

Etablering af
administrative fællesskaber
mellem uddannelsesinstitutioner

– hvorvidt og hvordan?

Indhold

Etablering af administrative fællesskaber mellem uddannelsesinstitutioner	3
Baggrund	4
Samarbejde om administrative opgaver	5
Samarbejdsmodeller	5
Overvejelser om samarbejde om administrative opgaver	9
Afgrænsning af opgaverne	10
Fremgangsmåde	10
Business case	12
Implementering	12
Udtræden	15
Afslutning	15
Bilag: Oversigt over administrative opgaver i uddannelsesinstitutioner ...	16

Etablering af administrative fællesskaber mellem uddannelsesinstitutioner

Denne publikation henvender sig til ledere og medarbejdere med administrativt ansvar i den offentlige sektor.

Med hæftet giver vi i overskuelig form en indføring i emnet administrative fællesskaber. Få svar på en række spørgsmål om, hvornår det kan være en fordel for offentlige institutioner at etablere administrative fællesskaber samt hvilke forudsætninger, der skal være opfyldt.

Publikationen er især henvendt til de uddannelsesinstitutioner, der skal overtage ledelsesmæssige og administrative opgaver fra amterne, men kan med fordel læses af ledere i den offentlige sektor generelt.



Som en konsekvens af strukturreformen skal gymnasier, VUC'er, SOSU-skoler og sygeplejerskoler pr. 1. januar 2007 som nystiftede (statslige) selvejende institutioner fremadrettet kunne løfte en række ledelsesmæssige og administrative opgaver, som hidtil er blevet varetaget i amterne.

Baggrund

I de eksisterende selvejende institutioner (erhvervsskoler og CVU'er) har samarbejde med andre institutioner om løsningen af administrative opgaver indtil nu ikke været tilladt.

I forbindelse med strukturreformen er reglerne på området ændret, så det nu er tilladt at samarbejde om administrative opgaver. Institutionerne kan herefter varetage de administrative opgaver på følgende måder:

- Egen opgavevaretagelse
- Samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner
- Udlicitering til en kommerciel udbyder.

Det er en ledelsesbeslutning i den enkelte institution, hvordan institutionen skal løfte de administrative opgaver.

Overvejelser om samarbejde om administrative opgaver gør sig gældende for en række institutioner:

- Almene gymnasier og studenterkurser
- HF-kurser

- VUC'er
- Erhvervsskoler
- Social- og sundhedsskoler
- Centre for Videregående Uddannelse og andre selvejende institutioner for videregående uddannelser
- Fusioner på tværs af ovenstående institutionstyper.

For de nye selvejende institutioner er det de midlertidige bestyrelser, der i løbet af 2006 skal træffe beslutning om den fremtidige opgavevaretagelse af de administrative opgaver. I eksisterende institutioner er det bestyrelsen, der har beslutningsmyndigheden.

Institutionerne vil skulle sikre varetagelse af opgaver inden for en lang række områder¹, herunder bl.a. sikring af beredskab på følgende områder:

- Administration af løn- og personale-spørgsmål
- Administration af budgetter og regnskaber, herunder årsregnskaber
- Håndtering af elevregistreringer og aktivitetsindberetninger til Undervisningsministeriet
- Administration af elektronisk kommunikation

- Administration af forvaltnings- og offentlighedslovene
- Sekretariatsbistand, der kan servicere bestyrelsen (teknisk support).

Det er vigtigt, at varetagelsen af de administrative opgaver bliver håndteret på en hensigtsmæssig og effektiv måde, f.eks. gennem etablering af et administrativt fællesskab. Det er vores vurdering, at alle de ovennævnte opgaver vil kunne gøres til genstand for et administrativt fællesskab.

Dette notat behandler en række muligheder vedrørende etablering af administrativt samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner på et eller flere administrative områder. Notatet behandler således ikke institutionernes egen opgavevaretagelse, ligesom udlicitering til en kommerciel udbyder heller ikke behandles.

¹ I bilag "Oversigt over administrative opgaver i uddannelsesinstitutioner" er listet en række af de opgaver, som skal varetages i relation til en selvejende institution opdelt på hovedområder som f.eks. ledelse, økonomi, personale og it.

