.023	1.023	0	0	0	0				
5. Bidrag til staten: Efterskoler										1.023	1.023								
31 Kommunikationscentret		POL3	17.853	15.901	0	-541	15.360	1.920	15.360	0	0	0	0	0	0				
S10 Kommunikationscenter		POL4	12.101	9.936	0	-541	9.395	1.357	9.395	0	0	0	0	0	0				
S11 Specialpædagogisk bistand		POL4	5.753	5.965	0	0	5.965	563	5.965	0	0	0	0	0	0				
32 Tandpleje		POL3	22.690	25.979	0	29	26.008	3.356	24.008	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000				
S20 Tandpleje		POL4	22.690	25.979	0	29	26.008	3.356	24.008	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000				
6. Afledt drift, Tandplejen										-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000				
33 Ungdomsuddannelse		POL3	19.701	23.237	0	20	23.257	2.540	22.387	-870	-661	0	0	0	0				
S30 Ungdomsskole		POL4	11.009	10.516	0	20	10.536	1.899	10.327	-209	0	0	0	0	0				
6. Interne udgifter: Handlemulighed, ungdomsskole										-209									
S31 Produktionskoler		POL4	1.726	2.636	0	0	2.636	0	2.035	-661	-661	0	0	0	0				
5. Bidrag til staten: Produktionskoler										-661	-661								
S32 Ungdomsudvald, for unge med særlige behov		POL4	6.965	10.025	0	0	10.025	641	10.025	0	0	0	0	0	0				
34 Unge		POL3	53.142	56.516	0	56	56.572	9.013	56.166	-406	-406	-227	-533	-501	451				
S40 Klubber		POL4	48.109	50.697	0	56	50.753	8.138	50.347	-406	-406	-227	-533	-501	451				
3. Demografiregulering, Klubber										-406	-406	-227	-533	-501	451				
S41 SSP og opfølgninger		POL4	5.033	5.819	0	0	5.819	875	5.819	0	0	0	0	0	0				

				2011 priser				regner											
		1. Forventet regnskab																	
		- kun serviceudgifter - DOG er '640 Merudgiftsydelse og tabt arbejdsfortjeneste' overførselsudgift																	
		Udvalg / Aktivitet		R 10 i 11 priser	Opr. B 2011	Omp. B 2011	TB 2011	Korr. B 2011	Forbrug pr. 28/2	FR 2011	Afvigelse R 11	TB søges 2011	FR 2012	FR 2013	FR 2014	FR 2015			
skema		Børneudvalget (inkl. modpost andre udvalg)	POL2	694.849	700.050	0	-439	700.468	130.441	711.173	10.705	4.166	3.661	-3.720	1.142	274			
		Børneudvalget (excl. overførselsudgift)									7.125	586	81	-7.300	-2.438	-3.306			
		Modpost på andre udvalg									4.166	4.166	3.716	3.716	3.716	3.716			
linket	601	60 Køb af specialpladser i dagtilbud	POL3	5.812	6.466	0	0	6.466	713	5.816	-650	-650	-650	-650	-650	-650			
		600 Køb af specialpladser i dagtilbud	POL4	5.812	6.466	0	0	6.466	713	5.816	-650	-650	-650	-650	-650	-650			
linket	602	61 Tilbud til børn og unge med særlige behov	POL3	143.405	135.430	0	36	135.466	26.301	140.766	5.300	950	4.900	4.400	4.400	4.400			
		610 Plejefamilier og opholdssteder m.v.	POL4	55.030	51.616	0	0	51.616	8.196	54.616	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000			
linket	603	611 Forebyggende foranstaltninger	POL4	27.601	18.806	0	0	18.806	3.320	25.406	5.600	1.250	5.200	4.700	4.700	4.700			
		611 Forebyggende foranstaltninger for børn og unge	POL4	27.601	18.806	0	0	18.806	3.320	25.406	5.600	1.250	5.200	4.700	4.700	4.700			
linket	604	612 Daginstitutioner	POL4	57.554	61.010	0	36	61.046	15.068	57.746	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300			
		Daginstitutioner	POL4	57.554	61.010	0	36	61.046	15.068	57.746	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300			
linket	605	613 Sikrede daginstitutioner	POL4	3.160	2.999	0	0	2.999	-263	2.999	0	0	0	0	0	0			
		Sikrede institutioner	POL4	3.160	2.999	0	0	2.999	-263	2.999	0	0	0	0	0	0			
linket	606	62 Familierådgivning	POL3	5.586	5.629	0	0	5.629	687	5.629	0	0	0	0	0	0			
		620 Familierådgivning	POL4	5.586	5.629	0	0	5.629	687	5.629	0	0	0	0	0	0			
linket	607	63 Sundhedstjeneste	POL3	16.724	17.363	0	50	17.413	2.498	17.113	-300	-300	-300	-300	-300	-300			
		630 Sundhedstjeneste	POL4	16.724	17.363	0	50	17.413	2.498	17.113	-300	-300	-300	-300	-300	-300			
linket	608	64 Merudgifter og tabt arbejdsfortjeneste	POL3	523.321	535.162	0	-525	535.494	100.242	538.269	2.775	586	-3.869	-10.750	-5.888	-6.756			
		640 Merudgiftsydelse og tabt arbejdsfortjeneste	POL4	499.843	509.642	0	-524	509.965	95.316	512.740	2.775	586	-3.869	-10.750	-5.888	-6.756			
linket	609	65 Dagtilbud til børn	POL3	12.009	11.458	0	9	11.467	1.716	11.467	0	0	0	0	0	0			
		650 Dagtilbud til børn	POL4	12.009	11.458	0	9	11.467	1.716	11.467	0	0	0	0	0	0			
linket	610	66 Tekniske korrigeringer	POL3	10.346	10.337	0	0	10.337	2.738	10.337	0	0	0	0	0	0			
		660 Tekniske korrigeringer	POL4	10.346	10.337	0	0	10.337	2.738	10.337	0	0	0	0	0	0			
linket	611	67 Kommunale tilskud, PAU	POL3	523	3.725	0	0	3.725	471	3.725	0	0	0	0	0	0			
		670 Kommunale tilskud, PAU	POL4	523	3.725	0	0	3.725	471	3.725	0	0	0	0	0	0			
linket	612	68 Merudgifter og tabt arbejdsfortjeneste	POL3	3.580	3.580	0	0	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580			
		680 Merudgiftsydelse og tabt arbejdsfortjeneste	POL4	3.580	3.580	0	0	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580			
linket	613	69 Udgifter til handicapbørn	POL3	3.580	3.580	0	0	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580			
		690 Udgifter til handicapbørn	POL4	3.580	3.580	0	0	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580			

