

# Bilag 1. Indstilling: Administrative effektiviseringer i Københavns Kommune



ØKONOMIUDVALGET

DAGSORDEN

for mødet den for mødet den 24.04.2012

[Til bilagsfortegnelse]

## 2 Administrative effektiviseringer i Københavns Kommune (2012-35023)

Københavns Kommune arbejder målrettet på at nedbringe de administrative udgifter, som ligger over niveauet i de andre store bykommuner. Med denne indstilling fremlægges bl.a. de endelige modeller og business cases for den samling af opgaver på regnskabsområdet og det løn- og personaleadministrative område, som blev besluttet af Økonomiudvalget 1. februar 2012.

### INDSTILLING OG BESLUTNING

Økonomiforvaltningen indstiller over for Økonomiudvalget,

1. at det godkendes, at nedenstående indstilling sendes i høring i fagudvalgene, herunder i forvaltningernes HSU/MED-udvalg, før der træffes endelig beslutning om forslagene i forbindelse med juniindstillingen i Økonomiudvalget og efterfølgende i Borgerrepræsentationen,

- at den besluttede samling af registreringsopgaver sker som en etablering af Regnskabsservice med den opgave- og ansvarsfordeling på regnskabsområdet som er beskrevet i bilag 1,
- at effektiviseringspotentialet på regnskabsområdet ved fuld indfasning på 34,4 mio.kr. i årlige driftsbesparelser i Regnskabsservice og 8,3 mio. kr. i årlige driftsbesparelser i forvaltningerne indgår i budgetforhandlingerne for 2013,
- at den besluttede samling af opgaver inden for løn- og personaleadministration, herunder personalejura, sker som en etablering af en fælles løn- og personaleadministration med den opgavefordeling, som er beskrevet i bilag 2,
- at effektiviseringspotentialet på løn- og personaleområdet ved fuld indfasning på 25,6 mio. kr. i årlige driftsbesparelser indgår i budgetforhandlingerne for 2013,
- at den fælles regnskabsenhed og fælles løn- og personaleadministration forankres i Økonomiforvaltningens Koncernservice,
- at der etableres samlet licens- og kontraktstyring på alle kommunens it- og telefonikontrakter i Koncernservice, som beskrevet i bilag 3,
- at besparelspotentialet som følge af kontraktstyringen ved fuld indfasning i 2015 er 20 mio. kr. årligt i nettodriftsbesparelser, som først indarbejdes når der er fundet konkrete kontraktbesparelser,
- at der gives anlægsbevilling i 2012 på 6 mio. kr. (2012 p/l) til afholdelse af implementeringsomkostninger i forbindelse med ovenstående i 2012 til Økonomiudvalgets bevilling Koncernservice, anlæg, funktion 6.45.51.3.,
- at rådighedsbeløbet på 6 mio. kr. til finansieringen af ovenstående anlægsbevilling tilvejebringes af et internt lån med tilbagebetaling på tre år som beskrevet i økonomiafsnittet og med bevillingsmæssige konsekvenser, som beskrevet i bilag 5.

2. at status på Citizen.2015, herunder det foreløbige potentiale tages til efterretning,

3. at status på arbejdet med målbillede på indkøbsområdet og facility management og analyse af øvrig administration tages til efterretning.

### PROBLEMSTILLING

Økonomiudvalget har ved temamøde den 10. januar og ved behandling af indstilling den 1. februar 2012 (2011-91203) drøftet Københavns Kommunes arbejde med at nedbringe de administrative udgifter med 500 mio. kr. frem mod 2015. Der er igangsat flere spor på tværs af de syv forvaltninger for at nå denne målsætning.

Tre af administrationsplanens målbilleder vedrørende samling af registreringsopgaver på regnskabsområdet, samling af opgaver på det løn- og personaleadministrative område samt etablering af samlet kontraktstyring på it-området er nu så langt, at der med denne indstilling fremlægges egentlige modeller samt business cases.

I sporet vedrørende borgerrettet digitalisering, Citizen.2015, er der sket en kvalificering af forslagene og de tilhørende potentialer.

Endelig gives der en kort status på målbillederne på indkøbsområdet og facility management samt det spor vedrører analyse af de administrative udgifter, som ikke udgøres af administrative støttefunktioner.

## LØSNING

I regi af administrationsplanen er kredsen af administrerende direktører blevet enige om at indstille konkrete modeller for organisering og effektiviseringspotentialer ved målbillederne på regnskabsområdet, løn- og personaleområdet og ved samlet kontraktstyring it-området.

### Samling af registreringsopgaver på regnskabsområdet

En række regnskabsopgaver er i dag samlet i Koncernservice under Økonomiudvalget. Der anvendes imidlertid fortsat 242 årsværk i forvaltningerne på registreringsopgaver, og kommunens bogholderifunktion er derfor fortsat meget decentralt organiseret. Det indstilles, på den baggrund, at der etableres en fælles regnskabsenhed, "Regnskabservice", der skal skabe en fælles og standardiseret håndtering af registreringsopgaver på regnskabsområdet.

Det anbefalede opgavesplit mellem forvaltningerne og den fælles enhed er fastlagt ud fra princippet om, at det skal være nemt for kommunens enheder at indberette data og have adgang til data, og at der skal ske en ensartet databearbejdning og -opfølgning på tværs i kommunen, samt at stordriftsfordelene skal udnyttes, hvor det er muligt. Se nærmere beskrivelse af forslaget i bilag 1.

For at sikre tæt kobling til de regnskabsopgaver, som allerede i dag er samlet i Økonomiforvaltningens Koncernservice indstilles det, at Regnskabservice forankres i det eksisterende miljø i Koncernservice. Hermed samles alle kernekompetencer på registreringsopgaverne i Københavns Kommune ét sted.

Med etableringen af Regnskabservice vil der i løbet af 2013 blive flyttet 117 årsværk fra forvaltningerne til den fælles enhed. Der forbliver 122 årsværk i forvaltningerne til at varetage datafangsten på regnskabsområdet.

Administrationsplanens samlede effektiviseringspotentialer på regnskabsområdet er 42,6 mio. kr. ved fuld indfasning i 2015, fordelt med 8,3 mio. kr. i forvaltningerne og 34,4 mio. kr. i Regnskabservice.

### Samling af opgaver på det løn- og personaleadministrative område, herunder personalejura

Kommunens løn- og personaleadministration er i dag delt på en lang række aktører, hvilket medfører uensartede snitflader ud mod kommunens mange arbejdspladser, mange koordinationsopgaver og en række forskelle i effektivitet, kvalitet og i den service, der leveres til kommunens arbejdspladser. Med etableringen af en fælles personaleadministration løftes en række administrative opgaver fra kommunens arbejdspladser samtidig med, at opgaverne samles på færre aktører og kan løses mere ensartet og effektivt.

Hovedprincippet i den foreslåede organisering er, at ledelsesansvaret forbliver i forvaltningerne, og det vil derfor altid være den enkelte institution, der er ansvarlig for at overholde økonomien, ansætte og afskedige, aftale lønændringer mv. Den fælles løn- og personaleadministration har ansvaret for at tilrettelægge gode processer og relevant ledelsesinformation. Se nærmere beskrivelse af forslaget i bilag 2.

Det indstilles, at den fælles personaleadministration etableres i Koncernservice. Dette anbefales for at styrke sammentænkningen af løn- og økonomistyring i kommunen og skabe sammenhængende udvikling af fælles kontoplansanvendelse og systemunderstøttelse. Desuden vil samlingen i Koncernservice understøtte, at der kun er én indgang til administrativ service for kommunens institutioner og arbejdspladser.

Samlingen af opgaverne indebærer, at i alt 249 årsværk flyttes fra forvaltningerne til Koncernservice ud af i alt 362 årsværk på området. Forvaltningerne er enige om, at der dermed kan realiseres 25,6 mio. kr. i effektiviseringer ved fuld indfasning i 2015.

### Konsekvenser for kommunens institutioner

For institutionerne vil opgavesamlingen betyde, at nogle af deres nuværende administrative sagsbehandlingsopgaver samles i Koncernservice. De ressourcer som i dag anvendes på de relevante opgaver overføres til Koncernservice. Ved at sikre en øget faglighed og en lavere sårbarhed i den administrative opgaveløsning, skal institutionslederne i højere grad

kunne koncentrere sig om personaleledelse, overordnet økonomistyring og institutionens faglige opgaver. Devisen er her, at et korrekt svar og en korrekt sagsbehandling er bedre end at have en medarbejder fysisk tæt på.

For eksempel har lederne i dag ansvar for afstemning af konti og opfølgning på balanceposter samt at kende den tekniske lønsammensætning for medarbejderne. Fremover vil ansvaret herfor ligge i den fælles organisation, som løser opgaven og sørger for at informere lederne, hvis der er konkrete problemstillinger, der skal håndteres. Den fælles organisation vil desuden kunne rådgive institutionslederen om, hvordan problemstillingerne kan løses. Derudover vil en samling af opgaverne samt udvikling af selvbetjeningsløsninger medføre, at der kan etableres automatiske processer for arkivering af revisionsmæssig dokumentation ved indberetninger og kontroller. Dermed undgår ledere at skulle udskrive kontrolmateriale, underskrive papirbilaget for derefter at scanne det ind eller gemme i papirformat i fem år. Yderligere afledte effekter af at standardisere og digitalisere opgaveløsningen er, at det bliver muligt at give lederne bedre værktøjer, rådgivning og ledelsesinformation.

### **Implementering af forslag på regnskabsområdet og løn- og personaleområdet**

De tværgående forhold vedrørende opgavesamlingen på de to områder er beskrevet i bilag 3.