Samarbejde om administrative opgaver

Et samarbejde om administrative opgaver vil sige, at aktiviteter og transaktioner for en række eksisterende enheder samles i en eller flere centrale serviceenheder. Formålet er at opnå en række kvantitative og kvalitative fordele, der skal understøttes af formelle samarbejdsaftaler mellem de deltagende institutioner.

Undervisningsministeriet har udarbejdet en vejledning til "Bekendtgørelse om selvejende uddannelsesinstitutioners varetagelse af administrative opgaver for andre selvejende uddannelsesinstitutioner og om administrativt samarbejde mellem selvejende uddannelsesinstitutioner". Vejledningen omtaler to modeller for samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner:

- Samarbejde efter værtsmodellen
- Samarbejde efter reglerne om indtægtsdækket virksomhed.

Det vil afhænge af den enkelte opgave, hvordan den kan varetages mest optimalt – hos institutionen selv eller i et

andet regi. Ligeledes vil de enkelte institutioner have forskellige institutionelle, økonomiske, geografiske og ledelsesmæssige forudsætninger for at kunne håndtere de forskellige opgaver.

Modellerne er ikke udtryk for, at en institution kun kan vælge en af modellerne for alle opgaver. Der kan således tænkes forskellige løsninger for de forskellige opgaver og forskellige løsninger for de enkelte institutioner.

Samarbejdsmodeller

Samarbejde efter værtsmodellen

Undervisningsministeriet skriver i sin vejledning til bekendtgørelse om varetagelse af administrative opgaver følgende om samarbejde efter værtsmodellen:

"Samarbejde om varetagelse af administrative opgaver er overordnet baseret på en model, hvor partnerne overlader administrative opgaver til fælles varetagelse hos en partner (værtsinstitutionen).

Et samarbejde kan etableres mellem institutioner i det samme lokalsam-





fund, i den samme region eller på tværs af landet alt efter, hvilken opgave der er tale om. Det kan endvidere være inden for samme institutionsform eller på tværs af institutionsformer. Et samarbejde mellem to eller flere selvejende institutioner om udførelse af administrative opgaver må ikke resultere i, at der etableres et interessentskab.

Samarbejdet må alene omfatte administrative opgaver for de deltagende institutioner, som de implicerede institutioner i forvejen skal kunne håndtere. Der må ikke deltage private virksomheder, herunder private skoler, i samarbejdet, og samarbejdet må ikke udføre opgaver for andre end de deltagende uddannelsesinstitutioner.

Der kan ikke uddelegeres myndighedsbeføjelser eller beslutningskompetence i nogen form til et administrativt samarbejde. Myndighedsopgaver og andre former for opgaver, som fordrer en ledelsesbeslutning, skal fortsat håndteres i den enkelte institution.

En samarbejdsaftale mellem to eller et begrænset antal uddannelsesinstitu-

tioner vil være undtaget fra udbudspligt som "in house"-ydelse, idet institutionerne fortsat udøver kontrol med udførelsen af opgaven, der svarer til den kontrol, de ville føre med en udførelse af opgaven i eget regi. Styregruppen er garant herfor.

Samarbejdet skal baseres på en skriftlig samarbejdsaftale, som er i overensstemmelse med den standardsamarbejdsaftale, der er optrykt som bilag 1 til bekendtgørelsen. Den indeholder bestemmelser om:

- Opgavernes udførelse
- Værtsinstitution
- Overdragelse af medarbejdere
- Økonomi og finansiering af samarbejdets aktiviteter
- Regnskab
- Styregruppens opgaver, sammensætning og regler for beslutninger i styregruppen
- Rettigheder
- Ind- og udtræden af samarbejdet
- Information og tavshedspligt
- Tvistigheder.

En sådan aftale vil være juridisk forpligtende for de deltagende parter

i henhold til de i aftalen definerede rammer og betingelser.

En samarbejdsaftale godkendes med en revisors påtegning om, at den er i overensstemmelse med bekendtgørelsens og samarbejdsaftalens bestemmelser og formuleringer, og indsendes i kopi i forbindelse med indsendelse af værtsinstitutionens årsrapport. De øvrige parter skal blot anføre i deres årsrapport, hvilke administrative fællesskaber de indgår i.

Værtsinstitutionen

Styregruppen fastsætter generelle og konkrete retningslinjer for opgavernes udførelse, og værtsinstitutionen er i enhver henseende undergivet styregruppens instruktion herom og kan alene handle efter instruks fra styregruppen. Dette betyder, at de opgaver, der varetages af værtsinstitutionen, er underlagt styregruppens anvisninger, og dermed ikke værtsinstitutionens egen bestyrelse. Såfremt en værtsinstitution ikke vil udføre de pågældende opgaver efter de fastsatte anvisninger, svarer dette til en opsigelse af aftalen om værtskab.