Bilag 14 – opsamling på Interview

	Decentrale ledere	Centrale afdelingsledere	Direktør og Stabschef	B&U Stab
Mål	1. God økonomi 2. God kvalitet	1. Faglige mål (eks. inklusion og pasningsgaranti) 2. bedre understøttelse af praksisfeltet (de decentrale enheder) 3. Budgetoverholdelse	• Fokus på økonomi • Generelle målsætninger bliver indholdsløse. • Ingen mål – ingen bliver skuffede	• Målene er enten meget svære at få øje på eller slet ikke kendte for medarbejderne. • Der er indtryk af at fokus ofte skifter
Udfordringer	• Sygefravær blandt medarbejdere (medhjælpere mere end pædagoger og folk med langtidssygdom) • Seniorordninger øger vikarbehovet • Forkerte gennemsnitslønninger • Medhjælpere har meget erfaring og bliver lige så dyre, som pædagoger • Manglende kommandoveje, når tingene skrider • Ingen indflydelse på indskrivningsgrundlaget. • Bureaukrati	• Pædagogisk uddannet personale skal lære at forholde sig til økonomi. • Centralt personale skal bruge mere tid ude i praksisområdet • Indføre cost-benefit på projekter • Mere samarbejde på tværs. • Manglende overblik over kompetencer • Reduktion af afrapportering opadtil i systemet. • Opgaveprioritering skal skabe plads til analyse.	• Velfungerende værktøjer til de decentrale institutioner • Forventningsafstemning er noget man ofte glemmer. • Ensretning af arbejdsgange • Ensartning af administrationsgrundlag (Admin. Team) • Forståelse af overenskomster • Koble koncernsystem med faglig styring • Stab skal projektled og analysere mere. • Bedre forståelse af forskel mellem prognoser og virkelighed i forhold til kapacitetsstyringen	• Nogle medarbejdere oplever ikke at ledelsen reagerer på medarbejderfrustration over arbejdspress. • Ledelsen kender ikke til medarbejdernes opgavers omfang og ressourcetræk. • Uenighed om hvorvidt det nye koncernsystem er godt. • Enighed om at det tager tid, at lære at bruge et nyt koncernsystem. • Stabschefen bør indse, at ikke alle opgaver kan nås.
Forudsætninger	• Der styres i høj grad efter gefühl • Nogle er glade for Excel, andre er det ikke • Blandet indtryk af Administrativt teams	• Sikre decentral økonomi gennem at samle institutioner til større enheder. • Afdelingsledere skal sætte mål og rammer	• Fokus på fysiske møder og fravælgelse af kommunikationsplaner • Stabschef skal være lokomotiv for udvikling • Stabschefen skal så for at prioritere	• Opgaver fra de decentrale områder nedprioriteres systematisk i forhold til afrapportering opadtil • Meget management ikke så meget ledelse

