

DELRAPPORT 4: KORTLÆGNING OG ANALYSE AF ANSÆTTELSES- OG ARBEJDSVILKÅR

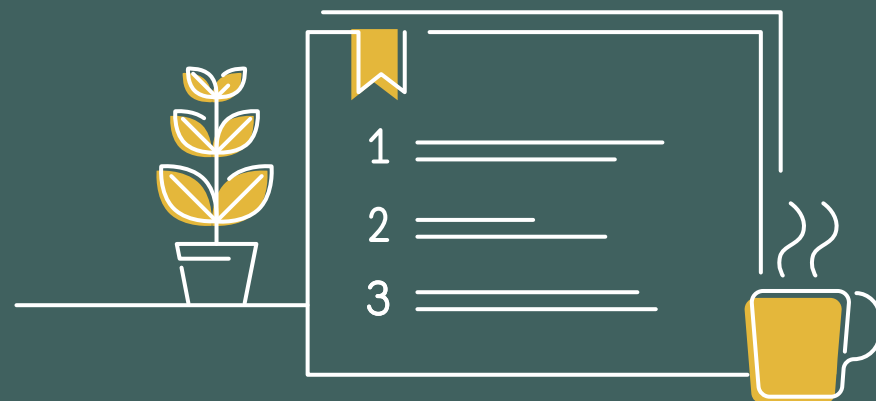
Budgetanalyse af Ankestyrelsen

08.06.2020

Confidential

INDHOLD

1. Medarbejdere, ledere og lønninger	3
2. Merarbejde og fleksid for fuldmægtige omfattet af rådighedsforpligtelse	7
3. Arbejdstid og fridage for konsulenter og chefer	9
4. Resultatløn	11
5. Plustid	12
6. Særlige fridage og sygefravær	13
7. Benchmarking af arbejdstid	14
8. Forslag med henblik på provenuforbedring	17
Bilag 1: Plustidsaftale for fuldmægtige	



1. Medarbejdere, ledere og lønninger (1/4)

Ankestyrelsens medarbejdersammensætning er præget af en relativt stor andel jurister/økonomer

MEDARBEJDERSAMMENSÆTNING OG PERSONALEOMSÆTNING

Nedenfor vises nøgletal mht. fordeling af ÅV på personalekategorier i Ankestyrelsen og et antal andre styrelser/institutioner – som ligner Ankestyrelsen, derved, at de har meget (klage)sagsbehandling, der for en stor dels vedkommende skal varetages af jurister, e.l.

Blandt disse seks lignende institutioner vurderer vi, at Skatteankestyrelsen er den mest sammenlignelige med Ankestyrelsen, idet (1) sagsproduktion i form af behandling af ankesager, dvs. sager som typisk har været behandlet i en tidligere instans, i begge tilfælde udgør den absolutte kerneforretning for det to institutioner, (2) fordi deres skala/størrelse er relativt ens, og (3) fordi det kræver specialiserede og i høj grad juridiske kompetencer at behandle sagerne. Nævnenes Hus ligner også i høj grad Ankestyrelsen på punkt (1) og (3), men har en noget mindre skala.

Desuden har vi vist gennemsnittet for alle 33 styrelser som helhed, dvs. Ankestyrelsen sammenlignes på denne og de følgende sider ikke kun med de seks udvalgte institutioner, men også men gennemsnittet for alle styrelser som helhed

Det fremgår, at Ankestyrelsen har en noget lavere andel af konsulenter (specialkonsulenter i lønramme 35 og chefkonsulenter plus visse chefer i lønramme 36) end størstedelen af de lignende institutioner, og end statslige styrelser som helhed. Til gengæld har Ankestyrelsen en relativt større andel af jurister og økonomer indenfor lønramme 00 end statslige styrelser som helhed og størstedelen af de lignende institutioner (Ankestyrelsen har med 53 pct. næsten samme andel som den mest sammenlignelige institution, Skatteankestyrelsen).

Tabel 1. Fordeling af årsværk på personalekategorier i Q4, 2018

	Antal årsværk	Lønramme						Lønramme 00	
		00	35	36	37	38-42	Alle	Jurister og økonomer	Kontorfunktionær
Ankestyrelsen	564,5	77	13	6	2	2	100	53	20
Nævnenes hus	169,3	72	14	9	2	2	100	46	20
Finanstilsynet	324,6	48	27	17	6	2	100	32	12
Skatteankestyrelsen	534,0	72	10	12	4	1	100	52	12
Domstolsstyrelsen	112,1	64	20	11	3	2	100	17	17
Statsforvaltningen	420,6	86	7	4	3	1	100	25	40
Energitilsynet	82,9	63	18	12	6	1	100	52	9
Gennemsnit for 33 statslige styrelser	2,3	71	13	11	5	1	100	24	22

Kilde: Forhandlingsdatabasen

Noter: Afvigelser fra 100 pct. total skyldes afrunding

På basis af de gennemførte interviews og datakortlægningen af styrelsen er der ikke nogen resultater, der indikerer, at Anke-styrelsen kunne drage fordel af, at ændre grundlæggende på medarbejdersammensætningen.

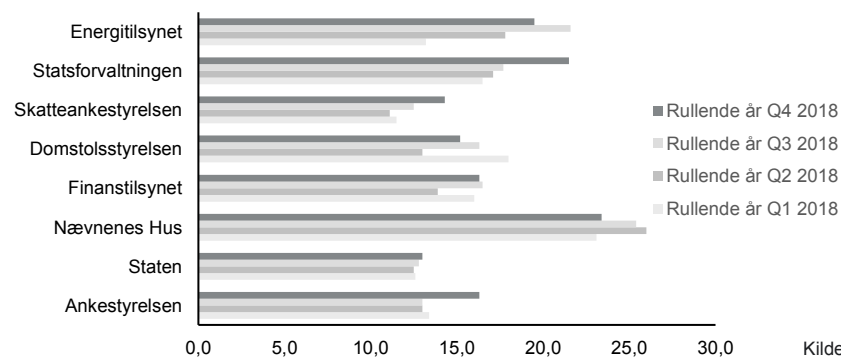
Som følge af en betydelig medarbejderomsætning, og om følge af opnormering som led i merbevillingen, vil Ankestyrelsen skulle håndtere relativt mange unge, uerfarne medarbejdere. Desuden vil der som følge af alders-/kønssammensætningen til enhver tid vil være et betydeligt antal medarbejdere på barsels- orlov. Ved udgangen af 2018 var ca. 40 pct. af Ankestyrelsens medarbejdere 34 år eller derunder, og ca. 80 pct. alle medarbejdere var kvinder.

Figur 1 viser de seneste tal for personaleomsætningen i Ankestyrelsen, de seks lignende institutioner, og staten som helhed. Ankestyrelsens personale-omsætning er vokset til ca. 16 pct. per rullende år i 4. kvartal 2018, fra et niveau på ca. 13 pct. per rullende år i de øvrige kvartaler, men forventes ifølge HR-afdelingen, at kunne nedbringes til dette niveau igen i løbet af 2019.

Figuren indikerer, at det er et udbredt vilkår for denne type af jurist-tunge sagsbehandlende institutioner at have en relativt stor personale-omsætning, idet de fleste af de øvrige seks institutioner faktisk har en større personaleomsætning end Ankestyrelsen. Hvis Ankestyrelsen atter kan reducere personaleomsætningen til det normale niveau omkring 13 pct. vil det være på niveau med staten som helhed.

Ankestyrelsen har allerede stor fokus på at fastholde medarbejdere og begrænse personaleomsætningen, og vi vurderer, at det bør der fortsat være, men at der ikke umiddelbart er økonomiske potentialer forbundet med yderligere tiltag. Tiltag til øget medarbejdertiltrækning og –fastholdelse, der har karakter af forbedrede ansættelses- og arbejdsvilkår vil fx have en økonomisk omkostning, der ikke nødvendigvis står mål med de produktivitetsfordele det giver.

Figur 1. Personaleomsætning i 2018



Kilde: ISOLA

1. Medarbejdere, ledere og lønninger (2/4)

Ankestyrelsens lønninger ligger for de fleste stillingskategorier på niveau med eller under lignende institutioner og staten som helhed

GENNEMSNITSLØNNINGER – SAMLET OG OPDELT PÅ PERSONALKATEGORIER

På denne side vises nøgletal mht. samlede gennemsnitslønninger og gennemsnitslønninger fordelt på personalekategorier i Ankestyrelsen og lignende andre institutioner, samt en bredere gruppe af statslige styrelser (33 styrelser i alt).

Det fremgår af Tabel 2, at Ankestyrelsen indenfor flere stillingskategorier har en noget lavere gennemsnitsløn end de øvrige institutioner og den brede sammenligningsgruppe. Det skyldes især personale sammensætningen, jf. tabellerne på forudgående side, idet Ankestyrelsen sammenlignet med de andre institutioner har en vis overvægt af personale i løngrupper/stillingskategorier, hvor lønniveauet er forholdsvis lavere.

Som det fremgår af Tabel 2, skyldes det også, at Ankestyrelsens gennemsnitslønninger for de enkelte personalekategorier ligger på niveau med, og i nogle tilfælde lidt lavere, end de øvrige institutioner.

For jurister og økonomer inden for lønramme 00 ligger Ankestyrelsens lønninger i den høje ende. Det skyldes, at Ankestyrelsen har et stort antal fuldmægtige med lang anciennitet, der er motiveret af kerneopgaven "sagsbehandling", og som trives med at arbejde på fuldmægtigvilkår

Tabel 4 viser således, at den relativt højere gennemsnitsløn for AC jurister og økonomer i Ankestyrelsen ikke skyldes relativt højere lønninger på de enkelte trin, men at Ankestyrelsen har relativt flere jurister og økonomer på det højeste trin 8 end lignende institutioner og statslige styrelser som helhed.

En stor del af de fuldmægtige på trin 8, der har en forholdsvis høj løn, arbejder som rettergangsfuldmægtige. Der stilles store krav til fuldmægtige, der arbejder som retter-

gangsfuldmægtige og kvalifikationskravene modsvarer en samlet løn, der ligger over det forventelige niveau for fuldmægtige på trin 8. Desuden er det et hensyn at fastholde og rekruttere sådanne medarbejdere i konkurrence med private. Ankestyrelsen havde per december 2018 21 fuldmægtige, der løste rettergangsfuldmægtigopgaver.

Tabel 3 Gennemsnitsløn, 4. kvartal 2018 (1.000 kr.)

	Gennemsnitsløn inkl. tillæg	Heraf		
		Pensionstillæg	Faste tillæg	Variable tillæg
Ankestyrelsen	556	73	65	40
Nævnenes hus	588	72	56	93
Finanstilsynet	672	90	100	66
Skatteankestyrelsen	563	76	92	19
Domstolsstyrelsen	595	78	96	25
Statsforvaltningen	501	65	47	30
Energitilsynet	580	82	73	38
Gennemsnit af 33 styrelser	585	78	80	32

Kilde: Forhandlingsdatabasen

Tabel 2. Gennemsnitsløn fordelt på personalekategorier, 4. kvartal 2018 (1.000 kr.)