Værtsinstitutionen er selvstændig ansvarlig for udførelse af opgaven og er endvidere ansvarlig for legalitets- og bevillingskontrollen vedrørende de pågældende opgaver over for de øvrige parter og Undervisningsministeriet. Det påhviler værtsinstitutionen at tilvejebringe de ressourcer, der er nødvendige for at udføre opgaverne, herunder lokaler, udstyr og medarbejdere.

Værtsinstitutionen har den daglige instruktion og tilsyn med de medarbejdere, der er tilknyttet opgaven. Styregruppen har ingen instruktionsbeføjelser over for medarbejderne, men kan kun udøve deres indflydelse gennem styregruppens anvisninger til værtsinstitutionen.”

Samarbejde efter reglerne om indtægtsdækket virksomhed

Undervisningsministeriet skriver i sin vejledning til bekendtgørelsen om varetægelse af administrative opgaver følgende om samarbejde efter reglerne om indtægtsdækket virksomhed:

”En uddannelsesinstitution kan indgå en serviceaftale med en anden

selvejende uddannelsesinstitution, som allerede har det administrative apparat til at løfte opgaven. Der er derved tale om en selvstændig udførelse af opgaven mod vederlag på grundlag af den indgåede aftale herom. Dette svarer til indgåelse af aftale med en privat virksomhed om udførelse af opgaven.

Det forhold, at opgaven overlades til en anden selvejende institution, der som ordregivende myndighed selv er undergivet udbudspligt, undtager ikke aftalen fra udbudspligt. Når opgaven overlades til en anden uddannelsesinstitution til udførelse mod vederlag på grundlag af en kontrakt herom, vil den ordregivende institution normalt ikke bevare en sådan kontrol med opgavens udførelse, at aftalen, som samarbejdsaftalen (red. ”værtsmodellen”) beskrevet nedenfor, kan betragtes som en ”in house”-ydelse, der er undtaget fra udbudspligt.

For leverandørinstitutionen vil der være tale om indtægtsdækket virksomhed. Selvejende uddannelsesinstitutioner, herunder også statsligt selvejende institutioner, er underlagt

betingelserne i Finansministeriets budgetvejledning vedr. udførelse af indtægtsdækket virksomhed. Det fremgår bl.a. af budgetvejledningen:

- *At institutionen skal kunne adskille den produktion af varer eller tjenesteydelser, der søges udført med indtægtsdækning, fra institutionens øvrige opgaver*
- *At de indtægtsdækkede aktivitetsområder skal være naturlige udløbere af institutionens almindelige virksomhed*
- *At det akkumulerede resultat ikke må være negativt fire år i træk.*

Med lovhjemlerne i lov nr. 590 af 24. juni 2005 og 591 af 24. juni 2005 kan de pågældende uddannelsesinstitutioner påtage sig opgaven som indtægtsdækket virksomhed, såfremt det fremgår af leverandørinstitutionens vedtægtsbestemte formål, at den kan påtage sig administrative opgaver for en anden uddannelsesinstitution som indtægtsdækket virksomhed. Dette også, selvom administrative ydelser ikke kan betragtes som en naturlig udløber af institutionens almindelige uddannelsesvirksomhed.”



Overvejelser om samarbejde om administrative opgaver

Inden der træffes beslutning om etablering af administrative fællesskaber, er der en række overvejelser, det er vigtigt at gøre sig, for den/de institutioner, der overvejer at deltage:

- Hvilke strategiske fordele forventes et administrativt fællesskab at bibringe?
- Hvilken fremtidig rolle skal et fællesskab have, herunder hvilke administrative processer skal være omfattet? De omfattede processer skal være klart definerede og afgrænsede.
- Hvilken organisatorisk model skal implementeres i forbindelse med et administrativt fællesskab?
- Hvor skal et administrativt fællesskab være fysisk placeret?
- Hvordan skal kunde-/leverandørforholdet styres – herunder hvordan skal det sikres, at det forventede serviceniveau opnås?

