

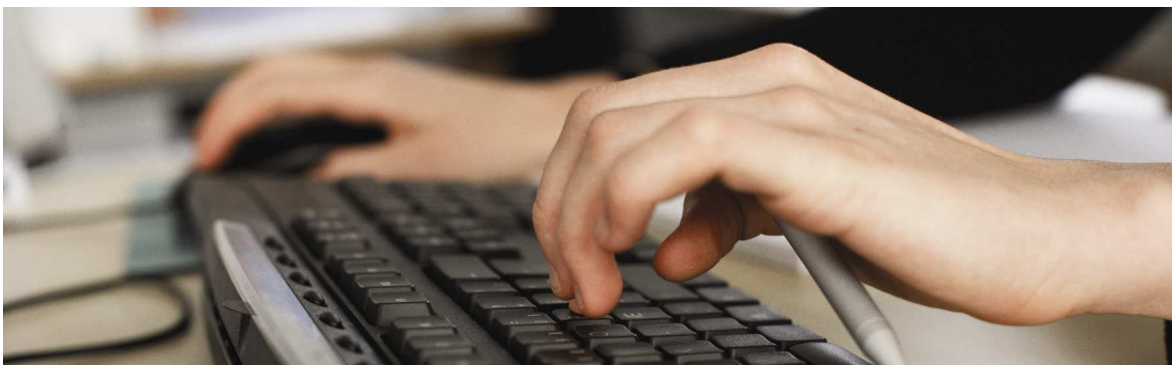
Til  
**Københavns Kommune**

Dokumenttype  
**Endelig rapport**

Dato  
**Juni, 2009**

# KØBENHAVNS KOMMUNE

## **FORSLAG TIL EFFEKTIVISERING**



**KØBENHAVNS KOMMUNE**  
**FORSLAG TIL EFFEKTIVISERING**

Rambøll  
Nørregade 7A  
DK-1165 København K  
T +45 3397 8200  
F +45 3397 8233  
[www.ramboll-management.dk](http://www.ramboll-management.dk)

## INDHOLD

<b>1. Sammenfatning</b>	<b>5</b>
1.1 Effektiviseringspotentiale indenfor administrative opgaver og sekretariatsfunktioner	5
<b>2. Tværgående administrationsområder</b>	<b>8</b>
2.1 Metode	8
2.2 Resultater	11
2.3 Løsningsforslag	13
2.4 Gevinster ved centralisering	14
2.5 Risici ved centralisering	15
2.6 Anbefaling	16
<b>3. Organisation og ledelseslag</b>	<b>17</b>
3.1 Metode	17
3.2 Opgaver og nøgletal	19
3.2.1 Organiseringen af forvaltningerne	21
3.2.2 Forenkling af den decentrale organisering	25
3.3 Organisering af de administrative støttefunktioner	27
3.4 Reorganisering af de administrative støttefunktioner	28
3.5 Kortlægning af forvaltningernes styringshensyn og udfordringer	31
3.6 Væsentlige indsatsområder såfremt I de identificerede løsningsforslag vedtages	33
3.7 Anbefalinger	35
<b>4. Administrative tjenesteydelser</b>	<b>38</b>
4.1 Metode	38
4.2 Kortlægning	40
4.2.1 Kortlægning af adm. tjenesteydelser på hovedkonto 6	40
4.2.2 Kortlægning af tjenesteydelser på alle hovedkonti	42
4.2.3 Anbefalinger	43
4.3 Forslag til reduktion af indkøb af adm. tjenesteydelser	43
4.3.1 Survey	44
4.3.2 Potentialeberegning for indkøb af adm. tjenesteydelser	44
4.3.3 Forslag til reduktion af indkøb af adm. tjenesteydelser	46
4.4 Administration af indkøb udover adm. tjenesteydelser	46
4.4.1 Potentiale ved indkøb udover adm. tjenesteydelser	47
4.4.2 Potentiale ved udvalgte indkøb udover adm. tjenesteydelser	47
4.4.3 Forslag til reduktion af udvalgte indkøb udover adm. tjenesteydelser	50
4.5 Potentiale ved mindre indkøb udover adm. tjenesteydelser	50
4.5.1 Anbefalinger til indkøb udover adm. tjenesteydelser	51
<b>5. Forslag til effektivisering</b>	<b>52</b>
5.1 Økonomisk Konsekvensberegning	54
5.2 Lønadministration	56
5.3 Centralisering af Lønadministration	56
5.4 Centralisering af HR-opgaver	59
5.5 Regnskab	62
5.6 Budgetlægning og budgetopfølgning	65
5.7 It drift og support	68
5.8 Journalisering	71
5.9 Intern formidling og kommunikation	74
5.10 Centralisering af intern formidling og kommunikation	74
5.11 Tværgående opgaver	77
5.12 Jura	79
5.13 Centralisering af (administrativ) juridisk sagsbehandling	79
5.14 Centralisering af ekstern formidling og kommunikation	82
5.15 Centralisering af ekstern formidling og kommunikation	82

5.16	Besparelse som følge af koordinering af indkøb af administrative tjenesteydelser	85
5.17	Besparelse som følge af koordinering af indkøb via indkøbsfunktion i udvalgte forvaltninger	87
<b>6.</b>	<b>Bilag</b>	<b>91</b>
6.1	Bilag 1: Metode til identificering af tværgående administrationsområder	91
6.1.1	Opgavekatalog	91
6.1.2	Spørgeskemaundersøgelse	92
6.1.3	Respondenter	92
6.1.4	Repræsentativitet	93
6.1.5	Tidsforbruget blandt respondenterne	93
6.1.6	Stordriftsfordele	95
6.2	Bruttopotentiale ved centralisering	97
6.2.1	Administrative støttefunktioner	97
6.2.2	Sekretariatsbetjening	97
6.2.3	Omkostninger forbundet med centralisering af opgaver	98
6.2.4	Variable omkostninger	98
6.2.5	Etableringsomkostninger	99
6.2.6	Finansielle omkostninger	99
6.2.7	Tidshorisont	100
6.2.8	Ændring af budgetramme	100
6.3	Bilag 2: Opgavekatalog	101
6.3.1	Løn og personale	101
6.3.2	Økonomistyring	103
6.3.3	Budgetopfølgning mv.	104
6.3.4	Finansiering	104
6.3.5	Debitorstyring og inddrivelse	105
6.3.6	IT-opgaver	105
6.3.7	Intern service	107
6.3.8	Sekretariatsbetjening	110
6.4	Bilag 3: Økonomiske konsekvenser af alternative forslag	114
6.5	Bilag 4: Organisationsdiagrammer	123
6.6	Bilag 5: Administrative tjenesteydelser	131

## 1. SAMMENFATNING

Baggrunden for igangsættelsen af denne analyse af effektiviseringspotentialer på det administrative område i Københavns Kommune er den benchmarkanalyse af kommunens administrationsomkostninger i forhold til de øvrige 6-byer, der blev præsenteret for Økonomiudvalget i februar 2009. Undersøgelsen identificerede et potentiale i størrelsesordenen 161-177 mio. kr.

Formålet med undersøgelsen er at afdække, hvor potentialerne for effektivisering kan findes i Københavns Kommune og give konkrete forslag til, hvordan potentialerne kan realiseres.

Undersøgelsen består af tre delanalyser

1. Tværgående administrationsområder
2. Organisations- og ledelseslag
3. Administrative tjenesteydelser

Den første delanalyse afdækker det nuværende ressourceforbrug på administrative opgaver og sekretariatsfunktioner i de syv forvaltninger i kommunen. Med afsæt i et detaljeret opgavekatalog er der via en spørgeskemaundersøgelse blandt hovedparten af de administrative medarbejdere blevet estimeret et ressourceforbrug på de forskellige opgaver. Igennem en produktivitsanalyse er det efterfølgende blevet identificeret, hvilke opgaver der er forbundet med stordriftsfordele. Disse er kvantificeret i form af et bruttopotentiale ud fra en hypotese om, at gevinsterne kan hjemtages gennem centralisering af opgaverne. På baggrund af analysen er der udarbejdet en række forslag, der tilsammen vurderes at rumme et effektiviseringspotentiale på ca. 112 mio. kr. årligt ved fuld effekt.

Den anden delanalyse kortlægger og analyserer organisations- og ledelseslagene i kommunen. Analysen er gennemført med afsæt i dels en række interviews med centrale medarbejdere i forvaltningerne, dels i form af en samlet kortlægning af den nuværende organisering af de enkelte forvaltninger. Analysen indikerer, at der er relativt stor variation i, hvordan forvaltningerne har valgt at organisere såvel de administrative støttefunktioner som den samlede forvaltning. Det anbefales, at der indenfor det administrative område gennemføres en forenkling og ensretning af distrikts- og centerniveauerne på tværs af forvaltningerne, og at der gennemføres en yderligere konsolidering af administrative støttefunktioner på institutionsniveau.

Den tredje og sidste delanalyse kortlægger Københavns Kommunes indkøb af administrative tjenesteydelser, samt administrationen af indkøb af tjenesteydelser bredt. Analysen er udarbejdet på baggrund af et udtræk af samtlige betalinger i 2008. Betalingerne er kategoriseret i forhold til type af leverandør og konti. Efterfølgende er der gennemført interviews med forvaltningerne omkring central i forhold til decentrale indkøb mv. På baggrund af analysen er der udarbejdet løsningsforslag, der tilsammen vurderes at rumme et effektiviseringspotentiale på ca. 22 mio. kr. årligt.

### 1.1 Effektiviseringspotentiale indenfor administrative opgaver og sekretariatsfunktioner

Analysen af ressourceforbruget, på de opgaveområder der er blevet kortlagt, indikerer, at det samlede bruttopotentiale ved at centralisere alle opgaver og funktioner er estimeret til i alt ca. 390 mio. kr. Det er vurderingen, at dette ikke realiseres i praksis, da der dels vil være for store omkostninger forbundet med en samlet centralisering, og dels at flytning af opgaverne vil være forbundet med betydelige risici. På baggrund af en samlet vurdering af opgavernes karakter, vigtigheden af nærhed og modenhed er det vurderingen, at der i forbindelse med fuld indfasning af forslagene vil kunne opnås en årlig effektivisering på ca. 112 mio. kr.

Som en del af analysen af de administrative opgaveområder er der foretaget en kortlægning af opgaver, der ligger i krydsfeltet mellem administration og myndighedsudøvelse. Disse opgaver er samlet under betegnelsen sekretariatsbetjening. En del af disse opgaver foreslås effektiviseret

gennem etablering af større fagmiljøer, da opgaverne på dette område ikke kan standardiseres i samme grad som de administrative støttefunktioner.

Konkret peges der på to modeller for organiseringen af de områder, der er udarbejdet løsningsforslag på:

- De udvalgte administrative støttefunktioner centraliseres på tværs af de syv forvaltninger - eksempelvis i regi af KoncernService, hvor dele af de administrative opgaver allerede er forankret
- De udvalgte sekretariatsbetjeningsopgaver samles i de fagmiljøer i forvaltningerne, der har størst volumen i dag.

Et væsentligt element i vurderingen, af hvornår centraliseringen af opgaverne igangsættes, er knyttet til, hvordan det administrative område er organiseret i dag. Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF), Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF), Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF) og Økonomiforvaltningen (ØKF) er i dag karakteriseret ved en relativt set højere grad af centralisering og/eller ved at være mindre forvaltninger. Omvendt er Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF), Socialforvaltningen (SOF) og Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF) umiddelbart karakteriseret ved at have en mere decentral organisering, der rummer meget store forvaltninger.

På baggrund af ovenstående kategorisering anbefales det, at centraliseringen og konsolideringen foreslås gennemført i følgende faser

- Fase 1 - hvor opgaverne i TMF, BIF, KFF og ØKF centraliseres i år 1 - eksempelvis fra 2010
- Fase 2 - hvor de tilsvarende opgaver i SUF, SOF og BUF overføres i år 2 - eksempelvis fra 2011.

I løsningsforslagene er de to faser synliggjort. De omkostninger, der er forbundet med realiseringen af potentialet, kan tilvejebringes via:

- Optagelse af et lån, eller
- Intern finansiering hvor den fulde omkostning afholdes ved påbegyndelse af etableringsperioden

I løsningsforslagene er de økonomiske implikationer af begge typer finansieringsformer opgjort. I denne sammenfatning er der kun taget udgangspunkt i en løsningsmodel med intern finansiering.

Analysen viser, at det årlige effektiviseringspotentiale i år 5 vil være ca. 112 mio. kr. Denne vurdering af potentialet er baseret på en løsningsmodel hvor etableringsomkostningerne er internt finansieret<sup>1</sup>. Vælges en løsningsmodel hvor etableringsomkostningerne er periodiseret henover en periode på fem år, vil potentialet udgøre 105 mio. kr. i år 5.

I sammenfatningen tages der udgangspunkt i en løsningsmodel, hvor der ikke optages lån til at afholde etableringsomkostningerne, således at etableringsomkostninger vil være fuldt afdraget i begyndelsen af perioden. Potentialet i sammenfatningen vil blive sammenholdt i år 5. Perioden efter 5 år vil være forbundet med en stor usikkerhed. I de enkelte løsningsforslag i afsnit 5, indrages alternative finansieringsforslag og en belysning af det tidsmæssige perspektiv.

Såfremt det vurderes, at det ikke vil være hensigtsmæssigt eller gennemførbart at forfølge det fulde potentiale, er der som et alternativ til ovenstående løsningsforslag udarbejdet økonomiske beregninger på oprettelse af to centre til administrativ understøttelse af de samme to grupper af forvaltninger, der indgår i fase 1 og 2. De økonomiske såvel som en del af de kvalitative gevinster ved at samle støttefunktionerne, vurderes med dette forslag at være mindre. Omvendt vur-

---

<sup>1</sup> Der antages at denne finansiering er omkostningsfri

deres de samlede risici også at være tilsvarende reduceret. Såfremt denne model vælges, vurderes det at være muligt at realisere 70 mio. kr. årligt.

Centralisering af de administrative opgaver der er identificeret, er forbundet med en række risici. Dels fordi nogle af de administrative opgaver der foreslås centraliseret, vurderes at være følsomme. Dels fordi igangsættelsen af en ny bølge af centralisering af administrative opgaver i Københavns Kommune, vil være en omfattende og udfordrende øvelse. Implementeres de fremsatte løsningsforslag, vil de derudover udfordre den nuværende organisations- og styringsmodel ved at forudsætte, at kommunen i langt højere grad begynder at agere som én samlet enhed på det administrative område. For at imødegå en del af disse udfordringer opereres der med en relativt lang og opdelt implementeringsfase. Derudover er der afsat ekstra ressourcer i en overgangsfase på to år på flere af områderne. Endelig er der indenfor nogle af de områder der foreslås centraliseret foretaget ekstraordinære nedjusteringer de steder, hvor det er vurderingen, at det er tale om særligt følsomme områder.

En central forudsætning for at potentialet kan hjemtages, og at samlingen af opgaverne bliver effektiv er, at der er den fornødne opbakning, beslutnings- og implementeringskraft. Tilvejebringes og sikres den ikke hele vejen igennem implementeringsfasen, er der risiko for, at potentialet ikke realiseres.

Omvendt skal det tages i betragtning, at der er høstet betydelige erfaringer med centralisering af administrative opgaver – i såvel Københavns Kommune som i statslig og privat sammenhæng. Netop det forhold, at ikke alle elementer i etableringen af KoncernService er forløbet som forventet betyder i denne sammenhæng, at risici alt andet lige er relativt velkendte. Derudover er der i en lang række organisationer fundet dokumenterede måder at håndtere de identificerede risici på. Etableringen af administrative centre er derfor en relativt velafprøvet organisationsmodel.

Med analysen påvises en række muligheder for at opnå besparelser på det administrative område. Set i forhold til Københavns Kommunes samlede budget er der tale om et relativt begrænset potentiale, som muligvis ville kunne tilvejebringes indenfor de hver af de enkelte syv forvaltninger, ved at pålægge disse en generel rammebesparelse. Ambitionen bag de løsningsforslag der er udarbejdet er imidlertid at etablere en metode og tilgang til at realisere et potentiale på, der i højere grad forfølger et fælles potentiale for hele kommunen frem for de enkelte forvaltninger. Det skal derudover understreges, at der med den valgte tilgang etableres et forholdsvist konservativt estimat over, hvilket potentiale der kan realiseres.

Udover det direkte økonomiske potentiale der kan realiseres, vil en meget væsentlig fordel ved centraliseringen af de administrative opgaver være knyttet til det forhold, at den fremadrettede styring af de samlede administrative omkostninger i Københavns Kommune ændres. Med denne undersøgelse afdækkes forskelle i konteringspraksis, organisering af de administrative opgaver og i anvendelse af eksterne leverandører på tværs af forvaltninger. Denne forskel gør det svært at skabe et samlet overblik over administrationsomkostningerne. Det er vurderingen, at dette i højere grad vil kunne opnås ved en centralisering. Endelig vil det synliggøre de omkostninger, der er forbundet med de administrative opgaver, og derigennem tilvejebringe grundlaget for at justere disse, såfremt det måtte ønskes.

På baggrund af den analyse, der er gennemført, er det vurderingen, at den økonomiske gevinst ved en samlet styring med fokus på effektiv opgavevaretagelse sandsynligvis er større end de direkte økonomiske gevinster som følge af stordriftsfordele. Det har dog ikke været muligt at kvantificere denne gevinst nærmere.

## 2. TVÆRGÅENDE ADMINISTRATIONSOMRÅDER

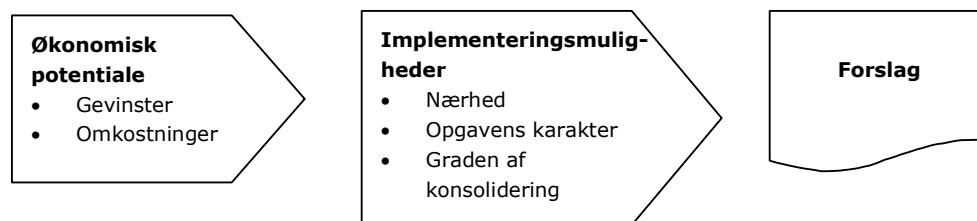
Analysen af de tværgående administrationsområder i Københavns Kommune har til formål dels at belyse udgifterne til driften af områderne på tværs af forvaltninger og dels at give forslag til, hvordan de administrative udgifter kan reduceres.

Metoden, der er anvendt til analysen beskrives kort i det følgende afsnit. En mere detaljeret beskrivelse findes i rapportens bilag 1. I det efterfølgende afsnit præsenteres hovedresultaterne på de nuværende administrative driftsudgifter, og kapitlets sidste afsnit beskriver tre forslag til ny organisering af det administrative arbejde, der kan reducere udgiftsniveauet. Endelig opgøres gevinster og risici ved centralisering.

### 2.1 Metode

Den gennemgående hypotese i analysen af de tværgående administrationsområder er, at effektiviseringspotentialer kan realiseres gennem samling af opgaver, der løses parallelt i forvaltningerne gennem udnyttelse af stordriftsfordele. Stordriftsfordele er således centrale i forbindelse med en samling af opgaver. Hypotesen omkring stordriftsfordele vil således skulle afprøves. Hvis der ikke er tale om stordriftsfordele vil andre hypoteser skulle indarbejdes.

Hypotesen undersøges på baggrund af to analyser, der danner grundlag for et løsningsforslag.



#### Økonomiske potentiale

Kvantificeringen af de økonomiske potentialer sker med afsæt i et opgavekatalog, der beskriver de administrative opgaver forvaltningerne løser på et detaljeret niveau. Opgavekataloget er udarbejdet på baggrund af en kortlægning udarbejdet af Styregruppen for Tværoffentligt Samarbejde i 2007. Kataloget er tilpasset Københavns Kommunes opgaveportefølje i samarbejde med arbejdsgruppen nedsat i forbindelse med nærværende analyse. Det komplette katalog findes i bilag 2.

Ressourceforbruget på de forskellige opgaver kortlægges gennem en spørgeskemaundersøgelse blandt de administrative medarbejdere i Københavns Kommune. Medarbejderne er udtrukket på hovedkonto 6 i den kommunale kontoplan, *Fællesudgifter og administration*. Afgrænsningen af medarbejdere til hovedkonto 6 er ikke helt præcis, da der er medarbejdere registreret på denne konto, der ikke udfører administrativt arbejde. Der er derfor indlagt et screeningsspørgsmål i skemaet der muliggør en afgrænsning til de administrative opgaver. Derudover er der indført en række "andet" spørgsmål, så medarbejdere, der ikke kan kende arbejdsopgaver i spørgeskemaet, kan vælge disse.

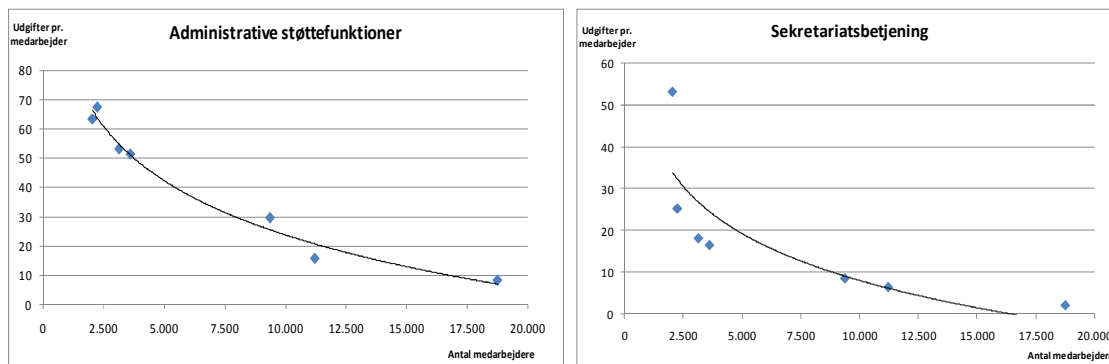
Det er vurderingen, at det er medarbejdere registreret udenfor hovedkonto 6, der udfører administrativt arbejde. Denne gruppe har det ikke været muligt at identificere nærmere. Det er vurderingen, at medarbejdere på institutionsniveau kan rumme et yderligere potentiale. Såfremt der træffes beslutning om at centralisere de opgaver, der indgår i løsningsforslagene, anbefales det, at der foretages en nærmere opgørelse af omfanget heraf.

Hypotesen, om at en samling af opgaver giver en mere effektiv løsning, testes gennem en analyse af ressourceforbruget på de enkelte opgaver på tværs af forvaltninger. Ressourceforbruget vægtes i forhold til forvaltningens størrelse, målt i antal medarbejdere. Opgaver, hvor store for-



valtninger bruger relativt færre ressourcer på opgaven end mindre forvaltninger, karakteriseres som værende forbundet med stordriftsfordele.

Nedenstående figurer viser sammenhængen mellem udgifter og antal medarbejdere i forvaltningerne på de to hovedgrupper af administrative opgaver, der indgår i undersøgelsen: Administrative støttefunktioner og Sekretariatsbetjening. Som det fremgår, er der en meget klar sammenhæng mellem størrelsen af forvaltningen og udgiften pr. medarbejder.



Graden af stordriftsfordele kan udtrykkes ved en såkaldt elasticitet. Elasticiteten udtrykker hvor mange procent omkostningerne stiger ved en forøgelse af medarbejderne i en forvaltning med en procent. Elasticiteten er estimeret på baggrund af det nuværende ressourceforbrug i forvaltningerne sammenholdt med deres størrelse. Elasticiteten er anvendt til at identificere, hvilke specifikke opgaver under administrative støttefunktioner og sekretariatsbetjening, der er karakteriseret ved stordriftsfordele.

På de opgaver, hvor hypotesen bekræftes, estimeres et effektiviseringspotentialer ved samling af opgaver. Dette potentiale er beregnet som forskellen på de nuværende udgifter i forvaltningerne og udgifterne, hvis opgaven blev løst samlet for Københavns Kommune. Til at estimere udgifterne efter en samling af opgaverne, er der foretaget en vurdering på baggrund af opgavens karakter. Som udgangspunkt er udgiften efter samling af opgaven baseret på en antagelse om, at de forvaltninger, der i dag løser den pågældende opgave med et ressourceforbrug over gennemsnittet, kan høste stordriftsfordele ved en sammenlægning der bringer dem ned på et gennemsnitligt ressourceforbrug. Den samlede beskrivelse af metoden findes i bilag 1.

Den beregnede gennemsnitsproduktivitet anvendes til at fastlægge budgettet for en samlet løsning af en opgave. Det er antaget, at effektiviseringen af en opgave efter samling vil ske gennem en reorganisering af arbejdsprocesserne fra alle forvaltninger, da der netop er tale om en ny enhed. Gennemsnitsproduktiviteten kan således ikke anvendes til at fordele evt. besparelser eller effektiviseringsgevinster på tværs af forvaltninger. Disse skal henføres til den eller de nye enhed(er) der etableres. De præcise antagelser er beskrevet i bilag 1.

Samling af en opgave er forbundet med en række omkostninger, der er relateret til nye arbejdsfunktioner og de direkte omkostninger forbundet med flytning og implementering i en ny enhed. I det omfang der opstår et likviditetsbehov i implementeringsfasen, vil der endvidere være finansielle omkostninger. Omkostningerne forbundet med en samling af opgaverne opgøres på baggrund af tidligere undersøgelser i Københavns Kommune og erfaringstal.

Fordelingen af effekterne på forvaltninger sker ved, at hver forvaltnings udgifter til en opgave, der flyttes, fjernes, tillægges evt. udgifter til nye funktioner i forvaltningen, der opstår som følge af flytningen.

### Implementeringsmulighed

For de opgaver, hvor effektiviseringspotentialet overstiger omkostningerne forbundet med samling af opgaven, vurderes de praktiske muligheder for at implementere løsningen. Vurderingen er baseret på følgende karakteristika ved den enkelte opgave:

- Nærhed
- Opgavens karakter
- Graden af konsolidering

Disse tre karakteristika er anvendt som grundlag for en generel risikovurdering i forhold til flytning af den enkelte opgave, samt til vurdering af, hvordan samlingen af opgaven kan ske i praksis.

#### *Nærhed*

Anvendelsen af opgavekataloget som grundlag for stordriftsanalysen er baseret på en antagelse om, at opgavernes indhold er det samme på tværs af forvaltningerne. Hvis opgaven er tæt integreret med de faglige områder i forvaltningen, er dette ikke nødvendigvis opfyldt, og der er risiko for, at en flytning af opgaven ikke skaber de forventede effektiviseringsgevinster.

Nærhedsspørgsmålet er belyst på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen blandt de administrative medarbejdere. Der er spurgt til, hvor hyppigt, og gennem hvilke kanaler, medarbejderen er i kontakt med kollegaer i hhv. egen enhed, andre enheder i forvaltningen og andre forvaltninger.

#### *Opgavens karakter*

Opgavens karakter har dels betydning for, hvor store omkostninger der er forbundet med flytningen af opgaverne og dels i forhold til omkostningerne forbundet med effektivisering gennem stordriftsfordele efter flytning. Generelt er standardiserede opgaver lettere at overføre end komplekse opgaver.

Opgavens karakter er vanskelig at vurdere på baggrund af det indsamlede materiale, da graden af standardisering er bestemt af systemunderstøttelsen, nuværende organisering af arbejdsprocesserne, omfang – eksempelvis i form af antal transaktioner. Denne vurdering er derfor baseret på vurderinger af lignende opgavetyper og områder fra andre analyser af det administrative område.

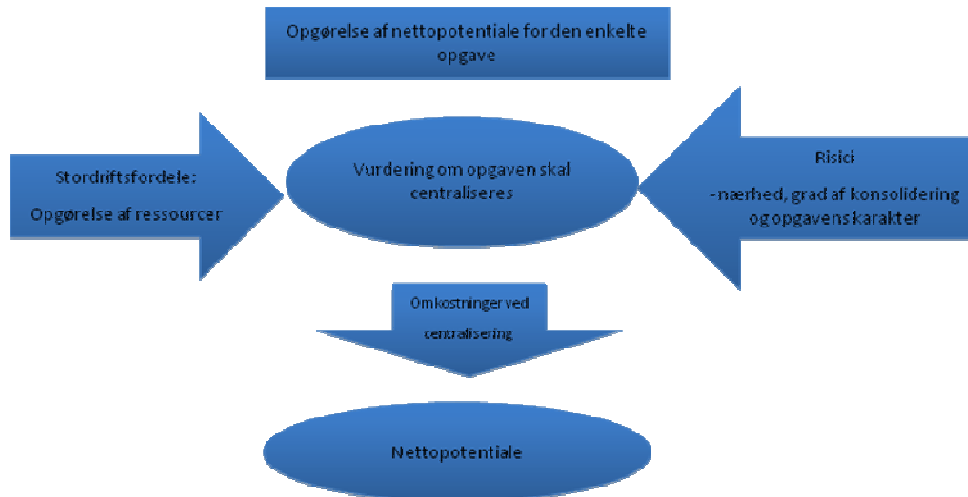
#### *Graden af konsolidering*

Forvaltningerne har forskellige driftsvilkår, der har og har haft indflydelse på, hvordan de administrative støttefunktioner er organiseret i forhold til at samle konkrete administrative opgaver. Forvaltninger med en høj grad af decentralisering af de administrative forvaltninger formodes således at have vanskeligere ved at flytte en opgave ud af forvaltningen, end forvaltninger hvor opgavevaretagelsen sker centralt.

Vurdering af forslagene i forhold til modenhed er foretaget på baggrund af de interview, der er gennemført i forbindelse med organisationsanalysen.

Overordnet kan den samlede metode illustreres for den enkelte opgave med følgende figur:

**Figur 2.1 Metode til vurdering af potentiale**



Der foretages således en vurdering af, hvorvidt en funktion kan centraliseres på baggrund af en vurdering af, om de stordriftsfordele der er forbundet med opgaven overskygger de risici, der er forbundet med en centralisering af de enkelte opgaver. Risici ved en centralisering vil afhænge af den præcise løsningsmodel, hvormed centralisering vil foretages. De enkelte løsningsmodeller vil blive præsenteret senere. Som beskrevet vil risici blive vurdering ud fra de tre ovenstående dimensioner. Endeligt vil de direkte omkostninger ved en centralisering blive inddraget i opgørelsen.

I identificeringen af hvilke funktioner der kan centraliseres sondres der alene mellem administrative støttefunktioner og myndighedsudøvelse generelt. De forslag der er udarbejdet, er udarbejdet med afsæt i en antagelse om, at der ikke udfordringer i forhold til lovgivningen for så vidt angår de administrative støttefunktioner. På enkelte områder kan dette give udfordringer i forhold til adskillelsen mellem myndighedsudøvelse og støttefunktioner. Det anbefales, at der i arbejdet med konkretisering af forslagene tages særskilt stilling til dette.

**2.2 Resultater**

Baseret på besvarelsene af spørgeskemaet er de samlede omkostninger i Københavns Kommune til hhv. administrative støttefunktioner og sekretariatsbetjening estimeret til ca. 1,66 mia. kr. Dette er inkl. forvaltningernes omkostninger til køb af ydelser i KoncernService og indkøb af administrative tjenesteydelser på løn og IT-området. Nedenstående tabel opsummerer ressourcforbruget på tværs af forvaltninger og opgaver.

**Tabel 2.1 Udgifter fordelt på hovedopgaver og forvaltninger<sup>2</sup>(mio. kr.)**

	Løn og personale	Økonomistyring	It-opgaver	Intern service	Sekretariatsbetjening	Udgifter i alt
ØKF	22	23	52	22	108	228
KFF	34	47	47	42	50	218
BUF	28	30	73	28	39	198
SOF	50	80	99	44	80	354

<sup>2</sup> Opgørelse er baseret på en samlet omkostning pr. medarbejder inklusiv overhead på 600.000 kr.

	Løn og personale	Økonomistyring	It-opgaver	Intern service	Sekretariatsbetjening	Udgifter i alt
SUF	32	38	94	18	72	254
TMF	11	28	71	35	57	202
BIF	30	32	58	36	57	213
<b>Total</b>	207	277	493	225	463	1.666

Note: En væsentlig årsag til ØKFs relativt store andel af udgifterne på sekretariatsbetjening skyldes, at rådhusets samlede sekretariatsbetjening er opgjort her.

Gennem analyser af stordriftsfordele fastlægges et samlet bruttopotentiale, der udtrykker den samlede effekt, hvis alle stordriftsfordele indfries på alle opgaver. Dette potentiale udgør ca. 370 mio. kr. årligt i år 5<sup>3</sup>. Fordelingen af potentialet på administrative opgaver fremgår af tabellen nedenfor, hvor nettopotentialet er baseret på intern finansiering.

**Tabel 2.2 Effektiviseringspotentiale fordelt på administrative opgaver (mio. kr.)**

	Bruttopotentiale Mio. DKK	Nettopotentiale Mio. DKK
Løn og personale	37	12
Økonomistyring	75	14
It-opgaver	36	7
Intern service	79	25
Sekretariatsbetjening	146	54
<b>Potentialer indenfor administrative opgaver i alt</b>	<b>373</b>	<b>112</b>

Det er vurderingen, at det ikke vil være realistisk at opnå bruttopotentialet. Dels er det ikke alle opgaver, der er vurderet velegnet til at samle i større enheder. Dels vil der være omkostninger forbundet med reorganiseringen i form af nye arbejdsfunktioner til varetagelse af koordinering mellem de centrale administrations centre og forvaltningerne.

Baseret på den metode til identificering af de specifikke opgaveområder der fremgår af figur 2.1, er der beregnet et nettopotentiale hvori der er korrigeret for de funktioner, som det vurderes ikke at være hensigtsmæssigt at samle, og for de omkostninger der er forbundet med reorganisering af de opgaver, der vurderes velegnet at centralisere. Det samlede og realiserbare potentiale (nettopotentialet) reduceres dermed til ca. 112 mio. kr. årligt i år 5.

Det er som sagt ikke alle områder under de fem hovedområder, der fremgår af ovenstående tabel, der er vurderet egnet til centralisering. De områder der er vurderet egnet og derfor udarbejdet løsningsforslag på, fremgår af nedenstående tabel, hvor etableringsomkostningerne ved en centralisering er sat op i forhold til det årlige nettopotentiale i år 5 ved en intern finansiering. Det er ikke muligt at vurdere den samlede gevinst på baggrund af en direkte sammenligning mellem etableringsomkostningerne og det årlige nettopotentiale.

Nogle af de administrative opgaver der vurderes egnet til centralisering er mere følsomme end andre. Indenfor disse områder indgår af samme årsag højere etableringsomkostninger i en overgangsfase. Konkret i form af opretholdelse af en ekstra bestillerfunktion (se nedenstående tabel 2.3). De etableringsomkostninger der indgår i tabellen omfatter ikke den øgede bestillerfunktion i opstartsperioden. Omkostninger til funktionen belyses derimod i de enkelte løsningsforslag, som fremgår af kaptiel 5. Endeligt er der en opgørelse af nutidsværdien af for perioden fra år 1 til år 5. Nutidsværdien<sup>4</sup> er et udtryk for den samlede gevinst ved centraliseringen i den pågældende periode, altså et mål hvor der både inddrages omkostningerne og gevinster.

<sup>4</sup> I forbindelse med beregningen af nutidsværdien er der brugt en diskonteringsfaktor/rentefod på 5,5 %

**Tabel 2.3 Potentiale ved centralisering af administrative opgaver (mio. kr.)**

	Etableringsomkostninger	Årligt nettopotentiale i år 5	Nutidsværdi i perioden 1-5	Ekstra bestillerfunktion
Lønadministration	3	5	4	x
HR	4	7	18	
Regnskabsafklæggelse	3	7	17	
Budgetlægning og budgetopfølgning	9	8	7,9	x
IT-drift og -support	2	7	14	x
Journalisering	1	21	63	
Formidling	1	4	11	
Jura	1	6	20	
Ekstern formidling	2	24	83	
Tværgående opgaver	0,4	24	83	
<b>I alt</b>	<b>27</b>	<b>112</b>	<b>322</b>	
"Andet" under ovennævnte funktioner	10	54	159	
<b>I alt inkl. "Andet"</b>	<b>38</b>	<b>167</b>	<b>481</b>	

Opgørelsen af potentialet omfatter alene de funktioner, som det på baggrund af surveyundersøgelsen har været muligt at nedbryde. Under hver kategori har det været muligt for svarpersonerne at angive "Andet". Som det fremgår af ovenstående tabel, er en ikke uvæsentlig del af angivelsen af hvor ressourcerne anvendes bundet heri. Indenfor rammerne af denne analyse har det imidlertid ikke været muligt at nedbryde denne kategori yderligere. Det væsentlige potentiale der kunne ligge heri, indgår derfor ikke den effektiviseringsgevinst, der identificeres med denne analyse.

Det potentiale, der identificeres, vil stige efter år 5, idet etableringsomkostningerne herefter vil være afdraget. I løsningsforslagene er fokus alene på potentialet til og med år 5, idet tidshorizonten herudover vil være forbundet med så megen usikkerhed, at det ikke vil være hensigtsmæssigt at anvende på nuværende tidspunkt.

Et væsentligt element i centraliseringen af de identificerede opgaver er at nedbringe antallet af parallelle funktioner i kommunen på det administrative område. I forbindelse med analyse af det administrative område, er der identificeret en række andre aktiviteter, som ligeledes foregår parallelt i de syv forvaltninger. Disse kunne overvejes samlet i én enhed. Det drejer sig bl.a. om bedre udnyttelse af kommunens biler, herunder værksteder, booking af rejser samt bedre lokaletudnyttelse. Der er ikke udarbejdet løsningsforslag på disse, men det anbefales, at disse områder indgår i det videre arbejde med at konsolidere parallelle funktioner i kommunen.

### 2.3 Løsningsforslag

På baggrund af en vurdering af de økonomiske potentialer identificeres opgaver karakteriseret ved stordriftsfordele. Disse opgaver er efterfølgende vurderet i forhold til modenhed, nærhed og opgavens karakter. Denne vurdering er sammenvejet i en risikovurdering. Endelig er der taget stilling til, hvordan effektiviseringsgevinsterne kan hjemtages i form af et konkret løsningsforslag.

Der er identificeret tre typer af løsningsforslag til realisering af effektiviseringspotentialer:

- Opgaverne centraliseres på tværs af de syv forvaltninger, eksempelvis i regi af KoncernService, hvor dele af ovennævnte opgaver allerede er forankret
- Der oprettes administrative fællesskaber for de forvaltninger, der i dag har en ensartet organisering af de administrative opgaver.

- Kompetencerne samles i de fagmiljøer i forvaltningerne, der har størst volumen i dag.

Analysen af de enkelte opgaver viser, at fuld centralisering (1) såvel som oprettelse af administrative fællesskaber (2) er en mulighed på de administrative støttefunktioner, hvor der er stordriftsfordele. Nærhed forekommer ikke at være en forudsætning for løsning af de pågældende opgaver, og opgaverne er relativt standardiserede.

I forhold til graden af konsolidering indikerer undersøgelsen, at opgavevaretagelsen allerede i dag er centraliseret eller konsolideret i TMF, BIF, KFF og ØKF, mens SUF, SOF og BUF har en mere decentral organisering af det administrative område. Det kan derfor være forbundet med større risici at flytte opgaverne fra de tre sidstnævnte forvaltninger.

Generelt er de økonomiske potentialer ved forslagene på de administrative støttefunktioner udarbejdet ved fuld centralisering. Årsagen er, at det er med denne tilgang, at sandsynligheden for at potentialet kan realiseres samlet set vurderes at være størst. Såfremt Københavns Kommune vurderer, at det ikke er realiserbart, er der fortaget beregninger for de samme forslag, men ved etablering af to centre. Beregningerne fremgår af bilag 3.

Forskellene i håndteringen af opgaverne på tværs af de syv forvaltninger er begrundelsen for at der er udarbejdet forslag om etablering af to centre til understøttelse af de to grupper af forvaltninger. De økonomiske gevinster ved dette er dog mindre end ved fuld centralisering. Derfor anbefales det, at der foretages en fuld centralisering gennemført på de administrative støttefunktioner, men med en faseopdeling, hvor TMF, BIF, KFF og ØKF centraliseres fra år 1, og for SUF, SOF og BUF år 2.

Omkostningerne forbundet med sekretariatsbetjening indikerer på samme måde som omkostningerne forbundet med administrative støttefunktioner, at der er stordriftsfordele forbundet med løsningen af disse opgaver. Der er således begrænset variation i omkostningerne til sekretariatsbetjening på tværs af de syv forvaltninger, dvs. omkostningerne er delvist uafhængige af forvaltningens størrelse, når der ses bort fra de særlige opgaver der ligger under ØKF

Hvor hypotesen omkring stordriftsfordele på de administrative støttefunktioner er, at opgaven kan løses mere effektivt, jo flere medarbejdere der understøttes, er hypotesen på sekretariatsbetjening, at der er en række organisatoriske opgaver relateret til driften af en forvaltning, der skal håndteres, uanset hvor mange medarbejdere forvaltningen beskæftiger.

Opgaverne i forbindelse med sekretariatsbetjening er i dag centraliseret i alle forvaltninger, og flytning af opgaven på denne parameter er derfor behæftet med lavere risiko. Nærhed betyder en del, og opgaverne er ikke standardiserede. Fuld eller delvis centralisering vurderes derfor ikke at kunne realisere et effektiviseringspotentiale på disse opgaver.

Effektiviseringen af sekretariatsbetjeningen foreslås gennemført gennem en samling af de faglige kompetencer i de forvaltninger, der i dag anvender flest ressourcer på de pågældende opgaver. Effektiviseringen sker her først og fremmest gennem større faglige miljøer, da opgaverne ikke er standardiserede.

## 2.4 Gevinster ved centralisering

Omdrejningspunktet for det opdrag der ligger til grund for denne rapport er, hvorvidt det er muligt at realisere et økonomisk potentiale på det administrative område i Københavns Kommune. De forslag der identificeret, realiserer via omkostningseffektiviseringer et væsentligt økonomisk potentiale, hvorfor den altovervejende gevinst ved centraliseringen af de administrative opgaver er knyttet til effektivisering.

Der er imidlertid også en række andre mere eller mindre afledte gevinster ved centralisering. Erfaringerne fra arbejdet med at centralisere aktiviteter på administrationsområdet på tværs af private og offentlige organisationer viser, at gevinsterne opstår gennem en kombination af følgende forhold:

- Øget standardisering (og digitalisering) fører til optimering af administrative processer
- Nedbringelse af antallet af parallelle funktioner
- Der kan mobiliseres øget ledelsesopmærksomhed på de administrative funktioner som følge af, at de administrative opgaver udgør organisationens kerneopgave.
- Der etableres mere attraktive og udviklende administrative arbejdspladser, idet der er fokus på netop den type kompetenceudvikling, som er tilpasset de administrative medarbejdere.
- Samlingen af de administrative ressourcer giver mere bæredygtige faglige miljøer, hvor der er større mulighed for sidemandsoplæring og for specialisering.
- Der kommer en forbedret dokumentation og styrbarhed, når ydelserne standardiseres og måles mere systematisk.
- En professionalisering og udvikling af de administrative funktioner har en positivt afsmittende effekt på de ikke-administrative dele af forvaltningerne, da der vil være mulighed for at fokusere mere entydigt på at løse forvaltningernes kerneopgaver

Inden for rammerne af opdraget til denne undersøgelse har det ikke været muligt at kvalificere ovenstående gevinster nærmere. I hvert af de udarbejdede forslag indgår der en kort vurdering af hvilke fordele der er knyttet til det opgaveområde, som forslaget vedrører.

