

Om opgørelsen af administrative udgifter (fællesudgifter)

Oversigterne på finansloven med specifikation af udgifter pr. opgave skal indeholde oplysninger om størrelsen og udviklingen i institutionens administrative udgifter (fællesudgifter), det vil sige udgifter til generel ledelse og administration samt hjælpefunktioner.

Som hovedregel fordeles alle institutionens udgifter på de udadrettede hovedformål for at give en så dækkende rapportering af institutionens aktiviteter som mulig. Der er imidlertid en række administrative udgifter, som ikke meningsfyldt kan henføres direkte til hovedformålene. Disse udgifter betegnes fællesudgifter.

Fællesudgifter er en fælles betegnelse for tværgående funktioner og udgifter til funktioner, der ikke er rettet direkte mod institutionens udadrettede produktion.

Udgifterne opdeles i udgifter til generel ledelse og administration samt hjælpefunktioner.

Generel ledelse og administration omfatter to hovedtyper af udgifter. Generel ledelse omfatter udgifter i forbindelse med den overordnede styring og ledelse af institutionen. Administration omfatter en række fællesfunktioner og -udgifter, der udføres som støttefunktion for institutionens generelle ledelse og drift.

Hjælpefunktioner omfatter tværgående udgifter, der ikke direkte kan henføres eller fordeles på de øvrige hovedformål.

Opgørelserne af generel ledelse og administration er af politisk interesse. Der er primært to grunde hertil.

For det første er det vigtigt at kunne dokumentere udviklingen og udsvingene i den statslige sektors udgifter til generel ledelse og administration. Hensynet til synlighed og gennemsigtighed i den statslige sektors udgiftsstruktur er væsentligt.

For det andet er opgørelserne af udgifter til generel ledelse og administration af tværgående interesse set ud fra en effektiviseringsmæssig synsvinkel. Disse to forhold gør, at opgørelserne af generel ledelse og administration er af særlig interesse.

Samtidig med at opgørelserne af fællesudgifter skal indfri de styringsmæssige behov som eksterne interessenter har i forhold til indsigt i opgavevaretagelsen, ressourcestyring mv. kan opgørelserne anvendes som led i den interne styring i institutionerne bl.a. i forbindelse med opgørelsen af omkostninger i relation til produktion af de enkelte produkter og ydelser, jf. Økonomistyrelsens vejledning om omkostningsfordelinger.

1. Styringsaspekter vedr. administrative udgifter

Departementer eller andre institutioner med et styringsmæssigt ansvar skal sikre, at ensartede institutioner har ensartede afgrænsninger af generel ledelse og administration. Departementer eller andre institutioner med et styringsmæssigt ansvar bør tillige, i det omfang det er relevant, udarbejde

supplerende vejledninger inden for styringsområdet. De supplerende vejledninger skal formidle hele styringsområdets afgrænsning og fortolkning af generel ledelse og administration.

Departementet eller institutioner med et overordnet styringsansvar skal så vidt muligt og inden for de områder, hvor det er meningsfuldt sikre, at der løbende foretages sammenligninger af fællesudgifter dels over tid inden for den enkelte institution, dels mellem ensartede og sammenlignelige institutioner inden for ministerområdet.

Datagrundlaget for opgørelse af fællesudgifter skal så vidt muligt fremgå direkte af de(t) økonomisystem(er) institutionen anvender i den daglige økonomistyring som en løbende registrering af samtlige udgifter. Datagrundlaget tilvejebringes eksempelvis i institutionens interne regnskab, tidsregistreringssystemer eller skøn baseret på lejlighedsvis registreringer.

Nedenfor er angivet eksempler på indholdet af supplerende vejledninger som skal formidle departementets afgrænsning af og fortolkning af generel ledelse og administration til hele styringsområdets:

- Minimumskrav til opgørelserne af fællesudgifterne for de underliggende institutioner
- Specificering af afvigelser fra Finansministeriets retningslinier
- Fortolkninger af generel ledelse og administration samt hjælpefunktioner
- Påpegning af specielle afgrænsningsproblemer og fortolkninger
- Inddelinger af ensartede institutioner inden for styringsområdet med henblik på styring, opfølgning og sammenligning
- Fælles afgrænsninger, fælles registreringsmetoder, anvendelse af fordelingsnøgler, fælles og formålsoverrettede kontoplaner, konteringsvejledninger samt krav til tidsregistrering for ensartede institutioner

