

# Bilag 1 til rapport om Koncernservice

## Mulighederne i forandringen

Inden for samtlige statens ministerområder er der inden for de seneste 10 år etableret koncernservicefællesskaber. Statens koncernservicefællesskaber er i en række sammenhænge blevet evalueret. Statens evalueringer har sammen med diskussionerne i projektet pointeret en række potentielle fordele ved koncernservicefællesskaber.

### ***Rationaler for etablering af Koncernservice***

#### *Effektiviserings- og rationaliseringspotentialer*

Der opnås administrative og økonomiske stordriftsfordele, ligesom duplikation af funktioner undgås.

#### *Samling af kompetencer mhp. kvalitetsforøgelse, specialisering og udvikling*

Der skabes fagligt bæredygtige miljøer og frigøres ressourcer til udvikling.

#### *Kundeorientering*

Forvaltningerne gives en attraktiv partner ved, at Koncernservices forretning tilrettelægges ift. forvaltningernes behov, og omkostninger ved alle ydelser faktureres direkte tilbage til forvaltningerne. Hertil kommer, at Koncernservice kan levere andre ydelser til kunderne end de obligatoriske. Disse aftales ud fra kundernes behov og villighed til at betale for ydelserne.

#### *Robusthed og fleksibel ressourceanvendelse*

Der skabes mindre sårbarhed ved ferie, sygdom etc. og bedre mulighed for fleksibel allokering af ressourcer.

#### *Øget ledelsesfokus*

Den administrative serviceproduktion gøres til en kerneaktivitet i Koncernservice.

#### *Klar ansvarsfordeling og klare krav*

Ansvarsfordelingen mellem bestiller og udfører præciseres og gøres til genstand for fortsat evaluering mhp. maksimal kundetilfreds.

#### *Fleksibilitet*

Den samlede KK- administration gøres mere smidig og fleksibel, faglige opgaver vil derfor i fremtiden lettere kunne flyttes mellem forvaltninger. Derudover kan Koncernservice anvendes til at modtage administrative opgaver frem mod et eventuelt senere udbud.

#### *Videndeling og bedre mulighed for kompetenceudvikling*

Der skabes ideelle muligheder for videndeling på tværs af organisatoriske enheder og opgaver samt optimale muligheder for fremtidig kompetenceudvikling af de administrative medarbejdere, herunder gode muligheder for rotation mellem forskellige opgaver.

#### *En mere attraktiv arbejdsplads*

Koncernservice gøres til pionerer inden for offentlig administration via et entydigt ledelsesfokus, kompetenceudvikling af medarbejderne samt implementering af nye, lærende processer. Der skabes både højt specialiserede arbejdsopgaver og mere tværgående, generalist-opgaver. Medarbejdernes og opgavernes udvikling tilrettelægges ift. hinanden.

#### *Større fokus på administrative omkostninger*

Ved at skille bestiller og udfører ad og indføre omkostningsbaserede regnskabsprincipper skabes gennemsigtighed og fokus på sammenhængen mellem de administrative ydelsers pris og kvalitet. Forvaltningernes betaling for ydelser er et fundamentalt værktøj i sikring af ansvarlighed med de økonomiske midler.

#### *Mulighed for at udvikle de administrative processer i deres helhed*

Koncernservice bliver en drivkraft i udviklingen af kommunens administrative processer i deres helhed, dvs. både den del af de administrative processer der forbliver i forvaltningerne, og den del af de administrative processer der flyttes over i Koncernservice. Der standardiseres og skabes fælles retningslinjer, hvor det er muligt.

#### *Justering af forholdet ml. pris og kvalitet på tværs af forvaltningerne*

Forholdet mellem administrationens pris og kvalitet på tværs af forvaltningerne bliver ensartet.

### ***Muligheder i forandringen på kort sigt***

Mange af de ovennævnte potentielle fordele vil først vise sig på lidt længere sigt. Men allerede fra Koncernservices etablering forventes en række fordele at kunne realiseres.

#### ***Forbedringer på kort sigt***

##### *Personuafhængighed*

Koncernservices kunder vil i de fleste tilfælde kunne henvende sig til en større gruppe medarbejdere, end de plejer.