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. Samtidig vil Koncernservice invitere til informationsmøder om den fremtidige organisering og om Koncernservice som arbejdsplads.

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.

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.

Det er afgørende for en succesfuld overdragelse, at medarbejdere, ledere og deres faglige organisationer inddrages i processen og løbende er informeret. Koncernservice vil i samarbejde med forvaltningerne arbejde målrettet for at sikre let adgang til viden om samlingen for at skabe tryghed og åbenhed i processen. Kommunikationen vil dels foregå gennem kommunens intranet og dels som linjekommunikation til de berørte ledere og medarbejdere.

I bilag 3 er der en beskrivelse finansieringsmodel for de to områder efter opgavesamlingen. Kredsen af administrerende direktører er enige om, at områderne etableres med bevillingsstyring med mulighed for rammekorrekationer. Baggrunden herfor er, at der er et meget begrænset behov for incitamentsstyring og dermed transaktionsafregning, da der i høj grad er tale om opgaver, der ikke kan vælges til eller fra. Bevillingsstyringen suppleres med mulighed for rammekorrektion ved væsentlige opgavemæssige ændringer.

De konkrete implementeringsomkostninger ved overflytning af medarbejdere, tom-gangseje og eventuel deponering til nyt lejemål fra 2013 vil blive kvalificeret yderligere frem mod budgetforhandlingerne for 2013. Projekt- og systemomkostninger er på nuværende tidspunkt estimeret til 6 mio. kr. i 2012. Estimatet for implementeringsomkostningerne i 2013 er mere usikkert, men er foreløbigt vurderet til ca. 21,9 mio. kr.

### **Etablering af samlet licens- og kontraktstyring på it- og telefoniområdet**

Københavns Kommunes leverandørudgifter på it- og telefoniområdet udgør omkring en halv milliard årligt (eksklusiv moms). Samlet set er kommunen en stor indkøber. Denne styrke udnyttes imidlertid ikke altid overfor leverandører idet de enkelte forvaltninger ofte indgår kontrakter inden for eget område og ikke for kommunen som helhed.

Det indstilles, at der etableres en samlet kontrakt- og licensstyring af kommunens it- og telefonikontrakter, som skal sikre, at kommunens storkundefordelen udnyttes i højere grad. Konkret indebærer forslaget, at styring og opfølgning på alle kontrakter på it- og telefoniområdet i løbet af 2012 og starten af 2013 samles i Koncernservice. Koncernservice vil herefter være ansvarlig for at opbygge og fastholde kontraktoversblik, følge op på kontrakterne i forhold til effektiviserings- og besparelspotentialer, ad hoc rådgivning i kontraktens vilkår, opkrævning af bod, fakturakontrol mv. Den endelige beslutningskompetence vedrørende it-systemet og kontrakten forbliver i den forvaltning, der ejer systemet. Se nærmere beskrivelse af forslaget i bilag 4.

Med udgangspunkt i en kortlægning af kommunens it-udgifter i 2011 estimeres det, at ca. 200 mio. kr. ligger uden for det kontraktstyrede område i Koncernservice i dag. Dette er eksklusiv udgifter til KMD. På baggrund af bl.a. en første kontraktgennemgang med kommunens telefonileverandør vurderes der at være et nettobesparelspotentiale på ca. 10 pct. ved systematisk kontraktstyring efter en investering på fire årsværk med juridiske spidskompetencer.

Frem mod budget 2014 vil der blive udarbejdet en plan for realisering af effektiviseringspotentialer på netto ca. 20 mio. kr. med udgangen af 2015.

### **Høringsfase vedrørende modeller og business case forud for endelige beslutning**

Forud for en endelig beslutning om den foreslåede omorganisering af kommunens administrative opgaveløsning anbefales det, at indstillingen sendes i høring i fagudvalgene. Fagudvalgene har ansvar for, at relevante samarbejdsorganer i forvaltningerne (HSU/MED mv.) også høres. Høringssvarene og eventuelle justeringer på baggrund heraf vil indgå i den endelige indstilling til Økonomiudvalget i juni måned, som efterfølgende vil blive fremlagt for Borgerrepræsentationen.

Der vil løbende ske en drøftelse i kommunens Centrale Samarbejdsorgan (CSO) og den 17. april 2012 er der afholdt informationsmøde for tillidsrepræsentanter, faglige organisationer og andre interesserede om forslagernes indhold og den forventede videre proces.

### **Status på Citizen.2015: Digitaliseringsstrategi og borgerorienteret organisering**

Københavns Kommune har forankret arbejdet med digitalisering af borgerbetjeningen i strategien Citizen.2015. De konkrete projekter falder i tre spor: 1) De fælles offentlige projekter om obligatorisk digital kommunikation med borgerne, digital post og obligatorisk selvbetjening. 2) Projekter om tværgående teknologisk understøttelse af borgerbetjeningen, fx talegenkendelse og digitale arkiver. 3) Organisatoriske projekter, fx styrket borgerkontakt. Forslagene indgår i budgetforhandlingerne for 2013 som en del af kommunens effektiviseringsstrategi.

Citizen.2015 tager udgangspunkt i den fælles offentlige digitaliseringsstrategi, hvor KL og staten har estimeret et samlet effektiviseringspotentiale i kommunerne på en milliard kroner på borgerrettet digitalisering. Københavns Kommunes andel af dette estimat er ca. 100 mio. kr. På baggrund af de projekter der pt. indgår i Citizen.2015 er det foreløbige potentiale 40 mio. kr. fra 2015. Frem mod juniindstillingen arbejdes der på at kvalificeres de fællesoffentlige estimater, således at der kan redegøres for, hvad der er realistisk i Københavns Kommune ift. at høste de fælles offentlige potentialer, samt hvilke besparelser kommunen allerede har realiseret på de berørte områder.

### **Status på målbilleder vedrørende indkøb og facility management**

Udover ovenstående forslag fra administrationsplanen er der igangsat arbejde med at formulere målbilleder på indkøbsområdet og ejendomsområdet (facility management).

I indkøbsmålbilledet udvælges nye "indkøbspakker" til fælles udbud. Det endelige potentiale i pakkerne opgøres i takt med, at de konkrete udbud gennemføres, og der indgås nye aftaler. Der indarbejdes således kun effektiviseringer i budgetrammerne på baggrund af aftaler, der er indgået, og hvor potentialet derfor er kendt.

Til budget 2013 vil der blive arbejdet på aftaler for blandt andet rejsearrangørordninger, AV-udstyr og tolke, og det forventes at potentialet vil udgøre ca. fem mio. kr. Til budget 2014-2015 arbejdes der videre med en række indkøbspakker i samarbejde med forvaltningerne. Det samlede potentiale i 2014-2015 forventes at udgøre ca. 51 mio. kr. I forbindelse med budget 2013 arbejdes der desuden med en løsning, der skal skabe realtidsdata for indkøb på institutionsniveau, herunder indkøb der handles på kommunens indkøbsaftaler. Gevinsten ved nye realtidsdata består i, at der skabes større synlighed om nødvendigheden af at handle ind på indkøbsaftalerne og dermed sikre, at kommunen realiserer de besparelspotentialer, der ligger heri.

I målbilledet for facility management arbejder KEjd i samarbejde med forvaltningerne på en ny model for området, med fokus på samling af opgaver og etablering af en fælles enhed. Desuden foretages der en analyse af kommunens ressourceforbrug og effektivitet på området bl.a. gennem eksterne benchmark. Økonomiudvalget vil få en præsentation af foreløbige modeller og effektivitetsanalyse i maj. Endeligt forslag til ny organisering og business case fremlægges ved juniindstillingen.

### **Proces for analyse af øvrige administrationsudgifter**

Økonomiforvaltningen har i samarbejde med de øvrige forvaltninger igangsat analyser af de administrative områder, som ikke udgøres af administrative støttefunktioner. På myndighedsområdet udvælges områder til produktivitetanalyser med eksterne benchmark med henblik på at identificere eventuelle effektiviseringspotentialer. Vedrørende de faglige opgaver nedbrydes ressourceforbruget på i alt 780 årsværk på udvalgte opgavetyper og enheder. Endelig sker der på området for sekretariatsbetjening en vurdering af mulige tværgående effektiviseringsforslag, som vil kunne indgå i effektiviseringsstrategi 2014.

**ØKONOMI****Samlet overblik over forventet potentiale i de forskellige spor**

Effektiviseringspotentialet i de enkelte målbilleder i administrationsplanprojektet fremgår af nedenstående tabel inklusiv estimat der indgik i indstillingen 1. februar 2012 og indfasning af effektivisering i 2013. Hvad angår målbillederne på indkøbsområdet og facility management er der tale om foreløbige estimater, som kvalificeres frem mod sommeren 2012.

Mio. kr. 2013 p/l	Estimeret effektivisering i 2015 pr. 1/2 -12	Effektiviseringer i 2015 (netto)	Indfasning af effektivisering i 2013
<b>Målbilleder</b>			
Løn/personale og personalejura	-58-66	-25,6	1,6
Registreringsopgaver på regnskab (inkl. selvbetjening)	-58-65	-42,6	-11,8
Samlet kontraktstyring	-28-49	-20	0
Indkøb (foreløbigt estimat)	-13-23	-22	-8

Facility management (foreløbigt estimat)	-50-70	-50-70	?
<b>I alt (drift)</b>	<b>-207-273</b>	<b>-160,2-180,2</b>	<b>-18,2</b>

Note: Driftsudgifter i 2013 til løn- og personale vedrører huslejekompensation til forvaltningerne.