	Decentrale ledere	Centrale afdelingsledere	Direktør og Stabschef	B&U Stab
	kompetencer i forhold til behov • Ringe indtryk af VISMA's kompetencer • Manglende viden om koncernsystem • Der mangler tydeligere procedurer. • Ofte udskiftning i personalet blandt økonomikonsulenter. • Manglende kommunikation • Ikke rettidig budgetudmelding • Manglende kontakt til økonomi-konsulenter.	• Ledelse frem for management • Virksomhedsplanen på skoleområdet er forbeholdt ledelsen • Virksomhedsplanen på Børneområdet udarbejdes i samarbejde med medarbejderne. • Staben skal skabe forståelsen for de konsekvenser, der indtræder ved budget-overskridelser. • Staben skal gøre opmærksom på faresignalerne. • Smart koncernsystem, der ikke er smart implementeret. • Der tænkes generelt for kortsigtet • Ledelsen skal hjælpe til at standardisere • Ledelsen skal bestemme procedurer og forudsætninger.	og tilvejebringe ressourcer til drift og projekter. • Strategiværktøjer er primært rettet mod ledelsen – medarbejderne har for travlt til at blive involverede.	• Kompetenceudviklingsstrategien har en meget kortsigtet nyttegang • Input fra medarbejderne bliver ofte afvist eller ignoreret • Medarbejderne oplever manglende opfølgning på og inddragelse i processer. • Nogle medarbejdere oplever lang vej mellem ord og handling fra ledelses side.

Bilag 15 - DKNYT - Milliardstor efterregning til kommunerne



Milliardstor efterregning til kommunerne på vej

I sidste kvartal skal kommunerne samlet betale 3,3 mia. kr. tilbage til statskassen i

efterregulering for dagpenge. Værst går det ud over Nord- og Midtjylland

Af Knud Abildtrup og Sine Riis Lund

knud@dknyt.dk, sine@kommunen.dk

Blækket nåede lige at tørre efter årets økonomiaftale mellem regeringen og kommunerne, inden staten nu præsenterer kommunerne for en regning på 3,3 mia. kr. Årsagen er en efterregulering på dagpengeområdet, fordi der har været færre forsikrede ledige end først skønnet. Det viser tal fra Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

Ekstraregningen får SF's folketingsmedlem Eigil Andersen fra Aarhus op af stolen:

- Det er urimeligt og lusket, at tallene kommer frem knap to uger efter, at Claus Hjort Frederiksen, KL og regeringen blev færdige med økonomiforhandlingerne for næste år, siger han.

Spørgsmål til minister

Eigil Andersen mener, at tallene burde være lagt frem før forhandlingerne, så kommunerne vidste, hvor de stod, hvis de sagde ja til aftalen. Han vil nu stille kritiske spørgsmål til finansminister Claus Hjort Frederiksen (V) om fremgangsmåden.

Kommunerne overtog finansieringen af beskæftigelsesindsatsen for de forsikrede ledige fra 1. januar 2010, og ekstraregningen skyldes en efterregulering af beskæftigelsestilskuddet for 2010 og en midtvejsregulering af tilskuddet i år.

Sønderskyder budget

I Syddjurs finder SF-borgmester Kirstine Bille timingen for reguleringen meget uheldig for kommunerne.

- Vores budgetlægning i forhold til 2012 bliver jo fuldstændigt sønderskudt af, at det er nogle andre tal, som vi skal arbejde med, end vi havde regnet med på grundlag af aftalen med KL og Finansministeriet, siger Kirstine Bille.

Syddjurs skal tilbagebetale 29 mio. kr. Kirstine Bille vurderer ikke, at det servicemæssigt kommer til at betyde så meget, men derimod forventer hun, at kommunen må sænke sit ambitionsniveau på anlægsområdet 'ganske betragteligt'.

Aalborg hårdt ramt

Fordelt på regionsniveau lander den største regning hos de midtjyske kommuner. De må hoste op med en milliard kroner, mens nordjyske kommuner i alt skal betale over 800.000.000 kroner tilbage.

Alt i alt skal kommunerne af med 3,2 mia. kr.

Aalborg rammes særligt hårdt - og skal tilbagebetale næsten 280 mio. kr. Også Aarhus står over for en stor regning på 219 mio. kr.

Se hvor meget din kommune skal betale tilbage [her](#) - tabel 16 - kolonnerne 4 og 6.

01/07/2011 07.00

Bilag 16 - kl.dk Optimering af tildelingsmodeller

Oprettet den 02.12.10

Optimering af tildelingsmodeller

Faaborg-Midtfyn Kommune har optimeret budgettildelingsmodeller på dagtilbuds- og undervisningsområdet og sparer mange administrative ressourcer ved den årlige budgetlægning og den løbende budgetopfølgning. For at nedbringe ressourceforbruget ved den årlige budgetlægning har Faaborg-Midtfyn Kommune udviklet nye tildelingsmodeller på dagtilbuds- og undervisningsområdet. Fokus har været på at forenkle budgetlægningen og reducere antallet af fejlkilder.

Konkret er tildelingsmodellerne udvidet til at omfatte alle relevante oplysninger, herunder oplysninger som lægges til grund for beregning af forældrebetaling, beregning af søskendetilskud og fripladser, mellemkommunale betalinger mv.

Når de enkelte kriterier er indtastet i modellerne klargøres budgettallene automatisk til indberetning i økonomisystemet. Dette sker via VBA (Visual Basic Application). Herefter kan selve budgetlægningen klares på ca. 10 minutter pr. område!