	Lønramme					Lønramme 00	
	00	35	36	37	38-42	Jurister og økonomer	Kontorfunktionærer
Ankestyrelsen	514	661	738	925	1.150	538	367
Nævnenes hus	548	666	732	1.034	1.212	485	369
Finanstilsynet	494	702	906	1.213	1.770	486	400
Skatteankestyrelsen	524	617	713	966	1.176	482	377
Domstolsstyrelsen	508	654	819	1.020	(gr.< 3)	492	421
Statsforvaltningen	468	635	728	967	1.717	518	382
Energitilsynet	519	642	756	972	(gr.< 3)	539	384
Gennemsnit af 33 styrelser	512	655	755	1.005	1.316	506	407

Kilde: Forhandlingsdatabasen

Tabel 4. Fordeling af jurister og økonomer på AC-trin, og gennemsnitsløn (1.000 kr.) per trin

	AC-basistrin 4		AC-basistrin 5		AC-basistrin 6		AC-basistrin 8	
	Årsværk	Gns. løn	Årsværk	Gns. løn	Årsværk	Gns. løn	Årsværk	Gns. løn
Ankestyrelsen	58,4	424	32,3	463	16,6	536	190,4	586
Nævnenes hus	32,4	428	9,8	468	9,7	543	22,8	565
Finanstilsynet	34,6	427	23,9	498	15,3	518	22,1	587
Skatteankestyrelsen	110,2	417	35,3	475	45	516	84,1	555
Domstolsstyrelsen	9,1	415	0		3	511	4,3	655
Statsforvaltningen	40,7	429	10,8	474	0		51,4	597
Energitilsynet	8,7	449	7	469	8	541	19	605
Gennemsnit af 33 styrelser								

Kilde: Forhandlingsdatabasen

1. Medarbejdere, ledere og lønninger (3/4)

Ankestyrelsens ledelsesspænd ligger ifølge Ledelseskommisionen i den høje ende, når der sammenlignes med staten som helhed

LEDELSESPÆND

Vi har opgjort det aktuelle ledelsesspænd i Ankestyrelsen, jf. tabel 1 nedenfor. Ankestyrelsen har i løbet af 2018 udvidet ledelsesgruppen med flere souschefer for at mindske det meget store ledelsesspænd som flere af kontorcheferne i LR37 havde.

Tabel 5. Ledelsesspænd i Ankestyrelsen, 1. december 2018

Kontor	Antal medarbejdere i kontor	Antal medarbejdere per kontorchef	Souschef (LR 36)	Antal medarbejdere per kt.chef + souschef
Administration, Aalborg	80	80	1	40
Intern service	8	8	0	8
Digitalisering	22	22	1	11
Ledelse og Økonomi	23	23	1	11,5
HR	13	13	1	6,5
Læring	13	13	0	13
Analyse	12	12	0	12
Gns. for kontorer med støtteopgaver	24,4	24,4	0,6	14,6
Forvaltnings- og Sektortilsynet	16	16	1	8
Kommunalret	18	18	1	9
Børn & Familie 4	29	29	1	14,5
Børn & Familie 1	31	31	1	15,5
Børn & Familie 2	33	33	1	16,5
Beskæftigelse 1	28	28	1	14
Beskæftigelse 2	34	34	1	17
Beskæftigelse 3	41	41	1	20,5
Social 1	29	29	0	29
Social 4	22	22	1	11
Social 2	46	46	1	23
Social 3	30	30	1	15
Arbejdsskade 3	32	32	1	16
Arbejdsskade 2	37	37	1	18,5
Arbejdsskade 1	41	41	1	20,5
Gns. for fagkontorer	31,1	31,1		16,6
GNS. ALLE KONTORER	29,0	29,0		15,9

De nye souschefer skal understøtte kontorcheferne med ledelses- og styringsopgaverne i produktionskontorerne, så der opnås et mere håndterbart ledelsesspænd.

I forbindelse med Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse er ledelsesspændet, defineret som det gennemsnitlige antal medarbejdere per nærmeste direkte leder (eller sagt på en måde: det gennemsnitlige antal medarbejdere som hver leder holder MUS/LUS samtaler med) blevet opgjort for hele den offentlige sektor, jf. Figur 2 nedenfor. For staten ligger gennemsnittet på 15 medarbejdere per nærmeste direkte leder. Det tilsvarende tal for Ankestyrelsen er 29 medarbejdere per nærmeste leder, jf. tabel 5. I Ankestyrelsen er det således kontorchefen, som er personaleleder og dermed den nærmeste leder for alle medarbejdere. Det er kontorchefen, som skal holde MUS-samtaler (souschef kan dog deltage efter aftale). Souschef og teamleder er i denne henseende udelukkende støttefunktion til chefen.

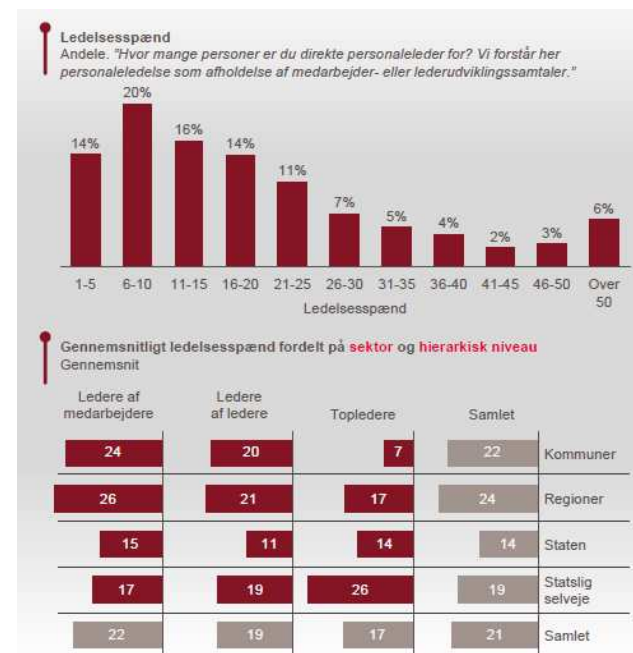
Ledelseskommisionen anbefaler i øvrigt, at mindske ledelsesspændet til væsentligt under 30 i en række driftsmæssige situationer og sammenhænge.

Disse sammenhænge matcher de faglige produktionskontorer i Ankestyrelsen, hvor der både er behov for intensiv, tæt driftsstyring, og deling af personaleledelsen for de typisk 30-45 medarbejdere som kontorerne hver især omfatter.

Det er ikke muligt at få adgang til værdien for de 6 lignende institutioner, da data fra Ledelseskommisionen er anonymiserede.

Men på næste side har vi opgjort medarbejderledelse-forholdstal for de lignende ud fra forhandlings-databasen.

Figur 2. Ledelsesspænd i den offentlige sektor



Ann.: n=1819.
Kilde: Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse, 2017, spm. 1-6 og 18

1. Medarbejdere, ledere og lønninger (4/4)

Ankestyrelsens generelle ledelsesspænd forekommer heller ikke lavt set i forhold til de lignende institutioner

LEDELSESPÆND (fortsat)

For de lignende institutioner er det – som nævnt på forrige side – ikke muligt at få de tilsvarende data for det gennemsnitlige antal medarbejdere per nærmeste direkte leder (det gennemsnitlige antal medarbejdere som hver leder holder MUS/LUS samtaler med), men mindre dette indsamles via en interviewrunde.

Generelt finder vi, ligesom Ledelseskommisionen, at det er vanskeligt at konkludere på sammenligninger af ledelsesspænd på tværs af institutioner, fordi et passende ledelsesspænd afhænger af de konkrete opgaver, som de enkelte kontorer/enheder skal varetage. .

Sammenligninger af det totale ledelsesspænd har derfor mest karakter af et tjek af, om institutionerne ligger indenfor normalområdet, og det er i dette lys, af data på denne og forudgående side bør tolkes.

På basis af forskellige træk fra forhandlingsdatabasen er det muligt at opgøre mængden af ledere på kontorchef-niveau, der har titel enten af kontorchef, ankechef, HR-chef, sekretariatschef, mv., og mængden af ledere under kontorchef-niveau, som har titel enten af souschef, funktionsleder eller teamleder. Chefkonsulenter som ikke har en af disse ledelsestitler tæller således ikke med som ledere, men som højtlønnede specialister.

Dermed kan der opgøres to ratio for de lignende institutioner (bortset fra Domstolsstyrelsen, der har en anden ledelsesstruktur, idet dommere, retsassessorer, mv. i de lokale domstole ikke er underlagt lokal ledelse af kontorchefer eller lignende):

Tabel 6. Antal ledere og medarbejder-leder ratio, Q4, 2018

	Total antal AV	Antal sous-chef og funktions-/teamledere	Antal chefer på kt.chef-niveau	Antal chefer over kt.chef-niveau	Ratio 1: medarbejdere per kt.chef	Ratio 2: medarbejdere per chef (op til og med kt.chef)
Ankestyrelsen	564,5	17,8	18	4,9	30,1	14,6
Nævnenes hus	169,3	1	3,7	3	43,9	34,4
Finanstilsynet	324,6	1	19,8	5	15,1	14,4
Skatteankestyrelsen	534	1,1	22,6	7	22,3	21,2
Statsforvaltningen	420,6	6	12,8	3	31,6	21,2
Energitilsynet	82,9	0	4,9	3,8	15,1	15,1

Kilde: Forhandlingsdatabasen

- Den første ratio er antal underordnede medarbejdere per kontorchef, eller chef på tilsvarende niveau. Her ligger Ankestyrelsen i den høje ende mht. ledelsesspænd sammen med Statsforvaltningen og Nævnenes Hus.
- Den anden ratio er antal underordnede medarbejdere per alle chefer op til og med kontorchef-niveau, dvs. både kontorchefer og lignende, souschefer, funktionsledere og teamledere tæller med som chefer her. Her ligger Ankestyrelsen i den lave ende mht. ledelsesspænd sammen med Finanstilsynet og Energitilsynet.

Hvis man sammenligner med den mest sammenlignelige institution, som efter vores opfattelse er Skatteankestyrelsen (jf. side 3), så ligger Ankestyrelsen enten højere eller lavere mht. ledelsesspænd alt efter, at der anvendes ratio 1 eller ratio 2. At Ankestyrelsen ligger højere mht. ratio 2, skyldes primært at Skatteankestyrelsen har relativt flere chefkonsulenter som konsekvent ikke har nogen formel ledelsestitel, men som formentlig alligevel spiller en vis rolle i at understøtte kontorcheferne ledelsesmæssigt.

Efter hvad vi har fået oplyst gælder det for såvel Ankestyrelsen som Skatteankestyrelsen, at nærmeste direkte leder som man holder MUS/LUS-samtaler med, er lederen på kontorchefniveau. Det betyder, at Ankestyrelsen har et større ledelsesspænd end Skatteankestyrelsen ifølge Ledelseskommisionens definition af ledelsesspænd.

På basis af data og begrundelser på denne og forudgående side vurderer vi, at Ankestyrelsen generelt har et passende ledelsesspænd, og at det ikke bør øges for produktionskontorerne.

Ledelsesspændet Ankestyrelsen ligger dog i den lave ende for enkelte kontorer, der udfører tværgående støttefunktioner (HR, læring og analyse). Dette ses også i visse, men langt fra alle, tilsvarende institutioner, og en vurdering af, hvor vidt det er passende, vil kræve en nærmere analyse.

Det bemærkes, at chefen for Intern Service ikke er en del af chefgruppen. Chefen referer til kontorchefen for LØK – og ikke til direktionen. Desuden er den pågældende indplaceret på en HK overenskomst, som giver mulighed for personaleansvar.

2. Merarbejde og flekstid for fuldmægtige omfattet af rådighedsforpligtelse (1/2)

Ankestyrelsens fuldmægtige blev i gennemsnit pålagt 3,8 timers merarbejde per kvartal i 2018

MERARBEJDE OG FLEKSTID

Ankestyrelsen havde ved udgangen af 2018 ansat ca. 292 årsværk som fuldmægtige med rådighedstillæg. Rådighedstillægget ydes som betaling for, at fuldmægtigene skal stå til rådighed og for merarbejde i op til 20 timer i kvartalet. Merarbejde er i AC-overenskomsten defineret som arbejde ud over den almindelige arbejdstid, der enten er pålagt eller som har været en forudsætning for en forsvarlig varetagelse af tjenesten.

