



## Bilag 1: Model og business case for samling af registreringsopgaver på regnskabsområdet

### Indhold

1. Indledning
2. Samling af registreringsopgaver i KK
3. Kommunens ressourceforbrug til registreringsopgaver i dag
4. Flytning af ressourcer til Regnskabservice og effektiviseringspotentialer
5. Effektivisering i forvaltningerne
6. Business case
7. Kvalitetsgevinster
8. Forudsætninger

### 1.0 Indledning

Københavns Kommune etablerede i 2007 Koncernservice (KS) som en shared serviceenhed, der blandt andet varetager regnskabsopgaver for forvaltningerne. Trods samlingen af en række regnskabsopgaver i KS varetager forvaltningerne fortsat 71 pct. af registreringsopgaverne, hvoraf 35 pct. af opgaverne løses i centralforvaltningerne, 7 pct. på distriktsniveau og 29 pct. på institutionsniveau. Kommunens bogholderifunktion er således fortsat meget decentralt organiseret, hvilket medfører, at regnskabsopgaven håndteres meget forskelligt med varierende processer. Dette har konsekvens for forvaltningernes grundregistreringer og dermed forudsætningerne for styring af økonomien og tværgående opfølgning. Samtidig giver det en række forskelle i effektiviteten, der medfører et forskelligartet omkostningsniveau på regnskabsopgaven.

I det følgende beskrives principper og forudsætninger for samling af registreringsopgaver på regnskabsområdet. For de forhold der gør sig gældende både for samlingen af personaleadministrative opgaver og registreringsopgaver er disse beskrevet i bilag 3, da der er formuleret ens principper for de to områder.

### 2.0 Samling af registreringsopgaver i KK

Forvaltningernes registreringsopgaver samles i en central regnskabsenhed "Regnskabservice" med henblik på at etablere en fælles og standardiseret håndtering af registreringsopgaven.

En ny organisering af regnskabsområdet har til formål at:

- sikre administrative effektiviseringer på regnskabsområdet
- sikre en standardisering og forenkling af processerne på regnskabsområdet
- sikre en klar opgave- og ansvarsfordeling
- understøtte institutionsledelsen og skabe "bedre ledelsesrum" ved at fritage institutionsledelsen fra administrative opgaver
- styrke kvaliteten og sikre en bedre økonomistyring i KK
- sikre kompetencefællesskaber og ledelsesfokus på regnskabsopgaven

Etableringen af en central regnskabsenhed er således i høj grad i overensstemmelse med kommunens øvrige initiativer på økonomiområdet, hvor strategien er at styrke kommunens økonomiske styring, sikre effektive administrative processer samt sikre bedre rammevilkår for institutionsledelsen.



sen. Etableringen af ”Regnskabsservice” skal understøtte strategien i bedre ledelsesrum samt digitaliseringen af regnskabsprocesserne, herunder en eventuel implementering af et nyt økonomisystem.

## 2.1 Organisatorisk forankring

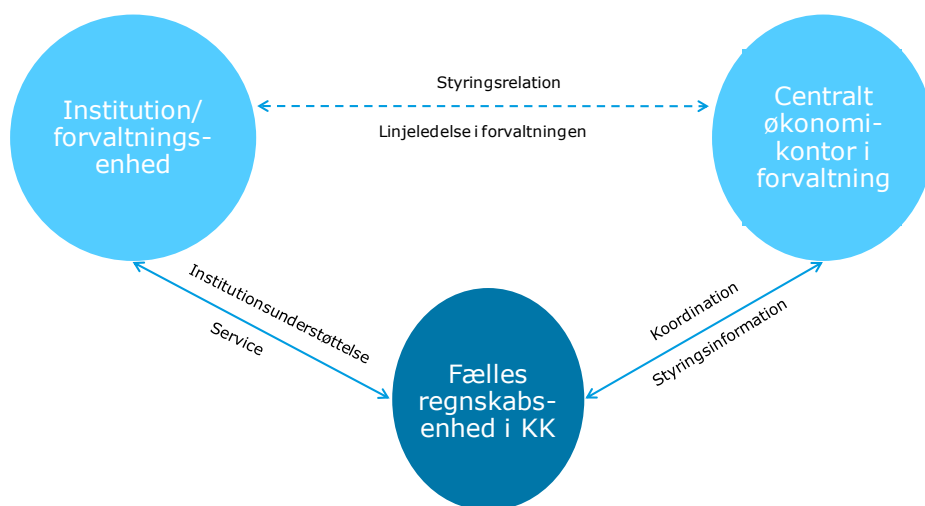
Den fælles regnskabsenhed forankres under Økonomiudvalget, konkret i Koncernservice. Hermed samles alle kernekompetencer på registreringsopgaverne i Københavns Kommune ét sted. Dette med henblik på at sikre en entydig placering af regnskabsopgaven samt realisere stordriftsfordelene. Den interne organisering af Regnskabsservice vil blive drøftet i implementeringsorganisationen, men vil blive endeligt fastlagt af den ledelse, der bliver ansvarlig for at realisere regnskabsenhedens effektiviseringskrav.

