

Budgetanalyse 2023-26: Administration – organisering af bogføring, afstemning og løn

Formål

Budgettet i Greve Kommune er under pres. Presset består både af et pres på udgiftssiden og et pres på indtægtssiden. Udgiftspreset er drevet af merudgifter på det specialiserede voksenområde, specialundervisning, ældreområdet, hjælpemidler og sundhedsområdet. Presset på indtægtssiden skal ses i forhold til det tilskud der modtages fra staten til at finansiere udgiftspreset med.

Hertil kommer forventet merforbrug på andre områder som følge af situationen i verden generelt – stigende priser til energi, vare og tjenesteydelser og håndtering af kommunale opgaver vedr. fordreven fra Ukraine og udgifter til Covid-19.

Det er ikke forventningen, at den økonomiske situation er midlertidig. Byrådet har derfor besluttet at igangsætte en række budgetanalyser indenfor service og struktur/organisering.

Denne analyse handler om "Organisering af Administrationen", og falder ind under området struktur/organisering.

Formålet er at tilvejebringe et beslutningsgrundlag for effektivisering af den del af administrationen, der arbejder med bogføring, afstemning og lønsager.

I analysen beskrives hvad den pågældende opgave består af, samt de rammer der danner grundlag for opgavens varetagelse. Derefter redegøres der for opgavemængder, så der gives en forståelse af opgavernes omfang. Effektiviseringsmuligheder ved selve arbejdsprocessen og ved organisering af opgaven beskrives, og i slutningen af analysen beskrives to mulige scenarier for organisering af opgaverne, og der gives et bud på en mulig effektiviseringsgevinst i perioden 2023-2026.

Sammenfatning

Samlet set indebærer forslaget, at der med de foreslåede tiltag vil kunne gevinstrealiseres for mellem 0,7 og 0,8 mio. kr. svarende til 1,1 og 1,3 årsværk. Over budgetperioden 2023-2026 er der tale om en samlet effektivisering på 3,1 mio. kr. Forslaget beskriver to forskellige organisatoriske modeller. Begge modeller forventes at kunne realisere samme potentiale.

	2023	2024	2025	2026
Kroner i mio.	0,7	0,8	0,8	0,8
Årsværk	1,1	1,3	1,3	1,3

Der skal påregnes udgift til en initial investering i at systemer, ressourcer til opsætning, implementering af organisationsændring etc.

En yderligere centralisering af bogføring, afstemnings- og løn opgaverne vil have personale mæssige konsekvenser. På nogle institutioner vil dette kunne håndteres ved naturlig afgang, mens det andre steder vil ske ved nedvarsling i arbejdstid grundet opgavebortfald, eller flytning af medarbejdere mellem forskellige institutioner/centre.

Bogføring

Bogføringsopgaven består i at betale de regninger (fakturaer) leverandører sender til Greve Kommune på baggrund af en transaktion, samt at få placeret forbruget på den rigtige konto, så der kan følges op på, om forbruget følger det budget, der er besluttet. Korrekt bogføring er ligeledes vigtig for at kommunen kan få refunderet moms, hvor dette er muligt.

Bogføring omhandler også omkonteringer, såfremt der er konstateret bogføringsfejl, men også bogføring af udgiftsbilag, som er betalinger til borgere eller udlæg af medarbejdere.

Fra statslig side følger krav til opgavens varetagelse bl.a. af Styrelsesloven, som Styrelsesvedtægten for Greve Kommune udspringer af, men især fra Indenrigs- og Boligministeriet i form af Budget- og Regnskabssystem for Kommuner.

Opgavemængde

I Greve Kommune blev der i 2021 håndteret ca. 86.000 fakturaer og 10.100 udgiftsbilag. Håndteringen af fakturaerne sker dels ved manuel bogføring i økonomisystemet, automatisk gennem betalingsplaner og Letbetaling, eller manuelt med konteringsforslag, eller via indkøbssystemet Rakat.

Ved manuel bogføring afventer faktureringen og bogføringen, at en medarbejder håndterer fakturaen i økonomisystemet, har kendskab til hvilket kontonummer fakturaen skal konteres på, hvad der er modtaget og hvem der evt. skal godkende fakturaen.

Fakturaer som er ens fra måned til måned, f.eks. abonnementsbetalinger, kan opsættes i betalingsplaner med forskellige kriterier og korrekt konteringsstreng. Såfremt disse kriterier er opfyldt, bliver fakturaerne bogført automatisk. Dog kan det undertrykkes, hvis manuel behandling ønskes.

