



Bilag 3: Tværgående elementer vedr. samling af løn- og personaleadministration og personalejura samt registreringsopgaver

En række elementer og principper er fælles for målbillederne på regnskabsområdet og på løn- og personaleområdet. De beskrives derfor i nærværende notat.

1.0 Business case

Business casen tager udgangspunkt i en vurdering af de marginale investeringer, driftsudgifter og de effektiviseringsgevinster, som samlingen af de to områder medfører samt på regnskabsområdet de registreringsopgaver, der bliver i forvaltningerne. Der er derfor indregnet udgifter til flytning, projektudgifter til implementeringsorganisationen, uddannelse, systemudvikling. Dertil kommer udgifter til deponering, tomgangsleje og istandsættelse af lokaler. Der er ikke indregnet udgifter til driftsmedarbejderes deltagelse i optimering af processer mv., da dette er en løbende opgave, der ligger inden for normal drift. De forventede implementeringsomkostninger fremgår af tabel 1 og udgør 6,2 mio. kr. i 2012 og 26,9 mio. kr. i 2013 (2013 p/l).

Med flytningen af medarbejderne fra forvaltningerne overflyttes lønsummen og overhead inkl. huslejudgifter. Da det særligt på decentralt niveau er svært at realisere en huslejereduktion antages det derfor, at de frigjorte lokaler på sigt kan genanvendes svarende til 75 %. Baggrunden er, at det forventes at lokaler, der huser medarbejdere, der i dag sidder samlet, vil kunne genanvendes som et led i øvrige personaletilpasninger eller omorganiseringer. Dette vil derimod kun i meget begrænset omfang gælde det antal årsværk, som kommer fra institutionsniveauet, da der her er tale om enkeltstående arbejdspladser eller brøkdele af årsværk spredt på mange lokationer. Der er afsat et midlertidigt beløb til huslejekompensation for centralt placerede medarbejdere på i alt 1,7 mio. kr. i 2013 og 2,5 mio. kr. i 2014 samt et varigt beløb til huslejekompensation decentralt på 0,3 mio. kr. i 2013 og 2,4 mio. kr. fra 2014 og frem (2013 p/l).

De anvendte beløb for på løn tager udgangspunkt i gennemsnitslønninger fra kommunens fælles business case model. Når medarbejderne overflyttes til Koncernservice vil det ske med den faktiske lønudgift, der p/l-reguleres samt tager højde for overenskomststigninger. Forskellene mellem faktiske lønninger og gennemsnitslønningerne vil blive håndteret løbende i sager om bevillingsmæssige ændringer, når lønnen for de konkrete medarbejdere er kortlagt i løbet af 2013.

I business casen anvendes den takst for overhead, som ligger i kommunens fælles business case model på i alt 127,8 t.kr. (2013 p/l) årligt pr. medarbejder. Beløbet svarer til de overheadudgifter Koncernservice har til medarbejderne i dag. Tages der højde for den varige huslejekompensation svarer det til at overhead beløbet pr. decentralt placeret årsværk er 111 t.kr.

Den samlede business case fremgår af tabel 1.



Tabel 1. Samlet business case for samling af løn- og personaleopgaver og regnskabsopgaver