Ved nye pris- og lønskøn, eller hvis der træffes politisk beslutning om at ændre på de fastlagte tildelingskriterier, tager det altså kun et øjeblik at beregne og indberette de budgetmæssige konsekvenser (inkl. afledte virkninger).

Ud over en markant tidsbesparelse viser de foreløbige erfaringer, at budgetsikkerheden øges. Bl.a. fordi modellen inkluderer alle væsentlige områder, som gensidigt påvirker hinanden.

Som supplement til tildelingsmodellen på dagtilbudsområdet er der udarbejdet et modul til brug for den løbende budgetopfølgning, som automatisk beregner den forventede budgetafvigelse måned for måned ved ændringer i børnetallet.

Der er udarbejdet et notat, der nærmere beskriver arbejdet med optimering af tildelingsmodellerne. Desuden beskriver notatet to andre it-løsninger:

- ✕ Digital aftaleportal
- ✕ Database til brug for den kvartalsvise budgetopfølgning.

I alt vurderes de tre it-løsninger at reducere det samlede tidsforbrug i administrationen med 2 årsværk. For yderligere information kontakt Budgetchef Morten Bentsen, Faaborg-Midtfyn Kommune (7253 1483

eller mobe@faaborgmidtfyn.dk)

Bilag 17 – Faaborg-Midtfyn Kommune Effektivisering på det administrative område



**FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE**

Effektivisering på det administrative område

Sag: 00.30.00-Ø02-1-10

Morten Bentsen

Økonomi

29-11-2010

Indledning

Faaborg-Midtfyn Kommune har hvert år reduceret antallet af administrative medarbejdere. Omfanget varierer fra område til område.

I Økonomistaben er normeringen til dato reduceret med 19,5 pct. siden 1. januar 2007. Ved udgangen af 2012 vil staben være reduceret med i alt 25 pct. Der stilles samtidig større krav til opgaveløsningen i form af øget professionalisme og en stadig mere effektiv økonomistyring.

For at imødekomme de mange udfordringer har Økonomistaben udviklet flere nye decentrale og brugervenlige it-systemer, som både er tidsbesparende og som øger kvaliteten i arbejdet. Vi vil i dette notat give tre eksempler på løsninger som input til kommunernes bestræbelser på at fremme og udbrede nye effektiviseringstiltag.

De tre løsninger er:

1. Digital Aftaleportal til brug for kommunens mål- og rammestyring
2. Database til brug for den kvartalsvise budgetopfølgning
3. Optimering af tildelingsmodeller til brug for budgetlægning og -opfølgning

De to førstnævnte løsninger er udarbejdet som en databaseløsning i samarbejde med kommunens IT-stab. Sidstnævnte løsning er udarbejdet i Excel.

I det følgende beskrives de tre løsninger mere detaljeret.

Digital aftaleportal til brug for kommunens mål- og rammestyring

Faaborg-Midtfyn Kommune har siden 1. januar 2007 haft aftalestyring. Aftalesystemet er kendetegnet ved, at hver aftaleholder har en række målsætninger på forskellige niveauer – dels centralt fastlagte mål og dels egne mål.

I praksis har aftalesystemet været forbundet med et stort administrativt arbejde i forhold til at få samlet alle mål i ét aftaledokument for hver aftaleholder. Og når først aftalen var godkendt var det i praksis ikke muligt at justere målene – heller ikke selv om budgettet ved flere lejligheder er blevet reduceret. Endelig var det vanskeligt at foretage en systematisk opfølgning på målene. På den baggrund ønskede direktionen en justering af aftalekonceptet.

Samtidig betød den løbende personalereduktion, at der skulle findes en mere effektiv måde at håndtere aftalesystemet på.

Med udviklingen af den nye aftaleportal er der opnået en langt større fleksibilitet samtidig med, at en masse administrative arbejdsgange er overflødiggjort.

Som det første oprettes en ny målsætning. Her angives titel på målsætning og type af målsætning (koncernmål, direktionsmål, kvalitetskontraktmål, faglige mål eller institutionsmål). Dernæst tilknyttes målet en eller flere aftaleholdere. Koncernmål vedr. typisk alle aftaleholdere, mens et fagligt mål på undervisningsområdet typisk vedrører kommunens skoler. Endelig kan de enkelte aftaleholdere opstille egne målsætninger. Afslutningsvis angives start- og sluttidspunkt.

Ny målsætning

Titel:

Type:

Tilknytt aftaleholdere

Nummer	AftaleHolder
10903	Intern service
11100	Borgerservice
11200	Fagsekretariat Sundhed og Handicap
11201	Tandpleje
11210	Træning og rehabilitering
11230	Sygepleje og rehabilitering
11240	Sundhedspleje
11252	Bofamiko
11254	Lunden
11255	Lindehuset
11256	Palleshave
11257	Pegasus
11258	Solskrænten
11260	Montagen
11261	Job og Aktiv
11265	Psykiatri & Misbrug
11300	Direktion
11400	IT-stab
11500	HR-stab
11600	Økonomistaben

Startdato: Slutdato:

Hver målsætning består af fem aftaleelementer: motivation, målsætning, indsatser, indikatorer og afrapporteringsform. Der kan oprettes flere indsatser og flere indikatorer til hver målsætning. Se indberetningsbillede herunder.

