

Bilag 3: Analyseramme og projektgrundlag for evaluering af Samling af Administrative Opgaver (SAO)

-Disposition til analyseramme og projektgrundlag for evalueringen



Indholdsfortegnelse

1. Baggrund og formål
2. Kritiske succeskriterier
3. Overordnet tilgang og afgrænsning
4. Overblik over faser og leverancer
5. Tidsplan
6. Organisering
7. Ressourcer





1. Baggrund og formål

Baggrund

- Som et led i udviklingen af de administrative støttefunktioner i Københavns Kommune besluttede Borgerrepræsentationen (BR) den 20. juni 2012 Samling af Administrative Opgaver (SAO) indenfor løn-, personale- og regnskabsadministrative områder.
- Beslutningen var drevet af en samlet ambition om at:
 - Effektivisere kommunens samlede ressourceanvendelse til administration
 - Sikre faglig kvalitet i løsningen af de administrative opgaver
 - Skabe mere tid til kerneopgaverne blandt andet gennem gode rammebetingelser for de decentrale ledere
- Desuden var det ambitionen med SAO at styrke kommunens samlede forudsætninger for systemimplementeringer på tværs af kommunens forvaltninger.
- Driverne til at opnå ambitionen var standardisering, digitalisering, centralisering og forenkling af opgavevaretagelsen på tværs af kommunens forvaltninger.
- Koncernservice (KS) har i samarbejde med forvaltningerne præciseret og aftalt opgavesnittet, der afspejles i Koncernservices Servicekatalog 2014 og som blev godkendt af Økonomiudvalget den 10. december 2013
- Grundlaget for beslutningen var baseret på en business case, der viste et positivt effektiviseringspotentiale på 56,6 mio. kr. (2013 P/I) i årlige besparelser ved den fulde indfasning i 2015. Disse effektiviseringsgevinster er indhentet og afspejles i Koncernservices rammebevilling.
- I forlængelse af SAO-implementeringen bestilte Økonomiudvalget den 12. august 2014 en samlet evaluering af SAO.

Formål

- Formålet med evalueringen af SAO er at undersøge, hvad der skal til for at indfri ambitionerne med SAO og de administrative støttefunktioner i Københavns Kommune generelt. Et hovedfokus herunder er at undersøge påvirkningen af de decentrale lederes rammevilkår som følge af SAO.
- Evalueringen skal for det første give et statusbillede på implementeringen af SAO og i den forbindelse identificere påkrævede re-implementeringsindsatser før ambitionen kan indfries. For det andet skal evalueringen skabe en samlet strategisk handlingsplan både specifikt for SAO-området og for de administrative opgaver i kommunen generelt.
- KS blev etableret i 2007 som Københavns Kommunes fælles administrative servicecenter og har i kraft heraf haft en afgørende rolle sammen med de øvrige forvaltninger i at forestå transformationen af opgavevaretagelsen af de administrative opgaver i kommunen
- KS og forvaltningerne har således i fællesskab haft til opgave at sikre indfrielsen af målsætningen om at effektivisere administrationsudgifterne, sikre den faglige kvalitet og tid til kerneopgaven.
- I lyset heraf bliver undersøgelsesspørgsmålet for analysen:

- *Hvad er nuværende status på varetagelsen af de administrative opgaver indenfor løn-, personale- og regnskabsadministrative områder i forhold til at:*
 - *Effektivisere kommunens samlede ressourceanvendelse til administration*
 - *Sikre faglig kvalitet i de administrative opgaver*
 - *Sikre mere tid til kerneopgaverne bl.a. gennem gode rammebetingelser for de decentrale ledere?*
- *Hvilken samlet handlingsplan anbefaler analysen både specifikt for SAO-området og generelt for de administrative opgaver i kommunen med henblik på at indfri ambitionen på det administrative område?*



2. Kritiske succesfaktorer

- Kritiske faktorer som analysen skal efterleve

1) Identificere fremadrettede initiativer

- Analysen skal identificere fremadrettede initiativer og dermed opstille initiativer, som samlet kan forbedre opgavevaretagelsen af både eksisterende og nye administrative opgaveområder i Københavns Kommune.
- Initiativerne skal skabe løsninger, som adresserer opgaveløsningen end-2-end på tværs af KS og forvaltninger
- Initiativerne skal koordineres med igangværende initiativer og udgøre en overordnet samlet handlingsplan for den strategiske udvikling af kommunens administrative opgavevaretagelse.

2) Ambitiøs og pragmatisk tilgang til projektet

- Evalueringen skal være ambitiøs. Det vil sige, at analysen af de administrative opgaver skal være tilstrækkelig dybdegående til at opstille initiativer til forbedring af opgavevaretagelsen.
- Samtidig skal evalueringen være pragmatisk. Det vil sige, at omfanget af analysen skal afstemmes med forvaltningernes mulighed for at stille ressourcer til rådighed, med antallet af opgaver som analyseres samt projektets egen ressourceramme.

