



**KØBENHAVNS KOMMUNE**

Intern Revision

29. januar 2014

# **RAPPORT 2013**

## **Socialforvaltningen**

### **Forvaltningens beregninger og rapportering af produktivitet**

**MODTAGER:**

Administrerende direktør Anette Laigaard

**Kopi:**

Direktør Anders Kirchhoff

**FORORD**

Regeringen nedsatte i 2012 en Produktivitetskommission. Kommissionens formål er at analysere produktivitsudviklingen i både den private og den offentlige sektor. Kommissionen skal bidrage med ny viden om produktiviteten i den offentlige sektor og afgive anbefalinger, der kan styrke produktiviteten.

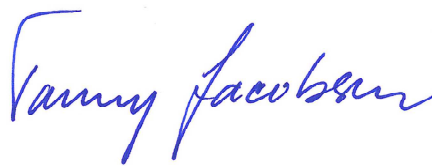
I Københavns Kommune har der i de senere års politiske aftaler om kommunens budgetter ligeledes været fokus på produktivitsaspektet. F.eks. har der været enighed om at sætte ekstraordinær fokus på at fremme initiativer og udarbejde forslag, der styrker produktiviteten i den kommunale opgaveløsning, øger kvaliteten og den tid, der anvendes på kerneydelserne.

Intern Revision (IR) har på grundlag af et planlægningsnotat af 23. august 2013 undersøgt forvaltningernes udarbejdelse og rapportering af beregninger af produktivitet. Undersøgelsen omfatter alle syv forvaltninger. Nærværende rapport omhandler en status på Socialforvaltningens (SOF) arbejde med produktivitet.

Rapporten redegør for vores observationer og risikovurderinger og udgør grundlaget for, at forvaltningen kan arbejde videre med initiativer, som kan styrke produktiviteten i den kommunale opgavevaretagelse. IR har i afsnit 5 udarbejdet et inspirationskatalog, som kan danne grundlag for at systematisere det videre arbejde med produktivitsberegninger i SOF.



Kurt Wagner  
Revisionschef



Tommy Jacobsen  
Manager

## Indholdsfortegnelse

<b>1. FORMÅL, OMFANG, AFGRÆNSNING OG RAPPORTERING ..</b>	<b>4</b>
1.1. FORMÅL .....	4
1.2. DEFINITIONER, OMFANG OG AFGRÆNSNING .....	4
1.3. RAPPORTERING .....	6
<b>2. LEDELSESRESUME OG KONKLUSION.....</b>	<b>7</b>
<b>3. GENEREL RAMME FOR PRODUKTIVITET.....</b>	<b>9</b>
3.1. INDLEDNING .....	9
3.2. KOMMUNERNES ØKONOMISTYRING.....	10
3.3. PRODUKTIVITETSKOMMISSIONEN .....	11
3.4. PRODUKTIVITET I KOMMUNENS BUDGETARBEJDE.....	13
<b>4. PRODUKTIVITETSBEREGNINGER I SOF .....</b>	<b>15</b>
4.1. FORVALTNINGENS PRODUKTIVITETSBEREGNINGER.....	15
4.2. UDFORDRINGER OG KVALITETEN AF DATAGRUNDLAGET .....	17
4.3. ANVENDELSEN AF PRODUKTIVITETSBEREGNINGER .....	18
4.4. RAPPORTERING AF PRODUKTIVITETSBEREGNINGER .....	19
4.5. IR'S VURDERING AF FORVALTNINGENS PRODUKTIVITETSBEREGNINGER	19
4.6. SAMMENFATNING.....	23
4.7. RISICI .....	24
<b>5. INSPIRATIONS KATALOG .....</b>	<b>25</b>

## 1. FORMÅL, OMFANG, AFGRÆNSNING OG RAPPORTERING

### 1.1. Formål

Formålet med IR's analyse og vurdering af forvaltningernes beregninger og rapportering af produktivitet er:

- at tilvejebringe et overblik over forvaltningernes produktivitsberegninger med henblik på at vurdere, om der foretages beregninger for de væsentligste kerneydelser, herunder at fremdrage eventuelle udfordringer i forbindelse med måling af produktiviteten
- at vurdere udvalgte produktivitsberegninger for så vidt angår kvaliteten af datagrundlaget samt kvaliteten og omfanget af målingerne
- at undersøge hvorledes forvaltningerne har anvendt / vil anvende produktivitsberegningerne i økonomistyringen og rapporteringsprocessen.

Resultatmålet er, at forvaltningerne med inspiration i IR's undersøgelse kan formulere nødvendige aktiviteter og iværksætte tiltag, der kan sikre tilstedeværelsen af data til brug for systematiske beregninger af produktivitet for alle væsentlige kerneydelser og inddragelse af resultaterne af produktivitsmålingerne i økonomistyringen.

### 1.2. Definitioner, omfang og afgrænsning

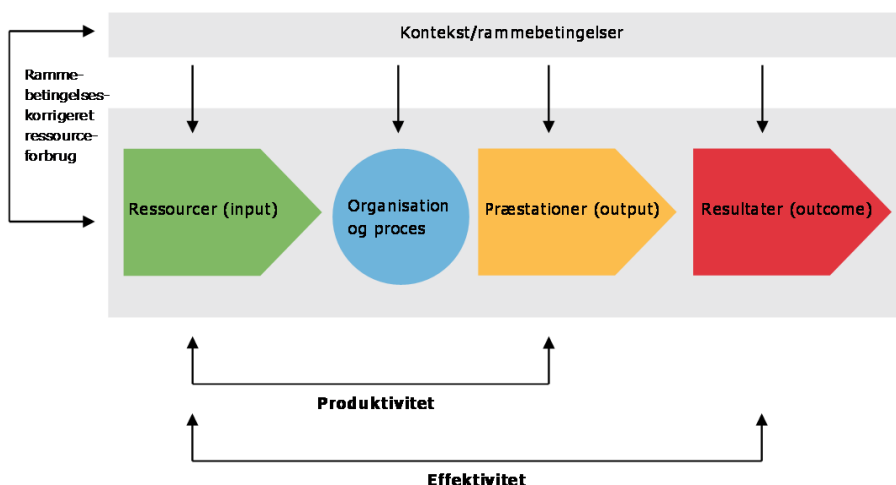
#### Definitioner

Udgangspunktet for den kommunale serviceproduktion er det input, der i form af budgetmæssige ressourcer allokeres til den samlede serviceproduktion og fordelingen heraf på de enkelte kommunale serviceområder.

Ressourcerne (input) transformeres gennem kommunens / forvaltningens organisation og processer til et output i form af konkrete præstationer (produkter og service).

