



## **Til Strukturudvalget**

28-09-2012

### **Notat om økonomiske effektiviseringer**

Sagsnr.  
2012-85685

#### **Baggrund**

Strukturarbejdet har til formål at skabe en bedre kvalitet og sammenhængende indsats over for borgerne, samt mere tid til kommunens kernerdrift. Dette vil i de fleste tilfælde også føre til en mere effektiv drift.

Dokumentnr.  
2012-768520

Sagsbehandler  
Annegrete Vallgård  
Dorte Feldborg

Dette notat forsøger at belyse mulige effektiviseringspotentialer i forbindelse med strukturarbejdet. Tallene er dels baseret på tidligere identificerede effektiviseringspotentialer, hvor der fortsat er et potentiale at tilvejebringe – særligt på det administrative område - og dels på konkrete løsningsforslag fra hhv. de tværgående enheder og forvaltningerne.

På det administrative område ligger København Kommune højt. Københavns kommunes administrationsudgifter var i 2010 ca. 1.000 kr. højere pr. indbygger end gennemsnittet for de øvrige 6-byer, hvilket svarer til ca. 500 mio. kr.

Endvidere kan det oplyses, at nye tal for 2012 viser, at der vedr. personaleudviklingen 2008-2012 er sket en stigning i antallet af administrativt ansatte i Københavns Kommune på 8,6 % svarende 511 ansatte. Stigningen mellem 2011-2012 er på 2,8 % svarende til 157 ansatte. Dette på trods af en lang række initiativer, der går i retning af at reducere antallet af administrativt ansatte.

#### **Tidligere identificerede effektiviseringspotentialer**

Der er de seneste år blevet udarbejdet diverse analyser, som har belyst at der er et effektiviseringspotentiale at realisere i Københavns Kommune – herunder også ved strukturændringer. Disse analyser beskrives kort nedenfor.

##### *Administrationsplanen:*

Nedenfor gennemgås kort administrationsplanprojektet hvor der udover de beslutninger i ØU om implementering af nogle af anbefalingerne er et yderligere effektiviseringspotentiale.

Administrationsplanprojektet blev gennemført i 2011 for at skabe større kvalitet og mere effektivitet i driften af de administrative støttefunktioner. BR traf i forlængelse heraf i juni 2012 beslutning om at samle en række administrative opgaver inden for løn- og personaleområdet og regnskabsområdet i Koncernservice med en forventet driftseffektivisering på 57 mio. kr. ved fuld indfasning. BR besluttede samtidig at etablere fælles kontraktstyring på it- og telefonkontrakter,

#### **Struktursekretariatet**

Rådhuset  
1599 København V

Mobil  
2498 0949

E-mail  
ZT35@okf.kk.dk

hvilket forventes at give en gevinst på 20 mio. kr., som dog først høstes når der er fundet konkrete kontraktbesparelser.

Administrationsplanprojektet vedrørte en række andre administrative støttefunktioner, som ikke indgik i det endelige beslutningsgrundlag og som kan gøres til genstand for yderligere analyse både hvad angår kvalitet og effektiviseringsmæssige gevinster.

Nedenfor fremgår hvor mange årsværk der blev anvendt på støttefunktionerne i 2011, og hvor mange årsværk der vil være tilbage efter implementeringen af de besluttede opgavesamlinger.

**Tabel 1. Administrationsplanens ressourceopgørelse i årsværk**

<b>Administrative støttefunktioner</b>	<b>Årsværk i 2011 i alt</b>	<b>Årsværk i forvaltningerne efter implementering af administrationsplan</b>
Regnskab (rapportering og bogføring)*	615	372
IT*	365	142
Løn- og personaleadministration og personalejura	317	81
HR-udvikling	175	175
Kommunikation	122	122
Indkøb	118	118
Ledelsesinformation	87	87
Budget	81	81
<b>I alt</b>	<b>1.880</b>	<b>1.178</b>

\* På it- og regnskabsområdet indgår de medarbejdere, der allerede var samlet i KS som del af KS' dannelse.

Som det fremgår af tabel 1 ligger der på HR-udvikling og kommunikation fortsat et betydeligt antal årsværk i forvaltningerne.

Det vurderes som muligt at lave mindre tilpasninger på de nævnte områder, men effektiviseringsgevinsten vil ikke være i samme størrelsesorden som det angivne potentiale ved ny styreform jf. tabel 3 og 4.