3) Holistisk og databaseret analyse af opgavevaretagelsen

- Analysen af de administrative opgaver skal være holistisk. Det vil sige, at analysen skal belyse, hvorvidt der med fordel kan foretages ændringer til de centrale komponenter i opgavevaretagelsen herunder opgavernes organisering, styring, it-understøttelse, processer og kompetencebehov.
- Analyserne skal derudover så vidt muligt være belyst på baggrund af et kvantitativt og kvalitativt datagrundlag

4) Involvering af forvaltningernes slutbrugere

- Analysen skal baseres på bred involvering af forvaltningernes brugere med det formål at sikre et slutbrugerperspektiv på opgavevaretagelsen.
- Brugerinvolveringen i forvaltningerne skal baseres på en repræsentativ udvælgelse, som afspejler forskelle mellem forvaltninger og de administrative opgavetyper



3. Overordnet tilgang og afgrænsning - Hovedspørgsmål for analysen

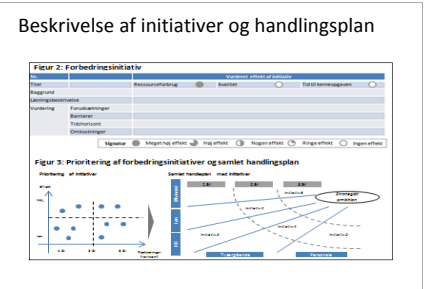
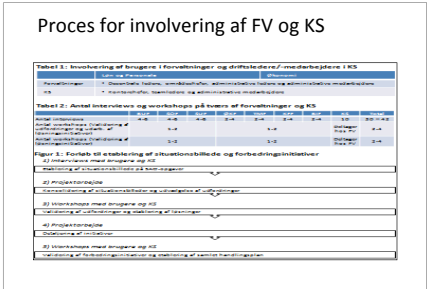
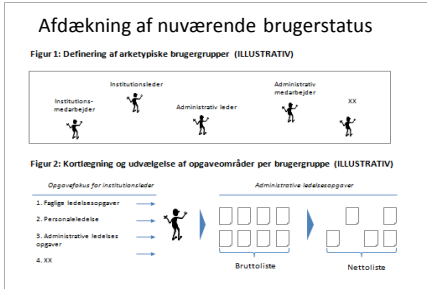
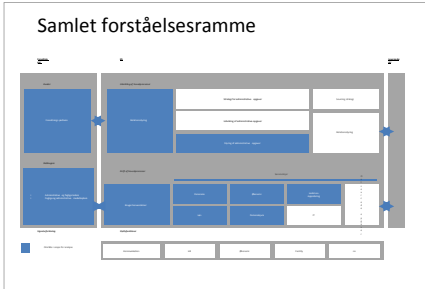
Hovedspørgsmål

1) Hvilken ramme analyseres opgavevaretagelsen ud fra?

2) Hvilke administrative opgaver analyseres og hvordan afdækkes nuværende status?

3) Hvordan gennemføres inddragelsen af forvaltninger og KS?

4) Hvordan skabes de fremadrettede initiativer?



Vigtige overvejelser

- Hvilken forståelsesramme kan beskrives den samlede opgavevaretagelse i kommunen?
- Hvilken forståelsesramme kan beskrive de administrative opgavers sammenhæng?

- Hvem og hvordan udvælges opgaver til analyse?
- Hvordan belyses ressourceanvendelsen, kvalitet og tid til kerneopgaven?

- Hvem skal deltage i involveringen?
- Hvilken proces følger involveringen?
- Hvem bidrager til hvad under involveringen?

- Hvordan opbygges forbedringsinitiativerne?
- Hvordan prioriteres og koordineres initiativerne?
- Hvordan inddrages eksterne læringspunkter?
- Hvordan ser den samlede handleplan ud?

Centrale afgrænsninger i analysen

- Serviceområdet it indgår ikke i selve evalueringen, da området ikke er en del af opgaverne under SAO. Dog anvendes it-området som benchmark på SAO-opgaverne de steder, hvor ydelser og data er sammenlignelige.
- Evalueringen en analyse af driften af SAO-opgaverne. Det betyder, at evalueringen afgrænser sig fra at evaluere udviklingstiltag indenfor SAO-opgaverne herunder fx KAS 2.0, ERP, nyt lønsystem og hjemtagelse af BPO.
- Ressourceanvendelsen afdækkes ikke under analysen, idet kommunens ressourcer anvendt på administrative opgaver ikke kortlægges. Ressourceforbruget indgår som et fokusområde for de fremadrettede forbedringsinitiativer på lige fod med "kvalitet" og "tid til kerne opgaven"



3. Overordnet tilgang

- Hovedspørgsmål 1: *Hvilken ramme analyseres opgavevaretagelsen ud fra?*

FORMÅL MED HOVEDSPØRGSMÅL

At fastlægge overordnet forståelsesramme for analyse af administrative opgaver

BESVARELSE AF HOVEDSPØRGSMÅL

Forståelsesramme for den administrative opgavevaretagelse

Analysens forståelsesramme tager udgangspunkt i en model for de administrative opgavens varetagelse mellem forvaltningerne, KS og eksterne leverandører (se figur 1). Modellen illustrerer, hvilke funktioner opgavevaretagelsen indeholder på tværs af kommunen.

For hver organisatorisk enhed angiver modellen de funktioner, som varetages under enheden fx udvikling af hovedprocesser og drift af hovedprocesser i KS.

Rammen anvendes i analysen til at sikre en samlet og overordnet forståelse af det samlede administrative set-up

Afgrænsning af analysen

Samtidig anvendes modellen til at definere scope for analysen jf. de blå bokse i figur 1. Heraf ses, at analysen omfatter modtagelse af brugerhenvendelser, hovedprocesserne indenfor løn, personale, økonomi, ledelsesrådgivning og personalejura, styring af administrative opgaver samt relationsstyring mellem KS og forvaltningerne

