

Beslutningsgrundlag om administrative fællesskaber på selvejende ungdomsuddannelsesinstitutioner under Undervisningsministeriet

Analyse og cases på fem egnede opgaveområder

Indholdsfortegnelse

		<u>Side</u>
1	Indledning	1
	1.1 Baggrund	1
	1.2 Arbejdsgruppernes kommissorier	3
	1.3 Beslutningsgrundlagets indhold	4
	1.4 Læsevejledning	5
2	Sammenfatning	6
	2.1 Modeller for administrative fællesskaber og en mere effektiv opgavevaretagelse	6
	2.2 Barrierer og løsninger	6
	2.3 Løn	7
	2.4 Økonomi	8
	2.5 IT	10
	2.6 Indkøb	11
	2.7 Bygninger og Service	12
3	Overordnet køreplan og nøglebeslutninger	14
	3.1 Indledende beslutning	14
	3.2 Analyse	14
	3.3 Beslutningsgrundlag	15
	3.4 Design	15
	3.5 Implementering	16
	3.6 Drift	16
4	Juridiske forhold	17
	4.1 De juridiske rammer for administrative fællesskaber	17
	4.2 Samarbejdsmodellen	18
	4.3 Leverandørmodellen	19
	4.4 Andre alternativer til egen opgavevaretagelse	20
5	Økonomi	21
	5.1 Effektiviseringspotentialer	21
	5.2 Etableringsmidlerne	21
6	Overdragelse af medarbejdere til servicecenter	23
	6.1 De administrative medarbejders rolle i etableringen af administrative fællesskaber	23
7	Arbejdsgruppernes leverancer	25
	7.1 Ydelseskatalog og opgavesplit	25
	7.2 Serviceniveau	26
	7.3 Styringsmodel	26
	7.4 Barriere	27
	7.5 Business case	27
8	Løn og Personale	29
	8.1 Administrativt fællesskab vedrørende Løn og Personale	29
	8.1.1 Ydelse, opgavesplit og serviceniveau	29
	8.1.1.1 Baggrund	29
	8.1.1.2 Metode	30

	8.1.1.3	Afgrænsning	30
	8.1.1.4	Ydelser	30
	8.1.1.5	Opgavesplit	31
		Delte opgaver	32
	8.1.1.6	Serviceniveau	33
		Formål med servicekatalog	33
		Anvendelse af servicekatalog	34
8.1.2		Styringsmodel	35
	8.1.2.1	Indledning	35
	8.1.2.2	Begrundelse for valg af styringsmodel	35
		Omfang af administrative opgaver	36
	8.1.2.3	Organisering af fællesskabet - eksternt og internt	36
		Ekstern organisering	36
		Styringsmodel - organisatorisk hierarki	37
		Rolle og ansvar for værtsinstitutionen	37
		Formelt grundlag	38
		Model for partnerinvolvering	38
		Intern organisering	39
8.1.3		Barrierer	39
	8.1.3.1	Baggrund	39
	8.1.3.2	Barrierer	39
8.1.4		Business case	41
	8.1.4.1	Baggrund	41
	8.1.4.2	Modeller for administrative fællesskaber	42
		Parametre i definitionen af forskellige modeller	43
		Business case-scenarier	43
	8.1.4.3	Modeller for fordeling af omkostninger	44
		Metode	44
		Metode for fordelingsmodel pr. oplysningsseddel	45
	8.1.4.4	Kvantificering af omkostningsniveau	45
	8.1.4.5	Direkte omkostninger	46
	8.1.4.6	Indirekte omkostninger	46
	8.1.4.7	Antagelser	47
	8.1.4.8	Business cases	48
		Scenarie 1 - Erhvervsskole	48
		Scenarie 2- Øvrige institutioner	49
9		Økonomi og planlægning	50
	9.1	Ydelse, opgavesplit og serviceniveau	50
		9.1.1 Baggrund	50
		9.1.2 Metode	51
		9.1.3 Afgrænsning	51
		9.1.4 Ydelser	51
		9.1.5 Opgavesplit	52
		9.1.6 Forudsætninger	53
		9.1.6.1 It-systemintegration	53
		9.1.6.2 Standardisering	54
	9.1.7	Serviceniveau	54

	9.1.7.1	Formål med servicekatalog	54
	9.1.7.2	Anvendelse af servicekatalog	55
		Krav til leverancer	55
		Rapportering	55
9.2		Styringsmodel	56
	9.2.1	Indledning	56
	9.2.2	Begrundelse for valg af styringsmodel	56
	9.2.2.1	Omfang af administrative opgaver	56
	9.2.3	Organisering af fællesskabet - eksternt og internt rettet	57
	9.2.3.1	Ekstern rettet organisering	57
		Styringsmodel - organisatorisk hierarki	57
		Rolle og ansvar for værtsinstitutionen	58
		Formelt grundlag	59
	9.2.3.2	Internt rettet organisering	59
9.3		Barrierer	59
9.4		Business case	60
	9.4.1	Baggrund	60
	9.4.2	Modeller for administrative fællesskaber	61
	9.4.2.1	Parametre i definitionen af forskellige modeller	62
	9.4.2.2	Forudsætninger	62
	9.4.2.3	Resultat	63
		Ydelsestyper	63
		Valg af institutionstyper i fællesskabet	63
		Institutionsstørrelse	65
		It-systemer	66
	9.4.3	Modeller for fordeling af omkostninger	67
	9.4.3.1	Metode	68
	9.4.3.2	Simpel metode for fordelingsmodel pr. årselev	68
	9.4.4	Kvantificering af omkostningsniveau	69
	9.4.4.1	Fastsættelse af omkostningsniveauet for fællesskabsscenarierne	69
	9.4.4.2	Omkostninger for fællesskabsscenarie I	69
	9.4.4.3	Omkostninger til fællesskabsscenarie II	70
	9.4.4.4	Omkostninger for fællesskabsscenarie III	71
	9.4.4.5	Omkostninger hos institutionen	71
		Påvirkning af fællesskabsomkostninger ved skalering af fællesskabet	71
	9.4.4.6	Variation i antallet af institutioner i et fællesskab	71
	9.4.4.7	Variation i antallet af årselever i et fællesskab	72
10		IT	73
	10.1	Baggrund	73
	10.1.1	Afgrænsning	74
	10.2	Opgavernes egnethed, ansvarsfordeling, aftalegrundlag og serviceniveau	74
	10.2.1	Egnethed og ansvarsfordeling	74
	10.2.2	Aftalegrundlag og serviceniveau	75
	10.3	Ydelseskatalog og business case	76

10.4	Barrierer for etablering af fællesskaber	78
10.4.1	Barrierer for partner	78
10.4.2	Barrierer for værtsinstitution	79
10.4.3	Fordele og ulemper	79
11	Indkøb	81
11.1	Baggrund	82
11.1.1	Metode	82
11.1.2	Karakteristika ved indkøbsområdet	82
11.1.2.1	Ingen formelle indkøbsfællesskaber – men lokale ERFA-grupper og SKI-gruppe	82
11.1.2.2	Indkøb er typisk fordelt på mange personer – og meget få har det som hovedopgave	83
11.1.2.3	Snarere nyansættelser end medarbejderflytninger – finansieret gennem forbedrede indkøbsaftaler	83
11.1.2.4	Dimensionering af evt. fælles enheder er foretaget ud fra en struktureret indkøbsanalyse	84
11.1.2.5	Den nuværende it-anvendelse på institutionerne	84
11.1.3	Generelle definitioner i forbindelse med valg af model	85
11.1.3.1	Definition af ”procesbesparelser”	85
11.1.3.2	Definition af ”forpligtende volumen”	85
11.2	Ydelseskatalog, opgavesplit og serviceniveauer	85
11.2.1	Hovedopgaver på indkøbsområdet	85
11.3	Serviceniveauer i et administrativt center	86
11.4	Modeller for administrative indkøbsfællesskaber og øvrige muligheder for en mere effektiv opgavevaretagelse	87
11.4.1	Mulighed for både løs og stram kobling inden for hver af modellerne	88
11.4.2	Mulighed for skift mellem modeller	88
11.4.3	Vurdering af de fire modeller	89
11.4.3.1	Mulige valg af model i forhold til institutionens karakteristika	89
11.5	Sekretariatsmodellen	90
11.5.1	Grundlæggende om modellen	90
11.5.1.1	Bemanding, kompetencer, økonomi	91
11.5.1.2	Forudsætninger for modellens funktionsdygtighed	91
11.5.1.3	Succeskriterier for modellen	91
11.5.1.4	Fordele og ulemper	92
11.5.1.5	Specifik fordeling af opgaver og ydelser i forhold til ydelseskataloget	93
11.5.2	Sekretariatsmodellens strategiske perspektiver for den enkelte institution	94
11.5.3	Casebeskrivelse – El-aftale indgået af rektorforeningen på vegne af gymnasierne	94
11.6	Samarbejdsmodellen – løst koblet	95
11.6.1	Grundlæggende om modellen	95
11.6.1.1	Bemanding, kompetencer og økonomi	95
11.6.1.2	Forudsætninger for modellens funktionsdygtighed	96
11.6.1.3	Succeskriterier for modellen	96

	11.6.1.4	Fordele og ulemper	96
	11.6.1.5	Specifik fordeling af opgaver og ydelser i forhold til ydelseskataloget	97
11.7		Den løst koblede samarbejdsmodels strategiske perspektiver for den enkelte institution	97
11.8		Casebeskrivelse – Cateringaftale indgået af forhandlingsleder på vegne af CEU-skolerne	98
11.9		Samarbejdsmodellen – stramt koblet	99
	11.9.1	Generelt om modellen	99
	11.9.1.1	Bemanning, kompetencer og økonomi	99
	11.9.1.2	Forudsætninger for modellens funktionsdygtighed	100
	11.9.1.3	Succeskriterier for modellen	100
	11.9.1.4	Fordele og ulemper	100
	11.9.1.5	Specifik fordeling af opgaver og ydelser i forhold til ydelseskataloget	101
	11.9.2	Den stramt koblede samarbejdsmodels strategiske perspektiver for den enkelte institution	102
11.10		Juridisk enhedsmodel – optimeringsmodel for eksisterende juridisk enhed	102
	11.10.1	Generelt om modellen	102
	11.10.1.1	Bemanning, kompetencer og økonomi	103
	11.10.1.2	Forudsætninger for modellens funktionsdygtighed	103
	11.10.1.3	Succeskriterier for modellen	103
	11.10.1.4	Fordele og ulemper	104
	11.10.1.5	Specifik fordeling af opgaver og ydelser i forhold til ydelseskataloget	105
	11.10.2	Den juridiske enhedsmodels strategiske perspektiver for den enkelte afdeling	106
	11.10.3	Casebeskrivelse – Indkøbsaftale indgået af indkøbschefen på vegne af alle afdelinger i en juridisk enhed	106
11.11		Leverandørmodellen	107
	11.11.1	Generelt om modellen	107
	11.11.1.1	Bemanning, kompetencer og økonomi	107
	11.11.1.2	Forudsætninger for modellens funktionsdygtighed	108
	11.11.1.3	Succeskriterier for modellen	108
	11.11.1.4	Fordele og ulemper	109
	11.11.1.5	Specifik fordeling af opgaver og ydelser i forhold til ydelseskataloget	110
	11.11.2	Leverandørmodellens strategiske perspektiver for den enkelte institution	111
11.12		Kompetencer, bemanning og omkostninger i et administrativt indkøbscenter	111
	11.12.1	Opgaver og roller	111
	11.12.2	Mulig bemandingsstørrelse og -profil	112
	11.12.3	Omkostninger i forbindelse med drift af indkøbscentret	112
11.13		Business case	115
	11.13.1	Forudsætninger for beregningen	115

	11.13.2	Oversigt over business cases	116
	11.14	Mulige barrierer i forbindelse med etablering af et administrativt indkøbscenter	117
12		Bygninger og Service	118
	12.1	Baggrund	119
	12.1.1	Tre modeller inden for Bygninger og Service	119
	12.1.2	Kort beskrivelse af de tre modeller	120
	12.1.3	Syv kriterier for organisering af opgaveområdet	121
	12.1.4	Modellernes konsekvenser for den daglige drift.	122
	12.1.5	Valg af model	122
	12.2	Sekretariatsmodellen	123
	12.2.1	Hovedlinjer i modellen	123
	12.2.2	Nærmere om opgavedelingen mellem styregruppe, sekretariatsejer og bygningssekretariat	125
	12.2.3	Modellens styringsmæssige konsekvenser	126
	12.3	Samarbejdsmodellen	127
	12.3.1	Hovedlinjer i modellen	127
	12.3.2	Nærmere om opgavedelingen mellem styregruppe, sekretariat og institutioner	128
	12.3.3	Modellens styringsmæssige konsekvenser	129
	12.4	Leverandørmodellen	130
	12.4.1	Hovedlinjer i modellen	130
	12.4.2	Nærmere om opgavedelingen mellem enkelte institution og leverandørinstitutionen	131
	12.4.3	Modellens styringsmæssige konsekvenser	132
	12.5	Eksempler og værktøjer til inspiration	133
	12.5.1	Hvorfor ikke egentlige Business cases?	133
	12.6	Værktøjer og cases	134
	12.6.1	Fire skridt i beslutningsprocessen om fremtidig model – og to værktøjer	134
	12.6.2	To konkrete eksempler	139
	12.7	Potentielle barrierer	142
13		Bilagsliste	143
		Bilag L1 - Ydelse og split	144
		Bilag L2 - Serviceniveau	147
		Bilag Ø1 - Procesflowdiagram	152
		Bilag Ø2 - Opgavesplit, ydelseskatalog	183
		Bilag Ø4 - IT Issue-liste	190
		Bilag Ø5 - Serviceniveau	191
		Bilag Ø6 - Business case	198
		Bilag IT1 - Ydelseskatalog - administrations- og undervisningsnettet	199
		Bilag IT1 - Ydelseskatalog - administrations- og undervisningsnettet	200
		Bilag IT2 - Kommissorium for arbejdsgruppe om IT	201
		Bilag IT3 - Arbejdsgruppens sammensætning	203
		Bilag IT4 - Eksempel på SLA	204
		Bilag IT5 - Henvielse til referencer mv.	209
		Bilag K1 - Kommissorium for Økonomi og planlægning	210

Bilag K2 - Kommissorium for arbejdsgruppe om Løn og Personale	213
Bilag K3 - Kommissorium for arbejdsgruppe om Indkøb	216
Bilag K4 - Kommissorium for arbejdsgruppe om IT	219
Bilag K5 - Kommissorium for arbejdsgruppe om Bygninger og Service	222
Bilag A1 - Arbejdsgruppernes sammensætning	225
Bilag I1 - Indkøbsanalyse af de selvejende institutioners indkøb 2007	228
Bilag I2 - Ydelseskatalog for indkøb	234
Bilag I3 - Observationer fra institutionsbesøgene	237
Bilag BS1 - Ydelseskatalog Bygninger og Service	246

1 Indledning

1.1 Baggrund

De selvejende ungdomsuddannelsesinstitutioner omfatter i denne sammenhæng erhvervsskoler, almene gymnasier, SOSU-skoler og VUC'er. Over de kommende år skal der etableres administrative fællesskaber blandt disse institutioner med henblik på at effektivisere den administrative opgavevaretagelse. Etablering af fællesskaber skønnes endvidere at muliggøre dannelse af stærkere faglige miljøer på det administrative område og dermed mere attraktive arbejdspladser.

Beslutningen om etablering af administrative fællesskaber er truffet i forbindelse med indgåelse af Flerårsaftale om kriminalforsorgen for 2008-11 mellem regeringen, Dansk Folkeparti og Ny Alliance. Aftalen indebærer, at initiativerne vedrørende kriminalforsorgen delvist finansieres af det forventede effektiviseringspotentiale ved etablering af administrative fællesskaber på ungdomsuddannelsesinstitutionerne. Beregningen af effektiviseringspotentialet hviler på tre analyser foretaget af Deloitte Business Consulting i 2007. Analyserne findes på www.service.uvm.dk/af, og de økonomiske aspekter af initiativet er nærmere omtalt i afsnit 5.

Det er besluttet, at etableringen af administrative fællesskaber skal ske efter en frivillig model, hvor det er bestyrelsen og ledelsen for den enkelte institution, der beslutter, om og i givet fald hvordan institutionen skal indgå i et administrativt fællesskab. Alle institutioner vil dog være omfattet af udmøntningen af de økonomiske konsekvenser af den politiske aftale nævnt ovenfor, jf. afsnit 5.

De økonomiske konsekvenser er beregnet på baggrund af antagelse om 25 fællesskaber på landsplan, der omfatter alle institutionerne. Frivilligheden indebærer dog, at der ikke stilles krav om antallet af fællesskaber, hverken samlet set eller som et bestemt antal inden for hvert af de fem opgaveområder, som vurderes egnede til at indgå i fællesskaber. Alternativet til 25 fællesskaber som beregningsforudsætning i Deloitte's analyser var henholdsvis ét nationalt fællesskab for alle institutioner eller fire til fem regionale fællesskaber omfattende 50-60 institutioner. Af hensyn til overensstemmelse med EU-regler samt politisk ønske om en model, som er kompatibel med selvejeforens uddelegering af beslutningskompetence til den enkelte institutions ledelse og bestyrelse, er den frivillige model dog valgt i stedet.

Frivilligheden indebærer således fuld valgfrihed for den enkelte institution til at realisere en effektivisering af den administrative opgavevaretagelse, ved at institutionen indgår i et administrativt fællesskab eller effektiviserer på anden vis, f.eks. via udlicitering eller optimering af egen opgavevaretagelse. Vælges det at indgå i et administrativt fællesskab, er der ligeledes frihed til at beslutte bl.a. organisering, deltagerkreds, omfattede opgaver og fysisk placering, så længe dette sker indenfor de gældende regler om administrative samarbejder som beskrevet i afsnit 4.

Etableringen af administrative fællesskaber hviler på en forventning om, at fællesskaberne er fuldt etablerede i 2011.

Undervisningsministeriet og lederforeningerne for de almene gymnasier, erhvervsskoler, VUC og SOSU blev i foråret 2008 enige om, at der som forberedelse af implementeringen skulle gennemføres et centralt forankret projektarbejde med henblik på bl.a. at tilvejebringe dette beslutningsgrundlag til institutionerne.

Materialet skal danne grundlag for de beslutninger, som den enkelte institution skal tage i relation til overvejelser om at indgå i eller etablere et administrativt fællesskab. De analyser og casebeskrivelser, der indgår i beslutningsgrundlaget, har ingen bindende virkning for de enkelte institutioner og kan således anvendes, i det omfang institutionen finder det relevant. Formålet er alene at give inspiration, vejledning og redskaber til, at der på den enkelte institution kan træffes beslutning på et så kvalificeret grundlag som muligt

Arbejdet har været forankret i en projektgruppe med deltagelse fra Undervisningsministeriet og sekretariaterne for Danske Erhvervsskoler, Gymnasieskolernes Rektorforening, Lederforeningen for VUC og SOSU-Lederforeningen. En styregruppe bestående af Undervisningsministeriet samt de fire lederforeninger har fulgt arbejdet og løbende drøftet og truffet beslutninger om projektets rammer og indhold. Det store arbejde med at tilvejebringe nærværende beslutningsgrundlag er udført af fem arbejdsgrupper, svarende til hver af de fem opgavetyper, som i Deloitte's analyser er vurderet egnede til at blive varetaget i administrative fællesskaber. Disse fem opgavetyper omfatter:

- Økonomi og planlægning
- Løn og Personale
- IT
- Indkøb
- Bygninger og Service.

Opdelingen i arbejdsgrupper for hver opgavetype er ikke udtryk for, at fællesskaberne alene skal varetage én opgavetype, men er alene sket af hensyn til, at hver arbejdsgruppes område havde et omfang, som muliggjorde grundig analyse og inddragelse af relevante spidskompetencer.

Arbejdsgrupperne er sammensat af nøglepersoner med kendskab til den administrative opgavevaretagelse fra hver af de fire omfattede institutionstyper. Dette er vurderet helt centralt i forhold til at sikre inddragelse af relevante erfaringer, kendskab til institutionernes virkelighed og ekspertise på de enkelte opgaveområder. Arbejdsgrupperne har inden for de fastlagte kommissorier haft ansvar for at udforme de enkelte bidrag, således at de bedst muligt medvirker til at forberede alle institutioner i forhold til etableringen af administrative fællesskaber og er til størst mulig gavn for institutionerne undervejs i beslutningsprocessen.

Undervisningsministeriet har varetaget en tovholderfunktion i hver arbejdsgruppe, og arbejdsgrupperne har fået teknisk og processuel bistand fra konsulenter fra Pricewaterhouse-

Coopers og Implement.

Arbejdsgruppernes sammensætning fremgår af bilag A1.

Foruden udarbejdelse af dette beslutningsgrundlag er Undervisningsministeriet og lederforeningerne enige om, at der fra 2009 skal stilles en rådgivningsservice til rådighed for institutionerne, så der er mulighed for løbende at få gode råd og vejledning, i det omfang der er behov herfor undervejs i de enkelte institutioners beslutningsprocesser. Der informeres nærmere om rådgivningsservicen på www.service.uvm.dk/af fra starten af 2009.

Undervisningsministeriet vil indgå som en del af denne rådgivningsservice med henblik på at besvare spørgsmål vedrørende bl.a. de juridiske og økonomiske rammebetingelser, ligesom Undervisningsministeriet vil følge udviklingen af administrative fællesskaber tæt de kommende år. Det vil bl.a. ske via fortsat dialog med lederforeningerne i den videre implementeringsproces med drøftelse af relevante og aktuelle problemstillinger.

1.2 Arbejdsgruppernes kommissorier

Arbejdsgruppernes kommissorier fastsætter hovedindholdet af dette beslutningsgrundlag og kan på tværs af grupperne kort sammenfattes som følger:

Arbejdsgruppernes formål er at bidrage til dette samlede beslutningsgrundlag, som stilles til rådighed for institutionerne til deres lokale design og etablering af administrative fællesskaber. Arbejdsgrupperne skal derfor:

- vurdere opgavernes egnethed til varetagelse i administrative fællesskaber og fastlægge hensigtsmæssige opgavesnit mellem institution og administrativt fællesskab for de ovennævnte samt evt. øvrige, egnede opgaver vedrørende området
- overveje opmærksomhedspunkter i forhold til aftalegrundlag mellem institution og administrativt fællesskab om varetagelsen af disse opgaver, herunder konkrete beskrivelser af serviceniveau og ansvar for delprocesser i opgavevaretagelsen
- beskrive modeller for varetagelse af opgaverne i administrative fællesskaber, herunder vurdere karakter, omfang, organisering og finansiering af fællesskabet samt tilrettelægge hensigtsmæssige arbejdsgange for medarbejderne
- opstille beregninger for omkostningsniveauet ved varetagelse af opgaverne i de skitserede modeller for administrative fællesskaber.
- beskrive eventuelle barrierer for etablering af sådanne fællesskaber samt foreslå løsninger på disse.

De specifikke kommissorier for hver af arbejdsgrupperne, som har dannet grundlag for arbejdet og de leverancer, som arbejdsgrupperne har udarbejdet, findes i bilag K1-K5.

Arbejdsgrupperne har udarbejdet følgende materiale:

- Ydelseskatalog og opgavesplit - hvilke opgaver kan hensigtsmæssigt varetages i det administrative fællesskab?
- Serviceniveau - hvilket serviceniveau kan defineres for det administrative fællesskab?
- Styringsmodel - hvilken styringsmodel kan anvendes i det administrative fællesskab?
- Barrierer - hvilke væsentlige barrierer kan der være i relation til etablering af det administrative fællesskab?
- Business case - hvilket omkostningsniveau vil opgavevaretagelsen kunne udføres til i et administrativt fællesskab?

Arbejdsgrupperne har arbejdet parallelt, og som følge af, at der er tale om forskellige fagområder med forskellig kompleksitet, har arbejdsgruppernes leverancer forskellige tilgange til modeller samt detaljeringsgrad på de forskellige leveranceområder.

1.3 Beslutningsgrundlagets indhold

Nedenfor følger en sammenfatning på arbejdsgruppernes arbejde og konklusioner.

Afsnit 3 indeholder en overordnet køreplan for den videre beslutningsproces, der bør igangsættes på den enkelte institution, hvis man ønsker at indgå i et administrativt fællesskab, herunder hvilke nøglebeslutninger institutionens ledelse skal træffe.

Afsnit 4 og 5 beskriver de juridiske og økonomiske rammebetingelser for etableringen af administrative fællesskaber, og i afsnit 6 gives der en række overordnede råd vedrørende de administrative medarbejderes rolle og betydning i etableringen af administrative fællesskaber.

Afsnit 7 beskriver de ovenfor nævnte leverancer fra arbejdsgrupperne, som de er fastsat i kommissorierne, og skitserer variationen i de fem arbejdsgruppers udformning af leverancerne.

Afsnit 8-12 indeholder hver af de fem arbejdsgruppers leverancer i den form, grupperne har valgt at udarbejde dem. Det betyder, at der er en vis variation i kapitlernes indhold og struktur.

Bilagsmaterialet omfatter bl.a. kommissorier, oversigt over deltagere i arbejdsgrupperne, ydelseskataloger, procesdiagrammer og øvrigt materiale, som knytter sig til de enkelte kapitlers tilgang til modeller samt detaljeringsgrad på de forskellige leveranceområder.

1.4 Læsevejledning

Beslutningsgrundlaget indeholder således både afsnit af tværgående, generel karakter og af mere områdespecifik karakter. Dertil kommer, at der ligeledes er udarbejdet en håndbog om etablering af administrative fællesskaber.

Prioriteringen af informationer mellem håndbogen og beslutningsgrundlaget er foretaget ud fra en vurdering af, hvad der vil være relevant for forskellige modtagergrupper på institutionerne i forskellige faser af etablering af administrative fællesskaber eller anden effektivisering af den administrative opgavevaretagelse.

Håndbogen er således primært rettet mod bestyrelser og ledelser, som har behov for et overblik over nødvendige beslutninger og overvejelser og en skitsering af de forskellige muligheder og rammebetingelser på overordnet niveau. Håndbogen er dermed en kortfattet formidling af de vigtigste overordnede perspektiver på tværs af opgaveområder og kan bruges i de indledende beslutningsfaser.

Dette beslutningsgrundlag sigter derimod mod en mere grundig og beslutningsunderstøttende indføring i såvel de fælles rammer som de områdespecifikke muligheder for etablering af administrative fællesskaber eller anden effektivisering af de administrative opgaver.

De forskellige afsnit i beslutningsgrundlaget vil derfor være relevante for forskellige grupper af læsere, alt efter om læseren søger oplysninger om forhold, der går på tværs af de forskellige opgaveområder, f.eks. de gældende regler for administrative samarbejder, eller en grundig gennemgang af de forskellige muligheder inden for de enkelte opgaveområder som støtte for institutionens konkrete arbejde med en ny organisering af opgaverne.

De første syv afsnit kan og bør således læses af alle, det vil sige såvel bestyrelser som ledelser og medarbejdere, som skal træffe beslutninger og forestå analyse, design og implementering af de administrative fællesskaber eller anden effektivisering af opgaverne. Afsnittene er egnede til at blive læst i forbindelse med de indledende beslutnings- og analysefaser. Omfanget af disse afsnit er forholdsvis begrænset, og fokus er på de tværgående og generelle aspekter, ligesom de områdespecifikke afsnit kort opsummeres i sammenfatningen.

Når institutionernes eget arbejde med etablering af fællesskaber går over i en mere konkret analysefase, vil det typisk blive varetaget af andre medarbejdere end ledelsen, og de områdespecifikke afsnit 8-11 vil i dette arbejde kunne bruges som støtte og inspiration for arbejdet. Afsnittene er således af mere teknisk og metodisk karakter og kan give input til såvel de processuelle som indholdsmæssige overvejelser på den enkelte institution. For at give en vis læsevenlighed er en række dokumenter på grund af deres formater lagt i bilag, men det anbefales, at læseren også retter opmærksomheden mod bilagene, da der her er gode, konkrete redskaber at hente til strukturering af institutionens eget arbejde.

2 Sammenfatning

Udbredelse, struktur og erfaring med administrative fællesskaber er i dag meget forskelligartet på tværs af de fem arbejdsområder, som arbejdsgrupperne har beskæftiget sig med. Generelt er det vurderingen i arbejdsgrupperne, at allerede eksisterende administrative fællesskaber er velfungerende baseret på de erfaringer, der er opsamlet fra etableringen til i dag. Arbejdet i arbejdsgrupperne har taget afsæt i dette udgangspunkt i udarbejdelsen af leverancerne.

I det følgende gives der en kort skitsering på tværs af de enkelte opgaveområder af de modeller samt de barrierer og løsninger, som er identificeret af arbejdsgrupperne. Derefter beskrives de væsentligste karakteristika, der ses for de fem opgaveområder samt et kort resume af arbejdsgruppens leverancer:

2.1 Modeller for administrative fællesskaber og en mere effektiv opgavevaretagelse

I dette beslutningsgrundlag omtales to modeller for administrative opgaver samt to øvrige muligheder for effektivisering af de administrative opgaver.

Samarbejdsmodellen og leverandørmodellen er modeller for administrative fællesskaber, som er omfattet af de gældende regler om administrative fællesskaber for institutioner på Undervisningsministeriets område.

Arbejdsgrupperne for opgaveområderne Økonomi og planlægning, Løn og Personale og IT vurderer, at samarbejdsmodellen vil være oplagt og den mest effektive styringsmodel for fællesskaber indenfor disse områder.

For opgaveområderne Indkøb og Bygninger og Service er der opstillet de to alternative muligheder for en mere effektiv opgaveløsning på disse områder, som institutionerne kan drage inspiration fra. Den ene indebærer optimering af egen opgavevaretagelse og er primært relevant i forhold til en samordning af større institutioners indkøbsfunktioner. Den anden mulighed, som vil falde under de udbudsretlige regler, er oprettelse af et indkøbs- eller bygningssekretariat, som koordinerer og indgår (ramme-)aftaler på vegne af en større gruppe institutioner.

2.2 Barrierer og løsninger

Arbejdsgrupperne har alle haft til opgave at foretage systematisk identifikation af de barrierer, der kan være ved etablering af administrative fællesskaber på de forskellige opgaveområder. En del af de identificerede barrierer er opgavespecifikke og omtales nedenfor, mens andre er identificeret på tværs af grupperne. Sidstnævnte kan sammenfattes som følger:

- Forskellige it-systemer til løn-, tids-, ressource- og økonomistyringssystemer, herunder manglende integrationer mellem systemer.

For at bidrage til at afhjælpe denne barriere foretages der centrale it-investeringer i regi af Undervisningsministeriet, hvortil der er afsat 24 mio. kr. Dertil kommer yderligere muligheder for lokale investeringer i systemtilpasninger finansieret af etableringstilskud.

- Fællesskabet omfattes af offentligheds- og forvaltningsloven, hvis en af de deltagende institutioner er omfattet heraf. Forholdet er dog alene en barriere for erhvervsskoler, der ønsker at indgå i fællesskaber med de øvrige institutionstyper, og det skal præciseres, at det kun er selve fællesskabet, der omfattes af lovenes bestemmelser, og ikke erhvervsskolens øvrige virksomhed.

Løsningen kan derfor enten være, at fællesskaberne ikke etableres på tværs af institutionstyper, eller at institutionerne konkluderer, at konsekvenserne af, at opgaverne i fællesskabet er omfattet af lovene, ikke er graverende.

At samarbejde kræver standardisering, hvilket både kan medføre oplevelser af forringet serviceniveau, praktiske vanskeligheder og frygt for rutinepræget arbejde for medarbejderne.

Løsningen består dels af en forventningsafstemning mellem fællesskab og institution og inddragelse af medarbejderne i standardiseringsarbejdet, så fordelene tydeliggøres. Derudover er der mulighed for, at der indføres en grad af fleksibilitet i samarbejdsformen, så de enkelte institutioner mod ekstra betaling kan få løst særlige opgaver eller opgaver på et særligt serviceniveau.

2.3 Løn

Arbejdsgruppen har arbejdet på den overordnede præmis, at dette område er karakteriseret ved, at der findes et betydeligt antal administrative fællesskaber på området, samt at der er tale om veldefinerede opgaver, der skal udføres. Lønområdet er kendetegnet ved følgende:

- Der anvendes i dag tre forskellige lønsystemer (SLS, KMD og Silkeborg Data) på de involverede skoletyper.
- Veldefinerede og velafgrænsede processer med fokus på transaktionsbehandling og rapportering.

Arbejdsgruppen har defineret, hvilke processer og opgaver der med fordel vil kunne indgå i et administrativt fællesskab, hvilket primært retter sig mod processer med fokus på registreringer, lønsagsbehandling og lønkørsler samt kontrol heraf. Der vil dog under alle omstændigheder optræde aktiviteter, hvor såvel institutionen som fællesskabet har en andel i opgavens løsning. For disse processer er opstillet et muligt split af opgaver mellem den enkelte institution og det administrative fællesskab. Der er beskrevet et ydelseskatalog på baggrund dels heraf, dels en række overordnede principper:

- Undgå dobbeltadministration og -registreringer
- Maksimal digitalisering (it-understøttelse) af processerne
- Beslutninger og kontroller skal bevares lokalt.

For hver aktivitet i ydelseskataloget har arbejdsgruppen opstillet konkrete forslag til aktiviteter til styring af serviceniveau, eksempelvis ”indberetning af opsigelse i lønsystem”.

Som styringsmodel for det administrative fællesskab er anbefalet anvendelse af samarbejdsmodellen, bl.a. ud fra det faktum at den er afprøvet og fungerende og i øvrigt udgør det forventningsmæssige udgangspunkt for det videre arbejde med administrative fællesskaber. Dette indebærer bl.a., at der vil skulle identificeres en værtsinstitution blandt de deltagende institutioner.

Arbejdsgruppen har identificeret de væsentligste barrierer, der måtte være forbundet med etablering af et administrativt fællesskab kombineret med forslag til løsning heraf. De væsentligste barrierer omfatter:

- Forskellige lønsystemer hos de deltagende partnere og værtsinstitution, hvilket kan påvirke organisering og effektivitet af fællesskabet.
- Adskillelse mellem løn og personaleadministration.
- Kommunikation med de rette interessenter om forløb og konsekvenser.

Arbejdsgruppen har afslutningsvist beregnet en business case for et administrativt fællesskab omfattende blandt andet beregning af omkostningsniveau fordelt på direkte og indirekte omkostninger. Arbejdsgruppen har defineret to mulige scenarier for løn, henholdsvis ved anvendelse af SLS, som er påkrævet for erhvervsskolerne, og henholdsvis de øvrige lønsystemer, som er valgfrie for de øvrige institutionstyper.

Beregningseksemplerne for begge scenarier viser en enhedsomkostning på ca. 2.500 kr. pr. oplysningsseddel.

Business casen er beregnet ud fra antal oplysningssedler som aktivitetsparameter, idet antal oplysningssedler vil have en direkte sammenhæng til de opgaver, der udføres i en lønfunktion i et administrativt fællesskab. Antal oplysningssedler vil yderligere i forhold til antal ansatte omfatte den omsætning i medarbejderstaben, der vil være i årets løb. Det er i arbejdsgruppen vurderet, at antal årselever ikke vil være den rette aktivitetsparameter, idet aktiviteten i en lønfunktion ikke vil være afhængig heraf.

2.4 Økonomi

Arbejdsgruppen har arbejdet på den overordnede præmis, at dette område er karakteriseret ved, at der kun findes få administrative fællesskaber på området. Økonomiområdet er kendetegnet ved:

- Ensartet it-anvendelse til registrerings- og rapporteringsopgaven med Navision Stat som økonomisystem
- En række forskellige typer af interfaces til henholdsvis studieadministrative systemer samt anvendte lønsystemer (SLS, KMD og Silkeborg Data).
- Veldefinerede processer med fokus på transaktionsbehandling og rapportering
- Forskellige datamodeller og rapporteringspraksis.

Arbejdsgruppen har defineret, hvilke processer og opgaver der med fordel vil kunne indgå i et administrativt fællesskab, hvilket primært retter sig mod processer med fokus på registreringer og håndtering af betalinger. For disse processer er opstillet et muligt split af opgaver mellem den enkelte institution og det administrative fællesskab. Der er beskrevet et ydelseskatalog på baggrund dels heraf, dels en række overordnede principper:

- Undgå dobbeltadministration og -registreringer
- Maksimal digitalisering (it-understøttelse) af processerne
- Beslutninger og kontroller skal bevares lokalt
- Adgang til Navision Stat skal ikke styre opgavesplit
- Faktura-flow skal ligge i fællesskabet.

Opgavesplittet er beskrevet ud fra de processer, som en fremadrettet effektiv it-understøttelse muliggør (best practice). For at kunne realisere dette, er der en række forhold, der skal løses. Disse forhold er beskrevet og udgør arbejdsgruppens bud på de vigtigste forudsætninger, for at kunne indfri scenariet om en ideel fremtidig situation.

Der ses en sammenhæng til en række af de antagelser og forudsætninger, der er beskrevet i relation til business casen. De fleste forhold relaterer sig til bedre it-systemintegration, mere it-systemunderstøttelse samt optimering og standardisering af procesudformningen.

For hver aktivitet i ydelseskataloget har arbejdsgruppen opstillet konkrete forslag til parametre til styring af serviceniveau, samt mål herfor. Eksempelvis et mål for, hvornår et afstemt bogholderi skal foreligge efter en regnskabsperiodes udløb.

Som styringsmodel for det administrative fællesskab er anbefalet anvendelse af samarbejdsmodellen, bl.a. ud fra det faktum at den er afprøvet og fungerende, og i øvrigt udgør det forventningsmæssige udgangspunkt for det videre arbejde med administrative fællesskaber. Dette indebærer bl.a., at der vil skulle identificeres en værtsinstitution blandt de deltagende institutioner.

Arbejdsgruppen har identificeret de væsentligste barrierer, der måtte være forbundet med etablering af et administrativt fællesskab kombineret med forslag til løsning heraf. De væsentligste barrierer knytter sig til usikkerhed hos berørte medarbejdere og ledere, og kalder på en stor forandringsledelses indsats.

Arbejdsgruppen har afslutningsvist beregnet en business case for et administrativt fællesskab omfattende blandt andet beregning af omkostningsniveau fordelt på direkte og indi-

rekte omkostninger. Arbejdsgruppen har defineret tre mulige scenarier for fremtidig fællesskabsdannelse:

- Scenarie I - Enstrenget (økonomi) fællesskab for én institutionstype med en samlet produktion af 10.000 årselever.
- Scenarie II - Flerstrenget (økonomi og løn) byskolefællesskab for flere institutionstyper med samlet produktion af 5.000 årselever.
- Scenarie III - Flerstrenget (økonomi og løn) fællesskab for én institutionstype med samlet produktion af 10.000 årselever.

Der er foretaget en beregning for scenarie I. Business casen er beregnet ud fra antal årselever som aktivitetsparameter. Beregningen viser en enhedsomkostning pr. årselev på 390 kr. Der udføres mange forskelligartede opgaver, og det er i arbejdsgruppen vurderet, at antal årselever vil være et udtryk for institutionens størrelse og dermed indirekte for omfanget af administrative funktioner.

2.5 IT

Arbejdsgruppen har arbejdet på den overordnede præmis, at IT-området er karakteriseret ved en lang historik om anvendelsen af outsourcing af de daglige driftsopgaver. Inden for Undervisningsministeriets arbejdsområde er der da også allerede etableret flere fællesskaber. Områderne er kendetegnet ved:

- Ensartede procedurer på tværs af institutionstyper
- I væsentlig udstrækning ensartede it-systemer.

Arbejdsgruppen har defineret, hvilke processer og opgaver der med fordel vil kunne indgå i et administrativt fællesskab defineret ud fra tre supportmodeller. For disse supportmodeller er opstillet et muligt split af opgaver mellem den enkelte institution og det administrative fællesskab. Der er beskrevet et ydelseskatalog på baggrund af de aktiviteter, der indgår i supportmodellen. Hovedopgaverne kan typisk opdeles i følgende grupper:

- Daglige drifts- og supportopgaver
- Programtilpasning og -udvikling samt integration af programmer.

Arbejdsgruppen har identificeret de væsentligste barrierer, der måtte være forbundet med etablering af et administrativt fællesskab kombineret med forslag til løsning heraf. De væsentligste barrierer knytter sig til:

- For partners overgang til et fællesskab
 - Afgivelse af suverænitet
 - Lokal modstand i institutionen
 - Irreversibel beslutning
 - Frygten for standardisering

- o Usikkerheden i forbindelse med opgørelse af økonomiske konsekvenser
- o Tab af lokale kompetencer
- o Usikkerhed om fremtidig institutionsstruktur
- o Manglende fleksibilitet.
- Barrierer for værtsinstitution
 - o Påtagelse af stort - og voksende - driftsansvar
 - o Særligt erstatningsansvar
 - o Intet særligt økonomisk incitament
 - o Ikke nødvendigvis motivation for udvidelse af eksisterende fællesskaber.

Arbejdsgruppen har afslutningsvis for hver af de tre supportmodeller beregnet en enhedspris omfattende såvel direkte som indirekte omkostninger. Priserne er baseret på gennemsnitsbetragtninger og kan derfor dække over forskellige definitioner af opgavesplit og serviceniveauer. Der er beregnet en vejledende pris pr. årselev på 420-840 kr.

Forskellen i prisniveauet kan primært begrundes i omfanget af leverancerne, bl.a. om:

- omfang af lokal support er inkluderet
- leverancen omfatter MPLS (adgang til fælles fibernet og internet)
- it-indkøb og styring af licensaftaler varetages af fællesskabet eller af partneren selv
- IP-telefoni er omfattet af leverancen
- VPN-forbindelse (hjemmeopkobling) er medtaget.

2.6 Indkøb

Arbejdsgruppen har arbejdet på den overordnede præmis, at området i dag er karakteriseret ved, at der ikke findes formelle administrative fællesskaber på området, sådan som det er tilfældet inden for andre af de behandlede områder.

Arbejdsgruppen har beskrevet en række muligheder for effektivisering af opgavevaretagelsen på indkøbsområdet, som supplerer de i bekendtgørelsen for administrative fællesskaber nævnte modeller – samarbejdsmodellen og leverandørmodellen – tillige omhandler yderligere modeller, herunder den juridiske enhedsmodel og foreningsmodellen.

Der er særlige karakteristika for indkøbsområdet, som har været styrende for arbejdsgruppens valg af modeller, herunder blandt andet at ressourceanvendelsen på en række besøgte institutioner i forbindelse med projektforløbet indikerer, at mange medarbejdere på de enkelte institutioner er involveret i indkøbsprocessen, men at disse medarbejderes ressourceforbrug er meget lavt, fordi de ikke har indkøb som deres hovedopgave. Som konsekvens af ressourceanvendelsen på indkøbsområdet er det arbejdsgruppens opfattelse, at der bliver tale om nyansættelser frem for flytning af medarbejdere, samt at finansiering af fremtidige fælles administrative indkøbsenheder primært vil ske gennem forbedrede indkøbsaftaler.

For hver af modellerne og mulighederne for effektivisering er beskrevet en række strategiske valg, som institutionen står over for i relation til administrative indkøbsfællesskaber.

Arbejdsgruppen har identificeret de væsentligste barrierer, der måtte være forbundet med etablering af et administrativt fællesskab kombineret med forslag til løsning heraf. De væsentligste barrierer knytter sig til:

- Viden og kompetence om dannelse, organisering og udnyttelse af indkøbscentre er ikke til stede i tilstrækkelig grad.
- Manglende forståelse for lokale behov. Manglende fokus på områder, som har indkøbsmæssig betydning i institutionerne.
- Bureautisering af indkøb og manglende gennemsigtighed.
- Institution skal indgå med forpligtigende volumen.
- Center får adgang til indkøbsdata.
- Tab af indflydelse på indkøb.

Arbejdsgruppen har afslutningsvist skitseret de indkøbsvolumener, der illustrerer virkeligheden og har dannet baggrund for arbejdsgruppens vurdering af mulighederne for en mere effektiv opgavevaretagelse.

2.7 Bygninger og Service

Arbejdsgruppen har arbejdet på den overordnede præmis, at området i dag er karakteriseret ved, at der ikke findes formelle administrative fællesskaber på området, sådan som det er tilfældet inden for andre af de behandlede opgaveområder.

Området for Bygninger og Service omfatter bygningsadministration, bygningsdrift og -vedligehold, rengøring, bibliotek og bogadministration samt receptionsfunktion. Inden for disse hovedopgaver har arbejdsgruppen identificeret en række delopgaver, som vil være egnede til varetagelse i samarbejdsregi.

Arbejdsgruppen har beskrevet de to modeller for administrative fællesskaber, som ud over de i bekendtgørelsen for administrative fællesskaber nævnte modeller – samarbejdsmodellen og leverandørmodellen – og har opstillet en alternativ mulighed for effektivisering af den administrative opgavevaretagelse gennem oprettelse af et bygningssekretariat.

Arbejdsgruppen har beskrevet de særlige karakteristika, som har været styrende for arbejdsgruppens valg og beskrivelse af modeller.

For hver af modellerne er beskrevet en række strategiske valg, som institutionen står overfor i relation til administrative fællesskaber.

Arbejdsgruppen har identificeret de væsentligste barrierer, der måtte være forbundet med etablering af et administrativt fællesskab kombineret med forslag til løsning heraf. De væsentligste barrierer knytter sig til:

- Fokus på Bygninger og Services er måske nyt for nogle institutioner. Der kan derfor måske tænkes eksempler, hvor der er manglende kompetence og erfaring med

bygningsdrift til at kunne vurdere konsekvenser af at etablere administrative fællesskaber inden for bygningsområdet.

- Frygt for serviceforringelse.
- Tab af indflydelse på daglig drift.
- Modstand mod standardisering.
- Afhængighed af fællesskabet – opgaven bliver svær at tage tilbage.
- Tekniske barrierer (vagtsystemer, energistyring).
- Uensartet bygningsmasse.
- Personlige relationer overfor samarbejdspartnere.

Institutionernes komplekse bygningsmasse er hovedårsagen til, at arbejdsgruppen i stedet for udarbejdelse af en egentlig business case som på de øvrige opgaveområder har valgt at opstille konkrete eksempler på, hvordan området i dag er organiseret på forskellig vis inden for forskellige institutionstyper. Arbejdsgruppen har således vurderet, at den komplekse sammensætning af bygningsmassen gør, at en egentlig business case ikke kan udarbejdes, så den meningsfuldt bidrager til institutionernes beslutningsproces.

Arbejdsgruppen har beskrevet en model for systematisering af den beslutningssituation, som institutionerne står overfor.

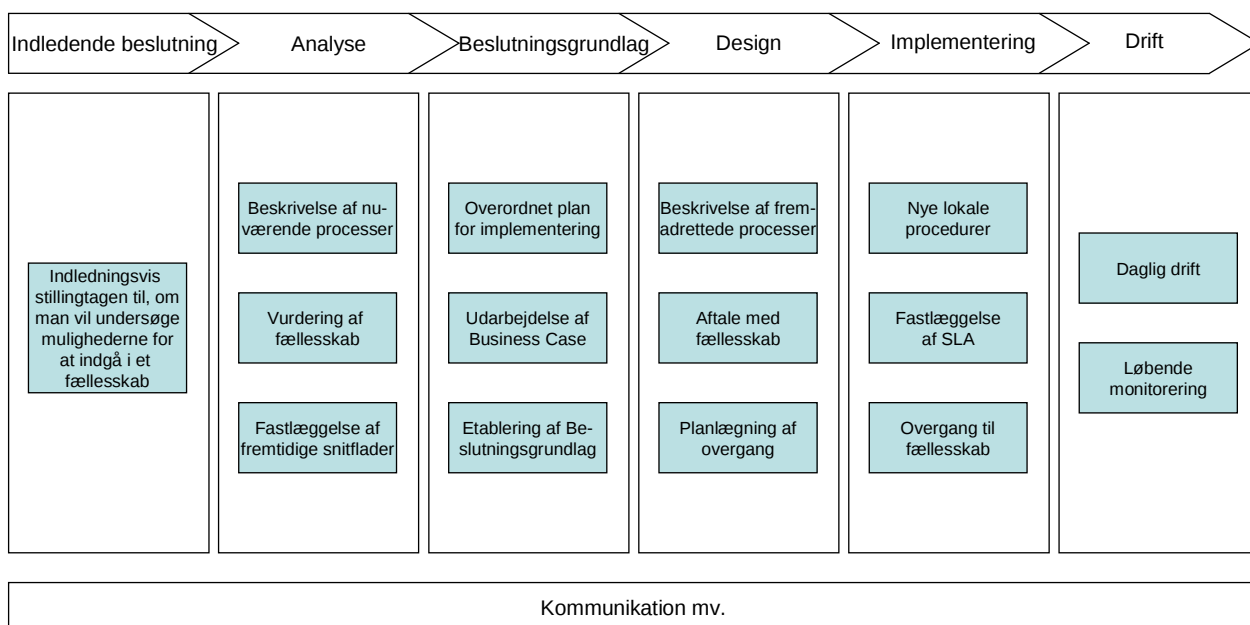
Beskrivelsen afsluttes med en beskrivelse af en model for udlicitering.

3 Overordnet køreplan og nøglebeslutninger

Såfremt en uddannelsesinstitution overvejer at etablere eller indgå i et fællesskab, er der en række forhold, som skal afklares. Det er den enkelte institutions ledelse, der skal tage stilling hertil.

Til støtte herfor er der i dette afsnit opstillet en overordnet køreplan samt listet nogle af de nøglebeslutninger, som skal træffes. Afsnittet skal betragtes som et supplement i forhold til arbejdsgruppernes arbejde og leverancer inden for de forskellige fagområder. Formålet er at give den enkelte institutions ledelse input til/ overblik over, hvordan den videre proces overordnet kan tilrettelægges..

I oversigtsform kan disse forhold illustreres på følgende måde:



3.1 Indledende beslutning

Inden en egentlig analyse igangsættes bør institutionen på bestyrelses- og ledelsesniveau beslutte, om det at indtræde i eller drive et administrativt fællesskab er en strategisk interessant mulighed. Til brug for overvejelser herom indgår forventeligt såvel økonomiske som ikke økonomiske betragtninger, herunder betragtninger om service, afhængigheder, kvalitet etc.

Hvis det initialt vurderes, at der eksisterer et potentiale for den pågældende institution ved indtrædelse i eller drift af et fællesskab igangsættes en egentlig analyse.

3.2 Analyse

Analysen omfatter som et naturligt første skridt typisk analyse af de nuværende arbejdsgange i institutionen og en vurdering af de fremtidige muligheder i fællesskabsregi. Ho-

vedformålet hermed er at få defineret de fremtidige snitflader mellem institutionen og fællesskabet på detailniveau. Et udgangspunkt for dette arbejde kan være det materiale som arbejdsgrupperne har udarbejdet, jf. ydelseskatalog mv. i afsnittene 8-12.

Følgende handlinger/beslutninger bør håndteres af ledelsen på den enkelte institution i denne fase:

- Identifikation af opgaver og medarbejdere, der skal overføres til det administrative fællesskab.
- Kortlægning af kompetence- og ressourcebehov til de opgaver, som bevares på institutionen.
- Kortlægning af informationsbehov til ledelsen i relation til økonomistyring, budgettering etc.

3.3 Beslutningsgrundlag

Følgende beslutninger bør træffes af ledelsen på den enkelte institution i denne fase:

- Beslutning om, hvilke(t) opgaveområde(r), der skal indgå i fællesskab(er)
- Valg af, om institutionen skal indgå i et eksisterende administrativt fællesskab eller etablere et nyt fællesskab
- Ved opbygning af nyt fællesskab skal institutionen finde sammen med øvrige institutioner
- Overvejelse om rolle som værtsinstitution, hvis der etableres et nyt fællesskab efter samarbejdsmodellen eller overvejelse om leverandørrolle i fællesskab efter leverandørmodellen
- Valg af tidspunkt for overgang til administrativt fællesskab
- Etablering af tidsplan frem til overgangen
- Identifikation af enheder/medarbejdere, som er ansvarlige for håndtering af overgangen
- Valg af evt. rådgiver til assistance ved overgang til administrativt fællesskab
- Udarbejdelse af kommunikation til medarbejdere, øvrig ledelse mv.

3.4 Design

På grundlag heraf anbefales som næste trin at få fastlagt institutionens fremtidige procedurer til håndteringen af fællesskabet. Endvidere skal der indgås en egentlig aftale om fællesskabet og udarbejdes en detailplan for etablering. Hvis der er tale om eksisterende fællesskaber, kan en lang række af disse aktiviteter med fordel udføres i et samarbejde mellem institutionen og fællesskabet. Herved vil der være en umiddelbar mulighed for at trække på fællesskabets erfaringer.

Et udgangspunkt for dette arbejde, herunder fastlæggelse af krav til serviceniveau, kan være arbejdsgruppernes illustrationer heraf i afsnittene 8-12.

Følgende handlinger/beslutninger bør håndteres af ledelsen på den enkelte institution i denne fase:

- Tilpasning af organisation og processer til ny organisering, herunder etablering af handlingsplaner for overgang fra nutidigt til fremtidig organisering.

3.5 Implementering

Selve implementeringen vil omfatte etablering af nye lokale procedurer, fastlæggelse af samarbejdsaftale og selve overgangen til fællesskabet.

Følgende handlinger/beslutninger bør håndteres af ledelsen på den enkelte institution i denne fase:

- Implementering af handlingsplaner
- Kvalitetssikring af regnskabsmateriale mv. inden overdragelse til det administrative fællesskab
- Valg af repræsentanter til styregruppe
- Godkendelse af samarbejdsaftale af revisor (hvis værtsinstitution).

3.6 Drift

Etableringen af nye lokale procedurer bør tillige omfatte den løbende håndtering af fællesskabet. Dette gælder både den daglige drift og periodiske møder mv., hvor der bl.a. skal følges op på servicemål (performance), samarbejdsaftaler mv.

4 Juridiske forhold

4.1 De juridiske rammer for administrative fællesskaber

Institutioner på Undervisningsministeriets område kan samarbejde i administrative fællesskaber. Den enkelte institutionslov indeholder en bestemmelse om, at institutionerne kan samarbejde med andre institutioner om administrative opgaver og tekniske støttefunktioner i en samarbejdsmodel eller leverandørmodel.

Samarbejdet mellem de omfattede institutioner kan foregå mellem samme institutionstyper eller mellem forskellige institutionstyper, idet det administrative fællesskab er rettet mod de tekniske og administrative opgaver og driftsfunktioner, som institutionerne i vidt omfang har til fælles. Der gælder intet geografisk nærhedskrav til det administrative fællesskab, og institutionerne kan derfor samarbejde lokalt, regionalt og på tværs af landet, og uanset hvor den enkelte institution er beliggende.

For så vidt angår opgavevaretagelsen i det administrative fællesskab – dvs. administrative opgaver og tekniske støttefunktioner – henvises til beskrivelsen af administrations- og driftsopgaver i denne afrapportering.

Der er visse opgaver, som ikke kan varetages i et administrativt fællesskab. Det drejer sig om opgaver, der indeholder myndighedsudøvelse, opgaver, der er nødvendige for at sikre den daglige drift og betjening af ledelsen på institutionen, og opgaver, der vedrører indholdet i uddannelserne eller andre indholdsaktiviteter.

Det er uddannelsesinstitutionerne, der beslutter, om, med hvilke andre uddannelsesinstitutioner, i hvilket omfang og efter hvilken model - leverandørmodellen eller samarbejdsmodellen - de ønsker at indgå i et administrativt fællesskab med henblik på at realisere de målsætninger, der kan opnås ved samarbejdet. Valget mellem leverandørmodel og samarbejdsmodel kan bl.a. ske på grundlag af de konkrete opgavers indhold og omfang.

Både leverandørmodellen og samarbejdsmodellen er nærmere reguleret i bekendtgørelse nr. 999 af 8. oktober 2008 om administrative fællesskaber mellem uddannelsesinstitutioner på Undervisningsministeriets ressortområde med en tilhørende vejledning. I det følgende beskrives de overordnede juridiske rammer for samarbejdsmodellen og leverandørmodellen.

Ud over leverandørmodellen og samarbejdsmodellen, som er modeller for administrative fællesskaber, der specielt retter sig mod administrativ opgavevaretagelse mellem uddannelsesinstitutioner, har uddannelsesinstitutionerne også mulighed for at bruge eksterne leverandører til at få varetaget administrative opgaver og tekniske støttefunktioner. Denne mulighed beskrives til slut i afsnittet.

4.2 Samarbejdsmodellen

Et administrativt fællesskab i form af samarbejdsmodellen består af en værtsinstitution og et antal partnere. Modellen indebærer, at partnerne overlader administrative opgaver og støttefunktioner til fælles varetagelse hos værtsinstitutionen.

Der skal nedsættes en styregruppe, når institutioner samarbejder i form af samarbejdsmodellen. Styregruppen består af repræsentanter fra værtsinstitutionen og partnerinstitutionerne. Styregruppen fastsætter generelle og konkrete retningslinjer for opgavernes udførelse, og værtsinstitutionen er i enhver henseende undergivet styregruppens instruktion herom og kan alene handle efter instruks fra styregruppen.

Institutionerne skal indgå en samarbejdsaftale, der skal være i overensstemmelse med den obligatoriske standardsamarbejdsaftale, der er et bilag til bekendtgørelsen om administrative fællesskaber mellem uddannelsesinstitutioner på Undervisningsministeriets ressortområde.

Standardsamarbejdsaftalen indeholder bestemmelser om opgavernes udførelse, overdragelse af medarbejdere, økonomi og finansiering af samarbejdets aktiviteter, regnskab, styregruppen, rettigheder, ind- og udtræden af samarbejdet, information, tavshedspligt og tvistigheder.

Partnerne varetager deres interesser i samarbejdet gennem repræsentation i styregruppen. Værtsinstitutionen er selvstændigt ansvarlig for udførelse af opgaven, herunder ansættelse og instruktion af medarbejdere, anskaffelse af udstyr mv.

Værtsinstitutionen i samarbejdsmodellen har krav på refusion af omkostninger fra de øvrige partnere, der er afholdt i overensstemmelse med de aftalte retningslinjer for udførelse af opgaven og i overensstemmelse med den fordelingsnøgle, som er aftalt mellem partnerne. Der må ikke være tale om, at værtsinstitutionen har en indtjening på at være værtsinstitution, eller at værtsinstitutionen bærer den økonomiske risiko for samarbejdets opgaver. Der kan således ikke aftales en fast pris med værtsinstitutionen, men vederlag på grundlag af de medgåede omkostninger.

Såfremt opgaver efter anmodning fra en partner er udført til opfyldelse af særlige behov, afholdes de hermed forbundne meromkostninger særskilt af den pågældende partner.

Styregruppen skal hvert år godkende et budget for det kommende år opdelt på de enkelte opgaver. Samtidig fastsættes de månedlige acontobetalinge for det kommende år. Det fastsættes i samarbejdsaftalen, om partnernes betaling af acontobeløb til værtsinstitutionen sker månedsvis forud eller bagud. Styregruppen kan beslutte at forhøje eller nedsætte de fastsatte acontobeløb i løbet af året, såfremt en ændring i budgettet giver anledning hertil.

Det er styregruppen, der på partnernes vegne optræder i forhold til værtsinstitutionen vedrørende den fælles udførelse af opgaverne. Styregruppen kan ikke indgå forpligtelser eller i øvrigt optræde udadtil på partnernes vegne i andre forhold end til værtsinstitutionen.

Det konkrete administrative samarbejde efter samarbejdsmodellen kan indebære, at medarbejdere, der hidtil overvejende har været beskæftiget med udførelse af opgaverne hos partnerne, overføres til værtsinstitutionen, hvor medarbejderne fortsat skal være beskæftiget med opgaverne.

Ved overdragelse af medarbejdere fra en partnerinstitution til værtsinstitutionen skal institutionerne følge skal reglerne i virksomhedsoverdragelsesloven, der regulerer lønmodtagers retsstilling. Hovedformålet med virksomhedsoverdragelseslovens er at sikre, at medarbejdere kan fortsætte på uændrede løn- og ansættelsesvilkår hos den, der erhverver virksomheden, dvs. værtsinstitutionen.

Ved udtræden – dvs. at en partners deltagelse i samarbejdsmodellen frivilligt eller efter styregruppens beslutning ophører - skal samarbejdsaftalen justeres i forhold til opgaverne og finansieringen. Den udtrædende partner er forpligtet til at betale omkostninger og opfylde sine øvrige forpligtelser indtil udtrædelsestidspunktet og er berettiget til at oppebære ydelser og andre fordele indtil dette tidspunkt.

4.3 Leverandørmodellen

Leverandørmodellen indebærer, at en uddannelsesinstitution udliciterer en administrativ opgave til en anden uddannelsesinstitution.

Det er en betingelse for leverandørmodellen, at der er indgået en skriftlig aftale, som er i overensstemmelse med Finansministeriets regler om udbud og udlicitering samt Konkurrencestyrelsens bekendtgørelse om EU's udbudsdirektiv. I modsætning til samarbejdsmodellen opfylder leverandørmodellen ikke in-house-betingelserne, og ydelserne vil dermed være udbudspligtige, medmindre tærskelværdierne ikke overskrides.

Udbud skal gennemføres efter henholdsvis reglerne i udbudscirkulæret og anvisningerne i vejledning nr. 9020 af 17. februar 2003 om cirkulæreskrivelse nr. 159 af 17. december 2002 om udbud og udfordring af statslige drifts- og anlægsopgaver.

Opgaver med en forventet kontraktsum under 500.000 kr. er ikke omfattet af udbudspligten, ligesom den ikke gælder, hvis institutionen godtgør, at det ikke er muligt at udbyde opgaven eller nogen del af den i konkurrence, eller hvis institutionen godtgør, at udbuddet af opgaven medfører uforholdsmæssigt store omkostninger at administrere. Værdien opgøres for hele kontraktens løbetid, inkl. eventuelle optioner på forlængelse, dog maks. fire år. For tidsubegrænsede kontrakter opgøres værdien for en fireårig periode.

Institutionerne vil endvidere være omfattet af EU's udbudsdirektiv, jf. Konkurrencestyrelsens bekendtgørelse nr. 937 af 16. september 2004, som der henvises til. Såfremt opgaven har en værdi, der overstiger tærskelværdien for EU-udbud, skal udbud således ske efter reglerne i udbudsdirektivet. De statsligt selvejende institutioner er ikke en del af centraladministrationen. De er derfor ikke undergivet tærskelværdierne for statslige kontrakter, men de højere tærskelværdier for kommuner og andre offentligretlige organer, som for

2008-2009 er fastsat til 1.535.844 kr. for tjenesteydelser. Denne grænseværdi gælder også for de øvrige selvejende institutioner.

For leverandørinstitutionen vil der være tale om indtægtsdækket virksomhed. Selvejende uddannelsesinstitutioner, herunder også statsligt selvejende institutioner, er underlagt betingelserne i Finansministeriets budgetvejledning vedrørende udførelse af indtægtsdækket virksomhed. Det fremgår bl.a. af budgetvejledningen:

- at institutionen skal kunne adskille den produktion af varer eller tjenesteydelser, der søges udført med indtægtsdækning, fra institutionens øvrige opgaver.
- at de indtægtsdækkede aktivitetsområder skal være naturlige udløbere af institutionens almindelige virksomhed.
- at det akkumulerede resultat ikke må være negativt fire år i træk.

Der gælder en særlig begrænsning for bl.a. private gymnasieskoler varetagelse af leverandøropgaven. Opgaver, som private gymnasieskoler, studenterkurser og kurser til højere forberedelseseksamen (HF-kurser) varetager som leverandør i leverandørmodellen må samlet udgøre op til 20 % af institutionens hovedaktivitet, som er undervisningsvirksomhed. Værdien af opgaverne opgøres med den forventede kontraktsum, og værdien opgøres for hele kontraktens løbetid, inklusive eventuelle optioner på forlængelse, dog maksimalt fire år. For tidsubegrænsede kontrakter opgøres værdien for en fireårig periode. Værdien opgøres eksklusiv moms.

4.4 Andre alternativer til egen opgavevaretagelse

En uddannelsesinstitution kan som alternativ til at løse opgaven selv eller indgå i et administrativt fællesskab indgå en serviceaftale med en privat leverandør eller organisation, som har det administrative apparat til at løfte opgaven, eksempelvis et revisionsfirma eller en privat forening. En uddannelsesinstitution kan også indgå en serviceaftale med en offentlig myndighed, eksempelvis en kommunalbestyrelse, hvis den offentlige myndighed på sin side kan og er berettiget til at varetage opgaven.

Samarbejde med private eller offentlige aktører om varetagelsen af administrative opgaver er ikke omfattet af samarbejdsmodellens "in house"-opgaveløsning mellem uddannelsesinstitutioner. Uddannelsesinstitutioner, der ønsker at bruge disse samarbejdsformer, skal derfor være opmærksomme på, at opgaveløsningen kan være omfattet af reglerne om udbudspligt, som er beskrevet i tilknytning til leverandørmodellen.

5 Økonomi

I forhold til etableringen af administrative fællesskaber er det forudsat, at initiativet kan være forbundet med et muligt effektiviseringspotentiale på i alt 324,8 mio. kr. årligt fra 2011, hvor det forventes, at effektiviseringsgevinsterne ved fællesskaberne eller en anden mere effektiv organisering af de administrative opgaver er realiseret.

For at støtte institutionerne i opgaven med at oprette administrative fællesskaber og realisere effektiviseringspotentialet i takt med dets udmøntning er der afsat i alt 238,8 mio. kr. til etablering af administrative fællesskaber fra 2008 til 2010.

5.1 Effektiviseringspotentialet

Effektiviseringspotentialet indfases gradvist over en treårig periode fra 2009 til 2011. Af tabel 1 fremgår den årlige bevillingsreduktion som følge af effektiviseringspotentialet, fordelt på institutionstyper.

Tabel 1. Årlig bevillingsreduktion fordelt på institutionstyper (mio. kr. 2009-prisniveau)

Institutionstype	2009	2010	2011
Erhvervsskoler (inkl. AMU-centre)	22,1	138,0	157,7
SOSU-skoler	2,0	30,5	34,9
Gymnasier	11,9	83,4	95,3
VUC'er	4,6	32,3	36,9
I alt	40,6	284,2	324,8

Effektiviseringspotentialet udmøntes som en reduktion af fællesudgiftstaxametrene i 2009, 2010 og 2011. Som det fremgår af tabellen, udmøntes den største del af effektiviseringspotentialet fra 2010, og effektiviseringen vil være fuldt indfaset i 2011.

5.2 Etableringsmidlerne

Den overvejende del af etableringsmidlerne er afsat til decentrale implementeringstiltag på institutionerne. En mindre del af implementeringsmidlerne er afsat til centrale implementeringstiltag, der understøtter den decentrale implementering. De er blandt andet anvendt til at finansiere ansættelsen af ekstra medarbejdere fra 2008 til 2010 i Lederforeningen for VUC, SOSU-Lederforeningen, Danske Erhvervsskoler og Gymnasieskolernes Rektorforening. Derudover er midlerne anvendt til at dække udgifter forbundet med udarbejdelsen af dette beslutningsgrundlag. Fremadrettet finansierer midlerne blandt andet den rådgivningsservice, der etableres fra 2009, og centrale it-investeringer, som skal facilitere samlingen af opgaver på tværs af institutioner.

Tabel 2. Oversigt over fordeling af centrale og decentrale etableringsmidler (mio. kr. 2009-prisniveau)

	2008	2009	2010	Total
Decentral implementering	0	109,0*	83,5	192,5
Central implementering	6,3	24	16	46,3
Total	6,3	133,0	99,5	238,8

*) Overskydende midler fra 2008 er overført til implementering på institutioner i 2009 og 2010. Der regnes derfor med en samlet sum til implementering på institutioner i 2009 på 109,0 mio. kr.

Midlerne afsat til decentrale etableringstiltag udmøntes som puljemidler som institutionerne kan få andel i fra og med 2009.

De nærmere retningslinjer for ansøgning og anvendelse af etableringsmidler vil være tilgængelige på uvm.dk fra januar 2009.

6 Overdragelse af medarbejdere til servicecenter

6.1 De administrative medarbejders rolle i etableringen af administrative fællesskaber

Dannelse af administrative fællesskaber kan ske på flere måder, jf. ovenstående afsnit om de juridiske rammer for etablering og drift af administrative samarbejder. De to forskellige modeller for administrativt samarbejde kan have meget forskellige konsekvenser for medarbejderne, alt afhængig af hvordan de udformes i praksis. Samarbejdsmodellen kan indebære flytning af medarbejdere fra partner- til værtsinstitutionen, mens der inden for leverandørmodellen typisk ikke flyttes medarbejdere til leverandøren. Hvordan fællesskaber udformes konkret, og hvilken betydning, det har for den enkelte administrative medarbejder, afhænger helt og holdent af, hvilke beslutninger der tages på den enkelte institution.

Dette afsnit sigter på at videregive nogle generelle råd og opmærksomhedspunkter, som kan indgå i overvejelserne på den enkelte institution, da sikring af en god proces for medarbejderne oftest vil være et af de helt centrale elementer i en vellykket reorganisering af de administrative opgaver.

I nogle tilfælde vil etableringen af et administrativt fællesskab indebære, at der skal træffes beslutning om overflytning af administrative medarbejdere til en anden institution, eventuelt om fritstillelse af medarbejdere og om ændring af medarbejders opgaver og funktioner, ligesom der kan opstå behov for kompetenceudvikling. Omfanget kan variere meget, og der vil også være tilfælde, hvor etableringen af administrative fællesskaber falder sammen med påkrævet frigørelse af medarbejdere til andre opgaver, naturlig medarbejderudskiftning eller afgang.

Beslutningerne om etablering af administrative samarbejder og de konsekvenser, det har for de administrative medarbejdere, skal træffes under iagttagelse af de regler og procedurer, som gælder generelt for institutionens beslutningstagen om forhold, der vedrører medarbejderne. Det indebærer blandt andet, at:

- principperne i virksomhedsoverdragelsesloven finder anvendelse ved overdragelse eller fritstillelse af medarbejdere i forbindelse med etablering af et administrativt fællesskab efter samarbejdsmodellen.
- de gældende overenskomster til enhver tid skal overholdes.
- bestemmelserne i Cirkulære om aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner skal overholdes, herunder skal der sikres den rette drøftelse og information om initiativer, der påvirker medarbejderne.

Ud over at de formelle regler skal overholdes, viser erfaringer fra lignende processer i forbindelse med fusioner og fra etablering af administrative fællesskaber i den offentlige sektor, at det er vigtigt, at ledelsen er opmærksom på følgende:

- At etableringen af et administrativt fællesskab kan afføde usikkerhed og utryghed hos medarbejderne i forhold til deres fremtid, og at det derfor er vigtigt hurtigst muligt at afklare og kommunikere ud, hvordan den nye virkelighed vil se ud for medarbejderne, når fællesskabet er etableret.
- At det er vigtigt, at der er en plan for etablering af fællesskabet, at planen er kendt af alle og at etableringen er velforberedt.
- At det er vigtigt at gøre klart, hvilke beslutninger medarbejderne har medindflydelse på og hvordan.
- At det er vigtigt at synliggøre fordele og være ærlig om ulemper.
- At der er motivation for medarbejderne i, at der kan skabes bedre muligheder for at løse opgaverne, når de faglige miljøer bliver større, at der kan ske øget professionalisering, og at der kan etableres karriereforløb – og at det er muligt at skabe øget medarbejdertilfredshed herigennem.
- At det er vigtigt, at ledelsen forholder sig til spørgsmål om, hvordan medarbejdernes opgaveporteføljer påvirkes af reorganiseringen af de administrative opgaver. Der kan både være tale om, at medarbejderne skal håndtere en bredere vifte af opgaver, og om at medarbejderne skal være mere specialiserede. Der kan være stor forskel på medarbejdernes præferencer for disse forskellige funktioner, som det vil være en fordel at tage højde for.
- At det ikke er nok at samle de administrative medarbejdere i et fællesskab, men at det er vigtigt at skabe en fælles kultur og forståelse for den service, der ydes – og at skabelsen af et fælles værdigrundlag og fodslag kan tage tid, fordi medarbejderne har vidt forskellige baggrunde.
- At medarbejderne ved, hvem der kan besvare deres mange spørgsmål.

Disse punkter er på ingen måde udtømmende for de mange ting, man som ledelse skal have fokus på ved etablering af et administrativt fællesskab. Formålet er alene at illustrere, at det ikke er tilstrækkeligt at tage højde for de juridiske, økonomiske og strukturelle aspekter, men også at sikre fastholdelse af medarbejderne samt deres engagement og arbejdsglæde, som er vigtige forudsætninger for det administrative fællesskabs succes.

Der kan hentes yderligere inspiration til håndteringen af en række forskellige situationer i forbindelse med personaletilpasninger via Personalestyrelsens hjemmeside:

<http://www.perst.dk/visArtikel.asp?artikelID=13400>.

7 Arbejdsgruppernes leverancer

Nedenfor er kort beskrevet det overordnede indhold af leverancerne fra arbejdsgrupperne. Arbejdsgrupperne har arbejdet med leverancerne i forskellig detaljeringsgrad, ligesom hver gruppes arbejde med leverancerne afspejler de fem opgaveområders forskellige karakteristika. Der fremhæves for hver af leverancerne kort, hvorledes arbejdsgruppernes leverancer afviger fra hinanden.

Afrapporteringen fra arbejdsgrupperne er bibeholdt i det format som er resultatet af møderne i arbejdsgrupperne. Dette materiale følger efterfølgende.

7.1 Ydelseskatalog og opgavesplit

Med ydelseskatalog forstås en oversigt over de opgaver, delopgaver mv. – ydelser –, som hvert opgaveområde omfatter og som skal løses enten på den enkelte institution eller i et fællesskab. Opgavesplittet udtrykker en vurdering af, hvordan denne opsplætning af opgaverne mellem institution og fællesskab kan foretages. Ydelseskataloget og opgavesplittet beskriver således overordnet ”forretningsgangene” mellem institutionen og fællesskabet.

Baggrunden for, at ydelseskatalog og opgavesplit er defineret som en leverance for grupperne er, dels at der er vurderet et behov for en grundig egnethedsvurdering af opgaverne i forhold til varetagelse i fællesskabsregi, dels at det er prioriteret at give den enkelte institution inspiration til, hvordan institutionen selv kan foretage en lignende vurdering af sine konkrete opgaver.

Fælles for gruppernes arbejde er således, at de indikerede opgavesnit er *mulige* måder at foretage opgavedelingen mellem institution og fællesskab på, men at det er op til den enkelte institution at foretage den præcise fastlæggelse af opgavesnittet.

Leverancen indledes med en kort beskrivelse af formålet med ydelseskataloget og opgavesplittet. Herefter beskrives metoden for opstilling af opgavesplittet samt den afgrænsning, der er foretaget i relation til omfattede områder i opgavesplittet. Der redegøres for de principper der har ligget til grund for opgavesplittet.

Under hvert enkelt opgaveområde indledes med en nærmere, kort beskrivelse af formålet med ydelseskataloget og opgavesplittet på det pågældende opgaveområde. Herefter beskrives metoden for opstilling af opgavesplittet samt den afgrænsning, der er foretaget i relation til omfattede områder i opgavesplittet. Der redegøres for de principper, der har ligget til grund for opgavesplittet.

Beskrivelsen af opgaverne i ydelseskatalogerne er hierarkisk opbygget i fem niveauer (område, opgave, proces, aktivitet og handling). Det skal bemærkes, at der alene er beskrevet opgavesplit på de områder, hvor det administrative fællesskab medvirker i opgaveløsningen i større eller mindre omfang – dvs. at der ikke er optegnet processer på områder, hvor institutionen bør varetage hele opgaven.

For området Økonomi og planlægning er der suppleret med procesdiagrammer for de enkelte arbejdsprocesser. I procesdiagrammerne er illustreret anvendelse af systemunderstøttelse, der ikke er færdigudviklet på nuværende tidspunkt (f.eks. det fællesstatslige indkøbs- og fakturahåndteringssystem). Forretningsgangene vil således skulle tilpasses, i takt med at systemerne færdigudvikles og implementeres.

7.2 Serviceniveau

Leverancen indeholder en beskrivelse af formålet med en serviceaftale mellem institutionen og fællesskabet (eller Service Level Agreement (SLA)), samt hvordan serviceaftalen skal anvendes, herunder hvilke krav der kan stilles til

- Leverancer fra såvel institution til fællesskab som fra fællesskab til institution in relation til forhold som
 - o Kvalitet
 - o Godkendelse
 - o Frister
- Rapportering af servicemåls overholdelse.

Serviceniveau er defineret pr. aktivitet og opstillet som eksempler på, hvad der i en serviceaftale kan defineres af serviceniveau for den enkelte aktivitet. Andre serviceniveauer kan naturligvis aftales i de konkrete aftaler mellem institution og fællesskab.

7.3 Styringsmodel

Med styringsmodel menes den grundlæggende organisering og opbygning af fællesskabet. Der er i de gældende regler for administrative samarbejder opstillet to overordnede modeller herfor, jf. afsnit 4.

Leverancen indledes med begrundelse for valg af relevant styringsmodel for fællesskaber på det pågældende opgaveområde, herunder fordele og ulemper ved modellerne, hvor det er relevant.

For Økonomi og planlægning, Løn og Personale samt IT er der taget udgangspunkt i de to modeller, som følger af de gældende regler, og det er i arbejdsgrupperne vurderet, at samarbejdsmodellen vil være den foretrukne model, da denne model af arbejdsgrupperne ses som værende den mest effektive samarbejdsform.

For opgaveområderne Indkøb samt Bygninger og Service er der ligeledes beskrevet en række alternative muligheder, idet der for disse områder er tale om nye processer, der skal formaliseres og etableres. Der er drøftet forskellige styringsmodeller, idet de mulige organisationsformer vil kunne variere meget i forhold til graden af samarbejde og institutionens egen håndtering af området. Der er inden for disse to opgaveområder drøftet forhold som:

- roller for medarbejdere i administrativt fællesskab
- styringsmodel afhængig af organiseringsform.

For hver styringsmodel redegøres der på alle måder for, hvor samarbejdet mellem fællesskabet og partnerne kan organiseres, samt hvordan den interne organisering i det administrative fællesskab kan opbygges.

7.4 Barriere

Idet der ved lancering af initiativet om etablering af administrative fællesskaber umiddelbart blev peget på en række barrierer herfor fra de forskellige leder- og bestyrelsesforeningers side, indgik det i arbejdsgruppernes arbejde at præcisere, hvilke barrierer der kan være tale om på de forskellige områder, og i hvilken grad de har betydning. Arbejdsgrupperne er af hensyn til at lette institutionernes videre arbejde også blevet bedt om at identificere løsninger på disse barrierer.

For hvert opgaveområde indledes afsnittet om barriere med en kort beskrivelse af, hvorledes input er fremskaffet. Barriererne er opstillet i skemaform, hvor hvert forhold, som er identificeret som en barriere for etablering og drift af fællesskaber, er vurderet ud fra vægt og konsekvens. Vægt og konsekvens angives på en skala fra 1-3 ud fra dets betydning af forhold samt kompleksiteten forbundet med løsning af forholdet:

1. Lille betydning/lille kompleksitet
2. Mellem betydning/mellem kompleksitet
3. Væsentlig betydning/høj kompleksitet.

For hver barriere er angivet et forslag til løsning heraf.

7.5 Business case

Opstillingen af business cases for en varetægelse af opgaverne i regi af fællesskaber har til formål at illustrere, hvad løsning af opgaven i et fællesskab kan forventes at komme til at koste. Denne "pris" afhænger af en række forhold i de konkrete fællesskabsmodeller, som er opstillet i de enkelte business cases.

Udarbejdelsen af business cases har således ikke haft til formål at validere eller kvalificere det samlede potentiale, der udmøntes i forhold til institutionernes tilskud, jf. afsnit 5, og kan ikke ligge til grund for en beregning af, hvad der på landsplan kan effektiviseres for ved etablering af administrative fællesskaber. De enkelte business cases tager derfor heller ikke udgangspunkt i 25 fællesskaber på landsplan eller fem fællesskaber inden for hvert opgaveområde.

De enkelte business cases illustrerer derimod blot én ud af mange mulige konkrete modeller for løsning af opgaverne i fællesskaber, og de forudsætninger, der er lagt til grund for hver business case, er således afgørende for resultatet af business casen. Vurderingen af

omkostningsniveau i hver business case er altså følsomt over for ændringer i forudsætningerne og hver business case vil derfor formentlig heller ikke nøjagtigt kunne beskrive eller udtrykke de faktiske fællesskaber, som vil blive etableret.

Når det alligevel er valgt at opstille business cases er det med henblik på at give en illustration af, hvad opgavevaretagelsen i nogle udvalgte scenarier for fællesskaber kan gøres til. Det er tilstræbt, at der på alle områder er opstillet mere end én business case, og at der er en vis variation mellem disse, således at der bliver illustreret et spænd mellem forudsætninger og deraf følgende omkostningsniveau for opgavevaretagelsen. Det vil først i løbet af de kommende år kunne vurderes, om dette spænd dækker variationen i de faktisk etablerede fællesskaber, men hensigten har været, at dette skulle være tilfældet, dog uden at der alene er opstillet business cases for ekstreme og usandsynlige tilfælde.

For hvert opgaveområde er der lagt vægt på at beskrive den metode, der er anvendt til beregning af omkostningsniveauet for at sikre gennemsigtighed og for at gøre hver business case anvendelig som muligt sammenligningsgrundlag i forhold til de overvejelser, de enkelte institutioner gør sig om fællesskaber. Da hvert opgaveområde er præget af forskellige logikker omkring en optimal opgavevaretagelse, er metoden for business cases varierende arbejdsgrupperne imellem.

Resultatet for hver business case vises så vidt muligt som beregning af omkostningsniveauet for en nærmere defineret enhed.

Afsnittene om business cases for hvert opgaveområde er opbygget med følgende indhold:

- Redegørelse for valg af scenarier
- Metodebeskrivelse
- Barrierernes indflydelse på valg af scenarier
- Resultat
- Antagelser og forudsætninger.

8 Løn og Personale

Arbejdsgruppen for Løn og Personale har arbejdet ud fra den overordnede præmis, at området i dag er karakteriseret ved, at der findes mange administrative fællesskaber på området.

