

INSPIRATIONSBOK: TIDREDOVISNING

HUNDRAKRO

Tidredovisning behövs i statlig förvaltning

ESV 2007:15

esv

EKONOMISTYRNINGSVERKET

Förord

Tidredovisning behövs!

Denna bok ska inspirera till att öka användningen av tidredovisning inom statsförvaltningen. Idag använder bara hälften av myndigheterna tidredovisning. Samtidigt vet vi att bra beslutsunderlag är avgörande för att kunna prioritera, styra och leda förvaltningen, och grunden för bra beslutsunderlag är ofta att personalkostnaderna kan fördelas på aktiviteter eller prestationer på ett rättvisande sätt.

ESV förespråkar att tidredovisning används för att fördela personalkostnaderna som normalt är den största enskilda kostnaden som vi har i våra myndigheter. Det är samtidigt viktigt att tidredovisningen anpassas och utformas efter respektive myndighets specifika informationsbehov. I denna bok går vi genom betydelsen av tidredovisning och visar hur olika myndigheter har valt att använda sig av tidredovisning. Syftet är att inspirera er!

Boken är framtagen av Fredrik Jansson under medverkan av Kajsa Bergling och Andreas Grönkvist på ESV:s avdelning för redovisning och intern revision. Tack alla ni som delat med er av era kunskaper och erfarenheter. Ett särskilt tack till de myndigheter som presenteras i boken och till alla andra myndigheter som vi besökt och som gärna diskuterat tidredovisning med oss.



Yvonne Gustafsson
Generaldirektör

ISBN: 91-7249-244-9

COPYRIGHT ©: ESV

FÖRFATTARE: Fredrik Jansson

FORM: Thomas Mejstedt

OMSLAG: Creative Collection

TRYCKERI: Tabergs Media Group AB, Jönköping 2007

EKONOMISTYRNINGSVERKET

BOX 45316

104 30 STOCKHOLM

DROTTNINGGATAN 89

TELEFON: 08-690 43 00

FAX: 08-690 43 50

WWW.ESV.SE

INSPIRATIONSBOK: TIDREDOVISNING

Tidredovisning behövs i statlig förvaltning

innelån

Innehåll

1	Hur ser användningen av tidredovisning ut på myndigheterna i dag?	11
	Andel myndigheter som använder tidredovisning	12
	Vilka som tidredovisar på myndigheten	13
	Hur informationen från tidredovisningen används	14
	System för tidredovisning som används	14
2	Varför behövs tidredovisning?	17
	Externa krav	18
	Fördelar för myndighetens interna styrning	19
	Fördelar för chefens planering och uppföljning	22
	Fördelar för medarbetarens planering och uppföljning	23
3	Vilka tidredovisningsmetoder förekommer?	25
	Metoderna	26
	Metodernas regelbundenhet	26
	Metodernas omfattning och kostnader	27
	När olika metoder är användbara	28
4	Vilka är erfarenheterna?	33
	Införande	34
	Viktiga val vid införandet av tidredovisning	37
	Beräkning av timkostnaden	38
	Hantering av kalkyldifferenser	41
	Attestering och uppföljning av tidredovisningen	42
	Hur tidredovisningen påverkat styrningen	44
	Hur går det till på myndigheterna?	49
	Riksantikvarieämbetet	51
	Fiskeriverket	57
	Pliktverket	63
	Luleå tekniska universitet	69
	Åklagarmyndigheten	75
	Referenser	80

Inledning

Tidredovisning handlar om att redovisa den tid som läggs ned på olika aktiviteter och uppgifter i verksamheten. Redovisningen ger ofta ovärderlig information för att driva en verksamhet effektivt och resurssnålt, för att följa en verksamhet och prioritera i den och för att prioritera mellan olika verksamheter. Normalt är tidredovisningen också underlag för att fördela personalkostnader och gemensamma kostnader. Tidredovisningen ökar förutsättningarna för bra och väl underbyggda beslutsunderlag. Trots detta finns det många myndigheter som inte infört tidredovisning. Det kan bero på att det finns ett motstånd från personalen, som kan se tidredovisningen som ett sätt för ledningen att kontrollera de enskilda medarbetarna. Det kan också bero på att det finns en uppfattning om att själva tidredovisningen är alltför krånglig och tidskrävande.

Syftet med denna inspirationsbok är att inspirera myndigheter som inte har infört tidredovisning att göra det och att ge dem som redan använder tidredovisning inspiration att vidareutveckla den. Boken vänder sig således till personer som ansvarar för ett befintligt tidredovisningssystem eller ska ansvara för att införa tidredovisning och även till personer som vill få en överblick över de fördelar som tidredovisning kan innebära för medarbetare och chefer.

Det finns inte ett enhetligt sätt att hantera tidredovisningen som passar alla myndigheter, utan den måste anpassas efter hur arbetet bedrivs på respektive myndighet. Därför redogör vi inte för en enhetlig modell för tidredovisning. I stället försöker vi klargöra syftet med tidredovisning och kortfattat

beskriva några olika metoder som används. En tumregel vid valet av metod är att utgå från hur många arbetsuppgifter varje medarbetare har och i vilken utsträckning arbetsuppgifternas sammansättning varierar över tiden för varje medarbetare.

För att få underlag till en inspirationsbok skickade vi en webbenkät till 249 myndigheter under hösten 2006. Vi ville ta reda på i vilken utsträckning de använder sig av ett centralt system för tidredovisning och ta del av deras erfarenheter av tidredovisning. Utifrån enkätsvaren valde vi ut ett antal myndigheter, som vi intervjuade – fem av dessa har vi gjort fallstudier på. De återfinns i slutet av denna bok.

Boken består av två delar, som har delvis olika målgrupper. Den första delen är övergripande, och den andra delen mer detaljerad och i vissa fall tekniskt inriktad. Första delen av boken, till och med kapitel 3, vänder sig till alla: till chefer och medarbetare som vill få en överblick över fördelarna med tidredovisning och till dem som ansvarar eller ska ansvara för myndighetens tidredovisning. Den andra delen, kapitel 4 och bilagan, vänder sig till de personer som ansvarar för att utveckla den befintliga tidredovisningen eller för att införa tidredovisning på myndigheten.

Genomgående använder vi begreppet verksamhetsobjekt för den redovisningskod som kostnader och tid ska föras till för att myndigheten ska kunna få fram de data som behövs för att styra och återrapportera verksamheten. I redovisningen kallas dock verksamhetsobjektet i normalfallet till exempel prestation, aktivitet, projekt, kostnadsbärare, uppgift eller uppdrag.

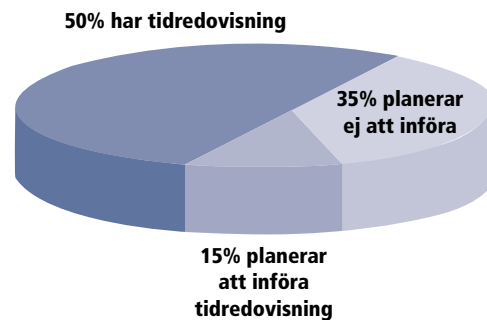


Hur ser användningen av tidredovisning ut på myndigheterna i dag?

Hösten 2006 genomförde ESV en enkätundersökning som gällde i vilken utsträckning myndigheter använder sig av ett centralt system för tidredovisning. Svaren redovisas här.

Andel myndigheter som använder tidredovisning

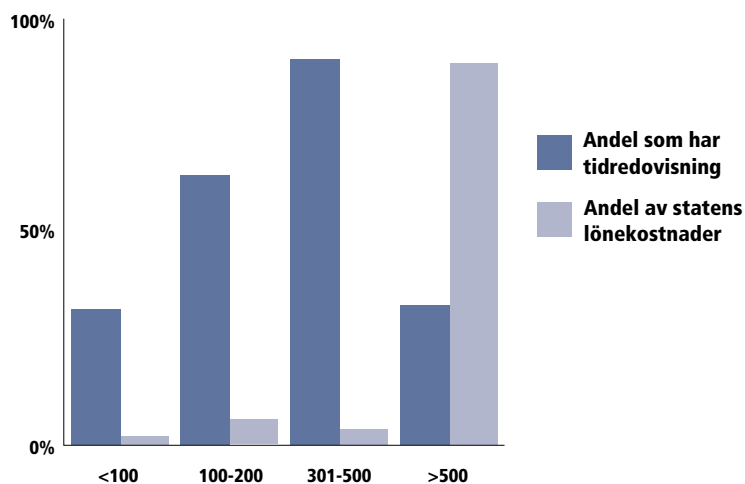
Hösten 2006 genomförde ESV en enkätundersökning som gällde i vilken utsträckning myndigheter använder sig av ett centralt system för tidredovisning. Svarsfrekvensen var 83 procent – totalt 207 svar kom in. Av dessa angav hälften att de i dag har ett system för tidredovisning, 15 procent att de planerar att införa tidredovisning och resterande, en dryg tredjedel, att det inte finns planer på att införa ett system för tidredovisning. *Figur 1* visar denna fördelning.



Figur 1 Användning av tidredovisning

Resultatet är positivt i jämförelse med resultatet av en motsvarande enkät från 1999, där 38 procent av de tillfrågade myndigheterna angav att de fördelade personalkostnaderna med hjälp av tidredovisning. Frågorna är inte ställda på exakt samma sätt, men vår tolkning är att antalet myndigheter som anammat tidredovisning har ökat. Till detta kommer att ytterligare 15 procent, som i enkäten år 2006 angav att de planerar att införa tidredovisning under kommande år.

Av de myndigheter som uppgett att de har tidredovisning är de medelstora myndigheterna, med 301–500 anställda, den största gruppen, se *Figur 2* (blå staplar). De stora myndigheterna, de med över 500 anställda, har en låg representation bland dem som har tidredovisning, vilket är anmärkningsvärt. Det ska dock nämnas att i den gruppen återfinns universitet och högskolor, som med ett undantag inte har centralt tillhandahållna system för tidredovisning.



Figur 2 Andel myndigheter som har tidredovisning grupperade efter antal anställda (blå staplar) och storleksintervallens andel av statens totala personalkostnader (röda staplar).

I *Figur 2* har vi också valt att åskådliggöra hur stor andel av statsförvaltningens lönekostnader som återfinns inom respektive grupp (ljusblå stapel). Myndigheter med mer än 500 anställda stod för 90 procent av statens totala lönekostnader år 2005. Deras stora andel av personalkostnaderna pekar på ett stort behov bland större myndigheter av att införa tidredovisning för att få ett verktyg som underlättar styrning och uppföljning av verksamheten.

Vilka som tidredovisar på myndigheten

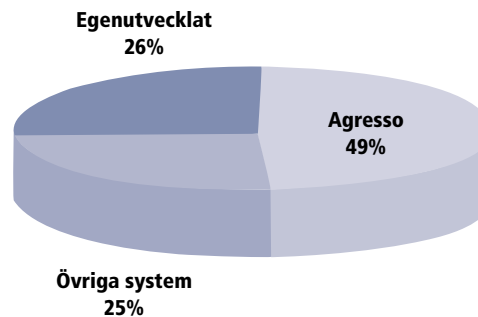
Det vanligaste är att alla anställda tidrapporterar. Hela 86 procent av myndigheterna har angivit att alla anställda tidrapporterar. Det kan vara ett tecken på att tidredovisningen också används som ett redskap i den interna styrningen. Ett fåtal myndigheter använder tidredovisning i begränsad omfattning. Tidredovisning tillämpas då för de verksamheter där det anses nödvändigt för att klara externa återrapporteringskrav. Det kan gälla verksamheter som avgiftsfinansieras, verksamheter med bidragsgivare eller uppdrag med krav på speciell återrapportering.

Hur informationen från tidredovisningen används

Över 90 procent av myndigheterna i enkätundersökningen har uppgett att syftet med tidredovisningen är att få en bild av vad personalen arbetar med och att kunna fördela personalkostnaderna. Två tredjedelar har angett att de också fördelar de gemensamma kostnaderna utifrån de timmar som registreras.

System för tidredovisning som används

Hälften av dem som i dag har ett centralt system för tidredovisning i statsförvaltningen använder Agresso. En fjärdedel använder sig av ett annat externt system, och resterande använder ett egenutvecklat system. De egenutvecklade systemen är ofta uppbyggda i Excel eller bygger på blanketter, vilket är vanligt bland de mindre myndigheterna. *Figur 3* visar andelen myndigheter som använder olika typer av system.



Figur 3 System för tidredovisning som myndigheterna använder

För främst mindre myndigheter kan lösa blanketter eller Excel-baserade system vara ett bra alternativ till webbaserade system för tidredovisning.