Etableringen af en fælles regnskabsenhed med et ensartet opgavesplit i hele kommunen bygger dog samtidig på en ny vision for regnskabsområdet i KK. Koncernservice står derfor overfor i samarbejde med forvaltningerne og de medarbejdere, der skal overgå til regnskabsservice at skulle realisere den nye vision. Dette stiller krav til at tænke nyt og til at etablere nye regnskabsprocesser og samarbejdsstrukturer i kommunen.

## 2.2 Styrings- og samarbejdsmodel

Den fælles regnskabsenhed etableres med nedenstående styrings- og samarbejdsrelationer som illustreret i figur 1.

Figur 1. Styrings- og samarbejdsmodel i fremtidig organisering



Hovedprincippet i den fremtidige organisering er, at budgetansvaret bliver i forvaltningerne, og det derfor altid vil være den enkelte institution, der har et ledelsesansvar for den økonomiske styring og dermed budgetopfølgningen. Lederen af institutionen/forvaltningsenheden har således et ansvar i forhold til at handle, men regnskabsservice har et ansvar for at konstatere, synliggøre, rapportere og rådgive om eventuelle problemer vedr. dataregistreringen.

### Regnskabsservice

Den fælles regnskabsenhed har til ansvar at understøtte den enkelte institution/forvaltningsenhed og har derfor et serviceansvar samt et ansvar for sikre korrekt regnskabsførelse samt at konstatere og synliggøre fejl og mangler i dataregistreringen. Regnskabsservice er dermed forpligtet til at foretage operationel controlling (datavalidering) og rapportere struktureret herom til forvaltningerne. Regnskabsservice er ansvarlig for at yde rådgivning om opfølgende handlinger samt sikre at opfølgning



gen sker (dvs. rykke for manglende handling). Regnskabservice skal understøtte institutionerne / forvaltningsenhederne med økonomisk rapportering, og 'Min lederside' bør være et centralt redskab hertil. Endvidere er Regnskabservice ansvarlig for en dialog med revisionen om den løbende regnskabsførelse. Endelig er regnskabsenheden ansvarlig for at sikre en løbende behovsafklaring med centralforvaltningerne med henblik på løbende overblik og styring af registreringsopgaverne. I den forbindelse skal regnskabservice sikre koordination og styringsinformation til centralforvaltningerne om den daglige opgavevaretagelse på regnskabsområdet, f.eks. at synliggøre omfanget af regninger, der betales for sent og skyldige debitorer. Regnskabservice er ikke ansvarlig for at institutionerne overholder budgettet.

### Institution / forvaltningsenhed

Den enkelte institution/forvaltningsenhed ledelsesansvaret for økonomistyringen og ledelsestilsynet af institutionen, og er dermed ansvarlig for at handle på eventuelle problemer i dataregistreringen, der er konstateret og synliggjort fra regnskabservice. Institutionen/forvaltningsenheden har budgetansvaret og skal følge op på budget og forbrug. Institutionen er således også ledelsesansvarlig i forhold til revisionens serviceeftersyn. I forbindelse med implementeringen af regnskabservice anbefales det, at kommunens forretningsgange videreudvikles således at institutionsledelsens rolle bliver klart defineret på økonomiområdet.

### Centralforvaltning

Centralforvaltningerne er ansvarlige for at fastlægge forvaltningernes økonomistyring indenfor kommunens cirkulære for budgetopfølgning samt kasse- og regnskabsregulativet samt obligatoriske forretningsgange. Endvidere er centralforvaltningerne ansvarlige for at foretage forvaltningens budgetopfølgning og sikre, at ledelsen tager affære ved eventuelle budgetoverskridelser.

## 2.3 Fremtidig opgavesplit på regnskabsområdet

Administrationsplanprojektet har arbejdet målrettet på at få defineret det mest hensigtsmæssige opgavesplit mellem forvaltningerne og regnskabservice. Opgavesplittet tager udgangspunkt i, at kommunens registreringsopgaver samles i regnskabsenheden ud fra princippet om, at datafangsten sker der hvor data fødes, og at databearbejdning og -opfølgning samles på tværs i kommunen. Det konkrete opgavesplit er kort skitseret i tabel 1.