## 2.5 Risici ved centralisering

Centraliseringen og konsolideringen af de opgaver der er identificeret, vil være blive en udfordrende øvelse. Frem for alt fordi samlingen af de identificerede områder forudsætter, at man på tværs af forvaltningerne i Københavns Kommune begynder at agere som en koncern. Der vil således være betydelige risici forbundet med en centralisering af de administrative funktioner, som kan reducere såvel de økonomiske og kvalitative gevinster. Disse er:

- Muligheden for at give individuelle ydelser og fleksibilitet mindskes.
- Mindre nærhed og tab af strategisk administrativ kompetence, der kan føre til opbygningen af administrative dobbeltfunktioner lokalt, hvormed potentialet reduceres indirekte
- De forventede gevinster reduceres, fordi der ikke sker en konsekvent og tæt målopfølgning.
- Svært at fastholde de kvalificerede medarbejdere i overgangsperioden

Erfaringerne fra etableringen af blandt andet KoncernService i Københavns Kommune, de administrative servicecentre i staten og i det samme i store private virksomheder viser endvidere, at man skal være opmærksom på:

- Usikker drift: I forbindelse med implementering af ét servicecenter er usikker drift en væsentlig risiko. Denne risiko vil kunne håndteres ved professionel projektstyring.
- Frygten hos medarbejderne for at ende i en "tastefabrik" kan være udbredt. Modsat siger erfaringen også, at de fleste medarbejdere i de administrative fællesskaber har oplevet, at deres opgavevaretagelse er blevet langt mere professionaliseret.
- Medarbejderne bibeholder gamle arbejdsprocesser og kontaktflader: Konsolideringen af medarbejderne kan betyde, at de tager deres egne opgaver og processer med over i det nye center. Således vil nye processer og standarder ikke blive implementeret, hvilket er en hindring i forhold til at opnå effektiviseringspotentialet. Håndteringen af denne risiko kan ske ved at uddanne og inddrage medarbejderne på et tidligt tidspunkt.
- Manglende parathed hos kunderne: Der er en risiko for, at kunderne, det vil sige de forvaltninger og institutioner der afgiver områder, ikke er parate til at arbejde på den nye måde, som et fælles servicecenter fordrer, hvilket kan føre til ineffektivitet eller skyggeadministrationer. En metode til at håndtere dette er den bestillerenhed der bliver tilbage i den enkelte forvaltning.
- Centraliseringen af administrative opgaver på tværs af forvaltningerne frem for inden for de enkelte forvaltninger kan forstærke en række af ovenstående risici. Det er således vigtigt, at de nævnte risici ved etableringen af centrale administrative enheder anerkendes og adresseres eksplicit i designet af de nye centre, der etableres på tværs af forvaltningerne.
- Manglende opbakning til selve konstruktionen på tværs af forvaltningerne: Centraliseringen og konsolideringen af de opgaveområder der er identificeret, udfordrer den nuværende orga-

nisations- og styringsmodel i kommunen. En væsentlig forudsætning for hjemtagelsen af potentialet er knyttet til, at man på tværs af forvaltningerne reelt bakker op kom princippet om, at man på det administrative område har en strategisk og operationel målsætning om at agere som en koncern.

Inden for rammerne af opdraget til denne undersøgelse har det ikke været muligt at kvalificere ovenstående risici nærmere. I hvert af de udarbejdede forslag indgår der en kort vurdering af hvilke risici knyttet til det opgaveområde som forslaget vedrører. Det har ej heller været en del af opdraget at identificere, hvordan de enkelte risici imødegås. I kapitel 3 foretages der en samlet opgørelse af hvilke indsatsområder der bør være særlig opmærksomhed omkring. Adresseres disse punkter og de anbefalinger der er knyttet til dem, er det vurderingen, at en væsentlig del af de identificerede risici imødegås.

## 2.6 Anbefaling

På baggrund af den analyse der er gennemført anbefales det, at følgende områder i Københavns Kommune centraliseres:

- Administrative støttefunktioner:
  - Lønadministration
  - HR
  - Økonomistyring (regnskabsafregning, budgetlægning og budgetopfølgning)
  - IT drift og support
  - Journalisering
- Sekretariatsbetjening:
  - Tværgående opgaver
  - Juridiske opgaver
  - Intern og ekstern formidling og kommunikation

For hvert af de ovenstående områder er der udarbejdet konkrete løsningsforslag. For hvert af forslagene er det angivet, hvordan det enkelte område forstås centraliseret. Løsningsforslagene er samlet i kapitel 5.

Udover de områder der er identificeret og udarbejdet løsningsforslag på indenfor det administrative område, er der identificeret aktiviteter på andre områder, som ligeledes foregår parallelt i de syv forvaltninger. Disse kunne overvejes samlet i én enhed. Det drejer sig bl.a. om bedre udnyttelse af kommunens biler, herunder værksteder, bookning af rejser samt bedre lokaleudnyttelse. Det anbefales, at der udarbejdes løsningsforslag på disse.



### 3. ORGANISATION OG LEDELSESLAG

Kortlægningen af organisations- og ledelseslag har til formål at vurdere og analysere Københavns Kommunes organisering. De syv forvaltninger sammenlignes på følgende områder:

- Kortlægning af hovedopgaver og nøgletal
- Forvaltningernes organisering
- Organisering af de administrative stabsfunktioner
- Forvaltningernes styringshensyn og udfordringer

Afrapporteringen foretages hovedsageligt i kommenteret tabelform. Resultaterne af kortlægningerne af de udvalgte områder analyseres og sammenfattes i en række anbefalinger og forslag til principper for et videre arbejde med organiseringen af kommunen.

Det har indenfor rammerne af den gennemførte analyse ikke været muligt sikre, at de anbefalinger der gives, er tilstrækkeligt operationelle til, at de kan omsættes til konkrete løsningsforslag. Det er aftalt med ØKF, at der arbejdes videre med en yderligere konkretisering - herunder betydning af institutionernes størrelse for kommunens administrationsudgifter samt en vurdering af dobbeltfunktioner.

I det forudgående kapitel er der identificeret en række administrative opgaveområder, som anbefales konsolideret og centraliseret på tværs af forvaltningerne. Formålet med kapitlet er udover ovenstående at understøtte vurderingen af, hvilke administrative stabsfunktioner, der er centraliserbare, og hvilke forvaltninger og områder man i forbindelse med en reorganisering bør være særligt opmærksom på. Analysen er af samme årsag i særlig grad fokuseret på de administrative områder, og de tiltag og aktiviteter der er på dette område i forvaltningerne.

#### 3.1 Metode

Kortlægningen og analysen er baseret på følgende kilder:

- Regnskabstal (2008)
- Organisationsdiagrammer
- Interview

Indhentning, bearbejdning og valideringen af data vedr. ovenstående er igennem hele forløbet blevet bistået af en arbejdsgruppe bestående af medlemmer udpeget fra alle forvaltningerne samt KoncernService.

Valideringen af det modtagne materiale har været forbundet med udfordringer. Det har derfor ikke været muligt at foretage detaljerede opgørelser af, hvilke omkostninger, der er forbundet med opretholdelse af de forskellige organisationsformer, der anvendes i de syv forvaltninger i kommunen. I stedet etableres der via en række cases eksempler på, hvordan kommunen er organiseret.

#### Regnskabstal

Indhentningen af data har været fokuseret omkring følgende:

- Lønsum
- Årsværk
- Leder/ ledermedarbejderratio fordelt på de enkelte kontorer/centre/teams.

En leder er defineret ved at vedkommende har kompetence til at ansætte og afskedige medarbejdere. Ledelsesniveauet er afgrænset til niveau 1 og 2, jf. Økonomiforvaltningens definition i notatet: "Oversigt over ledergrupper i Københavns Kommune". Årsagen hertil er, at det var arbejdsgruppens vurdering, at de alene havde mulighed for at levere valide tal for de to niveauer.

Det skal understreges, at der generelt er forskel på, hvilket niveau og detaljeringsgrad af data det har været muligt at tilvejebringe fra de enkelte forvaltninger. Der tages generelt udgangspunkt i de modtagne data, og de steder hvor det vurderes relevant, tages der forbehold for sammenligneligheden af data.

### Organisationsdiagrammer

Der er udarbejdet et organisationsdiagram for hver forvaltning på baggrund af materiale leveret af forvaltningerne. Formålet har været at synliggøre de forskellige organisationsformer. Diagrammerne er systematiseret i forhold til modtaget data og afviger i visse tilfælde fra de diagrammer eller materiale, der er blevet tilvejebragt. Organisationsdiagrammerne afspejler overvejende forvaltningernes organisering ultimo 2008. Flere af forvaltningerne er imidlertid i gang med organisationsforandringer. Disse er ikke medtegnet. De endelige diagrammer er valideret i forbindelse med de gennemførte interviews og godkendt af arbejdsgruppen. Diagrammerne er vedlagt som bilag 4.

Organisationsdiagrammerne illustrerer, hvor mange organisationslag forvaltningen har, og hvem det enkelte kontor/center/chef refererer til. Det betyder bl.a. at staben er illustreret på niveau med fagkontor/center med mindre, at et fagkontor skal gennem en stab for at nå direktionen.

Der skelnes mellem hvorvidt kontorerne/centrene ligger i centralforvaltningen, eller om de er decentrale institutioner/enheder (lys grå er centralforvaltning og mørkere grå er decentralforvaltning). Decentrale enheder illustrerer niveauet under centralforvaltningen - også selvom de refererer direkte til direktionen. Decentrale enheder refererer i visse tilfælde direkte til direktionen, hvilket vil fremgå af stregerne mellem kasserne i organisationsdiagrammerne.

### Interview

Der er i løbet af april 2009 blevet gennemført i alt 24 semistrukturerede interviews med tre udvalgte informanter fra hver forvaltning og KoncernService. Fokus i interviewene har været todelt, idet de dels har bidraget med indsigt i den enkelte forvaltnings organisering, dels har medvirket til at identificere, hvilke administrationsområder, der kan centraliseres, og hvilke, der bør forblive i forvaltningerne. Følgende interviewpersoner er valgt i hver forvaltning:

- Direktionsmedlem
- Økonomichef
- Faglig chef.

Det er den samme interviewguide, der har været benyttet til samtlige interview. I interviewene med direktionsmedlemmet har formålet været at indhente information om forvaltningens overordnede mål og opgaver. I forhold til økonomichefen har fokus været på de administrative støttefunktioner, og i forhold til fagchefen har fokus særlig været på den decentrale del af forvaltningen. De konkrete interviewpersoner, som er afstemt med arbejdsgruppen, fremgår af nedenstående tabel.

**Tabel 3.1. Interviewpersoner**

	ØKF	KFF	BUF	SOF	SUF	TMF	BIF	KS
<b>Direktør/ vicedirektør</b>	Claus Juhl	Carsten Haurum og Olga Brüniche-Olsen	Christine Brockdorf	Svend Bjerre	Lene Sillasen	Hjalte Aaberg og Pernille Andersen	Thomas Telleren Børner	Ulrik Rosenberg
<b>Økonomi chef</b>	Siggi Brandt Kristoffersen	Susanne Hovgaard Heunicke	Georg Bartholdy	Katrine Bagge Thorbald	Andreas Jegstrup	Martin Nordrup Andersen	Mette Egelund Fog	Christian Braad
<b>Faglig chef</b>	Simon Kjær Hansen	Mads Kamp Hansen	Jan Dehn	Birgitte Nystrom Lundgren	Jette Bolding	Majbritt Kjeldstrøm	Jan Rix Rasmussen	Gert Enevoldsen

### 3.2 Opgaver og nøgletal

I dette afsnit etableres et simpelt komparativt overblik over forvaltningerne gennem en kortlægning af Københavns Kommunes syv forvaltninger i forhold til deres hovedopgaver, årsværk og lønsum.

De enkelte forvaltnings hovedopgaver er:

#### **Økonomiforvaltningen (ØKF)**

- Overordnet styring af kommunens økonomi
- Overordnet strategisk forretningsudvikling af kommunen m.v.

#### **Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)**

- Kultur- og fritidsoplevelser til alle borgere i kommunen
- Drift og udvikling af kommunens ejendomme

#### **Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)**

- Undervisning og pædagogisk aktiviteter til kommunens 0-18-årige, såvel normalt fungerende som børn med særlige udfordringer samt sundhedsydelse og psykologisk-pædagogisk rådgivning til børn og unge.

#### **Socialforvaltningen (SOF)**

- Service til udsatte børn, handicappede, psykisk syge og hjemløse i kommunen

#### **Sundhedsforvaltningen (SUF)**

- Alle kommunale ydelser til borgere over 65 år
- Sundhedsydelse til alle borgere i kommunen

#### **Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)**

- Miljøområdet, lokalplanlægning, byfornyelse, byggesagsbehandling vej- og trafikområdet

#### **Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF)**

- Beskæftigelses – og integrationsindsatsen i kommunen

Som det fremgår af ovenstående, varetager forvaltningerne en bred portefølje af opgaver. Udover at opgaveporteføljen varierer, varierer størrelsen og omfanget af de enkelte forvaltninger. I de nedenstående afsnit præsenteres og gennemgås en række forskellige vinkler på forskellene mellem forvaltningerne i forhold til deres organisations- og ledelseslag.

Udgangspunktet for vurderingen af forvaltningerne er deres størrelse og omfang. Årsagen hertil er, at det er væsentligt at være opmærksom på, at de enkelte forvaltninger har forskellige rammebetingelser og dermed også forudsætninger for indretningen af den overordnede organisering. Omfanget af årsværk og lønsum er opsummeret i nedenstående tabel.

**Tabel 3.2: Nøgletal for forvaltningers medarbejdere og omkostninger hertil (2008)**

	Årsværk	Medarbejdere <sup>5</sup>	Årsværk centralforvaltningen	Løn i alt (mio. kr.)	Løn decentralt (mio. kr.)	Løn centralt (mio. kr.)	Lederårsværk centralforvaltningen (niveau 1 og 2)
ØKF	407	2.039	274	197	48	146	21
KFF	1.798	3.622	219	705	607	98	11 <sup>6</sup>
BUF	16.644	18.773	366	5.804	5.629	175	14
SOF	6.319	9.428	216	2.314	-	99 <sup>7</sup>	14
SUF	7.841	11.236	304	2.674	2.433	241	16
TMF	1.916 <sup>8</sup>	2.258	205	750	661	89	131
BIF	1.455	3.164	149	556	-	114	13

Sammenlignes forvaltningerne med afsæt i årsværk og medarbejdere, kan de inddeles i tre kategorier:

- Mindre forvaltninger (ØKF)
- Mellemstore forvaltninger (BIF, KFF og TMF)
- Store forvaltninger (BUF, SOF og SUF)

Forskellene på forvaltningerne er imidlertid ikke entydigt de samme på alle parametre. Ses der alene på antallet af årsværk i centralforvaltningen, er billedet relativt ensartet, omend BIF er entydigt den mindste. Sættes antallet af årsværk i centralforvaltningen i forhold til det samlede antal medarbejdere i hele forvaltningen, er fordelingen følgende:

- Mindre centralforvaltninger (SOF, SUF, BUF)
- Mellemstore centralforvaltninger (BIF)
- Store centralforvaltninger (ØKF, KFF, TMF)

Sammenlignes antallet af lederårsværk i centralforvaltningen på niveau 1 og 2 med det samlede antal årsværk i centralforvaltningen, er fordelingen følgende:

- Lav lederratio (BIF, ØKF)
- Middel lederratio (SUF, SOF)
- Høj lederratio (KFF, BUF)

TMF indgår ikke i ovenstående opgørelse idet forvaltningen har valgt en organisering af af lederårsværk på niveau 1 og 2 der ikke gør det muligt at sammenligne med de øvrige forvaltninger.

Inddrages niveau 3,4 og 5 ledere er det muligt at nuancere billedet af forvaltningerne. I nedenstående tabel er der foretaget en samlet opgørelse af alle niveauerne i kommunen.

<sup>5</sup> Antal medarbejder er hentet ved lønudtræk fra KMD. Personer er inddelt i de enkelte forvaltninger efter et firecifret brugernr. SUF har oplyst antal medarbejder, som adskiller sig fra ovenstående. For ensartethed i oplysninger er antal medarbejder fra KMD lønudtræk fastholdt.

<sup>6</sup> I KFF er oplyste årsværk mellemleder inkluderet i opgørelsen.

<sup>7</sup> Lønregnskab 08 afspejler ikke SOF organisations diagram, som analysen tager udgangspunkt i. Derfor er løn centralt budget 09 PL-reguleret til regnskab 08. SOF har lavet strukturændringer pr. juli og september 2008 er, hvor de bl.a. har nedlagt kontor og reduceret i antal leder. Projekter finansieret af Velfærdsministeriet/Indenrigs- og Socialministeriet fremgår ikke af lønsummen.

<sup>8</sup> TMF er en enhedsforvaltning, og har derfor ikke nogen opdeling mellem central og decentral forvaltning. I denne tabel indgår Center for Kunder, Center for Ressourcer, Rådhussekretariatet og Direktionen, som centralforvaltning

Tabel 3.3: Fordeling af ledere i forvaltningerne (2009)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	I alt	Ratio
ØKF	3	20	36	4	44	107	19
KFF	2	10	123	13	0	148	24
BUF	4	18	956 <sup>9</sup>	173	0	1151	16
BIF	3	19 <sup>10</sup>	65	0	0	87	36
SOF	3	25	157	0	0	185	51
SUF	4	23	105	400	0	532	21
TMF	2	12 <sup>11</sup>	75		0	89	25

Kilde: "Oversigt over ledergrupper i Københavns Kommune", ØKF, marts 2009

Note: Ratio er baseret på forholdet mellem antal medarbejdere i tabel 3.1 og antal ledere i alt

Som det fremgår af tabellen, er der meget stor spredning mellem forvaltningerne. Tydeligst markeret ved omfanget af ledere i BUF, idet det er den af forvaltningerne, der rummer langt de fleste ledere i kommunen. Sammenlignes der på baggrund af den opgjorte lederratio, er fordelingen følgende:

- Lav lederratio (SOF)
- Middel lederratio (TMF, BIF og KFF)
- Høj lederratio (BUF, ØKF, SUF)

Det skal understreges, at det ikke har været muligt for arbejdsgruppen at validere antallet af ledere udover niveau 1 og 2.

### 3.2.1 Organiseringen af forvaltningerne

En anden tilgang til kortlægningen af forvaltningerne er selve organiseringen af dem. I nedenstående tabel er der foretaget en simpel opgørelse fordelt på stabscentre i centralforvaltningen, fagcentre, distrikter, decentrale centre og institutioner. Formålet med opgørelsen er at afspejle overordnede forskelle og ligheder i forvaltningernes organisering.

Tabel 3.4: Organisering af forvaltningerne

	Stabscentre	Fagcentre	Distrikter	Decentrale centre	Institutioner
ØKF	4	5	5 <sup>12</sup>	-	3 <sup>13</sup>
KFF	4	4 <sup>14</sup>	4/ 3/ 6 <sup>15</sup>	14	Ikke oplyst
BUF	3	1	8	5	754
SOF	2	2	-	15	35 institutionscentre <sup>16</sup>
SUF	3	2 <sup>17</sup>	6	37 + 4 <sup>18</sup>	Ca. 100
TMF	3	10	5 <sup>19</sup>		-
BIF	5	7	-	10	-

Kilde: Opgørelsen foretaget på baggrund af organisationsdiagrammer (bilag 4)

Note: Direktionerne er ikke medtaget

Tabellen viser, at der er stor variation i forvaltningernes organisering på alle niveauer. Det billede af forvaltningerne, der blev etableret i ovenstående afsnit, bekræftes således, når man inddrager selve organiseringen.

<sup>9</sup> BUF oplyser, at de 956 leder på niveau 3 typisk er institutions- og skoleleder. Det er på baggrund af antallet af institutions- og skoleleder, at BUF har den lavest ledermedarbejder ratio.

<sup>10</sup> BIF har korrigeret data ift. de indleverede data til ØKF notat.

<sup>11</sup> TMF har korrigeret data ift. de indleverede data til ØKF notat.

<sup>12</sup> Distrikterne gælder kun for Borgerservice.

<sup>13</sup> Dette tal dækker over driftsenhederne Borgerservice, KS og Københavns Brandvæsen.

<sup>14</sup> KEjd indgår som et fagcenter.

<sup>15</sup> 3 ud af 4 centre i KFF har distriktsinddeling: Fritid og idræt har 4 distrikter, Biblioteker har 3 distrikter, KEjd har 6 distrikter.

<sup>16</sup> Under hvert institutionscenter hører ca. 5-8 institutioner.

<sup>17</sup> Herunder hører Myndighedscentret.

<sup>18</sup> De fire centre er Hjælpecenter, Arbejdsmiljøcenter, voksantandpleje og Jobcenter/ vikarkorps.

<sup>19</sup> Distrikterne gælder kun for Center for park og natur.

Variationen i antallet af stabscentre indikerer, at der tilsyneladende ikke er en fælles opfattelse af, hvordan eksempelvis IT, HR og økonomi organiseres. Det er vigtigt at være opmærksom på denne forskel, såfremt der træffes beslutning om at centralisere de opgaver, der er identificeret i kapitel 2. Årsagen hertil er, at en væsentlig del af de ressourcer, der danner grundlaget for potentialet, indgår i disse enheder. En af konsekvenserne af centraliseringen af dele af de administrative funktioner vil være, at antallet af medarbejdere reduceres betragteligt. Efter overførslen af opgaverne vil der derfor være behov for en reorganisering af de tilbageværende stabsfunktioner.

Der er ligeledes stor variation i centralforvaltningernes opdeling af de faglige områder. Årsagen til de valgte former kan henføres til historiske, forvaltnings- og/eller fagspecifikke forhold. Der kan således ikke på baggrund af den gennemførte kortlægning identificeres et gennemgående tema, tilgang eller metode for de implementerede strukturer.

På decentralt niveau ses det, at fem ud af syv forvaltninger er distriktsopdelte, mens seks ud af syv er centeropdelte - en del forvaltninger har begge typer opdeling. Distriktsinddelingen er meget forskellig på tværs af forvaltningerne. Der synes således ikke umiddelbart at være ensrettede principper for, hvordan kommunen opdeles i de udførende led af forvaltningerne. Det betyder, at antallet af distrikter og distriktsgrænserne divergerer - ikke blot mellem forvaltninger, men også indenfor forvaltningerne. Eksempelvis er der i KFF tre centre, der er distriktsopdelt på tre forskellige måder.

Endelig er der på institutionsniveau også relativt stor forskel på antallet af institutioner under hver forvaltning. BUF er den mest institutionstunge forvaltning med ca. 750 institutioner under sig. SOF omfatter også en stor mængde institutioner - men har rent organisatorisk sammenlagt dem i 35 institutionscentre med 5-8 enheder i hver. ØKF ligger i den anden ende af spektret med 3 institutioner.

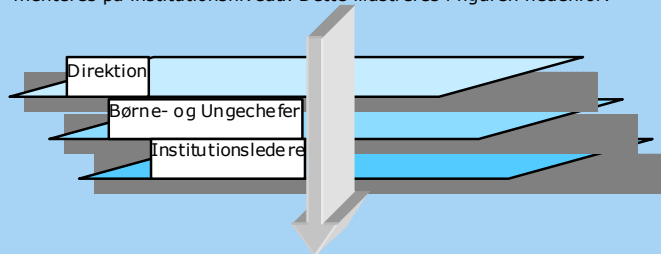
I forhold til opgørelse af potentialet i kap. 2, er det vigtigt at være opmærksom på, at det ikke har været muligt at identificere alle de medarbejdere, som udfører administrativt arbejde på distrikts- og institutionsniveau. Årsagen hertil er, at det alene er de medarbejdere, der er registreret på hovedkonto 6, der indgår i beregningerne. Det er vurderingen, at antallet af administrative medarbejdere på særligt institutionsniveau kan rumme et yderligere potentiale, end det som er identificeret. Såfremt der træffes beslutning om at centralisere de opgaver, der er identificeret i kapitel 2, anbefales det, at der foretages en nærmere vurdering af, hvordan de administrative støttefunktioner skal organiseredes.

Ovenstående gennemgang af forvaltningerne viser, at der ikke er en entydig tilgang til organisationen uanset niveau eller forvaltning. Valg af organisations- og ledelsesomfang er derimod tilsyneladende betinget af forvaltningsspecifikke principper, forhold og strategiske valg og fravalg. Forskellene er eksemplificeret i nedenstående cases.

**CASE: Organisations- og ledelseslag (BUF)**

BUF, der er den største af Københavns Kommunes forvaltninger, er et eksempel på en stor driftsorganisation med ca. 750 institutioner. Forvaltningen er centerorganiseret med en adskillelse af policyformulering, drift og støttefunktioner. Centrene er ikke organiseret efter samme principper.

Forvaltningens decentrale organisering er forankret omkring et antal distrikter. Meget simpelt sat op, skal en beslutning igennem tre lag fra den er besluttet til at den ideelt set kan implementeres på institutionsniveau. Dette illustreres i figuren nedenfor:



Når en beslutning træffes, omsættes den i første omgang af direktionen og efterfølgende af de otte Børne- og Ungechefer, der har ansvar for et distrikt hver. Under hvert distrikt hører et antal skoler og institutioner. De fleste af disse enheder har deres egen leder. Dog er et antal enheder sammenlagt under fælles ledelse.

Antallet af skole/ institutionsledere er ikke angivet. Fordelingen af antallet af institutioner og årsværk fremgår af nedenstående oversigt.

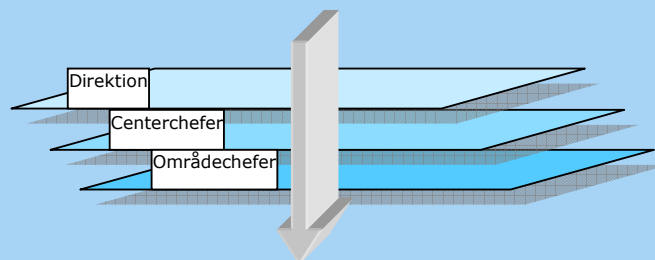
Den mest markante forskel i forhold til TMFs ledelseslag (se case neden for) er ikke antallet af lag, men at den enkelte niveau 2-chef i BUF som regel har et stort antal institutioner, skoler eller afdelinger under sig, hvilket skyldes et stort antal børneinstitutioner.

	Antal institutioner	Antal årsværk
Amager	147	2689
Nørrebro	93	1818
Vesterbro-Kgs. Enghave	84	1533
Bispebjerg	67	1408
Valby	64	1433
Indre By	75	1364
Vanløse-Brønshøj-Husum	100	2394
Østerbro	124	2071
<b>I alt</b>	<b>754</b>	<b>14.710</b>

### CASE: Forenkling og standardisering af organisation og ledelseslag (TMF)

TMF, der er en mellemstor forvaltning, er et eksempel på en forvaltning, der er reorganiseret efter ensartede principper for organisation og ledelseslag. Formålet har bl.a. være at skabe en enhedsforvaltning med en fladere struktur med mindst mulig afstand fra beslutning til udførelse samt med en højere grad af gennemsigtighed.

Antallet af instanser fra en beslutning træffes til at den ideelt set er implementeret i det udførende led illustreres af figuren nedenfor:



Når en beslutning træffes, omsættes denne af koncernledelsen, der består af direktionen og centerchefkredsen. Centerchefkredsen udgøres af de 10 fagcenterchefer og 2 administrative centerchefer. Dermed høres både strategiske, faglige og økonomisk-administrative argumenter i beslutningsprocessen.

Herefter er det centerledernes opgave, at sikre implementering i deres eget centre via linjeledelse. Forvaltningen har klare principper for den ledelsesmæssige organisering af centrene, hvilket betyder at alle centre er organiseret efter samme model med 2-lags ledelse. Centrene er opdelt i et antal områder/ enheder, der ledes af en områdechef, der refererer til centerlederen. Der er i alt 129 områdechefer. TMF har et princip om, at en leder som hovedregel maksimum bør have 25 årsværk under sig.

Figur: Antal ledere pr. medarbejder i TMFs centre (2008)

	Antal ledere ÅV*	Gens. antal medarb. pr. leder
Center for Miljø	11	16,5
Center for Parkering	12	17
Center for Park og Natur	11	24
Center for Byggeri	21	18
Center for Bydesign	14	15
Center for Trafik	6	10
Center for Anlæg og Udbud	7	12
Center for Veje	9	20
Center for Kirkegårde	11	17
Center for Renhold	13	22
Center for Ressourcer	6	14,5
Center for Kunder	7	18
Rådhussekretariatet	1	20
I alt	129	224

I forhold til casen fra TMF er det værd at bemærke, at der i forbindelse med forenklinger af ledelseslag kan være risiko for, at der skabes et lag bestående af mange ledere og medarbejdere, som fører til uklare ansvars- og referenceforhold. En sådan tendens kan identificeres ved, at medarbejderne refererer til et stort antal ledere. I forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen er det blevet kortlagt, hvor mange ledere de enkelte medarbejdere refererer til. Analysen viser, at



de adspurgte medarbejdere i TMF er blandt dem, som refererer til det færreste antal chefer, hvorfor det umiddelbart kan udledes, at der ikke er uklare ansvars- og referenceforhold i TMF. Som det fremgår af de to cases, er der relativt stor forskel på såvel omfanget af de to forvaltninger som antallet af ledelseslag. En del af forklaringen herpå skal findes i størrelsesforskellen mellem de to forvaltninger. De to cases illustrerer imidlertid også, at de to tilgange manifesterer sig i en relativt større afstand mellem beslutningstagere og brugere/borgere i BUF end i TMF. Et centralt element i forskellen er tilsyneladende det distriktsniveau, som anvendes i BUF.

### 3.2.2 Forenkling af den decentrale organisering

Som det fremgår af Tabel 3.4, opererer hovedparten af forvaltningerne med et mellemniveau i deres organisering og styring af de enheder, der ligger udenfor centralforvaltningen – enten i form af distrikter, decentrale centre eller en kombination af begge.

Det har, som påpeget i indledningen, ikke været muligt at indhente data, der kan etablere en tilstrækkelig solid nøgle for beregning af omkostningerne ved opretholdelse af de forskellige organisationsformer. En alternativ tilgang til afdækning af omkostningerne etableres derfor gennem nogle af de tiltag, der allerede er i gang i forvaltningerne med at konsolidere organisationsstrukturene decentralt. Nedenstående cases er eksempler herpå.

#### CASE: Fra 4 til 1 handicapcenter

SOF har som led i en reorganisering reduceret antallet af decentrale centre. På handicapområdet er fire handicapcentre lagt sammen til et. Ligeledes lægges de fire rådgivningscentre sammen til et. Formålet er at konsolidere i enheder med en stærkere faglighed, skabe mere entydighed for brugere og effektivisere driften.

Det er oplyst, at initiativet sammenlagt forventes at give en effektiviseringsgevinst på 3,3 mio. kr. årligt fra 2010.

#### CASE: Fra 6 til 5 distrikter

SUF har i 2003 reduceret antallet af distrikter fra 7 til 6 og planlægger nu en yderligere reduktion fra 6 til 5. Sammenlægning skal ske ved at lægge de tre distrikter Valby, Østerbro og Indre By/ Vesterbro-Kgs. Enghave sammen i to nye lokalområder. Det ene nye lokalområde vil bestå af bydelene Vesterbro-Kgs. Enghave og Valby og det andet nye lokalområde af bydelene Indre By og Østerbro.

Baggrunden for reduktionen er, at det vurderes, at distrikterne på nuværende tidspunkt har for stor variation i befolkningsgrundlag og befolkningens sundhedsprofil, hvorfor de to mindste distrikter ændres. I samme omgang reduceres antallet af distriktsledere fra 2 til 1, ligesom det sekretariat der er knyttet til det ene distrikt ligeledes nedlægges.

Det er oplyst, at forvaltningen kan reducere de samlede omkostninger til husleje med et beløb i størrelsesordenen 3 mio. kr. årligt ved at reducere et distrikt. Besparelser som følge af reduktion i antal medarbejdere og ledere er ikke oplyst.

De to ovenstående cases er eksempler på, at reduktionen af antallet af distrikter både rummer et forenklings- og et effektiviseringspotentiale. På baggrund af kortlægningen af de enkelte forvaltninger, er det vurderingen, at omfanget af og mulighederne i at optimere indretningen af de decentrale organisationslag, rummer et effektiviseringspotentiale.

Effektiviseringspotentialet forventes i særlig grad at være knyttet til:

- Konsolidering af faglige miljøer
- Konsolidering af administrative funktioner og deraf reduktion i sekretariatsbetjening
- Reduktion i husleje og øvrige overheadomkostninger

Forenklingspotentialet forventes i særlig grad at være knyttet til:

- Kortere sagsgange
- Lettere beslutningsprocedurer
- Mere entydig placering af ansvar
- Færre borgerindgange
- Mulighed for stærkere fokus på det faglige frem for det administrative

Udover arbejdet med at optimere og konsolidere organisationsstrukturerne internt i den enkelte forvaltning og på tværs af forvaltningerne på dele af det administrative område, er der som led i kortlægningen blevet identificeret initiativer, der omfatter konsolidering af fagområder på tværs af forvaltningerne. Nedenstående case er et eksempel på, hvilke potentialer, der kan realiseres herigennem.

#### **CASE: Overflytning af opgaver til Borgerservice**

Socialforvaltningen overfører pr. 2010 ansvaret for udbetaling af sikringsydelse til Økonomiforvaltningen. Opgaven har tidligere været løst både i SOF og Borgerservice.

Der er flere grunde til at opgaven samles, men det er et eksempel på, hvordan opgaver kan reorganiseres på tværs af forvaltninger med fokus på at samle funktioner i Borgerservice med fem distriktscentre. Det, der karakteriserer ydelser som boligstøtte, ordinært børnetilskud og ægtefællebidrag, er, at der ikke i væsentlig grad udøves et forvaltningsretligt skøn ved udbetaling.

Der overflyttes 100 årsværk fra SOF til ØKF. Det anslås, at effektiviseringsgevinsten er 1,6-2,8 mio. kr. årligt afhængig af endelig model. Der budgetteres med engangsudgifter til flytning på 3,6 mio. kr. i 2009 og 3,2 mio. kr. i 2010.

Formålet med ovenstående case er at fremhæve, at det ikke alene er det administrative område, der rummer potentialer ved konsolidering. Overflytningen af myndighedsopgaver fra en forvaltning til en anden vil være en udfordrende øvelse. Men erfaringerne fra eksempelvis digitalisering af myndighedsopgaver på bl.a. det statslige område viser, at det er muligt og at det rummer væsentlige potentialer. Det er vurderingen, at myndighedsopgaver er flytbare når de:

- Har en relativt entydig klientprofil
- Består af processer der er eller kan blive standardiseret
- Er baseret på objektive kriterier for afgørelse
- Skal kunne udføres uden behov for et væsentligt forvaltningsretligt skøn

### 3.3 Organisering af de administrative støttefunktioner

Kortlægningen af organiseringen af de syv forvaltninger viser jf. Tabel 3.4, at hovedparten af forvaltningerne opererer med tre organisationsniveauer eller flere. Kortlægningen af placeringen af de administrative støttefunktioner viser, at disse umiddelbart følger den samme organisering. Identificeringen af på hvilket niveau der findes administrative støttefunktioner, fremgår af nedenstående tabel.

**Tabel 3.5: Placering af administrative støttefunktioner (aggregeret niveau)**

	Centralforvaltningen	Distrikter/ de-centrale centre	Institutioner	KS/ andre
<b>ØKF</b>	x	x	-	xx*
<b>KFF</b>	x	-	-	x
<b>BUF</b>	x	x	x	x
<b>SOF</b>	x	x	(x)	x
<b>SUF</b>	x	x	x	x
<b>TMF</b>	x	(x)	-	xx
<b>BIF</b>	x	x	-	xx

\*ØKF har som den eneste af forvaltningerne indgået tillægsaftale med KS om ydelser på løn- og personaleområdet.

Som det fremgår af tabellen, løses der administrative støtteopgaver på alle niveauer i de tre store forvaltninger (SOF, SUF og BUF). I de øvrige forvaltninger er gjort en række indsatser for at konsolidere de administrative støttefunktioner ved i større eller mindre grad at centralisere opgaver i centralforvaltningen samtidig med overdragelser til KoncernService.

Omvendt har alle forvaltninger overdraget administrative opgaver til KoncernService. Som det fremgår af ovenstående tabel, er tre ud af syv forvaltninger allerede eller er ved at overføre yderligere opgaver til KoncernService. Der er således også på dette område forskel på, hvordan forvaltningerne håndterer og prioriterer organiseringen af de administrative støttefunktioner.

Alle forvaltningerne har administrative støttefunktioner i centralforvaltningen omfattende:

- HR
- IT
- Kommunikation
- Budget og økonomi
- Borgmesterbetjening

Størrelsen og omfanget af de administrative støttefunktioner i de enkelte forvaltninger er opsummeret i nedenstående tabel.

Tabel 3.6: Økonomi- og medarbejderforhold i centralforvaltningen (regnskabstal, 2008)

	Lønsum <sup>20</sup> (mio. kr.)	Årsværk	Gennemsnitlig leder/medarbejder ratio	Årsværk stab / årsværk forvaltningen
<b>ØKF</b>	23,5 <sup>21</sup>	43	14	10,6 %
<b>KFF</b>	47,0	85 <sup>22</sup>	19 <sup>23</sup>	4,7 %
<b>BUF</b>	63,0	132,6	28	0,7 %
<b>SOF</b>	44,4	92	17	1,5 %
<b>SUF<sup>24</sup></b>	61,0	112	22	1,4 %
<b>TMF</b>	88,0	25	18 <sup>26</sup>	
<b>BIF</b>	-	88	14 <sup>27</sup>	6 %

Note 1: Der er variation i forhold til inddelingen af administrative funktioner forvaltningerne imellem. I tilfælde, hvor der ikke har været tilvejebragt oplysninger om ikke administrative opgaver i det enkelte stabskontor/center og kvantitative data herfor, er disse udskilt i opgørelsen. Note 2: Tallene i tabellen er ikke sammenlignelige med den opgørelse af administrative funktioner der indgår i de beregnede potentiale på de administrative områder, idet sidstnævnte er baseret på surveydata.

Af tabellen fremgår det, at ØKF relativt set har det mindste antal stabsfunktionsårsværk, og SUF det højeste antal stabsfunktion årsværk lokaliseret i centralforvaltningen. BUF har ikke haft mulighed for at tilvejebringe oplysninger på dette niveau.

Forholdes støttefunktionerne til det samlede antal årsværk i forvaltningen udgør ØKFs 10,6 %. Til sammenligning udgør SUFs og SOFs andel 1,5 %. For KFF og BIF udgør staben henholdsvis 4,7 % og 6 % af den samlede forvaltning. Det skal understreges, at SOF, SUF og BUF ligeledes har administrative støttefunktioner decentralt.

### 3.4 Reorganisering af de administrative støttefunktioner

På baggrund af kortlægningen af organiseringen af de administrative støttefunktioner kan det uledes, at ØKF, KFF, TMF og BIF i højere grad end de øvrige forvaltninger har centraliseret deres administrative støttefunktioner. For ØKF, KFF og BIF afspejler det sig blandt andet ved, at de procentvis har en større andel i centralforvaltningen sammenlignet med SUF og SOF, der ikke i samme omfang har centraliseret funktionerne.

Arbejdet med at reorganisere de administrative støttefunktioner i forvaltningerne er umiddelbart karakteriseret ved følgende to tendenser:

- Samling af administrative støttefunktioner hele vejen op igennem forvaltningen
- Konsolidering af administrative støttefunktioner decentralt

Nedenstående cases er eksempler på to forskellige tilgange til, hvordan der konsolideres på det administrative område.

<sup>20</sup> Direktionen er ikke medregnet som stab og indgår derfor ikke her.

<sup>21</sup> HR center, og CFØ i ØKF er ikke inkluderet, da opgavefortællingen for disse vurderes som faglige i denne sammenhæng.

<sup>22</sup> Af KFFs sekretariat er det udelukkende sekretariatet+kommunikation og bestillerenheden, der er medregnet som stab.

<sup>23</sup> Udregning af ledermedarbejderratioen i KFF er sket på baggrund af mellemlider og medarbejder. Endvidere er Bestillerenheden, Taxinævn og Kasinokontrol blevet opfattet som refererende til en mellemlider. Bestillerenhedens ratio skal ses i lyset af at lønnen til lederne er blevet fordelt mellem de tre enheder, og udgør 1/3 i den samlede lønsum pr. stabsenhed for KFF.

<sup>24</sup> SOSU elever indgår i opgørelsen af årsværk og lønsum i SUFs Center for organisation. De er udskilt i ovenstående opgørelse.

<sup>25</sup> TMF har ikke haft mulighed for at levere specificerede antal årsværk.

<sup>26</sup> TMF har leveret ratio fordelt på de enkelte centre. Udregning af den samlede ratio for stabsfunktioner er således et simpelt gennemsnit ift. udregning af andres ratio som er et vægtet gennemsnit.

<sup>27</sup> Kommunikationsenheden ledes i BIF af en chefkonsulent. Denne chefkonsulent er medregnet som leder.

**CASE: Centralisering af administrative støttefunktioner**

TMF er et eksempel på en forvaltning, der har centraliseret hovedparten af de administrative støttefunktioner. HR, IT, økonomi og øvrige støttefunktioner er samlet i to tværgående centre: Center for Ressourcer og Center for Kunder.

På decentralt niveau løses de få, tilbageværende opgaver i centrenes sekretariater, der hver har 3-5 ansatte. De fungerer desuden som bindeled til det centrale niveau.

Det vurderes, at centraliseringen har skabt stordriftsfordele og bedre faglige miljøer – og at dette kan følges positivt ad. Som eksempel nævnes gevinsten ved at kommunikationsområdet er centraliseret og ensrettet. Før centraliseringen havde forvaltningen 27 forskellige hjemmesider for diverse projekter, kampagner etc. I dag er alle webaktiviteter samlet og har fået en ensartet designskabelon. Det reducerer omkostningerne og sikrer derudover, at forvaltningens digitale identitet fremstår ensrettet.

**CASE: Decentral konsolidering af administrative støttefunktioner**

SOF er et eksempel på en forvaltning der i sin organisering af det administrative område vægter nærhedsprincippet højt og har bibeholdt de administrative støttefunktioner på alle tre niveauer. Hvor andre forvaltninger har valgt at centralisere deres administrative støttefunktioner, har SOF, som et led i reorganiseringen af området, valgt at konsolidere visse områder decentralt. Det sker ved at der fra 2010 oprettes 3 bydækkende administrative enheder, der skal varetage bogføring, lønadministration og ejendomsservice i området.

Det er oplyst, at hver administrativ enhed får en leder og at der i alt bliver tilknyttet 55 årsværk. Formålet er at etablere et fagligt miljø, der varetager opgaverne på tværs af distriktets enheder. Det vurderes, at gevinsten ved at centralisere på dette niveau er, at der er "ansigt på" de administrative støttefunktioner. Forvaltningen har budgetteret med, at denne reorganisering vil give en årlig besparelse ca. 0,5 mio. kr.

Som det fremgår af Tabel 3.5, har forvaltningerne i forskellig grad administrative støttefunktioner placeret på distrikts- og institutionsniveau. Det gælder især de tre velfærdsforvaltninger (BUF, SOF og SUF).