Disse præstationer (output) forventes på kortere eller længere sigt at have betydning for realiseringen af de målsætninger, kommunen/forvaltningen har fastsat for produktionen på de enkelte områder.

Således er de resultater (outcome), som produktionen giver anledning til i form af resultater og effekter, et mål for aktiviteten på de pågældende områder. Dette er illustreret i nedenstående model for den kommunale produktionsproces:



Kilde: Publikationen "Kommunale serviceniveauer og produktivitet" udarbejdet af Det Nationale Institut for Kommunernes og Regionernes Analyse og Forskning (KORA).

Beregning af produktiviteten er således en måling af forholdet mellem udførte præstationer og anvendte ressourcer.

### Omfang

Rapportens konklusioner er baseret på SOF's besvarelse af et spørgeskema, interview samt modtaget materiale vedrørende konkrete produktivitsberegninger, som forvaltningen har oplyst at have udarbejdet i 2012 og 2013.

Undersøgelsen omfatter følgende overordnede elementer:

1. Kommunens/forvaltningens overordnede målsætning for håndtering af produktivitet.
2. Kortlægning og vurdering af forvaltningens produktivitsberegninger i 2012 og 2013.
3. Forvaltningens udfordringer og vurdering af kvaliteten af datagrundlaget for produktivitsberegninger.
4. Forvaltningens anvendelse og rapportering af produktivitsberegninger.

### Afgrænsning

Undersøgelsen omfatter de produktivetsberegninger, som forvaltningerne har udarbejdet i 2012 og 2013, uanset hvilke niveauer disse er rapporteret til.

I undersøgelsen er fokus rettet imod beregningen af produktivitet og de omkostningselementer, der indgår heri. Inddragelse og håndtering af kvalitetsmæssige aspekter, herunder effektmåling vil kun indgå i et mindre omfang.

Betragtninger vedrørende forvaltningens generelle økonomistyring og økonomiopfølgning vil kun være omfattet af denne undersøgelse i de tilfælde, hvor elementer i økonomistyringen omfatter aspekter om produktivitet.

### **1.3. Rapportering**

IR har udarbejdet en rapport til hver forvaltning. Rapporten indeholder resultatet af vores undersøgelse af forvaltningens beregninger og rapportering af produktivitet.

Nærværende rapport omfatter en samlet beskrivelse af observationsområder samt en generel risikovurdering for de identificerede områder.

IR har i rapportens afsnit 5 udarbejdet et inspirationskatalog, som kan tjene som bidrag til det videre arbejde med produktivitet i forvaltningen.

## 2. LEDELSESRESUME OG KONKLUSION

Intern Revision (IR) har i overensstemmelse med et planlægningsnotat af 23. august 2013 gennemført en analyse og vurdering af Socialforvaltningens (SOF) løbende beregninger og rapportering af produktivitet.

God økonomistyring forudsætter, at der er etableret procedurer, som sikrer overholdelse af budgettet. Men god økonomistyring indebærer tillige, at der skal tilvejebringes informationer om priser på de kommunale ydelser, og at der løbende følges op på udviklingen i både priser og aktiviteter. Beregning og måling af produktivitet er således et væsentligt element i god økonomistyring.

Det er IR's vurdering, at der i SOF er et potentiale for at forbedre arbejdet med beregninger af produktivitet, der generelt skal understøtte, at forvaltningen af SOF's samlede aktiviteter varetages på en produktiv måde.

Vi lægger følgende forhold til grund for vores samlede vurdering:

- SOF har ikke formuleret en egentlig målsætning for udarbejdelse og anvendelse af produktivitsberegninger.
- Beregningerne med produktivitsmæssige aspekter, som SOF har udarbejdet, vedrører væsentlige dele af forvaltningens udgiftsområder. Administrationsområdet, opsøgende og rådgivende indsatser samt udenbys købte pladser er dog ikke omfattet af nogle af beregningerne.
- SOF arbejder med produktivitsanalyser på en række delområder. I nogle af de af SOF oplyste produktivitsberegninger er indikatorer for input og output dog ikke defineret. Forvaltningen har i en række tilfælde mindre fokus på selve beregningen af produktiviteten. Ifølge forvaltningen er fokus rettet mod effekten (outcome) af de iværksatte tiltag. Effektmålingen vanskeliggøres dog af, at den tidshorisont som effektmålingen skal foretages over, ikke er veldefineret. SOF anser det for hensigtsmæssigt at vurdere effekten ud fra borgerens "livstid", idet forvaltningen i nogle tilfælde prioriterer en dyrere foranstaltning på kort sigt, hvis det forventes, at den samlede indsats kan være billigere på lang sigt. I en række tilfælde er dette dog vanskeligt målbart.

- Da medarbejdere i SOF ikke systematisk registrerer den anvendte tid på kerneopgaver, kan det være forbundet med relativt store omkostninger at indsamle og bearbejde data, der er repræsentative for et område til brug for tidsstudier som f.eks. brugertidsundersøgelser.

IR skal for en ordens skyld præcisere, at det ikke har været formålet med undersøgelsen at undersøge og vurdere forvaltningens samlede økonomistyring.

IR har udarbejdet et generelt inspirationskatalog, som kan bidrage til at systematisere det fortsatte arbejde i forvaltningen / kommunen med beregning og rapportering af produktivitet.

IR er således ikke fremkommet med specifikke anbefalinger i udkastet til nærværende rapport, og det er således ikke hensigten, at forvaltningen skal udarbejde egentlige handlingsplaner.

SOF's kommentarer:

SOF er overordnet set enig i rapportens betragtninger. Herunder at der er et vist potentiale for at styrke produktivitsberegninger, og deres rolle i forhold til styring og prioritering. SOF tager anbefalinger og inspirationskatalog til efterretning.

Nærværende rapportes konklusion, observationsområder og risikovurdering har været genstand for drøftelser mellem IR og SOF.

Rapportens konklusion er omfattet af den løbende protokollering til Revisionsudvalget.



### 3. GENEREL RAMME FOR PRODUKTIVITET

#### 3.1. Indledning

I henhold til den kommunale styrelseslov skal det ved revisionen vurderes, om udførelsen af borgerrepræsentationens og udvalgenes beslutninger og den øvrige forvaltning af kommunens anliggender er varetaget på en økonomisk hensigtsmæssig måde (forvaltningsrevision). Dette indebærer, at revisionen

- dels er rettet mod den måde, hvorpå kommunen anskaffer sine ressourcer, om det sker billigst muligt under hensyn til den ønskede kvalitet (sparsommelighed)
- dels er rettet mod kommunens præstationer bedømt i forhold til de anvendte ressourcer (produktivitet)
- dels er rettet mod, om der sker en opfyldelse af opstillede mål for virksomheden set i forhold til de anvendte ressourcer (effektivitet)

I nærværende undersøgelse har IR som nævnt valgt at vurdere forvaltningernes beregninger og rapportering af produktivitet.

