

Inspiration til årshjul for enkel og værdiskabende styring

August 2018



Forord

Hvorfor arbejde med årshjul for styring?

Mange statslige stabsfunktioner har udarbejdet årshjul for deres interne arbejde og integrationen mellem stabsfunktioner og driften. Der er imidlertid færre institutioner, som har udviklet årshjul, der går på tværs af administrative opgaver og stabsfunktioner. Dette inspirationsmateriale giver et bud på, hvordan et sammentænkt årshjul for enkel og værdiskabende styring kan se ud.

Et sammentænkt årshjul tydeliggør de interne afhængigheder, der er (eller bør være) mellem de administrative processer for strategi, økonomi og HR. Årshjulet danner grundlag for en optimeret og værdiskabende styringsmodel, som understøtter sammenhængen mellem institutionens strategi, faglige aktiviteter og ressourceanvendelse. Det handler fx om, at topledelsen bør foretage de strategiske prioriteringer for året, inden grundbudgetprocessen igangsættes, hvilket ikke er tilfældet alle steder i dag.

Intentionen med inspirationsmaterialet er at inspirere administrative medarbejdere og ledere i statslige institutioner til at arbejde videre med et sammenhængende årshjul for de administrative processer. Materialet giver, med input fra udvalgte institutioner, et generisk bud på et årshjul for enkel og værdiskabende styring i statslige institutioner. Der er udarbejdet et supplerende værktøj, som den enkelte institution kan tage udgangspunkt i, når institutionen udvikler et årshjul til eget brug. Årshjulsværktøjet er Excel-baseret og præ-udfyldt med aktiviteter og mulig tidsangivelse for processerne for strategi, økonomi og HR.

Hvad er årshjulet for enkel og værdiskabende styring?

Årshjulet samler de administrative processer for økonomi, strategi og HR i en statslig institution. Følgende processer er inkluderet i årshjulet:

- Strategi
- Mål- og resultatplan
- Arbejdsprogram for enheder
- Finanslov
- Grundbudget
- Måned- og udgiftsopfølgning
- Regnskabslukning og årsafslutning
- HR

Disse processer repræsenterer de eksterne krav, som institutionen skal opfylde, og de interne processer, som finder sted henover året. Den enkelte institution kan i arbejdet med at udvikle et årshjul for styring inddrage andre relevante processer, fx tilsynsplanlægning og opfølgning, budgettering af satspuljemidler eller lignende.

Gennem inspirationsmaterialet fremhæves eksempler på interne sammenhænge mellem de administrative processer for at tydeliggøre gevinsterne ved at sammentænke styringen på tværs af institutionen.

Indholdsfortegnelse

Målgruppe for inspirationsmaterialet

Inspirationsmaterialet er tiltænkt medarbejdere og ledere, der arbejder med HR, strategi og økonomi i de statslige institutioner og departementer. For disse og andre interesserede kan inspirationsmaterialet anvendes som et fælles udgangspunkt for at sammentænke de administrative processer henover året.

Opbygning af inspirationsmaterialet

Materialet er opdelt i to dele, som kan læses selvstændigt og i sammenhæng.

I den første del præsenteres årshjulet, som tager udgangspunkt i enkel og værdiskabende styring, og årshjulsværktøjet. Del II består af korte beskrivelser af de administrative processer og deres interne sammenhænge.

Som bilag er vedlagt specifikke årshjul for fagchefen, direktionen og økonomifunktionen samt HR-funktionen, som tydeliggør, at et sammentænkt årshjul skal inddrage alle niveauer i styringskæden. Årshjulsværktøjet, der præsenteres i del I, er også vedlagt som bilag.

Inspirationsmaterialet er ikke normerende. Det anbefales, at stabsmedarbejdere i den enkelte institution arbejder videre med at udvikle et årshjul med udgangspunkt i egne styringsbehov.

INDHOLDSFORTEGNELSE

DEL I: Årshjul for enkel og værdiskabende styring	4
Enkel og værdiskabende styring	5
Årshjul for enkel og værdiskabende styring	6
Visualisering af årshjulet	7
Værktøj til eget årshjul	8
DEL II: Procesbeskrivelser	9
Strategi, mål- og resultatplan samt arbejdsprogram	10
Finanslov	11
Grundbudget	12
Måneds- og udgiftsopfølgning	13
Regnskabslukning og årsafslutning	14
HR	15
BILAG: Årshjul for funktioner	16
Fagchefens årshjul	17
Direktionens årshjul	18
Økonomifunktionens årshjul	19
HR-funktionens årshjul	20
BILAG: Værktøj til eget årshjul	

DEL I: Årshjul for enkel og værdiskabende styring

I Del I præsenteres, hvordan et sammentænkt årshjul for administrative processer kan bidrage til enkel og værdiskabende styring.

Enkel styring handler om at undgå overstyring og begrænse kompleksiteten i institutionens styringsmodel. Det opnås fx ved at skabe gennemsigtighed og dermed styrke grundlaget for prioritering. Samtidig skal styringen bidrage til *værdiskabelsen* for borgere, brugere og/eller virksomheder, bl.a. ved at tage udgangspunkt i institutionens kerneopgave.

Endeligt skal styringen sikre sammenhæng mellem strategi, faglige aktiviteter, ressourceanvendelse og personaleledelse ved at koble de fem underliggende dimensioner, som fremgår af figur 1. Dimensionerne og deres indhold uddybes på næste side.

Du kan finde mere information og vejledning om enkel og værdiskabende styring på Økonomistyrelsens hjemmeside, <https://oes.dk/vores-pejlemarker/enkel-og-vaerdiskabende-styring-og-ledelse/>, hvor du også kan finde *Enkel og værdiskabende styring – Publikation for offentlige ledere*, januar 2018.

Figur 1: Enkel og værdiskabende styring – de fem dimensioner



Enkel og værdiskabende styring



Klar strategisk retning handler om at have en klar forståelse for, hvad institutionens kerneopgaver er, og hvilken retning institutionen skal bevæge sig i. Strategien kan virkeliggøres i klare mål for kerneopgaven og arbejdsopgaver for enheden. Herigennem bliver det klart for ledere og medarbejdere, hvordan de bidrager til at løse kerneopgaverne.



Effektiv styring af driften handler om at sikre, at ressourcerne anvendes bedst muligt til at udføre institutionens kerneopgaver. Forståelse for sammenhængen mellem ressourceforbrug, faglig fremdrift for kerneopgaver og aktiviteter er en forudsætning for at styre driften effektivt. En effektiv drift bidrager til, at der skabes mest værdi for skattekrone.