Hvis merarbejdet væsentligt overstiger 20 timer ved et kvartals udløb honoreres det 1:1,5 i form af afspadsering eller kontaktbetaling, hvis merarbejdet kan godkendes af chefen. Kontantudbetalingen kræver, at det er godkendt af vicedirektøren på det pågældende område. I Ankestyrelsen er det aftalt, at merarbejdet anses for væsentligt, hvis det overstiger 28 timer i et kvartal. I de fleste andre statslige institutioner udbetales tillægget normalt allerede fra første time over 20 timers merarbejde.

Merarbejde indgår ikke i fleksregnskabet, og medarbejderen kan dermed pålægges merarbejde, selvom han/hun har optjent flekstid. Omvendt behøver rådighedsforpligtelsen ikke at være opfyldt for, at der kan optjenes flekstid. Der kan overføres op til 30 timers flekstid mellem kvartaler. Flekstimer udover 30 timer per kvartal bortfalder uden kompensation. På næste side er medtaget en oversigt over antallet af flekstimer, som er nedskrevet i 2017 og 2018, fordi de overstiger grænsen på 30 timer per kvartal.

Ankestyrelsen har i længere tid arbejdet på at afvikle en stor sagspukkel, og på at nedbringe sagsbehandlingstiderne til et rimeligt niveau, hvilket forventes realiseret i løbet af 2020. På den baggrund har der været et betydeligt og velbegrundet behov for at gøre brug af muligheden for at pålægge medarbejderne merarbejde.

På basis af data modtaget fra Ankestyrelsen vedrørende de enkelte fuldmægtiges samlede merarbejde per kvartal i 2018 (se Tabel 7 øverst t.h.), må det dog umiddelbart konstateres, at mængden af merarbejde samlet set har været relativt begrænset i 2018 – med undtagelse af 2. kvartal hvor der har været et relativt stort omfang af merarbejde.

Vi vurderer umiddelbart, at en gennemsnitlig udnyttelse på 3,8 ud af de 20 timers rådighedsforpligtelse per kvartal per fuldmægtig er lav set i forhold til de muligheder og behov Ankestyrelsen har for at udnytte mere af den arbejdskraft, der er betalt for gennem rådighedstillægget. Det ligger også relativt lavt i forhold til, hvad vi har set i de andre styrelser, hvor vi har analyseret udnyttelsen af rådighedsforpligtelsen

Ganske vist må der ikke planlægges systematisk med fuld udnyttelse af rådighedsforpligtelsen, så den ugentlige arbejdstid kommer til at ligge på et fast højere niveau. Merarbejdet skal desuden være drevet af særlige behov. Det er vores opfattelse, at der allerede på baggrund af de sagspukler, der skal afvikles har været, og ud fra andre hensyn til den løbende produktionsstyring fortsat vil være, et sådant behov i sagsbehandlingskontorerne og de vigtigste støttefunktioner.

Vi har opgjort forskellen i merarbejde på tværs af kontorer, jf. Tabel 8 nedenfor. Den viser, at fuldmægtige i Børn & Familiekontorerne pålægges meget lidt merarbejde, mens der til gengæld er relativt mange på plustid i disse kontorer (se s. 12) For de øvrige fag-

Tabel 7. Opgørelse af merarbejde for Ankestyrelsens fuldmægtige i 2018

	Merarbejdstimer for fuldmægtige			
	Timer i alt	Timer ud over 20 timer	Timer per årsværk, alle timer	Timer per årsværk, >20 timer
Q1, 2018	171,3	0,0	0,6	0,0
Q2, 2018	4057,1	1895,7	13,9	6,5
Q3, 2018	88,6	78,9	0,3	0,3
Q4, 2018	107,8	95,2	0,4	0,3
Gns. per kvartal 2018	1106,2	517,5	3,8	1,8

Tabellen er ekskl. 326 nedskrevne flekstimer i 2018, jf. tabel 9 på næste side

kontorer ligger gns. per kvartal mellem 3,3 og 7,5 timers merarbejde per medarbejder, hvilket muligvis kunne øges med 25-50 pct., om end det konkret bør afvejes, om medarbejderne i kontorerne kan klare en øget belastning.

Tabel 8. Merarbejde per kvartal per medarbejder for 2018, opdelt på kontorer

Kontor	Merarbejdstimer for fuldmægtige			
	Timer i alt	Timer ud over 20 timer	Timer per årsværk, alle timer	Timer per årsværk, >20 timer
230 Digitalisering	12,9	4,0	2,6	0,8
250 HR	21,3	2,8	7,1	0,9
280 Læring	16,8	0,0	1,7	0,0
350 Forvaltnings- og Sektortilsynet	26,5	0,0	2,9	0,0
360 Kommunalret	10,7	0,0	1,6	0,0
410 Børn & Familie 4	13,5	26,8	0,8	1,6
420 Børn & Familie 1	6,8	7,1	0,4	0,4
510 Beskæftigelse 1	112,0	54,5	7,5	3,6
520 Beskæftigelse 2	72,4	3,1	3,3	0,1
530 Beskæftigelse 3	117,7	10,5	4,5	0,4
610 Social 1	151,8	99,5	7,4	4,9
611 Social 4	79,8	69,1	5,9	5,1
620 Social 2	135,1	32,3	4,7	1,1
630 Social 3	88,1	54,1	4,8	3,0
710 Arbejdsskade 2	87,0	106,9	4,0	4,9
720 Arbejdsskade 1	134,1	46,9	7,1	2,5
740 Arbejdsskade 3	19,8	0,0	1,0	0,0

Kilde til Tabel 7 og 8: HR-data fra Ankestyrelsen

2. Merarbejde og fleks tid for fuldmægtige omfattet af rådighedsforpligtelse (2/2)

Ankestyrelsens fuldmægtige fik i 2017 nedskrevet deres flekskonti med godt 700 timer og i 2018 med godt 300 timer

MERARBEJDE OG FLEKSTID (fortsat)

Tabellen nedenfor viser hvor mange flekstimer, der er nedskrevet i 2017 og 2018, fordi de overstiger grænsen på 30 timer per kvartal. Det drejer sig om i alt 714 timer for 2017 hhv. 326 timer for 2018 for almindelige fuldmægtige. For rettergangsfuldmægtige, som ikke indgår i tabellen er det tilsvarende tal 66 timer hhv. 27 timer.

Som nævnt indgår medarbejde ikke i fleksregnskabet, og der bliver derfor ikke ydet dobbelthonorering for merarbejdet, men flekstimer kan optjenes, selvom rådighedsforpligtelsen ikke er fuldt udnyttet

Table 9. Nedskrevne flekstimer for fuldmægtige ekskl. rettergangsfuldmægtige

Kontor	Q4, 2016	Q1, 2017	Q2, 2017	Q3, 2017	Q4, 2017	Q1, 2018	Q2, 2018	Q3, 2018	Q4, 2018
Adm. Aalborg	4,2	1,6	11,4	0,1	23,3	3,1			
ASK 1		5,1						2,4	
ASK 2		0,1	7,0	4,2	6,1				
ASK 3				3,4		1,0		20,5	
BESK 1									
BESK 2	57,1	58,3	0,3	23,5	20,3				
BESK 3	1,5		7,1			8,3	3,0		2,6
BØF 1				43,1	2,6	0,1	0,5	21,6	
BØF 2	1,1	2,3		3,2		4,5		1,1	0,2
BØF 3	41,5	84,2							
BØF 4	15,1	12,3	0,6	15,4			0,1		15,0
SOC 1	0,3	9,2	22,4	13,3					0,5
SOC 2	19,2	28,4			16,3	31,5		18,4	6,2
SOC 3		14,4	70,2	59,5	6,2	13,3	7,5	25,5	
SOC 4								5,6	
Digi			25,2	6,4		18,3		36,6	
Intern Service	22,4	36,2	11,1	2,1	9,5	19,3	3,2	4,2	
LØK				39,1	0,0	4,5			
HR						6,5	0,3	13,0	
Analyse					2,5	21,3			0,4
Tilsyn									
Kommunalret									
I alt	164,0	254,1	156,5	215,2	88,2	134,1	15,4	151,1	25,0

Note: Opgørelsen er forskudt, således fx Q4 2016 svarer til nedskrevet fleks per 31.01 2017 og q1 2017 svarer til nedskrevet fleks per 30.04 2018.

Kilde: HR-data fra Ankestyrelsen

3. Arbejdstid og fridage for konsulenter og chefer (1/2)

Ankestyrelsens konsulenter kan vælge en 38-6 eller 39-11 ordning som kompensation for ”ingen højeste tjenestetid”

Ankestyrelsen havde ved udgangen af 2018 103 konsulenter i lønramme 35-36 (95 fuldtidsstillinger), der fordeler sig mellem ca. 1/3 chefkonsulenter og ca. 2/3 specialkonsulenter. Konsulenter er ansat på vilkår om ingen højeste tjenestetid. Ankestyrelsen har afskaffet flekstidsordningen for konsulenter.

Konsulenterne kan som alternativ til de ordinært gældende vilkår vælge en af nedenstående ordninger:

- En 38-6-ordning, hvor der gives 6 ekstra fridage per år som kompensation for 1 times forøgelse af den ugentlige arbejdstid (18 er aktuelt på ordningen, mens 16 var det i 2018)
- En 39-11-ordning, hvor der gives 11 ekstra fridage per år som kompensation for 2 timers forøgelse af den ugentlige arbejdstid (77 er på ordningen pt., mens 60 var det i 2018)

Desuden har Ankestyrelsen 19 souschefer i lønramme 36, som kan vælge mellem en 38-6- og 39-11 ordning. Alle øvrige chefer fra lønramme 37 og op er på 39-11-ordningen.

Konsulenterne kan ikke afholde deres ekstra konsulentfridage (6 eller 11) før de har afholdt ferie. Chefernes aftaler ligner konsulenternes mht. ekstra fridage, men cheferne skal dog kun have planlagt at afholde ferie før de kan afholde deres ekstra cheffridage.

Implement har på baggrund af data fra Ankestyrelsens HR-afdeling, der har opgjort en 2018-saldo for de enkelte konsulenter og souscheferes leverede arbejdstimer udover en 37/38/39 timers norm, foretaget en opgørelse af hvor mange arbejdstimer der i gennemsnit leveres på de respektive ordninger, jf. tabel 10 nedenfor

Det ses, at konsulenter og souschefer på 39-11 ordningen i gennemsnit leverer godt to timer mere per uge end de 39 timer i de uger, hvor de arbejder. Det tilsvarende tal for de, der er på 38-6 ordningen er knap én time ud over ugenormen i gennemsnit. Konsulenter på ordinære vilkår leverer ca. ¼ time per uge udover normen på 37 timer.

Tabel 10. Leverede timer i 2018 for konsulenter og souschefer (jf. saldi)

Ordning	Antal medarbejdere	Uge-norm	Arbejdstimer per uge...			Arbejdstimer per år	
			Arbejdsuger per år	... i uger med arbejde	... fordelt over 44,4 uger	Leveret i alt	Ekstra ud over norm
Konsulent	8	37	44,4	37,3	37,3	1.654	11,0
Konsulent 38-6	16	38	43,2	38,9	37,8	1.679	37,4
Konsulent 39-11	60	39	42,2	41,2	39,2	1.740	94,5
Souschef 38-6	4	38	43,2	38,9	37,8	1.678	36,5
Souschef 39-11	14	39	42,2	42,0	40,0	1.770	124,4

Kilde: Ankestyrelsens saldoopgørelser på konsulenter arbejde i 2018 udover deres respektive normer

Note: Antal arbejdsuger er opgjort som 252 arbejdsdage minus 6 ugers ferie minus evt. ekstra konsulent-/cheffridage

Samlet set er det konsulenterne og souscheferne på 39-11 ordningen, der leverer flest arbejdstimer per år, selv om de har flere fridage end de øvrige. De konsulenter, der er på ordinære vilkår, har den laveste arbejdstid – ca. to timer færre per uge end de der er på 39-11 ordningen og ca. ½ time mindre per uge end de, der er på 38-6 ordningen.