##### *Samling af kompetencer*

Koncernservices kunder vil opleve, at når de henvender sig til Koncernservice, så henvender de sig til det sted i hele kommunen, hvor de mest kompetente inden for deres felt sidder.

##### *Kundefokusering*

Koncernservices kunder vil opleve, at deres behov for professionelle administrative ydelser bliver sat i centrum, og det vil blive en vigtig del af Koncernservices arbejde at afstemme sine kunders forventninger til sammenhæng mellem pris og kvalitet.

##### *En indgang til Koncernservice*

Koncernservices kunder vil opleve, at alle deres henvendelser vedr. it og økonomi kan rettes mod en enkel og gennemskuelig kundeorganisation. Koncernservice viderefører dermed arbejdet med 'en indgang til kommunen'.

##### *Fællesskab*

Koncernservice medarbejdere, hvoraf mange kommer fra forholdsvis isolerede positioner i forvaltninger, hvor ledelsen ikke har deres primære fokus på de

administrative opgaver, vil, når det decentrale led indlemmes i Koncernservice, opleve at deres kompetencer og opgaver sættes i centrum for enheden.

### ***Mulige ulemper ved forandringen***

I en forandringsproces er det vigtigt at holde sig også mulige ulemper for øje. I det følgende vil det blive beskrevet, hvilke imødegående foranstaltninger Koncernservice skal iværksætte mhp. at sikre, at de mulige ulemper ikke kommer til at overskygge eller ligefrem hindre realiseringen af projektets mange fordele.

### ***Mulige ulemper ved etablering af Koncernservice***

#### *Mindsker muligheden for individuelle ydelser og fleksibilitet*

Da Koncernservice skal servicere en bred vifte af institutioner, og da arbejdsprocesser og systemer skal standardiseres for at opnå fleksibel ressourceallokering og realisere en effektiviseringsgevinst, kan der opstå et problem med hensyn til at tilgodese alles behov.

For at imødekomme denne mulige ulempe skal implementeringsprocessen tilrettelægges, så udviklingen af fælles aftalegrundlag, ydelseskataloger og SLA'er ikke kommer til at betyde, at forvaltningernes krav og behov for individuelle entydige ydelser og fleksibilitet bortfalder. Det skal i den forbindelse tydeliggøres, hvilke ydelser der er ens og obligatoriske for forvaltningerne, og hvordan forvaltningerne via tilkøb kan få tilgodeset deres individuelle ønsker.

Der skal endvidere løbende foretages evalueringer og justeringer af SLA'er, så der hele tiden sikres størst mulig tilfredshed blandt Koncernservices kunder.

#### *Mindre nærhed*

Koncernservices kunder kan opleve mindre nærhed ift. leveringen af ydelser og afhjælpning af konkrete problemstillinger. Der er herefter en risiko for, at forvaltningerne opbygger egne kompetencer ('skyggeadministrationer'), hvilket umuliggør realiseringen af effektiviseringsgevinsterne.

I vurderingen af opgavesnittet mellem forvaltningerne og Koncernservice har muligheden for dannelse af 'skyggeadministration' været et væsentligt opmærksomhedspunkt. Det ligger således eksplicit i implementeringsmodellen for it-området (se bilag x2), at dialogen mellem Koncernservice som udfører og forvaltningerne som bestiller og modtager skal være koncentreret omkring leverancerne og forventningerne til disse.

Det vil for hele Koncernservice gælde, at der skal være klare og entydige relationer mellem kunde og Koncernservice, og at kunderne aldrig er i tvivl om, hvem der er kundeansvarlig for deres område. Det er i den forbindelse en vigtig del af implementeringsprojektet at opbygge en klar og effektiv kundeorganisation.

#### *Kulturforskelle og organisatorisk opbakning*

Det er kritisk for projektets succes, at det lykkes at forene medarbejdere og kompetencer fra de syv forvaltninger. Både af hensyn til samarbejde og indlæring af nye kompetencer og med hensyn til at få skabt en ny læringskultur, hvor der i Koncernservice kan ske fortsat udvikling af processer og kompetencer.

Koncernservices ledelse har dermed som en af sine fornemmeste opgaver at danne en fælles kultur og et fælles image omkring det at levere en professionel ydelse til forvaltningerne. Identiteten skal være medvirkende til at skabe tillid og respekt mellem udførere og modtagere. Implementeringsplanen har fokus på kulturbarriere og identitetsdannelse i domænet 'Organisering'.