2. Grundlæggende principper for afgrænsning af administrative udgifter

Administrative udgifter omfatter institutionens fællesfunktioner, samt tværgående udgifter, der ikke på en meningsfuld måde kan henføres til institutionens produktion/hovedformål, eller hvor en meningsfuld henføring hertil vil være uforholdsmæssigt ressourcekrævende. Administrative udgifter er af en mere fast karakter end udgifter, der henføres til de udadrettede formål, og varierer derfor ikke nødvendigvis i samme omfang som udgifter, der henføres til de udadrettede formål ved ændringer i institutionens aktivitetsniveau.

I opgørelsen af fællesudgifterne skelnes der imellem 2 særskilte hovedformål:

- Generel ledelse og administration
- Hjælpefunktioner

Hvor de udadrettede hovedformål modsvarer institutionens produktion af ydelser (og derfor er specifikke for den enkelte institution eller institutionstype) er fællesudgifterne fælles/obligatoriske hovedformål for opgørelsen af ressourceforbruget i virksomhedsoversigten/virksomhedsregnskabet.

Generel ledelse og administration omfatter en række administrative og ledelsesmæssige fællesfunktioner/udgifter, der er positivt afgrænsede og som i større eller mindre omfang indgår i alle institutioners drift. Disse udgifter vil derfor kunne danne udgangspunkt for tværgående sammenligninger over tid og mellem ensartede institutioner.

Afgrænsningen af hjælpefunktionerne er derimod afhængig af institutionens opgaver, organisering mv. og derfor udtryk for udgifter, der retter sig mod flere hovedformål og/eller udgifter institutionen ikke meningsfuldt kan henføre/fordele direkte på de udadrettede hovedformål (ikke-fordelbare udgifter). Opgørelsen af generel ledelse og administration vil derfor i højere grad kunne anvendes til tværgående sammenligninger end det er tilfældet for opgørelser af hjælpefunktioner.

Det bør dog generelt tilstræbes, at udgifter der ikke er omfattet af retningslinierne for generel ledelse og administration, så vidt muligt fordeles på institutionens udadrettede hovedformål og aktiviteter. Det er i forbindelse hermed hensigtsmæssigt, at alle udgifter løbende fordeles og registreres i økonomisystemet.

I en række institutioner vil udgifter, der normalt henføres til fællesudgifter (generel ledelse og administration eller hjælpefunktioner), være en del af den pågældende institutionens udadrettede produktion af ydelser. Dette gælder f.eks. Slots- og ejendomsstyrelsens vagt- og sikkerhedstjenester, Økonomistyrelsens leverance af edb-ydelser, Det Kongelige Biblioteks drifts- og udlånservice etc. I disse tilfælde indgår udgifterne i institutionernes udadrettede hovedformål. I de institutioner, der anvender disse ydelser, medregnes udgiften fortsat i fællesudgifterne.

Eksempel på administrative opgaver, der udgør en del af institutionens udadrettede produktion

En institution med 130 medarbejdere udfører primært konkret sagsbehandling vedr. ansøgninger fra borgere. Journalisering betragtes normalt som en del af de administrative udgifter. Institutionens journalisering er imidlertid en væsentlig del af institutionens produktion af ydelser og betragtes derfor som en del af de udadrettede hovedformål. Journaliseringen indgår således som en væsentlig del af de enkelte sager og udføres af de enkelte sagsbehandlere. De konkrete sager registreres i journalsystemet på de enkelte hovedformål. Institutionens hovedjournal forestår udvikling/vedligeholdelse af journalsystemet, samt foretager herudover bl.a. journalisering i forhold til en række interne administrative aktiviteter (køb af diverse ydelser mv.). Hovedjournalen består af 2 medarbejdere.

Hovedjournalens udgifter fordeles på de udadrettede hovedformål og generel ledelse og administration således:

- Udgifterne til udvikling/vedligeholdelse mv. (øvrige drift) af journalsystemet medregnes til institutionens udadrettede hovedformål, da journaliseringen i forbindelse med den konkrete sagsbehandling udgør langt hovedparten af institutionens journaliseringsopgaver.
- Lønudgifterne i hovedjournalen fordeles derimod på baggrund af en periodevis tidsregistrering (f.eks. 2 gange om året i en uge), der danner grundlag for en nøgletalsfordeling på medarbejderne i lønsystemet:
 - opgaverne vedr. udvikling og vedligeholdelse henføres til de udadrettede hovedformål (1½ medarbejder)

- journaliseringen af andre sager henregnes derimod til generel ledelse og administration (½ medarbejder).