Letbetaling foreslår kontering baseret på tidligere bogførte sammenlignelige fakturaer. Er oplysningerne over 70% sikre, bogføres fakturaer under 5.000 kr. automatisk. Derved spares der tid på at fremfinde konto-oplysninger. Er fakturaen over 5.000 kr. eller kriterierne ikke opfyldt, dvs. under 70 % sikre, vil fakturaen komme ud til manuel behandling med konteringsforslag.

Indkøb foretaget i indkøbssystemet Rakat konteres manuelt i indkøbssystemet.

Bogføringerne fordeler sig mellem betalingsformerne og mellem centrene som anført i nedenstående skema.

	Andel fakturaer der bogføres manuelt i OPUS	Andel af fakturaer håndteret via betalingsplaner	Andel af fakturaer håndteret via Letbetaling	Andel af fakturaer med konteringsforslag	Andel af fakturaer håndteret via Rakat (System til eHandel)	Antal fakturaer i alt
CDS	431	2.865	7.386	8.814	1.216	20.712
CSP	247	2.857	1.688	5.478	679	10.949
CTM	1.763	7.415	1.524	6.181	59	16.942
CBF	1.578	506	735	5.730	248	8.797
CJS	2.674		609	13.204	86	16.573
POB	302	196	2.103	8.042	85	10.728
CØH	19	393	121	327	29	889
I alt	7.014	14.232	14.166	47.776	2.402	85.590

Center for Børn og Familie og Center for job og Social er overrepræsenteret i antallet af manuelle faktura, hvilke primært skyldes opslag og verificering ift. om der er bevillingen forud for bogføring.

Effektiviseringsmuligheder ved ændret håndtering af opgaven

Der arbejdes kontinuerligt med at øge antallet af fakturaer der kan håndteres automatisk, ved kritisk at vurdere de manuelt håndterede fakturaer i forhold til automatiseringsmuligheder og fastlæggelse af risici.

Det er således forventningen, at der fortsat kan tilvejebringes en effektivisering af bogførings-opgaven.

Analyser fra Horsens Kommune viser, varer indkøbt og bogført via kommunens e-handels system koster 100 kr. pr. transaktion, mens varer købt via en leverandørs webshop, telefonopringning eller ved at sende en bestilling pr. mail koster 195 kr. på transaktion, og en varer købt ved et fysisk køb i en butik koster 366 kr. pr. transaktion.

Opgørelse i gennemsnitligt tidsforbrug omregnet til transaktionsomkostninger. Data fra Hjørring Kommune i 2020:

Omk. v. indkøb via køb direkte i butik	kr.	366,-
--	-----	-------

En manuel håndtering af fakturaer i økonomisystemet tager i gennemsnit 5 minutter, hvis behandlingen af fakturaen er ukompliceret og brugeren er rutineret. Håndtering af fakturaer gennem Letbetaling tager 0 minutter såfremt opsætningskriterierne opfyldes. Håndtering af fakturaer via betalingsplaner kræver ressourcer ved opsætning og evt. ændring af kriterier for betaling ved behov, samt såfremt kriterier ikke opfyldes.

Af fakturaer under 5.000 kr. omfattet af Letbetaling bogføres 14.166 fakturaer automatisk. Sættes beløbsgrænsen op til 50.000 kr. vurderes det, at yderligere 4.300 fakturaer vil blive automatisk bogført via Letbetaling.

Ved at sætte beløbsgrænsen op på Letbetaling til 50.000 kr. og øge antallet af betalingsplaner, vurderes det, at der vil kunne effektiviseres svarende til 0,3 årsværk.

Effektiviseringsmuligheder ved ændret organisering af opgaven

Bogføringsopgaven varetages decentralt i hvert center og ofte i hver institution, af en eller flere udpegede personer.

Der er ca. 75 brugere, der modtager faktura til Greve Kommune. Disse faktura-modtagere fordeler fakturaerne således at andre end fakturamodtagerne bogfører. Dette antal kan ikke opgøres.

Det er erfaringen fra andre kommuner der har samlet bogførings-opgaven, at en samling af opgaven sikrer en højere faglighed, mere sikker håndtering af opgaven, og dermed en højere kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen. En samling giver mulighed for den rette ledelsesmæssige indsats og bedre sparingsmuligheder blandt kollegerne. Effektiviteten i opgaveløsningen vil være højere, af den enkle årsag, at den enkelte medarbejder løser opgaven hyppigere og dermed bliver mere kompetent, end hvis opgaven løses af og til. Ulemperne ved en samling er, at noget af nærheden til forbrugsstedet mistes, men med krav og muligheder for øget digitalisering, udligner denne barrierer sig selv. En samling af opgaven vil gøre det nemmere at implementere en øget digitalisering af området, og også øge muligheden for at ensrette serviceniveauet, arbejds gange og arbejdsprocesser. En samling betyder ligeledes mindre sårbarhed ved f.eks. sygdom, ferie mv.