#### *Stiller krav til aftalegrundlag*

Samlingen af opgaver stiller krav til logistik og koordinering mellem Koncernservice og kunderne. Det er derfor særlig vigtigt, at aftalegrundlaget er klart og entydigt med hensyn til fordeling af ansvar, kompetencer og forretningsgange (hvem der gør hvad, hvornår og hvordan).

Arbejdet med forventningsafstemning og udarbejdelse af SLA'er skal påbegyndes som en del af implementeringsprojektet. Det er dog et område, hvor der løbende skal evalueres og justeres.

#### *Mistet tillid pga. driftsforstyrrelser*

Hvis ikke Koncernservices kunder kan regne med sikre og faste leverancer fra første dag, mister de tilliden til Koncernservice og begynder at opbygge 'skyggesystemer'. Dette vil ikke alene underminere hele ideen med Koncernservice, det vil også reducere den forventede effektiviseringsgevinst. Koncernservice skal derfor etableres med en opgaveportefølje, en ledelse og en medarbejdergruppe, som kan sikre en stabil drift fra Dag 1.

For at imødegå dette, skal der – som en del af implementeringsprojektet – laves en risikoanalyse, hvori væsentligste risici beskrives, og hvori det beskrives, hvad der kan gøres for at imødegå de beskrevne risici.

#### *Manglende kompetenceoverlevering fra forvaltningerne*

Koncernservice kan kun blive en succes, hvis medarbejderne har de nødvendige kompetencer. Det forudsættes selvfølgelig, at medarbejderne følger opgaverne, som det er besluttet af Projektrådet. Altså vil Koncernservice blive etableret med de medarbejdere, der er nødvendige for at sikre 'samme opgaveløsning', som før Koncernservices etablering. En del af realiseringen af Projektrådets ønske om 'Bedre og billigere Koncernservice' vil herefter bestå af en kortlægning af medarbejderens kompetencer ift. den opgaveløsning, som skal finde sted i Koncernservice. Herved synliggøres eventuelle kompetencemangler, så Koncernservices ledelse kan iværksætte imødegående tiltag i form af efteruddannelse og evt. rekruttering.

En vigtig del af realiseringen af projektet er også at gøre Koncernservice til en attraktiv arbejdsplads. Det vil derfor være en vigtig opgave for Koncernservices ledelse at sikre et godt arbejdsmiljø, et godt fagligt miljø, gode uddannelsespakker mv. I implementeringsprojektet vil dette arbejde blive påbegyndt via inddragelse af og massiv kommunikation med Koncernservices kommende ledere og medarbejdere.

#### *Mistet medarbejdertrivsel pga. rutinisering*

Koncernservice etableres med en blanding af afgrænsede, veldefinerede opgaver og udviklende, tværgående opgaver. Koncernservice vil derfor blive en attraktiv arbejdsplads både for den medarbejder, der trives godt med at være specialiseret til en bestemt funktion og til den medarbejder, der hellere vil have en afvekslende arbejdsdag.

Koncernservices ledelse skal endvidere sikre, at der i Koncernservice løbende iværksættes initiativer rettet mod den enkelte medarbejder, herunder kompetenceudviklingssamtaler hvor den enkelte medarbejders ønsker og behov drøftes og i videst muligt omfang imødekommes. I den forbindelse skal også ses etableringen af en rådgivnings/konsulentenhed i Koncernservice som en mulighed for yderligere afveksling mellem forskellige typer af opgaver i Koncernservice.

#### *Mistet effektiviseringsgevinst pga. forøgede transaktionsomkostninger*

Ønskerne om kravspecifikation, ansvarsfordeling, aktivitets- og omkostningsopgørelser kan blive så omfattende, at udgifterne til dokumentation og målinger bliver så store, at hele effektiviseringsgevinsten ædes op. Koncernservice skal derfor etableres med en så simpel og billig aftale- og betalingsstruktur som mulig, herunder skal der i Koncernservice være fokus på elektronisk dataudveksling og kommunikation samt andre muligheder for minimering af omkostninger ved dataudveksling.