3. Afgrænsning af interne administrative udgifter

De administrative udgifter vedrører en række administrative fællesfunktioner/-udgifter, der udføres som støttefunktion for institutionens generelle ledelse og drift. De administrative udgifter omfatter således følgende fællesfunktioner:

- Egen personaleadministration og administration af personaleudvikling (herunder lønadministration, udarbejdelse af personaleregler, arbejdstidsadministration, administration i forbindelse med rekruttering/afvikling af medarbejdere og kompetenceudvikling /efteruddannelse) mv.
- Egen økonomiadministration (dvs. driftsmæssige opgaver i forbindelse med institutionens økonomiforvaltning)
- Administrativ drift (dvs. administrationsudgifter i forbindelse med udførelsen af en række hjælpefunktioner f.eks. vedr. indkøb, materiel, bygninger/lokaler, rengøring mv.)
- Administrative servicefunktioner (telefonomstilling, reception, postbesørgelse/ varemodtagelse, betjentfunktion, fælles indkøbsfunktion mv.)
- Journalisering og arkiv
- Administration for andre institutioner (uden betaling)
- Direkte henførbare driftsudgifter i tilknytning til ovennævnte hovedfunktioner (rejseudgifter, efteruddannelse mv.).

Opgørelsen og afgrænsningen af de administrative udgifter (ovennævnte hovedfunktioner) bør foretages med udgangspunkt i de generelle retningslinier vedrørende ministeriets/institutionens opgørelsesmetoder.

For de administrative udgifter er der 2 afgrænsningsområder, der skal tages stilling til i forbindelse med institutionens opgørelse af de administrative udgifter:

- afgrænsningen af udgifter, der indgår i de nævnte hovedfunktioner, samt
- afgrænsningen af decentrale administrative udgifter.

Afgrænsningen af institutionens hovedfunktioner

I forbindelse med afgrænsningen af hovedfunktionerne bør institutionen særlig være opmærksom på følgende afgrænsninger:

Der skelnes grundlæggende imellem *administration* og *styringsfunktioner*.

Administration omfatter mere driftsprægede opgaver, mens styring vedrører institutionens overordnede eller faglige styring. Eksempelvis er udarbejdelsen og opfølgningen i forhold til strategier, handlingsplaner, interne budgetter mv. vedr. hele institutionen en styrings- og ledelsesmæssig opgave. Disse funktioner medregnes til udgifter i forbindelse med den generelle ledelse af institutionen og indgår derfor fortsat under hovedformålet generel ledelse og administration.

Opgaver i relation til den faglige styring f.eks. planlægningsopgaver i relation til styring af enkeltprojekter, de faglige enheders planlægning mv. henføres til de udadrettede hovedformål. Styringsopgaver i relation til underliggende institutioner henføres tilsvarende til de udadrettede hovedformål (med mindre disse indgår i den generelle ledelse).

For institutioner der udfører *administration for andre institutioner* (dvs. varetager opgaver i forhold til ovennævnte afgrænsning) medregnes udgiften til generel ledelse og administration, hvis der ikke sker betaling herfor. Modtager den udførende institution betaling for ydelsen, henføres den til hjælpefunktioner, mens udgiften i den institution, opgaven udføres for medregnes til generel ledelse og administration.

Udgifterne i forbindelse med *fagligt/administrative opgaver*, der udføres som led i den faglige produktion af ydelser mv., henføres til de udadrettede hovedformål. Dette gælder eksempelvis studieadministration, administration af tilskud (til borgere og virksomheder), administrative opgaver i forbindelse med udadrettet sagsbehandling, kontrol- og godkendelsesprocedurer mv.

Administrativ drift og administrative servicefunktioner omfatter administrativt prægede funktioner, der udføres som led i hele institutionens drift. Dette omfatter bl.a. administration i forbindelse med bygninger, materiel mv., samt en række fælles servicefunktioner telefonomstilling, reception, betjentfunktioner mv. Disse udgifter henføres til generel ledelse og administration. De direkte udgifter til drift og vedligeholdelse af bygninger, inventar etc. henføres derimod til institutionens hjælpefunktioner.

