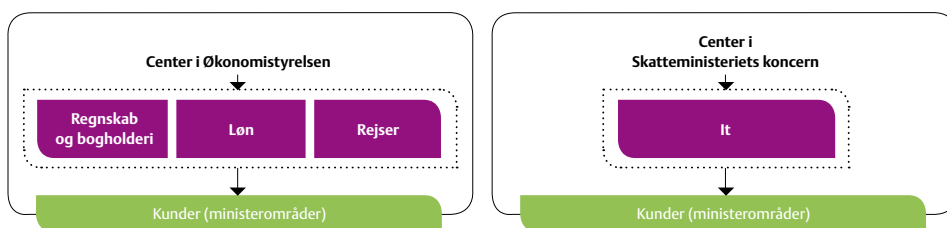


FAKTA OM ADMINISTRATIVE SERVICECENTRE



Beslutningen om at etablere administrative servicecentre i staten betyder, at staten står foran en af de største omorganiseringer i nyere tid. De administrative servicecentre vil komme til at servicere knap 87.000 ansatte i staten og berøre knap 4.800 medarbejdere.

Model for implementering



Regeringen skrev i regeringsgrundlaget i november 2007 under overskriften 'administrative servicecentre i staten':

Regeringen vil i 2008 tage initiativ til at effektivisere den statslige administration gennem et øget tværministerielt samarbejde om at løse de administrative opgaver. Eksempelvis kan udvalgte opgaver med fordel standardiseres, digitaliseres og samles i administrative servicecentre.

Finansministeriet udarbejdede den rapport, hvor den væsentligste anbefaling var at samle de administrative opgaver i to servicecentre.

To administrative servicecentre

De to administrative servicecentre vil fremover, med enkelte undtagelser, betjene alle ministerier:

- Ét servicecenter i Økonomistyrelsen, som skal varetage løn, bogholderi og regnskab samt rejseområdet.
- Ét it-center i Skatteministeriet, som varetager opgaver med administrativ it-drift og support.

Ansvar som i dag

Finansministeriet vil blive ansvarlig for at tilrettelægge opgaver, tilsyn og drift for det administrative servicecenter i Økonomistyrelsen, og Skatteministeriet vil blive ansvarlig for it-centeret, der skal ligge hos dem. Opgaver af strategisk og ledelsesmæssig karakter vil fortsat blive løst i institutionerne.

4.800 medarbejdere

På områderne løn, bogholderi og regnskab, rejser og it arbejder knap 4.800 administrative medarbejdere i staten, som servicerer cirka 87.000 ansatte. Omkostningerne til de administrative opgaver udgør cirka 2,8 mia. kr., hvoraf cirka 2,5 mia. kr. er lønudgifter.

Sådan bliver implementeringen

De to centre etableres ved, at de medarbejdere, der i dag varetager de pågældende opgaver i de enkelte institutioner, vil blive samlet i de nye centre.

De første institutioner vil blive berørt allerede i 2008, mens de sidste først vil blive berørt i 2010. Det vil fremgå af implementeringsplanen, som Økonomistyrelsen forventer at have færdig i sommeren 2008 og Skatteministeriet inden årsskiftet.

De tre overordnede principper for implementering i Økonomistyrelsen er:

- Institutioner, der i forvejen er betjent af et administrativt fællesskab, bliver implementeret først
- Rækkefølgen af ministerområdernes implementering bliver bestemt af kompleksitetsgraden – de mindst komplekse først
- Tidspunkt for implementering aftales i samarbejde med det pågældende ministerområde og fastlægges i en fælles masterplan.

På www.oes.dk/jasc kan du blandt andet finde yderligere information om beslutningen, Finansministeriets rapport, og du kan læse om den nyeste udvikling i implementeringen.



STYRING FREM FOR DRIFT I STATENS INSTITUTIONER



Hovedparten af de 176 institutioner i staten løser i dag selv regnskabs- og bogholderiopgaverne. For de fleste Navisionbrugere vil disse opgaver blive flyttet til et servicecenter i Økonomistyrelsen. Det betyder, at statens institutioner fremover kan fokusere på deres kerneopgaver og alene bruge kræfter på at styre økonomien og bearbejde økonomidata, der er leveret af servicecentret.