**Tabel 1. Opgavesplit mellem forvaltningerne og Regnskabservice**

	Forvaltningerne	Regnskabservice
Intern af-regning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgør betalingskrav</li> <li>• Konter og attester ved modtagelse af intern faktura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Send intern faktura</li> <li>• Følge op på udeståender</li> <li>• Modtage intern faktura samt taste og godkende i KØR</li> </ul>
Kreditor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konter og godkend faktura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modtag og dispathe faktura</li> <li>• Foretage fakturakontrol</li> <li>• Opfølgning på modtagne fakturaer</li> <li>• Afstem leverandørgæld</li> </ul>
Debitor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgør betalingskrav</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrer og send krav,</li> <li>• Følg op</li> <li>• Afstem tilgodehavender</li> <li>• Registrer afskrivning</li> <li>• Vedligeholdelse af stamdata</li> <li>• Registrer manuelle indbetalinger</li> </ul>
Finansposter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrer og godkend omposteringer (som led i økonomistyring)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrer og godkend posteringer afledt af opfølgningensrutinen</li> <li>• Opfølgning på fejlede posteringer</li> </ul>



Afstemning af balancekonti		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstem balancekonti</li> <li>• Fokus på balancestyring</li> </ul>
Bank og kasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgør/optæl og registrer kasse (dvs. daglig afstemning af fysisk kasse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstemning af kasse mod KØR</li> <li>• Afstemning vedr. betalingskort og bankkonti</li> <li>• Opfølgning på likviditet</li> <li>• Opfølgning på brug af betalingskort</li> <li>• Kasseeftersyn</li> </ul>
Moms		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afregning og afregning af alle typer moms</li> <li>• Afstem og afregn med SKAT</li> <li>• Analyse af konteringspraksis</li> <li>• Kontrollere momspositivlisten</li> </ul>
Formue og lån	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration af beboermidler</li> <li>• Administration af lån, garantier og deposita og arve og gaver til institutioner</li> <li>• Administration af fonde og legater samt leasingaftaler, likviditet og inventar.</li> </ul>	
OBR-registrering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgørelse over aktiver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indtastning/registrering af OBR-aktiver i KØR</li> <li>• Kontrol af OBR</li> </ul>
Mellemkommunal afregning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgør og modtag krav</li> <li>• Følg op på ind- og udbetalinger</li> <li>• Afstemning</li> </ul>	
Kontoplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedligeholdelse af kontoplanen på de decentrale segmenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling og vedligeholdelse af kontoplanen på de centrale segmenter</li> <li>• Ansvarlig for iværksætte initiativer med henblik på standardisering af kontoplanen</li> </ul>

Visionen for opgavesplittet er baseret på en række forudsætninger, der skal være opfyldt. Forudsætningerne er bl.a. baseret på, at opgavesplittet ikke må medføre ekstra processer, og at institutionsledelsen ikke skal foretage manuelle indberetninger.

Opgavesplittet er et udtryk for en fremtidig ansvarsfordeling på regnskabsområdet, og det anses ikke som legitimt at have afvigelser til opgavesplittet. Dog med en enkelt undtagelse på kreditorområdet i Socialforvaltningen, hvor ”Regnskabsservice” udelukkende skal varetage en fakturakontrol for Socialforvaltningens borgerrettede leverandørfakturaer, men ikke varetage dispatcherrollen. Endvidere kan Regnskabsservice udføre øvrige opgaver for forvaltningerne, såfremt forvaltningerne selv ønsker at udvide opgavesplittet.

### *Standardisering af kontoplanen*

Kommunens nuværende kontoplan giver en lang række udfordringer både i forhold til den økonomiske styring samt i de administrative processer. Koncernservice iværksætter derfor et initiativ, der skal sættes fokus på en standardisering af kontoplanen. Endvidere vil kontoplanen være et centralt element i foranalysen vedrørende nyt økonomisystem.

### *Pilotprojekt i SUF vedr. kontering af leverandørfakturaer for decentrale enheder (kreditor)*

På kreditorområdet er visionen at opnå størst mulig effektivisering ved en centralisering af konteringsdelen af fakturabehandlingen. Det forudsætter imidlertid en mere standardiseret kontoplan. SUF har allerede placeret konteringsansvaret i de administrative fællesskaber. Det anbefales derfor



at videreføre dette opgavesplit som et pilotprojekt, hvor Regnskabservice konterer for Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Formålet er dels at sikre, at SUF ikke skal lægge konteringsopgaven tilbage til institutionerne samt at vurdere muligheden for at overtage konteringsrollen for de øvrige forvaltninger i takt med standardiseringen af kontoplanen. De nærmere forhold vedr. flytningen af ressourcer samt omfanget af pilotprojekt aftales indbyrdes mellem ØKF og SUF.