Arbejdsgruppens afrapportering af arbejdet i Løn og Personalegruppen omfatter nedenævnte forhold.

Arbejdsgruppen har defineret, hvilke processer og opgaver der med fordel vil kunne indgå i et administrativt fællesskab.

For disse processer er opstillet et muligt split af opgaver mellem den enkelte institution og det administrative fællesskab. Der er desuden beskrevet et ydelseskatalog på baggrund dels heraf, dels på baggrund af en række overordnede principper, jf. efterfølgende.

For hver aktivitet er der opstillet forslag til definition af serviceparametre.

Der er desuden kort beskrevet arbejdsgruppens overvejelser om styringsmodel for det administrative fællesskab, og forslag til ekstern og intern organisering er medtaget sammen med en gennemgang af værtsinstitutionens rolle.

Det er herefter gennemgået, hvilke væsentlige barrierer arbejdsgruppen har identificeret som værende forbundet med etablering af et administrativt fællesskab kombineret med forslag til løsning heraf. Dette understøttes af lister med de forhold i øvrigt, som er identificeret af arbejdsgruppen i forbindelse med gennemgang af processer.

Der afsluttes med opstilling af business case for et administrativt fællesskab med beregning af omkostningsniveau fordelt på direkte og indirekte omkostninger.

Business casen for Løn og Personale er beregnet ud fra antal oplysningssedler som aktivitetsparameter, idet antal oplysningssedler vil have en direkte sammenhæng til de opgaver, der udføres i en lønfunktion i et administrativt fællesskab. Antal oplysningssedler vil yderligere i forhold til antal ansatte omfatte den omsætning i medarbejderstaben, der vil være i årets løb.

8.1 Administrativt fællesskab vedrørende Løn og Personale

8.1.1 Ydelse, opgavesplit og serviceniveau

8.1.1.1 Baggrund

Som et led i det samlede formål med at udarbejde et beslutningsunderstøttende materiale for etablering af administrative fællesskaber har arbejdsgruppen udarbejdet følgende forslag til et ydelseskatalog samt forslag til fordeling af opgaverne mellem et administrativt fællesskab og deltagende institutioner (i det følgende "partnere").

Opgavesplittet/ydelseskataloget er desuden anvendt ved fastsættelsen af krav til serviceniveau (servicemål).

Materialet omfatter en overordnet beskrivelse af opgavesplit på procesniveau (se bilag L1). Der er for de væsentligste processer listet de væsentligste aktiviteter, og det er for hver aktivitet markeret, hvorvidt opgaven bør løses hos det administrative fællesskab eller hos partnerne.

8.1.1.2 Metode

Opgavesplittet er tiltænkt at kunne fungere som en mulig fælles referenceramme for:

- at kunne placere opgaver hos det administrative fællesskab eller hos partnerne
- at kunne udarbejde samarbejdsaftaler, ydelseskatalog og servicemål
- at kunne fastlægge blanketter og indrapporteringsbehov
- at kunne fastlægge behovet for kontrol og revision.

Arbejdsgruppen har som grundlag for arbejdet valgt at arbejde ud fra tanken om den ideelle fremtidige situation, der bør kendetegne et "rationelt og effektivt" administrativt fællesskab. Det vil sige, at gruppen har defineret procesforløb, ydelser og opgavesplit ud fra en mulig fremtidig situation baseret på best practice samt erfaringer fra de institutioner, der i dag har velfungerende former for administrative fællesskaber samt på arbejdsgruppedeltagernes erfaringer.

At det vælges at arbejde ud fra en fremtidig situation afføder en række forudsætninger, der bør være til stede for at muliggøre den ideelle situation og en række spørgsmål, der bør afklares før den endelige etablering af et administrativt fællesskab. Forudsætninger beskrives nærmere i afsnit 8.1.4.7.

8.1.1.3 Afgrænsning

Arbejdet omfatter for denne arbejdsgruppe opgaver inden for Løn og Personale. Økonomi og planlægning er særskilt behandlet i afsnit 9.

8.1.1.4 Ydelser

Følgende ydelser inden for Løn og Personale er af arbejdsgruppen blevet defineret som værende relevante opgaver at tage i betragtning i et administrativt fællesskab:

- Tiltrædelse
- Fratrædelse
- Variable ydelser
- Ændringer i stamdata
- Pensab
- Ferie og særlige fridage
- Sygdomsrefusion
- Barselsrefusion
- Det sociale kapitel

- Øvrig refusion
- Ind- og udlån
- Refusionsindbetalinger
- Afstemninger
- Lønbudgettering
- Kompetenceudvikling
- Personaleadministration
- Personalepolitikker.

Der henvises til tabellen i bilag L1, hvor der er listet alle processer for Løn og Personale, og hvor der for hver proces er angivet, hvilke aktiviteter der er identificeret, og dermed også de ydelser som det administrative fællesskab kan varetage.

8.1.1.5 Opgavesplit

Opgavesplittet fastlægges på aktivitetsniveau i den enkelte proces, bl.a. på baggrund af:

- Strategi for og mål med servicecentret
- Kompetencer hos administrativt fællesskab og partnere
- It-understøttelse
- Afhængigheder til kerneområder i institutionernes opgavevaretagelse.

På længere sigt er opgavesplittet omdrejningspunktet for tilpasning af tilbageværende processer i institutionerne samt løbende optimering af forretningsgange og systemunderstøttelse i det administrative fællesskab, ligesom opgavesplittet er et centralt element i fastlæggelsen af servicemål mv.

Hver proces er blevet drøftet ud fra deltagernes egne erfaringer fra drift eller brug af nuværende servicecentre, ud fra best practice omkring lønprocesser samt ud fra viden om interessenters særlige krav.

Endvidere er følgende overordnede principper adresseret i arbejdsgruppens arbejde:

- Undgå dobbeltadministration og -registreringer
- At så mange processer som muligt i relation til registreringer bør ligge i fællesskabet
- Maksimal digitalisering af lønprocesserne
- Beslutninger og kontroller skal bevares lokalt
- Stringent ansvars-/opgavefordeling
- Entydige processer og arbejdsgange
- Relevans (effektivitet).

Det er som udgangspunkt ikke alle opgaver, som vil være hensigtsmæssige at udlægge til et administrativt fællesskab, og det er derfor op til den enkelte institutions ledelse i samarbejde med det administrative fællesskab at skære opgavesplittet til i forhold til ressourcer, organisering, kultur, kompetencer og udviklingsbehov for henholdsvis den enkelte institu-

tion og det administrative fællesskab. Det anbefales, at der for alle centre udarbejdes et konkret ydelseskatalog på et detaljeringsniveau, som det arbejdsgruppen har udformet.

Generelt er processerne vurderet som værende ens på hovedområder på tværs af institutionstyper og på det fastlagte detaljeringsniveau også på tværs af de anvendte lønsystemer.

Som følge af ændringen i udførelse af opgaver vil etablering af et administrativt fællesskab medføre en række forandringer i de eksisterende organisationer samt for personalet:

- Standardisering: Standardisering af opgavevaretagelsen på Løn og Personale – både lokalt og centralt – hvilket kan betyde, at tingene bør gøres på en anden måde, end den som kendes i dag
- Nye samarbejdsformer: Det nye samarbejds-setup mellem det administrative fællesskab og de deltagende institutioner betyder, at administration bliver adskilt fra forretningsmæssige og strategiske opgaver, hvilket kan medføre nye ansvarsområder og en følelse af afgivelse af kontrol. Dette kræver en vis omstillingsparathed og accept blandt medarbejderne
- Digitalisering: Der er behov for at udvikle en it-understøttelse, der tager højde for det øgede behov for indrapportering af data samt kommunikation mellem fællesskabet og partnerne.

Delte opgaver

Generelt har der i gruppen været enighed om, at vurderingen af, hvem der skal løse hvilke opgaver, kan falde forskelligt ud. Det er i øvrigt heller ikke alle opgavetyper/processer inden for området Løn og Personale, der egner sig til at blive delt op.

De samme opgaver bør som udgangspunkt ikke udføres både hos institutionen og i fællesskabet, men der vil på aktivitetsniveauet være et overlap, et krydsfelt eller et omdrejningspunkt, om man vil, hvor det er afgørende at tage stilling til, hvem, der gør hvad, idet flere relevante udfald kan forekomme. Det er væsentligt, at den enkelte institution og det fællesskab, man måtte samarbejde med, får skabt klare opgavefordelinger på alle områder. Ellers risikerer man, at enkelte områder, da der er risiko for, at modellen ikke resulterer i de nødvendige effektiviseringer.

Gruppen har dog som generelt udgangspunkt vurderet, at de lønrelaterede opgaver omkring systemregistreringerne generelt er egnede til at blive placeret i et center. Dette omfatter f.eks.:

- Lønsagsbehandling af modtagne bilag fra partnerne
- Oprettelse af medarbejdere i lønsystem
- Lønkørsel
- Kontrol af lønkørsel mod modtagne lønbilag.

Et eksempel på et opgavesplit, som gruppen har drøftet, og hvor det er svært at lave et klart og entydigt processplit, er vedrørende registrering af timer, der kører som en sideløbende proces hos alle partnerne.

Arbejdsgangene omkring timeregistreringerne bør foruden at tage højde for pædagogiske overvejelser og lokale arbejdstidsaftaler også afstemmes i forhold til udgifter, indtægter og årselever.

Lærernes arbejdstidsopgørelser bør udarbejdes årligt, ligesom de lokale arbejdstidsaftaler bør styres. Desuden er der hos flere partnere for timesiden krav om rapportering på måneds- og/eller kvartalsbasis.

Opgave med oprettelse og vedligeholdelse af arbejdstidsaftaler vil givet vis være en delt opgave mellem institution og det administrative fællesskab, idet myndighedsopgaven med fastsættelse og indgåelse af aftaler vil være institutionens ansvar, mens vedligeholdelse heraf i relevante lønssystemer vil kunne placeres i det administrative fællesskab.

Som eksempel på en anden delt opgave kan nævnes kontrol af lønkørsler. Det administrative fællesskab vil foretage en fuldstændig kontrol af lønkørslen mod de modtagne lønbilag fra institutionerne. Institutionen vil foretage fuldstændig kontrol af lønkørslen mod alle væsentlige ændringer mod grunddokumentationen (ansættelseskontrakter mv.) samt stikprøvevis kontrol af medarbejdere uden ændringer til deres løndata.

8.1.1.6 Serviceniveau

Krav til serviceniveauet bør blive reguleret i et servicekatalog udarbejdet af institutionen og fællesskabet ved indgåelse af samarbejdsaftalen.

Formål med servicekatalog

Servicekataloget definerer, hvilke opgaver det administrative fællesskab skal varetage, og kataloget fastlægger serviceparametrene.

Servicekataloget indeholder en udtømmende opstilling af alle de opgaver, fællesskabet kan levere (ydelseskatalog), og skal forstås som en bruttoliste, der ikke nødvendigvis er obligatorisk for alle partnere. Beskrivelse af ydelseskataloget på detailniveau fremgår af opgavesplit og de vejledninger og instrukser, der udarbejdes i tilknytning hertil.

For hver partner bør etableres et specifikt ydelseskatalog, som angiver, hvilke ydelser fællesskabet kan levere til institutionen, samt hvilke materialer mv. institutionen kan levere til fællesskabet.

Som en del af servicekataloget indgår faste standardservicemål, eksempelvis frist for behandling af modtagne data. Det kan for nogle institutioner være aktuelt at fravige disse servicemål. Sådanne fravigelser bør aftales mellem fællesskabet og institutionen som del af servicekataloget.

Arbejdsgruppen har defineret relevante service parametre, men ikke opsat egentlige mål for disses værdier, idet det anbefales varetaget af institutionerne i de konkrete overvejelser.

Der bør være reelle begrundelser for at fravige standardservicemål, og aftaler om fravigelse bør holdes på et minimum, idet for mange forskellige servicemål vil vanskeliggøre en effektiv drift af fællesskabet.

Ydelseskataloget med præcis opstilling af, hvilke opgaver den pågældende institution får leveret fra fællesskabet, danner grundlag for servicekataloget. Opgavesplittet vil eventuelt kunne indgå som underbilag til samarbejdsaftalen.

Eventuelle særydelser, der som udgangspunkt er en undtagelse, bør alene indgå i aftalen for de institutioner, hvor der indgås sær aftale om leverance af ydelser fra det administrative fællesskab.

Det letter naturligvis værtsinstitutionens arbejde, hvis ydelseskataloget er helt ens i forhold til de enkelte institutioner i samarbejdet. Imidlertid er der intet, der hindrer, at institutionerne behandles forskelligt efter lokale ønsker og behov. Mindre fællesskaber vil have nemmere ved at etablere en sådan fleksibilitet i forhold til partnerne end et stort fællesskab, hvor der må kræves en højere grad af ensartethed, for at det kan fungere.

Ydelseskatalogets skematiske oversigt bør ledsages af en beskrivelse af de enkelte punkter, der udelukker enhver tvivl om opgavefordeling og gensidigt serviceniveau mellem værtsinstitutionen og de deltagende institutioner.

Anvendelse af servicekatalog

Krav til leverancer

Servicekataloget bør anvendes til regulering af de krav til leverancer, der er for alle deltagere i det administrative fællesskab.

Dette omfatter mål/krav for aflevering/modtagelse af materialer til det administrative fællesskab.

Herudover bør der i servicekatalog være overordnede krav til:

- Kvaliteten af materiale
- Godkendelse af materiale
- Deadlines for fremsendelse og modtagelse af materiale.

Arbejdsgruppen har givet deres bud på krav til serviceparametre i bilag L2.

Opgaverne i servicekataloget må forventes løbende at blive vedligeholdt, bl.a. som følge af ændringer i institutionernes forretningsmæssige behov.

Servicekatalogerne bør derfor gennemgås med partnerne en gang om året med henblik på eventuelle justeringer.

Rapportering

For bør defineres, hvorledes der kan følges op på realiseringen af servicemålene. Dette vil kræve input i relation til:

- definition af måleperiode
- definition af målepunkter - svartider, adgangstider, arbejdsmængde, etc.

Ved etablering af servicekataloget bør der foreligge procedurer for, hvem der følger op på servicekatalogets overholdelse, hvor ofte det bør ske, og hvorledes det bør kommunikeres til relevante personer. Hertil bør der aftales retningslinjer for den lokale opfølgning på modtagne rapporter om præstationen i det administrative fællesskab. Opfølgning gøres nemmest ved at indarbejde målepunkter samt krav hertil i servicekataloget.

Der bør udarbejdes retningslinjer for, hvornår og hvordan en manglende overholdelse af aftalen kan forelægges for styregruppen, samt for hvad de eventuelle konsekvenser måtte blive af manglende overholdelse.

8.1.2 Styringsmodel

8.1.2.1 Indledning

Dette afsnit har til formål at give en kort redegørelse for samarbejdsmodellen som styringsmodel ved etablering af et administrativt fællesskab.

8.1.2.2 Begrundelse for valg af styringsmodel

Institutionerne kan, jf. lovgivningen, overordnet set varetage opgaverne på følgende måder:

- Egen opgavevaretagelse
- Fællesskab med andre uddannelsesinstitutioner (samarbejdsmodellen)
- Udlicitering (leverandørmodellen).

Det er valgt at arbejde med samarbejdsmodellen ud fra det forhold, at det er den mest udbredte samarbejdsform i de nuværende administrative fællesskaber, og at det af arbejdsgruppen er besluttet fra projektets start at benytte denne model. Valget af denne model sikrer yderligere, at opgaverne udføres af personer, som kender til problemstillingerne på institutionerne samt til de nødvendige regelsæt mv. Valget af model, som er en ledelsesbeslutning, har betydning for den styringsmodel, der skal etableres for det administrative fællesskab.

Samarbejdsmodellen er, jf. afsnit 4, kendetegnet ved følgende:

- Består af et antal deltagende institutioner og en værtsinstitution
- De deltagende institutioner overlader administrative opgaver og støttefunktioner til fælles varetagelse hos værtsinstitutionen
- Evt. overdragelse af medarbejdere til værtsinstitutionen
- Finansiering sker efter en fordelingsnøgle

- En styregruppe varetager institutionernes interesser i forhold til værtsinstitutionen
- Obligatorisk standardsamarbejdsaftale
- Ikke udbudspligt og ikke moms på interne ydelser.

Omfang af administrative opgaver

Uanset hvilken samarbejdsform der vælges, bør de administrative opgaver, der kan løses i fællesskab med andre, være opgaver, som de implicerede institutioner i forvejen bør kunne håndtere, og fællesskabet må ikke udføre opgaver for andre end uddannelsesinstitutioner.

Der kan ikke uddelegeres myndighedsbeføjelser eller beslutningskompetence i nogen form til et administrativt fællesskab. Opgaver i relation til myndighedsudøvelse vil for institutionerne på lønområdet bl.a. omfatte:

- Beslutning om ansættelse og afskedigelse af medarbejdere
- Lønindplacering, inklusive tildeling af tillæg
- Time-/fagfordeling.

Placering af administrative opgaver uden for institutionen bør ligeledes ikke ske i et omfang, der medfører, at institutionen ikke er i stand til at levere det tilstrækkelige beslutningsgrundlag for bestyrelsens arbejde. Det administrative fællesskab vil dog sagtens kunne indgå i tilvejebringelsen af dette beslutningsgrundlag, f.eks. ved levering af de nødvendige data til udarbejdelsen af beslutningsgrundlaget efter nærmere aftale med institutionen. Sikring af institutionens evne til at levere tilstrækkelig ledelsesinformation betyder altså ikke, at der på institutionen skal etableres dobbelt- eller paralleladministration i forhold til fællesskabet.

8.1.2.3 Organisering af fællesskabet - eksternt og internt

Ekstern organisering

Styringsmodellen består overordnet af følgende elementer:

- Den organisatoriske opbygning af styringshierarki
- Model for partnerinvolvering
- Servicekatalog
- Ydelseskatalog.

Endvidere skal styringsmodellen omfatte en proces vedrørende løbende vedligeholdelse af ydelseskatalog og servicekatalog. Dette skal sikre, at:

- ydelseskataloget omfatter de nødvendige opgaver
- disse leveres i den ønskede kvalitet og på rette serviceniveau
- der løbende sker en vurdering af mulige forbedringstiltag.

Ydelseskatalog og serviceniveau er behandlet i afsnit 8.1, hvortil der henvises.

Styringsmodellen bør fungere fra servicefællesskabets opstart.

Styringsmodel - organisatorisk hierarki

Der bør etableres en styregruppe for det administrative fællesskab som det primære styrende organ.

Styregruppen skal være sammensat af repræsentanter fra alle deltagerne i det administrative fællesskab. Styregruppen fastsætter generelle retningslinjer for opgavernes udførelse, og værtsinstitutionen er i enhver henseende undergivet styregruppens instruktion herom og kan alene handle efter instruks fra styregruppen.

Styregruppen bør medvirke til, at det administrative fællesskab får mulighed for at:

- levere aftalte administrative serviceydelser med stor driftssikkerhed og af høj kvalitet
- udvikle de administrative rutiner og systemer med fokus på effektivitet i processerne og kvalitet i ydelserne
- imødekomme deltagende institutioners styringsbehov, f.eks. ved tilvejebringelse af rapporteringsløsninger.

Et af de centrale elementer i styringsmodellen er, hvordan tilrettelæggelsen af kontrol og tilsyn bliver. Ved tilsynsopgaven forstås her kontrol af, om servicefællesskabet opfylder gældende regler, samt praksis for de opgaver, der udføres på lønområdet. Det er en revisionsmæssig opgave, som ikke bør varetages i den almindelige styringsorganisation, men i et uafhængigt organ - hvilket kan være værtsinstitutionens revisor eller et revisionsfirma, der er valgt specifikt til opgaven.

Rolle og ansvar for værtsinstitutionen

Værtsinstitutionen er selvstændigt ansvarlig for udførelse af opgaven og er endvidere ansvarlig for legalitets- og bevillingskontrollen vedrørende de pågældende opgaver over for de øvrige parter og Undervisningsministeriet. Det påhviler værtsinstitutionen at tilvejebringe de ressourcer, der er nødvendige for at udføre opgaverne, herunder lokaler, udstyr og medarbejdere.

Det bør præciseres, hvorvidt det er værtsinstitutionerne, der har ansvar og initiativpligt i forhold til eksempelvis procesevaluering, -udvikling og implementering, eller om ansvaret ligger hos styregruppen, som har det overordnede ansvar for de administrative rutiner.

Som en del af udtrædelsesbestemmelserne i samarbejdsaftalen bør derfor indgå, dels krav til opsigelsesvarsel, dels krav om betaling af en ydelse ved udtræden.

Nedenfor er kort skitseret de fordele og ulemper, som en værtsinstitution må påregne:

Fordele

- Værtsinstitutionen får mulighed for at ansætte højt kvalificerede medarbejdere, eksempelvis personer med viden inden for økonomi, jura og/eller HR, der kan lægge dele af deres arbejde på værtsinstitutionen.
- Der sker en stor koncentration af faglig viden hos værtsinstitutionens medarbejdere.
- Medarbejderne på værtsinstitutionen har nem adgang til fællesskabets medarbejdere.

Ulemper

- Værtsinstitutionen bør stille lokaler, inventar, it-udstyr mv. til rådighed.
- Værtsinstitutionens leder får i et eller andet omfang mere ledelsesarbejde.

Formelt grundlag

Fællesskabet bør baseres på en skriftlig samarbejdsaftale. Aftalen om fællesskab efter samarbejdsmodellen skal være i overensstemmelse med bekendtgørelsens¹ model for samarbejdsaftaler.

Ud over selve samarbejdsaftalen er det efter arbejdsgruppens opfattelse væsentligt, at det ved etableringen af aftalen sikres, at alle parter i fællesskabet forpligtes i relation til de faktiske opgaver, der bør udføres. Dette gøres ved etablering af to typer af aftaler:

- Et servicekatalog med krav til udbyderen/værtsinstitutionen (en såkaldt Service Level Agreement)
- Et servicekatalog med krav til de deltagende institutioner (en såkaldt Operational Level Agreement).

Førstnævnte aftale indeholder krav til udbyderen/værtsinstitutionen, men den anden aftale indeholder krav til de deltagende institutioner, idet udbyderens/værtsinstitutionens efterlevelse af de opstillede krav vil være afhængig af modtagelse af oplysninger mv. fra deltagerne.

Model for partnerinvolvering

Deltagende institutioners involvering vil primært ske ved deltagelse i styregruppen.

Det er i arbejdsgruppen vurderet, at der vil være behov for løbende drøftelser mellem værtsinstitutionen og deltagende institutioner. Denne dialog vurderes at fungere fint i de nuværende fællesskaber gennem afholdelse af f.eks. et årligt møde. De fleste forhold vil dog blive afklaret løbende ved direkte kontakt mellem fællesskab og institution.

¹ Bekendtgørelse nr. 50 af 27. januar 2006 om selvejende uddannelsesinstitutioners varetagelse af administrative opgaver for andre selvejende uddannelsesinstitutioner og om administrativt fællesskab mellem selvejende uddannelsesinstitutioner.

Intern organisering

Arbejdsgruppen vurderer, at organisationen i lønadministrationen i et administrativt fællesskab afhængig af størrelsen bør bestå af teamleder(e) (kontorfunktionærer), der deltager i den egentlige drift, samt en daglig leder.

Den daglige leder har kontakten til styregruppen for fællesskabet og initiativpligten i forhold til partnerne ved ændring af procedurer, aftaler mv., herunder afholdelse af årlige møder, hvor serviceniveau mv. drøftes med institutionerne.

De enkelte medarbejdere bør så vidt muligt servicere de samme institutioner for derigennem at have detailkendskab til særlige forhold for institutionen og dermed muligheden for at yde en hurtig og effektiv support.

8.1.3 Barrierer

8.1.3.1 Baggrund

Som et led i det samlede formål med at udarbejde et beslutningsunderstøttende materiale for etablering af administrative fællesskaber har arbejdsgruppen udarbejdet følgende liste med de opmærksomhedspunkter, der bør være fokus på i relation til etableringen af et administrativt fællesskab for at undgå, at forholdene bliver til egentlige barrierer.

De listede forhold er identificeret i de løbende drøftelser i arbejdsgruppen og kan have konsekvenser i relation til:

- at kunne placere opgaver hos det administrative fællesskab eller hos deltagende institutioner
- at kunne udarbejde samarbejdsaftaler, ydelseskatalog og servicemål
- at kunne fastlægge blanketter og indrapporteringsbehov
- at kunne fastlægge behovet for kontrol og revision.

De væsentligste punkter er medtaget i den overordnede rapportering i form af opmærksomhedspunkter.

8.1.3.2 Barrierer

Konsekvenserne af de nævnte barrierer, arbejdsgruppen har identificeret, blevet beskrevet samt vægtet ud fra en skala på 1-3. Hertil er det endvidere blevet vurderet, hvor komplekse arbejdsgruppen fandt de enkelte barrierer, og dermed hvor kompliceret det vil være at håndtere barriererne på succesfuld vis. Dette er også vægtet på en skala fra 1-3.

”Konsekvens” og ”kompleksitet” angives på en skala fra 1-3:

1. Lille betydning/lille kompleksitet
2. Mellem betydning/mellem kompleksitet
3. Væsentlig betydning/høj kompleksitet.

Den vægtede konsekvens fremkommer ved at gange vurderingen af henholdsvis vægt og konsekvens.

Løsningsbeskrivelse er en beskrivelse af, hvilke mulige løsninger der kan hindre/mindske de enkelte barrierer, herunder hvilke tiltag arbejdsgruppen kunne forestille sig og i hvilken form.

De identificerede forhold er:

Barrierer	Vægt (1-3)	Konsekvens (1-3)	Vægtet konsekvens	Løsningsbeskrivelse
Forskellige lønsystemer hos samarbejdspartnere.	3	3	9	Organisering af administrative fællesskaber vil være afhængig af anvendelse af systemer. Der vil være fordele ved, at det er institutioner, der anvender samme lønsystem. Statens Lønsystems (SLS)-kontrakt med Økonomistyrelsen (ØS) kan ikke fravælges for erhvervsskolerne. Der kan være den afledte konsekvens, at institutioner skal skifte lønsystem. Anvendelse af flere lønsystemer vil give udfordringer i relation til: - kompetencer til brug af systemer og vedligeholdelse heraf - integration til økonomisystemer og andre systemer.
Anvendelse af forskellige systemer til administration af tids- og ressourcestyring.	2	2	4	For erhvervsskolerne er der påkrævet anvendelse af EASY-A. Forholdet kan være en barriere, hvis der samarbejdes på tværs af uddannelsessektorer.
Kulturforskelle mellem uddannelsessektorer og mellem små og store institutioner.	2	1	2	Forandringsledelse ved etablering af administrativt fællesskab og på institutionerne.
Offentligheds- og forvaltningslov.	-	-	-	Ej barriere, hvis arbejdsgruppens scenarier følges. Kan udgøre en barriere for erhvervsskoler, hvis der etableres fællesskaber på tværs af uddannelsessektor.
Mange overenskomster og lokalafgifter/politikker.	2	2	4	Stiller øgede krav til organisering i administrativt fællesskab og kræver tæt dialog mellem samarbejdspartnere.
Geografi	1	1	1	Forandringsledelse i etableringsfasen med fokus på indkøring.

Barrierer	Vægt (1-3)	Konsekvens (1-3)	Vægtet konsekvens	Løsningsbeskrivelse
Adskillelse mellem løn og personaleadministration (kontrakter, personalepolitikker, personalesager, regelfortolkning mv.).	3	3	9	Barriere, hvis funktionerne ikke er placeret fysisk tæt på hinanden.
Adskillelse mellem løn og økonomi.	1	1	1	Ej barriere, hvis leverancer og serviceniveau mellem løn og økonomi er klart defineret.
Kvalitet i inddata fra partnere.	3	3	9	Strukturerede og standardiserede inddata (skabeloner mv.) - evt. digitaliseret løsning. Krav fastlægges i samarbejdsaftaler.
Medarbejderkompetencer på værtsinstitutionen.	3	3	9	Forandringsledelse i etableringsfasen for at fastholde og rekruttere medarbejdere. Videreuddannelse af medarbejderne.
Størrelse på administrativt fællesskab.	2	2	4	Kræver løbende stillingtagen til forhold som bl.a.: • organisering • styregruppens beslutningsdygtighed • ledelsesstruktur • kompetencer • kvalitet.
Kommunikation.	3	3	9	Kommunikationsplan etableres og rettes mod forskellige interessenter til sikring af, at rette information forefindes på rette tid til rette personer. Det er vigtigt, at værtsinstitutionen er udfarende med hensyn til etablering af gode kommunikationskanaler - f.eks. hjemmeside.
Indhold af lederrolle.	3	2	6	Ny lederrolle skal defineres i forhold til at dække behovene på tværs af alle samarbejdspartnere, herunder kommunikation og koordinering.

8.1.4 Business case

8.1.4.1 Baggrund

Arbejdsgruppen har udarbejdet en business case for to mulige modeller for administrative fællesskaber. Resultatet bygger op arbejdsgruppens erfaringer og professionelle vurderinger, og har til formål at give praktisk anvendelige forslag, henvisninger og betragtninger.

Business casen indeholder en beregning af de forventede omkostninger ved at drive et fællesskab, men omfatter ikke nogen opgørelse af besparelspotentialet hos de deltagende

institutioner, ligesom den ikke omfatter en opgørelse af omkostningerne til den tilbageværende administration på de deltagende institutioner. Business casen hviler på en række antagelser og forudsætninger. Disse er nøje beskrevet med henblik på at sikre størst mulig transparens og med henblik på at øge den enkelte institutions mulighed for at lave alternative modeller og beregninger.

Business casen er et resultat af følgende aktiviteter:

1. Katalog over ydelser fra lønområdet samt forslag til deling (opgavesplit) af aktiviteter i disse processer mellem et administrativt fællesskab og den enkelte deltager (afsnit 8.1.4 og 8.1.5)
2. Krav til serviceniveau (servicemål) for de aktiviteter, der efter punkt 1 med fordel kan placeres i det administrative fællesskab (afsnit 8.1.6)
3. Identificerede barrierer og forslag til løsninger herpå, i det omfang disse har betydning for udformningen af det administrative fællesskab, og dermed omkostningerne forbundet hermed (afsnit 8.3)
4. Definition af eksempler på modeller for etablering af administrative fællesskaber på lønområdet
5. Vurdering af hensigtsmæssige modeller for fordeling af omkostninger, dels mellem værtsinstitutionen og fællesskabet, dels mellem fællesskabet og de deltagende institutioner
6. Kvantificering af omkostningsniveau for drift af de beskrevne fællesskabsmodeller, som er baseret på indsamling og bearbejdning af data, vurderinger og sammenligninger
7. Nødvendige forudsætninger og antagelser.

Punkterne 4-7 behandles i dette afsnit, og der henvises til efterfølgende uddybning heraf.

8.1.4.2 *Modeller for administrative fællesskaber*

Arbejdsgruppen er blevet bedt om at skitsere mindst et scenarie for et fremtidigt administrativt fællesskab på lønområdet. Scenarierne skal bruges til at belyse spændvidden i de mulige strukturer og til at kvantificere og synliggøre de omkostningsmæssige konsekvenser af forskellige valg.

Arbejdsgruppen har derfor valgt at definere væsentligt forskellige scenarier for etablering af fællesskaberne med henblik på at illustrere, hvordan disse scenarier på forskellig vis influerer på de samlede omkostninger.

Ved samtidig at gøre beregningerne og antagelserne så transparente som muligt giver det de enkelte institutioner mulighed for at udvælge og/eller tilpasse scenarierne til netop deres behov og ønsker og i forlængelse heraf for at simulere de omkostningsmæssige konsekvenser ved drift af et givent fællesskab. Som tidligere nævnt omfatter business casen ikke opgørelse af besparelser på den enkelte institution.

Parametre i definitionen af forskellige modeller

Arbejdsgruppen har inddraget en række elementer i overvejelserne om, hvilke modeller for administrative fællesskaber der skal kvantificeres i form af en business case-beregning.

Følgende væsentlige elementer har været drøftet:

- Ydelsestyper - bør fællesskaberne være enstrengede/flerstrengede?
- Institutionstyper - bør fællesskaberne servicere en eller flere institutionstyper, det vil sige VUC, SOSU, gymnasier og erhvervsskoler?
- Geografi - bør geografisk beliggenhed af fællesskaber i forhold til de deltagende institutioner indgå i modeldefinitionerne?
- Størrelse - hvor stort bør et hensigtsmæssigt fællesskab være (en af modellerne), og hvordan udtrykkes størrelse mest entydigt?
- Systemer - bør forskelligheder i it-systemunderstøttelsen indgå i modeldefinitionerne?
- Særlige barrierer?
- Særlige synergier?

Business case-scenarier

Med hensyn til ydelsestyper er det arbejdsgruppens opfattelse, at der er grundlag for at lade fællesskaberne varetage såvel Økonomi- og Planlægningsopgaver som lønopgaver. Dette med henvisning til sammenfald i kompetencer, driftsmodeller og hidtidig praktisk erfaring hermed på de repræsenterede institutioner. Samme medarbejdere vil som udgangspunkt dog ikke skulle varetage såvel Økonomi- og Planlægningsopgaver som lønopgaver.

Med hensyn til institutionstyper har arbejdsgruppen fastslået, at kompleksiteten i lønopgaverne ikke varierer væsentligt mellem institutionstyperne. Udførelsen af opgaver er understøttet af tre forskellige lønsystemer - SLS, KMD og Silkeborg Data - men opgaverne, der skal udføres, vil være de samme. For erhvervsskolerne er der to forhold, som adskiller dem fra de øvrige institutioner:

- Der er krav om anvendelse af SLS som lønsystem.
- Der er opgaver i relation til vedligeholdelse af oplysninger i EASY-A, som anvendes til fordeling af lønsummer ved bogføring i Navision Stat.

På baggrund af foranstående er det arbejdsgruppens vurdering, at der skal arbejdes med to scenarier:

- Administrativt fællesskab for erhvervsskoler
- Administrativt fællesskab for øvrige institutioner.

Opdeling i de to scenarier begrundes primært i den tvungne anvendelse af SLS på erhvervsskolerne, samt i at det er arbejdsgruppens vurdering, at det er mest effektivt at anvende samme lønsystem i det administrative fællesskab. Der vil, hvad angår henholdsvis KMD og Silkeborg Datas systemer, være mulighed for at skifte lønsystem.

Arbejdsgruppen vurderer, at antallet af oplysningssedler er den mest relevante udtryksform for fællesskabets størrelse og aktiviteter. Opgørelse af aktivitet i form af årselever vurderes af arbejdsgruppen som værende for usikker, idet sammenhængen mellem årselever og ressourcer til undervisning og administration ikke entydigt hænger sammen.

Det er arbejdsgruppens vurdering, at den geografiske placering af fællesskaberne i forhold til institutionerne er af sekundær betydning for den rationelle og effektive model.

Dette leder frem til følgende to scenarier, for hvilke der er beregnet en business case:

	Scenarie I Erhvervsskole	Scenarie II Øvrige institutioner
Ydelsestyper	1	1
Medarbejdere i alt (beregnet jf. senere)	6	6
Ledere ² (beregnet jf. senere)	1 driftsleder 1 teamleder	1 driftsleder 1 teamleder
Oplysningssedler	1.500	1.500
Geografi	Ikke relevant	Ikke relevant
Lønssystem	SLS	KMD/Silkeborg Data
Barrierer	Krav om anvendelse af SLS	Ingen

8.1.4.3 Modeller for fordeling af omkostninger

Som led i udarbejdelsen af business casen indgår et valg af model til fordeling af omkostninger, dels mellem værtsinstitutionen og fællesskabet, dels mellem fællesskabet og de deltagende institutioner.

Metode

Arbejdsgruppen har arbejdet med to alternativer for omkostningsfordeling. En udvidet model baseret på den enkelte institutions træk på fællesskabets aktiviteter og en simpel model baseret på lineær fordeling pr. årselev. De to modeller har forskellig relevans afhængig af kompleksiteten i det administrative fællesskab. Med kompleksitet menes i den forbindelse især blandede institutionstyper med deraf følgende forskelligheder i opgaverne.

² Arbejdsgruppen vurderer, at et administrativt fællesskab kan drives af en teamleder (kontorfunktionærer), der deltager i den egentlige drift, samt en daglig leder. Den daglige leder har kontakten til styregruppen for fællesskaberne og initiativpligten i forhold til skolerne ved ændring af procedurer, aftaler mv.

Den udvidede model vil oftest være den ”mest retfærdige” model, idet ideen i denne model er, at omkostninger først fordeles til fællesskabets aktiviteter, og dernæst fordeles til institutionerne ud fra deres individuelle træk.

Som udgangspunkt vil den udvidede model være at foretrække, hvis fællesskabsstrukturen er kompleks, f.eks. fordi fællesskabet servicerer flere institutionstyper, hvorimod den simple model, der fordeler i forhold til antal årselever, vil være at foretrække ved mindre komplekse fællesskabsstrukturer.

Denne distinktion mellem de to modeltyper skyldes deres indbyrdes forskellige kompleksitet. Hvor den udvidede model kan afspejle komplekse omkostningsstrukturer, er det nødvendigt at gøre flere antagelser i den simple model. Derimod vil den udvidede model hurtigere blive kompleks at udføre i forhold til en model, der fordeler i forhold til f.eks. årselever. Den udvidede model bør derfor først bruges, når usikkerheden ved årselevmodellen bliver for stor.

Metode for fordelingsmodel pr. oplysningsseddel

I denne model vurderes institutionernes ydelsesforbrug på baggrund af institutionens antal oplysningssedler. Jo flere oplysningssedler en institution har, jo flere ydelser forbruger institutionen, og desto flere af de samlede udgifter skal institutionen dække for at drive fællesskabet.

Modellen tager således udgangspunkt i de samlede omkostninger til fællesskabet, og disse beregnes via et estimat af de direkte og indirekte omkostninger. De direkte omkostninger er omkostninger til produktion af ydelser og betragtes derfor kun som værende løn til det udførende personale samt adgang til de anvendte lønsystemer. De indirekte omkostninger relaterer sig til alle andre omkostningsarter, der af arbejdsgruppen er valgt til at indgå i driften af et administrativt fællesskab.

Det er vanskeligt på objektivt grundlag at estimere de totale omkostninger til et fællesskab. Derfor har arbejdsgruppen valgt at tage udgangspunkt i tre eksisterende fællesskaber, som har en lønadministration, der vurderes at have samme kompleksitet, omkostninger og effektivitet som et skitseret kommende fællesskab.

8.1.4.4 Kvantificering af omkostningsniveau

Der findes ikke entydigt anvendelige referenceværdier for omkostninger ved at drive et Løn- og Personaleadministrativt fællesskab. Det er desuden vanskeligt at opstille en specifik formel for sammenhængen mellem omkostningerne ved at indgå i et fællesskab og fællesskabets struktur. Dette skyldes, at faktorer som antal oplysningssedler, institutionstyper og antal institutioner mv. spiller ind på de samlede omkostninger ved at drive et fællesskab.

Arbejdsgruppen har derfor vurderet mulighederne for at beregne en omkostning ved drift af en given model for et administrativt fællesskab. Arbejdsgruppen har vurderet, at det vil være relevant og hensigtsmæssigt at estimere en direkte omkostning, det vil sige løn-

forbrug, med afsæt i eksempler på nuværende fællesskaber, hvis nuværende processer, strukturer og it-understøttelse ligger tæt på det beskrevne fremtidige scenarie med hensyn til opgavesplit mv.

8.1.4.5 Direkte omkostninger

De direkte omkostninger ovenfor er dels lønomkostninger beregnet ud fra førnævnte antal oplysningssedler pr. medarbejder, dels omkostninger forbundet med anvendelse af lønsystemet.

Der er anvendt en årsløn til daglig leder på 480.000 kr., inklusive pension, og en årsløn på 396.000 til en lønbogholder, hvilket i arbejdsgruppen er vurderet som værende et passende lønniveau uanset geografisk placering af fællesskabet.

Der er indregnet en skønsmæssig udgift på 3 % til vikarer, som ikke dækkes af refusionsordninger.

For omkostninger til systemer er der taget udgangspunkt i de faktiske udgifter til licenser og aktivitetsafhængig afregning til udbydere af de tre systemer. Der er taget afsæt i tre eksisterende administrative fællesskaber.

Alle tre udbydere arbejder med forskellige intervaller af satser afhængig af antal oplysningssedler, og i visse tilfælde ydes rabatter. Det gør sig dog gældende, at det p.t. alene er muligt at lave individuelle aftaler. Til verifikation heraf er indhentet oplysninger om satserne samt om udvalgte institutioner fra leverandørerne.

8.1.4.6 Indirekte omkostninger

Arbejdsgruppen har taget udgangspunkt i en konkret analyse af indirekte omkostninger pr. lønmedarbejder hos tre nuværende administrative fællesskaber. Det antages, at indirekte omkostninger er upåvirkede af, hvorvidt de producerende processer er ideelt udformet eller ej, hvorfor indirekte omkostningers værdi som illustrativt eksempel i højere grad afhænger af den pågældende institutions evne til at være omkostningsbevidst og rationel i sine indkøb. Dette er ikke undersøgt nærmere.

Det har ikke har været muligt at finde andre anvendelige data.

Bygningsomkostninger til drift af administrative fællesskaber for institutionsmiljøer er beregnet ud fra gældende normtal fra UBST, Ejendomscenteret Øst, Universitets- og Bygningsstyrelsen. For at indregne de markeds-mæssige forskydninger i prislejet er huslejepriserne (pr. brutto m2 pr. år) opdelt i følgende tre grupper:

1. Udkantsområder (f.eks. Lolland, Vest - og Nordjylland)
2. Mellemområder (f.eks. østlige Sjælland, østlige Jylland mv.)
3. Storkøbenhavn (muligvis også i centrum af landets største byer).

8.1.4.7 *Antagelser*

Som nævnt indledningsvist hviler business casen på en række nødvendige antagelser og forudsætninger, hvoraf de væsentligste er følgende:

- Business casen omfatter ikke opgørelse af besparelspotentialet for den enkelte institution.
- Komplexiteten i lønopgaverne varierer ikke på tværs af institutionstyper, dog med undtagelse af inddatering i EASY-A for erhvervsskolerne.
- Ressourceforbruget til lønområdet ved samme oplysningssedler er ens på tværs af institutionstyper.
- Estimering af tid forbrugt på ydelser, det vil sige antal oplysningssedler pr. lønmedarbejder, er baseret på arbejdsgruppens erfaringer, og der er ikke målinger herpå. Der arbejdes med et estimat på 300 oplysningssedler pr. medarbejder.
- Udgifter til EASY-A indgår ikke i beregningerne.
- Antal oplysningssedler er den mest relevante udtryksform for fællesskabets størrelse og aktiviteter, idet antal oplysningssedler vil være udtryk for den løbende aktivitetsbelastning.
- Der forventes en medarbejderomsætning på ca. 15 % på erhvervsskoler og ca. 5-10 % på de øvrige institutionstyper.
- Geografisk placering af fællesskaber i forhold til institutionerne er af sekundær betydning.
- ABC-modellen benyttes kun, hvis fællesskabsstrukturen er kompleks, og når usikkerheden ved fordelingsmodellen bliver for stor.
- Der er taget udgangspunkt i tre administrative fællesskaber, der allerede fungerer med stor succes.
- Der kan kun laves individuelle aftaler pr. juridisk enhed med udbyderne af lønsystemer.
- Prisen for lønsystemet sammensættes dels af en licens, dels en aktivitetsbestemt afregning.
- Udgifter til evt. opkobling til lønsystemet fra institutionen er ikke med i vores beregning.
- Omkostninger ved ind- og udtræden af institutioner i fællesskabet er ikke med i vores beregning.

8.1.4.8 Business cases

Nedenfor er angivet de to business cases for opsætning af et Løn- og Personalservicecenter. Business cases er baseret på de to scenarier fra afsnit 8.4.2.2.

Scenarie 1 - Erhvervsskole

Omkostnings- art	Fordelings- nøgle	Omkostnings- type	Beløb
Direkte omkostninger	Lønom- kostninger	Løn til ansatte	1.980.000
		Løn til leder	480.000
		Vikarer	59.400
			2.519.400
	Systemer	KMD	0
		SD	0
		SLS	828.075
			828.075
	Direkte omkostninger i alt		3.347.475
Indirekte omkostninger	Bygnings- forhold	Husleje	135.000
		Bygningsdrift, inklusive renovation, materialer, pedel osv.	120.000
		El, vand, varme	13.125
			268.125
	Inventar mv.	Inventar afskrivninger mv.	36.000
			36.000
	It-drift og - anskaffelser	It-anskaffelser, -drift og -support	54.000
			54.000
	Diverse	Arbejdsskadeforsikring	3.450
		Diverse andre omkostninger	114.000
			117.450
	Indirekte omkostninger i alt		475.575
	OMKOSTNINGER TIL AT DRIVE SERVICECENTERET		3.823.050
	OMKOSTNINGER FORDELT PÅ OPLYSNINGSSEDLER		2.549

Scenarie 2- Øvrige institutioner

Omkostnings- art	Fordelings- nøgle	Omkostnings- type	Beløb
Direkte omkostning	Lønom- kostninger	Løn til ansatte	1.980.000
		Løn til leder	480.000
		Vikarer	59.400
			<u>2.519.400</u>
	Systemer	KMD	867.540
		SD	0
		SLS	0
			<u>867.540</u>
	Direkte omkostninger i alt		<u>3.386.940</u>
Indirekte omkostning	Bygnings- forhold	Husleje	105.000
		Bygningsdrift, inklusive renovation, materialer, pedel osv.	120.000
		El, vand, varme	13.125
			<u>238.125</u>
	Inventar mv.	Inventar afskrivninger m.m.	36.000
			<u>36.000</u>
	It-drift og - anskaffelser	It-anskaffelser, -drift og -support	54.000
			<u>54.000</u>
	Diverse	Arbejdsskadeforsikring	0
		Diverse andre omkostninger	114.000
			<u>114.000</u>
	Indirekte omkostninger i alt		<u>442.125</u>
	OMKOSTNINGER TIL AT DRIVE SERVICECENTERET		
	TOTALT		<u>3.829.065</u>
	OMKOSTNINGER FORDELT PÅ OPLYSNINGSSEDLER		<u>2.553</u>

9 Økonomi og planlægning

Arbejdsgruppen har arbejdet på den overordnede præmis, at dette område er karakteriseret ved, at der kun findes få administrative fællesskaber på området.

Arbejdsgruppens afrapportering af arbejdet i Økonomi- og Planlægningsgruppen omfatter nedennævnte forhold.

Arbejdsgruppen har defineret, hvilke processer og opgaver der med fordel vil kunne indgå i et administrativt fællesskab, hvilket primært retter sig mod processer med fokus på registreringer og håndtering af betalinger.

For disse processer er opstillet et muligt split af opgaver mellem den enkelte institution og det administrative fællesskab. Processerne er understøttet af procesflowbeskrivelser. Der er desuden beskrevet er ydelseskatalog på baggrund dels heraf, dels på baggrund af en række overordnede principper, jf. efterfølgende.

For hver aktivitet er der opstillet forslag til definition og måling af serviceniveau.

Der er desuden kort beskrevet arbejdsgruppens overvejelser om styringsmodel for det administrative fællesskab, og forslag til ekstern og intern organisering er medtaget sammen med en gennemgang af værtsinstitutionens rolle.

Det er herefter gennemgået, hvilke væsentlige barrierer arbejdsgruppen har identificeret som værende forbundet med etablering af et administrativt fællesskab kombineret med forslag til løsning heraf. Dette understøttes af lister med de forhold i øvrigt, som er identificeret af arbejdsgruppen i forbindelse med gennemgang af processer.

Der afsluttes med opstilling af business case for et administrativt fællesskab med beregning af omkostningsniveau fordelt på direkte og indirekte omkostninger.

Business casen for økonomi og planlægning er beregnet ud fra antal årselever som aktivitetsparameter. Der udføres mange forskelligartede opgaver på institutionerne, og der er i arbejdsgruppen enighed om, at antal årselever vil være et udtryk for institutionens størrelse og dermed indirekte for omfanget af administrative funktioner.

9.1 Ydelse, opgavesplit og serviceniveau

9.1.1 Baggrund

Som led i udarbejdelsen af et beslutningsunderstøttende materiale for etablering af administrative fællesskaber har arbejdsgruppen for Økonomi og planlægning udarbejdet et forslag til et ydelseskatalog samt forslag til, hvordan en fordeling af opgaverne mellem et administrativt fællesskab og deltagende institutioner kan udformes.

Som grundlag herfor er beskrevet best practice-processer for de Økonomi- og Planlægningsopgaver, der er vurderet berørt af etableringen af administrative fællesskaber. Procesdiagrammer ses af bilag Ø1, og ydelseskataloget ses af bilag Ø2. Det vil sige, at de samlede økonomi- og planlægningsaktiviteter fremgår af bilag Ø2, hvoraf også kan ses, hvilke aktiviteter i de enkelte processer der foreslås varetaget af administrative fællesskaber henholdsvis af institutionerne selv (opgavesplit).

9.1.2 Metode

Opgavesplittet er udarbejdet ud fra de beskrevne procesdiagrammer (se bilag Ø1) og er tænkt at fungere som en fælles referenceramme for:

- at kunne placere opgaver hos det administrative fællesskab eller hos institutionerne
- at kunne udarbejde samarbejdsaftaler, ydelseskatalog og servicemål
- at kunne fastlægge blanketter og indrapporteringsbehov
- at kunne fastlægge behovet for kontrol og revision.

Arbejdsgruppen har som grundlag for sin arbejdsproces valgt at arbejde ud fra tanken om den ideelle fremtidige situation, der bør kendetegne et "rationelt og effektivt" administrativt fællesskab. Det vil sige, at gruppen har defineret procesforløb, ydelser og opgavesplit ud fra en mulig fremtidig situation baseret på best practice, erfaringer fra de institutioner, der i dag har velfungerende former for administrative fællesskaber samt på arbejdsgruppedeltagernes egne erfaringer.

At det vælges at arbejde ud fra en fremtidig situation afføder en række forudsætninger, der skal være til stede for at muliggøre den ideelle situation og en række spørgsmål, der skal afklares før den endelige etablering af et administrativt fællesskab. Forudsætninger beskrives nærmere i afsnit 9.1.6.

9.1.3 Afgrænsning

Arbejdet omfatter for denne arbejdsgruppe opgaver inden for bogholderi og rejseadministration samt kassefunktionen (ind- og udbetaling). Løn er særskilt behandlet i afsnit 8.

9.1.4 Ydelser

Følgende ydelser inden for økonomi og planlægning er af arbejdsgruppen blevet defineret som værende relevante opgaver at tage i betragtning til varetagelse i et administrativt fællesskab:

- Tilskudsadministration
- Ikke-aktivitetsbaserede indtægter
- Kreditoradministration
- Kasse og likviditet
- Moms
- Anlæg
- Finansiell planlægning

- Controlling
- Rapportering
- Omkostninger
- Rejseadministration
- Forsikring
- Særbevilling.

Der henvises til tabellen i bilag Ø2, hvor der for hver proces er angivet, hvilke aktiviteter der indgår heri, og dermed også de ydelser, som det administrative fællesskab kan varetage.

9.1.5 Opgavesplit

Opgavesplittet er fastlagt på aktivitetsniveau i den enkelte proces hovedsageligt på baggrund af:

- Strategi for og mål med fællesskabet
- Kompetencer hos administrativt fællesskab og institutioner
- It-understøttelse
- Afhængigheder til kerneområder i institutionernes opgavevaretagelse.

På længere sigt er opgavesplittet omdrejningspunktet for tilpasning af tilbageværende processer i institutionerne samt løbende optimering af forretningsgange og systemunderstøttelse i det administrative fællesskab, ligesom opgavesplittet er et centralt element i fastlæggelsen af servicemål mv.

Den enkelte proces er beskrevet på basis af arbejdsgruppedeltagernes egne erfaringer fra drift af eller brug af nuværende servicecentre, ud fra best practice i forhold til optimering og drift af økonomiprocesser samt ud fra viden om interessenters særlige krav.

Endvidere har følgende overordnede principper ligget til grund for arbejdsgruppens arbejde med fastlæggelse af opgavesplit:

- Undgå dobbeltadministration og -registreringer
- Så vidt muligt er opgaverne placeret i fællesskabet
- Maksimal digitalisering (it-understøttelse) af processerne
- Ingen Navision Stat-styring af split
- Faktura-flow skal ligge i fællesskabet
- Beslutninger og kontroller skal bevares lokalt
- Stringent ansvars-/opgavefordeling
- Entydige processer og arbejdsgange
- Relevans (effektivitet).

Det er som udgangspunkt ikke alle opgaver, det vil være hensigtsmæssigt at overflytte til et administrativt fællesskab, og det er derfor op til den enkelte institutions ledelse i samarbejde med det administrative fællesskab at justere opgavesplittet i forhold til ressourcer, organisering, kultur, kompetencer og udviklingsbehov for henholdsvis den enkelte institution

og det administrative fællesskab. Arbejdsgruppen anbefaler, at fællesskaber udarbejder et konkret ydelseskatalog på et detaljeringsniveau svarende til det eksempel, som arbejdsgruppen har udformet.

I og med at procesbeskrivelserne, der danner grundlag for ydelseskataloget, er baseret på en fælles vurdering fra arbejdsgruppen, vil den skitserede idealsituation divergere en smule fra enkelte institutioners nuværende arbejdsprocesser. Denne forskel i arbejdsprocesserne kan eksempelvis afhjælpes blandt andet ved hjælp af standardiseringer og ved, at den fornødne it-systemintegration og -understøttelse finder sted, som beskrevet i det efterfølgende afsnit om forudsætninger.

9.1.6 Forudsætninger

Etableringen af et administrativt fællesskab baseret på best practice vil - som det indledningsvist er nævnt i metodeafsnittet - afføde en række betingelser eller forudsætninger.

Hertil kommer, at etableringen af administrative fællesskaber vil medføre visse forandringer hos institutioner såvel som for personalet i fællesskabet. Disse samlede udfordringer er formuleret som en række forudsætninger for etablering af et administrativt fællesskab, og de er listet i bilag Ø3 (Generelle issues) samt i bilag Ø4 (It-issues). Disse såkaldte issue-lister indeholder arbejdsgruppens bud på de vigtigste forudsætninger, der bør adresseres for at kunne imødekomme beslutningen om at arbejde ud fra en ideel fremtidig situation.

Der ses en sammenhæng til en række af de antagelser og forudsætninger, der er beskrevet i afsnittet om business casen. Nedenfor ses en opsummering på de to hovedfokusområder, som langt de fleste udfordringer relaterer sig til; it-systemintegration/systemunderstøttelse samt optimering og standardisering af procesudformningen.

9.1.6.1 It-systemintegration

Velfungerende integrering af it-systemer mellem institutioner og fællesskab og ikke mindst mellem de interne systemer i fællesskabet er på visse institutionstyper en central forudsætning for realisering af gevinster forud for etableringen af fællesskaber.

Beslutning om valg af it-systemer træffes af Undervisningsministeriet, som derfor har en særlig rolle, også når det drejer sig om it-systemintegration. Med henvisning til Undervisningsministeriets strategiske planer, er it-systemintegration for fællesskaber ifølge det oplyste allerede et anerkendt og prioriteret emne.

Med grundlag i dette er det rimeligt at antage, at de eksisterende forskellige it-systemer bibeholdes men på integreret vis, således at de it-mæssige forskelligheder ikke er af væsentlig betydning i et fællesskab. Dette vurderes som en central forudsætning, da forskellene på institutionstypenes tilrettelæggelse af og effektivitet i økonomi- og regnskabsprocesser i dag i væsentligt omfang kan henføres til forskelle i systemunderstøttelsen, herunder i graden af integration mellem f.eks. finanssystemer, studieadministrative systemer og lønsystemer.

Integrationen mellem it-systemer ved etablering af fællesskaber kan medvirke til at sikre en it-understøttelse for fællesskabets brugere, der tager højde for det øgede behov for indrapportering af data samt for kommunikation mellem fællesskabet og institutionerne. Dette er især ønskeligt mellem Navision Stat og de studieadministrative systemer samt i forhold til udvikling af nye brugergrænseflader. Ved en øget systemintegration reduceres behovet for, at medarbejderne har specialistkendskab til f.eks. at kunne kontrollere data i et system. Samtidig mindskes behovet for manuel databehandling.

9.1.6.2 *Standardisering*

Der kan med fordel foretages en standardisering af arbejdsprocesserne inden for økonomi- og planlægningsområdet, både lokalt og centralt. En sådan standardisering skal ses som en kontinuerlig proces, hvor medarbejderne har stor indflydelse og som en nødvendighed for at skabe et effektivt fællesskab baseret på best practice. Processtandardisering kan også medføre tilpasninger af it-systemerne i relation hertil.

Som eksempler på standardiseringsmuligheder vil det eksempelvis inden for faktureringsprocessen være en fordel, hvis institutionerne benytter den samme kontoplan (sks-konto og formål). Vedrørende den finansielle planlægning er det fordelagtigt at standardisere for- og efterkalkulationer rent strukturelt samt at standardisere budgetskelonerne. Omkring de aktiviteter, der relaterer sig til tilskudsadministrationen, vil det være hensigtsmæssigt, at der er ensartede procedurer for kontroller og dokumentation mv. Derudover vil det være hensigtsmæssigt med en ensartet praksis for, hvornår der oprettes et egentligt projekt for særbevillinger. Vedrørende de ikke-aktivitetsbaserede indtægter bør der foreligge standarder for rykkerprocedurer og lignende.

Således understreges det, som det fremgår af arbejdsgruppens udarbejdede issue-lister, at it-systemintegration og standardisering af arbejdsgange og processer er nøje koblet til effektiviseringspotentialer ved etableringen af fællesskaber.

9.1.7 *Serviceniveau*

9.1.7.1 *Formål med servicekatalog*

Ved etablering af administrative fællesskaber udformes en skriftlig serviceaftale, der definerer, hvilke opgaver det administrative fællesskab leverer, og hvilket serviceniveau der skal gælde for den enkelte opgave.

De opgaver, som fællesskabet kan varetage, kan ses som en samlet ydelsespakke til institutionerne udtrykt ved et ydelseskatalog. At ydelseskataloget er ens i forhold til de enkelte institutioner i samarbejdet letter ifølge arbejdsgruppens vurdering det administrative fællesskabs arbejde væsentligt. Ydelseskatalogets skematiske oversigt kan ledsages af en beskrivelse af de enkelte punkter, der udelukker enhver tvivl om opgavefordeling og gensidigt serviceniveau mellem fællesskabet og institutionerne.

Eventuelle særydelser, som arbejdsgruppen anbefaler at være en undtagelse, anbefales indarbejdet i en separat aftale, som kun vedrører den specifikke institution.

Det kan være hensigtsmæssigt at udvikle deciderede Key Performance Indicators (KPI) til brug for opfølgning på ydelser og servicemål samt en egentlig Service Level Agreement (SLA). En SLA er en formelt nedskrevet og underskrevet kontrakt mellem en serviceudbyder (fællesskabet) og en kunde (institutionen).

9.1.7.2 *Anvendelse af servicekatalog*

Krav til leverancer

Serviceaftalen skal anvendes til at regulere de forpligtelser, der er dels for fællesskabet, dels for de deltagende institutioner. Der bør for hver enkelt administrativt fællesskab opstilles servicemål for de deltagende institutioner i form af krav til aflevering af data og materialer forud for behandling i fællesskabet, samt for modtagelsen af materialet i det administrative fællesskab.

Herudover bør der i serviceaftale være overordnede krav til:

- Kvaliteten af materiale (begge veje)
- Godkendelse af materiale (begge veje)
- Deadlines for fremsendelse og modtagelse af materiale
- Målepunkter samt krav hertil.

Arbejdsgruppen har givet sit bud på krav til leverancer inklusive en estimering af tidsfrist for levering, som det ses af bilag Ø5.

Opgaverne i serviceaftalen må forventes løbende at skulle vedligeholdes, blandt andet som følge af ændringer i institutionernes forretningsmæssige behov. Serviceaftalerne bør gennemgås med institutionerne én gang om året med henblik på eventuelle justeringer.

Rapportering

Det skal defineres, hvorledes der kan følges op på realiseringen af servicemålene. Dette vil kræve input i relation til:

- definition af måleperiode
- definition af målepunkter - svartider, adgangstider, arbejds mængde etc.

Ved etablering af serviceaftalen bør der foreligge procedurer for, hvem der følger op på, at serviceaftalen overholdes, hvor tit det skal ske, og hvorledes det skal kommunikeres til relevante personer. Hertil bør der aftales retningslinjer for den lokale opfølgning på modtagne rapporter om præstationen i det administrative fællesskab. Opfølgning gøres nemmest ved at indarbejde målepunkter samt krav hertil i serviceaftalen.

Der bør udarbejdes retningslinjer for, hvornår en manglende overholdelse af aftalen kan konstateres, og desuden for, hvad de eventuelle konsekvenser måtte blive af manglende overholdelse. Dette kan med fordel beskrives for hver enkelt ydelse. Arbejdsgruppen anbefaler, at disse retningslinjer nedfældes samtidig med serviceaftalens indgåelse.

Det kan for nogle institutioner være aktuelt at fravige de beskrevne servicemål. Der bør være reelle begrundelser for at fravige standardservicemål og aftaler om fravigelse bør holdes på et minimum, idet for mange forskellige servicemål vil vanskeliggøre en effektiv drift af fællesskabet. Sådanne fravigelser bør aftales mellem fællesskabet og institutionen som del af serviceaftalen.

9.2 Styringsmodel

9.2.1 Indledning

Dette afsnit har til formål at give en kort redegørelse for samarbejdsmodellen som styringsmodel ved etablering af administrative fællesskab, samt hvilke organisatoriske forhold den vil aflede.

9.2.2 Begrundelse for valg af styringsmodel

Institutionerne kan, jf. lovgivningen, overordnet set varetage opgaverne på følgende måder:

- Egen opgavevaretagelse
- Fællesskab med andre uddannelsesinstitutioner (samarbejdsmodellen)
- Udlicitering (leverandørmodellen).

Det er valgt at arbejde med samarbejdsmodellen ud fra det forhold, at det er den mest udbredte samarbejdsform i de nuværende administrative fællesskaber, og at det af arbejdsgruppen er besluttet fra projektets start at benytte denne model. Valget af denne model sikrer yderligere, at opgaverne udføres af personer, som kender til problemstillingerne på institutionerne og kender de nødvendige regelsæt med videre. Valget af model, som er en ledelsesbeslutning, har betydning for den styringsmodel, der skal etableres for det administrative fællesskab.

Samarbejdsmodellen er kendetegnet ved især følgende:

- Består af et antal partnere og en værtsinstitution
- Partnerne overlader administrative opgaver og støttefunktioner til fælles varetagelse hos værtsinstitutionen
- Overdragelse af medarbejdere til værtsinstitutionen
- Finansiering sker efter en fordelingsnøgle
- En styregruppe varetager partnernes interesser i forhold til værtsinstitutionen
- Obligatorisk standardsamarbejdsaftale
- Ikke udbudspligt og ikke moms på interne ydelser.

9.2.2.1 Omfang af administrative opgaver

Uanset hvilken samarbejdsform der vælges, skal de administrative opgaver, der kan løses i fællesskab med andre, være opgaver, som de implicerede institutioner i forvejen skal kun-

ne håndtere, og fællesskabet må ikke udføre opgaver for andre end uddannelsesinstitutioner.

Der kan ikke uddelegeres myndighedsbeføjelser eller beslutningskompetence i nogen form til et administrativt fællesskab.

Placering af administrative opgaver uden for institutionen bør ligeledes ikke ske i et omfang, der medfører, at institutionen ikke er i stand til at levere det tilstrækkelige beslutningsgrundlag for styrelsens arbejde. Det administrative fællesskab vil dog sagtens kunne indgå i tilvejebringelsen af dette beslutningsgrundlag, f.eks. ved levering af de nødvendige data til udarbejdelsen af beslutningsgrundlaget efter nærmere aftale med institutionen. Sikring af institutionens evne til at levere tilstrækkelig ledelsesinformation betyder altså ikke, at der på institutionen skal etableres dobbelt- eller paralleladministration i forhold til fællesskabet.

9.2.3 Organisering af fællesskabet - eksternt og internt rettet

9.2.3.1 Ekstern rettet organisering

Styringsmodellen består overordnet af følgende elementer:

- Den organisatoriske opbygning af styringshierarki
- Model for partnerinvolvering
- Serviceaftale
- Ydelseskatalog.

Endvidere skal styringsmodellen omfatte en proces vedrørende løbende vedligeholdelse af ydelseskatalog og serviceaftaler. Dette skal sikre, at:

- Ydelseskataloget omfatter de nødvendige opgaver,
- At disse leveres i den ønskede kvalitet
- At der sker en vurdering af mulige forbedringstiltag (effektive offentlige arbejdsprocesser).

Serviceniveau og ydelseskatalog er behandlet i henholdsvis bilag Ø5 og Ø2, hvortil der henvises.

Styringsmodel - organisatorisk hierarki

Der skal etableres en styregruppe for det administrative fællesskab som det primære styrende organ. Styregruppen skal være sammensat af repræsentanter fra alle deltagerne i det administrative fællesskab. Styregruppen fastsætter generelle og konkrete retningslinjer for opgavernes udførelse, og værtsinstitutionen er i enhver henseende undergivet styregruppens instruktion herom og kan alene handle efter instruks fra styregruppen.

Styregruppen skal medvirke til, at det administrative fællesskab får mulighed for at

- levere aftalte administrative serviceydelser med stor driftssikkerhed og af høj kvalitet
- udvikle de administrative rutiner og systemer med fokus på effektivitet i processerne og kvalitet i ydelserne
- imødekomme partnernes styringsbehov, f.eks. ved tilvejebringelse af rapporteringsløsninger

Et af de centrale elementer i styringsmodellen er, hvordan tilrettelæggelsen af kontrol og tilsyn bliver. Tilsynsopgaven forstås her som kontrol af, om servicefællesskabet opfylder gældende regler samt praksis for de opgaver, der udføres på økonomi- og planlægningsområdet. Det er en revisionsmæssig opgave, som ikke skal varetages i den almindelige styringsorganisation, men i et uafhængigt organ, hvilket kan være værtsinstitutionens revisor eller et revisionsfirma, der er valgt specifikt til opgaven.

Rolle og ansvar for værtsinstitutionen

Værtsinstitutionen er selvstændigt ansvarlig for udførelse af opgaven og er endvidere ansvarlig for legalitets- og bevillingskontrollen vedrørende de pågældende opgaver over for de øvrige parter og Undervisningsministeriet. Det påhviler værtsinstitutionen at tilvejebringe de ressourcer, der er nødvendige for at udføre opgaverne, herunder lokaler, udstyr og medarbejdere.

Det bør præciseres, hvorvidt det er værtsinstitutionerne, der har ansvar og initiativpligt i forhold til eksempelvis procesevaluering, -udvikling og implementering, eller om ansvaret ligger hos styregruppen, som har det overordnede ansvar for de administrative rutiner.

Som en del af udtrædelsesbestemmelserne i samarbejdsaftalen bør indgå, dels krav til opsigelsesvarsel, dels krav om betaling af en ydelse ved udtræden.

Nedenfor er kort skitseret de fordele og ulemper, som en værtsinstitution opnår:

Fordele

- Værtsinstitutionen opnår ejendomsret til fællesskabets aktiver.
- Værtsinstitutionen får mulighed for at ansætte højt kvalificerede medarbejdere, eksempelvis personer med økonomisk, juridisk og/eller HR-viden, der kan lægge dele af deres arbejdstid på værtsinstitutionen.
- Der sker en stor koncentration af faglig viden hos værtsinstitutionens medarbejdere.
- Medarbejderne på værtsinstitutionen har nem adgang til dennes medarbejdere.

Ulemper

- Værtsinstitutionen skal stille lokaler, inventar, it-udstyr mv. til rådighed.
- Værtsinstitutionens leder får mere ledelsesarbejde, hvis der ikke ansættes en særskilt leder for fællesskabet.

Formelt grundlag

Fællesskabet skal baseres på en skriftlig samarbejdsaftale. Aftalen om fællesskab efter samarbejdsmodellen skal være i overensstemmelse med bekendtgørelsens³ model for samarbejdsaftaler.

Ud over selv samarbejdsaftalen er det vores opfattelse væsentligt, at det ved etableringen af aftalen sikres, at alle parter i fællesskabet forpligtes i relation til de faktiske opgaver, der skal udføres. Dette gøres ved etablering af to typer af aftaler:

- En serviceaftale om krav til værtsinstitutionen (en såkaldt Service Level Agreement)
- En serviceaftale om krav til de deltagende institutioner (en såkaldt Operational Level Agreement).

Førstnævnte aftale indeholder krav til værtsinstitutionen, men den anden aftale indeholder krav til de deltagende institutioner, idet værtsinstitutionens efterlevelse af de opstillede krav vil være afhængig af modtagelse af oplysninger mv. fra deltagerne.

9.2.3.2 Internt rettet organisering

Arbejdsgruppen vurderer, at et administrativt fællesskab, som beskrives i afsnit 9.4, Business Case, kan drives af én til to teamledere, der deltager i den egentlige drift, samt en daglig leder. Den daglige leder har kontakten til styregruppen for fællesskaberne og initiativpligten i forhold til institutionerne ved ændring af procedurer, aftaler med mere. For scenarie III, der indeholder både løn- og økonomiopgaver, vurderes det, at det eventuelt er nødvendigt med to daglige ledere med hver deres kompetence inden for løn og økonomi samt én teamleder.

9.3 Barrierer

Gennem arbejdsprocessen er der defineret flere forskellige udfordringer, der bør håndteres for at kunne realisere en etablering og en gevinst ved administrative fællesskaber. Disse udfordringer er blevet sammenstillet, og arbejdsgruppen har på et overordnet plan adresseret disse udfordringer, vægtet dem og fremkommet med mulige løsningsbeskrivelser.

Konsekvenserne af de nævnte barrierer blevet beskrevet samt vægtet ud fra en simpel skala på 1-3. Det er endvidere blevet vurderet, hvor komplekse arbejdsgruppen fandt de enkelte barrierer, og dermed hvor kompliceret det vil være at håndtere barriererne på succesfuld vis. Dette er også vægtet på en skala fra 1-3.

”Konsekvens” og ”Kompleksitet” angives på en skala fra 1-3:

³ Bekendtgørelse nr. 50 af 27. januar 2006 om selvejende uddannelsesinstitutioners varetagelse af administrative opgaver for andre selvejende uddannelsesinstitutioner og om administrativt fællesskab mellem selvejende uddannelsesinstitutioner

1. Lille betydning/ lille kompleksitet
2. Mellem betydning/ mellem kompleksitet
3. Væsentlig betydning/ høj kompleksitet.

Løsningsbeskrivelsen er en beskrivelse af de mulige løsninger, der kan hindre/mindske de enkelte barrierer, herunder hvilke tiltag arbejdsgruppen forestiller sig og i hvilken form.

	Barrierer	Forklaring	Konsekvens (beskrivelse)	Konsekvens Vægt: 1-3	Kompleksitet (vægtes:1-3)	Løsnings-beskrivelse
1	Værtsrollen	Det kan være vanskeligt at få fællesskabets deltagere til at acceptere en anden institutions værtsrolle.	Der kan opstå en manglende accept af værtsrollen, da de deltagende institutioner kan frygte, at deres interesser ikke varetages på hensigtsmæssig vis. Konsekvensen kan være u hensigtsmæssige foranstaltninger, der nedsætter effektiviteten i fællesskabet.	2	2	Etablering af et kundeforum, der varetager partnernes interesser ift. værtsinstitutionen kombineret med en klar serviceaftale. Yderligere bør partnerne og værtsinstitution samarbejde omkring implementeringsarbejdet eventuelt ved at etablere en implementeringsgruppe med repræsentanter fra værtsinstitutionen og fællesskabets skoler.
2	Samarbejdsmodellen	Den valgte samarbejdsmodel indeholder ikke et økonomisk incitament til at være værtsinstitution.	Der kan være træghed i udvikling og accept af fællesskabene. Dertil kan der være en bekymring for, at potentialet ikke udnyttes. Manglende økonomisk incitament kan medføre, at ingen ønsker at påtage sig værtsrollen.	3	2	Ledelses fokus er væsentligt for en bred organisatorisk opbakning og fremdrift. Det er nødvendigt at have en ledelse, der går aktivt og engageret ind i arbejdet med klare signaler til omgivelserne samt etablerer forpligtende målsætninger.
3	Samarbejde kræver standardisering	a) Det kan være svært at standardisere fællesskabets ydelser, rapporter mv. b) Fællesskabets ansatte ønsker ikke at arbejde i et standardiseret miljø, hvor de ikke selv kan præge deres serviceydelser.	a) Skoleledelsen kan opleve en nedsættelse af kvalitet/mangel på oplysninger i de standardiserede ydelser og føle, at de mister overblik. Skoler kan føle sig nødsaget til at indføre skyggeregnskaber. b) Medarbejderne kan være usikre på, om standardisering medfører for rutineprægede opgaver uden mulighed for egen indflydelse på opgaveløsningen. Medarbejderne kan heller ikke i samme grad tilbyde "ekstra" service i form af opgaveløsning, der ikke indgår i	a) 2 b) 3	a) 3 b) 2	a) Der kan indføres en grad af fleksibilitet i samarbejdsformen, hvor særlige ønsker kan opfyldes mod ekstra betaling. Dette lægges der dog ikke op til i business casen. b) Det er vigtigt at inddrage medarbejderne i standardiseringsarbejdet således, at de føler ejerskab og kan se fordelene ved dette arbejde. Hertil kan kommunikation til deltagerne i fællesskabet om fællesskabets retningslinjer skabe et godt udgangspunkt for en gensidig forventningsafstemning.
4	Små kontra store skoler	a) De mindre institutioner vil opleve manglende indflydelse i forhold til udvikling af fællesskabet. b) De mindre institutioner er stadig nødt til at opretholde en stor del af sin økonomifunktion på skolen efter indtrædelse i fællesskabet.	a) Mindre institutioner kan afstå fra samarbejdet. b) Institutionen kan blive nødt til at ansætte en økonomimedarbejder, selv om der ikke er opgaver, der svarer til en fuldtidsstilling. Mindre institutioner afstår fra at indtræde i fællesskaber.	a) 1 b) 3	a) 1 b) 3	a) Præciser, at mindre institutioner indgår på lige fod i styregruppen, og der etableres et præcist aftalegrundlag med klare referenceforhold i forhold til ansvarlige i det administrative servicecenter. b) Gennemgang af opgavesplit med henblik på en tilpasning i forhold til den enkelte institution. Aktiviteter flyttes fra institutionen til fællesskabet eller omvendt. Alternativt kan ydelsestypen løn inddrages for at sikre fuld udnyttelse af en økonomimedarbejder på institutionen.
5	Serviceforringelse	Institutionerne kan have et oplevet lavere serviceniveau, da det ikke vil være muligt at få hjælp til småopgaver uden for servicekontrakten. Hertil kommer, at institutionerne kan opleve standardiseringen af ydelser som en forringelse af serviceniveauet.	Institutionens medarbejdere skal klare visse økonomiopgaver selv. Der kan opstå en kultur, hvor der opstår skel mellem "dem" og "os".	1	1	Forventningsafstemning hos både værtsinstitutionen og institutionen med henblik på at afklare forventninger til serviceniveau. Herved kan indgås aftaler om, hvordan særopgaver løses på institutionen.

9.4 Business case

9.4.1 Baggrund

Arbejdsgruppen har i overensstemmelse med kommissoriet udarbejdet en business case for en mulig model for et administrativt fællesskab på økonomi- og planlægningsområdet. Re-

sultatet bygger på arbejdsgruppens erfaringer og professionelle vurderinger, og har til formål at give praktisk anvendelige forslag, henvisninger og betragtninger.

Business casen indeholder en beregning af de forventede omkostninger ved at drive et fællesskab, men omfatter ikke nogen opgørelse af besparelspotentialer hos de deltagende institutioner. Business casen hviler på en række antagelser og forudsætninger. En del af disse knytter sig specifikt til business casen og er beskrevet i dette afsnit. Andre af disse knytter sig til ydelser og opgavesplit og indgår dermed i afsnit 9.1. Disse antagelser og forudsætninger er nøje søgt beskrevet med henblik på at sikre størst mulig transparens, og med henblik på at øge den enkelte institutions mulighed for at opstille alternative modeller, beregninger, scenarier, antagelser etc.

Business casen er et resultat af følgende aktiviteter:

1. Katalog over ydelser fra økonomi- og planlægningsområdet, beskrivelse af de optimale processer bag disse ydelser samt forslag til deling (opgavesplit) af aktiviteter i disse processer mellem et administrativt fællesskab og den enkelte deltagende institution (herefter partner) (afsnit 9.1.5).
2. Krav til serviceniveau (servicemål) for de aktiviteter, der efter punkt 1 med fordel kan placeres i det administrative fællesskab (afsnit 9.1.7).
3. Identificerede barrierer og forslag til løsninger herpå, i det omfang disse har betydning for udformningen af modellerne og dermed omkostningerne forbundet hermed (afsnit 9.3.2).
4. Vurdering af rationelle og/eller realistiske eksempler på modeller for etablering af administrative fællesskaber på økonomi- og planlægningsområdet.
5. Vurdering af hensigtsmæssige modeller for fordeling af omkostninger, dels mellem værtsinstitutionen og fællesskabet, dels mellem fællesskabet og de deltagende institutioner.
6. Kvantificering af omkostningsniveau for drift af en specifik fællesskabs model, baseret på indsamling og bearbejdning af data, vurderinger og sammenligninger.
7. Nødvendige forudsætninger og antagelser.

Punkterne 4-7 behandles i afsnit 9.4, og der henvises til efterfølgende uddybning heraf.

9.4.2 Modeller for administrative fællesskaber

Arbejdsgruppen er blevet bedt om at skitsere mindst et og højst tre scenarier for et fremtidigt administrativt fællesskab på økonomi- og planlægningsområdet. Scenarierne skal bruges til at belyse spændvidden i de mulige strukturer og til at kvantificere og synliggøre blandt andet de omkostningsmæssige konsekvenser af forskellige valg. Arbejdsgruppen har derfor valgt at definere to væsentligt forskellige scenarier for etablering af fællesskaberne med henblik på at beskrive, hvordan disse scenarier på forskellig vis influerer på de samlede omkostninger.

Arbejdsgruppen har besluttet alene at lave en beregning af omkostningerne ved drift af ét fællesskabsscenario, nemlig det scenario, som arbejdsgruppen finder rationelt, jf. senere. At gøre beregningen og antagelserne så transparente som muligt giver de enkelte instituti-

oner de bedst mulige rammer for at tilpasse scenariet til netop deres behov og ønsker, og i forlængelse heraf at simulere de omkostningsmæssige konsekvenser. For så vidt angår det andet beskrevne fællesskabsscenario, har arbejdsgruppen vurderet, at det vil være forbundet med for stor usikkerhed at søge at beregne omkostningerne herved. I stedet er beskrevet de antagelser om anderledes omkostningsstruktur, som arbejdsgruppen har vurderet gør sig gældende.

9.4.2.1 *Parametre i definitionen af forskellige modeller*

Arbejdsgruppen har inddraget en række elementer i overvejelserne om, hvilken model for et administrativt fællesskab, der vurderes rationelt og skal kvantificeres i form af en business case beregning. Følgende væsentlige elementer har været drøftet:

- Ydelsestyper - skal fællesskaberne varetage én eller flere ydelsestyper (enstrengede/ flerstrengede)?
- Institutionstyper - skal fællesskaberne servicere en eller flere institutionstyper, det vil sige VUC, SOSU, gymnasier, erhvervsskoler?
- Størrelse - hvor stort skal et hensigtsmæssigt fællesskab være, og hvordan udtrykkes størrelsen mest entydigt?
- Geografi - skal den geografiske beliggenhed af fællesskaber i forhold til de delta-gende institutioner indgå i model definitionerne?
- Systemer - skal forskelligheder i it-systemunderstøttelsen indgå i model definitionerne?
- Særlige barrierer?
- Særlige synergier?

9.4.2.2 *Forudsætninger*

Business casen er baseret på et antal væsentlige forudsætninger, som er beskrevet i afsnittet, hvor det er påkrævet. De vigtigste forudsætninger er desuden opsummeret her:

Kommissoriet pålægger ikke arbejdsgruppen at opgøre besparelspotentialet i business casen, men alene at synliggøre, hvilke omkostninger der er forbundet med drift af et administrativt fællesskab.

Økonomiopgaverelaterede vurderinger af kompleksitet, hensigtsmæssig fordeling af opgaver mellem fællesskab og institution (opgavesplit), tidsanvendelse og afledt direkte og indirekte økonomi mv. er baseret på arbejdsgruppens erfaring og professionelle vurdering, herunder på konkrete økonomimedarbejderes vurderinger på baggrund af arbejdet på en konkret institution. Der er således ikke foretaget deciderede tidsmålinger.

Der er betydelige forskelle i effektiviteten i it-understøttelsen af blandt andet økonomiprocesserne mellem de enkelte institutionstyper, herunder og især i omfanget af integration mellem anvendte it-systemer (f.eks. løn, økonomi, studieadministration mv.). Udformningen af de fremtidige processer, der ligger til grund for business casen forudsætter, at en effektiv it-understøttelse etableres, herunder gennem øget integration af anvendte systemer. Undervisningsministeriet har anerkendt og prioriteret dette indsatsområde.

Det vurderes og forudsættes, at et effektivt og realistisk fællesskab kan varetage økonomi- og opgaver for institutioner, der tilsammen repræsenterer omkring minimum 10.000 årselever.

Standardisering af processer, herunder dataindsamling og rapportering, udgør en betydelig del af de gevinster, der kan realiseres ved etablering af administrative fællesskaber. Udfordringen af de fremtidige processer, der ligger til grund for business casen forudsætter standardisering.

Det forudsættes, at medarbejdere i et administrativt fællesskab er samlet i én fysisk enhed.

9.4.2.3 Resultat

I det følgende afsnit beskrives resultatet af arbejdsgruppens overvejelser i relation til de behandlede parametre ovenfor.