Om to år vil typiske regnskabs- og bogholderiopgaver blive udført i et fælles administrativt servicecenter for næsten hele staten. Det betyder, at institutionerne i staten kan bruge tid på at styre og 'kontrolle' økonomien frem for at fremskaffe og organisere data.

Når det kommer til spørgsmålet om, hvordan ansvarsforholdet vil blive mellem centret og den enkelte statslige institution, er der sondret mellem ansvaret for, hvordan institutionerne bruger bevillingerne, og ansvaret for, hvordan opgaver med regnskab og bogholderi bliver tilrettelagt.

Allerede i dag har en række ministerier administrative fællesskaber, men der er stor forskel på, hvilke opgaver der bliver varetaget. Nogle administrative fællesskaber – i for eksempel Kulturministeriet – tager sig ikke alene af regnskabs- og bogholderiopgaver, men også opgaver, der handler mere om controlling og om at styre økonomien.

Så langt vil den model, der bliver indført med et center i Økonomistyrelsen, ikke strække sig. Ansvaret for, at budgetterne er korrekte, og for at følge op på disse vil fortsat ligge i de enkelte ministerier og vil ikke blive løst tværministerielt.

Eksempler på opgaver, der bliver flyttet til centret, er administration af kreditorer og debitorer, overflytning af likviditet, afstemning af regnskab såvel som opgaver med at varetage anlægsadministration i Navision og udarbejde regnskaber.

Når centret er etableret, vil den præcise arbejdsdeling mellem centret og den statslige institution blive defineret i en formel serviceaftale.

Bedre redskaber til at styre økonomien

Institutionerne i staten vil fortsat selv skulle løfte en række opgaver, men målet er, at centret skal gøre det nemmere for institutionen at tage sig af for eksempel controlling. I centret vil Økonomistyrelsen samle eksperter i at udvikle og vedligeholde rapporter til budget- og opfølgingsopgaver. Det betyder, at institutionerne kan bruge ressourcer på at fortolke data, der allerede er bearbejdet.

Statslige institutioner skal – ligesom de gør det i dag – følge op på, om bevillingerne er brugt i overensstemmelse med de formål, som de er givet til. For at sikre, at det kan ske, vil institutionerne selv have medarbejdere, der har de nødvendige kompetencer til at fortolke og bearbejde oplysninger om regnskaber.

Nye fælles systemer

I 1980'erne blev det muligt – både prismæssigt og teknisk – at de enkelte institutioner i staten selv kunne arbejde i egne versioner af Navision. Det medførte en stor mangfoldighed i den måde, institutionerne løste opgaverne på. Derfor undersøgte Finansministeriet – som et led i at etablere administrative servicecentre – hvilke opgaver der er grundlæggende ens og derfor kan løses mere effektivt og ensartet. Samtidig har mange institutioner i dag hver deres system til at løse opgaver med for eksempel at håndtere kreditorer.

Et væsentligt skridt mod at skabe bedre og mere effektive arbejdsgange er derfor dels at standardisere brugen af systemer mest muligt og dels at reducere antallet af versioner af Navision fra langt over 100 til mellem 10 og 20 – hvorefter Navision vil blive opgraderet.

Christian Rishøj Økonomikonsulent i Kort- og Matrikelstyrelsen, Miljøministeriet Kommende kunde



I de administrative servicecentre kan de administrative medarbejdere lære af hinanden og indføre best practice for alle – det kan øge graden af professionalisme og effektiviteten. Også fordi god administration i sig selv bliver sat øverst på dagsordenen. Det er i den proces vigtigt, at centret formår at fastholde medarbejderne, fordi de kender de specifikke kulturer og kringelkroge rundt om i staten. I min optik kan en sammenlægning desuden være en fordel for implementeringen af de regler og vejledninger, som Økonomistyrelsen står for, fordi de kan udformes tættere på de medarbejdere, der skal udføre dem.

Hvad angår systemer, er det hensigten, at der vil blive indført standardssystemer på hele kreditorhåndteringen. Alle institutioner kan også forvente at skulle indføre et fælles e-ordre- og rejsesystem, og et fælles system for tidsregistrering, der gør registrering af fravær helt digital. En naturlig bekymring, der kan opstå i institutionerne, er, om de i den forestående implementeringsproces kan få understøttet deres systemer. Det kan de – det vil være udgangspunktet undervejs i hele processen.