2

Varför behövs tidredovisning?

För att beslutsfattare ska kunna styra och fatta bra beslut är de beroende av ett rättvisande och transparant beslutsunderlag. Tidredovisning är oftast en förutsättning för att kunna beräkna eller visa tidsåtgång och kostnader.

Vi kommer här att gå igenom vilka externa krav som lättare tillgodoses om myndigheten har tidredovisning och hur tidredovisning underlättar myndighetens interna styrning liksom chefens och medarbetarens uppföljning och planering.

Externa krav

För att klara olika externa krav måste myndighetens resultatredovisning ge en rättvisande bild av kostnaderna för verksamheten, och myndigheten måste kunna redogöra för hur personalen har fördelat sin tid på olika arbetsuppgifter. En förutsättning är i de flesta fall att någon form av tidredovisning används så att personalkostnaderna effektivt kan fördelas på olika verksamhetsobjekt.

Regeringen kräver generellt i förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag (FÅB) att myndigheterna ska redovisa kostnader per verksamhetsgren. I regleringsbrevet ställer regeringen ibland ytterligare krav på kostnadsredovisningar, till exempel när det gäller kostnader för olika prestationer. Om regeringen inte i regleringsbrevet beslutat om särskilda krav på återrapportering ska myndigheten enligt FÅB redovisa och kommentera hur prestationerna har utvecklats när det gäller volym, intäkter, kostnader och kvalitet. I förordningen ställs också krav på att kostnadsfördelningen ska vara restlös, vilket innebär att alla kostnader ska vara inräknade. Det kräver ett system för fördelning av de gemensamma kostnaderna. Det antal timmar som har lagts ned enligt tidredovisningen kan här vara en rättvisande fördelningsmetod.

Regelverket kring vissa finansieringsformer kräver också en fördelning av kostnaderna. För att exempelvis kunna särredovisa avgiftsfinansierad eller bidragsfinansierad verksamhet krävs att personalkostnaderna kan fördelas på rätt verksamhet på ett tillförlitligt sätt. Detta styrs bland annat av avgiftsförordningen (1992:191) och anslagsförordningen (1996:1189). Dessutom har vissa bidragsgivare inom högskolesektorn, som EU:s 7:e ramprogram, börjat ställa krav på tidredovisning och på en klar och tydlig fördelning av kostnaderna på de verksamheter de stödjer.

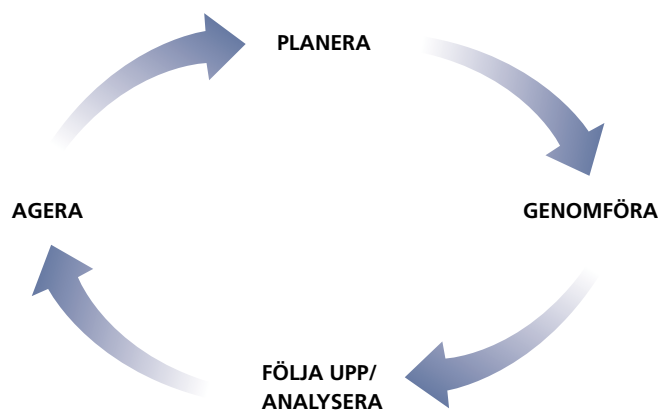
Enligt verksförordningen (1995:1322) är myndighetschefen ansvarig för att verksamheten bedrivs effektivt. För att

bedriva verksamheten effektivt krävs att tidsåtgång och kostnader kan följas upp och styras.

Fördelar för myndighetens interna styrning

Underlättar planering

Tidredovisningen underlättar planeringen av verksamheten, eftersom den ger en bild av vilken tid som går åt till olika uppgifter. Den ger därmed underlag för såväl budgeteringen som prioriteringarna, arbetsfördelningen och uppföljningen inom myndigheten och gynnar därför alla faser i en myndighets verksamhetsstyrning. De olika faserna illustreras i *Figur 4*. Tidredovisningen underlättar också löpande omprioriteringar i verksamheten.



Figur 4 Faserna i verksamhetsstyrningen

Bilden är hämtad ur *ESV 2006:26, Verksamhetsstyrning ger resultat*. Upphovsman är W. Edward Deming.

Timmar från
tidredovisningen är en
bra fördelningsbas för att
fördela indirekta kostnader

Tidredovisningen underlättar dessutom arbetsfördelningen och resursfördelningen mellan och inom olika organisatoriska enheter. Om exempelvis en uppgift ska flyttas från en enhet till en annan, kan tidredovisningen ge svar på hur mycket resurser uppgiften tar i anspråk och därmed hur mycket av resurserna som ska föras till den andra enheten. Planeringen underlättas också av att man år 2 vet eller kan uppskatta utfallet år 1, vilket gör budgeteringen mer robust och tillförlitlig.

Underlättar olika kostnadsfördelningar

Tidredovisningen är ett bra underlag för kostnadsfördelningar, eftersom dessa då kan baseras på det faktiska utfallet och inte på antaganden. De verkliga kostnaderna för olika prestationer och effekter kan därmed bedömas mer exakt.

Tidredovisning är vidare ett viktigt underlag när kostnaden för exempelvis myndighetens tjänster eller uppdrag ska beräknas för att man ska kunna fakturera uppdragsgivare rätt. Timmar från tidredovisningen är dessutom en bra fördelningsbas för att fördela indirekta kostnader på olika verksamhetsobjekt, vilket är nödvändigt när vissa tjänster ska faktureras.¹

Tidredovisningen underlättar dessutom in- och utlåning av personal mellan olika enheter. Genom fastställda standardpriser kopplade till varje person kan varje rapporterad timme automatiskt bli en kostnad hos den enhet som lånar in personen och motsvarande intäkt hos den utlånande enheten.

Ökad kostnadsmedvetenhet och kostnadseffektivitet

Effektkedjan i Figur 5 illustrerar hur tidredovisningen, som möjliggör en rättvisande kostnadsfördelning, leder till kostnadsmedvetenhet och kostnadseffektivitet.



Figur 5 Effektkedja

¹ I handledningen Sätt rätt pris! (ESV 2001:11) beskrivs vilka kostnader som ska respektive inte ingå när priset beräknas.

Steg 1 Tidredovisning

Tidredovisningen utgör grunden för en rättvisande kostnadsfördelning av personalkostnaderna på olika verksamhetsobjekt. Kostnadsredovisningen är sedan en viktig komponent i analysen och värderingen av verksamhetens resultat.

Steg 2 Ökad kostnadsmedvetenhet

Tidredovisningen och fördelningen av personalkostnaderna ger en ökad medvetenhet om vad olika prestationer och effekter verkligen kostar. Kostnadsmedvetenheten är en förutsättning för att kunna bedöma alternativa val i beslutsprocessen och prioritera bland dem.

Steg 3 Ökad kostnadseffektivitet

Kostnadseffektivitet ger högre produktivitet och effektivitet i verksamheten. Beslutsfattare styr normalt sin verksamhet med hänsyn till om den är ändamålsenlig, om den ger de effekter som efterfrågas och om den är kostnadseffektiv. Analysen handlar om *vad* verksamheten gör, och frågan är om organisationen gör rätt saker. Produktivitetmätningar och processanalyser utgör en grund för att bestämma *hur* arbetet ska bedrivas på ett effektivt sätt.

Det borde också ligga i en modern myndighets intresse att kunna redovisa styckkostnader och följa utvecklingen av dem för sin interna styrning.

Tidredovisning underlättar bedömning av tidsåtgången för olika typer av arbetsinsatser

Fördelar för chefs planering och uppföljning

Syftet med tidredovisningen är inte att kontrollera och mäta enskilda medarbetares insatser. Många medarbetare upplever dock införandet av tidredovisning som ett sätt för ledningen att kontrollera de enskilda medarbetarna och inte som ett sätt att mäta resultatet av myndighetens verksamhet. Det gäller därför för chefen att klargöra att syftet är att se *vad* personalen arbetar med för att planeringen och uppföljningen ska bli bättre och *inte om* personalen arbetar.

En chef behöver tidredovisning för att bedöma tidsåtgången för olika typer av arbetsinsatser. Det är sedan ett bra verktyg vid bedömningen av hur stora åtaganden som enheten eller avdelningen kan ta på sig och vid planeringen av arbetsfördelningen för medarbetarna. Informationen från tidredovisningen är också en förutsättning vid omprioriteringar för att kunna göra en realistisk planering av arbetsuppgifterna när nya tillkommer och gamla försvinner.

Gott ledarskap handlar om att synliggöra medarbetaren och ge återkoppling på vad hon eller han har gjort. Tidrapporteringen är ett bra verktyg för detta ändamål, exempelvis när det gäller att i samband med medarbetarsamtalen utvärdera hur mycket tid som lagts ned på olika uppgifter. För att bedöma om resultatet av verksamheten blev bra behövs ingen tidredovisning. Däremot behövs den för att kunna relatera resultatet till den tid som lagts ned. Det kan leda till en diskussion om ambitionsnivån på arbetet. Ofta kan man nöja sig med att resultatet blir tillräckligt bra och kostar mindre i stället för att det blir perfekt men kostsamt.

En ytterligare fördel för chefen med tidredovisning är att hon eller han kan följa att medarbetarna gör rätt prioriteringar, det vill säga inte lägger tid på aktiviteter eller uppgifter som inte är prioriterade.

Tidredovisning gör det möjligt att relatera resultatet till den tid som lagts ned

Fördelar för medarbetarens planering och uppföljning

I planeringsfasen underlättar tidredovisningen beräkningen av hur mycket tid som behövs för olika uppgifter. Under genomförandefasen ska medarbetaren genom tidredovisningen kunna följa hur mycket tid som läggs ned. Den gör det möjligt att i god tid uppmärksamma om arbetet inte kommer att klaras inom den angivna tidsramen.

Uppföljning och planering med hjälp av tidredovisning har den fördelen att den enskilda medarbetaren kan bli bättre på att fördela sin arbetstid och kan svara på om och när hon eller han har tid att ta sig an andra arbetsuppgifter. Tidredovisningen ger också medarbetaren ett underlag för att visa sin chef vilken tid som hon eller han har lagt ned på olika uppgifter eller aktiviteter.

Tillämpar myndigheten flextid kan systemet för tidredovisning också beräkna flextiden. Det innebär att antalet system som medarbetaren ska registrera i inte behöver öka om tidredovisning införs. För de myndigheter där medarbetarna endast tidrapporterar övertid, semester och annan ledighet utan att några blanketter behöver fyllas i kan tiden för medarbetarens egen administration minska betydligt, speciellt för de medarbetare som i normalfallet sällan fyller i blanketter.

3

Vilka tidredovisningsmetoder förekommer?

Här beskrivs tre vanliga tidredovisningsmetoder.

Detta kapitel beskriver olika metoder för tidredovisning huvudsakligen hämtade från tidigare Riksrevisionsverkets skrift Att redovisa arbetad tid.

Metoderna

När man avgjort vilken information som behövs bör man se om den kan tas fram utan tidredovisning. Om det inte är möjligt bör man överväga vilken metod som är lämplig. Det finns tre huvudmetoder att redovisa arbetad tid för tjänsteproducerande verksamheter, nämligen individuell tidredovisning, frekvensstudier och skattningar. *Individuell tidredovisning* är den i särklass vanligaste metoden inom statsförvaltningen följd av *skattningar* och sist *frekvensstudier*.

Vid individuell tidredovisning anger personalen själv hur den har fördelat sin arbetade tid med stöd av instruktioner. Inrapporteringen görs normalt i ett webbaserat formulär, på pappersblanketter eller på en Excelblankett. Vid frekvensstudier och skattningar kan personalen ange tidsåtgången på samma sätt som vid individuell redovisning men då endast periodvis. Man kan också låta någon annan person än den som utför arbetet direkt observera och anteckna tidsåtgången (frekvensstudier) eller på annat sätt bedöma tidsåtgången (skattningar). De tre metoderna har vissa likheter och skillnader när det gäller regelbundenhet, omfattning och kostnader.

Individuell tidredovisning

Metodernas regelbundenhet

Vid individuell tidredovisning ska de anställda vanligtvis redovisa varje vecka eller månad under året hur de fördelat sin tid på olika verksamhetsobjekt. Huruvida man väljer att redovisa per vecka eller per månad beror på om ledningen vill följa upp tidredovisningen veckovis eller månadsvis. Personalen kan välja att rapportera in tiden dagligen eller åtminstone vid de tidpunkter som ledningen angett. I fallstudierna i bilaga I använder fyra av fem myndigheter individuell tidredovisning. I dessa fallstudier anger de anställda minst varje månad hur de fördelat sin tid på olika verksamhetsobjekt.

