



## 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*

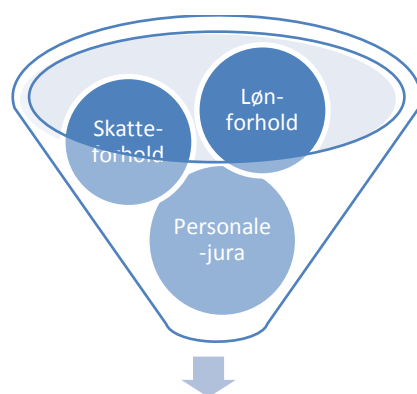
Hovedprincippet i den fremtidige organisering er, at ledelsesansvaret forbliver i forvaltningerne, og det vil derfor altid være den enkelte institution, der er ansvarlig for at overholde økonomien, ansætte og afskedige, aftale lønændringer mv. Lederen af institutionen/arbejdspladsen har således et ansvar 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:

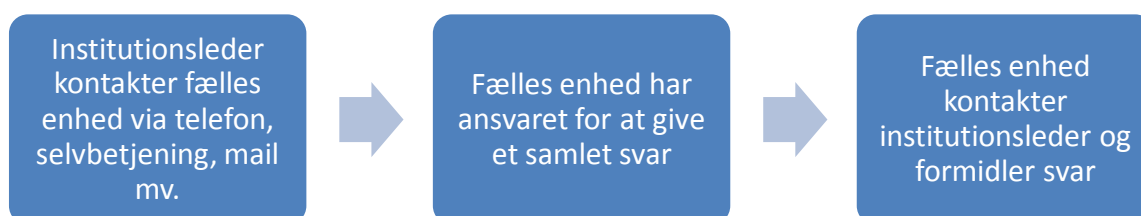
- Sagsbehandlingsopgaver som lønkontroller, tekniske lønsammensætninger og omregning af lønniveauer, korrespondance, indhentning af oplysninger hos medarbejdere, myndigheder og faglige organisationer, journalisering, afstemning af løn- og økonomisystem mv. placeres så vidt muligt centralt, så institutionsledere 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 personaleenheden 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 eksperter hurtigst muligt, så svaret bliver både korrekt og leveret mens der er et behov.
- Organisationens 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 personaleenheden 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



### 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 partshøringsskrivelse 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 (detaljeret 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>	42.260	141

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 returering 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