## 2.4 Kompetencecenter og principper for institutionsunderstøttelse

Etableringen af en central regnskabsenhed for hele kommunen samt standardiseringen af regnskabsprocesserne medfører, at registreringsopgaverne på de fleste områder skal løftes på en anden måde, end den som vi kender det i dag. Opgavesplittet og ansvarsfordelingen medfører at administration i højere grad bliver adskilt fra de forretningsmæssige og strategiske opgaver i forvaltningerne. Med etableringen af Regnskabservice oprettes således et kompetencecenter, hvor størstedelen af regnskabskompetencen i kommunen samles. Regnskabskompetencen fjernes fra institutionsniveau, og den opgave der bliver tilbage på institutionen/forvaltningsenheden handler primært om datafangst, dvs. opgørelse af betalingskrav vedr. intern afregning og debitor, kontering og godkendelse af leverandørfakturaer (kreditor), opgørelse af de fysiske kasser samt ansvarlig for at handle på eventuelle afstemningsproblemer vedr. balancekonti. Endvidere er forvaltningerne ansvarlige for varetagelsen af opgaven vedr. formue og lån, herunder administration af beboermidler samt styringen af den mellemkommunale afregning.

Administrationsplanprojektet har vurderet ”nærhed” i den daglige opgaveløsning som et væsentligt parameter, der skal tages hånd om i en ny organisering. Ofte tænkes på nærhed som en fysisk parameter, men i projektets vurdering sammen med forvaltningerne er nærhed i stedet blevet defineret som faglig kompetence, der er tilgængelig, når man har behov herfor. Ved flytningen af kompetencerne væk fra institutionsniveauet er det derfor afgørende at sikre en understøttelse af institutionsledelsen, der skal føle tryghed og kunne varetage sit budgetansvar. Der er formuleret følgende principper for institutionsunderstøttelse.

- Institutionsledelsen skal understøttes og der skal være en let tilgængelighed til regnskabsenheden. Institutionslederen skal kunne henvende sig ét sted og få kompetent rådgivning
- Der skal fastlægges en struktur for kontaktformen, f.eks. selvbetjeningsløsninger, adgang via telefon og mail, møder mv.
- Institutionsledelsen skal serviceres med relevante økonomiske ledelsesinformationer, og det anbefales at ’min lederside’ bliver et centralt redskab i serviceringen af institutionerne
- Regnskabsenheden skal have kendskab til de typer af institutioner/forvaltningsenheder, de servicerer

## 2.5 Standardisering og dokumentation af regnskabsprocesser i KK procesbank

Med etableringen af regnskabservice og fastlæggelsen af et entydigt opgavesplit på registreringsopgaverne i hele KK følger en stringent standardisering af regnskabsprocesserne. Formålet er at få defineret en klar og effektiv ansvars- og rollefordeling samt få dokumenteret opgavesplit og regnskabsprocesserne, således at opgavevaretagelsen synliggøres og medarbejderne er orienteret om de afgørende regler og forretningsgange på området. Endvidere er formålet at sikre et redskab til, at processerne løbende kan vedligeholdes og udvikles.

Det anbefales derfor, at der som en del af implementeringsplanen igangsættes en standardisering og dokumentation af regnskabsprocesser i kommunens qualiwaresystem, der er it-redskab til at opbyg-



ge proceslandskaber. I den forbindelse skal kommunens forretningsgange videreudvikles med et særligt fokus på rollebeskrivelser.

### 3.0 Kommunens ressourceforbrug til registreringsopgaver

Jf. administrationsplanens ressourceopgørelse anvendes der i dag 317 årsværk til registreringsopgaver indenfor regnskabsområdet. I opgørelsen indgår Københavns Brandvæsens ressourceanvendelse, der dog ikke overflytter opgaven til regnskabservice jf. selvforvaltningsaftalen. Som det fremgår af tabel 2 er 75 årsværk placeret i KS shared serviceenhed og 242 årsværk er placeret i forvaltningerne indenfor opgavesplittet på kommunens registreringsopgaver.