Det er vurderingen, at arbejdet med at reorganisere de administrative støttefunktioner i større eller mindre grad har til formål at høste følgende gevinster:

- Reduktion i antal ledere og medarbejdere
- Større faglige miljøer
- Stærkere koordinering af administrative opgaver

På baggrund af kortlægningen har det ikke været muligt at identificere ensartede principper for, hvordan de administrative støttefunktioner administreres og organiseres decentralt. BUF og SUF har således eksempelvis begge sekretariatsfunktioner på distriktsniveau, men har organiseret funktionerne forskelligt. I casen nedenfor kortlægges SUFs organisering af distriktsniveau eksempelvis ved Distrikt Amager.

**CASE: Distrikt Amager**

Sundheds- og Omsorgsforvaltningens distrikt Amager har et sekretariat bestående af ca. 65 ansatte. Det fungerer som en fremskudt forvaltning, der udfører opgaver i henhold til Serviceloven, hvilket vil sige visitering til ældrepleje, myndighedsudøvelse og hjemmepleje. Desuden udfører de administrative støttefunktioner og controlling af de kommunale og selvejende institutioner/ enheder. Distriktets sekretariat er lidt større end gennemsnittet, idet sekretariaterne har mellem 44-94 ansatte (2008-tal).

Distriktet er organiseret efter samme principper som de øvrige. Der er plejehjem/ plejecentre, et demenscenter, en hjemmeplejeenhed, et træningscenter, et sundhedscenter og dagtilbud under sig. Disse institutioner/ enheder ledes af forstandere/ledere og gruppeledere (antal ikke oplyst) og har i alt ca. 1100 ansatte.

Distriktssekretariatet på Amager har ifølge distriktslederen følgende typer ansatte:

- sekretærer
- 1 løn- og personalemedarbejder
- 1 bogholder, der også varetager indkøb
- 1 medarbejder, der laver prognoser, fremskrivninger og beslutningsgrundlag
- 2 økonomiske controllere
- 1 uddannelseskonsulent
- 1 fraværskonsulent
- 1 sygeplejefaglig konsulent
- 1 kostvejleder
- 1 intern HR-konsulent, der laver arbejdsmiljø, ledelse etc.
- Myndighedscenter med et antal ansatte

På institutionsniveau udføres der også administrativt arbejde i form af bl.a. bogføring

På baggrund af den gennemførte kortlægning kan det udledes, at forvaltningernes organisering af administrative støttefunktioner kan inddeles i tre tilgange:

- Centralisering til KoncernService
- Centralisering indenfor forvaltningen
- Konsolidering på decentralt niveau

Omfanget af forvaltningernes overførsel til KoncernService varierer. Det samme gør omfanget af henholdsvis centralisering og/eller konsolidering på decentralt niveau. Valget af model kan umiddelbart henføres til forskelle i forvaltningernes prioritering af, hvilket hensyn for de ændringer, der er foretaget på det administrative område, der skal være bærende. Hensynene kan opdeles i følgende hovedgrupper:

- Effektivitet/ stordriftsfordele
- Opretholdelse af nærhedsprincip, herunder styring af ressourcer og indsatser decentralt
- Sikring af stærkere faglige miljøer

Med undtagelse af overdragelsen af en række it- og økonomiopgaver til KoncernService i 2006, der foregik efter relativt ensartede principper for centralisering, er det på baggrund af kortlægningen ikke muligt at identificere nogle ensartede træk ved de tiltag, der er gennemført. Det er således ikke muligt at identificere, at der anvendes ens principper eller rammer for, hvordan forvaltningerne organiserer deres administrative opgaver.

### 3.5 Kortlægning af forvaltningernes styringshensyn og udfordringer

Udover de forskelle, som er fremhævet i ovenstående afsnit, er de syv forvaltninger også kendetegnet ved, at de står overfor relativt forskellige udfordringer. Formålet med dette afsnit er helt overordnet at identificere de hensyn og aktiviteter, særligt på det organisatoriske område, som præger forvaltningerne anno 2009.

Opmærksomhedspunkterne udledes gennem nedenstående kortlægning af forvaltningernes styringsmæssige hensyn og organisatoriske og økonomiske udfordringer/ indsatser. Sammenlagt indikerer det de rammer for styring og produktion, der gør sig gældende for den enkelte forvaltning. Dermed bidrager det endvidere til at identificere ligheder og forskelle forvaltningerne imellem.

**Tabel 3.7: Opmærksomhedspunkter i forhold til centralisering i Københavns Kommunes forvaltninger, 2009**

	Styringshensyn	Organisatorisk	Økonomisk
<b>ØKF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Omkostnings-effektivitet.</li> <li>o Strategisk udvikling og prioritering på tværs af forvaltninger.</li> <li>o Vægter faglige miljøer og effektiv varetagelse af adm. opgaver højt.</li> <li>o Drivende ifht. yderligere centralisering på tværs af forvaltninger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Pilotforsøg med KS vedr. løsning af personale-administration.</li> <li>o Borgerservice modtager udbetaling af sikringsydelse fra SOF (ca. 100 medarbejdere).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Stabil økonomi.</li> <li>o Forvaltningens kerneopgaver er fortrinsvis internt rettet, derfor ikke ydre pres på ydelse fra borgerne, dog undtaget Borgerservice.</li> </ul>
<b>KFF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Driftseffektivitet.</li> <li>o Kundefokus.</li> <li>o Vægter faglige miljøer og effektiv varetagelse af adm. opgaver højt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Planlægger at reorganisere centrene for fritid og idræt, kunst og kultur og biblioteker ud fra borgerperspektiv.</li> <li>o Har centraliseret økonomi og HR inden for forvaltningen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Stabil bevilling, men økonomisk ramme udfordret pga. ændringer i borgernes forbrug af kultur- og fritidsaktiviteter. Det giver øget kundepris og behov for effektiv drift.</li> </ul>
<b>BUF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Omkostnings-effektivitet.</li> <li>o Decentral selvforvaltning på institutionsniveau (økonomisk og fagligt).</li> <li>o Vægter nærhedsprincip højt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Reorganiseret 2007 som følge af budgetunderskud 2006 til centerorganisering.</li> <li>o Adm. effektivisering (2006) (ca. 40 årsværk).</li> <li>o Adm. støttefunktioner ikke centraliseret: Løses både på institutioner, i distrikter og centralt.</li> <li>o Personale-administration lagt ud til KMD (portaløsning).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Økonomi stabiliseret efter budgetunderskud 2006, men økonomisk ramme udfordret pga. bl.a. stigning i antal børn.</li> </ul>
<b>SOF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Omkostnings-effektivitet.</li> <li>o Sikker drift på institutionsniveau.</li> <li>o Retssikkerhed.</li> <li>o Efterlevelse af statslig lovgivning definerer processer og fristmål</li> <li>o Vægter nærhedsprincip højt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o I gang med reorganisering på alle niveauer af forvaltningen, der medfører sammenlægning af centre:</li> <li>o Institutioner sammenlægges under 35 institutionscentre.</li> <li>o Sammenlægning af 4 handicapcentre til 1 og 4 rådgivningscentre til 1.</li> <li>o Sammenlægger adm. funktioner for myndighedscentre decentralt (bogføring, lønadministration og ejendomsservice) decen-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Økonomisk ramme udfordret af stigning i antal kunder i alle målgrupper (børn, handicappede og psykisk syge, misbrugere og udsatte).</li> <li>o Forsøger at optimere drift ved at udvikle brugerne til at se og udnytte egne ressourcer så de bliver i stand til selvforsørgelse.</li> </ul>

	Styringshensyn	Organisatorisk	Økonomisk
		tralt i 3 bydækkende enheder med 3 ledere/ 55 årsværk. <ul style="list-style-type: none"> <li>o Sammenlægger 8 Socialcentre til 1 Børnecenter og 1 (voksen)socialcenter.</li> <li>o Overfører sikringsydelse til ØKF</li> <li>o Omorganiserer centralforvaltningen (2008).</li> <li>o Antal ledere reduceret med 10.</li> </ul>	
<b>SUF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Omkostnings-effektivitet.</li> <li>o Efterlevelse af statslig lovgivning på området, herunder krav om frit valg for borgeren, gør at forvaltningen er BUM-organiseret.</li> <li>o Vægter nærhedsprincip højt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o I gang med organisationsændring:</li> <li>o Reducerer antal distrikter fra 6 til 5.</li> <li>o Reducerer antal distriktsledere fra 2 til 1</li> <li>o Reorganiserer Ældre- og P&amp;O-kontorer.</li> <li>o Adm. støttefunktioner ikke centraliseret: Løses både på institutioner, i distrikter og centralt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Stabil økonomi.</li> <li>o Forsøger at optimere drift ved at udvikle brugerne til at se og udnytte egne ressourcer så de bliver i stand til selvforsørgelse.</li> </ul>
<b>TMF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Omkostnings-effektivitet.</li> <li>o Inddragelse af borgerne i nær-demokratiske processer.</li> <li>o Vægter faglige miljøer og effektiv varetagelse af adm. opgaver højt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Har reorganiseret forvaltningen (Ny TMF) med henblik på at skabe enhedsforvaltning med flad struktur:</li> <li>o Fra 7 søjler til 10 centre.</li> <li>o Alle adm. støttefunktioner centraliseret i 2 centre.</li> <li>o Ledelse reduceret til 2 lag (+ direktion).</li> <li>o Centraliserer yderligere økonomifunktioner til KS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Markant nedskæring i budget 2009 medfører effektivisering og afvikling af projekter.</li> <li>o Krav fra bred målgruppe (beboere, pendlere, turister, virksomheder) til byens udvikling.</li> </ul>
<b>BIF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Efterlevelse af statslig lovgivning på beskæftigelsesområdet definerer processer og fristmål.</li> <li>o Integrationsområdet skal løses i samarbejde med andre forvaltninger.</li> <li>o Vægter faglige miljøer og effektiv varetagelse af adm. opgaver højt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Ny forvaltning (fra 2006) med centerorganisering.</li> <li>o Mindre reorganiseringer for at synliggøre resultatbaseret styringsfilosofi.</li> <li>o Centraliserer personaleadm. i centralforvaltningen.</li> <li>o Centraliserer Ydelseservices regnskabsfunktion i KS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Økonomisk ramme udfordret pga. stigning i antal ledige fra 51.000 i 2008 til forventet 150.000 i 2010, hvilket giver markant stigning i antal kunder.</li> </ul>

Samlet ses det, at forvaltningerne opfatter omkostningseffektivitet som et væsentligt styringshensyn, men at de går til realiseringen af det på forskellige måder. Derudover ses det, at hovedparten af forvaltningerne har eller er i gang med reorganiseringer med henblik på at effektivisere antallet af ledere og ansatte i administrative støttefunktioner. De reorganiseringer der er påbegyndt i foråret 2009, eller som påbegyndes i løbet af 2009, indgår ikke i de forslag til centralisering af administrative områder, der er udarbejdet i kapitel 2.

Det fremgår endvidere, at der tilsyneladende er en generel tendens til hyppige reorganiseringer af forvaltningerne. Det bemærkes, at reorganiseringer, der foretages i 2009, først vil give effektiviseringsgevinster i 2010, og derfor ikke afspejles i regnskabstal for 2008, der ligger til grund for de nøgletal, der indgår i denne analyse. De besparelser som måtte være besluttet på nuværende tidspunkt, men som ikke indgår i det oplyste talmateriale, indgår ikke i såvel ovenstående tabeller som i de forslag til centralisering af administrative områder, der er udarbejdet i kapitel 2.



Endelig ses det, at de driftstunge og relativt set store velfærdsforvaltninger (BUF, SOF og SUF) vægter nærhedsprincippet højt. Af samme årsag har de i mindre omfang centraliseret administrative støttefunktioner i centralforvaltningen, og i stedet fastholdt støttefunktioner på alle tre niveauer.

De øvrige forvaltninger (ØKF, KFF, BUF og TMF) har gennemført forskellige reorganiseringer med henblik på at centralisere hele eller dele af de administrative opgaver enten inden for forvaltningen eller i samarbejde med KoncernService.

Det forhold, at BUF, SOF og SUF har valgt en mere decentral organisering af det administrative område vurderes at udgøre en særskilt udfordring, såfremt der igangsættes en centralisering af de områder, som er identificeret i kapitel 2. Af netop denne årsag anbefales det, at der vælges en fasedelt overførsel af opgaver fra forvaltningerne i to omgange. En hvor ØKF, KFF, BIF og TMF igangsætter overførslen af medarbejdere og opgaveområder relativt hurtig. Og en hvor BUF, SOF og SUF først overfører deres medarbejdere og opgaver efter en mere omfattende forberedelses- og planlægningsfase.

### 3.6 Væsentlige indsatsområder såfremt I de identificerede løsningsforslag vedtages

Formålet med denne analyse der er gennemført i kapitel 2 og i ovenstående afsnit er at tilvejebringe et *overordnet* beslutningsgrundlag for centralisering på det administrative område i Københavns Kommune. Det har således ikke har været en del af opdraget at foretage en samlet og detaljeret kortlægning af såvel processer og arbejdsgange som den faktiske organisering. De opgaveområder der er udarbejdet løsningsforslag på, er derimod udledt på baggrund af resultaterne af en spørgeskemaundersøgelse baseret på opgavekatalog tilpasset Københavns Kommune, en række interviews samt drøftelser i arbejdsgruppen. Konsekvensen af dette er at der:

- Ikke er en direkte kobling mellem den faktiske organisering og de identificerede områder. Denne skal etableres
- På nogle af områderne kan være højere omkostninger til implementering end den som indgår i forslagene, da investeringer i ny teknologiunderstøttelse kan være en forudsætning for, at potentialet kan nås.

Med ovenstående afsnit er der blevet identificeret en række områder, som det vil være relevant at være opmærksom, såfremt den centralisering af opgaveområder på det administrative område, som der er identificeret i kapitel 2, igangsættes. Kortlægningen af organiseringen af de syv forvaltninger indikerer frem for alt, at der væsentlige forskelle i deres organisering af det administrative område. Såfremt de indstillede forslag forfølges, vil det det være afgørende, at der i den videre planlægning tages højde for denne forskel.

På baggrund af den analyse der er foretaget, er det vurderingen, at den ovenstående forskel bør analyseres nærmere, såfremt de udarbejdede løsningsforslag der udarbejdet vedtages (se kap. 5 for specifik gennemgang af de enkelte forslag). Forud for implementeringen af forslagene bør der i særlig grad være fokus på en afdækning af:

- Forvaltningsspecifikke forhold indenfor de områder der er udarbejdet løsningsforslag på - særligt i reaktion til afdækning af de steder hvor der er meget tæt kobling mellem administrative og myndighedsopgaver
- Forvaltningernes organisering af de administrative støttefunktioner på distrikts-, center og institutionsniveau
- Omfanget af igangværende organisationsændringer på det administrative område i den enkelte forvaltning
- Forvaltningernes eksisterende aftaler med KoncernService

- Eventuel korrektion for effektiviseringstiltag der enten er blevet eller vil blive implementeret i de enkelte forvaltninger i løbet af 2009.

Erfaringerne fra konsolideringen og centraliseringen af administrative opgaver i såvel private som offentlige organisationer viser, at det er afgørende, at der mellem den egentlige beslutning om at overføre opgaver og den faktiske gennemførelse heraf, foretages en række afklaringer, og at konsekvensen af disse kommunikerer entydigt til alle berørte parter. Det er vurderingen, at det vil være nødvendigt, at der foretages en nærmere afklaring af:

- Hvordan det faktiske opgavesplit fastlægges og samtidig omsættes i en reorganisering af de tilbageværende administrative områder i forvaltningerne
- Hvorvidt og hvordan de identificerede områders kompleksitet kan/skal understøttes i de nye enheder som de overføres til
- Hvorvidt der er områder, som ikke er udpeget på grund af manglende stordriftspotentiale, men som på grund af mere hensigtsmæssige forretningsgange alligevel bør overføres til en central enhed sammen med beslægtede områder.
- Hvordan de identificerede opgaveområder i praksis overføres til de nye enheder
- Hvordan ansvars- og rollefordelingen mellem den/de nye enheder og forvaltningerne bliver i såvel etablerings- som driftsfasen

Som det fremgår af den analyse af de enkelte administrative opgaveområder, der blev gennemført i kapitel 2, anbefales det, at der foretages en fuld centralisering af det identificerede områder indenfor såvel administration som sekretariatsbetjening. Anbefalingen sker i bevidsthed om, at erfaringerne med etableringen af KoncernService på tværs af forvaltningerne fortsat er blandede - om end der generelt er en stigende positiv trend i vurderingen af de løsninger, der er blevet etableret.

Grundlaget for at det anbefales, at der gennemføres en fuld centralisering er, at det først vil være her, at det vil være muligt at realisere det samlede potentiale. Derudover vil det muliggøre en ensretning af produktionsomkostningerne for de samme administrative services på tværs af forvaltningerne. Endelig vil det muliggøre en øget synlighed og transparens i produktionsomkostninger. Dermed etableres et grundlag for at reducere omkostningerne på tværs af de syv forvaltninger til gavn for Københavns Kommune som helhed.

Analysen af organiseringen af det administrative område viser, at der er store forskelle på tværs af forvaltningerne. En central forudsætning for, at det kan lade sig gøre at foretage en effektiv centralisering er, at forvaltningerne på det administrative område fremadrettet i højere grad agerer og organiserer sig som en koncern. Sker dette ikke vil en del af potentialet antageligt blive sværere at hjemtage. Det er vurderingen, at det vil være en udfordring for den nuværende styreform i Københavns Kommune, men at det samlet set vil være muligt at realisere potentialet indenfor de eksisterende rammer.

### 3.7 anbefalinger

På baggrund af ovenstående kortlægning og analyse af organisations- og ledelseslagene i Københavns Kommune er der identificeret en række principper, der hviler på to væsentlige præmisser:

- Der er stordriftsfordele ved fortsat at samle administrative opgaver og funktioner på tværs af kommunen.
- Forskellen i serviceproduktionen forvaltningerne imellem ikke i sig selv berettiger en så forskellig organisering, som kortlægningen indikerer. Udvikling af mere ensartede organisationsprincipper på det administrative område vil skabe bedre forudsætninger for såvel videre centralisering på koncernniveau, som mere effektiv og gennemsigtig (sammenlignelig) opgavevaretagelse i de enkelte forvaltninger.

#### 1. Principper for konsolidering af decentrale niveauer

Kortlægningen indikerer, at der er relativt stor forskel på, hvordan de enkelte decentrale niveauer indenfor forvaltningerne er organiseret – både i deres omfang, opgaveportefølje og sammensætningen af denne.

Såfremt de identificerede løsningsforlag besluttet, vil det være nødvendigt at sikre, at alle de administrative støttefunktioner fra centralforvaltningen til det enkelte institutionsniveau dels indgår i den faktiske planlægning og dels indgår i den reorganisering af det tilbageværende administrative område i den enkelte forvaltning, som må forventes at blive en følge af realiseringen af forslagene.

Det anbefales, at der fastlægges fælles bindende principper for, hvordan den decentrale opdeling af kommunen i distrikter og centre fremadrettet organiseres med henblik på at:

- Harmonisere antallet af distrikter og centre
- Harmonisere distriktsgrænser på tværs af forvaltningerne
- Nedbringe omfanget af administrative støttefunktioner på det nye distrikts- /centerniveau
- Centralisere de administrative støttefunktioner i institutionerne i det nye distrikts- /centerniveau

Det anbefales, at følgende elementer indgår i principperne for konsolidering:

- Minimums- og maksimumsgrænse for antal borgere med behov for en ydelse
- Minimums- og maksimumsgrænse for antal institutioner/ enheder
- Minimums- og maksimumsgrænse for Leder-medarbejder ratio på både de administrative og faglige område
- Minimums- og maksimumsgrænse på både de administrative og faglige område
- Borgernes profil
- Demografisk grundlag og udviklingen i denne

## 2. Principper for konsolidering af adm. støttefunktioner

Kortlægningen viser, at placeringen af administrative støttefunktioner varierer på tværs af forvaltningerne på det decentrale niveau. Den kortlægning, der er foretaget med denne analyse, omfatter kun i begrænset omfang de adm. funktioner på dette niveau. Særligt de ressourcer, der er forankret på institutionerne, antages at rumme et potentiale.

For at sikre, at det fulde potentiale i centraliseringen af de administrative støttefunktioner udnyttes, anbefales det, at:

- Der fastlægges fælles bindende principper for, hvor små de administrative decentrale enheder må være
- Samtlige adm. støttefunktioner på institutionsniveau konsolideres – enten i decentrale enheder eller i de nye (nye) distrikter og/eller centre

Den nuværende organisering af de administrative støttefunktioner på institutionsniveau er i mange tilfælde betinget af lokale forhold. Det anbefales, at de enkelte forvaltninger, som led i arbejdet med at planlægge centraliseringen af den identificerede forslag, udarbejder en plan for, hvordan de vil realisere effektiviseringspotentialer på institutionsniveau. Principperne fastlægges endeligt, når planerne er udarbejdet.

## 3. Samling af produktion af borgerrettede ydelser

Kortlægningen viser, at samlingen af borgerrettede ydelser rummer et potentiale. Det anbefales, at der arbejdes med at konsolidere flere ydelser på tværs af forvaltninger. Konkret ved at der opstilles principper for, hvilket typer ydelser, der kan og generelt bør samles.

Kriterierne for hvilke ydelser der umiddelbart bør samles kunne være sagsområder der:

- Har en relativt entydig klientprofil
- Består af processer der er eller kan blive standardiseret
- Er baseret på objektive kriterier for handling
- Kan udføres uden behov for et væsentligt forvaltningsretligt skøn

Det anbefales endvidere, at der opstilles principper for samarbejdsrelationerne mellem forvaltningen og opgaveløser, herunder:

- At der er klare snitflader for opgaveløsningen
- At snitfladerne defineres og beskrives ud fra ens standarder
- Klare processuelle kommandoveje for, hvordan borgeren hjælpes videre, såfremt der opstår behov for materiel sagsbehandling.

## 4. Etablering af styringsorgan

Ovenstående principper såvel som de identificerede løsningsforslag rummer betydelige risici. Ikke mindst fordi de forudsætter, at kommunen på det administrative område begynder at agere som en koncern. Realiseringen af anbefalingerne forudsætter derfor, at der er den fornødne opbakning og beslutningskompetence bag, såfremt forslagene besluttet.

En øvelse af denne størrelse og omfang kræver koordinering og klare kompetencefordelinger. Det er vurderingen, at det vil være en udfordring at sikre dette indenfor den nuværende styreform i Københavns Kommune, men at det samlet set vil være muligt at realisere potentialet indenfor de eksisterende rammer.

På baggrund af erfaringerne fra lignende konsolideringer i såvel staten som private virksomheder anbefales det, at der etableres et midlertidigt styrings- og implementeringsorgan der har den fornødne beslutningskompetence til at sikre at:

- De vedtagne principper for konsolidering decentralt bliver fulgt
- De opgaveområder, der centraliseres på tværs af forvaltningerne, overføres efter den vedtagne plan

## 4. ADMINISTRATIVE TJENESTEYDELSER

Formålet med analysen af Københavns kommunes udgifter af administrative tjenesteydelser er:

- At identificere hvilke områder der konteres under administrative tjenesteydelser
- At komme med forslag til hvordan udgifterne til administrative tjenesteydelser kan reduceres

Baggrunden for analysen er, at det som led i den første effektiviseringsanalyse blev påpeget, at der var indikationer på, at Københavns kommune anvender forholdsvis mange midler på indkøb af administrative tjenesteydelser.

Kortlægningen og analysen af Københavns kommunes indkøb har resulteret i to forslag med henblik på effektivisering af kommunens indkøbsprocesser samlet for hele kommunen, på tværs af forvaltningerne og ikke kun separat inden for den enkelte forvaltning.

### 4.1 Metode

I det følgende beskrives metoden til kategorisering af datamaterialet, inddragelse af forvaltningerne og beregning af besparelspotentialerne ved indkøb af tjenesteydelser.

Koncernservice har tilvejebragt et dataudtræk fra kreditormodulet på alle hovedkonti, art 4.9, dranst 1 (drift), hvilket danner grundlag for analysen. Datamaterialet baserer sig på tal fra 2008. Hver postering i det modtagne dataudtræk indeholder følgende oplysninger: udvalg (forvaltning), organisation, område, standardkonto, dranst, funktion (hovedkonto), leverandør nr. (CVR nr.), leverandør navn, faktura nr., beløb, beskrivelse og periode. Dataudtrækket fra Koncernservice består samlet af ca. 92.000 posteringer, der svarer til udgifter for ca. 1,25 mia. kr.

Det har kun været muligt at kategorisere og efterfølgende analysere omkring 21 % af indkøb foretaget af KFF<sup>28</sup>. Det har derfor ikke været muligt at lave et fyldestgørende dataudtræk til analyse af KFF's samlede indkøb på art 4.9. Da analysens anbefalinger har et tværgående perspektiv på forvaltningernes indkøb og KFF er den forvaltning med de mindste udgifter til indkøb, så vurderes det manglende datagrundlag for KFF ikke at have betydning for analysens anbefalinger<sup>29</sup>.

For at opnå et bedre kendskab til typen af de ydelser, der er indkøbt og typen af leverandører konteret under administrative tjenesteydelser, så har RMC yderligere kategoriseret leverandørerne i hovedgrupper. Hovedgruppen er den overordnede kategorisering af leverandørerne. Hovedgrupperne er defineret på baggrund af leverandørens to cifrede NACE kode (EU-harmoniserede branchekoder), som er udtrukket gennem Kraks Markedsdata ved hjælp af leverandørens CVR nr.<sup>30</sup>. Kategorisering af indkøb i hovedgrupper udgør det laveste analyseniveau, hvorfor en nærmere konkretisering af de to forslag til effektivisering vil kræve, at der udarbejdes en analyse, hvor de enkelte hovedgrupper åbnes op og analyseres nærmere.

Desuden har hver forvaltning fået tilsendt et spørgeskema med spørgsmål rettet mod forvaltningernes største udgiftsposter for at få et nærmere kendskab til de enkelte forvaltningers indkøb af

<sup>28</sup> KFF anvender KMD webbetaling til betaling af fakturaer. Fakturaer betalt via KMD webbetaling bogføres direkte i KØR Finansmodulet uden leverandørnummer mv., da KMD webbetaling ikke understøtter indtastning af leverandørnummer mv. Det drejer sig om indkøb af ydelser for 89,5 mio.kr., der ikke er omfattet i analysen, hvilket svarer til 79 % af KFF's samlede indkøb. De 79% er beregnet på baggrund af udtræk fra KMD Finansmodul fratrukket udtræk fra KMD Kreditormodul.

<sup>29</sup> For så vidt angår data vedr. indkøb foretaget af Københavns Ejendomme (KFF), så bogføres rådgiver- og konsulent ydelser på art 4.9. På art 4.5 bogføres entreprisum mv. under anlæg, hvorfor de ikke indgår i dataudtrækket.

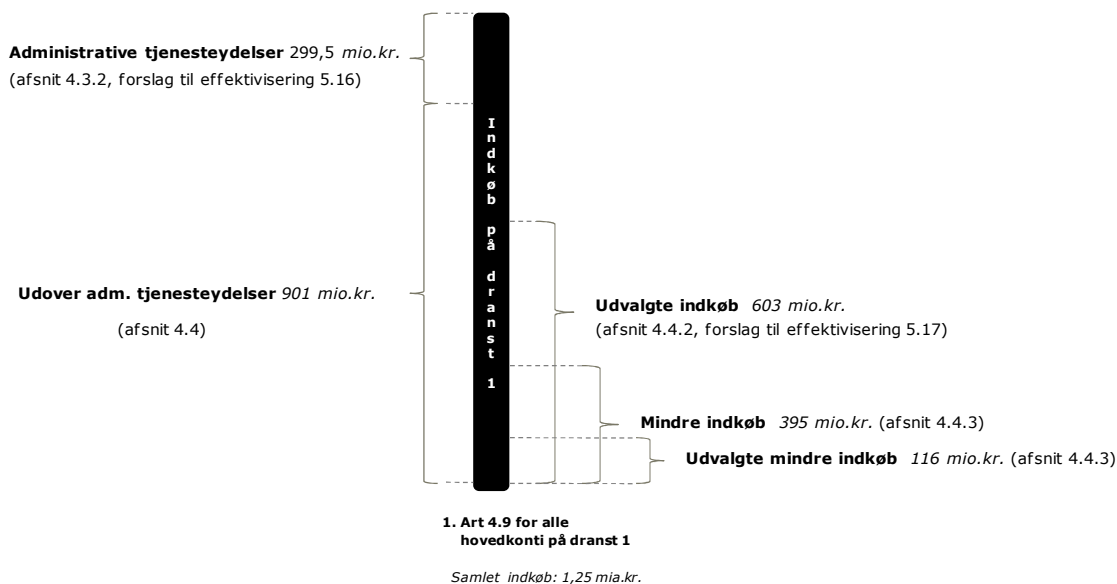
<sup>30</sup> For en række leverandører har det ikke været muligt at udtrække hovedgruppe betegnelse via Krak Markedsdata grundet reklamebeskyttelse eller manglende CVR nr., således er en række leverandører grupperet under kategorien 'Manglende CVR'. For leverandører der har leveret for mere end 300.000 kr. er CVR og branche oplysninger manuelt fundet, således består kategorien 'Manglende CVR' primært af privat personer og leverandører der har leveret for under 300.000 kr.

tjenesteydelser. Efterfølgende er der efter behov lavet uddybende telefoninterviews med forvaltningerne omkring posteringerne. Forvaltningernes svar analyseres i afsnit 4.3.1.

De opstillede potentialeberegninger ved at reducere omkostningerne til indkøb af både administrative tjenesteydelser (it, management og jura & revision) og tjenesteydelser udover de administrative går på at reorganisere, professionalisere og koordinere indkøbsprocesserne. Beregningerne vedrørende indkøb udover de administrative tjenesteydelser er uden for den af Københavns kommune stillede opgaves opdrag.

Potentialeberegningerne tager afsæt i besparelsesforslaget fra budgetforhandlingerne 2009 om besparelse som følge af reorganisering, professionalisering og koordinering af konsulentbestillingsopgaven (etablering af en central bestillerfunktion). Den centrale bestillerfunktion forudsættes at kunne bidrage med en årlig besparelse på 10 % på indkøb af konsulentytelser. De to formulerede forslag til besparelspotentialer er baseret på analyse af alle hovedkonti og ikke kun hovedkonto 6, da forslagene er målrettet reorganisering, professionalisering og koordination af indkøb. Figur 4.1 viser analysedesign for beregning af besparelspotentialer.

**Figur 4.1: Analysedesign for beregning af besparelspotentialer**



Forslaget vedrørende indkøb af administrative tjenesteydelser (Forslag 5.16: Besparelse som følge af koordinering af indkøb af administrative tjenesteydelser) er beregnet på baggrund af indkøb konteret på alle hovedkonti, da analysen af konteringspraksis har vist, at administrative tjenesteydelser ikke udelukkende konteres på hovedkonto 6.

For så vidt angår forslaget vedrørende øvrige indkøb inden for udvalgte hovedgrupper af ydelser (Forslag 5.17: Besparelse som følge af koordinering af indkøb via indkøbsfunktion i udvalgte forvaltninger), så er beregningsgrundlaget ligeledes alle hovedkonti, da besparelspotentialet er målrettet professionalisering og koordination af indkøb uafhængigt af hvilken ydelse, der er indkøbt. Desuden tages der ikke højde for indkøbnes finansieringskilde (ex. finansiering via statsmidler), da forslaget går på optimering af indkøbsprocesser.

De to besparelsesforslag relateret til kommunens indkøbsprocesser er ikke målrettet indkøb af de samme ydelser, hvorfor der ikke er overlap mellem besparelspotentialerne i de to forslag. Overordnet opdeles kommunens samlede indkøb i 1) indkøb af adm. tjenesteydelser og 2) indkøb udover adm. tjenesteydelser. Af figur 4.1 fremgår det at indkøb af adm. tjenesteydelser udgør

299,5 mio.kr., hvilket effektiviseringsforslag 5.16 er beregnet på baggrund af. Indkøb udover adm. tjenesteydelser udgør 901 mio.kr. hvoraf udvalgte indkøb udgør 603 mio.kr. Effektiviseringsforslaget 5.17 er beregnet på baggrund af de 603 mio.kr.

## 4.2 Kortlægning

Kortlægningen af administrative tjenesteydelser sker i to trin. Først kortlægges de administrative tjenesteydelser inden for hovedkonto 6 (afsnit 4.2.1).

Dernæst kortlægges de tre største hovedgrupper af administrative tjenesteydelser inden for de øvrige hovedkonti for at undersøge om der konteres administrative tjenesteydelser andre steder end på hovedkonto 6 (afsnit 4.2.2).

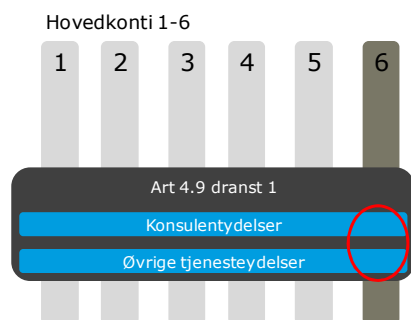
### 4.2.1 Kortlægning af adm. tjenesteydelser på hovedkonto 6

Kortlægningen af administrative tjenesteydelser sker ved først at kortlægge alle hovedgrupper af ydelser konteret på hovedkonto 6. Dernæst kortlægges Top 25 leverandørerne på art 4.9 underkontoen 'Øvrige tjenesteydelser' for at belyse konteringspraksis i forhold til kontering af konsulentydelse.

#### 4.2.1.1 Kortlægning af hele art 4.9 på hovedkonto 6

Hele art 4.9 på hovedkonto 6 kortlægges for at belyse, hvilke udgifter der konteres under administrative tjenesteydelser<sup>31</sup>. Figur 4.2 viser hvilken del af art 4.9, der kortlægges.

Figur 4.2: Kortlægning af udgifter på hele art 4.9 på hovedkonto 6



De 25 største hovedgrupper indenfor køb af administrative tjenesteydelser fremgår af nedenstående tabel 4.1.

Tabel 4.1: Top 25 hovedgrupper af administrative ydelser

Top 25 Hovedgrupper: hovedkonto 6 art 4.9 (1.000 kr.)										
Nr.	Leverandør / Hovedgruppe	BIF	BUF	KS	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Total
1	Computerprogrammering, konsulentbistand vedrørende informationsteknologi og lignende aktiviteter	9.566	1.057	133.475	24	2.836	3.423	5.467	7.222	163.071
2	Hovedsæders virksomhed; virksomhedsrådgivning	6.434	5.617	22.133	0	12.073	1.570	10.423	15.146	73.396
3	Juridisk bistand, bogføring og revision	1.658	8.069	575	50	1.462	1.750	4.659	2.295	20.519
4	Manglende CVR	5.358	528	2.337	86	1.743	1.042	4.007	3.124	18.225
5	Informationstjenester	10	42	12.277	0	0	602	4.581	44	17.556

<sup>31</sup> Se bilag 5.1 for kortlægning af alle administrative tjenesteydelser i hovedgrupper på hovedkonto 6.



Top 25 Hovedgrupper: hovedkonto 6 art 4.9 (1.000 kr.)										
6	Bygge- og anlægsvirksomhed, som kræver specialisering	1.866	5	2.820	2	573	3.679	8.172	405	17.522
7	Arkitekt- og ingeniørvirksomhed; teknisk afprøvning og analyse	564	50	3	80	19	3.319	6.530	5.217	15.780
8	Reklame og markedsanalyse	1.154	161	1.755	28	354	323	4.051	5.696	13.523
9	Arbejdsformidling	4.632	20	2.558	0	1.584	0	1.399	2.275	12.468
10	Engroshandel undtagen med motorkøretøjer og motorcykler	358	28	4.901	1	626	349	2.618	450	9.331
11	Offentlig forvaltning, forsvar og socialsikring	5	5.171	1.094	0	9	0	858	129	7.268
12	Organisationer og foreninger	1.398	129	1.724	0	382	57	963	2.156	6.809
13	Serviceydelser i forbindelse med ejendomme samt landskabspleje	671	7	817	0	144	98	3.127	1.081	5.945
14	Vagt- og sikkerhedstjenester og overvågning	176	0	4.970	1	335	14	287	9	5.793
15	Undervisning	1.257	286	1.365	26	5	252	881	1.483	5.554
16	Telekommunikation	466	65	898	319	270	27	2.073	1.114	5.233
17	Landtransport; rørtransport	321	16	536	34	256	378	2.790	334	4.666
18	Trykning og reproduktion af indspillede medier	69	664	211	0	1.658	970	180	790	4.542
19	Restaurationsvirksomhed	1.367	26	5	0	1.097	19	1.711	272	4.499
20	Andre liberale, videnskabelige og tekniske tjenesteydelser	1.406	247	1	27	42	678	1.245	828	4.474
21	Fremstilling af maskiner og udstyr i.a.n.	15	0	16	0	2	3	4.112	5	4.152
22	Udgivervirksomhed	178	223	802	0	76	91	247	1.881	3.498
23	Administrationservice, kontorservice og anden forretningsservice	22	2.316	1	0	0	3	81	589	3.012
24	El-, gas- og fjernvarmeforsyning	38	0	763	0	11	17	1.901	157	2.887
25	Udlejning og leasing	317	0	13	2	0	10	164	1.562	2.069
26	Øvrige indkøb på hovedkonto 6 art 4.9	3.628	616	1.090	223	1.242	1.291	4.748	1.635	14.472
	<b>Total</b>	<b>42.935</b>	<b>25.342</b>	<b>197.140</b>	<b>902</b>	<b>26.800</b>	<b>19.967</b>	<b>77.277</b>	<b>55.900</b>	<b>446.263</b>

Som det fremgår af tabel 4.1, er den totale sum for indkøb af administrative tjenesteydelser i hele kommunen er 446 mio.kr.

De tre største hovedgrupper af ydelser konteret som administrative tjenesteydelser er:

- Computerprogrammering, konsulentbistand mv. (herefter benævnt it-området)
- Hovedsædervirksomhed; virksomhedsrådgivning (herefter benævnt management)
- Juridisk bistand, bogføring og revision (herefter benævnt jura & revision)

Udgifter til it-området udgør ca. 38 % af de samlede udgifter til administrative tjenesteydelser og er dermed den største udgiftspost. Den næstestørste udgiftspost er management med indkøb for ca. 17 % af de samlede udgifter.

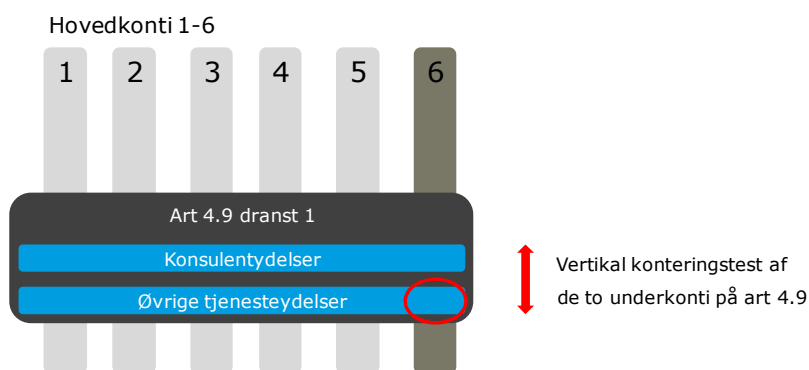
Tabel 4.1 viser, at det er meget varieret, hvad der konteres under betegnelsen administrative tjenesteydelser. Der konteres bredt fra bygge- og anlægsvirksomhed til el-, gas- og fjernvarmeforsyning. Derudover viser tabel 4.1, at forvaltningernes indkøb svinger fra 20 mio. kr. i SUF til

197 mio.kr. i KS. Variationen i indkøbsvolumen skyldes til dels forvaltningernes størrelse og dels, hvor indkøbstunge forvaltningerne er.<sup>32</sup>

#### 4.2.1.2 Kortlægning af leverandører på art 4.9

Det er blevet kortlagt hvilke leverandører, der er konteret på underkontoen 'Øvrige tjenesteydelser' under art 4.9. Formålet er at undersøge, om der er konteret indkøb af konsulentydelser på underkontoen 'Øvrige tjenesteydelser' og ikke kun på underkontoen 'Konsulentydelser'<sup>33</sup>. Figur 4.3 viser underkontoen 'Øvrige tjenesteydelser', hvor leverandører kortlægges. Figur 4.3 illustrerer således den vertikale konteringstest i forhold til kontering af konsulentydelser på henholdsvis underkonto 'Konsulentydelser' eller 'Øvrige tjenesteydelser'.

Figur 4.3: Kortlægning af leverandører konteret på 'Øvrige tjenesteydelser'.



Kortlægningen af leverandører konteret på underkontoen 'Øvrige tjenesteydelser' under art 4.9 viser, at 7-10 % af leverandørerne er leverandører, hvis primære ydelser er konsulentrådgivning. Dette betyder, at der konteres indkøb af konsulentydelser på kontoen 'Øvrige tjenesteydelser' og ikke kun på den berettigede konto 'Konsulentydelser'.

#### 4.2.2 Kortlægning af tjenesteydelser på alle hovedkonti

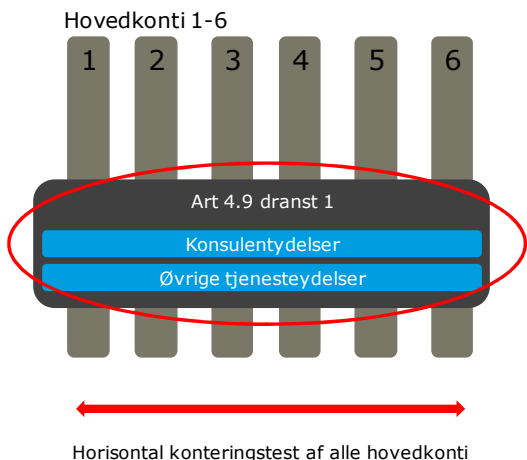
I det følgende kortlægges konteringen af tjenesteydelser på alle hovedkonti<sup>34</sup>. Formålet er at undersøge, om der er konteret indkøb med karakter af administrative tjenesteydelser på andre hovedkonti end hovedkonto 6. For at undersøge konteringspraksis af administrative tjenesteydelser på andre konti udover konto 6, så defineres administrative tjenesteydelser som tjenesteydelser inden for hovedgrupperne it, management og jura & revision. Figur 4.4 viser den horisontale konteringstest af indkøb af tjenesteydelser inden for hovedgrupperne it, management og jura & revision fordelt på alle hovedkonti.

Figur 4.4: Kortlægning af tjenesteydelser på alle hovedkonti

<sup>32</sup> Bemærk at det som nævnt i metodeafsnittet kun har været muligt at kortlægge og analysere 21% af KFF's samlede indkøb.

<sup>33</sup> Fra 1. januar 2007 har en del af Københavns Kommunes indkøb af konsulentydelser kunnet opgøres særskilt i kommunens fælles kontoplan. Hertil kommer at forvaltningerne konterer konsulentydelser på kontoen 'Øvrige tjenesteydelser'.

<sup>34</sup> Se bilag 5.2 for kortlægning af top 25 hovedgrupper af ydelser konteret på alle hovedkonti.



Tabel 4.2 viser, hvordan indkøbene af administrative tjenesteydelse (it, management og jura & revision) fordeler sig på henholdsvis hovedkonto 6 og de øvrige hovedkonti.