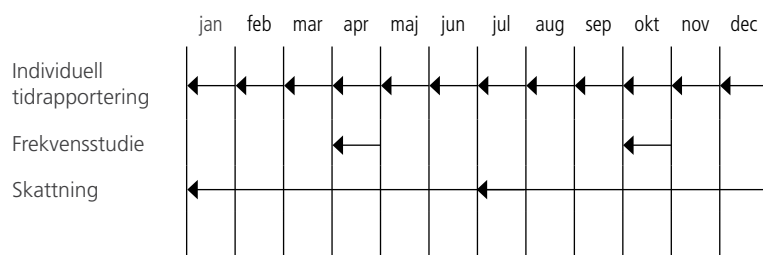
Frekvensstudier

I likhet med individuell tidredovisning omfattar frekvensstudier redovisningsperioder på exempelvis en vecka eller en månad. Skillnaden är att frekvensstudier inte genomförs regelbundet under hela året utan en eller några gånger om

året eller med något års mellanrum. Mätningarna sker slumpvis eller vid medvetet valda tidpunkter. Ett exempel är Åklagarmyndigheten, där alla åklagare under 2006 tidredovisade två månader under året, april och september. Syftet var att ge Åklagarmyndigheten detaljerad information om hur mycket tid åklagarna lägger på olika typer av mål. Informationen ligger sedan till grund för de budgetramar som respektive åklagarkammare får. Andra myndigheter som bör överväga frekvensstudier är handläggande myndigheter som vill få uppgifter om hur arbetstiden fördelar sig på olika typer av ärenden.

Skattningar genomförs, precis som frekvensstudier, vid färre tillfällen än individuell tidredovisning. Under exempelvis två tillfällen per år får personalen uppskatta och redovisa hur de fördelat sin tid under den period som gått sedan den senaste redovisningen. Universitet och högskolor, där verksamheten normalt bara ska fördelas på utbildning och en eller ett par olika forskningsprojekt, kan överväga skattningar kvartalsvis som ett alternativ till individuell tidredovisning.

Skillnaderna mellan metodernas regelbundenhet visas i figuren nedan.



Figur 6 Metodernas regelbundenhet

Bilden är omgjord utifrån en förlaga som finns i RRV:s idéskrift Att redovisa arbetad tid 1993 (tredje upplagan).

Metodernas omfattning och kostnader

Individuell tidredovisning är den mest precisa metoden men också den dyraste. Personalen redovisar sin tid oftare och informationen bearbetas oftare, vilket gör att informationen kan bli mer korrekt. För frekvensstudier och skattningar är kostnaderna lägre eftersom personalen inte lägger ned lika mycket tid på rapporteringen.

En fråga som man bör ställa är hur exakt redovisning myndigheten behöver. Kanske behöver bara en viss del av myndighetens verksamhet tidredovisas detaljerat medan den övriga verksamheten kan tidrapportera med hjälp av skattningar.

Om det finns personal som arbetar med en och samma uppgift som sträcker sig över en längre tid, behövs i regel inte tidredovisning. I dessa fall kan en fördelning av arbetstiden göras direkt i lönesystemet. Nackdelen är dock att kostnaderna är budgetstyrda och inte styrda av hur mycket tid som faktiskt lagts ned. De myndigheter som inför tidredovisning och som tidigare har haft en i förväg gjord fördelning i lönesystemet får ofta ett annat resultat på grund av att den interna tiden har underskattats.

När olika metoder är användbara

Man kan säga att det finns fyra skilda samband mellan antalet arbetsuppgifter och deras sammansättning över tiden som påverkar valet av metod, vilket visas schematiskt i nedanstående matris.

		Arbetsuppgifter per medarbetare	
		Få	Flera
Sammansättning över tiden	Likartad	Metod: Frekvensstudier eller skattningar	Metod: Frekvensstudier
	Olikartad	Metod: Individuell tidredovisning	Metod: Individuell tidredovisning

Ruta 1 visar det fall då varje medarbetare har få arbetsuppgifter och arbetsuppgifternas sammansättning inte förändras nämnvärt över tiden. Det kan till exempel gälla ett lönekontors arbetsuppgifter eller vissa typer av ärendehandläggning. Lämpliga metoder är då skattningar eller frekvensstudier. Om varje medarbetare utför ett stort antal arbetsuppgifter kan dock skattningarna bli så grova att de inte ger en rättvisande bild av hur den arbetade tiden fördelats på respektive uppgift.

Ruta 2 visar det fall då varje medarbetare utför flera arbetsuppgifter, vilkas sammansättning inte förändras över tiden. En lämplig metod är då frekvensstudier. En fördel med frekvensstudier är att man med en begränsad insats kan dra slutsatser för omfattande verksamheter. Förutsättningarna är dock att arbetsuppgifternas sammansättning inte varierar, beroende på exempelvis omvärldsförändringar, säsongsfuktuationer eller toppar i arbetsbelastningen.

Ruta 3 visar det fall då varje medarbetare har ett fåtal arbetsuppgifter och arbetsuppgifternas sammansättning förändras över tiden. Det kan till exempel gälla arbete i projektförm där varje medarbetare arbetar med ett antal projekt åt gången och där projekten är kortvariga. En lämplig metod i dessa fall är individuell tidredovisning. Eftersom arbetad tid redovisas mer regelbundet vid individuell tidredovisning än vid skattningar och frekvensstudier kan man lättare fånga upp tidsmässiga förändringar och variationer i arbetsuppgifter och verksamheter.

Ruta 4 visar det fall då varje medarbetare utför flera arbetsuppgifter vilkas sammansättning varierar över tiden. Det kan gälla kortvariga arbeten där medarbetarna arbetar med flera olika arbetsuppgifter samtidigt. Då är individuell tidredovisning en lämplig metod.

En myndighets verksamhet kan vanligen inte beskrivas med enbart en av dessa rutor. Ofta har den inslag av alla rutorna. Det kan ibland innebära att myndigheten väljer olika metoder beroende på verksamhetens art. Mindre myndigheter bör undvika att använda flera olika metoder, främst därför att det är administrativt besvärligt och kostsamt att hantera flera system samtidigt. För större myndigheter bör dock flera olika metoder samtidigt kunna motiveras.

För Försäkringskassan till exempel kan frekvensstudier fungera för dem som arbetar med ärendehantering, medan det är lämpligare att använda individuell tidrapportering för dem som arbetar i utvecklingsdivisionen. Utvecklingsdivisionen utvecklar IT-system och har behov av att fördela personalkostnaderna mer precist på olika verksamhetsobjekt. Vilken

eller vilka tidredovisningsmetoder man bör välja beror på behovet av exakthet. En allmän regel är att tidredovisningen inte bör vara mer utförlig, omfattande och kostsam än nödvändigt och att avsikten med tidredovisning huvudsakligen är att få underlag för att göra en så rättvisande kostnadsfördelning som är realistiskt genomförbar. Det är inte alltid nödvändigt att få helt exakta uppgifter om hur den arbetade tiden fördelats.

4

Vilka är erfarenheterna?

Här sammanfattar och diskuterar vi resultaten av webbenkäten, intervjuerna och fallstudierna. Kapitlet är indelat efter samma struktur som fallstudierna i bilagan.

Klargörandet av syftet är utslagsgivande för vilken acceptans införandet får

Införande

När tidredovisning ska införas är det viktigt att klargöra syftet med tidredovisningen och att beskriva tydligt vad man förväntar sig av chefer och medarbetare. Det är också viktigt att chefer ger återkoppling på den tidrapportering som gjorts. Detta tillsammans med ett uttalat stöd från ledningen för tidredovisning är förutsättningen för att redovisningen ska accepteras på myndigheten och att informationen ska komma att användas.

Klargör syftet

Vid införandet av tidredovisning är det viktigt att ledning och chefer är tydliga med varför redovisningen ska införas, exempelvis genom att visa hur informationen ska används i styrningen av verksamheten och som underlag för kostnadsredovisningen till statsmakterna. Dessutom bör medarbetarna motiveras att använda informationen för att utveckla planeringen av sitt eget arbete.

Klargörandet av syftet är utslagsgivande för vilken acceptans införandet får. Ett misslyckande skapar misstroende för systemet, och därmed är risken stor att kvaliteten på uppgifterna som lämnas i tidredovisningen blir låg, vilket ger undermåliga beslutsunderlag och felaktiga kostnadsberäkningar av slutprestationer.

För att tidredovisningen ska ge bra information bör en diskussion föras med medarbetarna om vilka verksamhetsmål myndigheten har, vilka arbetsprocesser som ska genomföras för att man ska nå målen och hur detta ska fångas i tidredovisningen för att man ska kunna följa upp resultaten och därmed styra verksamheten i önskad riktning. Detta ökar medarbetarnas motivation att tidredovisa på ett korrekt sätt.

Registrering av faktiskt antal nedlagda timmar

Utgångspunkten bör alltid vara att medarbetaren rapporterar den tid hon eller han faktiskt har lagt ned så att rapporteringen blir rättvisande. Det finns dock en risk att det kan kännas obekvämt för medarbetaren, eftersom avvikelser mellan planerad och faktisk tid blir synliga.

En förutsättning för att få medarbetarna att tidredovisa

faktiskt nedlagd tid är att redovisningen används för att diskutera vad som kan vara rimlig tidsåtgång i förhållande till den kvalitet som kan anses tillräcklig och vilka prioriteringar som behöver göras i förhållande till andra uppgifter. Om tidredovisningen används för kontroll och tillrättavisning av den enskilda medarbetaren är risken stor att medarbetaren redovisar den tid som planerats i stället för den faktiska tiden.

Om tidredovisningen används för kontroll och tillrättavisning är risken stor att medarbetaren redovisar den tid som planerats i stället för den faktiska tiden

Se över verksamhetsstrukturen

Vid införandet är det viktigt att systemet är anpassat till de krav på information som myndigheten har för att klara att följa och styra verksamheten internt och för att kunna återrapportera verksamheten i enlighet med regeringens krav. Det är bra att före införandet se över verksamhetsindelningen och objektstrukturen, det vill säga vilka rapporteringskoder som ska finnas och hur dessa ska definieras för att rapporteringen ska bli enhetlig och uppföljningen meningsfull. Objektplanen är grunden för tidredovisningen, och den måste klara både de externa kraven och behoven för den interna styrningen.

I flera av fallstudierna försvårade avsaknaden av en enhetlig och genomtänkt verksamhetsindelning uppföljningen och gjorde att kvaliteten i inrapporteringen ifrågasattes.

Klargör olika arbetsuppgifters innehåll

Det är viktigt att avsätta tid för att klargöra hur man praktiskt ska gå tillväga vid tidredovisningen. Ett krav är att personalen har en likartad uppfattning om vad respektive arbetsuppgift innebär, vilka arbetsmoment den innehåller och hur den ska redovisas. Annars är uppgifterna som lämnas inte samstämmiga och därmed reduceras informationsvärdet. Om det exempelvis finns en gemensam kod för kompetensutveckling i objektplanen, måste medarbetarna veta hur den definieras, vad som menas med kompetensutveckling och vilken typ av aktiviteter som ska redovisas under denna kod.

Personalen måste ha en likartad uppfattning om hur respektive arbetsuppgift ska redovisas

Alltför detaljerad eller alltför grov rapportering är dyr om informationen inte används respektive inte är tillräcklig.

Det är viktigt att hitta former för att föra en kontinuerlig dialog med dem som registrerar, attesterar och använder informationen, så att systemet löpande kan utvecklas.

Finn rätt ambitionsnivå

Vi tror inte att man ska införa en förenklad tidrapportering i början, för att efterhand när systemet inarbetas utöka rapporteringen och sträva efter en ökad detaljeringsgrad. Bestäm från början vilken detaljeringsnivå som tillfredsställer myndighetens informationsbehov och försök hålla fast vid den. Att öka detaljeringsgraden från ett år till nästa kan innebära att det på nytt höjs kritiska röster från medarbetarna. Att genomdriva förändringen kan då kännas som att införa tidredovisning på nytt i organisationen. Lika felaktigt är det att införa en alltför detaljerad rapportering som ger information som man efter införandet inte använder eller har behov av. För detaljerad eller för grov rapportering är dyr om man sätter kostnaden i relation till det faktum att informationen inte används respektive inte är tillräcklig.

Testa systemet före fullt införande

Alla fallstudiemyndigheter testade systemet i begränsad omfattning eller införde tidredovisningen successivt. En förutsättning för att lyckas med införandet förefaller vara att systemet testas ordentligt och att alla praktiska rapporteringsproblem kommer upp till ytan och kan lösas på ett enhetligt sätt innan tidredovisningen införs på bred front i myndigheten.