Ydelsestyper

Med hensyn til ydelsestyper er det arbejdsgruppens opfattelse, at der er grundlag for at lade fællesskaberne varetage såvel økonomi- og planlægningsopgaver som løn opgaver, det vil sige en flerstrengethed. Dette med henvisning til et betydeligt sammenfald i kompetencer, driftsmodeller og hidtidig praktisk erfaring hermed på de repræsenterede institutioner. På store institutioner er der ikke altid en direkte sammenhæng mellem kompetencerne inden for Økonomi- og Lønområdet, men opgaverne er nært beslægtet, og det vurderes derfor fordelagtigt, at medarbejderne har indsigt i og forståelse for hinandens områder.

Billedet er mere broget og ugenomsigtigt, når det drejer sig om øvrige økonomi- og planlægningsopgaver, hvilket med andre ord betyder, at muligheden for at benchmarke på produktivitet og effektivitet ved en sammenblanding af disse ydelsestyper mindskes.

I tilfældet af et enstreget scenarie antages det i den forbindelse, at økonomiopgaverne hos én institutionstype i sig selv kan sikre en jævn og effektiv udnyttelse af ressourcerne over perioden, f.eks. i løbet af en måned eller et kvartal. Hvis denne antagelse ikke holder, og der er perioder med mindre god udnyttelse af ressourcer, taler det for at etablere flerstrengede scenarier.

Valg af institutionstyper i fællesskabet

Det er hensigtsmæssigt at vurdere de forskellige institutionstypers kompleksitet, når man overvejer, hvilke institutionstyper der kan indgå i fællesskabet. På Økonomi- og Planlægningsområdet er der identificeret syv særlige karakteristika⁴, der har indflydelse på kompleksiteten, men som ikke er gennemgående i alle institutionstyper. En simpel sammen-

⁴ Antallet af uddannelser, enkeltfag, driftsoverenskomstspartner rolle, handleplanskursister, deltagerbetaling, moms (skat), indtægtsdækket virksomhed

vægtning⁵ af disse faktorer sandsynliggør, at den relative kompleksitet i økonomi-opgaverne er forskellige skoletyperne imellem, men at forskellene mellem VUC, SOSU og Erhvervsskoler ikke er signifikante. Gymnasieskolerne synes væsentlig mindre komplekse.

Dette indikerer med andre ord, at ressourceforbruget til økonomi- og planlægningsopgaverne i førstnævnte institutionstyper forventeligt er højere end i gymnasieskolerne ved samme antal årselever⁶. Dette er uanset, at vurderingerne tager afsæt i de idealiserede best practice-processer. Dog udgør de nævnte særlige aktiviteter kun 10-15 % af det samlede opgaveressourceforbrug på institutionerne, hvorfor arbejdsgruppen har besluttet ikke at indarbejde dette forhold i business casen. For gymnasieskolerne kan dette dog have en vis betydning i praksis.

Trods dette vurderer arbejdsgruppen, at det stadig er hensigtsmæssigt at samle institutioner af samme type i fællesskaber. I modsat fald vil forskellene i kompleksitet i især mindre fællesskaber komme til udtryk i form af mindre effektivitet. Dette skyldes, at det er svære at opnå effektiviseringsgevinster med en større variation i små mængder af opgaver.

Herudover vurderes det, at det er fordelagtigt at samle samme institutionstyper i et fællesskab i relation til at opnå størst muligt udbytte fra standardiseringsmuligheder og at opnå en mere produktiv og effektiv opgavevaretagelse.

Det vil sige, at det første scenarie, som ligger til grund for den opstillede business case, tager udgangspunkt i, at det er ensartede institutionstyper, der indgår i fællesskabet.

Som et alternativt og flerstrengt scenarie ses Byskolefællesskaber for flere institutionstyper med en samlet volumen på op til 5.000 årselever. Scenariet er begrundet i arbejdsgruppens opfattelse af, at sådanne reelt overvejes i institutionssektoren uanset arbejdsgruppens økonomiske rationale herfor.

Fordelene ved denne type fællesskab vurderes at være en mindre sårbarhed, idet flere grupper af kompetencer er samlet ét sted, hvorved videndeling og indsigt i hidtil mindre kendte arbejdsområder øges. Omvendt må der påregnes væsentlige forskelle i anvendte systemer, et større ressourcetræk for at standardisere arbejdsprocesserne, en øget koordinering samt et større arbejde i at beskrive et fælles serviceniveau.

Da Byskolefællesskaber er baseret på et i praksis p.t. ikke-eksisterende scenarie, har det ikke været muligt for arbejdsgruppen at fremskaffe eller opstille valide data til vurdering af omkostningerne ved et Byfællesskab. Scenariet fremgår derfor ikke af business casens beregningsgrundlag.

⁵ Sammenvægtningen er som følge af dens basis i subjektive vurderinger forbundet med stor usikkerhed, men er dog efter arbejdsgruppens opfattelse tilstrækkelig indikativ til at kunne anvendes i det videre arbejde med definition af modeller for fællesskaber.

⁶ En årselev betegner en elev undervist i 40 uger på fuld tid eller 812,5 klokketimer. Begrebet bruges på erhvervsrettede ungdomsuddannelser, gymnasiale uddannelser og voksen- og efteruddannelser.

Med udgangspunkt i det øgede kompleksitetsniveau, der er ved at bringe institutioner af forskellig type, størrelse og med forskellige processer sammen, vurderer arbejdsgruppen som nævnt den største økonomiske gevinst hentet ved at etablere fællesskaber med samme type af institutioner.

Institutionsstørrelse

Arbejdsgruppen vurderer, at antallet af årselever er den mest relevante udtryksform for fællesskabets størrelse og aktiviteter. Arbejdsgruppen vurderer desuden, at en rationel tilrettelæggelse af fællesskabet vil servicere én institutionstype og varetage økonomiopgaver for institutioner, der tilsammen repræsenterer omkring minimum 10.000 årselever. Dette antal vurderes at være en håndterbar mængde i relation til koordineringsopgaven.

Der kan være en frygt for sårbarhed i relation til kompetencer og antal ansatte i et sådant fællesskab, men denne kan mindskes ved at inddrage lønopgaver i fællesskabet. Herved vil mulighederne for jobvariation og kompetenceudvikling øges samtidig med, at det kan forbedre muligheden for en eventuel udjævning af arbejdsbyrden over regnskabsperioderne.

Minimumsbetragtningen begrundes i en vurdering af, at et fællesskab med færre årselever end 10.000 ikke vil være rentabelt, men det vil bero på en konkret vurdering af hvert enkelt tilfælde. Blandt andet vil det være relevant at vurdere, hvor grænsen går, for at en medarbejder fuldt ud udnytter sine ressourcer ved et faldende antal årselever. Dette set i forhold til den periodiske belastning og hvor stor risikoen er for et ringere serviceniveau på grund af manglende faglighed og rutine hos medarbejderen. Hertil kommer en vurdering af, hvor grænsen går for ekspertansættelser samt for ansættelse af lederkompetencer.

Det har som nævnt i forbindelse med Byfællesskaberne ikke været muligt for arbejdsgruppen at verificere dette på grund af manglende erfaringsdata om økonomi og planlægning.

Samtidig skal det i øvrigt tages i betragtning, at der vil være institutioner som eksempelvis SOSU-skoler, der ikke vil kunne nå op på 10.000 årselever, hvis alene samme institutions-type går sammen.

Arbejdsgruppen har tillige gjort sig overvejelser om større fællesskaber, eksempelvis ved at fordoble antallet af årselever pr. fællesskab til 20.000.

Baseret på den indsamling af data på en specifik erhvervsskole, der er omtalt i afsnit 9.4.4.2, er det sandsynliggjort, at f.eks. en fordobling af antallet af årselever vil have væsentlig forskellig betydning for ressourcetrækket på fællesskabet, afhængig af om fordoblingen kan henføres til én institution eller flere. Hvis én institutions årselevantal fordobles, vurderes det øgede ressourcetræk i fællesskabet at være væsentligt mindre end en fordobling. Hvis årselevtallet, der serviceres af et fællesskab fordobles, fordi antallet af institutioner fordobles, vurderes ressourcetrækket i fællesskabet tilsvarende at blive omtrent fordoblet.

Dette taler for større fællesskaber med færrest mulige institutioner. Som følge af de berørte institutioners størrelse, vil det i visse tilfælde imidlertid kræve mange, og helt op til 40-50 institutioner, at nå op på f.eks. 20.000 årselever. En fordobling af årselevtallet vil således skulle skabes gennem servicering af mange yderligere institutioner, hvorved effekten udhules.

Det er arbejdsgruppens vurdering, at den geografiske placering af fællesskaberne i forhold til institutionerne er af sekundær betydning, jf. scenarie I efterfølgende, men for Byskolefællesskaber (scenarie II) er argumentet netop geografi i form af at henlægge fællesskaberne til større provinsbyer.

Arbejdsgruppen vurderer, at et administrativt fællesskab - scenarie I, II og III - bør drives af én fuldtidsdriftsleder og én til to teamledere. Teamlederen skal bruge $\frac{3}{4}$ af sin tid på ledelse og derudover deltage i den egentlige drift. Den daglige leder har kontakten til styregruppen for fællesskaberne og initiativpligten i forhold til institutionerne ved ændring af procedurer, aftaler mv. m. Det skal overvejes, om det vil være nødvendigt at ansætte to teamledere ved scenarie III med kompetencer inden for de respektive områder Løn og Økonomi.

It-systemer

Designet af idealprocesserne (best practice) er sket ud fra en forudsætning om, at de systemmæssige forskelligheder og uhensigtsmæssigheder, der er identificeret af arbejdsgruppen i udstrakt omfang, minimeres. Forskellen i systemunderstøttelsen er derfor forudsætningsvist af ingen eller kun ringe betydning for modellerne for fællesskaber. For uddybende begrundelse for denne antagelse se afsnit 9.1.6.

Ovenstående argumentation leder samlet set frem til følgende 3 scenarier, hvoraf der for scenarie I foreligger omkostningsberegninger som uddybet i afsnit 9.4.4:

	Scenarie I: Enstrenget (økonomi) fællesskab for én institutionstype med en samlet produktion af 10.000 årselever.	Scenarie II Flerstrenget (økonomi og løn) byskolefællesskab for flere institutionstyper med samlet produktion af 5.000 årselever	Scenarie III Flerstrenget (økonomi og løn) fællesskab for én institutionstype med samlet produktion af 10.000 årselever
Ydelsestyper	1	2	2

Medarbejdere	8,1	-	-
Ledere ⁷	1 driftsleder 1-2 teamledere	1 driftsleder 2 teamledere	1 driftsleder 2 teamledere
Årselever	10.000	5.000	10.000
Geografi	Ikke relevant	Primære argument: f.eks. større provinsbyer	Ikke relevant

Det nødvendige gennemsnitlige antal af institutioner i et fællesskab for at opnå de henholdsvis 5000 og 10.000 årselever kan vurderes ud fra nedenstående tabel, der blandt andet angiver det spænd, der er mellem det mindste og det antal maksimale antal årselever, der er inden for de forskellige institutionstyper.

Gennemsnitsbetragtninger⁸

2007	Antal institutioner i alt	Antal årselever i alt	Gennemsnitligt antal årselever pr. institution	Mindste antal årselever	Største antal årselever, inkl. HF
Almene gymnasier	124	71.222	574	252	997
VUC	27	17.490	648	123	2.278
SOSU	18	8.171	454	137	860
Handelsskolerne	29	42.320	1.459	190	5.101
Tekniske skoler	27	50.398	1.867	62	5.615
Kombinationsskoler ⁹	14	24.035	1.777	396	2.946

9.4.3 Modeller for fordeling af omkostninger

Som led i udarbejdelsen af business casen indgår et valg af model til fordeling af omkostninger, dels mellem værtsinstitutionen og fællesskabet, dels mellem fællesskabet og de deltagende institutioner.

⁷ Ressourceforbrug i relation til styregruppearbejde og ledelse er indregnet i disse estimater.

⁸ Data stammer fra Undervisningsministeriet, Institutionsstyrelsen, Årsrapport 2007.

⁹ En skole er nedlagt i 2008 (fusioneret) og den indgår ikke i tallene for 2007

9.4.3.1 Metode

Arbejdsgruppen har arbejdet med to alternativer for omkostningsfordeling. En udvidet model baseret på den enkelte institutions træk på fællesskabets aktiviteter og en simpel model baseret på lineær fordeling pr. årselev. De to modeller har forskellig relevans afhængig af kompleksiteten i det administrative fællesskab. Med kompleksitet menes i den forbindelse især blandede institutionstyper med deraf følgende forskelligheder i opgaverne.

Den udvidede model vil oftest være den ”mest retfærdige” model, idet ideen i denne model er, at omkostninger først fordeles til fællesskabets aktiviteter, og dernæst fordeles til institutionerne ud fra deres individuelle træk. Aktiviteterne er økonomi- og planlægningsaktiviteter, f.eks. momsopgørelse, og trækket vedrører således institutionens forbrug af disse aktiviteter.

Som udgangspunkt vil den udvidede model være at foretrække, hvis fællesskabsstrukturen er kompleks, f.eks. fordi fællesskabet servicerer flere institutionstyper, hvorimod den simple model, der fordeler i forhold til antal årselever, vil være at foretrække ved mindre komplekse fællesskabsstrukturer.

Denne distinktion mellem de to modeltyper skyldes deres indbyrdes forskellige kompleksitet. Hvor den udvidede model kan afspejle komplekse omkostningsstrukturer, er det nødvendigt at gøre flere antagelser i den simple model. Derimod vil den udvidede model hurtigere blive kompleks at udføre i forhold til en model, der fordeler i forhold til f.eks. årselever. Den udvidede model bør derfor først bruges, når usikkerheden ved årselevmodellen bliver for stor.

9.4.3.2 Simpel metode for fordelingsmodel pr. årselev

I denne model vurderes institutionernes ydelsesforbrug på baggrund af institutionernes antal årselever. Jo flere årselever en institution har, jo flere ydelser forbruger institutionen, og desto flere omkostninger skal denne institution dække af de samlede omkostninger for at drive fællesskabet.

Modellen tager således udgangspunkt i de samlede omkostninger til fællesskabet, og disse beregnes via et estimat af de direkte og indirekte omkostninger. De direkte omkostninger er omkostninger til produktion af ydelser og betragtes derfor kun som værende løn til det udførende personale. De indirekte omkostninger relaterer sig til alle andre omkostningsarter, der af arbejdsgruppen er valgt til at indgå i driften af et administrativt fællesskab. Se bilag Ø6.

Modellen fordeler de totale fællesskabsomkostninger ud fra antallet af elever på den enkelte institution i forhold til det samlede antal elever i fællesskabet. Formlen for modellen er følgende:

$$\text{pris pr. skole} = \text{Totalomk.}_{\text{fællesskab}} * \frac{\text{Årselever}_{\text{skole}}}{\text{Årselever}_{\text{fællesskab}}}$$

Arbejdsgruppen vurderer, at denne simple fordelingsmodel vil være tilstrækkelig, så længe fællesskabet har en simpel struktur.

9.4.4 Kvantificering af omkostningsniveau

Der findes ikke entydigt anvendelige referenceværdier for omkostninger ved at drive et administrativt fællesskab for økonomi- og planlægningsopgaver. Det er desuden vanskeligt at opstille en specifik formel for sammenhængen mellem omkostningerne ved at indgå i et fællesskab og fællesskabets struktur. Dette skyldes, at faktorer som antal årselever, institutionstyper og antal institutioner mv. spiller ind på de samlede omkostninger ved at drive et fællesskab.

Arbejdsgruppen har besluttet at beregne et punktestimat på omkostningerne ved drift af et fællesskab efter scenarie I. For scenarie II og III har arbejdsgruppen vurderet, hvordan omkostningerne til fællesskabet påvirkes af antal institutionstyper og flere ydelsestyper. Herudover har arbejdsgruppen beskrevet en række forhold, som påvirker omkostningerne til fællesskabet, når fællesskabsstrukturen bevæger sig væk fra de tre scenarier. Variationen i forhold til de tre scenarier vil herefter blive omtalt som skalering af fællesskabet.

9.4.4.1 Fastsættelse af omkostningsniveauet for fællesskabsscenarierne

Til brug for estimering af omkostningsniveauet for fællesskabsscenarie I og vurdering af omkostningskonsekvenserne af scenarie II og III har arbejdsgruppen vurderet det relevant at inddrage en eksisterende institution, som i kraft af sin historik og nuværende forhold ligger tæt op ad fremtidens best practice i forhold til processer, struktur og it-understøttelse. Med udgangspunkt i denne institution har arbejdsgruppen estimeret tidsforbruget til økonomi- og planlægningsopgaver og dermed de direkte omkostninger i det fremtidige fællesskabsscenarie I.

Arbejdsgruppen har udvalgt Handelsskolen København Nord (K-Nord) som best practice-institution. K-Nord har cirka 3.500 årselever, og har p.t. cirka 6.800 timer til rådighed til økonomi- og planlægningsopgaverne.

9.4.4.2 Omkostninger for fællesskabsscenarie I

Med udgangspunkt i K-Nords økonomimedarbejderes professionelle erfaring og vurdering er tidsforbruget til den enkelte økonomi- og planlægningsaktivitet estimeret for et fællesskab servicerede én institution med ca. 3.500 årselever. Tidsforbruget pr. aktivitet benyttes til at beregne de direkte omkostninger.

Der har været særligt fokus på at sikre, at økonomimedarbejderne indregnede et forbedringspotentiale i de tilfælde, hvor K-Nord ikke på nuværende tidspunkt kan betragtes som værende best practice. En efterfølgende test af det samlede, vurderede tidsforbrug på økonomi- og planlægningsaktiviteter viste god overensstemmelse med økonomimedarbejdernes tid til rådighed. Afvigelsen er således på cirka 1 %, hvilket vurderes som værende tilfredsstillende.

Ud fra tidsforbruget til økonomi- og planlægningsaktiviteter estimeret af K-Nord er antallet af medarbejdere og ledere i fællesskabsscenarie I estimeret. Baseret herpå er direkte, indirekte og bygningsomkostninger estimeret¹⁰. Endelig er omkostninger for fællesskabsscenariets institutioner og omkostninger pr. årselev beregnet. Alle beregninger er opsummeret i tabellen nedenfor.

Medarbejderestimering

	Scenarie I 3 skoler af 3500 årselever
Årselever	10.500
Adm. timer i fællesskab	10.000
Antal HK'ere i fællesskab	8
Antal ledere i fællesskabet	1

Omkostningsestimering

Direkte omk. / tkr.	3.500
Indirekte omk. / tkr.	300
Bygning (mellemområde) / tkr.	320
Indirekte omk. inkl. bygning / tkr.	620
Fællesskabsomk. / tkr.	4.120
Fællesskabsomk. pr. skole / tkr.	1.370
Fællesskabsomk. pr. årselev	390

I et fællesskab, der ligner beskrivelsen i scenarie I, vil de totale omkostninger til varetagelse af økonomi- og planlægningsopgaverne være godt 4,1 mio. kr. svarende til knap 400 kr. pr. årselev.

9.4.4.3 Omkostninger til fællesskabsscenarie II

For scenarie II har arbejdsgruppen vurderet, at omkostningerne til økonomi- og planlægningsopgaver vil være påvirket af, at fællesskabet servicerer forskellige institutionstyper. Dette skyldes, at der vil være arbejdsopgaver, som varierer i kompleksitet fra institution til institution. Fællesskabet må derfor beregne ekstra tid til håndtering af disse opgaver. Tilsvarende vil det også tage ekstra tid, at forskellige institutionstyper har forskellige it-systemer. Det er arbejdsgruppens vurdering, at jo mindre fællesskabet er, desto større vil den relative påvirkning være. Grunden hertil er, at jo større fællesskabet er, desto større vil effektivitetspotentialt være.

Hertil skal der i scenarie II indregnes udgifter til to teamledere, da der i scenarie I kun er inddraget udgiften til en teamleder.

Arbejdsgruppen vurderer, at 10-20 % af fællesskabets processer vil blive påvirket i effektivitet ved fællesskaber servicerende flere forskellige institutionstyper. Ved oprettelse af fæl-

¹⁰ For metode til estimering af direkte, indirekte og bygningsomkostninger se note Bilag Ø6

lesskaber servicerende forskellige institutionstyper skal denne påvirkning af processer indregnes i omkostningsniveau og fordelinger.

9.4.4.4 Omkostninger for fællesskabsscenario III

For scenarie III har arbejdsgruppen vurderet, at omkostningerne til økonomi- og planlægningsopgaver ikke vil være påvirket i negativ retning ved indlemning af en ekstra ydelsestype (løn), idet disse ydelsestyper i en række henseender er beslægtede. Dog skal der som ved scenarie II indregnes udgifter til to teamledere.

9.4.4.5 Omkostninger hos institutionen

Ved indtrædelse i et fællesskab vurderer arbejdsgruppen, at der på den deltagende institution fortsat skal varetages økonomiopgaver svarende til 40 % (udtrykt i ressourceanvendelse) af de nuværende økonomiopgaver (udtrykt i ressourceanvendelse). De 40 % er afledt af det skitserede opgavesplit.. Det er arbejdsgruppens vurdering, at procenten vil afhænge af institutionens størrelse. Jo mindre institutionen er, desto sværere er det at flytte ressourcer til et administrativt fællesskab.

Påvirkning af fællesskabsomkostninger ved skalering af fællesskabet

I praksis vil kun ganske få fællesskaber have en struktur, der svarer til et af ovennævnte tre fællesskabsscenarier, blandt andet som følge af institutionernes varierende størrelse.

I forbindelse med vurderingen af tidsforbrug på aktiviteter hos K-Nord er der for hver enkelt aktivitet foretaget en vurdering af, hvor mange ekstra ressourcer der skønnes nødvendige, såfremt institutionernes årselevtal var tre gange større, enten som følge af den ene institutions egen størrelse, eller som følge af at tre lige store institutioner fandt sammen i et fællesskab. En tredobling af K-Nord svarer nogenlunde til 10.500 årselever, som er den tidligere definerede hensigtsmæssige størrelse af et fællesskab.

9.4.4.6 Variation i antallet af institutioner i et fællesskab

Ved en målsætning om, at et fællesskab skal servicere institutioner med omkring 10.000 årselever, vil antallet af institutioner i fællesskabet kunne variere kraftigt. Jo færre årselever den enkelte institution har, desto flere institutioner skal der være i et fællesskab for at opfylde en målsætning om omkring 10.000 årselever pr. fællesskab og vise versa.

Det er arbejdsgruppens vurdering, at antallet af institutioner i et fællesskab påvirker omkostningerne til fællesskaber, også selvom antallet af årselever er konstant. Arbejdsgruppen har defineret følgende sammenhænge.

Omkostningspåvirkning i fællesskabet:

- Jo flere institutioner der indgår i fællesskabet, desto flere gange skal en stor del af processerne gentages. Dette vil medføre, at omkostningerne stiger pr. årselev, da antallet af medarbejdere stiger i fællesskabet, da det vil kræve flere medarbejdere at udføre disse flere processer.

- Jo flere institutioner der indgår i fællesskabet, jo flere er der til at dække engangsudgifter i fællesskabet. Dette påvirker ikke prisen pr. årselev, men omkostningerne pr. institution.

Omkostningspåvirkning på institutionerne:

- Omkostningerne til de opgaver, som forbliver på den enkelte institution vil være uafhængige af antallet af institutioner i fællesskabet.
- De samlede omkostninger på institutionerne vil blive påvirket af antallet af institutioner i fællesskabet. Dette skyldes, at der vil være redundant arbejde på den enkelte institution.

Arbejdsgruppens vurdering er, at de samlede fællesskabsomkostninger ved en fordobling af institutionsantallet - og uændret årselevtal - vil stige med omkring 40 %. Denne vurdering er foretaget ud fra K-Nords fagligt professionelle vurdering af tidsforbruget ved henholdsvis et fællesskab servicerede én og tre institutioner, hvor det samlede antal årselever er konstant. Det er arbejdsgruppens vurdering, at omkostningsstigningen vil være aftagende, når antallet af institutioner i fællesskabet stiger yderligere. Dette skyldes, at der vil ske en effektivisering af arbejdsprocesserne, når en medarbejder skal udføre samme procedure for flere institutioner.

9.4.4.7 Variation i antallet af årselever i et fællesskab

Ved indgåelse af fællesskabsaftaler er det arbejdsgruppens forventning, at et antal fællesskaber vil blive med færre end 10.000 årselever, som er udgangspunktet i scenarie I. Dette ses som en naturlig følge af faktorer som for eksempel totale årselever hos en institutions-type og lokale tilhørsforhold.

Det er arbejdsgruppens vurdering, at der eksisterer et minimum for, hvor lille et fællesskab kan være, hvis der skal være en økonomisk gevinst forbundet med at indgå i fællesskabet, jf. afsnit 4. Der er flere årsager til denne vurdering. Væsentligst er det forhold, at en institution på trods af indtrædelsen i et fællesskab skal opretholde en vis økonomiaktivitet på institutionen. Udgiften hertil på den enkelte institution må ikke overstige besparelsen opnået ved effektiviseringer og omkostningsdeling opnået i fællesskabet.

Hvis et fællesskab servicerer institutioner med mindre end samlet 10.000 årselever, bør alternative fællesskabskonstruktioner vurderes som før nævnt. I disse tilfælde anbefaler arbejdsgruppen, at der fokuseres på at nedsætte behovet for økonomimedarbejdere på institutionerne. Eksempelvis kan fællesskabet udvides med ekstra og helt andre ydelsestyper. Herved kan forskellige ydelsestyper blive udført af en enkelt medarbejder på institutionen.

10 IT

Arbejdsgruppen har arbejdet på den overordnede præmis, at IT-området er karakteriseret ved en lang historik om anvendelsen af outsourcing af de daglige driftsopgaver. Inden for Undervisningsministeriets arbejdsområde er der da også allerede etableret flere fællesskaber.

Arbejdsgruppens afrapportering af arbejdet i IT-gruppen omfatter nedennævnte forhold.

Arbejdsgruppen har defineret, hvilke processer og opgaver der med fordel vil kunne indgå i et administrativt fællesskab defineret ud fra tre supportmodeller. For disse supportmodeller er opstillet et muligt split af opgaver mellem den enkelte institution og det administrative fællesskab.

Der er beskrevet et ydelseskatalog på baggrund af de aktiviteter, der indgår i supportmodellen. Hovedopgaverne kan typisk opdeles i følgende grupper:

For hver af aktiviteterne er der opstillet forslag til serviceparametre og måling af serviceniveau.

Styringsmodel for det administrative fællesskab er behandlet. De fællesskaber, der indgår i rapporten, er alle etableret efter samarbejdsmodellen og overholder de krav, der følger af ”Bekendtgørelse om administrative fællesskaber mellem uddannelsesinstitutioner”.

Det er herefter gennemgået, hvilke væsentlige barrierer der måtte være forbundet med etablering af et administrativt fællesskab kombineret med forslag til løsning heraf. Dette understøttes af opstilling af fordele og ulemper ved at indgå i et administrativt fællesskab.

Afslutningsvist er der for hver af de tre opstillede modeller for administrative fællesskaber med forskelligt supportniveau beregnet en enhedspris ud fra såvel direkte som indirekte omkostninger.

10.1 Baggrund

Beslutningsgrundlaget indeholder, i overensstemmelse med kommissoriet, en beskrivelse af følgende forhold:

- Vurdering af opgavernes egnethed til varetagelse i administrative fællesskaber, herunder aftalegrundlag, ansvarsfordeling og serviceniveau.
- Priser for fællesskabernes ydelser samt vejledning til beregning af nuværende udgifter for institutioner, der aktuelt ikke indgår i fællesskaber.
- Barrierer for etablering af fællesskaber.

De nævnte forhold svarer til de efterfølgende hovedafsnit.

10.1.1 Afgrænsning

På grundlag af arbejdsgruppens sammensætning, der blandt andet repræsenterer en række eksisterende fællesskaber, er der valgt at tage udgangspunkt i de opgaver, der allerede varetages af disse. Begrundelsen herfor er, at disse opgaver anses for repræsentative for de ydelser, som uddannelsesinstitutionerne umiddelbart vil efterspørge på IT-området. Der er således tale om kendte og veldefinerede opgaver. Dette gælder både med hensyn til aftalegrundlag, ansvarsfordeling og serviceniveau.

De beregnede priser for opgaverne er fastlagt på grundlag af de kendte omkostningsstrukturer i de eksisterende fællesskaber.

Priserne er baseret på gennemsnitsbetragtninger og kan derfor dække over forskellige definitioner af opgavesplit og serviceniveauer. I praksis betyder dette, at de beregnede priser kun kan anses som vejledende.

Det er samtidig forudsat, at opgaverne umiddelbart kan leveres af de eksisterende fællesskaber eller af tilsvarende nye (med samme omkostningsstruktur).

Der er således ikke foretaget en vurdering af en eventuel effekt af en alternativ struktur for fællesskaberne, herunder f.eks. yderligere konsolidering og ændret arbejdsfordeling.

Med hensyn til beskrivelsen af barriererne er der ligeledes taget udgangspunkt i arbejdsgruppens faktiske erfaringer. Beskrivelsen af barriererne er udelukkende baseret på arbejdsgruppens erfaringer og interne overvejelser. Der er således ikke indhentet vurderinger fra repræsentanter fra øvrige uddannelsesinstitutioner.

10.2 Opgavernes egnethed, ansvarsfordeling, aftalegrundlag og serviceniveau

10.2.1 Egnethed og ansvarsfordeling

IT-området er kendetegnet ved en lang historik omkring anvendelsen af outsourcing - også på undervisningsområdet. Hovedopgaverne kan typisk opdeles i følgende grupper:

- Daglige drifts- og supportopgaver
- Programtilpasning og -udvikling samt integration af programmer.

De opgaver, der p.t. varetages af de eksisterende fællesskaber på it-området, omfatter især daglige driftsopgaver. Udviklings- og integrationsopgaver udføres typisk af den leverandør, der sælger standardprogrammer eller har forestået udviklingsopgaven. Fællesskabet overtager normalt først ansvaret for programmet, når dette er færdigudviklet og skal implementeres.

Baseret på arbejdsgruppens praktiske erfaringer er de daglige driftsopgaver umiddelbart vurderet som værende egnede til varetagelse i fællesskaber.

I bilag 1 er de daglige driftsopgaver (aktiviteter) specificeret på henholdsvis administrations- og undervisningsnettet.

For de enkelte aktiviteter er endvidere angivet typiske opgavesplit mellem værtsinstitutionen og den enkelte uddannelsesinstitution (partner).

Endvidere er i tilknytning til de enkelte aktiviteter angivet tre typiske supportmodeller (A, B og C). Disse beskriver den service, der typisk vælges af den enkelte uddannelsesinstitution. Det skal bemærkes, at de angivne supportmodeller kan sammensættes afhængig af den enkelte uddannelsesinstitutions ønsker og fællesskabets muligheder.

Programudvikling (eller valg af standardprogrammer) samt integration heraf er typisk tæt knyttet til den forretningsmæssige styring og udvikling af den enkelte uddannelsesinstitution. Blandt andet derfor har der ikke været tradition for, at de eksisterende fællesskaber har varetaget denne opgave. Opgaven varetages typisk af 3. partsleverandører eller softwarehuse.

Enkelte eksisterende fællesskaber udfører dog programudvikling og har derfor opbygget kompetencer på området. Hvis der opstår yderligere behov for leverance af denne ydelse fra fællesskaberne, er der som udgangspunkt to muligheder. Enten kan de fællesskaber, der allerede udfører programudvikling, udvide aktiviteterne, eller også kan der etableres samarbejde mellem flere fællesskaber. Samarbejde mellem fællesskaberne har umiddelbart den fordel, at det giver mulighed for, at der etableres kritisk masse på udviklingsressourcerne, herunder opbygning af faglige miljøer. Dette kan være nødvendigt, hvis det skal være muligt at tiltrække de nødvendige kvalificerede medarbejdere.

10.2.2 Aftalegrundlag og serviceniveau

Med hensyn til aftalegrundlaget arbejder de eksisterende fællesskaber med lidt varierende organisatoriske modeller. Fælles for dem alle gælder dog, at de anvender samarbejdsmodellen.

Der er en mangeårig erfaring med IT-samarbejde. Dette gælder, både hvad angår det daglige praktiske arbejde og med hensyn til aftalegrundlaget. Som følge heraf vurderes det, at en eventuel udvidelse af eksisterende fællesskaber eller etablering af nye efter samme model ikke vil give anledning til specielle overvejelser.

Aftalemæssigt er der ligeledes en ensartet praksis på området. Dette omfatter blandt andet en beskrivelse af serviceniveauet, der er en integreret del af aftalegrundlaget, jf. bilag I5. Serviceniveauet bliver på det generelle niveau bestemt af fællesskabet, herunder f.eks. krav til fysisk sikkerhed, backup og beredskab. Hvis en partner (uddannelsesinstitution) ønsker et højere serviceniveau end det generelle, f.eks. en højere tilgængelighed af udvalgte systemer, aftales dette typisk specifikt mellem fællesskabet og den pågældende uddannelsesinstitution. Der vil ligeledes typisk være en specifik afregning af denne ydelse. Aftalegrundlaget beskriver endvidere et typisk opgavesplit mellem værtsinstitutionen og den enkelte uddannelsesinstitution.

Beskrivelse af serviceniveauet er en integreret del af aftalegrundlaget. På IT-området gælder generelt, at leverancesikkerheden stiger, når en enhed overgår fra selvstændig drift til at være en del af et fællesskab. Dette betyder samtidig, at serviceniveauet stiger. De eksisterende samarbejdsaftaler indeholder beskrivelser af serviceniveauet.

Serviceniveauet bliver på det generelle niveau bestemt af fællesskabet, herunder f.eks. krav til fysisk sikkerhed, backup og beredskab. Hvis en partner (uddannelsesinstitution) ønsker et højere serviceniveau end det generelle, f.eks. en højere tilgængelighed for udvalgte systemer, aftales dette typisk specifikt mellem fællesskabet og den pågældende partner. Der vil ligeledes typisk være en specifik afregning af denne ydelse.

10.3 Ydelseskatalog og business case

Ydelseskataloget (aktiviteter) fremgår af tabellerne i bilag 1. I tilknytning hertil er der på grundlag af de kendte omkostningsstrukturer hos de eksisterende fællesskaber beregnet en vejledende pris pr. årselev. Beregningen, der er foretaget for henholdsvis supportmodel A, B og C, omfatter leverance af både administrations- og undervisningsnettet. Priserne fremgår af nedenstående tabel:

Centertype	Beskrivelse	Vejledende pris/årselev
Model A	Supportcenter med fuld support af administration og undervisning (lokal), inklusive: • MPLS • Licenser til School Agreement • Antivirus. Antal årselever - 12.700 Institutionstyper: • Gymnasier • VUC • Social- og Sundhedsskoler. Antal institutioner - 22 (35 lokationer)	840 kr. (gennemsnit), beror på institutionens IT-struktur.
Model B	Supportcenter med fuld support af administration og undervisning, dog er klientmaskiner på UV-nettet uden for supportaftalen. Antal årselever - 6.000 Institutionstyper: • Gymnasier • VUC • Social- og Sundhedsskoler. Antal institutioner - 13 (15 lokationer)	420-560 kr., afhængig af institutionens størrelse.

Centertype	Beskrivelse	Vejledende pris/årselev
Model C	Supportcenter med fuld support af administration og undervisning. Central servicedesk/callcenter. Lokal support betales særskilt i forhold til ønsket serviceniveau. Tekniske skolars kompleksitet medfører, at driftscenterets kompetenceniveau skal være tilsvarende bredt funderet. Antal årselever - 8.000 Institutionstyper: • Tekniske skoler • Gymnasier • VUC • Social- og Sundhedsskoler. Antal institutioner - 4 (23 lokationer)	Basispris 550 kr. Gennemsnit for nuværende løsninger er 800 kr. inklusive tilvalg.

De ydelser, der leveres fra de eksisterende fællesskaber, opdeles typisk i aktiviteter i forbindelse med henholdsvis administrations- og undervisningsnettet. Baseret på en række praktiske erfaringer med leverance af den daglige drift af administrations- og undervisningsnettet er der, jf. ovenfor, beregnet en vejledende pris pr. årselev på 420-840 kr.

Forskellen i prisniveauet kan primært begrundes i omfanget af leverancerne, bl.a. om:

- omfang af lokal support er inkluderet
- leverancen omfatter MPLS (adgang til fælles fibernet og internet)
- it-indkøb og styring af licensaftaler varetages af fællesskabet eller af institutionen selv
- IP-telefoni er omfattet af leverancen
- VPN-forbindelse (hjemmeopkobling) er medtaget.

For en nærmere beskrivelse henvises til bilag 1.

Det skal bemærkes, at omfanget af de ydelser, der leveres fra fællesskabet til den enkelte institution, typisk aftales individuelt.

Det skal bemærkes, at priserne kan variere afhængig af de faktiske omkostninger i det enkelte fællesskab. Den endelige pris for en partner vil endvidere afhænge af sammensætningen af de ønskede ydelser og fællesskabets muligheder.

Baseret på de angivne vejledende priser pr. årselev kan fællesskabsomkostningerne beregnes. Disse skal sammenholdes med institutionernes aktuelle omkostninger, og hvor stor en andel af disse der forventes at falde bort ved overgangen til fællesskabet. I den forbindelse er det ligeledes vigtigt at huske etableringsomkostningerne.

Opgørelsen af de aktuelle omkostninger afhænger af den enkelte institutions individuelle forhold. Ud over de helt traditionelle it-omkostninger, som kan aflæses direkte fra boghol-

deriet, er der en række øvrige mere indirekte forhold, som bør overvejes. For en nærmere beskrivelse henvises til afsnit 10.4.

Der kan ikke gives en entydig beskrivelse af, hvilke omkostninger der forventes at falde bort, dette afhænger af en række specifikke forhold og hensyn på den enkelte institution. Som udgangspunkt bør institutionen vurdere de nuværende omkostninger til de enkelte aktiviteter, jf. bilag IT1. Specifikt skal opmærksomheden henledes på følgende omkostninger:

- Timer til datavejledning, IT-pedel el.lign.
- Konsulenttimer
- Strøm
- Husleje
- Rekruttering og diverse personaleomkostninger
- Ekstern backup
- Licenser
- Medgået tid til indkøb af it-udstyr
- Hardwareafskrivninger.

Opgørelsen af de direkte økonomiske konsekvenser bør suppleres med en vurdering af de indirekte fordele og ulemper (barrierer) ved at overgå til et fællesskab, jf. afsnit 10.4.

10.4 Barrierer for etablering af fællesskaber

Deloitte's analyse af potentialet for etablering af administrative fællesskaber, udlicitering mv. omtaler en række stordriftsfordele og synergieffekter. På it-området omtales bl.a.:

- Mere optimal udnyttelse af den enkelte ressource og derved mindre behov for resourcer
- Mere optimal udnyttelse af maskinparken
- Højere opetid
- Forøget sikkerhed.

Arbejdsgruppen er enig i, at administrative fællesskaber giver visse fordele.

Ud over disse generelle betragtninger er arbejdsgruppen af den opfattelse, at den enkelte uddannelsesinstitution bør foretage en individuel og mere nuanceret vurdering af fordele og ulemper forud for beslutning om at indgå i et administrativt fællesskab.

10.4.1 Barrierer for partner

Der kan være en række barrierer for en partners overgang til et fællesskab, bl.a.:

- Afgivelse af suverænitet
- Lokal modstand i institutionen
- Irreversibel beslutning

- Frygten for standardisering
- Usikkerheden i forbindelse med opgørelse af økonomiske konsekvenser
- Tab af lokale kompetencer
- Usikkerhed om fremtidig institutionsstruktur
- Manglende fleksibilitet.

10.4.2 Barrierer for værtsinstitution

Der er ligeledes en række barrierer for at påtage sig rollen som værtsinstitution, bl.a.:

- Påtagelse af stort - og voksende - driftsansvar
- Særligt erstatningsansvar
- Intet særligt økonomisk incitament
- Ikke nødvendigvis motivation for udvidelse af eksisterende fællesskaber.

Arbejdsgruppen vurderer, at tolkningen af reglerne om erstatningsansvar er en væsentlig barriere for etablering af administrative servicefællesskaber. Dette gælder særligt på IT-området, idet der her kan være tale om betydelige økonomiske erstatninger, som udelukkende påhviler værtsinstitutionen.

10.4.3 Fordele og ulemper

Det er arbejdsgruppens vurdering, at langt de fleste skoler kan opnå økonomiske fordele ved at indgå i et fællesskab. Endvidere vil leverancesikkerheden og kvaliteten generelt stige. Det vurderes samtidig, at en yderligere økonomisk gevinst er begrænset for de mange skoler, der allerede indgår i fællesskaber

I nedenstående tabel er angivet eksempler på mulige fordele og ulemper ved egen drift contra fællesskab, som ikke er af direkte økonomisk karakter. Tabellen er udarbejdet som et inspirationsgrundlag og skal tilpasses den enkelte institutions specifikke forhold.

Arbejdsgruppen har i følgende skemaer lavet en oversigtsmæssig præsentation af fordele og ulemper ved egen drift og fællesskab:

Egen drift	Fællesskab
• Direkte kontrol • Fleksibilitet • Nærhed • Her & Nu-løsninger • Sårbarhed/manglende sikkerhed både fysisk og logisk • Personafhængigt • Høje enhedsomkostninger	• Mindre sårbarhed • Større driftssikkerhed • Bedre ressourceudnyttelse • Lavere enhedsomkostninger • Bedre kompetenceniveau • Standardisering • Dokumentation • Sikkerhed. Fysisk og logisk

Endvidere har arbejdsgruppen i nedenstående tabel angivet fordele og ulemper, afhængig af om det påtænkte fællesskab er sektorbaseret eller omfatter flere institutionstyper, og om det er enstrengt eller flerstrengt.

Sektorbaseret (samme institutionstype)	Fordele	Ulemper
	• Samme mål • Samme interesser • Samme behov • Samme konfiguration • Stærk specialviden • Lettere udvikling af nye løsninger	• Geografisk spredning • Mindre lokalkendskab/nærhed • Mindre fleksibilitet • Mindre mulighed for forskellighed
Multisektor (Alle institutionstyper)	Fordele	Ulemper
	• Bredere kompetence • Fleksibilitet • Tilgodeser forskellighed • Muliggør geografisk nærhed	• Forskellige mål • Forskellige interesser • Forskellige behov • Forskellig konfiguration
Enstrengt Opdelt på service	Fordele	Ulemper
	• Fokus på opgaven • Samme sprog	• Større administrative udgifter, medmindre flere enstrengede går sammen om fælles administration
Flerstrengt Alle services i samme center	Fordele	Ulemper
	• Mulig besparelse ved deling af administrative ressourcer • Single Point of contact • Bedre informationsdeling • Flere ydelser	• Prisdifferentiering besværliggøres • Samarbejdsmodellen besværliggøres

11 Indkøb

Arbejdsgruppen inden for administrative fællesskaber på indkøbsområdet har arbejdet ud fra den overordnede præmis, at området i dag er karakteriseret ved, at der ikke findes formelle administrative fællesskaber på området, sådan som det er tilfældet inden for andre af de behandlede områder.

Dette har ført til, at arbejdsgruppen har valgt at beskrive en række modeller for administrative fællesskaber på indkøbsområdet, som ud over de i bekendtgørelsen for administrative fællesskaber nævnte modeller – samarbejdsmodellen og leverandørmodellen – tillige omhandler yderligere modeller, herunder den juridiske enhedsmodel og foreningsmodellen.

Arbejdsgruppen har endvidere valgt at beskrive disse modeller så neutralt som muligt, således at institutionerne får lejlighed til selv at vurdere de enkelte modeller og deres evt. anvendelighed i forhold til administrative indkøbsfællesskaber.

Afrapporteringen på indkøbsområdet har følgende overordnede disposition:

Indledningsvist beskrives en række særlige karakteristika for indkøbsområdet, som har været styrende for arbejdsgruppens valg af modeller, herunder blandt andet at ressourceanvendelsen på en række besøgte institutioner i forbindelse med projektførelsen indikerer, at mange medarbejdere på de enkelte institutioner er involveret i indkøbsprocessen, men at disse medarbejders ressourceforbrug er meget lavt, fordi de ikke har indkøb som deres hovedopgave.

Som konsekvens af ressourceanvendelsen på indkøbsområdet er det arbejdsgruppens opfattelse, at der ikke bliver tale om at flytte medarbejdere til en ny fælles administrativ indkøbsenhed i samme grad som f.eks. på områderne Økonomi og planlægning, Løn og Personale samt IT. Der kan snarere blive tale om nyansættelser, og om at finansiering af fremtidige fælles administrative indkøbsenheder primært vil ske gennem forbedrede indkøbsaftaler.

I det følgende beskrives en overordnet model for de strategiske valg, som institutionen står overfor i relation til administrative indkøbsfællesskaber. Modellen anvendes efterfølgende som forklaringsramme for hver af de modeller, som er beskrevet i afrapporteringen.

De fire modeller, foreningsmodellen, samarbejdsmodellen, den juridiske enhedsmodel samt leverandørmodellen gennemgås i en fast struktur, som beskriver:

1. Strategiske konsekvenser
2. Styringsmæssige konsekvenser
3. Økonomiske konsekvenser
4. Personalemæssige konsekvenser
5. Procesmæssige konsekvenser
6. It-mæssige konsekvenser
7. Sammenhæng til øvrige områder.

Der afsluttes med en gennemgang af barrierer og en skitsering af de indkøbsvolumener samt en gennemgang af cases og eksempler, der illustrerer virkeligheden og muligheder.

11.1 Baggrund

11.1.1 Metode

Et centralt metodevalg i arbejdsgruppens afrapportering har været at basere de forskellige modeller på de besøg, der er gennemført på en række institutioner, heriblandt hos arbejdsgruppemedlemmerne, og på de data i forhold til både organisering og indkøbsvolumener, som blev indsamlet via besøgene. Se nedenfor samt bilag I3 for mere om de gennemførte besøg.

Arbejdsgruppen har også valgt at lade modellerne understøtte af en række konkrete cases fra udvalgte institutioner, således at modellerne understøttes af fakta, så godt som det har kunnet lade sig gøre.

Endelig har arbejdsgruppen lagt vægt på at beskrive de forskellige modeller neutralt i forhold til et evt. fremtidige valg, som institutionerne må gøre i relation til indkøbsområdet.

11.1.2 Karakteristika ved indkøbsområdet

Arbejdsgruppen har peget på en række særlige karakteristika for indkøbsområdet, som har været styrende for udarbejdelsen af modeller for administrative fællesskaber på området.

11.1.2.1 Ingen formelle indkøbsfællesskaber – men lokale ERFA-grupper og SKI-gruppe

Der findes ikke i dag nogen formelle administrative fællesskaber inden for indkøbsområdet. Dette betyder, at arbejdsgruppen ikke, som det er tilfældet på f.eks. løn- og it-området, har kunnet drage nytte af konkrete erfaringer, herunder erfaringer med afregningspriser, organiseringsformer, ydelser mv.

Dog har det være muligt for arbejdsgruppen at trække på de erfaringer, som nogle institutioner har gjort gennem mindre formelle samarbejder. Der er bl.a. tale om:

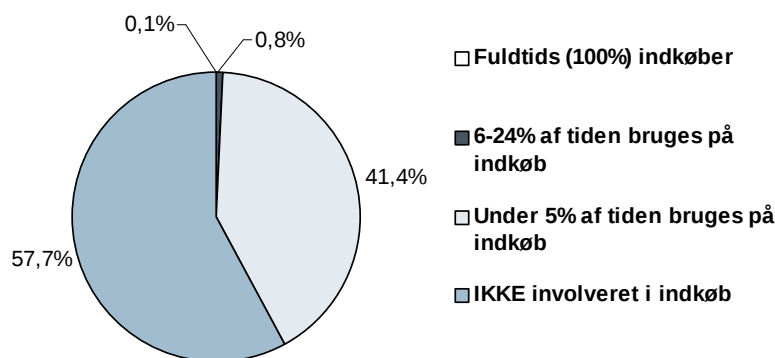
- at enkelte (store) skoler har implementeret en formel indkøbsorganisation på tværs af afdelinger og skoler, jf. den juridiske enhedsmodel.
- at en række institutioner har etableret forskellige former for ERFA-indkøbsgrupper, som udveksler erfaringer inden for indkøbsområdet.
- at der i regi af Undervisningsministeriet og SKI-partnerskabsaftalen er etableret en rådgivningsgruppe, som deltager i udformning af aktivitets- og projektplan for udmøntning af fælles udbudsplan.

11.1.2.2 *Indkøb er typisk fordelt på mange personer – og meget få har det som hovedopgave*

I projektforløbet har der været gennemført besøg på 13 forskellige institutioner jævnt fordelt over alle sektorer og repræsentative for forskellige institutionsstørrelser. Formålet med de gennemførte besøg har været at etablere et faktuel billede af institutionernes nuværende håndtering af indkøbsområdet – herunder et billede af indkøbets art og omfang samt den ressourceanvendelse, der finder sted i forhold til indkøbsområdet.

I relation til ressourceanvendelsen kan der konstateres følgende:

- Kun én af de besøgte institutioner har ansat en medarbejder, som beskæftiger sig fuld tid med indkøb.
- For de resterende institutioner er det kendetegnende, at indkøbsopgaven varetages af mange forskellige medarbejdere, der ikke har indkøb som deres hovedopgave.
- Af sammenlagt 1.538 medarbejdere på de besøgte institutioner beskæftiger de 99 % sig enten ikke med indkøb eller anvender højst 5 % af deres tid på indkøb.



Kilde: Faktisk medarbejderinvolvering i indkøb på 13 besøgte institutioner, efterår 2008

Det er arbejdsgruppens opfattelse, at den ovenstående ressourceanvendelse kan antages at være repræsentativ på tværs af alle institutioner og sektorer.

11.1.2.3 *Snarere nyansættelser end medarbejderflytninger – finansieret gennem forbedrede indkøbsaftaler*

Som konsekvens af ressourceanvendelsen på indkøbsområdet er det endvidere arbejdsgruppens opfattelse, at der ikke bliver tale om at flytte medarbejdere til en ny fælles administrativ indkøbsenhed i samme grad som på f.eks. økonomi-, løn- og it-området – men at der snarere kan blive tale om nyansættelser i en sådan fælles enhed.

Som yderligere konsekvens af ressourceanvendelsen på indkøbsområdet er det arbejdsgruppens opfattelse, at finansiering af fremtidige fælles administrative indkøbsenheder samt professionalisering og effektivisering af området primært vil ske gennem forbedrede indkøbsaftaler.

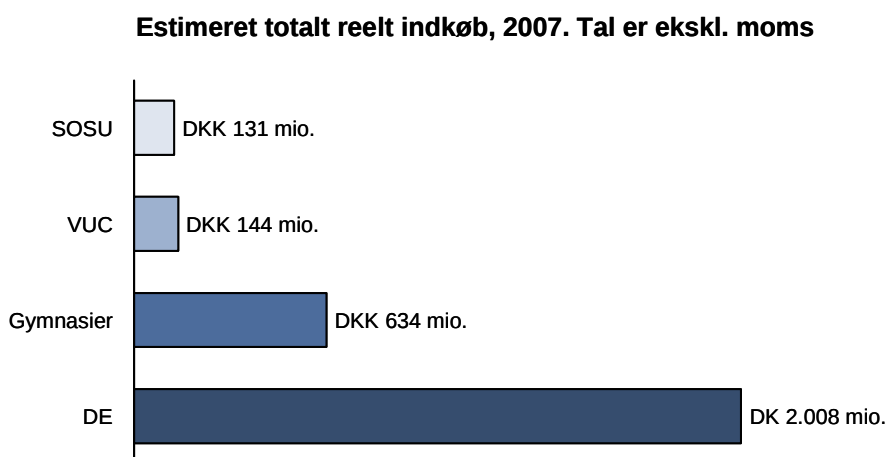
11.1.2.4 Dimensionering af evt. fælles enheder er foretaget ud fra en struktureret indkøbsanalyse

Arbejdsgruppen har forestået en struktureret analyse af institutionernes indkøbsvolumen på tværs af sektorer.

På baggrund de besøgte institutioners indkøb pr. årselev er der udarbejdet et estimat for den samlede indkøbsvolumen på tværs af alle institutionerne. Denne indkøbsvolumen beløb sig til DKK 2,9 mia. (ekskl. moms) i 2007, og fordelingen på sektorer er illustreret i nedenstående figur (detaljerede beskrivelser og beregningen af de selvejende institutioners samlede indkøbsvolumen fordelt på varekategorier kan ses i bilag I1).

Arbejdsgruppen har efterfølgende anvendt beregningerne til at dimensionere størrelsen af de evt. fremtidige fælles administrative indkøbsenheder.

Arbejdsgruppen understreger, at den foretagne beregning udelukkende kan anvendes som indikator for, hvor stor en volumen der er på tværs af sektorer og institutioner.



11.1.2.5 Den nuværende it-anvendelse på institutionerne

Indkøbsområdet på de selvejende institutioner er på det systemmæssige område karakteriseret ved, at Navision Stat anvendes som finanssystem af de fleste institutioner bortset fra nogle enkelte, som anvender EASYØ.

Desuden er det karakteristisk, at der på området allerede findes integrerede systemer, som understøtter indkøbsprocessen. På en række af de besøgte institutioner benyttes workflow-systemer til håndtering af elektronisk godkendelse af fakturaer. Desuden anvendes på en række institutioner integrerede indkøbsordremoduler.

Det generelle billede er som følge af ovenstående, at der er en ensartet brug af økonomisystemer på tværs af institutioner, og at der findes standardsystemer til understøttelse af indkøbsprocessen, som allerede finder anvendelse på udvalgte institutioner i dag.

11.1.3 Generelle definitioner i forbindelse med valg af model

Der anvendes i beskrivelsen af modeller to specifikke begreber, som i denne afrapportering har følgende betydning:

11.1.3.1 Definition af ”procesbesparelser”

Ved procesbesparelser kan en institution forvente, at der blandt institutionens medarbejdere frigives tid, som kan anvendes på andre (kerne-)opgaver. Mens der frigives tid på disse medarbejdere, vil de indkøbsrelaterede medarbejders tidsforbrug stige. Samlet set opnår institutionen en bedre fordeling af opgaver mellem medarbejdere.

11.1.3.2 Definition af ”forpligtende volumen”

Med forpligtende volumen menes, at institutionen forpligter sig til brug af aftaler, som er udbudt af indkøbsfællesskabet – på samme måde som hvis institutionen selv havde afholdt udbuddet

11.2 Ydelseskatalog, opgavesplit og serviceniveauer

11.2.1 Hovedopgaver på indkøbsområdet

De hovedopgaver, som er angivet i skemaet nedenfor, skal placeres hensigtsmæssigt i grundmodellerne for organisering af området for Indkøb. Under hver opgave findes en række delopgaver, som ligeledes skal finde deres rette plads i den fremtidige struktur.

En detaljeret opstilling af delopgaver er opført i ydelseskataloget for Indkøb i bilag I2.

Opgavetype	Hovedindhold
Strategi og politikker	Fastlæggelse af SLA – skole og center Fastlæggelse af strategi for centret Udarbejdelse og vedligehold af politikker Plan for prioritering af ressourcer
Aftaleindgåelse	Forberedelse af aftale Business Case udarbejdes Valg af aftaleform Kravspecifikation udarbejdes Aftale indgås ml. inst./center & leverandør Behandling af projektkøb (engangshandler)
Aftalebrug	Behov erkendes Ordring Varemodtagelse Betaling Optimering af indkøbsproces
Aftaleopfølgning	Analyse af indkøb Målstyring Kontrol af leverandør Kontrol af intern brug af aftaler Evaluerings af samhandel Ophør af aftaler
Organisering	Roller og ansvar fastlægges Medarbejderroller defineres Supportorganisation etableres Brug af dokumentation
Uddannelse	Uddannelse ift. it-kompetencer Uddannelse ift. aftaleindgåelse Etablering af fora til videndeling
It-systemer	Elektronisk handelsportal Etablering af Navision indkøbsløsning Etablering af it-infrastruktur for indkøb
Fysiske rammer	Oprettelse af lagerlokationer Logistikplan for skolens område

11.3 Serviceniveauer i et administrativt center

Arbejdsgruppen har udarbejdet nedenstående oversigt med forslag til bruttoliste over serviceniveauer i et administrativt indkøbscenter

Serviceniveauer	
1. Strategi og politikker	1. Centret beskriver, vedligeholder og opdaterer centrets SLA, som bliver gennemgået og opdateret årligt 2. Centret sikrer, at centrets strategi og formulerede indkøbspolitik bliver gennemgået og opdateret årligt 3. Centret sikrer, at der til enhver tid findes en gældende udbudsplan, som revideres på halvårsbasis senest 15.1. og 15.7. Udbudsplanen indeholder også en opsigelsesplan for udløbende aftaler
2. Aftaleindgåelse	1. Centret sikrer, at indkøb over DKK 500.000 bliver styret efter en fastlagt standard (udbuds)proces 2. Centret sikrer, at indkøbsvolumen til enhver tid er Y% aftalelagt 3. Centret indgår aftaler, der er mere fordelagtige end nuværende aftaler
3. Aftalebrug	1. Centret sikrer let og opdateret adgang til aftaler. Stamdata på aftaler, herunder priser, opdateres efter fast procedure og frekvens, som er tilpasset varekategori 2. Centret tilbyder råd og vejledning over for institutioner vedr. valg af produkter og services, som skal indkøbes 3. Centret tilbyder råd og vejledning omkring optimering af indkøbsprocessen
4. Aftaleopfølgning	1. Centret sikrer, at indkøbsvolumen halvårligt bliver analyseret på produkt, kategori, pris- og leverandørniveau 2. Centret har en aftaleanvendelsesgrad på > X% 3. Centret indgår pr. aftaleområde aftale med institutionen om anvendelsesgraden 4. Centret etablerer og vedligeholder indkøbsrapporter, som institutionerne kan benytte decentralt
5. Organisering	1. Centret sikrer, at der foreligger klare stillingsbeskrivelser, som definerer rolle og ansvar, herunder opdaterede beskrivelser af ansvarsfordeling mellem centret og institutionen
6. Uddannelse	1. Centret sikrer, at der tilrettelægges og planlægges relevante uddannelsesprogrammer og kompetenceudvikling af de ansatte i centret
7. It-systemer	1. Centret har ansvar for, at de tilbudte indkøbsrelaterede it-systemer senest efter x dage efter skriftlig bestilling bliver implementeret og idriftsat på institutionen 2. Centret har ansvar for, at de tilbudte indkøbsrelaterede systemer har en opetid på Z% bortset fra annoncerede vedligeholdelses- tidspunkter 3. Centret sikrer adgang til bruger Helpdesk i nærmere definerede tidsrum
8. Fysiske rammer	1. Centret sikrer, at der findes opdaterede processer for centrale/decentrale lagre og varemodtagelse

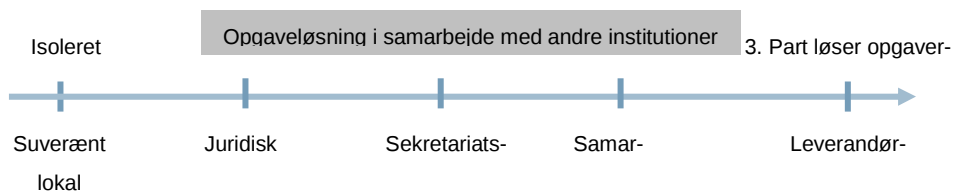
11.4 Modeller for administrative indkøbsfællesskaber og øvrige muligheder for en mere effektiv opgavevaretagelse

Arbejdsgruppen har valgt at arbejde med følgende fire forskellige modeller, hvoraf to er modeller for administrative fællesskaber på indkøbsområdet, mens de øvrige to beskriver muligheder for en mere effektiv opgavevaretagelse, som falder uden for reglerne om administrative fællesskaber.

- **Sekretariatsmodellen:** Institutioner fra samme uddannelsessektor eller på tværs af sektorer etablerer et indkøbssekretariat, som forestår koordinering af aftaler på tværs af institutioner. Sekretariatet oprettes under iagttagelse af udbudsreglerne og kan f.eks. knyttes til lederforeningernes sekretariater eller anden privat organisation eller virksomhed. Sekretariatet kan også placeres hos en uddannelsesinstitution, men vil i givet fald falde under leverandørmodellens regelsæt.
- **Samarbejdsmodellen:** Institutioner fra forskellige uddannelsessektorer vælger at etablere et samarbejde, som kan være et enten løst eller stramt koblet samarbejde
- **Juridisk enhedsmodel:** Det tværgående indkøb på skoler, som i forvejen er samlet i en juridisk enhed, samles og koordineres igennem en indkøbsfunktion
- **Leverandørmodellen:** Indkøbsopgaven på institutionen udliciteres til en anden uddannelsesinstitution, som varetager opgaven for sig selv.

Modellerne beskrives i detaljer senere i denne afrapportering.

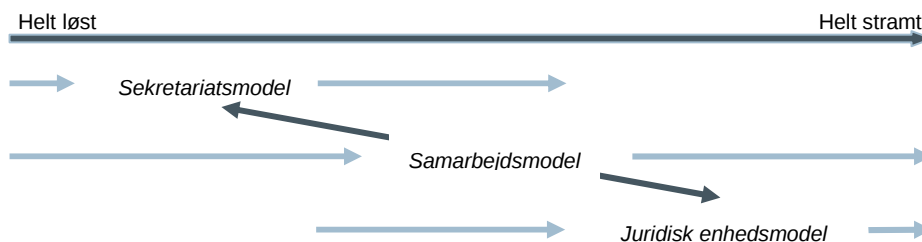
De fire valgte modeller strækker sig over et kontinuum fra suverænt lokal opgaveløsning til fuld udlicitering. Det understreges, at modellerne ikke er indbyrdes udelukkende eller konkurrerende.



11.4.1 Mulighed for både løs og stram kobling inden for hver af modellerne

Arbejdsgruppen har bestræbt sig på at beskrive modellerne, således at hver enkelt model kan varieres, alt efter om man ønsker en stram eller løs organisering. Modellerne dækker med andre ord hver især et spektrum. Det understreges, at institutionen selv vælger et givent niveau for organisering, og at der ikke er indbygget en forudsætning om, at denne organisering automatisk skal gå imod strammere kobling, men institutionen kan vælge at udvikle organiseringen og samarbejdet i den valgte model.

Med løs kobling forstås, at det primære formål med fællesskabet er fælles aftaleindgåelse. Med stram kobling menes derimod, at de deltagende institutioner i højere grad arbejder med fælles indkøbsstrategier og -politikker samt med en bindende volumen i forbindelse med aftaleindgåelse.



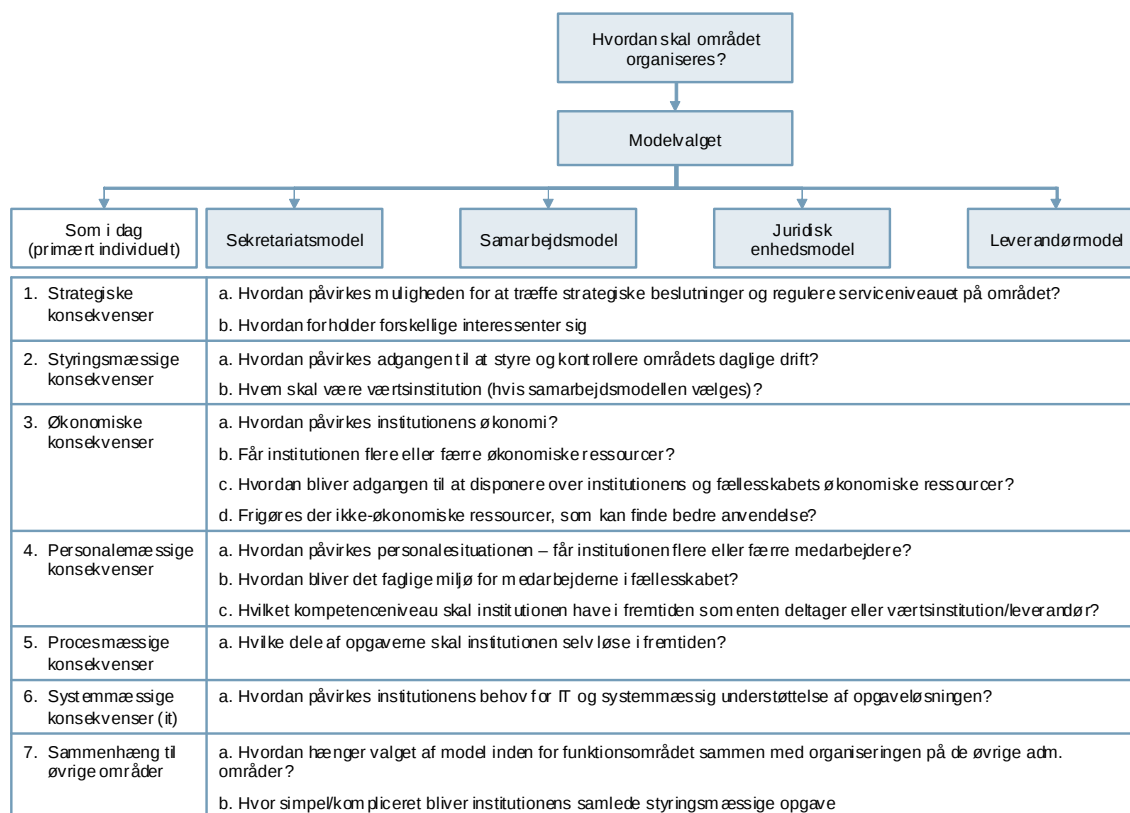
11.4.2 Mulighed for skift mellem modeller

Arbejdsgruppen har endvidere bestræbt sig på at beskrive modeller, som muliggør en løbende faglig udvikling af indkøbsområdet. Det skal med andre ord være muligt at vælge én modeltype som udgangspunkt og derefter - i takt med udviklingen af indkøbsområdet - at vælge at overgå til en anden model.

Dette udviklingskriterium kan eksemplificeres således: En institution, som består af allerede fusionerede institutioner, vælger at anvende *den juridiske enhedsmodel* for derigennem at få organiseret det samlede indkøb på tværs af hele institutionen mere hensigtsmæssigt. Senere kan samme institution vælge at gå sammen med andre institutioner i en *samarbejdsmodel* med henblik på at optimere indkøbsområdet yderligere.

11.4.3 Vurdering af de fire modeller

Arbejdsgruppen har konkluderet, at hver enkelt institution grundlæggende må overveje syv forskellige kriterier, når valget af fremtidig organisering skal træffes. Disse syv kriterier er angivet i nedenstående figur og er således lagt til grund for vurderingen af hver af de fire modeller.



☐ I det følgende fokuseres der på disse modeller

11.4.3.1 Mulige valg af model i forhold til institutionens karakteristika

Arbejdsgruppens valg af modeller giver samlet set institutionerne mulighed for at vælge model i forhold til en række givne karakteristika for institutionen. Disse karakteristika har arbejdsgruppen valgt at gruppere i henholdsvis

- geografisk nærhed - det vil sige, at institutionen vægter at indgå i et samarbejde med andre institutioner inden for et geografisk afgrænset område, f.eks. kommune eller region.
- skoletype - det vil sige, at institutionen vægter at indgå i et samarbejde med andre institutioner inden for samme sektor.
- Indkøbsmønster - det vil sige, at institutionen vægter at indgå i et samarbejde med andre institutioner, som har et tilsvarende indkøbsmønster som institutionen selv.

De forskellige valgmuligheder er beskrevet nærmere herunder.

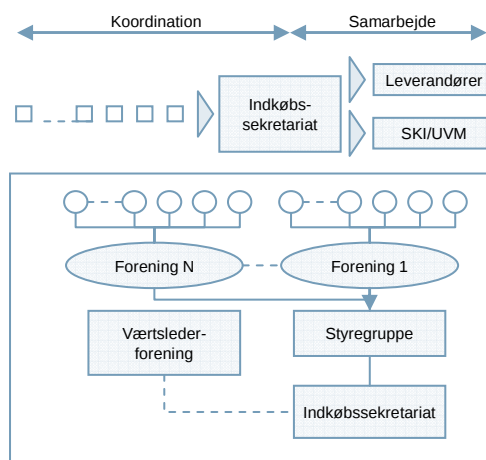
	Sekretariatsmodel	Samarbejdsmodel	Leverandørmodel	Juridisk enhedsmodel	Bemærkning
Geografisk nærhed		Institutioner fra forskellige uddannelsessektorer inden for en udvalgt geografi indgår et løst eller stramt styret indkøbssamarbejde	Institutioner fra forskellige uddannelsessektorer inden for en udvalgt geografi benytter sig af en offentlig eller privat udbyder af indkøbsservices		Geografisk nærhed kan være på regionalt (hele eller dele af region) eller lokalt niveau (inden for kommune eller større by)
Skoletype	Institutioner fra den samme uddannelsessektor tilslutter sig koordineringen af deres indkøb igennem indkøbssekretariatet	Institutioner fra den samme uddannelsessektor indgår et løst eller stramt styret indkøbssamarbejde	En offentlig eller privat udbyder af indkøbsservices har specialiseret sig på indkøbsservices rettet mod en bestemt uddannelsessektor	Ledelsen opretter en central indkøbsfunktion for alle afdelinger i den samme juridiske enhed	Skoletype er de karakteristika, der knytter sig til institutioner inden for en given sektor
Indkøbsmønster	Institutioner på tværs af skoletype går sammen i et indkøbssekretariat med udgangspunkt i få f.les indkøbsmønstre (f.eks. VUC, HHX, STX, HF, SOSU)	Institutioner fra forskellige uddannelsessektorer, men med lignende indkøbsbehov, indgår et løst eller stramt styret indkøbssamarbejde	En offentlig eller privat udbyder af indkøbsservices har specialiseret sig på indkøbsservices rettet mod institutioner med lignende indkøbsbehov		Indkøbsmønster knytter sig til institutionens samlede indkøb, som kan være enten begrænset og relativt ukompliceret (f.eks. gymnasium eller handelsskole) eller omfangsrigt og relativt kompliceret (f.eks. stor erhvervsskole)
Bemærkning	Sekretariatsmodellen er baseret på, at institutioner fra samme uddannelsessektor eller på tværs af sektorer etablerer et indkøbssekretariat, som forestår koordinering af aftaler på tværs af institutioner. Sekretariatet oprettes under iagttagelse af udbudsreglerne, og kan f.eks. knyttes til lederforeningens sekretariater eller anden privat organisation eller virksomhed. Samarbejdsmodellen kan være enten løst eller stramt koblet. Den løst koblede samarbejdsmodel er karakteriseret ved en større grad af decentralisering ift. den stramt koblede samarbejdsmodel, som desuden opererer med forpligtigende volumener Leverandørmodellen er karakteriseret ved, at institutionerne udliciterer deres indkøbsopgave fuldt ud til en leverandør Den juridiske enhedsmodel er karakteriseret ved at være flere skoler, som i forvejen er samlet i én juridisk enhed				

11.5 Sekretariatsmodellen

Sekretariatsmodellen for indkøb er baseret på, at der placeres et koordinerende indkøbssekretariat i regi af en udvalgt privat organisation eller virksomhed, herunder eksempelvis lederforeningernes sekretariater. Hovedopgaven for indkøbssekretariatet vil blive at forestå koordinering og efterfølgende aftaleindgåelse på udvalgte vareområder på vegne af de institutioner, som er tilknyttet indkøbssekretariatet. Indkøbssekretariatet arbejder sammen med SKI eller kan vælge selv at forestå udbud og efterfølgende aftaleindgåelse. Sekretariatsmodellen er karakteriseret ved at være en løst koblet model.

11.5.1 Grundlæggende om modellen

- Indkøbssekretariatet styres af styregruppe med deltagelse fra de omfattede institutioner.
- Hvis indkøbssekretariatet tilknyttes lederforeningerne, kan det oprettes som stabsfunktion i værtsforeningen med reference til direktøren for værtsforeningen.
- Indkøbssekretariatets hovedopgave er koordinering af tværgående aftaler for de deltagende institutioner.



11.5.1.1 Bemanding, kompetencer, økonomi

Arbejdsgruppen har udarbejdet et oversigtligt bud på, hvorledes indkøbssekretariatet kan bemandes og hvilket ressourcebehov, det vil kræve i drift.

Bemanding:

- Afdelingsleder (sekretariatsleder)
- Fuldmægtig

Kompetenceprofil

- Kendskab til uddannelsessektor
- Økonomisk/indkøbsmæssig forståelse
- Analytisk sans
- Projektledelseskompetencer
- Udbudskompetencer
- Kommunikative kompetencer
- Kendskab til it, herunder NS og elektroniske handelssystemer

Økonomi:

- Forventet årlig udgift på DKK 1,3 mio. (løn, it, drift mv.)

11.5.1.2 Forudsætninger for modellens funktionsdygtighed

Der er en række forudsætninger, som skal være opfyldt, hvis modellen skal fungere efter hensigten. Disse er følgende:

- Institutionerne kan vælge, om de vil indgå i aftaler med forpligtigende volumen eller ikke-forpligtigende volumen.
- Indkøbssekretariatet har adgang til løbende at trække og konsolidere indkøbsdata på tværs af de deltagende institutioner.
- Vejledning fra indkøbssekretariatet til institutionen om datatræk, roller, ansvar, forudsætninger og indhold.
- I tilfælde af forpligtigende volumen giver institutionen fuldmagt til indkøbssekretariatet om, at volumen er forpligtigende.
- I tilfælde af at institutionerne ikke vil forpligtige volumen, kan indkøbssekretariatet vælge at indgå rammeaftaler uden forpligtigende volumen, som stilles til rådighed for institutionerne

11.5.1.3 Succeskriterier for modellen

Med valg af sekretariatsmodellen kan der opstilles nogle overordnede succeskriterier, som modellen vil skulle opfylde for den enkelte institution og for sekretariatet i sig selv. Arbejdsgruppen har peget på følgende succeskriterier.

Institution:

- Besparelse i DKK i forhold til eksisterende aftaler
- Let adgang til aftaler og indkøb, standardiseret produktsortiment
- Adgang til information om marked, produkter, aftaler

- Rådgivning omkring indkøb, især aftalebrug
- Minimal afgivelse af indflydelse på daglig drift
- Klar afdækning af roller og ansvar mellem institution og indkøbssekretariat
- Sikkerhed for, at institutionen dækker deres behov på den bedste og mest økonomiske måde
- Let overskuelige rapporter.

Indkøbssekretariat:

- Effektive og tilpassede aftaler
- Dokumenterede besparelser > driftsudgift for indkøbssekretariat
- Høj brugertilfredshed (min. 4,5 på 5-skala)
- Høj dækning af institutioner på aftaler (min. 75 %)
- Klar afdækning af roller og ansvar mellem institution og indkøbssekretariat.

11.5.1.4 Fordele og ulemper

Fordele

- Sikrer en stor volumen på tværs af uddannelsesområder og dermed mulighed for besparelser på aftaler.
- Indkøbsaftaler tilpasset institutionernes behov.
- Fleksible rammer for indkøb (mulighed for at indgå lokale aftaler).
- Placering i sekretariat sikrer analytisk kapacitet og et bedre datagrundlag.
- Samling af indkøbsviden relateret til sektoren et sted, som sikrer indblik i sektorens behov.
- Samlet koordinering af indkøb på tværs af sektor/institution kan udnytte partnerskabsaftale med SKI.
- Institutioner afgiver ikke væsentlig indflydelse på daglig drift.
- Indkøbssekretariatet kan rådgive om effektive indkøb over for institutioner.
- Institutionen er ikke bundet af samarbejdet, men kan vælge "de mest fordelagtige tilbud" fra udbud til udbud.
- Sekretariatet kan rådgive den enkelte institution om det opportune i at benytte statens elektroniske indkøbsportal.
- Institutioner får yderligere aftalekataloger på udvalgte varekategorier stillet til råd-

Ulemper

- Geografisk afstand til sekretariatet giver mindre indsigt i lokale forhold/behov.
- Optimering af indkøbsvolumen kræver forpligtigende volumen – det er valgfrit for institutionerne, om de vil forpligtige volumen.
- Fleksible rammer/mindre forpligtelse > dårligere/dyrere aftaler.
- Indhentning af fuldmagter fra gang til gang er en tung arbejdsproces.
- Indkøbssekretariatet kræver opbygning af kompetence.
- Ingen procesbesparelse på skolerne.
- Begrænset mulighed for at agere i tilfælde af manglende aftaleanvendelse.

dighed, som gør det let at købe ind.

11.5.1.5 Specifik fordeling af opgaver og ydelser i forhold til ydelseskataloget

Decentralt

1. Strategier og politikker
2. Aftaleindgåelse
 - 2.1. Forberedelse af aftale
3. Aftalebrug
 - 3.1. Behov erkendes
 - 3.2. Ordreafgivelse
 - 3.3. Varemodtagelse
 - 3.4. Betaling
 - 3.5. Optimering af indkøbsproces
4. Aftaleopfølgning
 - 4.3. Kontrol af leverandør
 - 4.4. Kontrol af intern brug af aftaler
5. Organisering
 - 5.3. Supportorganisation etableres
 - 5.4. Brug af dokumentation
6. Uddannelse
7. It-systemer
8. Fysiske rammer.

Centralt

2. Aftaleindgåelse
 - 2.1. Forberedelse af aftale
 - 2.2. Business Case udarbejdes
 - 2.3. Valg af aftaleform
 - 2.4. Kravspecifikation udarbejdes
 - 2.5. Aftale indgås mellem institution/center og leverandør
3. Aftalebrug
 - 3.5. Optimering af indkøbsproces
4. Aftaleopfølgning
 - 4.1. Analyse af indkøb
 - 4.2. Målstyring
 - 4.5. Evaluering af samhandel
 - 4.6. Ophør af aftaler
5. Organisering
 - 5.1. Roller og ansvar fastlægges
 - 5.2. Medarbejderroller defineres.

11.5.2 Sekretariatsmodellens strategiske perspektiver for den enkelte institution

Arbejdsgruppen har foretaget en vurdering af sekretariatsmodellen ud fra de syv grundlæggende kriterier. Vurderingen er beskrevet i nedenstående tabel.

	Sekretariatsmodellen
1. Strategiske konsekvenser	Den enkelte institutions mulighed for at træffe strategiske beslutninger inden for indkøb påvirkes grundlæggende ikke i Sekretariatsmodellen, da indkøbssekretariatet fra vareområde til vareområde undersøger, hvorvidt institutionerne ønsker at indgå i fremtidige aftaler med bindende volumen. Den enkelte institution er frit stillet i forhold til at indgå i aftaler med bindende volumen
2. Styringsmæssige konsekvenser	Den enkelte institution bibeholder fuldt ud sine muligheder for at tilrettelægge og styre den daglige drift i forhold til indkøb
3. Økonomiske konsekvenser	Vælger institutionen at tilknytte sig indkøbssekretariatet, vil der blive tale om et årligt kontingent, som dækker sekretariatets løbende drift, jf. Business Case-beregninger på side 23-25
4. Personalemæssige konsekvenser	Der vil ikke være nogen personalemæssige konsekvenser ved at indgå i Sekretariatsmodellen. Institutionen vil råde over de samme medarbejdere som før
5. Procesmæssige konsekvenser	Institutionen vil bibeholde ansvaret for tilrettelæggelse og løbende forbedringer af indkøbsprocesserne. Indkøbssekretariatet vil på sigt kunne få en rolle som rådgiver i forhold til tilrettelæggelse af indkøbsprocesserne
6. Systemmæssige konsekvenser (it)	Institutionen vil bibeholde ansvaret for valg af systemunderstøttelse af indkøbsprocesserne. Indkøbssekretariatet vil på sigt kunne få en rolle som rådgiver i forhold til systemunderstøttelse af indkøbsprocesserne
7. Generel formulering på tværs af projekter	Sekretariatsmodellen har i udgangspunktet sammenhæng til bygnings- og serviceområdet, da udbud og aftaler inden for bygningsdrift og -vedligehold kan tænkes at være del af indkøbssekretariatets opgaver

11.5.3 Casebeskrivelse – El-aftale indgået af rektorforeningen på vegne af gymnasierne

BAGGRUND

Før kommunalreformen var gymnasierne tilknyttet amtslige aftaler på el og gas. Med overgangen til statsligt selveje skulle skolerne selv indgå individuelle aftaler med private leverandører.

For mange skoler var det en vanskelig opgave at indgå energiaftaler, da energipriserne er variable, og markedet er uigennemskueligt.

Gymnasieskolernes Rektorforening besluttede derfor at indgå en rammeaftale for alle medlemskoler med Nordisk Energipartner som rådgiver. Aftalen skulle bl.a. sikre, at gymnasieskolerne fik optimale priser på el og gas, herunder budgetsikkerhed og minimering af ressourceforbrug ifm. aftaleindgåelse.

Samarbejdsaftalen er genforhandlet i efteråret 2007 og løber til den 31. december 2010.

ORGANISERING AF PROJEKT

Gymnasieskolernes Rektorforening:

- Tager alle beslutninger om indgåelse af kontrakter/aftaler
- Har ansvar for de aftaler, som indgås
- Bistår Nordisk Energipartner i kortlægning af energiforbrug på skolerne

Skolen:

- Indgår selv nødvendige aftaler med netelskaberne
- Nordisk Energipartner A/S:
 - Mægler og porteføljeforvalter
 - Bistår Rektorforeningen i vurderingen af alternative indkøbsmuligheder
 - Rådgiver Gymnasieskolernes Rektorforening omkring indgåelse af kontrakter

GENNEMFØRT PROCES

Gymnasieskolernes Rektorforening etablerede et samarbejde med Nordisk Energipartner med det formål at indgå effektive energiaftaler for gymnasierne.

Rektorforeningen var ansvarlig for indhentning af forpligtende tilkendegivelser (fuldmagter) fra gymnasier og forbrugstal samt for den videre kommunikation med Nordisk Energipartner.

Nordisk Energipartner var ansvarlig for den videre udbudsproces, herunder udarbejdelse af datafil, udbudsdokument, publicering på TED, eget domæne mv.

Efter leverandørens afgivelse af tilbud gennemførte Rektorforeningen i samarbejde med Nordisk Energipartner de videre analyser af, hvilke produkter der skulle indgå i en evt. aftale (fastpris, spot, loft).

Herefter udarbejdede Nordisk Energipartner den endelige tilbudsevaluering med markedsvurdering og anbefaling, og der blev indgået kontrakt med den valgte udbyder.