**Tabel 2. Organisatorisk placering af årsværk til registreringsopgaver i KK**

	Centralforvaltning	Distrikt	Institution	I alt
BIF	1,7	0,0	12,7	14,3
BUF	11,0	1,7	42,8	55,5
SUF	2,5	26,3	0,0	28,8
SOF	37,9	0,0	36,7	74,7
KFF	1,1	0,0	21,2	22,3
TMF	0,4	0,0	0,0	0,4
KEJD	34,1	0,0	0,0	34,1
ØKF/KS/KBS/KB	9,4	0,0	2,4	11,8
<i>Forvaltninger i alt</i>	<i>98,0</i>	<i>27,9</i>	<i>115,9</i>	<i>241,9</i>
KS SS	75	0	0	75,0
<b>KK i alt</b>	<b>173,0</b>	<b>27,9</b>	<b>115,9</b>	<b>316,9</b>

Kilde: Administrationsplanprojektets ressourceopgørelse

Kommunens administrative udgifter til registreringsopgaverne er således ca. 165 mio. kr. årligt til løn inkl. overhead. Heraf afholdes 126 mio. kr. i forvaltningerne.

### 3.1 Flytning af årsværk til regnskabservice jf. opgavesplit

Der er arbejdet nuanceret med principperne for fordeling af ressourcer, der er i overensstemmelse med opgavesplittet og ansvarsfordelingen ved samling af regnskabsopgaverne. Der er således bred enighed om den fremtidige ressourcefordeling, der fremgår af tabel 3.

**Tabel 3. Fordeling af årsværk baseret på ressourceopgørelsen**

	Central regnskabsenhed	Forvaltning	I alt
BIF	8,6	5,7	14,3
BUF	34,2	21,3	55,5
SUF	18,9	9,9	28,8
SOF	36,5	38,2	74,7
KFF	11,4	10,9	22,3
TMF	0,0	0,4	0,4
KEJD	5,5	28,5	34,1
ØKF/KS/KBS/KB	4,9	7,0	11,8
<i>Forvaltninger i alt</i>	<i>120,0</i>	<i>121,9</i>	<i>241,9</i>
KS SS	75	0	75,0
<b>KK i alt</b>	<b>195,0</b>	<b>121,9</b>	<b>316,9</b>



Baseret på det indmeldte ressourceforbrug i ressourceopgørelsen vil der blive overflyttet 120 årsværk fra forvaltningerne til Regnskabsservice. Den konkrete flytning af årsværk til pilotprojektet i SUF på kreditorområdet indgår ikke i fordelingen af ressourcer, men afklares internt mellem SUF og ØKF.

Implementeringen af workflow i BUF medfører, at der allerede i 2012 sker en effektivisering i forhold til de årsværk, der blev opgjort i ressourceopgørelsen. Det anbefales, at denne effektivisering realiseres i forvaltningerne forud for overflytningen af medarbejdere, således at der overflyttes ressourcer svarer til ressourcetrækket på opgaverne taget i betragtning af, at workflow er implementeret. I tabel 4 fremgår derfor den faktiske fordeling af årsværk efter effektiviseringen som følge af selvbetjeningsløsningerne.

**Tabel 4. Flytning af antal årsværk til Regnskabsservice efter effektivisering vedr. workflow i BUF**

	Antal årsværk der overflyttes (normering ved etablering)
BIF	9
BUF	31
SUF	19
SOF	36
KFF	11
TMF	0
KEJD	6
ØKF/KS/KBS/KB	5
<i>Forvaltninger i alt</i>	<i>116,8</i>
KS SS	68,0
<b>KK i alt</b>	<b>184,8</b>

Der skal således overflyttes 116,8 årsværk fra forvaltningerne. Med de årsværk, der varetager regnskabsopgaver i KS vil den fælles regnskabsenhed ved etablering være normeret til 184,8 årsværk. Stillingskategorierne for de årsværk, der skal overflyttes fordeler sig jf. ressourceopgørelsen således at 92 pct. er ikke-AC'er, 4 pct. er AC'er, 0,76 pct. er specialiseret AC'er og 3 pct. er ledere. Som det fremgår af bilag 3 overflyttes medarbejderne med deres faktiske lønudgift samt det af Økonomikredsen besluttede overhead jf. kommunens business case model.

### 3.1 Effektiviseringspotentiale i regnskabsservice

Der er et væsentligt effektiviseringspotentiale ved samlingen af registreringsopgaverne i en central enhed.