Det er ikke muligt at korrigerer for konsulenter og souschefer, der er skiftet fra andre stillinger i løbet af året, eller som har været midlertidigt fraværende. Vi har dog foretaget forholdsmæssig korrektion for de konsulenter og souschefer, der først er blevet ansat i løbet af året.

Alternativ beregning

Som en ekstra vinkel på arbejdstiden, har vi derfor gennemført en alternativ beregning af alle medarbejdergrupperes registrerede timer (eksklusive ferie- og fridage), hvor vi desuden har taget de ansatte ud, der har haft en ansættelsesgrad på mindre end 0,9 eller over 1,1 (dem der er på 42 timers plustid) i 2018. Resultatet fremgår af Tabel 11. Den viser samme billede med, at der i gennemsnit leveres flest ekstra timer af dem, der er på 39-11 ordningen. Når de leverede timer fordeles over 44,4 uger bliver det muligt at sammenligne på tværs af stillingskategorier. Det fremgår, at konsulentgrupperne reelt leverer mellem 37,7 og 38,9 timer per uge i gennemsnit, hvilket er nogenlunde på niveau med de to grupper fuldmægtige, der leverer mellem 38 og 38,8 timer per uge.

Eftersom konsulenter ikke har nogen højeste tjenestetid og normalt forventes at levere flere timer end de lavere lønnede grupper, synes de leverede timer at ligge i den lave ende af, hvad vi normalt ser for konsulenter.

Tabel 11. Leverede timer på stillingskategorier (jf. Mtid)

Stillingskategori	Registrerede timer per år	Arbejdstimer per uge ...	
		... fordelt over 44,4 uger	... i uger med arbejde
AC-fuldmægtig	1.686	38,0	
Rettergangsfuldægtig	1.721	38,8	
Konsulent	1.674	37,7	37,7
Konsulent 38-6	1.662	37,4	38,5
Konsulent 39-11	1.725	38,9	40,9
Souschef 38-6	1.743	39,3	40,3
Souschef 39-11	1.779	40,1	42,2
Chef 39-11	1.769	39,8	41,9

Kilde: Mtid

Note: De faktisk registrerede timetal (jf. tabel 11) afviger dog en smule fra, hvad der kan udregnes på basis af de modtagne saldi (jf. tabel 10), men forskellene er ikke store og skyldes formentlig primært vandringer mellem stillinger samt de afgrænsninger vi har foretaget i tabel 11.

3. Arbejdstid og fridage for konsulenter og chefer (2/2)

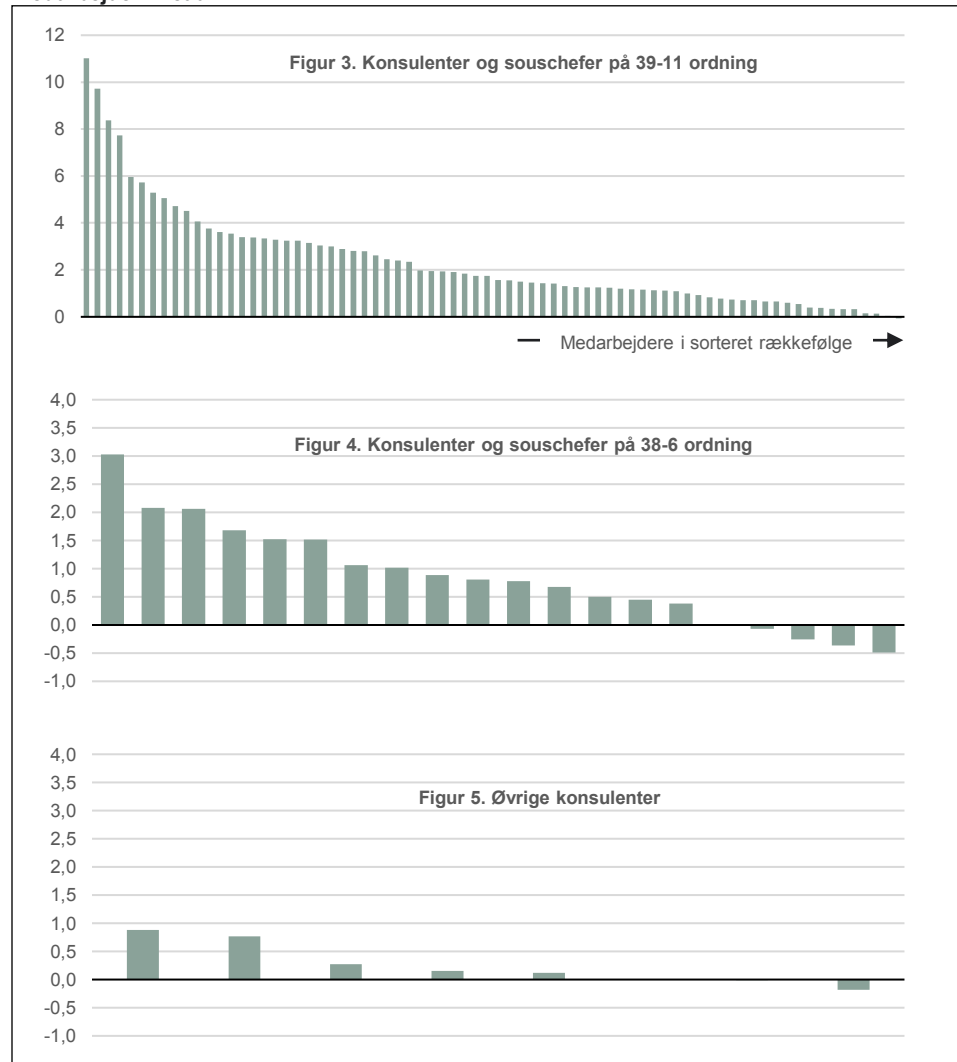
Ud af de 74 konsulenter og souschefer på 39-11 ordningen, havde 31 en faktisk arbejdstid på mindst 2 timer ud over ugenormen i 2018

I figurene til højre har vi – som uddybning data bag tabel 10 på forudgående side – vist spredningen mht., hvor meget de enkelte konsulenter og souschefer (ifølge de modtagne saldoopgørelser) ligger over/under de aftalte 37, 38 og 39 timer

For de 74 konsulenter og souschefer på 39-11, hvor der er opgjort saldo for 2018, overholdt alle på nær 1 ugenormen på 39 timer, 18 leverede mellem 0-1 timer over ugenormen, 23 leverede mellem 1-2 timer over, 20 leverede mellem 2-4 timer over, 8 leverede mellem 4-8 timer over og 3 leverede mere end 8 timer over ugenormen..

For de 20 konsulenter og souschefer på 38-6, hvor der er opgjort saldo for 2018, var der 4 der ikke helt nåede op på ugenormen, 8 leverede mellem 0-1 timer over ugenormen, 5 leverede mellem 1-2 timer over, og 3 leverede mellem 2-3 timer over ugenormen.

Figur 3-5. Afvigelse (timer per uge) mellem faktisk arbejdstid og arbejdstidsnorm på medarbejderniveau



4. Resultatløn

Ankestyrelsen benyttede resultatløn til ekstra produktion af sager som et væsentligt instrument til at øge produktionen i 2018

RESULTATLØN

Ankestyrelsen benytter resultatlønsaftaler som et ekstra instrument til at øge produktionen. Styrelsens erfaring er, at der på resultatlønsaftaler kan laves mange sager relativt billigt. Det forhold, at der er frivilligt, betyder, at det ikke er nødvendigt at forholde sig til regler om merarbejde, og det fremmer motivationen. Resultatlønsaftalerne indgås kun med medarbejdere, der når deres almindelige sagsbehandlingsmål. Ankestyrelsen har med ordningen sikret sig, at det kun er de mest selvkørende medarbejdere, der kan være en del af ordningen, da det er sager, der laves i fritiden. Der er derfor ikke adgang til samme kollegasparring og anden sagsstøtte mv., som der ellers vil være i normal sagsbehandlingssituation.

Timerne forbrugt i fritiden på resultatlønsaftaler registreres ikke i Mtid, og honoreringen sker til den fastsatte stykpris uanset det faktisk timeforbrug på behandling af sagerne.

Af Tabel 12 fremgår omfanget af de indgåede resultatlønsaftaler for 2018 samt de anvendte stykpriser per sag.

Tabel 12. Oversigt over resultatløn-aftaler med medarbejdere på sagsbehandling i 2018

Kontor	Antal medarbejdere	Antal sager	Samlet honorering (1.000 kr.)	Honorering per sag (1.000 kr.)	
				Resultatløn	Normal drift
ADM	8	810	60,7	75	-
ASK1-3	25	559	1.255,6	1.600/2.000/3.200	2.778
BØF2	3	90	126	1.400	-
BESK3	17	300	450	1.500	2.391
SOC1	16	160	240	1.500	3.957
SOC3	6	51	127	2.500	2.736
SOC4	7	120	108	900	2.489
SOC2	7	142	131,4	900/1.500	2.477
BESK1	14	132	185,6	1.406	-
BØF4	9	82	174,8	700/1.200	2.015
KOM	5	60	75	1.500	3.846
Total	117	2.506	2.934,7		

Kilde: Resultatlønsaftaler og resultatlønsudbetalinger for Ankestyrelsens respektive kontorer

Note*: "Almindelig honorering per sag" er baseret på den realiserede produktivitet (4. kvartal 17 – 3. kvartal 18) og kan afspejle gennemsnit af produktiviteten på flere sagstyper i samme kontor, hvorfor sammenligningen med "Resultatløn-honorering per sag" skal tages med forbehold. "Almindelig honorering per sag" er kun baseret på løn (AC basisløntrin 8 – 550.000 kr.) og forudsat produktivitetsmål og inkluderer dermed ikke overhead.

I 2018 blev indgået aftaler for knap 3 mio. kr. med 117 sagsbehandlere om behandlingen af i alt 2.506 ekstra sager. Dette er dog ikke ensbetydende med, at alle 2.506 sager rent faktisk blev afgjort i 2018. Data for public 360 indikerer således, at antal afgjorte sager på resultatløn i 2018 afviger er smule fra opgørelsen i Tabel 12, hvilket må betyde, at nogle sager først er blevet afgjort i 2019 (eller er blevet ført tilbage til den almindelige sagsbehandling).

Stykpriserne som sagerne blev honoreret til var i alle tilfælde lavere – og ofte betydeligt lavere – end den stykpris, der ville gælde, hvis man omregner fra de normale produktivitetsmål. I flere tilfælde har Ankestyrelsen således fået sagerne på resultatløn behandlet helt ned til omkring halv pris af i forhold til den gennemsnitlige produktionstid, der i normalt forudsættes at medgå til behandle sagerne. derudover har Ankestyrelsen også sparet de overheadomkostninger, det ville kræve, hvis der som alternativ skulle ansættes flere medarbejdere i driften til at behandle sagerne.

Resultatlønsaftalerne er derfor som udgangspunkt et fordelagtigt instrument mht. at spare på Ankestyrelsens produktionsomkostninger.

Den relativt store forskel på den forudsatte produktivitet på resultatlønsaftalerne vs. i den normale drift er bemærkelsesværdig, men også svær at forholde sig til, idet der er tale om relativt mange sager, der udtages til resultatløn, hvor der ikke måles på det faktiske tidsforbrug på sagerne. Samtidig er det også en relativt stor del af styrelsens sagsbehandlere (117 – omkring 30 pct.), der i 2018 har behandlet sager på resultatløn. Når der på denne måde er to sideløbende spor i sagsbehandlingen – ét i den normale drift, hvor der registreres tidsforbrug og ét i regi af resultatløn, hvor der ikke registreres tidsforbrug – bliver det vanskeligt at opgøre den reelle produktivitet.