RESULTATER

El-aftale:

- Forventet årsforbrug: ca. 30 GWh (fordelt på ca. 195 forbrugssteder)
- Fastpris: 0,4558 øre/kWh
- Antal deltagende skoler: 83

Naturgasaftale:

- Forventet årsforbrug på gas: 770.000 m³
- Fast pris for årene 2008, 2009 og 2010: 248,7 øre/m³
- Hertil kommer transmission og lager: 22,6 øre/m³
- Antal deltagende skoler: 9

Kilde: Gymnasieskolernes Rektorforening, november 2008

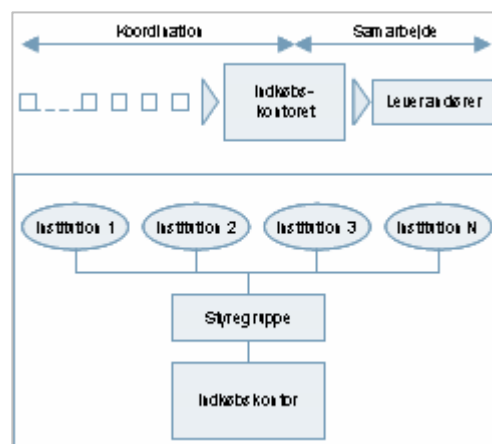
11.6 Samarbejdsmodellen – løst koblet

Den løst koblede samarbejdsmodel for indkøb er baseret på, at et antal institutioner vælger at gå sammen om at etablere et indkøbskontor placeret hos en af de deltagende institutioner. Hovedopgaven for indkøbskontoret vil blive at forestå koordinering af og efterfølgende aftaleindgåelse på udvalgte vareområder på vegne af de institutioner, som opretter indkøbskontoret.

Den løst koblede samarbejdsmodel er karakteriseret ved, at den enkelte institution fra vareområde til vareområde beslutter, hvorvidt institutionen vil indgå i udbud og aftaler med bindende volumen.

11.6.1 Grundlæggende om modellen

- Indkøbskontoret styres af en styregruppe med deltagelse af udvalgte repræsentanter for deltagende institutioner.
- Indkøbskontoret tilkøbes administrativt til en af de deltagende institutioner og har strategisk reference til styregruppen.
- Indkøbskontorets hovedopgave er koordinering af tværgående aftaler for de deltagende institutioner.



11.6.1.1 Bemanding, kompetencer og økonomi

Arbejdsgruppen har udarbejdet et oversigtligt bud på, hvorledes indkøbssekretariatet kan bemendes, og hvilket ressourcebehov det vil kræve i drift.

Bemanding:

- Afdelingsleder (kontorleder)
- Fuldmægtig.

Kompetenceprofil

- Kendskab til uddannelsessektor
- Økonomisk/indkøbsmæssig forståelse
- Analytisk sans
- Projektledelseskompetencer
- Udbudskompetencer
- Kommunikative kompetencer
- Kendskab til it, herunder NS og elektroniske handelssystemer.

Økonomi:

- Forventet årlig udgift afhængig af samlet indkøbsvolumen, jf. oversigt over mulige bemandingsstørrelse og -profil.

- Finansieres gennem deltagende institutioners brugerbetaling.

11.6.1.2 Forudsætninger for modellens funktionsdygtighed

Der er en række forudsætninger, som skal være opfyldt, hvis modellen skal fungere efter hensigten. Disse er følgende:

- Institutionerne kan vælge, om de vil indgå i aftaler med forpligtigende volumen eller ikke-forpligtigende volumen.
- Det koordinerende indkøbskontor har adgang til løbende at trække og konsolidere indkøbsdata på tværs af de deltagende institutioner.
- Vejledning fra indkøbssekretariatet til institutionen om datatræk, roller, ansvar, forudsætninger og indhold.
- Der kan maksimalt være 90 deltagere i styregruppen, jf. Kammeradvokatens vurdering – maksimalt 15-20 institutioner vurderes dog af arbejdsgruppen at være øvre praktiske grænse for administrativt fællesskab.

11.6.1.3 Succeskriterier for modellen

Med valg af den løst koblede samarbejdsmodel kan der opstilles nogle overordnede succeskriterier, som modellen vil skulle opfylde for den enkelte institution og for indkøbskontoret i sig selv. Arbejdsgruppen har peget på følgende succeskriterier.

Institution:

- Besparelse i DKK i forhold til eksisterende aftaler
- Let adgang til aftaler og indkøb, standardiseret produktsortiment
- Adgang til information om marked, produkter, aftaler
- Rådgivning omkring indkøb, især aftalebrug
- Lav grad af bureaukrati
- Klar afdækning af roller og ansvar mellem institution og indkøbskontor
- Let overskuelige rapporter.

Indkøbskontoret:

- Effektive og tilpassede aftaler
- Dokumenterede besparelser > driftsudgift for indkøbskontoret
- Høj brugertilfredshed (min. 4,5 på 5-skala)
- Høj dækning af institutioner på aftaler (min. 75 %)
- Klar afdækning af roller og ansvar mellem institution og indkøbskontor.

11.6.1.4 Fordele og ulemper

Fordele	Ulemper
• Løst koblet organisering med minimale administrative omkostninger og bureaukrati	• Ingen klar hierarkisk magtfordeling • Mulighed for modstridende strategier og politikker af deltagende institutioner,

• Institutioner afgiver ikke væsentlig indflydelse på daglig drift • Institutioner får aftalekatalog på udvalgte varekategorier stillet til rådighed, som gør det let at købe ind • Samlet koordinering af indkøb på tværs af sektor/institution giver mulighed for udnyttelse af partnerskabsaftale med SKI • Indkøbskontoret kan rådgive om effektive indkøb over for institutioner • Mulighed for at hæve det faglige kompetenceniveau for indkøb.	som vanskeliggør en klar målsætning for indkøbskontoret • Fleksible rammer/mindre forpligtelse > dårligere/dyrere aftaler • Ingen procesbesparelse på skolerne • Begrænset mulighed for at agere i tilfælde af manglende aftaleanvendelse • Optimering af indkøbsvolumen kræver forpligtigende volumen – det er valgfrit for institutionerne, om de vil forpligtige volumen.
---	---

11.6.1.5 Specifik fordeling af opgaver og ydelser i forhold til ydelseskataloget

Decentralt	Centralt
1. Strategier og politikker 3. Aftalebrug 3.1. Behov erkendes 3.2. Ordreafgivelse 3.3. Varemodtagelse 3.4. Betaling 3.5. Optimering af indkøbsproces 4. Aftaleopfølgning 4.3. Kontrol af leverandør 4.4. Kontrol af intern brug af aftaler 5. Organisering 5.1. Roller og ansvar fastlægges 5.2. Medarbejderroller defineres 5.3. Supportorganisation etableres 5.4. Brug af dokumentation 6. Uddannelse 7. It-systemer 8. Fysiske rammer.	2. Aftaleindgåelse 2.1. Forberedelse af aftale 2.2. Business case udarbejdes 2.3. Valg af aftaleform 2.4. Kravspecifikation udarbejdes 2.5. Aftale indgås mellem indkøbskontoret/institution og leverandør 3. Aftalebrug 3.5. Optimering af indkøbsproces 4. Aftaleopfølgning 4.1. Analyse af indkøb 4.2. Målstyring 4.5. Evaluering af samhandel 4.6. Ophør af aftaler.

11.7 Den løst koblede samarbejdsmodels strategiske perspektiver for den enkelte institution

Arbejdsgruppen har foretaget en vurdering af den løst koblede samarbejdsmodel ud fra de syv grundlæggende kriterier. Vurderingen er beskrevet i nedenstående tabel.

	Samarbejdsmodel, løst koblet
1. Strategiske konsekvenser	Den enkelte institutions mulighed for at træffe strategiske beslutninger inden for indkøb påvirkes grundlæggende ikke i den løst koblede samarbejdsmodel, da indkøbskontoret fra vareområdet til vareområde undersøger, hvorvidt institutionerne ønsker at indgå i fremtidige aftaler med bindende volumen. Den enkelte institution er frit stillet i forhold til at indgå i aftaler med bindende volumen
2. Styringsmæssige konsekvenser	Den enkelte institution bibeholder fuldt ud sine muligheder for at tilrettelægge og styre den daglige drift i forhold til indkøb
3. Økonomiske konsekvenser	Vælger institutionen at tilknytte sig indkøbskontoret, vil der blive tale om et årligt kontingent, som dækker kontorets løbende drift, jf. Business Case-beregninger på side 23-25
4. Personalemæssige konsekvenser	I tilfælde af at institutionen råder over medarbejder(e) med indkøbskompetence, vil disse evt. skulle overføres til det fælles indkøbskontor. Dette gælder dog kun i det tilfælde, hvor den eller de pågældende medarbejdere har som hovedopgave at beskæftige sig med indkøb. Ved hovedopgave forstås, at indkøb er medarbejderens primære arbejdsopgave, f.eks. indkøbsansvarlig/indkøbsschef. I tilfælde af overdragelse af medarbejdere vil den overdragende institution reducere sine lønomkostninger og andre tilknyttede omkostninger tilsvarende
5. Procesmæssige konsekvenser	Institutionen vil bibeholde ansvaret for tilrettelæggelse og løbende forbedringer af indkøbsprocesserne. Indkøbskontoret vil på sigt kunne få en rolle som rådgiver i forhold til tilrettelæggelse af indkøbsprocesserne
6. Systemmæssige konsekvenser (IT)	Institutionen vil bibeholde ansvaret for valg af systemunderstøttelse af indkøbsprocesserne. Indkøbskontoret vil på sigt kunne få en rolle som rådgiver i forhold til systemunderstøttelse af indkøbsprocesserne
7. General formulering på tværs af projekter	Den løst koblede samarbejdsmodel har i udgangspunktet sammenhæng til bygnings- og serviceområdet, da udbud og aftaler inden for bygningsdrift og -vedligehold kan tænkes at være del af indkøbskontorets opgaver

11.8 Casebeskrivelse – Cateringaftale indgået af forhandlingsleder på vegne af CEU-skolerne

BAGGRUND

I forbindelse med indgåelse af samarbejde mellem CEU-skolerne satte alle bistro- og kantinedejerne sig sammen for at se, hvilke muligheder der var for at skabe et netværk med erfaringsudveksling.

Bistro- og kantinedejerne fra de deltagende skoler blev enige om at indgå en samlet indkøbsaftale for den største udgift i bistro/kantinene: cateringvarer. Ideen var, at det samlede indkøb var mere interessant end det enkelte køkkens egne indkøb.

Leverandør blev valgt efter et udbud, og aftale med fællespriser blev indgået. Alle deltagere opnåede besparelser, herunder tegnede de små køkkener sig for den største procentvise besparelse.

Aftalen er netop blevet genforhandlet, og det har resulteret i, at den oprindelige aftale er opsagt, og alle køkkener er tilsluttet SKI-aftalen for cateringindkøb. Det viste sig nemlig, at alle kunne opnå bedre rabatter via SKI-aftalen.

ORGANISERING AF PROJEKT

De enkelte institutioner:

- Indsamler data til bug for udbud
- Køber selv ind
- Kan frit vælge mellem alle varer
- Afgiver forhandlingsfuldmagt til forhandlingsleder

Forhandlingsleder:

- Samler tilsendt data
- Forhandler i henhold til fuldmagt

Leverandør:

- Ser forhandlingslederen som indkøber for en enkelt enhed med mange adresser og afgiver derfor bedre priser/bedre rabatter

GENNEMFØRT PROCES

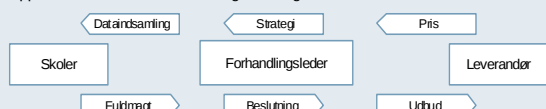
Gruppen udpegede køkkenlederen på en af de største institutioner som forhandlingsleder.

Forhandlingslederen indsamlede indkøbsmønstre, varekatalog, logistikoplysninger og oplysninger om køle- og frysekapacitet.

Forhandlingslederen indkaldte tilbud, foretog resultatet for køkkenlederne, som valgte en fælles fremtidig leverandør.

I anden omgang blev en ny forhandlingsleder udpeget, og i samarbejde med SKI blev der arrangeret et minitilbud, der resulterede i, at den "gamle" leverandør fik kontrakt med større rabatter til følge.

Gruppen har besluttet herefter at bringe cateringindkøb i udbud hver andet år.



RESULTATER

Første aftale:

- Alle opnåede ens priser og ens rabatter i henhold til den årlige købsstørrelse for den samlede enhed (mellem 1% og 4%)

Anden aftale:

- Alle opnår en fast rabat, uafhængig af det enkelte køkkens indkøbsmængde og uafhængig af gruppen samlede indkøbsmængde.
- Nu opnår alle køkkener 5% SKI-rabat.
- Opnået rabat for hele gruppen ca. DKK 200.000 årligt, der fordeles i henhold til indkøbsmængde.

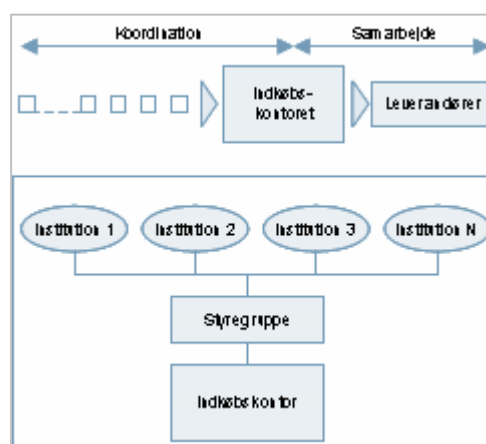
11.9 Samarbejdsmodellen – stramt koblet

Den stramt koblede samarbejdsmodel for indkøb er baseret på, at et antal institutioner vælger at gå sammen om at etablere et indkøbskontor placeret hos én af de deltagende institutioner med det formål at samle alle aspekter inden for indkøb, herunder styrke det faglige og kompetencemæssige miljø inden for indkøb.

De deltagende institutioner deltager i samarbejdet under forudsætning af, at udbud og aftaler indgås med bindende volumen med henblik på at opnå optimalt konkurrencedygtige aftaler.

11.9.1 Generelt om modellen

- Indkøbskontoret styres af en styregruppe med deltagelse af udvalgte repræsentanter for deltagende institutioner.
- Indkøbskontoret tilkøbes administrativt til en af de deltagende institutioner og har strategisk reference til styregruppen.
- Indkøbskontorets hovedopgave er koordinering af tværgående aftaler, udformning af indkøbsstrategier og -politikker samt optimering af processer, indkøbsorganisering og -systemer for de deltagende institutioner.



11.9.1.1 Bemanding, kompetencer og økonomi

Arbejdsgruppen har udarbejdet et oversigtligt bud på, hvorledes indkøbskontoret kan bemandes, og hvilket ressourcebehov det vil kræve i drift.

Bemanding:

- Afdelingsleder (kontorleder)
- Fuldmægtig.

Kompetenceprofil

- Kendskab til uddannelsessektor
- Økonomisk/indkøbsmæssig forståelse
- Analytisk sans
- Projektledelseskompetencer
- Udbudskompetencer
- Kommunikative kompetencer
- Kendskab til it, herunder NS og elektroniske handelssystemer.

Økonomi:

- Forventet årlig udgift afhængig af samlet indkøbsvolumen, jf. oversigt over mulige bemandingsstørrelse og -profil
- Finansieres gennem deltagende institutioners brugerbetaling.

11.9.1.2 Forudsætninger for modellens funktionsdygtighed

Der er en række forudsætninger, som skal være opfyldt, hvis modellen skal fungere efter hensigten. Disse er følgende:

- Institutionerne indgår aftaler med forpligtigende volumen.
- Det koordinerende indkøbskontor har adgang til løbende at trække og konsolidere indkøbsdata på tværs af de deltagende institutioner.
- Der kan maksimale være 90 deltagere i styregruppen, jf. Kammeradvokatens notat – maksimalt 15-20 institutioner vurderes dog af arbejdsgruppen at være øvre praktiske grænse for administrativt fællesskab.

11.9.1.3 Succeskriterier for modellen

Med valg af den stramt koblede samarbejdsmodel kan der opstilles nogle overordnede succeskriterier, som modellen vil skulle opfylde for den enkelte institution og for indkøbssekretariatet i sig selv. Arbejdsgruppen har peget på følgende succeskriterier.

Institution:

- Besparelse i DKK i forhold til eksisterende aftaler
- Let adgang til aftaler og indkøb, standardiseret produktsortiment
- Adgang til information om marked, produkter, aftaler
- Rådgivning omkring indkøb, især aftalebrug
- Klar afdækning af roller og ansvar mellem institution og indkøbskontor
- Sikkerhed om, at institutionen dækker deres behov på den bedste og mest økonomiske måde
- Let overskuelige rapporter.

Indkøbskontoret:

- Effektive og tilpassede aftaler
- Dokumenterede besparelser > driftsudgift for indkøbskontoret
- Høj brugertilfredshed (min. 4,5 på 5-skala)
- Høj anvendelsesgrad af indgåede aftaler (min. 90 %)
- Klar afdækning af roller og ansvar mellem institution og indkøbskontor.

11.9.1.4 Fordele og ulemper

Fordele

- Mulighed for udnyttelse af indkøbsvolumen på grund af forpligtende volumen.
- Ingen mulighed for modstridende indkøbs-

Ulemper

- Begrænset indflydelse til institutionerne.
- Stramt koblet organisering med risiko for større bureaukrati.

- strategier og politikker.
- Mulighed for et markant fagligt kompetenceløft inden for indkøb.
- Institutioner får yderligere aftalekataloger på udvalgte varekategorier stillet til rådighed, som gør det let at købe ind.
- Samlet koordinering af indkøb på tværs af sektor/institution giver mulighed for udnyttelse af partnerskabsaftale med SKI.
- Indkøbskontoret kan rådgive om effektive indkøb over for institutioner.
- Mulighed for at agere i tilfælde af manglende aftaleanvendelse.
- Mulighed for procesbesparelser på skolerne.
- Institutioner afgiver væsentlig indflydelse på indkøb.

11.9.1.5 Specifik fordeling af opgaver og ydelser i forhold til ydelseskataloget

Decentralt

3. Aftalebrug
 - 3.1. Behov erkendes
 - 3.2. Ordning
 - 3.3. Varemodtagelse
 - 3.4. Betaling
4. Aftaleopfølgning
 - 4.3. Kontrol af leverandør
 - 4.4. Kontrol af intern brug af aftaler
5. Organisering
 - 5.3. Supportorganisation etableres
8. Fysiske rammer.

Centralt

1. Strategier og politikker
2. Aftaleindgåelse
 - 2.1. Forberedelse af aftale
 - 2.2. Business Case udarbejdes
 - 2.3. Valg af aftaleform
 - 2.4. Kravspecifikation udarbejdes
 - 2.5. Aftale indgås mellem indkøbskontoret/institution og leverandør
3. Aftalebrug
 - 3.5. Optimering af indkøbsproces
4. Aftaleopfølgning
 - 4.1. Analyse af indkøb
 - 4.2. Målstyring
 - 4.5. Evaluering af samhandel
 - 4.6. Ophør af aftaler
5. Organisering
 - 5.1. Roller og ansvar fastlægges
 - 5.2. Medarbejderroller defineres
 - 5.4. Brug af dokumentation
6. Uddannelse
7. It-systemer.

11.9.2 Den stramt koblede samarbejdsmodels strategiske perspektiver for den enkelte institution

Arbejdsgruppen har foretaget en vurdering af den løst koblede samarbejdsmodel ud fra de syv grundlæggende kriterier. Vurderingen er beskrevet i nedenstående tabel.

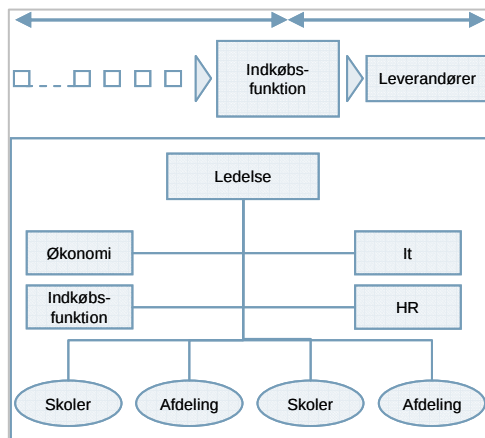
	Samarbejdsmodel, stramt koblet
1. Strategiske konsekvenser	Den enkelte institutions mulighed for at træffe strategiske beslutninger inden for indkøb ændres, idet det fælles indkøbskontor får ansvar for at udarbejde og tilrettelægge de strategiske tiltag inden for indkøbsområdet, som skal være gældende for de deltagende institutioner
2. Styringsmæssige konsekvenser	Den enkelte institution samarbejder med indkøbskontoret om at tilrettelægge og beslutte hensigtsmæssige driftsprocesser. I det omfang der indgås aftaler, hvori der indgår ændringer af driftsprocesser, f.eks. i forhold til leverings-, kvalitets- og servicebetingelser, vil institutionen skulle tilpasse sig disse ændringer
3. Økonomiske konsekvenser	Vælger institutionen at indgå i den stramt koblede samarbejdsmodel, vil der blive tale om et årligt kontingent, som dækker kontorets løbende drift, jf. Business Case-beregninger på side 23-25
4. Personalemæssige konsekvenser	I tilfælde af, at institutionen råder over medarbejder(e) med indkøbskompetence, vil disse evt. skulle overføres til det fælles indkøbskontor. Dette gælder dog kun i det tilfælde, hvor den eller de pågældende medarbejder(e) har som hovedopgave at beskæftige sig med indkøb. Ved hovedopgave forstås, at indkøb er medarbejderens primære arbejdsopgave, f.eks. indkøbsansvarlig/indkøbsschef. I tilfælde af overdragelse af medarbejdere vil den overdragende institution reducere sine lønomkostninger og andre tilknyttede omkostninger tilsvarende
5. Procesmæssige konsekvenser	Institutionen vil i samarbejde med indkøbskontoret tilrettelægge og foretage løbende forbedringer af indkøbsprocesserne, herunder vil institutionen skulle tilpasse sig den systemmæssige understøttelse af indkøbsprocesserne, som evt. etableres på tværs af de deltagende institutioner
6. Systemmæssige konsekvenser (it)	Institutionen overgiver ansvaret for valg af systemunderstøttelse af indkøbsprocesserne til indkøbskontoret
7. Generel formulering på tværs af projekter	Den stramt koblede samarbejdsmodel kan ses i sammenhæng med bygnings-, service- og bogholderiområdet i det omfang, at de deltagende institutioner tillige vælger at indgå i fælles administrative centre på disse områder

11.10 Juridisk enhedsmodel – optimeringsmodel for eksisterende juridisk enhed

Den juridiske enhedsmodel finder anvendelse, hvor en allerede fusioneret eller større institution vælger at omorganisere indkøbsområdet på tværs af egne afdelinger og/eller skoler. I den juridiske enhedsmodel oprettes en central indkøbsfunktion som del af en allerede eksisterende stabsorganisation. Der er altså ikke tale om et administrativt fællesskab, men om optimering af den eksisterende opgavevaretagelse internt i institutionen.

11.10.1 Generelt om modellen

- Indkøbsfunktionen styres af ledelsen i den juridiske enhed.
- Indkøbsfunktionen tilknyttes som stabsfunktion til den juridiske enhed.
- Indkøbsfunktionens hovedopgave er indgåelse af strategiske aftaler for koncernen samt optimering af tværgående processer i koncernens indkøb, logistik og distribution.
- Indkøbsfunktion danner ikke baggrund for koncernstruktur.



11.10.1.1 Bemanding, kompetencer og økonomi

Arbejdsgruppen har udarbejdet et oversigtligt bud på, hvorledes indkøbssekretariatet kan bemandes, og hvilket ressourcebehov det vil kræve i drift.

Bemanding:

- Afdelingsleder (kontorleder)
- Fuldmægtig.

Kompetenceprofil

- Kendskab til uddannelsessektor
- Økonomisk/indkøbsmæssig forståelse
- Analytisk sans
- Projektledelseskompetencer
- Udbudskompetencer
- Kommunikative kompetencer
- Kendskab til it, herunder NS og elektroniske handelssystemer.

Økonomi:

- Forventet årlig udgift afhængig af samlet indkøbsvolumen, jf. oversigt over mulige bemandingsstørrelse og -profil
- Finansieres over institutionens egen drift.

11.10.1.2 Forudsætninger for modellens funktionsdygtighed

Der er en række forudsætninger, som skal være opfyldt, hvis modellen skal fungere efter hensigten. Disse er følgende:

- Afdelingerne er i forvejen sammenlagt i koncernstruktur i samme juridiske enhed og indgår derfor med fuld indkøbsvolumen.
- Indkøbsdata er løbende tilgængeligt for indkøbsfunktionen.

11.10.1.3 Succeskriterier for modellen

Med valg af den juridiske enhedsmodel kan der opstilles nogle overordnede succeskriterier, som modellen vil skulle opfylde for den enkelte afdeling og for indkøbsfunktionen i sig selv. Arbejdsgruppen har peget på følgende succeskriterier.

Afdeling:

- Besparelse i DKK i forhold til eksisterende aftaler
- Let adgang til aftaler og indkøb, standardiseret produktsortiment
- Adgang til information om marked, produkter, aftaler
- Rådgivning omkring indkøb, især aftalebrug
- Klar afdækning af roller og ansvar mellem afdelingen og indkøbsfunktion

- Sikkerhed om, at afdelingen dækker deres behov på den bedste og mest økonomiske måde.
- Let overskuelige rapporter

Indkøbsfunktion:

- Effektive og tilpassede aftaler
- Dokumenterede besparelser > driftsudgift for indkøbsfunktionen
- Høj brugertilfredshed (min. 4,5 på 5-skala)
- Høj anvendelsesgrad af indgåede aftaler (min. 90 %)
- Klar afdækning af roller og ansvar mellem afdelingerne og indkøbsfunktion
- Indgåelse af samarbejde med andre indkøbsfunktioner i ERFA-samarbejder.
- Etablere koordinerede udbud i samarbejde med partnerne i ERFA-samarbejdet
- Skille indkøb til drift og indkøb til uddannelsesformål og udarbejde specielle "sponserede" udbud for uddannelsesområdet
- Selvstændigt udvikle og opsøge nye måder at samarbejde med leverandørerne, f.eks. fællesskab om udvikling af miljørigtige produkter.

11.10.1.4 Fordele og ulemper

Fordele

- Mulighed for udnyttelse af indkøbsvolumen på grund af konsolideret volumen i den juridiske enhed.
- Ingen mulighed for modstridende indkøbsstrategier og politikker.
- Klar hierarkisk magtfordeling.
- Indkøbsfunktionen kan rådgive om effektive indkøb over for institutioner.
- Mulighed for markant fagligt kompetenceløft af indkøbsfunktionen.
- Fællesindkøb/institutioner får aftalekatalog på udvalgte varekategorier stillet til rådighed, som gør det let at købe ind.
- Samlet koordinering af indkøb på tværs af sektor/institution giver mulighed for udnyttelse af partnerskabsaftale med SKI.
- Mulighed for at agere i tilfælde af manglende aftaleanvendelse.
- Mulighed for procesbesparelse i afdelingerne og på skolen som helhed.

Ulemper

- Begrænset indflydelse til afdelingerne/skolerne.
- Institutionen får ikke fordel af at sammenlægge sin volumen med andre institutioner.

11.10.1.5 Specifik fordeling af opgaver og ydelser i forhold til ydelseskataloget

Decentralt

- 3. Aftalebrug
 - 3.1. Behov erkendes
 - 3.2. Ordreafgivelse
 - 3.3. Varemodtagelse
 - 3.4. Betaling
- 4. Aftaleopfølgning
 - 4.3. Kontrol af leverandør
 - 4.4. Kontrol af intern brug af aftaler

Centralt

- 1. Strategier og politikker
- 2. Aftaleindgåelse
 - 2.1. Forberedelse af aftale
 - 2.2. Business Case udarbejdes
 - 2.3. Valg af aftaleform
 - 2.4. Kravspecifikation udarbejdes
 - 2.5. Aftale indgås mellem indkøbsfunktion/institution og leverandør
- 3. Aftalebrug
 - 3.5. Optimering af indkøbsproces
- 4. Aftaleopfølgning
 - 4.1. Analyse af indkøb
 - 4.2. Målstyring
 - 4.5. Evaluering af samhandel
 - 4.6. Ophør af aftaler
- 5. Organisering
 - 5.1. Roller og ansvar fastlægges
 - 5.2. Medarbejder roller defineres
 - 5.3. Supportorganisation etableres
 - 5.4. Brug af dokumentation
- 6. Uddannelse
- 7. It-systemer
- 8. Fysiske rammer

11.10.2 Den juridiske enhedsmodels strategiske perspektiver for den enkelte afdeling

Arbejdsgruppen har foretaget en vurdering af den juridiske enhedsmodel ud fra de syv grundlæggende kriterier. Vurderingen er beskrevet i nedenstående tabel.

	Juridisk enhedsmodel
1. Strategiske konsekvenser	Den enkelte institutions mulighed for at træffe strategiske beslutninger inden for indkøb bibeholdes, men indkøbsfunktionen får ansvar for at udarbejde og tilrettelægge de strategiske tiltag inden for indkøbsområdet, som skal være gældende for institutionen
2. Styringsmæssige konsekvenser	De enkelte afdelinger og/eller skoler samarbejder med indkøbsfunktionen om at tilrettelægge og beslutte hensigtsmæssige driftsprocesser. I det omfang der indgås aftaler, hvori der indgår ændringer af driftsprocesser, f.eks. i forhold til leverings-, kvalitets- og servicebetingelser, vil afdelinger og/eller skoler skulle tilpasse sig disse ændringer
3. Økonomiske konsekvenser	Vælger institutionen at etablere en indkøbsfunktion, vil denne skulle finansieres som øvrige stabsfunktioner
4. Personalemæssige konsekvenser	I tilfælde af at institutionen råder over medarbejder(e) med indkøbskompetence i andre dele af organisationen, vil disse evt. skulle overføres til indkøbsfunktionen. I tilfælde af overførelse af medarbejdere, vil de samlede lønomkostninger og andre tilknyttede omkostninger i udgangspunktet være uændrede
5. Procesmæssige konsekvenser	Indkøbsfunktionen tilrettelægger og foretager løbende forbedringer af indkøbsprocesserne, herunder vil institutionens afdelinger og/eller skoler skulle tilpasse sig den systemmæssige understøttelse af indkøbsprocesserne, som evt. etableres på tværs af institutionen
6. Systemmæssige konsekvenser (it)	Indkøbsfunktionen får ansvaret for valg af systemunderstøttelse af indkøbsprocesserne
7. <i>Generel formulering på tværs af projekter</i>	Den juridiske enhedsmodel kan ses i sammenhæng med bygnings-, service- og bogholderiområdet i det omfang, at institutionen tillige vælger at etablere eget fælles administrativt center på disse områder

11.10.3 Casebeskrivelse – Indkøbsaftale indgået af indkøbsschefen på vegne af alle afdelinger i en juridisk enhed

BAGGRUND

På et indkøbs- og ERFA-møde for indkøbsansvarlige med repræsentanter fra tekniske skoler, professionshøjskoler og et enkelt AMU-center fremlagde en repræsentant resultatet af en ny type udbud, hvor leverandørens omkostningsbillede var en vigtig parameter.

Ideen med den nye type udbud var, at der kunne indgås en aftale, hvis opbygning tilgodeså de områder, der var omkostningstunge for leverandørerne, hvorved der opstod nye besparelsesmuligheder.

Repræsentanten havde indsamlet data fra både uddannelsesområderne og fra de driftsmæssige- og administrative funktioner.

Disse funktioner havde tidligere haft hver deres egne aftaler med forskellige betingelser og priser.

Erfaringerne fra dette udbud blev tilbudt de øvrige deltagere.

ORGANISERING AF PROJEKT

De enkelte afdelinger:

- Indsamler data til brug for udbud
- Køber selv ind hos den valgte leverandør
- Kan frit vælge mellem alle varer

Indkøbsschef:

- Indsamler data fra de forskellige afdelinger
- Lægger mængde- og logistikstrategi sammen med afdelingscheferne
- Bringer i udbud, forhandler og indgår aftale

Leverandør:

- Har kun indkøbsschefen som forhandlingspartner og ser det samlede indkøb for alle afdelinger i stedet for indkøb for hver afdeling

GENNEMFØRT PROCES

Erfaringerne fra ERFA-gruppen blev brugt til præsentation af plan over for afdelings-/uddannelseslederne.

Afdelings-/uddannelseslederne fremførte deres synspunkter, og der opnåes enighed om en ny indkøbsstrategi.

Indkøbsschefen får herefter mandat til forhandling og indkalder leverandører til møde. Herefter bringes det samlede indkøb fra alle afdelinger i udbud.

Indkøbsschefen får resultaterne af udbuddet, gennemgår materialet og søger supplerende oplysninger samt konsulterer afdelingscheferne, inden han træffer beslutning om valg af fremtidig leverandør.

RESULTATER

Alle indkøb lagt i en samlet aftale med faste minimumsmængder og med faste leveringsintervaller.

Opråbet rabat 21%

Årlig besparelse ca. DKK 350.000

```

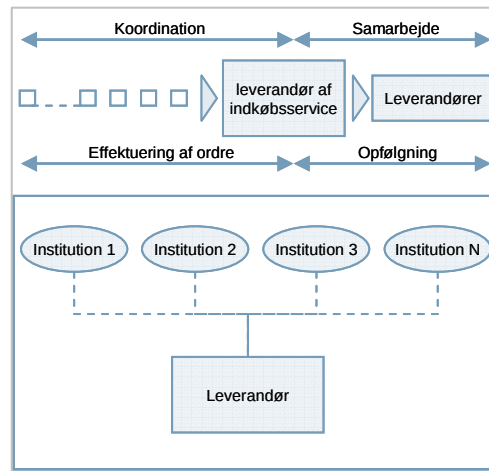
graph LR
    A[afdelinger] --> B[Indkøbsschef]
    B --> C[Leverandør]
    D[Datindsamling] --> B
    E[Strategi] --> B
    F[Pris] --> B
    G[Futimagt] --> B
    H[Beslutning] --> B
    I[Udbud] --> B
  
```

11.11 Leverandørmodellen

Leverandørmodellen finder anvendelse, hvor én eller flere institution(er) vælger at gå sammen og udlicitere deres indkøbsopgaver fuldt til en anden uddannelsesinstitution, som varetager opgaven for sig selv og bliver leverandør i forhold til de øvrige institutioner. Leverandøren håndterer dermed alle indkøbsaspekter. Indkøbsaftaler indgået af leverandøren forpligter afdelingerne på samme vis, som hvis afdelingen selv havde indgået aftaler med udbydere

11.11.1 Generelt om modellen

- Leverandøren varetager selv suverænt ledelse, organisering og administration af alle opgaver, kompetencer og indtægter/udgifter.
- Leverandørens hovedopgave er indgåelse og implementering af tværgående aftaler for de deltagende institutioner.



11.11.1.1 Bemanding, kompetencer og økonomi

Arbejdsgruppen har udarbejdet et oversigtligt bud på, hvilken bemanding og hvilket resourcebehov modellen vil kræve i drift.

Bemanding:

- Indkøbschef
- Kategoriansvarlige
- Indkøbere.

Kompetenceprofil

- Kendskab til uddannelsessektor
- Økonomisk/indkøbsmæssig forståelse
- Analytisk sans
- Projektledelseskompetencer
- Aftale og/eller udbudskompetencer
- Kategorividen på udvalgte vareområder
- Kommunikative kompetencer
- Kendskab til it, herunder NS og elektroniske handelssystemer.

Økonomi:

- Forventet årlig driftsudgift er afhængig af opgavens omfang og resultat af udbud
- Finansieres gennem deltagende institutioners betaling
- Mulighed for overskud.

11.11.1.2 Forudsætninger for modellens funktionsdygtighed

Der er en række forudsætninger, som skal være opfyldt, hvis modellen skal fungere efter hensigten. Disse er følgende:

- Kan udbydes af en anden uddannelsesinstitution.
- Det er en betingelse for en uddannelsesinstitutions udlicitering og varetagelse af administrative opgaver, at der er indgået en skriftlig aftale, som er i overensstemmelse med Finansministeriets regler om udbud og udlicitering samt Konkurrencestyrelsens bekendtgørelse om EU's udbudsdirektiv.
- Når opgaven udliciteres til anden uddannelsesinstitution, vil der for leverandørinstitutionen være tale om indtægtsdækket virksomhed. Selvejende uddannelsesinstitutioner, herunder også statsligt selvejende institutioner, er underlagt betingelserne i Finansministeriets budgetvejledning vedr. udførelse af indtægtsdækket virksomhed. Det fremgår bl.a. af budgetvejledningen:
 - At institutionen skal kunne adskille den produktion af varer eller tjenesteydelser, der søges udført med indtægtsdækning, fra institutionens øvrige opgaver.
 - At de indtægtsdækkede aktivitetsområder skal være naturlige udløbere af institutionens almindelige virksomhed. For at det kan blive et indtægtsdækkende aktivitetsområde kræver det volumen af en stor institution, som der igennem kunne dække relaterede omkostninger.
 - At det akkumulerede resultat ikke må være negativt fire år i træk.
- Leverandør modtager bestillinger fra institutioner og effektuerer efterfølgende ordren mod udvalgt leverandør.

11.11.1.3 Succeskriterier for modellen

Med valg af en leverandørmodellen kan der opstilles nogle overordnede succeskriterier, som modellen vil skulle opfylde for den enkelte afdeling og for indkøbsfunktionen i sig selv. Arbejdsgruppen har peget på følgende succeskriterier.

Institution:

- Besparelse i DKK i forhold til eksisterende aftaler
- Let adgang til aftaler og indkøb
- Adgang til information om marked, produkter, aftaler
- Rådgivning omkring indkøb især aftalebrug
- Lav grad af bureaukrati
- Klar afdækning af roller og ansvar mellem institution og leverandøren af indkøbs-services
- Sikkerhed om, at institutionen dækker deres behov på den bedste og mest økonomiske måde.

Leverandør:

- Effektive og tilpassede aftaler
- Dokumenterede besparelser for deltagende institutioner > udgifter til leverandøren af indkøbsservices
- Høj brugertilfredshed (min. 4,5 på 5-skala)
- Klar afdækning af roller og ansvar mellem institution og leverandøren af indkøbsservices.

11.11.1.4 Fordele og ulemper

Fordele	Ulemper
• Indkøb udliciteres. • Købende institution får adgang til konkurrencedygtige aftaler. • Bestilling og ordreafgivelse målrettes aftale belagte leverandører. • Mulighed for procesbesparelser på skolerne.	• Kravet om, at indtægtsdækket virksomhed skal være del af uddannelsesinstitutions almindelige virksomhed. • Få eller ingen eksterne leverandører på markedet, som kan varetage indkøbsfunktion. • Viden om produkter/varekategorier kan forsvinde. • Mister kendskab til indkøb.

11.11.1.5 Specifik fordeling af opgaver og ydelser i forhold til ydelseskataloget

Decentralt

- 3. Aftalebrug
 - 3.1. Behov erkendes
 - 3.3. Varemodtagelse

Centralt

- 1. Strategier og politikker
- 2. Aftaleindgåelse
 - 2.1. Forberedelse af aftale
 - 2.2. Business Case udarbejdes
 - 2.3. Valg af aftaleform
 - 2.4. Kravspecifikation udarbejdes
 - 2.5. Aftale indgås mellem indkøbskontoret/institution og leverandør
- 3. Aftalebrug
 - 3.2. Ordreafgivelse
 - 3.4. Betaling
 - 3.5. Optimering af indkøbsproces
- 4. Aftaleopfølgning
 - 4.1. Analyse af indkøb
 - 4.2. Målstyring
 - 4.3. Kontrol af leverandør
 - 4.4. Kontrol af intern brug af aftaler
 - 4.5. Evaluering af samhandel
 - 4.6. Ophør af aftaler
- 5. Organisering
 - 5.1. Roller og ansvar fastlægges
 - 5.2. Medarbejderroller defineres
 - 5.3. Supportorganisation etableres
 - 5.4. Brug af dokumentation
- 6. Uddannelse
- 7. It-systemer
- 8. Fysiske rammer.

11.11.2 Leverandørmodellens strategiske perspektiver for den enkelte institution

Arbejdsgruppen har foretaget en vurdering af leverandørmodellen ud fra de syv grundlæggende kriterier. Vurderingen er beskrevet i nedenstående tabel.

	Juridisk enhedsmodel
1. Strategiske konsekvenser	Den enkelte institutions mulighed for at træffe strategiske beslutninger inden for indkøb bibeholdes, men indkøbsfunktionen får ansvar for at udarbejde og tilrettelægge de strategiske tiltag inden for indkøbsområdet, som skal være gældende for institutionen
2. Styringsmæssige konsekvenser	De enkelte afdelinger og/eller skoler samarbejder med indkøbsfunktionen om at tilrettelægge og beslutte hensigtsmæssige driftsprocesser. I det omfang der indgås aftaler, hvori der indgår ændringer af driftsprocesser, f.eks. i forhold til leverings-, kvalitets- og servicebetingelser, vil afdelinger og/eller skoler skulle tilpasse sig disse ændringer
3. Økonomiske konsekvenser	Vælger institutionen at etablere en indkøbsfunktion, vil denne skulle finansieres som øvrige stabsfunktioner
4. Personalemæssige konsekvenser	I tilfælde af at institutionen råder over medarbejder(e) med indkøbskompetence i andre dele af organisationen, vil disse evt. skulle overføres til indkøbsfunktionen. I tilfælde af overførelse af medarbejdere, vil de samlede lønomkostninger og andre tilknyttede omkostninger i udgangspunktet være uændrede
5. Procesmæssige konsekvenser	Indkøbsfunktionen tilrettelægger og foretager løbende forbedringer af indkøbsprocesserne, herunder vil institutionens afdelinger og/eller skoler skulle tilpasse sig den systemmæssige understøttelse af indkøbsprocesserne, som evt. etableres på tværs af institutionen
6. Systemmæssige konsekvenser (it)	Indkøbsfunktionen får ansvaret for valg af systemunderstøttelse af indkøbsprocesserne
7. Generel formulering på tværs af projekter	Den juridiske enhedsmodel kan ses i sammenhæng med bygnings-, service- og bogholderiområdet i det omfang, at institutionen tillige vælger at etablere eget fælles administrativt center på disse områder

11.12 Kompetencer, bemanning og omkostninger i et administrativt indkøbscenter

Arbejdsgruppen har udarbejdet et bud på, hvordan et administrativt indkøbscenter kan bemannes og drives. Konkret er det vurderet, hvilke opgaver og roller der vil være behov for i et sådant center, hvilken størrelse centret bør have i forhold til indkøbsvolumen, samt hvilket omkostningsniveau centret således vil have i drift.

11.12.1 Opgaver og roller

Afdelingsleder/indkøbsansvarlig

- Ansvarlig for tilrettelæggelse og opnåelse af effektivt indkøb
- Deltager i koordineringstiltag på indkøbsområdet
- Ansvarlig for tilrettelæggelse af effektive indkøbsprocesser
- Ansvarlig for kompetenceudvikling af indkøbsområdet
- Udarbejder oplæg til nye aftaleområder
- Løbende kontakt med styregruppe for indkøbscenter
- Løbende kontakt med SKI, FM indkøbskontor mv.
- Løbende leverandørkontakt

Fuldmægtig/indkøbsanalytiker

- Ansvarlig for etablering af løbende indkøbsrapportering (resultater og opfølgning)
- Udarbejdelse af analyser i forbindelse med udbud (markeds-, leverandør- og volumenanalyser).

Konsulent/indkøbsprojektleder

- Ansvarlig for drift af brugergrupper, gennemførelse af udbud og indgåelse af aftaler
- Kategoriansvarlig for udvalgte vareområder
- Løbende kontakt med decentrale enheder
- Løbende kontakt med SKI
- Løbende leverandørkontakt.

Specialkonsulent/indkøbsjurist

- Ansvarlig for juridiske aspekter i forbindelse med aftaleindgåelse
- Ansvarlig for overholdelse af udbudsløvgivning
- Ansvarlig for juridiske aspekter i forbindelse med kontrakter og leverancer fra leverandører.

Akademisk medarbejder/indkøbssystemsupporter

- Ansvarlig for opdatering og vedligeholdelse af elektroniske indkøbskataloger
- Ansvarlig for support og uddannelse af decentrale brugere
- Ansvarlig for løbende opdatering af indkøbsstamdata.

11.12.2 Mulig bemandingsstørrelse og -profil

Med udgangspunkt i de beskrevne kompetenceprofiler, og med afsæt i størrelsen af det samlede totale indkøbsvolumen, som et givent indkøbsfællesskab skal arbejde med, har arbejdsgruppen foretaget en vurdering af størrelsen af et indkøbsfællesskab og fordelingen af de bemandingsprofiler (kompetencer), som et givent indkøbsfællesskab med fordel kan bestå af.

Med afsæt i bemandingsstørrelsen er der endvidere beregnet et estimat for de totale løn- og driftsomkostninger for et indkøbsfællesskab.

Bemandingsstørrelse og -profiler samt grundlag for beregning af omkostninger er vist i nedenstående tabeller.

11.12.3 Omkostninger i forbindelse med drift af indkøbscentret

	Indkøbsvolumen < DKK 100 mio.	Indkøbsvolumen < DKK 500 mio.	Indkøbsvolumen < DKK 1.000 mio.	Indkøbsvolumen < DKK 2.000 mio.
Afdelingsleder/indkøbsansvarlig	1	1	1	1
Fuldmægtig/indkøbsanalytiker		1	1	1-2
Konsulent/indkøbsprojektleder			1	2-3
Spedalkonsulent/indkøbsjurist			1	1-2
Akademisk medarbejder/indkøbssystem supporter				1
ANSATTE, TOTALT	1	2	4	6-9
LØNOMKOSTNING – brutto inklusive pension, ESTIMAT	580.000	1.030.000	2.060.000	3.705.000 (*)
DRIFTSOMKOSTNINGER, ESTIMAT	141.500	283.000	566.000	1.061.250
OMKOSTNING, TOTALT	721.500	1.313.000	2.626.000	4.766.250
Note: Forudsætninger for beregninger er vist på de følgende sider.				
(*) Beregning af lønomkostninger for interval af medarbejdere er foretaget med udgangspunkt i gennemsnit. Eksempel: "2-3" = 2,5 medarbejdere ganget med medarbejderkategoriens lønniveau				

Anslåede driftsomkostninger **pr. medarbejder** til drift af fælles administrativt center

Omkostningstype	Beløb/år
Husleje (inkl. el, vand og varme)	40.000
Øvrig bygningsdrift (bygningstjeneste, rengøring mv.)	6.500
Øvrige driftsomkostninger (telefon og abonnementer, kopimaskiner, forsikring, rådgivning mv.)	20.000
Kontorhold (porto, papir mv.)	5.000
Særlige it-licenser, f.eks. offentlig indkøbsportal	
Rejseomkostninger	60.000
Konsulentytelser/rådgivning	60.000
Kompetenceudvikling	10.000
Afskrivninger (beregnes i % af overhead)	
Total	141.500

Kilde: Rektorforeningen og Hansenberg, 2008

Forudsætninger:

- Lokaler er til stede i forvejen

Anvendte årslønsomkostning ift. stilling (inkl. sociale ydelser og 17,1% pension)

Stilling

Årsløn

Afdelingsleder (indkøbsansvarlig)
(DJØF lønstatistik – median bruttoløn, afdelingsleder)

580.000

Fuldmægtig (indkøbsanalytiker)
(DJØF lønstatistik – median bruttoløn, fuldmægtig)

450.000

Konsulent (indkøbsprojektleder)
(DJØF lønstatistik – median bruttoløn, projektleder)

495.000

Specialkonsulent (indkøbsjurist)
(DJØF lønstatistik – median bruttoløn, specialkonsulent)

535.000

Akademisk medarbejder (indkøbssystemsupporter)
(DJØF lønstatistik – median bruttoløn, akademisk medarbejder)

410.000

11.13 Business case

På baggrund af de opstillede forudsætninger for driften af et administrativt fællesskab inden for indkøb kan der opstilles en række business cases. Disse præsenteres i det følgende.

11.13.1 Forudsætninger for beregningen

Til beregning af business cases er der forudsat følgende:

Som nævnt indledningsvis er det arbejdsgruppens opfattelse, at der ikke vil blive tale om, at den enkelte institution i forbindelse med dannelse af et fællesskab inden for indkøb skal afgive medarbejdere til centret.

Dette skyldes, at meget få institutioner i dag har medarbejdere, der har indkøb som deres hovedopgave, hvorfor en dannelse af et indkøbsfællesskab vil blive baseret på, at der rekrutteres de nødvendige medarbejdere med de rigtige kompetencer.

Som følge af ovenstående vil den deltagende institution derfor ikke reducere sine (løn)omkostninger som følge af indgåelse i et indkøbsfællesskab.

Det økonomiske rationale for den enkelte institutions valg om at indgå i et indkøbsfællesskab bliver som følge af ovenstående derfor, at indkøbsfællesskabet gennem konkurrencedygtige aftaler kan opnå forbedrede indkøbspriser samt øvrige handelsvilkår.

Gennem forbedrede og konkurrencedygtige indkøbsaftaler vil den deltagende institution få adgang til at indkøbe varer og tjenesteydelser til reducerede priser, som dermed dels vil kunne finansiere deltagelsen i indkøbsfællesskabet, dels vil kunne give institutionen mulighed for at frigive midler til de aktiviteter, som den enkelte institution finder hensigtsmæssige.

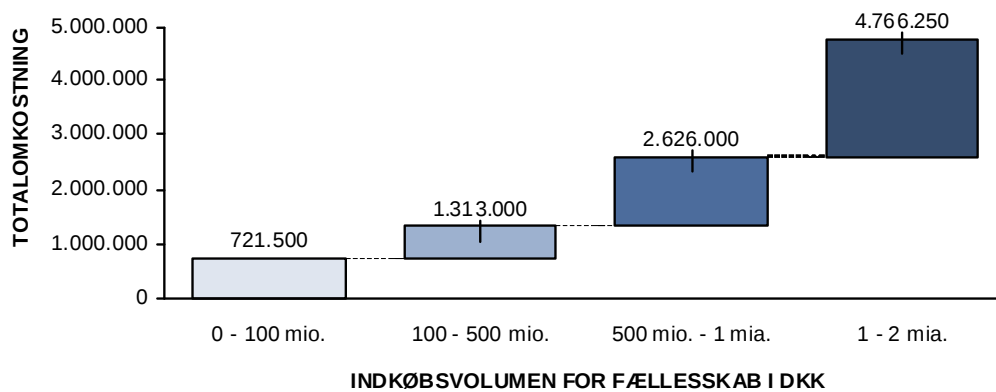
Som det ses i oversigten på næste side, skal et evt. fællesskab forbedre aftalerne inden for en given indkøbsvolumen med mellem 2,16 % - 0,72 % pr. år, for at finansieringen af fællesskabet er neutral. Det er som forudsætning indlagt i beregningen, at en tredjedel af indkøbsvolumen gennemgås af medarbejderne i fællesskabet pr. år med henblik på aftaleindgåelse.

Ved en forbedring, der overstiger forbedringsprocenten, vil de deltagende institutioner få frigjort midler til yderligere aktiviteter eller til egen virksomhed.

11.13.2 Oversigt over business cases

INDKØBSVOLUMEN FOR FÆLLESSKAB I DKK

	< 100 mio.	< 500 mio.	< 1.000 mio.	< 2.000 mio.
ANSATTE, TOTALT	1	2	4	6-9
OMKOSTNING, TOTALT	721.500	1.313.000	2.626.000	4.766.250
RULLE RATE FOR AFTALER	3	3	3	3
AFTALEVOLUMEN PR. ÅR	33.333.333	166.666.667	333.333.333	666.666.667
AFTALEFORBEDRING I %	2,16 %	0,78 %	0,78 %	0,72 %



11.14 Mulige barrierer i forbindelse med etablering af et administrativt indkøbscenter

Arbejdsgruppen har identificeret en række barrierer, som muligvis vil være til stede i forbindelse med selve etableringen af indkøbscenteret. En vurdering af disse er oplistet nedenfor.

	Sekretariat model	Samarbejdsmodel, løst koblet	Samarbejdsmodel, fast koblet	Levander model	Juridisk enhedsmodel	Håndtering
Viden og kompetence om dannelse, organisering og udnyttelse af indkøbscentre er ikke til stede i tilstrækkelig grad	x	x	x		x	Erfaringsudveksling på tværs af institutioner. Eventuel portaløsning UVM bør etablere en konsulentordning, hvor et medlem af UVM-gruppen for indkøb eller undergruppen for indkøb stiller sig til rådighed som inspirator og vidensbase i forbindelse med overvejelserne og rådgiver og guider den gruppe, som ønsker at etablere et indkøbscenter
Manglende forståelse for lokale behov. Manglende fokus på områder, som har indkøbsmæssig betydning i institutionerne	x	x	x	x	x	Tilbud om deltagelse i brugerråd kan tage hensyn til lokale behov
Bureaukratisering af indkøb og manglen på genemsigtighed	x	x	x	x	x	Der er udtrakt valgfrihed Kommunikation af Business Case og processer
Institution skal indgå med forpligtigende volumen			x	x	x	Vigtigt at synliggøre økonomiske fordele ved forpligtelse. Frigør ressourcer til kerneydelsen, nemlig undervisning Kommunikation og tæt kontakt med afdelinger/institution med henblik på lokal tilpasning De decentrale skoler/institutioner udpeger en fast kontaktperson, hvis opgave det bl.a. er at sikre, at lokale forhold og produktbehov medtages ved udbud
Center får adgang til indkøbsdata	x	x	x	x		Vigtigt at synliggøre fordele og resultater, samt hvad data skal/må bruges til SLA kan sikre det Der udarbejdes en aftale (del af SLA), der omtaler ejerskab af data, samt måden hvor på de må bruges af centret
Tab af indflydelse på indkøb			x	x	x	Vigtigt at synliggøre økonomiske fordele ved forpligtelse. Frigør ressourcer til kerneydelsen, nemlig undervisning Centret opfordrer de deltagende institutioner til at være aktive i samarbejdet og sikrer ved etablering af brugergrupper, løbende information osv. at de deltagende institutioner er velinformerede og sikres medindflydelse
Små institutioners behov får ikke samme vægt som store institutioners	x		x	x	x	Små institutioner har størst gevinst af aftalerne, da de udnytter store skolars volumen Institutioner er medlem af styregruppe på lige vilkår Centeret afholder kvartårige ERFA-møder, hvor alle institutionerne får mulighed for at fremlægge, hvorledes de håndterer forskellige opgaver omkring indkøb
Store institutioner kan miste gevinster som følge af varetøret i styregruppen -> vægtning		x	x			Skal håndteres via SLA og den arbejdsform, der vælges i centret
Skoler, der ikke er underlagt offentlighedsloven, ønsker ikke at deltage i adm. center	x	x	x			Synliggørelse af det reelle omfang i offentlighedsloven

12 Bygninger og Service

Arbejdsgruppen inden for administrative fællesskaber på Bygninger og Service-området har valgt at beskrive tre modeller for opgavefællesskaber, som ud over de i bekendtgørelsen for administrative fællesskaber nævnte modeller – samarbejdsmodellen og leverandørmodellen – tillige omhandler en foreningsmodellen. Det kendetegner området, at det beskrivelsesmæssigt er et anderledes område end de foregående fire områder. Derudover er området beslægtet med indkøbsområdet, hvis man definere opgaverne snævert til rene bestiller opgaver, hvorimod området får en klar selvstændig profil, når vi taler om det som at udføre opgaver. Samarbejdsmodellen og leverandørmodellen er hovedsageligt beskrevet som "udføre-modeller".

Arbejdsgruppen har endvidere valgt at beskrive disse modeller så neutralt som muligt, således at institutionerne får lejlighed til selv at vurdere de enkelte modeller og deres evt. anvendelighed i forhold til administrative indkøbsfællesskaber.

Afrapporteringen på Bygninger og Service-området har følgende overordnede disposition:

Indledningsvist beskrives en række særlige karakteristika, som har været styrende for arbejdsgruppens valg og beskrivelse af modeller. De tre modeller, foreningsmodellen, samarbejdsmodellen, og leverandørmodellen gennemgås i en fast struktur som beskriver:

1. Strategiske konsekvenser
2. Styringsmæssige konsekvenser
3. Økonomiske konsekvenser
4. Personalemæssige konsekvenser
5. Procesmæssige konsekvenser
6. It-mæssige konsekvenser
7. Sammenhæng til øvrige områder.

Der er i materialet udarbejdet en model for systematisering af den beslutningssituation, som institutionen står overfor, og som forventes at være meget specifik – institution for institution. Vi har derfor valgt at beskrive en anden struktur for en business case, end den der er beskrevet på de fire andre områder. Der afsluttes med en gennemgang af barrierer.

Beskrivelsen af Bygninger og Service afsluttes med en beskrivelse af en model for udlicitering af rengøring.

12.1 Baggrund

Området Bygninger og Service indeholder fem hovedtyper af opgaver, som er angivet i skemaet til højre. Disse skal placeres hensigtsmæssigt i de forskellige modeller og muligheder for organisering af området for bygninger service, som arbejdsgruppen foreslår.

Under hver opgave findes en række delopgaver, som ligeledes skal finde deres rette plads i den fremtidige struktur.

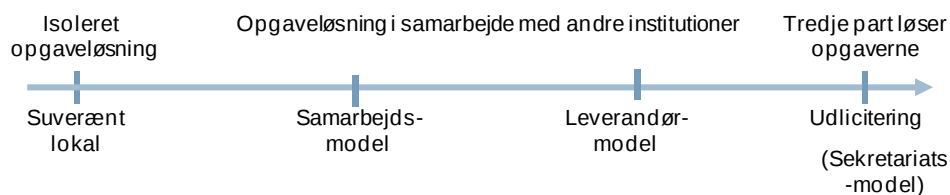
En detaljeret opstilling af delopgaver er opført i ydelseskataloget for Bygninger og Service i afsnit 12.6.

Opgavetype	Hovedindhold
Bygnings-administration	Rådgivning, planlægning af vedligehold, bygningsdrift Udlåning/udlejning
Bygningsdrift og -vedligehold	Bygningsinstallationsvedligehold Indvendig vedligehold Indvendig udsmykning Forsyning Vagt Inventarvedligehold Kantinedrift Service og driftsopgaver
Renhold	Invendig renhold Udvendig renhold
Bibliotek og bogadministration	Bog og materialeadministration Rådgivning
Reception	Varetagelse af receptionsfunktion Posthåndtering Administrative opgaver ad hoc

12.1.1 Tre modeller inden for Bygninger og Service

Arbejdsgruppen har valgt at arbejde med de to forskellige modeller for administrative fællesskaber, nemlig samarbejdsmodellen og leverandørmodellen samt en yderligere mulighed for organisering af området i form af sekretariatsmodellen. Hertil kommer en selvstændig beskrivelse af en model for udlicitering af rengøringsopgaverne.

De valgte modeller beskriver overordnet den grad af detailopgavestyring, som institutionen kan udøve i det daglige.



Arbejdsgruppen har ikke taget stilling til, om der er hensigtsmæssige kombinationer af modellerne, men det er vurderingen, at praksis vil medføre – og allerede har medført – forskellige kombinationer. Arbejdsgruppen har dog alene set det som sin opgave at beskrive valgmulighederne for institutionerne jf. kommissoriet.

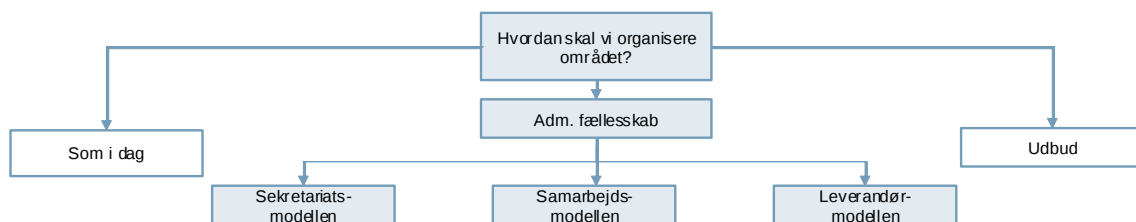
12.1.2 Kort beskrivelse af de tre modeller

Nedenstående skema giver en kort introduktion til de tre modeller – modellerne beskrives i detaljer senere i denne afrapportering.

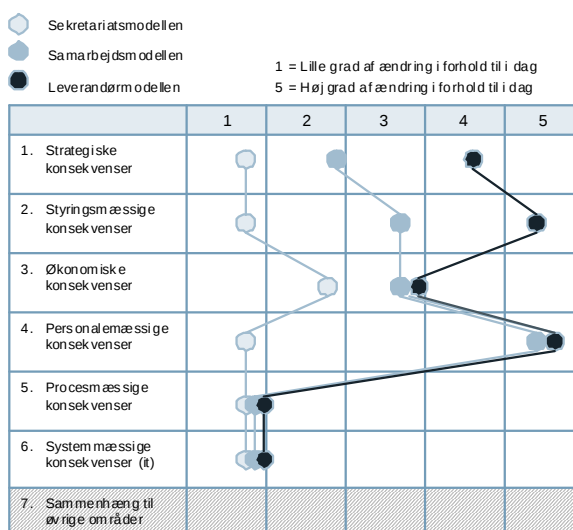
Sekretariatsmodellen	Samarbejdsmodellen	Leverandørmodellen
Skaber et tværgående videncentret, men samler ikke driftsopgaverne  <u>Bygningssekretariat til rådgivning og benchmark</u> • For at sikre institutionerne inspiration, rådgivning og benchmark omkring driften af området for bygninger og service oprettes et bygningssekretariat i foreningsregi. <u>Forankring i værtsforening med fælles styregruppe</u> • Bygningssekretariatet fungerer som kompetence- og videncentret, der servicerer alle fire foreningers institutioner, men det forankres formelt i én af foreningerne (som altså er værtsforening) og styres af en styregruppe med repræsentanter for alle fire foreninger. • Sekretariatet kan med fordel placeres i tilknytning til et tilsvarende indkøbssekretariat.	Samler driftsopgaverne under en styregruppe på tværs af få institutioner  <u>Samling af driftsopgaver for få institutioner</u> • For at samle koordination og styring af driftsopgaverne etableres et samarbejde på tværs af et mindre antal institutioner (maks. 15). <u>Styregruppe som selvstændig enhed</u> • Samarbejdet ledes af en styregruppe med repræsentanter for de deltagende institutioner. Det etableres som en selvstændig enhed, der kan ansætte medarbejdere. <u>Mindre sekretariat til daglig drift</u> • Under styregruppen etableres et lille sekretariat, der varetager den daglige drift, herunder ledelsen af pedeller og rengøringsmedarbejdere, som ligeledes er ansat i enheden.	En institution løser via kontrakt driftsopgaverne for en række institutioner  <u>Driftsopgaver hos én institution</u> • Leverandørmodellen samler driftsopgaverne hos én institution, der på baggrund af kontrakter med en række andre institutioner løser de samlede driftsopgaver vedr. bygninger og service for disse institutioner. <u>Kontraktsligt køb- og salgsforhold</u> • Modellen betyder, at de deltagende institutioner har et køb- og salgsforhold, hvor den sælgende institution er sidestillet med en privat udbyder, og hvor de købende institutioner fastlægger deres serviceniveau i de indgåede kontrakter. • Modellen er i princippet opbygget på samme måde, som hvis et antal skoler gik sammen om at sende opgaven i udbud til en ekstern leverandør.

12.1.3 Syv kriterier for organisering af opgaveområdet

Arbejdsgruppen har konkluderet, at hver enkelt institution grundlæggende bør overveje syv forskellige kriterier, når valget af fremtidig organisering skal træffes. Disse syv kriterier er angivet i nedenstående figur, og er således lagt til grund for vurderingen af hver af de tre modeller.



1. Strategiske konsekvenser	a. Hvordan påvirkes muligheden for at træffe strategiske beslutninger og regulere serviceniveauet på området? b. Hvordan forholder forskellige interessenter sig?
2. Styringsmæssige konsekvenser	a. Hvordan påvirkes adgangen til at styre og kontrollere områdets daglige drift? b. Hvem skal være værtsinstitution (hvis samarbejdsmodellen vælges)
3. Økonomiske konsekvenser	a. Hvordan påvirkes institutionens økonomien? b. Får institutionen flere eller færre økonomiske ressourcer? c. Hvordan bliver adgangen til at disponere over institutionens og fællesskabets økonomiske ressourcer? d. Frigøres der ikke økonomiske ressourcer, som kan finde bedre anvendelse?
4. Personalemæssige konsekvenser	a. Hvordan påvirkes personalsituationen – får institutionen flere eller færre medarbejdere b. Hvordan bliver det faglige miljø for medarbejderne i fællesskabet? c. Hvilket kompetenceniveau skal institutionen have i fremtiden som enten deltager eller som værtsinstitution/leverandør?
5. Procesmæssige konsekvenser	a. Hvilke dele af opgaverne skal institutionen selv løse i fremtiden?
6. Systemmæssige konsekvenser (IT)	a. Hvordan påvirkes institutionens behov for IT og systemmæssig understøttelse af opgaveløsningen?
7. Sammenhæng til øvrige områder	a. Hvordan hænger valget af model inden for funktionsområdet sammen med organiseringen på de øvrige adm. områder? b. Hvor simpel/kompliceret bliver institutionens samlede styringsmæssige opgave?



12.1.4 Modellernes konsekvenser for den daglige drift.

Vurderingen af modellerne ud fra de syv angivne hovedkriterier viser, at leverandørmodellen er mest vidtrækkende, mens sekretariatsmodellen stort set ikke vil påvirke institutionernes daglige drift.

Leverandørmodellen – serviceniveau i kontrakter

Modellen adskiller sig fra samarbejdsmodellen med hensyn til de strategiske og styringsmæssige konsekvenser.

Modellen indebærer, at de købende institutioner fastlægger deres serviceniveau i individuelle kontraktforhandlinger.

Institutionerne beslutter altså fortsat selv serviceniveauet, men skal som udgangspunkt fastlægge dette f.eks. årligt (medmindre der i kontrakterne indbygges mulighed for løbende justering) og har således mere begrænset adgang til daglig styring heraf.

Samarbejdsmodellen fastholder mere styring lokalt via styregruppen

Både samarbejdsmodellen og leverandørmodellen vil indebære en vis afgivelse af dag-til-dag økonomisk styring, ligesom alt nuværende personale vil blive overført til det centrale sekretariat (under henholdsvis styregruppe eller værtsinstitution).

Med samarbejdsmodellen har hver enkelt institution dog større adgang til via styregruppen at påvirke den daglige styring af området og modellen hviler i sin konstruktion på, at hver enkelt institution bevarer kontrol med opgavernes udførelse via deltagelse i styregruppen, hvilket er en betingelse for, at der med samarbejdsmodellen er tale om in-house-samarbejde og opgaverne dermed ikke skal i udbud.

Sekretariatsmodellen er udelukkende et videncenter

Sekretariatsmodellen vil stort set ikke have konsekvenser for den daglige drift og styring på institutionerne, da modellen blot samler tværgående rådgivning og benchmarks centralt.

Derfor kan sekretariatsmodellen frit kombineres med en af de øvrige to modeller.

12.1.5 Valg af model

Det er arbejdsgruppens vurdering, at geografi og skoletyper ikke lægger væsentlige begrænsninger for, *hvilken* af de tre modeller der vælges. Kun i samarbejdsmodellen vil der eksistere nogle geografiske begrænsninger. Arbejdsgruppens vurdering er nærmere beskrevet i nedenstående tabel.

	Betydning af geografisk nærhed	Betydning af skoletype
Sekretariatsmodellen	Ingen begrænsninger Et bygningssekretariat vil blive etableret som central rådgivningsenhed	Ingen begrænsninger Bygningssekretariatet kan etableres på tværs af skoletyper, men vil i det daglige arbejde skulle tage højde for forskellighederne
Samarbejdsmodellen	Nogle begrænsninger Udnyttelse af eksempelvis pedelfunktionen på tværs af institutioner vil kræve en vis geografisk nærhed mellem de deltagende institutioner	Ingen begrænsninger Forskellige skoletyper kan indgå i en samarbejdsmodel, idet vedligeholdssplaner og behov fortsat defineres lokalt, og derved tages højde for forskelle i behov og ønsker til serviceniveau
Leverandørmodellen	Ingen begrænsninger En værtsinstitution, der på kontraktbasis driver opgaver for andre institutioner, vil i princippet køre dette som en selvstændig forretning og derfor selv sætte grænsen for, hvad der størrelsesmæssigt eller geografisk er muligt	Ingen begrænsninger En værtsinstitution, der på kontraktbasis driver opgaver for andre institutioner, vil i princippet køre dette som en selvstændig forretning og derfor selv sætte rammene for, hvilke skoletyper der kan indeholdes i modellen

Til gengæld vil hensynet til geografisk afstand og institutionens type spille en væsentlig rolle for, *hvordan* den valgte model konkret indrettes.

I praksis vil der eksempelvis være store forskelle på, hvilke rengøringsbehov de forskellige institutionstyper har. Der er således forskellige krav til rengøringen på f.eks. en teknisk skole med specielle lokaler og en handelsskole, som er mere ”kontoragtig”. Ligeledes vil det i praksis ofte være lettere at få et nystartet samarbejds- eller leverandørforhold til at fungere mellem institutioner, der har en vis geografisk nærhed.

Omvendt er disse forhold reelt mulige at tage højde for i den konkrete indretning af modellerne – selv på tværs af institutionstyper og geografi – hvorfor det ikke bør have indvirkning på selve valget af model.

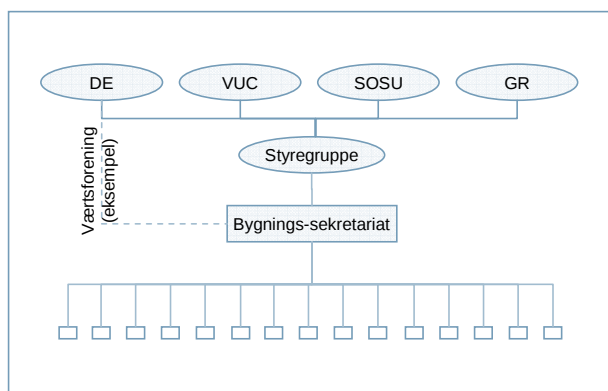
12.2 Sekretariatsmodellen

12.2.1 Hovedlinjer i modellen

Modellen sigter på at skabe et tværgående videncenter, og har dermed ikke til formål at samle driftsopgaverne. For at sikre institutionerne inspiration, rådgivning og benchmark omkring driften af området for Bygninger og Service oprettes et ”bygningssekretariat”.

Bygningssekretariatet fungerer som kompetence- og videncenter, der servicerer alle institutioner, men det kan forankres formelt i én organisation, f.eks. i en af foreningerne eller i

andet privat regi. Sekretariatet bør styres af en styregruppe med repræsentanter for alle omfattede institutionstyper.



Fordele	Ulemper
• Organisering med minimal administrativ omkostning • Institutioner afgiver ikke væsentlig indflydelse på daglig drift • Institutioner får mulighed for at trække på erfaringer • Inspiration for bedst mulig drift af bygninger	• Begrænset mulighed for at sikre, at institutionerne anvender kompetencerne • Begrænset besparelsespotentiale

Bygningssekretariatet skønnes at skulle have størrelse af 1-3 medarbejdere, som besidder kompetencer svarende til bygningsingeniør og/eller arkitekt. Omkostningsniveauet forventes at svare til omkostningerne for DJØF-ansatte i indkøbssekretariatet.

Bygningssekretariatets hovedopgaver vil være todelte:

- a) Rådgivning på anfordring af institutionerne
- b) En formidlingsopgave af erfaringer og ideer.

Sekretariatet kan med fordel placeres i tilknytning et tilsvarende indkøbssekretariat, idet en række indkøb ligeledes vedrører bygningsdriften.

Finansiering samt relationen til UBST og foreningernes strategi

De institutioner, der før kommunalreformen lå under amterne, har i dag UBST til at styre udvendig bygningsdrift og vedligehold. I det omfang der sker ændringer i denne relation, kan det muligvis komme til at øve indflydelse på behovet for rådgivning hos UBST. Det skal sikres, at hvis der sker en overdragelse af opgaverne fra UBST til institutionerne, så gemmes de data/den viden, UBST måtte have om de respektive institutioners konkrete forhold.

Herudover skal det nævnes, at arbejdsgruppen ikke har undersøgt, om sekretariatsmodellen er forenelig med lederforeningernes strategi for opgavevaretagelse. En sådan overvejelse skal naturligvis gennemføres, hvis lederforeningerne ønsker at varetage opgaven. Dette vil i givet fald skulle ske under iagttagelse af udbudsreglerne, herunder gennemførsel af udbud såfremt tærskelværdierne overskrides.

Tilsvarende vil en finansiering af modellen skulle afklares, hvis lederforeningerne skal udbyde sekretariatsfunktionen som serviceydelse.

12.2.2 Nærmere om opgavedelingen mellem styregruppe, sekretariatsejer og bygningssekretariat

De centrale aktører i modellen er styregruppen, sekretariatsejeren, bygningssekretariatet og den enkelte institution. Disse varetager forskellige roller, som det er beskrevet i nedenstående skema:

	Opgaver	Bemanning
Styregruppen	• Budget og afregning for sekretariatsdriften • Overordnet opgavebeskrivelse og bemanning af sekretariatet • Løbende evaluering af sekretariatets anvendelse og værdiskabelse for institutionerne	Lederen for hvert af institutionsområderne
Sekretariatsejer	• Drift af bygningssekretariatet som stabsfunktion med reference til foreningens direktør (herunder daglig ledelse, løn og personaleadministrative opgaver)	Samme som hidtil
Bygningssekretariatet	• Kompetencecenter for bygningsrelateret rådgivning (ingeniør/arkitekt) • Kompetencecenter for energirådgivning • Indsamling af erfaringer med f.eks. in- vs. outsourcing, benchmarks • Udarbejdelse af inspirationsmateriale/rapporter • Kommunikation med og rådgivning til institutioner og foreninger • Evt. facilitering af arrangementer og erfaringsudveksling på tværs af institutioner og foreninger • Betjening af styregruppen	1-3 medarbejdere med kompetencer inden for bygningsdrift og -vedligehold, udlicitering, analyse
Den enkelte institution	• Alle hidtidige driftsopgaver (evt. i samarbejde med andre institutioner, jf. øvrige modeller)	Samme som hidtil

12.2.3 Modellens styringsmæssige konsekvenser

Vurderes sekretariatsmodellen ud fra de syv grundlæggende kriterier, står det klart, at modellen ikke vil have nogen nævneværdig direkte indflydelse på den enkelte institutions daglige drift af området for Bygninger og Service.

	Sekretariatsmodellen
1. Strategiske konsekvenser	Den enkelte institutions mulighed for at træffe strategiske beslutninger om bygningsvedligehold og serviceniveau påvirkes grundlæggende ikke i Sekretariatsmodellen, da det centrale kompetencecenters opgave er at rådgive og <u>inspirere</u> til en bedre og mere effektiv opgaveløsning.
2. Styringsmæssige konsekvenser	Ingen påvirkning.
3. Økonomiske konsekvenser	Modellen vil skulle finansieres gennem kontingent. Rationalet for kontingentforhøjelsen er, at institutionerne kan få løst rådgivningsopgaverne billigere og bedre.
4. Personalemæssige konsekvenser	Ingen påvirkning.
5. Procesmæssige konsekvenser	Ingen påvirkning.
6. Systemmæssige konsekvenser (it)	Det kan overvejes at systematisere bygningsvedligehold, således at skolerne oprettes i et egentligt bygningsvedligeholdssystem, som er med til at styre vedligeholdsplaner og planlægge bygningsvedligehold på tværs af skoler og perioder.
7. Sammenhæng til øvrige områder	<u>Fra forrige slide:</u> Der kan være en nøje arbejdsmæssig sammenhæng mellem den/de personer, der ansættes i denne funktion – også i den måde, hvorpå der tænkes indkøbssekretariat i indkøbsgruppen. Der er en del indkøb, som allerede vedrører bygningsdrift.

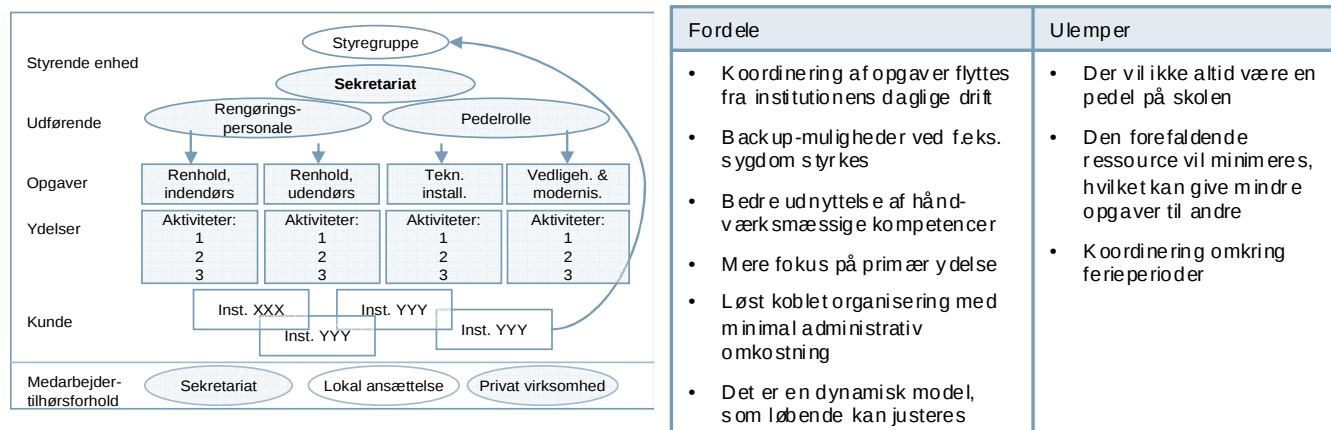
12.3 Samarbejdsmodellen

12.3.1 Hovedlinjer i modellen

For at samle koordination og styring af driftsopgaverne etableres et samarbejde på tværs af et mindre antal institutioner (formentlig maks. 15 af praktiske årsager).

Samarbejdet ledes af en styregruppe med repræsentanter for de deltagende institutioner, og det etableres som en selvstændig enhed, der kan ansætte medarbejdere. Styregruppen etableres med de rettigheder, som vejledningen foreskriver.

Under styregruppen etableres et lille sekretariat, der varetager den daglige drift, herunder ledelsen af pedeller og rengøringsmedarbejdere, som ligeledes er ansat i enheden. Derudover antages det, at der afsættes ressourcer til at styre/koordinere/professionalisere opgavevaretagelsen.



Det fælles sekretariatet fungerer som udførende funktion, og vil i relation til ydelseskataloget potentielt have opgaver inden for:

- Opgaveområde 2: Bibliotek (afhænger af strengt lokale forhold)
- Opgaveområde 3: Forsyning (i dag typisk pedelopgave)
- Opgaveområde 4: Fælles drift (i dag typisk pedelopgave)
- Opgaveområde 9: Renhold (eksklusive 9.1.1.2 kontrol) (i dag typisk en rengøringsopgave)
- Opgaveområde 10: Vagt og service (i dag typisk pedelopgave)
- Opgaveområde 11: Vedligehold (i dag typisk pedelopgave)
- Opgaveområde 12: Rådgivning (er i dag en opgave, som i varierende omfang løses af pedeller og købes eksternt)

Mulighed for forskellige opgaver inden for rammerne af vejledningen

Der er mulighed for inden for modellen at tilbyde samme grundydelse til alle deltagende institutioner, men det er også muligt at operere med forskellige tillægsydelser afhængig af institutionernes aftaler.

Der vil formentlig være en række forskelle på tværs af samarbejder. Et samarbejde kan eksempelvis indeholde bibliotek, mens et andet samarbejde kan undlade dette. Modellen og de opgaver, der varetages, er eksempelvis afhængige af den geografi – de fysiske afstande – som eksisterer mellem institutionerne i modellen.

Rationalet for at indgå i modellen henholdsvis tilbyde sig som værtsinstitution

Før institutionen vælger at indgå i modellen, skal den have været igennem en overvejelse om, hvorvidt opgaven helt skal udliciteres. I afsnit 5.3 er opstillet en model for strukturering af overvejelserne om udlicitering.

Hvis udlicitering fravælges, vil rationalet for at indgå i modellen være en kombination af fordele på de rene driftsopgaver og bedre udnyttelse/planlægning af de opgaver, der også har beredskabsmæssig karakter.

Rationalet kan også være at udnytte fagkompetencer i højere grad på tværs af institutioner. For eksempel kan der i samarbejdet være en pedel med tømrerbaggrund, mens en anden har VVS-baggrund osv. Dermed er der mulighed for bedre udnyttelse af kompetencer på tværs af organisationen.

I modsætning hertil er det vanskeligt at pege på et egentligt rationale for at tilbyde sig som værtsinstitution – udover at man arbejder for en god sag. Det er en af modellens svagheder.

12.3.2 Nærmere om opgavedelingen mellem styregruppe, sekretariat og institutioner

De centrale aktører i modellen er styregruppen, det fælles sekretariatet og de enkelte deltagende institutioner. Rollefordelingen herimellem er beskrevet nærmere i nedenstående tabel.

	Opgaver	Bemanding
Styregruppen	• Behandling af ind- og udtrædelser af samarbejdet • Behandling af fælles budget og afregning • Behandling af aftalegrundlag for daglig drift, bemanding, service niveauer, beslutnings- og prioriteringsregler mv. • Beslutning om evt. udbud inden for området • Koordination af vedligeholdsplāner	Maks. én repræsentant for hver institution
Sekretariatet	• Koordination, planlægning og kontrol i forbindelse med daglig drift og vedligeholdsplāner • Koordination, disposition og service på eksisterende udstyr/materialer • Indkøb af evt. nyt udstyr/materialer • Ledelse af pedeller og rengøringspersonale • Forberedelse af evt. udbud i samarbejde med indkøbsfunktionen • Drift og vedligeholdelse af udbudskontrakter • Evt. koordinering og kontakt til UBST • Administrativ beføjning af styregruppen	0-2 medarbejdere, afhængig af antal deltagere og den konkrete organisering
Pedeller og rengøringspersonale	• Drift samt peridisk og løbende vedligehold • Ad hoc-opgaver • Tilkald evt.	
Den enkelte institution	• Udarbejdelse af egen vedligeholdsplān • Afregning • Valg af repræsentant til styregruppen • Sikkerhedsarbejdet foretages af den enkelte institution	

12.3.3 Modellens styringsmæssige konsekvenser

Vurderes samarbejdsmodellen ud fra de syv grundlæggende kriterier, fremgår det, at modellen vil have en vis påvirkning af institutionernes daglige styring. Påvirkningen angår primært muligheden for at have daglig kontrol over opgaveudførelsen – men det lokale design af modellen afgør, hvor stort tabet af daglig styring vil være.