På baggrund af ressourceopgørelsen er der foretaget en intern benchmark af forvaltningernes ressourceanvendelse på de opgaver, der overflyttes til Regnskabsservice. Benchmarket er baseret på ressourceforbruget i forhold til forvaltningernes samlede antal fuldtidsansatte. Årsværksratio er således anvendt som et udtryk for forvaltningernes produktivitet. I beregningen af potentialet er indregnet en forventning om, at alle forvaltninger kan opnå samme produktivitetsniveau som best practice. Endvidere er der indregnet en effektivisering på 10 pct. over tre år, som følge af at best practice kan forbedres ved at samle og standardisere regnskabsprocesserne på tværs i kommunen.



Endelig er der indregnet en effektivisering af kommunens interne afregning samt en effektivisering som følge af implementering af selvbetjeningsløsningerne. Det samlede effektiviseringspotentiale ved etableringen af en central regnskabsenhed fremgår af tabel 5.

**Tabel 5. Effektiviseringspotentiale ved samling af registreringsopgaver i Regnskabservice frem mod 2015**

	Antal årsværk	Mio. kr.
Forbedring af produktivitetniveau og stordriftsfordel	52	26,8
Effektivisering af intern afregning	7,6	3,9
Nettoeffektivisering vedr. selvbetjeningsløsningerne mv.	14,9	3,3
<b>Samlet effektiviseringspotentiale i Regnskabservice</b>	<b>74,4</b>	<b>34,0</b>

## 4.0 Effektiviseringspotentiale i forvaltningerne

Til at varetage datafangsten vil 122 årsværk jf. opgavesplittet blive i forvaltningerne. Der vil dog ligeledes være en effektivisering i forvaltningerne som følge af implementering af workflow i BUF, ved implementeringen af selvbetjeningsløsningerne mv. og som følge af effektivisering af kommunens interne afregning. Effektiviseringen fremgår af tabel 6.

**Tabel 6. Effektiviseringspotentiale i forvaltningerne (antal ÅV)**

	Antal årsværk i forvaltningerne jf. opgavesplit	Effektivisering som følge af workflow i BUF	Effektivisering af intern afregning	Effektivisering vedr. selvbetjeningsløsninger	Effektivisering i alt
BIF	5,7	0,0	0,2	0,3	0,5
BUF	21,3	4,8	0,9	1,5	7,3
SUF	9,9	0,0	0,8	1,1	1,9
SOF	38,2	0,0	2,3	1,6	4,0
KFF	10,9	0,0	0,4	0,4	0,8
TMF	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0
KEJD	28,5	0,0	1,8	0,2	2,0
ØKF/KS/KBS/KB	7,0	0,0	0,9	0,2	1,1
<b>Forvaltninger i alt</b>	<b>121,9</b>	<b>4,8</b>	<b>7,4</b>	<b>5,3</b>	<b>17,6</b>

Samlet set er der et effektiviseringspotentiale på i alt 9,1 mio. kr. i forvaltningerne.

**Tabel 7. Effektiviseringspotentiale i forvaltningerne frem mod 2015**

Effektiviseringstiltag	Antal årsværk	Mio. kr.
Effektivisering som følge af selvbetjeningsløsninger mv.	5,3	2,8
Effektivisering som følge af workflow i BUF	4,8	2,5
Effektivisering af intern afregning	7,4	3,8
<b>Samlet effektiviseringspotentiale i forvaltningerne</b>	<b>17,6</b>	<b>9,1</b>

## 5.0 Business case

Business casen tager udgangspunkt i en vurdering af de marginale investeringer, driftsudgifter samt effektiviseringsgevinsterne. Den samlede business case for både regnskab og personaleadministration samt principperne for beregningen af etablerings- og implementeringsudgifterne er nærmere





beskrevet i bilag 3. I det følgende præsenteres derfor udelukkende det særlige vedrørende business casen på regnskabsområdet.

### Etablerings- og implementeringsudgifter (anlæg)

På regnskabsområdet er der konkret indregnet investeringer til udvikling af it-løsninger. Det skyldes, at opgavesplittet og etableringen af regnskabservice er baseret på en forudsætning om at sikre it-understøttelse af de regnskabsprocesser, der pt. ikke er digitaliseret. Formålet er at sikre digital decentral datafangst samt en digital central opfølgning. Dette for at undgå nye trin i processerne samt manuelle indberetninger. Det er primært på debitor og intern afregning, at der skal udvikles it-understøttelse. Endvidere skal min lederside videreudvikles til at indeholde økonomisk ledelsesinformation med rapporteringer fra regnskabservice. Jf. tabel 8 forventes et finansieringsbehov på 9 mio. kr.