Afgrænsningen af decentrale administrative udgifter

Det andet afgrænsningsområde omfatter afgrænsningen af de interne administrative hovedfunktioner, der udføres decentralt i institutionen. Det er således væsentligt, at institutionen i forbindelse med opgørelsen af generel ledelse og administration så vidt muligt medregner decentralt administrative udgifter.

Dette kan dels omfatte administrativt personale i de enkelte faglige enheder (f.eks. sekretærer i de enkelte kontorer) i det omfang disse udfører administrative funktioner, og dels administrative opgaver, der udføres af alle øvrige medarbejdere i institutionen. Opgørelsen kan f.eks. ske på baggrund af tidsregistrering eller en skønnet fordeling af lønudgifterne i økonomisystemet (eventuelt baseret på lejlighedsvis tidsregistreringer).

De decentrale administrative udgifter vil typisk bl.a. omfatte arbejdstids- og fraværsregistrering, ferieansøgninger, opgørelse af over-/merarbejde, attestation af udgiftsbilag, journalisering, arkivering etc. I de tilfælde, hvor administrative funktioner udføres som en integreret del af de enkelte medarbejders produktion af ydelser, og hvor det derfor er vanskeligt eller forbundet med et uforholdsmæssigt stort ressourceforbrug at udskille disse udgifter fra de udadrettede hovedformål, medtages udgiften ikke under generel ledelse og administration. Dette gælder f.eks. de enkelte medarbejders tidsforbrug til journalisering når denne udgør en integreret del af institutionens sagsbehandling.

Vejledende eksempler på udgifter til intern administration

Egen personaleadministration og administration af personaleudvikling:

- Stillingsbeskrivelser
- Arbejdstidstilrettelæggelse
- Lønadministration
- SCL-funktioner
- Fraværsregistrering
- Personaleomflytninger og turnus
- Administration af rekruttering og ansættelse
- Administration og afvikling af medarbejdere
- Administration af leder- og personaleudvikling
- Administration af efteruddannelse

Egen økonomiadministration:

- Vedligeholdelse af kontoplan og økonomisystem
- Attestation, godkendelse af bilag, registreringer, kontrol og afstemninger
- Debitor-, kreditor- og kassefunktioner
- Administration af tjenesterejser og rejseafregning
- Statistikfunktioner, herunder tidsregistrering
- Administration af modtagne tilskud (hvis denne administration ikke er finansieret af selve tilskuddet)

Administrativ drift:

- Administration af indkøb
- Administration af materiel
- Administration af lokaler og bygninger
- Administration af vedligeholdelse og rengøring

Administrative servicefunktioner:

- Reception og telefonomstilling, herunder udgifter til telefon (som ikke fordeles)
- Indkøb og varemodtagelse
- Betjentfunktioner
- Intern og ekstern postbesørgelse

Journal og arkiv

Administration for andre institutioner (uden betaling)

Øvrig driftsudgifter, der direkte kan henføres til ovennævnte administrative funktioner/opgaver - f.eks.:

- Rejseudgifter
- Efteruddannelse mv.
- Edb-udstyr, samt andet materiel
- Trykkeudgifter etc.

Eksempel på adskillelse imellem faglige og administrative udgifter vedr. enkeltprojekter

En forskningspræget institution udfører en række konkrete projektopgaver. Projekterne er organiseret i faglige team, der varetager alle opgaver og funktioner i relation til projektet. Projekterne finansieres via decentrale budgetrammer. Tidsforbruget til de enkelte projekter opgøres på grundlag af en løbende tidsregistrering.

I forbindelse med gennemførelsen af de enkelte forskningsprojekter varetages en række styrings- og administrative funktioner:

- de administrative funktioner henføres til generel ledelse og administration (journalisering, kontering af bilag, tidsregistrering mv.).
- de fagligt rettede styringsfunktioner medtages derimod i det udadrettede hovedformål (styring, planlægning og evaluering af projektet).
- alle øvrige driftsudgifter indenfor projektrammen medregnes som en del af den faglige produktion (med mindre disse specielt retter sig mod de administrative funktioner).