For så vidt angår støttefunktionerne IT, regnskab og indkøb er der bedre muligheder for, også inden for den nuværende organisering at tilvejebringe et større effektiviseringspotentiale. På IT-området vil det være gennem en bedre styring (IT-governance) af kommunens mange digitaliseringsprojekter, herunder evt. ændringer i organisering. For yderligere beskrivelse henvises til bilag 3.

På indkøbs- og udbudsområdet vil en reorganisering og professionalisering af udbudsområdet næppe realisere et potentiale på de anvendte årsværk, men det vurderes at kunne skabe betydelige gevinster på kommunens indkøbsvolumen, for yderligere beskrivelse henvises til bilag 3.

På regnskabsområdet vil en digital understøttelse af de mange manuelle processer, samt et løft i kommunens styring i form af et nyt og mere tidssvarende økonomisystem kunne tilvejebringe et større potentiale. Dette arbejde er i regi af KS igangsat og vil ikke indgå i dette arbejde.

I administrationsplanprojektet blev der endvidere foretaget en undersøgelse af, hvilke andre typer administrative opgaver der løses i kommunen og som konteres på den funktion der hedder 6.45.51.1 Sekretariat og forvaltninger.<sup>1</sup>

Den samlede opgørelse som blev foretaget på baggrund af 2011-tal viste, at der konteres i alt 4.460 årsværk på administrative opgaver. Fordelingen på opgavekategorierne og forvaltninger fremgår af tabel 2 nedenfor<sup>2</sup>.

**Tabel 2. Ressourceforbrug i årsværk på administrative opgavekategorier**

Forvaltning	Myndighedsudøvelse	Faglige opgaver	Sekretariatsbetjening	Adm. støttefunktion*	Ejendomsadm.	Øvrige	I alt
Økonomiforvaltningen (Inkl. KBS og KS)	457	115	42	578	6	14	1.213
Kultur- og Fritidsforvaltningen (inkl. KEjd)	31	90	14	99	52	23	309
Børne- og Ungdomsforvaltningen	40	117	12	202	0	3	374
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	143	72	20	185	0	45	465
Socialforvaltningen	653	119	16	219	44	3	1.054
Teknik- og Miljøforvaltningen	282	199	14	119	6	16	636
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	249	64	12	69	7	8	409
<b>Årsværk i alt</b>	<b>1.856</b>	<b>775</b>	<b>130</b>	<b>1.472</b>	<b>114</b>	<b>112</b>	<b>4.460</b>

\*Summen af årsværk for de administrative støttefunktioner er lavere i tabel 1 end summen i tabel 2, da tabel 1 kun vedrører funktion 6.45.51

Med hensyn til kategorien faglige opgaver anvender Københavns kommune jf. materiale (bilag 2.1) til Strukturudvalgets møde d. 27. september 2012 om tværfaglige strategier ca. 85 pct. dvs. 660 årsværk på opgaver, der ikke er lovpligtige. En mere effektiv brug af disse

<sup>1</sup> Baggrunden for, at denne funktion var udgangspunkt for opgørelsen er, at det typisk er ud fra denne, at kommunernes administrative udgifter sammenlignes af fx Finansministeriet og KL. Opgaveløsningen der konteres på 6.45.51 kan inddeles i følgende seks kategorier: Myndighedsudøvelse, faglige opgaver, sekretariatsbetjening, administrative støttefunktioner, ejendomsdrift (facility management) og øvrige opgaver.

<sup>2</sup> Det bemærkes, at der kan blive løst opgaver inden for de seks kategorier, som ikke er med i denne opgørelse, idet ovenstående kun vedrører årsværk, hvor lønudgiften konteres på funktion 6.45.51 Sekretariat og forvaltninger.

årsværk kan også være en del af drøftelserne i strukturudvalget og er derfor medtaget i oversigten over mulige effektiviseringspotentialer.

Med hensyn til ejendomsadministration er der i bilag 3 udarbejdet ændringsforslag om facility management, som vedrører ændring i struktur- og opgaveløsning på dette område.

Økonomiforvaltningen har tidligere foreslået ØU, at fastsætte et måltal for hver forvaltning for reduktion af udgifterne på IM konto 6.45.51.1 med ca. 40 mio. kr. i 2013 stigende til ca. 132 mio. kr. i 2015. Der blev dog ikke truffet beslutning herom, i stedet kan forvaltningerne udarbejde analyser, som kan indgå som forvaltningsspecifikke effektiviseringsforslag i effektiviseringsstrategien 2014. Forvaltningerne har til juni-indstillingen ifm. budget 2013 forelagt deres status på arbejdet med at analysere administrationsområdet indenfor myndighedsområdet og faglige opgaver.

