



AP 2 BUDGETTERING OG STYRING AF LØNOMKOSTNINGER

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Sådan kommer landmanden i gang med styring af sine lønomkostninger.

Artiklen sætter fokus på hvordan man som landmand kan sætte fokus på lønomkostninger og det udbytte man får for omkostningen. Der anvises en række ting man skal vide inden, der kan sættes mål for arbejdsindsatsens omfang, både i kroner og timer. Desuden anvises en række ledelsesopgaver, som dels skal etableres, men efterfølgende fastholdes i den daglige drift.

Når en landmand skal budgettere sin bedrifts lønomkostninger, findes der ikke noget værktøj, der hurtigt kan give ham indblik i, hvilket omkostningsleje, der vil være naturligt eller acceptabelt for netop hans bedrift. Der vil altid være unikke forhold, som gør sig gældende på netop denne landmands bedrift. Arrondering, bygningernes karakter, vedligeholdelsesstand og valgt strategi mht. netop vedligehold. Udføres det ved egen arbejdskraft eller tilkaldes eksterne håndværkere osv.

I projektet KapacitetsTjek (efteråret 2016), er der gennemført 60 besøg hos landmænd, hvor rådgivere og landmænd i fællesskab vurderede landmandens evne til at udnytte sine kapacitetsfaktorer. Af de syv kapacitetsfaktorer på bedriften var arbejdskraft en af dem – og dermed også omkostningerne til arbejdsløn. På kun ganske få af møderne var der reelle drøftelser om udnyttelsen af arbejdskraft, og sammenhængen mellem lønomkostninger og produktivitet. Og kun få af besøgsrapporterne beskrev konkrete indsatser for at øge kapacitetsudnyttelsen af bedriftens arbejdskraft. Det efterlader et billede af, at det er svært for landmænd og konsulenter at forholde sig til emnet.

Der er en meget stor forskel på de enkelte landmænds indsigt i, hvordan arbejdstiden på deres bedrifter bliver forbrugt, hvilket blandt andet kan forklares ved bedrifternes størrelsesforskelle.

Hvis bedriften blot har få medarbejdere, er alle opgaver naturligt fordelt og vurderet af ejeren. Men er der flere medarbejdere, er det ikke ualmindeligt, at der er en driftsleder, der fungerer som arbejdsfordeler. Og det vil således også være gennem ham, at der skal følges op på arbejdets kvalitet og omkostning. Virksomhedsejeren "opdager" således først at der er noget, der ikke sker som planlagt, når omkostningen er afholdt, og dukker op som en budgetafvigelse. Strukturudviklingen, der er foregået de seneste 10-15 år, kan måske forklare, at der er så mange landbrugsejere, der aldrig har fået systematiseret indsatsen. De kunne jo reelt overskue arbejdsløsningen på bedriften, da den bestod af få mand og måske også, da den bestod af fem medarbejdere. Men når der er flere lokationer, og flere ledelseslag, bliver det svært at fastholde det umiddelbare overblik, som kommer når man selv er med i alle opgaver.

Når bedriften opnår et vist antal medarbejdere er der altså behov for en mere systematisk og administrativ funktion, end med færre medarbejdere.

Landmanden må selv i gang

Hvis en landmand ønsker at foretage en undersøgelse af sine lønomkostninger, for at iværksætte en indsats på området, er det nødvendigt at undersøge hvorledes udgangspunktet forholder sig.

- Hvor stor er den nuværende lønomkostning i kr.?
- Hvordan fordeler omkostningen sig, mellem ordinær løn, overarbejde og vikartimer
- Hvor mange timer dækker omkostningen?
- Hvor mange normtimer har bedriften?
- Hvilke opgaver og hvilken timefordeling var den enkelte medarbejder tiltænkt ved ansættelsesstart?
- Hvordan sikres afholdelse af feriedage og afspadsering på bedriften?