**Tabel 4.2: Administrative ydelse fordelt på alle hovedkonti**

Hovedgruppe fordelt på hovedkonti (1.000 kr.)		Hovedkonto 6			Øvrige hovedkonti		
Nr.	Hovedgruppe / Art	Konsulentydelse	Øvrige tjenesteydelse	Total	Konsulentydelse	Øvrige tjenesteydelse	Total
1	Computerprogrammering, konsulentbistand vedrørende informationsteknologi og lignende aktiviteter	33.474	129.606	163.080	4.166	5.169	9.336
2	Hovedsæders virksomhed; virksomhedsrådgivning	42.225	31.171	73.396	5.602	20.489	26.090
3	Juridisk bistand, bogføring og revision	16.072	4.717	20.789	1.434	5.698	7.132
	<b>Total</b>	<b>91.772</b>	<b>165.494</b>	<b>257.265</b>	<b>11.203</b>	<b>31.355</b>	<b>42.558</b>

Defineres administrative tjenesteydelse som tjenesteydelse inden for hovedgrupperne it, management og jura & revision, så viser tabellen, at der også konteres administrative tjenesteydelse på øvrige hovedkonti udover hovedkonto 6. Samlet er der konteret indkøb af tjenesteydelse inden for it, management og jura & revision for 42,5 mio. kr. på øvrige hovedkonti end hovedkonto 6.

For så vidt angår konsulentydelse inden for it, management og jura & revision, så er der konteret for 11 mio.kr. på øvrige hovedkonti end hovedkonto 6. Der er således ikke en helt stringent konteringspraksis i forhold til kun at kontere administrative tjenesteydelse forstået som it, management og jura & revision på hovedkonto 6.

**4.2.3 Anbefalinger**

På baggrund af kortlægningen af hele art 4.9 på hovedkonto 6, den vertikale og horisontale konteringstest så anbefales det at der udarbejdes en vejledning med henblik på at forbedre konteringspraksis af administrative tjenesteydelse. Vejledningen kan blandt andet indeholde definition af administrative tjenesteydelse, herunder konsulentydelse og øvrige tjenesteydelse og anvendelsen af disse begreber i konteringsøjemed. Vejledningen vil danne grundlag for at monitorere udviklingen i de administrative omkostninger, herunder omkostningerne til konsulentydelse.

**4.3 Forslag til reduktion af indkøb af adm. tjenesteydelse**

Forslagene til reduktion af indkøb af administrative tjenesteydelse dækker udgifter vedr. it, management og jura & revision konteret på alle hovedkonti, da kortlægningen har vist, at tjenesteydelse med karakter af administrative tjenesteydelse ikke udelukkende konteres på hovedkonto 6.

Forslagene til reduktion hviler på forvaltningernes input fra en survey og analyse af tjenesteydelser konteret på alle hovedkonti. Surveyet indeholdt spørgsmål vedr. forvaltningernes største indkøb af tjenesteydelser herunder indkøb af administrative tjenesteydelser (it, management og jura & revision).

#### 4.3.1 Survey

Surveyet har til formål at afdække mulighederne for at reducere udgifterne til indkøb af ydelser inden for it, management og jura & revision ved:

- Øget koordinering af indkøb via central indkøbsfunktion
- At etablere in-house ekspertise

Surveyet er baseret på følgende antal analyserede indkøb: 27 inden for it-området, 21 vedr. managementydelser og 20 indenfor jura og revision. Tabel 4.3 viser resultatet af surveyen.

**Tabel 4.3: Survey om administrative ydelser**

Survey om administrative tjenesteydelser							
Nr.	Ydelser	Centralt koordineret indkøb		Rammeaftale	In-house ekspertise	Fremadrettet indkøbsmønster	Antal leverandører
		Forvaltning	Kommunen				
1	It-området	33%	22%	20%	5%	55%	140
2	Management	33%	10%	15%	5%	10%	282
3	Jura & revision	10%	0%	0%	30%	45%	34

Tabellen viser, at mellem 15-20 % svarer, at de anvender rammeaftaler ved indkøb af it og management. Ingen anvender rammeaftaler til indkøb af jura & revision.

Kun 5 % svarer, at der er grundlag for at etablere in-house ekspertise inden for it og management. 30 % vurderer, at der er basis for at etablere in-house ekspertise inden for jura & revision, derudover er der i en enkelt forvaltning iværksat opkvalificering af medarbejdere mhp. intern juridisk bistand.

På it-området og jura & revision vurderer omkring halvdelen af respondenterne at indkøbsmønstret vil se ligedan ud fremadrettet. På management vurderer kun 10 % at indkøbsmønstret vil se ligedan ud.

København Kommune har i 2008 anvendt 140 forskellige leverandører indenfor it-området, 282 forskellige leverandører indenfor managementydelser og 34 forskellige leverandører inden for jura og revision.

Antallet af leverandører inden for de enkelte ydelsesområder giver anledning til at undersøge mulighederne for at lave rammeaftaler med udvalgte leverandører.

På it-området var ca. 33 % af de analyserede indkøb foretaget ved koordineret indkøb, heraf var ca. 22 % koordineret centralt i kommunen (primært hos KS). Inden for managementydelser var tilsvarende ca. 33 % af indkøbene koordinerede indkøb, hvoraf 10 % var koordineret centralt i kommunen. Inden for jura og revision var blot 10 % af indkøbene koordineret, heraf var ingen af indkøbene koordineret centralt i kommunen.

Analysen af hvorvidt indkøbene er foretaget centralt enten inden for forvaltningen eller centralt i kommunen viser at der er grundlag for at skabe bedre koordination af indkøb for at opnå en bedre professionalisering af indkøb og dermed besparelser.

#### 4.3.2 Potentialeberegning for indkøb af adm. tjenesteydelser

Potentialeberegningerne tager afsæt i besparelsesforslaget fra budget 2009 vedrørende den centrale bestillerfunktion og undersøger derfor potentialerne ved at antage en årlig 10 % besparelse

til øget koordinering og professionalisering af indkøb vedr. administrative tjenesteydelser (it, management og jura & revision).

Tabel 4.4 viser fordelingen af indkøb inden for it, management og jura & revision på alle hovedkonti. På tværs af alle hovedkonti er indkøbene inden for hovedgrupperne it, management og jura & revision opgjort på baggrund af kontoudtræk fra konto 'Konsulentydelse' og 'Øvrige tjenesteydelser'.<sup>35</sup>

**Tabel 4.4: Indkøb af administrative tjenesteydelser (it, management og jura & revision) på alle hovedkonti**

Potentiale ved indkøb af it, management og jura & revision (mio. kr.)										
Nr.	Leverandør / Hovedgruppe	BIF	BUF	KS	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Total
1	<b>It-området</b>	<b>10,3</b>	<b>3,2</b>	<b>133,5</b>	<b>0,2</b>	<b>3,9</b>	<b>6,1</b>	<b>6,7</b>	<b>8,5</b>	<b>172,4</b>
	Konsulentydelse	2,9	2,5	19,1	0,0	0,7	5,2	3,5	3,7	37,6
	Øvrige tjenesteydelser	7,4	0,8	114,4	0,1	3,1	0,9	3,2	4,9	134,8
2	<b>Management</b>	<b>7,6</b>	<b>9,3</b>	<b>22,1</b>	<b>0,1</b>	<b>16,0</b>	<b>6,5</b>	<b>19,9</b>	<b>18,1</b>	<b>99,5</b>
	Konsulentydelse	3,6	3,7	16,9	0,0	0,6	3,4	7,8	11,9	47,8
	Øvrige tjenesteydelser	4,0	5,6	5,2	0,0	15,4	3,1	12,1	6,3	51,7
3	<b>Jura &amp; revision</b>	<b>2,2</b>	<b>8,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,1</b>	<b>1,6</b>	<b>3,0</b>	<b>9,2</b>	<b>2,4</b>	<b>27,7</b>
	Konsulentydelse	1,3	8,6	0,5	0,0	0,1	2,3	3,0	1,4	17,2
	Øvrige tjenesteydelser	0,9	0,0	0,1	0,0	1,5	0,8	6,1	1,0	10,4
	<b>Total</b>	<b>20,1</b>	<b>21,1</b>	<b>156,2</b>	<b>0,3</b>	<b>21,4</b>	<b>15,6</b>	<b>35,8</b>	<b>29,1</b>	<b>299,5</b>

Af tabel 4.4 fremgår det, at der i 2008 på alle hovedkonti blev indkøbt for 299,5 mio.kr. inden for hovedgrupperne it, management og jura & revision. Concenservice står for det største indkøb på 133,5 mio.kr. Dette indkøb er foretaget på it-området<sup>36</sup>.

På baggrund af ovenstående indkøb for 299,5 mio.kr. er der lavet et besparelsesforslag baseret på følgende forudsætninger:

- Det antages, at den centrale indkøbsfunktion kan realisere et årligt besparelsespotentiale på 10 % jf. ovennævnte forslag i forbindelse med budgetforhandlingerne 2009.
- Besparelsespotentialet er ikke rettet mod driftsopgaver inden for it, management og jura & revision. Af den grund er it-ydelser indkøbt og konteret under på kontoen 'Øvrige tjenesteydelser' ikke medtaget i beregning. For indkøb konteret på kontoen 'Øvrige tjenesteydelser' indenfor management og jura & revision er besparelsen beregnet på 75 % af indkøbene, idet det antages at 25 % af indkøbene henføres til driften<sup>37</sup>.

Anlægges ovenstående forudsætninger bliver besparelsespotentialet som vist i nedenstående tabel.

**Tabel 4.5: Potentiale ved indkøb af administrative tjenesteydelser (it, management & jura og revision) på alle hovedkonti**

Potentiale ved indkøb af it, management og jura & revision (mio. kr.)										
Nr.	Leverandør / Hovedgruppe	BIF	BUF	KS	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Total
1	<b>It-området</b>	<b>2,9</b>	<b>2,5</b>	<b>19,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,7</b>	<b>5,2</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>37,6</b>
	Konsulentydelse	2,9	2,5	19,1	0,0	0,7	5,2	3,5	3,7	37,6

<sup>35</sup> Konto 'Konsulentydelse' og 'Øvrige tjenesteydelser' er underkonti på art 4.9.

<sup>36</sup> Bemærk at det som nævnt i metodeafsnittet kun har været muligt at kortlægge og analysere 21% af KFF's samlede indkøb.

<sup>37</sup> 25% er skønsmæssigt fastsat på baggrund af survey målrettet kommunens indkøb og stikprøve af fakturaer for indkøb.

<b>Potentiale ved indkøb af it, management og jura &amp; revision (mio. kr.)</b>										
	Øvrige tjenesteydelser	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
<b>2</b>	<b>Management</b>	<b>6,6</b>	<b>7,9</b>	<b>20,8</b>	<b>0,1</b>	<b>12,1</b>	<b>5,7</b>	<b>16,9</b>	<b>16,6</b>	<b>86,6</b>
	Konsulentydelse	3,6	3,7	16,9	0,0	0,6	3,4	7,8	11,9	<b>47,8</b>
	Øvrige tjenesteydelser	3,0	4,2	3,9	0,0	11,6	2,3	9,1	4,7	<b>38,7</b>
<b>3</b>	<b>Jura &amp; revision</b>	<b>2,0</b>	<b>8,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,1</b>	<b>1,2</b>	<b>2,8</b>	<b>7,6</b>	<b>2,2</b>	<b>25,0</b>
	Konsulentydelse	1,3	8,6	0,5	0,0	0,1	2,3	3,0	1,4	<b>17,2</b>
	Øvrige tjenesteydelser	0,7	0,0	0,0	0,0	1,1	0,6	4,6	0,7	<b>7,8</b>
	Total	11,5	18,9	40,5	0,1	14,1	13,8	28,0	22,4	<b>149,3</b>
	<b>Besparelsespotentiale (10%)</b>	<b>1,1</b>	<b>1,9</b>	<b>4,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>2,8</b>	<b>2,2</b>	<b>14,9</b>

Af tabel 4.5 fremgår det, at det samlede besparelsespotentiale ved at centralisere indkøb af ydelser inden for it, management og jura & revision er 14,9 mio.kr.

Det største besparelsespotentiale er hentet indenfor indkøb af managementydelse.

Korrektion for driftsaftaler mv. fremgår af beregningerne i tabel 4.5. Der er således ikke beregnet noget besparelsespotentiale i forhold til indkøb på kontoen 'Øvrige tjenesteydelser' inden for it-området (hvor drifts- og udviklingsaftaler konteres). Desuden er der korrigeret for driftsaftaler mv. inden for management og jura & revision ved kun at beregne besparelsespotentialet på baggrund af 75 % af indkøbene konteret på 'Øvrige tjenesteydelser'. Besparelsesforslaget 'Besparelse som følge af koordinering af indkøb af administrative tjenesteydelser' konkretiserer besparelsespotentialet i kapitel 5.

#### 4.3.3 Forslag til reduktion af indkøb af adm. tjenesteydelser

På baggrund af survey målrettet indkøb af administrative tjenesteydelser (it, management og jura & revision) anbefales det, at der etableres en central koordinering af indkøb på tværs af forvaltningerne, og undersøge hvilke indkøb, der foretages på SKI-aftalen. For så vidt angår de indkøb der ikke foretages via SKI-aftalen, bør de økonomiske fordele undersøges i forhold til at gå i udbud med henblik på rammeaftale med leverandørerne. Det anbefales desuden at undersøge mulighederne for at skabe in-house ekspertise inden for jura & revision internt kommunen især i forhold til mere generiske juridiske ydelser såsom udbudsrådgivning.

Med udgangspunkt i det samlede indkøb af ydelser inden for it, management og jura & revision, viser potentialeberegningen et besparelsespotentiale på 14,9 mio.kr. En del af dette potentiale er imidlertid indarbejdet i en besparelse der indgår i budget 2009, hvorfor det er vurderingen, at det vil være muligt at realisere 6,3 mio. kr. ud af de 14,9 mio. kr. For en nærmere uddybning af forslaget henvises til kapitel 5 (forslag 5.16). Besparelsespotentialet anbefales at blive realiseret via den etablerede indkøbsfunktion i Koncernservice.

#### 4.4 Administration af indkøb udover adm. tjenesteydelser

Potentialeberegningerne for indkøb udover indkøb af administrative tjenesteydelser tager afsæt i de forudsætninger for besparelser, der lå til grund for det indarbejdede besparelsesforslag vedr. samme områder, der indgår i budget 2009<sup>38</sup>.

Det antages således, at den centrale bestillerfunktion via reorganisering, professionalisering og koordinering af indkøb på andre områder end it, management og jura & revision vil kunne bidrage med en årlig 10 % besparelse på indkøb inden for andre områder. I det følgende beregnes derfor potentialerne ved at reorganisere, professionalisere og koordinere tjenesteydelser udover de administrative tjenesteydelser (it, management og jura & revision):

<sup>38</sup> Jf. metodeafsnittet er potentialeberegningerne vedrørende indkøb udover administrative tjenesteydelser udenfor den stillede opgaves opdrag.

- Indkøb udover adm. tjenesteydelser
- Udvalgte indkøb udover adm. tjenesteydelser
- Mindre indkøb udover adm. tjenesteydelser

#### 4.4.1 Potentiale ved indkøb udover adm. tjenesteydelser

Tabel 4.6 viser fordelingen af indkøb udover administrative tjenesteydelser (it, management og jura & revision) i hver forvaltning<sup>39</sup>.

**Tabel 4.6: Potentiale ved indkøb udover administrative tjenesteydelser (it, management og jura & revision)**

Indkøb udover it, management og jura & revision (mio.kr.)									
Forvaltning	BIF	BUF	KS	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Total
Indkøb udover it, mgt jura & revision	258,5	32,7	41,0	18,8	105,6	35,6	354,7	54,6	901,3
Besparelsespotentiale	25,8	3,3	4,1	1,9	10,6	3,6	35,5	5,5	90,1

Med den centrale bestillerfunktions antagelse om at kunne bidrage med 10 % besparelser årligt er besparelsespotentialet 90 mio.kr., hvis den centrale bestillerfunktions kompetenceområde udvides til at dække alle indkøb udover it, management og jura & revision<sup>40</sup>.

En realisering af besparelsespotentialet vist i tabel 4.6 udgør bruttopotentialet for indkøb udover it, management og jura & revision. Bruttopotentialet udgør blandt andet indkøb inden for forsyning (el, gas og fjernvarme). Realiseringen af bruttopotentialet vil kræve en mere tilbunds gående analyse af de hovedgrupper af ydelser, som indkøbene er gjort inden for. Der udformes derfor ikke noget besparelsesforslag på baggrund af det estimerede besparelsespotentiale i tabel 4.6.

I de følgende afsnit rettes fokus mod en delmængde af bruttopotentialet, hvilket udgør nettopotentialet. Nettopotentialet analyseres nærmere for at undersøge mulighederne for at realisere besparelsespotentialer ved udvalgte indkøb udover adm. tjenesteydelser og mindre indkøb.

#### 4.4.2 Potentiale ved udvalgte indkøb udover adm. tjenesteydelser

For at undersøge besparelsespotentialet ved indkøb udover administrative tjenesteydelser nærmere, så belyses besparelsespotentialet for de 10 største hovedgrupper af ydelser udover it, management og jura & revision i det følgende. Tabel 4.7 viser det samlede indkøb for de 10 største hovedgrupper af ydelser udover it, management og jura & revision, hvilket er beregningsgrundlaget for besparelsespotentialet.

**Tabel 4.7: Udvalgte hovedgrupper af ydelser konteret på alle hovedkonti og på art 4.9**

Udvalgte Indkøb (mio. kr.)	BIF	BUF	KS	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Total
<b>Indkøbsfunktion i BIF</b>									
Sociale foranstaltninger uden institutionsophold	148,0	0,3	0,0	0,4	62,7	0,2	0,2	0,0	211,7
Undervisning	44,0	1,1	1,4	0,0	2,2	1,6	1,1	1,6	53,0
Total indkøb der centraliseres i BIF	192,0	1,4	1,4	0,4	64,9	1,8	1,3	1,6	264,7
<b>Indkøbsfunktion i TMF</b>									
Anlægsarbejder	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	92,4	2,2	95,0
Bygge- og anlægsvirksomhed, som kræver specialisering	2,0	0,6	2,8	0,1	1,2	5,4	38,6	3,0	53,7

<sup>39</sup> Beregningsgrundlaget er indkøb udover it, management og jura & revision konteret på alle hovedkonti og art 4.9 ('Konsulent ydelser' og 'Øvrige tjenesteydelser').

<sup>40</sup> Bemærk at det som nævnt i metodeafsnittet kun har været muligt at kortlægge og analysere 21% af KFF's samlede indkøb.

Udvalgte Indkøb (mio. kr.)	BIF	BUF	KS	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Total
Engroshandel undtagen med motor-køretøjer og motorcykler	1,1	1,7	4,9	0,0	1,9	2,4	36,9	2,4	51,4
Arkitekt- og ingeniørvirksomhed; teknisk afprøvning og analyse	0,6	0,4	0,0	0,1	0,9	3,8	31,0	7,9	44,7
Serviceydelser i forbindelse med ejendomme samt landskabspleje	1,7	0,8	0,8	0,1	1,8	1,9	18,4	1,2	26,8
<b>Total indkøb der centraliseres i TMF</b>	<b>5,5</b>	<b>3,6</b>	<b>8,7</b>	<b>0,3</b>	<b>5,7</b>	<b>13,7</b>	<b>217,3</b>	<b>16,8</b>	<b>271,5</b>
<b>Indkøbsfunktion i SOF</b>									
Arbejdsformidling	4,8	0,5	2,6	0,0	11,4	2,7	2,0	2,3	26,2
<b>Total indkøb der centraliseres i SOF</b>	<b>4,8</b>	<b>0,5</b>	<b>2,6</b>	<b>0,0</b>	<b>11,4</b>	<b>2,7</b>	<b>2,0</b>	<b>2,3</b>	<b>26,2</b>
<b>Indkøbsfunktion i KS</b>									
Reklame og markedsanalyse	1,2	1,1	1,8	0,0	0,6	1,3	9,1	5,8	20,8
Informationstjenester	0,0	0,1	12,3	0,0	0,0	0,7	4,6	1,8	19,5
<b>Total indkøb der centraliseres i KS</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>	<b>14,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,7</b>	<b>2,0</b>	<b>13,7</b>	<b>7,6</b>	<b>40,3</b>
<b>Total indkøb der centraliseres</b>	<b>203,4</b>	<b>6,6</b>	<b>26,6</b>	<b>0,8</b>	<b>82,7</b>	<b>20,2</b>	<b>234,2</b>	<b>28,3</b>	<b>602,8</b>

Af tabel 4.7 fremgår det, at det samlede indkøb for de 10 hovedgrupper i 2008 var på 603 mio.kr<sup>41</sup>.

Det største indkøb af ydelser på 212 mio.kr. foretages inden for hovedgruppen sociale foranstaltninger uden institutionsophold.

Inden for hver af de enkelte hovedgrupper står én forvaltning for hovedparten af de indkøbte ydelser. De forvaltninger hvor hovedparten af indkøbene er centreret hos er: BIF, TMF, SOF og KS.

På baggrund af ovenstående indkøb for 603 mio.kr. er der udarbejdet et besparelsesforslag hvilende på følgende forudsætninger:

- Indkøb indenfor udvalgte fagområder koordineres via en indkøbsfunktion i de forvaltninger (inkl. Koncernservice), som i forvejen har indkøbskompetencer inden for det pågældende fagområde grundet forvaltningens størrelse af indkøb.
- Besparelsespotentialer er beregnet ud fra en 10 % besparelse i forvaltninger der har indkøbt for mere end 1 mio. kr. indenfor den pågældende hovedgruppe. Antagelsen om årlig 10 % besparelse, hviler på antagelserne fra budgetforslaget 2009 vedr. koordinering af indkøb
- Der er ikke indlagt et besparelsespotentiale i den forvaltning, hvor indkøbene skal koordineres. Forvaltningen fastholder således ressourcer til professionalisering af indkøbsfunktionen, som skal koordinere kommunens indkøb inden for det tildelte indkøbsområde.
- Forvaltningens andel af besparelse er beregnet på baggrund af forvaltningens forbrug i 2008.

Anlægges ovenstående forudsætninger på indkøb inden for udvalgte hovedgrupper (de ti største hovedgrupper udover it, management og jura & revision), så bliver besparelsespotentialer som vist i nedenstående tabel. Tabel 4.8 viser fordelingen af besparelsespotentialer ved at centralisere indkøb af i henholdsvis BIF, TMF, SOF og KS.

<sup>41</sup> Bemærk at det som nævnt i metodeafsnittet kun har været muligt at kortlægge og analysere 21% af KFF's samlede indkøb.



Tabel 4.8: Besparelspotentiale for udvalgte hovedgrupper af ydelser

Besparelspotentiale (mio. kr.)	BIF	BUF	KS	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Total
<b>Indkøbsfunktion i BIF</b>									
Sociale foranstaltninger uden institutionsophold					6,3				<b>6,3</b>
Undervisning		0,1	0,1		0,2	0,2	0,1	0,2	<b>0,9</b>
Total indkøb der centraliseres i BIF		0,1	0,1		6,5	0,2	0,1	0,2	<b>7,2</b>
<b>Indkøbsfunktion i TMF</b>									
Anlægsarbejder								0,2	<b>0,2</b>
Bygge- og anlægsvirksomhed, som kræver specialisering	0,2		0,3		0,1	0,5		0,3	<b>1,4</b>
Engroshandel undtagen med motor-køretøjer og motorcykler	0,1	0,2	0,5		0,2	0,2		0,2	<b>1,5</b>
Arkitekt- og ingeniørvirksomhed; teknisk afprøvning og analyse						0,4		0,8	<b>1,2</b>
Serviceydelser i forbindelse med ejendomme samt landskabspleje	0,2				0,2	0,2		0,1	<b>0,7</b>
Total indkøb der centraliseres i TMF	0,5	0,4	0,9		0,6	1,4		1,7	<b>4,9</b>
<b>Indkøbsfunktion i SOF</b>									
Arbejdsformidling	0,5		0,3			0,3	0,2	0,2	<b>1,4</b>
Total indkøb der centraliseres i SOF	0,5		0,3			0,3	0,2	0,2	<b>1,4</b>
<b>Indkøbsfunktion i KS</b>									
Reklame og markedsanalyse	0,1	0,1				0,1	0,9	0,6	<b>1,8</b>
Informationstjenester							0,5	0,2	<b>0,6</b>
Total indkøb der centraliseres i KS	0,1	0,1				0,1	1,4	0,8	<b>2,5</b>
<b>Besparelspotentiale</b>	<b>1,1</b>	<b>0,6</b>	<b>1,3</b>		<b>7,1</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>	<b>2,8</b>	<b>16,0</b>

Af tabel 4.8 fremgår det, at det er muligt at realisere et samlet besparelspotentiale på 16 mio.kr. for de ti udvalgte hovedgrupper af ydelser (udover it, management og jura & revision)<sup>42</sup>.

Besparelspotentialet realiseres hos de forvaltninger, hvor der ikke etableres en indkøbsfunktion, og hvor der indkøbes for mere end 1 mio.kr. inden for den pågældende hovedgruppe af ydelser (dette illustreres ved de blanke felter). Det påhviler således de forvaltninger med indkøbsfunktion at realisere besparelspotentialet inden for de tildelte indkøbsområder.

Besparelspotentialet skal realiseres ved at indkøbsfunktionen koordinerer og professionaliserer alle forvaltningernes indkøb inden for de hovedgrupper af ydelser, som den pågældende indkøbsfunktion skal administrere. Det betyder, at forvaltningen bl.a. skal anvende midler til at lave markedsanalyse og analyse af forvaltningernes indkøbsmønstre inden for det pågældende indkøbsområde samt rekruttering og uddannelse af ansatte i indkøbsfunktionen med henblik på at etablering af en professionel indkøbsfunktion.

Det udarbejdede besparelsesforslag 'Besparelse som følge af koordinering af indkøb via indkøbsfunktion i udvalgte forvaltninger' konkretiserer besparelspotentialet yderligere (se kapitel 5.17).

<sup>42</sup> Bemærk at det som nævnt i metodeafsnittet kun har været muligt at kortlægge og analysere 21% af KFF's samlede indkøb.

Det skal understreges, at der i realisering af besparelsesforslaget bør foretages en nærmere analyse. En stor del af indkøbene er primært foretaget hos enkelte leverandører. Den enkelte forvaltning kan derfor allerede på nuværende tidspunkt have professionaliseret indkøbsprocesserne og forhandlet større kontrakter inden for det pågældende område. Desuden kan indkøbene være mere eller mindre baseret på aktiviteter, som indkøbsfunktionen ikke kan omkostningsstyre.

**4.4.3 Forslag til reduktion af udvalgte indkøb udover adm. tjenesteydelser**

På baggrund af analysen af udvalgte indkøb udover adm. tjenesteydelser så anbefales det at undersøge mulighederne for at realisere en årlig 10 % besparelse ved at reorganisere, professionalisere og koordinere indkøb udover administrative tjenesteydelser (it, management og jura & revision). Dette kan blandt andet ske ved at udvide den etablerede centrale indkøbsfunksions opgaveområde med henblik på at monitorere kommunens indkøb mere bredt.

Formålet med indkøbsfunktionen er at centralisere indkøb inden for udvalgte hovedgrupper af ydelser i de forvaltninger, som foretager de største indkøb af ydelser inden for den pågældende hovedgruppe. Ved etablering af indkøbsfunktion i udvalgte forvaltninger samles viden om leverandører og ydelser på tværs af forvaltningerne. Dette beskrives nærmere i besparelsesforslaget 'Besparelse som følge af koordinering af indkøb via indkøbsfunktion i udvalgte forvaltninger'.

**4.5 Potentiale ved mindre indkøb udover adm. tjenesteydelser**

Mindre indkøb er defineret ved fakturabeløb i intervallet mellem 20.000-200.000 kr. Begrundelsen for afgrænsningen af intervallet er, at det er antages for svært at koordinere indkøb i størrelsesordenen under 20.000 kr.. da der i datamaterialet indgår rigtig mange fakturaer på indkøb under 20.000 kr. Ved indkøb over 200.000 kr. antages det, at der i forvaltningen i forvejen er en vis professionalisering og koordinering af indkøb<sup>43</sup>. Tabel 4.9 viser fordelingen af mindre indkøb og leverandørantal pr. forvaltning. I definitionen af intervallet ligger ikke et forslag om at friholde indkøb under 20.000 kr. og over 200.000 kr. fra at gå i udbud efter EU-udbudsregler. Potentialet beregnes i intervallet mellem 20.000-200.000 kr.

**Tabel 4.9: Potentiale ved indkøb af mindre indkøb**

Mindre indkøb (1.000 kr.)									
Forvaltning	BIF	BUF	KS	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Total
Mindre indkøb	39.642	22.361	36.095	2.460	65.375	27.330	155.536	46.658	<b>395.457</b>
Antal leverandører	80	65	48	9	87	101	253	144	<b>787</b>

Tabel 4.9 viser, at der er 787 leverandører, som kommunen foretager mindre indkøb hos<sup>44</sup>.

De 9 ydelsesområder hvor der er flest leverandører, som kommunen foretager mindre indkøb hos er følgende:

- Andre liberale, videnskabelige og tekniske tjenesteydelser
- Arkitekt- og ingeniørvirksomhed; teknisk afprøvning og analyse
- Bygge- og anlægsvirksomhed, som kræver specialisering
- It-området
- Engroshandel undtagen med motorkøretøjer og motorcykler
- Management
- Reklame og markedsanalyse
- Serviceydelser i forbindelse med ejendomme samt landskabspleje
- Undervisning

Ovenstående ydelsesområder fraregnet it-området og management<sup>45</sup> vil i det følgende blive analyseret nærmere. Tabel 4.10 viser antallet af leverandører ved 7 udvalgte områder med mindre indkøb.

<sup>43</sup> Jf. forvaltningernes angivelser i svarekemaet om, at der ved nogle indkøb sker koordinering.

<sup>44</sup> Bemærk at det som nævnt i metodeafsnittet kun har været muligt at kortlægge og analysere 21% af KFF's samlede indkøb.

Tabel 4.10: Potentiale ved udvalgte mindre indkøb

Nr	Ydelsesområde	BIF	BUF	KS	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Total
1	Andre liberale, videnskabelige og tekniske tjenesteydelser	7	7	0	1	1	7	21	10	54
	Samlet indkøb for andre liberale mv.	763	391	0	27	23	860	1.484	555	4.104
2	Arkitekt- og ingeniørvirksomhed; teknisk afprøvning og analyse	3	4	0	1	6	8	54	29	105
	Samlet indkøb for arkitekt og ingeniør	102	363	0	65	785	1.966	21.603	5.322	30.206
3	Bygge- og anlægsvirksomhed, som kræver specialisering	9	4	6	2	16	16	44	18	115
	Samlet indkøb bygge- og anlægsvirksomhed	1.451	230	1.184	98	643	1.137	25.466	2.169	32.378
4	Engroshandel undtagen med motorkøretøjer og motorcykler	5	7	6	0	10	11	36	11	86
	Samlet indkøb for engroshandel mv.	231	537	1.121	0	582	841	8.962	1.437	13.710
5	Reklame og markedsanalyse	4	3	1	0	3	6	19	17	53
	Samlet indkøb for reklame og markedsanalyse	884	812	1.260	0	271	739	4.549	4.513	13.028
6	Serviceydelser i forbindelse med ejendomme samt landskabspleje	3	5	1	2	5	4	16	1	37
	Samlet indkøb for service ifm. ejendomme mv.	272	389	711	48	216	1.345	11.371	186	14.539
7	Undervisning	14	7	1	0	6	6	3	3	40
	Samlet indkøb for undervisning	2.783	649	728	0	1.568	1.475	656	293	8.152
	Totale leverandører ved udvalgte mindre indkøb	45	37	15	6	47	58	193	89	490
	Samlede udvalgte mindre indkøb	6.486	3.372	5.004	238	4.087	8.365	74.092	14.474	116.117
	<b>Besparelsespotentiale ved udvalgte mindre indkøb</b>	<b>649</b>	<b>337</b>	<b>500</b>	<b>24</b>	<b>409</b>	<b>836</b>	<b>7.409</b>	<b>1.447</b>	<b>11.612</b>

Tabel 4.10 ovenfor viser, at der er et besparelsespotentiale ved mindre indkøb på 11,6 mio.kr. Besparelsespotentialet er beregnet på de syv hovedgrupper, hvor der er flest leverandører, som leverer ydelser for mindre beløb til kommunen<sup>45</sup>.

De to hovedgrupper hvor de største indkøb af ydelser foretages er arkitekt- og ingeniørvirksomhed og bygge- og anlægsvirksomhed med et besparelsespotentiale på hver omkring 3 mio.kr. Det samlede antal leverandører, som kommunen foretager mindre indkøb hos er 490.

#### 4.5.1 Anbefalinger til indkøb udover adm. tjenesteydelser

På baggrund af analyse af indkøb udover administrative tjenesteydelser anbefales det at lave en nærmere kortlægning af, hvordan kommunens mindre indkøb foretages med henblik på at undersøge mulighederne for at reducere antallet af leverandører. En reduktion af leverandører kan f.eks. ske ved at indgå rammeaftaler inden for bygge- og anlægsvirksomhed, hvor leverandør antallet er relativt højt.

<sup>45</sup> Disse områder er medregnet i besparelsespotentialet for budgetforslag 2009, da ydelsesområderne hører under kategorien konsulentydelse som budgetforslag 2009 er rettet mod. Derfor medregnes de ikke nærværende besparelsespotentiale.

<sup>46</sup> Bemærk at det som nævnt i metodeafsnittet kun har været muligt at kortlægge og analysere 21% af KFF's samlede indkøb.

## 5. FORSLAG TIL EFFEKTIVISERING

Formålet med dette af kapitel er at præsentere de konkrete løsningsforslag, som det på baggrund af de ovenstående analyser anbefales, at effektiviseringen af det administrative område i Københavns Kommune fokuseres omkring. Forslagene vedrører:

- Centralisering af administrative støttefunktioner og sekretariatsbetjening
- Besparelser vedr. indkøb af tjenesteydelser og generel koordinering af indkøb på udvalgte områder

De forslag der vedrører administrative støttefunktioner og sekretariatsbetjening er baseret på en centralisering af de administrative støttefunktioner og en samling af sekretariatsbetjeningen i færre forvaltninger. Begge typer af løsningsforslag indebærer centralisering af de administrative opgaver. De forslag der vedrører indkøb er baseret på dels en opdatering af et eksisterende besparelsesinitiativ, dels en ændring i varetagelsen af visse typer af indkøb.

Alle de opgaveområder der er blevet udarbejdet forslag på indenfor administrative støttefunktioner og sekretariatsbetjening, er blevet identificeret med afsæt i den metode, der er beskrevet i kapitel 2. Det vil sige, at gevinsterne ved en centralisering er blevet vurderet i forhold til den gennemførte risikovurdering, der i praksis er blevet etableret på baggrund af de tre dimensioner:

- Nærhed
- Opgavens karakter
- Graden af konsolidering

I det følgende vil de områder, som vurderes at have størst potentiale blive præsenteret. Nedenstående tabel viser alle de identificerede opgaveområder, og hvilke af disse der er udarbejdet forslag på.

**Tabel 5.1 Identificering af de områder der er udarbejdet forslag på**

Opgaveområde	Anbefales centraliseret Ja/Nej
<b>Administrative støttefunktioner</b>	
Løn- og personale	
Lønadministration	Ja
Personaleadministration	Nej
HR	Ja
Andet	Nej
Økonomistyring	
Regnskabsafklæggelse	Ja
Bogføring og betaling	Nej
Budgetlægning	Ja <sup>47</sup>
Budgetopfølgning m.v.	Ja
Finansiering	Nej
Debitorstyring og inddrivelse	Nej
Andet	Nej
IT-opgaver	
IT-strategi og -planlægning	Nej

<sup>47</sup> Det vurderes at denne funktion ikke kan centraliseres uden at budgetopfølgning centraliseres samtidigt

Opgaveområde	Anbefales centraliseret Ja/Nej
IT-anskaffelse og -implementering	Nej
IT-drift og -support	Ja
Andet	Nej
Intern service	
Post, telefon og rådhusbetjente	Nej
Kantine	Nej
Trykkeri	Nej
Ejendomsvedligeholdelse	Nej
Ejendoms- og arealudlejning	Nej
Køb og salg samt jordforsyning	Nej
Journalisering	Ja
Indkøbsaftaler, herunder udbudsforretninger	Nej
Forsikringer og risikostyring	Nej
Formidling og kommunikation internt	Ja
Andet	Nej
Sekretariatsbetjening	
Sagsfremstilling og udvalgsbetjening m.v.	Nej
Valg	Nej
Juridiske opgaver	Ja
Formidling og kommunikation	Ja
Faglig styring	Nej
Tværgående opgaver	Ja
Mellemkommunalt og internationalt samarbejde	Nej
Andet	Nej

I det følgende beskrives de generelle gevinster og risici ved implementeringen af forslagene kort. Derefter skitseres en række principper for håndteringen af flytning af opgaverne som er gældende for alle forslag, endelig vil der blive præsenteret en kort opsummering af de økonomiske konsekvensberegninger.

Det samlede potentiale ved to forskellige finansieringsmodeller fremgår af nedenstående tabel.

**Tabel 5.2 Fordeling af potentiale ved de to finansieringsmodeller**

	Årligt nettopotentiale år 5 (mio. DKK)	
	Ved låntagning	Ved intern finansiering
Lønadministration	4	5
HR	6	7
Regnskabsafklæggelse	6	7
Budgetlægning og budgetopfølgning	5	8
IT-drift og -support	7	7
Journalisering	21	21
Formidling	4	4
Jura	6	6

	Årligt nettopotentiale år 5 (mio. DKK)	
	Ved låntagning	Ved intern finansiering
Ekstern formidling	24	24
Tværgående opgaver	23,7	24
<b>I alt</b>	<b>105</b>	<b>112</b>

Derudover er der udarbejdet to forslag til effektivisering målrettet reorganisering, professionalisering og koordinering af Københavns kommunens samlede indkøb på tværs af forvaltningerne. Det drejer sig om effektiviseringsforslag 5.16 med besparelspotentiale på 6,3 mio. kr. og effektiviseringsforslag 5.17 med besparelspotentiale på 16 mio.kr.

### 5.1 Økonomisk Konsekvensberegning

Til at belyse de direkte økonomiske konsekvenser er der foretaget en sammenligning af det estimerede bruttopotentiale og de forventede omkostningerne der er forbundet med en centralisering af den pågældende funktion. Derudover er der foretaget en konsekvensberegning i forhold til fordelingen af de ressourcer der skal flyttes.

Metoden til at estimere bruttopotentiale er kort beskrevet ovenfor men yderligere dokumenteret i bilag 1.

Omkostningerne ved at centralisere den pågældende funktioner er belyst ved tre dimensioner:

- Øgede driftsudgifter
  - Eksempelvis igennem en øget bestillerfunktion
- Etableringsomkostninger
- Finansielle omkostninger
  - Til at dække etableringsomkostningerne

I forslagene opereres med to typer af opgørelse af etableringsomkostningerne. En hvor den fulde omkostning til etablering tilskrives etableringsåret og en opgørelse hvor etableringsomkostninger er periodiseret fra etableringsåret og frem til år 5. I forbindelse med denne periodisering er der anvendt en rentefod på 5,5 %. Denne rentefod er tilsvarende den rentefod der er blevet anvendt i forbindelse med oprettelsen af KoncernService.

I forbindelse med budgetlægning og budgetopfølgning er ressourceforbruget i Center for økonomi i ØKF trukket ud af opgørelsen, da de aktiviteter der knyttet hertil, bør betragtes som en del af enhedens myndighedsudøvelse.

Opgørelsen af fordeling af de ressourcer der skal flyttes fra de enkelte forvaltninger er baseret på en nettoopgørelse af det nuværende ressourceforbrug fratrukket de tilbageværende medarbejdere, der vil være tilknyttet en bestillerfunktion indenfor hvert område.

Omkostningerne til opretholdelsen af bestillerfunktionen er baseret på samme gennemsnitsnøgle som for de øvrige medarbejdere – 600.000 kr. pr. årsværk.

De enkelte elementer i den økonomiske konsekvensberegning er beskrevet nærmere i bilag 1.

I de følgende afsnit præsenteres de konkrete forslag til effektivisering af de administrative opgaver i Københavns Kommune i to kategorier:

- Administrative støttefunktioner
  - Lønadministration
  - HR
  - Økonomistyring (Regnskab, budgetlægning og budgetopfølgning)
  - IT drift og support

- Journalisering
- Sekretariatsbetjening
  - Tværgående opgaver
  - Juridiske opgaver
  - Intern og ekstern formidling og kommunikation

Udover de ovenstående forslag, er der udarbejdet forslag vedr. indkøb af tjenesteydelser. Disse er fokuseret omkring køb af administrative tjenesteydelser og øvrige indkøb.

## 5.2 Lønadministration

Forslag	Centralisering af Lønadministration				
Mio. DKK	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Etableringsomkostninger</b>					
Implementeringsomkostninger	2	1	0	0	0
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Driftsomkostninger</b>					
Renter og afdrag - 1. bølge	0	0	0	0	0
Renter og afdrag - 2. bølge	0	0	0	0	0
Bestillerfunktion 1. bølge	0	6	6	4	4
Bestillerfunktion 2. bølge	0	0	5	5	3
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
<b>Driftsbesparelser</b>					
Estimerede potentialer 1. bølge	0	6	6	6	6
Estimerede potentialer 2. bølge	0	0	5	5	5
<b>Driftsbesparelser total</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Nettopotentiale</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Potentialeandel</b>	<b>-1%</b>	<b>-1%</b>	<b>-1%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>
<b>Nettopotentiale ved intern finansiering</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

Note: 1. bølge udgøres af BIF, KFF, TMF og ØKF, 2. bølge udgøres af BUF, SOF og SUF

**Beskrivelse af forslaget**

Formålet med forslaget er at samle håndteringen af al lønadministrationen et sted i kommunen.

Forslaget omfatter følgende opgaver:

**Indberetninger**  
Omfatter månedlige registreringer af ansættelser og afskedigelser. Varetagelse og sikring af korrekt lønmæssig indplacering. Månedlige indberetninger af tillæg, særydelser, fraværstatistikker m.v. Løbende opdatering af lønmodtageres stamoplysninger. Forsendelse og arkivering af lønmateriale.

**Afregninger**  
Omfatter lønberegning og udbetaling af løn. Afregning til de relevante myndigheder om f.eks. A-skat, pension, feriepenge.

**Kontroller**  
Omfatter interne kvalitets- og dokumentationskontrolafstemninger.

**Refusioner og tilskud**  
Omfatter indberetning og udkontering af refusioner og tilskud som f.eks. barsels- og sygedagpenge, som har direkte sammenhæng til medarbejdernes løn- og ansættelsesforhold.

**Interne konsulenttydelser**  
Omfatter sagsbehandling i forbindelse med henvendelser fra medarbejderne om lønspørgsmål.

**Frivillige ordninger**



Omfatter lønadministration af personlige hjælpere (f.eks. handicaphjælper og støttekontaktperson). Indeholdelse af kontingent til personaleforening og faglige organisationer. Indeholdelse af løn til bruttolønsordninger og anden direkte administration af ordninger, som kommunen har tilvalgt ud over den basale lønadministration.