Beregning og opfølgning på produktivitet er et væsentligt element i god offentlig økonomistyring.

*“Budgetoverholdelse er udgangspunktet for økonomistyringen, men god økonomistyring indebærer mere end det. God økonomistyring handler om at vide, hvad en opgave koster, og hvad man får for pengene – og ikke mindst, at man følger op på den løbende udvikling i både priser og aktiviteter.” (Citat fra God økonomistyring i kommunerne - sammenfatning juni 2013, Finansministeriet, Økonomi- og Indenrigsministeriet og KL)*

Produktivitetsanalyser kan dog ikke stå alene som grundlag for prioritering af forvaltningernes præstationer. Bl.a. inddrager analyserne ikke effekten (outcome) af præstationerne i forhold til bl.a. de politiske målsætninger (serviceniveau).

Efter IR's vurdering er det hensigtsmæssigt at beregne og anvende produktivitsdata som led i den økonomiske planlægning, styring og rapportering. Dette uanset at der kan være udfordringer i forbindelse med fastlæggelse af output og tilvejebringelse af valide data samt opgørelse af de medgåede ressourcer. Produktivitsdata kan således:

- danne grundlag for justering af krav til ressourceindsatsen (input) og baseret på mål for output
- give information om enhedsomkostninger og udviklingen heraf, herunder for alternative præstationer
- danne grundlag for at fastsætte mål for produktivetsforbedringer
- danne grundlag for opfølgning på realiseringen af mål for produktivitet og evt. iværksættelse af korrigerende foranstaltninger for at opnå disse mål
- anvendes til at afdække på, hvilke områder der er sket produktivetsstigninger, og en nærmere analyse heraf kan danne grundlag for produktivetsforbedringer på andre områder.

Nævnte rammer og forudsætninger er lagt til grund for undersøgelsen.

### 3.2. Kommunernes økonomistyring

Regeringen og Kommunernes Landsforening (KL) har i de seneste års aftaler om kommunernes økonomi haft opmærksomheden henledt på økonomistyringen i kommunerne.

Således blev der bl.a. som opfølgning på aftalen om kommunernes økonomi for 2013 gennemført en kortlægning af kommunernes økonomistyring. Kortlægningen er rapporteret i ovennævnte publikation "*God økonomistyring i kommunerne*".

I forlængelse af denne kortlægning blev regeringen og KL, jf. Aftalen om kommunernes økonomi for 2014, enige om et målbillede for god økonomistyring i kommunerne, der er baseret på følgende:

- Rammestyringen skal fortsat udgøre udgangspunktet for kommunernes økonomistyring og understøttes af indsatser, der medvirker til at understøtte økonomifunktionens arbejde med at styrke indsigten i ressourceanvendelsen.
- Kommunernes arbejde med budgetlægning kan videreudvikles med henblik på at opnå større viden om, hvilke opgaver der forventes gennemført, og hvad opgaverne koster. Det kan blandt andet ske gennem fokus på budgetforudsætninger, de væsentligste udgiftsdrivere og brug af periodisering.

Derudover kan kommunernes arbejde med flerårsperspektiver videreudvikles gennem brug af økonomiske målsætninger.

- Kommunernes arbejde med den løbende budgetopfølgning kan videreudvikles med henblik på at kvalificere de løbende prioriteringsdrøftelser. Det kan blandt andet ske gennem en tidlig dialog med de decentrale enheder om økonomi og aktiviteter og forventet regnskabsresultat. I tillæg hertil kan kommunernes arbejde med årsregnskabet understøttes gennem hurtigere regnskabslukning og løbende validering af registreringerne i økonomisystemet. Kommunernes fokus på og viden om enhedspriser kan styrkes og indarbejdes i den løbende styring.
- Kommunernes arbejde med benchmarking kan styrkes yderligere ved at anvende benchmarking som redskab til at identificere effektiviseringspotentialer og effektive opgaveløsninger. I tillæg hertil kan kommunernes anvendelse af ledelsesinformation videreudvikles yderligere gennem brug af relevante nøgletal, der målrettes de forskellige organisatoriske styringsniveauer internt i kommunen.

### **3.3. Produktivitetskommissionen**

Regeringen nedsatte i 2012 en produktivitetskommission med uafhængige eksperter og særligt sagkyndige, der skulle analysere den danske produktivitetsudvikling og fremkomme med konkrete anbefalinger, der kunne styrke produktiviteten i bl.a. den offentlige sektor.

I den private sektor styres udviklingen i produktiviteten af en konkurrencesituationen, der bevirker, at ineffektive virksomheder på sigt ikke vil kunne opretholde sin position på markedet og i yderste konsekvens derfor må lukke. Den offentlige sektor fungerer ikke på samme markeds-mæssige vilkår, og offentlige ydelser leveres ofte uden direkte betaling. Offentlige virksomheder kan derfor have mindre incitament til effektivisering og må derfor måle produktiviteten på anden måde.

Kommissionen fik bl.a. til opgave at bidrage med ny viden om produktiviteten i den offentlige sektor og fremsætte konkrete anbefalinger, der kan styrke denne bl.a. i kommunerne. Målet er, at ressourcerne skal anvendes mere effektivt i den offentlige sektor f.eks. gennem modernisering, digitalisering og bedre organisering.

Produktivitetskommissionen har publiceret en række rapporter mv. herunder bl.a.:

- Styring, ledelse og motivation i den offentlige ledelse (analyserapport 3 – september 2013) med anbefalinger
- Kommunale serviceniveauer og produktivitet (KORA – juni 2013)
- Uddybende resultater, kommunale serviceniveauer og produktivitet – Københavns Kommune (KORA)

På et budgetseminar blev Økonomiudvalget præsenteret for Produktivitetskommissionens foreløbige resultater, og Økonomiforvaltningen har i et notat af 3. september 2013 til Økonomiudvalget redegjort for kommissionens resultater vedr. service og produktivitet på kommuneniveau, herunder Københavns Kommune. I notatet har Økonomiforvaltningen tillige kommenteret den anvendte metode, og der er henvist til et brev fra KL til samtlige kommuner. KL henviser i brevet bl.a. til kommissionens egne påpegede usikkerheder ved opgørelserne af analyserne af kommunale serviceniveauer og produktivitet. Brevet er vedlagt Økonomiforvaltningens notat. KL påpeger tillige følgende forbehold vedr. analysen fra KORA (Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning, der har udarbejdet analysen for Produktivitetskommissionen), der kan give "skæve" resultater:

- Den kommunale produktion er ikke specificeret på en fuldstændig måde.
- Der er forskel i dataafgrænsninger, konteringer mv. på tværs af kommuner.
- Data er ikke aktuelle.
- Analysen tager ikke nødvendigvis fuldt hensyn til bevistede kommunale prioriteringer.