	Samarbejdsmodellen
1. Strategiske konsekvenser	Den primære strategiske opgave med at udarbejde vedligeholdsplaner og prioritere langsigtet ligger fortsat hos den enkelte institution for de institutioner, som selv ejer bygningerne. Hver enkelt institution har via sin repræsentation i styregruppen mulighed for at påvirke aftalegrundlag og fastlægge eget serviceniveau. Ønsker den enkelte institution løbende at hæve eller sænke serviceniveauet, vil dette skulle til behandling i styregruppen, og dermed vil det indgå i en fælles tværgående vurdering. En institutions ønske om at hæve serviceniveauet kan betyde, at der må ansættes en ekstra medarbejder i sekretariatet, og for delingen af denne ekstra omkostning skal fastlægges.
2. Styringsmæssige konsekvenser	For den enkelte institution vil adgangen til at styre og kontrollere områdets daglige drift være mere begrænset end i dag. Denne opgave vil således blive varetaget af det fælles sekretariat og de tilknyttede medarbejdere. I praksis vil adgangen til at påvirke den daglige drift dog eksempelvis afhænge af, hvor hyppigt der afholdes møder i styregruppen, og i det hele taget hvor formel hhv. fleksibel en samarbejdsmodel der etableres på tværs af de deltagende institutioner.
3. Økonomiske konsekvenser	De økonomiske konsekvenser af samarbejdsmodellen afhænger af, hvilket fremtidigt serviceniveau og hvilke besparelspotentialer de deltagende institutioner fastlægger. Modellen sigter dog mod at indfri et vist besparelspotentiale, gennem delt personale, øget koordinering og planlægning, besparelse på håndværkere ved større kontrakter etc.. Niveauet af besparelse for institutionen diskuteres og analyseres konkret i forbindelse med, at institutionen indgår i samarbejdet.
4. Personalemæssige konsekvenser	Modellen medfører, at den enkelte institutions personale på området overføres til det fælles sekretariat under styregruppen. Dermed forsvinder det daglige personaleansvar for den enkelte institution, herunder ansvaret for ansættelser og afskedigelser, der dog kan behandles i styregruppe regi. Det er forventningen, at de medarbejdere, der overføres til det fælles sekretariats ledelse, får en positiv mulighed for at skabe et større fagligt miljø omkring opgaveløsningen. Den enkelte ansattes tilhørsforhold til den konkrete institution vil måske blive mindre.
5. Procesmæssige konsekvenser	Arbejdsopgaverne flyttes. Der er alene en bestiller- og kontrolopgave tilbage i den institution, som indgår i samarbejdsmodellen.
6. Systemmæssige konsekvenser (it)	Ingen – medmindre at bygningsvedligehold håndteres gennem et vedligeholdssystem. For øvrige systemer skal det overvejes specifikt, at der kan være barrierer i forbindelse med systemdelen, jf. afsnit om barrierer.
7. Sammenhæng til øvrige områder	Ingen påvirkning.

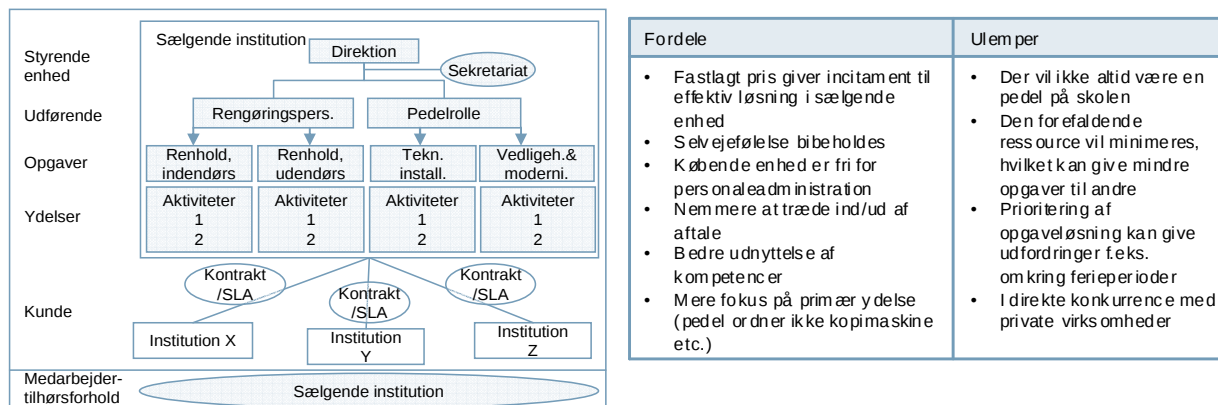
12.4 Leverandørmodellen

12.4.1 Hovedlinjer i modellen

Leverandørmodellen samler driftsopgaverne hos én institution, der på baggrund af kontrakter med en række øvrige institutioner løser de samlede driftsopgaver vedr. Bygninger og Service for disse institutioner.

Modellen betyder, at de deltagende institutioner har et købs- og salgsforhold, hvor leverandørinstitutionen er sidestillet med en privat udbyder, og hvor de deltagende institutioner fastlægger deres serviceniveau i de indgåede kontrakter. Der er i praksis tale om, at opgaver, ansvar og kompetencer flyttes til en institution, og at samhandel reguleres via kontrakt, pris og almindelige kunde-leverandørforhold.

Således er modellen i princippet opbygget på samme måde, som hvis et antal skoler gik sammen om at sende opgaven i udbud til en ekstern leverandør.



Det fælles sekretariatet fungerer som udførende funktion, og vil i relation til ydelseskataloget potentielt have opgaver inden for (tilsvarende samarbejdsmodellen):

- Opgaveområde 2: Bibliotek (afhænger af strengt lokale forhold)
- Opgaveområde 3: Forsyning (i dag typisk pedelopgave)
- Opgaveområde 4: Fælles drift (i dag typisk pedelopgave)
- Opgaveområde 9: Renhold (eksklusive 9.1.1.2 kontrol) (i dag typisk en rengøringsopgave)
- Opgaveområde 10: Vagt og service (i dag typisk pedelopgave)
- Opgaveområde 11: Vedligehold (i dag typisk pedelopgave)
- Opgaveområde 12: Rådgivning (er i dag en opgave, som i varierende omfang løses af pedeller og købes eksternt).

Mulighed for forskellige opgaver inden for rammerne af vejledningen

Ligesom i samarbejdsmodellen er der mulighed for inden for modellen at tilbyde samme grundydelse til alle deltagende institutioner, men det er også muligt at operere med forskellige tillægsydelser afhængig af institutionernes aftaler.

Der vil formentlig være en række forskelle på tværs af samarbejder. Et samarbejde kan eksempelvis indeholde bibliotek, mens et andet samarbejde kan undlade dette. Modellen og de opgaver, der varetages, er eksempelvis afhængige af den geografi – de fysiske afstande – som eksisterer mellem institutionerne i modellen.

Rationalet for at indgå i modellen henholdsvis tilbyde sig som værtsinstitution

Rationalet for at indgå i modellen vil grundlæggende være det samme som i samarbejdsmodellen – blot med den forskel, at opgavevaretagelsen i denne model er kontraktligt reguleret.

Således er rationalerne bundet til fordele på de rene driftsopgaver og bedre udnyttelse/planlægning af de opgaver, der også har beredskabsmæssig karakter. Ligeledes kan rationalet også her være i højere grad at udnytte fagkompetencer på tværs af institutioner. Som nævnt kan der i samarbejdet eksempelvis være en pedel med tømmerbaggrund, mens en anden har VVS-baggrund osv. Dermed er der mulighed for bedre udnyttelse af kompetencer på tværs af organisationen.

Rationalet for at tilbyde sig som leverandørinstitution vil være, at institutionen får mulighed for at arbejde under rammerne af indtægtsdækket virksomhed. Det vil grundlæggende sige, at leverandørinstitutionen får lov til at tjene penge på ydelsen.

12.4.2 Nærmere om opgavedelingen mellem enkelte institution og leverandørinstitutionen

I modellen er de centrale aktører henholdsvis den sælgende institution og den køvende institution leverandørinstitutionen og de deltagende institutioner. Rollefordelingen mellem disse er beskrevet nærmere i nedenstående tabel.

	Opgaver	Bemærkning
Den sælgende institution	- Etablere en velfungerende opgaveløsning og organisation - Forhandlinger og udarbejdelse af kontrakter med hver af de købende institutioner, hvori serviceniveau, pris mv. fastlægges på baggrund af den købende institutions vedligeholdelsesplan - Fungerer under lov om indtægtsdækket virksomhed og skal bl.a. inkludere overheads på ydelser - Styring af eget budget, personale, udstyr/materialer i relation til opgaven - Ansvarlig for at opfylde det kontraktlige serviceniveau - Kender institution som rådet	Afhænger af valg af intern organisation Personaleansvarlig for det antal medarbejdere, som er nødvendigt for at styre, koordinere og udføre de opgaver, som fastlægges i de enkelte kontrakter
Den købende institution	- Udarbejdelse af egen vedligeholdelsesplan - Kontrakthandlinger med sælgende institution - Opsigelse/overførsel af eget personale	(Stort set ingen)

12.4.3 Modellens styringsmæssige konsekvenser

En vurdering af leverandørmodellen ud fra de syv grundlæggende kriterier viser, at institutionerne i praksis vil overlade den daglige styring til den institution, som tilbyder sig som leverandør. I hvilken grad dette sker, vil dog afhænge af den konkrete kontraktudformning.

	Leverandørmodellen
1. Strategiske konsekvenser	Den enkelte institutions adgang til at træffe strategiske beslutninger om vedligeholdelsesplaner og serviceniveau forbliver i leverandørmodellen hos institutionen selv eller hos UBS T. De købende institutioner fastlægger deres serviceniveau i individuelle kontrakthandlinger med den sælgende institution og kan her aftale betingelser og muligheder for løbende ændring af serviceniveauet.
2. Styringsmæssige konsekvenser	Den enkelte institutions muligheder for daglig styring og kontrol med driften begrænses væsentligt. Som udgangspunkt vil det kontraktmæssigt fastlagte serviceniveau være gældende, indtil genforhandling eller justeringer foretages. I praksis vil muligheden for at styre den daglige drift således være afhængig af, hvilken model og hvilket samarbejde der etableres.
3. Økonomiske konsekvenser	De økonomiske konsekvenser af leverandørmodellen afhænger grundlæggende af, hvilket fremtidigt serviceniveau og hvilke besparelspotentialer den enkelte institution fastlægger i sin kontrakt. Modellen sigter dog klart mod at indfri et vist besparelspotentiale, idet der eksempelvis ikke længere vil være behov for, at hver institution har en fast pedel, da et mindre antal pedeller kan løfte opgaven. Tilsvarende må der forventes at ligge et besparelspotentiale i den øgede koordinering og forbedrede planlægning af vedligeholdelsesopgaverne (besparelse på håndværkere ved større kontrakter etc.).
4. Personalemæssige konsekvenser	Modellen medfører, at den enkelte institutions personale på området overføres til den sælgende institutions organisation. Dermed forsvinder det daglige personaleansvar for disse medarbejdere for den enkelte institution, herunder ansvaret for ansættelser og afskedigelser. Det er forventningen, at de medarbejdere, der overføres til den sælgende organisation, får en positiv mulighed for at skabe et større fagligt miljø omkring opgaveløsningen.
5. Procesmæssige konsekvenser	Arbejdsopgaverne flyttes. Der er alene en bestiller- og kontrolopgave tilbage i den institution, som indgår i samarbejdsmodellen.
6. Systemmæssige konsekvenser (i)	Som udgangspunkt er det den sælgende institution, der beslutter, hvilken it-mæssig understøttelse der er hensigtsmæssig for organisationen. Driften heraf indregnes i de kontraktmæssige cost-priser, der indgås med købende institutioner. For øvrige systemer skal det overvejes specifikt, at der kan være barrierer i forbindelse med systemdelen, jf. afsnit om barrierer.
7. Sammenhæng til øvrige områder	Ingen påvirkning.

12.5 Eksempler og værktøjer til inspiration

12.5.1 Hvorfor ikke egentlige Business cases?

Arbejdsgruppen har ikke udarbejdet detaljerede business cases for hver af de skitserede organisationsmodeller. Dette skyldes en række betragtninger, som beskrives i det følgende.

1. Der er mange forskellige måder at pulje opgaverne på

Der er grundlæggende to forskellige måder at opnå effektiviseringer inden for området. Enten ved at skabe en fælles specialistfunktion, således at eksempelvis rengøringsopgaven alene samles på tværs af et antal institutioner – eller ved at skabe en generalistfunktion, således at forskellige opgavetyper puljes.

Sidstnævnte er eksempelvis tilfældet på Hansenberg (teknisk skole), hvor man har puljet rengøring, vagtfunktion og kopiopgaver hos de medarbejdere, som er på nattevagt (DE's analyse af rengøringen på danske erhvervsskoler viser i den forbindelse, at rengøringspersonalet i praksis løser op til 7 forskellige opgaver udover rengøring).

Denne store varians i muligheden for at pulje opgaver gør i sig selv, at en generaliserende business case ikke er meningsfuld.

2. Den lokale varians er meget stor

Den lokale varians i opgaverne inden for Bygninger og Service er væsentligt større end det er tilfældet for f.eks. Løn og Personale, IT eller Økonomi og planlægning. Ikke bare på tværs af sektorer, men også på tværs af institutioner inden for den samme sektor, er der stor forskel på, hvad eksempelvis rengøringsopgaven indebærer.

Der er med andre ord forskel på at gøre rent på en teknisk skole med produktionslignende lokaler og en handelsskole med kontorlignende lokaler.

3. Benchmarks for Facility Management er utilstrækkelige

Som følge af den store varians på tværs af lokaliteter og opgavetyper er benchmarks for Facility Management utilstrækkelige.

Dette understøttes af det forhold, at når private leverandører byder på Facility Management-opgaver, sker det typisk ved at tilbyde udbyderen en besparelse på f.eks. 15 % i forhold til det nuværende niveau. Heri angives altså ikke specifikt, hvor de enkelte dele af besparelsen hentes, hvorfor benchmarks og business cases er utilstrækkelige (endvidere er disse priser ofte entry-priser, der ændres løbende).

4. Lokale forhold bestemmer den konkrete business case

På baggrund ovenstående punkt 1.3 er det derfor arbejdsgruppens samlede vurdering, at business case-beregninger vil være behæftet med så store usikkerheder, at det ikke vil være et meningsfuldt bidrag til beslutningsprocessen.

12.6 Værktøjer og cases

For at understøtte den lokale beslutningsproces er der i stedet skabt to konkrete værktøjer, som kan guide valget mellem 'make' og 'buy' for hver enkelt opgavetype, og som kan hjælpe til en systematisk vurdering af sammenhængen mellem opgavekvalitet og pris i de tre organisationsmodeller.

Desuden er der udarbejdet to cases, der beskriver hvordan specifikke institutioner har arbejdet med at pulje opgaver inden for Bygninger og Service.

Som følge af vanskelighederne med validt konkret at bestemme business casen inden for Bygninger og Service er det arbejdsgruppens anbefaling, at der i fremtiden opbygges en databaseviden på tværs af sektoren, som indeholder erfaringer og kvantitative opgørelser af realiserede gevinster.

Sådan viden vil gøre institutionerne i stand til fremadrettet at vurdere og udvikle potentialet ved forskellige modeller.

12.6.1 Fire skridt i beslutningsprocessen om fremtidig model – og to værktøjer

For at hjælpe beslutningsprocessen om den fremtidige organisering har arbejdsgruppen udarbejdet nedenstående 4-trins model. Til modellen hører to værktøjer, som er beskrevet på de følgende sider – værktøjerne er kaldt henholdsvis "make-buy" og "business case".





Step 1: Umiddelbar vurdering af fordele og ulemper

Benyt evt. nedenstående skema til at vurdere umiddelbare fordele og ulemper ved de opstillede modeller

	Fordele	Ulemper
Nuværende model		
Foreningsmodel		
Samarbejdsmodel		
Leverandørmodel		
Fuldt udbud		



Step 2: Mere systematisk vurdering af om de enkelte opgaver løses bedst lokalt eller centralt

Som supplerende værktøj til at vurdere, hvor opgaverne inden for Bygninger og Service mest hensigtsmæssigt bør placeres, kan make-buy-modellen med fordel anvendes.

Værktøjet er udarbejdet som et grundlæggende valg mellem, hvorvidt det giver mest mening at løse opgaven selv (make), eller om det er mere hensigtsmæssigt at udlicitere den (buy).

Der findes selvsagt en række gråzoner mellem disse to poler, og de tre grundmodeller vil typisk befinde sig i netop en gråzone. Eksempelvis er samarbejdsmodellen, hvor den enkelte institution via en styregruppe har kontrol over opgaven, et udtryk for, at opgaven ikke løses helt lokalt (make), men heller ikke lægges ud til eksterne leverandører (buy).

Derfor er værktøjet ikke en facitliste, men et redskab til at reflektere nærmere over de enkelte opgavers mest hensigtsmæssige placering.

Fremgangsmåde

1. Skemaet på den følgende side anvendes til at give de individuelle opgaver point ud fra to kriterier:
 - a) hvor effektive institutionen selv er til at løse opgaven i forhold til en ekstern leverandør
 - b) hvor vigtig opgaven er for institutionens kerneydelse (undervisning)
2. Ud fra de point, som hver enkelt opgave dermed får, kan opgaverne hver især placeres i nedenstående make-buy-matrice. Herudfra opnås en indikation på, om opgaven er bedst egnet til at blive løst lokalt (make) eller centralt/udliciteret (buy)

		Hvor effektive vil vi være, hvis vi selv løser opgaven – ift. en ekstern leverandør		
		Lidt (1-6)	Mellem (7-12)	Meget (13-18)
Hvor vigtig er opgaven for vores kerneydelse (undervisning)	Lidt (1-3)	Buy		
	Mellem (4-6)			
	Meget (7-9)			Make

Giv hver opgave point fra 1-3 for hvert af de lodrette vurderingspunkter – opgør totalerne – og placer opgaven i forrige sides matrix

Scores fra 1-3, hvor 1 = lidt/lav 2 = mellem 3 = meget/høj				Hvor effektive vil vi være, hvis vi selv løser opgaven – ift. en ekstern leverandør							Hvor vigtig er opgaven for vores kerneydelse? (undervisning)			
				Løn-om- kostning	Materiale- om- kostning	Kvalitet	Leverings- sikkerhed	Fleksibilitet (akut-opgaver)	Kompeten ce- udvikling	Total	Lokal- kendskab til lokaler mv.	Kendskab til skolens fagområde	Grad af samspil med øvrige personale	Total
1	Andre services	1.1	Indkøb- og lagerservice											
		1.2	Kopiservice											
		1.3	Kursistadministration											
		1.4	Udlejning af lokaler											
2	Bibliotek	2.1	Bog- og materialeadm.											
		2.2	Rådgivning											
3	Forsyning	3.1	Energi											
4	Fælles drift	4.1	Administration											
		4.2	Aktiviteter på skole											
		4.3	Systemvedligehold											
5	Kantine	5.1	Kantinedrift											
6	Ledelse	6.1	Medarbejdersupport											
7	Postservice	7.1	Post											
8	Reception	8.1	Back office											
	+ omstilling	8.2	Front desk											
		8.3	Rådgivning											
9	Renhold	9.1	Indvendig renhold											
		9.2	Udvendig renhold											
10	Vagt & Service	10.1	Adgangsstyring											
11	Vedligehold	11.1	Bygningsinstallationsvedligeh.											
		11.2	Indvendig bygningsvedligeh.											
		11.3	Indvendig udsmykning											
		11.4	Inventarvedligehold											



Step 3: Afvejning af økonomi og opgaveløsning i de tre modeller (selve skabelonen er i Excel)

Business casen er en systematisk afvejning af økonomi på den ene side og opgavens løsning på den anden side – eller med andre ord: Hvad skal vi betale? Og hvad får vi for pengene?

Der er opstillet en regnemodel, som kan anvendes i vurderingen af de enkelte organisationsmodeller. Regnemodellen opgør på den ene side økonomien, og på den anden side forsøger den at kvantificere overvejelserne om, hvilken kvalitet der fås for pengene.

Hvad er økonomien?	I dag	Leverandør-model	Samarbejds-model	Egen-løsning
Lønoms-kostninger	100.000	85.000	95.000	105.000
Materialeomkostninger	50.000	45.000	55.000	50.000
Andre forhold				
Afskrivninger				
Total	150.000	130.000	150.000	155.000

Hvordan påvirkes opgavens løsning? (3=nuværende niveau)	Vægtning	I dag	Leverandør-model	Samarbejds-model	Egen-løsning
Kvalitet	50%	3	1,5	2	4
Frekvens af rengøring		3	1	1	3
Tidspunkt for rengøring		3	2	3	5
xxx		3			
Leveringssikkerhed	20%	3	5	4	2
Afløsning ved sygdom, barsel, ferie etc.		3	5	4	2
Fleksibilitet	20%	3	3	4	5
Spidsbelastning		3	3	4	5
Andre serviceopgaver					
Kompetenceudvikling	5%	3	1	1	2
		3	1	1	2
Andet	5%	3	2	1	3
Miljø og klimabevidsthed		3	2	1	3
Total	100%	3	2,5	2,7	3,65

Økonomien

- Den økonomiske side af business casen er et forholdsvis simpelt regnestykke, som grundlæggende består i at opgøre summen af de løn- og materialeomkostninger, som er forbundet med opgavens løsning. Hertil kan komme andre udgifter i forskellige former.

- Alt i alt er der altså tale om en opgørelse af, hvilken samlet pris opgaven kan løses til i hver af de modeller, som overvejes.

Opgavens løsning

- Opgavens løsning er mere kompliceret at kvantificere. Hvordan kvaliteten heraf opgøres, vil således være forskelligt fra opgave til opgave og fra sted til sted.
- *Derfor må den enkelte institution selv vælge de kriterier, som opgaveløsningen skal vurderes ud fra.*
- I modellen er der angivet nogle af de kriterier, som ofte vil gå igen i vurdering af opgaveløsningen, nemlig "kvalitet", "leveringssikkerhed", "fleksibilitet" og "kompetenceudvikling".
- Hvert af disse hovedkriterier kan så have nogle forskellige delkriterier under sig.
- Selve pointen med modellen er, at institutionen vurderer hvert af de relevante kriterier på en skala fra 1-5, hvor 3 = det nuværende niveau.

Anvendelsen af modellen sker i 5 steps:

- Step 1: Definer de hovedkriterier, som I finder afgørende for at vurdere opgaveløsningen (grå celler).
- Step 2: Definer, hvilke delkriterier der er under hvert hovedkriterium (hvide celler).
- Step 3: Foretag en vægtning af hovedkriterierne ift. hinanden – summen skal give 100 %. Vægtningen skal være udtryk for, hvilke hovedkriterier du/I opfatter som de vigtigste – jo højere vægtning i %, jo tungere vejer kriteriet i den samlede vurdering.
- Step 4: Giv hvert af delkriterierne værdier fra 1-5 i forhold til, hvor godt kriteriet vil blive opfyldt i den model, der vurderes. Modellen finder selv gennemsnittet for hvert hovedkriterium.
- Step 5: Vurder enten scoren for de enkelte hovedkriterier for sig, eller tag udgangspunkt i den samlede score for modellen (de lyseblå celler).

12.6.2 To konkrete eksempler

For at tilføre perspektiv til beslutningsprocessen beskrives på de følgende sider to cases fra henholdsvis Hansenberg og Greve Midtby.

Hansenberg – fra rengøringspersonale til serviceassistenter

Baggrund

Hansenberg har gennem en årrække arbejdet med at vurdere, om man kan udvide opgaveporteføljen for rengøringspersonalet, således at de systematisk går i retning af serviceassistenter, der ikke alene løser rengøringsopgaver, men også en række andre serviceopgaver.

I 2002 ansættes en ny rengøringsleder, som er med til at:

- Håndtere Ensigtet Gentaget Arbejde (EGA) med henblik på at reducere opslidningen af rengøringsassistenter, reducere sygefravær mv.
- Se på muligheder i at reducere omkostningsniveauet i opgavevaretagelsen samtidigt med håndteringen af EGA

Den gennemførte proces og opgaveorganiseringen

At gå fra traditionelle rengøringsassistenter til serviceassistenter er en glidende proces. Ideer til ændringer håndteres løbende. Beslutningerne gennemføres løbende i tæt samarbejde mellem skoleledelse og lederen af serviceassistenterne.

De 18 serviceassistenter er inddelt i tre teams, et for hver skole. Ledelsen af de tre teams er sat til 0,5 årsværk. Hvert team arbejder om natten. I receptionen møder to personer kl. 04.45 – 12.00, og to møder kl. 10.00 – 18.00. De tilkobler alarmer, inden de går.

Personkredsen med dagarbejde varetager receptionsopgaver og afgrænsede rengøringsopgaver, som kan varetages i dagstimerne. Ud af de 18 serviceassistenter er der en værkstedsassistent, som indgår i weekendarbejdet. Han laver mindre reparationer og er behjælpelig med flytning af borde etc. til gavn for rengøringen.

Lederen af funktionen indgår på halv tid i frisørafdelingen.

Nuværende organisering af området

- **Vagt.** Natopgave. Der var for år tilbage problemer med indbrud. Det blev derfor drøftet, om rengøringen kunne løse dele af vagtordningen.
- **Kopieringsopgaver.** Natopgave. Om morgenen stod en del lærere i kø. Det er nu blevet sådan, at der kan lægges kopieringsopgaver til rengøringsassistenterne, som gennemfører kopieringen om natten.
- **Reception.** Dagopgave. Receptionsopgaven er fra tid til anden svær at få bemandet, da kontorpersonalet måske nogle gange hellere vil løse andre opgaver. Det er derfor en opgave, som uden problemer kan varetages af en serviceassistent, som en del af tiden også kan varetage traditionelle rengøringsopgaver i fællesområderne.
- **Rengøring.** Natopgave. Rengøringsopgaven er flyttet til stort set alene at foregå om natten.
- **Skolehjem.** Serviceassistenterne er kontaktpersoner for kostskoleeleverne, hvilket giver tryghed for eleverne. Desuden låser serviceassistenterne op, hvis eleverne har glemt deres adgangskort, eller hvis adgangskortet ikke virker.

Resultater

- På områderne er der sket en omkostningsreduktion på mellem 5 og 40 % (svarende til henholdsvis tkr. 12 (Reception) og tkr. 350 (Vagt/rengøring))
- Reduktion af regning til låsesmed med omkring 30 %
- EGA er reduceret, og deraf forventes også reduceret opslidning
- Mindre sygefravær er realiseret
- Større arbejdsglæde blandt rengøringsassistenterne
- Tilfredse kunder, lærerne kan få hjælp til kopieringsopgaver

(Interview med Susan Holm, Hansenberg)

Greve Midtby – samarbejdsmodel

Baggrund

Ledelsen af Greve Gymnasium tog i 1999 initiativ til at slå rengørings- og pedelfunktioner sammen på tværs af fem skoler. Udgangspunktet var, at flere skoler omkring Greve Gymnasium havde små pedel- og rengøringsfunktioner, og at det daværende Roskilde Amt etablerede nye uddannelsesinstitutioner omkring Greve Gymnasium.

Greve Gymnasium tilbyder sig som værtsinstitution for seks skoler med det formål:

- At professionalisere ydelserne
- At høste stordriftsfordele som for eksempel øget opgavefleksibilitet, øget kompetenceudvikling og bedre driftsøkonomi

Nuværende organisering af området

- **Teknik og service.** Fem personer ansat. Medvirker ved drift og vedligehold af bygninger samt en række serviceopgaver som post og kopiering. Hertil kommer en række mere installationstekniske opgaver i relation til for eksempel låsesystemer og alarmsystemer m.m.
- **Rengøring.** 10-12 personer ansat. Der er tale om traditionelle rengøringsopgaver, som gennemføres dagligt, ugentligt, månedligt og efter behov.

Fælles for begge områder er, at opgaverne er specificeret i bilag til den aftale, der er indgået med Greve Gymnasium som værtsinstitution.

Personalet er ansat på Greve Gymnasium og typisk tilknyttet en institution, men de hjælper hinanden ved sygdom eller ved større opgaver, som kræver flere ressourcer på samme tid.

Eksempler på priser:

I tkr.	Inst. 1	Inst. 2
Rengøring	636	113
Pedel	419	150
Vinduespolering	20	2
Pedel aften	99	31

Den gennemførte proces og opgaveorganiseringen

Ledelsen af Greve Gymnasium samlede SOSU Greve, VUC Roskilde, Værestedet Greverne, Bugtskolen og Distriktspsykiatrien. Lederen af pedelfunktionen på Greve Gymnasium blev den nye driftsleder for samarbejdet. Der etableredes en styregruppe, som mødes 4-5 gange om året.

Ved overgangen til statsligt selveje bliver Værestederne, Bugtskolen og Distriktspsykiatrien sat uden for samarbejdet igen ("Tvindlovgivningen"). Alle tre har samstemmende udtrykt, at de var kede af at skulle træde ud af samarbejdet.

Værtsinstitutionen og deltagerne er glade for modellen og vil gerne udbygge den yderligere med nye institutioner.

Resultater

Større jobtilfredshed hos medarbejderne, da der bliver taget mere "professionel" hånd om dem, for eksempel gennem faglig kompetenceudvikling.

- Fællesskabet har anskaffet en pappresser til 50.000. Der presses pap i 250-300 kg-enheder på europapaller, som sælges. Det har medført en omkostningsreduktion på renovation på 25 %.
- Der er i samarbejdet anskaffet en fladmoppevasker, som betyder, at rengørings-personalet selv vasker mopper, hvilket har medført en besparelse på 35 %.
- Det er de deltagende institutioners opfattelse, at der er en økonomisk gevinst ved at deltage. Gevinsten sammensætter sig blandt andet af ovenstående, men også af personalemæssige gevinster – den sidste del lader sig dog ikke umiddelbart kvantificere.

(Interview med Karl Henrik Jørgensen, Greve Gymnasium)

12.7 Potentielle barrierer

I nedenstående skema er oplistet en række af de potentielle barrierer, som arbejdsgruppen har peget på, ligesom det er angivet, hvilke af de tre modeller barriererne angår.

Det er arbejdsgruppens opfattelse, at en succesfuld implementering kræver opmærksomhed på disse barrierer, men at netop opmærksomhed også vil muliggøre en fornuftig håndtering deraf.

	Forenings- model	Samarbejds- model	Leverandør- model	Håndtering
Fokus på bygninger og services er måske nyt for nogle institutioner. Der kan derfor måske tænkes eksempler hvor der er manglende kompetence og erfaring med bygningsdrift til at kunne vurdere konsekvenser af at etablere administrative fællesskaber inden for bygningsområdet.	(*)	x	x	Kompetenceudvikling af skoleledere
Frygt for serviceforringelse		x	x	Håndteres via en SLA (service level agreement)
Store/små skoler, kan de overvinde et storebror syndrom		x	x	Styregruppen håndterer dette
Modstand mod standardisering		x	x	Håndteres via en SLA (service level agreement) og styregruppen
Tab af indflydelse på daglig drift		x	x	Håndteres via en SLA (service level agreement)
Afhængighed af fællesskabet – opgaven bliver svær at tage tilbage		x	x	Løbende dokumentation af serviceniveau og opgaveløsning
Valg af værtsinstitution	x	x	x	
Der kan blandt medarbejdere være en bekymring for at det er "første skridt mod fusion" eller første skridt mod udlicitering		x	x	Involvering og information
Manglende forståelse for særlige standarder, for eksempel et særligt rengøringsniveau		x	x	En mulig løsning kunne være at håndtere det via fleksible og differentierede afregningsmodeller
Implementeringstid og implementeringsøkonomi	x	x	x	Der er afsat en ministeriel pulje til implementeringen
Tekniske barrierer (vagtsystemer, energistyring)		x	x	Der er afsat en ministeriel pulje til implementeringen
Uensartet bygningsmasse	x	x	x	Håndteres via en SLA (service level agreement)
Personale inden for området får nye samarbejdspartnere, ny arbejdsgiver, nye opgaver		x	x	Involvering og information
Etablering af en os/dem kultur		x	x	Involvering og information – i fællesskab
Personlige relationer overfor samarbejdspartnere		x	x	
Fastholdelse af personer i overgangsfasen		x	x	Involvering og information

13 Bilagsliste

Bilag L1 - Ydelse og split
Bilag L2 - Serviceniveau
Bilag Ø1 - Procesflowdiagram
Bilag Ø2 - Opgavesplit, ydelseskatalog
Bilag Ø3 - Issue-liste
Bilag Ø4 - IT issue-liste
Bilag Ø5 - Serviceniveau
Bilag Ø6 - Business Case
Bilag IT1 - Ydelseskatalog - administrations- og undervisningsnettet
Bilag IT2 - Kommissorium for arbejdsgruppe om IT
Bilag IT3 - Arbejdsgruppens sammensætning
Bilag IT4 - Eksempel på SLA
Bilag IT5 - Henvisning til referencer mv.
Bilag K1 - Kommissorium for Økonomi og planlægning
Bilag K2 - Kommissorium for arbejdsgruppe om Løn og Personale
Bilag K3 - Kommissorium for arbejdsgruppe om Indkøb
Bilag K4 - Kommissorium for arbejdsgruppe om IT
Bilag K5 - Kommissorium for arbejdsgruppe om Bygninger og Service
A1 - Arbejdsgruppernes sammensætning
Bilag I1 - Indkøbsanalyse af de selvejende institutioners indkøb, 2007
Bilag I2 - Ydelseskatalog for indkøb
Bilag I3 - Observationer fra institutionsbesøgene
Bilag BS1 - Ydelseskatalog, Bygninger og Service

Bilag L1 - Ydelse og split

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
4												
5	nråde #	nråde	g. #	Opgave	Proces #	Proces	Aktivitet #	Aktivitet	Handlings #	Handling	Skole	Center
6	2.	Løn	2.1	Lønbetaling og korrektioner	2.1.1	Tiltrædelse	2.1.1.1	Stillingsbesættelse	2.1.1.1.1	Udarbejdelse af stillingsopslag	x	
7									2.1.1.1.2	Annonceringen	x	
8									2.1.1.1.3	Modtagelse af ansøgningerne	x	
9									2.1.1.1.4	Afsende kvitteringsskrivelser til ansøgerne	x	
10									2.1.1.1.5	Vurdere ansøgningerne	x	
11									2.1.1.1.6	Indkalde ansøgere til samtale	x	
12									2.1.1.1.7	Afholde samtale	x	
13									2.1.1.1.8	Send afslagskrivelser	x	
14							2.1.1.2	Lønfastsættelse	2.1.1.2.1	Forberede lønforhandling	x	Bistår skole
15									2.1.1.2.2	Foretage lønforhandlingen samt udarbejde lønåftale	x	Bistår skole
16							2.1.1.3	Ansættelse	2.1.1.3.1	Indhente lønmodtager oplysninger	x	
17									2.1.1.3.2	Udarbejdelse af ansættelsesbrev		x
18									2.1.1.3.3	Fremsendelse af ansættelsesbrev til den nye medarbejder	x	x
19									2.1.1.3.4	Oprettelse af lønmodtagerne i lønsystem m.fl.		x
20									2.1.1.3.5	Godkendelse/kontrol af indrapportering		x
21									2.1.1.3.6	Oprettelse af løn- og/eller personalesag	x	
22					2.1.2	Fratrædelse	2.1.2.1	Fratræd medarbejder	2.1.2.1.1	Medarbejder siger op / medarbejder opsiges	x	
23									2.1.2.1.2	Udarbejdelse af opsigelsesbrev	x	Bistår skole
24									2.1.2.1.3	Fremsendelse af opsigelsesbrev til medarbejder	x	
25									2.1.2.1.4	Indberetter opsigelse i lønsystem m.fl.		x
26							2.1.2.2	Afregn ferie	2.1.2.2.1	Udarbejder ferieafregning		x
27									2.1.2.2.2	Indrapportering af ferieafregning i lønsystem		x
28									2.1.2.2.3	Godkendelse/kontrol af indrapportering		x
29					2.1.3	Variable ydelser	2.1.3.1	Udbetal engangsvederlag, tillæg, timeløn, ferie uden løn m.m.	2.1.3.1.1	Skole tildeler variable ydelse	x	
30									2.1.3.1.2	Lønsagsbehandling		x
31									2.1.3.1.3	Indrapportering i lønsystem		x
32									2.1.3.1.4	Godkendelse/kontrol af indrapportering		x
33							2.1.3.2	Indhent skyldigt beløb	2.1.3.2.1	Identificerer evt. skyldigt beløb	x	x
34									2.1.3.2.2	Lønsagsbehandling		x
35									2.1.3.2.3	Opkræver skyldigt beløb hos medarb. og indrapport. i Lønsystem		x
36									2.1.3.2.4	Godkendelse/kontrol af indrapportering		x
37									2.1.3.2.5	Rykker evt. medarbejder		x
38							2.1.3.3	Udbetal honorar	2.1.3.3.1	Honorar givende aktivitet	x	
39									2.1.3.3.2	Udfylder grundlag for honorarudbetaling	x	
40									2.1.3.3.3	Lønsagsbehandling		x
41									2.1.3.3.4	Indrapportering i lønsystem		x
42									2.1.3.3.5	Godkendelse/kontrol af indrapportering		x
43					2.1.4	Stamdata ændringer	2.1.4.1	Ændr og opdater medarbejderstamdata	2.1.4.1.1	Ændring til medarbejder registreres	x	
44									2.1.4.1.2	Lønsagsbehandling		x
45									2.1.4.1.3	Indrapportering i Lønsystem		x

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
46									2.14.14	Godkendelse/kontrol af indrapportering		x
47									2.14.15	Tillæg til ansættelsesbrev		x
48									2.14.16	Periodisk gennemgang af medarbejder data	x	
49					2.15	Pensab	2.15.1	Registrer i Pensab	2.15.11	Dataoverførsel til Pensab		x
50									2.15.12	Forespørgsel om udtræk fra Pensab	x	
51									2.15.13	Lønsagsbehandling og udtræk fra Pensab		x
52			2.2	Ferie og fravær	2.2.1	Ferie og særlige fridage	2.2.1.1	Registrer ferieret	2.2.1.1.1	Tildel ferieret	x	
53									2.2.1.1.2	Registrer ferieret i systemet		x
54									2.2.1.1.3	Godkendelse/kontrol af ferieretten		x
55							2.2.1.2	Registrer afholdt ferie og fravær	2.2.1.2.1	Accept af afholdt ferie/fravær	x	
56									2.2.1.2.2	Indrapportering af afholdt ferie/fravær		x
57							2.2.1.3	Ferie forpligtelsen	2.2.1.3.1	Igang sætter ferieforpligtelsesberegninger		x
58									2.2.1.3.2	Indhenter ferie data	x	
59									2.2.1.3.3	Udarbejder data til brug for beregningen	x	
60									2.2.1.3.4	Sagsbehandling		x
61									2.2.1.3.5	Beregner forpligtelserne		x
62									2.2.1.3.6	Bogfører forpligtelserne		x
63									2.2.1.3.7	Kontrol af bogføring og beregning		x
64							2.2.1.4	Overarbejdsforpligtelsen	2.2.1.4.1	Igang sætter overarbejdsforpligtelsesberegningen	x	
65									2.2.1.4.2	Indhenter overarbejdsdata	x	
66									2.2.1.4.3	Udarbejder data til brug for beregningerne	x	
67									2.2.1.4.4	Beregner forpligtelserne	x	
68									2.2.1.4.5	Bogfører forpligtelserne		x
69									2.2.1.4.6	Kontrol af bogføring og beregning		x
70			2.3	Refusion	2.3.1	Sygdomsrefusion	2.3.1.1	Anmeld sygdom og sygdomsrefusion	2.3.1.1.1	Melder sig syg og registrerer sygdommen	x	
71									2.3.1.1.2	Overvågning af fravær		x
72									2.3.1.1.3	Udfylder DP201: Anmeldelse af sygefravær		x
73									2.3.1.1.4	Arkivere kittering for anmeldelse		x
74									2.3.1.1.5	Udfylder DP202: Forespørgsel om refusion		x
75									2.3.1.1.6	Udfylder DP202 og sender til refusionsgiver		x
76									2.3.1.1.7	Indrapporterer data i lønsystem		x
77									2.3.1.1.8	Godkendelse/kontrol af indrapportering		x
78							2.3.1.2	Afslut sygdom og sygdomsrefusion	2.3.1.2.1	Medarbejder raskmeldes og dette registreres	x	
79									2.3.1.2.2	Lønsagsbehandling		x
80									2.3.1.2.3	Udarbejder afsluttende refusionsanmodning (DP202)		x
81									2.3.1.2.4	Udfylder DP202 og sender til refusionsgiver		x
82									2.3.1.2.5	Indrapporterer data i lønsystem		x
83									2.3.1.2.6	Godkendelse/kontrol af indrapportering		x
84					2.3.2	Barselsrefusion	2.3.2.1	Opret barsel	2.3.2.1.1	Anmelder graviditet til leder	x	
85									2.3.2.1.2	Anmelder barsel til leder	x	
86									2.3.2.1.3	Modtager anmeldelse og orienterer servicecenter	x	
87									2.3.2.1.4	Modtager anmeldelse og udarbejder bilag		x
88									2.3.2.1.5	Lønsagsbehandling		x
89									2.3.2.1.6	Indrapporterer data i lønsystem		x
90									2.3.2.1.7	Godkendelse/kontrol af indrapportering		x
91									2.3.2.1.8	Modtager fødselsattest og laver endelig barselsaftale	x	Bistår skole
92									2.3.2.1.9	Arkiverer barselsaftale som dokumentation	x	
93							2.3.2.2	Anmeld barselsrefusion	2.3.2.2.1	Indhenter data		x
94									2.3.2.2.2	Udfylder DP401		x
95									2.3.2.2.3	Afholdelse af barsel eller ændring af barselsaftale	x	Bistår skole
96									2.3.2.2.4	Meddelelse om ændringer til barslen	x	
97									2.3.2.2.5	Lønsagsbehandling		x
98									2.3.2.2.6	Løbende udfyldes DP 402		x
99							2.3.2.3	Ansætter vikar	2.3.2.3.1	Der henvises til ansættelsesprocessen		

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
100						2.3.2.4	Anmeld barselsvikarrefusion	2.3.2.4.1	Indhent barselsvikarrefusionsbilag		x
101								2.3.2.4.2	Udfyld barselsvikarrefusionsbilag		x
102				2.3.3	Det sociale kapitel	2.3.3.1	Opnævnt medarbejder under det sociale kapitel	2.3.3.1.1	Beslutter at ansætte en person under det sociale kapitel - der henvises til den alm. ansættelsesproces for ansættelsen	x	Bistår skole
103						2.3.3.1.2		2.3.3.1.2	Indgår aftale med ny medarbejders hjemkommune eller jobcenter	x	Bistår skole
104						2.3.3.2	Anmeld refusion under det sociale kapitel	2.3.3.2.1	Indhent refusionsbilag under det sociale kapitel		x
105								2.3.3.2.2	Undersøger form for socialt kapitel job		x
106								2.3.3.2.3	Udfylder ansøgnings skema til refusionsgiver		x
107								2.3.3.2.4	Modtager orientering om forventet refusion		x
108						2.3.3.3	Fratræd medarbejder under det sociale kapitel	2.3.3.3.1	fratrædelsesprocessen	x	
109				2.3.4	Øvrige refusioner	2.3.4.1	Andre refusionstyper	2.3.4.1.1	Indgår aftale om ansættelse under refusionsgivende forhold	x	
110								2.3.4.1.2	Fremsender dokumentation til søgning af refusion	x	
111								2.3.4.1.3	Lønsagsbehandling		x
112								2.3.4.1.4	Refusionsansøgning		x
113				2.3.5	Ind & udlån	2.3.5.1	Ind & udlån af medarbejdere	2.3.5.1.1	Udarbejder aftale om udlån af medarbejder	x	
114								2.3.5.1.2	Beregner niveau for indlån	x	
115								2.3.5.1.3	Udfylder bilag for udlån	x	
116								2.3.5.1.4	Udfylder bilag for ophør af udlån	x	
117				2.3.6	Refusionsindbetalinger	2.3.6.1	Håndterer refusionsindbetalinger	2.3.6.1.1	Registrering af refusionsindbetaling	x	
118								2.3.6.1.2	Indrapporterer modtaget refusion i lønssystem		x
119								2.3.6.1.3	Godkendelse/kontrol af indrapportering		x
120		2.4	Controlling	2.4.1	Afstemninger	2.4.1.1	Lønrelaterede poster	2.4.1.1.1	Indsamling af dokumentation til afstemninger		x
121								2.4.1.1.2	Afstemning af bogføring til lønssystem		x
122								2.4.1.1.3	Afstemningsposter gennemgås og bogføres		x
123								2.4.1.1.4	Opdaterer regnskabserklæring til kunde		x
124								2.4.1.1.5	Godkendelse/kontrol af regnskabserklæring og afstemninger		x
125				2.4.2	Lønbudgettering	2.4.2.1	Udarbejder input til budget	2.4.2.1.1	Definerer forventninger og forudsætninger for budget	x	
126								2.4.2.1.2	Beslutter input og datakilder		x
127								2.4.2.1.3	Udlæser data fra finanssystem		x
128								2.4.2.1.4	Udlæser data fra lønssystem		x
129								2.4.2.1.5	Review af data (skole)	x	
130								2.4.2.1.6	Review af data (center)		x
131								2.4.2.1.7	Udarbejder budget	x	
132		2.5	HR/Personale	2.5.1	Kompetenceudvikling	2.5.1.1	Strategier for ledelses- og medarbejderudvikling	2.5.1.1.1	Registreringsopgaver i f.m. kompetencedatabaser		x
133								2.5.1.1.2	Udarbejdelse, implementering og opfølgning på personalepolitikker	x	
134								2.5.1.1.3	Kompetenceudviklingsstrategi og - værktøjer	x	
135								2.5.1.1.4	Seminarer	x	
136								2.5.1.1.5	Coaching	x	
137								2.5.1.1.6	Leder og medarbejderudvikling	x	
138								2.5.1.1.7	Vision, mål og strategi for institutionen	x	
139								2.5.1.1.8	HR strategi, der støtter op om institutionsstrategi	x	
140								2.5.1.1.9	Måltrettet rekruttering og opfølgning	x	
141					Personaleadministration	2.5.1.2	Information og rådgivning	2.5.1.2.1	Rådgivning om barselsregler og omsorgsdage		x
142								2.5.1.2.2	Information om overenskomster/lønændringer/nye udskifter		x
143								2.5.1.2.3	værtsinstitution		x
144					Personalepolitikker	2.5.1.3	Rådgivning, forhandling og strategisk sekretariat	2.5.1.3.1	overenskomster		x
145								2.5.1.3.2	personalepolitisk dag	x	
146								2.5.1.3.3	Sekretariatsfunktioner ift. SU, SIU, ATA m.fl.	x	
147								2.5.1.3.4	aftaler	x	Bistår skole
148								2.5.1.3.5	Personalesager	x	Bistår skole
149								2.5.1.3.6	Twistighedsspørgsmål	x	Bistår skole
150								2.5.1.3.7	Lønforhandlingsforberedelse, - gennemførelse og efterbehandling	x	Bistår skole
151								2.5.1.3.8	centrale organisationer	x	Bistår skole
152								2.5.1.3.9	personalespørgsmål	x	Bistår skole

Bilag L2 - Serviceniveau

	F	G	H	I	J	K
4						
5	Proces	Aktivitet #	Aktivitet +	Handlings #	Servicemål	Handling
6	Tiltrædelse	2.1.1.1	Stillingsbesættelse	2.1.1.1.1	Skolens eget ansvar	Udarbejdelse af stillingsopslag
7				2.1.1.1.2		Annonceringen
8				2.1.1.1.3		Modtagelse af ansøgningerne
9				2.1.1.1.4		Afsende kitteringsskrivelser til ansøgerne
10				2.1.1.1.5		Vurdere ansøgningerne
11				2.1.1.1.6		Indkalde ansøgere til samtale
12				2.1.1.1.7		Afholde samtale
13				2.1.1.1.8		Sende afslagsskrivelser
14		2.1.1.2	Lønfastsættelse	2.1.1.2.1	Skolens eget ansvar	Forberede lønforhandling
15				2.1.1.2.2		Foretage lønforhandlingen samt udarbejde lønaftale
16		2.1.1.3	Ansættelse	2.1.1.3.1	Oprettelse af nye medarbejdere i lønsystemet sker således, at der kan udbetales løn rettidigt i forhold til ansættelsestidspunktet.	Indhente lønmodtager oplysninger
17				2.1.1.3.2		Udarbejdelse af ansættelsesbrev
18				2.1.1.3.3		Fremsendelse af ansættelsesbrev til den nye medarbejder
19				2.1.1.3.4		Oprettelse af lønmodtagerne i lønsystem m.fl.
20				2.1.1.3.5		Godkendelse/kontrol af indrapportering
21				2.1.1.3.6		Oprettelse af løn- og/eller personalesag
22	Fratrædelse	2.1.2.1	Fratræd medarbejder	2.1.2.1.1	Fratrædelse af medarbejder i lønsystemet foretages pr. datoen for fratræden.	Medarbejder siger op/medarbejder opsiges
23				2.1.2.1.2		Udarbejdelse af opsigelsesbrev
24				2.1.2.1.3		Fremsendelse af opsigelsesbrev til medarbejder
25				2.1.2.1.4		Indberetter opsigelse i lønsystem m.fl.
26		2.1.2.2	Afrekn ferie	2.1.2.2.1	Ferieafregning foretages til førstkomende lønkørsel.	Udarbejder ferieafregning
27				2.1.2.2.2		Indrapportering af ferieafregning i lønsystem
28				2.1.2.2.3		Godkendelse/kontrol af indrapportering
29	Variable ydelser	2.1.3.1	Udbetal engangsvederlag, tillæg, timeløn, ferie uden løn m.m.	2.1.3.1.1	Variable ydelser sagsbehandles, oprettes og godkendes i lønsystemet, så udbetalingen kan ske rettidigt i henhold til det aftalte.	Skole tildeler variable ydelse
30				2.1.3.1.2		Lønsagsbehandling
31				2.1.3.1.3		Indrapportering i lønsystem
32				2.1.3.1.4		Godkendelse/kontrol af indrapportering
33		2.1.3.2	Indhent skyldigt beløb	2.1.3.2.1	Indkrævning af for meget udbetalt løn og lign. behandles og opkræves i henhold til det aftalte.	Identificer evt. skyldigt beløb
34				2.1.3.2.2		Lønsagsbehandling
35				2.1.3.2.3	Opkræver skyldigt beløb hos medarb. og indrapport. i Lønsystem	Opkræver skyldigt beløb hos medarb. og indrapport. i Lønsystem
36				2.1.3.2.4		Godkendelse/kontrol af indrapportering
37				2.1.3.2.5		Rykker evt. medarbejder
38		2.1.3.3	Udbetal honorar	2.1.3.3.1	Honorarer sagsbehandles,	Honorar givende aktivitet

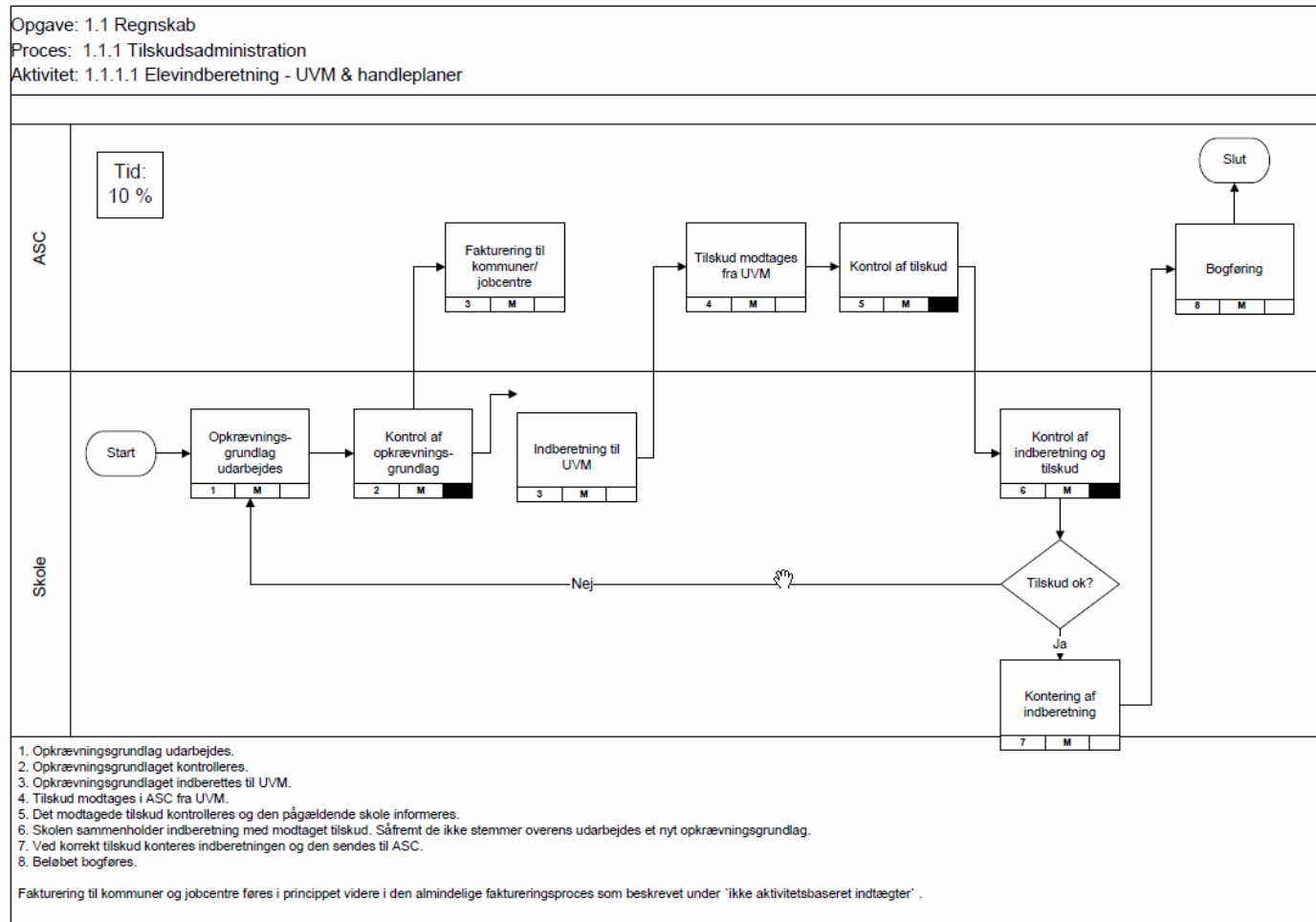
	F	G	H	I	J	K
38		2.1.3.3	Udbetal honorar	2.1.3.3.1	Honorarer sagsbehandles,	Honorar givende aktivitet
39				2.1.3.3.2	oprettes og godkendes i	Udfylder grundlag for honorarudbetaling
40				2.1.3.3.3	lønsystemet, så udbetalingen	Lønsagsbehandling
41				2.1.3.3.4	kan ske rettidigt i henhold til	Indrapportering i lønsystem
42				2.1.3.3.5	det aftalte.	Godkendelse/kontrol af indrapportering
43	Stamdata ændringer	2.1.4.1	Ændr og opdater medarbejderstamdata	2.1.4.1.1	Ændringer af stamdata i	Ændring til medarbejder registreres
44				2.1.4.1.2	lønsystemet sagsbehandles,	Lønsagsbehandling
45				2.1.4.1.3	så de får effekt ved	Indrapportering i Lønsystem
46				2.1.4.1.4	førstkommende lønkørsel.	Godkendelse/kontrol af indrapportering
47				2.1.4.1.5		Tillæg til ansættelsesbrev
48				2.1.4.1.6		Periodisk gennemgang af medarbejder data
49	Pensab	2.1.5.1	Registrer i Pensab	2.1.5.1.1	Forespørgsler på statistik fra	Dataoverførsel til Pensab
50				2.1.5.1.2	Pensab leveres inden for	Forespørgsel om udtræk fra Pensab
51				2.1.5.1.3	rimelig modtagelse af opgaven	Lønsagsbehandling og udtræk fra Pensab
52	Ferie og særlige fridage	2.2.1.1	Registrer ferieret	2.2.1.1.1	Alle ansatte hos kunderne	Tildel ferieret
53				2.2.1.1.2	tildeles ferieret til afholdelse i	Registrer ferieret i systemet
54				2.2.1.1.3	nyt ferieår.	Godkendelse/kontrol af ferieretten
55		2.2.1.2	Registrer afholdt ferie og fravær	2.2.1.2.1	Afholdt ferie registreres inden	Accept af afholdt ferie/fravær
56				2.2.1.2.2	for 10 dage af modtagelse af	Indrapportering af afholdt ferie/fravær
57		2.2.1.3	Ferie forpligtelsen	2.2.1.3.1	Servicecenteret beregner og	Igangsætter ferieforpligtelsesberegninger
58				2.2.1.3.2	posterer	Indhenter feriedata
59				2.2.1.3.3	merarbejdsforpligtelsen	Udarbejder data til brug for beregningen
60				2.2.1.3.4	således, at de kan indgå i	Sagsbehandling
61				2.2.1.3.5	udarbejdelsen af regnskabet.	Beregner forpligtelserne
62				2.2.1.3.6	Opgaven udføres månedligt	Bogfører forpligtelserne
63				2.2.1.3.7	eller pr. kvartal afhængig af	Kontrol af bogføring og beregning
64		2.2.1.4	Overarbejdsforpligtelsen	2.2.1.4.1	Servicecenteret beregner og	Igangsætter overarbejdsforpligtelsesberegningen
65				2.2.1.4.2	posterer	Indhenter overarbejdsdata
66				2.2.1.4.3	overarbejdsforpligtelsen	Udarbejder data til brug for beregningerne
67				2.2.1.4.4	således, at de kan indgå i	Beregner forpligtelserne
68				2.2.1.4.5	udarbejdelsen af regnskabet.	Bogfører forpligtelserne
69				2.2.1.4.6	Opgaven udføres månedligt	Kontrol af bogføring og beregning
70	Sygdomsrefusion	2.3.1.1	Anmeld sygdom og sygdomsrefusion	2.3.1.1.1	Servicecenteret overvåger	Melder sig syg og registrerer sygdommen
71				2.3.1.1.2	sygdom og igangsætter	Overvågning af fravær
72				2.3.1.1.3	refusionsansøgningen inden	Udfylder DP201: Anmeldelse af sygefravær
73				2.3.1.1.4	for de relevante frister, som	Arkivere kvittering for anmeldelse
74				2.3.1.1.5	angivet af den pågældende	Udfylder DP202: Forespørgsel om refusion
75				2.3.1.1.6	refusionsgiver, således at	Udfylder DP202 og sender til refusionsgiver
76				2.3.1.1.7	så alle refusioner modtages.	Indrapporter data i lønsystem

	F	G	H	I	J	K
77				2.3.1.1.8		Godkendelse/kontrol af indrapportering
78		2.3.1.2	Afslut sygdom og sygdomsrefusion	2.3.1.2.1	Servicecenteret overvåger sygdom, og afslutter refusionsansøgningens processen inden for de relevante frister, som angivet af den pågældende refusionsgiver, således at	Medarbejder raskmeldes, og dette registreres
79				2.3.1.2.2		Lønsagsbehandling
80				2.3.1.2.3		Udarbejder afsluttende refusionsanmodning (DP202)
81				2.3.1.2.4		Udfylder DP202 og sender til refusionsgiver
82				2.3.1.2.5		Indrapporterer data i lønsystem
83				2.3.1.2.6		Godkendelse/kontrol af indrapportering
84	Barselsrefusion	2.3.2.1	Opret barsel	2.3.2.1.1	Servicecenteret registrerer barsel, umiddelbart før barselsrefusionen anmeldes, således at de relevante frister fra den pågældende refusionsgiver overholdes.	Anmelder graviditet til leder
85				2.3.2.1.2		Anmelder barsel til leder
86				2.3.2.1.3		Modtager anmeldelse og orienterer servicecenter
87				2.3.2.1.4		Modtager anmeldelse og udarbejder bilag
88				2.3.2.1.5		Lønsagsbehandling
89				2.3.2.1.6		Indrapporterer data i lønsystem
90				2.3.2.1.7		Godkendelse/kontrol af indrapportering
91				2.3.2.1.8		Modtager fødselsattest og laver endelig barselsaftale
92				2.3.2.1.9		Arkiverer barselsaftale som dokumentation
93		2.3.2.2	Anmeld barselsrefusion	2.3.2.2.1	Servicecenteret igangsætter refusionsansøgningen inden for de relevante frister som angivet af den pågældende refusionsgiver.	Indhenter data
94				2.3.2.2.2		Udfylder DP401
95				2.3.2.2.3		Afholdelse af barsel eller ændring af barselsaftale
96				2.3.2.2.4		Meddelelse om ændringer til barslen
97				2.3.2.2.5		Lønsagsbehandling
98				2.3.2.2.6		Løbende udfyldes DP 402
99		2.3.2.3	Ansætter vikar	2.3.2.3.1	Se tiltædelsesprocessen.	Der henvises til ansættelsesprocessen
100		2.3.2.4	Anmeld barselsvikarrefusion	2.3.2.4.1	Servicecenteret igangsætter refusionsansøgningen inden for de relevante frister som angivet af den pågældende	Indhent barselsvikarrefusionsbilag
101				2.3.2.4.2		Udfyld barselsvikarrefusionsbilag
102	Det sociale kapitel	2.3.3.1	Opret medarbejder under det sociale kapitel	2.3.3.1.1	Se tiltædelsesprocessen.	Beslutter at ansætte en person under det sociale kapitel - der henvises til den almindelige ansættelsesproces for ansættelsen
103				2.3.3.1.2		Indgår aftale med ny medarbejders hjemkommune eller jobcenter
104		2.3.3.2	Anmeld refusion under det sociale kapitel	2.3.3.2.1	Servicecenteret igangsætter refusionsansøgningen inden for de relevante frister som angivet af den pågældende refusionsgiver.	Indhent refusionsbilag under det sociale kapitel
105				2.3.3.2.2		Undersøger form for socialt kapitel job
106				2.3.3.2.3		Udfylder ansøgnings skema til refusionsgiver
107				2.3.3.2.4		Modtager orientering om forventet refusion
108		2.3.3.3	Fratræd medarbejder under det sociale kapitel	2.3.3.3.1	Se fratrædelsesprocessen.	henvises til fratrædelsesprocessen
109	Øvrige refusioner	2.3.4.1	Andre refusionstyper	2.3.4.1.1	Servicecenteret igangsætter refusionsansøgningen inden for de relevante frister som angivet af den pågældende	Indgår aftale om ansættelse under refusionsgivende forhold
110				2.3.4.1.2		Fremsender dokumentation til søgning af refusion
111				2.3.4.1.3		Lønsagsbehandling

	F	G	H	I	J	K
112				2.3.4.1.4	Udfylder bilag for pågældende refusionsansøger	Refusionsansøgning
113	Ind & udlån	2.3.5.1	Ind & udlån af medarbejdere	2.3.5.1.1	Servicecenteret registrerer ind- og udlån af medarbejdere og sørger for refusionsansøgning hos den refusionsansvarlige inden for de frister, som den pågældende institution har fastsat.	Udarbejder aftale om udlån af medarbejder
114				2.3.5.1.2		Beregner niveau for ind/udlån
115				2.3.5.1.3		Udfylder bilag for udlån
116				2.3.5.1.4		Udfylder bilag for ophør af udlån
117	Refusionsindbetalinger	2.3.6.1	Håndter refusionsindbetalinger	2.3.6.1.1	Indbetalinger vedr. refusion registreres i lønsystemet inden førstkomende lønkørsel.	Registrering af refusionsindbetaling
118				2.3.6.1.2		Indrapporterer modtaget refusion i lønsystem
119				2.3.6.1.3		Godkendelse/kontrol af indrapportering
120	Afstemninger	2.4.1.1	Lønrelaterede poster	2.4.1.1.1	Alle lønrelaterede og aftalte afstemninger udarbejdes til perioderegnskabet.	Indsamling af dokumentation til afstemninger
121				2.4.1.1.2		Afstemning af bogføring til lønsystem
122				2.4.1.1.3		Afstemningsposter gennemgås og bogføres
123				2.4.1.1.4		Opdaterer regnskaberklæring til kunde
124				2.4.1.1.5		Godkendelse/kontrol af regnskaberklæring og afstemninger
125	Lønbudgettering	2.4.2.1	Udarbejd input til budget	2.4.2.1.1	Al materiale til budgettet overdrages til skolen inden for de nærmere aftalte budgettidspunkter. Review af budgettet udføres i umiddelbar forlængelse af modtagelse af materialet.	Definerer forventninger og forudsætninger for budget
126				2.4.2.1.2		Beslutter input og datakilder
127				2.4.2.1.3		Udlæser data fra finanssystem
128				2.4.2.1.4		Udlæser data fra lønsystem
129				2.4.2.1.5		Review af data (skole)
130				2.4.2.1.6		Review af data (center)
131				2.4.2.1.7		Udarbejder budget
132	Kompetenceudvikling	2.5.1.1	Strategier for ledelses- og medarbejderudvikling	2.5.1.1.1	Registreringer i kompetencedatabasen afsluttes umiddelbart i forlængelse af modtagelse af opgaven.	Registreringsopgaver i f.m. kompetencedatabaser
133				2.5.1.1.2		Udarbejdelse, implementering og opfølgning på personalepolitikker
134				2.5.1.1.3		Kompetenceudviklingsstrategi og -værktøjer
135				2.5.1.1.4		Seminarer
136				2.5.1.1.5		Coaching
137				2.5.1.1.6		Leder og medarbejderudvikling
138				2.5.1.1.7		Vision, mål og strategi for institutionen
139				2.5.1.1.8		HR-strategi, der støtter op om institutionsstrategi
140				2.5.1.1.9		Måltrettet rekruttering og opfølgning
141	Personaleadministration	2.5.1.2	Information og rådgivning	2.5.1.2.1	Rådgivningen og lignende aftales udføres efter nærmere aftale mellem skole og servicecenter.	Rådgivning om barselsregler og omsorgsdage
142				2.5.1.2.2		Information om overenskomster/lønændringer/nye udskrifter
143				2.5.1.2.3		Udsendelse af information om nyansatte/fratrådte og øvrige medarbejdere til værtsinstitution
144	Personalepolitikker	2.5.1.3	Rådgivning, forhandling og strategisk sekretariat	2.5.1.3.1	Rådgivningen og lignende aftales udføres efter nærmere aftale mellem skole og servicecenter.	Rådgivning, sparring i personale- og lønspørgsmål inkl. regler, procedurer, overenskomster
145				2.5.1.3.2		Koordinerende opgaver, f.eks. PG-vejledere, intro for nyansatte, personalepolitisk dag.
146				2.5.1.3.3		Sekretariatsfunktioner ift. SU, SIU, ATA m.fl.
						Konsekvensberegninger af overenskomster, organisationsaftaler

	F	G	H	I	J	K
133				2.5.1.1.2	kompetencedatabasen afsluttes umiddelbart i	Udarbejdelse, implementering og opfølgning på personalepolitikker
134				2.5.1.1.3	forlængelse af modtagelse af opgaven.	Kompetenceudviklingsstrategi og -værktøjer
135				2.5.1.1.4		Seminarer
136				2.5.1.1.5		Coaching
137				2.5.1.1.6		Leder og medarbejderudvikling
138				2.5.1.1.7		Vision, mål og strategi for institutionen
139				2.5.1.1.8		HR-strategi, der støtter op om institutionsstrategi
140				2.5.1.1.9		Måltrettet rekruttering og opfølgning
141	Personaleadministration	2.5.1.2	Information og rådgivning	2.5.1.2.1	Rådgivningen og lignende	Rådgivning om barselsregler og omsorgsdage
142				2.5.1.2.2	aftales udføres efter nærmere	Information om overenskomster/lønændringer/nye udskrifter
143				2.5.1.2.3	aftale mellem skole og servicecenter.	Udsendelse af information om nyansatte/fratrådte og øvrige medarbejdere til værtsinstitution
144	Personalepolitikker	2.5.1.3	Rådgivning, forhandling og strategisk sekretariat	2.5.1.3.1	Rådgivningen og lignende	Rådgivning, sparring i personale- og lønspørgsmål inkl. regler, procedurer, overenskomster
145				2.5.1.3.2	aftales udføres efter nærmere	Koordinerende opgaver, f.eks. PG-vejledere, intro for nyansatte, personalepolitisk dag.
146				2.5.1.3.3	aftale mellem skole og servicecenter.	Sekretariatsfunktioner ift. SU, SIU, ATA m.fl.
147				2.5.1.3.4		Konsekvensberegninger af overenskomster, organisationsaftaler og øvrige aftaler.
148				2.5.1.3.5		Personalesager
149				2.5.1.3.6		Twistighedsspørgsmål.
150				2.5.1.3.7		Lønforhandlingsforberedelse, - gennemførelse og efterbehandling
151				2.5.1.3.8		Afskedigelser, inklusive forhandling og korrespondance med lokale og centrale organisationer
152				2.5.1.3.9		Forhandling og inddragelse af skolens tillidsrepræsentanter i personalespørgsmål
153						
154						
155						
156						
157						
158						
159						
160						
161						
162						
163						
164						
165						

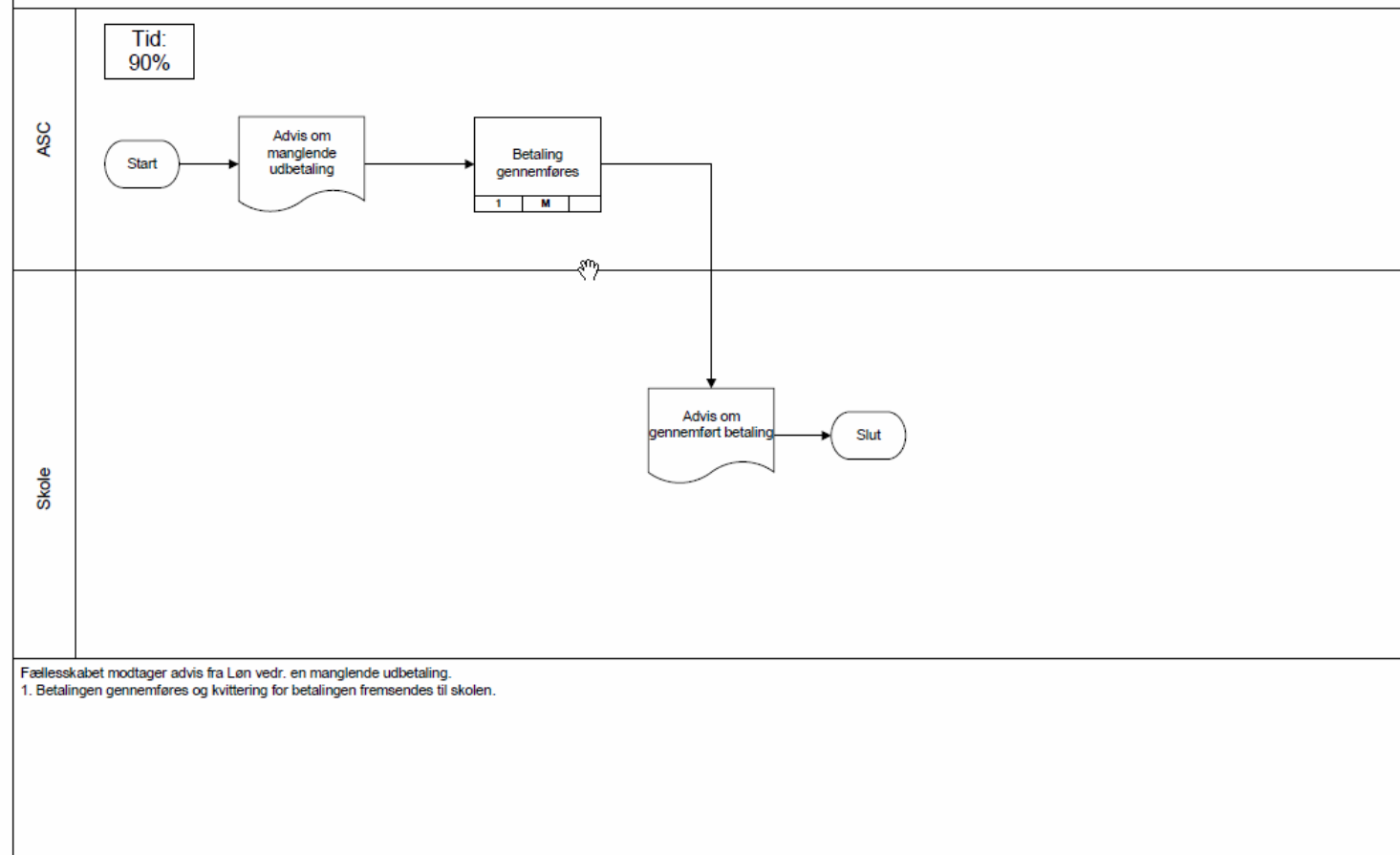
Bilag Ø1 - Procesflowdiagram



Opgave: 1.1 Regnskab

Proces: 1.1.1 Tilskudsadministration

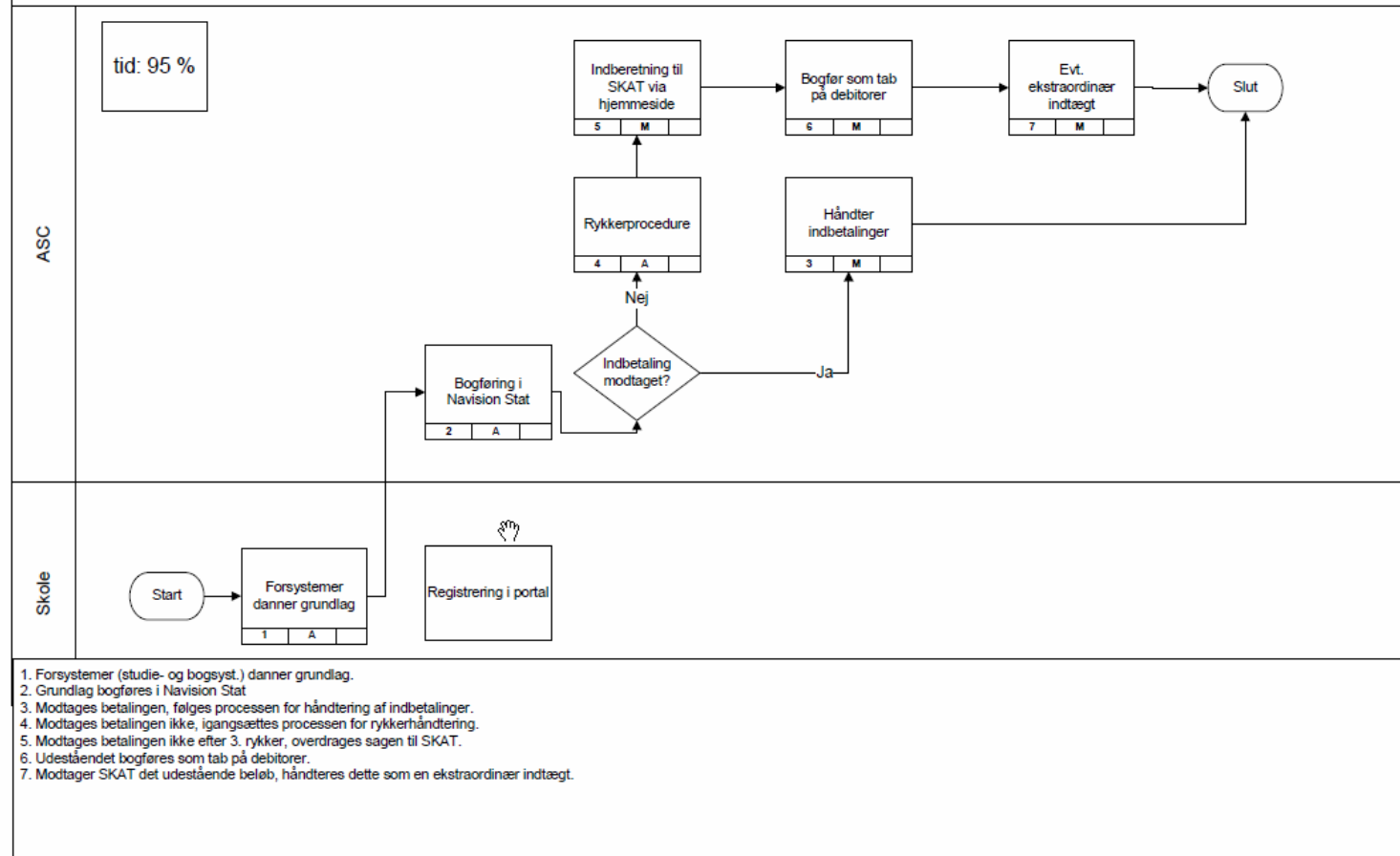
Aktivitet: 1.1.1.2 Fakturering af andre aktører



Opgave: 1.1 Regnskab

Proces: 1.1.2 Ikke-aktivitetsbaserede indtægter

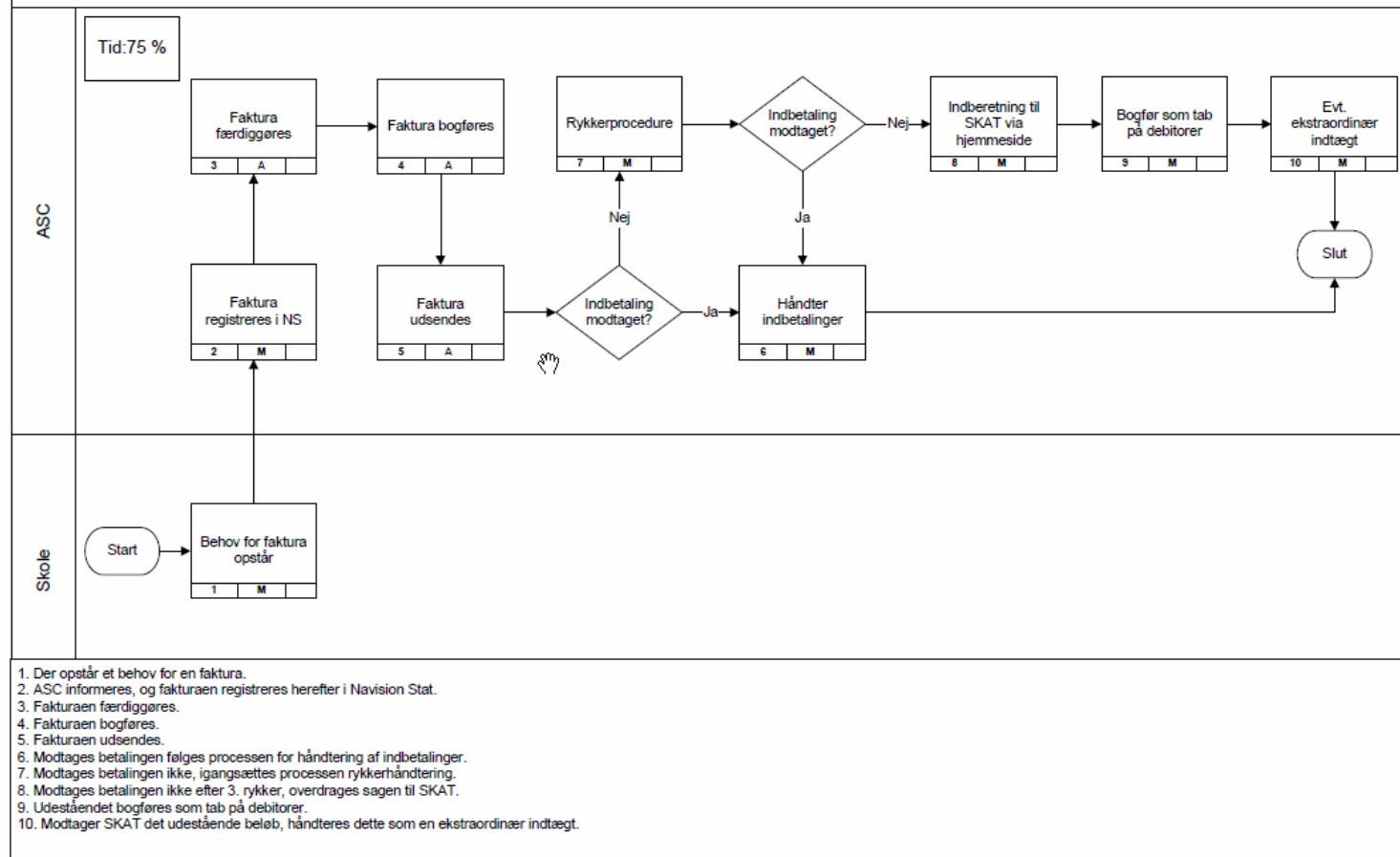
Aktivitet: 1.1.2.1 Elevopkrævninger v. fakturering