Som det fremgår er der tale om en nedjustering af det samlede effektiviseringspotentiale i forhold til de forudsætninger, som indgik i 2025 planen, der blev forelagt på Økonomiudvalgets budgetseminar den 31. januar 2012. Økonomiforvaltningen vil på Økonomiudvalgets budgetseminar i august 2012 fremlægge en ny samlet ajourført 2025 plan baseret på resultatet samt alle de ændringer, der er sket siden januar 2012 herunder resultatet af forhandlingerne mellem regeringen og KL om økonomien for 2013.

Effektiviseringspotentialet ved målbillederne tælles ikke med i de fastsatte måltal for tværgående og forvaltningsspecifikke effektiviseringer med undtagelse af dele af indkøbsområdet. Vedrørende facility management vil Økonomiforvaltningen, når forslaget er udarbejdet og efter drøftelse med forvaltningerne fremlægge forslag om effektiviseringerne tælles med i de årlige effektiviseringsbidrag på 250 mio. kr. eller kommer udover ligesom målbillederne på løn- og personale, regnskab- og it-området.

Projekterne i Citizen 2015 forventes at have et samlet potentiale på 40 mio. kr. som tælles med i de tværgående og forvaltningsspecifikke effektiviseringer. Vedrørende analyser af myndighedsområdet, faglige opgaver og sekretariatsbetjening er det ikke på nuværende tidspunkt muligt at estimere et effektiviseringspotentiale.

#### **Implementeringsomkostninger ved samling af administrative opgaver**

Det er en forudsætning for at realisere effektiviseringspotentialet ved implementering af målbillederne for regnskab og løn med den forudsatte profil, at forberedelsen af implementeringen igangsættes så snart der er truffet politisk beslutning. Det indstilles derfor, at der ydes et internt lån til Økonomiforvaltningen på 6,0 mio. kr. i anlæg (2012 p/l) til at dække omkostninger ved projektledelse og udvikling af it-understøttelse i 2012. Det anbefales endvidere, at lånet bortfalder såfremt der findes finansiering til udgifterne af investeringspuljen i budgetforhandlingerne for 2013. Findes der ikke finansiering i budget 2013 vil tilbagebetalingen af lånet ske over tre år gennem midlertidig reduktion i de driftseffektiviseringer, der tilvejebringes frem mod 2015, jf. tabellen ovenfor. De bevillingsmæssige konsekvenser vedrørende tilbagebetaling er beskrevet i bilag 5.

Implementeringsomkostningerne i 2013 kvalificeres frem mod budgetforhandlingerne for 2013 og finansieringen heraf vil ligeledes indgå, som et ønske til investeringspuljen i budgetforhandlingerne for 2013. Omkostningerne i 2013 estimeres på nuværende tidspunkt til ca. 21,9 mio. kr. i anlæg, dog er estimatet forbundet med betydelig usikkerhed.

#### **VIDERE PROCES**

Indstillingen sendes i høring i fagudvalgene, som har ansvar for, at relevante samarbejdsorganer (HSU/MED mv.) også høres. Høringssvarene skal foreligge, så Økonomiudvalget kan få forelagt en endelig indstilling i forbindelse med behandling af udvalgenes budgetbidrag 12. juni 2012. Indstillingen vil efterfølgende blive behandlet i Borgerrepræsentationen.

Frem mod juni vil Økonomiforvaltningen bl.a. i samarbejde med forvaltningerne desuden udarbejde følgende:

En kvalificering af implementeringsomkostningerne i 2013 ved målbillederne for regnskab, løn- og personale samt it.

Model og business case for målbillede vedrørende facility management

Nye fællesobligatoriske indkøbsaftaler på udvalgte indkøbsområder

Produktivitetsanalyser af udvalgte myndighedsområder

Kvalificering af potentialerne i Citizen.2015 projekterne.

Overblik over ressourceanvendelsen på faglige opgaver

Claus Juhl

/Bjarne Winge

## BESLUTNING

Økonomiudvalgets beslutning den 24. april 2012

Adm. direktør Carsten Haurum og direktør Thomas Jacobsen deltog under behandling af 2. at-punkt.

Jakob Næsager (C) og Pia Allerslev (V) fremsatte følgende ændringsforslag om et nyt 4. at-punkt: "Partierne foreslår, at serviceniveauet (KPI) aftales mellem KS og forvaltningerne inden arbejdsopgaverne overdrages til Koncernservice."

Ændringsforslaget blev godkendt uden afstemning.

Carl Christian Ebbesen (O) fremsatte følgende ændringsforslag om et nyt 5. at-punkt: "Dansk Folkeparti foreslår; at forvaltningsenhederne, HSU/MED-udvalg skal bidrage til et idé-katalog, der kan bidrage til at opnå effektiviseringsmålet.

Der blev stemt om det af Carl Christian Ebbesen (O) stillede ændringsforslag.

For stemte 4 medlemmer: B, C, O og V

Imod stemte 9 medlemmer: A, F og Ø

Ændringsforslaget blev dermed forkastet.

Jakob Næsager (C), Carl Christian Ebbesen (O) og Pia Allerslev (V) fremsatte følgende ændringsforslag om et nyt 5. at-punkt: "Partierne foreslår, at Økonomiforvaltningen inden budgetforhandlingerne i september 2012 undersøger og fremlægger en analyse af betydningen af københavnske ansættelsessamtaler og andre lokale aftaler"

Der blev stemt om det af Jakob Næsager (C), Carl Christian Ebbesen (O) og Pia Allerslev (V) stillede ændringsforslag.

For stemte 4 medlemmer: B, C, O og V

Imod stemte 9 medlemmer: A, F og Ø

Ændringsforslaget blev dermed forkastet.

1. at-punkt blev godkendt og 2. – 3. at-punkt blev taget til efterretning

Indstillingen indeholder herefter 4 at-punkter.

Anna Mee Allerslev (B), Carl Christian Ebbesen (O), Jakob Næsager (C), og Pia Allerslev (V) afgav følgende protokolbemærkning: "Det Radikale Venstre, Dansk Folkeparti, Det Konservative Folkeparti og Venstre ønsker at fastholde effektiviseringsmålet på 500 mio. kr. Vi forventer derfor, at der søges andre reelle effektiviseringsmuligheder, og at Økonomiforvaltningen redegør for, hvorfor effektiviseringer er nedskrevet."

Anna Mee Allerslev (B) afgav følgende protokolbemærkning: "Det Radikale Venstre ønsker, at de administrative effektiviseringer tilrettelægges på en sådan måde, at der er optimalt for kommunen uanset, hvilken styreform og organisatorisk opbygning kommunen har fremover."

Venstre tilsluttede sig protokolbemærkningen.

Anna Mee Allerslev (B) afgav følgende protokolbemærkning: "Det Radikale Venstre ønsker, at Økonomiforvaltningen, herunder Koncernservice, indtænker de nye store enheders købekraft i praktikpladsstrategien."

Socialdemokraterne, Socialistisk Folkeparti og Enhedslisten tilsluttede sig protokolbemærkningen.

Sisse Marie Welling (F) afgav følgende protokolbemærkning: " Socialistisk Folkeparti ser frem til en substantiel høringsrunde og til at få fremlagt konklusionerne fra de indkommende høringsvar og Økonomiforvaltningens vurderinger heraf. Det er væsentligt for Socialistisk Folkeparti, at de decentrale enheder kan se fornuften i beslutningen.

Socialistisk Folkeparti ser det i den sammenhæng som en mulighed, at Økonomiudvalget ved behandling af sagen i juni træffer beslutning om, at det økonomiske potentiale ved de administrative effektiviseringer indgår som en del af de forvaltningsspecifikke effektiviseringer fra budget 2014 og frem."

Socialdemokraterne, Det Radikale Venstre og Enhedslisten tilsluttede sig protokolbemærkningen.

[Til toppen]

## BILAG

2012-301255 - 1 - Model og business case for samling af registreringsopgaver på regnskabsområdet

2012-301253 - 2 - Model og business case for samling af løn- og personaleadministrative opgaver i KK

2012-301254 - 3 - Tværgående elementer vedr. regnskab og løn- og personale

2012-301257 - 4 - Model og business case for samlet kontraktstyring

2012-297034 - 5 - Bevillingsmæssige konsekvenser

---

Rådhuset, 1599 København V :: Tlf: 33 66 33 66 :: borgerservice@kk.dk :: www.kk.dk :: CVR-nummer 64942212

---

اعرف بلديتك	Min Side	Modtag nyhedsbreve	Læs højt	Del
با كمون خود آشنا شويد	Digital Post	Modtag dagsordener	Print	
Upoznajite svoju opštinu	Selvbetjening	Abonner på RSS	Tip en ven	
Belediyenizi tanıyın	Høringsportal	Presseklip		
Apprenez à connaître votre commune	Borgerrådgiveren	App		
Baro degmadaada	Kontakt kommunen	Kort over København		
پېښې بلدیې کو چاڼئیں	Publikationer			





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

## 2.1 Organisatorisk forankring

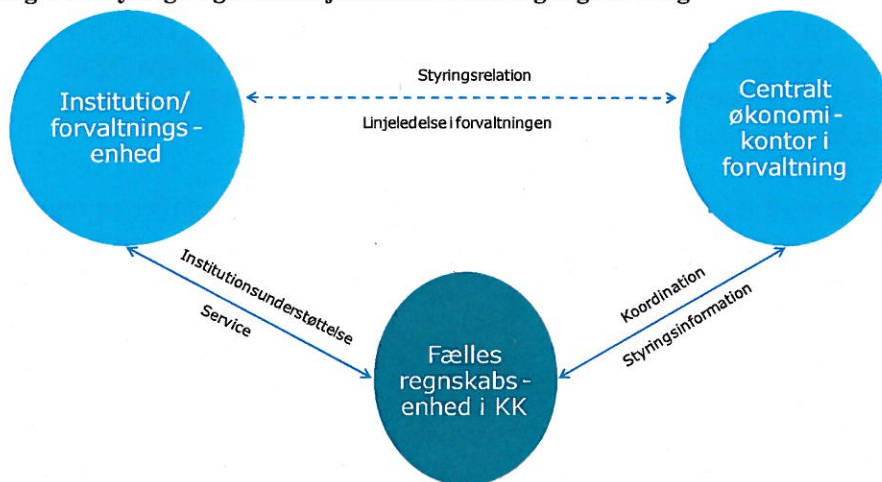
Den fælles regnskabsenhed forankres under Økonomiudvalget, konkret i Koncernservice. Hermed samles alle kernekompetencer på registreringsopgaverne i Københavns Kommune ét sted. Dette med henblik på at sikre en entydig placering af regnskabsopgaven samt realisere stordriftsfordelene. Den interne organisering af Regnskabservice 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 regnskabservice 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 regnskabservice har et ansvar for at konstatere, synliggøre, rapportere og rådgive om eventuelle problemer vedr. dataregistreringen.