- Hvilken teknologi og infrastruktur er nødvendig for at kunne understøtte et administrativt fællesskab, herunder fastlæggelse af kravene til den nødvendige løbende it-support?
- Er der dele af de administrative processer, man med fordel kunne outsource frem for at bekoste implementeringen af et internt administrativt fællesskab?
- Hvad er de økonomiske konsekvenser af de alternative løsninger?
- Hvad er konsekvenserne af trufne beslutninger i samarbejdet og krav til implementering på tværs af institutionerne?

Der bør udarbejdes en business case, der analyserer de væsentlige aspekter og danner beslutningsgrundlag for, hvorvidt og hvordan et administrativt fællesskab skal etableres.

Forudsætninger

Ved etablering af et administrativt fællesskab er der en række forudsæt-

ninger, der skal være opfyldt for, at det kan blive en succes.

Der skal etableres en erfaren og konsistent projektledelse, der skal styre de forandrings- og implementeringsprojekter, der skal gennemføres, herunder planlægning af en proaktiv risikostyring med løbende risikovurderinger, overvågning og rapportering. Dette skal medvirke til at forankre ledelsens aktive rolle i projektforløbet til sikring af, at de strategiske mål bliver understøttet. Ledelsens commitment er altafgørende gennem hele projektforløbet.

Det er ligeledes en forudsætning, at der hurtigt igangsættes aktiviteter, der skal sikre, at nødvendige administrative processer designes, vurderes og optimeres med henblik på at skabe ensartede og best practice-processer til implementering i det administrative fællesskab. I den sammenhæng er det væsentligt, at der er forståelse og accept af, at hver deltagende institution har sin egen kultur.

Etableringen af et administrativt fællesskab vil uden tvivl medføre en række personalemæssige spørgsmål, som på et tidligt tidspunkt bør adresseres, således at alle medarbejdere er velinformeret om, hvilke tiltag der vil ske på dette område. Det er derfor væsentligt, at der sker en effektiv og rettidig kommunikation til de deltagende institutioner som led i at forberede og involvere de deltagende institutioner.



Disse kulturelle forskelle skal til en vis grad bearbejdes, men samtidig også accepteres som værende vigtige organisatoriske kendetegn, der ikke lader sig ændre på kort sigt.

Yderligere skal det naturligvis sikres, at alle regulative og juridiske krav, der påvirker det administrative fællesskab, afdækkes, vurderes og diskuteres, således at disse krav bliver indarbejdet i rammerne for projektets gennemførelse.

Afgrænsning af opgaverne

Uanset hvilken samarbejdsform, der vælges, skal de administrative opgaver, der kan løses i fællesskab med andre, være opgaver, som de implicerede institutioner i forvejen skal kunne håndtere, og samarbejdet må ikke udføre opgaver for andre end uddannelsesinstitutioner.

Der kan ikke uddelegeres myndighedsbeføjelser eller beslutningskompetence i nogen form til et administrativt samarbejde. Myndighedsopgaver og andre former for opgaver, som fordrer en ledelsesbeslutning, skal fortsat håndteres på den enkelte institution. Opgaver i relation til myndighedsudøvelse vil for institutionerne bl.a. omfatte:

- Optagelse og bortvisning af elever
- Beslutning om ansættelse og afskedigelse af medarbejdere
- Beslutning om lønindplacering, herunder tildeling af tillæg
- Time-/fagfordeling

- Afholdelse af prøver
- Attestation af afgørelser vedrørende det aktivitetsgrundlag, som udløser tilskud fra Undervisningsministeriet.

Herudover kan der være opgaver, der ved lov skal varetages af ledelsen, og som ikke kan varetages uden for institutionen. Det gælder for f.eks. ledelsens indstilling om ansættelse af personale, vedtagelse af budgetforudsætninger, bestyrelsens underskrivning af årsrapporten samt fastlæggelse af institutionens kapacitet.

Placering af administrative opgaver uden for institutionen bør ikke ske i et omfang, der medfører, at institutionen ikke er i stand til at levere det tilstrækkelige beslutningsgrundlag for bestyrelsens arbejde.

Fremgangsmåde

Uanset hvilken af de to samarbejdsmodeller, der vælges, er der en række forhold, som skal iagttages ved indgåelse i et samarbejde.

Det er væsentligt, at der indledningsvist gøres overvejelser om, hvilken implementeringsmodel der skal benyttes, idet der vil være mulighed for at foretage en trinvis etablering med løbende tilknytning af de deltagende institutioner eller alternativt ved en etablering i form af en stor fælles udrulning.