Sammentænkt intern og ekstern finansiel styring handler om at sikre, at de økonomiske rammer overholdes, og at de tildelte midler anvendes i overensstemmelse med de formål, som er beskrevet i finansloven. Herudover skal den finansielle styring bidrage med viden om økonomiske råde- og prioriteringsrum. Det er forudsætningen for, at der kan prioriteres over de tildelte ressourcer og at staten overholder sine budgetter.



Tillidsbaseret og resultatorienteret kultur handler om, at en tillidsbaseret kultur styrker samarbejdet på tværs af organisationen. En klar forventningsafstemning og fælles fokus på resultater mellem ledere og medarbejdere sikrer enighed i målene. Det er afgørende for medarbejderes motivation til at gøre deres bedste for at bidrage til løsning af kerneopgaven.



Solidt styringsgrundlag handler om, at ledere og medarbejdere kan træffe beslutninger på et oplyst grundlag og løbende følge op på mål og indsatser. Den rette ledelsesinformation er en forudsætning for at kunne prioritere og vurdere, om institutionen når sine mål, anvender ressourcerne hensigtsmæssigt og er en velfungerende organisation.



Værdiskabelse for brugere, borgere og virksomheder

Visualisering af årshjulet

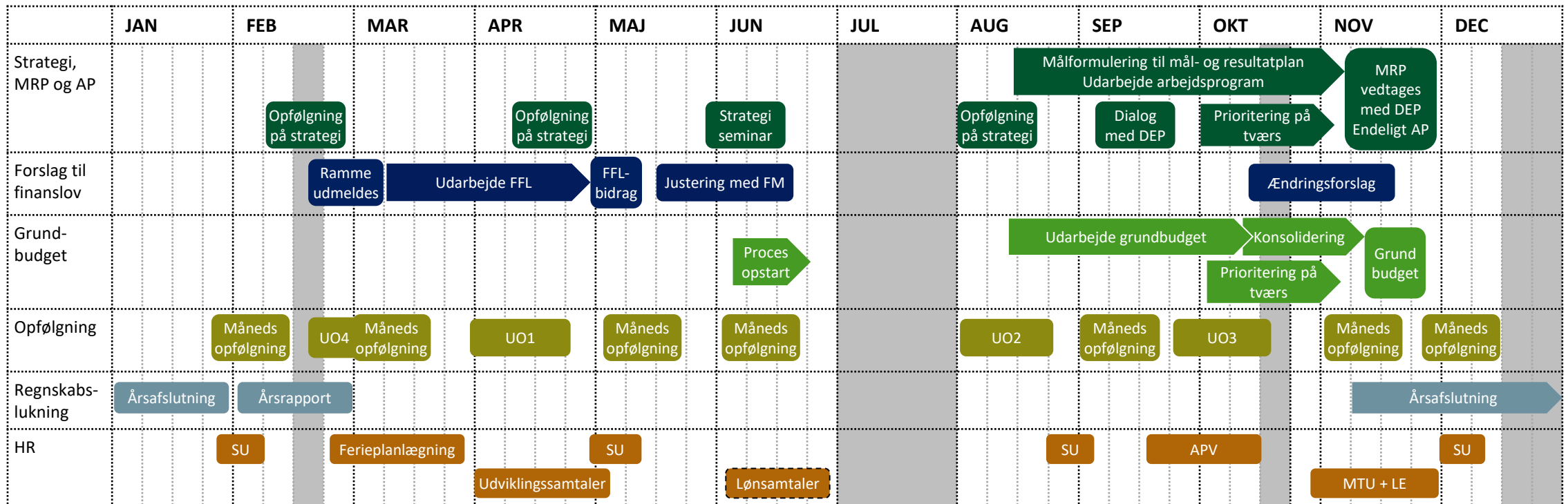
Alternativ visualisering af årshjulet

Årshjul kan visualiseres på flere måder, fx som figur 2 på forrige side eller figur 3 nedenfor. Visualiseringer af årshjulet kan fx hænges op i institutionen eller benyttes som 'dækkeservietter' på skrivebordet og herved bidrage til, at årshjulet bruges aktivt i det daglige arbejde. De specifikke årshjul i bilagsmaterialet er opstillet som inspiration til dette formål.

Figur 3: Alternativ visualisering af årshjulet for enkel og værdiskabende styring

Ordliste

FM	Finansministeriet	MRP	Mål- og resultatplan
DEP	Departementet	AP	Arbejdsprogram
FFL	Forslag til finanslov	SU	Samarbejdsudvalgsmøde
UO	Udgiftsopfølgning	MTU	Medarbejdertrivselsundersøgelse
LE	Lederevaluering	APV	Arbejdspladsvurdering



Værktøj til eget årshjul

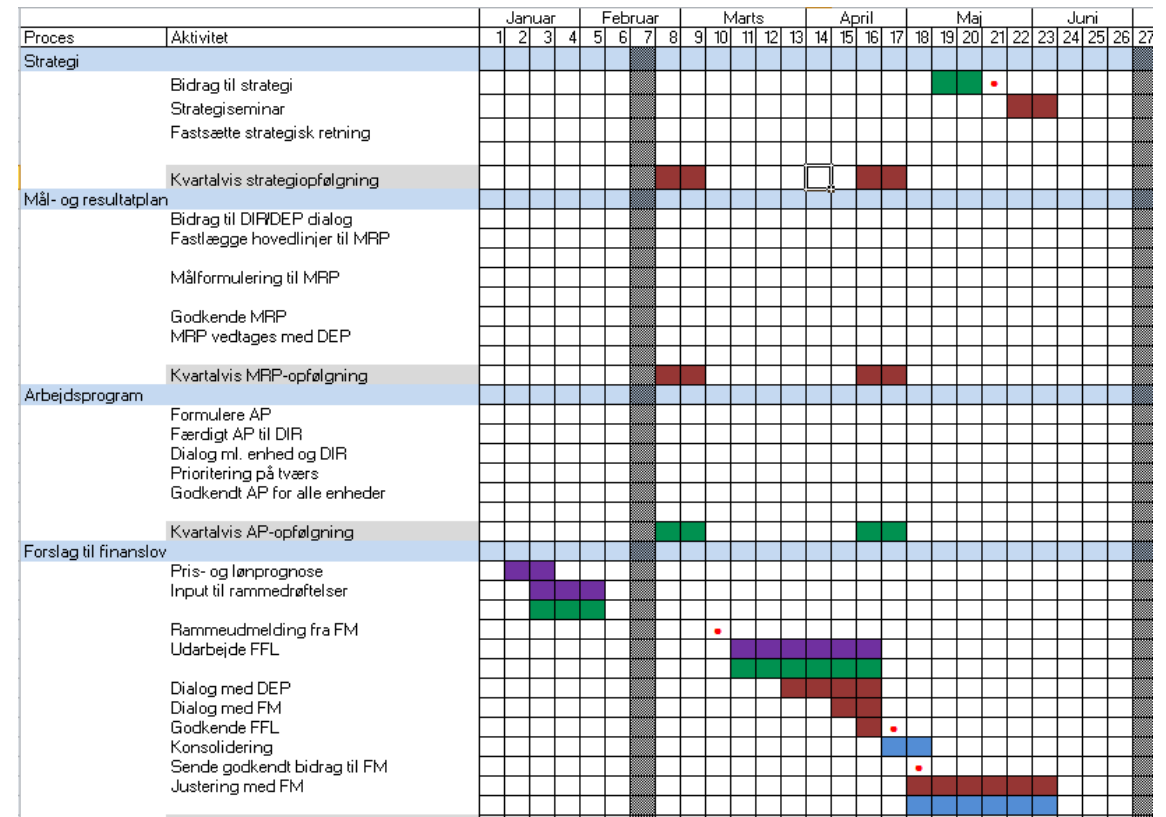
Udvikling af eget årshjul i din institution