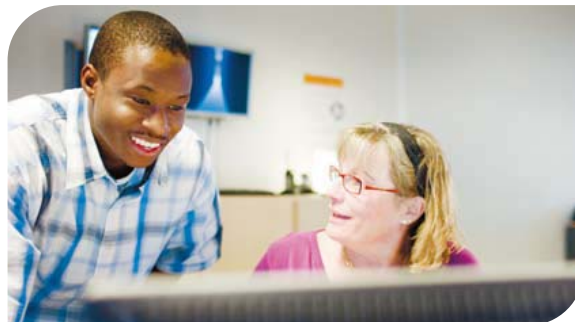
På www.oes.dk/asc kan du finde flere oplysninger om, hvad der kommer til at ske på regnskab og bogholderiområdet.

Susanne Meyer Steffensen Regnskabschef, Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse Kommende kunde



I et stort center vil vidensniveauet om de enkelte kunder og deres behov ikke være på så højt niveau som nu. Det vil derfor være sværere at tage hånd om de enkelte problemstillinger i den enkelte institution. Derfor frygter jeg, at serviceniveauet i den enkelte institution vil falde markant med et stort administrativt servicecenter. Et eksempel på min frygt er SKATs fælles indgang, hvor man den ene gang havner hos en medarbejder på Lolland og næste gang, man skal følge op på en sag, havner hos en medarbejder i Århus, som så skal bruge tid til at sætte sig ind i denne sag.

LØS LØNOPGAVEN LETTERE



I hver statslig institution sidder der medarbejdere, der sikrer, at alle får rigtig løn til rette tid, holder styr på ferie eller sikrer, at barselsrefusionen falder på plads. Når de opgaver bliver flyttet til et center i Økonomistyrelsen, er det målet at udvikle en fælles praksis, der gør det lettere at løse opgaver med løn.

Beslutningen om at etablere administrative servicecentre betyder, at størstedelen af de medarbejdere, der sidder med lønområdet i alle statens institutioner, vil flytte til et center i Økonomistyrelsen. For at statslige institutioners forbrug af tid på løn, ferie og fravær skal blive mindre, og tiden udnyttet bedre, er det afgørende, at medarbejderne i det nye center finder en fælles bedste måde at gøre tingene på – en såkaldt best practice.

I institutionerne ved de fleste – uden nærmere betænkningstid – hvem der holder rede på, hvor meget ferie medarbejderne har til gode, eller hvem man kan tale om sygefravær med i forhold til løn. Det betyder derfor, at de, som ikke allerede er vant til administrative fællesskaber, skal vænne sig til at ringe til et centralt sted for at få svar på spørgsmål om blandt andet løn og ferie. Når det handler om at forhandle løn eller om andre strategiske spørgsmål, vil det fortsat være institutionen selv, der står for det.

Helle Nilausen
Afdelingsleder, Økonomi- og Erhvervsministeriet
Kommende medarbejder



Den nye struktur kræver en kæmpe ensretning af alle administrative opgaver – både for kunderne og medarbejderne. Selvom alle institutionerne hører under staten, så er vores it-systemer, arbejdsgange, personalepolitikker, kontoplaner og kultur vidt forskellige. Det kan jo næsten sammenlignes med at fusionere 25-50 private institutioners administration på én gang. Det stiller store krav til systemunderstøttelse og ensretning, og det kræver kvalificerede medarbejdere, som har viljen til at gennemføre projektet.

Samarbejde er en forudsætning

De opgaver, der bliver flyttet til centret i Økonomistyrelsen, vil for eksempel være udbetaling af løn, ferie og fravær, refusion, fratrædelse og lønsupport. Flere af opgaverne vil dog fortsat kræve et tæt samarbejde med de statslige institutioner. Det gælder blandt andet, når der skal ansættes nye medarbejdere. Sådan har det i øvrigt altid været – det er de personaleadministrative enheder, der fortæller, under hvilke forudsætninger en nyansættelse kan ske.

Der er også en række opgaver, der ikke vil blive berørt. Det gælder konkret institutionernes ansvar for at styre lønnen og opgaver, der handler om personaleadministration. Det vil fortsat være institutionerne, der skal udarbejde lønbudgetter, fordi det er en opgave, der grænser tæt op til arbejdet med de generelle

budgetter, som også bliver i de enkelte institutioner. Det betyder, at der fortsat skal være medarbejdere i de enkelte institutioner, der har kompetencer på lønområdet.