1.000 kr., 2013 p/l	2012	2013	2014	2015
Engangs- og etableringsudgifter ved beslutning om samling				
Tomgangsleje	0	3.200	0	0
Istandsættelse af lokaler	0	2.000	0	0
Flytte- og etableringsudgifter	0	1.063	0	0
Implementeringsorganisation	2.600	7.000	0	0
Ekstraordinær kompetenceudvikling	600	1.600	0	0
Systemunderstøttelse	3.000	12.000	0	0
Engangs- og etableringsudgifter i alt	6.200	26.863	0	0
Deponering vedrørende nyt lejemål				
Deponeringer (evt.)	0	99.000	0	0
Implementeringsomkostninger i alt	6.200	125.863	0	0
Midlertidig driftsudgiftsstigning				
Tilbagebetaling af interne lån på ovenstående, jf. nedenfor		2.156	11.551	11.551
Løbende driftsudgiftsstigning	0	2.156	11.551	11.551
Løbende driftsudgiftsstigning ift status quo (efter 1. juli 2013)				
Kompensation for ikke genanvendelige lokaler i forvaltningerne	0	2.112	4.873	2.373
Løbende driftsudgiftsstigning	0	2.112	4.873	2.373
Effektiviseringsgevinster ift status quo				
Effektivisering af fælles løn- og personaleadm	0	0	11.163	27.908
Effektivisering i Regnskabservice	0	1.654	15.591	34.015
Nettoeffektivisering i forvaltningerne	0	10.722	9.068	9.068
Effektiviseringsgevinster i alt	0	12.376	35.822	70.991
NETTOVIRKNING årlig - driftsudgifter	0	-8.109	-19.398	-57.068
NETTOVIRKNING årlig - i alt (ekskl. deponering)	6.200	18.754	-19.398	-57.068
NETTOVIRKNING akkumuleret (ekskl. deponering)	6.200	24.954	5.556	-51.511

Hvordan effektiviseringsgevinsterne er beregnet er grundigt beskrevet i bilag 1 og 2.



Administrationsplanprojektet anbefaler, at der ydes et internt lån til Økonomiforvaltningen på 6 mio. kr. i anlæg i 2012 (2012 p/l) og 26,9 mio. kr. i anlæg i 2013 (2013 p/l) til at dække implementeringsomkostningerne vedrørende løn- og personale og regnskab. Desuden indstilles det, at der ydes et internt lån til Økonomiforvaltningen på 3,15 mio. kr. i drift i 2013 til at dække implementeringsomkostningerne vedrørende samlet kontraktstyring på it-området, jf. bilag 4. Lånene tilbagebetales over tre år. De bevillingsmæssige konsekvenser vedrørende tilbagebetaling af lånet er beskrevet i bilag 5.

Borgerrepræsentationen besluttede den 11. oktober 2007 at reservere en del af lånerammen til deponeringssager, hvor der er en effektiviseringsgevinst eller en besparelse. Dette kan eksempelvis være sager, hvor der er ønske om at flytte to kontorer sammen på én adresse, da der kan spares administrative ressourcer. Økonomiforvaltningen indstiller på den baggrund, at eventuelle udgifter til deponering i forbindelse med et nyt lejemål for Koncernservice på op til 99 mio. kr. i 2013 bortfalder idet der trækkes på kommunens låneramme i 2013.

Bevillingsmæssige ændringer som følge af forslagene

I tabel 2 fremgår de bevillingsmæssige ændringer mellem udvalgene. I tallene indgår overflytning af årsværk fra forvaltningerne til Koncernservice beregnet ud fra gennemsnitsløn og overhead, jf. ovenfor, samt den effektivisering der skal realiseres i forvaltningerne på regnskabsområdet. Endelig er beløbene modregnet den huslejekompensation som ydes midlertidigt og varigt for henholdsvis centralt og decentralt placerede medarbejdere.

Tabel 2. Bevillingsmæssige ændringer i udvalgene 2013-2017

1.000 kr. 2013 p/l, service	2013	2014	2015	2016	2017
Økonomiudvalget (ekskl. Koncernservice)	-2.632	-4.276	-4.320	-4.320	-4.320
Økonomiudvalget, Koncernservice	42.119	146.017	110.848	110.848	110.848
Kultur- og Fritidsudvalget	-6.497	-16.084	-16.224	-16.224	-16.224
Børne- og Ungdomsudvalget	-4.189	-48.776	-49.750	-49.750	-49.750
Sundheds- og Omsorgsudvalget	-19.007	-32.458	-32.831	-32.831	-32.831
Socialudvalget	-11.370	-55.586	-56.366	-56.366	-56.366
Teknik- og Miljøudvalget	-4.618	-8.254	-8.352	-8.352	-8.352
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	-4.070	-11.532	-11.623	-11.623	-11.623
Tilbagebetalingen af interne lån, jf. nedenfor	2.156	11.551	11.551	9.395	0
I alt	-8.108	-19.398	-57.067	-59.223	-68.618