Ifølge KL er kommissionens arbejde et bidrag til debatten om produktivitet i den offentlige sektor, men analysens resultater skal ikke ses som en facitliste for kommunernes produktivitet, men inspiration til dialogen i de enkelte kommuner og imellem kommunerne.

Ifølge Økonomiforvaltningens notat af 3. september 2013 vil Københavns Kommune arbejde videre med at identificere områder, hvor der er potentiale for produktivitetsforbedringer, bl.a. med inspiration i KORA's analyse.

Et igangsat projektarbejde "Ledelsesreform og produktivitet" bliver således videreført og styrket frem mod Økonomiudvalgets budgetseminar i januar 2014, hvor udvalget vil blive præsenteret for en plan for det videre arbejde frem mod budget 2015.

### **3.4. Produktivitet i kommunens budgetarbejde**

I Københavns Kommune har der i de senere års politiske aftaler om kommunens budgetter været fokus på produktivitetsspektet.

I budgetaftalen for 2012 var parterne således enige om at fortsætte bestræbelserne på at nedbringe enhedspriserne på kommunens velfærdsydelser. Økonomiforvaltningen skulle i samarbejde med forvaltningerne se nærmere på udviklingen i enhedspriserne på kommunens serviceområder, så der sikredes den rette sammenhæng mellem kvalitet, effekt og udgiftsniveau.

Økonomiudvalget blev i juni 2012 som opfølgning på budgetaftalen for 2012 præsenteret for eksempler på forvaltningernes analyser af enhedspriser, produktivitet og arbejdstid på kommunens borgerrettede serviceområder. Det blev besluttet, at forvaltningerne med afsæt i analyserne til et kommende budgetseminar skulle præsentere konkrete bud på "potentiale" håndtag", der øger kvaliteten i kerneydelsen og samtidig redegøre for, hvorledes forvaltninger vil arbejde videre med disse områder.

Af budgetaftalen for 2013 fremgår det, at Københavns Kommune vil bidrage til en yderligere afdækning af mulighederne for produktivitetstigninger. Parterne i budgetforliget er således enige om, at arbejdet med analyser af kommunens enhedspriser og produktivitet samt barrierer for de ansattes tid til kerneydelsen skulle fortsætte. Parterne noterede sig, at forvaltningerne frem mod budget 2014 kvalificerer potentialet ved en mere hensigtsmæssig arbejdsplanlægning.

Ifølge den seneste budgetaftale der vedrører 2014, skal arbejdet med ledelsesreform og produktivitet videreføres og styrkes. Økonomiforvaltningen skal i samarbejde med de øvrige forvaltninger udvikle forslag til, hvordan der, jf. Produktivitetskommissionens rapport, bliver mindre central styring på processer og metoder i Københavns Kommune. Økonomiforvaltningen skal i den forbindelse sikre, at institutioner og forvaltninger kan udnytte de data og den viden, der findes og produceres i kommunen. Dette skal indgå på budgetseminaret i januar 2014, og endvidere kan mål om produktivitetsforbedringer indgå som effektiviseringsforslag til budgettet for 2015.

Grundlaget for forvaltningernes udarbejdelse af bidrag til det årlige budgetforslag beskrives i et Indkaldelsescirkulære, der indeholder en række forudsætninger og fokusområder, herunder bl.a. effektiviseringer til brug budgetudarbejdelsen.

I Indkaldelsescirkulæret for budgettet for 2014 er henvist til det igangsatte arbejde med at øge gennemslagskraften i udgifts- og serviceniveauet samt identifikation af områder, hvor der kan være potentialer for produktivits- eller kvalitetsforbedringer. Fokus er især på potentialer ved en mere hensigtsmæssig arbejdstidsplanlægning. Det fremgår endvidere, at der gennemføres arbejdstidsanalyser, hvor der identificeres såkaldt "hvid tid" (Tidsrum hvor fremmødte medarbejdere ikke har planlagte opgaver) på en række af områder.

Analyserne har resulteret i konkrete indsatser, hvor "hvid tid" reduceres ved at omlægge arbejdstiden, revurdere arbejdsgange og investere i velfærdsteknologiske løsninger. En del af de årlige effektiviseringsforslag har forvaltningerne vurderet har en produktivitsforbedrende effekt. De forventede produktivitsforbedringer i de forvaltningsspecifikke effektiviseringer er i budgetmaterialet opgjort 28,3 mio. kr. i 2014.

Københavns Kommune har endvidere som led i budgetudarbejdelsen igennem en årrække tilvejebragt besparelser / effektiviseringer for omkring 250 mio. kr. årligt bl.a. for at finansiere et demografisk udgiftspres og frigøre midler til nye serviceinitiativer. Effektiviseringerne er dels forvaltningsspecifikke dels af tværgående karakter.

#### 4. PRODUKTIVITETSBEREGNINGER I SOF

##### 4.1. Forvaltningens produktivetsberegninger

SOF's samlede aktivitetsområder er i meget summarisk form illustreret i følgende oversigt med udgangspunkt i regnskabstal for 2012 for forvaltningens bevillinger (ekskl. bevillinger til Anlæg og Finansposter):

Bevilling	Regnskab 2012 (Netto i 1.000 kr.)
Udsatte voksne	456.380
Borgere med sindslidelse	719.721
Borgere med handicap	1.753.869
Hjemmepleje	322.795
Børnefamilier med særlige behov	1.352.355
Tværgående opgaver og administration	308.293
Efterspørgselsstyrede overførsler	1.361.593
Overførsler – Borgere med sindslidelse	139.714
I alt	6.414.720

Såfremt der eksisterer forskellige bevillingstyper for et aktivitetsområde, er disse typer i oversigten samlet i én bevilling.

SOF's budgetopfølgning er tilrettelagt med løbende opfølgning på kapacitetsudnyttelse og budgetforudsætninger i forhold til aktivitetsniveauet. Forvaltningen har udover kvartalsprognoserne etableret et systematisk koncept for månedsopfølgning på alle målgruppeområder, der sikrer, at forvaltningen hele tiden har aktuelle forbrugsforventninger inkl. forklaringer på eventuelle ændringer heri. I forbindelse med månedsopfølgningerne er der endvidere en ledelsesmæssig styringsdialog om de væsentligste aktiviteter. Budgetforudsætninger vedrørende antal og enhedspris er således en integreret del af styringsdialogen.