Opgave: 1.1 Regnskab

Proces: 1.1.2 Ikke-aktivitetsbaserede indtægter

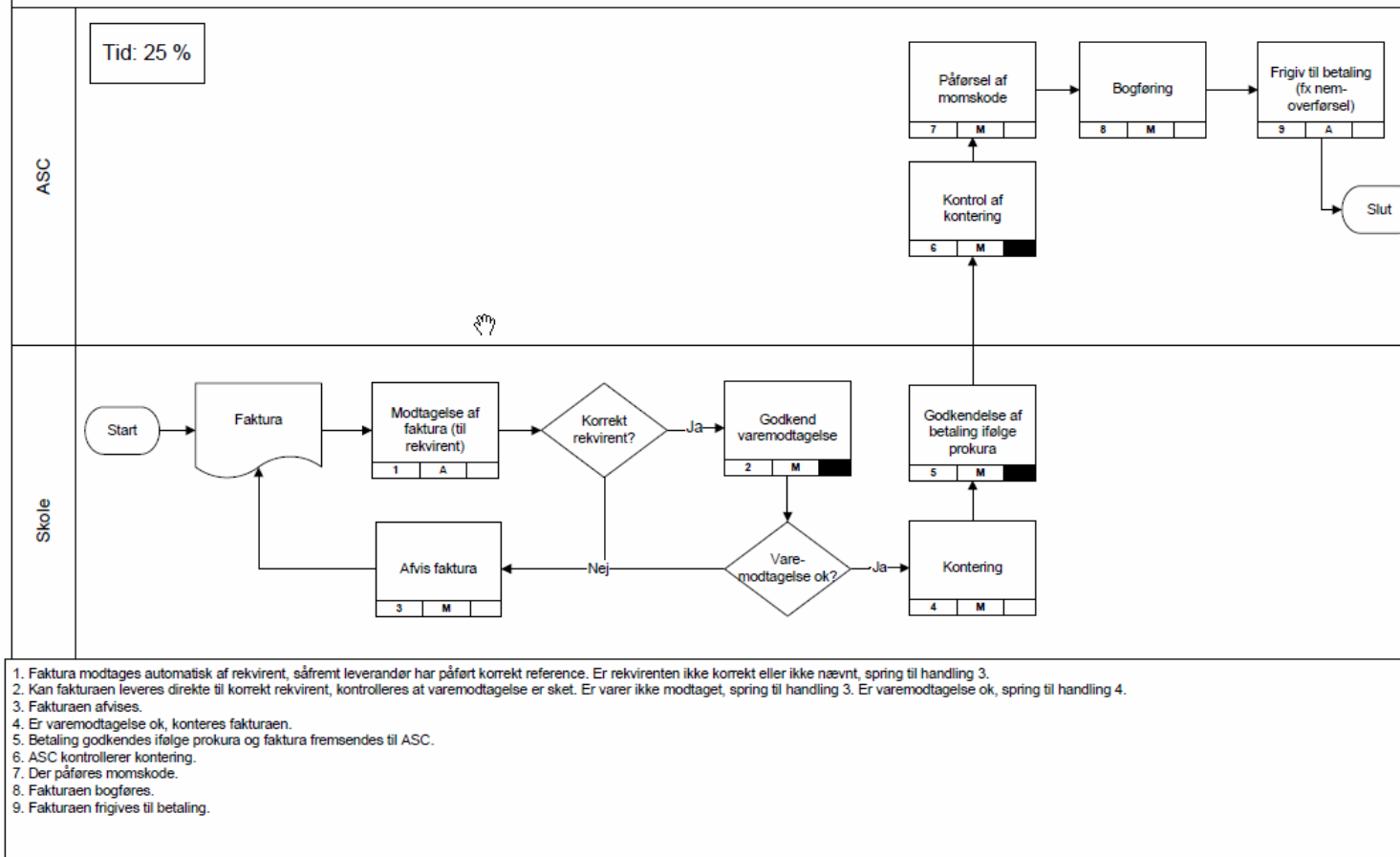
Aktivitet: 1.1.2.2 Fakturering



Opgave: 1.1 Regnskab

Proces: 1.1.3 Kreditoradministration

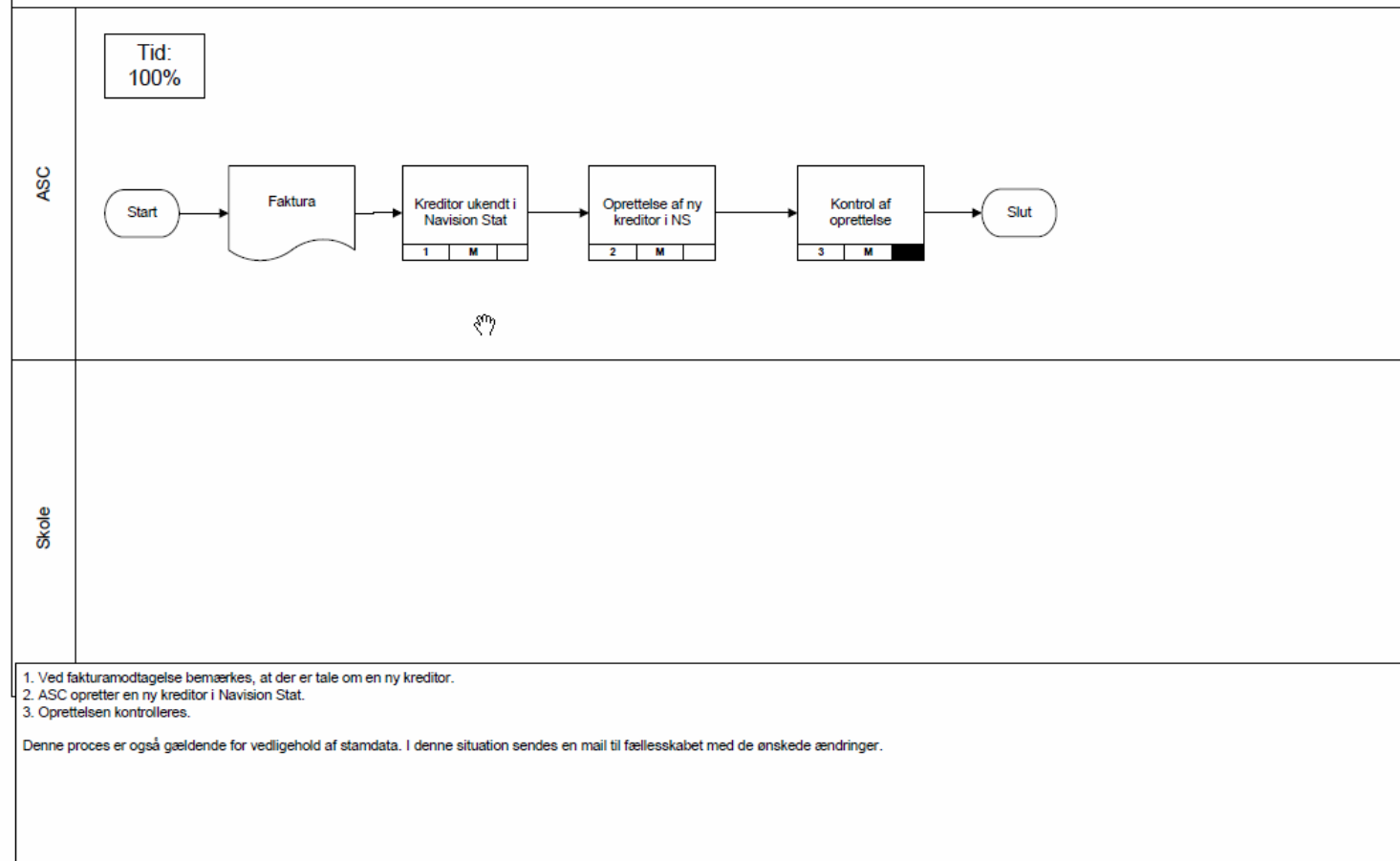
Aktivitet: 1.1.3.1 Fakturahåndtering



Opgave: 1.1 Regnskab

Proces: 1.1.3 Kreditoradministration

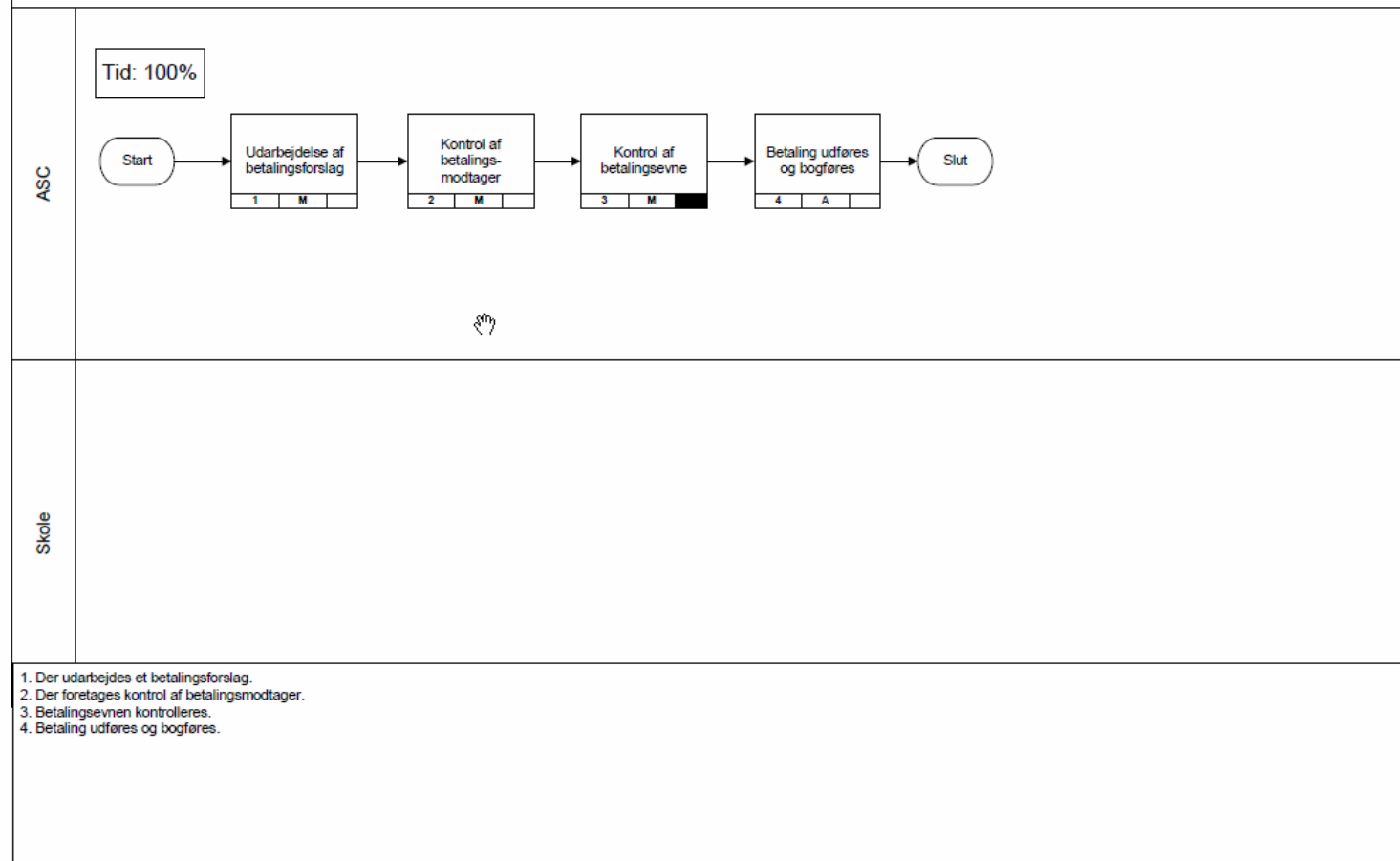
Aktivitet: 1.1.3.2 Opret kreditor



Opgave: 1.1 Regnskab

Proces: 1.1.4 Administration af kasse og likviditet

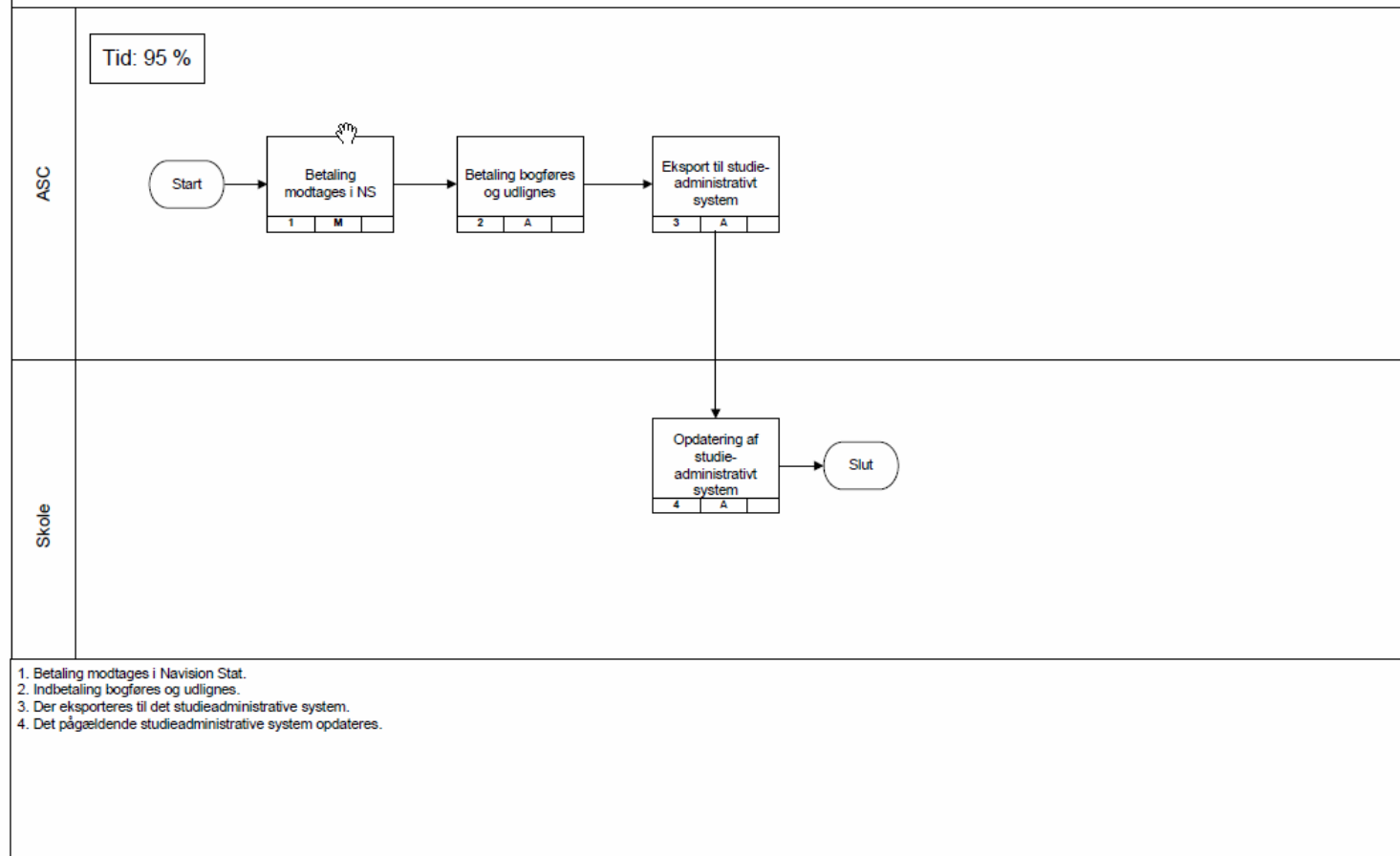
Aktivitet: 1.1.4.1 Betaling via NemKonto



Opgave: 1.1 Regnskab

Proces: 1.1.4 Administration af kasse og likviditet

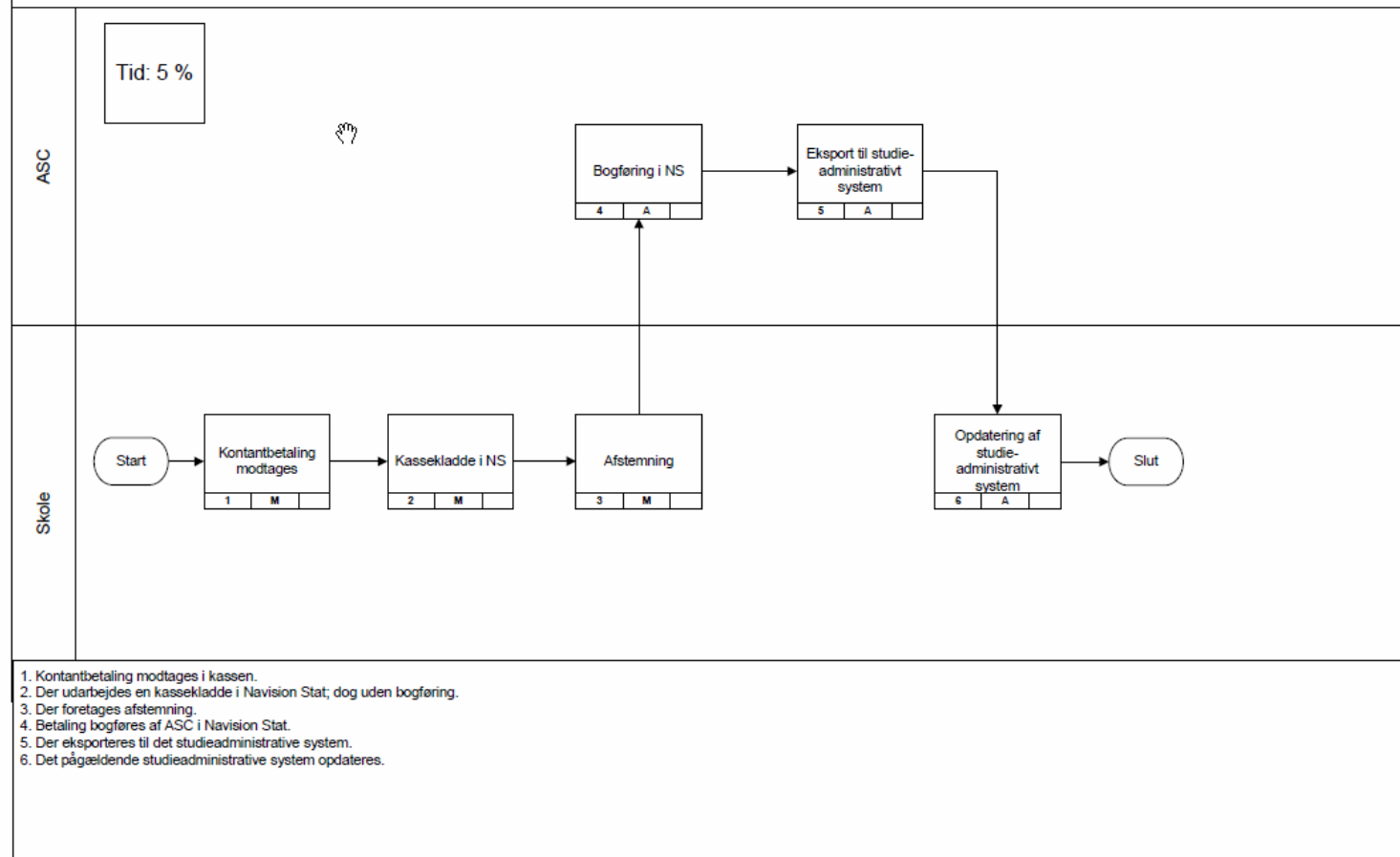
Aktivitet: 1.1.4.2 Håndter indbetalinger



Opgave: 1.1 Regnskab

Proces: 1.1.4 Administration af kasse og likviditet

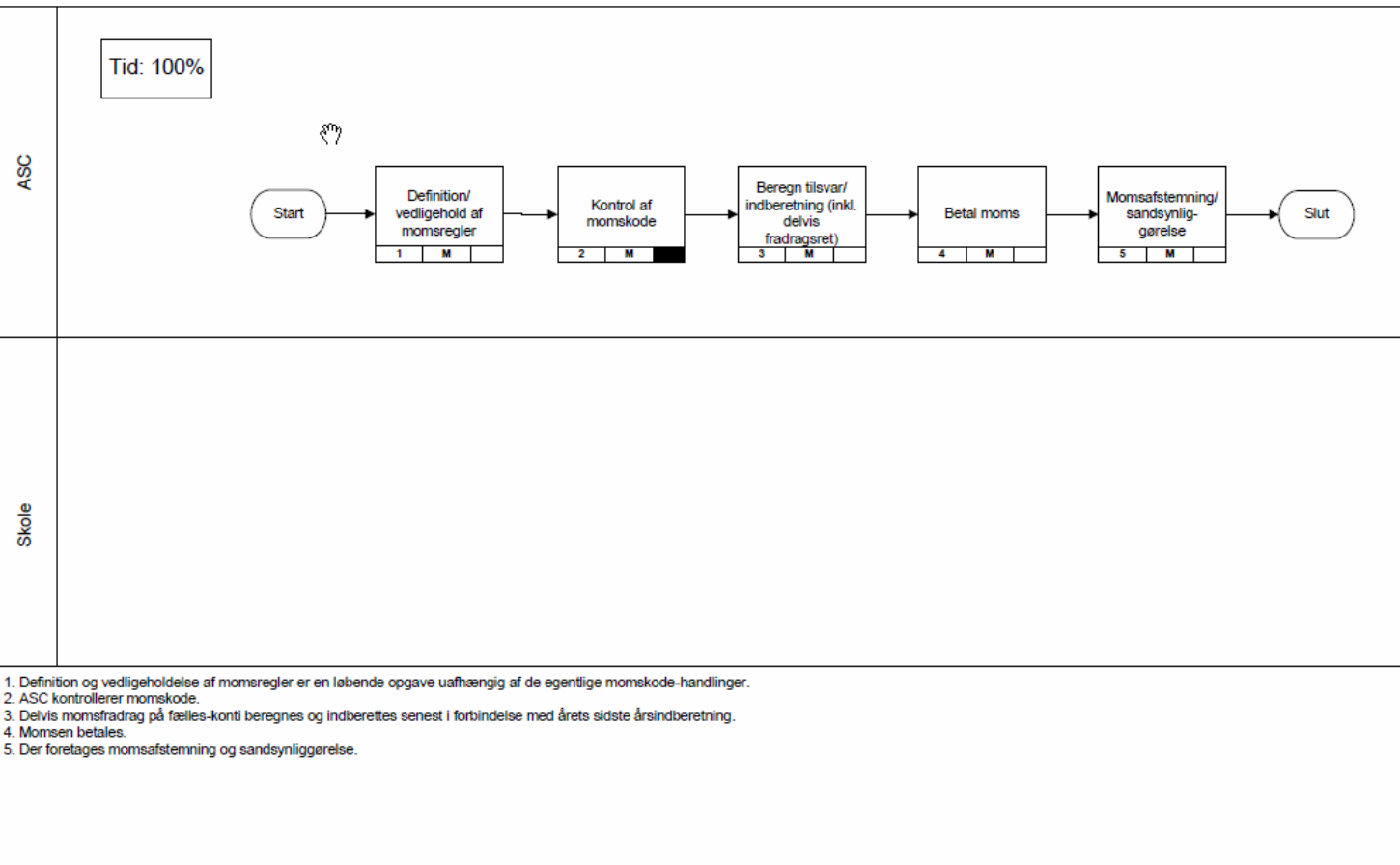
Aktivitet: 1.1.4.3 Kontantkasse



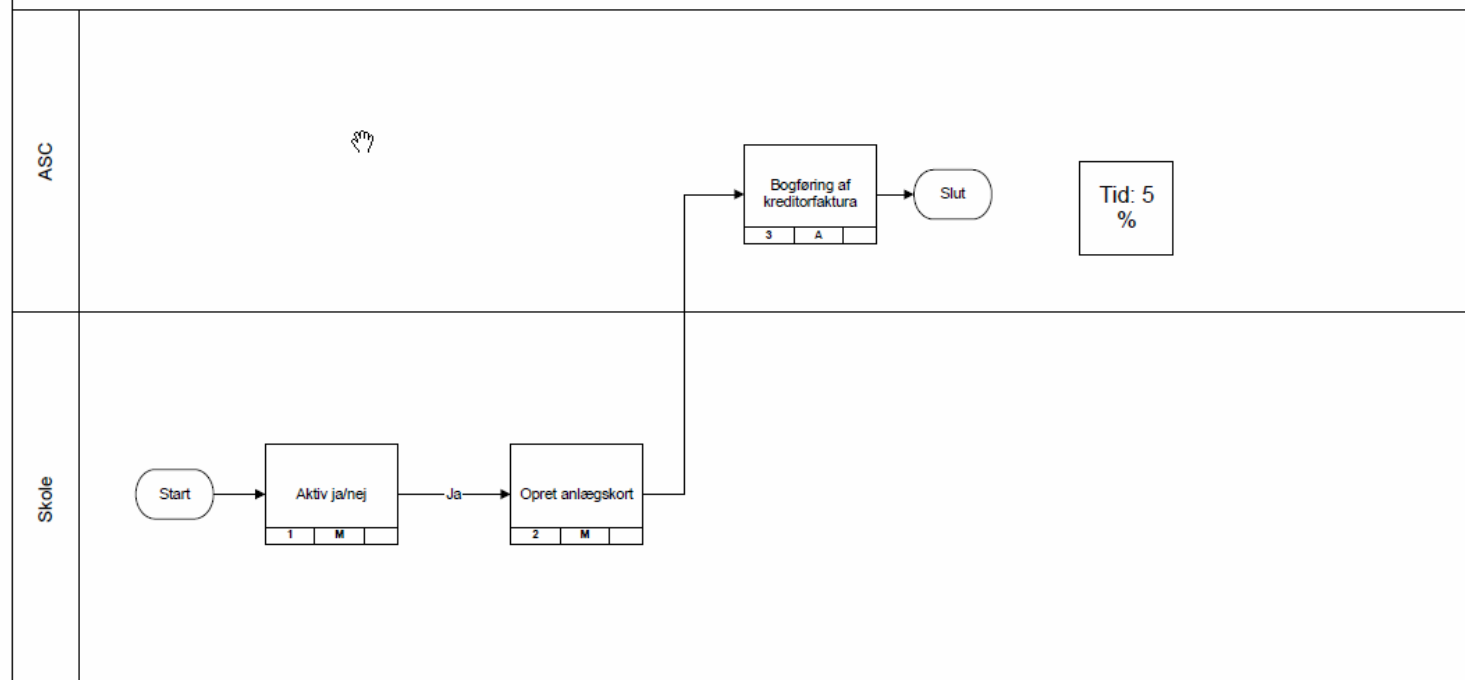
Opgave: 1.1 Regnskab

Proces: 1.1.5 Moms

Aktivitet: 1.1.5.1 Moms – Told og Skat og UVM

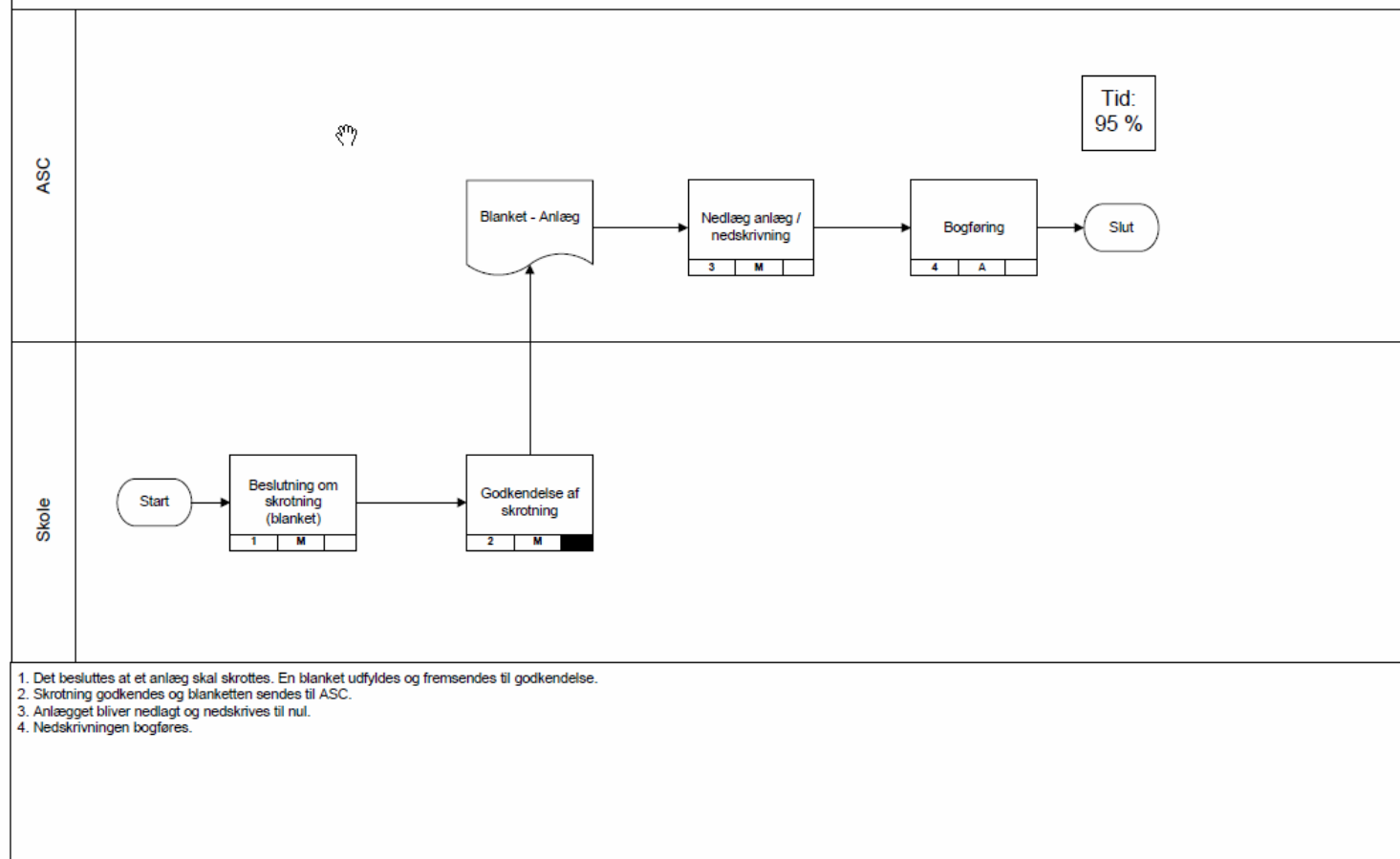


Opgave: 1.1
 Proces: 1.1.1 Anlæg
 Aktivitet: 1.1.1.1 Anlægskartotek

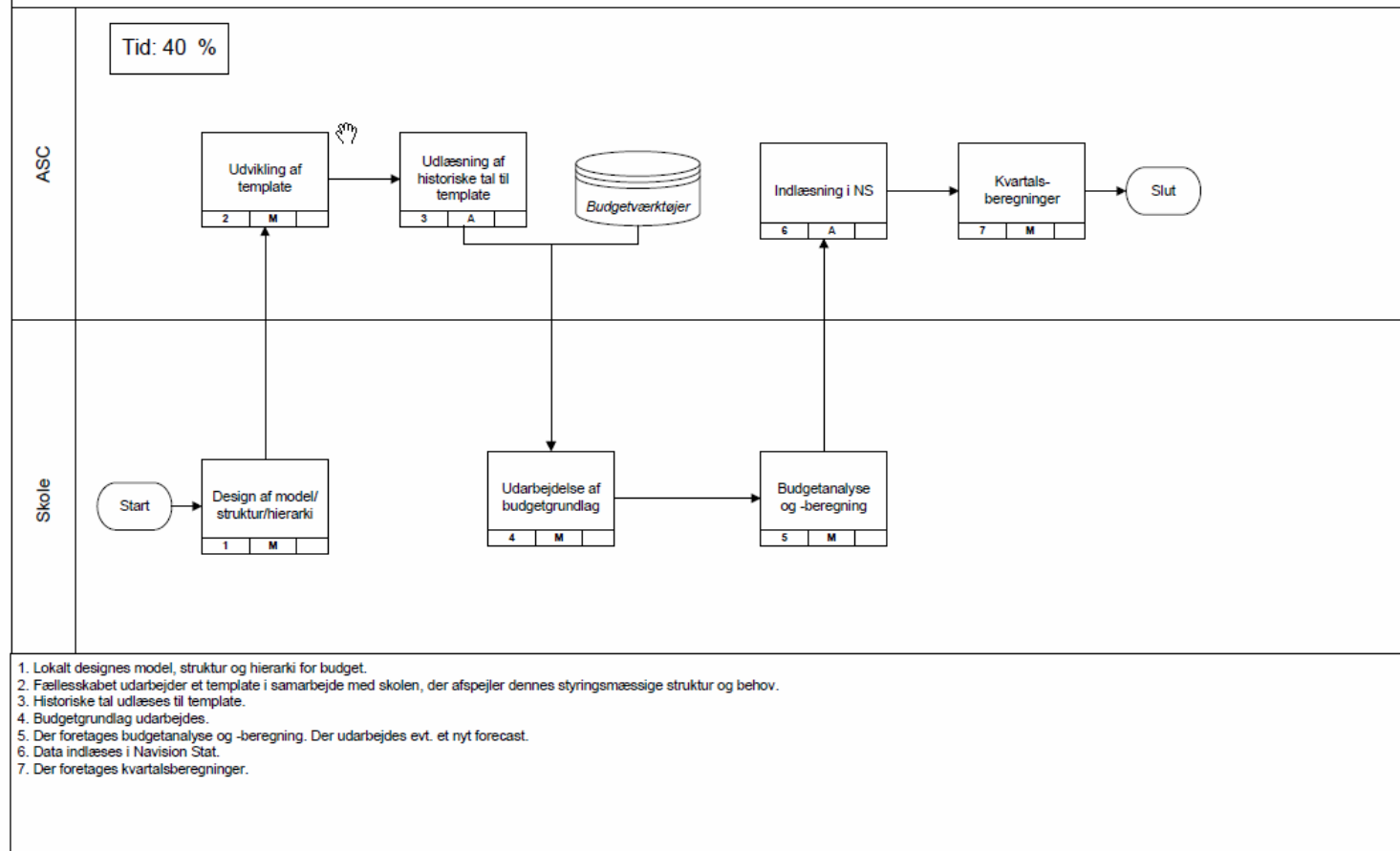


1. Det vurderes at der er tale om et aktiv og at der dermed er behov for oprettelse af et anlæg.
2. Anlægskort oprettes i Navision Stat. Der indsættes note om type, afskrivningsprofil, ibrugtagningstidspunkt, placering m.v. I forbindelse med udkontering for kreditorprocessen suppleres med anlægsnummer i stedet for kontering.
3. Kreditorfaktura bogføres.

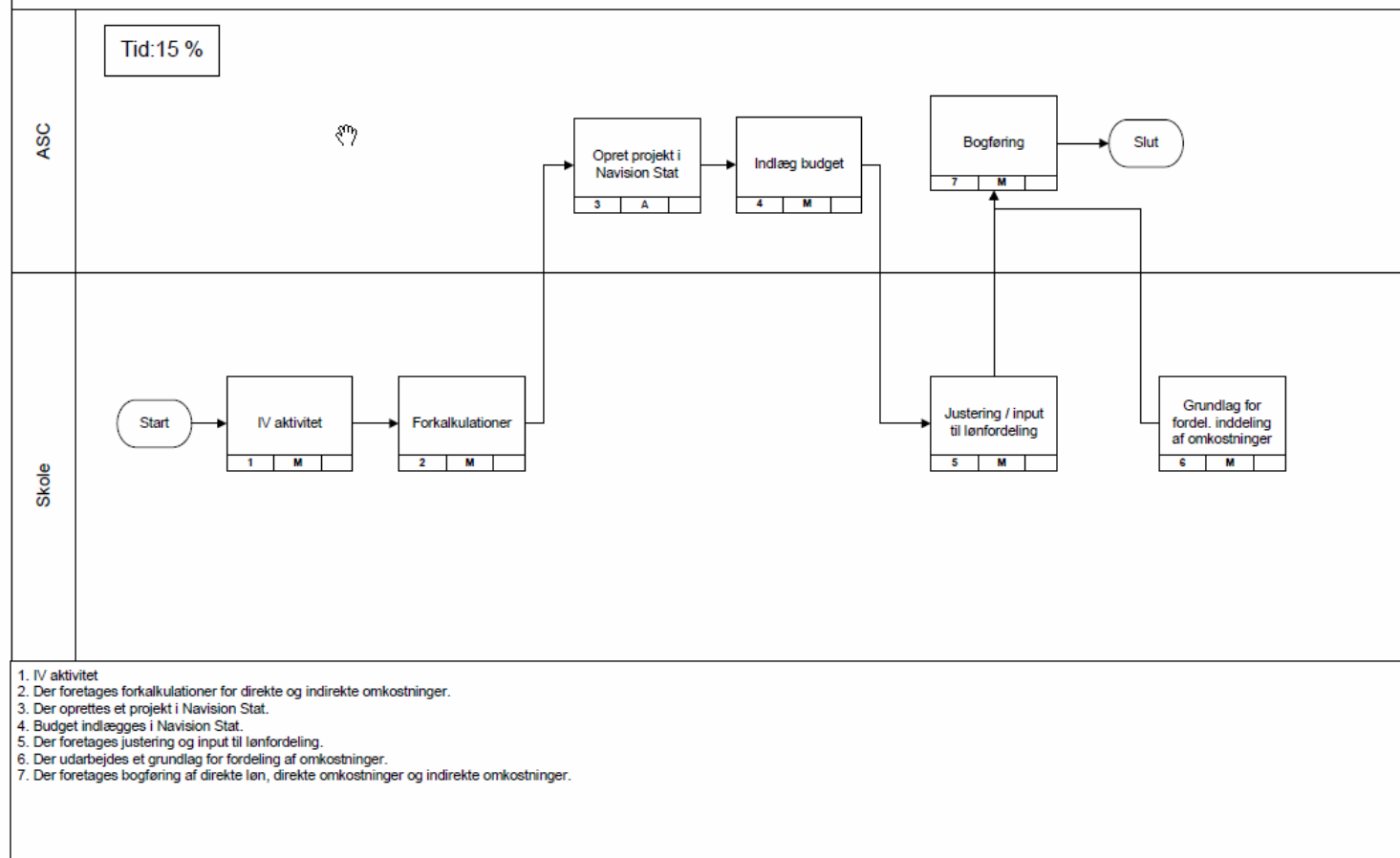
Opgave: 1.1
Proces: 1.1.1 Anlæg
Aktivitet: 1.1.1.2 Skrotning



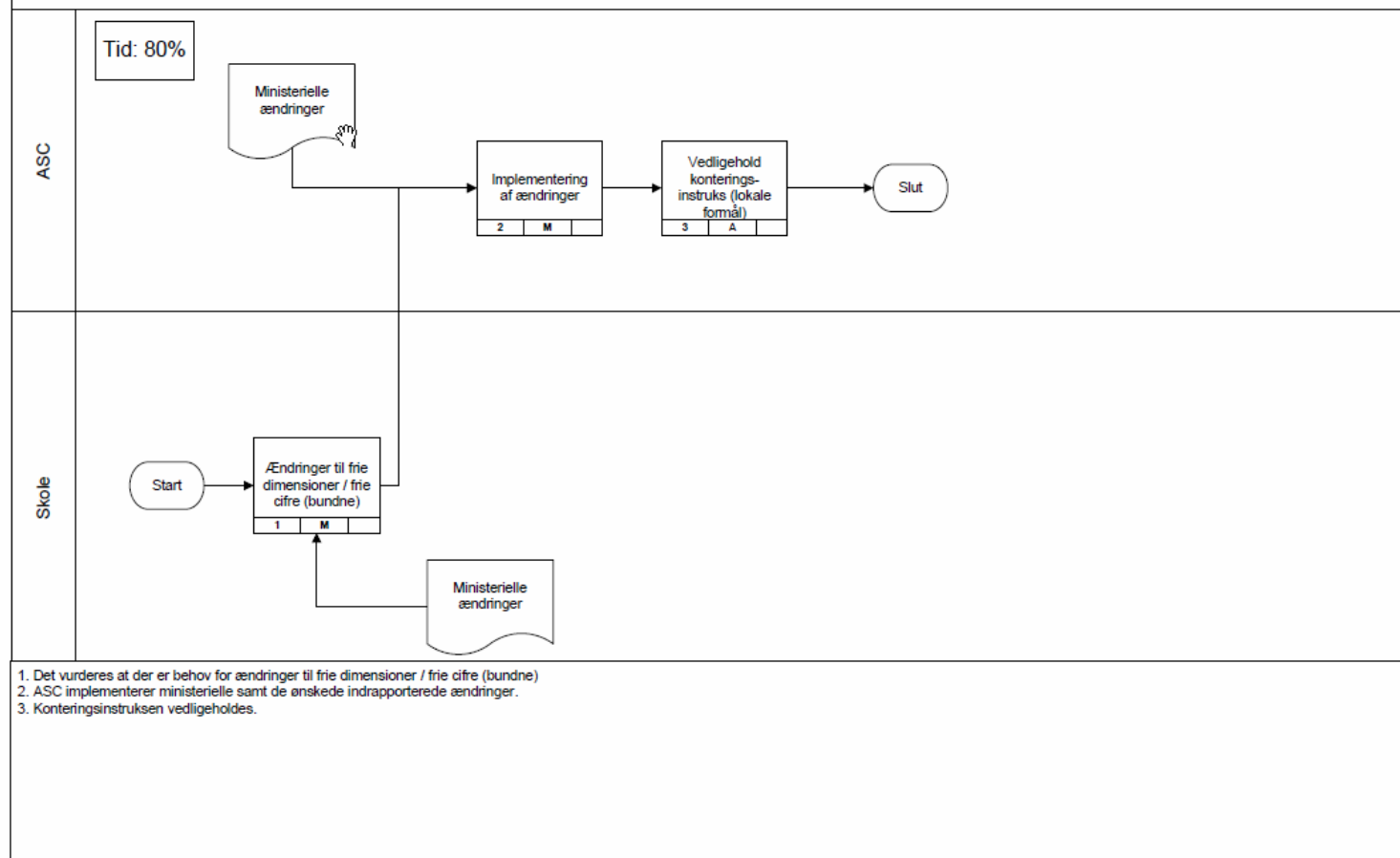
Opgave: 1.2 Finansiell planlægning
 Proces: 1.2.1 Budget
 Aktivitet: 1.2.1.1 Budget



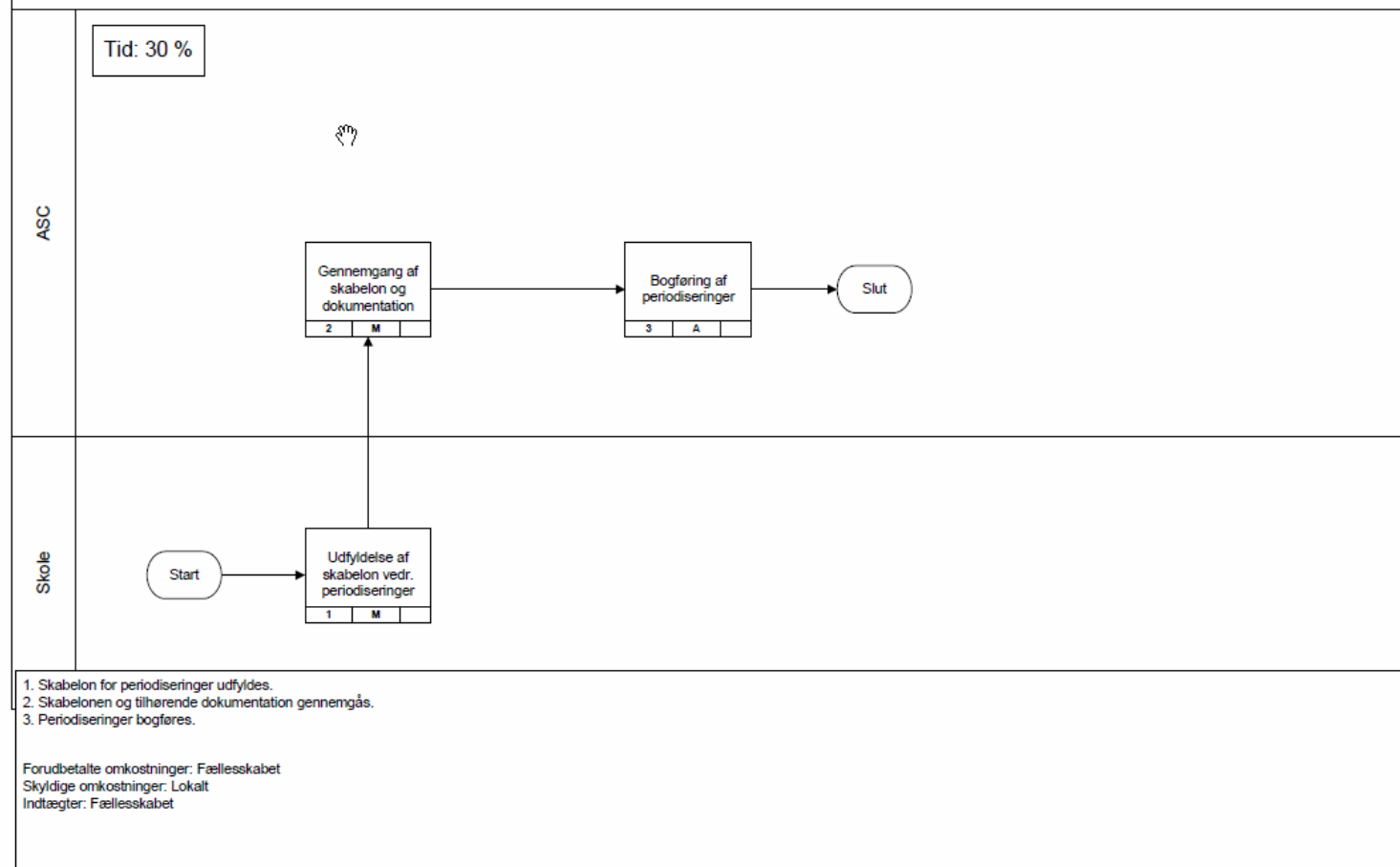
Opgave: 1.2 Finansiell planlægning
 Proces: 1.2.1 Budget
 Aktivitet: 1.2.1.2 For- og efterkalkulationer



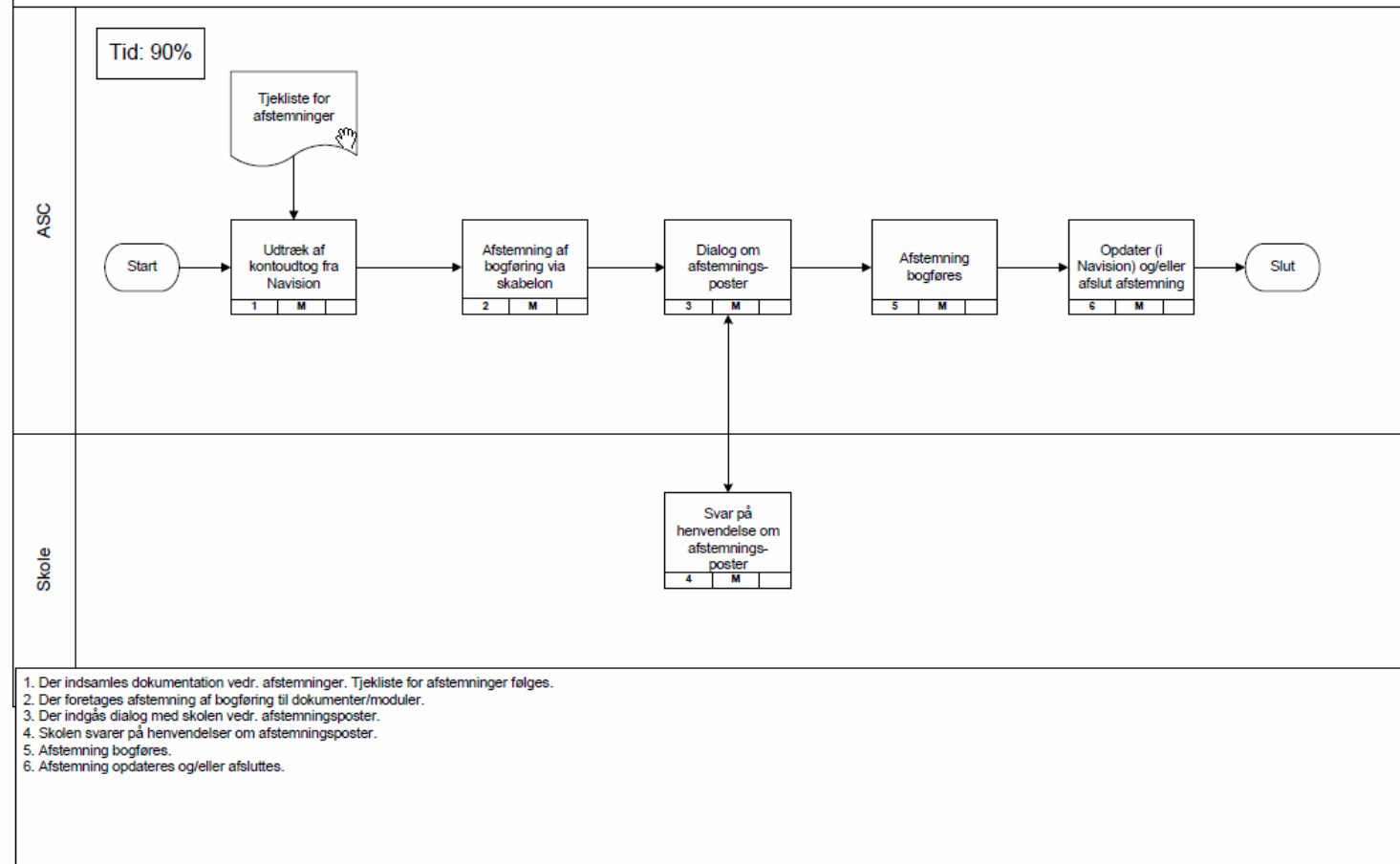
Opgave: 1.3 Controlling
 Proces: 1.3.1 Controlling
 Aktivitet: 1.3.1.1 Vedligehold af kontoplan



Opgave: 1.3 Controlling
Proces: 1.3.1 Controlling
Aktivitet: 1.3.1.2 Periodiseringer



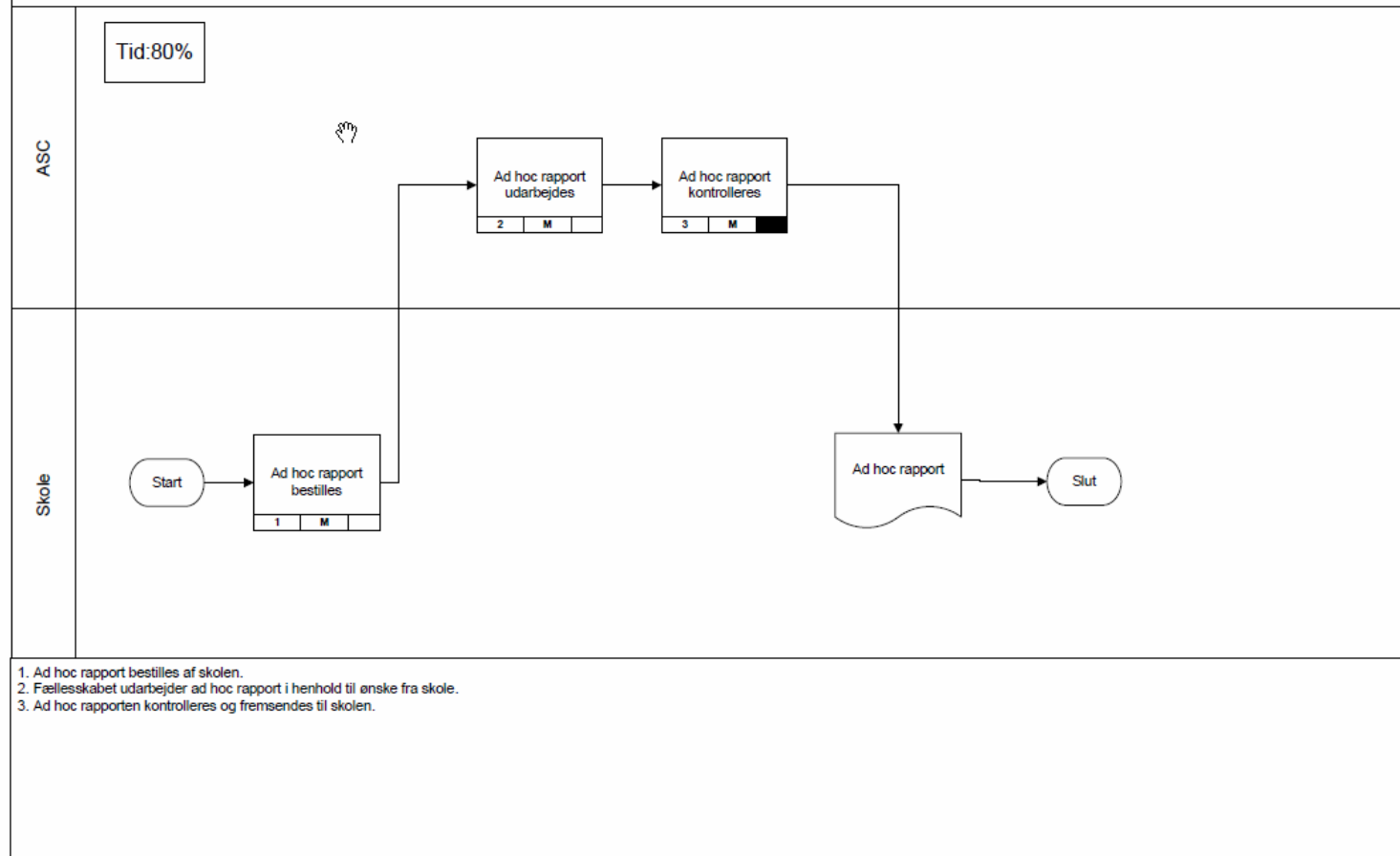
Opgave: 1.3 Controlling
 Proces: 1.3.1 Controlling
 Aktivitet: 1.3.1.3 Afstemninger



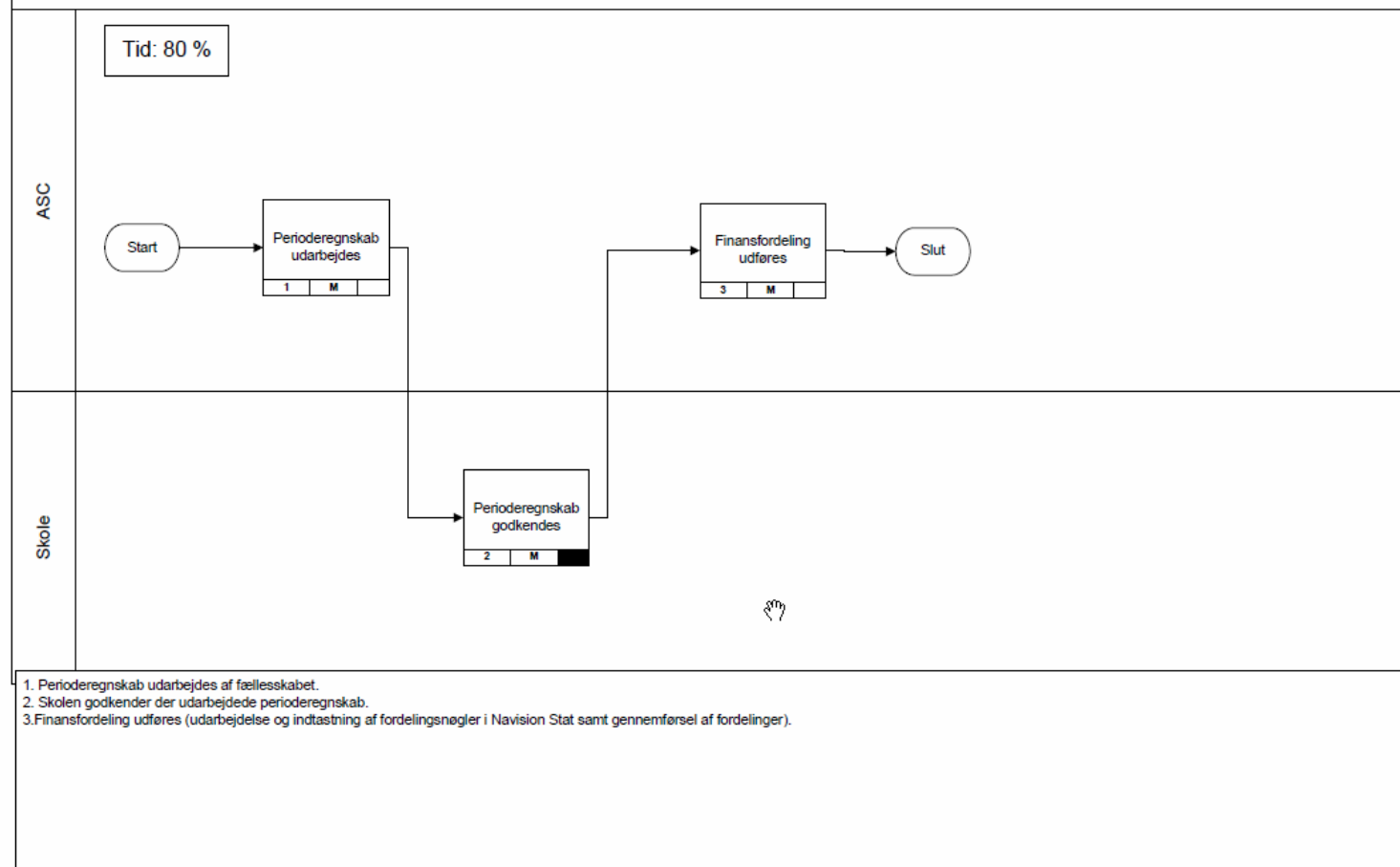
Opgave: 1.3 Controlling

Proces: 1.3.2 Rapportering

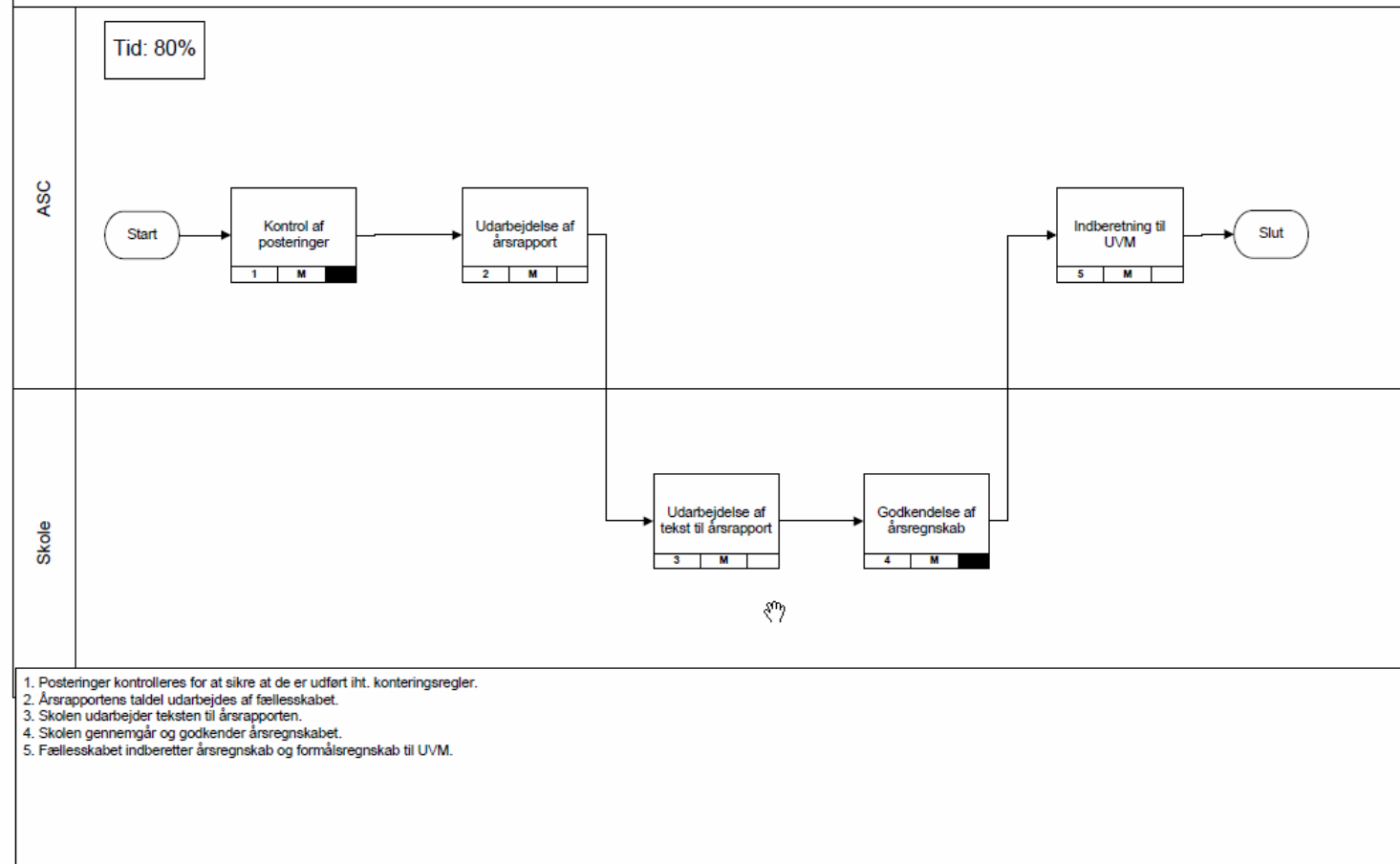
Aktivitet: 1.3.2.1 Udvikling og generering af rapporter



Opgave: 1.3 Controlling
Proces: 1.3.2 Rapportering
Aktivitet: 1.3.2.2 Perioderegnskab



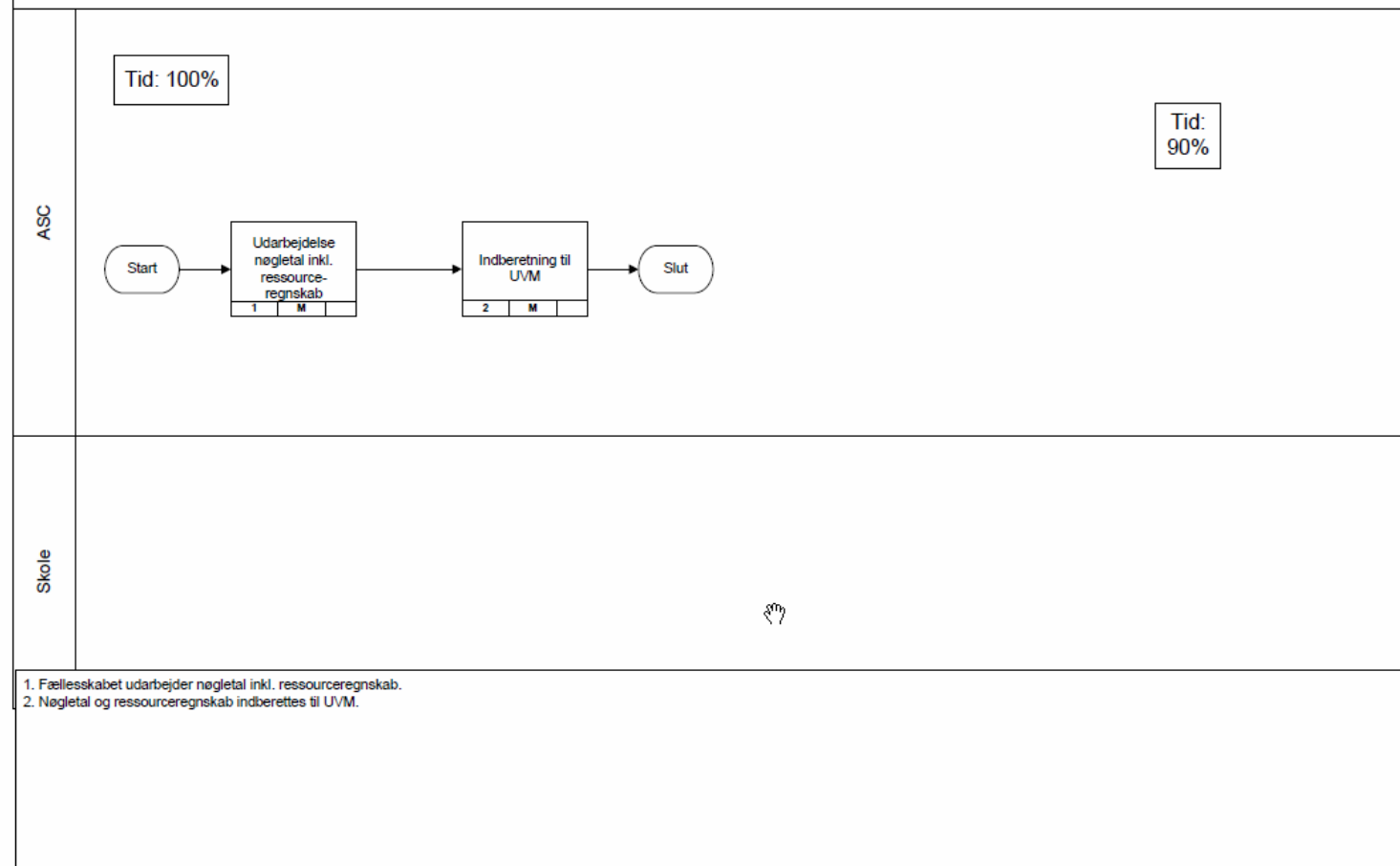
Opgave: 1.3 Controlling
 Proces: 1.3.2 Rapportering
 Aktivitet: 1.3.2.3 Årsrapport



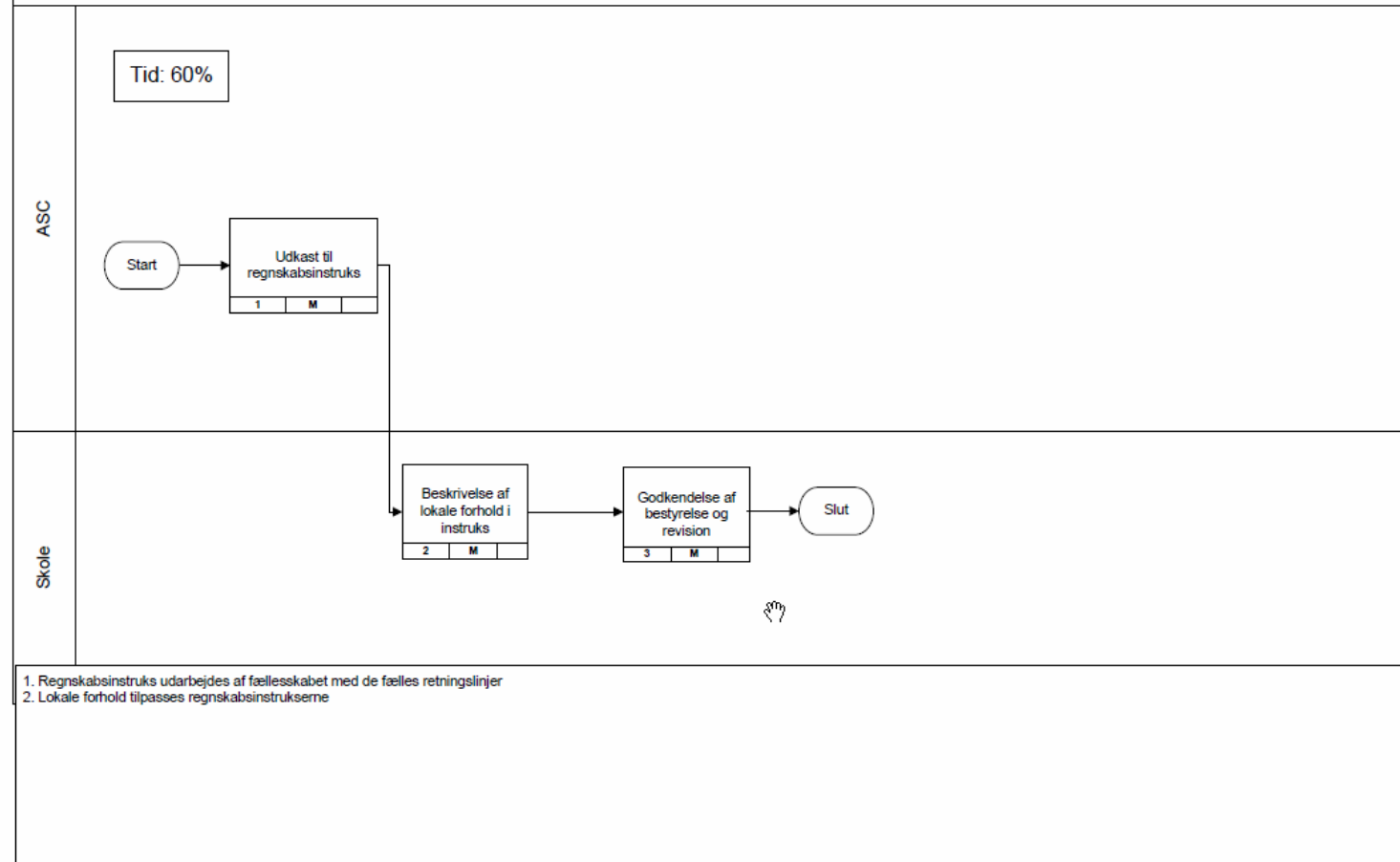
Opgave: 1.3 Controlling

Proces: 1.3.2 Rapportering

Aktivitet: 1.3.2.4 Nøgletal inkl. ressourceregnskab til UVM



Opgave: 1.3 Controlling
Proces: 1.3.2 Rapportering
Aktivitet: 1.3.2.5 Instrukser

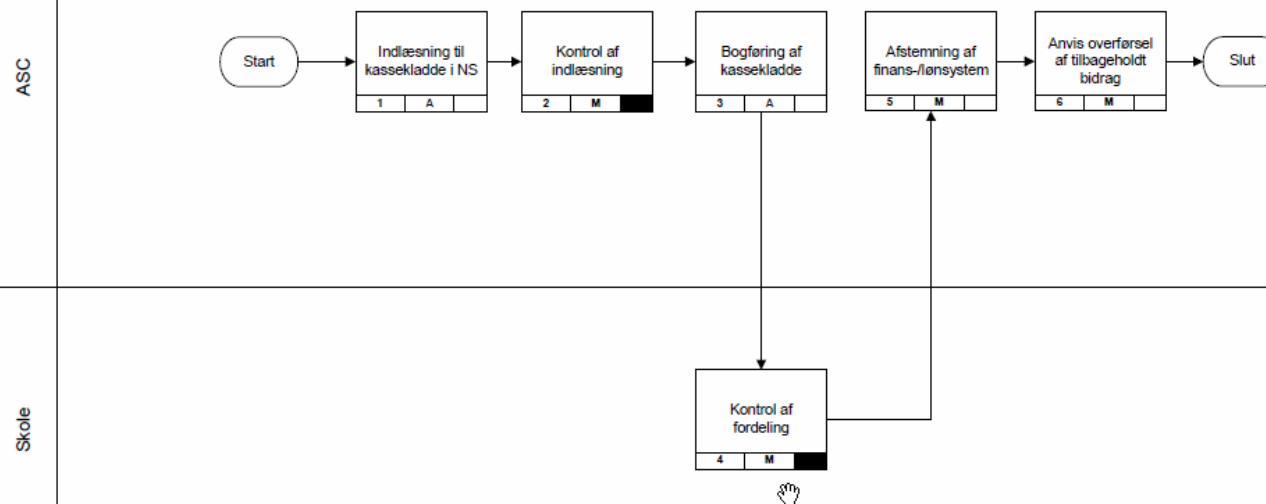


Opgave: 1.4 Lønrelateret

Proces: 1.4.1 Omkostninger - Løn

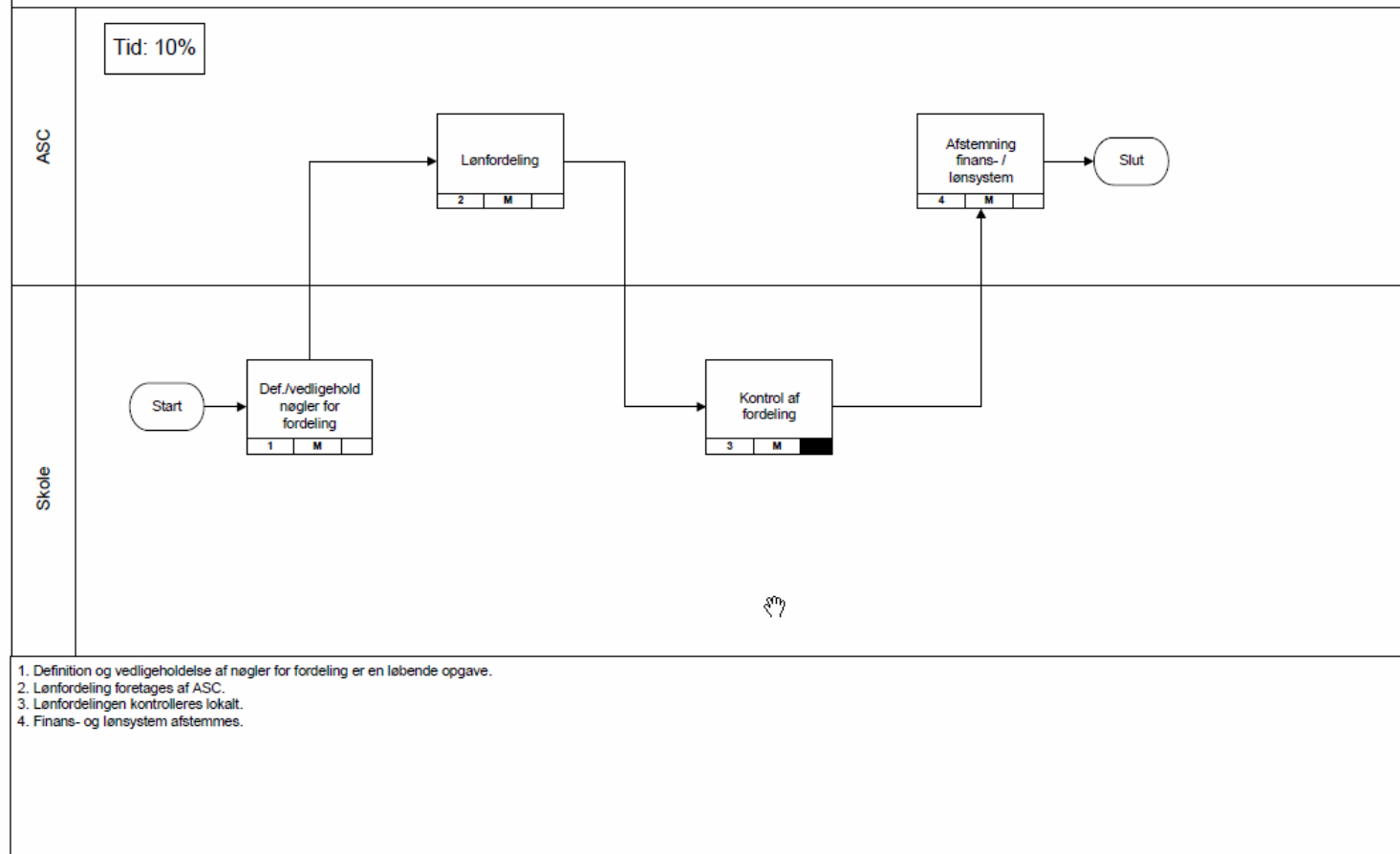
Aktivitet: 1.4.1.1 Indlæsning af løn i økonomisystem

Tid: 95%



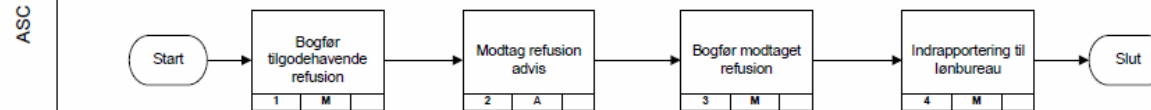
1. Der foretages en indlæsning til kasseklade i Navision Stat.
2. Indlæsningen kontrolleres.
3. Kassekladden bogføres.
4. Institutionen kontrollerer fordelingen.
5. ASC foretager afstemning af finans- og lønsystem.
6. Anvis overførsel af tilbageholdt bidrag.

Opgave: 1.4 Lønrelateret
Proces: 1.4.1 Omkostninger - Løn
Aktivitet: 1.4.1.2 Løn-fordelingsnøgler



Opgave: 1.4 Lønrelateret
Proces: 1.4.1 Omkostninger - Løn
Aktivitet: 1.4.1.3 Refusionsmodtagelse

100%

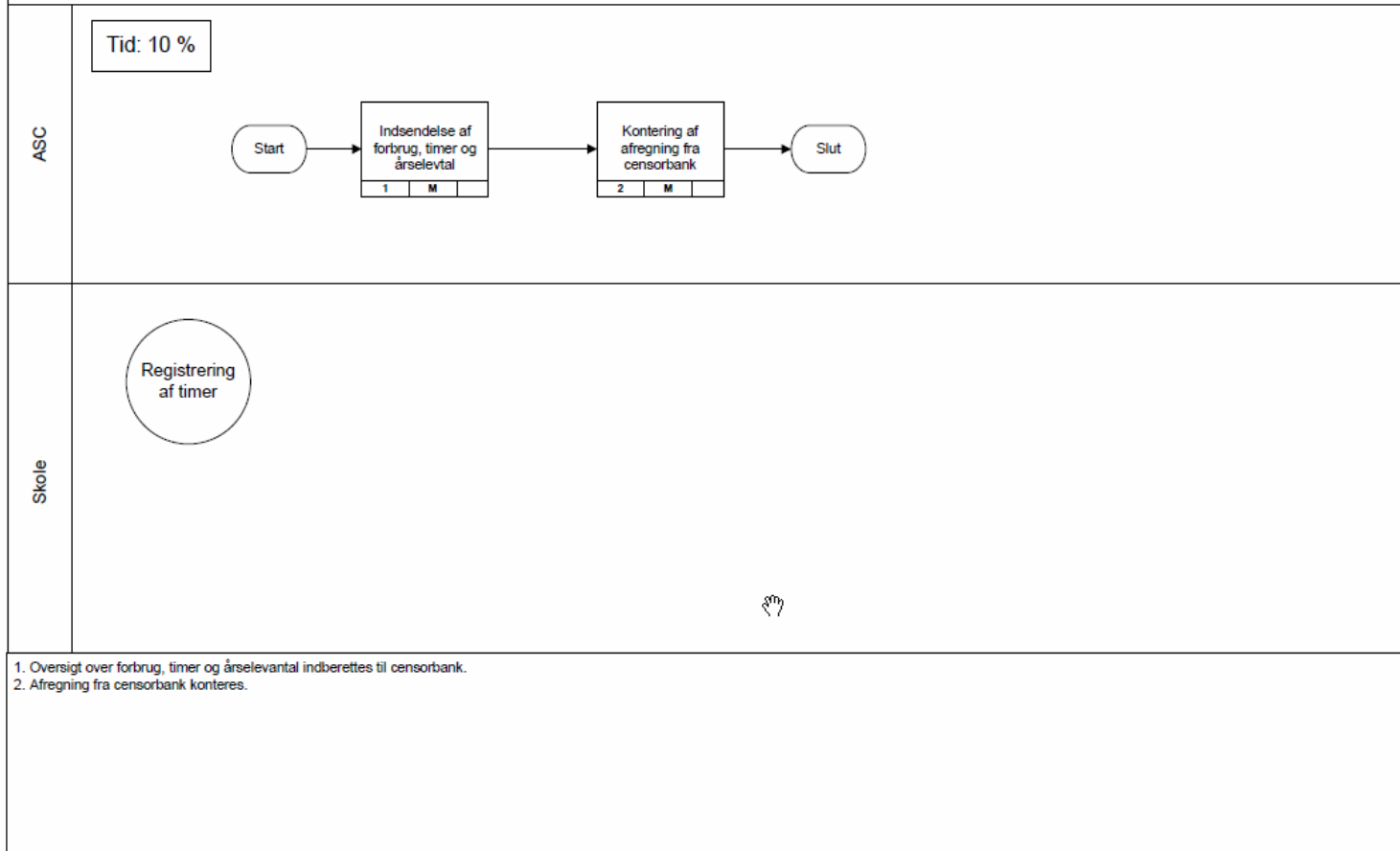


Skole

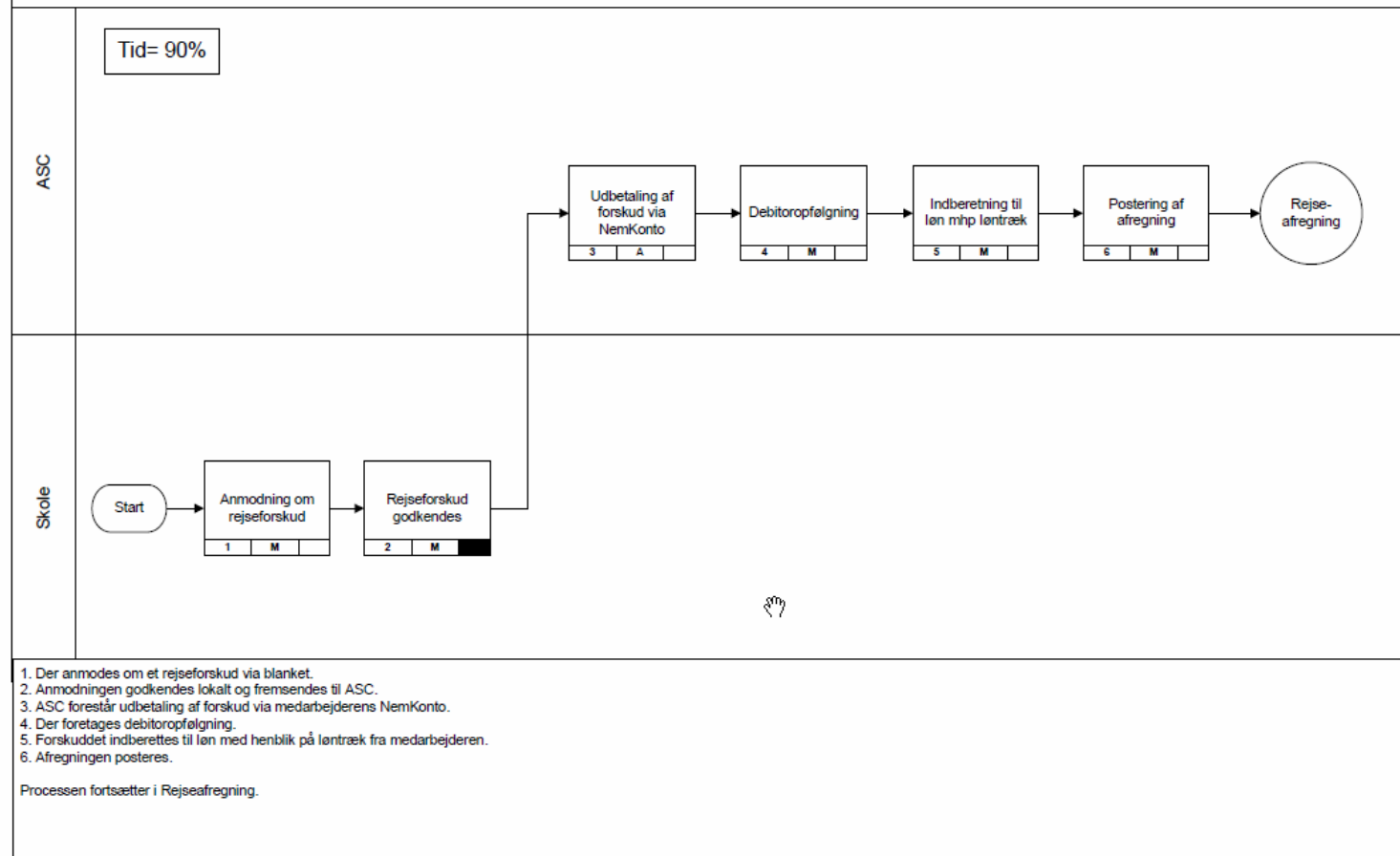


1. Tilbageholdt refusion bogføres (for små institutioner bogføres tilgodehavender kun for barsel).
2. Refusion avis modtages.
3. Den modtagne refusion bogføres.
4. Refusion indrapporeres til lønbureau.