### **Puljer**

Omfatter fordeling af diverse centrale lønpuljer, herunder i forbindelse med overenskomst-mæssige ændringer og nye lønforhandlingspuljer samt barselspuljer, sygevikarpuljer m.v. internt i kommunen.

### **Indstillinger**

Omfatter forberedelse af indstillinger

På baggrund af en gennemgang af hvor mange medarbejdere der angiver, at de løser opgaver indenfor ovenstående områder, er det vurderingen, at potentialet i særlig grad knyttet til følgende af disse opgaveområder:

- Indberetninger
- Interne konsulenttydelser

På baggrund af samlet vurdering af ovenstående opgaveområder, anbefales det, at der opretholdes en større bestillerfunktion en forudsat til håndtering af de øvrige opgaver, ved følgende opgave:

- Indberetninger

Årsagen hertil er, at det antages, at en centralisering af opgaver med denne karakter vil være mere udfordrende og kræve større omstilling i den forvaltning der afgiver dem, end de øvrige opgaver.

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det muligt at opnå et økonomisk potentiale ved at centralisere ovenstående opgaver. På baggrund af de gennemførte beregninger er det vurderingen, at det vil være muligt at realisere 4 mio. kr. i årligt i 2014, såfremt løsningsmodellen er baseret på ekstern finansiering. Efter 2014 forventes gevinsten at stige. Der er nogen usikkerhed forbundet med potentialet så langt i fremtiden, hvorfor denne gevinst er ikke brugt i sammenligningsgrundlaget.

Vælges en løsningsmodel hvor der tilvejebringes intern finansiering, vil den årlige gevinst 5 mio. kr. i år 2014.

### **Hvilke konsekvenser indebærer forslaget**

Udover det identificerede økonomiske potentiale, er det er vurderingen, at centraliseringen af de identificerede opgaver rummer en række fordele. De væsentligste er:

- Samling af kompetencer og viden på området, således at kvaliteten i opgaveløsningen øges
- Større medarbejdertrivsel og udvikling ved at skabe mere attraktive faglige miljøer, og herigennem også øge mulighederne for en effektiv rekruttering.
- Mindre sårbarhed ved ferie, sygdom etc. og bedre mulighed for fleksibel allokering af ressourcer i spidsbelastningsperioder eksempelvis i forvaltninger med særlige behov i en periode
- Etablere ensartede metoder og standarder således at sagsbehandlingspraksis bliver ensartet
- Styrkelse af det samlede styringsgrundlag på lønadministration i hele kommunen

Der er risici forbundet med forslaget. Det anbefales, at der i forbindelse med realiseringen af det er særligt fokus på at det:

- Kan mindske muligheden for at give individuelle ydelser og fleksibilitet. Særligt ifht. håndtering af indberetninger og frivillige ordninger
- Kan i praksis være svær at adskille fra særligt personaleområdet og eventuelt også HR-området
- Kan medføre mindre nærhed og tab af praktisk og operationel lokal kompetence på særligt de interne konsulenttydelser. Kan føre til opbygningen af administrative dobbeltfunktioner lokalt.

- Kan føre til, at det i en overgangsperiode er svært at fastholde de kvalificerede medarbejdere.

### Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Ingen

### Fordeling af reduktionen af de enkelte udvalg som afvigelse fra år 2009.

Fordelingen af reduktionen på de enkelte udvalg fremgår af nedenstående oversigt (mio. DKK).

Udvalg	Reduceret nu-værende res-sourceforbrug	Reduceret nu-værende res-sourceforbrug	Reduceret nu-værende res-sourceforbrug	Reduceret nu-værende res-sourceforbrug
	2011	2012	2013	2014
Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen (BIF)	1	1	1	1
Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)	0	4	4	4
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)	6	6	7	7
Socialforvaltningen (SOF)	0	9	9	10
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)	0	4	4	5
Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)	0	0	0	0
Økonomiforvaltningen (ØKF)	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>28</b>

#### 5.4 Centralisering af HR-opgaver

Forslag		Centralisering af HR-opgaver				
Mio. DKK	2010	2011	2012	2013	2014	
<b>Etableringsomkostninger</b>						
Implementeringsomkostninger	2	2	0	0	0	
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Driftsomkostninger</b>						
Renter og afdrag - 1. bølge	1	1	1	1	1	
Renter og afdrag - 2. bølge	0	0	0	0	0	
Bestillerfunktion 1. bølge	0	4	4	4	4	
Bestillerfunktion 2. bølge	0	0	3	3	3	
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	
<b>Driftsbesparelser</b>						
Estimerede potentialer 1. bølge	0	8	8	8	8	
Estimerede potentialer 2. bølge	0	0	6	6	6	
<b>Driftsbesparelser total</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	
<b>Nettopotentiale</b>	<b>-1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	
<b>Potentialeandel</b>	<b>-1%</b>	<b>8%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	
<b>Nettopotentiale ved intern finansiering</b>	<b>-2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	

Note: 1. bølge udgøres af BIF, KFF, TMF og ØKF, 2. bølge udgøres af BUF, SOF og SUF

#### Beskrivelse af forslaget

Formålet er at samle varetagelsen af alle HR-relaterede opgaver et sted i kommunen.

Forslaget omfatter følgende opgaver:

#### Personale- og lønpolitik

Omfatter udarbejdelse og styring af diverse personalepolitiske processer både overordnet og i de konkrete afdelinger og virksomheder. Fast deltagelse i direktionsmøder med henblik på hurtig afdækning af behov for overordnede personalepolitiske indsatser. Forestå udarbejdelsen og implementeringen af kommunens overordnede personale- og lønpolitik.

#### Kompetenceafdækning og -udvikling

Omfatter løbende afdækning af kompetenceudviklingsbehov gennem systematisk dialog med afdelinger og forvaltninger. Udarbejdelse og iværksættelse af kompetenceudviklingsforløb samt diverse interne uddannelser og kurser. Indkøbe relevant litteratur og andet materiale om medarbejder- og ledelsesudvikling til udlån i administrationen. Gennemførelse af samlede personale- og ledelsesudviklingsforløb.

#### Interne konsulenttydelser

Omfatter konsulenttydelser over for personaleansvarlige og medarbejdere vedrørende HR m.v. samt ydelser vedrørende opgavefeltet over for den øvrige administration. Udarbejdelse af personalepolitiske oplæg og strategiske oplæg af betydning for kommunens fremtidige muligheder for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Gennemførelse af trivselsundersøgelser og lignende undersøgelser, som medvirker til at få et samlet overblik over organisationen og afdække udviklingsbehov. Udarbejdelse og vedligeholdelse af fælles koncept for gennemførelse af MUS (medarbejderudviklingssamtaler) og GRUS (gruppeudviklingssamtaler). Udarbejdelse af oplæg i forbindelse med fælles organisationsudviklingsforløb.

**Indstillinger**

Omfatter forberedelse af indstillinger der er tæt knyttet til de øvrige opgaver under denne funktion. På baggrund af en gennemgang af hvor mange medarbejdere der angiver, at de løser opgaver indenfor ovenstående områder, er det vurderingen, at potentialet i særlig grad knyttet til følgende af disse opgaveområder:

- Kompetenceafdækning og – udvikling
- Interne konsulentydelser

På baggrund af en samlet vurdering af de aktiviteter der ligger under de enkelte opgaveområder, er følgende område ikke vurderet egnet til centralisering, og indgår derfor ikke i opgørelsen af potentialet:

- Personale- og lønpolitik

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det muligt at opnå et økonomisk potentiale ved at centralisere ovenstående opgaver. På baggrund af de gennemførte beregninger, er det vurderingen at det vil være muligt at realisere 6 mio. kr. i årligt i 2014, såfremt løsningsmodellen er baseret på ekstern finansiering. Efter 2014 forventes gevinsten at stige. Der er nogen usikkerhed forbundet med potentialet så langt i fremtiden så den ekstra gevinst er ikke brugt i sammenligningsgrundlaget.

Vælges en løsningsmodel hvor der tilvejebringes intern finansiering, vil den årlige gevinst 7 mio. kr. i år 2014.

**Hvilke konsekvenser indebærer forslaget**

Udover det identificerede økonomiske potentiale, er det er vurderingen, at centraliseringen af de identificerede opgaver rummer en række fordele. De væsentligste er:

- Standardisering af HR værktøjer og redskaber på tværs af forvaltningerne
- Samling af kompetencer og viden på området, således at kvaliteten i opgaveløsningen og det strategiske rekrutteringsfokus for hele kommunen øges
- Mulighed for at gennemføre mere fokuserede og ensartede personale- og ledelsesudviklingsforløb
- Sikring af implementeringen af kommunens personale- og lønpolitik på tværs af forvaltningerne
- Større medarbejdertrivsel og udvikling ved at skabe mere attraktive faglige miljøer, og herigennem også øge mulighederne for en effektiv rekruttering.
- Etablering af ensartede metoder til kompetenceafdækning og -udvikling

Der er risici forbundet med forslaget. Det anbefales, at der i forbindelse med realiseringen af det er særligt fokus på at det:

- Kan mindske muligheden for at give individuelle ydelser og fleksibilitet – særligt ifht. personale- og lønpolitik
- Kan give mindre nærhed og tab af strategiske HR-kompetencer, der kan føre til opbygningen af administrative dobbeltfunktioner lokalt.
- Kan føre til, at det i en overgangsperiode er svært at fastholde de kvalificerede medarbejdere.

**Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne**

Ingen

**Øvrige bemærkninger**

Fordelingen af reduktionen på de enkelte udvalg fremgår af nedenstående oversigt (mio. DKK)

Udvalg	Reduceret nu- værende res- sourceforbrug	Reduceret nu- værende res- sourceforbrug	Reduceret nu- værende res- sourceforbrug	Reduceret nu- værende res- sourceforbrug
	2011	2012	2013	2014
Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen (BIF)	6	6	6	6
Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)	0	4	4	4
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)	5	5	5	5
Socialforvaltningen (SOF)	0	6	6	6
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)	0	8	8	8
Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)	0	0	0	0
Økonomiforvaltningen (ØKF)	5	5	5	5
<b>Total</b>	16	34	34	34

## 5.5 Regnskab

Forslag	Centralisering af regnskabsaflægning				
Mio. DKK	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Etableringsomkostninger</b>					
Implementeringsomkostninger	2	1	0	0	0
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Driftsomkostninger</b>					
Renter og afdrag - 1. bølge	0	0	0	0	0
Renter og afdrag - 2. bølge	0	0	0	0	0
Bestillerfunktion 1. bølge	0	4	4	4	4
Bestillerfunktion 2. bølge	0	0	3	3	3
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Driftsbesparelser</b>					
Estimerede potentialer 1. bølge	0	7	7	7	7
Estimerede potentialer 2. bølge	0	0	6	6	6
<b>Driftsbesparelser total</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>Nettopotentiale</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Potentialeandel</b>	<b>-1%</b>	<b>9%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>
<b>Nettopotentiale ved intern finansiering</b>	<b>-2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

Note: 1. bølge udgøres af BIF, KFF, TMF og ØKF, 2. bølge udgøres af BUF, SOF og SUF

### Beskrivelse af forslaget

Formålet er at samle alle regnskabsrelaterede opgaver ét sted i kommunen.

Forslaget omfatter følgende opgaver:

#### Årsregnskab

Omfatter udarbejdelse af kommunens årsregnskab inkl. bidrag fra sektorerne, afslutningsposter, afstemninger af konti, databehandling, jf. lovens krav til formalia.

#### Specialregnskaber

Omfatter eksempelvis udarbejdelse af anlægsregnskaber, udstykningsregnskaber, projektregnskaber m.v.

#### Konsulentydelse

Omfatter støtte, undervisning og rådgivning inden for regnskabsaflægning over for kommunens budgetansvarlige, regnskabsmedarbejdere m.v. Løbende udvikling af forretningsgange. Udarbejdelse og vedligeholdelse af kasse- og regnskabsregulativer. Udarbejdelse af oversigter til statslig regulering af kommunens anlægsaktiviteter.

#### Administration af økonomisystemer

Omfatter vedligeholdelse af kontoplan og økonomisystemer.

#### Revision

Omfatter kontakt til revisor, revisionshonorar, udførelse af interne kontroller. Løbende opfølgning på revisionsbemærkninger og -analyser.

**Indstillinger**

Omfatter forberedelse af indstillinger der er tæt knyttet til de øvrige opgaver under denne funktion.

På baggrund af en gennemgang af hvor mange medarbejdere der angiver, at de løser opgaver indenfor ovenstående områder, er det vurderingen, at potentialet i særlig grad knyttet til følgende af disse opgaveområder:

- Årsregnskab
- Administration af økonomisystemer

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det muligt at opnå et økonomisk potentiale ved at centralisere ovenstående opgaver. På baggrund af de gennemførte beregninger er det vurderingen, at det vil være muligt at realisere 6 mio. kr. i årligt i 2014, såfremt løsningsmodel er baseret på ekstern finansiering. Efter 2014 forventes gevinsten at stige. Der er nogen usikkerhed forbundet med potentialet så langt i fremtiden så denne ekstra gevinst er ikke brugt i sammenligningsgrundlaget.

Vælges en løsningsmodel hvor der tilvejebringes intern finansiering, vil den årlige gevinst være 7 mio. kr. i år 2014.

**Hvilke konsekvenser indebærer forslaget**

Udover det identificerede økonomiske potentiale, er det er vurderingen, at centraliseringen af de identificerede opgaver rummer en række fordele. De væsentligste er:

- Samling af kompetencer og viden på området, således at kvaliteten i opgaveløsningen øges ifht. såvel årsregnskabsaflægning som i den praktiske støtte og rådgivning
- Større medarbejdertrivsel og udvikling ved at skabe mere attraktive faglige miljøer, og herigennem også øge mulighederne for en effektiv rekruttering.
- Etablere ensartede metoder og sikre eksempelvis ensartet implementering af regulativer på regnskabsområdet

Der er risici forbundet med forslaget. Det anbefales, at der i forbindelse med realiseringen af det er særligt fokus på i at det:

- Kan mindske muligheden for at give individuelle ydelser og fleksibilitet – særligt i forhold til specialregnskaber
- Kan give mindre nærhed og tab af administrativ kompetence på regnskabsområdet, der kan føre til opbygningen af administrative dobbeltfunktioner lokalt.
- Kan føre til kulturforskelle og manglende organisatorisk opbakning.
- Kan føre til, at det i en overgangsperiode er svært at fastholde de kvalificerede medarbejdere.

**Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne**

Ingen

**Øvrige bemærkninger**

Fordelingen af reduktionen på de enkelte udvalg fremgår af nedenstående oversigt (mio. DKK).

Udvalg	Reduceret nu-	Reduceret nu-	Reduceret nu-	Reduceret nu-
	værende res- sourceforbrug 2011	værende res- sourceforbrug 2012	værende res- sourceforbrug 2013	værende res- sourceforbrug 2014
Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen (BIF)	1	1	1	1
Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)	0	3	3	3
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)	5	5	5	5
Socialforvaltningen (SOF)	0	9	9	9
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)	0	4	4	4
Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)	3	3	3	3
Økonomiforvaltningen (ØKF)	3	3	3	3
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>



## 5.6 Budgetlægning og budgetopfølgning

Forslag		Centralisering af budgetlægning og budgetopfølgning				
Mio. DKK		2010	2011	2012	2013	2014
<b>Etableringsomkostninger</b>						
Implementeringsomkostninger		5	4	0	0	0
<b>Etableringsomkostninger total</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Driftsomkostninger</b>						
Renter og afdrag - 1. bølge		1	1	1	1	1
Renter og afdrag - 2. bølge		0	1	1	1	1
Bestillerfunktion 1. bølge		0	10	10	6	7
Bestillerfunktion 2. bølge		0	0	7	7	5
<b>Driftsomkostninger total</b>		<b>1</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>15</b>
<b>Driftsbesparelser</b>						
Estimerede potentialer 1. bølge		0	12	12	12	12
Estimerede potentialer 2. bølge		0	0	9	9	9
<b>Driftsbesparelser total</b>		<b>0</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Nettopotentiale</b>		<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Potentialeandel</b>		<b>-2%</b>	<b>-1%</b>	<b>2%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>
<b>Nettopotentiale ved intern finansiering</b>		<b>-5</b>	<b>-2</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

Note: 1. bølge udgøres af BIF, KFF, TMF og ØKF, 2. bølge udgøres af BUF, SOF og SUF

### Beskrivelse af forslaget

Formålet er at samle håndteringen af al budgetlægning og budgetopfølgning et sted i kommunen.

Forslaget omfatter følgende opgaver:

#### Budgetlægning

Omfatter arbejde, der har direkte sammenhæng til forberedelse og udarbejdelse af forvaltningens budget. Det handler bl.a. om udarbejdelse af oplæg til fremtidigt budgetbehandlingsmateriale på baggrund af drøftelser med enhederne i forvaltningen og med udgangspunkt i det eksisterende budgetopfølgningsmateriale.

#### Interne konsulentydelse

Omfatter løbende dialog med afdelingerne om budgetforslag. Koordinering af opgaverne i forbindelse med budgetlægningen. Kvalitetssikring af afdelingernes budgetmateriale og varetagelse af dialogen med afdelingerne om materialet.

#### Økonomisk analyse

Omfatter budgetanalyse og udvikling af forvaltningens økonomistyring. Udarbejde og vedligeholde regler for intern kontraktstyring. Udarbejde og vedligeholde økonomistyringsprincipper. Udarbejdelse af oversigter, der medvirker til at tydeliggøre mål og målopfølgelse.

#### Budgetopfølgning

Omfatter regelmæssige budgetkontroller, som den enkelte budgetansvarlige udfører som led i budgetansvaret for bevillingsoverholdelsen, den samlede budgetopfølgning og udarbejdelse af forventet regnskab, der udføres som led i en struktureret proces. Oplæg til og opfølgning på intern kontraktstyring. Løbende informere de enkelte led i forvaltningerne om budgetforbruget og eventuelle budgetmæssige overskridelser. Udarbejde oversigter over mål og målopfølgelse.

**Controlling**

Omfatter kontrollervirksomhed – dvs. opsøgende rådgivning og vejledning over for de budgetansvarlige vedrørende god økonomistyring.

**Konsulentytelser**

Omfatter udarbejdelse af befolkningsprognoser som grundlag for budgetmodeller og budgetmæssige prioriteringer på eks. vis skole- og institutionsområdet. Rådgivning og undervisning m.v. inden for opgavefeltet over for kommunens budgetansvarlige m.fl. Udarbejdelse af servicestrategi, hvor der redegøres for kommunens muligheder for at udvikle kvaliteten og effektiviteten af ydelserne, herunder mulighederne for at anvende udbud til sikring af effektiviteten i opgaveløsningen og udvidelse af "frit-valg" ordninger. Udarbejdelse af økonomiske nøgletal, benchmarkinganalyser, nyhedsbreve og udvalgte økonomiske redegørelser.

**Indstillinger**

Omfatter forberedelse af indstillinger der er tæt knyttet til de øvrige opgaver under disse funktioner.

På baggrund af en gennemgang af hvor mange medarbejdere der angiver, at de løser opgaver indenfor ovenstående områder, er det vurderingen, at potentialet i særlig grad knyttet til følgende af ovenstående opgaveområder:

- Budgetlægning
- Økonomisk analyse
- Budgetopfølgning
- Controlling

På baggrund af samlet vurdering af ovenstående opgaveområder, anbefales det at der opretholdes en større bestillerfunktion en forudsat til håndtering af de øvrige opgaver, ved følgende opgaver:

- Budgetlægning
- Budgetopfølgning

Årsagen hertil er, at det antages, at en centralisering af opgaver med denne karakter vil være mere udfordrende og kræve større omstilling i den forvaltning der afgiver dem, end de øvrige opgaver. Det vil desuden anbefales at der opretholdes en bestillerfunktion for både budgetlægning samt budgetopfølgning.

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det muligt at opnå et økonomisk potentiale ved at centralisere ovenstående opgaver. På baggrund af de gennemførte beregninger, er det vurderingen at det vil være muligt at realisere 5 mio. kr. i årligt i 2014, såfremt løsningsmodellen er baseret på ekstern finansiering. Efter 2014 forventes gevinsten at stige. Der er nogen usikkerhed forbundet med potentialet så langt i fremtiden, hvorfor denne ekstra gevinst er ikke brugt i sammenligningsgrundlaget.

Vælges en løsningsmodel hvor der tilvejebringes intern finansiering, vil den årlige gevinst være 8 mio. kr. i år 2014.

**Hvilke konsekvenser indebærer forslaget**

Udover det identificerede økonomiske potentiale, er det er vurderingen, at centraliseringen af de identificerede opgaver rummer en række fordele. De væsentligste er:

- Samling af kompetencer og viden på området, således at kvaliteten i opgaveløsningen øges – særligt ifht. budgetlægning og budgetanalyser
- Samlet løft af kommunens kompetencer til at gennemføre systematisk budgetopfølgning.
- Større og derigennem mere attraktive faglige miljøer med klart fokus på budgetlægningsprocessen der medvirker til at sikre grundlag for mere effektiv rekruttering.
- Mindre sårbarhed ved ferie, sygdom etc. og bedre mulighed for fleksibel allokering af ressourcer i spidsbelastningsperioder
- Mere solidt styringsgrundlag på grund af ensartede metoder og standarder indenfor særligt controlling og budgetopfølgning

- Etablere ensartede metoder og sikre implementering af fælles standarder

Der er risici forbundet med forslaget. Det anbefales, at der i forbindelse med realiseringen af det er særligt fokus på at det:

- Kan mindske muligheden for at give individuelle ydelser i forhold til forvaltningsspecifikke behov og ønsker. Særligt i forhold til de aktiviteter der er knyttet til budgetlægning, interne konsulentydelse samt budgetopfølgningen og analyser indenfor specifikke dele af forvaltningsområder
- Kan give mindre nærhed og tab af strategisk administrativ kompetence – særligt på budgetopfølgning og controlling samt på forståelse af særligt forvaltningsspecifikke forhold i selve budgetlægningsprocessen som kan føre til opbygningen af administrative dobbeltfunktioner lokalt.
- Kan føre til, at det i en overgangsperiode er svært at fastholde de kvalificerede medarbejdere.

**Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne**

Ingen

**Øvrige bemærkninger**

I forbindelse med centraliseringen af opgaverne på budgetlægningsområdet anbefales det, at der er særligt fokus på at sikre en tæt kobling mellem budgetlægnings- og budgetopfølgningsopgaver.

Fordelingen af reduktionen i lønsum på de enkelte udvalg fremgår af nedenstående oversigt.

Udvalg	Reduceret nu-	Reduceret nu-	Reduceret nu-	Reduceret nu-
	værende res- sourceforbrug 2011	værende res- sourceforbrug 2012	værende res- sourceforbrug 2013	værende res- sourceforbrug 2014
Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen (BIF)	5	5	6	6
Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)	0	11	11	13
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)	6	6	7	7
Socialforvaltningen (SOF)	0	22	22	23
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)	0	10	10	11
Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)	5	5	6	6
Økonomiforvaltningen (ØKF)	3	3	4	4
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>62</b>	<b>67</b>	<b>71</b>

**5.7 It drift og support**

Forslag		Centralisering af it-drift og support				
Mio. DKK	2010	2011	2012	2013	2014	
<b>Etableringsomkostninger</b>						
Implementeringsomkostninger	1	1	0	0	0	
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Driftsomkostninger</b>						
Renter og afdrag - 1. bølge	0	0	0	0	0	
Renter og afdrag - 2. bølge	0	0	0	0	0	
Bestillerfunktion 1. bølge	0	6	6	3	3	
Bestillerfunktion 2. bølge	0	0	5	5	4	
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	
<b>Driftsbespareser</b>						
Estimerede potentialer 1. bølge	0	8	8	8	8	
Estimerede potentialer 2. bølge	0	0	6	6	6	
<b>Driftsbespareser total</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	
<b>Nettopotentiale</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
<b>Potentialeandel</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	
<b>Nettopotentiale ved intern finansiering</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	

Note: 1. bølge udgøres af BIF, KFF, TMF og ØKF, 2. bølge udgøres af BUF, SOF og SUF

**Beskrivelse af forslaget**

Formålet med forslaget er at samle varetagelsen af it-drift og it-support et sted i kommunen.

Forslaget omfatter følgende opgaver:

**It-sikkerhedspolitik**

Omfatter udarbejdelse og udvikling af kommunens it-sikkerhedspolitik. Udarbejdelse af retningslinjer for korrekt anvendelse og behandling af it-udstyr og sikring af, at datamateriale bruges og opbevares sikkerhedsmæssigt korrekt, så det ikke misbruges af uvedkommende. Løbende gennemgå og orientere om de sikkerhedsmæssige retningslinjer og opdatere dem efter behov.

**Brugeradministration**

Omfatter oprettelse, godkendelse, afgangsføring af brugere til it-fag-systemer, netværk, postsystemer m.v.

**Supportfunktion**

Omfatter sikring af drift og vedligeholdelse af it-funktionen. Sikring af hotline, konsulenttydelser m.v. over for brugere af soft- og hardware, herunder superbrugerorganisation.

**Netværksdrift**

Omfatter drift og overvågning af it-netværk og varetagelse af backupfunktion, tilkaldevagt m.v.

**Uddannelse og undervisning**

Omfatter varetagelse af den interne og eksterne undervisningsfunktion vedrørende generel it-brug (netværk, "pc-kørekort" og lignende). Dette handler dog ikke om anvendelse af fagsystemer.

**Indstillinger**

Omfatter forberedelse af indstillinger der er tæt knyttet til de øvrige opgaver under denne funktion. På baggrund af en gennemgang af hvor mange medarbejdere der angiver, at de løser opgaver indenfor ovenstående områder, er det vurderingen, at potentialet i særlig grad knyttet til følgende af ovenstående opgaveområder:

- Brugeradministration
- Supportfunktion

På baggrund af samlet vurdering af alle de ovenstående opgaveområder, anbefales det at der opretholdes en større bestillerfunktion en forudsat til håndtering af de øvrige opgaver, ved følgende opgaveområder:

- Brugeradministration
- Supportfunktion

Årsagen hertil er, at det antages, at en centralisering af opgaver indenfor disse områder vil være mere udfordrende og kræve større omstilling i den forvaltning der afgiver dem, end de øvrige opgaver. Primært fordi en del er knyttet til administration og support vedr. fag-systemerne.

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det muligt at opnå et økonomisk potentiale ved at centralisere ovenstående opgaver. På baggrund af de gennemførte beregninger, er det vurderingen at det vil være muligt at realisere 7 mio. kr. i årligt i 2014, såfremt løsningsmodellen er baseret på ekstern finansiering. Efter 2014 forventes gevinsten at stige. Der er nogen usikkerhed forbundet med potentialet så langt i fremtiden, hvorfor denne ekstra gevinst er ikke brugt i sammenligningsgrundlaget.

Vælges en løsningsmodel hvor der tilvejebringes intern finansiering, vil den årlige gevinst være 7 mio. kr. i år 2014.

**Hvilke konsekvenser indebærer forslaget**

Udover det identificerede økonomiske potentiale, er det er vurderingen, at centraliseringen af de identificerede opgaver rummer en række fordele. De væsentligste er:

- Kompetencer og viden på it-drifts- og supportområdet samles
- Mulighed for bredere funderet uddannelsesindsats på it-området
- Mulighed for at sikre ensartet it-sikkerhedspolitik i hele kommunen
- Mulighed for større medarbejdertrivsel og udvikling ved at skabe mere attraktive faglige miljøer, og herigennem også øge mulighederne for en effektiv rekruttering.
- Implementering af mere ensartede metoder og standardiserede redskaber– særligt i forhold til brugeradministration, netværksdrift og support

Der er risici forbundet med forslaget. Det anbefales, at der i forbindelse med realiseringen af det er særligt fokus på at:

- Afgrænsningen af de it-strategiske der forbliver lokalt og it-drifts- og supportopgaver vil kunne være en udfordring
- De tilbageværende it-miljøer i forvaltningerne bliver relativt små og dermed sårbare idet de allerede er blevet reduceret i forbindelse med den første bølge af konsolidering af it-opgaver i KS
- Muligheden for at give individuelle ydelser og fleksibilitet reduceres
- Mindre nærhed og tab af strategiske it-kompetencer kan føre til opbygningen af administrative dobbeltfunktioner lokalt
- Det i en overgangsperiode er svært at fastholde de kvalificerede medarbejdere.

**Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne**

Ingen

**Øvrige bemærkninger**

It-området rummer særlige udfordringer idet en del it-opgaver er allerede overført til KS fra forvaltningerne. Det er derfor vigtigt, at der i den egentlige forberedelse af overflytningen af medarbejdere er fokus på, hvordan opgavesplittet mellem de ressourcer, der sidder med ansvaret for fagsystemerne (og som forbliver i forvaltningerne) og de ressourcer der arbejder med ovenstående opgaver. Af samme årsag er der foretaget korrektion for de den del af omkostningerne der er knyttet til KMD og KS.

Fordelingen af reduktionen på de enkelte udvalg fremgår af nedenstående oversigt.

Udvalg	Reduceret nu-værende res-sourceforbrug 2011	Reduceret nu-værende res-sourceforbrug 2012	Reduceret nu-værende res-sourceforbrug 2013	Reduceret nu-værende res-sourceforbrug 2014
Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen (BIF)	4	4	4	4
Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)	0	0	0	1
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)	1	1	2	2
Socialforvaltningen (SOF)	0	2	2	3
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)	0	5	5	6
Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)	1	1	2	2
Økonomiforvaltningen (ØKF)	3	3	3	3
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>20</b>

## 5.8 Journalisering

Forslag	Centralisering af journaliseringsopgaver				
Mio. DKK	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Etableringsomkostninger</b>					
Implementeringsomkostninger	1	1	0	0	0
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Driftsomkostninger</b>					
Renter og afdrag - 1. bølge	0	0	0	0	0
Renter og afdrag - 2. bølge	0	0	0	0	0
Bestillerfunktion 1. bølge	0	4	4	4	4
Bestillerfunktion 2. bølge	0	0	3	3	3
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Driftsbespareser</b>					
Estimerede potentialer 1. bølge	0	16	16	16	16
Estimerede potentialer 2. bølge	0	0	12	12	12
<b>Driftsbespareser total</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>
<b>Nettopotentiale</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
<b>Potentialeandel</b>	<b>-1%</b>	<b>31%</b>	<b>56%</b>	<b>56%</b>	<b>56%</b>
<b>Nettopotentiale ved intern finansiering</b>	<b>-1</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>

Note: 1. bølge udgøres af BIF, KFF, TMF og ØKF, 2. bølge udgøres af BUF, SOF og SUF

**Beskrivelse af forslaget**

Formålet er at samle håndteringen af alle journaliseringsopgaver et sted i kommunen.

Forslaget omfatter følgende opgaver:

**Sagsbehandling**  
Omfatter varetagelse af opgaver i forbindelse med journalisering og arkivering, så de nødvendige oplysninger er til rådighed og samtidig opbevares sikkerhedsmæssigt forsvarligt. Udarbejdelse af retningslinjer for kommunens journaliserings- og arkiveringsopgaver.

**Journalplan**  
Omfatter udarbejdelse og løbende opdatering af journalplan, retningslinjer for anvendelse af journalplan, oprettelse af journalnumre, stikprøvekontrol m.v.

**Journalssystem**  
Omfatter oprettelse af brugere til og omlægning af sagsgange i forbindelse med indførelse og brug af ESDH, sikkerhedsarbejde, teknisk vejledning og rådgivning af brugere.

**Arkiv**  
Omfatter arkivering af afsluttede sager, drift af fjernarkiv, aflevering til offentligt arkiv.

På baggrund af en gennemgang af hvor mange medarbejdere der angiver, at de løser opgaver indenfor ovenstående områder, er det vurderingen, at potentialet i særlig grad knyttet til følgende af de disse opgaveområder:

- Sagsbehandling
- Arkiv

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det muligt at opnå et økonomisk potentiale ved at centralisere ovenstående opgaver. På baggrund af de gennemførte beregninger, er det vurderingen at det vil være muligt at realisere 21 mio. kr. i årligt i 2014, såfremt løsningsmodellen er baseret på ekstern finansiering. Efter 2014 forventes gevinsten at stige. Der er nogen usikkerhed forbundet med potentialet så langt ud i fremtiden, hvorfor denne gevinst er ikke brugt i sammenligningsgrundlaget.

Vælges en løsningsmodel hvor der tilvejebringes intern finansiering, vil den årlige gevinst være 21 mio. kr. i år 2014.

#### Hvilke konsekvenser indebærer forslaget

Udover det identificerede stordriftspotentiale, er det er vurderingen, at centraliseringen af de identificerede opgaver rummer en række fordele. De væsentligste er:

- Sikring af ensartet journaliseringspraksis på tværs af forvaltningerne
- Ensartet journalplan på tværs af forvaltningerne
- Lettere mulighed for deling af sager på tværs af forvaltningerne
- Mindre sårbarhed ved ferie, sygdom etc.
- Bedre mulighed for fleksibel allokering af ressourcer hvis der er eksempelvis er spidsbelastninger på et bestemt område i en periode.

Der er risici forbundet med forslaget. Det anbefales, at der i forbindelse med realiseringen af det er særligt fokus på at det:

- Kan medføre rutineprægede arbejdsopgaver for den enkelte medarbejder som kan føre til, at det generelt kan være svært at fastholde medarbejdere.
- Kan mindske muligheden for at give individuelle ydelser og fleksibilitet.
- Kan give mindre nærhed og tab af fleksibilitet, der kan føre til opbygningen af administrative dobbeltfunktioner lokalt.

Det skal understreges, at det på nuværende tidspunkt ikke vil være muligt at realisere forslaget og dermed potentialet, idet de sagsakter der skal journaliseres ikke vil kunne håndteres i et eller flere integrerede journaliseringssystemer. Det er således en forudsætning for forslagets realisering, at der på tværs af forvaltningerne opnås enighed om hvilke(n) ESDH-platfom(e) selve journaliseringen skal baseres på.

#### Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Ingen

#### Øvrige bemærkninger

Fordelingen af reduktionen på de enkelte udvalg fremgår af nedenstående oversigt.

Udvalg	Reduceret nuværende ressourceforbrug	Reduceret nuværende ressourceforbrug	Reduceret nuværende ressourceforbrug	Reduceret nuværende ressourceforbrug
	2011	2012	2013	2014
Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen (BIF)	9	9	9	9
Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)	0	1	1	1
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)	2	2	2	2
Socialforvaltningen (SOF)	0	11	11	11
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)	0	0	0	0
Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)	5	5	5	5
Økonomiforvaltningen (ØKF)	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>



--

**5.9 Intern formidling og kommunikation**

Forslag		Centralisering af intern formidling og kommunikation				
Mio. DKK	2010	2011	2012	2013	2014	
<b>Etableringsomkostninger</b>						
Implementeringsomkostninger	1	1	0	0	0	
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Driftsomkostninger</b>						
Renter og afdrag - 1. bølge	0	0	0	0	0	
Renter og afdrag - 2. bølge	0	0	0	0	0	
Bestillerfunktion 1. bølge	0	4	4	4	4	
Bestillerfunktion 2. bølge	0	0	3	3	3	
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	
<b>Driftsbesparelser</b>						
Estimerede potentialer 1. bølge	0	6	6	6	6	
Estimerede potentialer 2. bølge	0	0	4	4	4	
<b>Driftsbesparelser total</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	
<b>Nettopotentiale</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	
<b>Potentialeandel</b>	<b>-1%</b>	<b>10%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	
<b>Nettopotentiale ved intern finansiering</b>	<b>-1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	

Note: 1. bølge udgøres af BIF, KFF, TMF og ØKF, 2. bølge udgøres af BUF, SOF og SUF

**Beskrivelse af forslaget**

Formålet er at samle håndteringen af de aktiviteter der i dag er knyttet til internt formidling og kommunikation i de enkelte forvaltninger et sted i kommunen.

Forslaget omfatter følgende opgaveområder:

**Formidling**

Omfatter løbende formidling af interne beslutninger, regler, forretningsgange m.v. i forbindelse med den kommunale virksomhed.

**Præsentationer m.v.**

Omfatter intern formidling af skabeloner m.v. til brug for organisationens interne præsentations- og kursusmateriale.

**Intranet**

Omfatter udvikling og vedligeholdelse af intranettet. Udarbejde og informere om fælles designmanual og føre tilsyn med anvendelsen af designmanualen.

**Designmanual**

Omfatter udarbejdelse af skabeloner til præsentationer, formidling, skiltning m.v..

På baggrund af en gennemgang af hvor mange medarbejdere der angiver, at de løser opgaver indenfor ovenstående områder, er det vurderingen, at potentialet i særlig grad knyttet til følgende af ovenstående opgaveområder:

- Formidling

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det muligt at opnå et økonomisk potentiale ved at centralisere ovenstående opgaver. På baggrund af de gennemførte beregninger, er det vurderingen at det vil være muligt at realisere 4 mio. kr. i årligt i 2014, såfremt løsningsmodellen er baseret på ekstern finansiering. Efter 2014 forventes gevinsten at stige. Der er dog nogen usikkerhed forbundet med potentialet så langt i fremtiden, hvorfor denne gevinst er ikke brugt i sammenligningsgrundlaget.

Vælges en løsningsmodel hvor der tilvejebringes intern finansiering, vil den årlige gevinst være 4 mio. kr. i år 2014.

#### **Hvilke konsekvenser indebærer forslaget**

Udover det identificerede stordriftspotentiale, er det er vurderingen, at centraliseringen af de identificerede opgaver rummer en række fordele. De væsentligste er:

- Samling af kompetencer og viden vedr. den interne kommunikation i kommunen, således at kvaliteten i opgaveløsningen øges og kommunikationsprofilen på tværs af forvaltningerne ensrettes
- Større medarbejdertrivsel og udvikling ved at skabe mere attraktive faglige miljøer, og herigennem også øge mulighederne for en effektiv rekruttering.
- Bedre mulighed for fleksibel allokering og prioritering af ressourcer ifht. strategiske indsatsområder i kommunen eller enkelte forvaltninger
- Standardisering af redskaber og tekniske løsningsmodeller indenfor intranets
- Standardisering og ensretning af designmanualer i Københavns Kommune

Der er risici forbundet med forslaget. Det anbefales, at der i forbindelse med realiseringen af det er særligt fokus på at det:

- Kan mindske muligheden for at give lokale ydelser – særligt i forhold til forståelsen af hvad er centralt i formidlingen af budskaber lokalt
- Kan medføre, at koblingen mellem it-afdelinger og intranetressourcer bliver delt
- Kan medføre mindre nærhed og deraf tab af kommunikationskompetencer med særligt kendskab til forvaltningen som fører til opbygningen af administrative dobbeltfunktioner lokalt.
- Kan føre til, at det i en overgangsperiode er svært at fastholde de kvalificerede medarbejdere.

#### **Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne**

Ingen

**Øvrige bemærkninger**

I forbindelse med igangsættelsen af arbejdet konsolideringen af de opgaver, der skal samles, anbefales det, at opgaver vedrørende såvel den interne som den eksterne kommunikation sammenkædes, således at alle synergier mellem de to områder udnyttes fuldt ud..

Fordelingen af reduktionen på de enkelte udvalg fremgår af nedenstående oversigt.

Udvalg	Reduceret nu-	Reduceret nu-	Reduceret nu-	Reduceret nu-
	værende res- sourceforbrug 2011	værende res- sourceforbrug 2012	værende res- sourceforbrug 2013	værende res- sourceforbrug 2014
Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen (BIF)	5	5	5	5
Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)	0	1	1	1
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)	1	1	1	1
Socialforvaltningen (SOF)	0	3	3	3
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)	0	1	1	1
Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)	1	1	1	1
Økonomiforvaltningen (ØKF)	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

**5.11 Tværgående opgaver**

Forslag	Centralisering af tværgående opgaver				
Mio. DKK	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Etableringsomkostninger</b>					
Implementeringsomkostninger	0	0	0	0	0
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Driftsomkostninger</b>					
Renter og afdrag	0	0	0	0	0
Bestillerfunktion	0	4	4	4	4
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Driftsbesparelser</b>					
Estimerede potentialer 1. bølge	0	27	27	27	27
<b>Driftsbesparelser total</b>	<b>0</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>
<b>Nettopotentiale</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
<b>Potentialeandel</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>
<b>Nettopotentiale ved intern finansiering</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>

**Beskrivelse af forslaget**

Formålet er at centralisere aktiviteter der allerede i dag har tværgående karakter ét sted i kommunen.

Forslaget omfatter følgende opgaveområder:

**Strategisk økonomistyring**

Omfatter kobling af den overordnede strategi med økonomistyringen.

**Forretningsudvikling, LEAN**

Omfatter proces- og arbejdsgangoptimering.

**Strategisk organisationsudvikling**

Omfatter procesudvikling og forandring af organisationen f.eks. vha. systemisk ledelse.

**Kontoropgaver**

Omfatter f.eks. vareindkøb, forplejning og mødebooking

På baggrund af en gennemgang af hvor mange medarbejdere der angiver, at de løser opgaver indenfor ovenstående områder, er det vurderingen, at potentialet i særlig grad knyttet til følgende af ovenstående opgaveområder:

- Forretningsudvikling, LEAN
- Strategisk organisationsudvikling
- Kontoropgaver

På baggrund af en samlet vurdering af de aktiviteter der ligger under de enkelte opgaveområder, er følgende områder - uanset at de måtte indeholde et potentiale - ikke vurderet egnet til centralisering, og indgår derfor ikke i opgørelsen af potentialet:

- Strategisk økonomistyring
- Kontoropgaver

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det muligt at opnå et økonomisk potentiale ved at centralisere ovenstående opgaver. På baggrund af de gennemførte beregninger, er det vurderingen at det vil være muligt at realisere 24 mio. kr. i årligt i 2014, såfremt løsningsmodellen er baseret på eksternt finansiering. Efter 2014 forventes gevinsten at stige. Der er dog nogen usikkerhed forbundet med potentialet så langt i fremtiden, hvorfor denne gevinst er ikke brugt i sammenligningsgrundlaget.

Vælges en løsningsmodel hvor der tilvejebringes intern finansiering, vil den årlige gevinst være 24 mio. kr. i år 2014.

**Hvilke konsekvenser indebærer forslaget**

Udover det identificerede stordriftspotentiale, er det er vurderingen, at centraliseringen af de identificerede opgaver rummer en række fordele. De væsentligste er:

- At kompetencer og viden om procesoptimering og organisationsudvikling samles og udnyttes på tværs af alle forvaltninger
- At principper og mål for organisationsudvikling i højere kan prioriteres på baggrund af fælles beslutninger om hvad fokus med indsatsen skal være
- Der bliver skabt et attraktivt fagligt miljø omkring organisationsudvikling. Øger mulighederne for at rekruttere relevante profiler
- Mulighederne for at etablere bredt sammensatte interne ydelser indenfor procesoptimering og organisationsudvikling øges hvormed udgifterne til eksterne leverandører kan mindskes

Der er risici forbundet med forslaget. Det anbefales, at der i forbindelse med realiseringen af det er særligt fokus på at det:

- Kan mindske muligheden for at give lokale ydelser og mindske fleksibiliteten ifht. de forvaltninger, der er mest fokuseret på procesoptimering og organisationsudvikling i dag
- Kan medføre mindre nærhed og tab af lokale organisationsudviklingskompetencer som fører til opbygningen af nye funktioner lokalt.

**Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne**

Ingen

**Øvrige bemærkninger**

Fordelingen af reduktionen på de enkelte udvalg fremgår af nedenstående oversigt.

Udvalg	Reduceret nuværende resourceforbrug 2011	Reduceret nuværende resourceforbrug 2012	Reduceret nuværende resourceforbrug 2013	Reduceret nuværende resourceforbrug 2014
Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen (BIF)	3	3	3	3
Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)	1	1	1	1
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)	2	2	2	2
Socialforvaltningen (SOF)	5	5	5	5
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)	2	2	2	2
Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)	2	2	2	2
Økonomiforvaltningen (ØKF)	4	4	4	4
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

**5.12 Jura**

Forslag	Centralisering af (administrativ) juridisk sagsbehandling				
Mio. DKK	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Etableringsomkostninger</b>					
Implementeringsomkostninger	1	0	0	0	0
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Driftsomkostninger</b>					
Renter og afdrag	0	0	0	0	0
Bestillerfunktion	0	4	4	4	4
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Driftsbesparelser</b>					
Estimerede potentialer 1. bølge	0	9	9	9	9
<b>Driftsbesparelser total</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Nettopotentiale</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Potentialeandel</b>	<b>-1%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
<b>Nettopotentiale ved intern finansiering</b>	<b>-1</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

**Beskrivelse af forslaget**

Formålet er at optimere al juridisk sagsbehandling der har administrativ karakter i kommunen.

Forslaget omfatter følgende opgaveområder:

**Interne konsulentydelse**

Omfatter juridisk rådgivning til faglige områder, f.eks. i forbindelse med indgåelse af aftaler og kontrakter med eksterne parter. Rådgivning og vejledning af kommunens medarbejdere i specifikke juridiske spørgsmål og varetagelse af kontakten til andre instanser i juridiske spørgsmål. Sikring af, at politiske sager, beslutningsoplæg og rapporter har korrekte beskrivelser af juridiske konsekvenser. Sikring af korrekt juridisk sagsbehandling i kommunen (legalitetskontrol).

**Vurdering**

Omfatter vurdering i forhold til forvaltningsloven, offentlighedsloven, styrelsesloven (afstemning, habilitet, aktindsigt m.v.), kommunalfuldmagten.

**Notater/afgørelser**

Omfatter udarbejdelse af juridiske notater til byråd og varetagelse af kommunens interesser, jf. kommunalfuldmagten, udlevering af dokumentation i henhold til offentlighedsloven og varetagelse generelt af sager, der kræver juridiske fortolkninger og afgørelser.

**Ekstern juridisk bistand**

Omfatter varetagelse af kontakten til ekstern advokatbistand til kommunen.

På baggrund af en gennemgang af hvor mange medarbejdere der angiver, at de løser opgaver indenfor ovenstående områder, er det vurderingen, at potentialet i særlig grad knyttet til følgende af ovenstående opgaveområder:

- Interne konsulentydelse
- Notater og afgørelser

På baggrund af en samlet vurdering af de aktiviteter der ligger under de enkelte opgaveområder, er følgende

områder - uanset at de måtte indeholde et potentiale - ikke vurderet egnet til centralisering, og indgår derfor ikke i opgørelsen af potentialet:

- Interne konsulenttydelser

Den primære årsag hertil er, at en væsentlig del af rådgivningen til de faglige områder særligt i politiske sager, vil forudsætte en særlig indsigt i lokale forhold.

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det muligt at opnå et økonomisk potentiale ved at centralisere ovenstående opgaver. På baggrund af de gennemførte beregninger, er det vurderingen at det vil være muligt at realisere 6 mio. kr. i årligt i 2014, såfremt løsningsmodellen er baseret på ekstern finansiering. Efter 2014 forventes gevinsten at stige. Der er dog nogen usikkerhed forbundet med potentialet så langt i fremtiden, hvorfor denne gevinst er ikke brugt i sammenligningsgrundlaget.

Vælges en løsningsmodel hvor der tilvejebringes intern finansiering, vil den årlige gevinst være 6 mio. kr. i år 2014.

#### **Hvilke konsekvenser indebærer forslaget**

Udover det identificerede stordriftspotentiale, er det er vurderingen, at centraliseringen af de identificerede opgaver rummer en række fordele. De væsentligste er:

- Samling af kompetencer og viden vedr. generel juridisk sagsbehandling og håndtering af bredere problemstillinger, således at kvaliteten i opgaveløsningen øges
- Større medarbejdertrivsel og udvikling ved at skabe mere attraktive faglige miljøer fokuseret omkring jura, og herigennem også øge mulighederne for en effektiv rekruttering.

Der er risici forbundet med forslaget. Det anbefales, at der i forbindelse med realiseringen af det er særligt fokus på at det:

- Kan mindske muligheden for at give lokale ydelser og mindske fleksibiliteten ifbm. udførelsen af det
- Kan i praksis medføre en udfordrende de-kobling mellem de interne juridiske opgaver (som forbliver i forvaltningerne) og juridiske opgaver som har mere generel juridisk karakter og som derfor centraliseres
- Kan medføre mindre nærhed og tab af lokale strategiske juridiske kompetencer som fører til opbygningen af administrative dobbeltfunktioner lokalt.

#### **Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne**

Ingen



**Øvrige bemærkninger**

Det anbefales, at karakteren af de juridiske opgaver, som på nuværende tidspunkt forbliver i de enkelte forvaltninger analyseres nærmere. Formålet med analysen skal være, at afdække hvorvidt den rådgivning der ydes – uanset at den handler om sager der har politisk karakter – kan tænkes at have en ensartet karakter på tværs af forvaltningerne. Herved ville den samlede den juridiske ekspertise i Københavns Kommune blive styrket.

Fordelingen af reduktionen på de enkelte udvalg fremgår af nedenstående oversigt.

Udvalg	Reduceret nuværende ressourcefor- brug 2011	Reduceret nuværende ressourcefor- brug 2012	Reduceret nuværende ressourcefor- brug 2013	Reduceret nuværende ressourcefor- brug 2014
Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen (BIF)	5	5	5	5
Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)	7	7	7	7
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)	3	3	3	3
Socialforvaltningen (SOF)	7	7	7	7
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)	5	5	5	5
Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)	4	4	4	4
Økonomiforvaltningen (ØKF)	6	6	6	6
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>

### 5.14 Centralisering af ekstern formidling og kommunikation

Forslag	Centralisering af ekstern formidling og kommunikation				
Mio. DKK	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Etableringsomkostninger</b>					
Implementeringsomkostninger	2	0	0	0	0
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Driftsomkostninger</b>					
Renter og afdrag	0	0	0	0	0
Bestillerfunktion	0	4	4	4	4
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Driftsbesparelser</b>					
Estimerede potentialer 1. bølge	0	28	28	28	28
<b>Driftsbesparelser total</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
<b>Nettopotentiale</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
<b>Potentialeandel</b>	<b>-1%</b>	<b>49%</b>	<b>49%</b>	<b>49%</b>	<b>49%</b>
<b>Nettopotentiale ved intern finansiering</b>	<b>-2</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>

#### Beskrivelse af forslaget

Formålet er at samle alle de aktiviteter der vedrører ekstern formidling og kommunikation ét sted i kommunen.

Forslaget omfatter følgende opgaveområder:

#### Formidling

Omfatter løbende formidling af beslutninger, initiativer m.v. i forbindelse med den kommunale virksomhed, herunder sikre den lovpligtige information om borgernes "frit-valg" muligheder i kommunen.

#### Annoncer

Omfatter indsamling af bidrag til opsætning af info-annoncer, stillingsannoncer m.v.

#### Håndtering af presse

Omfatter udarbejdelse af kommunikations- og pressestrategi. Udarbejdelse af pressemeddelelser. Konsulentbistand til forvaltningerne med henblik på løbende håndtering af pressen.

#### Internet

Omfatter udvikling og vedligeholdelse af hjemmeside, herunder udarbejde vejviser, billeddokumentation, billedbehandling m.v. Udarbejde og informere om fælles designmanual og føre tilsyn med anvendelsen af designmanualen.

#### Designmanual

Omfatter udarbejdelse af skabeloner til præsentationer, formidling, skiltning m.v.,

#### Branding af kommunen

Omfatter sikring af koordineringen af kommunikationsmæssige tiltag, der styrker kendskabet til kommunens aktiviteter og tiltag. Iværksættelse af diverse kampagner og bevidst søge at håndtere pressen, så det medvirker til at brande kommunen.

På baggrund af en gennemgang af hvor mange medarbejdere der angiver, at de løser opgaver indenfor

ovenstående områder, er det vurderingen, at potentialet i særlig grad knyttet til følgende af ovenstående opgaveområder:

- Formidling
- Håndtering af pressen
- Branding af kommunen

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det muligt at opnå et økonomisk potentiale ved at centralisere ovenstående opgaver. På baggrund af de gennemførte beregninger, er det vurderingen at det vil være muligt at realisere 24 mio. kr. i årligt i 2014, såfremt løsningsmodellen er baseret på ekstern finansiering. Efter 2014 forventes gevinsten at stige. Der er nogen usikkerhed forbundet med potentialet så langt i fremtiden, hvorfor denne gevinst er ikke brugt i sammenligningsgrundlaget.

Vælges en løsningsmodel hvor der tilvejebringes intern finansiering, vil den årlige gevinst være 24 mio. kr. i år 2014.

#### Hvilke konsekvenser indebærer forslaget

Udover det identificerede stordriftspotentiale, er det er vurderingen, at centraliseringen af de identificerede opgaver rummer en række fordele. De væsentligste er:

- Samling af kompetencer og viden vedr. den eksterne kommunikation i kommunen, således at kvaliteten i opgaveløsningen øges og kommunikationsprofilen på tværs af forvaltningerne ensrettes
- Større medarbejdertrivsel og udvikling ved at skabe mere attraktive faglige miljøer, og herigennem også øge mulighederne for en effektiv rekruttering.
- Bedre mulighed for fleksibel allokering og prioritering af ressourcer ifht. strategiske indsatsområder i kommunen eller enkelte forvaltninger i en given periode
- Standardisering af redskaber og tekniske løsningsmodeller – særligt ifht. intranetløsninger
- Øget mulighed for standardisering og ensretning af designmanualer således at kommunen fremstår ensartet

Der er risici forbundet med forslaget. Det anbefales, at der i forbindelse med realiseringen af det er særligt fokus på at det:

- Kan mindske muligheden for at give lokale ydelser og mindske fleksibiliteten - særligt ifbm. pressehåndtering og formidlingsopgaver
- Kan medføre, at koblingen mellem it-afdelinger og intranetressourcer bliver delt
- Kan medføre mindre nærhed og tab af lokale strategiske kommunikationskompetencer som fører til opbygningen af administrative dobbeltfunktioner lokalt.
- Kan føre til, at det i en overgangsperiode er svært at fastholde de kvalificerede medarbejdere.

#### Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Ingen

#### Øvrige bemærkninger

I forbindelse med igangsættelsen af arbejdet konsolideringen af de opgaver der skal samles, anbefales det, at opgaver vedrørende såvel den interne som den eksterne kommunikation sammenkædes med henblik på at sikre fuld udnyttelse af de kompetencer og det naturlige opgavesammenfald, der bør være mellem de to områder.

Fordelingen af reduktionen på de enkelte udvalg fremgår af nedenstående oversigt.

Udvalg	Reduceret nu- værende res- sourceforbrug	Reduceret nu- værende res- sourceforbrug	Reduceret nu- værende res- sourceforbrug	Reduceret nu- værende res- sourceforbrug
	2011	2012	2013	2014
Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen (BIF)	6	6	6	6
Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)	3	3	3	3
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)	3	3	3	3
Socialforvaltningen (SOF)	7	7	7	7
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)	6	6	6	6
Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)	7	7	7	7
Økonomiforvaltningen (ØKF)	4	4	4	4
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>37</b>

**5.16 Besparelse som følge af koordinering af indkøb af administrative tjenesteydelser**

Forslag	Besparelse som følge af koordinering af indkøb af administrative tjenesteydelser				
Besparelspotentiale som følge af koordinering af indkøb af administrative tjenesteydelser (ydelser inden for it, management, jura & revision) via indkøbsfunktion i Koncernservice.					
<b>Samlet besparelse ved koordinering af indkøb af administrative tjenesteydelser</b>					
<b>Total (mio. kr.)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Besparelse 2009 forslag	14,9	14,9	14,9	14,9	14,9
Besparelse 2008 forslag	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0
Investering 2009	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Netto besparelse	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3
<b>Beskrivelse af forslaget</b>					
<p>Forslaget er en opdateret beregning af det forslag, der blev besluttet i forbindelse med budget 2009. Forslaget byggede dengang på indkøb fra 2007 og viste et besparelspotentiale på netto 8,5 mio. kr.</p> <p>Dette forslag har til formål at opdatere besparelspotentialet baseret på data over indkøb af administrative tjenesteydelser for 2008. Det forventes fortsat, at 10 % af indkøbene indenfor konsulent ydelser er et besparelspotentiale. Besparelsen skal findes ved en koordinering af indkøb indenfor administrative tjenesteydelser via den i forvejen etablerede indkøbsfunktion i Koncernservice.</p> <p>Københavns Kommune indkøbte i 2008 konsulent ydelser indenfor it, management og jura for samlet ca. 149 mio. kr.</p>					
<b>Besparelspotentiale fordelt på indkøb (mio. kr.)</b>					
It-området	3,8				
Management	8,7				
Jura & revision	2,5				
Samlet besparelspotentiale	14,9				
<b>Konsekvenser</b>					
<p>Udover det identificerede økonomiske potentiale, er det er vurderingen, at centraliseringen af de identificerede opgaver rummer en række fordele. De væsentligste er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialisering af indkøbskompetencer</li> <li>• Nedbringelse af omkostninger, der afholdes på gentagende køb af samme ydelse</li> <li>• Nedbringelse af omkostninger der afholdes mere eller mindre ubegrundet</li> <li>• Realisering af storkundefordele</li> <li>• Øget konkurrenceudsættelse</li> </ul> <p>Der er risici forbundet med forslaget. Det anbefales, at der i forbindelse med realiseringen af det er særligt fokus på at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bygge videre på de etablerede principper for BUM mellem forvaltningerne og Koncernservice, herunder at etablere indkøbsfunktionen i relation til den bestillerfunktion som i forvejen er etableret i forvaltningen.</li> </ul>					

- Skabe enkle og smidige forretningsprocesser mellem bestillerenhed (den indkøbende part) og udførerenheden (indkøbsfunktion), herunder standardiserede skabeloner til kravspecifikation i forhold til de enkelte ydelser.

### Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Ingen

### Øvrige bemærkninger

Nedenstående tabel viser reduktion af forbrug på indkøb fordelt pr. forvaltning.

Forvaltning	Reduceret forbrug på indkøb (mio. kr.)
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF)	0,5
Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)	0,8
Koncernservice (KS)	1,7
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)	0,0
Socialforvaltningen (SOF)	0,6
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)	0,6
Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)	1,2
Økonomiforvaltningen (ØKF)	0,9
<b>Total</b>	<b>6,3</b>

### Bemærkninger

Fordelingen af reduktion af forbrug på indkøb er baseret på forvaltningernes faktiske forbrug i 2008.

Der er ikke beregnet besparelspotentiale for Kultur- og Fritidsforvaltningen, da det ikke har været muligt at tilvejebringe et datagrundlag for forvaltningens indkøb fordelt på de nævnte hovedgrupper af ydelser. Der skal således laves et særskilt besparelsesforslag for Kultur- og Fritidsforvaltningen.

### Forudsætninger

Forslaget bygger på følgende forudsætninger:

- Besparelspotentialet er rettet mod indkøb af administrative tjenesteydelser defineret som indkøb af ydelser inden for it, management og jura & revision.
- Besparelspotentialet er ikke rettet mod driftsopgaver inden for it, management og jura & revision. Af den grund er it-ydelser indkøbt og konteret under på kontoen 'Øvrige tjenesteydelser' ikke medtaget i beregning. For indkøb konteret på kontoen 'Øvrige tjenesteydelser' indenfor management og jura & revision er besparelsen beregnet på 75 % af indkøbene, idet det antages at 25 % af indkøbene henføres til driften.
- Besparelspotentialet er beregnet ud fra en 10 % besparelse i forvaltningerne på deres indkøb af it, management, jura & revisions- ydelser fratrukket indkøb der vedrører driften, jf. beskrivelsen i forslaget.
- Koordineringen af indkøb fortsætter under de forhold der blev opstillet i det forslag, der blev vedtaget for budget 2009.
- Den i forvejen etablerede indkøbsfunktionen i Koncernservice som skal koordinere de indkøb, som potentialet er beregnet på baggrund af, antages at have erfaring og viden om leverandørernes styrker og svagheder
- Det antages at ressourcetrækket forbundet med at koordinere indkøb for 100 mio. kr. ydelser er ca. 1 årsværk. Til grund for denne antagelse ligger de estimerede omkostninger til at realisere budgetforslaget 2009 vedr. koordinering af indkøb vedr. konsulent-ydelser. Beregningsgrundlaget for dette forslag er indkøb for 149 mio.kr. Fraregnet det årsværk som i forvejen er allokeret til indkøbsfunktionen jf. budget 2009, så skal der allokere ca. 2/3 årsværk yderligere til dette besparelsesforslag.

**5.17 Besparelse som følge af koordinering af indkøb via indkøbsfunktion i udvalgte forvaltninger**

Forslag	Besparelse som følge af koordinering af indkøb via indkøbsfunktion i udvalgte forvaltninger				
Besparelspotentiale som følge af koordinering af indkøb via indkøbsfunktion i udvalgte forvaltninger.					
<b>Samlet besparelse ved yderligere koordinering af indkøb i kommunen</b>					
<b>Total (1.000 kr.)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Besparelse	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0
<b>Beskrivelse af forslaget</b>					
<p>Forslaget betyder, at indkøb indenfor udvalgte fagområder koordineres via en indkøbsfunktion i de forvaltninger (inkl. Koncernservice), som i forvejen har indkøbskompetencer inden for det pågældende fagområde grundet forvaltningens størrelse af indkøb.</p> <p>Forvaltningen hvor indkøbene centraliseres via indkøbsfunktion har erfaring og viden om leverandørernes styrker og svagheder, samtidigt vil specificering af udbudte opgaver kunne genanvendes ved en koordineret indkøbsfunktion.</p> <p>Forslaget retter sig mod:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indkøbsfunktion i Teknik- og Miljøforvaltningen ift. ydelser indenfor følgende hovedgrupper: <i>Anlægsarbejder, Bygge- og anlægsvirksomhed, som kræver specialisering, Engroshandel undtagen med motorkøretøjer og motorcykler, Arkitekt- og ingeniørvirksomhed; teknisk afprøvning og analyse og Serviceydelser i forbindelse med ejendomme samt landskabspleje.</i></li> <li>2. Indkøbsfunktion i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen ift. ydelser inden for følgende hovedgrupper: <i>Undervisning og Sociale foranstaltninger uden institutionsophold,</i></li> <li>3. Indkøbsfunktion i Socialforvaltningen ift. ydelser inden for hovedgruppen <i>Arbejdsformidling.</i></li> <li>4. Indkøbsfunktion i Koncernservice ift. ydelser inden for hovedgruppen <i>Reklame og markedsanalyse og Informationstjenester.</i></li> </ol> <p>Københavns Kommune indkøbte i 2008 tjenesteydelser indenfor de ovennævnte hovedgrupper af ydelser for 0,6 mia.kr.</p> <p>Nedenstående tabeller viser besparelserne forbundet med etablering af de fire indkøbsfunktioner. Desuden viser tabellerne forvaltningernes samlede besparelser inden for de nævnte hovedgrupper af ydelser.</p>					
<b>Indkøbsfunktion i TMF</b>					<b>Total (mio. kr.)</b>
Anlægsarbejder					0,2
Bygge- og anlægsvirksomhed, som kræver specialisering					1,4
Engroshandel undtagen med motorkøretøjer og motorcykler					1,5
Arkitekt- og ingeniørvirksomhed; teknisk afprøvning og analyse					1,2
Serviceydelser i forbindelse med ejendomme samt landskabspleje					0,7
<b>Besparelse</b>					<b>4,9</b>
Indkøb af ovenstående ydelser centraliseres i TMF, da hovedparten af indkøbene foretages af TMF. Den faglige viden i relation til disse indkøb ligger inden for TMF's fagområde.					
<b>Indkøbsfunktion i BIF</b>					<b>Total (mio. kr.)</b>

Sociale foranstaltninger uden institutionsophold	6,3
Undervisning	0,9
<b>Besparelse</b>	<b>7,2</b>

Indkøb af sociale foranstaltninger uden institutionsophold og undervisning centraliseres i BIF, da hovedparten af indkøb inden for disse ydelser foretages af BIF (Undervisning dækker over udgifter til køreskoler, jobcentre, faglige kurser og kompetenceudvikling. Sociale foranstaltninger uden institutionsophold dækker over udgifter til rehabilitering, handicapservice, hjemmeservice).

Det skal i den endelige udformning af forslaget afklares, hvorvidt potentialet for BIF indeholder serviceudgifter, der ikke kan hjemtages som effektiviseringsgevinster.

<b>Indkøbsfunktion i SOF</b>	<b>Total (mio. kr.)</b>
Arbejdsformidling	1,4
<b>Besparelse</b>	<b>1,4</b>

Indkøb af ydelser inden for arbejdsformidling centraliseres i SOF, da hovedparten af indkøb inden for disse ydelser foretages af SOF (Arbejdsformidling dækker primært over udgifter til vikarer, rekruttering, aktiviteter til arbejdsfastholdelse).

<b>Indkøbsfunktion i Koncernservice</b>	<b>Total (mio.kr.)</b>
Reklame og markedsanalyse	1,8
Informationstjenester	0,6
<b>Besparelse</b>	<b>2,5</b>

Indkøb af reklame og markedsanalyse centraliseres i KS, da disse ydelser er efterspørges bredt blandt forvaltningerne. Indkøb af informationstjenester centraliseres i KS, da KS står for langt det største indkøb af denne ydelse samtidig med, at det med centraliseringen i KS vil danne grundlag for en bedre styring af kommunes licenser.

**Konsekvenser**

Udover det identificerede økonomiske potentiale, er det er vurderingen, at centraliseringen af de identificerede opgaver rummer en række fordele. De væsentligste er:

- Specialisering af indkøbskompetencer
- Nedbringelse af omkostninger, der afholdes på gentagende køb af samme ydelse
- Nedbringelse af omkostninger der afholdes mere eller mindre ubegrundet
- Realisering af storkundefordele
- Øget konkurrenceudsættelse

Der er risici forbundet med forslaget. Det anbefales, at der i forbindelse med realiseringen af det er særligt fokus på at:

- Bygge videre på de etablerede principper for bestiller-udfører-modellen mellem forvaltningerne og Koncernservice, herunder at etablere indkøbsfunktionen i relation til den bestillerfunktion, som i forvejen er etableret i forvaltningen.
- Skabe enkle og smidige forretningsprocesser mellem bestillerenhed (den indkøbende part) og udførerenheden (indkøbsfunktion), herunder standardiserede skabeloner til kravspecifikation i forhold til de enkelte ydelser.

**Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne**



Ingen

**Øvrige bemærkninger**

Nedenstående tabel viser reduktion af forbrug på indkøb fordelt pr. forvaltning.

<b>Forvaltning</b>	<b>Reduceret forbrug på indkøb (mio. kr.)</b>
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF)	1,1
Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)	0,4
Koncernservice (KS)	1,2
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)	0,0
Socialforvaltningen (SOF)	7,0
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)	1,9
Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)	1,7
Økonomiforvaltningen (ØKF)	2,8
<b>Total</b>	<b>16,0</b>

**Bemærkninger**

Fordelingen af reduktion af forbrug på indkøb er baseret på forvaltningernes faktiske forbrug i 2008. Der er ikke beregnet besparelspotentiale for Kultur- og Fritidsforvaltningen, da det ikke har været muligt at tilvejebringe et datagrundlag for forvaltningens indkøb fordelt på de nævnte hovedgrupper af ydelser. Der skal således laves et særskilt besparelsesforslag for Kultur- og Fritidsforvaltningen.

**Forudsætninger**

Forslaget bygger på følgende forudsætninger:

- Besparelspotentialet er beregnet ud fra en 10 % besparelse i forvaltninger der har indkøbt for mere end 1 mio. kr. indenfor den pågældende hovedgruppe.
- Der er ikke indlagt et besparelspotentiale i den forvaltning, hvor indkøbene skal koordineres. Forvaltningen fastholder således ressourcer til professionalisering af indkøbsfunktionen, som skal koordinere kommunens indkøb inden for det tildelte indkøbsområde.
- Forvaltningens andel af besparelse er beregnet på baggrund af forvaltningens forbrug i 2008.

## 6. BILAG

### 6.1 Bilag 1: Metode til identificering af tværgående administrationsområder

Formålet med dette bilag er at beskrive den fremgangsmåde, der er anvendt til at vurdere det effektiviseringspotentiale, der er forbundet med en centralisering af de funktioner der er identificeret. Det underliggende princip er en sammenholdning af gevinster og omkostninger ved en centralisering. Et hovedelement i en sådan tilgang er at vurdere om der er stordriftsfordele forbundet med en opgave og vurdere hvorvidt de omkostninger der er forbundet med en centralisering er mindre end eventuelle stordriftsfordele.

Fremgangsmåden er baseret på følgende trin:

- Opgavekatalog
- Spørgeskemaundersøgelse
- Opgørelse af potentielle stordriftsfordele
- Estimation af bruttopotentiale
- Opgørelse af omkostninger ved centralisering
- Vurdering af risici ved centralisering
- Vurdering af ændring i forvaltningerne budgetramme.

Opgavekataloget er en del af det fundament som spørgeskemaundersøgelsen er baseret på. Spørgeskemaundersøgelsen bruges til at lave en kortlægning af ressourceforbruget på de forskellige opgaver. Ressourceforbruget bliver brugt til at lave en produktivitetanalyse til at belyse stordriftsfordele og til at lave et estimat på bruttopotentialet ved en centralisering. Omkostninger ved en centralisering er opgjort på baggrund af tidligere undersøgelser og erfaringstal.

Vurdering af risici ved centralisering er ikke beskrevet i dette bilag, da denne del vil indgå som et element i hovedrapporten. De øvrige trin vil blive beskrevet i de følgende afsnit.

#### 6.1.1 Opgavekatalog

Det første skridt i denne analyse af administrative tjenesteydelser, er en kortlægning af de administrative opgaver de relevante medarbejdere potentielt kan udføre: et opgavekatalog. Kortlægning tog udgangspunkt i et opgavekatalog udarbejdet af Styrgruppen for Tværoffentligt Samarbejde 2007. Opgavekataloget har været i høring hos den arbejdsgruppe, der har været tilknyttet projektet i Københavns Kommune. På baggrund af denne høring er opgavekataloget blevet tilpasset med de forslag der er indkommet.

Opgavekataloget er baseret på fire hovedkategorier:

1. Administrative støttefunktioner
2. Sekretariatsbetjening
3. Myndighedsudøvelse
4. Kommunal service

Til hver hovedkategori er tilknyttet en række overordnede funktioner, eksempelvis

- Løn- og personale
- Økonomistyring

Det fulde opgavekatalog er præsenteret i bilag 2.

Disse har igen en række funktioner og opgaver under sig. I forbindelse med denne analyse er det især hovedkategorierne; Administrative støttefunktioner og Sekretariatsbetjening der har selvstændig interesse.

Det opdaterede opgavekatalog skaber fundamentet for en spørgeskemaundersøgelse. Spørgeskemaundersøgelsen vil blive beskrevet i det efterfølgende afsnit

### 6.1.2 Spørgeskemaundersøgelse

Spørgeskemaundersøgelsen har til formål at belyse ressourceforbruget på de enkelte opgaver og dermed skabe basis for en produktivitsanalyse på opgaveniveau.

For at sikre en valid undersøgelse er følgende aspekter blevet undersøgt:

- Målgruppe
- Respondenter
- Repræsentativitet

I de følgende afsnit vil de tre aspekter blive beskrevet. Endelig vil dette delafsnit præsentere de direkte besvarelser uden opregning til målgruppen.

#### 6.1.2.1.1 Målgruppe

Det primære formål med at spørgeskema undersøgelsen er at kortlægge ressourceforbruget på de tværgående administrative funktioner i kommunen. Som en konsekvens af dette fokus og for at sikre et ressourceforbrug blandt medarbejderne i Københavns Kommune, er den relevante målgruppe defineret som de medarbejdere som er tilknyttet hovedkonto 6 i den kommunale kon-toplan. Ved denne afgrænsning udelukkes der decentrale administrative medarbejdere.

De enkelte medarbejdere har fået deres spørgeskema tilsendt via e-mail. E-mail adresserne er blevet fremskaffet ved en iterativ proces imellem arbejdsgruppen, Koncernservice og Rambøll Management Consulting. Det er således ikke alle personer i målgruppen der har haft lige lang tid til at besvare spørgeskemaundersøgelsen, dog har alle haft minimum ca. 1 uge til at besvare spørgeskemaet. Pga. tekniske forhold er alle medarbejdere i Økonomiforvaltningen blevet inviteret til at deltage i spørgeskemaet, hvilket må formodes at have en betydning for deres svarprocenter.

I alt er invitationer til at deltage i spørgeskemaundersøgelse blevet sendt til ca. 6.500 medarbejdere.

### 6.1.3 Respondenter

I nedenstående tabel er der angivet de faktiske svarprocenter

**Tabel 8: Gennemførselsprocent fordelt på forvaltninger.**

Forvaltning	Kontaktet	Gennemført	Gennemførselsprocent
Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)	539	254	47
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)	476	286	60
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)	620	435	70
Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)	845	595	70
Socialforvaltningen (SOF)	1.197	734	61
Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen (BIF)	1.105	635	57
<b>Total</b>	<b>4.782</b>	<b>2.939</b>	<b>61</b>

*Note: Gennemførselsprocenten for Økonomiforvaltningen kan ikke beregnes da det ikke har været muligt med sikkerhed at skelne mellem Hovedkonto 6 medarbejdere og andre medarbejdere.*

*Kilde: Rambøll Management på baggrund af survey data.*

I de videre analyser er Koncernservice blive trukket ud af ØKF. Det er blevet vurderet, på baggrund at spørgeskemaundersøgelsen, at ressourceforbruget i Koncernservice er lavt, udenfor Koncernservice kerneydelser. Der er derfor for stor en risiko i forhold til potentiel gevinst til at

disse ressourcer skal flyttes fra Koncernservice. Koncernservice holdes derfor udenfor i de videre analyser.

#### 6.1.4 Repræsentativitet

Et væsentligt kriterium for at spørgeskemaet kan bruges til at kortlægge ressourceforbruget, er at populationen er rimeligt repræsentativt i forhold til den relevante bruttopopulation.

Den nedenstående viser andelen af medarbejdere fordelt på udvalgte stillingskategorier på tværs af forvaltningerne. Tallene er opgjort både for respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen og for målgruppen generelt. Der er generelt en god overensstemmelse mellem de faktiske respondenter og hele populationen.

**Tablet 9: Repræsentativitet fordelt på forvaltninger**

Stilling	BIF	BUF	KFF	SOF	SUF	TMF	I alt
AC'ere og fuldmægtige	19,2%	13,0%	13,6%	15,8%	7,3%	47,5%	21,2%
Kontoransatte	28,8%	15,7%	21,0%	28,3%	43,8%	27,2%	28,7%
Kontorchefer	1,4%	0,4%	4,5%	1,2%	1,6%	0,8%	1,5%
Øvrige	50,6%	70,9%	60,8%	54,7%	47,2%	24,4%	48,6%
Total (gennemført)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Medarbejdere (gennemført)	635	254	286	739	436	589	2.939
AC'ere og fuldmægtige	16,7%	7,2%	11,8%	16,0%	6,8%	42,1%	18,2%
Kontoransatte	29,1%	10,8%	20,2%	28,2%	43,9%	29,3%	27,9%
Kontorchefer	1,2%	0,4%	4,0%	1,0%	1,8%	0,6%	1,3%
Øvrige	52,9%	81,6%	64,1%	54,8%	47,6%	27,9%	52,7%
Total (Brutto)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Medarbejdere (Brutto)	1.105	539	476	1.197	620	845	4.782

*Note: Repræsentativiteten for Økonomiforvaltningen kan ikke beregnes, idet det ikke har været muligt med sikkerhed at skelne mellem Hovedkonto 6 medarbejdere og andre medarbejdere.*

*Kilde: Rambøll Management på baggrund af survey data.*

I de videre opregninger vil der blive lave en korrektion i forhold de mindre forskelle mellem respondenterne og den faktiske population.

#### 6.1.5 Tidsforbruget blandt respondenterne

Den første del i forbindelse med kortlægningen af ressourceforbruget på de administrative opgaver, er en kortlægningen af tidsforbruget blandt respondenterne. Den nedenstående tabel angiver det oplyste ressourceforbrug blandt respondenterne, dvs. uden en opregning til hele målgruppen. Det forudsættes i opregningen at et årsværk består af 1.680 arbejdstimer fordelt på 44,8 arbejdsuger.

Tabel 10: Tidsforbrug fordelt på funktioner og forvaltninger

Årsværk forbrugt på funktioner	BIF	BUF	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Gennemsnit
<b>Administrative støttefunktioner</b>								
Løn- og personale								
Lønadministration	4	10	9	14	8	2	3	7
Personleadministration	10	16	10	20	15	6	8	12
HR	11	13	12	13	13	3	13	11
Andet	5	7	4	7	1	3	3	4
Løn og personale i alt	29	45	35	54	37	14	26	34
Økonomistyring								
Regnskabsafklæggelse	3	6	7	12	7	7	7	7
Bogføring og betaling	9	6	13	27	10	9	6	12
Budgetlægning	3	11	5	10	5	5	3	6
Budgetopfølgning m.v.	6	17	7	22	13	7	7	11
Finansiering	0	0	0	0	0	0	2	0
Debitorstyring og inddrivelse	1	1	5	3	2	6	0	3
Andet	8	2	6	7	4	2	3	5
Økonomistyring i alt	30	44	42	80	40	36	29	43
IT-opgaver								
IT-strategi og -planlægning	3	2	4	7	1	3	6	4
IT-anskaffelse og -implementering	3	0	2	8	2	2	1	3
IT-drift og -support	9	3	4	5	10	4	7	6
Andet	4	1	2	2	1	2	3	2
IT-opgaver i alt	19	6	12	22	14	10	18	14
Intern service								
Post, telefon og rådhusbetjente	13	4	2	17	3	9	7	8
Kantine	0	0	0	0	0	0	0	0
Trykkeri	0	0	0	5	0	0	2	1
Ejendomsvedligeholdelse	1	2	7	1	1	1	1	2
Ejendoms- og arealudlejning	0	0	2	0	0	0	0	0
Køb og salg samt jordforsyning	0	0	0	0	0	0	2	0
Journalisering	14	4	4	16	2	10	4	7
Indkøbsaftaler, herunder udbudsforretninger	1	0	1	1	1	2	1	1
Forsikringer og risikostyring	0	0	1	0	0	0	0	0
Formidling og kommunikation internt	8	4	3	6	3	4	4	4
Andet	13	4	6	8	3	23	5	9
Intern service i alt	48	18	26	54	14	49	25	34
<b>Administrative støttefunktioner i alt</b>	<b>126</b>	<b>113</b>	<b>115</b>	<b>210</b>	<b>106</b>	<b>108</b>	<b>98</b>	<b>125</b>
<b>Sekretariatsbetjening</b>								
Sekretariatsbetjening								
Sagsfremstilling og udvalgsbetjening m.v.	11	18	15	18	21	21	46	21
Valg	0	0	1	0	0	0	0	0
Juridiske opgaver	5	5	5	8	6	5	8	6
Formidling og kommunikation	9	12	6	12	9	14	27	13
Faglig styring	10	8	3	14	15	5	10	9
Tværgående opgaver	15	10	10	18	21	18	24	17
Mellemkommunalt og internationalt samarbejde	1	1	1	1	1	1	10	2
Andet	7	7	8	10	11	6	14	9
<b>Sekretariatsbetjening i alt</b>	<b>57</b>	<b>62</b>	<b>49</b>	<b>82</b>	<b>85</b>	<b>70</b>	<b>140</b>	<b>78</b>

Kilde: Rambøll Management på baggrund af survey data.

Som det fremgår af denne tabel er der væsentlige forskelle mellem de enkelte forvaltninger. En forskel der ikke udelukkende kan forklares på baggrund af forvaltningernes samlede størrelse og svarprocent. Det skal desuden bemærkes at dette ressourceforbrug ikke direkte kan sammenlignes med den faktiske organisering i forvaltningerne.

#### **6.1.5.1 Økonomiske gevinster ved centralisering af opgaver**

Det næste trin i forbindelse med analysen af de administrative funktioner er en analyse af potentielle stordriftsfordele. Stordriftsfordele er en væsentlig forudsætning for at en konsolidering af enkelte administrative støttefunktioner kan sikre en mere effektiv administration. På baggrund af denne produktivitetsanalyse estimeres et bruttopotentiale ved en centralisering.

På grund af forskellen der er mellem grupperne administrative støttefunktioner og sekretariatsbetjening, er der foretaget to typer af produktivitetsanalyser, en for hver af de to hovedkategorier.

I de efterfølgende underafsnit vil principperne bag analysen blive præsenteret.

#### **6.1.6 Stordriftsfordele**

Til at belyse evt. stordriftsfordele er der blevet inddraget ressourceforbrug fra det ovenfor beskrevne spørgeskemaundersøgelse. Næste trin i denne analyse er at opregne respondenternes svar til hele populationen.

##### **6.1.6.1 Opregning til hele populationen**

På baggrund af spørgeskemaundersøgelse er det muligt at kortlægge hvorledes det nuværende ressourceforbrug er på tværs af forvaltningerne. Nedenstående tabel angiver hvor mange årsværk der bliver brugt på de forskellige administrative funktioner, baseret på de angivne svar fra spørgeskemaet opregnet til hele populationen.

**Tabel 11: Opregnet tidsforbrug fordelt på funktioner og opgaver**

Årsværk forbrugt på funktioner	BIF	BUF	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Gennemsnit
<b>Administrative støttefunktioner</b>								
Løn- og personale								
Lønadministration	6	10	15	23	11	2	4	10
Personaleadministration	16	16	17	33	21	8	10	17
HR	18	14	20	20	19	4	17	16
Andet	8	7	7	11	2	4	4	6
Løn og personale i alt	47	47	59	87	53	18	34	49
Økonomistyring								
Regnskabsafklæggelse	4	7	11	19	9	9	9	10
Bogføring og betaling	15	7	22	45	14	12	8	17
Budgetlægning	5	11	8	16	7	7	4	8
Budgetopfølgning m.v.	10	18	12	35	18	10	9	16
Finansiering	0	0	1	0	0	0	2	0
Debitorstyring og inddrivelse	2	1	8	4	3	8	0	4
Andet	14	2	9	12	6	3	4	7
Økonomistyring i alt	50	46	71	130	57	49	37	63
IT-opgaver								
IT-strategi og -planlægning	5	2	7	11	2	4	8	5
IT-anskaffelse og -implementering	5	0	3	14	4	2	2	4
IT-drift og -support	15	3	7	9	14	5	9	9
Andet	7	1	3	3	1	2	4	3
It-opgaver i alt	32	6	20	36	20	13	23	22
Intern service								
Post, telefon og rådhusbetjente	21	4	4	28	5	12	9	12
Kantine	0	0	0	0	0	0	0	0
Trykkeri	0	0	0	8	0	0	3	2
Ejendomsvedligeholdelse	1	2	12	2	1	1	1	3
Ejendoms- og arealudlejning	0	0	3	0	0	0	0	1
Køb og salg samt jordforsyning	0	0	0	0	0	1	2	0
Journalisering	23	4	7	25	3	13	5	11
Indkøbsaftaler, herunder udbudsforretninger	1	0	2	1	1	2	1	1
Forsikringer og risikostyring	0	0	2	0	0	0	1	0
Formidling og kommunikation internt	13	4	4	9	4	5	6	7
Andet	21	5	10	13	4	31	6	13
Intern service i alt	80	19	44	87	20	66	33	50
<b>Administrative støttefunktioner i alt</b>	<b>209</b>	<b>119</b>	<b>194</b>	<b>340</b>	<b>151</b>	<b>146</b>	<b>127</b>	<b>184</b>
<b>Sekretariatsbetjening</b>								
Sekretariatsbetjening								
Sagsfremstilling og udvalgsbetjening m.v.	18	19	25	30	30	28	60	30
Valg	0	0	1	0	0	0	0	0
Juridiske opgaver	8	5	9	13	8	6	10	9
Formidling og kommunikation	14	13	11	20	13	19	35	18
Faglig styring	17	9	6	23	21	7	13	14
Tværgående opgaver	25	11	16	29	30	24	31	24
Mellemkommunalt og internationalt samarbejde	1	1	2	2	2	1	13	3
Andet	12	8	14	16	16	8	18	13
<b>Sekretariatsbetjening i alt</b>	<b>95</b>	<b>65</b>	<b>83</b>	<b>133</b>	<b>121</b>	<b>94</b>	<b>181</b>	<b>110</b>

Kilde: Rambøll Management på baggrund af survey data.

På baggrund af det opregnede ressourceforbrug er det muligt at lave en produktivitetsanalyse af de enkelte forvaltninger. I de næste to delafsnit er produktivitetsanalysen til at belyse evt. stordriftsfordele for henholdsvis administrative støttefunktioner og sekretariatsbetjening beskrevet. Fælles for begge opgørelser at de er foretaget ved hjælp af den samme statistiske metode.

### 6.1.6.2 Administrative støttefunktioner

De enkelte forvaltninger har forskellig størrelse og har derfor potentielt forskellige behov i forhold til administrative støttefunktioner. Til at belyse dette forhold er der foretaget en statistisk analyse af sammenhængen mellem forvaltningerne størrelse og de årsværk de bruger til hver funktion (et mål for omkostningerne). Formålet med en sådan produktivitetsanalyse er at belyse om der er stordriftsfordele.

Til at belyse om der er stordriftsfordele har vi estimeret en såkaldt elasticitet. Denne elasticitet belyser hvor mange procent omkostningerne vil stige i tilfælde af at antallet af medarbejdere stiger med 1 procent. Hvis omkostningerne stiger med mindre end 1 procent vil der være tale om stordriftsfordele. Kort sagt vil omkostningerne stige med lavere takt end antallet af medarbejde-



re. I forbindelse med denne produktivetsopgørelse er der korrigeret for udliciteringsudgifter til lønadministration og IT.

I forbindelse med budgetlægning og budgetopfølgning er ressourceforbruget i center for økonomi trukket ud af opgørelsen, da det er en del af deres myndighedsudøvelse.

### **6.1.6.3 Sekretariatsbetjening**

I forbindelse med produktivetsanalysen af sekretariatsbetjeningen er der taget hensyn til at en del af Økonomiforvaltningens opgaver ligger indenfor dette område. Som en konsekvens heraf er der foretaget en korrektion af Økonomiforvaltningens ressourceforbrug. Denne korrektion er foretaget ved brug af en medianbetragtning. Med undtagelse af denne korrektion er den statistiske analyse tilsvarende analysen for administrative støttefunktioner.

