

Vejledning til styringsværktøj



Marianne Schøler Kollin, Kasper Lemvigh, Camilla T. Dalsgaard
og Hans Kloppenborg

VIVE

Vejledning til styringsværktøj

© VIVE og forfatterne, 2024

e-ISBN: 978-87-7582-326-0

Finansiering: VIVE

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



Indholdsfortegnelse

1	Indledning	4
2	Udformning af modellen	5
2.1	Fordeling af medarbejdertid	6
2.2	Udgiften til en medarbejder	9
2.3	Lønbudget og timeresultat	9
	Litteratur	11

1 Indledning

VIVE har udgivet en rapport, der beskriver, hvordan otte casekommuners økonomifunktioner understøtter og samarbejder med driftslederne i kommunens botilbud om at styre økonomien i botilbuddene (Dalsgaard et al., 2024).

To af de otte casekommuner fremhæver, at de har haft gavn af at anvende et styringsværktøj, hvor lønbudgettet omregnes til medarbejdertimer. I den daglige styring er det ofte lettere for botilbudslederne at forholde sig til antal medarbejdertimer end til et lønbudget, fordi det især er planlægningen af personaleressourcer, der udgør den daglige styring. Værktøjet hjælper med den beregning og gør det samtidig muligt for lederne at undersøge, hvad det konkret betyder for antallet af medarbejdertimer, der er til rådighed til borgerne, fx hvis sygefraværet sænkes med 1 %, hvis lønbudgettet hæves, eller hvis alle medarbejdere skal deltage i en temadag.

På baggrund af kommunernes gode erfaringer med at anvende et sådant styringsværktøj har VIVE valgt at udarbejde og udgive en Excel-model, som kommunerne frit kan anvende til at omregne deres lønbudget til medarbejdertimer. Dette notat er en vejledning i anvendelsen af Excel-modellen samt en redegørelse for de valg, VIVE har truffet i udformningen af modellen.

2 Udformning af modellen

I udarbejdelsen af modellen har VIVE vægtet enkelhed og gennemsigtighed højt. Hvis modellen tilføjes yderligere elementer, vil den blive mere præcis, men også mindre enkel og overskuelig. Formålet med Excel-modellen er at beregne, hvor mange medarbejdertimer der er til rådighed for et givet lønbudget på et botilbud, når der tages højde for medarbejdernes gennemsnitsløn og fordelingen af medarbejdernes arbejdstid på forskellige opgaver.

For at omregne lønbudgettet til antal medarbejdertimer, er det nødvendigt at have oplysninger om:

- Lønbudgettet
- Udgiften til en medarbejder
- Fordelingen af medarbejdernes tidsforbrug, herunder fravær og fremmøde.

Hver af disse tre faktorer har hver sin fane i Excel-arket og gennemgås i det følgende.