Der skal foretages en vurdering af, hvilke ressourcer der forventes at være tilgængelige til deltagelse i projektfor-

løbet mv. for bl.a. at sikre, at de fremtidige processer i det administrative fællesskab bliver best practices.

PricewaterhouseCoopers har stor erfaring i at assistere og rådgive institutioner i etableringen af et administrativt fællesskab og anvender derfor en praktisk funderet tilgang, der erfaringsmæssigt har vist sig at være yderst effektiv, og som er gengivet i nedenstående figur.

Fase 1 – Analysere

Der skal udarbejdes en business case, der vil danne grundlag for beslutningen om etablering af et administrativt fællesskab. Business casen vil blive udarbejdet på en måde og i et format, der understøtter beslutningsprocessen på den mest hensigtsmæssige måde. Fordelene og omkostningerne ved et administrativt fællesskab skal identificeres og kvantificeres.

Fase 2 – Definere

Omfanget og kvaliteten af serviceydelser, der skal omfattes af det administrative fællesskab, defineres og beslutes. Herunder skal der:

- Fastlægges krav til ledelsen af det administrative fællesskab og infrastrukturen fastlægges
- Forberedes en overordnet model for de optimalt udformede processer, der skal overføres til det fremtidige administrative fællesskab.

Fase 3 – Engagere

Ledelsesansvaret for det administrative fællesskab placeres, og den nødvendige infrastruktur, der skal understøtte de fremtidige processer, opbygges:

- It-systemer og kommunikationssystemer udvælges og implementeres
- Brugergrænseflader bliver udarbejdet, og data kontrolleres og gøres klar til overførsel mellem it-systemer
- Bemandingen til det administrative fællesskab udvælges, ansættes og uddannes
- De fysiske rammer identificeres og klargøres
- Underleverandører og supportfunktioner til det administrative fællesskab identificeres, og der etableres de nødvendige kontraktlige forpligtelser med disse.

Parallelt med ovenstående aktiviteter indsamles viden om de eksisterende administrative processer i amterne/institutionerne. Denne viden bruges herefter som udgangspunkt for fastlæggelse af nye optimerede processer, herunder identifikation af best practice. De optimerede processer gøres klar til implementering i det administrative fællesskab.

Fase 4 – Implementere

Når alle krav er testet med succes, og alle kriterier er opfyldt, overflyttes medarbejderne til det administrative fællesskab, jf. lov om virksomhedsoverdragelser. Desuden implementeres de udformede og optimerede best practice-processer.

Fase 5 – Drift

Ledelsen af det administrative fællesskab har overtaget den fulde styring af processerne, og der indføres et løbende forbedringsprogram, der skal sikre, at det administrative fællesskabs serviceniveau hele tiden matcher eller overstiger kundernes forventninger.



Udgangspunktet for beslutningen om at etablere et administrativt fællesskab skal være en grundig og fuldstændig business case, der indeholder de analyser og vurderinger, der er nødvendige for, at ledelsen kan træffe en beslutning på et fyldestgørende grundlag.

Business case

Indholdet i en business case skal defineres i samarbejde med den ledelse, der skal anvende denne. Nedenfor er vist de temaer, som en business case bør adressere:

Business case – indhold

- Målsætninger for det administrative samarbejde
- Fastlæggelse af ydelser, der skal være dækket af det administrative samarbejde
- Beskrivelse af samarbejdets forudsætninger
- Identifikation af kritiske succesfaktorer
- Overordnede forslag til fremtidige processer
- Cost-/benefitanalyse
- Krav til medarbejdere, viden og færdigheder
- Et forslag til den organisatoriske struktur
- Beskrivelse af den påkrævede systemmæssige platform
- Krav til faciliteter
- Forslag til risikovurdering
- Hvilke go-/no-go-kriterier bør tages i betragtning.

Som grundlag for udarbejdelse af business casen er det væsentligt, at de forretningsmæssige mål defineres – eksempelvis forventede omkostningsbesparelser, forbedret informationskvalitet, forbedret serviceniveau mv. Det skal desuden defineres, hvilke ydelser, der skal omfattes, samt hvordan grænsefladerne til den øvrige organisation skal være.

Det er derfor vores anbefaling, at der foretages en gennemgang og dokumentation af de nuværende processer og systemer hos institutionerne, uanset at disse udføres hos amterne, omfattende de økonomiske processer, informationssystemer, HR-processer samt nuværende niveauer for performance.