Årshjulsværktøjet er tænkt som et udgangspunkt for den enkelte institutions videre arbejde med at udvikle et sammentænkt årshjul.

Værktøjet, der er vedlagt inspirationsmaterialet som bilag, er Excel-baseret og præudfyldt med de i del II beskrevne administrative processer for strategi, økonomi og HR, jf. udsnittet i figur 4. Processerne er udfyldt eksempler på konkrete aktiviteter og deadlines. Der er brugt farvekoder til at angive ansvarsfordelingen mellem de overordnende funktioner i institutionen: Direktion, fagenhed, økonomifunktion, HR-funktion. Visse processer involverer departementet på institutionens ministerområde, som derfor også er inkluderet som en ansvarlig enhed. Eksterne frister for aflevering er angivet med en rød prik.

Statslige institutioner har forskellige kerneopgaver, organisering og praksis i deres administrative processer. Det anbefales, at den enkelte institution på baggrund af overvejelserne i dette inspirationsmateriale udformer et årshjul, der tilpasset netop deres interne praksis og organisering. I udformningen af årshjulet bør der tages stilling til, hvilken styring, der er mest værdiskabende for kerneopgaven. Dette vil bidrage til at skabe sammenhæng mellem de administrative processer på tværs af direktion, fagenheder, økonomifunktion og HR-funktion.

Figur 4: Udsnit af årshjulsværktøj til institutioner



● Departement
 ● Direktion
 ● Fagenhed
 ● Økonomifunktion
 ● HR-funktion
 ● Frist

DEL II: Procesbeskrivelser

I Del II præsenteres processerne i årshjulet og det beskrives kort, hvordan hver proces bidrager til enkel og værdiskabende styring samt forløbet af hver proces i en statslig institution.

Procesbeskrivelserne er opstillet som et generisk bud på de aktiviteter, som den enkelte institution er involveret i. Indhold og tidspunkt for aktiviteterne skal ikke betragtes som normerende for institutionens adfærd.

For hver procesbeskrivelse fremgår en visualisering af processen, som er et udsnit af figur 23 på side 7.

Ordet 'direktion' henviser til institutionens øverste ledelse. Visse af direktionens aktiviteter kan involvere den bredere ledergruppe i institutionen.

De inkluderende administrative processer er:

- Strategi
- Mål- og resultatplan
- Arbejdsprogram for enheder
- Finanslov
- Grundbudget
- Månedso- og udgiftsofølgning
- Regnskabslukning og årsafslutning
- HR

Strategi, mål- og resultatplan samt arbejdsprogram



Strategi i statslige institutioner

Strategisk styring handler om, at ledelsen fastsætter en klar strategisk retning, der sikrer, at kerneopgaven udføres effektivt og skaber værdi for borgere, brugere og/eller virksomheder. Det er et kontinuerligt ledelsesarbejde at forankre strategien, hvor mål- og resultatplan og arbejdsprogram er vigtige løftestænger.

Mål- og resultatplanen fastsætter bl.a. de faglige mål mellem departementet og direktionen. Erfaringer viser, at mål virker bedst, hvis de baseres på fagligt funderet dialog mellem ledere og medarbejdere, så de er relevante og fagligt meningsfulde for medarbejderne. Arbejdsprogrammet er et overblik over faglige enheders opgaver, som tydeliggør, hvordan enheden bidrager til kerneopgaven.

Processen for strategi, mål- og resultatplan samt arbejdsprogram

Processen kan igangsættes ved et årligt strategiseminar, hvor direktionen drøfter institutionens kerneopgave og udvikling på kort og langt sigt. Den senere dialog med departementet kan tage udgangspunkt i disse drøftelser.

Mål- og resultatplanen og arbejdsprogrammer udarbejdes i efteråret, parallelt med grundbudgetprocessen. Mål til mål- og resultatplanen fastlægges ud fra direktionens dialog med departementet. Processen kan forløbe ved, at direktionen udmelder mål, som fagenhederne kommenterer på, eller fagenhederne kan yde bidrag, som direktionen tilpasser.

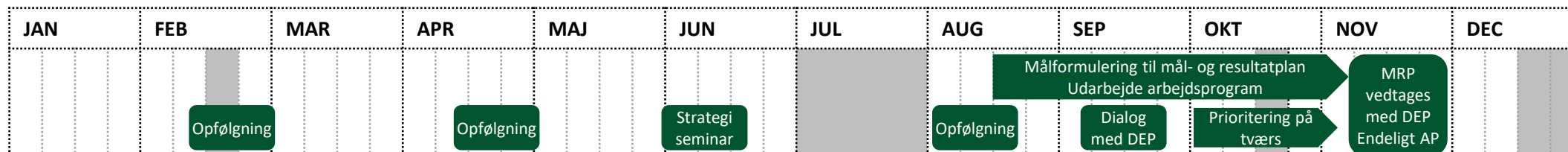
Ud fra hovedlinjerne i mål- og resultatplanen fastlægger fagchefen sit arbejdsprogram i dialog med sine medarbejdere og direktionen. Direktionen prioriterer ressourcer ud fra institutionens strategi, hvorefter fagchefen tilpasser efter behov. Efterfølgende godkendes mål- og resultatplanen og arbejdsprogrammerne.

Opfølgning


Regelmæssig opfølgning på strategi, mål- og resultatplan og arbejdsprogram giver direktionen og fagchefer et oplyst grundlag til at vurdere handlemuligheder og omprioritere for at skabe den ønskede fremdrift. Opfølgning skaber også et rum for systematisk læring om institutionens arbejde. For at understøtte dette, bør opfølgningen generelt foretages parallelt med månedsopfølgningen på budgettet. Herudover kan frekvensen for opfølgning fastlægges efter styringsbehov og målenes karakter. Det kan fx være relevant at følge op på driftsmål oftere end andre mål.