Effektiviseringer på disse områder kan tilvejebringes på flere måder eksempelvis ved:

- Ændringer i organisationsstrukturer
- Sammenlægning af små enheder
- Digitalisering af sagsgange mv.

*Øvrige elementer der påvirker kommunens administrationsudgifter:*

#### Særlige KK-opgaver:

Københavns Kommune har funktioner/opgaver som andre kommuner ikke har, hvilket også bidrager til forskellen på kommunens administrationsudgifter i forhold til de øvrige 6-byer. Efter vedtagelsen af budget 2012 udarbejdede Økonomiforvaltningen i samarbejde med forvaltningerne en oversigt over særlige KK-aktiviteter både på administrationsområdet og øvrige funktioner som andre kommuner ikke har.

Disse særlige KK-aktiviteter i budget 2012 udgør ca. 126 mio. kr. heraf ca. 105 mio. kr. på administration. En opstilling over særlige KK-aktiviteter af opgaver er vedlagt som bilag A, nedenfor. En drøftelse af om disse aktiviteter fortsat skal opretholdes som noget særligt i Københavns Kommune kan også inddrages i drøftelserne i strukturudvalget og er derfor medtaget i oversigten over mulige effektiviseringspotentialer.

#### Styringskrav til institutionerne

Københavns Kommune arbejder i øjeblikket med en ledelsesreform, hvor fokus bl.a. er at prioritere tillid frem for kontrol, og derved frigøre ressourcer. En reduktion af styringskrav til institutioner vil dermed

medføre mere tid til kernenydelser og kan reducere de administrative udgifter.

#### Digitalisering:

I forbindelse med den kommunale opgaveløsning er der stort fokus på digitalisering, hvor KL forventer at den fællesoffentlige og den fælleskommunale digitaliseringsstrategi vil tilvejebringe et effektiviseringspotentiale på i alt 2 mia. kr. samlet for alle landets kommuner. I aftalen om kommunernes økonomi for 2013 er dele af effektiviseringspotentialet på de samlet 2 mia. kr. konkretiseret (svarende til 200 mio. kr. for KK), og det forventes yderligere konkretisering i aftalen for 2013.

Da Københavns Borgerservice, Koncernservice og forvaltningerne er i gang med at kvalificere og realisere effektiviseringerne vil strukturarbejdet ikke indeholde forslag vedrørende denne del af digitalisering, da det foregår i et andet spor.

Det skal dog bemærkes, at en strukturændring i kommunen bør understøtte ovenstående arbejde med at udmønte effektiviseringerne inden for den fællesoffentlige og fælleskommunale digitaliseringsstrategi. I den udstrækning at de konkrete løsningsforslag i regi af strukturændringerne indebærer effektiviseringer på det digitale område vil de blive udfoldet i den endelige rapport.

#### *Ny styreform*

I indstillingen ”Effektiviseringsstrategi 2013 og nedbringelse af administrationsudgifter med 500 mio. kr. i 2015 (2011-155648)” som blev drøftet i ØU 29. november 2011 har Økonomiforvaltningen vurderet, at potentialet ved en ny styreform med fællesforvaltning (enhedsforvaltning) er mellem 109 og 174 mio. kr. jf. tabel 3. Tallene er udtryk for et foreløbigt skøn som tager udgangspunkt i en opgørelse af Københavns Kommunes administrative udgifter og personale.

**Tabel 3. Effektiviseringer ved ændring i styreform (enhedsforvaltning)**

Område	Antal årsværk	Reduktionspotentiale	Mio. kr.
Sekretariatsbetjening	176	50-60 pct.	38-46
Kommunikation	122	25-50 pct.	13-27
HR-udvikling	175	25-50 pct.	19-38
Ledelse	-	25-40 pct.	39-63
<b>I alt</b>	<b>473</b>		<b>109-174</b>

Det er muligt uden en ny styreform at ændre på antallet af udvalg og forvaltninger hvilket i en foreløbig beregning vurderes at kunne give en økonomisk besparelse på omkring 25 mio. kr. pr. nedlagt forvaltning.

I besparelsen er indregnet de udgifter som er forbundet med at drive en selvstændig forvaltning med egen direktion, sekretariat og stabs-

funktioner. Der er således ikke medregnet færre udgifter til udvalgsmedlemmer og borgmester, men alene til udgifter til ansatte i Københavns Kommune.