SOF har et koncept for risikostyring, hvor udvalgte områder er genstand for særlig tæt opfølgning, og hvor der afholdes risikomøder med deltagelse af direktionen og ansvarlige chefer. Heri indgår også kapacitetsudnyttelse som en del af de relevante styringsparametre, der følges op på.

SOF har oplyst, at der i 2012 og 2013 er udarbejdet følgende beregninger af produktivitet:

- Benchmarking / Enhedsprisanalyser
- Velfærdsteknologi
- Sagsbehandling på området for udsatte børn

- BUM Model (børneområdet)
- Vagtplanlægning
- Gennemstrømning / Flowanalyser på voksenområdet (borgere med sindslidelse og udsatte voksne)
- BTP (BrugerTidsProcent) søges anvendt i budgetfordelingsmodel
- BTP / Hvid tid i hjemmeplejen
- Hjemtagning / Samling

SOF har oplyst, at der for nedenstående ydelsesområder ikke udarbejdes produktivitsberegninger:

- Pladser, der købes udenbys. På dette område har forvaltningen stor fokus på pris og kvalitet i forhold til, at den købte plads skal afspejle borgerens specifikke behov, og samtidig skal det ikke være mulig at tilvejebringe en tilsvarende plads billigere "in-house".
- Åbne væresteds- og rådgivningstilbud, samt øvrige tilbud uden visitation, og hvor brugerantal ikke måles/forløb ikke defineres. SOF udarbejder jævnligt analyser af kapacitetsbehov, behov for geografisk spredning ud fra belægningsprocenter etc., hvorudfra der udarbejdes beslutningsoplæg på sammenlægninger og lignende, som anvendes til at optimere ressourceudnyttelsen. Men egentlige produktivitsdata er vanskelige at udarbejde, da antallet af forløb ikke er definerede.
- Opsøgende indsatser (gadeplan, socialrådgivere på skoler etc.), screeningsopgaver mv. SOF kan definere en dækningsgrad, men det er vanskeligt at vurdere, hvor mange forløb disse indsatser resulterer i, og hvor meget den konkrete forebyggende indsats medfører af sparet indsats andetsteds i forvaltningen/kommunen.
- Sekretariats- og politisk betjening. Policy-udvikling.

Beregningerne med produktivitsmæssige aspekter, som SOF har udarbejdet, vedrører væsentlige dele af forvaltningens udgiftsområder. Administrationsområdet, opsøgende og rådgivende indsatser samt udenbys købte pladser er dog ikke omfattet af nogle af beregningerne.



#### 4.2. Udfordringer og kvaliteten af datagrundlaget

Ifølge SOF er det helt overordnet forvaltningens tilgang, at indsatsen er tilrettelagt i henhold til politisk fastsatte pejlemærker og strategier. Det betyder blandt andet, at forvaltningen har fokus på effekt og på at tilrettelægge ydelserne til borgerne ud fra et "livsperspektiv". Den økonomiske effekt på længere sigt er vanskeligt målbar, og afkast på investeringer sker først efter en årrække med investeringer. Ifølge SOF kan det i nogle tilfælde være hensigtsmæssigt at prioritere en dyrere foranstaltning på kort sigt, hvis det forventes, at den samlede indsats på lang sigt er billigere.

IR er enig i, at det ikke altid er hensigtsmæssigt at foretage årlige målinger af produktivitet, men at måling kan foretages over en længere periode og i overensstemmelse med de tilrettelagte foranstaltninger/aktiviteter.

I mange tilfælde kan det være vanskeligt at definere produktet (output), da disse er vanskelige at standardisere. Er "produktet", at forvaltningen har haft kontakt til en borger, at forvaltningen reelt har hjulpet en borger, eller at borgeren ikke vender tilbage med behov for flere ydelser?

Den væsentligste "input" faktor i mange af forvaltningens produktivetsberegninger er medarbejdernes tidsforbrug. Idet SOF ikke anvender tidsregistrering, er det forbundet med vanskelighed at tilvejebringe præcise beregninger af de medgåede ressourcer.

I forhold til SOF's sammenligninger af produktivitet over en årrække, kan det være vanskeligt at vurdere, om ændrede udgifter skyldes en ændret borgersammensætning (selvom implementeringen af Voksen Udrednings Metoden (VUM) vil bidrage hertil), ændring i demografi eller andet.

Konteringspraksis er desuden generelt en udfordring i forhold til sammenligninger mellem kommuner samt sammenligning af SOF's indsats over tid. Desuden er det en udfordring, at de politisk fastsatte serviceniveauer ikke er tilstrækkelig præcise til, at årsager til prisforskelle på en ydelse kan afklares. SOF anfører videre, at egentlige produktivitetssammenligninger af tilbudstyper tillige forudsætter, at de anvendes til samme typer af borgere (plejetyngde mv.).

Generelt vurderer SOF, at datakvaliteten for de udarbejdede produktivitsberegninger er tilstrækkelig. Dog oplyser SOF, at det i forbindelse med analyser af hjemtagning/samling af pladser er vanskeligt at vurdere en borgers præcise ressourcetræk, når købstaksterne er baseret på et tilbuds gennemsnitstakster (jf. bekendtgørelse vedr. omkostningsbaserede takster). Den relevante viden og data for de købte tilbud kan i en række tilfælde være svært tilgængelig.

### 4.3. Anvendelsen af produktivitsberegninger

SOF har oplyst, at beregninger og analyser med produktivitsmæssige aspekter bl.a. anvendes som beslutningsgrundlag i forbindelse med behov for omprioriteringer, budgetprocessen, effektiviseringer og lignende.

Ligeledes anvendes beregningerne og analyserne til vurdering af tilpasning af kapaciteten i forbindelse med implementering af nye strategier. I de tilfælde, hvor forvaltningen skal justere kapaciteten ved en reduktion af tilbud/pladser, vurderes driften, belægningsprocent og fleksibilitet mv. af de eksisterende tilbud. I enkelte tilfælde anvendes beregningerne også til oplæg til KKR (Kommunekontaktrådet), ØKF, KL og ministerier om behov for tilpasninger af lovgivning og andre strategiske tiltag.

SOF oplyser, at en række af de anførte beregninger og analyser med produktivitsmæssige aspekter udarbejdes løbende eller en gang årligt. Enkelte beregninger udføres ad hoc. Opfølgning og vurdering af udviklingen for de enkelte ydelser/indsatsområder er således delvis integreret i forvaltningens styring.