Hvis sagsbehandlere på resultatløn rent faktisk formår at producere sagerne så meget hurtigere som den relativt lavere honorering af resultatlønssagerne tilsiger, kunne det indikere, at der er muligheder for at forhøje produktivitetmålene for den almindelige drift ved at styrke de enkelte sagsbehandlers rammer og betingelser for at kunne at koncentrere sig om sagsbehandlingsopgaverne..

5. Plustid

Plustidsaftaler blev benyttet i et omfang, der omfattede 13,3 ÅV i 2018, men tegner til at være for nedadgående i 2019

PLUSTID

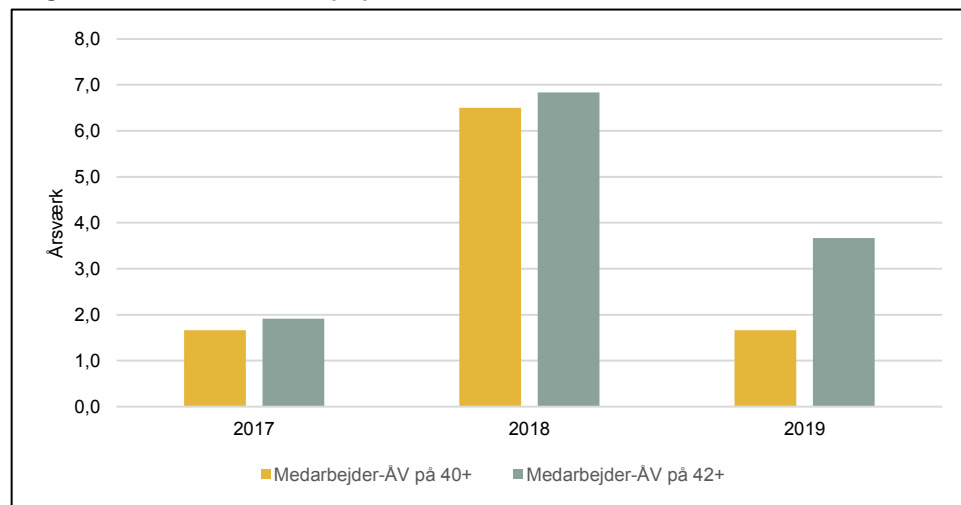
Ankestyrelsen benytter også plustidsaftaler for en mindre del af medarbejderne. For nærværende er der mulighed for enten en 40-timers eller en 42-timers plustidsaftale.

Som det fremgår af Tabel 12 og den opsummerende Figur 5 har brugen af plustidsaftaler haft et samlet omfang, der omfatter 13,3 årsværk, heraf 6,5 årsværk på 40 timer og 6,8 årsværk på 42 timer i 2018. Det svarer til en ekstra kapacitet på 3-5 timer i lidt over 44 arbejdsuger for hver af de 13,3 årsværk, hvilket i alt giver knap 2.400 ekstra timer. Plustid er indtil videre indskrænket til at omfatte 5,4 årsværk i 2019, som giver knap 1.100 ekstra timer.

Samlet set har 25 forskellige fuldmægtige siden 2017 haft 30 plustidsaftaler, der strækker sig mellem få måneder op til et par år. Der er også 2 konsulenter, der har været på plustidsaftaler, men kun til og med februar 2018. Siden marts 2018 har der ikke været nogen konsulenter på plustidsaftaler, og det er ikke længere muligt. BØF 4 er det kontor i styrelsen, der har gjort mest brug af plustid.

Målt i årsværk var lidt over halvdelen og plustidsmedarbejderne i 2018 på en 42-timersaftale (inkl. en enkelt, der var et par måneder på den nu afskaffede 44-timers plustid). I 2019 er det indtil videre ca. 2/3 af de omfattede medarbejdere, der er på en 42-timersaftale.

Figur 5. Samlet antal årsværk på plustidsaftaler 2017-2019



Medarbejdere i Ankestyrelsen, der er på plustid er ikke undtaget fra at blive pålagt merarbejde som led i rådighedsforpligtelsen, og merarbejde tæller først, når der arbejdes udover de 40 hhv. 42 timer per uge.

Tabel 12. Liste over medarbejdere i Ankestyrelsen på plustid for perioden 2017-19

Medarbejder	Kontor	Tidligere ugenorm	Ny ugenorm	Fra hvornår?	Til hvornår?
Fuldmægtig 1	Adm.	37	40	01-09-2017	31-08-2018
Fuldmægtig 2	Adm.	37	40	01-08-2018	31-01-2019
Fuldmægtig 3**	BESK 3	37	40	01-09-2017	28-02-2018
Fuldmægtig 4	BESK 3	37	40	01-09-2017	28-02-2019
Fuldmægtig 5	BØF 4	37	40	01-09-2017	28-02-2019
Fuldmægtig 6****	BØF 4	37	40	01-11-2017	31-12-2018
Fuldmægtig 6****	BØF 4	37	40	01-03-2019	30-08-2019
Fuldmægtig 7	BØF 4	37	40	01-04-2018	30-09-2018
Fuldmægtig 8	BØF4	37	40	01-08-2018	31-07-2019
Fuldmægtig 9	Ligebeh.	37	40	01-05-2018	31-10-2018
Fuldmægtig 10***	LØK	37	40	01-11-2017	28-02-2018
Fuldmægtig 11	Psykolognævnet	37	40	01-05-2018	31-10-2018
Fuldmægtig 12*****	Psykolognævnet	37	40	01-05-2018	30-06-2018
Fuldmægtig 13	Adm.	37	42	01-09-2017	31-08-2018
Fuldmægtig 14	Adm.	37	42	01-03-2018	28-02-2019
Fuldmægtig 15*	ASK 1	37	42	01-01-2018	28-02-2018
Fuldmægtig 15 *	ASK1	37	42	01-07-2018	31-12-2018
Fuldmægtig 16	BESK 3	37	42	01-01-2018	29-02-2020
Fuldmægtig 3**	BESK 3	37	42	01-03-2018	31-08-2018
Fuldmægtig 17	BØF 4	37	42	01-10-2018	31-12-2018
Fuldmægtig 18	BØF 4	37	42	01-10-2018	31-06-2019
Fuldmægtig 10***	LØK	37	42	01-03-2018	30-04-2018
Fuldmægtig 19	LØK	37	42	01-11-2017	30-04-2018
Fuldmægtig 12*****	Psykolognævnet	37	42	01-09-2017	28-02-2018
Fuldmægtig 21	SOC 3	37	42	01-09-2017	31-12-2019
Fuldmægtig 22	SOC 3	37	42	01-11-2017	31-01-2018
Fuldmægtig 23	Social 1	37	42	01-10-2017	28-02-2018
Fuldmægtig 24	Social 1	37	42	01-03-2018	31-07-2018
Fuldmægtig 25	ASK 1	37	42	01-01-2019	31-12-2019
Konsulent 1	BESK 2	39	42	01-09-2017	28-02-2018
Konsulent 2	ASK 1	39	44	01-01-2018	28-02-2018

Kilde: Anonymiserede HR-data fra Ankestyrelsen

Note: Medarbejdere markeret med stjerner (*) er medarbejdere, der har været på flere forskellige på hinanden følgende plustidsaftaler.

6. Særlige fridage og sygefravær

Ankestyrelsen har afskaffet de særlige kutymefridage. Desuden har Ankestyrelsen nedbragt sygefraværet betydeligt siden 2017

SÆRLIGE FRIDAGE

Ankestyrelsen har afskaffet følgende kutymefridage for alle medarbejdere:

- Juleaften
- Nytårsdag
- Grundlovsdag

Indtil videre er det kun indenfor relativt få statslige ressortområder, at disse fridage er afskaffet (Udover på OIM's ressortområde har Implement kun kendskab til, at de også er afskaffet på Skatteministeriets, og Børne- og Socialministeriets områder). Ankestyrelsen har dermed en mere restriktiv praksis omkring arbejdstiden på disse dage, end hvad der er sædvanlig praksis i staten, og det bør der også tages højde for, når det vurderes, om – og hvor meget – omfanget af merarbejde for fuldmægtige og præsterede konsulenttimer evt. kan hæves i forhold til det nuværende niveau.

Ankestyrelsen giver mulighed for visse begivenhedsbetingede fridage. I dag er der mulighed for betalt frihed i disse situationer ud over det, der følger af kollektive aftaler/cirkulærer:

- Dødsfald og begravelse i nærmeste familie
- I helt særlige, alvorlige situationer
- På eksamensdagen, hvis uddannelsen er betalt af Ankestyrelsen

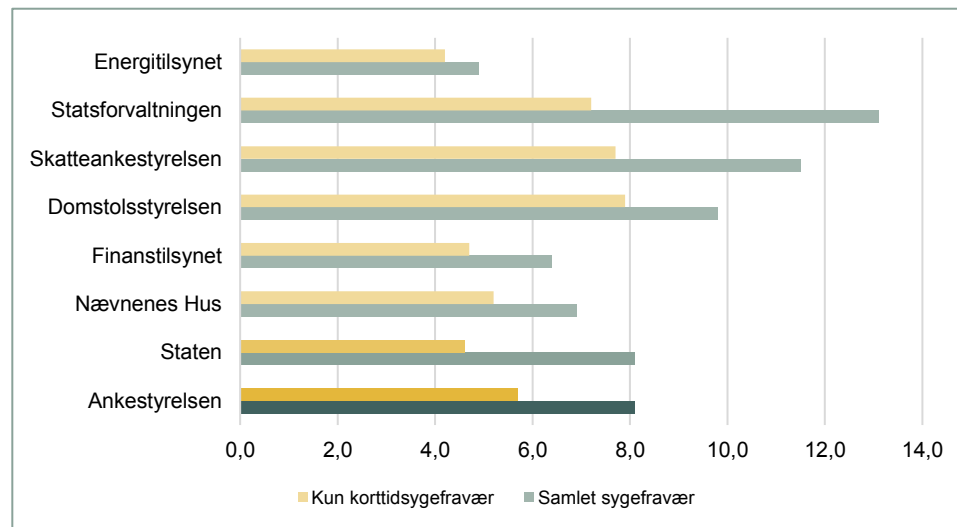
Medarbejderen ønsker om frihed imødekommes i disse tilfælde, medmindre der er vigtige driftsmæssige hensyn. Det er dog i sagens natur fridage, der kun forekommer sjældent, og således ikke hvert år som fx kutymefridagene. Der vil tilsvarende kunne være særlige ordninger (formelle eller uformelle) i andre offentlige myndigheder.

SYGEFRAVÆR

Ankestyrelsen har gennem de seneste par år bragt sygefraværet er bragt ned fra et relativt højt niveau (næsten 12 sygedage per ÅV.) til at ligge lidt under normalen for staten, idet fraværet er kommet omkring 8 sygedage per ÅV, jf. figuren nedenfor.

Dette er sket på baggrund af en målrettet sygefraværspolitik, resultatmål i Ankestyrelsens resultatplaner med departementet og de interne resultatplaner i styrelsen og stort cheffokus på en systematisk opfølgning på sygefravær på individplan

Figur 6. Sygefravær for 2018 (antal sygedage per AV), baseret på data for Q1-Q4



Kilde: ISOLA-udtræk foretaget af Ankestyrelsen

Korttidssygefraværet, dvs. samlet sygefravær ekskl. langtidssygefravær, er dog stadig relativt højt i Ankestyrelsen, idet det for samme periode (Q1-Q4, 2018) var på 5,7 dage per årsværk, hvor gennemsnittet for staten lå på 4,6 dage. Derudover havde Ankestyrelsen i gennemsnit 1 fraværsdag per årsværk pga. sygt barn i samme periode. Begge dele kan hænge sammen med de smitte- og pasningsudfordringer, der opstår, når en betydelig andel af Ankestyrelsens medarbejdere er kvinder med børn i småbørnsalderen.