Inrätta en intern användargrupp

Luleå tekniska universitet hade en intern användargrupp som träffades kontinuerligt för att fånga upp önskemål om tekniska anpassningar av systemet. Det är viktigt att hitta former för att kunna föra en kontinuerlig dialog med dem som registrerar, attesterar och använder informationen, så att systemet löpande kan vidareutvecklas. Dessutom blir de som är delaktiga i utvecklingen ofta goda ambassadörer för systemet internt i organisationen.

Återkoppla till medarbetarna

När tidredovisningen är införd är det viktigt att ge återkoppling på hur rapporteringen görs. De som ansvarar för uppföljningen av den interna redovisningen på enheten, i ett projekt eller i en process måste ge återkoppling till sin personal om hur tidrapporteringen har fungerat. Man kan exempel-

vis informera om hur rapporteringen påverkar verksamheten och hur ledningen använder sig av informationen från den enskilde medarbetaren. En väl fungerande återkoppling till medarbetarna skapar bättre förutsättningar för en hög och över tiden bibehållen kvalitet i inrapporteringen.

En väl fungerande återkoppling till medarbetarna skapar bättre förutsättningar för en hög och över tiden bibehållen kvalitet i inrapporteringen

Viktiga val vid införandet av tidredovisning

Många frågor behöver besvaras i samband med det praktiska genomförandet. Vilka i organisationen ska tidredovisa? Ska bara de fast anställda tidredovisa eller också visstidsanställda? Ska man skilja mellan visstidsanställda med månadslön och visstidsanställda med timlön? Hur ska växeltelefonisterna, som arbetar med samma typ av arbetsuppgifter varje dag, hanteras? Hur ska personer som exempelvis konsulter, som inte tillhör organisationen men som arbetar i den tillfälligt eller månad efter månad, behandlas?

Alla bör tidrapportera

Man bör eftersträva att så många som möjligt tidrapporterar. Undantag kan dock göras för personal som bara arbetar i en verksamhet med samma typ av arbetsuppgifter. Dessa kan då i stället avvikelserapportera² i tidredovisningssystemet.

Av fallstudierna framgår det att alla varianter förekommer. Hos vissa myndigheter, exempelvis, tidredovisar telefonisterna och hos andra inte, något som också gäller för konsulter och visstidsanställda. Vilka som ska tidredovisa beror på syftet med tidredovisningen och hur informationen är tänkt att användas. Är syftet med tidredovisningen att kunna fördela personalkostnaderna på rätt verksamhetsobjekt, räcker det med att de personer som arbetar i kärnverksamheten³ tidredovisar. Det betyder att telefonister och annan stödpersonal inte behöver tidredovisa, eftersom kostnaderna för dem kan fördelas på olika verksamhetsobjekt efter en bestämd nyckel. Är syftet med tidredovisningen att få information om hur mycket tid som läggs på olika administrativa uppgifter, måste naturligtvis också den administrativa personalen tidredovisa.

² Med avvikelserapportering menas att det finns en grundregistrering för hur tiden ska fördelas på olika verksamhetsobjekt för en person. Vid avvikelser från grundregistreringen görs en registrering av själva avvikelserna.

³ Med kärnverksamhet menas verksamhet som direkt leder till myndighetens slutprestationer.

Ska antalet timmar som har lagts ned vara grund för fördelningen av de gemensamma kostnaderna, bör förutom stödpersonalen också timanställda och konsulter tidredovisa.

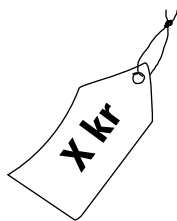
Om myndigheten har konsulter som arbetar med flera olika verksamhetsobjekt, underlättas faktureringen av att de också tidrapporterar. På så sätt fördelas en intern timkostnad, motsvarande konsultens timpris, automatiskt på de aktuella verksamhetsobjekten.

In- och utlån av personal

Tidredovisningssystemet är ett effektivt sätt att föra över lönekostnaden och andra enhetsgemensamma kostnader till den enhet som lånar in en resurs, utan att enheterna behöver hantera internfakturer eller få annan ökad administration. Alla verksamhetsobjekt i objektplanen bör vara öppna för alla personer i organisationen att rapportera tid på. Det minimerar det löpande systemunderhåll som det annars uppstår behov av när ett verksamhetsobjekt ska öppnas för den eller de personer som lånas in från andra enheter. Skulle någon medarbetare av misstag tidredovisa på fel verksamhetsobjekt, kan det upptäckas och rättas i samband med attesteringen eller vid uppföljningen av den tid som lagts ned på olika verksamhetsobjekt.

Beräkning av timkostnaden

För varje timme som tidredovisas används en uträknad timkostnad, ett så kallat standardpris, som belastar verksamhetsobjektet. Många myndigheter i vår webbundersökning har angett att det förutom lönekostnaden också ingår gemensamma kostnader i timkostnaden, som kostnader för ledning, stödfunktioner, lokaler och datorer. Fördelning av gemensamma kostnader via tidredovisningen med hjälp av ett standardpris beskrivs i handledningen *Flerfinansierad verksamhet* ESV 2006:28.



Beräkning av standardpriser

Det vanligaste sättet att beräkna lönekostnaden per timme är att basera beräkningen på resursens faktiska lön eller en medianlön för det löneintervall som resursen tillhör. Används löneintervall kan också exempelvis den tjänstekategori som

medarbetaren tillhör påverka lönekostnaden per timme. Se exempelvis Pliktverket (bilaga 1), som har fastställt två olika timkostnader för psykologer, en för dem med lägre och en för dem med högre lön.

Oavsett om timkostnaden baseras på resursens faktiska lön eller medianlönen för det löneintervall som resursen tillhör, beräknas lönekostnaden genom att man utgår från bruttolönen plus lagstadgade och avtalade sociala avgifter. Detta belopp delas sedan med den beräknade årsarbetstiden för att man ska få fram lönekostnaden per timme.

Årsarbetstiden beräknas genom att man tar bruttoarbetstiden och schablonmässigt drar bort semester, sjukfrånvaro och annan ledighet från denna. Årsarbetstiden bör då bli runt 1 600 timmar. Formeln innebär att när man registrerar ledighet som semester uppkommer ingen kostnad i redovisningen. Kostnaden för semester har i stället uppkommit löpande i takt med att vanliga verksamhetsobjekt har debiterats, eftersom den upparbetade semesterkostnaden ingår i timkostnaden. I alla fallstudier, förutom den om Åklagarmyndigheten, hanteras semester på detta sätt.

Bokföring av lönekostnaden

Det är vanligt att lönen bokförs på ett konto för lönekostnader i kontoklass 4, på personens organisatoriska hemvist och med en särskild löneaktivitet. När tidredovisningen varje månad bokförs, görs en bokföring i kontoklass 9, där löneaktiviteten krediteras och det aktuella verksamhetsobjektet och finansiärskoden debiteras med den beräknade timkostnaden gånger antalet timmar. Om timkostnaden har beräknats korrekt kommer den särskilda löneaktiviteten totalt för myndigheten då att vara nära noll. Normalfallet är dock att det finns differenser, vilka kan hanteras på samma sätt som myndighetens gemensamma kostnader. Läs vidare om detta i avsnittet om kalkyldifferenser nedan.

Hantering av semester, övertid, flexitid

Alla myndigheterna i fallstudierna hanterar semester på ett likartat sätt. Semestern tidrapporteras på en separat kod för semester och dessutom skickas en semesterblankett till löneenheten. Andra myndigheter som vi besökt har slopat

Semesterblanketten kan slopas om semestern registreras i tidrapporterna



Det vanligaste är att övertid inte rapporteras i tidredovisningssystemet

semesterblanketten. Hos dem nöjer man sig med att semester registreras i tidrapporterna, som sedan attesteras. Vår bedömning är att myndigheter, där medarbetare både måste registrera semester i tidredovisningen och fylla i en blankett, bör fundera på om inte tidredovisningen av semester ger tillräcklig information.

Pliktverket hade en annan hantering till att börja med, då bara faktiskt arbetad tid skulle tidredovisas, det vill säga inte semester eller annan ledighet. Efter önskemål från medarbetarna har Pliktverket infört ett system där medarbetarna ska tidredovisa bruttoarbetstiden. Ska tidredovisningen användas också till att hantera flextiden, krävs att bruttoarbetstiden registreras. Pliktverket framhöll att det också handlar om psykologi. Medarbetarna ville se att de arbetat sina timmar, och det blir tydligare om bruttoarbetstiden redovisas.

Övertiden hanteras olika av de myndigheter vi besökt. Det vanligaste är att övertid inte rapporteras i tidredovisningssystemet utan endast fylls i på en blankett, som skickas till löneenheten. Pliktverket och Fiskeriverket gör dock ingen skillnad mellan övertid och normalarbetstid, utan all tid rapporteras i tidredovisningssystemet. Administratören eller medarbetaren tar sedan fram en fördefinierad rapport som visar alla övertidstimmar, vilken attesteras av chefen och skickas till löneenheten.

Luleå tekniska universitet, Riksantikvarieämbetet och Fiskeriverket har valt att låta kostnaden för övertiden debiteras de verksamhetsobjekt som medarbetaren arbetade med när övertiden gjordes. Pliktverket har valt att lägga på timkostnaden ytterligare tre procent, som ska täcka kostnaden för övertid vid verket som helhet. Båda sätten kan motiveras. I det ena fallet är det den som beordrar övertiden som får stå för kostnaden. I det andra fallet slås övertiden ut på hela verksamheten. Argumentet för det senare är att det inte är självklart att övertid som redovisats på ett verksamhetsobjekt enbart beror på arbetsbelastningen på det berörda verksamhetsobjektet. Det kan lika gärna vara arbetsbelastningen på ett annat verksamhetsobjekt som leder till behovet av övertid. Väljs det andra alternativet är det viktigt att rutiner utformas, så att kostnaden för övertid inte ökar. Det finns en risk att den ökar när den som beordrar övertid inte direkt debiteras kostnaden för övertiden på det aktuella verksamhetsobjektet.

Myndigheter bör kontinuerligt se över vilka blanketter som behövs. Att attestera semester eller övertid i tidredovisningen och dessutom kräva att medarbetarna ska skicka in blanketter till löneenheten kan inte anses effektivt.

En fördel med tidredovisning som vi tidigare tagit upp är att låta systemet för tidredovisning också hantera flextiden. Attesteras inte tidsrapporterna kan varje medarbetare i stället ta fram en rapport från tidredovisningssystemet där flextiden framgår och låta närmaste chef godkänna den. Kostnaden för flextiden bör redovisas när den tjänas in, inte när den tas ut. Det är när personen arbetar som kostnaden uppstår.

Fördelning av gemensamma kostnader

Det finns olika sätt att fördela en myndighets gemensamma kostnader. I ESV:s handledning Flerfinansierad verksamhet, ESV 2006:28, beskrivs olika metoder att göra kostnadsfördelningar. För myndigheter som använder tidredovisning är den tid som rapporterats en bra fördelningsbas. Att använda antalet timmar som har lagts ned på olika verksamhetsobjekt som fördelningsbas ger normalt en rättvisande fördelning i statlig verksamhet, och dessutom är det enkelt att få den accepterad i organisationen.

För att öka kostnadsmedvetenheten och kostnadseffektiviteten inom en myndighet är fördelningen av lönekostnaden naturligtvis avgörande, men det är också viktigt att man fördelar myndighetens gemensamma kostnader och att medarbetarna kan följa kostnadsutvecklingen för de verksamhetsobjekt som de arbetar med. Medarbetarna behöver därför ha möjlighet att regelbundet ta ut rapporter om ett verksamhetsobjekts totala kostnad.

Hantering av kalkyldifferenser

När tidredovisning används uppstår kalkyldifferenser. Kalkyldifferensens storlek vid årets slut påverkas av hur väl den uppskattade årsarbetstiden och lönekostnaden stämmer överens med den faktiska årsarbetstiden och lönekostnaden. En del myndigheter upplever kalkyldifferenserna som ett problem. Några försöker komma runt detta genom att fördela kalkyldifferensen varje månad. Eftersom timkostnaden bygger på årsarbetstiden och årskostnaden är det dock lämpligare att

Med tidredovisning kan antalet blanketter minskas



Nedlagd tid kan vara fördelningsbas för gemensamma kostnader

bara justera kalkyldifferensen i samband med årsbokslutet. Kalkyldifferensen ska öka för varje månad och bli negativ under sommaren, när semestern tas ut, för att i slutet av året närma sig noll.