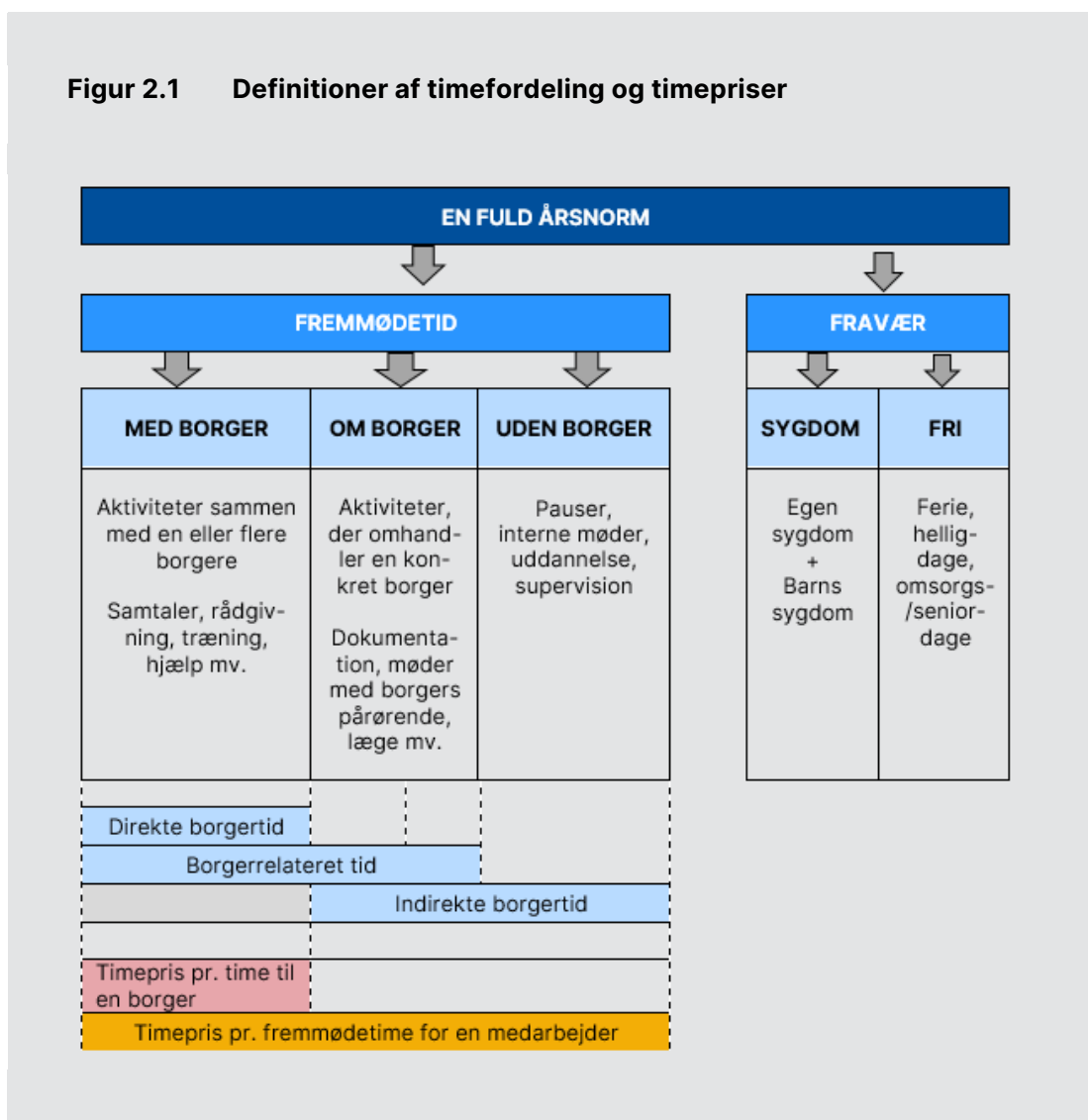
Vi starter med den første fane i Excel-arket: 'Fordeling af medarbejdertid' (afsnit 2.1). Dernæst gennemgås anden fane i Excel-arket: 'Udgiften til en medarbejder' (afsnit 2.2) og til sidst den tredje fane: 'Lønbudget og timeresultat' (afsnit 2.3).

Boks 2.1 Data og metode

Udformningen af modellen til omregning af lønbudget til medarbejdertimer tager afsæt i interviews med to casekommuner, Kolding og Frederikshavn, der anvender en sådan model (jf. Dalsgaard et al., 2024). Derudover er modellen baseret på en analyse, som VIVE har gennemført for Lemvig Kommune, hvor vi har indsamlet dokumenter fra og gennemført interviews med i alt seks kommuner (Lemvig & Kollin, 2022).

2.1 Fordeling af medarbejdertid

Beskrivelsen af fordelingen af medarbejdernes arbejdstid tager udgangspunkt i Figur 2.1 (se Dalsgaard et al., 2023 og Lemvigh & Kollin, 2022).



Det er forskelligt fra kommune til kommune, hvilken opgørelsesmetode der bruges, når man skal opgøre timeprisen for en støttetime til en borger (Lemvigh & Kollin, 2022). Nogle kommuner ser på 'direkte borgertid' eller 'ATA-tid'¹, som er den tid, som personalet anvender på aktiviteter sammen med en eller flere borgere, og beregner timeprisen for en 'direkte borgertime', når man sælger en støttetime til andre kommuner. Andre kommuner vælger at beregne en timepris på en 'fremmødetime' for en medarbejder, som både inkluderer 'di-

¹ ATA står for Ansigt Til Ansigt.

rekte borgertid' og 'indirekte borgertid', som er al medarbejdertid på nær fravær² pga. fx sygdom, fri- og feriedage. Endelig er der nogle kommuner, der opgør timeprisen for 'borgerrelateret tid', som inkluderer 'direkte borgertid' samt en delmængde af den 'indirekte borgertid', som personalet anvender på aktiviteter, der omhandler en konkret borger, såsom dokumentation tilknyttet denne borger eller møder med borgerens pårørende eller læge.

Vi har i beregningsmodellen i styringsværktøjet givet mulighed for at beregne de to timepriser, der er farvet med henholdsvis lyserød og orange i figuren (se bunden af fanen 'Fordeling af medarbejdertid'):

- En *borgerorienteret* timepris: prisen pr. borgertime
- En *medarbejderorienteret* timepris: prisen pr. fremmødetime for en medarbejder.