SOF oplyser, at forvaltningen for næsten alle de oplyste produktivitsberegninger foretager en vurdering af effekten af den kerneydelse, som indsatsen vedrører. Forvaltningen har stor fokus på effekten, idet denne er tæt forbundet med indsatsens formål. Hvis effektiviteten er høj, kræver det således både, at indsatsen er produktiv, rigtig valgt og udført i den rette kvalitet/intensitet.

IR har ikke efterspurgt forvaltningens effektanalyser og har således ikke foretaget en gennemgang og vurdering heraf. Det er alene formålet at oplyse om forvaltningens selvangivne arbejde med måling af effekt.

#### 4.4. Rapportering af produktivetsberegninger

Hovedparten af de beregninger med produktivetsmæssige aspekter, som SOF udarbejder, rapporteres til såvel direktionen som det stående udvalg.

En del af de udarbejdede analyser indgår i budgetdrøftelserne og afrapporteres løbende hen over foråret. Beslutning om nye principper for budgetfordelingsmodeller godkendes som oftest af det stående udvalg. Selve udarbejdelsen af budgetfordelingsmodellerne iværksættes som oftest efter direktionsgodkendelse eller -initiativ, og afrapporteringen aftales i projektplanen.

Analyser, der iværksættes på initiativ fra udvalget (hvis der eksempelvis ønskes en analyse af forskellige tilbud med henblik på beslutningsgrundlag i forhold til strategier), godkendes af udvalget, og afrapportering aftales konkret. Processen forløber tilsvarende for analyser, der iværksættes efter initiativ fra direktionen.

#### 4.5. IR's vurdering af forvaltningens produktivetsberegninger

I følgende oversigt er for SOF's produktivetsberegninger anført de faktorer (input af ressourcer og output i form af præstationer), som forvaltningen har oplyst indgår i beregningen af produktiviteten.

Produktivetsberegning	Indikatorer	
	Input	Output
1. Benchmarking / Enhedspris-analyser	Samlede udgifter pr. anbringelses-område. Samlede udgifter pr. ydelse for visse typer botilbud og serviceydelser til voksne.	Antal anbringelser.
2. Velfærdsteknologi	Ikke veldefinerede for alle input og output. Se beskrivelsen i næste skema i dette afsnit.	
3. Sagsbehandling på området for udsatte børn	Lønudgifter til området. Antal sagsbehandlere.	Antal sager.
4. BUM Model (børneområdet)	Medgåede omkostninger til institutionerne.	Antal pladser.
5. Vagtplanlægning	Ej defineret.	
6. Gennemstrømning / Flow-analyser på voksenområdet (borgere med sindslidelse og	Antal borgere som modtager ydelse/rådgivningen.	Ej defineret.

udsatte voksne)		
7. BTP søges anvendt i budgetfordelingsmodel	Medarbejdernes disponible tid.	Direkte tid rettet mod kerneydelser.
8. BTP / Hvid tid i hjemmeplejen	Medarbejdernes disponible tid.	Direkte tid rettet mod kerneydelser.
9. Hjemtagning / Samling	"Omkostningsanalyse". Input og output er ikke præcist defineret.	

I nogle af de af SOF oplyste produktivetsberegninger er indikatorer for input og output ikke defineret. Forvaltningen har i en række tilfælde mindre fokus på selve beregningen af produktivitet. Forvaltningen har imidlertid fokus på effekten (outcome) af de iværksatte tiltag. Effektmålingen vanskeliggøres af, at den tidshorisont som effektmålingen skal foretages over, ikke er veldefineret. SOF anser det for hensigtsmæssigt at vurdere effekten ud fra borgerens "livstid", idet forvaltningen i nogle tilfælde prioriterer en dyrere foranstaltning på kort sigt, hvis det forventes, at denne indsats kan være billigere på lang sigt. I en række tilfælde er dette dog vanskeligt målbart.

Brugertidsberegningerne omfatter analyser af arbejdstidstilrettelæggelsen for medarbejdergrupperne hjemmepleje og sygepleje. Der er således ikke foretaget beregninger af produktivitet med inddragelse af producerede ydelser i forhold til de anvendte ressourcer.

Det er forskelligartede udgiftstyper/ressourcer (fuldtidsstillinger), som medregnes i opgørelsen af ressourceindsatsen for de forskellige beregninger. Således indgår bl.a. ferie, sygdom og indirekte tid i "en fuldtidsstilling". Endvidere indgår tidsforbrug anvendt til ledelse og planlægning ikke.

IR vurderer, at det generelt er hensigtsmæssigt at overveje, hvorvidt der ved opgørelse af ressourceindsatsen bør indregnes både kapacitetsomkostninger og variable omkostninger. Kapacitetsomkostningerne påvirkes ikke nødvendigvis i samme omfang af produktionen på samme måde som de medgåede variable omkostninger.

I nedenstående oversigt er oplyst karakteristika for de analyser og beregninger, der ifølge forvaltningen indeholder produktivetsmæssige aspekter. IR har bl.a. foretaget en vurdering af, hvorvidt disse analyser mv. indeholder elementer af produktivitet.

Ad	Beskrivelse af beregningen	Produktivitetsaspektet	Anvendelsesformål	Beregningsfrekvens
1	<p><b>Benchmarking/Enhedsprisanalyser</b> På børneområdet udarbejdes der nøgletal og enhedspriser for anbringelser. Der foretages benchmarking med de øvrige 6-byer.</p> <p>På voksenområdet er udarbejdet enhedspriser for ydelser samt botilbud til borgere med handicap og borgere med sindslidelser.</p>	<p>Enhedspriserne fordelt på typer sammenlignes over tid og med de øvrige 6-byer for børneområdet.</p> <p>Enhedspriserne for voksenområdet sammenlignes over tid pr. type og med enhedspriser for Odense Kommune.</p>	Udarbejdes til brug for budgetdrøftelserne.	Årligt
2	<p><b>Velfærdsteknologi</b> Investering i velfærdsteknologiske løsninger, som kan understøtte borgerne i at udnytte egne ressourcer og potentialer så meget som muligt, bl.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• anvendelse af elektroniske nøgler i hjemmeplejen</li> <li>• telemedicin til hjemmesygeplejersker ifm. sårmedicin</li> <li>• udrulning af MinVej-app til 200 borgere med sindslidelser</li> <li>• pilotprojekter med skærmbaseret kommunikation til borgere med sindslidelser og borgere med handicap</li> <li>• bedre badeløsninger og basishjælpemidler til borgere med handicap</li> </ul>	Mere kvalitet for samme penge / færre ressourcer.	Effektiviseringsforslag til budget 2014.	Løbende
3	<p><b>Sagsbehandling på området for udsatte børn</b> Analyse af antallet af sager pr. sagsbehandler i de enkelte grupper i enhederne. Sagerne omfatter ydelser til børnefamilier med særlige behov.</p>	Forbedre kvaliteten i sagsbehandlingen.	Formålet er at forbedre kvaliteten i sagsbehandlingen samt bedre overholdelse af tidsfrister.	Ad hoc
4	<p><b>BUM model (Børneområdet)</b> Interne takster for dag- og døgninstitutioner. I BUM-modellen er aktiviteten styrende for bevillingerne, hvilket sikrer stor fokus på tilpasning af kapaciteten til produktionen.</p>	Tilpasning af kapaciteten.	SOF har oplyst, at Børnefamiliecenter København i dialog med centrene under kontor for Drift og udvikling for udsatte børn og unge vælger institutionsforanstaltning ud fra en vurdering af prisen og kvalitet.	Årligt
5	<p><b>Vagtplanlægning</b> Området børnefamilier med særlige behov. Centrale registreringer af vagtskemaer.</p>	Ej oplyst.	Ej oplyst.	Mindst årligt