Du kan finde mere information og vejledning om strategi, mål- og resultatstyring og arbejdsprogram på Økonomistyrelsens hjemmeside, <https://oes.dk/vores-pejlemaerker/enkel-og-vaerdiskabende-styring-og-ledelse/klar-strategisk-retning/> hvor du bl.a. kan finde kataloget *Inspiration til målformulering med fokus på kerneopgaven, 2017*

Figur 5: Årshjul for strategi, mål- og resultatplan samt arbejdsprogram



Finanslov

 Sammentænkt intern og ekstern finansiel styring

Finanslovsprocessen

Finanslovsprocessens forløb er relativt fastlagt af Finansministeriet. De interne processer, der ligger forud, er op til det enkelte ministerområde og den enkelte institution.

I februar fastsættes de overordnede statslige udgiftsrammer. Finansministeriet udmelder rammerne primo marts og indkalder finanslovsbidrag fra ministerierne, som udarbejder forslag. Økonomifunktionen og fagenhederne kan bidrage med henholdsvis udarbejdelse af forslaget og teknisk kvalitetssikring af anmærkningstekster. Ministerierne fremsender deres finanslovsbidrag til Finansministeriet primo maj.

Herefter drøfter departementet finanslovsbidraget med Finansministeriet, inden regeringen træffer endelig beslutning om et samlet finanslovsforslag. I denne proces kan institutionens direktion og økonomifunktion yde input til departementet.

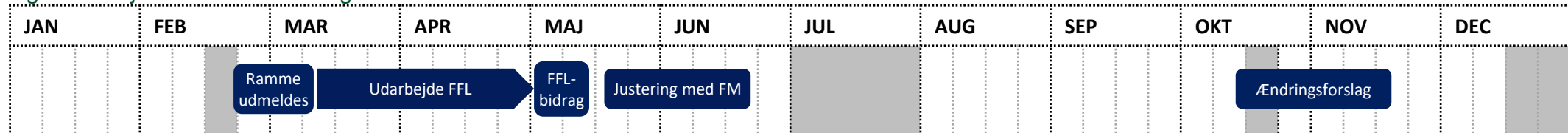
Ændringsforslag

Processen starter ved førstebehandling af finanslovsforslaget i september. Ministeriet udarbejder ændringsforslag, evt. med input fra institutionens økonomifunktion og fagenheder som i finanslovsprocessen. Regeringen fremsætter sine ordinære ændringsforslag medio november, og finansloven vedtages i december.

De nærmere regler omkring finansloven, ændringsforslag og bevillinger fremgår af budgetvejledningen, ØAV og www.oes.dk

Reglerne for opstilling af finanslovsforslag er beskrevet under Finanslovens tekst og anmærkninger: <https://oes.dk/oekonomi/finanslov-og-udgiftsopfoelgning/finanslovsudarbejdelse/>

Figur 6: Årshjul for finanslovsforslag



Grundbudget

- Effektiv styring af driften
- Sammentænkt intern og ekstern finansiell styring

Enkel og værdiskabende styring i grundbudgettet

Grundbudgetprocessen bør binde den interne og eksterne finansielle styring sammen. Derfor bør budgettet tage udgangspunkt i rammerne på finansloven, så bevillingerne overholdes og bruges til de formål, som Folketinget har ønsket. Dette understøtter også, at fagenheders budgetter kan konsolideres til det endelige grundbudget.

Grundbudgettet er en forudsætning for at understøtte den faglige fremdrift og resultatskabelse via prioritering af ressourcer. Når budgetteringen tager udgangspunkt i forventede aktiviteter i institutionens enheder, bidrager det til en effektiv styring af driften, fordi de strategiske og faglige prioriteringer forankres i budgettet. For at opnå dette bør grundbudgetprocessen foregå parallelt med processen for mål- og resultatplanen og fagenheders arbejdsprogrammer.

Grundbudgetprocessen

Grundbudgettet tager udgangspunkt i rammen på ministerområdets finanslovsforslag. Processen kan igangsættes ved, at den overordnede ramme fordeles på fagenhederne, hvorefter den budgetansvarlige fagchef fastlægger

enhedens budget ud fra denne ramme (top-down). Alternativt kan fagchefer udarbejde budgetforslag ud fra indeværende års budget- og aktivitetsniveau samt forventede ændringer, som økonomifunktionen og direktionen efterfølgende justerer og konsoliderer (bottom-up). I begge tilfælde beslutter direktionen den endelige prioritering af ressourcer på tværs af fagenheder med udgangspunkt i institutionens strategi.

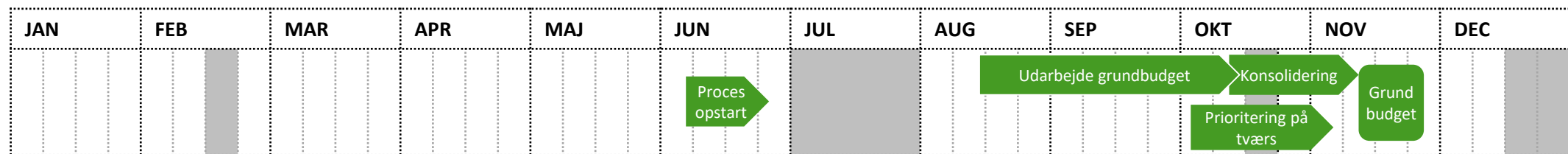
Økonomifunktionen vejleder budgetansvarlige i at budgettere med udgangspunkt i aktiviteter, periodisere korrekt samt at beskrive budgetforudsætninger.

Ud fra direktionens prioritering foretages evt. tilpasning af budgetterne. Herefter godkendes de endelige budgetter, som konsolideres og afleveres til departementet ultimo oktober/primio november afhængigt af institutionens størrelse og organisering.

Du kan finde yderligere vejledning om grundbudgetprocessen, det fællesstatslige budgetsystem og andre værktøjer på Økonomistyrelsens hjemmeside, www.oes.dk

De nærmere regler for disponering over bevillinger på finansloven m.v. fremgår af budgetvejledningen, ØAV og www.oes.dk

Figur 7: Årshjul for grundbudget



Månedso- og udgiftsofølgning

 Effektiv styring af driften  Solidt styringsgrundlag  Sammentænkt intern og ekstern finansiel styring

Opfølgning på regnskab og budget

Regelmæssig opfølgning på institutionens budget giver viden om sammenhængen mellem faglig fremdrift, ressourceforbrug og aktiviteter, som er en forudsætning for effektiv styring af driften. Hermed understøtter opfølgning økonomistyring ved at give beslutningstagerne et oplyst grundlag til prioritering af institutionens midler.