Modellen beregner et antal fremmødetimer for en medarbejder og et antal 'borgertimer', som er det antal timer, hvor medarbejderen kan være sammen med en borger. Bemærk, at antal borgertimer svarer til antal timer, en medarbejder er tilgængelig for en borger – og ikke nødvendigvis antallet af timer, en borger modtager støtte. Hvis en medarbejder fx kan være sammen med to borgere på samme tid, kan der således leveres dobbelt så mange støttetimer.

Det er desuden væsentligt at være opmærksom på, at den borgerorienterede timepris, der udregnes, ikke er den faktiske fulde udgift til en støttetime (se yderligere herom i afsnit 2.2).

Fravær

I modellen sonder vi mellem 'fraværstid' og 'fremmødetid'. Kompetenceudvikling og pauser regnes ikke som fravær, men som fremmøde, jf. også Figur 2.1. Modellen oplister de forskellige fraværsårsager enkeltvis og omfanget af fravær for hver kategori, således at det er gennemsigtigt, hvilke forudsætninger der er anvendt, fx om sygefraværsniveauet.

Vi har i Excel-modellen lagt en række antagelser ind om fravær grundet senior- og omsorgsdage samt sygefravær (både eget sygefravær og fravær som følge af syge børn). Her er det vigtigt, at man som kommune eller botilbud foretager sit eget skøn og selv indtaster de relevante værdier i **de lyseblå felter**.

² En af kommunerne anvender dog begrebet 'indirekte borgertid inklusive fravær', dvs. hele årsnormen fratrukket direkte borgertid.

I Excel-arket har de enkelte kommuner eller botilbud mulighed for at justere på hver enkelt antagelse og undersøge, hvilken betydning det konkret har for antallet af fremmødetimer samlet set, hvis fx sygefraværdsniveauet stiger eller falder med 1 %.

Fremmøde

I modellen sonder vi mellem 'fremmødetid væk fra borgeren' og 'fremmødetid hos borgeren'. Fremmødetid væk fra borgeren inkluderer både tid *om* borgeren og tid *uden* borgeren, jf. Figur 2.1. I modellen har vi med afsæt i en tidlige VIVE-analyse (Lemvigh & Kollin, 2022) oplistet i alt ni forskellige opgavekategorier:

1. Pauser
2. TR- og AMR-opgaver
3. Personalemøder
4. MUS
5. Forberedelse, planlægning, sparring mv.
6. Dokumentation
7. Supervision
8. Uddannelse
9. Møder om borgeren med pårørende, læger m.fl.

Hvis man som kommune eller botilbud ønsker at tilføje eller fjerne kategorier, er der mulighed for det. Det skal bemærkes, at den forudsætning, der skal lægges ind for alle kategorier, omhandler tidsforbruget for *en gennemsnitlig* faglig medarbejder på tilbuddet. Det er altså ikke den tid, som en TR-repræsentant anvender på TR-opgaven, der skal lægges ind, men den tid, som alle faglige medarbejdere samlet set bruger på TR-opgaver, delt med antallet af faglige medarbejdere.

Som det var tilfældet med fraværskategorierne, har vi for eksemplets skyld lagt en række antagelser om tidsforbrug ind i modellen. Igen er det vigtigt, at man selv foretager et konkret skøn og indtaster relevante værdier i **de lyseblå felter**.

Hvis man er i tvivl om, hvor mange timer man skal lægge ind til de forskellige opgaver, kan man hente inspiration i en tidligere VIVE-analyse, hvoraf det fremgår, hvor mange timer fem forskellige kommuner har allokeret til forskellige opgaver (Lemvigh & Kollin, 2022, s. 27). Herefter kan man løbende justere i de forudsætninger, der er lagt ind i modellen, hvis man undervejs finder ud af, at det er mere retvisende at anvende andre forudsætninger end dem, man indledningsvis lægger ind i modellen.

Det er også muligt at undersøge, hvad det betyder for timeprisen, hvis eksempelvis tiden til dokumentation opjusteres, eller hvis tiden til personalemøder nedjusteres.

2.2 Udgiften til en medarbejder

Modellen har til formål at omregne lønbudgettet til medarbejdertimer. Derfor skal vi i fane 2 bruge den gennemsnitlige årsløn for en socialfaglig medarbejder (fuldtidsårsværk) på tilbuddet, inklusive pension, tillæg og feriepenge. Det indtastes i **det lyseblå felt**. Det er udelukkende de socialfaglige medarbejdere på tilbuddet, der indgår i beregningen af gennemsnitslønnen, og altså ikke ledelse, administrativt personale, rengøringspersonale mv.