Forståelsesramme for de administrative hovedprocesser

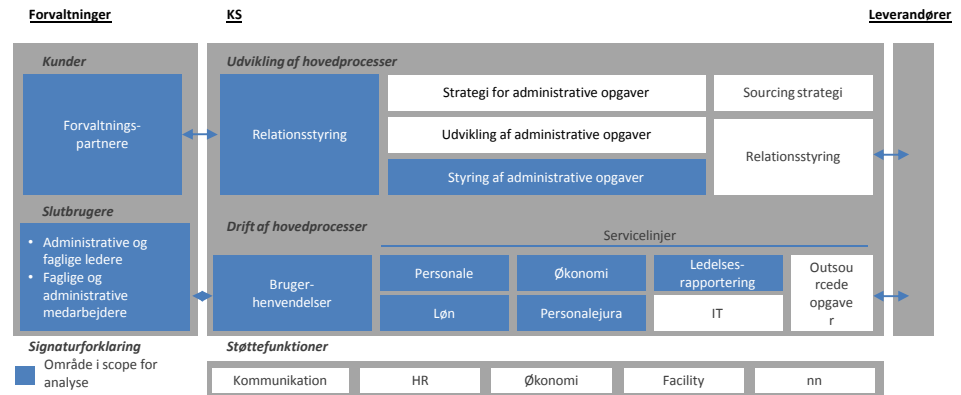
Forståelsesrammen for driften af hovedprocesserne bygger på en samlet procesmodel for de administrative hovedprocesser (se figur 2). Løn, indkøb, salg, kasse og IT udgør de fem hovedprocesser, som hver indeholder en række delprocesser.

Af modellen fremgår, at de fem hovedprocesser er grundlaget for budget og regnskabsprocessen for de enheder, som føder data ind til hovedprocesserne løn, indkøb, salg og kasse.

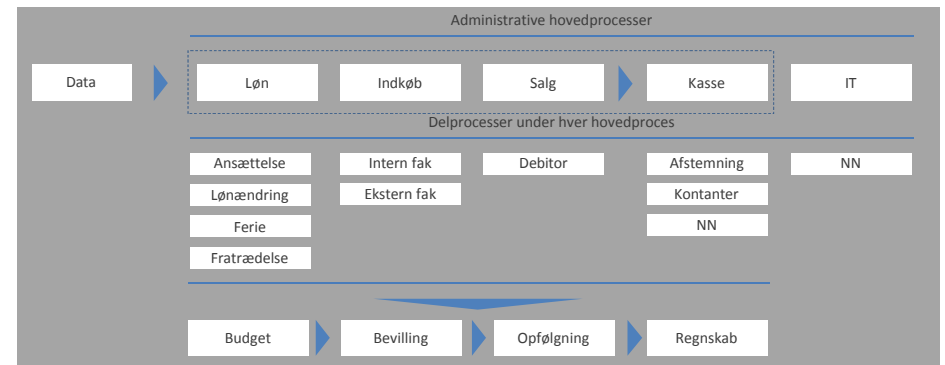
Modellen anvendes i analysen til at sætte en samlet ramme for de administrative opgaver i kommunen og herunder til at strukturere, hvilke processer der analyseres under servicelinjerne samt sammenhængen mellem hovedprocesser og delprocesser.

ILLUSTRATIONER

Figur 1. Forståelsesramme for den administrative opgavevaretagelse mellem FV, KS og leverandører



Figur 2: Forståelsesramme for de administrative hovedprocesser



3. Overordnet tilgang

- Hovedspørgsmål 2: *Hvilke administrative opgaver analyseres og hvordan afdækkes nuværende status? (1/2)*

FORMÅL MED HOVEDSPØRGSMÅL

At fastlægge metode til udvælgelse af opgaver hos både slutbrugere og KS samt metode til afdækning af reformmål herunder ressourceanvendelse, kvalitet og tid til kerneopgaven

FREM GANGSMÅDE TIL BESVARELSE AF HOVEDSPØRGSMÅL

Afdækning af tid til kerneopgaven

Definering af arketyriske brugergrupper

Forvaltningernes slutbrugere grupperes i en række arketyriske brugergrupper, som samlet repræsenterer forvaltningernes forskellige slutbrugere (se figur 1). Grupperne anvendes til at sikre forståelse for de forskellige typer af brugere indenfor hver forvaltning og til at sikre grundlag for et dybdegående kvalitativt arbejde med de elementer, som udfordrer brugernes tid til kerneopgaven.

Kortlægning og udvælgelse af administrative opgaver til analyse

For hver brugergruppe foretages en overordnet kortlægning af brugergruppens opgaveområder (se figur 2). Kortlægningen skal give et overordnet billede af de krav, som stilles til gruppens arbejdsmæssige funktion og tidsforbruget på brugerens administrative opgaver i forhold til brugerens øvrige opgaveområder.

Derefter foretages for brugerens administrative opgaveområde en detaljeret kortlægning af de administrative opgaver. For hver opgave kortlægges opgavens indhold og en kort beskrivelse af brugerens gode erfaringer og oplevede ulemper når opgaven løses. Ud fra disse opgaver udvælger brugeren derefter de opgaver, som vedkommende vurderer tager mest tid fra kerneopgaven.

Efter behov gennemføres per brugergruppe en kvantitativ undersøgelse af forvaltningens brugere med henblik på at skabe repræsentative analyseresultater.

Analyse af rammebetingelser

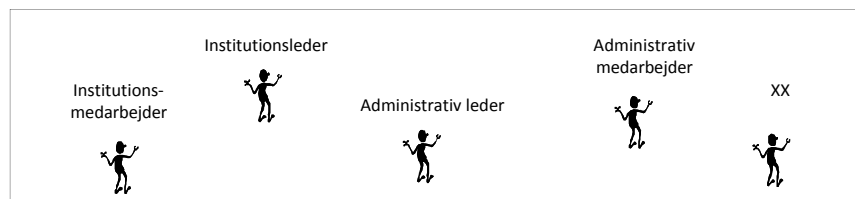
Med udgangspunkt i de prioriterede administrative opgaver analyseres brugerens rammebetingelser i opgaveløsningen, som påvirker tiden til kerneopgaven (se figur 3).

Analysen af rammebetingelserne samles i et statusbillede, som danner udgangspunkt for analyse af forbedringsinitiativer, der skal skabe mere tid til kerneopgaven.