### Regnskabservice

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. Regnskabservice er dermed forpligtet til at foretage operationel controlling (datavalidering) og rapportere struktureret herom til forvaltningerne. Regn-



skabsservice er ansvarlig for at yde rådgivning om opfølgende handlinger samt sikre at opfølgningen sker (dvs. rykke for manglende handling). Regnskabsservice skal understøtte institutionerne / forvaltningsenhederne med økonomisk rapportering, og 'Min lederside' bør være et centralt redskab hertil. Endvidere er Regnskabsservice 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 regnskabsservice 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. Regnskabsservice er ikke ansvarlig for at institutionerne overholder budgettet.

#### Institution / forvaltningsenhed

Den enkelte institution / forvaltningsenhed har et ledelsesansvar for økonomistyringen og ledelses-tilsynet af institutionen, og er dermed ansvarlig for at handle på eventuelle problemer i dataregistreringen, der er konstateret og synliggjort fra regnskabsservice. 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 regnskabsservice 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 regnskabsservice. 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 Regnskabsservice**

	Forvaltningerne	Regnskabsservice
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 dispatche 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 omposter (som led i øko-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrer og godkend posteringer afledt af opfølgningsrutinen</li> <li>• Opfølgning på fejlede posteringer</li> </ul>



	nomistyring)	
Afstemning af balancekonti		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstem balancekonti</li> <li>• Fokus på balancestyling</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. 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. Koncernservice vil præsentere et oplæg for organiseringen af dette arbejde i Økonomikredsen i foråret 2012. 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 Regnskabsservice 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 Regnskabsservice 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 under kredsens vurdering 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 tryk 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 kontaktførelsen, 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 regnskabsservice 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 produktivetsniveau 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 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 Regnskabsservice**

	Antal årsværk	Mio. kr.
Forbedring af produktivitetniveau og stordriftsfordel	52	27,0
Effektivisering af intern afregning	7,6	4,0
Nettoeffektivisering vedr. selvbetjeningsløsningerne mv.	14,9	3,3
<b>Samlet effektiviseringspotentiale i Regnskabsservice</b>	<b>74,4</b>	<b>34,3</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**

	Mio. kr. (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 43,4 mio. kr. på regnskabsområdet fordelt med 34,4 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	34,3
Effektiviseringspotentiale i forvaltningerne (nettoeffektivisering)	17,6	9,1
<i>Samlet effektiviseringspotentiale i alt</i>	<i>92</i>	<i>43,4</i>

Effektiviseringspotentialet er samlet set nedjusteret i forhold til det potentiale, som 7-dir blev præsenteret for i december 2011 samt det potentiale 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

### Samlet business case

Den samlede business case for regnskabs- og personaleområdet fremgår af bilag 3. Det samlede effektiviseringspotentiale på regnskabsområdet er netto 42,7 mio. kr. frem mod 2015.

Tabel 11. Samlet business case på regnskabsområdet (t.kr. / 2012 pl)

2012 p/l 1.000 kr.	2012	2013	2014	2015
<b>Engangs- og etableringsudgifter ved beslutning om samling (Projektperioden 1. juli 2012 - 1. oktober 2013)</b>				
Deponeringer (evt.)	?	?	0	0
Tomgangsleje	?	?	0	0
Istandsættelse af lokaler	?	?	0	0
Flytte- og etableringsudgifter	0	531	0	0
Implementeringsorg/projektudgifter	1.283	3.528	0	0
Ekstraordinær uddannelse / kompetenceudvikling	179	538	0	0
Systemudvikling af regnskabsprocesser	1.926	7.074	0	0
<b>Engangs- og etableringsudgifter i alt</b>	<b>3.388</b>	<b>11.671</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Løbende driftsudgiftsstigning ift. status quo (efter 1. juli 2013)</b>				
Kompensation for ikke genanvendelige lokaler i forvaltningerne	0	744	1.785	744
<b>Løbende driftsudgiftsstigning</b>	<b>0</b>	<b>744</b>	<b>1.785</b>	<b>744</b>
<b>Effektiviseringsgevinster ift status quo</b>				
Effektivisering i Regnskabsservice	0	1.682	15.737	34.297
Nettoeffektivisering i forvaltningerne	0	10.816	9.134	9.134
<b>Effektiviseringsgevinster i alt</b>	<b>0</b>	<b>12.498</b>	<b>24.871</b>	<b>43.431</b>
<b>NETTOVIRKNING årlig - driftsudgifter</b>	<b>0</b>	<b>-11.754</b>	<b>-23.086</b>	<b>-42.687</b>
<b>NETTOVIRKNING årlig - i alt</b>	<b>3.388</b>	<b>-84</b>	<b>-23.086</b>	<b>-42.687</b>
<b>NETTOVIRKNING akkumuleret</b>	<b>3.388</b>	<b>3.304</b>	<b>-19.782</b>	<b>-62.470</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 effektiviseringspotentialer.

**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 effektiviseringspotentialer 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>• Dispatch til gruppe (kreditor)</li> </ul>	Delvist forudsætning for realisering af effektiviseringspotentialer, 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 effektiviseringspotentialer 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 effektiviseringspotentialer 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.	





## Bilag 2 Model og business case for samling af løn- og personaleadministrative opgaver i KK

### Indhold

1. Løn- og personaleadministration i dag
2. Fælles løn- og personaleadministration
3. Opgavefordeling
4. Organisatorisk forankring
5. Økonomiske konsekvenser
6. Forudsætninger

### Løn- og personaleadministration i dag

Kommunens løn- og personaleadministration er i dag delt på en lang række aktører: KMD, institutioner/arbejdspladser, centralforvaltninger, administrative servicecentre i forvaltningerne, Koncernservice samt Økonomiforvaltningens rådhusdel (CFØHR). Dette afføder uensartede snitflader ud mod kommunens mange arbejdspladser samt relativt mange koordinationsopgaver ved eksempelvis udvikling af processer og systemunderstøttelse. Samtidig giver det en række forskelle i effektivitet og kvalitet samt den service, der leveres til kommunens arbejdspladser.

Forvaltningerne foreslår på den baggrund, at kommunen etablerer en fælles personaleadministration, som helt overordnet bygger på følgende grundforudsætninger:

- Fortsat sikker drift
- Et fælles serviceniveau
- Ensartede snitflader til institutioner/arbejdspladser
- En fælles udvikling af området
- Gøre livet lettere for institutionsledere
- Effektivisering
- Stærke fælles faglige miljøer

### Fælles løn- og personaleadministration

Kommunen står over for en række større projekter på det personaleadministrative område. Dette gælder fx implementering af nye systemer (vagtplan, lønsystem, journalisering mv.) og revurdering af snitflader mellem institutioner/arbejdspladser og servicefunktioner jf. ønsket om færre administrative opgaver decentralt. Endvidere er der i organisationen en stor efterspørgsel efter bedre styringsdata på personaleområdet (lønbenchmark, uddannelsesdata, generationsskifteudfordringer mv.) For at sikre så billige systemkontrakter som muligt samt for at kunne levere gode forudsætninger for afbureaukratisering decentralt, er det en forudsætning at snitfladerne mod institutioner/arbejdspladser bliver mere ens end i dag, da det ellers vil være vanskeligt at etablere gode workflows, nemme indberetningsløsninger og automatiseret styrings- og ledelsesinformation. Ovennævnte tiltag skaber samtidig mulighed for at etablere en samlet personaleadministration. Både staten og de af kommunens forvaltninger som allerede har bevæget sig i denne retning, har endvidere oplevet at dette både giver en højere effektivitet og kvalitet.



### *Serviceprincipper*

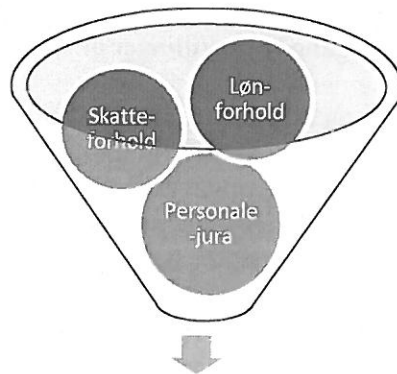
Hovedprincippet i den fremtidige organisering er, at ledelsesansvaret forbliver i forvaltningerne, og det vil derfor altid være den enkelte institution, der er ansvarlig for at overholde økonomien, ansætte og afskedige, aftale lønændringer mv. Lederen af institutionen/arbejdspladsen har således et ansvar i forhold til at foretage korrigerende handlinger, mens den fælles løn- og personaleadministration har ansvaret for at tilrettelægge gode processer og relevant ledelsesinformation.