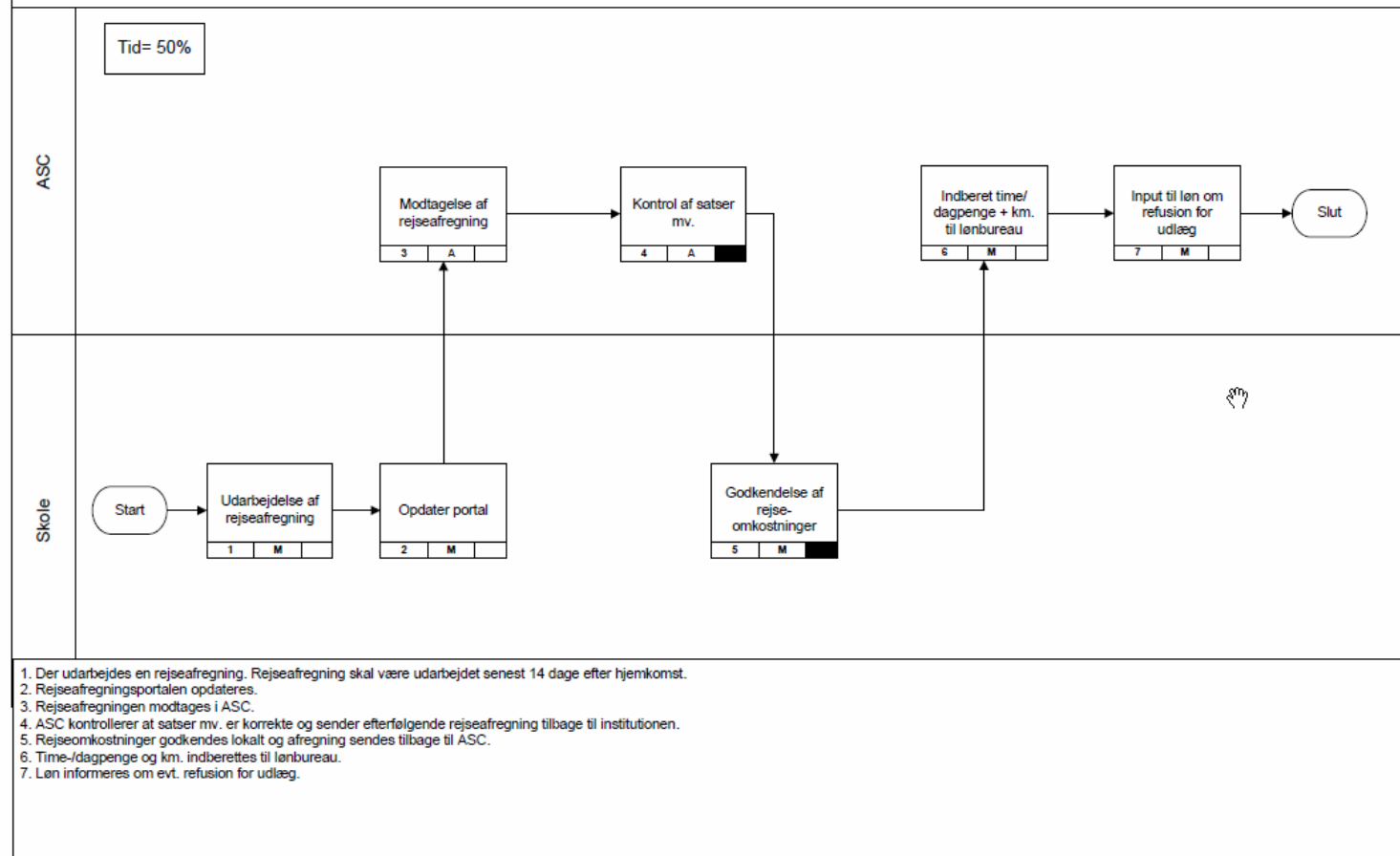
Opgave: 1.4 Lønrelateret
Proces: 1.4.1 Omkostninger - Løn
Aktivitet: 1.4.1.4 Censorbank



Opgave: 1.5 Rejser
 Proces: 1.5.1 Rejseadministration
 Aktivitet: 1.5.1.1 Rejsefors kud



Opgave: 1.5 Rejser
 Proces: 1.5.1 Rejseadministration
 Aktivitet: 1.5.1.2 Rejseafregning

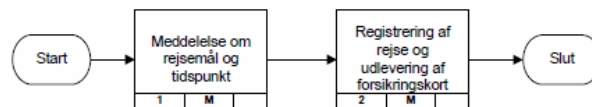


Opgave: 1.5 Rejser
Proces: 1.5.1 Rejseadministration
Aktivitet: 1.5.1.3 Rejseforsikring

ASC

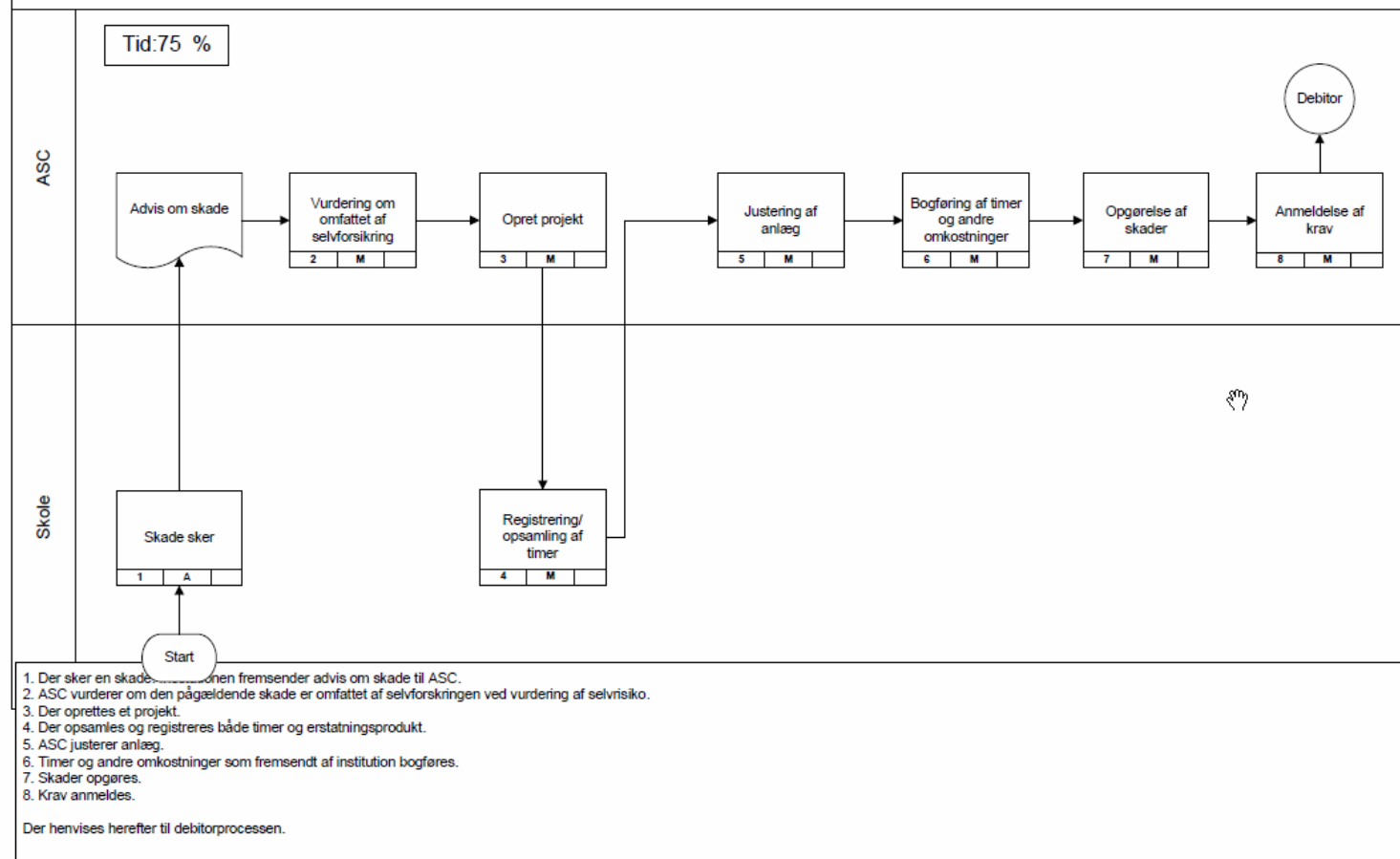
Skole

Tid: 100%



1. Den rejsende medarbejder meddeler rejsemål og tidspunkt.
2. Rejsen registreres og forsikringskort udleveres til medarbejder.

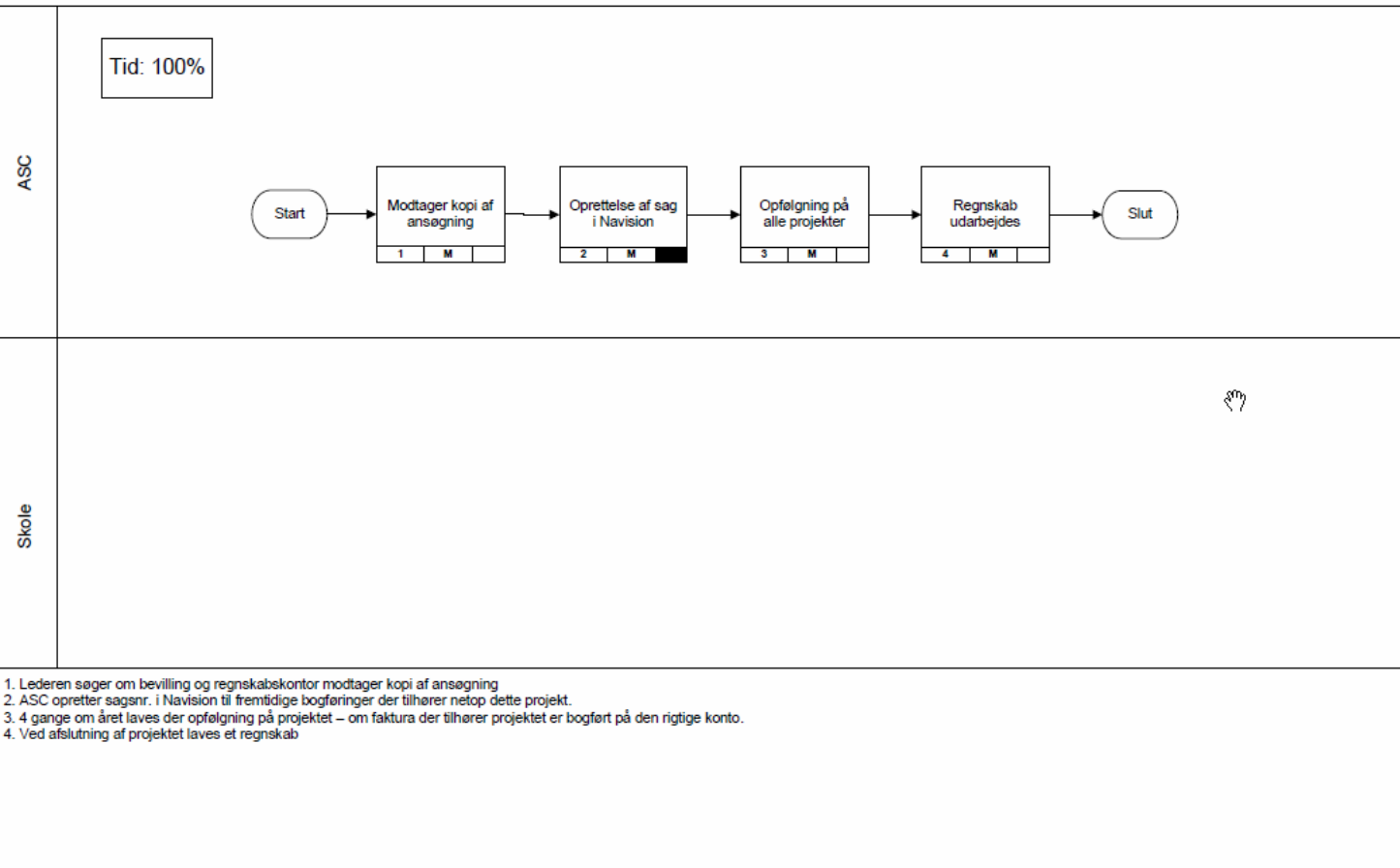
Opgave: 1.6 Forsikring
 Proces: 1.6.1 Forsikring
 Aktivitet: 1.6.1.1 Statens selvforsikring



Opgave: 1.7 Særbevilling

Proces: 1.7.1 Særbevilling

Aktivitet: 1.7.1.1 FOU Forsøg og udviklingsprojekter



Bilag Ø2 - Opgavesplit, ydelseskatalog

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	P	Q	R	S	
3	Område #	Område	Opg. #	Opgave	Proces #	Proces	Aktivitet #	Aktivitet	Handlings #	Handling	Skole	Center	Tid brugt på opg. i ASC kontra skolen		
4	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.1	Tilskudsadministration	1.1.1.1	Elevindberetning - UVM & handleplaner	1.1.1.1	Indberetningsgrundlag udarbejdes	X	-	10%		
5	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.1	Tilskudsadministration	1.1.1.1	Elevindberetning - UVM & handleplaner	1.1.1.2	Kontrol af indberetningsgrundlag	X	-			
6	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.1	Tilskudsadministration	1.1.1.1	Elevindberetning - UVM & handleplaner	1.1.1.3	Indberetning til UVM	X	-			
7	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.1	Tilskudsadministration	1.1.1.1	Elevindberetning - UVM & handleplaner	1.1.1.4	Tilskud modtages fra UVM	-	X			
8	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.1	Tilskudsadministration	1.1.1.1	Elevindberetning - UVM & handleplaner	1.1.1.5	Kontrol af tilskud	-	X			
9	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.1	Tilskudsadministration	1.1.1.1	Elevindberetning - UVM & handleplaner	1.1.1.6	Kontrol af indberetning og tilskud	X	-			
10	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.1	Tilskudsadministration	1.1.1.1	Elevindberetning - UVM & handleplaner	1.1.1.7	Kontering af indberetning	X	-			
11	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.1	Tilskudsadministration	1.1.1.1	Elevindberetning - UVM & handleplaner	1.1.1.8	Bogføring	-	X			
12	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.1	Tilskudsadministration	1.1.1.2	Fakturering af andre aktører	1.1.2.1	Betaling gennemføres	-	X	90%		
13	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.1	Elevopkrævninger	1.1.2.1	Forsystemer danner grundlag	X	-	95%		
14	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.1	Elevopkrævninger	1.1.2.2	Bogføring i Navision Stat	X	-			
15	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.1	Elevopkrævninger	1.1.2.3	Håndter indbetalinger	-	X			
16	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.1	Elevopkrævninger	1.1.2.4	Rykkerprocedure	-	X			
17	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.1	Elevopkrævninger	1.1.2.5	Indberetning til SKAT via hjemmeside	-	X			
18	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.1	Elevopkrævninger	1.1.2.6	Bogfør som tab på debitorer	-	X			
19	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.1	Elevopkrævninger	1.1.2.7	Evt. ekstraordinær indtægt	-	X			
20	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.2	Fakturering	1.1.2.2.1	Behov for faktura opstår	X	-	75%		
21	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.2	Fakturering	1.1.2.2.2	Faktura registreres i Navision Stat	-	X			
22	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.2	Fakturering	1.1.2.2.3	Faktura færdiggøres	-	X			
23	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.2	Fakturering	1.1.2.2.4	Faktura bogføres	-	X			
24	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.2	Fakturering	1.1.2.2.5	Faktura udsendes	-	X			
25	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.2	Fakturering	1.1.2.2.6	Håndter indbetalinger	-	X			
26	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.2	Fakturering	1.1.2.2.7	Rykkerprocedure	-	X			
27	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.2	Fakturering	1.1.2.2.8	Indberetning til SKAT via hjemmeside	-	X			
28	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.2	Fakturering	1.1.2.2.9	Bogfør som tab på debitorer	-	X	25%		
29	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.2	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	1.1.2.2	Fakturering	1.1.2.2.10	Evt. ekstraordinær indtægt	-	X			
30	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.3	Kreditører	1.1.3.1	Fakturahåndtering	1.1.3.1	Modtagelse af faktura	X	-			
31	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.3	Kreditører	1.1.3.1	Fakturahåndtering	1.1.3.1.2	Godkend varemottagelse	X	-			
32	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.3	Kreditører	1.1.3.1	Fakturahåndtering	1.1.3.1.3	Afvis faktura	X	-			
33	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.3	Kreditører	1.1.3.1	Fakturahåndtering	1.1.3.1.4	Kontering	X	-			
34	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.3	Kreditører	1.1.3.1	Fakturahåndtering	1.1.3.1.5	Godkendelse af betaling ifølge prokura	X	-			
35	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.3	Kreditører	1.1.3.1	Fakturahåndtering	1.1.3.1.6	Kontrol af kontering	-	X			
36	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.3	Kreditører	1.1.3.1	Fakturahåndtering	1.1.3.1.7	Påførsel af momscode	-	X	100%		
37	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.3	Kreditører	1.1.3.1	Fakturahåndtering	1.1.3.1.8	Bogføring	-	X			
38	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.3	Kreditører	1.1.3.1	Fakturahåndtering	1.1.3.1.9	Frigiv til betaling	-	X			
39	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.3	Kreditører	1.1.3.2	Opret kreditor	1.1.3.2.1	Ny kreditor oprettes i Navision	-	X			
40	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.3	Kreditører	1.1.3.2	Opret kreditor	1.1.3.2.2	Kontrol af oprettelse	-	X			
41	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.3	Kreditører	1.1.3.2	Opret kreditor	1.1.3.2.3	Kontrol af oprettelse	-	X			
42	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.1	Betaling via NemKonto	1.1.4.1	Udarbejdelse af betalingsforslag	-	X	100%		
43	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.1	Betaling via NemKonto	1.1.4.1.2	Kontrol af betalingsmodtager	-	X			
44	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.1	Betaling via NemKonto	1.1.4.1.3	Kontrol af betalingsevne	-	X			

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	P	Q	R	S	
3	Område #	Område	Opg. #	Opgave	Proces #	Proces	Aktivitet #	Aktivitet	Handlings #	Handling	Skole	Center	Tid brugt på opg. i ASC kontra skolen		
43	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.1	Betaling via NemKonto	1.1.4.1.2	Kontrol af betalingsmodtager	-	X	100%		
44	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.1	Betaling via NemKonto	1.1.4.1.3	Kontrol af betalingsevne	-	X			
45	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.1	Betaling via NemKonto	1.1.4.1.4	Betaling udføres og bogføres	-	X			
46	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.2	Håndter indbetalinger	1.1.4.2.1	Betaling modtages i Navision Stat	-	X			
47	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.2	Håndter indbetalinger	1.1.4.2.2	Betaling bogføres og udignes	-	X	95%		
48	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.2	Håndter indbetalinger	1.1.4.2.3	Eksport til studieadministrativt system	-	X			
49	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.2	Håndter indbetalinger	1.1.4.2.4	Opdatering af studieadministrativt system	X	-			
50	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.3	Kasse	1.1.4.3.1	Kontantbetaling modtages	X	-			
51	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.3	Kasse	1.1.4.3.2	Kasseklade i Navision Stat	X	-	5%		
52	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.3	Kasse	1.1.4.3.3	Afstemning	X	-			
53	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.3	Kasse	1.1.4.3.4	Bogføring i Navision Stat	-	X			
54	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.3	Kasse	1.1.4.3.5	Eksport til studieadministrativt system	-	X			
55	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.4	Administration kasse og likviditet	1.1.4.3	Kasse	1.1.4.3.6	Opdatering af studieadministrativt system	X	-			
56	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.5	Moms	1.1.5.1	Moms Skat & UVM	1.1.5.1.1	Definition/vedligehold af momsregler	-	X			
57	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.5	Moms	1.1.5.1	Moms Skat & UVM	1.1.5.1.2	Kontrol af momscode	-	X			
58	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.5	Moms	1.1.5.1	Moms Skat & UVM	1.1.5.1.3	Beregn tilsvarende beretning (inkl. delvis fradragssret)	-	X	100%		
59	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.5	Moms	1.1.5.1	Moms Skat & UVM	1.1.5.1.4	Betal moms	-	X			
60	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.5	Moms	1.1.5.1	Moms Skat & UVM	1.1.5.1.5	Momsafstemning/sandsynliggørelse	-	X			
61	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.6	Anlæg	1.1.6.1	Anlægskartotek	1.1.6.1.1	Aktiv jafnej?	X	-	5%		
62	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.6	Anlæg	1.1.6.1	Anlægskartotek	1.1.6.1.2	Opret anlægskort	X	-			
63	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.6	Anlæg	1.1.6.1	Anlægskartotek	1.1.6.1.3	Bogføring af kreditorfaktura	-	X			
64	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.6	Anlæg	1.1.6.2	Skrotning	1.1.6.2.1	Beslutning om skrotning	X	-			
65	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.6	Anlæg	1.1.6.2	Skrotning	1.1.6.2.2	Godkendelse af skrotning	X	-	95%		
66	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.6	Anlæg	1.1.6.2	Skrotning	1.1.6.2.3	Nedlæg anlæg / nedskrivning	-	X			
67	1	Økonomi	1.1	Regnskab	1.1.6	Anlæg	1.1.6.2	Skrotning	1.1.6.2.4	Bogføring	-	X			
68	1	Økonomi	1.2	Finansiellplanlægning	1.2.1	Budget	1.2.1.1	Budget	1.2.1.1.1	Design af model/struktur/hierarki	X	-			
69	1	Økonomi	1.2	Finansiellplanlægning	1.2.1	Budget	1.2.1.1	Budget	1.2.1.1.2	Udvikling af templates	-	X			
70	1	Økonomi	1.2	Finansiellplanlægning	1.2.1	Budget	1.2.1.1	Budget	1.2.1.1.3	Udlæsning af historiske tal til template	-	X			
71	1	Økonomi	1.2	Finansiellplanlægning	1.2.1	Budget	1.2.1.1	Budget	1.2.1.1.4	Udarbejdelse af budgetgrundlag	X	-	40%		
72	1	Økonomi	1.2	Finansiellplanlægning	1.2.1	Budget	1.2.1.1	Budget	1.2.1.1.5	Budgetanalyse og -beregning	X	-			
73	1	Økonomi	1.2	Finansiellplanlægning	1.2.1	Budget	1.2.1.1	Budget	1.2.1.1.6	Indlæsning i Navision Stat	-	X			
74	1	Økonomi	1.2	Finansiellplanlægning	1.2.1	Budget	1.2.1.1	Budget	1.2.1.1.7	Kvartalsberegninger	-	X			
75	1	Økonomi	1.2	Finansiellplanlægning	1.2.1	Udarbejd budgetter	1.2.1.2	For- og efterkalkulationer	1.2.1.2.1	IV aktivitet	X	-			
76	1	Økonomi	1.2	Finansiellplanlægning	1.2.1	Udarbejd budgetter	1.2.1.2	For- og efterkalkulationer	1.2.1.2.2	Forkalkulationer	X	-			
77	1	Økonomi	1.2	Finansiellplanlægning	1.2.1	Udarbejd budgetter	1.2.1.2	For- og efterkalkulationer	1.2.1.2.3	Opret projekt i Navision Stat	-	X	15%		
78	1	Økonomi	1.2	Finansiellplanlægning	1.2.1	Udarbejd budgetter	1.2.1.2	For- og efterkalkulationer	1.2.1.2.4	Indlæg budget	X	-			
79	1	Økonomi	1.2	Finansiellplanlægning	1.2.1	Udarbejd budgetter	1.2.1.2	For- og efterkalkulationer	1.2.1.2.5	Justering / input til lønfordeling	X	-			
80	1	Økonomi	1.2	Finansiellplanlægning	1.2.1	Udarbejd budgetter	1.2.1.2	For- og efterkalkulationer	1.2.1.2.6	Grundlag for fordel. inddeling af omkostninger	X	-			
81	1	Økonomi	1.2	Finansiellplanlægning	1.2.1	Udarbejd budgetter	1.2.1.2	For- og efterkalkulationer	1.2.1.2.7	Bogføring	-	X			
82	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.1	Controlling	1.3.1.1	Vedligehold af kontoplan	1.3.1.1.1	Ændringer til frie dimensioner / frie cifre	X	-	80%		
83	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.1	Controlling	1.3.1.1	Vedligehold af kontoplan	1.3.1.1.2	Implementering af ændringer	-	X			
84	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.1	Controlling	1.3.1.1	Vedligehold af kontoplan	1.3.1.1.3	Implementering af ændringer	-	X			

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	P	Q	R	S	
3	Område #	Område	Opg. #	Opgave	Proces #	Proces	Aktivitet #	Aktivitet	Handlings #	Handling	Skole	Center	Tid brugt på opg. i ASC kontra skolen		
84	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.1	Controlling	1.3.1.1	Vedligehold af kontoplan	1.3.1.1.3	Vedligehold konteringsinstruks	-	X			
85	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.1	Controlling	1.3.1.2	Periodiseringer	1.3.1.2.1	Udfyldelse af skabelon vedr. periodiseringer	X	-	30%		
86	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.1	Controlling	1.3.1.2	Periodiseringer	1.3.1.2.2	Gennemgang af skabelon og dokumentation	-	X			
87	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.1	Controlling	1.3.1.2	Periodiseringer	1.3.1.2.3	Bogføring af periodiseringer	-	X			
88	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.1	Controlling	1.3.1.3	Afstemninger	1.3.1.3.1	Indsamling af dokumentation	-	X			
89	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.1	Controlling	1.3.1.3	Afstemninger	1.3.1.3.2	Afstemning af bogføring til dokumenter / moduler	-	X			
90	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.1	Controlling	1.3.1.3	Afstemninger	1.3.1.3.3	Dialog om afstemningsposter	-	X	90%		
91	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.1	Controlling	1.3.1.3	Afstemninger	1.3.1.3.4	Svar på henvendelse om afstemningsposter	X	-			
92	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.1	Controlling	1.3.1.3	Afstemninger	1.3.1.3.5	Afstemning bogføres	-	X			
93	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.1	Controlling	1.3.1.3	Afstemninger	1.3.1.3.6	Opdater og/eller afslut afstemning	-	X			
94	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.2	Rapportering	1.3.2.1	Udvikling og generering af rapporter	1.3.2.1.1	Ad hoc rapport bestilles	X	-	80%		
95	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.2	Rapportering	1.3.2.1	Udvikling og generering af rapporter	1.3.2.1.2	Ad hoc rapport udarbejdes	-	X			
96	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.2	Rapportering	1.3.2.1	Udvikling og generering af rapporter	1.3.2.1.3	Ad hoc rapport kontrolleres og fremsendes	-	X			
97	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.2	Rapportering	1.3.2.2	Perioderegnskab	1.3.2.2.1	Perioderegnskab udarbejdes	-	X			
98	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.2	Rapportering	1.3.2.2	Perioderegnskab	1.3.2.2.2	Perioderegnskab godkendes	X	-	80%		
99	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.2	Rapportering	1.3.2.2	Perioderegnskab	1.3.2.2.3	Finansfordeling udføres	-	X			
100	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.2	Rapportering	1.3.2.3	Årsrapport	1.3.2.3.1	Kontrol af posteringer	-	X			
101	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.2	Rapportering	1.3.2.3	Årsrapport	1.3.2.3.2	Udarbejdelse af årsrapport	-	X	80%		
102	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.2	Rapportering	1.3.2.3	Årsrapport	1.3.2.3.3	Udarbejdelse af tekst til årsrapport	X	-			
103	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.2	Rapportering	1.3.2.3	Årsrapport	1.3.2.3.4	Godkendelse af årsregnskab	X	-			
104	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.2	Rapportering	1.3.2.3	Årsrapport	1.3.2.3.5	Indberetning til UVM	-	X			
105	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.2	Rapportering	1.3.2.4	Nøgletal inkl. ressourceregnskab til UVM	1.3.2.4.1	Udarbejdelse af nøgletal inkl. ressourceregnskab	-	X	100%		
106	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.2	Rapportering	1.3.2.4	Nøgletal inkl. ressourceregnskab til UVM	1.3.2.4.2	Indberetning til UVM	-	X			
107	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.3	Instrukser	1.3.3.1	Regnskabsinstrukser	1.3.3.1.1	Udkast til regnskabsinstruks		X	60%		
108	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.3	Instrukser	1.3.3.1	Regnskabsinstrukser	1.3.3.1.2	Beskrivelse af lokale forhold	X				
109	1	Økonomi	1.3	Controlling	1.3.3	Instrukser	1.3.3.1	Regnskabsinstrukser	1.3.3.1.3	Godkendelse af bestyrelse og revision	X				
110	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.1	Indlæsning af løn i øk-system	1.4.1.1.1	Indlæsning af kassekladder i Navision Stat	-	X			
111	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.1	Indlæsning af løn i øk-system	1.4.1.1.2	Kontrol af indlæsning	-	X			
112	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.1	Indlæsning af løn i øk-system	1.4.1.1.3	Bogføring af kassekladder	-	X	95%		
113	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.1	Indlæsning af løn i øk-system	1.4.1.1.4	Kontrol af fordeling	X	-			
114	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.1	Indlæsning af løn i øk-system	1.4.1.1.5	Afstemning af finans-lønsystem	-	X			
115	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.1	Indlæsning af løn i øk-system	1.4.1.1.6	Anvis overførsel af tilbagehold bidrag	-	X			
116	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.2	Lønfordeling	1.4.1.2.1	Def./vedligehold nøgler for fordeling	X	-			
117	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.2	Lønfordeling	1.4.1.2.2	Lønfordeling	-	X	10%		
118	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.2	Lønfordeling	1.4.1.2.3	Kontrol af fordeling	X	-			
119	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.2	Lønfordeling	1.4.1.2.4	Afstemning af finans-lønsystem	-	X			
120	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.3	Refusionsmodtagelse	1.4.1.3.1	Bogfør tilgodehavende refusion	-	X			
121	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.3	Refusionsmodtagelse	1.4.1.3.2	Modtag refusion avis	-	X	100%		
122	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.3	Refusionsmodtagelse	1.4.1.3.3	Bogfør modtaget refusion	-	X			
123	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.3	Refusionsmodtagelse	1.4.1.3.4	Indrapportering til lønbureau	-	X			
124	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.4	Censorbank	1.4.1.4.1	Indsendelse af forbrug, timer og årsleveal	-	X	10%		
125	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.4	Censorbank	1.4.1.4.2	Kontering af afstemning fra censorbank					

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	P	Q	R	S
3	Område #	Område	Opg. #	Opgave	Proces #	Proces	Aktivitet #	Aktivitet	Handlings #	Handling	Skole	Center	Tid brugt på opg. i ASC kontra skolen	
125	1	Økonomi	1.4	Lønrelateret	1.4.1	Omkostninger - løn	1.4.1.4	Censorbank	1.4.1.4.2	Kontering af afregning fra censorbank	-	X	100%	
126	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.1	Rejseforsbud	1.5.1.1.1	Anmodning om rejseforsbud	X	-		
127	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.1	Rejseforsbud	1.5.1.1.1	Rejseforsbud godkendes	X	-		
128	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.1	Rejseforsbud	1.5.1.1.1	Udbetaling af forbud via NemKonto	-	X	90%	
129	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.1	Rejseforsbud	1.5.1.1.1	Debitoropfølgning	-	X		
130	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.1	Rejseforsbud	1.5.1.1.1	Indberetning til løn mhp løntræk	-	X		
131	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.1	Rejseforsbud	1.5.1.1.1	Postering af afregning	-	X		
132	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.2	Rejseafregninger	1.5.1.2.1	Udarbejdelse af rejseafregning	X	-		
133	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.2	Rejseafregninger	1.5.1.2.2	Opdater portal	X	-		
134	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.2	Rejseafregninger	1.5.1.2.3	Modtagelse af rejseafregning	-	X	50%	
135	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.2	Rejseafregninger	1.5.1.2.4	Kontrol af satser mv.	-	X		
136	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.2	Rejseafregninger	1.5.1.2.5	Godkendelse af rejseomkostninger	X	-		
137	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.2	Rejseafregninger	1.5.1.2.6	Indberet time-/dagpenge + km. til lønbureau	-	X		
138	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.2	Rejseafregninger	1.5.1.2.7	Input til løn om refusion for udlæg	-	X		
139	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.3	Rejseforsikringer	1.5.1.3.1	Meddelelse om rejsemål og tidspunkt	X	-	0%	
140	1	Økonomi	1.5	Rejser	1.5.1	Rejseadministration	1.5.1.3	Rejseforsikringer	1.5.1.3.2	Registrering af rejse og udlevering af forsikringskort	X	-		
141	1	Økonomi	1.6	Forsikring	1.6.1	Forsikring	1.6.1.1	Statens selvforsikring	1.6.1.1.1	Skade sker	X	-		
142	1	Økonomi	1.6	Forsikring	1.6.1	Forsikring	1.6.1.1	Statens selvforsikring	1.6.1.1.2	Vurdering om omfattet af selvforsikring	-	X		
143	1	Økonomi	1.6	Forsikring	1.6.1	Forsikring	1.6.1.1	Statens selvforsikring	1.6.1.1.3	Opret projekt	-	X		
144	1	Økonomi	1.6	Forsikring	1.6.1	Forsikring	1.6.1.1	Statens selvforsikring	1.6.1.1.4	Registrering / opsamling af timer	X	-	75%	
145	1	Økonomi	1.6	Forsikring	1.6.1	Forsikring	1.6.1.1	Statens selvforsikring	1.6.1.1.5	Justering af anlæg	-	X		
146	1	Økonomi	1.6	Forsikring	1.6.1	Forsikring	1.6.1.1	Statens selvforsikring	1.6.1.1.6	Bogføring af timer og andre omkostninger	-	X		
147	1	Økonomi	1.6	Forsikring	1.6.1	Forsikring	1.6.1.1	Statens selvforsikring	1.6.1.1.7	Opgørelse af skader	-	X		
148	1	Økonomi	1.6	Forsikring	1.6.1	Forsikring	1.6.1.1	Statens selvforsikring	1.6.1.1.8	Anmeldelse af krav	-	X		
149	1	Økonomi	1.7	Særbevilling	1.7.1	Særbevilling	1.7.1.1	FOU Forsøg og udviklingsprojekter	1.7.1.1.1	Modtager kopi af ansøgning	-	X		
150	2	Økonomi	1.8	Særbevilling	1.7.2	Særbevilling	1.7.1.1	FOU Forsøg og udviklingsprojekter	1.7.1.1.2	Oprettelse af sag i Navision	-	X		
151	3	Økonomi	1.9	Særbevilling	1.7.3	Særbevilling	1.7.1.1	FOU Forsøg og udviklingsprojekter	1.7.1.1.3	Opfølgning på alle projekter	-	X		
152	4	Økonomi	1.10	Særbevilling	1.7.4	Særbevilling	1.7.1.1	FOU Forsøg og udviklingsprojekter	1.7.1.1.4	Regnskab udarbejdes	-	X	100%	
153														
154														
155														
156														
157														
158														
159														
160														
161														
162														
163														
164														
165														

Bilag Ø3 - Issue-liste

	A	B	C	D	E	K	L
3	Nr.	Dato	Proces	Titel	Beskrivelse	Status	Ref. proces nr.:
4	1	21-08-2008	Rejseafregning	Bilag	Skal bilag scannes og medsendes eller sendes i original til fællesskabet?	Ikke afklaret	1.5.1.2.1
5	2	21-08-2008	Rejseafregning	Bilag	Hvor skal bilag opbevares?	Ikke afklaret	1.5.1.2.1
6	3	21-08-2008	Rejseafregning og -	NemKonto	Ikke alle udlændinge og unge har en NemKonto (opret dem som kreditorer?)	Ikke afklaret	1.5.1.1.1
7	4	21-08-2008	Fakturahåndtering	Kontoplan	Forskellige kontoplaner på tværs af institutioner - muligt at standardisere? F.eks. på frie dimensioner	Ikke afklaret	
8	5	21-08-2008	Fakturahåndtering	Manglende rekvirent	Ved modtagelse af faktura uden rekvirent: Hvordan skal de håndteres? (Afvises fakturaen eller oprettes en fakturafordelerrolle - enten lokalt eller i fællesskabet?)	Ikke afklaret	1.1.3.1
9	6	21-08-2008	Fakturahåndtering	Manglende information	Ved modtagelse af faktura hvor information mangler, bør det beslutes, hvordan de skal håndteres. Afvises fakturaen eller oprettes en fakturafordelerrolle - enten lokalt eller hos fællesskabet?	Ikke afklaret	1.1.3.1.2
10	7	21-08-2008	Finansiel planlægning	For- og efterkalkulationer	De indholdsmæssige krav er ikke standardiseret (f.eks. mener nogle, at indirekte omkostninger bør bogføres, nogle at de ikke bør).	Ikke afklaret	1.2.1.2
11	8	21-08-2008	Tilskudsadministration	Handleplan	Man kan ikke være på SU samtidig	Ikke afklaret	
12	9	21-08-2008	Bygningstakst til UVM/UBST	Proces	Udgår, såfremt ejerskab af bygninger overgår til skoler.	Ikke afklaret	
13	10	21-08-2008	Anlæg	Oprettelse	Uklarhed omkring muligheden for at "bundte" f.eks. pc'er til ét anlæg ved oprettelse af nyt anlæg (bogføring). (Revisor godkender ikke alle steder, at pc'er bundtes, hvis de ikke placeres sammen.)	Ikke afklaret	1.1.6.1
14	11	21-08-2008	Finansiel planlægning	Budget	Budgetskabelon fra VUC med lokale tilretninger benyttes på flere skoletyper - mulighed for standardisering?	Ikke afklaret	1.2.1.1
15	12	21-08-2008	Tilskudsadministration	Handleplan	Opkrævningsgrundlag sammenholdt med modtaget tilskud godkendes ofte ikke af revisor grundet ændringer i elevers situation og dermed berettiget tilskud. Derefter skal der udarbejdes nyt opkrævningsgrundlag, der skal indberettes igen.	Ikke afklaret	1.1.1.1
					Opgørelse og refusion for deltagerbetaling: Såfremt en elev har taget enkeltfag, men derefter ønsker at tage hele HF, får eleven penge retur og tilsvarende beløb skal søges i tilskud		

	A	B	C	D	E	K	L
3	Nr.	Dato	Proces	Titel	Beskrivelse	Status	Ref. proces nr.:
16	13	21-08-2008	Tilskudsadministration	HF	Opgørelse og refusion for deltagerbetaling: Såfremt en elev har taget enkeltfag, men derefter ønsker at tage hele HF, får eleven penge retur og tilsvarende beløb skal søges i tilskud.	Ikke afklaret	1.1.1.1
17	14	21-08-2008	Tilskudsadministration	Særbevillinger	Kan det lægges i service centeret?	Ikke afklaret	
18	15	21-08-2008	Diverse	Betalinger	Der oprettes ikke altid et projekt - kan det standardiseres?	Ikke afklaret	
19	16	21-08-2008	Diverse	Diverse	Særligt tilfælde for "straks2-ud- og indbetalinger, hvor omkostningen ikke kan placeres direkte.	Ikke afklaret	
20	17	21-08-2008	Diverse	Diverse	Input til Undervisningsministeriet om ikke-bogføring af inddirekte omkostninger i forbindelse med IV	Ikke afklaret	
21	18	21-08-2008	Moms	Moms	Ansvar for økonomifejl (f.eks. moms). Hvem finansierer (og altså, hvem har ansvaret - Lokalt eller i fællesskabet?)?. Dette vil også fremgå af den samlede rapport af indledende tekst fra Undervisningsministeriet.	Ikke afklaret	
22	19	21-08-2008	Fakturahåndtering	Fakturaer	Moms + energifgifter: Skat er en videnstung og kompleks proces, der kræver special viden --> Oprettelse af specialistfunktion i servicecenter?	Ikke afklaret	1.1.5
23	20	21-08-2008	Moms	Moms	Afhængigt af skatteregion eksisterer der forskellige regler.	Ikke afklaret	
24	21	05-09-2008	Tilskudsadministration	Elevindberetning	Det forudsættes, at fakturaer, der overgår til fællesskabet, er godkendte. Hvor skal godkendelse af købet ske? Ikke muligt i indkøbsproces, da indkøb ofte bliver foretaget ved telefonopkald.	Ikke afklaret	
25	22	05-09-2008	Censorbank	Censorbank	Hvem håndterer moms på indgående fakturaer? Specialistrolle, der kan lægges i fællesskab? --> Behov for mange kontroller.	Ikke afklaret	1.1.5
26	23	05-09-2008	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	Elevopkrævning	Kontering og bogføring sker i samme billede i Navision Stat, men processen ønskes opdelt således, at skolen foretager kontering, og bogføring foretages af fællesskabet.	Ikke afklaret	1.1.1.1.6 (7)
27	24	05-09-2008	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	Elevopkrævning	Der mangler information for at kunne udarbejde opgavesplit - ikke-standardiseret proces.	Ikke afklaret	1.4.1.4.1
28	25	05-09-2008	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	Elevopkrævning	Ikke alle skoler benytter rykkerprocedure, men lader ikke elever påbegynde uddannelse, hvis betaling er udestående.	Ikke afklaret	1.1.2.1.4
29	26	05-09-2008	Ikke aktivitetsbaserede indtægter	Elevopkrævning	Ikke alle skoler benytter rykkerprocedure, men lader ikke elever påbegynde uddannelse, hvis betaling er udestående.	Ikke afklaret	1.1.2.2.2

	A	B	C	D	E	K	L
3	Nr.	Dato	Proces	Titel	Beskrivelse	Status	Ref. proces nr.:
30	27	05-09-2008			Lønsumsafgift træder i kraft fra 1. februar 2009. Der bør tegnes flow for	Afventer	
31	28	05-09-2008		Procesevaluering og -udvikling	Fællesskabet har initiativpligten samt ejerskab? Bør beslutningskompetencen ligge hos styregruppen?	Ikke afklaret	styrings-model
32	29	05-09-2008		Ad hoc-analyser	Hvordan skal det håndteres? Ønske om selv at kunne trække rapporter på skolerne; dog med standardrapporter der bliver gjort tilgængelige af fællesskabet.	Ikke afklaret	
33	30						
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							
46							
47							
48							
49							
50							
51							
52							
53							
54							
55							

Bilag Ø4 - IT Issue-liste

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
6	Nr.	Dato	Issue	Systemer involveret	Mulig løsning	Ref. proces nr.:				
7	1	18-09-2008	Navision-grænseflade til lønssystemer er ikke god nok. Der er mange aktiviteter, der foretages manuelt, hvor det i stedet burde være muligt at overføre data automatisk imellem de to systemer.	Navision + lønssystemer	Fuld integration	1.4.1.1.1				
8	2	18-09-2008	Navision grænseflade til studieadministrative systemer er ikke god nok. Der er mange aktiviteter, der foretages manuelt, hvor det i stedet burde være muligt at overføre data automatisk imellem de to systemer(ikke gældende på alle områder).	Navision + studieadministrative systemer	Fuld integration	1.1.2.1.1				
9	3	18-09-2008	Behov for et rapporteringssystem "ovenpå" ØS LDV (LDV kan ikke levere komplekse rapporter), som skoler selv kan trække fra. Evt. en fuld spejling af Navision Stat, så alle data i NS er tilgængelige for skoler i LDV(samme funktionalitet som NS).	ØS LDV	Fuld spejling af Navision Stat	1.3.2				
10	4	18-09-2008	Behov for specificering af portal-løsning da medarbejderne ikke længere selv kan hente data fra Navision Stat.--> Bliver denne digitaliseret? (Inddatering til Navision Stat fra skole til fællesskab)	Portal		1.1.2.2.1				
11	5	18-09-2008	Der er bekymring om, at de tilbageblevne medarbejdere vil komme til at mangle kompetencer. Dette problem kan måske afhjælpes ved at implementere systemet "Intuitivt regnskab", som er et system, der gør, at der ikke behøver at være bogføringskompetencer til stede.	Intuitivt Regnskab		1.1.2.2.1				
12	6	18-09-2008	Implementering af fælles rejseportal-løsning til rejseafregning og -forsud, - da det foregår manuelt i dag.	Rejseportal		1.5.1				
13	7	18-09-2008	Timeregistreringen for visse skoler er ikke tilstrækkeligt systemunderstøttet - i nogle tilfælde registreres timer manuelt på et stykke papir	Timeindberetning	Mangler system	1.4.1.1.1				
14	8	18-09-2008	I forbindelse med lønfordeling skal fællesskabet have skriveadgang til administrative systemer.	Administrative systemer		1.4.1.2.2				
15	9	18-09-2008	I forbindelse med overførsel via NemKonto er der behov for automatisk overførsel af data fra fakturaflowsystemer (kreditorstamdata).	Fakturaflowsystemer		1.1.4.1.2				
16										
17			+							
18										
19										

Bilag Ø5 - Serviceniveau

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Opgave	Proces	Service	Skolens leverance	Fællesskabets leverance	Servicemål: Tidspunkt	Servicemål: Kvalitet	Kommentarer
2								
3								
4	(V)Tilskudsadministration	Elevindberetning	Kontrol af modtaget tilskud fra UVM	Indberetningsgrundlag	Avis om udført kontrol og identifikation af evt. uoverensstemmelser	Senest 10 hverdage efter tilskudsudbetaling		Servicemål for tidspunkt samt kvalitet besluttet fra centralt hold af ministeriet.
5			Bogføring af tilskud			Senest den 5. hverdag i den aktuelle måned		Regnskabsprincipper skal følges.
6								
7		Elevopkrævninger	Igangsætning af rykkerprocedure	Regnskabsinstruks inkl. rykkerprocedure		Der henvises til regelsæt for rykkerprocedurer og regnskabsinstruks	Der henvises til regelsæt for rykkerprocedurer og regnskabsinstruks	
8			Evt. indberetning til SKAT	Liste over opkrævninger over bagatelgrænse		Skal foretages 10 hverdage efter udsendelse af 3. rykker	Der henvises til SKAT's og skolens regelsæt for rykkerprocedurer	
9			Håndtering af indbetaling	Fyldestgørende betalingsdata		Dagligt		
10	Ikke aktivitetsbase-rede indtægter		Færdiggørelse og bogføring af faktura efter registrering i Navision Stat + Udsendelse af faktura	Avis om behov for faktura		Senest 5 hverdage efter behov for faktura er opstået		Husk at være opmærksom på betalingsbetingelser
11		Fakturering	Igangsætning af rykkerprocedure				Der henvises til regelsæt for rykkerprocedurer og regnskabsinstruks	
12			Evt. indberetning til SKAT			Skal foretages 10 hverdage efter udsendelse af 3. rykker	SKAT's og skolens regelsæt for rykkerprocedurer	
13			Håndtering af indbetaling			Dagligt		

	A	B	C	D	E	F	G	H
2	Opgave	Proces	Service	Skolens leverance	Fællesskabets leverance	Servicemål: Tidspunkt	Servicemål: Kvalitet	Kommentarer
14	Omkostninger- Løn	Lønindlæsning	Indlæsning og kontrol og bogføring af kassekladde			Senest d. 5. i hver måned	Beslattes på lønsporet	
15			Afstemning af finans- og lønsystem			Senest d. 15. i hver måned		
16			Anvisning af overførsel af tilbageholdt bidrag			Senest d. 15. i hver måned		
17		Løfordeling						
18			Udførsel af lønfordeling	Lukning af timeregistrering senest d. 5. i aktuel måned		Senest d. 15. i aktuel måned		Gældende for lønfordeling uden for lønsystem
19		Refusionsmodtagelse	Bogføring af tilgodehavende refusion	Indberetning om begivenhed til lønfællesskab		Senest d. 15. i hver måned		Information er modtaget fra lønfællesskabet
20			Bogføring af modtaget refusion			Senest 5 hverdage efter modtagelse		Information er modtaget fra lønfællesskabet
21			Indrapportering til lønbureau			Senest 5 hverdage efter modtagelse		
22								
23	Rejseadmini- stration	Rejseforskud	Udbetaling af rejseforskud	Anmodning om rejseforskud skal være ASC i hænde senest 6 hverdage før afrejse		Inden for 5 hverdage		Der bør etableres en bagatelgrænse for minimum rejseforskud der udbetales.
24			Debitoropfølgning	Rejseafregning skal være udarbejdet senest 10 hverdage efter rejsens afslutning		Senest 2 hverdage før lønkørsel		Der foretages ikke rykkerprocedure. Der foretages løntræk såfremt afregning ikke indleveres rettidigt.
25			Indberetning til løn mhp løntræk			Senest 2 hverdage før lønkørsel		Afhængig af lønsporet
26			Postering af afregning			Foretages som en del af lønkørslen		Afhængig af lønsporet
			Kontrol af satser efter					

	A	B	C	D	E	F	G	H
2	Opgave	Proces	Service	Skolens leverance	Fællesskabets leverance	Service mål: Tidspunkt	Service mål: Kvalitet	Service mål: Kommentarer
26			Postering af afregning			Foretages som en del af lønkørslen		Afhængig af lønsporet
27		Rejseafregning	Kontrol af satser efter modtagelse af afregning + Indberetning af time-/dagpenge + km. til lønbureau	Rejseafregning skal være udarbejdet senest 10 hverdage efter rejsens afslutning		Senest 10 hverdage før lønkørsel		Afhængig af lønsporet
28			Input til løn om refusion for udlæg			Senest 10 hverdage før lønkørsel		Afhængig af lønsporet
29								
30	Kreditorer	Fakturahåndtering	Kontrol af kontering efter modtagelse af konteret faktura + påførsel af momscode + Bogføring af faktura	Konteret faktura skal være ASC i hænde senest 5 hverdage efter modtagelse		Senest 5 hverdage efter godkendelse hos institution		
31			Frigivelse til betaling			Ugentligt		
32			Opfølgning på ej godkendte fakturaer		Kontakt til fakturamodtager	Dagligt		
33		Opret kreditor	Oprettelse af ny kreditor			Der henvises til servicemål for fakturahåndtering		
34								
35	Forsikring	Statens selvforsikring	Vurdering om omfattet af selvforsikring	Skadesoplysning		Inden for 5 hverdage + opfølgning senest d. 15. i hver måned		
36			Oprettelse af projekt			Inden for 5 hverdage		
37			Justering af anlæg			Senest en måned efter lukning af sag		
38			Bogføring af timer og omkostninger	Indberetning af timer og andre omkostninger		Senest 5 hverdage efter modtagelse		
39			Opgørelse af skader	Korrekt udfyldt dokumentationsgrundlag		Senest en måned efter lukning af sag		
40			Anmeldelse af krav		Indberetning til UVM såfremt skaden overstiger 1% af omsætning	Senest en måned efter lukning af sag		

	A	B	C	D	E	F	G	H	
2	Opgave	Proces	Service	Skolens leverance	Fællesskabets leverance	Service mål: Tidspunkt	Service mål: Kvalitet	Kommentarer	
38	Forsikring	Statens selvforsikring	Bogføring af timer og omkostninger	Indberetning af timer og andre omkostninger		Senest 5 hverdage efter modtagelse			
39			Opgørelse af skader	Korrekt udfyldt dokumentationsgrundlag		Senest en måned efter lukning af sag			
40			Anmeldelse af krav		Indberetning til UVM såfremt skaden overstiger 1% af omsætning	Senest en måned efter lukning af sag			
41									
42	Moms	Moms - T&S og UVM	Vedligehold af momsregler			Løbende	Rettidig tilegnelse af viden		
43			Kontrol af momskode efter modtagelse af bilag	Bilag påført momskode		Der henvises til servicemål for kreditorer			
44			Beregning af tilsvarende indberetning	Evt. fordelingsnøgle		Løbende ifølge frister (UVM +told/skat-regler) 1 gang i kvartalet			
45			Betaling af moms			Løbende ifølge frister (UVM +told/skat-regler) 1 gang i kvartalet			
46			Momsafstemning			Kvartalsvis og årligt			
47									
48	Kasse og likviditet	Betaling via NemKonto	Udarbejdelse af betalingsforslag			Ugentligt			
49			Kontrol af betalingsevne			Ugentligt, ifm behandling af betalingsforslag			
50			Betaling og bogføring			Ugentligt, ifm behandling af betalingsforslag			
51		Import af betaling efter modtagelse			Dagligt			I visse tilfælde manuel søgning af betalingsident.	
52		Håndter indbetalinger	Bogføring og udligning			Dagligt			

	A	B	C	D	E	F	G	H	
2	Opgave	Proces	Service	Skolens leverance	Fællesskabets leverance	Service mål: Tidspunkt	Service mål: Kvalitet	Service mål: Kommentarer	
52	likviditet	Håndter indbetalinger	Bogføring og udligning			Dagligt			
			Eksport til studieadministrativt system (automatisk)			Dagligt			
53		Kasse							
54			Bogføring efter modtagelse af afstemt betaling	Afstemt kassekladde		Inden for 5 hverdage		Kan i perioder være nødvendigt med daglig bogføring	
55			Eksport til studieadministrativt system (automatisk)			Dagligt			
56									
57	Anlæg	Anlægskartotek	Bogføring af kreditorfaktura	Advis om anlægsoprettelse		Inden for 5 hverdage			
58		Skrotning	Nedskrivning/nedlægning af anlæg efter modtagelse af anlægsblanket	Udfyldt og godkendt anlægsblanket		Inden månedens udgang			
59			Bogføring			Inden månedens udgang (ifm. nedskrivning)			
60									
61	Finansiel planlægning	Budget		Design af model/struktur/hierarki		Senest 1. oktober året før budgetåret		Gældende for likviditetsbudget og driftsbudget	
62			Udvikling af template	Udarbejdet budgetanalyse og -beregning		Ikke relevant			
63			Kvartalsberegninger			Umiddelbart efter godkendelse fra bestyrelsen		+	
		Indlæsning af budget							
		For- og efterkalkulationer		I anmodningen om projektoprettelse skal start- samt slutdato på projektet angives (bevillingsskrivelse vedlægges)		Senest 1 hverdag forud for projektets start			
64			Indlæg budget						

	A	B	C	D	E	F	G	H	
2	Opgave	Proces	Service	Skolens leverance	Fællesskabets leverance	Service mål: Tidspunkt	Service mål: Kvalitet	Kommentarer	
64		For- og efterkalkulationer	Indlæg budget	I anmodningen om projektoprettelse skal start- samt slutdato på projektet angives (bevillingskrivelse vedlægges)		Senest 1 hverdag forud for projektets start			
65									
66		Vedligehold af kontoplan		Anmodning		5 hverdage efter modtagelse af anmodning		Alternativt fra UVM	
67		Konteringsinstruks				Senest samtidig med vedligehold af kontoplan		Vedligehold/opdatering	
68			Udarbejdelse af efterposter	Efterposteringsliste		Senest d. 20 i efterfølgende måned efter kvartalsafslutningen/ årsregnskab: senest d. 10. februar.		Afhænger af bestyrelsesmødecyklus	
69	Controlling og systemvedligeholdelse	Periodiseringer	Foretag periodisering af forudbetalte omkostninger			Senest d. 20 i efterfølgende måned efter kvartalsafslutningen/ årsregnskab: senest d. 10. februar.		Afhænger af bestyrelsesmødecyklus	
70			Bogføring af periodiseringer			Senest en måned efter kvartalsafslutningen/ årsregnskab: senest d. 1. marts.		Både gældende for kvartals- og årsregnskab	
		Afstemninger (Debitorer, kreditorer, anlæg)							

	A	B	C	D	E	F	G	H	
2	Opgave	Proces	Service	Skolens leverance	Fællesskabets leverance	Service mål: Tidspunkt	Service mål: Kvalitet	Kommentarer	
71		Afstemninger (Debitorer, kreditorer, anlæg, likvider, løn, moms, tilskud)	Afstemninger foretages og bogføres			Senest d. 5. i efterfølgende måned			
72	Rapportering	Udvikling og generering af rapporter, tid: 80 i fællesskab	Udarbejdelse af ad hoc rapport			Fra situation til situation		Afhænger af omfang	
73			Kontrol af ad hoc rapport			Fra situation til situation			
74			Udsendelse af rapport			Fra situation til situation			
75			Perioderegnskab, 80 % tid i fællesskab			Dagen efter modtagelse af sidste efterposter			
76		Årsrapport, 80 % tid i fællesskab	Udarbejde perioderegnskab (inkl. budgetopfølgning)						
			Finansfordeling - formål (udarbejdelse, indtastning af fordelingsnøgler i NS + gennemførelse af fordelinger)	Grundlaget for fordeling leveres senest d. 10.		Senest d. 20. i efterfølgende måned			
77			Tjekke poster i henhold til konteringsregler, så formålsregnskab er i orden			Senest 10. februar			
78			Udarbejde årsrapport			Senest 1. marts		Teksten udarbejdes lokalt	
79		Nøgletal incl. Ressourceregnsskab til UVM, 90 % tid i fælles	Indberet regnskab og formålsregnskab til UVM			Senest 1. april			
80			Udarbejdelse af nøgletal			Afventer afklaring			

Bilag Ø6 - Business case

Direkte omkostninger

De direkte omkostninger er lønomkostninger, der er beregnet ud fra det faktiske tidsforbrug pr. aktivitet. Tidsforbruget er omregnet til fuldtidsansatte og ganget med en samlet lønomkostning på 375.000 kr. for kontorfunktionærer og 600.000 kr. for ledere i fællesskabet.

Indirekte omkostninger

Arbejdsgruppen har taget udgangspunkt i en konkret vurdering af niveau for indirekte omkostninger pr. administrativ medarbejder på VUC Århus. Baseret på den foretagne vurdering er der lavet et beregningsgrundlag for alle grupper af indirekte omkostningsarter (bortset fra bygninger) pr. administrativ medarbejder. Grundlaget for omkostningsberegningerne er baseret på institutionens nuværende omkostningsniveau og institutionens vurdering af egen performance.

Det antages, at indirekte omkostninger er upåvirkede af, hvorvidt de udførte processer er best practice eller ej. Derfor er indirekte omkostninger i højere grad afhængige af den pågældende institutionens evne til at være omkostningsbevidst og rationel i sine indkøb. Omkostningsniveauet på VUC Århus ligger i forhold til antal årselever og antal årsværk i ledelse og administration under gennemsnittet i sin egen gruppe og for gymnasier, men ligger over de øvrige grupper.

Bygningsomkostninger

Bygningsomkostninger til drift af administrative fællesskaber for institutionsmiljøer er beregnet ud fra gældende normtal fra UBST, Ejendomscenteret Øst, Universitets- og Bygningsstyrelsen.

I drift af bygninger er indregnet husleje til bygninger, rengøring, vand, varme og el. Da huslejen varierer i forhold til geografisk placering af fællesskabet vil den samlede driftsomkostning variere. I udregningen af omkostninger til fællesskabsscenariet er en mellemhusleje på 900 kr. benyttet. Ifølge UBST varierer huslejeomkostningerne på følgende vis:

- Udkantsområder (f.eks. Lolland, Vest- og Nordjylland): 700 kr. pr. brutto m² pr. år
- Mellemområder (f.eks. østlige sjælland, østlige Jylland mv.): 900 kr. pr. brutto m² pr. år
- Storkøbenhavn (måske også i centrum af landets største byer): 1300 kr. pr. brutto m² pr. år

Bilag IT1 - Ydelseskatalog - administrations- og undervisningsnettet

IT-drift og IT-support på administrationsnettet					
Aktiviteter	Opgavesplit		Supportmodeller		
	Værtsinstitution	Partner	A	B	C
IT-infrastruktur MPLS (Adgang til fælles fibernet og Internet)	Drift og overvågning af computere, routere, switche, firewalls. MPLS. Teknisk rådgivning	Tidssvarende Infrastruktur og it-udstyrsbestand. Etablering af tilstrækkelig forbindelse til MPLS/Internet	Inklusiv forbindelse til MPLS og Internet	Inklusiv, men med lokal betaling af fiberforbindelsen	Obligatorisk, men betalt af partner
Central datalagring og printservices	Drift og vedligehold af fil-, print- og backupservere	Applikationssuperbruger.	Inklusiv	Inklusiv	Inklusiv
Brugeradministration	Vedligehold af brugerdatabase	Indberetning af brugere	Inklusiv	Inklusiv	Inklusiv
Post- og kalendersystem. Spamhåndtering	Drift og vedligehold af centrale post- og backupservere. Brugeroprettelse.	Applikationssuperbruger.	Inklusiv	Inklusiv	Inklusiv
Studieadministrationssystem GAS, Ludus, Lektio, EASY	Drift, vedligehold og backup af centrale servere.	Licensbetaling. Dataindtastning. Applikationssuperbruger	Tilvalg mellem GAS, Ludus eller Lektio	Tilvalg	Tilvalg
Drift og support af lokalt it-udstyr. Virusbeskyttelse.	BackOffice, Support- og servicedeskfunktion. Rådgivning	Henvendelse i Servicedesk. Køb af it-udstyr og forbrugsvarer. Low-end driftsopgaver (papir og tonerskift)	Inklusiv	Inklusiv	Inklusiv
Institutionens IT-Indkøb - hardware	Rådgivning, Indkøbsaftaler, indkøbskatalog og indkøb	Beslutning og bestilling	Inklusiv - fælles standarder	Inklusiv, lokationen vælger selv model og leverandør	Inklusiv
IT-Indkøb og styring af fælles licensaftaler	Styring og kontraktforhandling	Beslutning og bestilling	Inklusiv licenser	Inklusiv, men kan selv vælge andet/anden leverandør.	Inklusiv
IT-rådgivning generelt - herunder rådgivning ved bygningsager. IT-sikkerhed.	Rådgivning vedr. IT.	Kontakt til servicescentret	Inklusiv	Inklusiv - IT-sikkerheden; høres i nogen grad vedr. bygningsager.	Inklusiv
Økonomisystem	Adgang til udbyder/driver selv	Dataindtastning. Applikationssuperbruger	Tilvalg. Adgang til udbyder via fiber.	Tilvalg. Adgang til udbyder via fiber.	Tilvalg: Intern eller Ekstern
Løn- og personalesystem	Adgang til udbyder/driver selv	Dataindtastning. Applikationssuperbruger	Tilvalg. Adgang til udbyder via fiber.	Tilvalg. Adgang til udbyder via fiber.	Tilvalg: Løn Ekstern. Personalesystem: Intern eller Ekstern
ESDH (Journalisering)	Drift og vedligehold af centrale databaseservere	Applikationssuperbruger.	Tilvalg - opsætning, drift og support på databaseserver til formålet.	Tilvalg - opsætning, drift og support på databaseserver til formålet.	Tilvalg: Intern eller Ekstern
VPN-forbindelse (hjemmeopkobling)	Drift og vedligehold af centrale terminalservere	Beslutning og bestilling	Tilvalg	Alle relevante ansatte tilbydes en VPN-forbindelse.	Tilvalg
Central serverhosting (hjemmeside, Intranet)	Drift og vedligehold af ønskede services.	Beslutning og bestilling	Tilvalg	Tilvalg	Tilvalg
Konferencesystem	Adgang til udbyder/driver selv	Beslutning og bestilling	Tilvalg	Tilvalg	Tilvalg: Intern eller Ekstern
Fakturaflowsystem	Drift og vedligehold af ønskede services.	Beslutning og bestilling	Tilvalg	Adgang til udbyder via fiber.	Tilvalg: Intern eller Ekstern
ØS-LDV	Drift og vedligehold af ønskede services.	Beslutning og bestilling	Tilvalg	Adgang til udbyder via fiber.	Tilvalg: Intern eller Ekstern
IP-telefoni	Drift og vedligehold af ønskede services.	Beslutning og bestilling	Tilvalg	Pt. intet	Tilvalg

Bilag IT1 - Ydelseskatalog - administrations- og undervisningsnettet

IT-drift og IT-support på undervisningsnettet					
Aktiviteter	Opgavesplit		Supportmodeller		
	Værtsinstitution	Partner	A	B	C
IT-infrastruktur MPLS (Adgang til fælles fibernet og Internet)	Drift og overvågning af computere, routere, switche, firewalls. MPLS. Teknisk rådgivning	Tidssvarende Infrastruktur og it-udstyrsbestand. Etablering af tilstrækkelig forbindelse til MPLS/Internet	Inklusiv forbindelse til MPLS og Internet	Inklusiv, men med lokal betaling af fiberforbindelsen	Obligatorisk; betalt af partner i.f.m. A-Net
Central datalagring og printservices	Drift og vedligehold af fil-, print- og backupservere	Applikationssuperbruger.	Inklusiv	Inklusiv	Inklusiv
Brugeradministration	Vedligehold af brugerdatabase	Indberetning af brugere	Inklusiv	Inklusiv	Inklusiv
Post- og kalendersystem. Spamhåndtering	Drift og vedligehold af centrale post- og backupservere. Brugeroprettelse.	Applikationssuperbruger.	Inklusiv	Inklusiv - både elever og ansatte oprettes med postkasse.	Inklusiv
Studieadministrationssystem	Drift, vedligehold og backup af centrale Web-servere,	Dataindtastning. Applikationssuperbruger	Inklusiv	Enten via adgang til udbyder via fiber, eller via en lokal server (GAS/LUDUS).	Inklusiv
Institutionens IT-Indkøb	Rådgivning, Indkøbsaftaler, indkøbskatalog og indkøb	Beslutning og bestilling	Inklusiv	Inklusiv, lokationen vælger selv model og leverandør	Inklusiv
Drift og support af lokalt it-udstyr. Virusbeskyttelse.	FrontOffice. Fast OnSite Support, Servicedeskfunktion. Rådgivning	Kontakt til IT-medarbejder/Servicedesk. Bestilling af it-udstyr og køb forbrugsvarer. Low end driftsopgaver (papir og tonerskit)	Inklusiv	Lokationen står selv for lokalt IT-udstyr.	Inklusiv. Pris kan variere i fht. ønsket serviceniveau
IT-Indkøb og styring af fælles licensaftaler	Styring og kontraktforhandling	Beslutning og bestilling	Inklusiv licenser	Inklusiv, men kan selv vælge andet/anden leverandør.	Inklusiv
IT-rådgivning generelt - herunder rådgivning ved bygningssager. IT-sikkerhed.	Rådgivning vedr. IT.	Kontakt til servicescentret	Inklusiv	Inklusiv - IT-sikkerheden; høres i nogen grad vedr. bygningssager.	Inklusiv
VPN-forbindelse (hjemmeopkobling)	Drift og vedligehold af centrale terminalservere	Bestilling.	Tilvalg	Alle relevante ansatte tilbydes en VPN-forbindelse.	Tilvalg
Trådløse netværk	Rådgivning, installation, drift og vedligehold.	Bestilling og betaling	Tilvalg	Tilvalg	Inklusiv
Central serverhosting (hjemmeside, Intranet)	Drift og vedligehold af ønskede services.	Beslutning og bestilling	Tilvalg	Tilvalg	Tilvalg

Bilag IT2 - Kommissorium for arbejdsgruppe om IT

Som følge af Aftale om kriminalforsorgen for 2008-11 mellem regeringen, Dansk Folkeparti og Ny Alliance er det besluttet at etablere op til 25 administrative fællesskaber på ungdomsuddannelsesinstitutionerne under Undervisningsministeriet (almene gymnasier, erhvervsskoler, VUC og SOSU).

På baggrund af en analyse fra Deloitte Business Consulting vurderes følgende administrative opgaver inden for opgavetyper Økonomi og planlægning at være egnede til varetagelse i et administrativt fællesskab:

- Leverandørstyring og licensadministration
- Systemdrift
- Brugersupport.

Samme analyse peger på et samlet effektiviseringspotentiale ved, at disse opgavetyper varetages i administrative fællesskaber.

Der nedsættes en arbejdsgruppe bestående af Undervisningsministeriet, lederforeningerne for de omfattede institutioner, repræsentanter fra de almene gymnasier, erhvervsskoler, VUC'er og SOSU-skoler med indblik i den administrative opgavevaretagelse samt eksterne konsulenter.

Arbejdsgruppens formål er at bidrage til det samlede beslutningsgrundlag, som stilles til rådighed for institutionerne til deres lokale design og etablering af administrative fællesskaber. Arbejdsgruppen skal derfor:

- Vurdere opgavernes egnethed til varetagelse i administrative fællesskaber og fastlægge hensigtsmæssige opgavesnit mellem institution og administrativt fællesskab for de ovennævnte samt evt. øvrige egnede opgaver inden for IT.
- Overveje opmærksomhedspunkter ift. aftalegrundlag mellem institution og administrativt fællesskab om varetagelsen af disse opgaver, herunder konkrete beskrivelser af serviceniveau og ansvar for delprocesser i opgavevaretagelsen.
- Beskrive modeller for varetagelse af opgaverne i administrative fællesskaber, herunder vurdere karakter, omfang, organisering og finansiering af fællesskaberne i de forskellige modeller samt tilrettelæggelse af hensigtsmæssige arbejdsgange for medarbejderne.
- Opstille beregninger for omkostningsniveauet ved varetagelse af opgaverne i de skitserede modeller for administrative fællesskaber (business cases).
- Beskrive eventuelle barrierer for etablering af sådanne fællesskaber samt foreslå løsninger på disse.
- Vurdere potentiale og initialomkostninger ved eventuel (central) systemudvikling og -standardisering med henblik på facilitering af ovenstående og realisering af effektiviseringspotentialet.

Arbejdsgruppen skal koordinere sit arbejde med de øvrige arbejdsgrupper, som er nedsat for de øvrige opgavetyper, som vurderes egnede til varetagelse i administrative fællesskaber, og der skal anvendes ensartet metodik i arbejdsgrupperne.

Arbejdsgruppens skal give en status på arbejdet primo august 2008 og ved denne status vurdere tidshorizonten for afslutning af arbejdet.

Henriette Winther
Lokal tlf.: 25656
Økonomikontor 1

Bilag IT3 - Arbejdsgruppens sammensætning

Arbejdsgruppen har følgende sammensætning:

- Willy Kofoed - Undervisningsministeriet
- Tage Pedersen - Tech College Alborg
- Carsten Ørkilde - Uddannelsescenter Herning
- Kirsten Habekost - VUC Vestegnen
- Hans Vangsgaard - Holstebro Gymnasium
- Torben Wolstrup - IT-Center Fyn
- Lars Bluhme - Odder Gymnasium
- Liv Faden - Rektorforeningen
- Vibeke Nielsen - SOSU Randers
- Annie Luiting - Humanica
- Leif Christensen - PricewaterhouseCoopers

**Service Level Agreement
vedrørende
administrative pc-arbejdspladser**

Etablering og drift af administrative kontorarbejdspladser koblet op mod centrale fil- og printservere	
Deltagende parter	Denne SLA er indgået som en aftale mellem Servicefællesskabet og IT-Centret som intern leverandør af serviceydelsen.
Etablering af centrale fil- og printservere	IT-Centret etablerer og varetager driften af centrale servere til løsning af fillagring og printstyring og backup.
Oprettelse af mappe-strukturer	For hvert undervisningsområde opbygger og vedligeholder IT-Centret logiske mappestruktur med fælles og private mapper efter områdernes behov.
Drift af Microsoft Windows servere til fildeling, printstyring og backup	Driftsfællesskabets systemservere er placeret på IT-Centret, hvor de overvåges og vedligeholdes af centrets BackOffice-gruppe. Alle servere er placeret i separat aflåst serverrum, som kun IT-Centrets stab og BackOffice-gruppen har direkte adgang til. Øvrige personer har kun adgang til serverrummet ledsaget af en person fra ovennævnte gruppe. Der anvendes servere med spejlede diske og redundante enheder med prefailure advarselssystem. Servercentret er forsynet med redundant køling og med UPS nødstrømsforsyning, der eliminerer uregelmæssighed i strømforsyningen og korte strømafbrydelser. Ved strømafbrydelser over 15 minutter lukkes servere og andet udstyr automatisk ned. Servercentret er desuden forsynet med varslingssystemer, der via sms og/eller mail giver BackOffice-gruppen besked om strømforsyningssvigt, ændringer i temperatur, serveralarmer mv.
Sikkerhed	IT-Centret står for sikkerheden i hele IT-netværket – herunder at der ikke er adgang fra U-nettet eller Internet og ind i A-nettet. Skulle en lokation forlange åbnet op for – efter IT-Centrets mening - usikre porte og/eller protokoller, skal dette tydeligt og skriftligt meddeles lokationens ledelse. Alene IT-Centret etablerer, drifter og vedligeholder opsætning og regelhåndteringen i systemcentrets firewalls mod Internet. IT-Centret påtager sig intet ansvar over for ulovligheder på lokationen, såsom download/lagring af ikke-licensbetalt software, musik, billedmateriale, video, børneporno eller lignende.
Backup	Der tages backup af alle servere hver nat. Backup sker via ekstern leverandør.

Organisering af IT-supporten ServiceDesk BackOffice FrontOffice	ServiceDesken er de administrative brugeres kontakttled til IT-Centret. Ved fejlmelding af udstyr skal enhedens navn og nummer opgives. ServiceDesk vil forsøge at løse mindre problemer. Hvis problemet ikke kan løses her, sendes det videre til BackOffice eller til FrontOffice Den centrale BackOffice varetager driften af driftsfællesskabets systemcenter. Ved proaktive fejlmeddelelser og ved direkte fejl på udstyr i systemcentret påbegyndes fejlretning på servere og netværk, så snart fejlmeldinger og fejl konstateres. Fejlretning i systemcentret har højeste prioritet og vil blive udbedret hurtigst muligt. Logfiler på det centrale udstyr overvåges løbende. Systemcentrets diskkapacitet overvåges løbende og udbygges hvis nødvendigt. Når fejlmeldinger og problemer på administrative pc'er henvises til BackOffice, vil teknikeren forsøge fejlretning ved at guide institutionsmedarbejderen gennem en fejlretning eller ved remote ved at overtage den fejlramte pc. Hvis on-site teknisk support er påkrævet, vil Backoffice tilkalde en FrontOffice-teknikker. FrontOffice-funktionen varetages som hovedregel af den samme teknikerstab, som supporterer IT på undervisningsområdet.
Responstid	Der skelnes mellem 3 fejl kategorier: 1. Fejl, der berører alle brugere eller en hel institution 2. Fejl, der berører mange brugere 3. Fejl, der berører en eller nogle få brugere. Ad 1: Fejlretning startes omgående Ad 2: Fejlretning startes senest næste arbejdsdag Ad. 3: Fejlretning startes inden 3 arbejdsdage.
Specifikation af den administrative kon-torpakke	• Microsoft Windows XP Pro • Microsoft Office 2003 Pro • Microsoft Outlook-klient • Antivirus • Adgang til Servicefællesskabets MPLS og Internet • Adgang til KMD / Silkeborg Data • Adgang elevadministrative systemer (GAS og LUDUS) • Adobe Reader • Områdespecifikke applikationer Styresystem og Officepakke vil løbende kunne opgraderes til senest frigivne version.

Drift og vedligehold af printere, printkopimaskiner og andet periferiudstyr	IT-supporten omfatter tilslutning, vedligehold og service af printere, printkopimaskiner og andet periferiudstyr (se dog afsnittet ”krav til institutionen nedenfor).
Tilgængelighed/opetid	Fil- og printserverne skal være tilgængelige for brugerne alle døgnets timer året rundt. Oppetiden skal uden for planlagte servicevinduer være mindst 98%. Hvis opetiden i et kvartal er under 98%, skal dette behandles på styregruppens førstkomende møde.
Servicevinduer	Et servicevindue er et på forhånd aftalt tidspunkt, hvor der er mulighed for at udføre opgaver på centrale IT-enheder. Disse opgaver kan medføre ustabilitet eller afbrydelse af forbindelsen mellem de centrale it-systemer og brugerne. De aftalte servicevinduer bruges til fejlretning, opgradering af software, installation af nyt udstyr eller omlægning af driften samt netværksforbindelser Den nødvendige vedligeholdelse af servere og netværk skal søges udført uden for kritisk forretningsstid (8.00-15.30, fredag 8.00—14.00). Planlagte servicevinduer skal meddeles mindst 3 arbejdsdage i forvejen.
Krav til institutionen	Institutionen/afdelingen skal kunne: • medvirke ved remote fejlretning • kontrollere om ledninger eller kabler er fjernet eller ikke tilsluttet. • tilslutte reservepc, reserveskærm og lignende. • kontrollere at printere er online • skifte til anden printer i printmenuen og kunne slette eventuelle printjob • ordne mindre papirstop i printere • lægge papir og skifte toner i printere.
Institutionens ansvar	Institutionen/afdelingen har ansvar for at • udpege en kontaktperson i forhold til IT-Centret • orientere institutionens personale om supportaftalen – hvad er omfattet, og hvad er ikke. • sikre at indkøb af programmel og udstyr, der er omfattet af samarbejdsaftalen, kun foretages gennem it-servicefællesskabets indkøbsfunktion. • orientere IT-Centret om væsentlige ændringer i anvendelsen af servicen

Driftsmeddelelser	Driftsmeddelelser vil løbende blive publiceret på IT-Centrets hjemmeside. For at siden er tilgængelig under nedbrud, hostes denne side på ekstern server.
Kontakt	Kontakt vedrørende driftsproblemer skal om muligt ske til servicefællesskabets servicedesk: eller på telefon Mandag til torsdag fra 8.00 til 15.00 Fredag fra 8.00 til 13.00 Uden for dette tidsrum kan kontakt ske på xxxxxxxx
Pris	Prisen pr. adm. pc er kr. xxxx,- pr. år Prisen omfatter adgang til MPLS og Internet samt drift og af-skrivning af det centrale systemservercenter til løsning af fillag-ring, printstyring og backup samt support af de IT-administrative enheder og er inklusiv licens til Microsoft Windows XP Pro og Microsoft Office Pro, samt CAL – (Client Access Licence) til Exchange, Windows server, antivirus m.m. Prisen reguleres i forbindelse med den årlige budgetlægning

Bilag IT5 - Henvisning til referencer mv.

Bekendtgørelse om administrative fællesskaber mellem uddannelsesinstitutioner.

Bilag K1 - Kommissorium for Økonomi og planlægning

Institutionsstyrelsen

Frederiksholms Kanal 25
1220 København K
Tlf. 3392 5000
Fax 3392 5567
E-mail uvm@uvm.dk
www.uvm.dk
CVR nr. 20-45-30-44

Kommissorium for arbejdsgruppe om økonomi og planlægning

12. maj 2008

Sags nr.:

076.812.031

Som følge af Aftale om kriminalforsorgen for 2008-11 mellem regeringen, Dansk Folkeparti og Ny Alliance er det besluttet at etablere op til 25 administrative fællesskaber på ungdomsuddannelsesinstitutionerne under Undervisningsministeriet (almene gymnasier, erhvervsskoler, VUC og SOSU).

På baggrund af en analyse fra Deloitte Business Consulting vurderes følgende administrative opgaver indenfor opgavetypen Økonomi og planlægning at være egnede til varetagelse i et administrativt fællesskab:

- Bogholderi og rejseadministration
- Kassefunktion (ind- og udbetaling)

Samme analyse peger på et samlet effektiviseringspotentiale ved, at disse opgavetyper varetages i administrative fællesskaber, på 42,4 mio. kr. (2008-prisniveau) årligt ved fuld indfasning af fællesskaberne.

Der nedsættes en arbejdsgruppe bestående af Undervisningsministeriet, lederforeningerne for de omfattede institutioner, repræsentanter fra de almene gymnasier, erhvervsskoler, VUC'er og SOSU-skoler med indblik i den administrative opgavevaretagelse samt eksterne konsulenter.

Arbejdsgruppens formål er at bidrage til det samlede beslutningsgrundlag, som stilles til rådighed for institutionerne til deres lokale design og etablering af administrative fællesskaber. Arbejdsgruppen skal derfor:

- Vurdere opgavernes egnethed til varetagelse i administrative fællesskaber og fastlægge hensigtsmæssige opgavesnit mellem institution og administrativt fællesskab for de ovennævnte

samt evt. øvrige egnede opgaver indenfor økonomi og planlægning.

- Overveje opmærksomhedspunkter ifht. aftalegrundlag mellem institution og administrativt fællesskab om varetagelsen af disse opgaver, herunder konkrete beskrivelser af serviceniveau og ansvar for delprocesser i opgavevaretagelsen.
- Beskrive modeller for varetagelse af opgaverne i administrative fællesskaber, herunder vurdere karakter, omfang, organisering og finansiering af fællesskaberne i de forskellige modeller samt tilrettelæggelse af hensigtsmæssige arbejdsgange for medarbejderne.
- Opstille beregninger for omkostningsniveauet ved varetagelse af opgaverne i de skitserede modeller for administrative fællesskaber (business cases).
- Beskrive eventuelle barrierer for etablering af sådanne fællesskaber samt foreslå løsninger på disse herunder eventuelle centralt forankrede tiltag eller systemudvikling.

Arbejdsgruppen skal koordinere sit arbejde med de øvrige arbejdsgrupper, som er nedsat for de øvrige opgavetyper, som vurderes egnede til varetagelse i administrative fællesskaber, og der skal anvendes ensartet metodik i arbejdsgrupperne.

Arbejdsgruppens skal give en status på arbejdet primo august 2008 og ved denne status vurdere tidshorisonten for afslutning af arbejdet.