Eksempel på sondring mellem faglige opgaver og administrative opgaver

En uddannelsesinstitution har et studiekontor, hvor der er ansat 3 medarbejdere. Matriklen er henlagt til studiekontoret, og kontoret har dermed den administrative kontakt med de studerende i forbindelse med deres adresseændringer, undervisnings- og eksamens- tilmeldinger samt opgaver vedrørende Statens Uddannelsesstøtte. Endvidere står kontoret for den overordnede koordination af skema- og lokaleplanlægningen.

Da alle studiekontorets opgaver vedrører det udadrettede hovedformål, undervisning har det foranlediget, at alle direkte udgifterne i forbindelse med studiekontoret drift og lønninger henføres til undervisningsformålet.

Eksempel på opgørelse af decentrale administrative udgifter ved skønsmæssige opgørelser

I en større styrelse udføres en række af de administrative funktioner i de enkelte enheder.

Enhedens sekretær udfører således administrative opgaver vedr. journalisering, postmodtagelse, flex-registrering, kontering af bilag, administration vedr. over-/merarbejde, ferie, fravær etc. (40 % af arbejdstiden). Sekretæren varetager endvidere en række faglige opgaver bl.a. skrive- og redigeringsopgaver, udarbejdelse af plancher, referater mv. (60 %). Lønudgiften fordeles på basis af en skønnet opgørelse af tidsforbruget.

De enkelte medarbejdere i enheden udfører alene administrative opgaver i mindre omfang (tidsregistrering mv.) og ressourceforbruget kan vanskeligt udskilles fra de øvrige hovedformål. Tidsforbruget medregnes derfor ikke til generel ledelse og administration

Eksempel på opgørelse af decentrale administrative udgifter på basis af tidsregistrering

I en anden institution foretages fordelingen af lønudgifterne på basis af en løbende tidsregistrering for alle medarbejdere, der anvendes som led i institutionens interne økonomistyring. Opgørelsen af

tidsforbruget til interne administrative opgaver vil derfor i fuldt omfang blive medregnet til generel ledelse og administration.

4. Afgrænsning af generel ledelse

Generel ledelse omfatter udgifter i forbindelse med den overordnede styring og ledelse af institutionen. Udgifterne til generel ledelse sammenlægges med de interne administrative udgifter under hovedformålet "generel ledelse og administration".

Generel ledelse omfatter:

- Institutionens højere ledelsesniveauer, dvs. ledere med et egentligt ledelses- og personalemæssigt ansvar, der udfører opgaver i forbindelse med den overordnede ledelse, styring og koordinering af institutionen.
- Forkontor og sekretariatsfunktioner i tilknytning til de højere ledelsesniveauer. Øvrige styringsfunktioner/-opgaver i tilknytning til den overordnede ledelse og styring af institutionen, herunder opgaver i forbindelse med institutionens overordnede strategiudformning, planlægning, økonomistyring mv.
- Direkte henførbare udgifter til de højere ledelsesniveauer, forkontorer og sekretariatsfunktioner, samt øvrige overordnede styringsfunktioner/-opgaver, herunder bl.a. rejseudgifter, kursus- og deltagergebyrer, repræsentationsudgifter mv.

I forbindelse med institutionens afgrænsning af den generelle ledelse skal der specielt tages stilling til afgrænsningen af de højere ledelsesniveauer og institutionens overordnede styringsfunktioner/-opgaver.

Afgrænsningen af den generelle ledelse bygger på en funktionsmæssig adskillelse af institutionens overordnede ledelse. Udgangspunktet for institutionens opgørelse af den generelle ledelse er derfor, at de generelle retningslinier omsættes i en mere specifik afgrænsning i relation til institutionens konkrete organisering. Som grundlag herfor bør følgende retningslinier anvendes:

Sigtelinierne for afgrænsningen af *de højere ledelsesniveauer* i større institutioner bør således være, at alle ledelsesniveauer med ledelses- og personalemæssigt ansvar - bortset fra det nederste ledelsesniveau (eksempelvis kontorchefen) - medregnes i den generelle ledelse. Administrative ledelsesfunktioner medregnes dog fortsat til de interne administrative udgifter (uanset ledelsesniveauet). I mindre institutioner bør institutionens hovedansvarlige normalt medregnes til generel ledelse.

I institutioner hvor de højere ledelsesniveauer foruden de styrings- og ledelsesmæssige opgaver udfører konkrete faglige og afgrænsede opgaver, kan udgifterne hertil medtages under de udadrettede hovedformål. Institutionen bør i denne forbindelse sikre tilstrækkelig dokumentationsgrundlag for fordelingen. Ledelsens deltagelse i diverse eksterne udvalg, konferencer mv. som repræsentant for institutionen medregnes under den generelle ledelse.