Av fallstudierna framgår det att alla utom Åklagarmyndigheten ser kalkyldifferenserna som gemensamma kostnader och fördelar dessa på verksamhetsgrenar och i två fall också på verksamhetsobjekt. Det mest korrekta sättet att fördela differenserna är att fördela dem på verksamhetsobjekten efter det antal arbetstimmar som lagts ned under året. En rättvisande kostnadsfördelning kan också uppnås genom att man fördelar differenserna på samma sätt som de gemensamma kostnaderna. Om differensen är ringa, kan fördelning på verksamhetsgrenar vara tillräckligt såvida inte fördelningen påverkar olika beslutsunderlag eller underlag för prissättning och fakturering.

Myndigheter som fördelar den faktiska lönen per person utifrån det antal timmar som personen lagt ned på olika verksamhetsobjekt får ingen kalkyldifferens. Denna fördelning är dock inget vi rekommenderar, därför att timkostnaden svänger mellan månaderna på ett sätt som är svårt att motivera och svårt att hantera i budgetfasen. Detta gäller speciellt för dem som arbetar med tidsbegränsade verksamhetsobjekt, där kostnaden för en person blir markant högre per timme i december än i november, eftersom antalet arbetade timmar är lägre i december än i november men den totala lönekostnaden är densamma.

Attestering och uppföljning av tidredovisningen

Attestering

Av fallstudierna har det framgått att antingen närmaste chef eller den prestationsansvariga attesterar eller att ingen attestering görs. Det är ett krav att den som attesterar har ett ansvar för de konsekvenser som uppkommer av rapporteringen och signalerar om tidrapporteringen görs med exempelvis felaktiga koder. I annat fall bör myndigheten överväga att slopa attesteringen och i stället löpande följa utfallet i redovisningen och göra korrigeringar i efterhand.

Ett krav är att den som attesterar har ett ansvar för de konsekvenser som uppkommer av rapporteringen

Att attesteringen görs av den prestationsansvariga eller den närmaste chefen har båda sina fördelar. Den modell som Luleå tekniska universitet har valt, att respektive prestationsansvarig attesterar, innebär att hon eller han finns nära den verksamhet som bedrivs och lättare kan bedöma antalet rapporterade timmar i förhållande till det utförda arbetet. Samtidigt får den prestationsansvariga kontroll över hur många timmar som rapporterats på prestationen redan vid attesteringstillfället, i stället för att vänta tills det blir synligt i redovisningen. En nackdel som finns i vissa system är att den enskilde medarbetaren inte kan få en komplett bild av sin flexitid innan alla verksamhetsobjekt som hon eller han deltagit i är attesterade av respektive prestationsansvarig. Att närmaste chef attesterar bör innebära att chefen lättare får överblick över vad respektive person arbetar med. Överblickens gör att chefen får underlag för att synliggöra och uppmuntra medarbetarna.

Det är viktigt att tidredovisningen inte hanteras som en administrativ pålaga och attesteringen delegeras exempelvis till en sekreterare. Om de verksamhetsansvariga inte intresserar sig för resultatet bör man fundera över varför tidredovisning görs.

Uppföljning

Syftet med tidredovisningen påverkar vilken typ av uppföljning som görs av de rapporterade timmarna. Fiskeriverket, Pliktverket och Riksantikvarieämbetet menar exempelvis att olika organisatoriska enheter följer utfallet i redovisningen i förhållande till budgeten. Vid större avvikelser används sedan tidredovisningen för utökade analyser.

För att man ska få en utvecklad användning av informationen från tidredovisningen bör planeringsprocessen utgå från det antal timmar som olika verksamhetsobjekt bedöms behöva eller får ta i anspråk. I uppföljningen av verksamheten kan sedan det antal timmar som har lagts ned ställas mot antalet budgeterade timmar. På så sätt skapas erfarenheter av tidsåtgången för olika typer av verksamhetsobjekt, vilket underlättar bedömningen av resursbehovet i kommande planeringsprocesser.

Antalet rapporterade timmar kan användas för att ta fram nyckeltal som visar produktivitetsutvecklingen inom olika områden. Det gör till exempel Pliktverket med antalet timmar



Vid uppföljning skapas erfarenheter som underlättar bedömningen av resursbehovet i kommande planeringsprocesser

Försök finna tydligt avgränsade verksamhetsobjekt

som har lagts ned per mönstrad och per personärende. Några myndigheter som vi intervjuat använder också informationen för uppföljning på individnivå, exempelvis i samband med medarbetarsamtal. Sammanfattningsvis kan vi dock konstatera att den tid som har registrerats på olika verksamhetsobjekt kan användas i större utsträckning än vad som görs i dag för att styra verksamheten, följa produktiviteten och vägleda medarbetarna.

Några myndigheter angav att de har för många och för otydliga verksamhetsobjekt, vilket försvårar uppföljningen och minskar kvaliteten i inrapporteringen. Det är därför viktigt att försöka finna en ambitionsnivå där gränsdragningen mellan olika verksamhetsobjekt blir tydlig. Med tydlig gränsdragning förenklas medarbetarnas tidrapportering och möjligheterna till bra uppföljning förbättras.

Hur tidredovisningen påverkat styrningen

Alla de myndigheter vi diskuterat med tycker att tidredovisningen fungerar tillfredsställande. De upplever att målsättningarna som fanns vid införandet huvudsakligen har infriats. Pliktverket menar att redovisningen är en förutsättning för att man ska kunna fördela kostnader på olika finansiärer och klara målsättningen om en rättvisande kostnadsfördelning av lönekostnader och gemensamma kostnader. Fiskeriverkets och Riksantikvarieämbetets syften att bland annat fördela lönekostnaderna på verksamhetsobjekten har också infriats. Luleå tekniska universitet framhåller att hanteringen blivit billigare, effektivare och mindre krånglig sedan man gick från Excelbaserad hantering till tidredovisning i Agresso. Alla fyra uppger också att tidredovisningen gjort att kostnadsmedvetenheten på myndigheten ökat.

Den interna styrningen har förändrats i och med införandet av tidredovisning. Den har dock inte förändrats i den utsträckning som är möjlig med tanke på den förbättrade information som redovisningen ger. De flesta använder sig av informationen från tidredovisningen för att planera verksamheten och för att beräkna budgeten. Budgeten är sedan det som löpande ligger till grund för uppföljningen. Det är med andra ord i planeringsläget som tidredovisningen har påverkat den interna styrningen mest. Görs planeringen i

antal timmar för olika tjänstekategorier bör timmarna också kunna vara en viktig komponent som löpande används i den interna styrningen.

Tips från myndigheterna

På frågan vad myndigheterna skulle göra annorlunda om de införde tidredovisning i dag kom det fram några generella synpunkter som både myndigheter som i dag har tidredovisning och de som önskar införa det kan ha användning för.

Kräv ett tydligt ställningstagande från ledningen. Införandet av tidredovisning underlättas om ledningen tydligt deklarerar sitt stöd och också själv tidredovisar.

Gör en översyn av hela objektsstrukturen. Verksamhetsstrukturen påverkar hur informationen från tidredovisningen kan användas. Försök att undvika verksamhetsobjekt som är oklart definierade. Oklara definitioner ökar risken att de anställda inte rapporterar på ett enhetligt sätt. Följden blir lägre kvalitet i inrapporteringen och lägre tillförlitlighet i uppföljningen. Det blir också svårare att motivera de anställda att tidrapportera när informationen inte kan användas.

Gör en översyn av gemensamma koder. Många av myndigheterna upplevde att det från början var svårt att få fram information om myndighetsgemensamma aktiviteter, eftersom användarna inte registrerade på ett enhetligt sätt. En översyn och tydligare regler om hur användarna ska registrera blev lösningen.

Lägg fokus på timmar. Med en alltför detaljerad tidrapportering är det svårt att få medarbetarna med sig. Redovisade timmar eller halvtimmar räcker vanligtvis för att få en tillräckligt rättvisande bild av kostnaderna.

Undvik manuell hantering. Av de myndigheter vi besökte var det främst myndigheter som i dag använder sig av Excel som önskade sig bort från den manuella hanteringen. När en myndighet inför tidredovisning är det dock viktigare att systemet är anpassat till det krav på tidredovisning som organisationen har än att man till varje pris undviker manuell hantering.

Se till att registreringen blir enhetlig. Det är viktigt att bestämma sig för hur aktiviteter som fikaraster, läkarbesök, uttag av kompensations- och personalinformation ska redovisas. Gör man det före införandet ökar chanserna att registreringen blir enhetlig och att uppföljningsinformationen blir tillförlitlig. Det blir samtidigt enklare för användarna att tidrapportera.

Balansera kraven. I samband med införandet valde flera myndigheter att anpassa systemet för att tillmötesgå krav från olika organisatoriska enheter. Det kunde röra sig om krav på att endast göra avvikelserapportering eller att beräkna timkostnaden på olika sätt. Andra krav gällde hur in- och utlån skulle hanteras eller hur attestering skulle göras. Att tillmötesgå dessa och andra krav var ett sätt att få igång tidredovisningen i myndigheten. Det har dock skett på bekostnad av att det i dag är svårare att styra rutinerna kring hur tidredovisningen ska göras från centralt håll och medfört att systemet blivit svåröverskådligt.

Integrera olika system bättre. Myndigheterna säger att de borde ha integrerat systemen bättre och därigenom minskat dubbelregistreringarna. Övertid, semester och flextid borde bara rapporteras på ett ställe, exempelvis i tidredovisningen, som automatiskt skickar uppgiften vidare till lönesystemet. Därigenom minskar antalet moment och eventuellt system som användaren måste behärska för att klara den egna administrationen.

bilaga

Hur går det till på myndigheterna?

Syftet med tidredovisningen påverkar hur den införs och hur den används. Här beskriver vi hur fem myndigheter – Luleå tekniska universitet, Riksantikvarieämbetet, Fiskeriverket, Pliktverket och Åklagarmyndigheten – har valt att införa tidredovisning och nyttja den information som den ger. Riksantikvarieämbetet och Åklagarmyndigheten är huvudsakligen anslagsfinansierade, och de andra myndigheterna är både anslags- och avgifts- eller bidragsfinansierade. Pliktverket fördelar gemensamma kostnader med redovisade timmar som fördelningsgrund, Luleå tekniska universitet har försökt införa tidredovisning med frivillighet som ledstjärna och Åklagarmyndigheten använder sig av frekvensstudier.

Alla har använt tidredovisning i flera år, vilket har gett dem tid att reflektera över införandet och konstruktionen av myndighetens tidredovisning.

Presentationen tar sin utgångspunkt i myndigheternas svar på frågor inom följande områden:

- * Historik
- * Införandet
- * Tidredovisning i praktiken
- * Beräkning av timkostnaden
- * Hantering av kalkyldifferenser
- * Attestering och uppföljning av tidredovisningen
- * Hur tidredovisningen påverkat styrningen
- * Myndighetens reflektion



Riksantikvarieämbetet

Riksantikvarieämbetet

Riksantikvarieämbetet är en central förvaltningsmyndighet med ansvar för frågor som rör kulturmiljö och kulturarv. Myndighetens uppgift är att vara pådrivande och samlande i kulturarvsarbetet och att verka för att kulturmiljö bevaras och brukas på bästa sätt. Myndigheten bedriver också uppdragsfinansierad verksamhet, huvudsakligen arkeologiska undersökningar, vilken är helt avskild från den anslagsfinansierade verksamheten. I denna fallstudie kommer vi att beskriva den tidredovisning som finns för den anslagsfinansierade verksamheten, som omsätter 237 miljoner och har cirka 250 anställda.

Historik

Myndigheten hade ambitionen att förnya sig och bli en modern myndighet. När myndigheten gick från att vara en forskningsmyndighet till att bli en central kulturmyndighet, tyckte ledningen att det var självklart att införa tidredovisning. Riksantikvarieämbetets tidredovisningssystem bygger på Excelmallar och kräver en löpande manuell hantering. De anställda fyller i mallen, som sedan registreras manuellt i Agresso.

När tidredovisningen infördes 1997 var argumenten bland annat att ledningen ville få en bild av vilka processer och

projekt som medarbetarna arbetade med och hur många timmar som lades på administration. Informationen från tidredovisningen skulle också vara underlag för årsredovisningen och arbetet med verksamhetsplanen.

Införandet

När tidredovisningen infördes var motståndet begränsat, även om den i början upplevdes som ett kontrollmoment. Det tog sig uttryck i att en del bara registrerade den normala arbetstiden, åtta timmar per dag, i stället för den faktiska. En del ifrågasatte nyttan och tyckte att det tog lång tid att fylla i blanketten.