7. Benchmarking af arbejdstid (1/3)

I Ankestyrelsen leveres der samlet, og for de centrale stillingsgrupper, relativt mindre tid end i de øvrige institutioner vi har data for

REGISTRERET ARBEJDSID UD OVER NORM

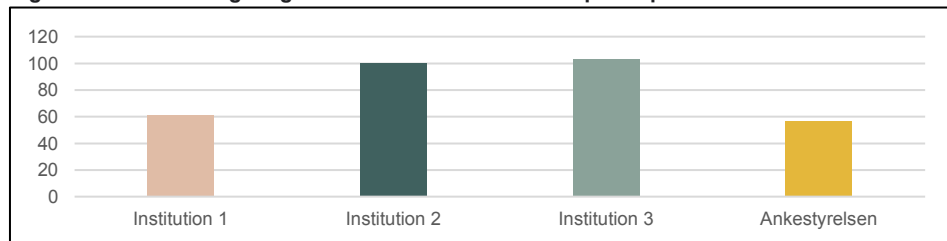
På denne og næste side sammenligner vi fire institutioner, hvor vi har gennemført dybdeanalyser af arbejdstid i forbindelse med tidligere budgetanalyser. Vi har kun medtaget budgetanalyser gennemført siden 2016. De fire institutioner – som af hensyn til anonymisering er nævnt i tilfældig rækkefølge (den efterfølgende nummerering af dem er uafhængig af denne rækkefølge) – er Ankestyrelsen (arbejdstid for år 2018), Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (arbejdstid for år 2016), Finanstilsynet (arbejdstid for år 2017), Landbrugsstyrelsen (arbejdstid for år 2017)

Fire institutioner udgør et relativt begrænset sammenligningsgrundlag og resultaterne skal tages med dette forbehold. Som kommentar til niveauet skal det bemærkes, at den af de tre andre institutioner med relativt lavest arbejdstid af flere grunde blev vurderet til at have markante forbedringspotentialer mht. bedre udnyttelse af arbejdstid.

Figur 7 viser det gennemsnitlige antal registrerede timer udover norm per år per årsværk. Her er de registrerede timer sammenlignet med årsnormen på 1.924 timer minus antallet af skæve helligdage gange 7,4 - for 2018 var der otte skæve helligdage, dvs. den justerede årsnorm er 1.857 timer. Ankestyrelsens medarbejdere registrerede i 2018 i gennemsnit 1.915 timer, dvs. den registrerede tid udover normen er 57 timer. Efter tilsvarende opgørelse ligger de registrerede timer udover på omkring 100 timer for to af de tre øvrige institutioner, når deres registrerede timer (som i begge tilfælde er opgjort i "arbejdsgiverår", hvor kutymefridage ikke faldt på hverdage) nedjusteres for, at de ikke har afskaffet kutymefridage. Ankestyrelsens tidsforbrug på resultatløssager er ikke medtaget i opgørelsen, fordi der (1) ikke registreres timer på disse, (2) fordi vi ikke har opgørelser for tilsvarende fra de øvrige institutioner, og (3) fordi honoreringen for resultatløssagerne kommer udover den almindelige løn.

Ankestyrelsens tidsforbrug på resultatløssager er ikke medtaget i opgørelsen, fordi der (1) ikke registreres timer på disse, (2) fordi vi ikke har opgørelser for tilsvarende fra de øvrige institutioner, og (3) fordi honoreringen for resultatløssagerne kommer udover den almindelige løn. Hvis tidsforbruget på resultatløssager er det samme som for andre sager modsvarede resultatløssagerne i 2018 ca. 10.000 timer - det faktiske tidsforbrug er dog ikke kendt.

Figur 7. Gennemsnitlige registrerede timer udover norm per år per årsværk

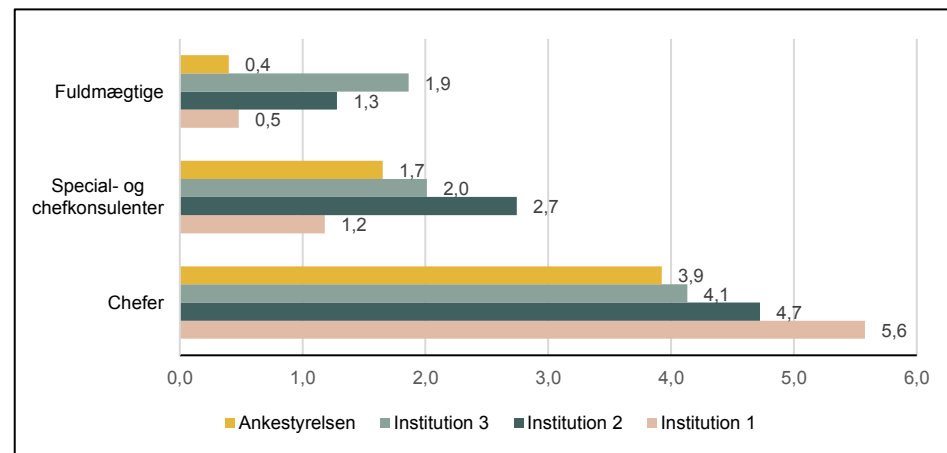


Noter: I antal registrerede timer medregnes registreret arbejdstid samt følgende former for registreret fravær: ferie, særlige arbejdsgiverbetalte fridage, barselsorlov, anden orlov, sygefravær, barns sygedag og omsorgsdage, samt frokost. Norm er korrigeret for antal skæve helligdage i opgørelsesåret. De registrerede timer for institution 1-3 er nedjusteret med 16 timer, fordi de i ca. 5 ud af 7 år vil miste 3 arbejdsdage i forhold til Ankestyrelsen, da det kun er sidstnævnte, der har afskaffet kutymefridage

Det forhold, at Ankestyrelsen registrerer relativt mindre tid udover norm end de andre institutioner i sammenligningen, gør sig også gældende, når opgørelsen nedbrydes på hver af de centrale stillingsgrupper: AC-fuldmægtige, special- og chefkonsulenter, og chefer. For at gøre det så sammenligneligt som muligt har vi i Figur 8 fratrukket timer registreret på afholdte CK-fridage fra det totale antal registrerede timer, dels fordi reglerne for og omfanget af særlige CK-fridage varierer betydeligt på tværs af institutionerne, dels fordi det vil give et kunstigt højt antal registrerede timer, hvis der i en institution afholdes relativt mange arbejdsgiverbetalte CK-fridage.

For gruppen af AC-fuldmægtige ligger den registrerede ugentlige tid i Ankestyrelsen 0,4 timer udover ugenormen korrigeret for skæve helligdage. Dette er markant lavere end de to institutioner med højest arbejdstid, hvor fuldmægtige i gennemsnit registrerer 1,3–1,9 timer timer mere end ugenormen efter justering for, at de stadig har kutymefridage. Det er også lavere end den tredje institution, som ligger på 0,5 timer udover norm, og som vi ud fra en samlet vurdering anser som en *low-performer* mht. arbejdstid pga. en meget gunstig flekstids-aftale, der tillod ubegrænset opsparring, der medvirkede til at reducere antallet af registrerede timer sammenlignet med mere normale flekstidsregler.

Figur 8. Gennemsnitlige registrerede timer (ekskl. særlige fridage) udover norm per uge



Noter til figur:

I antal registrerede timer medregnes registreret arbejdstid samt følgende former for registreret fravær: ferie, særlige arbejdsgiverbetalte fridage (undtagen CK-fridage), barselsorlov, anden orlov, sygefravær, barns sygedag og omsorgsdage, samt frokost. Følgende former for fravær medregnes IKKE i registrerede timer i figuren: lørdage, søndage, helligdage, arbejdsgiverbetalte CK-fridage. Flekstid og merarbejde medregnes kun én gang i form af den arbejdstids-kategori som de er optjent på. Ugenormen er korrigeret for skæve helligdage og registrerede timer er fordelt ud på antal arbejdsuger minus skæve helligdage.

De registrerede timer for institution 1-3 er nedjusteret med 16 timer svarende til 0,32 timer per arbejdsuge, fordi de i ca. 5 ud af 7 år vil miste 3 arbejdsdage i forhold til Ankestyrelsen, da det kun er sidstnævnte, der har afskaffet kutymefridage.

For fuldmægtige indgår over-merarbejde i opgørelsen, dvs. registrerede, der ligger udover 20/28 timers merarbejde tælles også med for både Ankestyrelsen og de øvrige institutioner. Det betyder, at en meget lille andel af timerne i ovenstående opgørelse er timer, som der betales et ekstra honorar for.

7. Benchmarking af arbejdstid (2/3)

Der leveres også relativt færre aktive arbejdstimer i Ankestyrelsen og for konsulentgruppen vurderes 39-11 ordningen at medvirke hertil

REGISTRERET ARBEJdstID UD OVER NORM (fortsat)

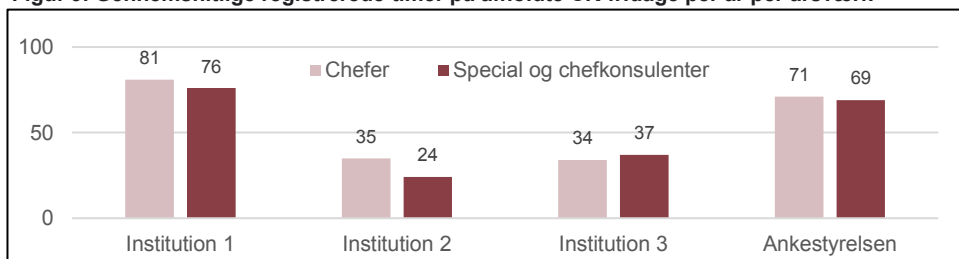
Der er også store forskelle mht. special- og chefkonsulenter. Her ligger den registrerede ugentlige tid ekskl. CK-fridage i Ankestyrelsen 1,7 timer udover ugenormen. Dette er en del lavere end de to institutioner med højest arbejdstid, hvor special- og chefkonsulenter i gennemsnit registrerer 2-2,7 timer mere end ugenormen efter justering for, at de stadig har kutymefridage. Det er dog højere end i den tredje institution, som ligger på 1,2 timer udover norm, hvilket blandt andet må tilskrives, at konsulenterne udover de særlige CK-fridage også er omfattet af den førnævnte meget gunstige flekstidsaftale, mens en tidligere flekstidsaftale er ophævet for konsulenterne i Ankestyrelsen, der således ikke har noget håndfast krav på negativ fleks for hver time de flekser positivt.

Mønstret er nogenlunde det samme for chefguppen (som omfatter kontorchefer og vicekontorchefer/souschefer), dog med den forskel, at der her er institution 1, der har den højeste registrerede tid udover norm.

SÆRLIGE CK-FRIDAGE

Figur 9 nedenfor viser antal timer der årligt registreres på de særlige CK-fridage for special- og chefkonsulenter hhv. chefer. Forskellene er en direkte afspejling af, at både Ankestyrelsen og institution 1 giver alle chefer og konsulenter mulighed for 11 CK-fridage om året mod en forhøjelse af timenormen til 39 timer, mens det for de pågældende år følgende gjaldt for de to øvrige institutioner: Institution 2 anvendte op til 4 hhv. 7 fridage for konsulenter hhv. chefer 2 på betingelse af, at fridagene er optjent og de afholdes samme år som de er optjent. Institution 3 anvendte op til 5 fridage for både chefer og konsulenter på nogenlunde samme betingelser som optjening/afholdelse som institution 2.

Figur 9. Gennemsnitlige registrerede timer på afholdte CK-fridage per år per årsværk



Eftersom der er korrigeret for omfanget af CK-fridage i Figur 8 er de ikke en direkte årsag til forskellene i registrerede timer udover norm. Indirekte kan de dog godt have betydning for det, idet der i Ankestyrelsen og institution 1, som begge giver fri adgang til 39-11 ordninger, er en risiko for, at der gennem ordningerne institutionaliseres en arbejdskultur og en opfattelse af, at der ikke skal leveres mere end 39 timer i de uger, der arbejdes. Dette vil i givet fald kunne modvirke hensigten bag den overenskomstsmæssige regel om ingen øvre tjenestetid, der stadig gælder for chefer og konsulenter i alle fire institutioner.