Institutionens overordnede *styringsfunktioner/-opgaver* bør som minimum omfatte faste styringsfunktioner (styring, planlægning, koordinering), der indgår som en integreret del af institutionens drift (f.eks. udarbejdelse af strategiplaner, handlingsplaner, fælles interne budgetter etc.).

Dette gælder f.eks. særlige ledelses- og planlægningssekretariater eller medarbejdere med faste styrings- og planlægningsfunktioner. Ad hoc prægede ledelses- og styringsopgaver skal endvidere medregnes, hvis disse har et væsentligt omfang og vedrører hele institutionens drift.

Styringsfunktioner mv. i relation til underliggende institutioner skal derimod henføres som en del af institutionens udadrettede hovedformål.

Vejledende eksempler på udgifter til generel ledelse

Institutionens højere ledelsesniveauer:

- I større organisationer - alle ledelsesniveauer med overordnet ledelses- og personalemæssigt ansvar bortset fra det nederste ledelsesniveau med direkte ledelses- og personaleansvar - f.eks. direktør, afdelingschefer/underdirektører, samt andre chefer i tilknytning til institutionens overordnede ledelse
- I mindre institutioner - institutionens leder(e)

Forkontorer og sekretariatsfunktioner i tilknytning til de højere ledelsesniveauer f.eks.

- Forkontor, ledelses-/direktionssekretariat, ministersekretariat o.l.
- Visse sekretariatsfunktioner, der kan henføres til den generelle ledelse f.eks. sekretariatsopgaver for styrende organer, samarbejdsudvalg o.l.

Styringsfunktioner/ opgaver i tilknytning den overordnede ledelse og styring af institutionen:

- Strategisk planlægning, udarbejdelse af kontraktaftaler, handlingsplaner, budgetter mv. for hele institutionen
- Organisationsanalyse og -design
- Opgaver vedr. institutionens bevillingsmæssige styring
- Opgaver vedr. den ledelsesorienterede økonomi- og resultatstyring
- Controlling i egen organisation

Direkte henførbare udgifter til de højere ledelsesniveauer, f.eks. forkontorer, sekretariatsfunktioner samt overordnede styringsfunktioner og -opgaver:

- Repræsentation
- Rejseudgifter
- Kursus- og deltagergebyrer etc.

Eksempel på afgrænsning af generel ledelse i en større institution

En større styrelse med ca. 350 medarbejdere har tre ledelsesniveauer. Ledelsen består af én direktør, tre underdirektører (afdelingschefer), 16 kontorchefer samt en sekretariatschef.

Det øverste ledelsesniveau udgøres af direktøren og underdirektørerne, og alle deres opgaver henregnes til generel ledelse, også selv om visse opgaver egentlig vedrører styrelsens udadrettede hovedformål. Et eksempel herpå er faglige foredrag, som holdes af en af direktørerne.

Samtlige udgifter vedrørende løn, rejser, deltagergebyrer og repræsentation mv. for direktørerne og deres sekretærer henføres ligeledes til generel ledelse. Kontorcheferne udgør det nederste

ledelsesniveau. Da deres ledelses- og planmæssige funktioner hovedsagelig er af faglig karakter, er udgifterne til kontorcheferne løn mv. medtaget i styrelsens udadrettede hovedformål.

Udgifter vedrørende sekretariatschefens løn, rejser mv. henføres derimod til generel ledelse og administration.

Eksempel på afgrænsning af generel ledelse i en mindre institution

I et museum udgøres institutionens ledelse af direktøren og dennes stedfortræder, samt administrationschefen.

Direktøren varetager foruden opgaver i relation til den generelle ledelse af institutionen tillige opgaver af konkret faglig karakter. Eksempelvis deltager direktøren i den faglige planlægning og tilrettelæggelse af særudstillinger, foredrag og oplysningsvirksomhed mv. (1/3 af arbejdstiden).

Direktørens stedfortræder varetager kun ledelsesmæssige opgaver ved direktørens fravær (sygdom, rejser mv.), men udfører i øvrigt opgaver i tilknytning til de fagligt rettede hovedformål.