I dag understøttes den decentrale organisering af opgaven af en supportfunktion. Det vurderes, at der anvendes 0,2 årsværk på supportopgaver. Det er årsværk, der vil være mindre brug for, hvis man samler bogføringsopgaverne i større enheder med et højere kompetenceniveau. Hvis der foretages en fuld samling af opgaverne, vil behovet for support falde helt bort, og blive erstattet af faglig ledelse.

Afstemning

Afstemningsopgaven består i at stemme beholdningskonti og statuskonti af.

Beholdningskonti er kontantkasser og bankkonti, som findes flere steder i organisationen blandt andet på plejehjem og bosteder. Her foretages der løbende afstemning i forhold til bankkonti og kontantkasser.

Statuskonti er mellemregningskonti, hvor man placerer fakturaer der skal afregnes, men ikke endnu ved hvor konteringen skal ske, eller hvordan den skal fordeles mellem centre. Der kan også være tale om system-konti i fagsystemer, f.eks. til KY – Kommunernes Ydelsessystem og KSD – Kommunernes Syge-Dagpenge-system.

Krav til afstemningsopgaven er beskrevet i Greve Kommunes Økonomiregulativ, og her anbefales det, at kasse og bank afstemmes hhv. dagligt og ugentligt, samt statuskonti månedligt. Den samlede kontrol af, at alle afstemninger af både status- og beholdningskonti er foretaget til tiden og korrekt, sker i Kontrolteamet.

Fra og med den 1. juni 2021 kontrolleres alle afstemninger af beholdningskonti, mens der foretages stikprøvevis kontrol af afstemninger på statuskonti. Kontrol af afstemninger foretages 3 gange årligt: 31. maj, 30. september og ved årsafslutning pr. 31. december. Ved årsafslutningen kontrolleres alle afstemninger, mod stikprøvevis de to andre terminer.

Opgavemængde

Der findes 600 konti i Greve Kommune, der stemmes af. Afstemningsopgaven varetages centralt og decentralt.

Fordelingen af konti fordelt på centre fremgår af nedenstående tabel.

	Antal konti i alt	Heraf afstemninger der afstemmes 3 gange årligt	Heraf årlige afstemninger	Antal personer, der afstemmer
CDS	57	57	0	15
CSP	26	26	0	4
CTM	13	11	2	1
CBF	25	25	0	6
CJS	30	19	11	5
POB	109	47	62	10
CØH	340	101	239	10
I alt	600	286	314	51

Effektiviseringsmuligheder ved ændret håndtering af opgaven

Der udvikles løbende systemer til digitalisering og automatisering af kontrolopgaven, dels hos leverandører af økonomisystemer, dels via robotløsninger. Det forventes, at der også over det næste halvandet år udvikles løsninger, der vil kunne digitalisere afstemningsopgaven. Der vil dermed kunne opnås en effektivisering af opgaven, som vil kunne give en gevinst. Initialt vil det kræve investering i ny teknologi, men investeringen forventes at kunne hentes hjem over en kort horisont.

Effektiviseringsmuligheder ved ændret organisering af opgaven

Centralt i Greve Kommune foretages afstemning af blandt andet hovedkontoen, refusionskonti samt finansielle konti. Decentralt foretages der afstemning i hvert center på centerets egne beholdningskonti og mellemregningskonti. De medarbejdere, der varetager bogføringsopgaven, varetager også afstemningsopgaven.

Afstemningsopgaven decentralt er i dag ikke en prioriteret opgave. Det betyder, at opgaven ikke foretages op til de faste deadlines, samt at der ses relativt mange fejl, der rettes efterfølgende i samarbejde med Kontrolteamet.

Det er ikke muligt at opgøre tidsforbruget i hvert center uden yderligere analyser, men samlet i Greve Kommune er der 51 medarbejdere, der foretager afstemninger. Afstemningsopgaven i CØH foretages allerede centralt og medtages derfor ikke i

gevinstrealiseringen. Hvis det antages, at der anvendes en time i gennemsnit pr. afstemning, vurderes det, at der anvendes samlet ca. 0,4 årsværk til den samlede afstemningsopgave (uden CØH).