## **6.2 Bruttopotiale ved centralisering**

At der er stordriftsfordele indikerer at der er muligheder for en centralisering af en opgave. Der er dog tale om en nødvendig, men ikke en tilstrækkelig betingelse. Hvis der er for store omkostninger forbundet med eksempelvis en bestillerfunktion i forhold til det bruttopotiale der er ved centralisering af en opgave, vil det formodentligt ikke være forbundet med en effektivisering at centralisere opgaven.

For at belyse denne problemstilling er første skridt at få belyst hvor stort bruttopotiale er ved at centralisere. I de næste underafsnit vil principperne bag beregningen bruttopotentialerne blive beskrevet. Efterfølgende vil principperne bag omkostningerne som bruttopotiale skal sammenlignes med blive præsenteret.

### **6.2.1 Administrative støttefunktioner**

Det forventede bruttopotiale, dvs. de forventede gevinster ved at centralisere, er opgjørt på baggrund af den gennemsnitlige produktivitet. Ved at bruge middelværdien vurderes det således at man kan sikre en produktivitet i kommunen som er tilsvarende den "gennemsnitlige" forvaltning og det antages således ikke at man kan opnå den højeste produktivitet i kommunen. Potentialet bliver derefter beregnet ud fra en forudsætning om, at de mindst produktive forvaltninger vil opnå en produktivitet som svarer til gennemsnittet, hvis der foretages en centralisering. Centraliseringen er således en måde at opnå de beregnede stordriftsfordele.

### **6.2.2 Sekretariatsbetjening**

Det er vurderet at stordriftsfordelene indenfor de relevante funktioner af sekretariatsbetjening er så store, at det er muligt at opnå samme produktivitet som i den forvaltning med den højeste produktivitet, i forbindelse med en centralisering af disse funktioner. Det skal påpeges at der er tale om sekretariatsbetjening uden de særlige opgaver der er placeret under Økonomiforvaltningen.

Det er dog tvivlsomt at bruttopotiale kan opnås. En årsag til at bruttopotiale formodentlig ikke kan opnås er at der skal være medarbejdere i de enkelte forvaltninger til at sikre en brugbar grænseflade med den konsoliderende enhed. Det næste afsnit vil beskrive hvorledes dette beregnede bruttopotiale kan omregnes til et nettopotiale.

### 6.2.3 Omkostninger forbundet med centralisering af opgaver

En række af de forslag effektiviseringsanalysen peger på betyder, at administrative opgaver centraliseres fra den nuværende placering i forvaltningerne. I det følgende redegøres der for de principper, der er anvendt til opgørelse af omkostningerne forbundet med centralisering af en opgave.

Opgørelsen af omkostningerne er foretaget på baggrund af nøgletal fra Københavns kommune, undersøgelser udarbejdet i forbindelse med etableringen af Koncernservice i 2007, samt Rambølls erfaringer fra lignende organisationsanalyser. Der er således tale om en skønsmæssig fastsættelse af omkostningerne.

Implementeringen af centraliseringsforslagene er forbundet med tre typer af omkostninger

- Variable omkostninger
- Etableringsomkostninger
- Finansielle omkostninger

Derudover skal det vurderes, hvor lang tid implementeringen af organisationsændringen forventes at tage, samt hvor lang tilbagebetalingstid på investeringen, der ønskes.

### 6.2.4 Variable omkostninger

De variable omkostninger ved flytning af opgaver dækker funktioner, der opstår som følge af ny arbejdsdeling.

Ved flytning af en opgave vil det være nødvendigt fortsat at have medarbejdere i forvaltningerne, der koordinerer opgaverne fra de decentrale enheder i forvaltningen til de(n) centrale administrations. Funktionen skal sikre den rette prioritering af opgaver fra forvaltningerne, samt at der i formidlingen af opgaven til den centrale funktion tages højde for evt. forvaltningsspecifikke krav til opgaveløsningen.

Omfanget af de nødvendige variable omkostninger, afhænger dels af typen af opgaven altså om der er tale om en administrativ støttefunktion eller sekretariatsbetjening og dels af hvorledes konsolideringen foretages.

I de næste afsnit vil de to principperne bag opgørelse af de to hovedkategorier blive præsenteret.

#### 6.2.4.1 Administrative støttefunktioner

Vurderingen af behovet for koordinerende funktioner i forvaltningerne baseres på beslutningsgrundlaget for etablering af Koncernservice<sup>48</sup>, hvor der vurderes at være behov for en bestillerfunktion på 1½ årsværk per år.

Vurderingen af behovet for en bestillerfunktion i beslutningsgrundlaget for Koncernservice er relateret til IT og Økonomiområdet. De opgaver nærværende analyse identificerer med fordel kan centraliseres er mindre standardiserede, hvilket stiller større krav til koordinering. Behovet er skønnet ud fra, at ressourcebehovet i forvaltningerne efter flytning af opgaven er 5 % af det nuværende niveau, dog mindst 1½ årsværk svarende til en omkostning på 900.000 kr.. Omkostningen er sammensat af en lønsum på 500.000 kr., samt en overhead omkostning på 100.000 kr. per årsværk.

<sup>48</sup> BILAG 1. KONCERNSERVICES – BAGGRUND, STYRING OG ØKONOMI, side 6.

I forbindelse med nogle funktioner er det blevet vurderet at centraliseringen er risikofyldt og der vil derfor være behov for en periode med forhøjede variable omkostninger.

#### 6.2.4.2 Sekretariatsbetjening

I forbindelse med sekretariatsbetjeningen er det blevet vurderet at der med fordel kan konsolideres i den forvaltning der har det højeste ressourceforbrug på nuværende tidspunkt. Med udgangspunkt i denne vurdering er de variable omkostninger opgjort på samme måde, dog kan man opnå en besparelse på en bestiller funktion, da forvaltningen hvor funktionen vurderes at kunne nøjes med et enkelt årsværk, svarende til en omkostning på 600.000 kr.

#### 6.2.5 Etableringsomkostninger

Centraliseringen af opgaverne er forbundet med ikke ubetydelige omkostninger i planlægnings- og etableringsfasen. Dette dækker bl.a. de direkte omkostninger forbundet med flytningen, samt omkostninger relateret til tilpasning af systemer og arbejdsgange. Disse omkostninger skal der tages højde for i den samlede vurdering af det økonomiske potentiale ved centralisering af opgaver.

Den gennemførte analyse af effektiviseringspotentialer af administrationen i Københavns kommune giver ikke mulighed for en detaljeret vurdering af omkostningerne forbundet med flytning af opgaver. Vurderingen af implementeringsomkostningerne er derfor baseret på forundersøgelserne til etablering af Koncernservice<sup>49</sup>, hvor der opstilles et budget for flytning af 300 medarbejdere. Budgettet omfatter udgifter til den fysiske flytning, indkøb af forskelligt inventar, implementering af en række pilot projekter med henblik på effektivisering mv. Det samlede budget for disse aktiviteter er angivet til 23,5 mio. kr.

Antages en gennemsnitlig årlig lønsum på 500.000 kr. eksklusiv overhead udgør implementeringsomkostningerne ca. 15 pct. af de ressourcer, der flyttes. Den skønsmæssigt fastsatte procent for implementeringsomkostningerne er behæftet med stor usikkerhed. Blandt andet er ovenstående ikke baseret på de faktiske omkostninger forbundet med flytningen af medarbejderne. Der kan således være en række omkostninger i de forvaltninger, der afgiver medarbejdere, der ikke er inkluderet.

Endvidere er forudsætningerne ændret nu i forhold til 2007: Koncernservice blev etableret omkring de administrative dele af IT og Økonomi opgaverne. Disse opgavetyper er i højere grad standardiseret på tværs af forvaltninger end de opgaver, der forslås centraliseret nu. Dette indikerer, at omkostningerne ved centralisering vil være højere. Omvendt har Københavns kommune i dag erfaringerne omkring flytning af store opgavemængder, og en centraliseret organisation, der kan modtage disse opgaver. Dette indikerer, at omkostningerne kan blive lavere.

#### 6.2.6 Finansielle omkostninger

De finansielle omkostninger forbundet med centralisering af opgaver opstår, hvor der er et likviditetsbehov i implementeringsfasen. I de ovenstående business cases er der lavet to opgørelser. En opgørelse hvor der er et likviditetsbehov og en opgørelse hvor etableringsomkostninger afvikles i år 2010.<sup>50</sup>

I forbindelse med opgørelsen hvor der er et likviditetsbehov er der anvendt en (reel) rente på 5,5 %, hvilket er samme niveau som i beslutningsgrundlaget

<sup>49</sup> BILAG 1. KONCERNSERVICES – BAGGRUND, STYRING OG ØKONOMI

<sup>50</sup> Det ses bort fra alternativ omkostningerne ved at bruge disse midler.

for etablering af Koncernservice<sup>51</sup>. De finansielle omkostninger er indarbejdet i beregningerne ved at implementeringsomkostningerne er periodiseret ud over en periode fra 2010 til 2014 ved en rente på 5,5 %.

### 6.2.7 Tidshorisont

Der er to dimensioner af tidsaspektet for flytningen af opgaver:

- 1) Implementeringstiden, der udtrykker, hvornår de estimerede effektiviseringsgevinster kan hjemtages.
- 2) Tilbagebetalingstiden, der udtrykker, hvornår etableringsomkostningerne er tilbagebetalt.

Implementeringstiden afhænger af, i hvor grad opgaverne der flyttes, er integrerede med de decentrale enheder i forvaltningerne, samt hvor standardiserede opgaverne er på tværs af forvaltningerne. Det forudsættes i beregningerne, for langt de fleste funktioner, at flytningen af opgaver påbegyndes 1.1. 2010 og vil være implementeret primo 2011 hvis der er tale om en centralisering til en enkelt enhed og primo 2012, hvis der er tale om en centralisering i 2 faser. Det fulde potentiale vil således kunne opnås i 2011 eller 2012 hvis der er tale om en centralisering i to etaper. De funktioner som det er vurderet er tilknyttet en højere risiko vil være fuldt implementeret to år efter påbegyndelse af implementering og det fulde potentiale vil kunne opnås umiddelbart derefter. En underliggende antagelse for denne tidshorisont er, at omkostningerne i forbindelse med tilpasning af medarbejderstaben vil være begrænsede og vil kunne opnås igennem naturlig afgang.

I forbindelse med beregningerne er etableringsomkostningerne periodiseret over perioden 2010 til 2014 til en rente på 5,5 %. Omkostningerne betales således tilbage med den samme ydelse over perioden og vil være fuldt afdraget ultimo 2014. Beregninger for centraliseringsopgaver som vil blive udført i flere etaper vil blive baseret på en tilsvarende beregning, altså hvor implementeringsomkostningerne er periodiseret og fuldt afdraget ultimo 2014. I forbindelse med opgørelserne er der beregnet en nutidsværdi for hver centraliseret opgave. Nutidsværdien er kun opgjort i forhold til tidsperioden 2010 til 2014, og indeholder derfor ikke pengestrømme udover denne periode.

### 6.2.8 Ændring af budgetramme

En centralisering vil kræve at der flyttes opgaver fra de enkelte forvaltninger og til den konsoliderende enhed. En forudsætning for en centralisering kan gennemføres uden at påvirke de enkelte forvaltninger er, at der kan gives en vurdering af ressourceforbruget på de funktioner der centraliseres. Til at lave denne vurdering er der taget udgangspunkt i det nuværende ressourceforbrug baseret på oplysninger fra spørgeskema undersøgelsen, korrigeret for de ovennævnte forhold.

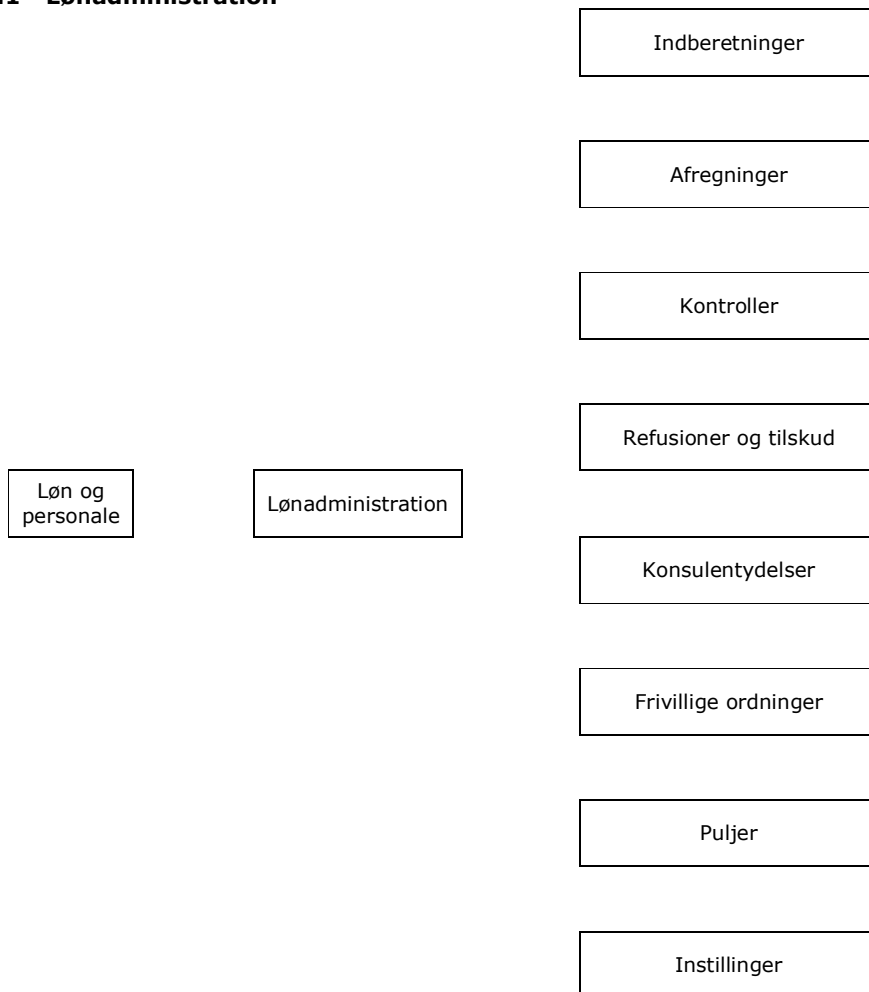
Det nuværende ressourceforbrug fratrukket de øgede variable omkostninger der er til en bestillerfunktion vil kræves fratrukket de enkelte forvaltningers budget.

<sup>51</sup> BILAG 1. KONCERN SERVICES – BAGGRUND, STYRING OG ØKONOMI, side 6.

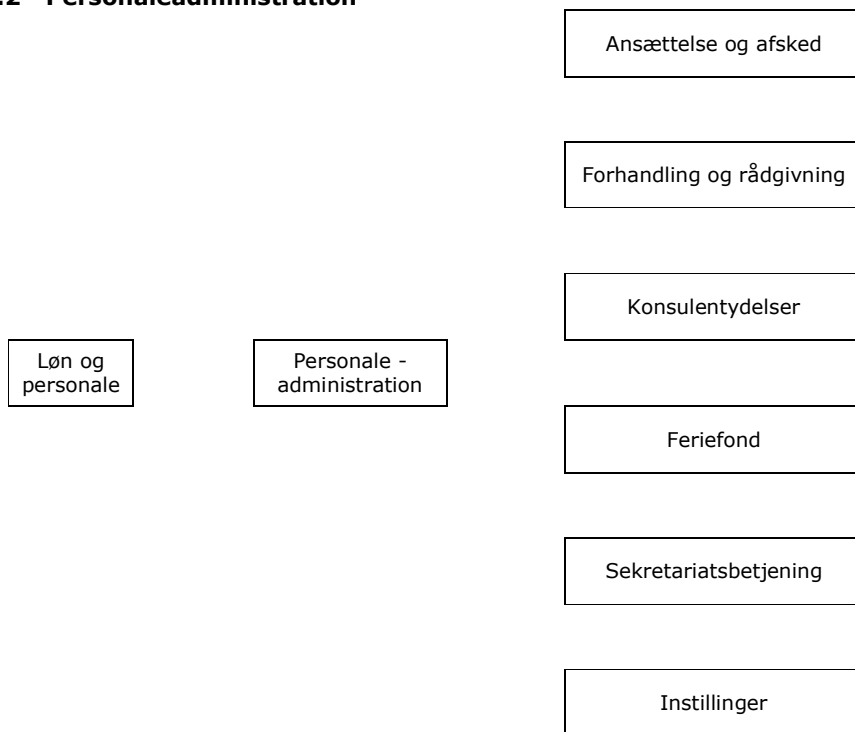
### 6.3 Bilag 2: Opgavekatalog

#### 6.3.1 Løn og personale

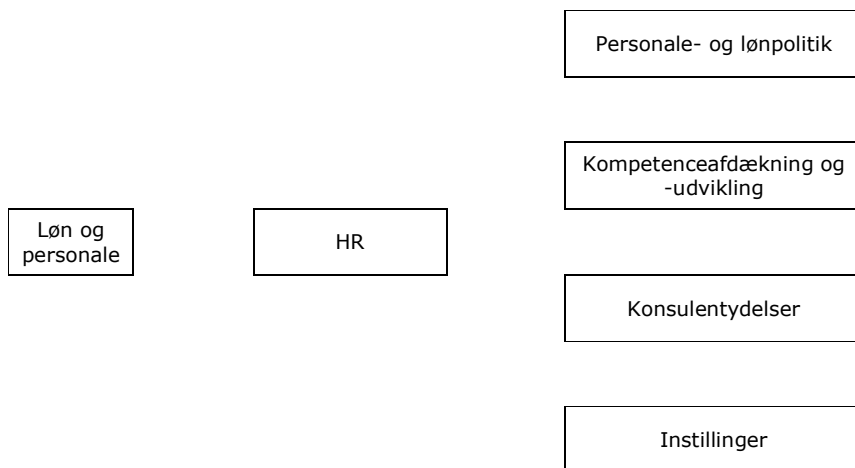
##### 6.3.1.1 Lønadministration



### 6.3.1.2 Personleadministration

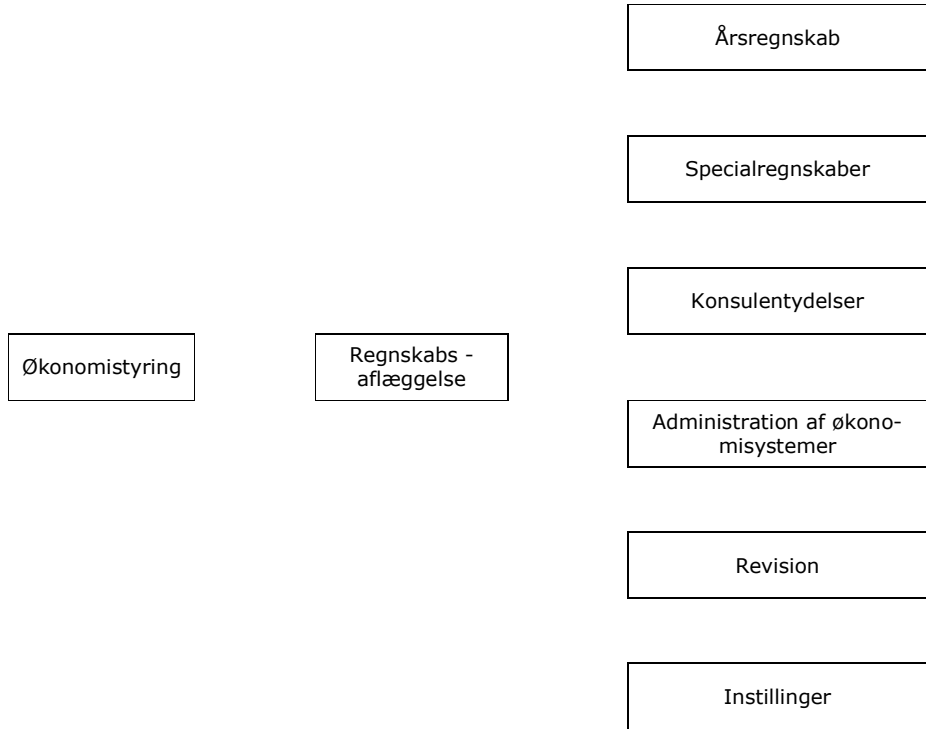


### 6.3.1.3 HR

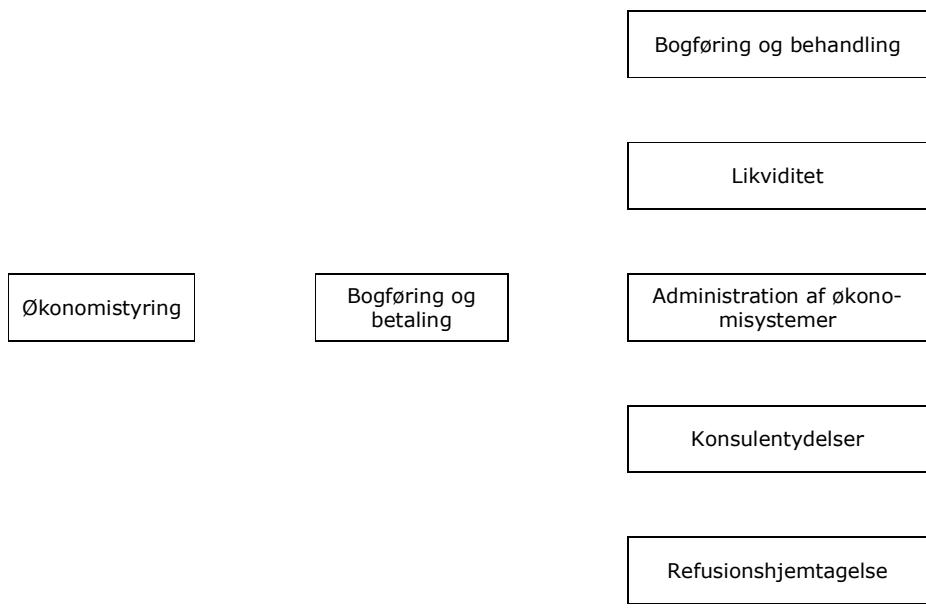


### 6.3.2 Økonomistyring

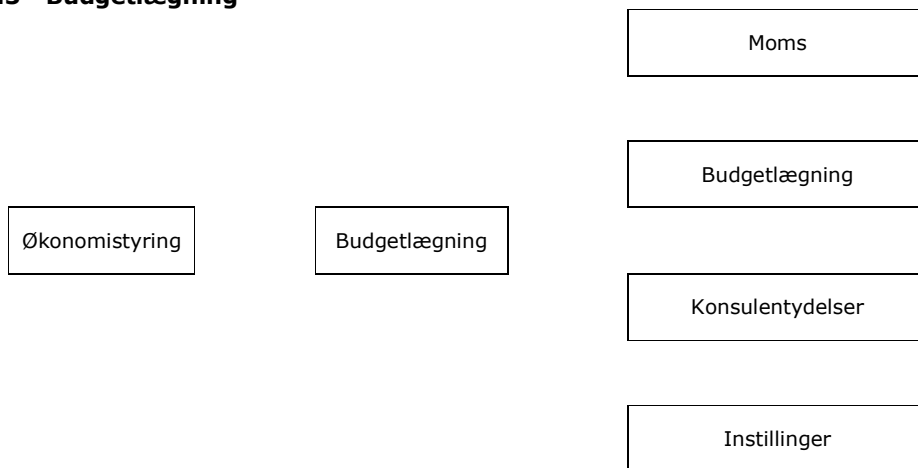
#### 6.3.2.1 Regnskabsaflæggelse



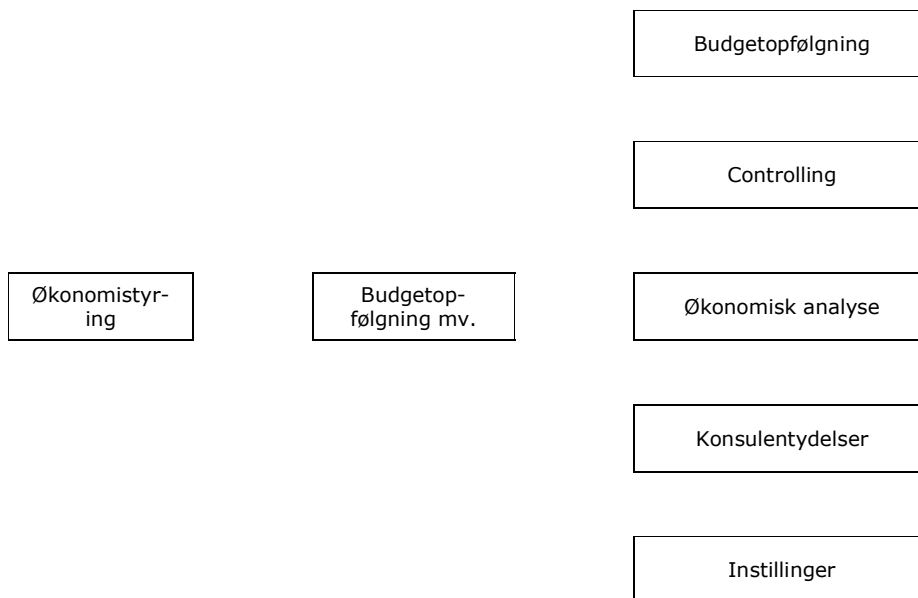
#### 6.3.2.2 Bogføring og betaling



### 6.3.2.3 Budgetlægning



### 6.3.3 Budgetopfølgning mv.

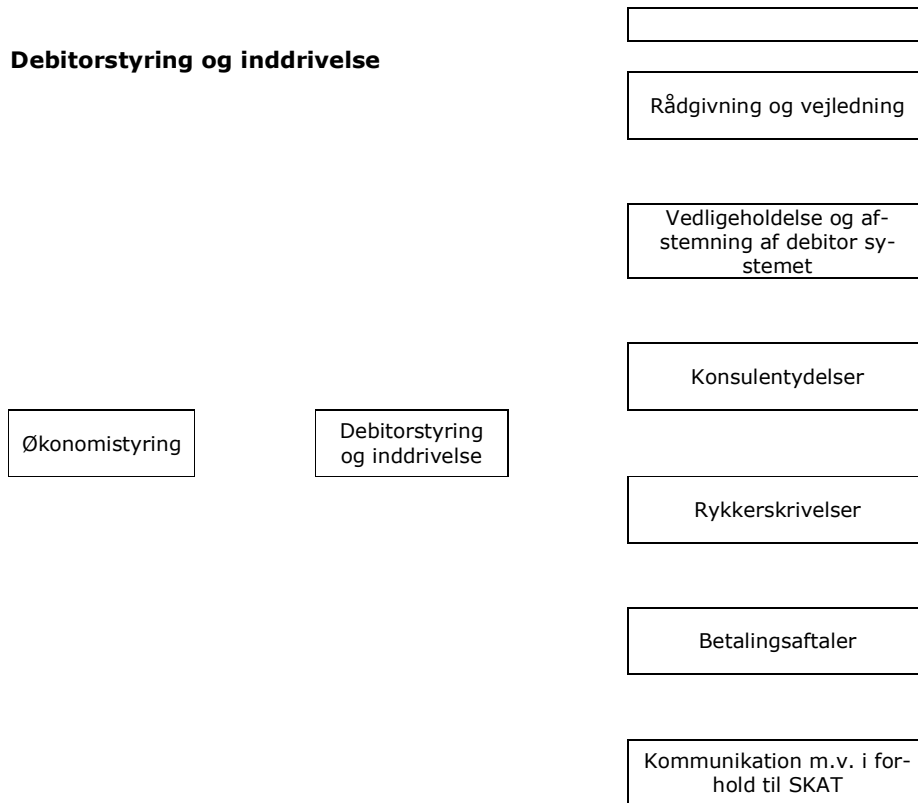


### 6.3.4 Finansiering



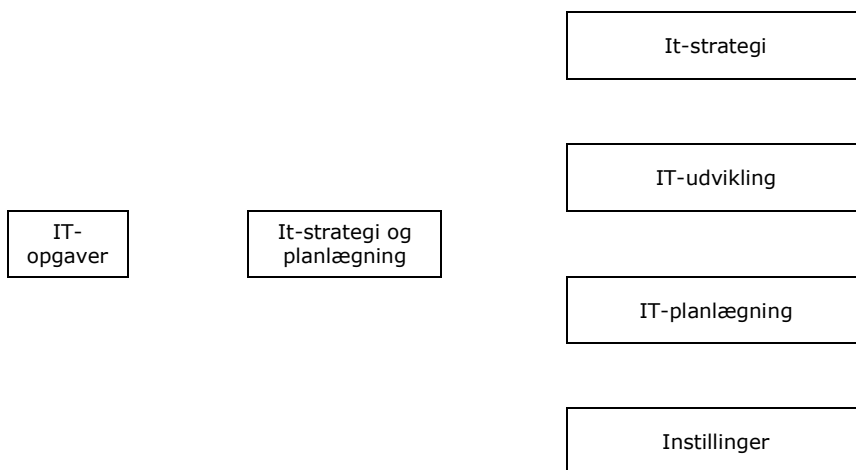


### 6.3.5 Debitorstyring og inddrivelse

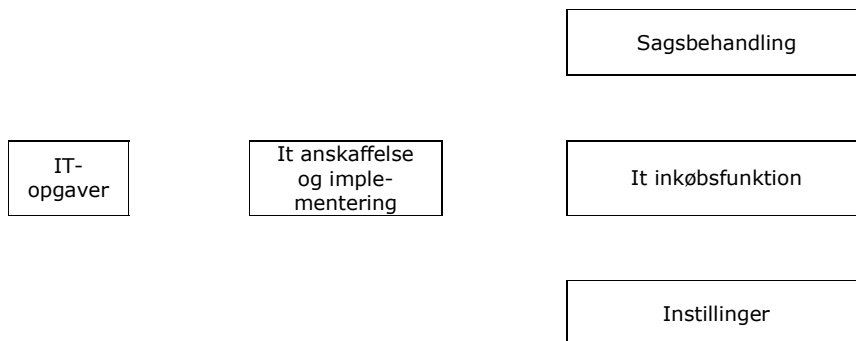


### 6.3.6 IT-opgaver

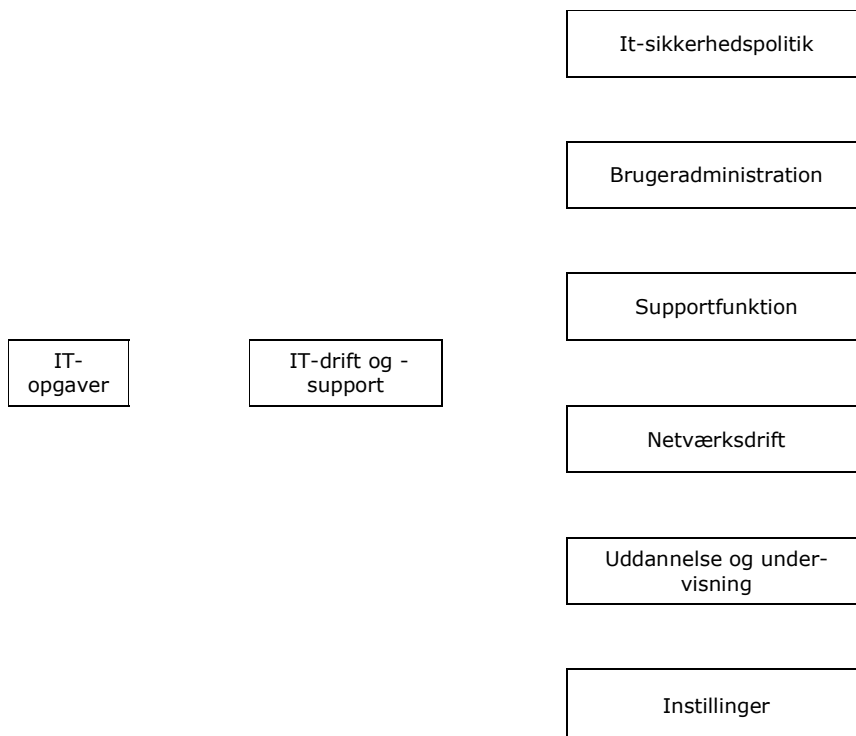
#### 6.3.6.1 It-strategi og planlægning



### 6.3.6.2 It-anskaffelse og -implementering



### 6.3.6.3 It-drift og -support

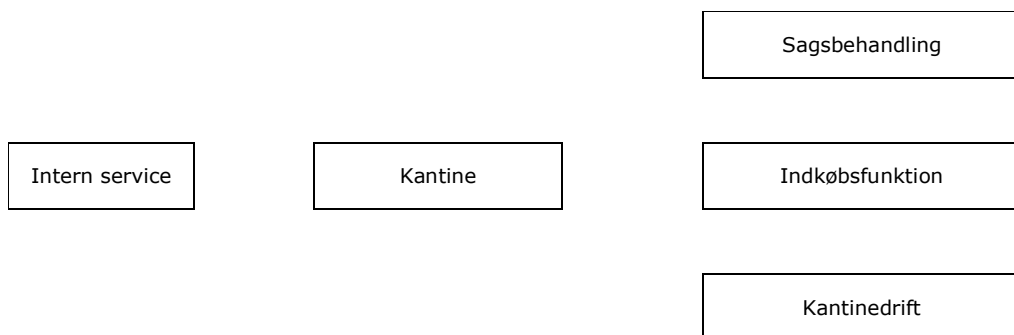


### 6.3.7 Intern service

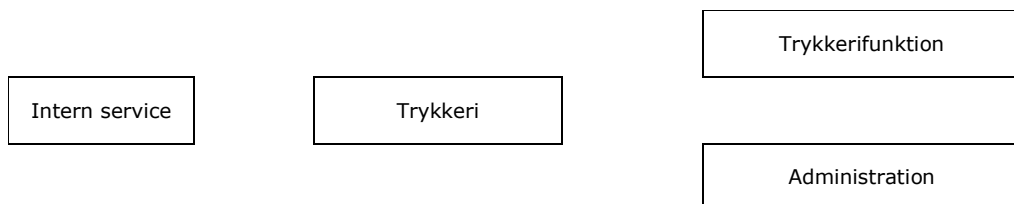
#### 6.3.7.1 Post, telefon og rådhusbetjente



#### 6.3.7.2 Kantine



#### 6.3.7.3 Trykkeri



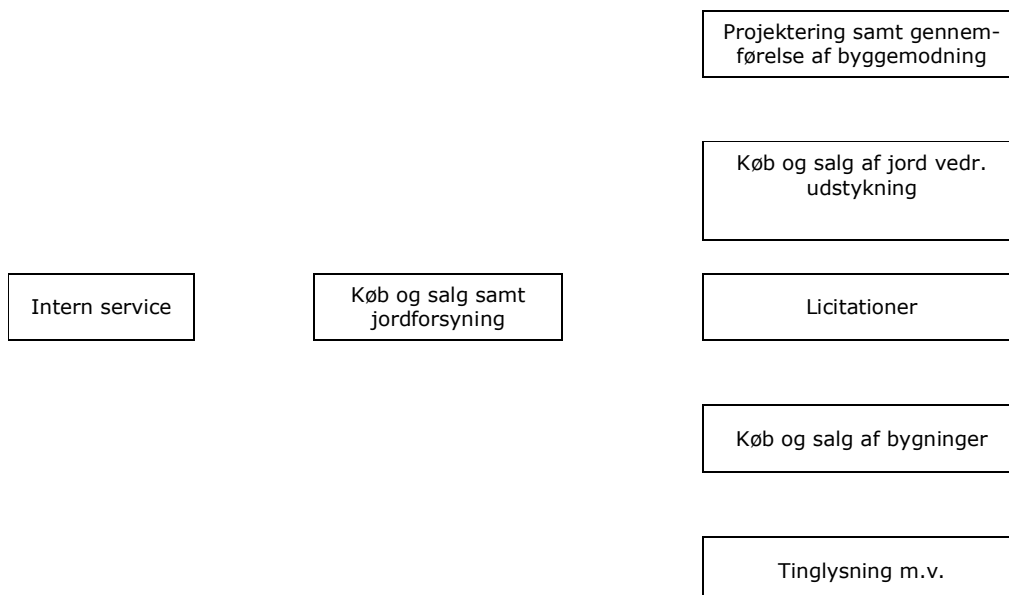
#### 6.3.7.4 Ejendomsvedligeholdelse



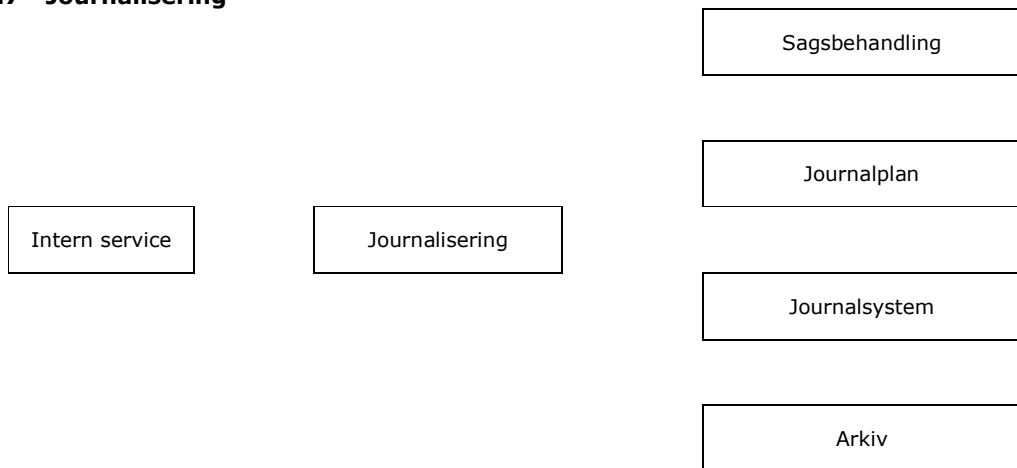
#### 6.3.7.5 Ejendoms- og arealudlejning



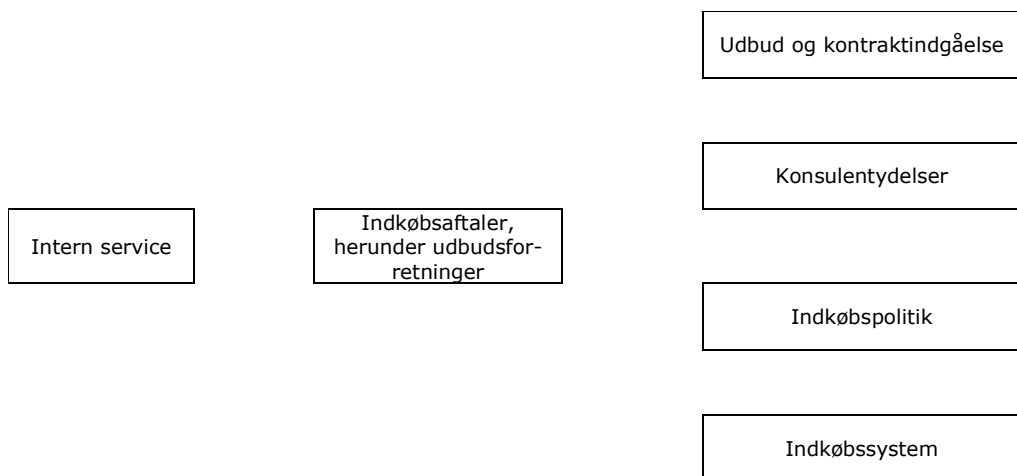
#### 6.3.7.6 Køb og salg samt jordforsyning



### 6.3.7.7 Journalisering



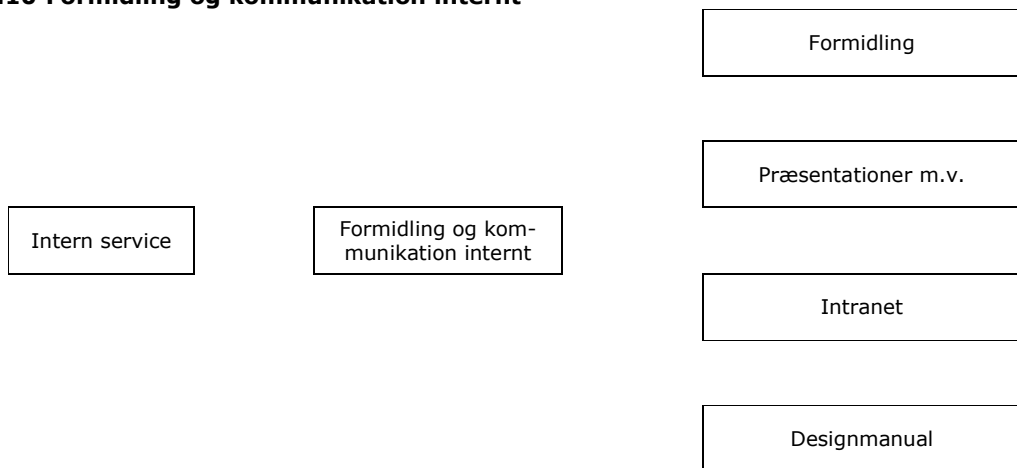
### 6.3.7.8 Indkøbsaftaler, herunder udbudsforretninger