Til den generelle ledelse og administration henføres administrationslederens løn og 2/3 af direktørens løn, mens de øvrige lønudgifter fordeles på institutionens udadrettede hovedformål. De øvrige driftsudgifter i tilknytning til ledelsen (rejser, kursus- og deltagergebyrer, repræsentation mv.) fordeles tilsvarende eller placeres ud fra en vurdering af den konkrete udgifts primære hovedformål.

Eksempel på øvrige styringsfunktioner/-opgaver i tilknytning til den overordnede ledelse og styring af institutionen

I en større driftspræget institution varetages institutionens overordnede planlægningsopgaver (udarbejdelsen af interne kontrakter, strategi- og målformulering mv.) af 2 planlægningsmedarbejdere med reference til institutionens øverste ledelse. Planlægningsmedarbejderne deltager endvidere i en række større tværgående projekter i relation til institutionens hovedopgaver.

De overordnede planlægningsopgaver udføres i tæt samarbejde med institutionens controllerfunktion og budgetmedarbejdere. Controllerfunktionen varetager hovedsageligt generelle opfølgingsaktiviteter i relation til institutionens ledelse.

Controllerfunktionen og budgetmedarbejderne henføres entydigt til generel ledelse og administration, mens lønudgiften til planlægningsmedarbejderne fordeles imellem de udadrettede hovedformål (tværgående projekter) og generel ledelse og administration (overordnet planlægning).

De enkelte enheders bidrag til formulering af institutionens mål- og resultatkrav, strategi mv. betragtes derimod som en faglig opgave og medtages ikke under generel ledelse og administration.

Eksempel på driftsudgifter, der henføres direkte til generel ledelse

En institution henfører en række øvrige driftsudgifter direkte til de enkelte hovedformål og aktiviteter. Fordelingen omfatter:

Køb af varer og tjenesteydelser (edb-udstyr, repræsentation, trykkeudgifter mv.), som påtænkes anvendt til bestemte hovedformål og aktiviteter.

Alle personrettede udgifter (dvs. rejseudgifter, kursus- og deltagergebyrer etc.), der ikke er direkte formålsbestemte. Udgiften registreres direkte på hovedformålet på baggrund af lønudgiftens fordeling for den pågældende medarbejder. Udgifter, der retter sig mod den generelle ledelse, forkontorer/sekretariat, samt medarbejdere der udfører andre ledelsesbetonede styringsopgaver, henføres til generel ledelse og administration.

5. Afgrænsning af hjælpefunktioner

Institutionens hjælpefunktioner omfatter tværgående udgifter vedr. flere hovedformål, der ikke direkte kan henføres eller meningsfuldt fordeles i forbindelse med den løbende udgiftsregistrering på de udadrettede hovedformål eller generel ledelse og administration. Størrelsen og afgrænsningen af hjælpefunktionerne i den enkelte institution vil afhænge af bl.a. institutionens opgaver, organisering mv. Opgørelsen af hjælpefunktionerne vil derfor alene kunne anvendes som grundlag for sammenligninger over tid og imellem ensartede institutioner.

Afgrænsningen af hjælpefunktionerne har imidlertid betydning for størrelsen af udgiftsforbruget i forhold til de udadrettede hovedformål. Det bør derfor tilstræbes, at udgifter så vidt muligt fordeles i den løbende udgiftsregistrering på de udadrettede hovedformål og aktiviteter.

I relation til sammenlignelige institutioner henstilles det endvidere, at ressortdepartementet udarbejder mere præcise retningslinier for ensartede afgrænsninger af institutionens hovedformål og aktiviteter.

Nedenfor er skitseret en række vejledende hovedprincipper for afgrænsningen af institutionens hjælpefunktioner:

- Drift og vedligeholdelse af institutionens fysiske rammer (rengøring og renovation, vagt og sikkerhed, husleje, vedligeholdelse af bygninger, arealer mv., fællesinventar - borde, stole, lamper mv., energiforbrug)
- Ikke administrative tværgående servicefunktioner (internt bibliotek, informationsenhed etc.)
- Ikke direkte henførbare driftsudgifter, der ikke meningsfuldt kan henføres/fordeles på de udadrettede hovedformål og generel ledelse og administration (kontorhold, repræsentation, telefonudgifter, porto, fælles trykke- og kopieringsudgifter, tværgående edb-udgifter (serviceaftaler, fællesudstyr mv.), anskaffelse af ikke-fordelbar udstyr og materiel etc.)