Udgiftsofølgning foretages kvartalvist og følger op på ministeriets forbrug i det forgangne kvartal og prognosticerer forbrugets udvikling for resten af året. Hvis prognosen afviger væsentligt fra finansårets bevilling eller den forrige prognose, skal afvigelserne forklares fyldestgørende. Månedsofølgninger foretages internt i institutionen og forelægges direktionen. Det styrker sammenhængen mellem intern og ekstern finansiel styring, når udgiftsofølgningen er baseret på den interne budgetopfølgning.

Udgiftsofølgningsprocessen

Udgiftsofølgningerne gennemføres kvartalvist i april, august, oktober og februar det efterfølgende år. Den 3. hverdag efter månedsskiftet lukker regnskabet for den foregående måned, hvorefter økonomifunktionen udsender regnskabstal til den budgetansvarlige. Økonomifunktionen understøtter den budgetansvarlige i at

udarbejde fyldestgørende afvigelsesforklaringer og eventuelle ændringer til budgettet samt nye periodiseringer.

Herefter konsoliderer økonomifunktionen fagenhedernes opfølgninger til en samlet udgiftsofølgning, som godkendes af direktionen. Den samlede opfølgning sendes til godkendelse i departementet.

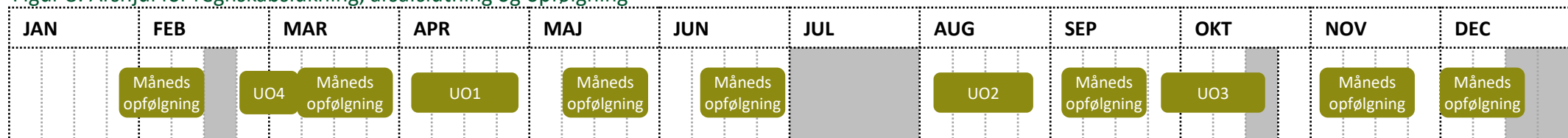
Månedsofølgningsprocessen

Opfølgningen foretages månedligt, dog kan opfølgningerne for januar og juni afholdes i de efterfølgende måneder. For at sikre et oplyst grundlag for omprioritering og læring bør opfølgningen på budget og arbejdsprogram foretages med samme frekvens.

Processen ligner udgiftsofølgningsprocessen. Regnskabet lukker den 3. hverdag efter månedsskiftet. Fagchefen har ansvar for at forklare substantielle afvigelser, mens økonomifunktionen udarbejder prognosen for resten af året og vejleder de budgetansvarlige. Opfølgningen afrapporteres til direktionen, der efterfølgende godkender den samlede opfølgning.

For yderligere vejledning om måneds- og udgiftsofølgning, det fællesstatslige budgetsystem og regnskab henvises til Økonomistyrelsens hjemmeside, www.oes.dk

Figur 8: Årshjul for regnskabslukning, årsafslutning og opfølgning



Regnskabslukning og årsafslutning



Effektiv styring af driften



Solidt styringsgrundlag

Regnskabslukning, årsafslutning og årsrapport

Regnskabslukning foretages ved månedsopfølgning, udgiftsopfølgning og årsafslutning. I disse processer er økonomifunktionen den primære aktør, som indsamler og kvalitetssikrer regnskabsdata samt udarbejder årsrapporten. Fagchefer og budgetansvarlige har ansvar for at stille den relevante information til rådighed, således at udgifter bogføres og periodiseres korrekt. Denne proces understøtter en effektiv styring af institutionens drift.

Årsafslutningen og årsrapporten giver den enkelte institution mulighed for at foretage en kritisk selvevaluering og vurdere, om de opstillede mål og forventninger for året er blevet indfriet. Herved bidrager regnskabslukning og årsafslutning til institutionens styringsgrundlag.

Institutionens proces for regnskabslukning

I det følgende beskrives processen for regnskabslukning i forbindelse med årsafslutningen. Lukning af regnskabet ved budget- og udgiftsopfølgning vil oftest være en lignende, men mindre omfangsrig proces.

Økonomifunktionen igangsætter årsafslutningen medio november ved at udforme tjeklister og tidsplaner for fagcheferes aktiviteter, fx tidsfrister for bogføring for

periode 12 og 13. I regnskabslukningen kontrollerer økonomifunktionen regnskabstallene, inden de udsendes til de budgetansvarlige, der som beskrevet på side 13 følger op på regnskabet og forklarer væsentlige afvigelser. Økonomifunktionen har ligeledes ansvar for at udfordre og kvalitetssikre disponeringer, periodeposter og periodiseringer.

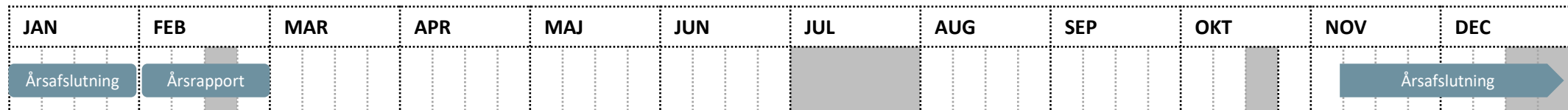
Årsrapport

Formålet med årsrapporten er at give et retvisende billede af institutionens økonomiske og faglige resultater. Årsrapporten skal redegøre for målopfyldelse, ressourceforbruget, finansiering samt aktiver og forpligtelser.

Økonomifunktionen fastlægger i løbet af december processen for udarbejdelse af årsrapporten, som vedtages medio december. Årsrapporten udarbejdes i løbet af februar og godkendes af direktionen, inden den afleveres til departementet medio marts.

For yderligere vejledning om regnskab og årsafslutning henvises til ØAV og Økonomistyrelsens hjemmeside, <https://oes.dk/oekonomi/offentlige-regnskaber/>

Figur 10: Årshjul for regnskabslukning, årsafslutning og opfølgning



HR



Tillidsbaseret og resultatorienteret kultur

HR-processer i løbet af året

Personaleadministrative opgaver bør understøttes af strategiske og økonomiske processer for at sikre en kultur, hvor medarbejderne har de rette kompetencer og de rette muligheder for faglig udvikling. Ikke alle HR-opgaver kan planlægges på et årshjul, men visse administrative opgaver kan fastlægges for at sikre en fast praksis og opfølgning. Andre relevante HR-aktiviteter, fx lønkørsel, kan inddrages i årshjulet for den enkelte institution efter behov. Figur 11 viser selve afholdelse af processerne. På side 20 ses også HR-funktionens forberedelse og opfølgning.

Uddrag af institutionens HR-processer

Samarbejdsudvalget (SU) er et dialogforum, hvor beslutninger og nye ideer kan drøftes og udvikles mellem direktionen og medarbejderrepræsentanter. Der afholdes typisk 4 formelle møder, men udvalget har altid mulighed for at holde ekstraordinære møder. På møderne drøftes bl.a. institutionens mål, strategi og økonomi, medarbejdertrivsel, sygefravær og arbejdspladsvurderingen.