6	<p><b>Gennemstrømning / Flowanalyser på voksenområdet (borgere med sindslidelse og udsatte voksne)</b></p> <p>Status for pejlemærker vedrørende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• andel der flytter fra socialpsykiatriske botilbud</li> <li>• flere borgere med misbrug kommer i behandling</li> <li>• flere hjemløse får og fastholder egen bolig</li> </ul> <p>Der måles på ovenstående pejlemærker over en fire årig periode. Effekten af indsatsen måles.</p>	Vanskeligt at vurdere, hvorvidt effekten er opnået ved produktivitet.	Opnå de fastsatte mål for pejleområderne.	Flere gange årligt / løbende
7	<p><b>BTP søges anvendt i budgetfordelingsmodel</b></p> <p>Måling af ATA-tid (Ansigt til ansigt tid) på handicap og psykiatri-tilbud iht. serviceloven § 107 – 108.</p> <p>Der beregnes ligeledes en timepris for brugeren. Den beregnede timepris omfatter udelukkende personaleomkostninger.</p>	Øge andelen af ATA-tid, hvor denne er under det fastsatte mål.	Analysere, hvor ATA-tiden kan øges.	Årligt
8	<p><b>BTP / Hvid tid i hjemmeplejen</b></p> <p>Tidsanvendelsen i hjemme- og sygeplejeenheden på Vesterbro er analyseret, og SOF har vurderet, at denne er repræsentativ for alle SOF's enheder af denne type.</p>	Identificere ledig tid, som kan udnyttes til udførelse af kerneydelser i hjemmeplejen	Analyse af ledig tid med henblik på bedre udnyttelse af medarbejderens arbejdstid.	Løbende
9	<p><b>Hjemtagning / Samling</b></p> <p>Analyse af hvorvidt det er muligt at samle enkeltmandsprojekter til borgere med handicap i et nyt tilbud, der tager hensyn til, at den enkelte borger kan bo selvstændigt og afskærmet fra andre. Analysen omfatter ligeledes en vurdering af det økonomiske rationale ved at samle enkeltmandsprojekterne i et samlet tilbud.</p>	Vurdere om tilbudet kan etableres billigere internt end ved køb af pladser andet steds.	Vurdere om opgaven kan løses billigere.	Løbende / ad hoc

En række af de af SOF oplyste beregninger med produktivitmæssige aspekter udarbejdes årligt eller løbende, således at det er muligt at følge udviklingen i de pågældende indsatser.

SOF anvender benchmarking med 6-byerne for nogle kerneydelser. Det er IR's vurdering, at denne benchmarking kan give et pejlemærke for udviklingen i forvaltningens omkostninger til disse ydelser. Det bør dog vurderes, om det er samme ressource typer, der indgår som inputfaktorer i beregningerne, ligesom det bør vurderes, hvorvidt disse ressourceindsatser er opgjort ensartet på tværs af sammenligningsbyerne. Det er endvidere relevant for analyser af disse beregninger, at der er foretaget målinger for flere år, således at de enkelte byers trend i perioden også kan vurderes.

Det er IR's vurdering, at tidsstudier som f.eks. brugertidsundersøgelser kan være forbundet med relativt store omkostninger i forbindelse med at indsamle og bearbejde data, der er repræsentative for området. IR har erfaret, at SOF ikke anvender tidsregistrering, som kan danne grundlag for tidsstudieanalyser. Hermed udelukker forvaltningerne relevante data, som fremadrettet kan indgå i systematiske produktivitetmålinger.

#### 4.6. Sammenfatning

SOF har ikke formuleret en egentlig målsætning for udarbejdelse og anvendelse af produktivetsberegninger. Hovedparten af de udarbejdede begninger indgår dog i forvaltningens løbende økonomi- og resultatopfølgning, mens andre beregninger har fokus på kapacitetsudnyttelse.

De af SOF udarbejdede beregninger vedrørende produktivitet omfatter væsentlige dele af forvaltningens samlede udgiftsområde. Dog indgår ikke områderne køb af udenbys pladser, åbne væresteds- og rådgivningstilbud, opsøgende indsatser samt sekretariats- og politikerbehandling.

I nogle af de af SOF oplyste produktivetsberegninger er indikatorer for input og output ikke defineret. Forvaltningen har i en række tilfælde mindre fokus på selve beregningen af produktivitet. Forvaltningen har imidlertid stor fokus på effekten (outcome) af de iværksatte tiltag. Effektmålingen vanskeliggøres af, at den tidshorisont som effektmålingen skal foretages over, ikke er veldefineret. SOF anser det for hensigtsmæssigt at vurdere effekten ud fra borgerens "livstid", idet forvaltningen i nogle tilfælde prioriterer en dyrere foranstaltning på kort sigt, hvis det forventes, at den samlede indsats er billigere på lang sigt. I en række tilfælde er dette dog vanskeligt målbart.

Generelt vurderer SOF, at datakvaliteten for de udarbejdede produktivetsberegninger er tilstrækkelig. Dog oplyser SOF, at det i forbindelse med analyser, hvori gennemsnitstakster for et tilbud/plads indgår, er vanskeligt at vurdere den enkelte borgers reelle ressourcetræk. Ifølge SOF kan det ved benchmarking med andre kommuner være vanskeligt at vurdere, om der er anvendt en ensartet konteringspraksis.