### ***Samlet oversigt over effektiviseringspotentialer***

Forvaltningerne og de tværgående enheder er blevet bedt om at udarbejde konkrete løsningsforslag som bidrager til at kvaliteten for borgeren øges, at der skabes en mere sammenhængende indsats overfor borgeren og mere tid til kerneydelsen.

Nedenfor er der en samlet oversigt over de estimerede økonomiske effektiviseringer ved en strukturændring inden for den eksisterende styreform bestående af:

- Afledte effektiviseringspotentialer af de konkrete løsningsforslag fra de tværgående enheder
- Afledte effektiviseringspotentialer af de konkrete løsningsforslag fra forvaltningerne
- Generelle og tidligere identificerede effektiviseringspotentialer

Det har ikke alle forslag, hvor effektiviseringspotentiale kendes på nuværende tidspunkt. For yderligere information om de konkrete ændringsforslag henvises til bilag 3.

**Tabel 4: De estimerede økonomiske effektiviseringer ved en strukturændring (uden styreforandsændring)**

Nr.	Forslag	Estimeret potentiale	FV
<b>Afledte effektiviseringspotentialer af de konkrete løsningsforslag fra de tværgående enheder</b>			
21	Udvidelse af borgerserviceområdet – den brede model	20-30 mio. kr.	KBS
27	Samling af facility management (drift og vedligehold på ejendomsområdet)	42-70 mio. kr.	KEjd
28	Samle udbudsområdet i f.eks. 2-3 enheder	5-10 mio. kr.	ØKF
25	Fælles bygherrefunktion på alle anlægs- og byggeprojekter	1,6-2,7 mio. kr.	KEjd
24	Samling af byggefaglige opgaver i KEjd	1,2-2,0 mio. kr.	KEjd
26	Samling af porteføljestyring af kommunens ejendomme	Ikke oplyst	KEjd
30	Fælles overordnet risikostyring	3-5 mio. kr.	KB
29	Øget governance på IT-området	Potentiale kendes ikke p.t.	KS
23	Københavns Erhvervsservice version 2.0	Ikke oplyst	KES

<b>Afledte effektiviseringspotentiale af de konkrete løsningsforslag fra forvaltningerne</b>			
10	Samling af hjemmeplejeenhederne forslag A: Både myndighed og udfør	Ca. 15 mio. kr.	SUF
11	Samling af hjemmeplejeenhederne forslag B: Kun udførelsniveau	Potentiale kendes ikke p.t.	SOF
12	Samle institutionsdrift på velfærdsområdet i én eller to forvaltninger	Min. 5 mio. kr.	SUF
1	Bedre inklusion af børn med særlige behov i almene tilbud	Ikke oplyst	BUF
2	Det tværfaglige samarbejde med børn og unge med særlige behov og deres forældre	Potentiale kendes ikke p.t.	SOF
3	Organisering ud fra borgere med særlige behov, gennemføres mere konsekvent	Ikke oplyst	SOF
4	Samling af den sociale beskæftigelsesindsats forslag A: Samling i SOF	Potentiale kendes ikke p.t.	SOF
5	Samling af den sociale beskæftigelsesindsats forslag B: Gennem fælles udførefunktion	Potentiale kendes ikke p.t.	BIF
6	Samling af træningsindsatsen for børn med handicap	Potentiale kendes ikke p.t.	SOF
14	Samlokalisering af byens sundheds- og idrætstilbud	Potentiale kendes ikke p.t.	SUF
16	Folke- og skolebiblioteker forslag A: Sammenlægning af biblioteksfunktioner	Potentiale kendes ikke p.t.	BUF/ KFF
17	Folke- og skolebiblioteker forslag B: Fælles systemunderstøttelse og fælles indkøb	Potentiale kendes ikke p.t.	KFF
18	Bedre udnyttelse af kommunens offentlige lokaler	Potentiale kendes ikke p.t.	KFF
19	Planlægningsarbejdet – samling af kommuneplan og trafikområdet i TMF	Potentiale kendes ikke p.t.	TMF
20	Etablering af et center som én indgang for frivillighed	Potentiale kendes ikke p.t.	KFF
22	Udvidelse af borgerserviceområdet – fjerde mulig model med sammentænkning af dele af KBS' og BIFs opgaveportefølje	Ikke oplyst	BIF
<b>Generelle og tidligere identificerede effektiviseringspotentiale</b>			
	Nedlæggelse af en forvaltning	Ca. 25 mio. kr.	
	Samling af kommunens politiske sekretariater	6-8 mio. kr.	
	Samling af kommunikation	Ca. 20 mio. kr.	
	Faglige opgaver (i alt ca. 800 ÅV)	Potentiale kendes ikke p.t.	
	Særlige KK-aktiviteter (bilag A) (i alt 126 mio. kr.)	Potentiale kendes ikke p.t.	