Implementering

Det vil være hensigtsmæssigt, at der startes med de områder, hvor business casen viser, at der uden væsentlige ressourcer vil kunne hentes gevinster ved etablering af et administrativt samarbejde.

Samarbejdet skal baseres på en skriftlig samarbejdsaftale. Aftalen om samarbejde efter værtsmodellen skal være i overensstemmelse med bekendtgørelsens² model for samarbejdsaftaler. Samarbejde efter reglerne om indtægtsdækket virksomhed skal også reguleres af en samarbejdsaftale, som skal være i overensstemmelse med udbudsbestemmelserne fra Finansministeriet. Udbudsreglerne kan være komplicerede at håndtere, og gennemførelse af en udbudsforretning kræver således, at udbudsreglerne undersøges nærmere.

Fælles for begge situationer er, at aftalen typisk indeholder bestemmelser om:

- Etablering og sammensætning af det samarbejdsorgan (styregruppe),

- der koordinerer de aktiviteter, der samarbejdes om, samt regler for beslutninger i samarbejdsorganet
- Den institution, som påtager sig at være værtsinstitution for administrationen af de forskellige opgaver med relaterede aktiviteter
 - Oplysninger om priser/finansiering af samarbejdets aktiviteter
 - Regler om årsregnskab (kun værtsmodellen)
 - Ind- og udtræden af samarbejdet.

En sådan aftale vil være juridisk forpligtende for de deltagende parter i henhold til de i aftalen definerede rammer og betingelser.

Ud over selve samarbejdsaftalen er det efter vores opfattelse væsentligt, at det ved etableringen af aftalen sikres, at alle parter i samarbejdet forpligtes i relation til de faktiske opgaver, der skal udføres. Dette gøres ved etablering af to typer af aftaler:

- En aftale om krav til udbyderen/værtsinstitutionen (en såkaldt "Service Level Agreement")
- En aftale om krav til de deltagende institutioner/kunderne (en såkaldt "Operational Level Agreement").

Førstnævnte aftale indeholder krav til udbyderen/værtsinstitutionen, mens den anden aftale indeholder krav til de deltagende institutioner, idet udbyderens/værtsinstitutionens efterlevelse af de opstillede krav vil være afhængig af modtagelse af oplysninger mv. fra deltagerne.

Som eksempel kan nævnes, at rettidig betaling af kreditorfakturaer hos værtsinstitutionen vil være afhængig af rettidig godkendelse af kreditorfakturaer hos de deltagende institutioner.

Efter værtsmodellen er det væsentligt, at der opstilles budgetter mv. til brug for opgørelsen af omkostningsdækning i henhold til realiserede udgifter til opgavernes udførelse samt eventuelle øvrige udgifter godkendt af fællesskabets styregruppe³.

Efter reglerne om indtægtsdækket virksomhed vil der skulle betales et vederlag, der hos værtsinstitutionen fastlægges i overensstemmelse med regelsættet vedrørende indtægtsdækket virksomhed.



2 Bekendtgørelse nr. 50 af 27. januar 2006 om selvejende uddannelsesinstitutioners varetagelse af administrative opgaver for andre selvejende uddannelsesinstitutioner og om administrativt samarbejde mellem selvejende uddannelsesinstitutioner.

3 Såfremt institutionen måtte vælge udlicitering af opgaven, vil der skulle betales et vederlag, der hos værtsinstitutionen fastlægges i overensstemmelse med regelsættet vedrørende indtægtsdækket virksomhed. Der skal herudover udarbejdes en kontrakt, der er i overensstemmelse med udbudsbestemmelserne fra Finansministeriet.



Udtræden

Værtsinstitutionen (begrebet omfatter her også udbydere efter reglerne om indtægtsdækket virksomhed) er ansvarlig for at tilvejebringe de nødvendige ressourcer til varetagelse af opgaven omfattende lokaler, udstyr og medarbejdere. Værtsinstitutionens organisation vil således være tilpasset til omfanget af opgaver, der varetages i det administrative samarbejde.

Værtsinstitutionen har ejerskabet, men tilsvarende også risikoen i tilfælde af andre institutioners udtræden af samarbejdet. Der kan være foretaget investeringer i udstyr, licenser, inventar mv., der er tilpasset omfanget af det administrative samarbejde.