Den endelige interne organisering i den fælles løn- og personaleenhed fastlægges af implementeringsorganisationen, men der er en række principper for servicen til kommunens institutioner og arbejdspladser, som organiseringen skal opfylde:

- Sagsbehandlingsopgaver som lønkontroller, tekniske lønsammensætninger og omregning af lønniveauer, korrespondance, indhentning af oplysninger hos medarbejdere, myndigheder og faglige organisationer, journalisering, afstemning af løn- og økonomisystem mv. placeres så vidt muligt centralt, så institutionsledere kan koncentrere sig om ledelsesopgaver.
- Institutionsledelsen skal understøttes og der skal være en let tilgængelighed til løn- og personaleadministrationen. Institutionslederen skal kunne henvende sig ét sted og få kompetent rådgivning og en sag er først løst når institutionen har fået et korrekt svar. Såfremt der er behov for en nærmere undersøgelse inden der kan afgives et svar, er det løn- og personaleenheten der har ansvaret for det videre forløb samt for at vende tilbage til institutionslederen, når sagen er afklaret.
- Der skal fastlægges en struktur for kontaktformen, f.eks. selvbetjeningsløsninger, adgang via telefon og mail, møder mv. Strukturen skal understøtte en let adgang til at få adgang til ekspertten hurtigst muligt, så svaret bliver både korrekt og leveret mens der er et behov.
- Organisationen skal være robust over for sygdom, ferie og personaleudskiftning. Servicen må ikke være afhængig af at en bestemt medarbejder er på arbejde.
- Institutionsledelsen skal serviceres med relevant ledelsesinformation, og det anbefales at 'min lederside' bliver et centralt redskab i serviceringen af institutionerne. Basal ledelsesinformation skal således leveres i faste leverancer uden forudgående henvendelse. Det gælder fx lønoplysninger og benchmarks, fraværsoplysninger mv.
- Institutionsledelsen skal serviceres med informationer om evt. forhold som institutionen skal forholde sig til. Problematikker ifm. dobbeltansættelser, uoverensstemmelser imellem løn- og økonomisystem mv.
- Den fælles enhed skal have kendskab til de typer af institutioner/forvaltningsenheder, de serviceres, så der skabes en forståelse af at være en del af en sammenhængende opgaveløsning på tværs af løn- og personaleenheten og institutioner og forvaltningsenheder.
- Der skal være udarbejdet SLA'er inden idriftsættelsen, så institutioner ved hvad de kan forvente af serviceniveau.

Dermed bygger serviceprincipperne videre på de principper der i de seneste år er indført med succes i kommunens forvaltninger. Dette gælder fx det arbejde som har ført til serviceenheden i BUF, der fungerer som én indgang til hjælp til administrative opgaver, samt oprettelsen af de administrative fællesskaber i SUF der er baseret på, at færrest mulige administrative opgaver skal placeres decentralt. Endelig understøtter principperne tankegangen i Bedre Ledelsesrum, der netop er baseret på, at lederne skal bruge så lidt energi som muligt på administrative opgaver, så der samtidig bliver mere tid til de faglige opgaver og personaleledelsen. Serviceprincipperne er illustreret herunder.

Spørgsmål, vejledning og rådgivning – fx vedr. ansættelse af udenlandske statsborgere



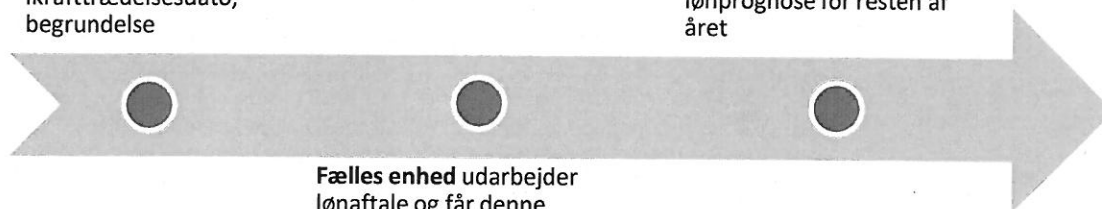
Komplet rådgivning



Ændringer af medarbejderens ansættelsesforhold – fx lønændring

**Institution** indberetter grundlæggende oplysninger - Navn, lønændring, ikrafttrædelsesdato, begrundelse

**Institution** modtager opdateret ledelsesinformation, hvor lønændring fremgår af lønprognose for resten af året



**Fælles enhed** udarbejder løn aftale og får denne godkendt af medarbejder, faglig org., sørger for at korrekt TF-kode og omregningsniveau anvendes, journaliserer relevant korrespondance på personalesagen, foretager efterfølgende lønkontrol

**Opgavefordeling**

Forvaltningerne foreslår, at den fælles personaleadministration etableres med nedenstående snitflader mellem KMD, den fælles enhed, centralforvaltningerne og institutioner/arbejdspladser. Hensynet bag opgavefordelingen er



- Forvaltningernes direktionser skal have den nødvendige understøttelse for at kunne lede det pågældende driftsområde tæt på sig. Dvs. der skal være nem adgang til sparring på det personalejuridiske område samt nem adgang til bestillinger af statistikker og ledelsesinformation på løn- og personaleområdet.
- Ledere på kommunens institutioner og arbejdspladser skal opleve et ”bedre ledelsesrum” gennem effektiv understøttelse af den daglige drift og ledelsesopgaven. Dette indebærer, at ledelsesbeslutningerne og de administrative opgaver skilles ad.
- Den fælles enhed skal så vidt muligt varetage de administrative opgaver på vegne af lederne samt betjene ledelsen med relevante styringsinformationer inden for fravær, refusionshjemtagning, lønbenchmark og lignende. Dette kræver en mere ensartet opgavevaretagelse, herunder ensartede snitflader mod de institutioner/arbejdspladser samt en fælles praksis for registrering af grunddata.
- KMD har ansvaret for at udbetale løn til kommunens medarbejdere samt en række øvrige opgaver inden for pension, ferie, indberetninger til eksterne parter mv.

**Opgaver der varetages af centralforvaltningerne i tilknytning til direktionserne**

Forvaltningens opgaver	
<b>Personalejura, overenskomstfortolkning mv.</b>	Sparringspartner for forvaltningernes direktionser i alle personalejuridiske forhold. Fx rådgivning om afskedigelse af chefer, omstruktureringer, større besparelser mv. Selve sagsbehandlingen og specialistkompetencer placeres dog i den fælles enhed.
<b>Økonomiansvar, lønstyring, personalestatistikker og ledelsesdialog</b>	Bistå direktionsen, økonomikontoret og øvrig højt placeret ledelse med tolkning af økonomiske prognoser på lønområdet. Bistå enhederne med at sætte ledelsesinformationerne og de korrigerende handlinger ind i forvaltningens styringsmæssige ramme. Være bestillerfunktion af diverse statistikker på løn- og personaleområdet ift. den fælles enhed.

**Opgavesplit mellem den fælles enhed og institutioner/arbejdspladser**

	Fælles enhed	Institutioner / Arbejdspladser
<b>Rekruttering og ansættelse</b>	Kvalitetssikrer stillingsopslag og sikrer, at formalia overholdes, vejleder om medievalg, tjekker og rådgiver om overholdelse af regler/procedurer, udfærdiger ansættelsesbevis, aftaler løn med faglig org. ved chefansættelser, indberetter til KMD, opretter i KK-org. mv, håndterer afslag.	Udarbejdelse af færdigt udkast til opslag, screening af kandidater, indkaldelse og afholdelse af samtaler, beslutning om ansættelse og forventningsafstemning af løn, udarbejder introduktionsprogram, bestiller nødvendig it, autorisationer mv. via selvbetjening
<b>Vagtplan og fravær</b>	Håndterer specialeopgaver (fx barselsindberetninger). Underviser i vagtplanlægning og arbejdstidsregler mv.	Lægger medarbejders vagtplaner, indberetter øvrigt fravær mv.*
<b>Lønadministration og lønafstemninger</b>	Rådgivning af ledere om lønaftaler, lønsammensætning, håndtering af løndebitorer. Alle indberetninger og dialog i forhold til KMD. Controlling og afstemning af løndata.	Beslutte og indberette justering af løn, arbejdstid mv. for den enkelte medarbejder til fælles enhed.
<b>Øvrig personaleadministration</b>	Sagsbehandling og registrering af alle ændringer, udfærdigelse af barselsaftaler, refusioner, orlov, ferie mv. Ajourføring af personalesager	Aftale og indberette ferieplanlægning, orlov, frivillig ændring af arbejdstid mv. med medarbejdere
<b>Service og support til medarbejdere</b>	Vejlede og svare på spørgsmål vedr.	Afklare fejl, der skyldes forkert ind-





<b>re</b>	lønsedler, effektivering af lønændringer, sørge for aconto løn mv.	beretning af variable ydelser.
<b>Tilstedeværelseskontroller</b>	Stille redskaber for tilstedeværelseskontrol til rådighed via Vagtplan eller Min lederside afhængig af medarbejdergruppe	Attestere for tilstedeværelse
<b>Afsked</b>	Rådgivning og bistand ved forhandling med faglig organisation samt ved udfærdigelse af partshøringskrivelse og alt andet papirarbejde i sagen.	Beslutning om uansøgt afsked af enkeltmedarbejdere - evt. efter indhentning af personalejuridisk rådgivning.
<b>Personalejuridisk rådgivning</b>	Rådgivning af alle linjeledere i alle personalejuridiske forhold.	Beslutter på baggrund af rådgivning
<b>Arbejdsskader</b>	Varetager forsikringsager, statistikker, indberetning i systemer	Dialog med medarbejdere, analyse af arbejdsskader, forebyggelse. Evt. med bistand fra AMK
<b>Lønstyring / ledelsesinformation</b>	Udarbejdelse af fornøden prognose og ledelsesinformation og stille denne til rådighed for forvaltningerne (aggregeret niveau) og enhederne (detajeret niveau / personniveau). Tilgås/leveres via fx Min lederside	Forholde sig til ledelsesinformationen og i nødvendigt omfang iværksætte korrigerende handlinger i samarbejde med ledelseskæden i forvaltningen.