Ferieplanlægning foretages i forbindelse med et nyt ferieår, som løber fra d. 1. maj til d. 30. april. HR-funktionen skal bl.a. sikre, at medarbejdere afholder optjent ferie og overfører evt. ikke-afholdt ferie til det nye ferieår.

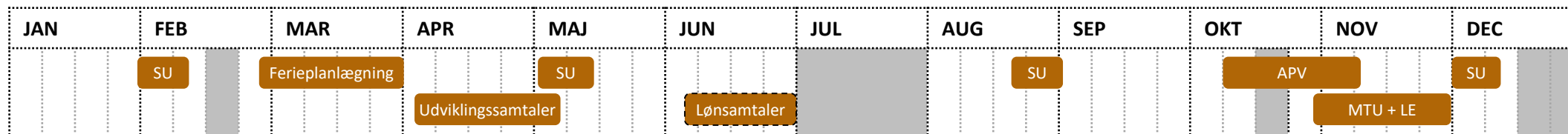
Medarbejder- og lederudviklingssamtaler (MUS/LUS/PULS) understøtter personalets muligheder for udvikling. Visse institutioner arbejder med et samlet koncept om performance-, udviklings- og lønsamtale (PULS). For andre vil lønsamtaler være adskilt. Udover de fastlagte udviklingssamtaler kan ledere afholde flere korte møder med deres medarbejdere i løbet af året.

Arbejdspladsvurderingen (APV) skal sikre, at der bliver arbejdet systematisk med både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. APV'en er lovpligtig og skal gennemføres hvert tredje år og ved ændringer i arbejdet, arbejdsmetoder og arbejdsprocesser. Ud fra APV'en opstilles en prioriteret handlingsplan for bedre arbejdsmiljø.

Medarbejdertrivselsundersøgelse (MTU) og lederevaluering (LE) belyser medarbejderes og lederes holdninger til arbejdslivet og giver værdifuld viden til forbedring af trivsel og videreudvikling af god ledelsespraksis. Den indsamlede viden danner grundlag for dialog om trivsel i fagenhederne og institutionen.

Du kan finde vejledning og regler om personaleadministration på Medarbejder- og Kompetencestyrelsens hjemmeside, <https://www.medst.dk/>, PAV samt i Cirkulære om aftale om Samarbejde og samarbejdsudvalg i staten.

Figur 11: Årshjul for HR



BILAG: Årshjul for funktioner

Bilagsmaterialet præsenterer årshjul for fire centrale funktioner i statslige institutioner: Fagchef, direktion, økonomifunktion og HR-funktion. Formålet med at opstille årshjul for funktioner er at danne et samlet overblik, som medarbejdere og ledere kan orientere sig efter. Dette tydeliggør funktionernes betydning for at sammentænke styringen af administrative processer på tværs af institutionen.

Begrebet 'fagchef' dækker over personer, som har personale- og budgetansvar samt ansvar for faglig fremdrift i en fagenhed eller på tværgående projekter. 'Direktionen' refererer til institutionens øverste ledelse. Visse af direktionens aktiviteter kan involvere den bredere ledergruppe i institutionen.

Årshjulene er tegnet i programmet Plandisc. Alternativt kan årshjulene visualiseres i PowerPoint, som figur 3 på side 7. Hensigten er, at årshjulene kan printes i større format og bruges til at orientere sig efter i det daglige arbejde.

Ordliste

DEP	Departementet	UO	Udgiftsopfølgning
DIR	Direktionen	SU	Samarbejdsudvalg
MRP	Mål- og resultatplan	MTU	Medarbejdertrivselsundersøgelse
AP	Arbejdsprogram	MUS	Medarbejderudviklingssamtale
FFL	Forslag til finanslov	LUS	Lederudviklingssamtale
ÆF	Ændringsforslag til finanslov	PLUS	Performance-, løn- og udviklingssamtale
GB	Grundbudget		

Fagchefens årshjul

- Forslag til finanslov**
 Fagenheden kvalitetssikrer anmærkningstekster til FFL og evt. ÆF.

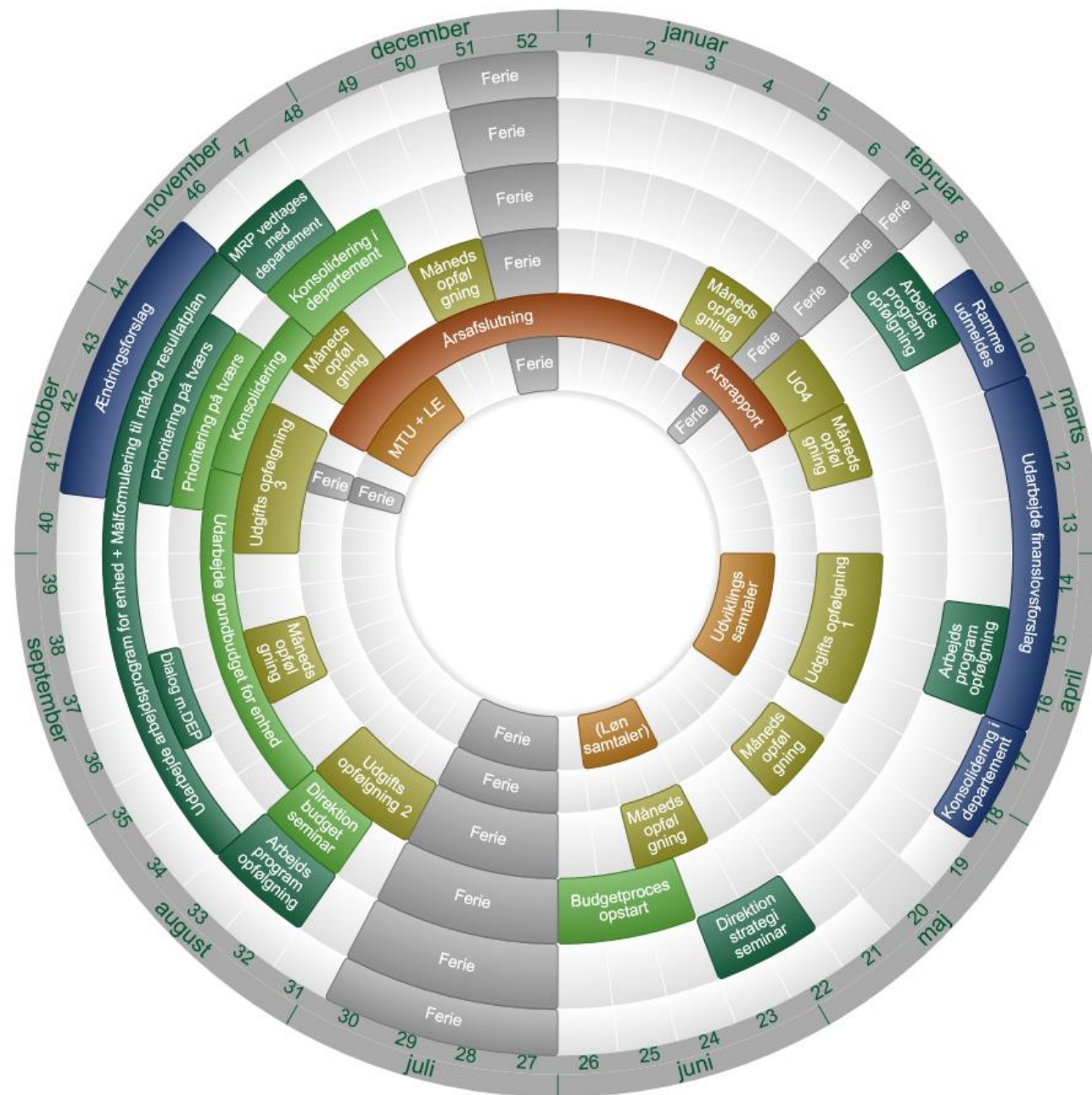
- Strategi, mål- og resultatplan samt arbejdsprogram**
 Fagchefen kan yde input til direktionens strategiseminar. I efteråret udarbejder fagchefen AP for enheden og formulerer mål til MRP i dialog med sine medarbejdere og direktionen.
 I opfølgning på AP og MRP gør fagchefen status over enhedens arbejde og omprioriterer evt. midler i indeværende år.