I Kontrol-teamet vurderes det, at der anvendes 0,2 årsværk på at varetage kontrol af foretagne afstemninger.

Samles afstemningsopgaven vil kontrol af afstemninger bortfalde, da kompetenceniveauet på opgaveløsningen vil stige. Det vurderes, at der vil kunne gevinstrealiseres for 0,1 årsværk decentralt og 0,2 årsværk centralt, dvs. i alt 0,3 årsværk.

Løn

Lønsagsbehandlingsopgaven følger af overenskomster, love og aftaler, og består af opgaver i forbindelse med ansættelse, ændringer i ansættelsesvilkår og fratrædelse.

Derudover udføres øvrige personaleadministrative opgaver, herunder om barsel og øvrigt fravær

Til brug for opgaveløsningen foreligger der typisk en række dokumenter, der ligger til grund for den foretagne sagsbehandling. Lederne har ansvaret for at godkende og sikre den nødvendige dokumentation, som lægges ind i de elektroniske personalemapper.

Opgavemængde

Ud af de 4.842 ansatte i Greve Kommune ultimo 2021, blev der i 2021 håndteret 5.715 lønsagsbehandlingsopgaver (uden øvrige personaleadministrative opgaver).

	Centre	Antal ansatte primo 2021	Antal ansatte ultimo 2021	Antal gennemførte sager
Centralt	CSP	1.078	1.192	1.195
	CTM	123	127	207
	POB	233	253	347
	CØH*	295	289	183

Decentralt	CDS	2.031	2.027	2.674
	CBF	554	684**	569
	CJS	272	270	540
I alt		4.586	4.842	5.715

* Inkl. tjenestemandspensionssager, der varetages af HR. Pr. 1.1.21: 241 sager

**Fra 1.2.21 indgår alle sager om tabt arbejdsfortjeneste til Greveborgere

Effektiviseringsmuligheder ved ændret organisering af opgaven

Lønsagsbehandlingsopgaven varetages både centralt og decentralt. Lønkontoret håndterer lønsagsindberetning for 4 centre, mens 3 centre selv indberetter lønsager.

I den centrale organisering sender lederne godkendelser og dokumentation i forbindelse med de forskellige lønsager til en centralt placeret lønpostkasse, hvorefter lønkontoret indtaster data i lønsystemet, lægger dokumentation i personalemappen og skriver og sender breve til medarbejderne.

I den decentrale organisering sender lederne dokumentationsoplysningerne til en decentral administrativ medarbejder, der indtaster data i lønsystemet og lægger dokumentation i personalemappen. Herefter godkender og kontrollerer lønkontoret lønsagerne, og skriver breve til medarbejdere om ansættelse, fratrædelse etc.

Det er ikke muligt at opgøre tidsforbruget i relation til hvert center uden yderligere analyser, men samlet i Greve Kommune vurderes det, at der i alt anvendes ca. 15 årsværk til den samlede lønsagsbehandling og øvrige personaleadministrative opgaver foretaget af lønkonsulenter og personaleadministrative medarbejdere. Det skal bemærkes at tallet er behæftet med stor usikkerhed, og bør verificeres nærmere.

Lønsagsbehandlingsopgaverne i Center for Dagtilbud og Skoler er samlet i LØB-enheden, og der er med denne løsning skabt en god kritisk masse af opgaver, som der kan oparbejdes kompetence i, og som giver en effektiv lønsagsbehandling.

Det er vurderingen, at lønsagsbehandlingen i Center for Børn og Familie med fordel kan effektiviseres ved en yderligere samling af lønsagsbehandlingsopgaverne, men også at der tilsvarende er et effektiviseringspotentiale ved at samle lønopgaverne i Center for Job og Social. Effektiviseringen opnås via et lavere tidsforbrug på opgaverne på grund af øget

hyppighed og kompetence, ved færre fejlindberetninger med dertilhørende afvisninger og ved at fjerne supportfunktionen til områder der centraliseres ind i lønkontoret.

Den decentrale løsning understøttes af en central supportfunktion. Det vurderes, at der centralt anvendes 0,5 årsværk på supportopgaver til CBF, CJS og LØB-enheden i CDS, heraf udgør supporten til LØB-enheden 0,25 årsværk. Det er årsværk der vil være mindre brug for, hvis man samler løn-opgaverne i større enheder. Ligesom for de to andre opgaver; bogføring og afstemning, vil behovet for support falde helt bort hvis alle opgaverne centraliseres.