\*Kan foregå i selvbetjeningsløsning eller direkte i Vagtplan. Opgavesnit kan variere afhængig af behovet for akut dækning af vagter (fx hjemmepleje). Fastlægges ved særskilte aftaler mellem den fælles enhed og forvaltningerne. Ressourceforbrug indgår ikke i forslaget.

### Organisatorisk forankring

Den fælles personaleadministration skal jf. styrelsesloven forankres under ØU, som er kommunens personaleudvalg. Dermed flyttes ansvaret for at opgaverne løses korrekt og inden for den besluttede økonomiske ramme til ØU. Ansvaret for at der er bevillingsmæssig dækning for konsekvenserne af de beslutninger (fx ansættelser, lønændringer mv.) der træffes af den enkelte forvaltning/institution, ligger dog fortsat i forvaltningen. Konkret forankres den fælles personaleadministration i KS som et serviceområde på linje med it og regnskab. Dermed sikres en sammentænkning af løn- og økonomistyring og sammenhængende udvikling af fælles kontoplansanvendelse og systemudvikling vil være nemmere. Endvidere vil det være med til at reducere antallet af indgange til administrativ service for kommunens institutioner og arbejdspladser.

### Økonomiske konsekvenser

Jf. ressourceopgørelsen anvendes der i dag ca. 317 ÅV på opgaver inden for løn- og personaleadministration samt personalejura. Hertil kommer kommunens aftaler med KMD. Værdien af disse aftaler svarer til at der skønsmæssigt er ansat 70-80 ÅV i KMD, der varetager opgaver for kommunen. Af de 317 ÅV indgår 300 ÅV i forslaget, da enkelte af de opgaver som opgørelsen vedrører, ikke indgår i den fælles løn- og personaleenheds fremtidige opgaveportefølje.

### Effektiviseringspotentiale

På baggrund af ressourceopgørelsen er der lavet et internt benchmark af forvaltningernes ressourceanvendelse. Benchmarket er baseret på ressourceforbruget set i forhold til antal ansatte i forvaltningen.

**Internt benchmark**

Forvaltning	I alt	Ansatte serviceret	Ratio
BIF	17,4	1.754	101
BUF	94,7	16.839	178
SUF	52,8	9.773	185
SOF	82,7	8.162	99
KFF	15,8	2.302	146
TMF	18,7	2.082	111
ØKF/KS/KBS	18,1	1.348	75
<b>KK i alt</b>	<b>300,1</b>	<b>42.260</b>	<b>141</b>

Tallene er udtryk for ressourceanvendelse set i forhold til antal ansatte i forvaltningerne. Tallene siger dog ikke noget om evt. forskelle i kvalitet, serviceniveau over for ledere og medarbejdere eller for evt. variationer i kompleksitet på tværs af forvaltningerne.

For så vidt angår antallet af indsendte blanketter til KMD er der for perioden april-september 2011 lavet nedenstående opgørelse, der viser andelen af blanketter som returneres. Det skal understreges, at dette ikke er et direkte udtryk for kvaliteten af forvaltningernes personaleadministration, da returnering af blanketter kan skyldes flere ting, herunder fejl i KMD. Tallene tyder dog på, at der sker færrest fejl de steder, hvor opgaveløsningen er samlet.

**Returnerede blanketter**

	Antal modtagne blanketter	Antal returnerede blanketter	Andel returnerede blanketter
<b>BUF</b>	37.074	7.635	21%
<b>SUF</b>	17.301	1.993	12%
<b>SOF</b>	16.637	2.289	14%
<b>KFF</b>	3.375	309	9%
<b>ØKF</b>	3.969	458	12%
<b>TMF</b>	2.862	163	6%
<b>BIF</b>	3.539	334	9%

På baggrund af statens erfaringer med samling af løn- og personaleadministrative opgaver, SUF's samling af opgaverne i en række administrative centre samt en igangværende samling af opgaven i Region Hovedstaden, vurderer forvaltningerne, at det fælles effektivitetsniveau kan hæves, således at der kan spares 50 ÅV. Dette svarer til at SUF og BUF holder det nuværende niveau, mens de øvrige forvaltninger opnår et niveau på 85 % af SUF og BUF.

Herudover forventes der en effektivisering på 3 ÅV ved at samle de fleste opgaver omkring udarbejdelse af ledelsesinformation på løn- og personaleområdet. Den fremtidige opgavefordeling vil her være, at den fælles enhed står for at lave fælles dataudtræk, prognoseberegning og distribution af ledelsesinformation på løn- og personaleområdet. Dermed udføres grundarbejdet med at tilrettelægge data kun ét sted.

Samlingen af alle opgaver under ØU forventes derudover at en række koordinationsopgaver mellem de tværgående enheder (LKS og CFØHR) samt forvaltningerne reduceres væsentligt. Dette forventes som minimum at opveje de snitflader, som vil opstå mellem den fælles enhed og de ressourcer, som fortsat er i de enkelte centralforvaltninger.



Det samlede effektiviseringspotentiale vurderes derfor at være 53 ÅV, der forventes at kunne realiseres i perioden 2013-2015. Dette svarer til ca. 17 % af det nuværende ressourceforbrug i Københavns Kommune, når der ses bort fra den del af opgaven, der pt. er placeret i KMD.

Hertil skal lægges et endnu ukendt effektiviseringspotentiale i forbindelse med indgåelse af en ny lønkontrakt. Den nuværende aftale med KMD udløber maj 2014, og uanset resultatet af et nyt udbud, vil indgåelsen af en ny lønkontrakt indebære en opgradering af den nuværende systemunderstøttelse. Herudover bør der ses på arbejdsdelingen i processerne omkring lønudbetaling. På baggrund af fx Odense Kommunes implementering af et moderne lønsystem, vurderes der at være et betydeligt effektiviseringspotentiale forbundet med opgradering af lønsystem, da en lang række dobbeltindtastninger af oplysninger kan undgås. Potentialet vurderes til at være et tocifret millionbeløb årligt, men det endelige potentiale kendes først ved indgåelse af den ny kontrakt og kan derfor ikke indregnes i dette forslag. Det forventes dog at en samling af kommunens løn- og personaleadministration vil bidrage til at øge potentialet, idet ensartede snitflader og arbejdsgange på tværs af forvaltningerne vil gøre opgaven mindre kompleks for leverandører og dermed billigere at løse.

Effektiviseringspotentialet forudsætter en række investeringer i systemunderstøttelse, kompetenceudvikling samt en række engangsudgifter i forbindelse med flytning og istandsættelse af lokaler. Den fælles business case for løn- og personaleadministration og regnskabsområdet er uddybet i bilag 4. De udgifter og effektiviseringer, der vedrører løn- og personaleområdet fremgår af nedenstående tabel.



**Business case**

2012 p/l 1.000 kr.	2012	2013	2014	2015
<b>Engangs- og etableringsudgifter ved beslutning om samling (Projektperioden 1. juli 2012 - 1. oktober 2013)</b>				
Deponeringer (evt.)	??	0	0	0
Tomgangsleje	??	??	0	0
Istandsættelse af lokaler	??	??	0	0
Flytte- og etableringsudgifter	0	513	0	0
Implementeringsorganisation	1.283	3.528	0	0
Ekstraordinær kompetenceudvikling	384	1.153	0	0
Systemunderstøttelse	963	5.037	0	0
<b>Engangs- og etableringsudgifter i alt</b>	<b>2.630</b>	<b>10.231</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Løbende driftsudgiftsstigning ift status quo (efter 1. juli 2013)</b>				
Kompensation for ikke genanvendelige lokaler i forvaltningerne	0	1.575	3.780	1.575
<b>Løbende driftsudgiftsstigning</b>	<b>0</b>	<b>1.575</b>	<b>3.780</b>	<b>1.575</b>
<b>Effektiviseringsgevinster ift. status quo</b>				
Effektivisering af fælles løn- og personaleadministration	0	0	10.868	27.170
<b>Effektiviseringsgevinster i alt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10.868</b>	<b>27.170</b>
<b>NETTOVIRKNING årlig - driftsudgifter</b>	<b>0</b>	<b>1.575</b>	<b>-7.088</b>	<b>-25.595</b>
<b>NETTOVIRKNING årlig - i alt</b>	<b>2.630</b>	<b>11.806</b>	<b>-7.088</b>	<b>-25.595</b>
<b>NETTOVIRKNING akkumuleret</b>	<b>2.630</b>	<b>14.435</b>	<b>7.347</b>	<b>-18.248</b>

**Fordeling af ressourcer ved samling**

Ressourceforbruget på de løn- og personaleadministrative opgaver er opgjort til 317 ÅV. Heraf indgår 300 ÅV i forslaget. Disse fordeles mellem den fælles enhed og forvaltningerne jf. nedenfor.

Fremtidig fordeling af de 300 ÅV. Bemærk af ressourcer til indberetning af ferie/fravær, vagtplanlægning, opgaver under den decentrale residual samt forhandling og aftaleindgåelse ikke indgår i fordelingen, da alle ressourcer til disse opgaver bliver i forvaltningen.