Såfremt der findes finansiering til implementeringsomkostningerne af investeringspuljen i budgetforhandlingerne for 2013 vil lånene bortfalde, og effektiviseringspotentialet forøges som vist i tabel 3.

Tabel 3. Effektiviseringspotentiale ekskl. tilbagebetaling af internt lån

1.000 kr. 2013 p/l, service	2013	2014	2015	2016
Effektiviseringspotentiale, jf. tabel 1	-8.108	-19.398	-57.067	-59.223
Bortfald af tilbagebetaling af interne lån	-2.156	-11.551	-11.551	-9.395
Effektiviseringspotentiale i alt ekskl. tilbagebetaling	-10.264	-30.948	-68.618	-68.618



Beløb for overhead

Det er i de fremsendte høringssvar fra Børne- og Ungdomsudvalget og Socialudvalget blevet påpeget, at den takst for overhead der vil kunne realiseres i BUF og SOF estimeres til henholdsvis 30 t.kr. og 27,5 t.kr. for de decentralt placerede medarbejdere. Af tabel 4 og 5 fremgår det, hvad konsekvenserne er for effektiviseringspotentialet i business casen, såfremt overheadbeløbet sænkes til henholdsvis 85 t.kr. pr. decentralt placerede medarbejder og 30 t.kr. pr. decentralt placerede medarbejder.

Tabel 4. Det overførte overheadbeløb sænkes fra 111 t.kr. til 85 t.kr. for decentrale medarbejdere

1.000 kr. 2013 p/l	2013	2014	2015	2016
Potentiale i fremlagt business case	-8.108	-19.398	-57.067	-59.223
Reduktion som følge af lavere overhead	831	3.959	3.959	3.959
Samlet potentiale ved decentralt overhead på 85 t.kr.	-7.277	-15.439	-53.108	-55.264

Tabel 5. Det overførte overheadbeløb sænkes fra 111 t.kr. til 30 t.kr. for decentrale medarbejdere

1.000 kr. 2013 p/l	2013	2014	2015	2016
Potentiale i fremlagt business case	-8.108	-19.398	-57.067	-59.223
Reduktion som følge af lavere overhead	2.365	12.097	12.097	12.097
Samlet potentiale ved decentralt overhead på 30 t.kr.	-5.743	-7.301	-44.970	-47.126

2.0 Finansieringsmodel

Fælles for de opgaver, der samles i Koncernservice er, at de administrative opgaver og omkostninger forbundet med fx kreditor og debitor på regnskabsområdet og løn- og personaleadministrative opgaver som fx afskedigelsessager, lønaftaler, barselsorlov ikke har nogen påvirkning af forbruget af ydelserne. Der er derfor et meget begrænset behov for incitamentsstyring, da der ikke er tale om opgaver, der kan vælges til eller fra. På den baggrund foreslås det, at områderne finansieres ved en bevilling frem for gennem transaktionsbaseret afregning.

Kredsen af administrerende direktører er enige om, at der skal ske en bevillingsstyring af områderne suppleret med muligheden for rammekorrektioner.

Eksempler på hændelser som kan føre til rammekorrektioner kunne være en væsentlig forøgelse eller fald i det antal medarbejdere, som den fælles løn- og personaleenhed skal servicere, eller ny lovgivning om kommunal opkrævning af affaldsgebyrer for erhvervsdrivende, der har medført en stor stigning på debitorområdet. Endvidere skal det undersøges om der på enkelte ydelser bør etableres en betalingsmodel, der tager højde for, at der ikke er tale om daglige driftsopgaver. Det kunne f.eks. være i forbindelse med forvaltningernes reorganiseringer, hvor der kunne etableres en fuld betalingspakke vedr. flytninger.