Rette løn til tiden

Statens Lønssystem (SLS) er det system, der fortsat skal sikre, at alle medarbejderne i staten får den rette løn til rette tid. Men hvordan skal centret så skabe mere effektive arbejdsrutiner og samtidig bevare den samme kvalitet? Det vil ske ved, at de processer, der ligger omkring SLS, skal digitaliseres og gøres lettere. For eksempel forventes der på lønområdet at komme en ny indrapporteringsportal og en bedre lønguide. Så skal indrapportøren kun koncentrere sig om den lønfaglige sagsbehandling og behøver ikke samtidig have en detaljeret viden om lønsystemet.

Service leveret til rette tid

Når opgaver på lønområdet er flyttet til centret, vil institutionerne i staten være afhængige af centrets drift og tilsyn – ikke mindst fordi institutionerne stadig vil være ansvarlige for, at bevillingerne til løn bliver overholdt. Derfor vil de såkaldte serviceaftaler (SLA) mellem det nye center og dets kunder – statens institutioner – være centrale i forhold til at etablere det administrative servicecenter.

Serviceaftalerne har til formål at skabe en fælles forståelse af, hvem der har ansvar for hvad. Kunderne skal vide præcist, hvad de kan forvente af centret i forhold til hvilke opgaver og hvilket materiale, det skal levere. Det skal med andre ord være klart, hvad det konkret betyder, at Finansministeriet har ansvaret for tilsyn og drift.

På www.oes.dk/asc kan du finde flere oplysninger om, hvad der vil ske på lønområdet.



Foto: StockXpert



ÉN INDGANG FOR REJSENDE



Foto: StockXpert

Skal du ud at rejse i forbindelse med dit arbejde i staten, skal du fremover kun henvende dig ét sted. Alle trin – fra rejsen bestilles til afregning – foregår i ét rejsecenter. Samtidig vil mulighederne for selvbetjening blive øget. Det skal give færre led i bestillingen for de rejsende og for de medarbejdere, der i dag håndterer opgaverne med rejser.

Hvert år gennemfører medarbejdere i staten mere end 100.000 tjenesterejser. Der sidder cirka 100 medarbejdere på tværs af staten og administrerer dette. En analyse af området viser, at lidt under halvdelen – godt 40 pct. – af medarbejdernes tidsforbrug alene går til at afregne for rejserne.

Når en medarbejder skal ud at rejse, er der en palet af opgaver – der skal indhentes oplysninger om dato for afrejse, om destination, bestilles billet, betales, bestilles hotel m.m. Fremover vil den rejsende kun skulle henvende sig til ét rejsecenter med spørgsmål om rejser. Procedurene for rejser vil blive ensartet – det vil være det samme rejse-system, man møder, uanset hvor man arbejder i den statslige sektor, og det forventes, at der vil blive udviklet muligheder for selvbetjening.

I de enkelte institutioner er der i dag få medarbejdere på rejseområdet, hvilket har den negative konsekvens, at der er en stor sårbarhed ved for eksempel sygdom eller fravær. En anden konsekvens er, at det er vanskeligt at skabe rum for større, gode faglige miljøer og iværksætte initiativer, der kan øge produktiviteten.

Ved at samle administration af rejser til et center vil der blive mulighed for at professionalisere og ensrette ydelserne – til gavn for både de medarbejdere, der rejser, og de administrative medarbejdere, som får en lettere hverdag. Rejser bliver centrals kerneopgave – det vil sikre fokus på, at systemer og ydelser forbedres løbende.

Hjælp til selvhjælp i nyt system

Et element, der i høj grad vil bidrage til at lette opgaven, er, at graden af selvbetjening skal øges. Det er forventningen, at centret vil udvikle et såkaldt workflowsystem, der sikrer, at brugerne på en let og overskuelig måde kan komme gennem de enkelte trin, det kræver at bestille en rejse. Medarbejderen skal selv angive rejsens destination, dato og tid for afrejse og formål samt oplyse, hvor rejsen skal konteres.