Forvaltning	Fælles enhed	Centralforvaltninger	Institutioner	I alt
BIF	14,8	1,5	1,2	17,4
BUF	67,1	2,2	10,4	79,7
SUF	46,8	2,2	1,9	50,9
SOF	74,1	2,2	5,9	82,3
KFF	12,9	1,5	0,9	15,4



TMF	17,0	1,5	0,0	18,5
ØKF/KS/KBS	17,4	1,5	0,0	18,9
CFØHR*	10,1	0,0	0,0	10,1
KS Myndighed	7,0	0,0	0,0	7,0
<b>KK i alt</b>	<b>267,2</b>	<b>12,6</b>	<b>20,3</b>	<b>300,1</b>

\*Organisatorisk placering af opgaver i tilknytning til betjening af fx CSO, ØU som kommunens personaleudvalg mv. er ikke afklaret. Opgaver kan enten placeres i fælles enhed eller direkte under Økonomiforvaltningens direktion.

I budgetaftalen for 2012 blev det besluttet at samle opgaver vedr. barsel og lønrefusioner i Koncernservice. Forvaltningerne skal derfor ikke overføre disse ressourcer til en fælles enhed, da ressourcer til disse opgaver er overført til Koncernservice.

Forvaltning	Fælles enhed	Heraf placeret i KS	Overføres i alt
BIF	14,8	0,9	13,9
BUF	67,1	7,6	59,5
SUF	46,8	3,9	42,9
SOF	74,1	3,3	70,8
KFF	12,9	0,6	12,3
TMF	17,0	0,8	16,2
ØKF/KS/KBS	17,4	0,8	16,5
CFØHR	10,1	0,0	10,1
KS Myndighed	7,0	0,0	7,0
<b>KK i alt</b>	<b>267,2</b>	<b>18,0</b>	<b>249,2</b>

### Forudsætninger

Jf. bilaget vedr. de tværgående elementer for både løn- og personaleadministration og regnskabsområdet, arbejdes der med følgende implementeringsplan for samling.

#### *Forslag til implementeringsplan*

Juni/august 2013: SUF, ØKF, TMF

September/oktober 2013: KFF, BIF

November/december 2013: SOF

Januar/februar 2014: BUF





---

## 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. Der er endnu ikke indregnet udgifter til fx deponering, tomgangsleje og istandsættelse af lokaler, da lokalesituationen er ukendt. Der er endvidere ikke indregnet udgifter til driftsmedarbejderes deltagelse i optimering af processer mv., da dette er en løbende opgaver, der ligger inden for normal drift. Implementeringsudgifterne kvalificeres frem mod budgetforhandlingerne for 2013.

Udgifterne til implementering i 2012 forventes at udgøre i alt 6,0 mio. kr. i 2012. Det drejer sig om projektledelse, ekstraordinær kompetenceudvikling samt udvikling af systemunderstøttelse af de nye processer. Det anbefales at finansieringen heraf sker som internt lån til Økonomiforvaltningen, jf. indstillingen således, at forberedelsen af den egentlige implementering i april 2013 kunne igangsættes allerede i 2012.

Med flytningen af medarbejderne fra forvaltningerne overflyttes lønsummen og overhead inkl. huslejeudgifter. 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 brøkdeler af årsværk spredt på mange lokationer.

Besparelser på løn og overhead tager udgangspunkt i niveauer besluttet af kredsen af økonomidirektører i kommunen.



2012 p/l 1.000 kr	2012	2013	2014	2015
<b>Engangs- og etableringsudgifter ved beslutning om samling (Projektperioden 1. juli 2012 - 1. oktober 2013)</b>				
Deponeringer (evt.)	??	0	0	0
Tomgangsleje	??	??	0	0
Istandsættelse af lokaler	??	??	0	0
Flytte- og etableringsudgifter	0	1.044	0	0
Implementeringsorganisation	2.565	7.055	0	0
Ekstraordinær kompetenceudvikling	563	1.691	0	0
Systemunderstøttelse	2.889	12.111	0	0
<b>Engangs- og etableringsudgifter i alt</b>	<b>6.017</b>	<b>21.901</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Løbende driftsudgiftsstigning ift status quo (efter 1. juli 2013)</b>				
Kompensation for ikke genanvendelige lokaler i forvaltningerne	0	2.319	5.565	2.319
<b>Løbende driftsudgiftsstigning</b>	<b>0</b>	<b>2.319</b>	<b>5.565</b>	<b>2.319</b>
<b>Effektiviseringsgevinster ift. status quo</b>				
Effektivisering af fælles løn- og personaleadm	0	0	10.868	27.170
Effektivisering i Regnskabservice	0	1.682	15.737	34.297
Nettoeffektivisering i forvaltningerne	0	10.816	9.134	9.134
<b>Effektiviseringsgevinster i alt</b>	<b>0</b>	<b>12.498</b>	<b>35.739</b>	<b>70.601</b>
<b>NETTOVIRKNING årlig - driftsudgifter</b>	<b>0</b>	<b>-10.179</b>	<b>-30.174</b>	<b>-68.282</b>
<b>NETTOVIRKNING årlig - i alt</b>	<b>6.017</b>	<b>11.722</b>	<b>-30.174</b>	<b>-68.282</b>
<b>NETTOVIRKNING akkumuleret</b>	<b>6.017</b>	<b>17.739</b>	<b>-12.435</b>	<b>-80.717</b>

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

## 2.0 Finansieringsmodel

Fælles for de opgaver, der samles i begge målbilleder er, at de administrative opgaver og omkostninger forbundet med fx kreditor og debitor på regnskabsområdet og løn- og personaleadministrative opgaver som fx afskedigelsessager, lønftaler, 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 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. Samtidig vil Koncernservice invitere til informationsmøder om den fremtidige organisering og om Koncernservice som arbejdsplads.

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.

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 central regnskabsenhed eller om rekrutteringen af ledelsen til de nye enheder finansieres af overhead pr. årsværk, der overflyttes.

Samlingen af ressourcer, der i dag er placeret på institutionsniveau udgør en særlig udfordring, idet der her er tale om samling af opgaver, der er delt ud på mange medarbejdere. Som en del af implementeringsprocessen anbefales det derfor, at der ses på de enkelte forvaltningers konkrete organisering af de decentrale administrative opgaver.

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.

I forbindelse med flytningen af medarbejdere overflyttes medarbejderne med deres faktiske lønudgift. Budgetomplaceringen tager dermed udgangspunkt i medarbejdernes faktiske lønudgift, der P/L-reguleres samt tager højde for overenskomststigninger.

### 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.

Til at varetage implementeringsarbejdet nedsættes der en implementeringsorganisation der fortsat har kredsen af administrerende direktører som øverste styregruppe samt repræsentanter fra forvaltningerne

### 4.0 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. Det anbefales ikke, at danne nye samarbejdsstrukturer omkring implementeringen, men i stedet anvende de eksisterende. 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](http://www.kk.dk/medarbejder). Kommunikationsindsatsen vil være en særskilt og prioriteret opgave i implementeringsorganisationen, som vil kommunikere direkte med sine interessenter.



## Bilag 4. Model og business case for samlet kontraktstyring

---

### 1. Etablering af samlet kontrakt- og licensstyring i Koncernservice

En samling af ansvaret for kontrakt- og licensstyring for kommunens it-systemer i Økonomiforvaltningens Koncernservice vil give mulighed for, at Københavns Kommune i højere grad kan udnytte de eksisterende it-kontrakter på tværs af forvaltningerne samt udnytte Københavns Kommunes samlede styrke som indkøber overfor leverandørerne.

Der vil blive skabt et samlet overblik over it- og telefonikontrakterne, som giver mulighed for at mindske udgifterne til leverandørerne, skabe merværdi gennem bedre udnyttelse af kontrakterne, risikominimere blandt andet i forhold til klagesager samt styrke kommunikationen og tillidsforhold mellem Københavns Kommune og leverandørerne.

Ovenstående opnås igennem:

- Bedre overblik i forhold til leverandørerne
- Sikring af køb på eksisterende aftaler og undgå dobbelt køb. Benyttelse af produkter på tværs af Københavns Kommune i stedet for forvaltningsspecifikke produkter
- Indgåelse af tværgående rammeaftaler og sikring af gode priser og vilkår, som er gældende for hele Københavns Kommune
- Ensartet kontraktuelle forhold
- Optimering af ydelsens kvalitet
- Sikring af lovligheden af aftaler ift. udbudsretten og derved undgå klagesager
- Optimering af vilkår i kontrakterne.

I Koncernservice (KS), hvor etableringen af kontrakt- og licensstyring af it-kontrakter er igangværende, er erfaringen, at der opnås direkte økonomiske besparelser gennem fakturakontrol samt optimering af kontrakterne i forhold til behov.

#### **Opgave- og ansvarssplit vedrørende kontraktstyring**

Ved etablering af kontraktstyring for alle kommunen it- og telefonikontrakter vil Koncernservices opgave omfatte det kontraktuelle, som bl.a. indebærer opbyggelsen og fastholdelsen af kontrakt-overblikket, opfølgning på kontrakten i forhold til effektiviserings- og besparelspotentialer, ad hoc rådgivning i kontraktens vilkår, advisering om kontraktens skæringsdatoer herunder udløb, opkrævning af bod, fakturakontrol, bistand ved løsning af tvister etc. Koncernservice vil derudover kunne facilitere forvaltningerne i forhold til viden om samarbejde med leverandørerne.