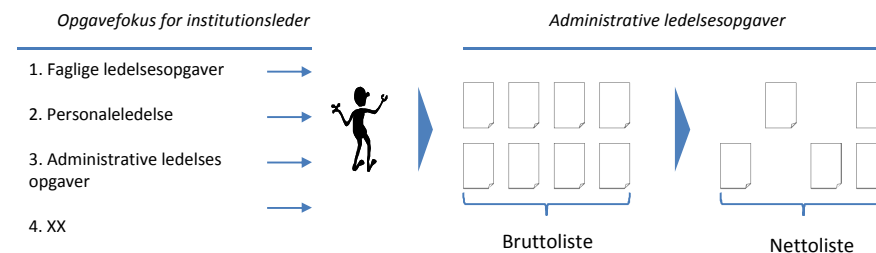
(FORTSÆTTES)

ILLUSTRATIONER

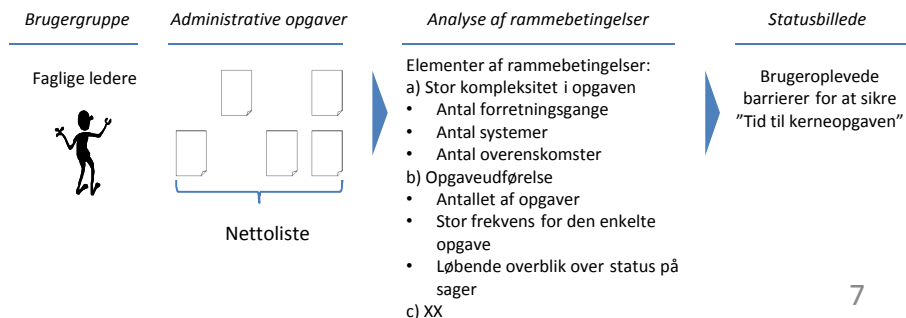
Figur 1: Definering af arketyriske brugergrupper (ILLUSTRATIV)



Figur 2: Kortlægning og udvælgelse af opgaveområder per brugergruppe (ILLUSTRATIV)



Figur 3: Analyse af rammebetingelser per brugergruppe (ILLUSTRATIV)





3. Overordnet tilgang

- Hovedspørgsmål 2: Hvilke administrative opgaver analyseres og hvordan afdækkes nuværende status? (2/2)

FREM GANGSMÅDE TIL BESVARELSE AF HOVEDSPØRGSMÅL (FORTSAT)

Afdækning af kvalitet

Udvælgelse af opgaver

Med udgangspunkt i servicekataloget og procesmodellen etableres et overblik over de administrative opgaver indenfor hovedprocesserne løn, kreditor, debitor, kasse og it (jf. figur 2 side 6).

Baseret på vurderingskriterier og vurdering fra driftslederne i KS foretages udvælgelse af de administrative opgaver, hvor kvaliteten af opgaverne med fordel kan analyseres (se tabel 1).

Måling af kvalitet

For de udvalgte opgaver opstilles i samarbejde med driftsledere i KS indikatorer til måling af kvalitet. Indikatorerne opstilles, så de så vidt muligt afdækker opgavevaretagelse end-2-end og under hensyn til, hvad der rent datamæssigt kan fremskaffes af data til belysning af kvalitet i opgaverne.

Sammen med KS defineres KPI-mål for hver enkelt opgave. For hver udvalgt opgave vil den aktuelle KPI-måling blive målt op i mod KPI-målet.

For opgaver med varians mellem mål og resultatet af KPI-målingen vil der i samarbejde med driften i KS blive identificeret konkrete årsager til variansen.

Efter behov sammenlignes KPI-målingerne med best practice KPI-mål.

Variansårsagerne anvendes som udgangspunkt for den videre analyse af forbedringsinitiativer, der skal skabe mere kvalitet i opgaveløsningen.

Den samlede analyse af kvalitet samles i et statusbillede for opgavernes kvalitet.

Anvendelse af benchmark fra it-serviceområdet

KPI-målingerne sammenlignes med lignende KPI-målinger på it-serviceområdet de steder, hvor et benchmark kan opstilles, herunder fx på håndteringen af brugerhenvendelser.

Afdækning af ressourceanvendelse

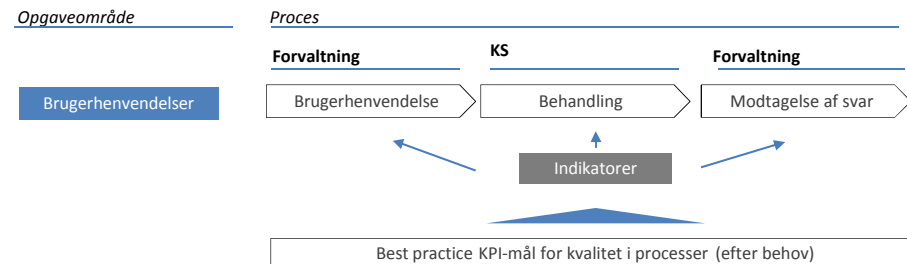
Der foretages ikke ressourcekortlægning og dermed ikke analyse af status på ressourceanvendelsen. Senere i projektet under udarbejdelsen af de fremadrettede forbedringsinitiativer vil opgavevaretagelsens samlede ressourceanvendelse indgå som et fokusområde, som forbedringerne skal håndtere.