Som en del af udtrædelsesbestemmelserne i samarbejdsaftalen bør der derfor indgå krav til opsigelsesvarsel,

overførsel af medarbejdere samt krav om betaling af en ydelse ved udtræden. Dette vil sikre værtsinstitutionen et råderum til tilpasning af organisationen, der er opbygget til varetagelse af de fælles administrative opgaver.

Afslutning

PricewaterhouseCoopers stiller gerne op til en uforpligtende indledende drøftelse af muligheder for etablering af administrative fællesskaber.

Vores kontaktpersoner er:

Jesper Parsberg Madsen
Telefon: 8932 5568
E-mail: jpm@pwc.dk

Niels Thorning Villadsen
Telefon: 9611 1850
E-mail: ntv@pwc.dk

Christian Klibo
Telefon: 8932 5514
E-mail: jck@pwc.dk

Henrik Eeg Knudsen
Telefon: 9611 1842
E-mail: hkk@pwc.dk

Bilag: Oversigt over administrative opgaver i uddannelsesinstitutioner

Funktioner	Hovedopgaver
Generel ledelse og administration	Strategisk planlægning (investeringsplanlægning samt beslutninger om evt. udlicitering af drift) Organisationsudvikling Overordnet uddannelsesplanlægning Betjening af bestyrelse Kontakt til offentlige myndigheder Samarbejde med andre institutioner (indgåelse af samarbejdsaftaler) Informationsvirksomhed
Uddannelsesledelse og -administration samt elevadministration	Samarbejde med andre institutioner om fordeling af fag-/kursusudbud Planlægning af undervisning og eksamener Elevadministration (anvendelse af systemerne GAS, LUDUS mv.) SU-administration (Studie-)vejledning Lovpligtige tilbud og specialundervisning mv. Andre støttefunktioner (udvekslingsaftaler, elevdemokrati, støtteordninger for handicappede mv.)
Økonomiforvaltning og -styring	Interne økonomistyringssystemer Budgettering (aktivitet/indtægter, driftsudgifter, investeringer, likviditets- og finansieringsplanlægning/-styring) Budgetopfølgning Bogholderi og regnskabsfunktioner Årsregnskab og revision Indberetninger til UVM Administration af fælles puljer (evt. fælles barselsfond og fælles vikarfond – findes ikke i dag)
Personaleadministration	Personalepolitik Samarbejds- og sikkerhedsudvalg Ansættelser og afskedigelser (bl.a. udfærdigelse af stillingsopslag og ansættelses- og afskedigelsesbreve) Overenskomstfortolkninger Arbejdstidstilrettelæggelse og -aftaler Lønfastsættelse (bl.a. chef løn, resultatlø, klassificering, engangsvederlag og tillæg mv.) Lønadministration og -udbetaling (indrapportering til SLS) Refusionsordninger (dagpengerefusion mv.) Timeregistreringer og -styring (lærersammensætning, vikarforbrug, over-/undertimer mv.) Kompetenceudvikling, herunder efter- og videreuddannelse

Funktioner	Hovedopgaver
Bygningsdrift mv.	Lokaleplanlægning Bygningsdrift (forsyning, rengøring mv.) Arbejds- og undervisningsmiljø Udbud og udlicitering af kantinedrift
It-forsyning og -drift	Anskaffelse og indkøb (servere, pc'er, hard- og software mv.) Back-office-funktioner (serverdrift og overvågning) Front-office-funktioner (helpdesk, brugersupport mv.) Administration af licenser Drift af administrative it-systemer (m.h.t. tilgængelighed, sikkerhed, overholdelse af datalov mv.) It i undervisningen
Indkøb	Koordinering af indkøb Indgåelse og implementering af indkøbsaftaler

Kilde: Undervisningsministeriet

Denne publikation udgør ikke og kan ikke erstatte professionel rådgivning. PricewaterhouseCoopers påtager sig intet ansvar for tab, nogen måtte lide som følge af handlinger eller undladelser baseret på publikationens indhold, ligesom PricewaterhouseCoopers ikke påtager sig ansvar for indholdsmæssige fejl og mangler.

© 2006 PricewaterhouseCoopers. Med forbehold af alle rettigheder. "PricewaterhouseCoopers" betegner det netværk af virksomheder, der er omfattet af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt og uafhængig juridisk enhed. M&C 0812-06

www.pwc.dk