Det er væsentligt at være opmærksom på, at den støttetimepris, der udregnes (nederst i fanen 'Fordeling af medarbejdertid'), ikke er den *faktiske fulde* udgift til en støttetime. Der er således også nogle personalerelaterede udgifter, som *ikke* indgår i modellens timeprisberegning, såsom udgifter til kompetenceudvikling, forsikring, kontorhold, mødeforplejning samt it-udgifter specifikt til medarbejderne, herunder fx mobiltelefon og pc (dog ikke fælles it-udgifter såsom licenser). I forhold til afregning med andre kommuner skal ovenstående udgifter altså lægges oveni timeprisen eller indgå i en basistakst, som det ofte er tilfældet med udgifter til ledelse, administration, nattevagt, bygningsdrift og andre faste udgifter på tilbuddet.

Selvom der i praksis kan være forskel på, hvad gennemsnitslønnen for fagpersonalet er fra afdeling til afdeling i et botilbud, da der fx kan være forskel på anciennitet eller uddannelsesbaggrund, lægger modellen op til at anvende den samme gennemsnitsløn. Valget begrundes med et hensyn om at sikre en enkel model og undgå unødigt stor administrativ kompleksitet og arbejdsbyrde ved at anvende forskellige forudsætninger på tværs af afdelinger.

2.3 Lønbudget og timeresultat

På den sidste fane indtastes lønbudgettet for tilbuddet. Det er vigtigt, at det alene er *lønbudgettet*, der indtastes i **det lyseblå felt**. Den del af budgettet, der er afsat til personalerelaterede udgifter, som *ikke* er lønudgifter (kompetenceudvikling, forsikring, kontorhold, mødeforplejning, befordringsgodtgørelse etc.), skal altså ikke medregnes her.

Den del af budgettet, der er afsat til køb af vikartimer, skal heller ikke indgå. I Excel-arket er der gjort plads til at korrigere lønbudgettet for vikarbudgettet,

så det er muligt at se, hvad det betyder for antallet af medarbejdertimer til rådighed, hvis der skrues op eller ned for vikarbudgettet.

I Excel-arket er der desuden gjort plads til andre relevante korrektioner i forhold til lønbudgettet (fx at tilføje indtægter fra dagpengerefusion eller fratrække betaling til fælles barselspulje, hvis det er aktuelt).

For at anvende modellen i den løbende styring er det – ud over det oprindelige budget – muligt at indtaste forbruget år til dato, så det fremgår, hvor mange medarbejdertimer der er til disposition resten af året.

I kolonnerne til højre for lønbudgettet fremgår resultatet af beregningerne:

- Antal medarbejder-fremmødetimer
- Antal borgertimer.

Antallet af fremmødetimer er ikke timer, der (alle sammen) kan indgå direkte i en vagtplan, da timerne her også skal anvendes til pauser, kompetenceudvikling m.m.

Antallet af borgertimer er derimod udtryk for antallet af medarbejdertimer, der er til rådighed til borgertid, når pauser, dokumentation og andre opgaver væk fra borgeren er trukket fra. Antallet af borgertimer er dog ikke nødvendigvis lig med antal støttetimer, der kan leveres, idet der kan være situationer, hvor en medarbejder kan levere støtte til mere end én borger ad gangen.

Litteratur

Dalsgaard, C.T., Kollin, M.S., Kloppenborg, H.S. & Lemvig, K., 2024. *Understøttelse af økonomisk styring af kommunale botilbud. Casebeskrivelser af otte kommuners praksis*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Link til rapporten: [Understøttelse af økonomisk styring af kommunale tilbud \(vive.dk\)](#)

Dalsgaard, C.T, Kloppenborg, H.S., Kollin, M.S., Mikelsen, M., Bas, Y., Bjerre, L.B. & Dahl, D.B., 2023. *Opgørelse af praksisnormering. Udvikling af en beregningsmodel til at opgøre praksisnormering i daginstitutioner*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Link til rapporten: [Opgørelse af praksisnormering \(vive.dk\)](#)

Lemvig, K. & Kollin, M.S., 2022. *Gennemsigtig økonomistyring: Eftersyn af ressourcefordelingsmodeller på handicap- og psykiatriområdet i Lemvig Kommune*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Link til rapporten: [Gennemsigtig økonomistyring \(vive.dk\)](#)

VIVÉ