IR vurderer, at det generelt er hensigtsmæssigt at overveje, hvorvidt der ved opgørelse af ressourceindsatsen bør medregnes både kapacitetsomkostninger og variable omkostninger.

Kapacitetsomkostningerne påvirkes ikke nødvendigvis i samme omfang af produktionen på samme måde som de medgåede variable omkostninger.

Det er IR's vurdering, at tidsstudier som f.eks. brugertidsundersøgelser vil være forbundet med relativt store omkostninger i forbindelse med at indsamle og bearbejde data, der er repræsentative for området, såfremt medarbejderne ikke foretager systematisk tidsregistrering af anvendt tid på kerneopgaver.

#### **4.7. Risici**

Såfremt der ikke systematisk er taget stilling til, hvilke output der skal måles på, samt ikke systematisk gennemføres beregninger og målinger af produktivitet for en række væsentlige områder (præstationer af produkter og ydelser), reduceres mulighederne for at vurdere enhedsomkostninger og udviklingen heri.

Der vil dermed heller ikke være tilvejebragt et grundlag for at af-dække, hvilke områder der bør/kan være genstand for yderligere analyser med henblik på at udvikle/optimere organisering og processer og derved at forbedre produktiviteten, og sikre, at aktiviteter mv. gennemføres med færrest mulige ressourcer i forhold til den ønskede kvalitet.

Det er IR's vurdering, at en øget ledelsesmæssig bevågenhed er afgørende for at sikre, at beregning og måling af produktivitet i højere grad integreres i den løbende økonomistyring.



## 5. INSPIRATIONSKATALOG

Under henvisning til de fremførte observationer i kapitel 3 og 4 er det IR's vurdering, at der med fordel kan iværksættes en række initiativer med henblik på at forbedre forvaltningens muligheder for at arbejde mere struktureret med implementering af egentlige produktivitsberegninger, som kan indgå i den løbende økonomistyring og økonomiopfølgning, hvorved niveauet i økonomistyringen kan højnes.

Under hensyntagen til områdets kompleksitet har vi vurderet, at det ikke vil være formålstjenligt at anføre en række specifikke anbefalinger. Vi har i stedet beskrevet de delprocesser, som bør indgå i etablering af og anvendelse af systematiske målinger og analyser af produktivitet. Målet er, at delprocesserne kan anvendes som inspiration ved formuleringen af konkrete indsatsområder.

### Målsætning for arbejdet med produktivitet

For at sikre at produktivitsbegrebet anvendes ensartet i forvaltningernes løbende økonomistyring er det væsentligt, at der centralt for kommunen etableres og beskrives et begrebsapparat for produktivitet.

Med henblik på at styrke arbejdet med måling af produktivitet er det endvidere vigtigt, at der foretages en koordinering af arbejdet og udarbejdes en beskrivelse af kommunens målsætning med produktivitsmåling og ambitionsniveau for området.

Disse opgaver kan med fordel forankres i Økonomiforvaltningen, som ifølge kommunens styrelsesvedtægt har en koordinerende funktion. Økonomiudvalget fører således tilsyn med, at forvaltningen af økonomiske midler sker i overensstemmelse med Borgerrepræsentationens beslutninger og i øvrigt på forsvarlig måde.

Der bør ligeledes i de enkelte forvaltninger udarbejdes en beskrivelse af forvaltningens målsætning for produktivitsberegninger og målinger, herunder hvordan disse systematisk integreres i den løbende økonomistyring. Denne beskrivelse bør omfatte:

- De områder, hvor der bør foretages produktivitsberegninger. Det bør sikres, at forvaltningens styring foretages på baggrund af data, som fuldt ud omfatter forvaltningens væsentligste opgaveområder.

- Overvejelser om og stillingtagen til, hvordan produktivitet systematisk skal indgå i den løbende økonomistyring og rapportering.
- Fastlæggelse af inputindikatorer i produktivetsberegningen, herunder en vurdering af, hvilke ressourcer der medtages i beregningen. Det er i denne forbindelse vigtigt at fastlægge, hvilke omkostninger der påvirker output (omkostningsdrivere).
- Fastlæggelse af outputindikatorer i produktivetsberegningen.
- Eventuelle overvejelser om indikatorer for effekt (outcome).
- Frekvens for produktivetsmålingerne.

#### Validitet af data

Såfremt produktivetsmålingerne skal have en værdi i forvaltningens styring skal det sikres, at de relevante data er pålidelige og tilgængelige. Det bør vurderes, hvordan der mest hensigtsmæssigt kan tilvejebringes data og registreringer fra it-systemer.

Datafangsten for registreringer, som skal indgå i produktivetsmålinger og til andre økonomistyringsmæssige formål bør forankres, hvor dataene genereres. Det bør sikres, at de medarbejdere som registrerer data i forbindelse med udførelse af kerneprocesserne er bekendte med, at dataene skal anvendes til planlægnings- og styringsformål, for at sikre at datafangsten får en tilstrækkelig høj kvalitet.

#### Anvendelse af produktivetsmålingerne i forvaltningens økonomistyring

Når de relevante områder for produktivetsmåling er identificeret, og valide data for området er tilgængelige, gennemføres selve produktivetsberegningen.

Produktivetsmålingerne kan anvendes i flere sammenhænge:

- Sammenholdelse med fastsatte mål for produktivitet/produktivetsudvikling.
- Benchmarking mellem interne sammenlignelige enheder.

- Benchmarking med eksterne enheder (I denne sammenhæng er det vigtigt, at data, som indgår i beregningerne, er opgjort efter samme principper, kontering etc.)
- Identificerede afvigelser analyseres nærmere (Eventuelt via benchmarking af processer)
- Produktivitetmålingerne gentages periodisk, hvorved det er muligt at måle udviklingen i produktiviteten

#### Øvrige forhold

Arbejdstidsstudier kan være nyttige redskaber til at identificere produktivitetspotentialer, idet de kan afdække, hvor meget tid medarbejdere inden for et givent område anvender til kerneydelser, og de kan anvendes til at identificere ledig tid i løbet af en arbejdsdag. Arbejdskraftproduktivitet kan også sammenlignes mellem ensartede sammenlignelige enheder.

Det er dog IR's vurdering, at tidsstudier ofte er forbundet med relativt store omkostninger i forbindelse med at indsamle og arbejde data, der er repræsentative for området. IR har endvidere erfaret, at tidsregistrering enten ikke har været benyttet eller er afskaffet i flere forvaltninger. Hermed udelukker forvaltningerne relevante data, som ville kunne indgå i produktivitetmålinger.