**Tabel 8. Anlægsudgifter til it-understøttelse af regnskabsprocesserne**

1.000. kr. 2013 p/l	Anlæg
Systemunderstøttelse af regnskabsprocesser (f.eks. intern afregning, debitor, bank)	5.000
Intelligente e-blanketter og standardgrænsesnit mellem e-blanketter og KØR	1.500
Videreudvikling af 'Min lederside' til økonomisk lederrapportering	2.500
<b>I alt</b>	<b>9.000</b>

### Stigende driftsudgifter

I business casen indregnes stigende driftsudgifter som følge af at forvaltningerne skal overflytte overhead inkl. husleje, men ikke har mulighed for at reducere huslejeudgifterne 100 pct. Det er særligt på decentralt niveau svært at realisere en huslejereduktion og det antages derfor, at de frigjorte lokaler på sigt kun kan genanvendes svarende til 75 %.

### Effektiviseringspotentiale på registreringsopgaverne

Det samlede effektiviseringspotentiale er 43,1 mio. kr. på regnskabsområdet fordelt med 34,0 mio. kr. i Regnskabservice og 9,1 mio. kr. i forvaltningerne.

**Tabel 10. Effektiviseringspotentiale på registreringsopgaverne frem mod 2015**

Effektiviseringstiltag	Antal årsværk	Mio. kr.
Effektiviseringspotentiale i regnskabservice	74,4	34,0
Effektiviseringspotentiale i forvaltningerne (nettoeffektivisering)	17,6	9,1
<i>Samlet effektiviseringspotentiale i alt</i>	<i>92</i>	<i>43,1</i>

Effektiviseringspotentialet er samlet set nedjusteret i forhold til det potentiale, som ØU blev præsenteret for d. 1. februar 2012. Det skyldes følgende forhold:

- Der er anvendt den af økonomikredsen godkendte gennemsnitsløn for en HK'er frem for gennemsnitslønnen på 6.45.51
- Opgavesplit, ansvarsfordeling og dermed årsværksfordeling på hhv. bank og kasse og kreditorområdet er kvalificeret, hvilket har medført at der flyttes færre årsværk til regnskabservice end det oprindelige udgangspunkt



- Afklaring af opgavesplit konkret på kreditorområdet, herunder hvorvidt det var muligt at centralisere konteringsrollen, hvilket ikke pt. vurderes muligt da det i høj grad forudsætter en standardisering af kontoplanen.
- Kravet om 10 pct. effektivisering på de årsværk der kommer fra KS er reduceret til kun at omhandle de registreringsopgaver, der er omfattet af målbilledet.
- Der er fratrukket de antal årsværk, der skal overflyttes til Udbetaling Danmark.
- Der er taget hensyn til KEJDs anlægsstyring på kreditorområdet, hvorfor der overflyttes væsentlig færre årsværk end det oprindelige udgangspunkt

Jf. Økonomiudvalgets beslutning d. 12. juni 2012 sænkes den takst for overhead der følger med de decentrale medarbejdere, der overflyttes fra forvaltningerne til Koncernservice. Det indebærer, at decentrale de enheder kompenseres 100 pct. for de dele af overheadudgifterne som vedrører husleje og andre udgifter, der ikke umiddelbart kan reduceres. Det medfører, at effektiviseringspotentialet i 2015 sænkes med 0,6 mio.kr. i forvaltningerne og 5,5 mio. kr. i Koncernservice.

### Samlet business case

Den samlede business case for regnskabs- og personaleområdet fremgår af bilag 3. Det samlede effektiviseringspotentialer på regnskabsområdet er netto 35,8 mio. kr. frem mod 2015.

**Tabel 11. Samlet business case på regnskabsområdet**

1.000 kr., 2013 p/l	2012	2013	2014	2015
<b>Engangs- og etableringsudgifter</b>				
Tomgangsleje		1.600	0	0
Istandsættelse af lokaler		1.000	0	0
Flytte- og etableringsudgifter	0	550	0	0
Implementeringsorganisation/projektudgifter	1.300	3.500	0	0
Ekstraordinær uddannelse / kompetenceudvikling	200	500	0	0
Systemudvikling af regnskabsprocesser	2.000	7.000	0	0
<b>Engangs- og etableringsudgifter i alt</b>	<b>3.500</b>	<b>11.550</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Løbende driftsudgiftsstigninger</b>				
Midlertidig kompensation for ikke genanvendelige lokaler i forvaltningerne (centrale medarbejdere)	0	509	570	0
Varig kompensation for ikke-realiserbart overhead (decentrale medarbejdere) jf. ØU-beslutning 12/6		988	6.641	6.641
<b>Løbende driftsudgiftsstigning i alt</b>	<b>0</b>	<b>1.497</b>	<b>7.211</b>	<b>6.641</b>
<b>Effektiviseringsgevinster ift status quo</b>				
Effektivisering i Regnskabservice	0	1.654	15.591	34.015
Nettoeffektivisering i forvaltningerne	0	10.120	8.466	8.466
<b>Effektiviseringsgevinster i alt</b>	<b>0</b>	<b>11.774</b>	<b>24.057</b>	<b>42.481</b>
<b>NETTOVIRKNING årlig - driftsudgifter</b>	<b>0</b>	<b>-10.277</b>	<b>-16.846</b>	<b>-35.840</b>
<b>NETTOVIRKNING årlig - i alt</b>	<b>3.500</b>	<b>1.273</b>	<b>-16.846</b>	<b>-35.840</b>