Opgaver vil blive tilrettelagt, så de langt hen ad vejen afspejler den administration af rejser, der sker i dag – med specialister i eller uden for den enkelte statslige institution. Forskellen er, at de faglige kompetencer bliver samlet i ét rejsecenter, hvor de i dag måske er placeret i en rejsefunktion, et eksternt bureau eller andre servicerende enheder.

Som noget helt nyt er det forventningen, at systemet vil blive integreret i økonomisystemet Navision Stat. Det skal gøre det muligt at overføre den færdige afregning af rejsen og automatisk beregne time/dagpenge.

Rejser til Hobro og Paris

Rejsecentret vil administrere alle tjenesterejser – uanset transportmiddel og afstand – ved hjælp af den nye model, der er lagt op

til. Det rejseadministrative system og centrets serviceydelser vil blive designet, så både den omfattende flyrejse med tilknyttede hotelophold i for eksempel Liberia og den enkle tur med tog til Kalundborg kan håndteres.

Det vil stadig være muligt at bruge eventuelle særlige rabataftaler for det enkelte ministerområde.

På www.oes.dk/asc kan du finde flere oplysninger om, hvad der kommer til at ske på rejseområdet.

Thure Christiansen Souschef i Økonomikontoret, Udenrigsministeriet Kommende kunde



Generelt forventer vi, at kvaliteten vil blive løftet, når administration af rejser samles ét sted. I Udenrigsministeriet har vi et behov og krav om, at vores rejseleverandør fungerer 24 timer i døgnet alle ugens syv dage. Står vi for eksempel over for en situation som Tsunamien i Sydøstasien, skal vi kunne bestille rejser inden for meget kort frist til destinationer på tværs af tidszoner og til steder med vanskelig infrastruktur. Samtidig forventer vi, at opgaven vil blive løst i moderne brugervenlige systemer. Vi afvikler omkring 6.000 rejser årligt – hvilket betyder, vi har stor erfaring med at håndtere rejseopgaver. Vi håber derfor, vi vil få mulighed for at bidrage med disse i processen.

FAKTA

En metode til at måle effektivitet i de administrative funktioner er årsværksratioer (ÅVR), der angiver, hvor mange årsværk et givent administrativt årsværk kan betjene. Årsværksratioen for rejseområdet viser betragtelige forskelle i effektivitetsniveau. Der er således et spænd mellem den højeste (5974) og laveste (192) årsværksratio på ministerieniveau. Der er endnu større variation, hvis benchmarkingen sker på institutionsniveau, hvor der er et spænd fra 40 til 6776 i årsværksratio.

Der er cirka 100 medarbejdere beskæftiget med administration af rejser i staten. En opgørelse over tidsforbrug på administrationsopgaven viser, at udarbejdelse af rejseafregningen udgør cirka 41 pct. af det samlede ressourceforbrug på området. Der gennemføres mere end 100.000 tjenesterejser årligt i staten fordelt på tog, færger og fly.

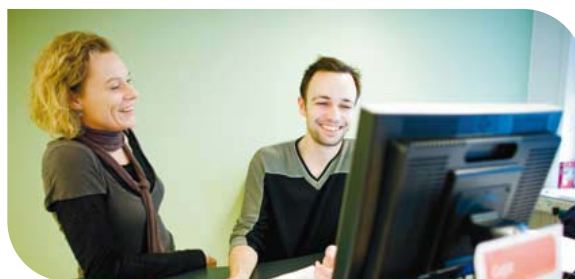
FORNUFTIGT AT SAMLE DEN ADMINISTRATIVE IT I ET STATSLIGT IT-SERVICECENTER

Fælles it-drift i det offentlige er ikke et nyt fænomen – flere ministerområder har allerede samlet og konsolideret opgaver og it-systemer. Nu samler staten alle opgaver, der handler om administrativ it, i et administrativt servicecenter. Det er en kompleks opgave, der kræver grundig planlægning, som vil trække på ministeriernes kompetencer.

Fælles it-drift i det offentlige er blevet et stadig mere udbredt fænomen. På de fleste ministerområder er der igennem de seneste år sket en løbende samling og konsolidering af opgaver og it-systemer. Udviklingen går i retning af at udnytte stordriftsfordele ved at samle it-funktionerne på tværs af institutionerne.