FMK Aftaleportal - [Målsætninger]

Målsætninger Min aftale Aftaler Rapport Fordeling Opsætning Administration Hjælp

Vis målsætninger for ...

☒ Aftaleholder: Økonomistaben

☐ Fagområde: Økonomistaben

☐ Alle

☐ Konosin

Titel: Budgetoverholdelse Låst ☐

Type: Konosin

Politisk udvalg: Økonomiudvalg

Ejer: Økonomistaben

Aftaleholdere: 52

Motivation:

Budgetoverholdelse er en forudsætning for et stabilt serviceniveau i det enkelte budgetår.

Målsætning:

Det bevigtede budget skal overholdes.

Dag må der overføres et underskud på max 4 pct. til det kommende budgetår.

Årsrapporteringsform:

US

Månedlige økonomisvejsiger

Kvartalsvis budgetopløsnings

Højt- og helårsregnskab

Indikatorer

Indikatorer

Aftaleholdere skal følge:

- retningslinier fra kommunens kasse- og regnskabsregulativ (inkl. bilag)
- vejledning for den månedlige og kvartalsvis budgetoplægning
- handlingskoncept

Indikatorer

Den løbende forbrugsprocent i forhold til forbrugsvækst i det foregående år.

Forventet årsforbrug på aftaleholderniveau.

Det faktiske årsforbrug på aftaleholderniveau.

Antal handlingsplaner

Ny Redigér Slet

Den enkelte aftaleholder kan se sin samlede aftale under "Min aftale". Dvs. inkl. koncernmål, faglige mål og egne mål.

Under "Min aftale" er det desuden muligt at gøre status på graden af målopfyldelse. Dette gøres i feltet "Evaluerings".

Redigér Evaluering

Evaluering dato: 25-11-2010

Evaluering: Ny evaluering

Fortryd Gem

Som et vigtigt element i aftaleportalen er der også udarbejdet en rapportgenerator. Her er det muligt at filtrere på udvalg, måltype og aftaleholder, ligesom det er muligt at få vist samtlige eller udvalgte aftaleelementer.

Fx kan man få vist en rapport der alene indeholder faglige målsætninger inden for et enkelt fagudvalg eller en rapport der indeholder samtlige kvalitetskontraktmål på tværs af aftaleholdere og fagudvalg. Man kan også vælge at udelade et eller flere aftaleelementer.

Herunder er vist et eksempel, hvor der er filtreret på udvalg, måltype og aftaleholder. Samtlige aftaleelementer er vist.

Filtrering	
☒ Politisk udvalg = Økonomiudvalg	☒ Type = Koncern
☒ Aftaleholder = Økonomistaben	
Vis	
☒ Motivation	☒ Målsætning
☒ Indsatser	☒ Indikatorer
☒ Afrapporteringsform	☒ Evaluering
1 af 1	
100%	
Find Next	
Budgetoverholdelse	
Økonomistaben	
Økonomiudvalg	
[Koncern]	
[01-01-2011-31-12-2011]	
Motivation	Budgetoverholdelse er en forudsætning for et stabilt serviceniveau i det enkelte budgetår.
Målsætning	Det bevillgede budget skal overholdes. Dog må der overføres et underskud på max 4 pct. til det kommende budgetår.
Indsatser	Aftaleholderne skal følge: - retningslinier fra kommunens kasse- og regnskabsregulativ (inkl. bilag) - vejledning for den månedlige og kvartalsvise budgetopfølgning - handleplanskoncept
Indikatorer	Den løbende forbrugsprocent i forhold til forbrugsudviklingen det foregående år. Forventet årsforbrug på aftaleholderniveau. Det faktiske årsforbrug på aftaleholderniveau. Antal handleplaner
Afrapportering	LIS Månedlige økonomioversigter Kvartalsvise budgetopfølgninger Halv- og helårsregnskab
Evaluering	

De første erfaringer med brugen af aftaleportalen har været meget positive.

Mål som vedrører flere aftaleholdere indberettes én gang i databasen. Tilsvarende gælder fejlrettelser eller justeringer af aftaleelementer. Tidligere skulle et fagligt mål for kommunens daginstitutioner eksempelvis skrives ind i 35 aftaler, ligesom rettelser skulle foretages 35 steder. Dertil kom, at de nye aftaler skulle distribueres. Nu ligger den aktuelle aftale til rådighed på aftaleportalen. Dermed bliver det langt lettere at foretage ændringer i løbet af året, hvis der er politisk enighed herom. Fx i tilfælde af besparelser, som følge af ændringer i kommunens servicedeklarationer el. lign.