ILLUSTRATIONER

Tabel 1: Udvælgelse af opgaver til analyse (ILLUSTRATIV)

	Service	SAO opgave	Forretnings-kritiskhed	Volumen	Komplek-sitet	Samlet vurdering
Personale	Ansættelse af ny medarbejder	Ja	Høj	Høj	Høj	Ja
	Ansøgt/uansøgt fratædelse af medarbejder	Ja	Høj	Høj	Høj	Ja
	Lønændring	Ja	Høj	Høj	Høj	Ja
	Intern flytning	Ja	Høj	Høj	Høj	Ja
	Lønindeholdelser	Ja	Mellem	Mellem	Høj	Ja
	Løndebitor	Ja	Høj	Mellem	Høj	Ja
	Lønkontrol	Ja	Høj	Høj	Høj	??
	Rådgivning og support på det personaleadministrative område	Ja	Lav	Lav	Høj	Ja
	Personalejuridiske rådgivnings- og forhandlingsydelse	Ja	Mellem	Mellem	Høj	??
	Vedligeholdelse af grunddata og organisationsændringer	Ja	Høj	Høj	Høj	Ja
Ledelsesinformation	Ja	Høj	Høj	Høj	Ja	
Økonomi	Finansposter	Ja	Høj	Høj	Høj	Ja
	Intern faktura	Ja	Høj	Høj	Høj	Ja
	Ordreafgivelse til betaling (kreditor)	Ja	Høj	Høj	Høj	Ja
	Debitorer – Salg af varer og ydelser	Ja	Høj	Høj	Høj	Ja
	Afstemninger af balancekonti	Ja	Høj	Høj	Høj	Ja

Figur 1. Måling af kvalitet end-2-end (ILLUSTRATIV)



Figur 2: Situationsbillede på kvalitetsniveau (ILLUSTRATIV)

Opgaver	KPI-mål	KPI-måling	Årsag til varians
Udvalgte opgaver	Måltal for kvalitet	Resultat af måling	Elementer som udfordrer kvalitet i udvalgte opgaver



3. Overordnet tilgang

- Hovedspørgsmål 4: *Hvordan gennemføres inddragelsen af forvaltninger og KS?*

FORMÅL MED HOVEDSPØRGSMÅL

At fastlægge tilgang til involvering af forvaltningernes slutbrugere, KS samt eksterne videnspersoner

FREM GANGSMÅDE TIL BESVARELSE AF HOVEDSPØRGSMÅL

Tilgang og omfang af involvering

Analysen baseres på bred og repræsentativ inddragelse af slutbrugere, medarbejdere i KS samt eksterne videnspersoner (se figur 1).

Antallet af interviews med slutbrugere vil tage højde for, at nogle forvaltninger har et højere antal slutbrugere samt flere typer af slutbrugere end andre forvaltninger. Den egentlige udvælgelse af slutbrugere for hver forvaltning vil blive valideret med forvaltningspartnerne i projektets følgegruppe (se tabel 2).

Forløbet i involveringen

Involveringen af slutbrugerne og medarbejdere i KS starter med interviews (se figur 1). Interviewene vil foregå i en kombination af gruppeinterviews og enkeltinterviews.

Efter interviewene konsoliderer projektet data fra både brugergrupperne og KS medarbejderne i et overordnet statusbillede på opgavevaretagelsen per opgave.

Derefter gennemføres et workshopforløb med projektets arbejdsgrupper. Først afholdes workshops med henblik på gennemgang af udfordringer og på etablering af forbedringsinitiativer til imødekommelse af nuværende udfordringer.

Dernæst afholdes workshops med henblik på validering af forbedringsinitiativer. Indimellem workshops afholdes arbejds møder med relevante ressourcepersoner, hvor forbedringsinitiativerne detaljeres.

Eksterne læringspunkter

Endeligt gennemføres interviews med eksterne videnspersoner inden for shared service centre med henblik på inddragelse af best practice viden i forhold til løsninger på identificerede udfordringer.

ILLUSTRATIONER

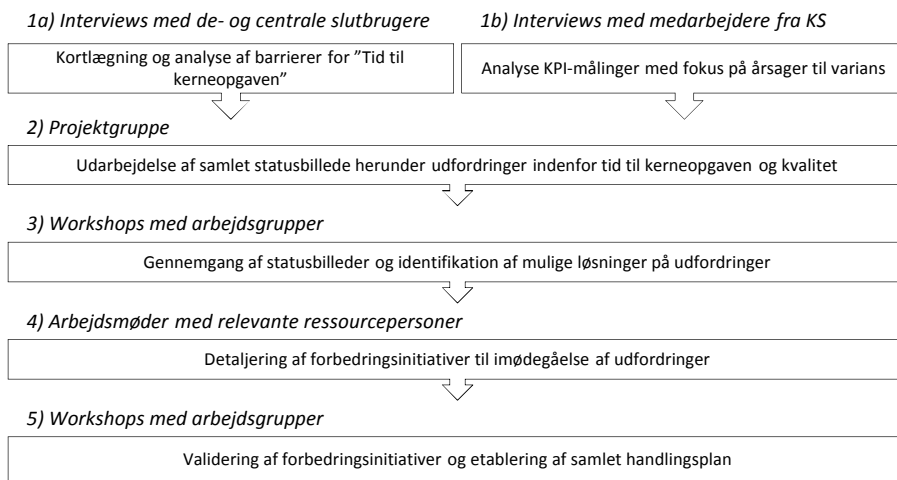
Tabel 1: Involvering

Organisation	Involvering
Forvaltninger	• Decentrale ledere, områdechefer, administrative ledere og administrative medarbejdere
KS	• Kontorchefer, teamledere og administrative medarbejdere
Eksterne Shared service centre	• Videnspersoner fra eksterne lignende shared service organisationer

Tabel 2: Antal interviews med decentrale slutbrugere og medarbejdere i KS

	BUF	SOF	SUF	ØKF	TMF	KFF	BIF	KS	Total
Antal interviews	4-6	4-6	4-6	2-4	2-4	2-4	2-4	15	35 – 47

Figur 1: Forløb til etablering af situationsbillede og forbedringsinitiativer





3. Overordnet tilgang

- Hovedspørgsmål 4: *Hvordan skabes de fremadrettede initiativer?*

FORMÅL MED HOVEDSPØRGSMÅL

At fastlægge tilgang til identifikation af fremadrettede forbedringsinitiativer

FREM GANGSMÅDE TIL BESVARELSE AF HOVEDSPØRGSMÅL

Fokus i forbedringsinitiativerne

Forbedringsinitiativerne vil blive udarbejdet inden for en ramme, hvor it, kompetencer, processer, styring og organisering udgør de centrale komponenter i strukturen bag opgavevaretagelsen. Det er de komponenter, som forbedringsinitiativerne samlet skal påvirke (se figur 1).