3.0 Inddragelse af de faglige organisationer og kommunikation

En vigtig samarbejdspartner for at sikre en god implementering er de faglige organisationer - både den centrale samarbejdsorganisation og forvaltningernes ASU/HSU.

Økonomiforvaltningen vil indstille til CSO, at der nedsættes en et midlertidigt samarbejdsorgan, i overensstemmelse med rammeaftalen om Medbestemmelse og Medindflydelse, der kan fungere som samarbejdsorgan for de medarbejdere, der overflyttes til Koncernservice.



Det midlertidige samarbejdsorgan vil blive inddraget ved beslutninger om retningslinjer for arbejdet, snitflader internt og eksternt, kompetenceudvikling af medarbejdere, samt øvrige områder omfattet af rammeaftalen om Medinddragelse og Medindflydelse.

Implementeringsprojekterne vil løbende udarbejde fællesmateriale til distribution/formidling i forvaltningerne og kommer gerne selv ud i forvaltningerne og orienterer om fremdrift og proces. Derudover vil der være en mere direkte kommunikation til medarbejderne via www.kk.dk/medarbejder. Kommunikationsindsatsen vil være en særskilt og prioriteret opgave i implementeringsorganisationen, som vil kommunikere direkte med sine interessenter.

4.0 Principper for flytning af medarbejdere og ledere

Vedrørende overdragelse af medarbejdere, tages der udgangspunkt i, at de medarbejdere, der i dag varetager de berørte opgaver i forvaltningerne, forventes at følge med opgaverne til Koncernservice. Forud for overflytningen vil KS i samarbejde med personalechefkredsen iværksætte en proces, der dels kortlægger nuværende arbejdsfunktioner samt øvrige kompetencer, og dels registrerer den enkelte medarbejders ønsker til fremtidige arbejdsområder.

Dette vil danne grundlag for indplacering af medarbejdere i den nye enhed, samt for planlægningen af kompetenceudvikling af medarbejderne. Der vil blive taget højde for ønsker hos både medarbejdere der overflyttes tidligt og sent i den samlede implementeringsproces. Dette vil også blive drøftet i det midlertidige samarbejdsorgan.

Det bemærkes, at eftersom ansættelsesområdet for såvel tjenestemænd som overenskomstansatte omfatter hele Københavns Kommune, betragtes overførslen til Økonomiforvaltningen ikke i sig selv som en væsentlig stillingsændring. Økonomiforvaltningen vil med ovenstående proces tilstræbe at de berørte medarbejdere sikres mulighed for at varetage en stilling der matcher erfaring, kompetencer og ønsker i videst muligt omfang.

I de tilfælde, hvor der overflyttes tomme årsværk indstilles det, at budgetomplaceringen lønmæssigt tager udgangspunkt i den procentvise fordeling på hhv. HK, AC og specialiseret AC på det pågældende organisatoriske niveau, som det tomme årsværk overflyttes fra. Desuden flyttes det i business casen anvendte beløb for gennemsnitslønninger.

Udover det antal årsværk forvaltningerne i dag har til at løse regnskabs- og personaleadministrative/juridiske opgaver er der de ansvarlige ledere af de enheder, der er etableret som tværgående administrative enheder internt forvaltningerne. Der skal i en implementeringsfase foretages en konkret vurdering af, hvorvidt disse skal tænkes ind i en ny fælles enhed eller om rekrutteringen af ledelsen til de nye enheder finansieres af overhead pr. årsværk, der overflyttes.

I tilfælde af, at forvaltningerne oplever en naturlig afgang i perioden tæt på overflytningen af opgaverne skal forvaltningerne ikke genbesætte stillingerne, men i stedet tage kontakt til den ansvarlige projektejer for den relevante implementeringsorganisation.