En anden fordel ved den nye aftaleportal er, at der let kan dannes rapporter til bestemte formål. Fx når Kommunalbestyrelsen skal godkende eller følge op på kvalitetskontraktmål mv. Flere aftaleholdere har desuden udtrykt stor tilfredshed med, at man kan lade sig inspireret af andre aftaleholderes mål (som kan ses i databasen), ligesom en gruppe af institutionsledere kan sætte sig sammen og formulere fælles mål, blot ved at tilknytte flere aftaleholdere til målsætningen.

Endelig har portalen indfriet kravet om færre personaletimer. I alt skønnes aftaleportalen at have sparet administrative ressourcer svarende til ca. ½ årsværk.

Database til brug for den kvartalsvise budgetopfølgning

En intern tidsregistrering i Økonomistaben foretaget i 2010 viser, at der anvendes ca. 2,5 årsværk på den kvartalsvise budgetopfølgning.

Faaborg-Midtfyn Kommune er kendetegnet ved at have ca. 100 decentrale aftaleholdere med budgetansvar for det enkelte områdes samlede bevilling. Hver aftaleholder skal hvert kvartal indberette forventet årsforbrug. Fra begyndelsen foregik det ved hjælp af

standardskabeloner i Word, som efterfølgende blev samlet i kommunens centrale økonomistab. I økonomistaben var flere teams involveret, og mange ressourcer blev brugt på interne afstemninger i forhold til aktuelle budget- og forbrugstal mv.

For at lette de administrative procedurer udviklede Økonomistaben i samarbejde med IT-staben en database, hvor aftaleholderne selv indberetter forventet årsforbrug (både drift og anlæg) og hvor aftaleholderne har mulighed for/pligt til at tilføje kommentarer (alt efter størrelsen af et evt. merforbrug). Økonomistaben kan efterfølgende hente forbrugstallene direkte, uden først at skulle efterbehandle og afstemme data.

Indberet forventet forbrug

Aftaleholder: Broskolen Indberetningstidspunkt: Maj 2010 Status: Lukket for indberetning. [mobe](#)

	Omkostringsted	Specifikation	Opindeligt	Korrigeret	Forbrug	Afvigelse
Drift						
Budget:			38.280	37.321		
Forbrug:				37.321		
fm					0	0,0 %
Samlet drift Krav om besparelser er imødekommet primært ved en reduktion af personale. Som følge af opsigelsesvarelorens forskellige længder vil vi først få fuld gennemslagskraft af denne besparelse i 2011. Vi forventer imidlertid at vores pt. lidt for store forbrugsprocent vil rette sig, når de første ansættelsesperioder udløber.						
Anlæg						
Budget:			0	3.318		
Forbrug:				3.318		
fm					0	0,0 %
Broskolen, afd. Bagehøj - efterisolering, opgradering af brandkvar m.m.						

[Udskriv](#) [Redigér](#) [Luk](#)

Bemærk: Aftaleholderen skal alene indtaste forventet forbrug samt evt. supplerende bemærkninger. Oplysninger om oprindeligt og korrigeret budget er i forvejen indlæst i databasen fra økonomisystemet, ligesom afvigelsen i kroner og procent beregnes automatisk.

Når alle aftaleholdere har indberettet det forventede forbrug til databasen trækker Økonomistaben relevante rapporter, som indgår i den efterfølgende afrapportering til Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelse.

Fx en rapport der viser den forventede afvigelse på driften inden for de enkelte hoved-/aftaleområder, den forventede afvigelse på anlæg (do.) eller en oversigt der viser de budgetneutrale eller ikke budgetneutrale tillægsbevillingsansøgninger (inkl. økonomichefens indstilling).

Drift						
	Aktuelt Budget	Forventet Forbrug	Afvigelse			Tillægs Bevillinger
			Kr.	%		
01 Pleje og omsorg						
Fagsekretariat Pleje og Omsorg	39.059	41.879	2.820	7,2	☹	1.380
Hjemmepleje område vest	57.362	57.362	0	0,0	☺	115
Hjemmepleje område øst	54.403	54.403	0	0,0	☺	106
Kostforplejning	4.238	4.488	250	5,9	☹	
Plejecenter område vest	71.250	73.075	1.825	2,6	☺	
Plejecenter område øst	82.852	83.394	542	0,7	☺	-558
Total Pleje og omsorg	309.164	314.601	5.437	1,8		1.043
03 Social og arbejdsmarked						
Fagsekretariat Social og Arbejdsmarked	396.107	384.598	-11.509	-2,9	☺	-11.509
Total Social og arbejdsmarked	396.107	384.598	-11.509	-2,9		-11.509

Anlæg						
	Aktuelt Budget	Forventet Forbrug	Afvigelse			Tillægs Bevillinger
			Kr.	%		
01 Pleje og omsorg						
Fagsekretariat Pleje og Omsorg	2.822	2.072	-750	-26,6	☺	
Kostforplejning	346	346	0	0,0	☺	
Plejecenter område øst	250	808	558	223,2	☹	558
Total Pleje og omsorg	3.418	3.226	-192	-5,6		558
04 Børn dagtilbud						
BørneBakkeHuset	233	200	-33	-14,2	☺	
Børnecentret Vesterparken	8	8	0	0,0	☺	
Børnehuset Regnbuen, Årslev	300	300	0	0,0	☺	
Fagsekretariat Børn - Dagtilbud	12.739	12.739	0	0,0	☺	
Total Børn dagtilbud	13.280	13.247	-33	-0,2		