Forbedringsinitiativerne vil redegøre for, hvilke elementer der påvirker slutbrugernes tid til kerneopgaven og kvaliteten i processerne negativt, og hvordan udfordringen kan imødegås gennem en ændring af henholdsvis it, kompetencer, processer, styring og organisering.

Initiativets samlede effekt for henholdsvis ressourceanvendelsen, kvaliteten og tid til kerneopgaven vil blive vurderet, ligesom den samlede løsning vurderes ud fra dens forudsætninger, barrierer, tidshorisont og omkostninger (se figur 2).

Eksterne læringspunkter

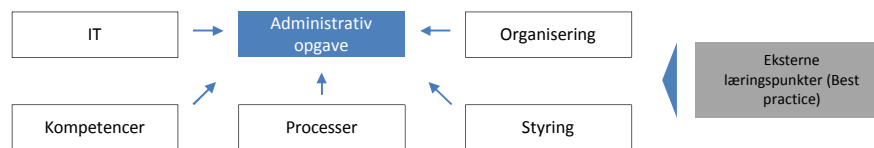
Med henblik på et solidt strategisk blik på den samlede handlingsplan gennemføres interviews med eksterne videnpersoner fra organisationer, som drifter og udvikler komplekse shared service centre. Her vil udfordringer og forbedringsinitiativer blive "testet" op imod best practice erfaring fra andre lignende komplekse organisationer.

Forbedringsinitiativerne prioriteres og samles i en handlingsplan

Forbedringsinitiativerne prioriteres herefter til en nettoliste baseret på initiativernes forventede effekter og realiseringshorisont. Nettolisten af initiativer koordineres med igangværende indsatser og der etableres et overordnet road map for deres igangsættelse og afslutning (se figur 3).

ILLUSTRATIONER

Figur 1: Fokusområder i etablering af forbedringsinitiativer

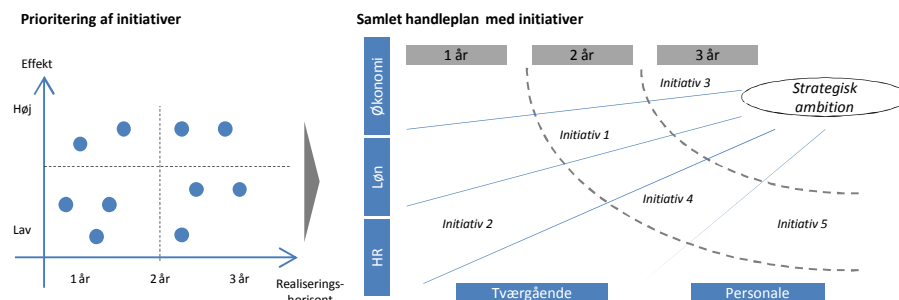


Figur 2: Indhold af forbedringsinitiativer

Nr.	Titel	Vurderet effekt af initiativ		
		Ressourceforbrug	Kvalitet	Tid til kerneopgaven
Baggrund				
Løsningsbeskrivelse				
Vurdering	Forudsætninger			
	Barrierer			
	Tidshorisont			
	Omkostninger			