Forvaltningernes opgave ligger i selve leverandørstyringen på egne it-systemer. Det indebærer overordnet set løbende styring af samarbejdet med leverandøren, der eksempelvis kan være opfølgning på tidsplan, gennemførelse af tests, opfølgning på servicemål etc.

Kontraktstyring kræver et stærkt samarbejde mellem den enkelte kontraktejer og kontraktstyringsenheden i Koncernservice, så der opbygges et kendskab og en historik, som giver det fulde leverandøroverblik og mulighed for at realisere mulige gevinster. Den endelige beslutningskompetence



vedrørende systemet og kontrakten ligger sammen med systembudgettet, som vil ligge i den relevante forvaltning.

I praksis skal alle originalkontrakter og tilhørende dokumenter opbevares hos Koncernservice, og alle kontrakter skal forbi Koncernservice til gennemgang inden kontraktindgåelse. Koncernservice vil være forpligtet til at have det fulde leverandøroverblik. Det afføder omvendt en forpligtelse for forvaltningerne til at indberette væsentlige ændringer i kontrakten til Koncernservice, såsom nye indkøb på gamle aftaler, leverandørens misligholdelse af kontrakten, manglende overholdelse af servicemål etc. Koncernservice kan herved facilitere, at der arbejdes med kontrakterne på tværs af forvaltningerne, hvorved Københavns Kommune agerer som én virksomhed overfor leverandørerne og opnår de fulde stordriftsfordele.

### **Implementering af kontraktstyringssystem**

Koncernservice arbejder på at få færdigudviklet et kontraktstyringssystem, som skal understøtte processerne for kontraktstyringen digitalt. Systemet vil blive anvendt til at registrere kontrakter med alle relevante oplysninger såsom kontraktnummer og navn, kontraktens indhold, indgåelse/udløb af kontrakten, al relevant dokumentation, al relevant historik etc. Dette vil være med til at skabe et klart overblik over Københavns Kommunes kontraktportefølje på it-området samt bibeholde dette fremadrettet.

## **2. Økonomiske konsekvenser af forslaget**

De økonomiske gevinster kan fremkomme ved at udføre fakturakontrol, undgå dobbeltkøb, undgå autoforlængelse, opkrævning af bod, gennemførslen af besparelspotentialer herunder opsigelse af eksisterende kontrakter med det formål at indgå nye, bedre og billigere kontrakter. Der er ikke en en-til-en sammenhæng mellem de eksisterende kontrakters størrelse og de direkte besparelser der kan høstes ved kontraktstyring. Potentialet afhænger, hvordan de enkelte kontrakter er udformet og om de udnyttes i fuld grad.

Effektiviseringspotentialet estimeres til ca. 10-12 % af den samlede kontraktsum. I Københavns Kommune vurderes det, at ca. 200 mio. kr. i årlige betalinger til it- og telefonileverandører på nuværende tidspunkt ligger udenfor det kontraktstyrede område i Koncernservice. En estimeret gevinst vil således ligge på ca. 20-25 mio. kr. Dette understøttes af de erfaringer, der hidtil er gjort med kontraktstyring i Koncernservice og en foreløbig gennemgang af bl.a. kommunens mobiltelefonikontrakt.

Dertil kommer gevinster i form af risikominimering og tilførsel af merværdi i kontrakterne ved forhandling af bedre vilkår, som ikke har direkte økonomiske konsekvenser.

### **Implementerings- og driftsomkostninger**

Kontraktstyring i det omfang, som anbefales foregår ikke systematisk i kommunen i dag. Desuden er der behov for juridiske specialistkompetencer, som der ikke er tilstrækkeligt af på it-området, når man ser på tværs af kommunen. Det er derfor ikke muligt at løfte opgaven ved at flytte eksisterende



ressourcer fra forvaltningerne til Koncernservice. Implementeringen forudsætter således en tilførsel af fire årsværk til området.

Omkostningerne til et årsværk er 613 t.kr. inkl. overhead. Desuden vil der være omkostninger på omkring 150 t.kr. til drift af og licenser til CM-systemet samt en investering i uddannelse af medarbejdere. Det vurderes ikke at være realistisk at realisere et potentialet til budget 2013, men det anbefales, at implementeringen i løbet af 2012 og senest i starten af 2013. Den præcise indfasning af potentialet i budgetoverslagsårene kendes ikke. Det vil først blive lagt ind i rammerne, når der er identificeret gevinster på konkrete kontrakter frem mod budget 2014. Implementeringsomkostningerne i 2013 vil blive kvalificeret frem mod budgetforhandlingerne for 2013 på linje med implementeringsomkostningerne for samlingen på regnskabsområdet og løn- og personaleområdet.

**Samlede økonomiske konsekvenser af forslag - foreløbig**

1.000.kr. (2013 p/l)	År 1 2013	År 2 2014	År 3 2015	Estimat- sikkerhed i pct.
<b>Omkostninger</b>				
Engangsudgifter (t. kr.)	500	200	0	100
Driftsomkostninger løn (t. kr.)	2.500	2.500	2.500	90
Driftsomkostninger øvrige (t. kr.)	150	150	150	100
<b>Omkostninger total</b>	<b>3.150</b>	<b>2.580</b>	<b>2.650</b>	<b>92</b>
<b>Gevinster</b>				
Anlægsgevinster total (t. kr.)				
Driftsgevinster total (t. kr.)	0	-10.000	-23.000	80
<b>Gevinster total</b>	<b>0</b>	<b>-10.000</b>	<b>-23.000</b>	<b>80</b>
<b>Samlet nettoændring/årlig indtjening total (Gevinst minus omkostning)</b>	<b>3.150</b>	<b>-7.420</b>	<b>-20.350</b>	<b>80</b>

<b>Personalemæssige konsekvenser</b> (Angives i årsværk. Økonomisk sum indregnes i gevinst ovenfor. Reduktioner angives med minus)	+4			
---	----	--	--	--

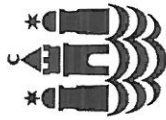
**3.0 Overordnet implementeringsplan**

I nedenstående oversigt fremgår de overordnede faser i implementeringen

Fase	Opgaver
<b>Afklaringsfase/indsamling af kontrakter (frem mod juni 2013)</b>	Opbygning af kontraktorganisation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Single point of contact i forvaltningen</li> <li>• Afklaring af leverandørstyring vs. kontraktstyring</li> </ul>
	License Management <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afklaring af hvilke kontrakter, der skal samles (ud-</li> </ul>



	<p>gangspunkt tages i de 10 største leverandører)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indsamling af relevante kontrakter</li> </ul>
	<p>Contract Management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indsamling af samtlige kontrakter</li> </ul>
<b>Kontraktkendskab og registrering (afsluttet juni 2013)</b>	<p>Registrering af alle relevante oplysninger i CM-system</p> <p>Opbevaring af originalkontrakter i arkiv</p>
	<p>Opbygning af kontraktkendskab</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialog med brugerne</li> <li>• Indsamling af det til kontrakterne relevante materiale</li> </ul>
<b>Analyse og udarbejdelse af effektivisering og besparelsesplaner (afsluttet juni 2013)</b>	<p>Analyse af de indsamlede kontrakter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vilkår</li> <li>• Indkøbsform (SKI, udbud, annonceret etc.)</li> <li>• Identificering af effektiviserings- og besparelspotentialer</li> <li>• Risikovurdering</li> <li>• Leverandørbillede</li> </ul> <p>Udarbejdelse af effektiviserings- og besparelsesplan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indgåelse af (ramme)aftaler på licensområdet</li> </ul> <p>Fremlæggelse af effektiviserings- og besparelsesplan samt beslutning</p>
<b>Idriftsættelse af kontrakt- og licensstyring (afsluttet ultimo 2015)</b>	<p>Implementering af processer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fakturakontrol</li> <li>• Styring af kontrakten i dens levetid</li> <li>• Rapportering</li> <li>• Terminering af kontrakter</li> <li>• Indgåelse af nye kontrakter</li> </ul>



KØBENHAVNS KOMMUNE

BILAG

16-04-2012

## Bilag 5. Bevillingsmæssige konsekvenser og anlægsbevillinger

Sagsnr.  
2012-35023

Dokumentnr.  
2012-257429

### Administrative effektiviseringer i Københavns Kommune

Tabel 1. Bevillingsmæssige ændringer

At - punkt	Udvalg	Bevilling, styringsområde	Funktion	P/L	Indtægt/ Udgift	Beløb i 1.000 kr.			Varig bevilling? ja/nej	
						*Bemærk vejledning vedr. fortegn nedenfor				
						2012	2013	2014	2015	
9	Økonomiudvalget	Koncernservice, anlæg	6.45.51.3	2012	Udgift	6.017	-	-	-	nej
9	Økonomiudvalget	Koncernservice, service	6.45.51.1	Løbende*	Tilbagebetaling af internt lån		-2.104	-2.104	-2.104	nej
Modpost på kassen	Økonomiudvalget	Finansposter	8.22.05.5 (kassen)	Løbende*	Udgift/ Tilbagebetaling af internt lån	6.017	2.104	2.104	2.104	

\*Lånet er indarbejdet med en intern rente på 5,0 %

Tabel 2. Anlægsbevillinger – frigivelse af anlægsmidler

At - punkt	Aktivitet/projekt	Udvalg	Bevilling, styringsområde	Funktion	P/L	Beløb i 1.000 kr.		
						2012	2013	2014
8	implementeringskostninger	Økonomiudvalget	Koncernservice, anlæg	6.45.51.3	2012	6.017	-	-
I alt	Anlægsbevillinger i alt	Ovenstående udvalg	-	-	2012	6.017	-	-