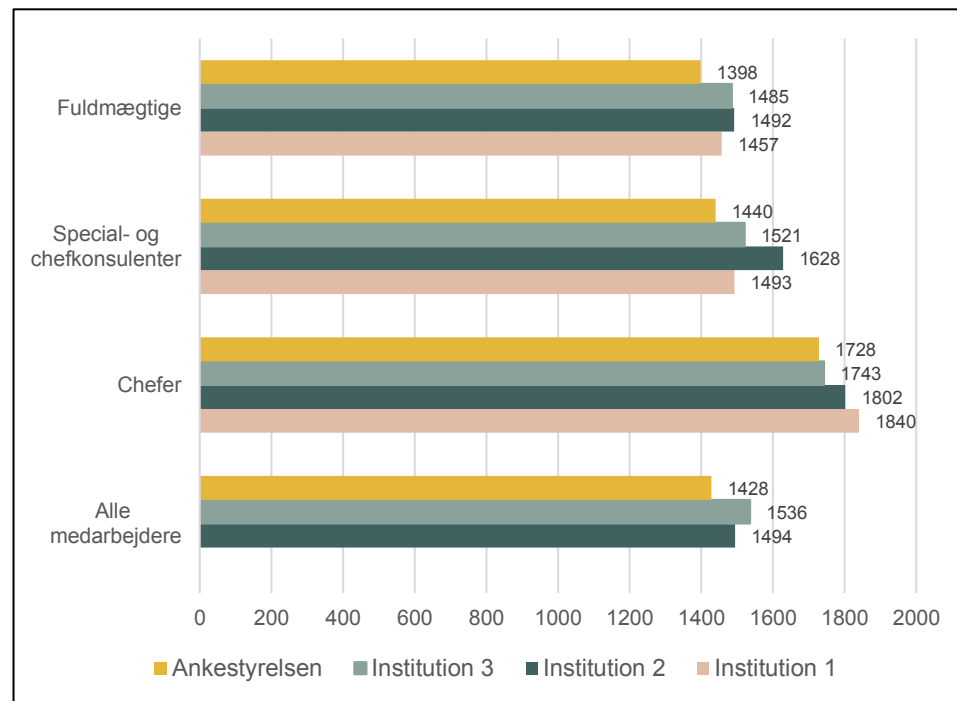
Vi vurderer, at dette sandsynligvis udgør en betydelig del af årsagen til, at konsulenter i Ankestyrelsen og institution 1 registrerer forholdsvis færre timer udover norm end i de to andre institutioner, hvor der ikke er fastsat en 39-timers norm.

AKTIVE ARBEJdstIMER OG MERARBEJDE

Ovenstående understøttes af, at konsulentgruppen også registrerer betydelig færre aktive timer i Ankestyrelsen og institution 1 end i institution 2 og 3, jf. figur 9 nedenfor. De færre registrerede timer slår således også igennem i færre aktive timer (hvor fraværet er trukket ud), og dermed mindre produktiv tid for konsulentgruppen.

Det samme er tilfældet for gruppen af AC-fuldmægtige, hvor der leveres ca. 85-95 færre aktive arbejdstimer per år per årsværk end i institution 1 og 2. Vi vurderer, at dette skyldes en kombination af omfanget af pålagt merarbejde, karakteren og håndhævelsen af flekstids-reglerne, arbejdskulturen, samt at Ankestyrelsen har et relativt højt omfang af barsel (ca. 100 timer per ÅV, jf. figur 26-27 på side 25 i delrapport 5).

Figur 10. Gennemsnitlige aktive arbejdstimer per år per årsværk



Note: De aktive arbejdstimer for institution 1-3 er nedjusteret med 16 timer, fordi de i ca. 5 ud af 7 år vil miste 3 arbejdsdage i forhold til Ankestyrelsen, da det kun er sidstnævnte, der har afskaffet kutymefridagene

7. Benchmarking af arbejdstid (3/3)

Det relativt lave antal aktive arbejdstimer for fuldmægtige i Ankestyrelsen hænger sammen med begrænset brug af merarbejde

AKTIVE ARBEJDESTIMER OG MERARBEJDE (fortsat)

Vi vurderer, at årsagerne til det relativt lavere antal aktive arbejdstimer for fuldmægtige i Ankestyrelsen vs. institution 2 og 3 blandt andet er: (1) at der kun har været pålagt et relativt begrænset omfang af merarbejde i Ankestyrelsen i 2018, jf. redegørelsen i afsnit 2; (2) at der det afsluttende kvartal af 2018 i vid udstrækning har været benyttet ikke-tidsregistreret resultatlønsarbejde, som gav fuldmægtige særskilt honorering for ekstraarbejde, frem for at pålægge dem merarbejde under rådighedsforpligtelsen.

Omvendt vurderer vi ikke, at flekstidsreglerne i Ankestyrelsen er mere lempelige end for de tre øvrige institutioner. Tværtimod sikrer de, at flekstimer som udgangspunkt bruges til at sikre løbende fleksibilitet henover en måned. Det er udgangspunktet, at flekstimerne ikke afvikles i hele dage, og at afvikling af flekstimer, der svarer til mere en 1/2 dag, kræver udtrykkelig chefgodkendelse. Hertil kommer, at timer over 30 slettes hver 3. måned. Der er i øvrigt ingen af de sammenlignede institutioner, som kræver, at flekstitid først kan anvendes, når rådighedsforpligtelsen er opbrugt.

Der er næppe tvivl om at resultatlønsaftalerne i 2018 har været anvendt til at løse et konkret behov for at nå at få afsluttet flest muligt sager fra sagspuklen sidst på året, og dermed har tjent et formål, som alternativt kunne være (delvist) håndteret ved at pålægge sagsbehandlerne merarbejde. Det betyder dog ikke, at resultatlønsaftalerne bør afskaffes, da de er et nyttigt instrument – som er relativt omkostningseffektivt pga. den lave pris per sag – til at få afviklet sagspukler. Der bør dog som vi angiver på side 17 findes en bedre balance, så resultatlønsaftaler supplerer snarere end fortrænger merarbejde.

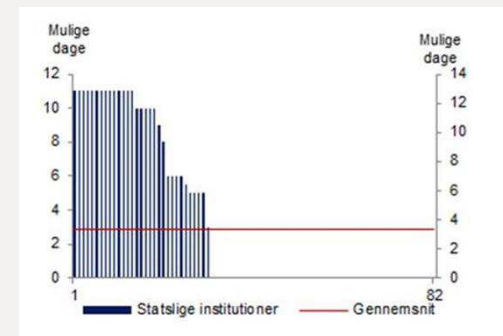
ARBEJDSGIVERBETALTE KUTYMEFRIDAGE

Ankestyrelsen er den eneste af de fire sammenlignede institutioner, der har afskaffet de arbejdsgiverbetalte kutyrefridage (juleaftensdag, nytårsaftensdag og grundlovsdag). Eftersom arbejdstidsdata for de øvrige institutioner er for 2016 og 2017 gør denne regel ingen forskel for disse år, da alle kutyrefridagene faldt på enten lørdage, søndage eller helligdage. Men som oftest vil det gøre en forskel, fx i 2019 hvor de alle tre falder på hverdage. Antal timer i de øvrige institutioner i Figur 7,8 og 10 er derfor nedjusteret med 16 timer svarende til 0,32 timer per arbejdsuge, fordi de i ca. 5 ud af 7 år vil miste 3 arbejdsdage i forhold til Ankestyrelsen, da det kun er sidstnævnte, der har afskaffet kutyrefridagene.

FORSKELLE OG LIGHEDER MELLEM STATSLIGE MYDIGHEDERS ARBEJDESTIDSREGLER

- På tværs af statslige myndigheder er der forskellige aftaler, politikker og praksis omkring en række forhold vedrørende arbejdstid, herunder i forhold til håndhævelse af rådighedsforpligtelse for AC-fuldmægtige og administration af arbejdstidsvilkår for medarbejdere uden højeste tjenestetid.
- Reglerne om rådighedsforpligtelse er ens, men det er Implements erfaring, at der er forskellig praksis for, hvornår ekstra timer opfattes og registreres som beordret merarbejde henholdsvis flekstimer. Dette administreres typisk decentralt i de enkelte myndigheder. En praksis hvor ekstra timer oftest/altid registreres som flekstimer medfører, at rådighedsforpligtelsen håndhæves mindre stringent end den kunne.
- For konsulenter og kontorchefer har nogle myndigheder fastsat en højere arbejdstidsnorm (fx 39 timer per uge), mens andre ikke har. Tilsvarende har nogle myndigheder en praksis for at give et antal (stillingsbetingede) chef- eller konsulentfridage (CK-fridage) som kompensation for, at der ikke er en højeste arbejdstid, mens andre ikke har en sådan praksis. Der er også myndigheder, der har CK-fridage uden, at der er aftalt en højere arbejdstidsnorm, men hvor der så ofte er krav om, at fridagene skal være optjent inden de kan afholdes.
- Der findes ikke et dækkende overblik over praksis vedrørende cheffridage og arbejdstidsnormer for medarbejdere uden højeste tjenestetid. Moderniseringsstyrelsen foretog i 2015 en opgørelse på tværs af 82 statslige myndigheder.
- Blandt disse var der i den ene ende nogle, som havde op til 11 ekstra fridage (bl.a. myndigheder på Beskæftigelsesministeriets område). Omvendt gav flertallet af myndighederne ikke mulighed for cheffridage. Decentralt i myndighederne kan der dog naturligvis være en mere lempelig uformel praksis.
- Oplysningerne i figuren er som nævnt fra 2015 og de vurderes derfor delvist at være forældede. Ifølge Moderniseringsstyrelsen findes der ingen nyere opgørelse.

Stillingsbetingede ekstra cheffridage i statslige myndigheder. LR35+36. 2015



Kilde: Moderniseringsstyrelsen

- Langt de fleste myndigheder i staten har en praksis for, at juleaftensdag, nytårsaftensdag samt nytårsdag er arbejdsgiverbetalte fridage (kutyrefridage). Et mindre antal myndigheder, fx Økonomi- og Indenrigsministeriet, Børne og Socialministeriet og Skatteministeriet har dog opsagt denne praksis

8. Forslag med henblik på provenuforbedring (1/2)

Et strategisk ledelses- og HR-initiativ kan øge den aktive arbejdstid for både fuldmægtige og konsulenter

BAGGRUND

Analysen viser, at Ankestyrelsens arbejdstid ligger i den lave ende for fuldmægtige og special- og chefkonsulenter sammenlignet med nogle andre institutioner som vi har detaljerede sammenlignelige arbejdstidsdata for, og sammenlignet med, hvad vi normalt oplever, at den reelle arbejdstid er i tilsvarende offentlige styrelser, når tidsforbrug i fritiden på honorerbare resultatlønsaftaler ikke medregnes:

- Når registreret fravær (på nær CK-fridage) medregnes, registrerer fuldmægtige og konsulenter i Ankestyrelsen ca. 0,3-1,5 time mindre per uge, end for de tilsvarende personalegrupper i institution 2 og 3 som vi har data for.
- Når fravær ikke medregnes, og der dermed kun ses på den aktive arbejdstid, registrerer fuldmægtige og konsulenter i Ankestyrelsen ca. 80-150 timer mindre per år (dvs. omkring 2 timer mindre per uge), end hvad vi ser for de tilsvarende personalegrupper i institution 2 og 3 som vi har data for.