- Grundbudget**
 Fagchefen udarbejder budgetbidrag for sin enhed inkl. budgetforudsætninger under vejledning fra økonomifunktionen.

- Opfølgning**
 Fagchefen udarbejder opfølgning inkl. afvigelsesforklaringer og prioriterer over enhedens ressourcer.

- Årsafslutning**
 Fagchefen kontrollerer periodiseringer, periodeposter og disponeringer ud fra økonomifunktionens tjekliste og yder input til årsrapporten.

- HR**
 Fagchefen holder udviklings (og løn-) samtaler med sine medarbejdere og følger op på MTU og LE.



Direktionens årshjul

Forslag til finanslov

- Direktionen godkender FFL/ÆF. Forslaget sendes til godkendelse og konsolidering i departementet.

Strategi, mål- og resultatplan samt arbejdsprogram

- Direktionen afholder evt. strategiseminar for det kommende år. Hovedlinjer til MRP fastsættes med departementet. Mål til MRP diskuteres bredt i institutionen ud fra hovedlinjerne. Direktionen drøfter AP'er med fagchefer og prioriterer ressourcer mellem enheder ud fra strategien.

I opfølgning forelægges direktionen status på MRP og AP og omprioriterer.

Grundbudget

- Direktionen drøfter de økonomiske rammer og den strategiske retning på seminar inden grundbudgetprocessen. Direktionen prioriterer afslutningsvist ressourcer på tværs af fagenheder ud fra strategien.

Opfølgning

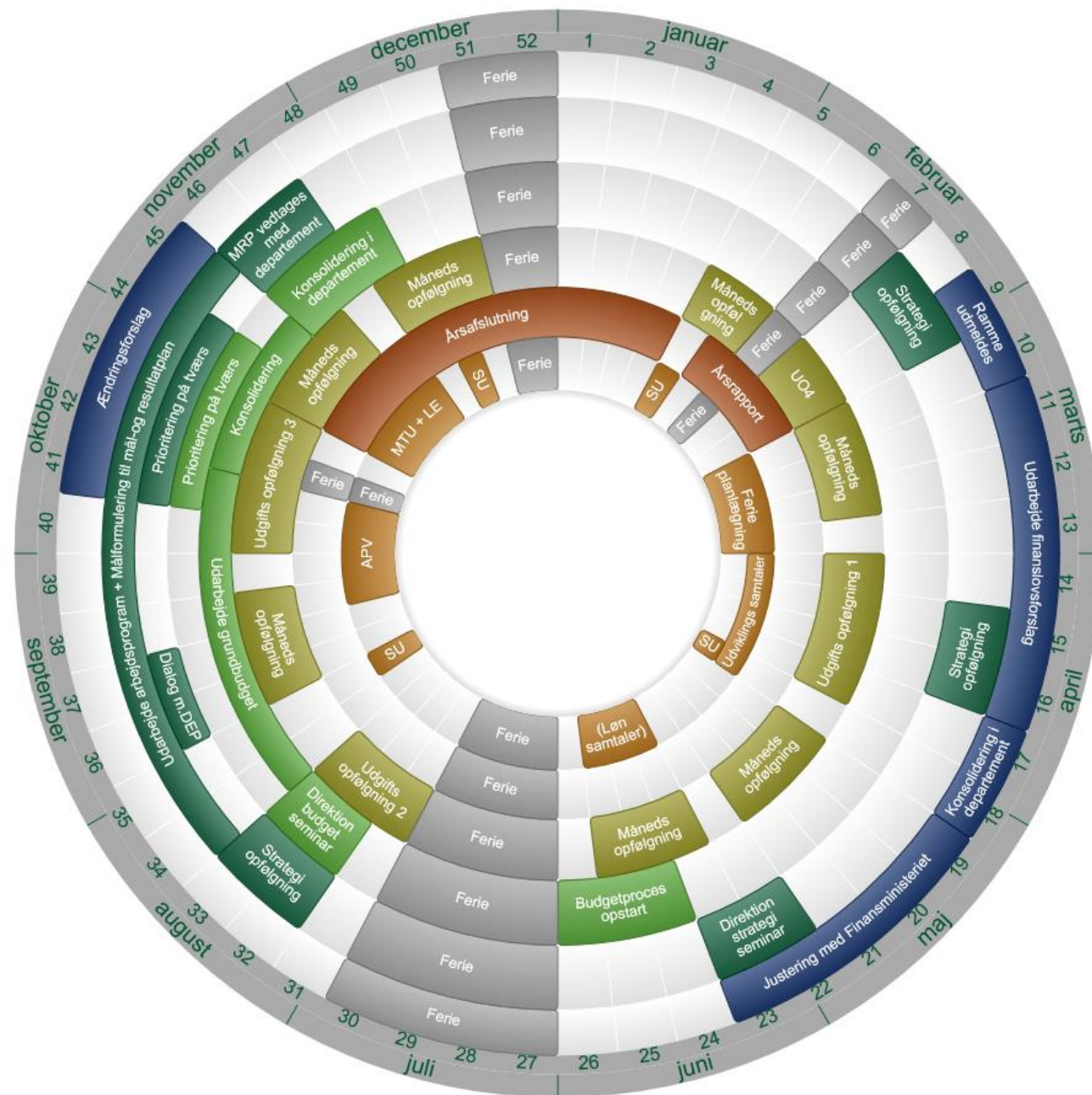
- Direktionen omprioriterer hvis nødvendigt og godkender måneds- eller udgiftsopfølgning.