<b>NETTOVIRKNING akkumuleret</b>	<b>3.500</b>	<b>4.773</b>	<b>-12.072</b>	<b>-47.912</b>
----------------------------------	--------------	--------------	----------------	----------------

## 6.0 Kvalitetsgevinster

Målbilledet skal bidrage til en yderligere professionalisering og standardisering af kompetencerne og dermed styrke kommunens økonomistyring. Konkret betyder det f.eks.

- En yderligere forbedring af kvaliteten af afstemningerne af balancekonti, herunder også fokus på en fuld balancestyling i KK
- Undgå differencer mellem indestående i banken samt det bogførte i KØR
- Styrket indsats for betalinger af leverandørfakturaer til tiden samt styrket indsats mod fejl og mangler i leverandørfakturaer (styrket fakturakontrol)
- Sikre udsendelse af krav og opfølgning på debitorer, herunder øget fokus på afstemning af tilgodehavender samt løbende stillingtagen til afskrivninger

En standardisering og fælles håndtering af registreringsopgaverne skal generelt bidrage til at sikre de bedste forudsætninger for en god budgetopfølgning og regnskabsførelse.

Herudover skal målbilledet bidrage til at skabe et bedre ledelsesrum i forvaltningerne, således at institutionsledelsen fritages fra administrative opgaver og i stedet kan fokusere på kerneydelsen.

## 7.0 Forudsætninger

I det følgende beskrives de formulerede forudsætninger for at realisere en organisatorisk samling af registreringsopgaverne samt effektiviseringspotentialet.

**Tabel 12. Forudsætninger**

Forudsætning	Beskrivelse	Forudsætning for:
Standardisering af processer og fælles obligatoriske forretningsgange	Der skal udarbejdes et fælles proceslandkort for kommunens regnskabsprocesser. Således standardiseres processerne og dokumenteres i Qualiware. Endvidere skal der (videre)udvikles fælles obligatoriske forretningsgange, der understøtter den nye organisering.	Forudsætninger for at realisere effektiviseringspotentialet og for at sikre klare spilleregler på regnskabsområdet og dermed også undgå revisionsbemærkninger.
Systemunderstøttelse af regnskabsprocesser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debitor</li> <li>• Intern afregning</li> <li>• Dispatche til gruppe (kreditor)</li> </ul>	Delvist forudsætning for realisering af effektiviseringspotentialet, da der ikke ønskes at etablere nye manuelle delprocesser. Er endvidere forudsætning for at opgavesplit vedr. kreditor kan realiseres
Rapportering og LIS	Der er etableret den fornødne understøttelse af distribution af ledelsesinformation via fælles-systemer (Rubin, Min lederside) Der anvendes ikke parallelle systemer	Forudsætning for realisering af effektiviseringspotentiale da rapporteringen til institutionerne skal ske så automatiseret så muligt. Er endvidere en forudsætning for at institutionsledelsen kan varetage budgetansvaret.
Oprydning af gamle/uløste sager	Evt. bunker af uløste sager afvikles inden overflytningen.	Forudsætning for realisering af effektiviseringspotentialet og succesfuld implementering og sikker drift ved etablering
Lokaler og it	Lokaler, it-udstyr og autorisationer skal være fastlagt	Forudsætning for at procesplan for implementering kan overholdes
Uddannelse / kompetence-udvikling	Medarbejdere skal være uddannet i nye processer og systemer. Endvidere skal medarbejderne kompetenceudvikles til at højne kvaliteten i regnskabsopgaverne	Forudsætning for effektivisering og standardiseringen af processer



Medarbejdere	Medarbejdere der flyttes til den ny enhed skal være udpeget og skal være medarbejdere, der har siddet med opgaven.	
--------------	--	--