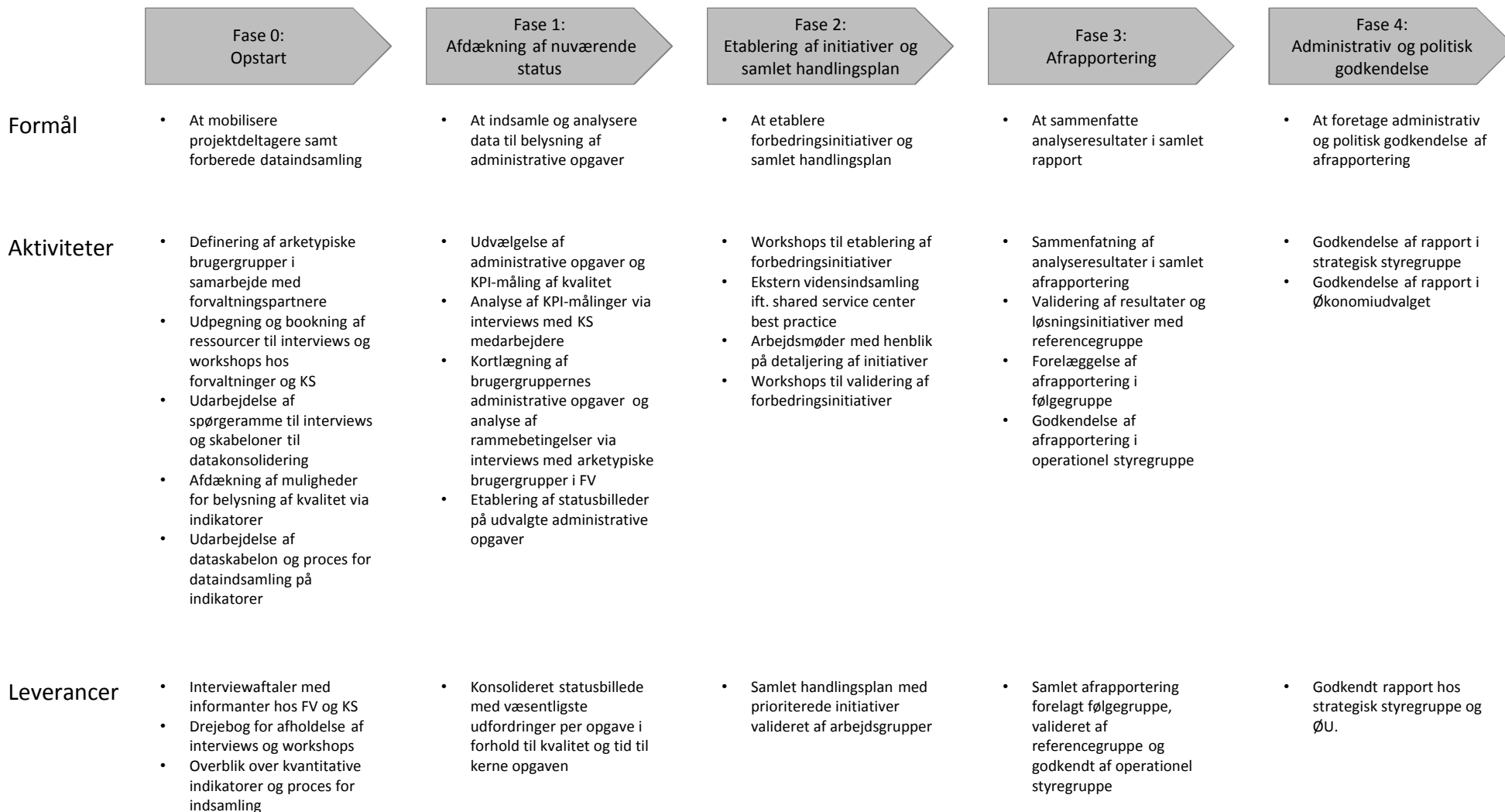
Signatur ● Meget høj effekt ◐ Høj effekt ◑ Nogen effekt ◒ Ringe effekt ◓ Ingen effekt