Specifikation af tillægsbevillinger - Ikke budgetneutrale

- alle beløb i 1000 kr. -

Anlæg

Aftaleholder	Funktion	Beskrivelse	Budgetneutralt	Indv. år	Overslagsår	Indstillet beløb
Undervisning						
Nordskolerne	03.22.01	301048 - Nyt gasfyrt og cirkulationsanlæg. Anlægget er afsluttet	☐	-97		-97
I alt for	Undervisning			-97		-97

Den store fordel ved systemet er, at dataene kan indsamles og indtastes med samtidig adgang fra mange decentrale aftaleenheder, og at hvert stamdata registreres og lagres en gang og et sted. Al distribution, efterbehandling og viderebearbejdning kan derfor ske automatiseret og med udgangspunkt i korrekte og entydige data.

Det samlede tidsforbrug som følge af det nye budgetopfølgningssystem vurderes til ca. ½ årsværk. Samtidig er kvaliteten i opfølgningen forbedret væsentligt, ligesom mange administrative frustrationer, merarbejde ved indsamling og videresendelse af data, kopiering og genindskrivning, manuelle sammentællinger og opsplitninger mv., er forsvundet.

Udvikling af tildelingsmodeller

En intern tidsregistrering i Økonomistaben foretaget i 2010 viser, at der anvendes ca. 4,5 årsværk på den årlige budgetlægning. For at nedbringe dette tidsforbrug har Økonomistaben udviklet nye tildelingsmodeller på dagtilbuds- og undervisningsområdet. Fokus har været på at forenkle budgetlægningen, optimere arbejdsgange og reducere antallet af fejlkilder.

Nedenstående viser et udsnit af tildelingsmodellen på dagtilbudsområdet (børnehaver og vuggestuer):

Fast tildeling				Lønninger		Forældrebetaling	
Antal medarbejd. pr. time på ydertidspkt/ antal timer på ydertidspkt		2,0	12,0	BUPL	361.523	Børnehaveplads	1.551
Variabel tildeling				PMF	287.465	Vuggestueplads	2.629
Antal timer pr. uge med variabel tildeling v. 50,25 åbningstimer		38,25		Leder BH	464.256	Antal børn pr. voksen	
Omregning af børn til børnepoint (vægt: 0-2 og 3-5 årige)		2,0	1,0	Souschef	397.373	Vuggestue	4,1
Antal timer pr. uge pr. børnepoint		3,258		Ramme		Børnehave	8,1
Ledelse og adm. (1,0 fuldtidsst. ved et antal børnepoint på ...)		60		Grundbeløb	9.956	Aktuelt budget	98.508.000
Tid til møder, forældresamarbejde, TR mv. (1/uge pr. fuldt.tid.)		3,0		0-2-årige	4.886	Nyt budget	98.508.000
Vikarer		3,56%		3-5-årige	1.888	Ændring	0
Personalefordeling inkl. ledelse (BUPL/PMF) BH		60,0%	40,0%	Uddannelse	3.425		

Ved den årlige budgetlægning opdaterer økonomikonsulenten de forskellige variable i tildelingsmodellen.

Derudover fastsættes det normerede antal børn i den enkelte institution i et tæt samarbejde med pladsanvisningen og under hensyntagen til den udarbejdede befolkningsprognose, ligesom der i et supplerende skema indtastes en række øvrige relevante oplysninger til brug for budgetlægningen. Herunder antal børn i andre kommuner, antal børn fra andre kommuner, regnskabstal vedr. søskenderabat og fripladser, antal børn i privat pasning, antal børn i private institutioner etc.

Når samtlige oplysninger er indberettet beregner modellen alle relevante budgettal for de enkelte institutioner (ekskl. forbrugsafgifter o.lign.) samt hovedparten af budgettal under fælles formål (inkl. forældrebetaling, mellemkommunale betalinger etc.). I praksis sker det ved tryk på én knap.

Beregn ændring

Samtidig med, at beregningerne foretages klargøres budgettallene automatisk til indberetning i Grafisk KMD ØS:

Som en del af beregningerne tillægger modellen automatisk moms til momsbærende arter, ligesom modellen udelader konti som ikke indgår i forældrebetalingsgrundlaget. Se oversigt herunder (for overskuelighedens skyld er budgetoverslagsårene udeladt).