Fordelingen af institutionens øvrige driftsudgifter i relation til de udadrettede hovedformål kan ske ved en direkte udgiftsregistrering i økonomisystemet på baggrund af forskellige fordelingsmetoder.

Uddybende eksempler på udgifter vedrørende hjælpefunktioner

Drift og vedligeholdelse af de fysiske rammer:

- Husleje, inkl. eventuelle skatter og afgifter der ikke afløftes
- El og varme

- Vagt og sikkerhed
- Rengøring og renovation
- Vedligeholdelse af bygninger, arealer mv.
- Anskaffelse af fællesinventar (telefonanlæg, borde, stole, lamper etc.)

Ikke administrative tværgående servicefunktioner:

- Intern bibliotek
- Informationsafdeling
- Kantinedrift
- IT-funktion

Ikke direkte henførbare driftsudgifter (hvis disse ikke meningsfuldt kan henføres/fordeles på de øvrige hovedformål):

- Kontorhold
- Repræsentation
- Telefonudgifter
- Porto, frankering, fragt
- Fælles trykke- og kopieringsudgifter
- Tværgående edb-udgifter (fællesudstyr, serviceaftaler mv.)
- Anskaffelse og drift af edb-udstyr og materiel mv. (som ikke er fordelt på de øvrige hovedformål)

Eksempel på tværgående servicefunktioner

En institution udfører tilsyn og kontrol med virksomheder. Institutionen er organiseret i en række faglige enheder modsvarende forskellige kontrolområder, samt et fælles sekretariat. Sekretariatet består af institutionens betjentfunktion, reception/ telefonomstilling, hovedjournal, økonomi- og personaleforvaltning, internt bibliotek, IT-servicesektion og en informationsenhed.

Betjentfunktionen, receptionen/telefonomstillingen, hovedjournalen samt økonomi- og personalesektionen henregnes til generel ledelse og administration (jf. afgrænsningen af interne administrative udgifter).

De øvrige funktioner (biblioteket, IT-sektionen og informationsenheden) varetager opgaver i forhold til samtlige af institutionens hovedformål. Institutionen finder det ikke meningsfuldt at fordele løn- og driftsudgifterne vedrørende disse funktioner på de udadrettede hovedformål. Udgifterne betragtes derfor som ikke administrative tværgående servicefunktioner og henføres samlet til institutionens hjælpefunktioner.

Eksempel på ikke direkte henførbare driftsudgifter

En sagsbehandlende institution henfører en række øvrige driftsudgifter direkte til de udadrettede hovedformål og generel ledelse og administration ud fra en konkret vurdering af udgiftens anvendelsesformål (rejseudgifter, deltager- og kursusudgifter, repræsentation, trykkeriudgifter mv.).

En række udgifter kan imidlertid ikke direkte henføres til de enkelte hovedformål, og indgår derfor i opgørelsen af hjælpefunktionerne. Dette omfatter bl.a. kontorhold, telefonudgifter, kopiering m.m.

Endelig afholder institutionen en række edb-udgifter, herunder bl.a. anskaffelse af edb-udstyr, udgifter til drifts- og vedligeholdelse, serviceaftaler mv. Institutionen finder det ikke muligt, meningsfuldt at henføre de enkelte udgifter direkte til de enkelte hovedformål. Edb-udgifterne vedrører imidlertid primært varetagelsen af den konkrete sagsbehandling i relation til de udadrettede hovedformål. Institutionen ønsker derfor at foretage en efterfølgende fordeling af samtlige edb-udgifter.

Da langt hovedparten af edb-udgifterne er knyttet til de enkelte medarbejders anvendelse af PC'er (alle medarbejdere har en PC-arbejdsplads) registreres udgiften i første omgang samlet som edb-udstyr, men fordeles/omkonteres inden regnskabsperioden udløb til de enkelte hovedformål ud fra lønsummens fordeling herpå.

Endvidere omfatter institutionens portoudgifter i væsentligt omfang tilbagevendende masseudsendelser af tilsagnsbekræftelser (ved faste terminer). Institutionen har derfor valgt at henføre portoudgifterne til disse udsendelser direkte på institutionens udadrettede hovedformål. De øvrige portoudgifter henføres derimod til hjælpefunktioner.