Årsafslutning

- Direktionen forelægges og godkender årsrapporten.

HR

- Direktionen afstemmer kriterier til vurdering af medarbejder med personaleansvarlige ledere inden udviklingsamtaler. MTU-opfølgning foretages bredt i institutionen. Direktionen afholder SU-møder med medarbejderrepræsentanter.



Økonomifunktionens årshjul

Forslag til finanslov

- Økonomifunktionen udarbejder den økonomiske side af FFL/ÆF og konsoliderer til et samlet FFL/ÆF for institutionen, som sendes til departementet.

Grundbudget

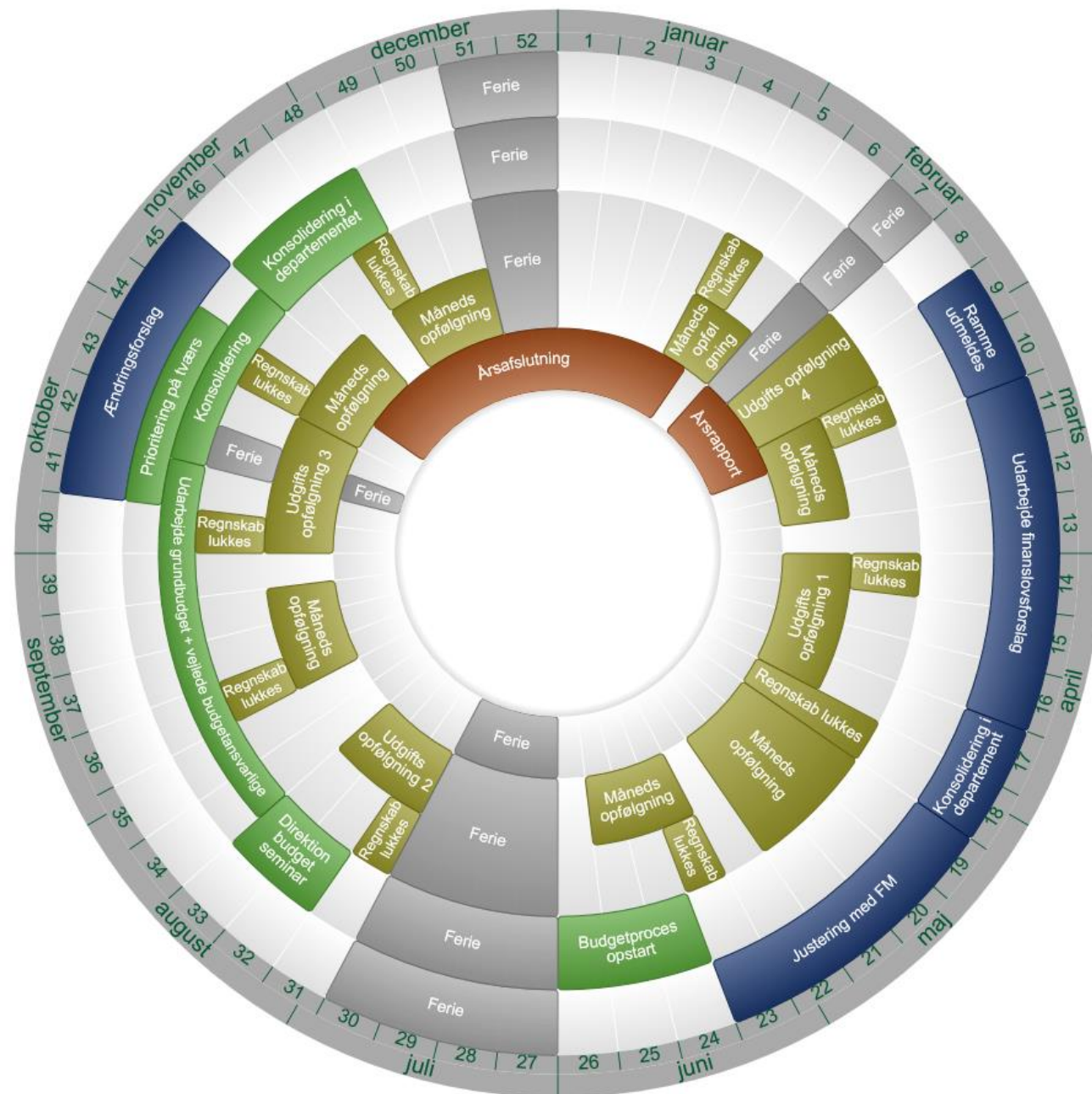
- Økonomifunktionen igangsætter budgetprocessen og bistår budgetansvarlige i at udarbejde budgetter og budgetforudsætninger. Direktionen prioriterer på tværs ud fra strategien og godkender det endelige grundbudget, som konsolideres og sendes til departementet.

Opfølgning

- Økonomifunktionen bistår budgetansvarlige med afvigelsesforklaringer og udarbejder prognoser for resten af året. Endeligt konsolideres den samlede opfølgning, som godkendes af direktionen og sendes til departementet.

Årsafslutning

- Økonomifunktionen udsender tidsplan til fagchefer og kvalitetssikrer disponeringer, periodeposter og periodiseringer.
- Økonomifunktionen udarbejder årsrapporten, som godkendes af direktionen.



HR-funktionens årshjul

Samarbejdsudvalg

HR-funktionen forbereder SU-møder mellem direktion og medarbejderrepræsentanter.

Ferieplanlægning

HR-funktionen forbereder overgangen til et nyt ferieår, herunder bl.a. overførsel af ikke-afholdt ferie.

Udviklingssamtaler

HR-funktionen forbereder udviklingssamtaler, herunder afstemning af kriterier for medarbejdervurderinger mellem direktion og personaleansvarlige ledere. Efterfølgende bearbejder HR-funktionen tilbagemeldinger og opdaterer aftaler om udvikling og lønforhandlinger.

Arbejdspladsvurdering (APV)

HR-funktionen forbereder APV og præsenterer resultat for direktionen og medarbejde samt planlægger og implementerer eventuelle initiativer på baggrund af den indsamlede data..

Medarbejdertrivselsundersøgelse (MTU)

HR-funktionen forbereder MTU, og behandler efterfølgende den indsamlede data samt implementere eventuelle initiativer på baggrund af undersøgelsen.