Normtimerne er et begreb der er omgærdet med nogen usikkerhed og skal i betragtes som et alternativ, til ingen oplysninger overhovedet. Med norm-timerne får man et umiddelbart overblik, hvor langt man befinder sig fra "standard"-løntimerne på en standard-bedrift med samme produktionsomfang.



Lønomkostningens størrelse findes i regnskabet. Men ofte kun som et samlet beløb, alternativt fordelt mellem de enkelte ansatte. Mange glemmer, at data om konkret tidsforbrug allerede skabes på bedriften, og derfra leveres ind på lønkontoret. Derfor er det selvfølgelig muligt at

fremskaffe oplysningerne fra de personer, som håndterer lønudbetalingen. Hvis det ønskes, er det muligt at få konteret lønoplysningerne udspecificeret for hver enkelt art og medarbejder.

I projektet er det undersøgt hvor udbredt det er, at landmænd efterspørger en specifikation af lønomkostningen, direkte fra lønudbetalings-servicen. Det er der tilsyneladende ikke nogen der gør, på trods af muligheden for at kunne få alle specifikationer udlæst til Excel, hvor der så vil kunne zoomes ind på enkelte medarbejdere eller job-funktioner.

Det skulle gerne give et billede af hvor mange timer, bedriften har til rådighed i de forskellige kompetenceniveauer, som bedrifter råder over i bemanningen.

Det er i den forbindelse også interessant, hvad ejeren selv foretager sig i løbet af en arbejdsuge. Det vil også være muligt at udregne hvad ens reelle timepris er for de ansatte. Altså når alle omkostninger til overarbejde osv. er medregnet.

Vurderingen af omkostningen i forhold til andre, kan dels findes via norm-kapacitetsregnearket eller via benchmark. Det er vigtigt at huske, når man sammenligner sig med andre bedrifter, at overblikket skal fastholdes. Hvis der er store lønomkostninger, så kan det hænge sammen med større udbytter, eller mindre maskin-/bygning/inventar-omkostninger. Omkostningsniveauet skal ses i sammenhæng med resten af bedriften. Det er blandt andet derfor, at det er så svært at vurdere lønomkostningens størrelse.

Har man en bedrift, hvor strategien og driftsformen ikke er ændret drastisk de seneste 4 år, kan det i stedet for være fordelagtigt at sammenligne sig med sig selv. I det interne regnskabs driftsgrensanalyse kan man følge sine lønomkostninger per produceret enhed 4 år tilbage. Lønomkostningen er fordelt i driftsgrensanalysen, og hvis der skal ageres ud fra tallet, skal det fastslås om omkostningen er fordelt korrekt og efter nogenlunde samme princip, de enkelte år. Udsving i lønomkostningen kan så følges, men på et overordnet niveau. Hvis der er uventede ændringer, må der graves dybere, så det kan bearbejdes, hvorfor dette udsving er opstået. Er der fald i besætningsstørrelsen eller er der stigning i omkostningen uden der er fulgt en indtægt med?

Det mere indgående kendskab til lønomkostningen vil være en gevaldig fordel, hvis der skal ske ændringer i driften. Det vil således være muligt at budgettere mere sandsynligt, og en påtænkt investering påvirkning af fremstillingsprisen, vil kunne vurderes mere reelt.

En alternativ tilgang kunne være at undersøge om man gør, alt hvad der muligt for at optimere udbyttet per lønkroner. Det vil sige at minimere spild. Spild kan i dette tilfælde eksemplificeres som indsats, hvor udbyttet er mindre end indsatsen, eller hvor indsatsen kunne have været erstattet af en mindre indsats, men med det samme resultat.

Et eksempel på dette kunne være natarbejde i farestalden, i perioder med meget lav afregningspris på smågrise. Indsatsen vil altså være omkostningstung, sammenholdt med udbyttet, som gerne skulle være flere fravænnede smågrise. Et andet eksempel kunne være en person med høje lønomkostninger, som udfører arbejde der alternativt kunne udføres af en medarbejder med lavere løn. Driftslederen der vasker slagtesvinestalde eller udfører andet rutinepræget arbejde. Det skal selvfølgelig ses i sammenhæng med virksomhedskultur osv. Der

kan være incitament for at lade driftsledelsen gå forrest, men det skal ikke være udgangspunktet at den dyreste arbejdskraft, udfører de simpleste opgaver.