Strukturtekst	Reg.kontonr.	U/I	Korr. Budget 2011	Til forældre-betaling	Moms
513004 Børnehaven Snurretoppen, Gislev	0				
000 Budgetkonto	0				
016 PAU-elever	0				
4.0 Tjenesteydelser uden moms	5130401602	U	- 33.000	-33.000	
400 Personale	0				
401 Ledelse	0				
1 Fast løn	5130440004	U	464.000	464.000	
420 Uddannelse	0				
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.	5130443208	U	19.000	23.750	4.750
430 Øvrige personaleudgifter	0				
4.0 Tjenesteydelser uden moms	5130444204	U	2.000	2.000	
500 Materiale- og aktivitsudgifter	0				
501 Børneudgifter	0				
2.9 Øvrige varekøb	5130450204	U	68.000	85.000	17.000
4.0 Tjenesteydelser uden moms	5130450409	U	12.000	12.000	
600 IT, inventar og materiel	0				
650 Telefoni	0				
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.	5130462350	U	2.000	2.500	500
700 Grunde og bygninger	0				
705 Indvendig vedligeholdelse	0				
4.0 Tjenesteydelser uden moms	5130471201	U	20.000	0	
4.5 Entreprenør- og håndværkerydelser	5130471309	U	18.000	0	

De røde felter markerer konti, hvor der tillægges moms (til brug for forældrebetaling) og de blå felter markerer de konti, som holdes uden for forældrebetalingen. Modellen "kategorisere" selv nye kontonumre.

Selve indberetningen til økonomisystemet sker via Grafisk KMD ØS. Til det formål beregner modellen – via VBA (Visual Basic Application) og en rapport fra MÅL og Midler – forskellen mellem nyt budget og oprindeligt budget.

De enkelte kontonumre er desuden formateret til en numerisk værdi, hvorefter indrapporteringen til Grafisk KMD ØS kan foretages ved brug af kopifunktionen. Der indsættes 13 linier af gangen og de samlede budgetkorrektioner for hele dagtilbudsområdet kan klares på ca. 10 minutter.

Hvis KL udsender reviderede pris- og lønsskøn hen over sommeren eller hvis der fra politisk side træffes beslutning om at ændre personalenormeringen el. lign, tager det altså kun ganske kort tid at beregne de budgetmæssige konsekvenser (inkl. afledt virkning på forældrebetaling, mellemkommunale betalinger, betaling til private institutioner mv.) og indberette ændringerne til økonomisystemet.

Ud over en markant tidsbesparelse viser de foreløbige erfaringer, at budgetsikkerheden øges. Bl.a. fordi modellen inkluderer alle væsentlige områder såsom forældrebetaling, mellemkommunale betalinger etc.

Som en del af tildelingsmodellen er der udviklet et modul til brug for den løbende budgetopfølgning. Baggrunden er, at den enkelte institution får tildelt et budget ud fra en gennemsnitsnormering. Budgettet bliver imidlertid reguleret hvert kvartal i forhold til det faktiske børnetal.

Via simuleringsværktøjet kan institutionen løbende følge den forventede regulering for hele året.

SIMULERINGSVÆRKTØJ													Gem ændringer
Belægning	Jan.	Febr.	Marts	April	Maj	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.	Gns./alt
Forudsat belægning	57	59	61	63	65	67	67	50	52	54	56	57	59,0
Faktisk belægning	58	59	61	62	62	64	66	52	52	53	55		58,5
Børn under 3 år													
Forskel (børn)	1	0	0	-1	-3	-3	-1	2	0	-1	-1		-7
Forventet regulering	Jan.	Febr.	Marts	April	Maj	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.	I alt
Løn (inkl. vikar og udd.)	3.671	0	0	-3.671	-11.013	-11.013	-3.671	7.342	0	-3.671	-3.671		-25.696
Ramme	157	0	0	-157	-472	-472	-157	315	0	-157	-157		-1.101
I alt	3.828	0	0	-3.828	-11.485	-11.485	-3.828	7.656	0	-3.828	-3.828		-26.798

Når institutionslederen indtaster de aktuelle børnetal for de enkelte måneder bliver tallene – via VBA – gemt i Økonomistabens model. Når alle institutionslederne har opdateret børnetallene kan Økonomistaben herefter få et overblik over den samlede udvikling, som automatisk sammenholdes med budgetforudsætningerne.

	Opr.			Pris pr. barn	I alt
	Budget	Forventet	Forskel		
Vuggestue	141	143,0	-2,0	99.341	-198.682
Børnehave	1.538	1.548,0	-10,0	48.897	-488.970
BH under 3 år	0	2,0	-2,0	95.268	-190.536
I alt	1.679	1.693	-14		-878.188

Eksemplet herover viser, at der ved budgetopfølgningen for 3. kvartal forventes at blive passet 1.693 børn for hele 2010 (børnetallene for de sidste 3 måneder beregnes på baggrund af det aktuelle børnetal og pasningsmønsteret fra tidligere år). Til sammenligning er der budgetteret med 1.679 børn. Det svarer til en forskel på 14 børn eller en merudgift på 878.188 kr.

Der er lavet tilsvarende tildelingsmodeller på områderne dagpleje og undervisning.

Alt i alt vurderes de nye tildelingsmodeller at medføre en årlig besparelse på ca. 1 årsværk. Samtidig er sikkerheden ved den årlige budgetlægning og den løbende budgetopfølgning forbedret væsentligt.