Motståndet bemöttes med argumentet att det är enhetschefens ansvar att medarbetarna redovisar sin tid på rätt saker och att de arbetar med rätt saker. Det är för detta som tidredovisningen är ett viktigt stöd.

Myndigheten framförde att den hade haft tur vid införandet eftersom chefen på en enhet fick med sig personalen från början genom att visa att tidredovisning är en förutsättning för att se vad de anställda arbetar med. Personalen fick först gissa hur mycket tid de lade ned på olika verksamheter, och detta jämfördes sedan med det faktiska utfallet. Uppskattningen och utfallet stämde inte överens, vilket underlättade argumentationen för ett införande och bidrog till en positiv inställning hos personalen, som också som spred sig till de andra enheterna.

Tidredovisning i praktiken

Med några undantag tidrapporterar de anställda varje månad. Vissa tillfälligt anställda som arbetar med specifika uppgifter tidredovisar inte. Deras lönekostnad bokförs direkt i lönesystemet.

Timanställda och konsulter tidredovisar inte heller i Excelmallen. Av de timanställdas schema framgår vilka verksamhetsobjekt som ska belastas, och för konsulterna konteras fakturan direkt på det aktuella verksamhetsobjektet.

Tidredovisningssystemet hanterar in- och utlån av personal. Om det är fråga om ett mindre antal timmar rapporterar personen bara på den andra enhetens verksamhetskod. Är det ett längre utlån sköts det mer formaliserat med skriftliga beslut. Hanteringen fungerar dock på samma sätt.

Timkostnaden

Timkostnaden bygger på löneintervall och beräknas genom att man tar intervallets medianlön plus lagstadgade och avtalade sociala avgifter och delar summan med årsarbetstiden, som är arbetstiden exklusive semester.

Ingen dubbelregistrering av övertid görs. Den registreras endast i tidrapporten och ger då upphov till en ökad kostnad motsvarande övertidskostnaden för det aktuella verksamhetsobjektet. För semester och sjukfrånvaro krävs, förutom registreringen i tidrapporten, att också en separat blankett skickas till löneenheten.

Det är endast personalkostnaderna som fördelas på verksamhetsobjekten med tidredovisningen som grund, det vill säga gemensamma kostnader fördelas inte med antalet registrerade timmar som grund.

Kalkyldifferenser

Differenserna ses som gemensamma kostnader och fördelas på samma sätt som andra gemensamma kostnader på verksamhetsgrenar, men inte på verksamhetsobjekt.

Attestering och uppföljning av tidredovisningen

Chefen attesterar rapporterna, som sedan översätts till kostnader och bokförs i huvudboken. Ogiltiga verksamhetskoder rättas före bokföring, och man kontrollerar att det exempelvis finns semesteransökningar för den registrerade semestern i tidrapporterna.

De registrerade timmarna översätts till personalkostnader i ekonomisystemet, och det är dessa kostnader som analyseras. Vid större avvikelser mellan budgeterade personalkostnader och verkligt utfall används tidredovisningen för utökade analyser. Ett generellt problem vid uppföljningen är att vissa enheter har många och snarlika verksamhetsobjekt, vilket innebär att kvaliteten i inrapporteringen kan ifrågasättas, och det försvårar uppföljningen.

Hur tidredovisningen påverkat styrningen

Tidredovisningen fungerar bra, anser man. En förutsättning är dock att cheferna reagerar på avvikelser och felrapporteringar. Man är medveten om att kvaliteten på inrapporteringen

i annat fall kommer att försämrats successivt och nyttan av tidredovisningen ifrågasätts.

Uppgifterna från tidredovisningen används i verksamhetsplaneringen och när årsredovisningen upprättas. Hur medarbetarna har registrerat sin tid på olika verksamhetsobjekt är för några enheter också ett underlag i medarbetarsamtalen.

Myndighetens reflektion

Om myndigheten införde tidredovisning i dag skulle den undvika den manuella hantering som Excelmallar innebär. I stället skulle man sträva efter en automatisk hantering via ett webbaserat gränssnitt, som också stöder ökad egenrapportering. I samband med införandet skulle man dessutom se över verksamhetsstrukturen och försöka minska antalet verksamhetsobjekt och strama upp det interna regelverket för hur tidrapportering ska göras och hur koder ska användas.



FISKERIVERKET

Fiskeriverket

Fiskeriverket är central förvaltningsmyndighet för bevarande och nyttjande av fiskresurserna. Verket arbetar aktivt för ett rikt och varierat fiskbestånd och en ekologiskt hållbar förvaltning av fiskresurserna. Verket omsätter drygt 200 miljoner och finansieras med anslag till cirka 60 procent. Antalet anställda är cirka 320 personer, och verksamheten finns utspridd på ett femtontal orter.

Historik

Sedan 2001 använder verket Agressos modul för tidredovisning. Enheterna gick igång successivt under en period på två år, med undantag för verksamheten och huvudkontorets avdelningar, som började använda modulen först sommaren 2006.

Innan Agressomodulen infördes hanterades tidredovisningen olika på verkets enheter. En del enheter använde sig av Excelmallar där de anställda uppskattade procentuellt hur de hade arbetat under månaden, och lönekostnaden omfördes sedan utifrån den uppskattningen. Andra enheter valde att uppskatta fördelningen i förväg och justerade lönekonteringen så att kostnaden löpande fördelades efter den uppskattade fördelningen. Det senare var speciellt vanligt om den anställde endast arbetade med ett eller ett par samtidiga verksamhetsobjekt.

Argumentet för införandet var att med rätt antal timmar redovisade på olika verksamhetsobjekt skulle kostnadsredovisningen ge en rättvisande bild av de resurser som togs i anspråk för verksamhetsobjekten. Det sågs som särskilt viktigt i externfinansierade projekt. Det ansågs också nödvändigt för att få ett rättvisande underlag för offertlämnande och fakturering när det gällde externa uppdrag. En ytterligare anledning var att myndigheten behövde tidredovisning för att klara vissa finansierares (EU) krav på återredovisning av de bidrag som verket fått.

Införandet

Verket införde Agressos modul för tidredovisning successivt. Den första enheten fick registrera i en testversion och sedan skarpt ett par månader innan nästa enhet togs in i systemet efter samma förfarande: först test och sedan skarpt. De sista enheterna gick igång direkt i den skarpa versionen, främst beroende på att testversionen inte underhölls och att systemadministratörerna vid det laget var intrimmade.

Att enheterna först skulle registrera i en testversion berodde främst på att många av medarbetarna var ovana datoranvändare, och för dem var det tryggt att börja med att registrera i en testversion. Ett annat skäl var att modulen för tidredovisning använde andra begrepp än vad användarna var vana vid. Exempelvis använde verket begreppet aktivitet i stället för projekt, som fanns i modulen.

Motståndet i organisationen utmynnade ofta i frågor kring varför verket behövde ett system för tidredovisning, hur det skulle gå till och om uppgifterna skulle användas på ett rationellt sätt. En fråga som framfördes ofta och som grundade sig på ett allmänt motstånd var: Varför ska vi tidredovisa när verksamheten och huvudkontorets avdelningar inte behöver? Den frågan är dock överspelad i och med att de också tidredovisar i dag.

Inledningsvis förekom en del tekniska problem. Nätet mellan verkets driftsställen var inte utbyggt, vilket gjorde att många upplevde systemet som trögt och lynnigt, eftersom modemuppkopplingen då och då bröts.

Tidrapportering i praktiken

I dag tidredovisar alla fastanställda och merparten av de visstidsanställda, total cirka 320 personer. Timanställda och projektanställda som bara arbetar med ett specifikt verksamhetsobjekt tidredovisar inte. I dessa fall ligger lönekonteringen direkt mot objektet och ingen tidrapportering görs. Konsulter tidredovisar antalet timmar och vilken aktivitet det gäller. När konsultfakturan anländer matchas den mot den bokförda kostnaden från tidredovisningen.

Kravet är att tidredovisa varje månad, men spridningen är stor – från dem som tidredovisar varje dag till dem som bara gör det en gång per månad.

In- och utlåning av personal mellan enheter hanteras till viss del via tidredovisningen. I de fallen får den utlånade personen tillgång till andra enheters aktiviteter i systemet. När hon eller han registrerar på ett verksamhetsobjekt, oavsett avdelning, kommer automatiskt lönekostnaden för personen att hamna på det verksamhetsobjektet och på den enhet som är kopplad till verksamhetsobjektet. Vid omfattande utlåning förekommer det att man ställer ut internfakturor eller att man gör manuella omföringar för att finansiera de gemensamma kostnaderna för den avdelning som den utlånade personen tillhör.

Medarbetarna tidredovisar all tid på verksamhetsobjekt och på semester eller annan ledighet. För semester och annan ledighet dubbelregistrerar man – medarbetaren fyller också i en blankett som närmaste chef attesterar. Denna dubbelregistrering har förts fram som ett argument mot tidredovisningen: Varför ska vi tidrapportera när informationen inte används på ett rationellt och effektivt sätt?

Övertid och mertid registreras också i tidredovisningen. Medarbetaren tar sedan fram en fördefinierad rapport som hon eller han skriver under och som chefen sedan kan attestera. Det förekommer också att man lokalt tar ut en rapport med den registrerade övertiden för samtliga medarbetare på enheten som chefen attesterar och skickar vidare till lönehandläggaren.

Beräkning av timpriset

Det är lönekostnaden, det vill säga lön plus lagstadgade och avtalade sociala avgifter, som fördelas på olika verksamhetsobjekt via tidredovisningen.

Timkostnaden utgår från den enskildes lön och inte det löneintervall som personen tillhör. Systemet hämtar endast grundlönen, vilket innebär att lönetillägg inte är medräknade i timkostnaden, och det orsakar kalkyldifferenser. När timkostnaden beräknas används följande formel: Lönekostnaden delat med den beräknade årsarbetstiden, vilken beräknats till 1 640⁴ timmar. Registrerar en person övertid ska kostnaden enligt formeln multipliceras med 1,5 eller 2, beroende på om det är enkel eller kvalificerad övertid.

Hantering av kalkyldifferenser

Vid halv- och helår fördelas kalkyldifferenserna på samma sätt som myndighetens gemensamma kostnader. Fördelningen av kalkyldifferensen vid halvåret vänds tillbaka i nästkommande period.

Attestering och uppföljning av tidredovisningen

Attestering av tidrapporter hanteras inte på ett likartat sätt. Vissa enheter använder en attestrutin, andra inte. För dem som använder sig av attesting görs ingen bokföring i huvudboken utan att rapporten har attesterats. I dessa fall är det alltid projektledaren som är attestansvarig. För enheter som inte använder sig av attesting bokförs kostnaden direkt. I stället görs justeringar av den bokförda kostnaden när fel upptäcks i samband med den löpande uppföljningen.

Lokalt i organisationen tar man fram rapporter ur Agresso för varje projekt, där det framgår vilka personer som arbetat, hur många timmar respektive person arbetat och personalkostnaden per person. Intresset för uppföljningen varierar mellan enheterna och beror på vilken typ av uppföljning som efterfrågas och hur den ska användas. Antalet timmar används i budgeteringsfasen, i arbetet med verksamhetsplanen och vid djupgående budgetuppföljningar.

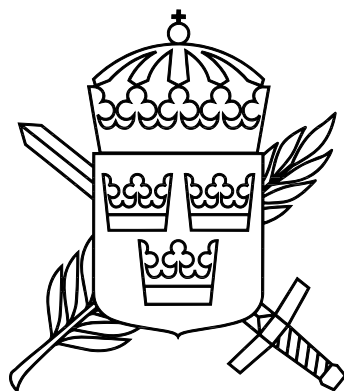
⁴ 1 640 timmar har man fått fram genom att dra bort alla helgdagar, 6 veckors semester, 1 veckas sjukfrånvaro och 10 dagars övrig frånvaro (vård av barn, föräldradedighet och annan tjänstledighet) från bruttoarbetstiden.

Hur tidredovisningen påverkat styrningen

Tidredovisningen fungerar tillfredsställande, anser man. De önskemål om att få ut kostnaderna på projekten som fanns vid införandet, har infriats. Att kunna få ut rapporter som visar medarbetarens tid per vecka och i olika projekt har också fungerat. I samband med versionsbyten har det dock varit en del tekniska problem, som tagit mycket tid i anspråk av systemadministratörerna.

Myndighetens reflektioner

Om verket införde tidredovisning i dag skulle man styra tydligare hur tidrapporteringen ska göras genom tydliga centrala rutiner. Man skulle ha samma hantering för alla och samtidigt styra hårdare vilka gemensamma koder som ska finnas, hur de ska användas och hur kalkyldifferenser ska hanteras och se till att alla tidrapporterar varje vecka. Införandet skulle föregås av ett tydligt ställningsstagande från ledningen att tidredovisningen ska göras av alla medarbetare.