Indsats der skal foretages for at optimere udbyttet af lønomkostningen

Virksomhedslederen bør sikre sammenhæng mellem opgavers kompetencebehov, omfang og hyppighed og medarbejdernes kompetencer. Med opgavebeskrivelser af alle rutineopgaver, skabes overblik for medarbejderne, så de ved hvad hinanden laver, men ledelsen vil også have mulighed for hele tiden at kunne se, om opgaverne udføres som aftalt. Nye medarbejdere vil kunne indgå effektivt i arbejdsstyrken, så snart opgaven er tildelt og beskrevet i naturlig forlængelse af opgavens kompleksitet og medarbejderens kompetencer.

Når opgaverne er velbeskrevne, er både varigheden og kompleksiteten beskrevet og det vil være enkelt at indsætte opgaven i en ugeplan. Tilbagevendende opgaver, der ikke er ugentlige men alligevel ofte forekommende kan ligeledes med fordel beskrives på samme måde.

Når opgaverne er beskrevet, foreligger der en ledelsesopgave i at vurdere opgaverne i sammenhæng med medarbejdernes kompetencer. Er alle nødvendige kompetencer repræsenteret? Er der rigeligt med omkostningstunge kompetencer? Er der mulighed for at justere i opgaveløsningen, så der er udbytte af den måske højere kompetence?



Der skal skabes sikkerhed om hvorvidt ledelsesopgaverne er bemanded. Eksempelvis sikring af jobbeskrivelse og ansættelseskontrakter. Det skal også sikres, at der afholdes ferie, så bedriftens opgaver er bemanded året rundt, uden alt for store udsving i kvaliteten af det udførte arbejde. Hvis der anvendes vikartimer, til dækning af perioder med underbemanning, skal det vurderes om det er omkostningseffektivt eller om det kunne løses billigere. Det skal selvfølgelig ses i sammenhæng med overarbejdsbetaling. Er alle timerne effektive? Er alle muligheder for afspadsering taget i anvendelse, eller møder personalet på de "sædvanlige" tidspunkter, uanset travlhed på bedriften. Der er i forbindelse med projektet blevet fortalt om et eksempel med en

landmand, der i høst havde flere medarbejdere, der var villige til at arbejde mange timer og til langt ud på natten. På trods af en aftale om at starte den efterfølgende dags høstarbejde til middag, mødte alle markarbejdere kl. 08.00 og brugte så urimeligt lang tid på at klargøre maskinen. Men medarbejderne fik en masse timer oparbejdet og kostede således mere end nødvendigt for landmanden. Ikke af ond vilje, men man plejede at møde klokken 08.00, så det gjorde man bare igen.

En anden ledelsesopgave, der skal håndteres er mere langsigtet. Det skal i forbindelse med den strategiske ledelse overvejes om bemanningen er den rette til at hjælpe med at opfylde de strategiske mål. Der kan være driftsgrene på bedriften, som ikke på kort sigt er omfattet af større ændringer og således have tilstrækkeligt kompetente medarbejdere, men de fleste strategier er jo netop dynamiske og ændrer sig over tid. Nye mål kan jo have nye kompetencebehov, så også medarbejderstaben må være dynamisk.

Stort set alle forandringer starter med at fastslå udgangspunktet. Derfor er det anbefalingen at få beskrevet samtlige standardopgaver og få tidsregistreret hvor lang tid opgaverne tager. Det vil give et overblik over hvordan tiden bliver brugt, men også hvor lang tid de enkelte medarbejdere bruger på ensartede opgaver. Der vil sandsynligvis være forskelle og hvorfor det er tilfældet, kan være en værdifuld erfaringsudveksling, ledelse og medarbejderne i mellem.