Henriette Winther
Lokal tlf.: 25656
Økonomikontor 1

Bilag K2 - Kommissorium for arbejdsgruppe om Løn og Personale

Kommissorium for arbejdsgruppe om løn og personale

Som følge af Aftale om kriminalforsorgen for 2008-11 mellem regeringen, Dansk Folkeparti og Ny Alliance er det besluttet at etablere op til 25 administrative fællesskaber på ungdomsuddannelsesinstitutionerne under Undervisningsministeriet (almene gymnasier, erhvervsskoler, VUC og SOSU).

På baggrund af en analyse fra Deloitte Business Consulting vurderes følgende administrative opgaver indenfor opgavetypen Løn og personale at være egnede til varetagelse i et administrativt fællesskab:

- Lønbehandling
- Personaleadministration

Samme analyse peger på et samlet effektiviseringspotentiale ved, at disse opgavetyper varetages i administrative fællesskaber, på 55,6 mio. kr. (2008-prisniveau) årligt ved fuld indfasning af fællesskaberne.

Der nedsættes en arbejdsgruppe bestående af Undervisningsministeriet, lederforeningerne for de omfattede institutioner, repræsentanter fra de almene gymnasier, erhvervsskoler, VUC'er og SOSU-skoler med indblik i den administrative opgavevaretagelse samt eksterne konsulenter.

Arbejdsgruppens formål er at bidrage til det samlede beslutningsgrundlag, som stilles til rådighed for institutionerne til deres lokale design og etablering af administrative fællesskaber. Arbejdsgruppen skal derfor:

- Vurdere opgavernes egnethed til varetagelse i administrative fællesskaber og fastlægge hensigtsmæssige opgavesnit mellem institution og administrativt fællesskab for de ovennævnte samt evt. øvrige egnede opgaver indenfor løn og personale.
- Overveje opmærksomhedspunkter ifht. aftalegrundlag mellem institution og administrativt fællesskab om varetagelsen af disse opgaver, herunder konkrete beskrivelser af serviceniveau og ansvar for delprocesser i opgavevaretagelsen.
- Beskrive modeller for varetagelse af opgaverne i administrative fællesskaber, herunder vurdere karakter, omfang, organisering og finansiering af fællesskaberne i de forskellige modeller samt tilrettelæggelse af hensigtsmæssige arbejdsgange for medarbejderne.

- Opstille beregninger for omkostningsniveauet ved varetagelse af opgaverne i de skitserede modeller for administrative fællesskaber (business cases)
- Beskrive eventuelle barrierer for etablering af sådanne fællesskaber samt foreslå løsninger på disse, herunder eventuelle centralt forankrede tiltag eller systemudvikling.

Arbejdsgruppen skal koordinere sit arbejde med de øvrige arbejdsgrupper, som er nedsat for de øvrige opgavetyper, som vurderes egnede til varetagelse i administrative fællesskaber, og der skal anvendes ensartet metodik i arbejdsgrupperne.

Arbejdsgruppens skal give en status på arbejdet primo august 2008 og ved denne status vurdere tidshorisonten for afslutning af arbejdet.

Henriette Winther
Lokal tlf.: 25656
Økonomikontor 1

Bilag K3 - Kommissorium for arbejdsgruppe om Indkøb

Institutionsstyrelsen

Frederiksholms Kanal 25
1220 København K
Tlf. 3392 5000
Fax 3392 5567
E-mail uvm@uvm.dk
www.uvm.dk
CVR nr. 20-45-30-44

12. maj 2008

Sags nr.:

076.812.031

Kommissorium for arbejdsgruppe om indkøb

Som følge af Aftale om kriminalforsorgen for 2008-11 mellem regeringen, Dansk Folkeparti og Ny Alliance er det besluttet at etablere op til 25 administrative fællesskaber på ungdomsuddannelsesinstitutionerne under Undervisningsministeriet (almene gymnasier, erhvervsskoler, VUC og SOSU).

På baggrund af en analyse fra Deloitte Business Consulting vurderes indkøb af varer at være en opgave, som er egnet til varetagelse i et administrativt fællesskab. Der vurderes endvidere at være knyttet et effektiviseringspotentiale hertil.

Der nedsættes en arbejdsgruppe bestående af Undervisningsministeriet, lederforeningerne for de omfattede institutioner, repræsentanter fra de almene gymnasier, erhvervsskoler, VUC'er og SOSU-skoler med indblik i den administrative opgavevaretagelse samt eksterne konsulenter.

Arbejdsgruppens formål er at bidrage til det samlede beslutningsgrundlag, som stilles til rådighed for institutionerne til deres lokale design og etablering af administrative fællesskaber. Arbejdsgruppen skal derfor:

- Vurdere opgavernes egnethed til varetagelse i administrative fællesskaber og fastlægge hensigtsmæssige opgavesnit mellem institution og administrativt fællesskab for varetagelse af indkøbsfunktionen.
- Overveje opmærksomhedspunkter ifht. aftalegrundlag mellem institution og administrativt fællesskab om varetagelsen af disse opgaver, herunder konkrete beskrivelser af serviceniveau og ansvar for delprocesser i opgavevaretagelsen.

- Beskrive en model for indkøb af varer og tjenesteydelser i det administrative fællesskab, som tilgodeser de deltagende institutioners behov såvel som realiserer et effektiviseringspotentiale. Modellen skal omfatte de processer og procedurer, der omfatter løsningen af indkøbsopgaven samt sikre hensigtsmæssige arbejdsgange for medarbejderne.
- Opstille beregninger for omkostningsniveauet ved varetagelse af indkøbsopgaven i den skitserede model (business case).
- Beskrive eventuelle barrierer for ovenstående samt foreslå løsninger på disse, herunder eventuelle centralt forankrede tiltag eller systemudvikling.

Arbejdsgruppen skal koordinere sit arbejde med de øvrige arbejdsgrupper, som er nedsat for de øvrige opgavetyper, som vurderes egnede til varetagelse i administrative fællesskaber. Endvidere skal arbejdsgruppen sammentænke sit arbejde med det institutionsrettede indkøbseffektiviseringsprojekt.

Arbejdsgruppens skal give en status på arbejdet primo august 2008 og ved denne status vurdere tidshorisonten for afslutning af arbejdet.

Henriette Winther
Lokal tlf.: 25656
Økonomikontor 1

Bilag K4 - Kommissorium for arbejdsgruppe om IT

Institutionsstyrelsen

Frederiksholms Kanal 25
1220 København K
Tlf. 3392 5000
Fax 3392 5567
E-mail uvm@uvm.dk
www.uvm.dk
CVR nr. 20-45-30-44

Kommissorium for arbejdsgruppe om IT

Som følge af Aftale om kriminalforsorgen for 2008-11 mellem regeringen, Dansk Folkeparti og Ny Alliance er det besluttet at etablere op til 25 administrative fællesskaber på ungdomsuddannelsesinstitutionerne under Undervisningsministeriet (almene gymnasier, erhvervsskoler, VUC og SOSU).

12. maj 2008
Sags nr.:
076.812.031

På baggrund af en analyse fra Deloitte Business Consulting vurderes følgende administrative opgaver indenfor opgavetypen Økonomi og planlægning at være egnede til varetagelse i et administrativt fællesskab:

- Leverandørstyring og licensadministration
- Systemdrift
- Brugersupport

Samme analyse peger på et samlet effektiviseringspotentiale ved, at disse opgavetyper varetages i administrative fællesskaber.

Der nedsættes en arbejdsgruppe bestående af Undervisningsministeriet, lederforeningerne for de omfattede institutioner, repræsentanter fra de almene gymnasier, erhvervsskoler, VUC'er og SOSU-skoler med indblik i den administrative opgavevaretagelse samt eksterne konsulenter.

Arbejdsgruppens formål er at bidrage til det samlede beslutningsgrundlag, som stilles til rådighed for institutionerne til deres lokale design og etablering af administrative fællesskaber. Arbejdsgruppen skal derfor:

- Vurdere opgavernes egnethed til varetagelse i administrative fællesskaber og fastlægge hensigtsmæssige opgavesnit mellem institution og administrativt fællesskab for de ovennævnte samt evt. øvrige egnede opgaver indenfor IT.
- Overveje opmærksomhedspunkter ifht. aftalegrundlag mellem institution og administrativt fællesskab om varetagelsen af dis-

se opgaver, herunder konkrete beskrivelser af serviceniveau og ansvar for delprocesser i opgavevaretagelsen.

- Beskrive modeller for varetagelse af opgaverne i administrative fællesskaber, herunder vurdere karakter, omfang, organisering og finansiering af fællesskaberne i de forskellige modeller samt tilrettelæggelse af hensigtsmæssige arbejdsgange for medarbejderne.
- Opstille beregninger for omkostningsniveauet ved varetagelse af opgaverne i de skitserede modeller for administrative fællesskaber (business cases).
- Beskrive eventuelle barrierer for etablering af sådanne fællesskaber samt foreslå løsninger på disse.
- Vurdere potentiale og initialomkostninger ved eventuel (central) systemudvikling og -standardisering med henblik på facilitering af ovenstående og realisering af effektiviseringspotentialet.

Arbejdsgruppen skal koordinere sit arbejde med de øvrige arbejdsgrupper, som er nedsat for de øvrige opgavetyper, som vurderes egnede til varetagelse i administrative fællesskaber, og der skal anvendes ensartet metodik i arbejdsgrupperne.

Arbejdsgruppens skal give en status på arbejdet primo august 2008 og ved denne status vurdere tidshorisonten for afslutning af arbejdet.

Henriette Winther
Lokal tlf.: 25656
Økonomikontor 1

Bilag K5 - Kommissorium for arbejdsgruppe om Bygninger og Service

Institutionsstyrelsen

Frederiksholms Kanal 25
1220 København K
Tlf. 3392 5000
Fax 3392 5567
E-mail uvm@uvm.dk
www.uvm.dk
CVR nr. 20-45-30-44

Kommissorium for arbejdsgruppe om bygninger og service

Som følge af Aftale om kriminalforsorgen for 2008-11 mellem regeringen, Dansk Folkeparti og Ny Alliance er det besluttet at etablere op til 25 administrative fællesskaber på ungdomsuddannelsesinstitutionerne under Undervisningsministeriet (almene gymnasier, erhvervsskoler, VUC og SOSU).

12. maj 2008

Sags nr.:

076.812.031

På baggrund af en analyse fra Deloitte Business Consulting vurderes følgende administrative opgaver indenfor opgavetypen Bygninger og service at være egnede til varetagelse i et administrativt fællesskab:

- Bibliotek og bogadministration
- Bygningsdrift mv.

Endvidere vurderer analysen, at rengøring er egnet til udlicitering.

Samme analyse peger på et samlet effektiviseringspotentiale ved, at disse opgavetyper varetages i administrative fællesskaber, på 158,6 mio. kr. (2008-prisniveau) årligt ved fuld indfasning af fællesskaberne.

Der nedsættes en arbejdsgruppe bestående af Undervisningsministeriet, lederforeningerne for de omfattede institutioner, repræsentanter fra de almene gymnasier, erhvervsskoler, VUC'er og SOSU-skoler med indblik i den administrative opgavevaretagelse samt eksterne konsulenter.

Arbejdsgruppens formål er at bidrage til det samlede beslutningsgrundlag, som stilles til rådighed for institutionerne til deres lokale design og etablering af administrative fællesskaber. Arbejdsgruppen skal derfor:

- Vurdere opgavernes egnethed til varetagelse i administrative fællesskaber og fastlægge hensigtsmæssige opgavesnit mellem institution og administrativt fællesskab for de ovennævnte

samt evt. øvrige egnede opgaver vedrørende bygninger og service.

- Overveje opmærksomhedspunkter ifht. aftalegrundlag mellem institution og administrativt fællesskab om varetagelsen af disse opgaver, herunder konkrete beskrivelser af serviceniveau og ansvar for delprocesser i opgavevaretagelsen.
- Beskrive modeller for varetagelse af opgaverne i administrative fællesskaber, herunder vurdere karakter, omfang, organisering og finansiering af fællesskabet samt tilrettelæggelse af hensigtsmæssige arbejdsgange for medarbejderne.
- Beskrive en model for udlicitering i regi af det administrative fællesskab af rengøringsopgaven på de deltagende institutioner.
- Opstille beregninger for omkostningsniveauet ved varetagelse af opgaverne i de skitserede modeller for administrative fællesskaber/udliciteringer (business cases).
- Beskrive eventuelle barrierer for etablering af et sådant fællesskab samt foreslå løsninger på disse, herunder eventuelle centralt forankrede tiltag eller systemudvikling.

Arbejdsgruppen skal koordinere sit arbejde med de øvrige arbejdsgrupper, som er nedsat for de øvrige opgavetyper, som vurderes egnede til varetagelse i administrative fællesskaber. Arbejdsgruppen skal endvidere i videst muligt omfang indtænke nye initiativer fra Statens og Kommunernes Indkøbsservice A/S på rengøringsområdet i sit arbejde.

Arbejdsgruppen skal give en status på arbejdet primo august 2008 og ved denne status vurdere tidshorisonten for afslutning af arbejdet.

Henriette Winther
Lokal tlf.: 25656
Økonomikontor 1

Bilag A1 - Arbejdsgruppernes sammensætning

Økonomi og planlægning	Tobias R. Rosenberger, Controllerkontoret, UVM	Tobias.R.Rosenberger@uvm.dk
	Rolf C. Lange, Tilskudskontoret, UVM	
	Anders P. Rokkjær, ØK2, UVM	
	Tim Møller Jørgensen, Gymnasieskoler-nes Rektorforening	tmj@rektorforeningen.dk
	Anne Hyrup Madsen, Handelsskolen København Nord	ahm@knord.dk
	Alex B. Petersen, Tønder Handelsskole	
	Per Lund, VUC Århus	plu@vucaarhus.dk
	Susanne B. Terkelsen, VUC Vest	sbt@vucvest.dk
	Pia Sørensen, Gentofte HF	ps@ghf.dk
	Charlotte Ernst, Århus Statsgymnasium	ce@aasg.dk
	Ulla Lundgaard, Viborg Gymnasium og HF	lu@vghf.dk
	Hanne Jansfort, Social- og Sundhedsskolen Syd	hja@sosu-syd.dk
	Hans Møller, Social – og Sundhedsskolen København	hanmoe@sosukbh.dk
	Rita Christensen, Social- og Sundhedsskolen Herning	rc@sosuherning.dk
	Charlotte Trap-Kinberg, PricewaterhouseCoopers	
	Christian Klibo, PricewaterhouseCoopers	
	Rasmus Jungdal, PricewaterhouseCoopers	

Løn og Personale	Willy Kofoed, Datakontoret, UVM	Willy.Kofoed@uvm.dk
	Martin Lund, Datakontoret, UVM	
	Birgitte Randrup, Gymnasieskolernes Rektorforsamling	bra@rektorforeningen.dk
	Alice Walander, TEC	aw@TEC.DK
	Gert S. Jensen, VUC Holstebro	gj@holstebro-vuc.dk
	Hans Juhl, VUC Sønderjylland	HJU@vucsyd.dk
	Torben Bjerring, Aabenraa Statsskole	tb@statsskole.dk
	Camilla Schaldemose, Roskilde Gymnasium	Camilla.Schaldemose @roskilde-gym.dk
	Bent Hyldegaard-Pedersen, Stenhus Gymnasium	bh@stenhus-gym.dk
	Gitte Skovdal, SOSU-uddannelser i Greve	Gitte.skovdal@sosugreve.dk
	Britta Raabølle, Social- og Sundhedsskolen i Herning	br@herning.dk
	Jørn Peder Nielsen, Vestjydsk Handelsskole	
	Jesper Parsberg Madsen, PricewaterhouseCoopers	
	Jesper Tvede Simony, PricewaterhouseCoopers	
IT	Willy Kofoed, Datakontoret, UVM	Willy.Kofoed@uvm.dk
	Tage Petersen, Aalborg TS	tape@aats.dk
	Carsten Ørkilde, CEU Herning	coe@ceuherning.dk
	Kirsten Habekost, VUC Vestegnen	kh@vucvestegnen.dk
	Hans Vangsgaard Hansen, Holstebro Gymnasium	hv@hogym.dk
	Torben Wolstrup, IT-Center Fyn	towo@itcfyn.dk
	Lars Bluhme, Odder Gymnasium	lars.bluhme@odder-gym.dk
	Liv Faden, Gymnasieskolernes Rektorforening	lfa@rektorforeningen.dk
	Vibeke Nielsen, Social- og Sundhedsskolen Randers	vibeke .nielsen@sosuranders.dk
	Annie Luiting, Humanica	al@humanica.dk
	Leif Christensen, PricewaterhouseCoopers	

Indkøb	Anne Løvgreen, Datakontoret, UVM	Anne.Lovgreen@uvm.dk
	Peter Enevold, Tietgenskolen	peen@tietgen.dk
	Aage Toft Christensen, HANSENBERG	Ato@hansenberg.dk
	Torben Hollingdal, VUC Djursland	th@vuc-djursland.dk
	Tim Møller Jørgensen, Gymnasieskoler- nes Rektorforening	tmj@rektorforeningen.dk
	Hanne Vaagø Tost, Social- og Sundheds- skolen Vestsjælland	Hto@sosuvest.dk
Bygninger og Service	Anne Løvgreen, Datakontoret, UVM	Anne.Lovgreen@uvm.dk
	Hans Jeppesen, EUC Nordvest	hj@eucnordvest.dk
	Vera B. Nielsen, VUC Fyn	vbn@vucfyn.dk
	Ib Eliassen, VUC Vestegnen	IE@vucvestegnen.dk
	Karl-Henrik Jørgensen, Greve Gymnasi- um	Karl-Henrik.Jorgensen@greve-gym.dk
	Liv Faden, Gymnasieskolernes Rektorfor- ening	lfa@rektorforeningen.dk
	Kirsa Kjærgaard Ahlebæk, Bornholms Sundheds- og Sygeplejeskole	Kirsa.ahlebaek@bhsund.dk
	Ole Enelund, SOSU C	Ole.enelund@sosuc.dk

Bilag I1 - Indkøbsanalyse af de selvejende institutioners indkøb 2007

Bilag I1. Indkøbsanalyse af de selvejende institutioners indkøb, 2007

Besøg gennemført på 13 udvalgte skoler (*)

I forbindelse med udarbejdelsen af mulige modeller inden for administrative indkøbsfællesskaber besluttede arbejdsgruppen, at der skulle gennemføres en række besøg på institutioner inden for de fire sektorer med henblik på at tilvejebringe et kvalificeret datamateriale på omfanget af det samlede indkøb på tværs af sektorer.

Det har været arbejdsgruppens vurdering, at et kvalificeret datamateriale er forudsætningen for, at de forskellige modeller inden for indkøbsfællesskaber kan beskrives dækkende. Forhold som størrelsen af den indkøbsvolumen, et givent fællesskab skal arbejde med, samt de medarbejderkompetencer, der er nødvendige for at håndtere denne indkøbsvolumen, er afgørende faktorer for, hvilke modeller der er relevante. Endvidere kan et estimat på den samlede indkøbsvolumen i de fire sektorer give en indikation af, hvor store og hvor mange indkøbsfællesskaber der realistisk set kan etableres.

Med henblik på at dække institutionernes forskellighed i størrelse og (indkøbs)kompleksitet inden for de fire sektorer udvalgte følgende institutioner:

SEKTOR	INSTITUTION	ÅRSELEVER
Gymnasier	Nørre Gymnasium	686
	Nordfyns Gymnasium	461
	Vesthimmerlands Gymnasium	387
	Helsingør Gymnasium	445
SOSU	SOSU C	844
	SOSU Vest	495
	SOSU Silkeborg	229
VUC	VUC FYN	2.280
	VUC Holstebro	339
	VUC Nordsjælland	732
DE	Hansenberg	1.838
	EUC Nordvest	1.746
	Varde Handelsskole	462
	Køge Handelsskole	1.500

(*) EUC Nordvest er ikke besøgt. Data og efterfølgende validering af data gennemført via mail/tlf.

Besøgene på de udvalgte skoler er foretaget af konsulenter fra Implement efter en struktureret metode, som har haft følgende forløb:

- Interview med institutionsleder og medarbejdere med opgaver inden for indkøb med det formål at afdække nuværende indkøbsorganisering, herunder afdække medgået ressourceforbrug til indkøbsprocessen, jf. opgørelse side 3
- Dataudtræk fra institutionens økonomisystem (Navision Stat) med henblik på at tilvejebringe data om institutionens samlede indkøb i 2007
- Rundtur på institutionen med henblik på at se evt. særlige (fysiske) forhold i relation til indkøbsopgaven

Dataudtræk og bearbejdning af data gennemført efter struktureret metode

Med hensyn til dataudtræk og efterfølgende bearbejdning af indkøbsdata er dette foretaget efter en ensartet fremgangsmåde, som har været følgende:

1. Dataudtræk fra institutionens økonomisystem, Navision Stat, dækkende:
 1. Alle finansposterings i 2007, herunder alle indkøb til øvrig drift samt alle indkøb relateret til diverse nye anlæg samt øvrige investeringer
 2. Kreditorstamoplysninger
 3. Finanskontoplan
 4. Dimensionskontoplaner
2. Databearbejdning af institutionens indkøbsdata:
 1. Finansposterings er gennemgået med henblik på at udelade alle ikke-indkøbsrelevante posterings (f.eks. omposterings, indtægter og kasseposterings)
 2. Finanskontoplan er gennemgået med henblik på at udelade alle ikke-indkøbsrelaterede konti (f.eks. indtægtskonti, konti uden bevægelser i 2007, sumkonti mv.)
 3. Tilføjelse af diverse stamdata er foretaget i forhold til finansposterings, såsom finanskontonavn, leverandørnavn, stedkontonavn mv.
3. Oversigt over institutionens leverandørliste er udarbejdet og sendt til institutionen til kommentering og tilføjelse af diverse karakteristika, herunder:

Bilag I1. Indkøbsanalyse af de selvejende institutioners indkøb, 2007

Institutionen har gennemgået tilsendte liste med henblik på at udfylde:

- Hvorvidt indkøbet er et **reelt eller ikke-reelt indkøb** (poster som betalinger til realkredit, licensgebyr, samhandel mellem skolerne, betalinger til offentlige institutioner (regioner og kommuner) mv. er betegnet som ikke-reelt indkøb)
- Hvorvidt indkøbsvolumen har været i udbud eller er dækket af SKI eller en egen aftale, hvor høj dækningsgraden er for aftalen, samt hvornår aftalen udløber.

4. Implement har gennemgået den tilsendte kommenterede leverandørliste, herunder sikret at der har været

1. Konsistens og ensartethed i vurderingen af reelt og ikke-reelt indkøb

5. Implement har gennemgået alle institutioners kontoplaner med henblik på at foretage en ensartet mapning til Finansministeriets indkøbsgruppering, herunder:

1. Sikret, at forskellige betegnelser for samme type konto på de deltagende institutioners kontoplaner er samlet til én betegnelse (f.eks. konto 221001, som dækker rejser, men hvor institutionerne bruger forskellig tekstbeskrivelse af kontoen)
2. Sikret, at Finansministeriets indkøbsgruppering er udvidet med nye betegnelser, som dækker specifikke konti anvendt af de deltagende institutioner (f.eks. indkøbsgrupperingen "Censur")
3. Sikret, at den foretagne mapning har medført en ensartet sortering af institutionernes egne transaktioner i den samlede indkøbsanalyse og varekategorisering

6. Implement har konsolideret det samlede datamateriale inkl. leverandørliste og mapning af finanskonto for alle institutioner til samlet datafil, der er anvendt som udgangspunkt for den samlede indkøbsanalyse.

Forudsætninger og antagelser for analysens resultater

Arbejdsgruppen understreger, at de foretagne beregninger udelukkende kan anvendes som indikator for, hvor stor en volumen der er på tværs af sektorer og institutioner i forhold til de varekategorier, som er opstillet i analysen.

Der knytter sig en generel fejlmulighed til materialet i forhold til mapningen til indkøbsgrupper i relation til institutionernes posteringer på finanskonti. Der er ikke foretaget validering af de foretagne finansposter, hvorfor det ikke kan udelukkes, at der optræder fejlkontering, som kan have indflydelse på volumen i de enkelte varekategorier. Dette anses dog ikke for at have betydning for analysens konklusioner.

Der er i de foretagne beregninger desuden gjort den forudsætning, at der på baggrund af de indkøbsanalyser, som er foretaget på de deltagende institutioner, kan beregnes et nøgletal (**indkøb/årselev**) pr. sektor baseret på et gennemsnitstal for de deltagende institutioners indkøb/årselev. Dette gennemsnit er anvendt til at fremskrive en samlet indkøbsvolumen for alle fire sektorer ved at anvende antallet af årselever pr. sektor.

Der knytter sig en række usikkerhedsfaktorer til anvendelsen af indkøb/årselev, som beskrives herunder:

1. Den foretagne analyse er baseret på indkøb dækkende 2007. Da der ikke er medtaget data fra tidligere år, kan der være institutioner, som i 2007 har haft et indkøb, der ikke er karakteristisk i forhold til tidligere år. Dette er blandt andet gældende for:

1. Gymnasierne, der som følge af overgangen til selvejende institution dels har været organiseret under amternes indkøb før 2007, dels vurderes at have haft et mindre forbrug end normalt i det første år som selvejende i 2007
2. Institutioner, der i 2007 har foretaget investeringer i nye bygninger eller anlæg – i disse tilfælde vurderes det samlede indkøb at være højere end normalt

2. Der gøres den antagelse ved anvendelse af et gennemsnit for **indkøb/årselev** baseret på de deltagende institutioners data, at de deltagende institutioner pr. sektor kan siges at være repræsentative for indkøbet i sektoren samlet set. Dette giver sig udslag i følgende:

1. I analysen er der foretaget en opdeling af de enkelte sektorer i segmenter, hvor opdelingen for gymnasierne, VUC og SOSU er baseret på antallet af årselever. Dette er gjort ud fra en antagelse om, at institutioner med ca. samme størrelse har samme indkøbskarakteristika
2. For institutionerne inden for DE er foretaget en opdeling, som er baseret på skoletype, idet antagelsen her er, at handelsskolerne inden for DE har ensartet indkøbskarakteristika, ligesom de tekniske skoler og kombinationsskolerne med et mere kompliceret indkøb kan siges at være ensartede

Som led i verificeringen og kvalitetssikringen af de foretagne analyser er der i samarbejde med arbejdsgruppen foretaget en række stikprøver med henblik på at teste, om de anvendte gennemsnitstal for indkøb/årselev giver et realistisk billede af det samlede indkøb på institutioner, som ikke har været en del af besøgsrunden.

Fire yderligere institutioner med forskellig indkøbsvolumen er i den forbindelse blevet kontaktet, og det kan konstateres, at de anvendte gennemsnitstal for indkøb/årselev for alle de kontaktede institutioner gav et rimeligt estimat for institutionens indkøb i 2007 set i forhold til det faktisk realiserede.

Bilag I1. Indkøbsanalyse af de selvejende institutioners indkøb, 2007

Endvidere er der foretaget en række følsomhedsberegninger i forhold til segmenteringen af DE-institutionernes samlede indkøb med henblik på at undersøge, om en anden segmentering giver et markant andet totalt reelt indkøb.

Der er gennemført to forskellige følsomhedsberegninger:

1. Såfremt der anvendes et samlet gennemsnit for indkøb/årselev (ingen segmentering), bliver det totale reelle indkøb på DKK 2.030 mio.
2. Såfremt der anvendes en segmentering, hvor opdeling foretages efter antal årselever med to grupperinger (institutioner med hhv. færre og flere end 1700 årselever), bliver det totale reelle indkøb på DKK 2.136 mio.

Som det ses af de to beregninger, ændrer en anden beregningsmetode ikke markant ved resultatet, og arbejdsgruppen har derfor valgt at segmentere DE, hvor opdelingen foretages efter skoletype, da dette både er den mest realistiske opdeling, som samtidig

giver det mest konservative estimat på det totale reelle indkøb for DE-institutionerne.

På baggrund af ovenstående er det derfor arbejdsgruppens opfattelse, at de ovenstående forudsætninger og antagelser ikke er af en sådan karakter, at de har væsentlig indvirkning i forhold til at bruge resultaterne af indkøbsanalysen til det videre arbejde med at beskrive modeller for fælles administrative enheder inden for indkøb.

Arbejdsgruppen har som følge af ovenstående anvendt beregningerne til at udforme de fire modeller beskrevet i afrapporteringen samt til at dimensionere størrelsen af fremtidige fælles administrative indkøbsenheder.

I det følgende præsenteres resultaterne af analysen.

ANALYSERESULTATER – BESØGTE INSTITUTIONER OG TOTALVOLUMEN

I figuren herunder er vist en opgørelse over estimatet for det samlede totale indkøb (reelt indkøb) på tværs af de fire sektorer baseret på de institutioner, som har deltaget i besøgsrunden.

Det ses, at den samlede volumen er estimeret til DKK 2,9 mia. (ekskl. moms) i 2007. Heraf udgør institutionerne inden for DE ca. 70%, mens institutionerne inden for gymnasieområdet udgør ca. 20%. Institutionerne på VUC- og SOSU-området udgør ca. 5% hver.

I figuren ses tillige den segmentering, som er anvendt som udgangspunkt for anvendelsen af nøgletallet indkøb/årselev, samt hvor mange institutioner og deres tilhørende totale antal årselever, der er i hvert segment. I det følgende er vist en detaljering af de anvendte segmenter.

Skole	Årselever 2007	Reelt indkøb/ årselev	Segment	Antal skoler i segment	Total antal årselever	Estimat totalt reelt indkøb i DKK
Nørre Gymnasium	686	8.666	Gym_1	47	35.292	634 mio.
Nordfyns Gymnasium	461	11.272	Gym_2	32	20.553	
Vesthimmerlands Gymnasium	387	4.708	Gym_3	39	14.854	
Helsingør Gymnasium	445	8.337				
SOSU C	844	11.945	SOSU_1	4	3.078	131 mio.
SOSU Vest	495	13.182	SOSU_2	5	2.347	
SOSU Silkeborg	229	23.097	SOSU_3	9	2.737	
VUC FYN	2.280	8.980	VUC_1	4	6.359	144 mio.
VUC Holstebro	339	4.466	VUC_2	19	5.995	
VUC Nordsjælland	732	10.316	VUC_3	8	5.788	
Hansenberg	1.838	24.685	DE_1	41	74.235	2.008 mio.
EUC Nordvest	1.746	16.256				
Varde Handelsskole	462	11.581	DE_2	31	46.802	
Køge Handelsskole	1.500	9.275				
TOTALT REELT INDKØB (EKSKL. MOMS)						2.917 mio.

Bilag I1. Indkøbsanalyse af de selvejende institutioners indkøb, 2007

ANALYSERESULTATER – BESØGTE INSTITUTIONER OG SEGMENTERING

På tværs af de fire sektorer var der i 2007 i alt 245 institutioner. Dette fordeler sig på følgende måde:

Gymnasier: 124 institutioner
SOSU: 18 institutioner
VUC: 31 institutioner
DE: 72 institutioner

Det samlede antal årselever var i 2007 på i alt 218.040 årselever. Dette fordeler sig på følgende måde:

Gymnasier: 70.699 årselever
SOSU: 8.162 årselever
VUC: 18.142 årselever
DE: 121.037 årselever

Som det ses af figuren til højre, er der foretaget en opdeling baseret på antal årselever for gymnasier, SOSU og VUC, mens der for DE er foretaget en opdeling baseret på type af skoler.

Forskellen i opdeling er gjort ud fra den betragtning, at det afgørende for anvendelsen af indkøb/årselev som nøgletal er, at de institutioner, som er i samme segment, har samme type af indkøbskarakteristika.

Årsagen til, at der er foretaget en anden segmentering for institutionerne inden for DE, er, at der er stor forskel på indkøbskarakteristika mellem handelsskoler og tekniske skoler og kombinationsskoler.

De tekniske skoler og kombinationsskoler er karakteriseret ved at have et stort og komplekst indkøb, som blandt andet er relateret til indkøb af undervisningsmaterialer til de tekniske uddannelser, herunder indkøb til værksteder, maskiner mv. Det er derfor vurderingen, at segmenteringen og det deraf følgende nøgletal på indkøb/årselev giver et mere retvisende billede, hvis denne opdeles efter skoletype, da handelsskolerne ikke i samme grad har denne type indkøb, men snarere i indkøbsmæssig forstand ligner f.eks. gymnasierne.

Samme uensartede karakteristika for institutionerne inden for gymnasier, SOSU og VUC er ikke gældende, da disse institutioner i langt højere grad ligner hinanden i indkøbsmæssig forstand.

Sektor	Segment	Min. # elever	Max. # elever	Antal skoler i segment	Antal årselever i segment	Kriterium for segment
Gymnasier	Gym_1	236	460	39	14854	Opdeling foretaget efter antal årselever
	Gym_2	461	614	32	20553	
	Gym_3	637	1010	47	35292	
SOSU	SOSU_1	137	430	9	2737	Opdeling foretaget efter antal årselever
	SOSU_2	437	496	5	2347	
	SOSU_3	640	851	4	3078	
VUC	VUC_1	34	535	19	5995	Opdeling foretaget efter antal årselever
	VUC_2	569	911	8	5788	
	VUC_3	1087	2280	4	6359	
DE	DE_1	242	5615	41	74235	Opdeling foretaget på hhv. handelsskoler (DE_2) og tekniske skoler og kombinationsskoler (DE_1)
	DE_2	190	5101	31	46802	

Bilag I1. Samlet varekategorisering, selvejende institutioner. Indkøb 2007

Varekøb			Inst. specifikke køb			Rådgivning			Øvr. tjenesteydelser			Husleje og energi			Afgifter og skatter		
DKK 372 mio.			DKK 1.024 mio.			DKK 79 mio.			1.168 mio. kr.			251 mio. kr.			23 mio. kr.		
IT-varer 159 mio. kr. It-software101 It-udstyr i øvrigt23 It-forbrugsstoffer (toner mv.)23 Kopi- og printerpapir7 It-servere og mainframes4			Institutionsspecifikke varer 908 mio. kr. Øvrige driftsaktiviteter490 Materialer til undervisning374 Maskiner til undervisning23 Diverse møder10 Bøger og litteratur til undervisning7 Personaleudgifter3			Diverse tjenesteydelser 68 mio. kr. Revisor46 Konsulenter (ej it)17 Advokat5			Diverse tjenesteydelser 967 mio. kr. Bygningsdrift og – vedligehold388 Medieudgifter198 Rengøringsydelser134 Kurser og konferencer85 Telefoni og datatransmission71 Post, fragt og forsendelse32 Læge, dyrlæge17 Vagt og sikring13 Kantine og catering12 Vikarydelser8 Renovation5 Trykke-, kopi- og printydelser2 Forskning1			Energi mv. 249 mio. kr. Vand og vame142 Elektricitet101 Brændsel, drivmidler mv.5 Naturgas1			Finansielle udgifter 23 mio. kr. Leje og leasing10 Skatter og afgifter9 Arbejdsgiverbidrag2 Øvrige2		
Kontorhold 62 mio. kr. Kontorartikler27 Bøger, tidsskrifter mv.20 Kontingenter15			Inst. specifikke tjenesteydelser 116 mio. kr. Institutionsspecifikke tjenesteydelser57 Ekstern undervisning57 Censur4			IT-tjenesteydelser 11 mio. kr. It-konsulenter11			Rejser mv. 110 mio. kr. Rejse, indland58 Rejse, udland41 Ophold, udland9 Ophold, indland1			Husleje 2 mio. kr. Statens huslejeordning2					
Køkken 55 mio. kr. Køkkeninventar55												ANALYSERESULTATER – VAREKATEGORISERING PÅ TVÆRS AF SEKTORER.					
Møbler 45 mio. kr. Kontormøbler27 Øvrigt inventar, møbler og lamper18												Som følge af den foretagne mapning mellem de besøgte institutioners kontoplan og Finansministeriets indkøbsgruppering er det muligt at estimere det samlede indkøb fordelt på varekategorier i de fire sektorer.					
Kontormaskiner 9 mio. kr. Kopi- og multifunktionsmaskiner5 AV-udstyr4												Nærværende oversigt viser den samlede varekategorisering fordelt på:					
												• Seks hovedkategorier					
												• Seksten delkategorier					
												• Tres underkategorier					
Diverse varekøb 41 mio. kr. Repræsentation20 Diverse varekøb9 Rengøringsartikler6 Vognpark – D&V3 Vognpark – anskaf.2 Føde- og drikkevarer1									IT-tjenesteydelser 90 mio. kr. It-tjenesteydelser82 It-driftsydelser8						Det ses, at de to største hovedkategorier er: Øvrige tjenesteydelser og Institutionsspecifikke køb, som dækker knap DKK 2,2 mia. i volumen.		
												De tre største underkategorier er: Øvrige driftsaktiviteter, Bygningsdrift og -vedligehold samt Materialer til undervisning. På den følgende side er vist en detaljering af hhv. Øvrige tjenesteydelser og Institutionsspecifikke køb.					

ANALYSERESULTATER – VAREKATEGORISERING PÅ TVÆRS AF SEKTORER.

Som følge af den foretagne mapning mellem de besøgte institutioners kontoplan og Finansministeriets indkøbsgruppering er det muligt at estimere det samlede indkøb fordelt på varekategorier i de fire sektorer.

Nærværende oversigt viser den samlede varekategorisering fordelt på:

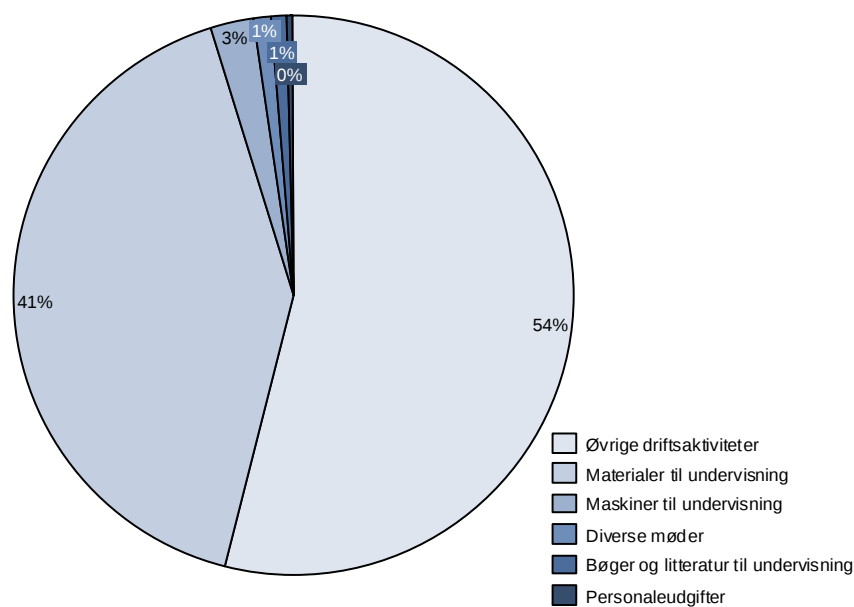
- Seks hovedkategorier
- Seksten delkategorier
- Tres underkategorier

Det ses, at de to største hovedkategorier er: Øvrige tjenesteydelser og Institutionsspecifikke køb, som dækker knap DKK 2,2 mia. i volumen.

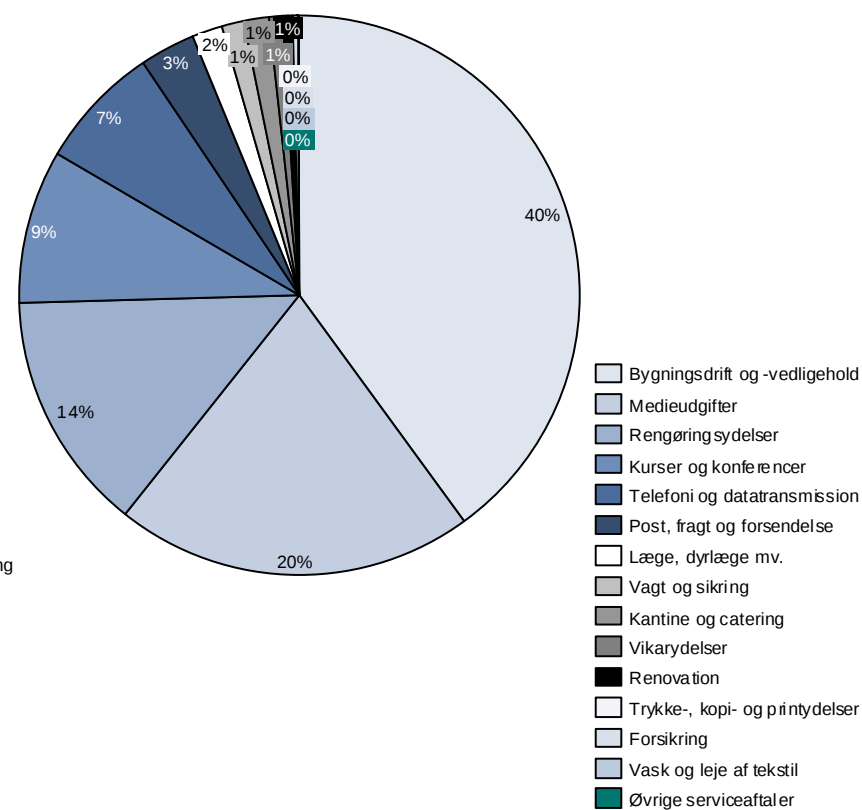
De tre største underkategorier er: Øvrige driftsaktiviteter, Bygningsdrift og -vedligehold samt Materialer til undervisning. På den følgende side er vist en detaljering af hhv. Øvrige tjenesteydelser og Institutionsspecifikke køb.

Bilag I1. Samlet varekategorisering, selvejende institutioner. Indkøb 2007

Estimeret totalt reelt indkøb, 2007
Hovedvarekategori: Institutionsspecifikke varer
Fordelt på undervarekategorier



Estimeret totalt reelt indkøb, 2007
Hovedvarekategori: Diverse tjenesteydelser
Fordelt på undervarekategorier



Bilag I2 - Ydelseskatalog for indkøb

Bilag I2. Ydelseskatalog for indkøb

Nr	Opgave	Proces nr	Proceser	Aktivitet nr	Aktiviteter	Handling nr	Handlingstbeskrivelse	Institution	Adm. center
1	Strategi og politikker	1.1	Fastlæggelse af SLA - skole og center	1.1.1	Underskrivelse af Letter of Intent	1.1.1.1	Erklæring om muligt samarbejde	X	X
				1.1.2	Definition af kontraktssomling	1.1.2.1	Fæstlæggelse af og vælges processer som indeholdes i SLA	X	
				1.1.3	Udælgelse af SLA	1.1.3.1	Områder, formulerer mv. fastlægges i henhold til centrets skabelon	X	X
				1.1.4	Udælgelse af proces beskrivelse	1.1.4.1	Workflow og ansvarsfordeling defineres i SLA	X	X
						1.1.4.2	Vækst og defineres i SLA		X
						1.1.4.3	Procesbeskrivelse inkluderes i SLA	X	X
				1.1.5	SLA godkendes	1.1.5.1	Skolens bestyrelse underskriver SLA	X	
				1.1.6	Kommunikation udarbejdes	1.1.6.1	Medarbejdere informeres om nye samarbejdsproces	X	X
						1.1.6.2	Leveandere informeres om nye standard mv.	X	X
		1.2	Fastlæggelse af strategi for centret	1.2.1	Strategiudarbejdes for adm. center	1.2.1.1	Fæstlæggelse og beskrivelse af vision og mission		X
						1.2.1.2	Fæstlæggelse af og beskrivelse af kritiske succesfaktorer		X
						1.2.1.3	Fæstlæggelse og beskrivelse af mål og måltal		X
				1.2.2	Godkendelse af strategi for adm. center	1.2.2.1	Bestyrelse for adm. center godkender strategi		X
				1.2.3	Strategi kommunikeres	1.2.3.1	Strategi dokumenteres og kommunikeres internt		X
						1.2.3.2	Strategi dokumenteres og kommunikeres eksternt		X
		1.3	Udarbejdelse og vedligehold af politikker	1.3.1	Udarbejdelse af en indkøbspolitik	1.3.1.1	Indkøbspolitik beskrives (inkl. arbejdsplan, etik- og CSR-politik (Corporate Social Responsibility) og eventuel sponsordpolitik)	X	
				1.3.2	Udarbejdelse af regnskabsinstruks	1.3.2.1	Godkendelse- og attestationspolitik beskrives		X
				1.3.3	Udarbejdelse af en lagerpolitik	1.3.3.1	Lagerpolitik beskrives		X
				1.3.4	Udarbejdelse af en miljøpolitik	1.3.4.1	Miljøpolitik beskrives herunder afledtshåndtering		X
				1.3.5	Udarbejdelse af økonomisk Sikkerhedspolitik	1.3.5.1	Økonomisk Sikkerhedspolitik beskrives		X
				1.3.6	Godkendelse af politikker for adm. center	1.3.6.1	Bestyrelse for adm. center godkender politikker		X
				1.3.7	Politikker kommunikeres	1.3.7.1	Politikker, dokumenteres, præsenteres og kommunikeres internt		X
						1.3.7.2	Politikker, dokumenteres, præsenteres og kommunikeres eksternt		X
		1.4	Plan for prioritering af ressourcer	1.4.1	Definition af indkøbsprojekter	1.4.1.1	Kortlægning og fastlæggelse af fremtidige indkøbsprojekter		X
						1.4.1.2	Prioritering af indkøbsprojekter		X
						1.4.1.3	Fæstlæggelse af roller og ansvar til indkøbsprojekter		X
						1.4.1.4	Kommunikation om fremtidige indkøbsprojekter		X
						2.1.1.1	Etablering af overblik over nuværende processer hos de deltagende institutioner	X	X
						2.1.2.1	Erhvervsgrupper etableres	X	X
2	Aftale indgåelse	2.1	Forberedelse af aftale	2.1.1	Gennemgang af nuværende processer	2.1.1.1	Udarbejdelse af indkøbsanalyse for given aflemlområde (estimering af forbrug og forbrugsgørelse)		X
				2.1.2	Nedsættelse af brugergrupper	2.1.2.1	Erhvervsgrupper etableres	X	X
				2.1.3	Scanning af markedet	2.1.3.1	Data indsamling (Lokal input, markedsundersøgelser)		X
						2.1.3.2	Analyse af indsamlet data		X
				2.1.4	Definition af kontraktssomling	2.1.4.1	Udarbejdelse af indkøbsanalyse for given aflemlområde (estimering af forbrug og forbrugsgørelse)		X
				2.1.5	Produktudvikling	2.1.5.1	Samspil med leverandere til udvikling af bedre og mere rentable produkter	X	X
		2.2	Business case udarbejdes	2.2.1	Business case etableres	2.2.1.1	Begge konsekvensen af alternative ansættelser - evt. assistance fra økonomi		X
						2.2.1.2	Vurdering af potentiel afkast og evt. særskilte omkostninger		X
				2.3.1	Afdække SKI aftaler	2.3.1.1	Afdække om ydelsen kan indkøbes via SKI (alm. og partnerskabsaftale etc.)	X	X
				2.3.2	Afdække FM aftaler	2.3.2.1	Afdække om ydelsen kan indkøbes via FM	X	X
		2.3	Valg af aftaleform	2.3.3	Afdække muligheder for koordineringskøb	2.3.3.1	Koordinere med andre centre og andre enheder, herunder enheder udenfor centret	X	X
				2.3.4	Gennemførelse af lokal udbud	2.3.4.1	Koordinere med andre enheder		X
				2.3.5	Gennemførelse af EU-udbud	2.3.5.1	Samarbejde med SKI defineres		X
		2.4	Køvspecifikation udarbejdes	2.4.1	Grundlæggende krav beskrives	2.4.1.1	Lokale behov beskrives	X	
						2.4.1.2	Behov beskrives	X	X
				2.4.2	Udarbejdelse af aftale materiale	2.4.2.1	Udbudsform vælges		X
						2.4.2.2	Udbuds materiale udarbejdes		X
				2.4.3	Offentliggørelse af aftale materiale	2.4.3.1	Materiale offentliggøres i henhold til gældende regler		X
				2.5.1	Vurdering af tilbud	2.5.1.1	Standardiseret gennemgang af modtagne tilbud i henhold til aftaleform (udbudtilbud)	X	X
		2.5	Aftale indgås m. l. inst./center & leverandør	2.5.2	Valg af leverandør	2.5.2.1	Udvælgelse i henhold til betingelser		X
				2.5.3	Vurdering og indgåelse af aftale	2.5.3.1	Gennemgang af tilbud/udbud		X
						2.5.3.2	Aftale underskrives		X
				2.5.4	Leverandør og ydelse oprettes	2.5.4.1	Leverandør standard registreres i system		X
						2.5.4.2	Vækst katalog mv. registreres i system		X
				2.5.5	Information af medarbejdere	2.5.5.1	Kommunikation omkring rammer for aftale mv.	X	X
		2.6	Befordring af projektkøb (engangshandler)	2.6.1	Gennemgang af indkøbsbehov og leveringsvilkår	2.6.1.1	Udbudsform vælges		X

Bilag I2. Ydelseskatalog for indkøb

Nr	Opgave	Proces nr	Processer	Aktivitet nr	Aktiviteter	Handling nr	Handlingsbeskrivelse	Institution	Adm. center
3	Aftale bug	3.1	Behov erkendelse	3.1.1	Indkøbsbehov opstår	3.1.1.1	Det undersøges om varen er tilgængelig på evt. lagr	X	
				3.2.1	Eksisterende aftaler anendes	3.2.1.1	Indkøb ft. aftale	X	
				3.2.2	Indkøb ad hoc uden aftale	3.2.2.1	Indkøb er ikke dækket af eksisterende aftale	X	
		3.3	Væremodtagelse	3.3.1	Vare type og beskaffenhed kontrolleres	3.3.1.1	Kontrol af modtaget vare	X	
				3.3.2	Kontrol af følgeseddel	3.3.2.1	Kontrol af følgeseddel imod levering og bestilling	X	
				3.3.3	Indvending/returneringsproces følges	3.3.3.1	Leveandør kontaktes	X	
				3.3.4	Registrering af modtaget vare	3.3.4.1	Vare registreres elektronisk eller manuelt	X	X
				3.3.5	Kontrol af fakturerede priser	3.3.5.1	Faktura match, elektronisk eller manuelt		
				3.3.6	Reklamation/behandling	3.3.6.1	Leveandør kontaktes		
				3.4.1	Økonomiforregner i leverandør	3.4.1.1	Betaling udføres if. arbejdsgruppe for økonomi		X
		3.5	Optimering af indkøbsproces	3.5.1	Optimering af IT anvendelse	3.5.1.1	Flirtelæggelse og opsætning af IT-system		X
				3.5.2	Optimering af arbejds gange	3.5.2.1	Kortlægning af processtrin	X	X
						3.5.2.2	Optimering/forenkling af processtrin		X
						3.5.2.3	Optimering af elektronisk indkøb	X	X
4	Aftale opfølgning	4.1	Analyse af indkøb	4.1.1	Udarbejdelse af indkøbst Statistik	4.1.1.1	Datagrundlag bearbejdes		X
				4.2.1	Rapportering på indkøb	4.2.1.1	Opfølgning på god af af taleanvendelse		X
				4.2.2	Måling af proces effektivitet	4.2.2.1	Rapportering på indkøb som ikke er af talebelagt		X
		4.2	Måling af proces effektivitet	4.2.3	Kvantificering af effektivitet	4.2.3.1	Udarbejdelse af nøgletal		X
						4.2.3.2	Kommunikation af indkøbsafdelingens resultat		X
						4.2.3.3	Kommunikation af "den gode historie"		X
		4.3	Kontrol af Leverandør	4.3.1	Kontrol af leverandør performance	4.3.1.1	Ikke finansielle kriterier evalueres (kvalitet, service, leveringstid etc.)	X	X
				4.3.2	Kontrol af pris	4.3.2.1	Sikringskontrol af afslut pris mod faktisk pris		X
		4.4	Kontrol af intern bug af af taler	4.4.1	Kontrol af Regnskabsretstus	4.4.1.1	"Uvildig" stillingskontrol af indkøbsposter	X	X
				4.4.2	Overholder af taler for valtningsmæssige forhold	4.4.2.1	"Uvildig" stillingskontrol af indkøbsposter ift. Forvaltningmæssige forhold		X
		4.5	Evaluering af samhandel	4.5.1	Benchmarking med andre administrative fællesskaber	4.5.1.1	Kontakt til andre administrative centre og interesseorganisationer		X
						4.5.1.2	Udarbejdelse af statistik til input for benchmark		X
				4.5.2	Benchmarking ift. markedet	4.5.2.1	Udarbejdelse af statistik til input for benchmark		X
		4.6	Opfølgning af af taler	4.6.1	Opsigelse af af taler	4.6.1.1	Indsamling af oplysninger og materiale til opsigelse af af tale	X	X
						4.6.1.2	Opsigelse af af tale med henvisning til nye af taler, mislighold mv. - standard bev	X	X
5	Organisering	5.1	Roler og ansvar fastlægges	5.1.1	Ansvarfordeling kortlægges	5.1.1.1	Klare ansvarsdefinitioner udarbejdes	X	X
				5.1.2	Arbejdsformer vælges	5.1.2.1	Ansvarsdefinitioner kommunikeres	X	X
				5.1.3	Rdler og ansvar i indkøbsorganisationen beskrives	5.1.3.1	Definition af involvering af lokale disponenter, ledelse mv. ved udbudsarbejder mv.	X	X
				5.1.4	Rdler og ansvar defineres for af tale typer	5.1.4.1	Processer og snitflader kortlægges		X
				5.1.5	Rdler og ansvar defineres for indkøbskategori	5.1.5.1	Processer og snitflader kommunikeres		X
				5.1.6	Rdler og ansvar kommunikeres	5.1.6.1	Definition af roller og ansvar eks. ifm. SKI, FM, Lokalt udbud, koordineringskab etc.		X
		5.2	Medarbejder rdler defineres	5.2.1	Kompetencebehov og krav fastlægges og beskrives	5.2.1.1	Definition af roller og ansvar ved kompetencer, investeringer og administrative indkøb		X
				5.2.2	Support til lokale disponenter etableres	5.2.2.1	Rdler og ansvar kommunikeres ekskl. til leverandører og samarbejdspartnere		X
				5.2.3	Support til elektronisk handel etableres	5.2.3.1	Jobbeskrivelser og kompetencer fastlægges til etablering og løbende udvikling af organisation		X
		5.3	Supportorganisation etableres	5.3.1	Support til lokale disponenter etableres	5.3.1.1	Supplerende og "mini-ERFA" etableres		X
				5.3.2	IT support funktion etableres	5.3.2.1	Support på elektronisk handelsplads etc. - Snitflader til arbejdsgruppen omkring IT		X
				5.3.3	IT support funktion etableres	5.3.3.1	Support på elektronisk handelsplads etc. - Snitflader til arbejdsgruppen omkring IT		X
		5.4	Bug af dokumentation	5.4.1	Kommunikation om processer	5.4.1.1	Vejledninger og instrukser kommunikeres og distribueres		X
				5.4.2	Kommunikation om af taler	5.4.2.1	Nyheder kommunikeres og distribueres		X
				5.4.3	Kommunikation om af taler	5.4.3.1	Aftale indhold kommunikeres og distribueres		X

Bilag I2. Ydelseskatalog for indkøb

Nr.	Opplav	Proces nr.	Proceser	Aktivitet nr.	Aktivitet	Handling nr.	Handlingsbeskrivelse	Institution	Adm. center
6	Uddannelse	6.1	Uddannelse af IT-kompetencer	6.1.1	Uddannelse af centrale indkøbere i Navision	6.1.1.1	Afholdelse af superbruger kursus		X
				6.1.2	Uddannelse af centrale indkøbere i Elektronisk Handelsportal	6.1.2.1	Afholdelse af superbruger kursus		X
				6.1.3	Uddannelse af decentrale disponenter i Elektronisk Handelsportal	6.1.3.1	Afholdelse af seminarer + one on one afholdes efter behov	X	X
				6.1.4	Uddannelse af decentrale disponenter i brug af Navision	6.1.4.1	Afholdelse af seminarer + one on one afholdes efter behov	X	X
				6.1.5	Uddannelse af centrale indkøbere i kontering	6.1.5.1	Udbetjelse af personlig konteringsplan og afholdelse af seminarer + one on one afholdes efter behov		X
				6.1.6	Uddannelse af decentrale disponenter i kontering	6.1.6.1	Udbetjelse af personlig konteringsplan og afholdelse af seminarer + one on one afholdes efter behov	X	X
		6.2	Uddannelse af afslutningskurs	6.2.1	Uddannelse i forhandlings teknik	6.2.1.1	Deltagelse i undervisningsforløb inden for afslutningskurs		X
				6.2.2	Uddannelse i afslutningskurs	6.2.2.1	Deltagelse i undervisningsforløb inden for forhandlings teknik		X
				6.2.3	Uddannelse i projektførelse	6.2.3.1	Deltagelse i undervisningsforløb inden for projektførelse		X
				6.2.4	Uddannelse i udbudsjura	6.2.4.1	Deltagelse i undervisningsforløb inden for udbudsjura		X
		6.3	Etablering af forslagsafdeling	6.3.1	ERFA grupper etableres og vedligeholdes	6.3.1.1	Deltagelse i diverse ERFA sammenhænge		X
				7.1.1	Etablering	7.1.1.1	E-handelsplads etableres		X
7	IT-systemer	7.1	Elektronisk handelsportal	7.1.2	Opsætning	7.1.2.1	Proces for teknisk opdatering etableres		X
				7.1.3	Vedligehold "brugs" data	7.1.3.1	Proces for opdatering af vare- og priser etc. defineres		X
				7.2.1	Elektronisk integration til finansmodul skæres	7.2.1.1	Behov, processer og ejerskab til økonomi afdelingen defineres		X
		7.2	Etablering af Navision indkøbsløsning	7.2.2	Integration med elektronisk handelsportal defineres	7.2.2.1	Integration med elektronisk handelsportal defineres		X
				7.2.3	Registrering af indkøbsdata	7.2.3.1	Registreringsbehov til data defineres		X
				7.2.4	Vedligeholdelse af indkøbsdata	7.2.4.1	Registrering af data		X
				7.2.5	Standard rapportering etableres	7.2.5.1	Kontrol og vedligeholdelse af indkøbsdata		X
				7.2.6	Elektronisk lager etableres	7.2.6.1	Standard rapportering udrulles og vedligeholdes		X
				7.2.7	Opsætning af lagermodul i det omfang det er aktuelt	7.2.7.1	Opsætning af lagermodul i det omfang det er aktuelt		X
		7.3	Etablering af IT-infrastruktur for indkøb	7.3.1	Vare indgangs- og afgangsregistreres	7.3.1.1	Vare indgangs- og afgangsregistreres	X	
				7.3.2	Kontrol af oppehold mv.	7.3.2.1	Kontrol af oppehold mv.		X
				7.3.3	Opsætning af PC'er til brug for disponenter og indkøbere	7.3.3.1	Maskinbehov defineres og indkøbes	X	X
				8.1.1	Oprettelse af fysiske lager lokationer	8.1.1.1	Oprettelse af fysiske lagre i det omfang det er aktuelt	X	X
				8.1.2	Information omkring lager lokationer	8.1.2.1	Kommunikation til fællesskab omkring fysisk indretning (bruges i instruks til leverandør)	X	X
				8.1.3	Lokale leveringssteder fastlægges og markeres	8.1.3.1	Leveringssteder markeres tydeligt for leverandørerne (lokalt)	X	
				8.1.4	Centrale leveringssteder fastlægges og markeres	8.1.4.1	Leveringssteder markeres tydeligt for leverandørerne (centralt)		X

Bilag I3 - Observationer fra institutionsbesøgene

Bilag I3. Observationer fra skolebesøgene

Nørre Gymnasium - alt indkøb styres igennem en disponent

Fakta om skolen

Antal årselever: 700

Antal ansatte: 97

Antal kvm.: 11.527

Indkøbsvolumen: 6.1 mio. DKK

Bygning og service ansatte: 11

Pedel: 3

Sekretær: 2

Økonomisekretær: 1

Rengøringspersonale: 5 (ansat på skolen)

Ansatte involveret i indkøb: 13 kan disponere.

Indkøbsrelateret tidsforbrug:

12 bruger mindre end 5% af deres arbejdstid på indkøb 1 bruger mellem 5-25%.

Systemunderstøttelse:

Manuel distribution af modtagne e-fakturaer

NB: indkøbsvolumen er fra 2007, pga. 2008 tal af naturlige årsager ikke er tilgængeligt endnu, de øvrige tal er fra 2008

Generelt:

Interview gennemført med: Økonomichef Michael Teis, økonomisekretær Evy Jørgensen

Gymnasiet deltager ikke i nogen form af fællesskaber med andre institutioner omkring administrative funktioner

Indkøb:

Ingen koordinering af indkøb med andre gymnasier.

Gymnasiet har delvis formuleret indkøbsmålsætninger

Alt indkøb kanaliseres igennem en disponent, Evy Jørgensen.

SKI aftaler benyttes sporadisk til mindre indkøb, ved større indkøb benyttes SKI som løftestang for forhandlinger

Generel indkøbsholdning: priserne undersøges på dagsbasis næsten ved alle indkøb over bagatel grænsen

Bygning & service:

Har ansat egne rengøringsassistenter, pga. øget fleksibilitet og bedre kvalitet. Rengøringsassistenter yder en bedre indsats pga. det lokale tilhørsforhold

Store grønne arealer er den største udfordring i pedellernes daglig dag.

Bibliotek: ja

Bilag I3. Observationer fra skolebesøgene

Nordfyns Gymnasium - tæt samarbejde mellem 11 gymnasier på FYN

Fakta om skolen

Antal årselever: 515

Antal ansatte: 64

Antal kvm: 9.000 fordelt på 1 lokation (bygningssællesskab med VUC FYN)

Indkøbsvolumen: 5.8 mio. DKK

Bygning og service ansatte: 3

Pedel: 2

Sekretær: 1

Rengøringspersonale: 4 (udliciteret)

Ansatte involveret i indkøb: 64, ca. 24 kan disponere.

Indkøbsrelateret tidsforbrug:

62 bruger mindre end 5% af deres arbejdstid på indkøb 2 bruger mellem 5-25%.

Systemunderstøttelse:

Manuel distribution af modtagne e-fakturaer

NB: indkøbsvolumen er fra 2007, pga. 2008 tal af naturlige årsager ikke er tilgængeligt endnu, de øvrige tal er fra 2008

Generelt:

Interview gennemført med: Rektor Jørn Aarup Kristensen, pedel Bjarne Christensen

Der findes et stort samarbejde på tværs af opgavetyper (indkøb, IT administration osv.) på Fyn mellem de 11 gymnasier. Samarbejdet beror i stor udstrækning på personlige relationer og dermed tillid. Den lokale nærhed, og dermed også de ringe krav til administration af dette samarbejde, er en hovedfaktor for det succesfulde samarbejde. Citat "Størrelsen for vores samarbejde er lige til at overskue".

Indkøb:

Fælles indkøb:

IT, revision, Falck, psykologordning & annoncering købes i samarbejde 10 øvrige gymnasier på Fyn. Falck og psykologordningen håndteres igennem et udvalgt gymnasium, som anses at have en spidskompetence på det givne område.

Gas købes sammen med Fåborg gymnasium

El købes på rektor foreningens el aftale

Generel indkøbsholdning: hvis pris og kvalitet er ens, så handles lokalt, eftersom gymnasiet lever i symbiose med lokal samfundet

Bygning & service:

Bygningssællesskab med VUC FYN, gymnasiets pedellerne arbejder for begge skoler.

Vidensdeling: Der etableres et Pedelnetværk for alle gymnasier på Fyn

På bygnings & service området findes der mange særaftaler som udnytter lokale synergier:

Græsslåning: Særlig lokal aftale med kommunen om græsslåning af fodboldbanen, mod af kommune kan benytte den efter gymnasie tiden

Glatførebekæmpelse: Særlig lokal aftale med lokal vognmand om glatførebekæmpelse ved is og sne

Bibliotek: ja

Bilag I3. Observationer fra skolebesøgene Vesthimmerlands Gymnasium – fokus på handlefrihed

Fakta om skolen

Antal årselever: 450

Antal ansatte: 55, 1 på fleksjob

Antal kvm: 8722 (bygningsfællesskab med VUC Nordjylland)

Indkøbsvolumen: 3.3 mio. DKK

Bygning og service ansatte: 9

Pedel: 2, 2 på ½ tid fleksjob

Sekretær: 2

Regnskab /bogholderi : 2

Rengøringspersonale: 4 (ansat på skolen)

Ansatte involveret i indkøb: 43 kan disponere.

Indkøbsrelateret tidsforbrug:

42 bruger mindre end 5% af deres arbejdstid på indkøb 1 bruger mellem 5-25%.

Systemunderstøttelse:

Manuel distribution af modtagne e-fakturaer

NB: indkøbsvolumen er fra 2007, pga. 2008 tal af naturlige årsager ikke er tilgængeligt endnu, de øvrige tal er fra 2008

Generelt:

Interview gennemført med: Kemi & fysik inspektør Carsten Poulsen, datavejleder Søren Collstrup, pedel Peter Stenild

Gymnasiet lægger stor vægt på sin uafhængighed. På det administrative område indgår gymnasiet ikke i nogen form af fællesskaber, bortset fra pedellen som er medlem af et ERFA netværk for pedeller i Nordjylland. Pt. overvejes at indgå et samarbejde med Aalborg kommune omkring IT drift, som også ville medføre fælles IT indkøb. Interessant er at Gymnasiet overvejer et samarbejde på tværs af sektorer.

Indkøb:

Ingen koordinering af indkøb med andre gymnasier

Indkøb over bagatelgrænsen kræver en godkendelse af den respektive budgetansvarlige

Der er ikke valgt faste leverandører indenfor givne kategorier, derfor undersøges marked på ny hver gang

SKI aftaler benyttes sporadisk til mindre indkøb, ved større indkøb benyttes SKI som løftestang.

Generel indkøbsholdning: hvis pris og kvalitet er ens, så handles lokalt, eftersom gymnasiet lever i symbiose med lokal samfundet

Bygning & service:

Bygningsfællesskab med VUC Nordjylland, gymnasiets pedellerne arbejder for begge skoler.

Vidensdeling: Der etableret et Pedelnetværk for alle gymnasier i Nordjylland

På bygnings & service området findes der mange særaftaler som udnytter lokale synergier:

- Græsslåning: gymnasiet benytter sig af en timelønnet pensionist til al græsslåning.
- Glatførebekæmpelse: Særlig lokal aftale med kommunen om glatførebekæmpelse mod at kommunen må benytte gymnasiets parkeringspladser

Bibliotek: ja

Bilag I3. Observationer fra skolebesøgene

Helsingør Gymnasium - tænker på konsekvenserne af indkøbsbeslutninger

Fakta om skolen

Antal årselever: 467

Antal ansatte: 56,2

Antal kvm.: 5147

Indkøbsvolumen: 5,6 mio. DKK

Bygning og service ansatte: 1,35

Pedel: 1

Sekretær: 0,35

Rengøringspersonale: udliciteret

Ansatte involveret i indkøb: 55 kan disponere.

Indkøbsrelateret tidsforbrug:

55 bruger mindre end 5% af deres arbejdstid på indkøb

1 bruger mellem 5-25%.

Systemunderstøttelse:

Modtagne e-fakturaer godkendes manuel

NB: indkøbsvolumen er fra 2007, pga. 2008 tal af naturlige årsager ikke er tilgængeligt endnu, de øvrige tal er fra 2008

Generelt:

Interview gennemført med: administrations & driftschef Ole Carsten Pedersen, kontorfuldmægtig Marianne Jensen

Fokus på vedligeholdelse af egne kompetencer som basis for indkøbsbeslutninger, f.eks. IP telefoni, e-mail...

Deltagelse i ERFA møder for gymnasie inspektorer

Indkøb:

SKI aftaler benyttes ikke ved daglig indkøb, men som løftestang ved forhandlinger ved større indkøb. En SKI aftale benyttes på datatelekommunikations området.

Stort fokus på konsekvenser ved nye anskaffelse mht. vedligeholdelse eventuelle konsekvensinvesteringer (f.eks. It kompatibilitet, skift fra aføringspapir til håndklæder...)

Generel indkøbsholdning: "købe bedst og billigst muligt ind"

Bygning & service:

Bygningsfællesskab med den lokale folkeskole, ingen samarbejde mellem pedellerne

Ingen faste håndværker valgt pga. erfaringer med at priserne stiger når leverandøren føler sig for sikker som den fortrukne leverandør

Bibliotek: ja

Bilag I3. Observationer fra skolebesøgene

SOSU Silkeborg – vælger egne folk til rengøring pga. øget fleksibilitet

Fakta om skolen

Antal årselever: 229

Antal ansatte: ca. 45

Antal kvm.: 3.527

Indkøbsvolumen: 5.3 mio. DKK

Bygning og service ansatte:

Pedel: 1

Sekretær: 0,4

Rengøringspersonale: 2,4 (ansat på skolen)

Ansatte involveret i indkøb: 35 kan disponere.

Indkøbsrelateret tidsforbrug:

35 bruger mindre end 5% af deres arbejdstid på indkøb

Systemunderstøttelse:

Modtagne e-fakturaer godkendes manuel/elektronisk

NB: indkøbsvolumen er fra 2007, pga. 2008 tal af naturlige årsager ikke er tilgængeligt endnu, de øvrige tal er fra 2008

Generelt:

Interview gennemført med: direktør Bente Strager og administrationschef Henning Markussen

SOSU Silkeborg indgår ikke i samarbejder omkring administrationsopgaver indenfor indkøb og bygninger & service området

Indkøb:

Generel indkøbsholdning: "sundt fornuft"

SKI benyttes ikke

Bygning & service:

Bygningsfællesskab med sygeplejeskolen. Pedellerne har ingen samarbejde vedr. indendørs opgaver, bortset sjældent koordinering af låse opgaver.

I forhold til udendørsarealer arbejder pedellerne sammen (f.eks. Klipping af hæk).

Samarbejde omkring vask af linned, som bliver sendt igennem sygeplejeskolen

Har ansat egen rengøringspersonale, som udfører mange forskellige opgaver, og disse opgaver ville koste ekstra ved udlicitering.

Bibliotek: ja

Bilag I3. Observationer fra skolebesøgene

SOSU Vestsjælland – overvejer indkøbssamarbejde med lokal erhvervsskole

Fakta om skolen

Antal årselever: 495

Antal ansatte: 75

Antal kvm.: 9.580 (3 matrikler)

Indkøbsvolumen: 9.5 mio. DKK

Bygning og service ansatte:

Pedel: 3

Sekretær: 3

Rengøringspersonale:

- Udliciteret i Ringsted

- Egen rengøringspersonale i Dianalund

- Særaftale med rengøringspersonale på sygehuset i Holbæk

Ansatte involveret i indkøb: 75 kan disponere.

Indkøbsrelateret tidsforbrug:

71 bruger mindre end 5% af deres arbejdstid på indkøb

4 bruger mellem 5-25%.

Systemunderstøttelse:

Modtagne e-fakturaer godkendes elektronisk

NB: indkøbsvolumen er fra 2007, pga. 2008 tal af naturlige årsager ikke er tilgængeligt endnu, de øvrige tal er fra 2008

Generelt:

Interview gennemført med: direktør Hanne Vaagø Tost
administrativ medarbejder Heidi Seaward

Indkøb:

Fælles tilbudsindhentning sammen med de øvrige SOSU skoler i region Sjælland vedr. specifikke tjenesteydelse f.eks. revision, lederudviklingskurser, analyse af SOSU skolernes fremtid i uddannelsesverden mv.

Alt indkøb over bagatel grænsen godkendes af en af de 4 afdelingsledere

Benytter SKI aftaler på IT området, kontorartikler, kopipapir, inventar og isenkram.

Overvejer indkøbssamarbejdet med erhvervsskolen i Holbæk

Generel indkøbsholdning: fokus på "Total cost of ownership"

Bygning & service:

Bygningsfællesskab med institutionen i Dianalund, hvor pedellen er ansat af SOSU Vest, men hvor særlige pedelydelser (f.eks. Snerydning eller græsslåning) købes fra Dianalund igennem huslejen.

Særaftale vedr. vask af linned med Holbæk sygehus

Bibliotek: ja

Bilag I3. Observationer fra skolebesøgene

VUC Holstebro – regional samarbejde baseret på tillid

Fakta om skolen

Antal årselever: 339

Antal ansatte: 53,2 + 2,6 i fleksjob

Antal kvm.: 4.868 (3 matrikler, Holstebro, Lemvig, Struer)

Indkøbsvolumen: 2.6 mio. DKK

Bygning og service ansatte: 3,8

Pedel: 1

Sekretær: 5,4

Rengøringspersonale: 1,8 (ansat på skolen)

Ansatte involveret i indkøb: 16 kan disponere.

Indkøbsrelateret tidsforbrug:

16 bruger mindre end 5% af deres arbejdstid på indkøb

Systemunderstøttelse:

Modtagne e-fakturaer godkendes elektronisk

NB: indkøbsvolumen er fra 2007, pga. 2008 tal af naturlige årsager ikke er tilgængeligt endnu, de øvrige tal er fra 2008

Generelt:

Interview gennemført med: Forstander Gert Sander Jensen, Administrationsleder Jens Otto Hundsdaal
Der findes et stort samarbejde på tværs af opgavetyper (indkøb, IT administration osv.) i Vestjylland. Samarbejdet beror i stor udstrækning på personlige relationer, hvor skolelederne kender hinanden. Den lokale nærhed og dermed også de ringe krav til administration af dette samarbejde er en hovedfaktor for det succesfulde samarbejde. Skolerne er villige til at indgå kompromisser for at sikre et ubureaukratisk samarbejde, som er let til at administrere.

Indkøb:

Skolen benytter en struktureret proces ved større indkøb over 50.000 kr.
Generel indkøbsholdning: priserne undersøges ved hvert af de større indkøb

Bygning & service:

Bygningsfællesskab med de lokale gymnasier i Struer og Lemvig, hvor VUC trækker på deres pedeller. En del administrative service opgaver klares via Intranettet, f.eks. Undervisningsmateriale lægges på Intranettet når en lærer bliver syg)

Bibliotek: ja

Bilag I3. Observationer fra skolebesøgene

VUC FYN – køber IT og kontorartikler igennem fællesskab

Fakta om skolen

Antal årselever: 2.280

Antal ansatte: 360

Antal kvm.: 32.000 (15 matrikler)

Indkøbsvolumen: 36 mio. DKK

Bygning og service ansatte: 8,45

Pedel:

Sekretær:

Rengøringspersonale: udliciteret til ISS

Ansatte involveret i indkøb: 100 – 125 kan disponere.

Indkøbsrelateret tidsforbrug:

100 -125 bruger mindre end 5% af deres arbejdstid på indkøb

Systemunderstøttelse:

Modtagne e-fakturaer godkendes elektronisk

NB: indkøbsvolumen er fra 2007, pga. 2008 tal af naturlige årsager ikke er tilgængeligt endnu, de øvrige tal er fra 2008

Generelt:

Interview gennemført med: økonomi og administrationschef Vera Buus Nielsen, økonom Peter Ainswoth-Zink, overassistent Ingrid Vestergaard, pedel Bjarne Madsen.

VUC FYN & FYNs HF-kursus deltager i et IT samarbejde på hele Fyn som også servicerer enkelte institutioner i Jylland og Sjælland. Samarbejdet er styret af Sct. Knuds Gymnasium med IT Centret Fyn.

Som følge af sammenlægningen til ét VUC for hele Fyn er der på flere områder initiativer i gang, som har til formål at samle funktioner/opgaver på et sted, hvor der opbygges kompetencer.

Indkøb:

Udgiftstunge områder besluttet på ledermøder, ex rengøring og it, mens de mere undervisningsnære indkøb besluttet afdelingsvis.

Der arbejdes hen imod flere fællesaftaler på flere områder end nu – bl.a. el.

SKI benyttes både ved indkøb og som løftestang ved leverandørforhandlinger

IT bestilles igennem IT Centret

Generel indkøbsholdning: indkøb foregår kun i begrænset omfang på aftaler men der vælges typisk de bedste dagspriser

Bygning & service:

Bygningsfællesskab i flere af de mindre lokationer, Sønderød, Faaborg, Ringe og Ærø, hvor der trækkes på de lokale pedeller. VUC'er pedeller hjælper hinanden på tværs af Fyn

Bibliotek: ja, i varieret omfang på alle lokationer.

Bilag I3. Observationer fra skolebesøgene

VUC Nordsjælland – søger administrative synergier i deres mindre enheder

Fakta om skolen

Antal årselever: 731

Antal ansatte: 100 årsværk

Antal kvm.: 8.826 (4 matrikler)

Indkøbsvolumen: 10.7 mio. DKK

Bygning og service ansatte: 2,19 + 3*

Pedel: 3* i Hillerød igennem samarbejdspartner men disse deles med andre institutioner på matriklen

2 i Helsingør

0,19 i Frederiksværk, Frederikssund til sammen

Rengøringspersonale: udliciteret

Ansatte involveret i indkøb: 56 kan disponere.

Indkøbsrelateret tidsforbrug:

56 bruger mindre end 5% af deres arbejdstid på indkøb

Systemunderstøttelse:

Modtagne e-fakturaer godkendes elektronisk

NB: indkøbsvolumen er fra 2007, pga. 2008 tal af naturlige årsager ikke er tilgængeligt endnu, de øvrige tal er fra 2008

Generelt:

Interview gennemført med: VUC forstander: Lone Tonnesen og økonomimedarbejder Jeanette Hagelund Ståde

VUC Nordsjælland deltager i et IT samarbejde med de øvrige VUCer i hovedstadsområde omkring IT drift og indkøb.

Indkøb:

Generel indkøbsholdning: priserne undersøges ved hvert af de større indkøb, ved indhentning af tilbud.

Skolen har en nedskreven drejebog vedr. indkøb under udbudsgrænsen.

Generel indkøbsholdning: priserne vægtes højest, dog altid vægtes imod minimumskravene til kvalitet.

Bygning & service:

Hillerød: Bygningsfællesskab med SOSU, Professionshøjskolen KBH og Nordsjælland skolen i Hillerød, de deles om 3 pedeller i bygningsfællesskabet.

I Frederikssund og Frederiksværk har man lavet en aftale med det lokale gymnasium, om at man må trække på gymnasiets pedel.

Helsingør: Samarbejdet med kommunen omkring bygningen.

Bilag BS1 - Ydelseskatalog Bygninger og Service

YDELSESKATALOG BYGNINGER OG SERVICE - UVM

* = Oprindelig formulering

Antal af Løses lokalt						
Nr. Opg	Opgave	Nr. P	Procesnavn	Nr Akti	Aktivitet	Nr. handli
1	Andre services	1.1	Indkøb- og lagerservice	1.1.1	Mindre indkøb	1.1.1.1
		1.2	Kopiservice	1.2.1	Kopiservice	1.2.1.1
		1.3	Kursistadm inistration	1.3.1	* Studiekortadm inistration	1.3.1.1
		1.4	Udlejning af lokaler	1.4.1	Udlejning af lokaler	1.4.1.1
2	Bibliotek	2.1	Bog- og m aterialeadm inistration	2.1.1	Afregning	2.1.1.1
		2.1	Bog- og m aterialeadm inistration	2.1.2	Bøger generelt	2.1.2.1
				2.1.3	Uddannelsesbøger	2.1.3.1
				2.2	Rådgivning	2.2.1
3	Forsyning	3.1	Energi	3.1.1	* Energistyring	3.1.1.1
		3.1	Energi	3.1.2	Komfort	3.1.2.1
4	Fælles drift			4.1	Administration	4.1.1
		4.2	Aktiviteter på skole	4.2.1	* Klargøring af lokaler (eksamen, translokation)	4.2.1.1
		4.3	System vedligehold	4.3.1	* Administration af telefonsystem	4.3.1.1
5	Kantine	5.1	Kantinedrift	5.1.1	* Kantinedrift	5.1.1.1
6	Ledelse	6.1	Medarbejdersupport	6.1.1	Kompetenceudvikling	6.1.1.1
						6.1.1.2
						7.1.1.1
						7.1.1.2
						7.1.1.3
						8.1.1.1
						8.1.1.2
						8.1.1.3
						8.1.1.4
						8.1.1.5
						8.1.1.6
						8.1.1.7
8	Reception og om	8.1	Back office	8.1.1	Afregninger	8.1.1.1
						8.1.1.2
						8.1.1.3
						8.1.1.4
		8.2	Front desk	8.2.1	Afregninger	8.2.1.1
						8.2.1.2
						8.2.1.3
						8.2.1.4
		8.2	Front desk	8.2.2	Information	8.2.2.1
						8.2.2.2
						8.2.2.3
						8.2.2.4
8.3	Rådgivning	8.3.1	* Telefonbetjening	8.3.1.1		
				8.3.1.2		
				8.3.1.3		
				8.3.1.4		
9	Renhold	9.1	Indvendig renhold	9.1.1	Ledelse	9.1.1.1
						9.1.1.2
						9.1.1.3
						9.1.1.4
						9.1.1.5
						9.1.1.6
						9.1.1.7
						9.1.1.8
		9.2	Udvendig renhold	9.2.1	* Glatførebekæmpelse	9.2.1.1
						9.2.1.2
						9.2.1.3
						9.2.1.4
						9.2.1.5
						9.2.1.6
						9.2.1.7
						9.2.1.8
10	Vagt & Service	10.1	Adgangsstyring	10.1.1	Nøgler mv	10.1.1.1
						10.1.1.2
						10.1.1.3
						10.1.1.4
						10.1.1.5
						10.1.1.6
						10.1.1.7
						10.1.1.8
11	Vedligehold	11.1	Bygningsinstallation vedligehold	11.1.1	Brandmateriel	11.1.1.1
						11.1.1.2
						11.1.1.3
						11.1.1.4
		11.2	Indvendig bygningsvedligehold	11.2.1	Afhjælpende vedligehold	11.2.1.1
						11.2.1.2
						11.2.1.3
						11.2.1.4
		11.3	Indvendig udsmykning	11.3.1	* Blomsterpasning / grønne planter	11.3.1.1
						11.3.1.2
11.4	Inventarvedligehold	11.4.1	*	11.4.1.1		
				11.4.1.2		
Hovedtotal						