Der forventes at kunne effektiviseres 1-2 årsværk ved centralisering af lønsagsbehandling og personaleadministrative opgaver.

Scenarier for organisering af bogføring

På tværs af alle tre opgaveområder kan der opstilles to organisatoriske modeller. Begge modeller forventes at kunne realisere samme potentiale:

Model 1 – Fuld centralisering af opgaverne bogføring, afstemning og løn

Model 2 – Samling af opgaverne bogføring, afstemning og løn i to administrative enheder

Model 1

I denne model samles alle opgaver vedr. bogføring, afstemning og løn i Center for Økonomi og HR. Bogføringsopgaver placeres i support-teamet, der dermed omdannes til et centralt bogføringscenter. Hermed kan ressourcer til support i stedet anvendes til bogføringsopgaven. Afstemningsopgaven placeres i Kontrol-teamet, der dermed varetager afstemning af alle konti. Også her kan ressourcer til support i stedet anvendes til afstemningsopgaven og bl.a. sikre at opgaven udføres. Over tid vil digitalisering af afstemningsopgaven sikre yderligere effektivisering. Lønopgaverne placeres i Lønteamet, og support-ressourcer kan reduceres. For alle opgaver gælder, at automatiseringen og digitaliseringen af opgaverne fortsættes, fagligheden og ledelsen af opgaven styrkes, og opgaveløsningen gøres mere robust.

Der udarbejdes rolle og arbejdsgangsbeskrivelser, der sikrer en god understøttelse af ledernes ansvar for de tre opgaveområder.

Model 2

I denne model bevares samlingen af opgaverne bogføring, afstemning og løn for dagtilbuds- og skoleområdet i LØB-enheden, og den videre integration af opgaverne på klubområdet fortsættes. I Center for Børn og Familie overføres opgaverne på Bugtskolen, Kirkemosegaard, STU og Havana til LØB-enheden, mens opgaverne i de øvrige enheder i Center for Børn og Familie overføres til de centrale enheder i Center for Økonomi og HR. Opdelingen følger overenskomstgrupperne, således at institutioner, der primært har personale på læreoverenskomst lægges til LØB-enheden.

Afstemnings- og bogføringsopgaver i de øvrige centre, der ikke allerede er centraliseret, samles i henholdsvis Support-teamet, Kontrol-teamet og Løn-Teamet.

Fordele og ulemper vedr. en øget centralisering af opgaver

I det følgende redegøres der for fordele og ulemper ved en øget centralisering af opgaver:

- fagligt fællesskab
- faglig ledelse
- gevinstrealisering ved yderligere digitalisering
- robusthed

Fordele

I forhold til de 4 kriterier nævnt ovenfor, vil en centralisering af opgaverne give den største værdi. Der vil kunne opnås et større fagligt fællesskab og specialisering, hvor medarbejderne vil kunne spare med hinanden, ligesom den faglige ledelse af opgaverne vil kunne styrkes.

I en central model vil det være nemmere at ensrette serviceniveauet, og etablere robuste og stærke arbejdsprocesser, og herigennem vil det være nemmere at afdække og implementere yderligere digitaliseringspotentialer.

Dertil kommer, at Greve Kommune vil kunne gevinst-realiseres i forhold til opgaven med at kontrollere centrenes opgaveløsning, ligesom behovet for support-behovet vil blive betydeligt mindre.

En central enhed vil desuden have størrelsen til at kunne skabe arbejdsfunktioner, der er sammensat af flere opgavetyper, uden at det går på kompromis med potentialet i at oparbejde en større grad af kompetence ved, at medarbejderne løser flere af de samme typer opgaver.

Ulemper

Ulemperne ved en centralisering vil være, at nærheden til fagområdet forsvinder, hvilket kan betyde, at der opstår behov for mere koordination og kommunikation mellem den centrale enhed og den decentrale leder.

I forhold til de decentrale ledere kan en central model medføre, at lederen i forhold til situationen i dag skal påtage sig flere administrative opgaver, som i dag varetages af administrative sekretærfunktioner, og at lederen skal have et større kendskab til opgaverne, herunder f.eks. overenskomster. Over tid kan lederens behov for at frigøre sig fra de administrative opgaver medføre, at nye medarbejdere bliver involveret i opgaveløsningen.

I de centre, hvor opgaverne er centraliseret, ses der ofte flere fejl i det lederen indmelder, som skal rettes efterfølgende. Dette både fordi der er stor udskiftning på lederposterne, og fordi mange ledere har svært ved de administrative opgaver og den øgede digitalisering.