Et spor der ligeledes skal afklares i implementeringsprocessen er håndtering af overflytning af feriepengeforpligtelser og flex mellem forvaltningerne. Implementeringsorganisationen vil hurtigst muligt melde spilleregler ud for håndtering af området.



Lederstillingerne i den nye organisation søges besat blandt chefer i forvaltningerne, som udelukkende eller i overvejende grad er beskæftiget med de regnskabsopgaver og løn- og personaleopgaver, der overdrages. Besættelsen af chefstillinger sker efter en interessetilkendegivelse blandt de nævnte chefer. Skulle der efter den interne runde være ubesatte chefstillinger vil disse blive udbudt i almindeligt opslag.

For de medarbejdere og ledere der måtte vælge at fratræde i forbindelse med overflytningen håndteres og finansieres dette af den afgivende forvaltning.

3.0 Implementeringsplan og -organisation

For at gøre overgangsperioden for de berørte medarbejdere så kort som mulig samt sikre, at gevinsten realiseres hurtigst muligt anbefales det, at sammenlægningen påbegyndes i juni 2013. Det anbefales samtidig, at der arbejdes med en trinvis implementering, hvor samlingen sker ad 3-4 omgange i løbet af ca. et halvt år. Implementeringsplanen for løn/personale- og regnskabsområdet følger hinanden, da der på decentralt niveau ofte vil være tale om at skulle flytte medarbejdere, der varetager opgaver inden for begge områder.

Juni/august 2013: Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, Økonomiforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen.

September/oktober 2013: Kultur- og Fritidsforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

November/december 2013: Socialforvaltningen

Januar/februar 2014: Børne- og Ungdomsforvaltningen

Forslaget til rækkefølgen bygger på flere hensyn. Det er en fordel, at den fælles enhed opnår en vis volumen relativt hurtigt. Dernæst er det nemmere at flytte samlede enheder end enkeltmedarbejdere. Endelig bør ØKF indgå i første sammenlægning, da den ny enhed skal placeres under ØU. Derfor foreslås det, at SUF og ØKF flyttes sammen først, da SUF allerede er samlet i en række administrative fællesskaber (TMF flytter på løn og personaleområdet med i denne runde). SOF og BUF flyttes til sidst, da opgaven her delvist er spredt ud på decentrale enheder. Af samme grund er der risiko for, at der fra disse forvaltninger overføres tomme årsværk, hvilket vil kræve længere tid at afklare og håndtere.

Udgangspunktet for implementering er den fremlagte tidsplan, der er udformet således, at der kan ske en overflytning af medarbejderne med tilstrækkelig forberedelse. Både Koncernservice og forvaltningerne ønsker, at overflytningen kommer til at ske på den mest hensigtsmæssige måde. Koncernservice vil derfor i samarbejde med de enkelte forvaltninger foretage en mere detaljeret planlægning af medarbejderoverflytningen, herunder eventuelt en justering af tidspunktet. I planlægningen vil der blive taget hensyn til opgavemæssige højsæsoner, overflytning af store og små institutioner og indfasningen af de effektiviseringsmæssige gevinster mv. Væsentlige ændringer i tidsplanen vil blive fremlagt til godkendelse i kredsen af administrerende direktører.

Det er en forudsætning i den fremlagte tidsplan, at Koncernservice leverer de selvbetjeningsløsninger, der gør det muligt for lederne nemt at indberette ledelsesbeslutninger til Koncernservice, som derefter udfører sagsbehandlingen. Selvbetjeningsløsningerne vil være i drift, når de første medarbejdere overflyttes.



Til at varetage implementeringsarbejdet nedsættes der en implementeringsorganisation, der fortsat har kredsen af administrerende direktører som øverste styregruppe samt repræsentanter fra forvaltningerne. Derudover vil der blive etableret brugergrupper med deltagelse af centrale og decentrale ledere og medarbejdere.