PLIKTVERKET

Pliktverket

Pliktverkets huvudsakliga uppgift är att mönstra unga män och antagningspröva unga kvinnor för det svenska totalförsvaret och att skriva in de bäst lämpade. Verket lämnar också stöd och service till totalförsvaret i frågor om bemanning, tjänstgöring och redovisning av personal. Dessutom stöder Pliktverket andra myndigheter inom sakområdet, exempelvis vid urval av sökande till polishögskolan och vid rekrytering till tullen, kriminalvården och räddningstjänsten. År 2006 omsatte verket 280 miljoner. Cirka 80 procent av verksamheten finansieras med anslag, och antalet tillsvidareanställda är 350 personer, som är utspridda på fem orter.

Historik

Pliktverket bildades 1995. Tidredovisning har funnits vid myndigheten från starten. Före 1999 redovisades tiden via tidrapporter. 1999 införde Pliktverket en ny ekonomimodell. En komponent i den nya modellen var att de anställda skulle tidrapportera i ekonomisystemet FS Plus, där målet med tidredovisningen var

- * att nå en rättvis fördelning av de gemensamma kostnaderna
- * att prissätta resurserna korrekt och att se till att den som nyttjar resurser bär kostnaden för dem

- * att öka kostnadsmedvetandet i organisationen
- * att kunna visa vad olika verksamheter kostar så att kunderna kan prioritera olika tjänster utifrån en korrekt kostnadsbild.

Införandet

Samtliga enheter började tidredovisa den 1 januari 1999. Några enheter hade testat systemet före införandet. I samband med införandet åkte ekonomienheten ut till enheterna och gick igenom ekonomimodellen och tidredovisningen. Verket hade också tagit fram manualer och instruktioner till användarna.

Att det fanns ett motstånd mot tidredovisningen märktes genom frågor om hur informationen skulle användas och påståenden som ”Nu ska de kolla upp vad vi har för oss” och ”Nu ska de se hur vi har arbetat!” I början ställdes också en del frågor om hur kafferaster och tiden för rapportering i tidredovisningen skulle redovisas.

Delar av organisationen ifrågasätter än i dag utfallet. Man menar att utfallet är fel eller att kvaliteten är för låg. Det gör att det kontinuerligt förs en dialog med enheterna om vikten av att tidredovisa och att göra det på ett för verket enhetligt sätt.

Tidrapportering i praktiken

Pliktverket har lagt mycket energi på att tidredovisningen ska bli accepterad och förankrad i organisationen. Alla anställda, inklusive timanställda, tidredovisar minst en gång per månad, men många gör det dagligen eller veckovis. Inhyrda konsulter tidredovisar inte. En orsak till att konsulterna inte tidredovisar är att de är få och att konsultfakturorna som kommer in till myndigheten lätt kan konteras med ”rätt” verksamhetsobjekt.

In- och utlåning av personal mellan enheterna hanteras inte via tidredovisningen. Däremot tidredovisar de anställda mot samma verksamhetsobjekt men med sin organisatoriska enhet. Detta innebär dels att man kan följa vilken tid som har lagts ned på ett verksamhetsobjekt, dels att det syns vilka enheter som har varit inblandade. Kostnaden belastar dock de enheter som de anställda hör till. För externa uppdrag som finansieras

med avgifter eftersträvar man att samla kostnader och intäkter på samma verksamhetsobjekt i redovisningen. För dessa gör man därför internfakturering för utlånad personal.

I början skulle bara arbetad tid rapporteras. Önskemål från många medarbetare att tidrapportera 40 timmar varje vecka har gjort att all tid i dag rapporteras, det vill säga också semester, sjukfrånvaro och föräldraledighet med mera. Övertid och semester dubbelregistreras, då varje anställd också egenrapporterar detta i Palasso.

Beräkning av timpriset

Det är lönekostnaden och ett centralt och ett regionalt påslag för gemensamma kostnader som fördelas via timpriset. Lönekostnaden baseras på tjänstekategori och löneintervall. Exempelvis har psykologer två timpriser: ett för dem med högre lön och ett för dem med lägre lön. Lönespridningen i varje tjänstekategori avgör hur många timpriser respektive tjänstekategori har. Lönekostnaden beräknas på följande sätt: Man tar den genomsnittliga grundlönen med uppräknings för eventuella lönerevisioner plus lagstadgade och avtalade sociala avgifter plus ytterligare tre procent för att täcka kostnaden för övertid och delar sedan summan med årsarbetstiden. Årsarbetstiden exklusive semester, sjukfrånvaro och annan ledighet har fastställts till 1 650 timmar.

Alla timmar för en tjänstekategori och ett specifikt löneintervall debiteras lika mycket, oavsett om det är normalt eller övertid. Övertiden finns schablonmässigt medräknad i formeln för lönekostnaden. Formeln innebär också att när ledighet som semester registreras uppkommer ingen kostnad i redovisningen. Kostnaden för semester har i stället uppkommit löpande i takt med att olika verksamhetsobjekt debiterats, eftersom den upparbetade semesterkostnaden ingår i timpriset.

Det centrala och regionala påslaget per timme för gemensamma kostnader bestäms i budgetprocessen. Det centrala påslaget är lika för alla tjänstekategorier, och det regionala påslaget påverkas av vilken region den anställda tillhör.

Beräkning av kalkyldifferenser

Kalkyldifferenserna justeras bokföringsmässigt i helårsboks slutet och kalkylmässigt vid halvåret. Tidigare fördelades

kalkyldifferenserna i helårsbokslutet på verksamhetsobjekten. Men eftersom de ansvariga inte kände igen sig, spreds attityden att det inte spelar någon roll hur noggrann uppföljning som görs – kalkyldifferenserna gör att det ändå inte blir korrekt, menade man. Detta gjorde att verket slutade att fördela kalkyldifferenserna på verksamhetsobjekten. I stället fördelas de nu bara på verksamhetsgren och finansiär.

Attestering och uppföljning av tidredovisningen

Alla tidrapporter attesteras av närmaste chef. Varje månad följer man upp att alla har gjort sin tidredovisning och att alla tidrapporter har attesterats innan inläsningen i huvudboken görs. Inläsningsrutinen innebär att antalet timmar som har lagts ned på olika verksamhetsobjekt multipliceras med resursernas olika timpris och att summan bokförs i huvudboken.

Rapporterad tid används för att ta fram nyckeltal, exempelvis antalet timmar som har lagts ned per mönstrad och per personärende. Uppföljningen gäller inte respektive medarbetare utan huvudsakligen verksamhetsobjekt. Exempelvis kommer den prestationsansvariga att reagera om kostnaden eller antalet timmar för psykologerna ökar och undersöka vad det kan bero på. Detta gäller inte om kostnaden för en viss person har ökat.

En uppföljning av antalet timmar som har lagts ned på olika verksamhetsobjekt görs inför upprättandet av kommande verksamhetsplaner. Vissa enheter använder också utfallet för att upprätta och följa upp budgeten. Tidredovisningen används dock sällan som grund för exempelvis medarbetarsamtal.

Hur tidredovisningen påverkat styrningen

Tidredovisningen fungerar som ett utmärkt verktyg, menar man, när det gäller att göra kostnadsfördelningar, vilket var huvudsyftet. Verket menar att det skulle vara svårt att fördela kostnaderna på olika finansiärer och få en rättvisande kostnadsfördelning utan tidredovisning.

Efter införandet har den interna styrningen förändrats. I dag använder verket antalet timmar för att planera verksamheten. I uppföljningen följs dock kostnaderna, och det fungerar bra eftersom budgeterat och faktiskt timpris är detsamma.

Stämmer inte kostnaden blir nästa steg att analysera vilka tjänstekategorier som lagt ned mer eller mindre tid än budgeterat.

I redovisningen kan utfallet följas varje månad, eftersom materialet läses in i ekonomisystemet månadsvis. Arbetet med olika verksamhetsobjekt pågår normalt under en längre tid med en jämn arbetsintensitet. Därför anses uppföljning månadsvis via redovisningen räcka.

Myndighetens reflektioner

Om verket skulle införa tidredovisning i dag skulle man försöka koppla ihop olika system med varandra så att användaren slipper dubbelregistrering av övertid och semester och så att funktionaliteten i det nuvarande systemet för flextid byggdes in i tidrapporteringen.

Verket skulle också tänka igenom införandet bättre och diskutera igenom hur praktiska rapporteringsproblem ska lösas före genomförandet, exempel hur uttaget av kompensations-tid ska registreras och hur olika verksgemensamma koder får användas.



Luleå tekniska universitet

Luleå tekniska universitet är Skandinaviens nordligaste tekniska universitet. Totalt har universitetet 13 600 studenter och omsätter cirka 1,2 miljarder kronor per år. Hälften omsätts inom grundutbildningen, och hälften omsätts inom forskningen. Två tredjedelar av intäkterna kommer från anslag, och en tredjedel av intäkterna kommer från avgifter och bidrag. Antalet anställda är cirka 1 600.

Historik

Det finns inget centralt beslut om att universitets anställda ska tidredovisa. Anledningen till att Luleå tekniska universitet införde Agressos modul för tidredovisning år 2002 var att de flesta institutionerna arbetade med tidredovisning med hjälp av egenutvecklade Excelmallar eller via schablonfördelning direkt i lönesystemet. Målsättningen var att det skulle bli billigare, effektivare och mindre krångligt om universitetet centralt tillhandahöll ett system för tidredovisning som institutionerna sedan kunde använda. Nackdelen med egenutvecklade system är att det krävs en hög kunskapsnivå på institutionerna för att använda och underhålla dem.

Andra argument för det centrala systemet jämfört med Excelmallar var att det är pålitligare med färre manuella moment, att det skapar förutsättningar för en bättre kvalitet, att systemet har en tydlig koppling till ekonomisystemet och

att vissa finansiärer kräver att personer i de projekt som de är med och finansierar ska redovisa sin tid.

Införandet

Systemet infördes på en institution som hade uttryckt en önskan att få komma igång. På det sättet testades systemet innan andra institutioner fick möjlighet att använda det.

Universitetets uppfattning är att de flesta institutionerna gör ett omfattande arbete med att hantera kostnaden för personalen så att den fördelas på ett rättvisande sätt mellan olika verksamhetsobjekt och att ett centralt system för tidredovisning underlättar arbetet på institutionerna. Från centralt håll marknadsförde man systemet genom att visa på fördelarna, exempelvis vad institutionerna kan spara i tid och vilken information de kan ta fram.

Universitetet styr inte att eller hur institutionerna ska använda systemet. När en institution vill komma igång hänvisar man den till någon av de institutioner som redan är igång för att bilda sig en egen uppfattning om hur de vill använda systemet och hur de kan beräkna timkostnaden. Institutionerna väljer själva vilka personer på institutionerna som ska tidredovisa. Frågan är om alla ska tidredovisa eller endast någon specifik grupp inom institutionen.

De institutioner som använder systemet ingår också i en användargrupp som träffas kontinuerligt för att diskutera hur systemet kan anpassas ytterligare.

Tidrapportering i praktiken

I dag är det cirka 300 personer som använder systemet för tidredovisning, och intresset att komma igång är stort hos flera institutioner. Av dessa är det främst personer som arbetar i externfinansierade projekt som tidredovisar. För undervisande personal är det inte lika vanligt. En orsak kan vara att kostnaderna för undervisningen följs på en organisatorisk enhet och inte på kursnivå, vilket gör intresset mindre. Dock är trenden att institutionerna som nu kommer igång i systemet vill att alla på institutionen ska tidredovisa, det vill säga också undervisande personal.

Varje tisdag kväll görs en automatisk inläsning av tid, detta för att uppdatera flexsaldot. Bokföring i huvudboken av kost-

naden för registrerad tid görs en gång per månad. Det betyder att alla attesterade tidrapporter ger upphov till kostnader för olika verksamhetsobjekt i huvudboken. Hur ofta institutionerna vill att de anställda ska tidrapportera påverkar med vilken periodicitet som det är möjligt att följa vilken tid som har lagts ned på olika verksamhetsobjekt. De flesta gör sin tidrapportering varje vecka.

Det är normalarbetstiden som rapporteras, det vill säga den tid som har lagts ned på olika verksamhetsobjekt, och ledigheter som semester. Annan tid som inte ingår i normalarbetstiden, exempelvis övertid, registreras inte i systemet utan på en separat blankett.

In- och utlåning av personal hanteras i dag inte automatiskt via tidredovisningen utan internfaktureras separat.