AC-fuldmægtige har en aftalt gennemsnitlig arbejdstid på 37 timer, med mindre de er omfattet af en plustidsaftale. Alligevel vil det aldrig forekomme, at AC-fuldmægtige på normalt i en statslig institution kun registrerer præcis 37 timer i gennemsnit. Det hænger for de første sammen med, at de er omfattet af en rådighedsforpligtelse, hvor de kan pålægges merarbejde på op til 20 timer i kvartalet og derudover har mulighed for merarbejde udover de 20 timer per kvartal, hvis ledelsen vurderer, at der er behov for det. For det andet hænger det også sammen med, at de som regel er omfattet af en lokal flekstidsaftale, der giver mulighed for at flekse, og hvor der ikke er ubegrænset mulighed for (eller pligt til) at afspadsere opsparet fleks på et senere tidspunkt. Der vil derfor altid være en vis mængde af den opsparede flekstid, der går tabt og eller udbetales som vederlag. Desuden vil der være fuldmægtige, der af egen drift er lidt længere tid på arbejde, eller leverer lidt mere arbejde udenfor normal arbejdstid, end de aftalemæssigt er forpligtet til – og som også registrerer dette.

Af disse tre grunde vil den gennemsnitlige registrerede arbejds- og fraværstid for fuldmægtige som hovedregel altid ligge over 37 timer, når der korrigeres for deres ansættelsesgrad. Hvor meget den i gennemsnit ligger over er helt overvejende bestemt af den pågældende institutions regler og praksis for administration af merarbejde og flekstid, samt arbejdskulturen på stedet.

Vi kan konstatere, at de fuldmægtige i Ankestyrelsen ligger lavere end benchmarks, og hvad vi normalt ser for offentlige institutioner, både mht. samlet registreret tid og aktiv arbejdstid. Dette kan skyldes en kombination af forskellige forhold: (1) den begrænsede brug af muligheden for at pålægge merarbejde under rådighedsforpligtelsen, (2) en arbejdskultur, der er meget fokuseret på, at arbejdet ikke må overstige de 37 timer, og dermed er anderledes end på nogle andre offentlige arbejdspladser, hvor der er et større karrierefokus. Sidstnævnte forskel mht. arbejdskulturen hænger formentlig også sammen med medarbejdersammensætningen, idet der i Ankestyrelsen er relativt mange, der er barslende og/eller har småbørnsfamilier.

For special- og chefkonsulenter, hvor der kan konstateres det samme billede med relativt lavere arbejdstid i Ankestyrelsen end i tilsvarende statslige institutioner spiller forklaring-

en med arbejdskultur formentlig også ind. Til forskel fra fuldmægtige er konsulenter dog højere lønnet, og de har af samme grund ingen øvre tjenestetid, selvom arbejdstiden som udgangspunkt er 37 timer.

Mens vi for mange andre statslige institutioner ser, at dette giver udslag i, at special- og chefkonsulenter lægger betydeligt flere aktive arbejdstimer end fuldmægtige, sker dette kun i mindre omfang i Ankestyrelsen. Som vi har redegjort for i den sammenlignende analyse i afsnit 7 er der også en anden mulig årsag til dette end forskelle i arbejdskultur. Det forekommer således sandsynligt, at Ankestyrelsens tilbud om 39-11 ordninger til alle chefer og konsulenter har været med til at institutionalisere en 39 timers arbejdsuge som en opfattet øvre norm (der gælder for et tilsvarende færre antal arbejdsuger pga. de 11 fridage). Det kan have været med til at fjerne fokus fra, at konsulenterne og cheferne, der er omfattet af 39-11 stadig ikke har noget øvre tjenestetid og derfor – set i sammenhæng med den højere lønkomensation – må forventes at arbejde mere.

LØSNINGSFORSLAG

Forslaget forholder sig ikke til, om arbejdsvilkårene i Ankestyrelsen er rimelige under hensyn til medarbejdersammensætningen, de gældende lønninger, og medarbejdernes særlige behov, men alene til, hvordan der kan realiseres et provenupotentiale, og hvilke konsekvenser det forventes at have.

Forslaget er at gennemføre et strategisk initiativ, der sikrer, at der kommer øget ledelsesmæssigt fokus på, og implementeres understøttende HR-politikker og tilpasning af lokalaftaler med sigte på at øge den aktive arbejdstid for både fuldmægtige og konsulenter med ca. 1 time per uge. Det svarer til halvdelen af de 2 timer som Ankestyrelsen i dag ligger under benchmark i analysen ovenfor. Der kan fx anvendes en kombination af de i tabellen nævnte instrumenter til at realisere det strategiske initiativ:

Tabel 13. Instrumenter til at realisere det foreslåede strategiske initiativ

Instrument
1. Ledelsesmæssig håndhævelse af rådighedsforpligtelsen ved at pålægge merarbejde i perioder af året, hvor der er et særligt begrundet behov ift. at nedbringe sagspakler og sagsbehandlingstider og ift. produktionsstyringen i øvrigt. Der kan stiles mod en behovsdrevet forøgelse fra de nuværende 3,8 timers merarbejde per fuldmægtig per kvartal til et højere, men varierende, niveau
2. Øget ledelsesmæssigt fokus på, at special- og chefkonsulenterne løfter et større omfang af opgaver, end stillingsgrupperne med lavere lønkomensation og fastere arbejdstid
3. Ændring af aftalen med chefer og konsulenter om, at de efter eget valg kan få en 39-11 ordning. Aftalen kan erstattes med en mere incitamentsbaseret ordning for ekstra fridage, som tilbydes på baggrund af en særlig indsats, eller et særligt højt antal registrerede timer. Ændringerne kan evt. indføres gradvist i takt med den almindelige personaleomsætning.
4. Styrke den ledelsesmæssige indsats og HR-understøttelsen mhp. at begrænse de former fravær, som det er muligt at håndtere, herunder korttidsfravær hvor AST fortsat ligger højt, hvilket (tilsammen med mange på barselsorlov) er en del af årsagen til, at medarbejderne i styrelsen leverer relativt få aktive arbejdstimer

8. Forslag med henblik på provenuforbedring (2/2)

En stigning i den aktive arbejdstid på ½-1 time per uge for fuldmægtige og konsulenter kan medføre et nettoprovenu på 3,5-7,3 mio. kr.

UDDUBNING AF FORSLAG

Det er vigtigt at forstå, at forslaget ikke handler om, at udmønte en fast forøgelse af fuldmægtiges og konsulenter arbejdstid fra 37 til 38 timer per uge. Det handler om, at Ankestyrelsen som arbejdsgiver i højere grad udnytter de muligheder, der – med afsæt i rådighedsforpligtelsen, reglerne om ingen højeste tjenestetid, og mulighederne for at indføre lokale incitamenter til fleks og fridage i et passende forhold mellem belønning og modydelse – er for at øge antallet af aktive arbejdstimer.

Mht. forslaget om bedre udnyttelse af rådighedsforpligtelsen bemærkes det, at der ikke lægges op til systematisk at planlægge med en bestemt udnyttelse af denne, men derimod i højere grad at pålægge merarbejde, på tværs af alle kontorer, og henover hele året, når der er et behov for det. Dette behov har været stort henover hele 2018, hvor der alligevel kun blev pålagt merarbejde af betydeligt omfang i 2. kvartal (hvilket hidtil har været den sædvanlige praksis). Behovet for merarbejde vil over de kommende år være stort indtil sagspuklerne er afviklet og sagsbehandlingstiderne er kommet ned i et rimeligt leje – og derudover vil der altid vise sig aktuelle behov i den løbende produktionsstyring. Desuden er det svært at argumentere for, at der ikke er noget behov for merarbejde, fordi der er indregnet en merbevilling fra 2019 og frem.

ESTIMERET BESPARELSESPOTENTIALE

I det følgende er vist potentialeestimerer for et interval, der varierer fra 0,5 til 1 timer per uge. Det skal understreges, at potentialerealisering i den høje(re) ende af intervallet vil forudsætte, at en større del af provenuet findes gennem andre initiativer end øget anvendelse af rådighedspligt.

Hvis det igennem det strategiske initiativ og de foreslåede instrumenter er muligt at realisere en forøgelse af antallet af aktive arbejdstimer på et sted mellem 0,5–1,5 timer per uge for fuldmægtige og special- og chefkonsulenter, kan der opgøres følgende samlede potentiale for Ankestyrelsen:

- Hvis de 292 fuldmægtige med rådighedsforpligtelse i gennemsnit øger deres aktive arbejdstimer med 0,5–1 time per uge vil det frigive et potentiale på 5-10 årsværk til en gennemsnitsløn på 536 tusinde kr. plus overhead på ca. 238 tusinde kr. per årsværk.
- Hvis de 89 special- og chefkonsulenter i gennemsnit øger deres aktive arbejdstimer med 0,5–1 time per uge vil det frigive et potentiale på 1,5-4,9 årsværk til en gennemsnitsløn på 681 tusinde kr. plus overhead på ca. 238 tusinde kr. per årsværk.

Med en forventet indfasningsprofil på to år, og modregning af en implementeringsomkostning på ca.1 HR-medarbejder henover de to år, samt ledelsestid svarende til ½ akkumuleret souchef-ÅV i vedvarende årlige driftsomkostninger til tættere styring af medarbejdernes arbejdstid, resulterer det i et nettoprovenu som angivet i Tabel 14.

Efter fuld indfasning forventes det årlige nettopotentiale således at være i størrelsesordenen 4,9-10,3 mio. kr. – alt efter hvor vidtgående tiltag der sættes i værk, og hvor meget det aktive antal timer forøges. Eftersom ca. 29 pct. af de fuldmægtige og konsulenterne arbejder på det gebyrfinansierede område, er det bevillingsmæssige provenupotentiale dog noget mindre svarende til 3,5-7,3 mio. kr.

Tabel 14. Oversigt over løsningsforslagets økonomiske potentiale inkl. overhead (mio. kr.)

År	2020	2021	2022	2023	2024
Omkostningsbaseliner for lønninger til fuldmægtige og konsulenter, ekskl. overhead	221	221	221	221	221
Forøgelse af antal aktive arbejdstimer per uge med 0,5-1 time for fuldmægtige	1,3–2,6	2,6–5,2	3,9–7,8	3,9–7,8	3,9–7,8
Forøgelse af antal aktive arbejdstimer per uge med 0,5-1 time for konsulenter	0,5–1	1,0–2,0	1,5–3,0	1,5–3,0	1,5–3,0
Implementeringsomkostning for HR og driftsomkostning for ledere	(1,3)	(1,3)	(0,5)	(0,5)	(0,5)
Potentiale (mio.kr.)	(0,9)–2,3	2,3–5,9	4,9–10,3	4,9–10,3	4,9–10,3
Provenupotentiale, bevillingsfinansiering	(0,6)–1,6	1,6–4,2	3,5–7,3	3,5–7,3	3,5–7,3

Tabel 15. Risikooversigt

Tema	Score	Bemærkninger
Intern kapacitet		Uanset hvilken stramning af løn- og arbejdsvilkår der vælges, vil den næppe være populær blandt de medarbejdere, den berører. Der er derfor en vanskelig ledelsesopgave i at forhandle og gennemføre ændringerne med mindst mulig påvirkning af medarbejdernes engagement.
Kvalitets-/service-niveau		Der er en iboende risiko for, at stramninger i løn- og arbejdsvilkårene kan have betydning for rekrutterings- og fastholdelsesmulighederne. Der er ikke foretaget analyse af fx antal ansøgere og genopslag mv., som datamæssigt kunne belyse i hvilket omfang Ankestyrelsen i udgangspunktet har let eller svært ved at rekruttere medarbejdere
Provenu-usikkerhed		Bortset fra den betydelige usikkerhed omkring, hvor mange ekstra aktive arbejdstimer, der reelt vil blive leveret på baggrund af den strategiske indsats med de foreslåede instrumenter, er de øvrige elementer i provenuestimatet relativt sikre. Det er således muligt at meget præcist beregne den frigivelsespotentiale per ekstra leveret arbejdstime.

Meget høje risici
 Betydelige risici
 Moderate risici
 Lave Risici
 Ingen risici

Figur 11. Centrale implementeringsaktiviteter