Figur 3: Prioritering af forbedringsinitiativer og samlet handlingsplan



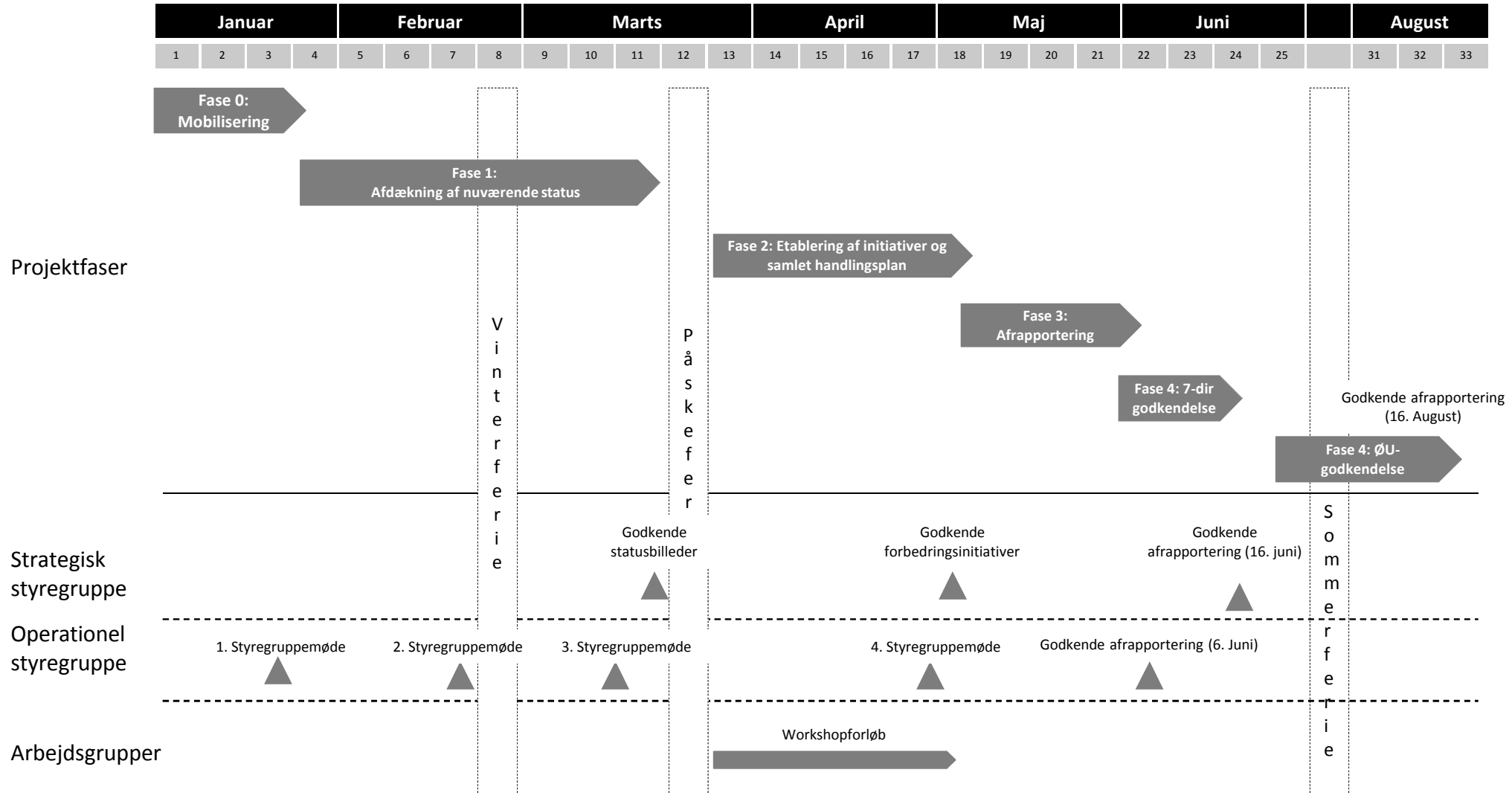


4. Overblik over projektfaser og leverancer



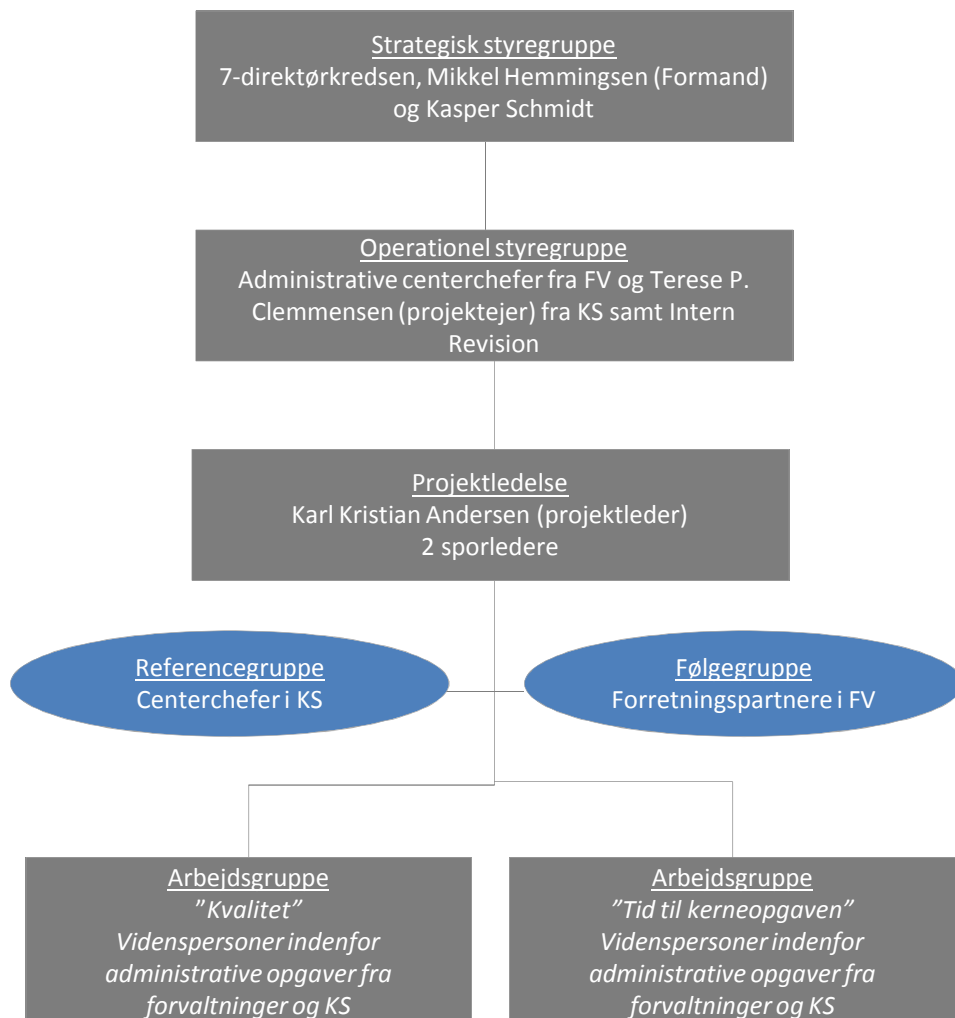


5. Tidsplan





6. Organisering



Ansvar

Strategisk styregruppe

- At godkende projektoplæg for SAO-evalueringen samt godkende projektets endelige afrapportering

Operationel styregruppe

- At godkende projektets leverancer i forbindelse med faseovergange
- At foretage afklaring af risici og prioritering af projektets ressourcer
- At sikre kvalitet i leverancer

Projektledelse

- At sikre overholdelse af tid, producere leverancer, sikre kvalitet.
- Drive projektets aktiviteter.

Følgegruppe

- At bidrage med viden og sparring i forhold til projektets tilgang til forvaltningerne

Referencegruppe

- *Centerchefer i KS* – At bidrage med viden og sparring til udarbejdelsen af leverancer samt validere forbedringsinitiativer

Arbejdsgrupper

- At deltage i arbejds møder og workshops i forhold til udarbejdelse af forbedringsinitiativer og samlet handleplan



6. Ressourcer

Ressourcer	Timer			Pris			
	2015	2016	Total	Time pris	2015	2016	Total
<i>Interne ressourcer</i>							
Projektleder	40	703	743	700	28.000	492.100	520.100
Projektassistent	0	420	420	605	-	254.100	254.100
Sporleder "Kvalitet"	20	440	460	605	12.100	266.200	278.300
Sporleder "Tid til kerneopgaven"	0	601	601	605	-	363.605	363.605
Ekspertmedarbejdere til Økonomi og Løn & Personaleområdet	0	573	573	605	-	346.665	346.665
Projektmedarbejder IT-benchmarkanalyse	0	120	120	605	-	72.600	72.600
Datakonsulenter	0	210	210	605	-	127.050	127.050
<i>Eksterne ressourcer</i>					-	-	-
Understøttelse af metoder og best practice	0	260	260	1.500	-	390.000	390.000
Total	60	3307	3367		40.100	2.312.320	2.352.420