Frem til den endelige rapport vil de oplyste forslag blive kvalificeret yderligere samtidig med, at der eventuelt vil blive udarbejdet nye forslag, der vil give et afledt effektiviseringspotentiale.

#### *Håndtering af de tværgående enheders ændringsforslag*

Som det fremgår af tabel 4, så har de tværgående enheder med udgangspunkt i deres oplæg til Strukturudvalget primo september udarbejdet ændringsforslag, som skaber mere tid til kernerdriften og mere

sammenhængende indsats for borgeren samtidig med effektivisering. Deres forslag vil bl.a. betyde, at de tværgående enheder vil få flere opgaver.

KS og KBS blev ved deres etablering pålagt en 5 pct. årlig effektivisering i de første år. Og har dermed bidraget med hhv. 60 mio. kr. og 37 mio. kr. i varige driftsudgifter. KS og KBS arbejder bl.a. nu med administrative effektiviseringer i form af hhv. Administrationsplanen og Citizen 2015.

KEjd blev ved etablering ikke pålagt et effektiviseringskrav, men derimod fremgik, at KFF skulle udarbejde en resultatkontrakt mellem Københavns Ejendomme og Kultur- og Fritidsudvalget, som indeholdte centrale mål for Københavns Ejendomme og konkretisering af effektiviseringspotentialet, som skulle anvendes til indhentning af vedligeholdelseefterslæbet på kommunens ejendomme. KEjd har i perioden 2006-2011 leveret ca. 21 mio. kr. i driftseffektiviseringer og tilvejebragt ca. 37 mio. kr. gennem styrket økonomistyring og huslejeopkrævning. Midler som har tilfaldet kommunekassen og den fælles prioritering.

Det er ikke alle de tværgående enheders ændringsforslag som på nuværende tidspunkt indeholder estimeret effektiviseringspotentialer. I tråd med tidligere kan overvejes om de nye opgaver i de tværgående enheder, skal pålægges et 5 pct. effektiviseringspotentialer de første år. De tværgående enheder arbejder pt. på at udarbejde konkrete effektiviseringspotentialer.



## Bilag A

**Tabel 5. Særlige KK aktiviteter - Budget 2012**

<b>Aktivitet</b>	<b>Forvaltning</b>	<b>Økonomi i t.kr.</b>
Lokaludvalgene	ØKF	56.976
Københavns Madhus	ØKF	11.905
Tværgående integration	BIF	10.130
Intern Revision	Revisionen	9.508
Borgerrådgiveren inkl. whistleblowerordningen	Borgerrådgiveren	8.907
Medlemssekretærordningen	ØKF	3.885
Weekendpasning og døgnåben institution	BUF	3.723
Miljøledelse	Alle forvaltninger	3.485
Arbejds miljø København	Alle forvaltninger	4.060
Musikudvalg (inkl. Administration)	KFF	2.403
Scenekunststudvalg (inkl. Administration)	KFF	2.206
Billedkunststudvalg (inkl. Administration og diæter)	KFF	1.690
Klimafestival (tidl. Miljøfestival)	TMF	1.032
Voksenpædagogisk Center	KFF	956
Sekretariatsbetjening af Handicaprådet	SOF	806
Kommandocentral – drift	ØKF	686
De Gamles Bys Kirke	SUF	628
Administration i forbindelse med uddeling af frivillige midler	SOF	504
Øvrige	BUF/SOF/SUF/ TMF/ØKF/KFF	2.713
<b>Samlet</b>		<b>126.203</b>

**Tabel 6. Øvrige i tabel 5 består af:**

<b>Aktivitet</b>	<b>Forvaltning</b>	<b>Økonomi i t.kr.</b>
Arkivudvalg (inkl. Administration)	KFF	488
Humanitært støttecenter – drift	ØKF	425
Sekretariat og betjening af samarbejdsorgan i forvaltningen	SOF	403
Metroberedskab	ØKF	400
Eksport af byløsninger	ØKF	391
Indsats overfor nye vækstmarkeder	ØKF	294
Gratisordning for cykler på havnebusserne	ØKF	200
Boliggodkendelse	SOF	71
E2C (KK kontingent og Ungdomsskolens kontingent)	BUF	31
Parkbrugerråd	TMF	10
<b>Samlet</b>		<b>2.713</b>