Finansministeriets undersøgelse peger på, at it-funktionernes størrelse forklarer 80 procent af de identificerede forskelle i effektivitetsniveauet på tværs af ministerierne. Der er altid usikkerhed i benchmark-undersøgelser, men erfaringer fra udlandet og den private sektor underbygger, at potentialet i at samle it-drift og support er meget stort.

Samtidig er der behov for at sikre, at statslige institutioner også fremover er sikret tilstrækkelige it-kompetencer til at sørge for en professionel understøttelse af it, som bliver af stadig mere vital betydning for opgaverne.



Risikoanalyse

Fælles it-drift i det offentlige er ikke et nyt fænomen. På de fleste ministerområder er der igennem de senere år sket en løbende samling og konsolidering af opgaver og it-systemer. Selvom der er store forskelle på, hvilke opgaver der løses i fællesskab, er der generelt gode erfaringer med at samordne opgaver som fx brugerservice, fysisk it-drift og vedligehold af applikationer og infrastrukturer.

Men erfaringerne viser også, at it-området er meget komplekst, og at der derfor er behov for en grundig planlægning af det store omlægningsarbejde for at sikre en smidig overgang både for brugerne af systemerne og for de it-medarbejdere, der bliver berørt af det store projekt.

Risikominimering er magtpåliggende, da der er tale om en opgave med en meget høj grad af teknisk kompleksitet. Samtidig har driftsforstyrrelser meget store konsekvenser for statens institutioner. Det betyder, at planlægningen af de enkelte ministerier og styrelser overgang til det nye center skal baseres på en detaljeret kortlægning og en klar risikoanalyse, der tager højde for behov og udfordringer på de enkelte områder.

Der er brug for erfaringen fra de enkelte ministerier og styrelser til at gennemføre den omfattende planlægning. Det gælder både i den indledende planlægning, der starter i foråret 2008, og i forbindelse med den gradvise overførsel af opgaver fra 2009. For at sikre dette vil det nye center have behov for at trække på ministeriernes kompetencer.

Planlægning på tværs

Derfor vil planlægnings- og implementeringsorganisationen blive opbygget som et tværministerielt projekt, og der vil i foråret 2008 blive afholdt opstartsmøder med de enkelte ministerier. Målet er, at der inden årsskiftet skal være en implementeringsplan klar for det videre forløb.

At etablere en samling af it-funktionerne på tværs af ministerierne kræver investeringer. Derfor indebærer planen også, at der afsættes betydelige beløb til at forny både hardware og software på en række områder. Det giver mulighed for at anvende de mest effektive systemer, som giver både bedre og mere sikker drift og en bedre service for brugerne.

Ændringerne sker ikke fra den ene dag til den anden. Men over en periode på godt tre år er målet, at Danmark har et fælles offentligt it-servicecenter.

Følg udviklingen på it-området på www.skm.dk eller på www.oes.dk/asc

Mikkel Kjølner Lou Projektchef, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Koncern IT Kommende kunde



Jeg mener, det er væsentligt – hurtigst muligt – at få defineret en klar snitflade mellem, hvad de statslige institutioner skal levere, og hvad it-centret skal levere. Kunderne må ikke opleve at blive 'kastebold' mellem forskellige driftsleverandører. Samtidig bør det være målet at etablere ét kundeinterface. På den måde vil kunderne have én indgang til centeret for henvendelser ud over Service Desken.

Fælles projekt

It-servicecentret skal være en selvstændig enhed, som inddrager alle ministerier i en bred organisering. Det skal være et fælles projekt.

Centret skal være en selvstændig enhed, der som udgangspunkt skal betjene alle ministerier og levere it-drift og support inden for store dele af de opgaver, der ikke er direkte knyttet til ministeriernes fag-applikationer.

Det er dog væsentligt, at der også tages højde for særlige sikkerhedshensyn. Derfor vil ansvaret for driften af de nuværende særlige it-løsninger i Forsvarsministeriet, Justitsministeriet og Udenrigsministeriet fortsat være hos disse ministerier.

Det nye fælles center placeres formelt i Skatteministeriet, som har betydelig erfaring med store it-projekter.

En væsentlig del af centrets opgaver kommer til at bestå i at huse statens it-infrastruktur, som i dag er spredt rundt omkring i de enkelte ministerier og styrelser. Servicecentret vil blandt andet skulle stå for hosting og drift af de statslige servere og lagermedier (storage, red.), som ikke er outsourcet i private driftscentre.