Beräkning av timkostnaden

Varje person har en egen timkostnad, som beräknas på följande sätt: Man tar lönen plus de lagstadgade och avtalade sociala avgifterna och delar summan med årsarbetstiden. Årsarbetstiden exklusive semester, sjukfrånvaro och annan ledighet har universitetet fastställt till 1 600 timmar per år.

Övertiden registreras på en blankett som skickas till löneenheten. Kostnaden för övertiden debiteras det verksamhetsobjekt som angivits på övertidsblanketten.

Gemensamma kostnader fördelas inte via tidredovisningen. Den modell som universitetet använder innebär att de gemensamma kostnaderna på central nivå fördelas på institutionerna efter olika fördelningsnycklar, exempelvis antalet studenter och lönekostnaden på institutionen. Dessa kostnader, tillsammans med institutionens gemensamma kostnader, fördelas sedan vidare på verksamhetsobjekten. Utgångspunkten är att dessa ska uppvisa en kostnad som överrensstämmer med den verkliga förbrukningen.

Hantering av kalkyldifferenser

På varje institution uppstår kalkyldifferenser, vilka hanteras olika. Den vanligaste hanteringen är att kalkyldifferenserna varje år omförs till institutionens gemensamma kostnader och fördelas på verksamhetsobjekt efter samma princip som andra gemensamma kostnader.

Attestering och uppföljning av tidredovisningen

Den ansvarige för verksamhetsobjektet, projektledaren, attesterar tidrapporten. Fördelen är att projektledaren löpande ser och godkänner tiden som olika projektmedlemmar registrerar på projektet. Nackdelen är bland annat att den enskilde medarbetaren inte får en komplett bild av sin flexitid innan alla projekt som hon eller han redovisat tid på är attesterade av respektive projektansvarig.

Hur tidredovisningen påverkat styrningen

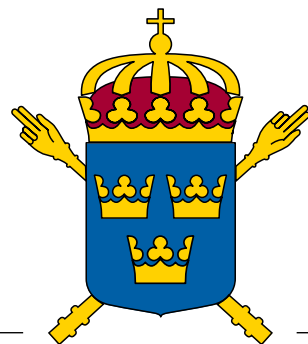
Den interna styrningen på institutionerna har inte förändrats i och med införandet av tidredovisning. Institutionerna arbetar med samma typ av underlag som tidigare. I dag är det dock enklare och kräver en mindre arbetsinsats att ta fram underlagen. Ett fåtal institutioner har också angett att informationen från tidredovisningen används som underlag för medarbetarsamtal.

Man anser att tidredovisningen fungerar tillfredsställande och att de huvudsakliga löftena, det vill säga att hanteringen skulle bli billigare, effektivare och mindre krånglig, har infriats. De problem som uppkommit har berott på att institutionen inte har stramat upp de interna rutinerna. Om exempelvis en persons timmar inte finns med i huvudboken, kan det bero på att personen inte skickat iväg sin tidredovisning eller att den inte har attesterats av den projektansvariga.

De flesta institutioner som har gått över från Excel till det centrala tidrapporteringsystemet har haft stora förväntningar på anpassningar av systemet, eftersom det är möjligt att enkelt göra anpassningar i Excel. Agresso är inte lika flexibelt. Exempelvis finns det ett önskemål – som inte kan tillfredställas – att det ska vara möjligt att se det budgeterade och det ackumulerade antalet timmar i attesteringsbilden innan rapporten attesteras. Andra önskemål som finns är att det ska gå fortare att registrera och attestera i systemet.

Myndighetens reflektioner

När tidredovisning infördes på Luleå tekniska universitet var frivillighet ett ledord. Möjligen skulle institutionerna ha styrts hårdare till ett eller ett par olika sätt att beräkna timkostnaden, att hantera in- och utlåning av personal och att hantera semester.



ÅKLAGARMYNDIGHETEN

Åklagarmyndigheten

Åklagarmyndigheten är en länk i rättskedjan och har till uppgift att leda brottsutredningar, väcka åtal och föra talan i domstol. Målet för rättsväsendet är den enskildes rättstrygghet och rättssäkerhet och målet för myndigheten är att kvaliteten skall höjas på brottsutredningsverksamheten och processföringen och att lagföringen skall öka. Myndigheten är anslagsfinansierad och har cirka 1200 anställda, varav drygt 800 åklagare fördelade på 41 åklagarkammare på 27 orter. Myndigheten handlägger cirka 200 000 ärenden per år.

Historik

Åklagarväsendet har haft tidredovisning sedan 1997. Från 1997 fram till och med 2002 användes metoden individuell tidredovisning. Att tidredovisning skulle införas i åklagarväsendet motiverade Riksåklagaren med att detta krävdes

- * för att visa att man uppfyller statsmakternas krav genom att mäta kostnader för olika prestationer
- * för att de som styr verksamheten på olika nivåer skulle kunna bedöma om verksamheten bedrevs kostnadseffektivt
- * som underlag för omfördelning av resurser
- * för att redovisa hur anslagsmedel som tilldelats använts, exempelvis hur mycket resurser som lagts på prioriterade områden och hur mycket tid som använts för administration

Alla anställda skulle redovisa den arbetade tiden på ett antal olika prestationsområden och brottstyper. Tidrapporteringen som gjordes var anonym, vilket innebar att det inte gick att följa hur en viss medarbetare tidrapporterat.

Övergång till frekvensstudier 2003

Under 2002 gjordes en utvärdering av hur medarbetarna uppfattade tidredovisningen: om de bedömde att den gav rättvisande information, hur de tyckte att informationen från tidredovisningen användes, hur mycket de uppskattade att rapporteringen kostade i tidsåtgång och så vidare. Utvärderingen visade att åklagarväsendet inte använde sig av den detaljerade information som tidredovisningen gav och att tidsåtgången var betydande. Man beslutade därför att gå ifrån individuell tidredovisning och i stället använda frekvensstudier. Metoden bedömdes lämplig eftersom de anställdas arbetsuppgifter inte förändras över tiden eller berörs av säsongsvariationer eller variationer i arbetsbelastningen.

Tillvägagångssätt

En femtedel av personalen i den operativa åklagarverksamheten rapporterade tid varje kvartal, vilket innebar att varje person tidrapporterade var femte kvartal. Systematiska fel undveks genom att en person aldrig tidredovisade samma kvartal varje år. Urvalet skedde med ledning av den sista siffran i personnumret. En fördel var att medarbetarna behövde uppdatera sig om hur tidredovisningen skulle gå till inför det kvartal då de skulle göra tidrapportering, eftersom det gick mer än ett år mellan tillfällena. Detta, menar myndigheten, ledde till att kvaliteten i inrapporteringen blev minst lika hög som när man använde sig av individuell tidrapportering.

Att gå över till frekvensstudier från individuell tidrapportering har mestadels varit positivt i organisationen, kanske främst för att kravet på medarbetarna att göra tidrapportering har minskat. Enstaka åklagarkammare som använt sig av informationen från den individuella tidredovisningen har varit negativa till förändringen på grund av att uppföljningsmöjligheterna har minskat.

Frekvensstudier enligt ny modell 2006

Den 1 januari 2005 bildades den nya Åklagarmyndigheten, med 43 åklagarkammare direkt underställda riksåklagaren. Att följa upp verksamheten och kunna fördela anslagsmedel till så många enheter ställde andra krav på tidredovisningen.

Målsättningen med tidredovisningen blev nu i huvudsak att få information för att kunna vikta olika typer av ärenden för att få ett mer detaljerat underlag för resursfördelningen till olika åklagarkammare och för beräkning av kamrarnas arbetsbelastning och produktivitet. Viktningen är nödvändig eftersom olika typer av brott tar olika lång tid att handlägga.

För att vara säker på att frekvensstudier var rätt metod lät man ett antal kammare testa att göra skattningar: några andra fick testa frekvensstudier. De skattningar som gjordes stämde dåligt överens med de erfarenhetsvärden som den tidigare gjorda individuella tidredovisningen gett och frekvensstudierna gav. Resultatet blev att skattningar övergavs som metod. Man bedömde att resultatet av dem inte var rättvisande och att myndigheten skulle fortsätta med frekvensstudier.

Frekvensstudier enligt en ny modell börjande tillämpas 2006. Den innebar att tidredovisningen gjordes i en Excel-applikation av alla åklagare under april och september. Det var den arbetade tiden som rapporterades, det vill säga olika typer av ledigheter rapporteras inte. Myndigheten menar att tidsåtgången för olika typer av ärenden inte förändras så snabbt och att den dessutom är stabil över årets månader därför var tidredovisning två månader per år tillräckligt. För 2007 funderar myndigheten på om tidredovisning behöver göras eftersom handläggningstiden för olika typer av ärenden är stabil över åren.

Attestering och uppföljning av tidredovisningen

Ingen attestering av tidrapporterna görs. Uppföljning av att alla åklagare lämnat tidrapporter görs per kammare och centralt görs rimlighetskontroller och en uppföljning av att alla kammare redovisat sina tidrapporter.

Från verksamhetssystemet får man fram hur många ärenden som myndigheten har handlagt totalt. Via tidredovisning kan ärendena viktas i förhållande till varandra, vilket gör att kost-

naden per typ av ärende kan tas fram till årsredovisningen och mått på arbetsbelastning och produktivitet kan beräknas.

In- och utlåning av personal mellan kamrarna kan inte följas genom tidredovisningen. Om en åklagare lånas in från en kammare till en annan, kan resursfördelningen mellan kamrarna justeras. Däremot kan produktiviteten per kammare inte följas, eftersom åklagarnas tidrapporter endast läggs ihop till en totalsumma för den kammaren där åklagaren har sin grundplacering och eftersom tidrapportering endast görs på typen av ärende och inte på den organisatoriska enheten. Den totala tiden för kammaren jämförs sedan med vad kammaren presterat i form av olika typer av avslutade ärenden. Arbetar en åklagare på en annan kammare än den där hon eller han har sin grundplacering kommer tiden att finnas rapporterad på typen av ärende i den egna kammaren medan det specifika ärende som åklagaren har lagt tid på finns registrerad på en annan kammare. Detta påverkar arbetsbelastnings- och produktivetsmått för enskilda kammare. För myndigheten som helhet påverkas dock inte dessa mått.

Myndighetens reflektioner

Myndigheten upplever att det på grund av anonymiteten i tidrapporteringen har varit svårt att motivera de anställda att tidredovisa noggrant eftersom de inte varit helt klart vad uppgifterna skulle användas till och man inte kunnat få någon återkoppling på sin tidrapport. I och med att frekvensstudier infördes har inställningen blivit mer positiv, dels för att mindre resurser krävs för tidredovisningen, dels för att informationen om vad uppgifterna används till gjorts tydligare.

I Åklagarmyndighetens nya organisation med bland annat fyra utvecklingscentrum på den centrala ledningsnivån bedrivs allt mer utvärderings- och utvecklingsarbete i projektform. Ett önskemål som finns för att kunna beräkna kostnaderna för detta är att det ska gå att följa tiden som läggs ned på olika interna projekt. Därför anser man att den centrala ledningsnivån och den inlånade personalen borde ha ett annat system för tidredovisning, som gör det möjligt att rapportera tid på specifika verksamhetsobjekt i objektplanen.

Referenser

ESV 2006:28, *Flerfinansierad verksamhet*

ESV 2006:26, *Verksamhetsstyrning ger resultat*

ESV 2006:7, *Måluppfyllelseanalys – Hur måluppfyllelse, effekter och effektivitet kan undersökas och rapporteras*

ESV 2006:4, *Redovisningsplan i praktiken*

ESV 2001:16, *Verksamhetslogik*

ESV 2001:11, *Sätt rätt pris!*

RRV 1993, *Att redovisa arbetad tid – ett led i myndighetens resultatstyrning*

Ekonomistyrningsverket utvecklar och implementerar en effektiv och ändamålsenlig ekonomistyrning som syftar till

- god kontroll av statens finanser
- resursfördelning i enlighet med politiska prioriteringar
- hög produktivitet och effektivitet.

Vi är statens experter på resultatstyrning och finansiell styrning och ansvarar för god redovisningssed. Vi har unika kunskaper om statens finanser och erbjuder kostnadseffektiva administrativa stödsystem.

Vårt arbete omfattar alla nivåer i staten och vi arbetar i nära samverkan med främst Regeringskansliet och myndigheterna. Vi bedriver även internationell verksamhet.



EKONOMISTYRNINGSVERKET

DROTTNINGGATAN 89
BOX 45316
104 30 STOCKHOLM
TEL: 08-690 43 00
FAX: 08-690 43 50
WWW.ESV.SE