### 6.3.7.9 Forsikringer og risikostyring

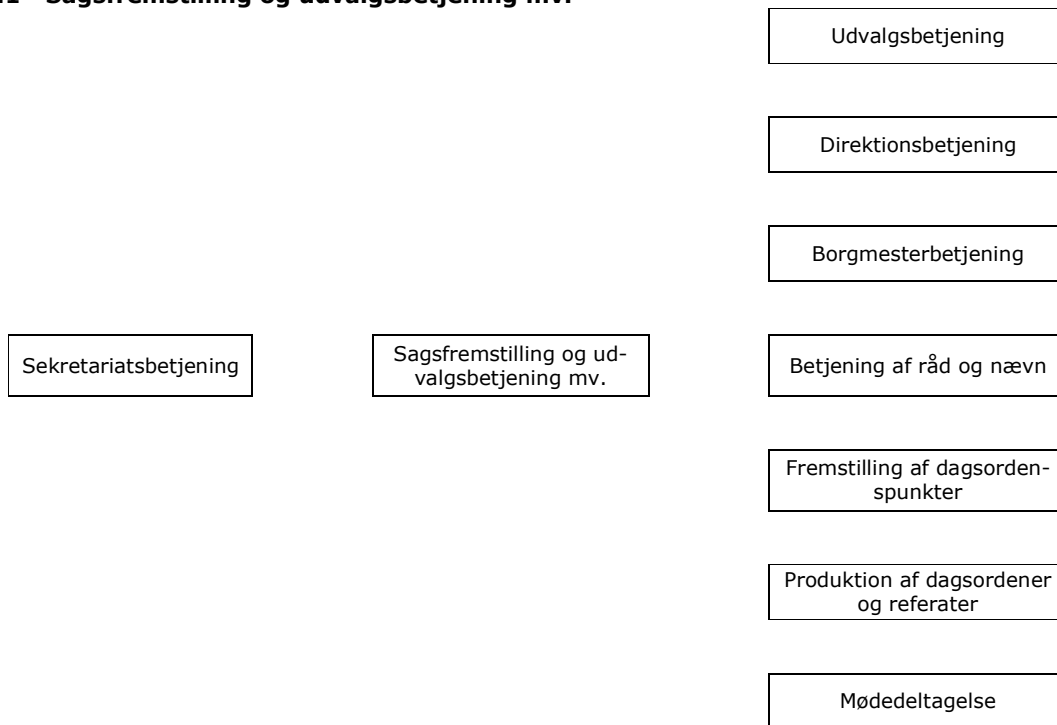


### 6.3.7.10 Formidling og kommunikation internt



### 6.3.8 Sekretariatsbetjening

#### 6.3.8.1 Sagsfremstilling og udvalgsbetjening mv.



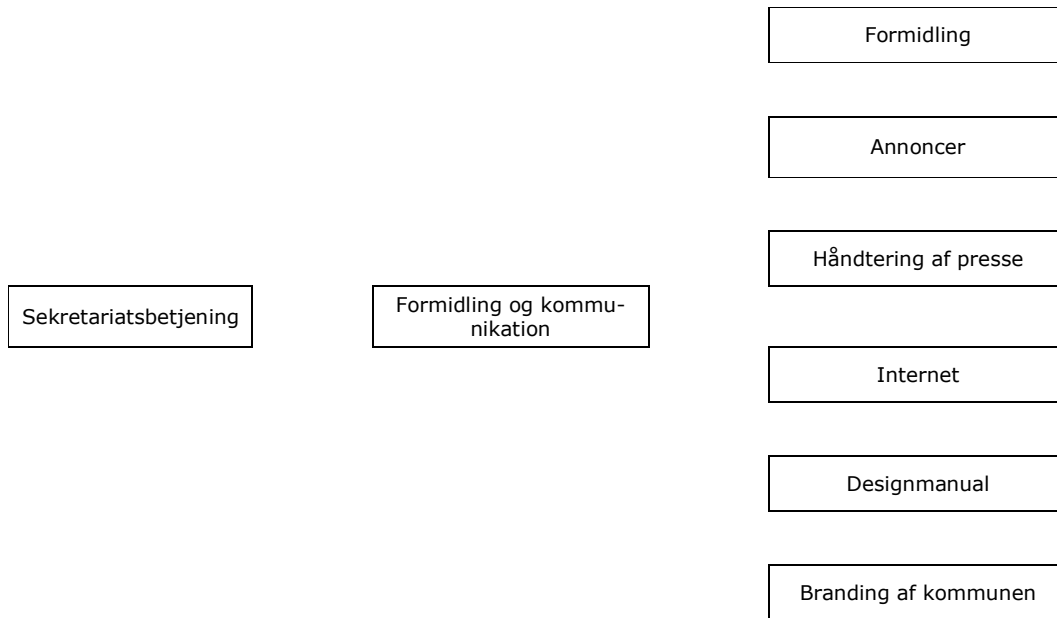
### 6.3.8.2 Valg



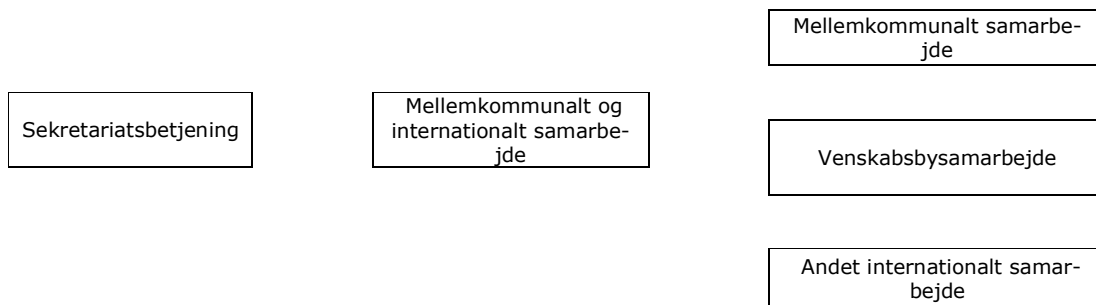
### 6.3.8.3 Juridiske opgaver



#### 6.3.8.4 Formidling og kommunikation



#### 6.3.8.5 Mellemmkommunalt og internationalt samarbejde



#### 6.3.8.6 Faglig styring





### 6.3.8.7 Tværgående opgaver

Sekretariatsbetjening

Tværgående opgaver

Strategisk økonomistyring

Forretningsudvikling, LEAN

Strategisk organisationsudvikling

Kontoropgaver

#### 6.4 Bilag 3: Økonomiske konsekvenser af alternative forslag

	Årligt nettopotentiale fra 2014 (mio. DKK)	
	Ved låntagning	Ved intern finansiering
Lønadministration	2	2
HR	1	2
Regnskabsafklæggelse	0	0
Budgetlægning og budgetopfølgning	0	0
IT-drift og -support	0	0
Journalisering	10	11
Formidling	0	0
Jura	6	6
Ekstern formidling	24	24
Tværgående opgaver	24	24
I alt	67	70

Forslag	Todelt centralisering af Lønadministration				
	Mio. DKK	2010	2011	2012	2013
<b>Etableringsomkostninger</b>					
Implementeringsomkostninger FV gruppe 1	1	0	0	0	0
Implementeringsomkostninger FV gruppe 2	0	2	0	0	0
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Driftsomkostninger</b>					
Renter og afdrag - FV gruppe 1	0	0	0	0	0
Renter og afdrag - FV gruppe 2	0	1	1	1	1
Bestillerfunktion FV gruppe 1	0	4	4	4	4
Bestillerfunktion FV gruppe 2	0	0	3	3	3
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Driftsbesparelser</b>					
Estimerede potentialer FV gruppe 1	0	4	4	4	4
Estimerede potentialer FV gruppe 2	0	0	5	5	5
<b>Driftsbesparelser total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Nettobesparelse</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Besparingspotentiale</b>	<b>-1%</b>	<b>-4%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
<b>Realiseret besparelse i perioden</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Note: 1. gruppe udgøres af BIF, KFF, TMF og ØKF, 2. gruppe udgøres af BUF, SOF og SUF					
<b>Beskrivelse af forslaget</b>					
Formålet med forslaget er at samle håndteringen af lønadministrationen to steder i kommunen.					
For yderligere specificering af forslagets indhold og karakter henvises til forslaget i hovedrapporten					



<b>Forslag</b>	<b>Todelt centralisering af HR-opgaver</b>				
Mio. DKK	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Etableringsomkostninger</b>					
Implementeringsomkostninger FV gruppe 1	2	0	0	0	0
Implementeringsomkostninger FV gruppe 2	0	3	0	0	0
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Driftsomkostninger</b>					
Renter og afdrag - FV gruppe 1	1	1	1	1	1
Renter og afdrag - FV gruppe 2	0	1	1	1	1
Bestillerfunktion FV gruppe 1	0	4	4	4	4
Bestillerfunktion FV gruppe 2	0	0	3	3	3
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Driftsbesparelser</b>					
Estimerede potentialer FV gruppe 1	0	5	5	5	5
Estimerede potentialer FV gruppe 2	0	0	3	3	3
<b>Driftsbesparelser total</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Nettobesparelse</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Besparingspotentiale</b>	<b>-3%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>
<b>Realiseret besparelse i perioden</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Note: 1. gruppe udgøres af BIF, KFF, TMF og ØKF, 2. gruppe udgøres af BUF, SOF og SUF					
<b>Beskrivelse af forslaget</b>					
For yderligere specificering af forslagets indhold og karakter henvises til forslaget i hovedrapporten.					

Forslag	Todelt centralisering af regnskabsafklæggelse				
Mio. DKK	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Etableringsomkostninger</b>					
Implementeringsomkostninger FV gruppe 1	2	0	0	0	0
Implementeringsomkostninger FV gruppe 2	0	2	0	0	0
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Driftsomkostninger</b>					
Renter og afdrag - FV gruppe 1	0	0	0	0	0
Renter og afdrag - FV gruppe 2	0	1	1	1	1
Bestillerfunktion FV gruppe 1	0	4	4	4	4
Bestillerfunktion FV gruppe 2	0	0	3	3	3
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Driftsbesparelser</b>					
Estimerede potentialer FV gruppe 1	0	1	1	1	1
Estimerede potentialer FV gruppe 2	0	0	5	5	5
<b>Driftsbesparelser total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Nettobesparelse</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
<b>Besparingspotentiale</b>	<b>-3%</b>	<b>-19%</b>	<b>-5%</b>	<b>-5%</b>	<b>-5%</b>
<b>Realiseret besparelse i perioden</b>	<b>-2</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<p>Note: 1. gruppe udgøres af BIF, KFF, TMF og ØKF, 2. gruppe udgøres af BUF, SOF og SUF</p>					
<b>Beskrivelse af forslaget</b>					
<p>Formålet er at samle alle regnskabsrelaterede opgaver to steder i kommunen.</p> <p>For yderligere specificering af forslagets indhold og karakter henvises til forslaget i hovedrapporten.</p>					

Forslag	Todelt centralisering af budgetlægning og budgetopfølgning				
Mio. DKK	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Etableringsomkostninger</b>					
Implementeringsomkostninger FV gruppe 1	5	0	0	0	0
Implementeringsomkostninger FV gruppe 2	0	6	0	0	0
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Driftsomkostninger</b>					
Renter og afdrag - FV gruppe 1	1	1	1	1	1
Renter og afdrag - FV gruppe 2	0	2	2	2	2
Bestillerfunktion FV gruppe 1	0	7	7	7	7
Bestillerfunktion FV gruppe 2	0	0	5	5	5
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Driftsbesparelser</b>					
Estimerede potentialer FV gruppe 1	0	0	0	0	0
Estimerede potentialer FV gruppe 2	0	0	11	11	11
<b>Driftsbesparelser total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Nettobesparelse</b>	<b>-1</b>	<b>-10</b>	<b>-5</b>	<b>-5</b>	<b>-5</b>
<b>Besparingspotentiale</b>	<b>-3%</b>	<b>-27%</b>	<b>-13%</b>	<b>-13%</b>	<b>-13%</b>
<b>Realiseret besparelse i perioden</b>	<b>-5</b>	<b>-13</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>
<p>Note: 1. gruppe udgøres af BIF, KFF, TMF og ØKF, 2. gruppe udgøres af BUF, SOF og SUF</p>					
<b>Beskrivelse af forslaget</b>					
<p>Formålet er at samle håndteringen af al budgetlægning og budgetopfølgning to steder i kommunen.</p> <p>For yderligere specificering af forslagets indhold og karakter henvises til forslaget i hovedrapporten.</p>					

Forslag	Todelt centralisering af it-drift og support				
Mio. DKK	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Etableringsomkostninger</b>					
Implementeringsomkostninger FV gruppe 1	2	0	0	0	0
Implementeringsomkostninger FV gruppe 2	0	1	0	0	0
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Driftsomkostninger</b>					
Renter og afdrag - FV gruppe 1	0	0	0	0	0
Renter og afdrag - FV gruppe 2	0	0	0	0	0
Bestillerfunktion FV gruppe 1	0	4	4	4	4
Bestillerfunktion FV gruppe 2	0	0	3	3	3
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Driftsbesparelser</b>					
Estimerede potentialer FV gruppe 1	0	1	1	1	1
Estimerede potentialer FV gruppe 2	0	0	5	5	5
<b>Driftsbesparelser total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Nettobesparelse</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Besparingspotentialer</b>	<b>0%</b>	<b>-1%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Realiseret besparelse i perioden</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<small>Note: 1. gruppe udgøres af BIF, KFF, TMF og ØKF, 2. gruppe udgøres af BUF, SOF og SUF</small>					
<b>Beskrivelse af forslaget</b>					
<p>Formålet med forslaget er at samle varetagelsen af it-drift og it-support to steder i kommunen.</p> <p>For yderligere specificering af forslagets indhold og karakter henvises til forslaget i hovedrapporten.</p>					

Forslag	Todelt centralisering af journaliseringsopgaver				
Mio. DKK	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Etableringsomkostninger</b>					
Implementeringsomkostninger FV gruppe 1	2	0	0	0	0
Implementeringsomkostninger FV gruppe 2	0	1	0	0	0
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Driftsomkostninger</b>					
Renter og afdrag - FV gruppe 1	1	1	1	1	1
Renter og afdrag - FV gruppe 2	0	0	0	0	0
Bestillerfunktion FV gruppe 1	0	4	4	4	4
Bestillerfunktion FV gruppe 2	0	0	3	3	3
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Driftsbesparelser</b>					
Estimerede potentialer FV gruppe 1	0	7	7	7	7
Estimerede potentialer FV gruppe 2	0	0	10	10	10
<b>Driftsbesparelser total</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>Nettobesparelse</b>	<b>-1</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Besparingspotentialer</b>	<b>-3%</b>	<b>18%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>
<b>Realiseret besparelse i perioden</b>	<b>-2</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<small>Note: 1. gruppe udgøres af BIF, KFF, TMF og ØKF, 2. gruppe udgøres af BUF, SOF og SUF</small>					
<b>Beskrivelse af forslaget</b>					
<p>Formålet er at samle håndteringen af alle journaliseringsopgaver to steder i kommunen.</p> <p>For yderligere specificering af forslagets indhold og karakter henvises til forslaget i hovedrapporten.</p>					



Forslag	Todelt centralisering af intern formidling og kommunikation				
Mio. DKK	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Etableringsomkostninger</b>					
Implementeringsomkostninger FV gruppe 1	2	0	0	0	0
Implementeringsomkostninger FV gruppe 2	0	1	0	0	0
<b>Etableringsomkostninger total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Driftsomkostninger</b>					
Renter og afdrag - FV gruppe 1	0	0	0	0	0
Renter og afdrag - FV gruppe 2	0	0	0	0	0
Bestillerfunktion FV gruppe 1	0	4	4	4	4
Bestillerfunktion FV gruppe 2	0	0	3	3	3
<b>Driftsomkostninger total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Driftsbesparelser</b>					
Estimerede potentialer FV gruppe 1	0	2	2	2	2
Estimerede potentialer FV gruppe 2	0	0	2	2	2
<b>Driftsbesparelser total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Nettopotentiale</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>
<b>Potentialeandel</b>	<b>-5%</b>	<b>-30%</b>	<b>-41%</b>	<b>-41%</b>	<b>-41%</b>
<b>Nettopotentiale ved intern finansiering</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>

Note: 1. gruppe udgøres af BIF, KFF, TMF og ØKF, 2. gruppe udgøres af BUF, SOF og SUF

**Beskrivelse af forslaget**

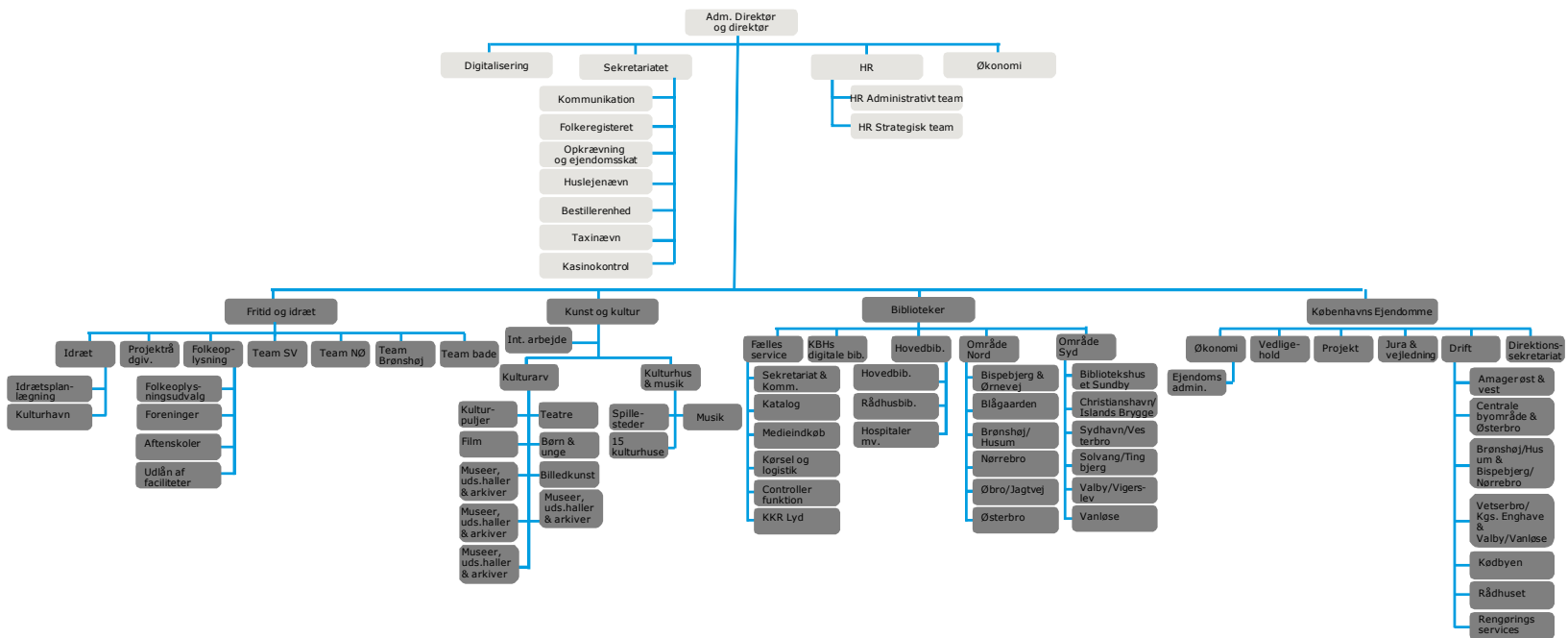
Formålet er at samle håndteringen af de aktiviteter der i dag er knyttet til internt formidling og kommunikation i de enkelte forvaltninger to steder i kommunen.

For yderligere specificering af forslagets indhold og karakter henvises til forslaget i hovedrapporten.

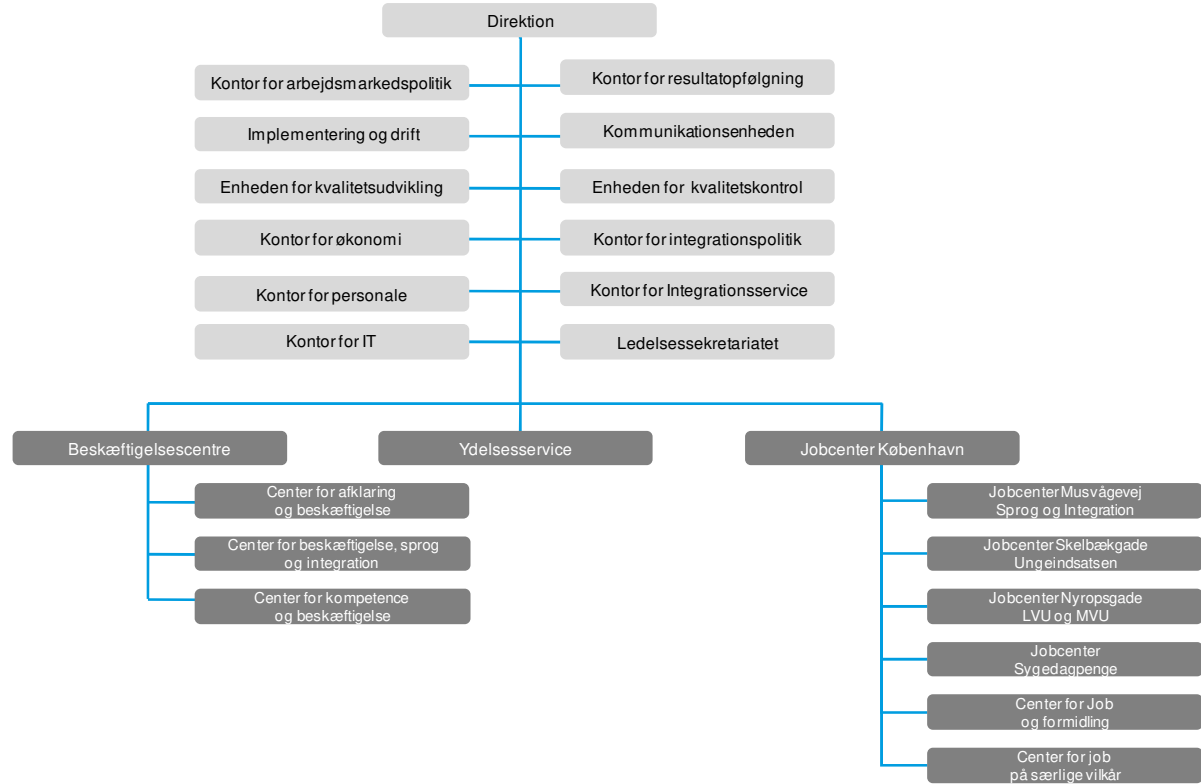


6.5 Bilag 4: Organisationsdiagrammer

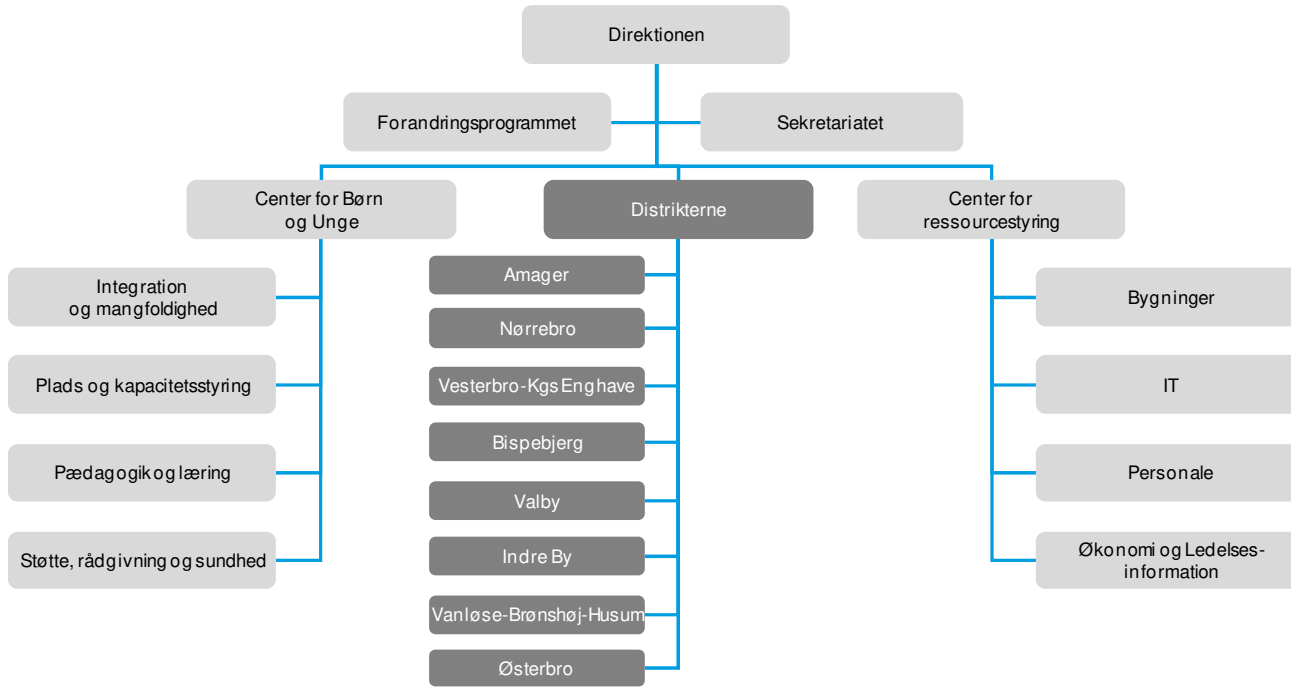
Kultur- og Fritidsforvaltningen



# Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

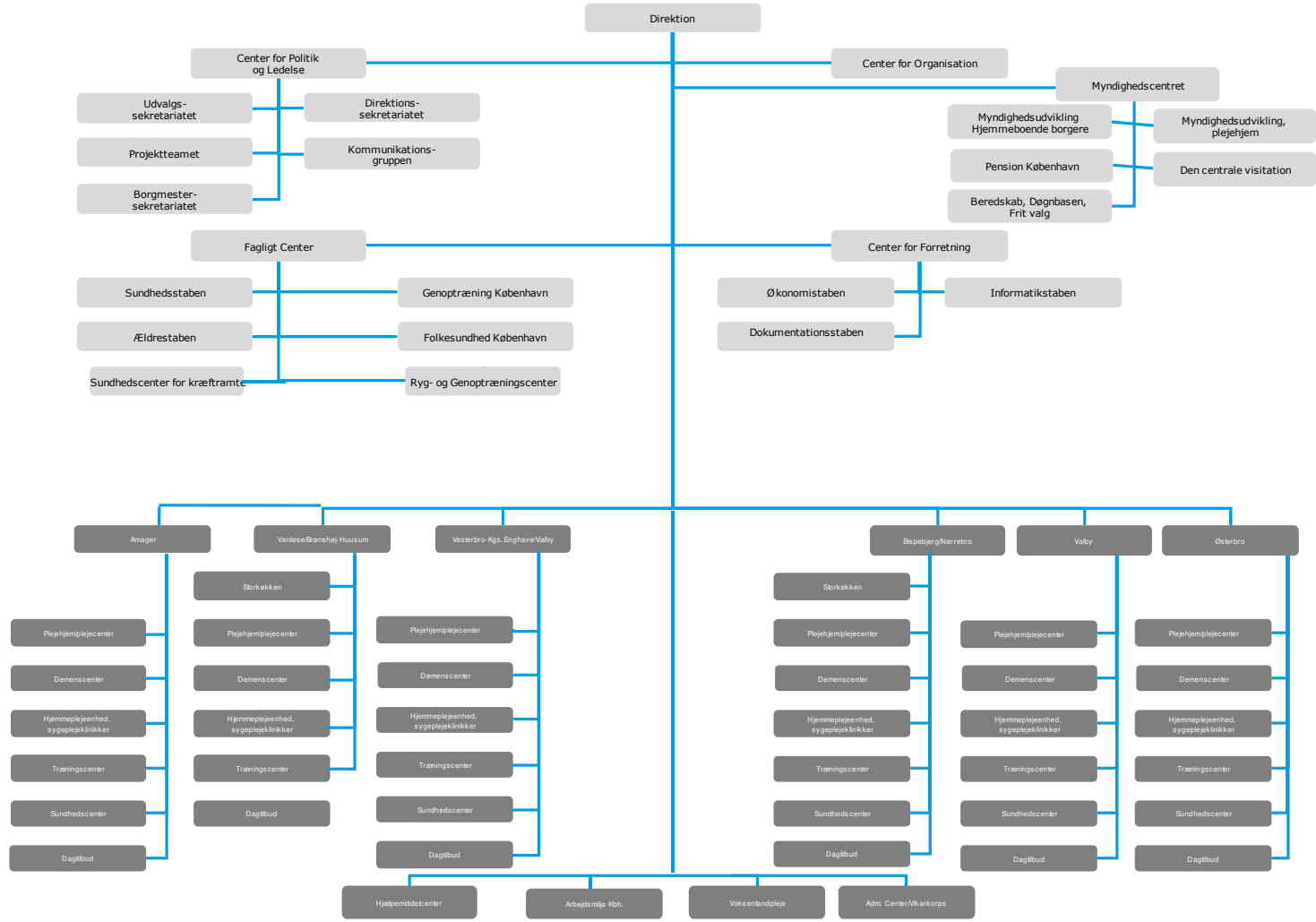


# Børne- og Ungdomsforvaltningen

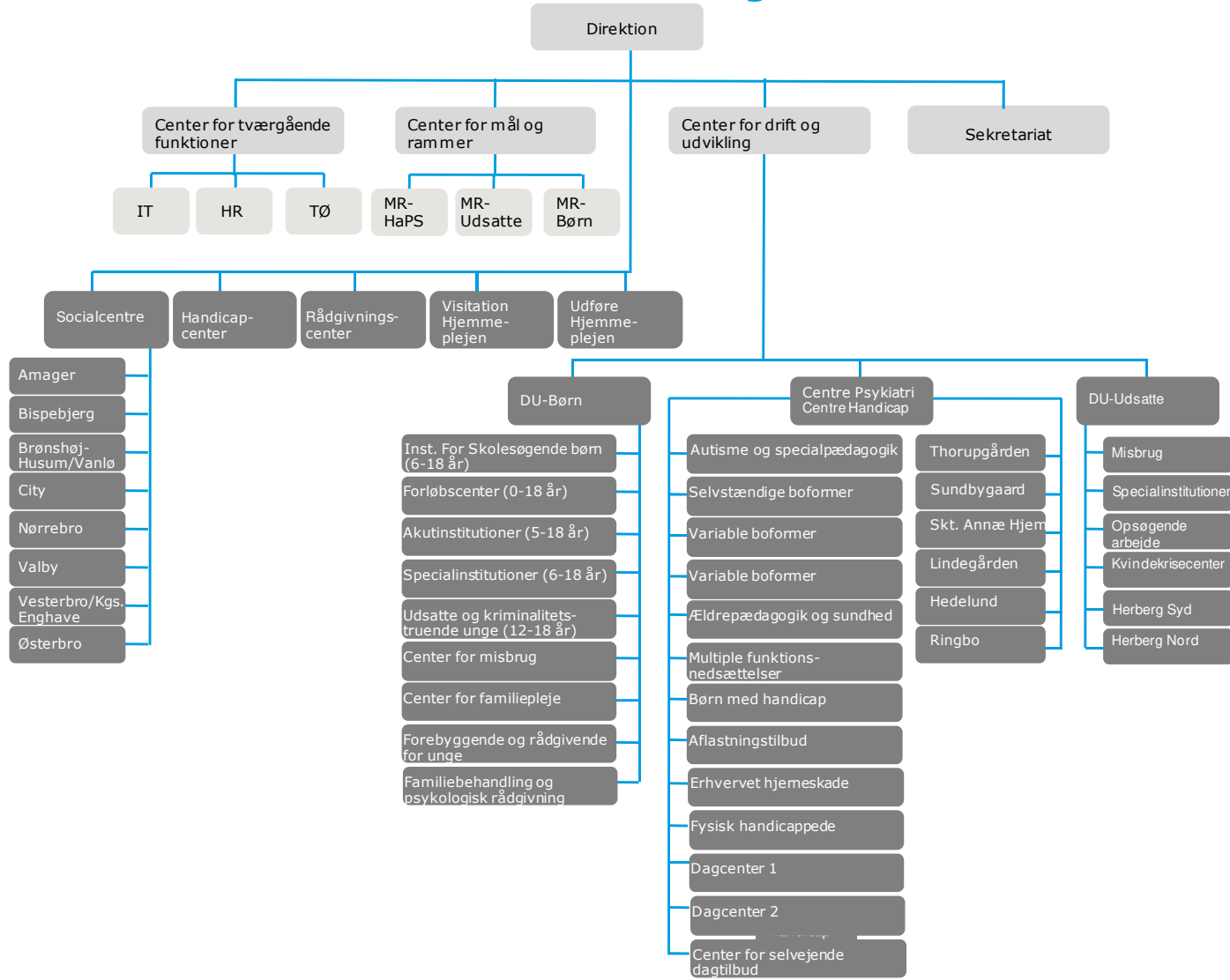




# Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

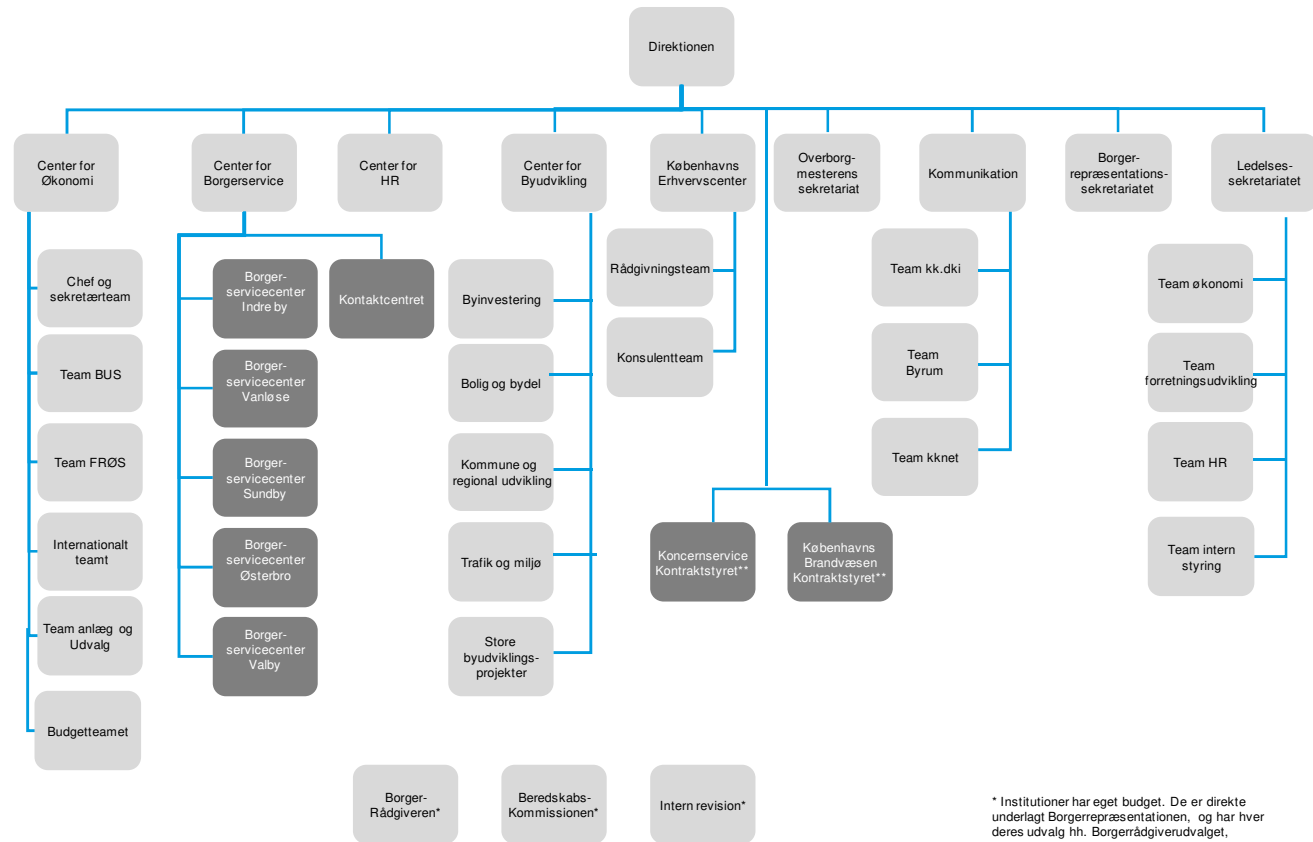


# Socialforvaltningen



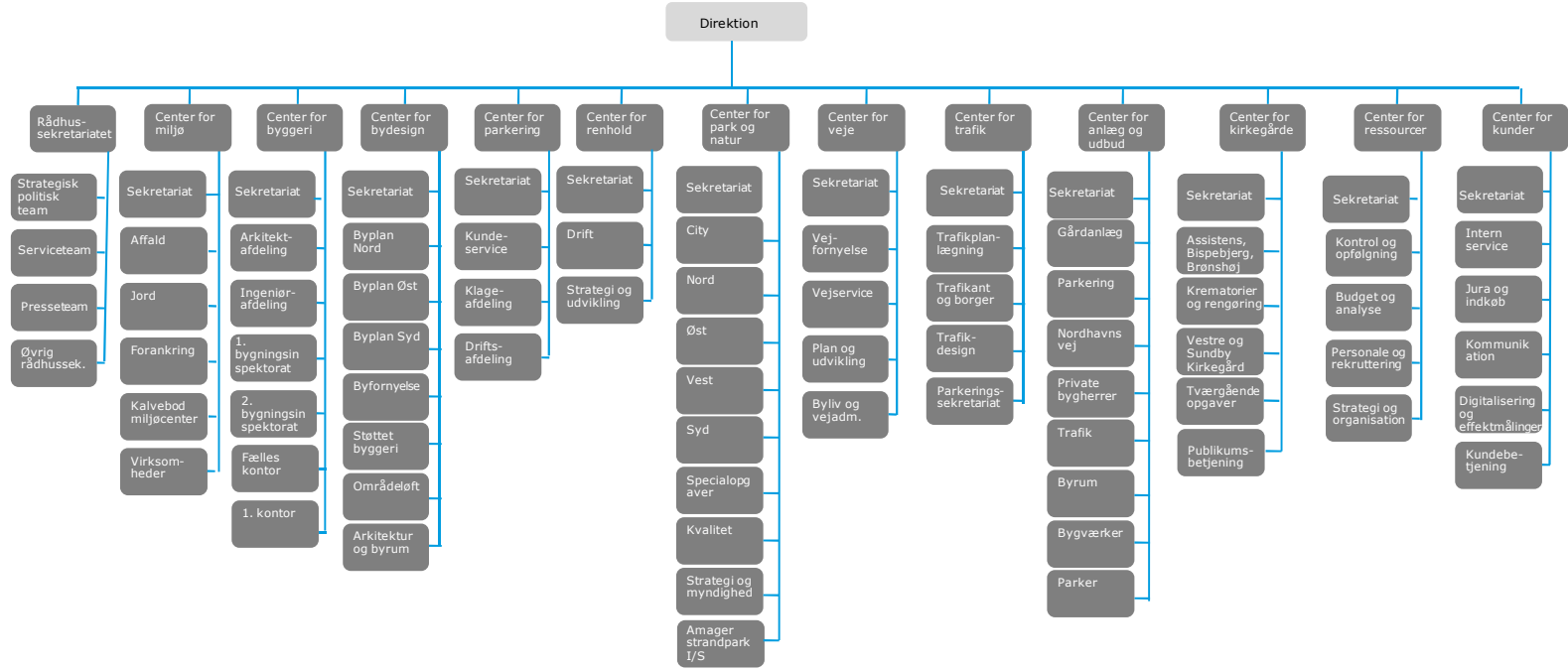


# Økonomiforvaltningen



\* Institutioner har eget budget. De er direkte underlagt Borgerrepræsentationen, og har hver deres udvalg hh. Borgerrådgiverudvalget, Beredskabskommissionen (som er udvalg for Brandvæsenet) og revisionsudvalget.  
 \*\*Se separat organisationsdiagram

## Teknik- og Miljøforvaltningen



**6.6 Bilag 5: Administrative tjenesteydelser**

Bilag 5.1: Alle hovedgrupper af administrative tjenesteydelser konteret på hovedkonto 6.

Alle hovedgrupper af ydelser konteret på hovedkonto 6, art 4.9, dranst 1 (1.000 kr.)										
Nr.	Leverandør / Hovedgruppe	BIF	BUF	KS	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Total
1	Computerprogrammering, konsulentbistand vedrørende informationsteknologi og lignende aktiviteter	9.566	1.057	133.475	24	2.836	3.423	5.467	7.222	<b>163.071</b>
2	Hovedsæders virksomhed; virksomhedsrådgivning	6.434	5.617	22.133	-	12.073	1.570	10.423	15.146	<b>73.396</b>
3	Juridisk bistand, bogføring og revision	1.658	8.069	575	50	1.462	1.750	4.659	2.295	<b>20.519</b>
4	Manglende CVR	5.358	528	2.337	86	1.743	1.042	4.007	3.124	<b>18.225</b>
5	Informationstjenester	10	42	12.277	-	0	602	4.581	44	<b>17.556</b>
6	Bygge- og anlægsvirksomhed, som kræver specialisering	1.866	5	2.820	2	573	3.679	8.172	405	<b>17.522</b>
7	Arkitekt- og ingeniørvirksomhed; teknisk afprøvning og analyse	564	50	3	80	19	3.319	6.530	5.217	<b>15.780</b>
8	Reklame og markedsanalyse	1.154	161	1.755	28	354	323	4.051	5.696	<b>13.523</b>
9	Arbejdsformidling	4.632	20	2.558	-	1.584	-	1.399	2.275	<b>12.468</b>
10	Engroshandel undtagen med motorkøretøjer og motorcykler	358	28	4.901	1	626	349	2.618	450	<b>9.331</b>
11	Offentlig forvaltning, forsvar og socialsikring	5	5.171	1.094	-	9	-	858	129	<b>7.268</b>
12	Organisationer og foreninger	1.398	129	1.724	-	382	57	963	2.156	<b>6.809</b>
13	Serviceydelser i forbindelse med ejendomme samt landskabspleje	671	7	817	-	144	98	3.127	1.081	<b>5.945</b>
14	Vagt- og sikkerhedstjenester og overvågning	176	-	4.970	1	335	14	287	9	<b>5.793</b>
15	Undervisning	1.257	286	1.365	26	5	252	881	1.483	<b>5.554</b>
16	Telekommunikation	466	65	898	319	270	27	2.073	1.114	<b>5.233</b>
17	Landtransport; rørtransport	321	16	536	34	256	378	2.790	334	<b>4.666</b>
18	Trykning og reproduktion af indspillede medier	69	664	211	-	1.658	970	180	790	<b>4.542</b>
19	Restaurationsvirksomhed	1.367	26	5	-	1.097	19	1.711	272	<b>4.499</b>
20	Andre liberale, videnskabelige og tekniske tjenesteydelser	1.406	247	1	27	42	678	1.245	828	<b>4.474</b>
21	Fremstilling af maskiner og udstyr i.a.n.	15	-	16	-	2	3	4.112	5	<b>4.152</b>
22	Udgivervirksomhed	178	223	802	-	76	91	247	1.881	<b>3.498</b>
23	Administrationservice, kontorservice og anden forretningservice	22	2.316	1	-	-	3	81	589	<b>3.012</b>
24	El-, gas- og fjernvarmeforsyning	38	-	763	-	11	17	1.901	157	<b>2.887</b>
25	Udlejning og leasing	317	-	13	2	-	10	164	1.562	<b>2.069</b>
26	Sociale foranstaltninger uden institutionsophold	1.612	13	-	-	100	-	-	13	<b>1.737</b>
27	Pengeinstitut- og finansieringsvirksomhed undtagen forsikring og	169	4	29	25	374	164	619	311	<b>1.696</b>
28	Detailhandel fra ikke-specialiserede forretninger	110	289	350	45	69	82	74	74	<b>1.094</b>
29	Post- og kurertjenester	31	26	23	2	133	325	357	170	<b>1.067</b>
30	Biblioteker, arkiver, museer og anden kulturel virksomhed	50	-	232	-	2	-	622	-	<b>906</b>
31	Sundhedsvæsen	434	37	7	-	212	20	69	80	<b>859</b>
32	Fast ejendom	143	-	11	-	13	-	639	-	<b>806</b>
33	Anlægsarbejder	9	-	129	-	6	101	371	155	<b>770</b>
34	Overnatningsfaciliteter	66	214	37	-	24	8	272	37	<b>658</b>

FORSLAG TIL EFFEKTIVISERING

35	Videnskabelig forskning og udvikling	421	26	5	-	-	1	148	20	<b>621</b>
36	Produktion af film, video- og tv-programmer, lydoptagelser og musikudgivelser	45	3	-	-	4	21	10	517	<b>600</b>
37	Opførelse af bygninger	-	-	43	-	35	120	372	2	<b>571</b>
38	Reparation af computere og varer til personligt brug og husholdningsbrug	5	2	200	-	44	15	284	5	<b>555</b>
39	Andre personlige serviceydelser	56	-	-	-	107	216	67	1	<b>447</b>
40	Kreative aktiviteter, kunst og forlystelser	198	-	-	150	13	22	53	9	<b>446</b>
41	Fremstilling af motorkøretøjer, påhængsvogne og sættevogne	-	-	-	-	-	-	299	-	<b>299</b>
42	Fremstilling af computere, elektroniske og optiske produkter	26	-	9	-	-	144	56	5	<b>241</b>
43	Sport, forlystelser og fritidsaktiviteter	132	-	2	-	18	-	2	65	<b>220</b>
44	Handel med biler og motorcykler, og reparation heraf	12	-	1	-	-	-	156	44	<b>213</b>
45	Opsamling og behandling af spildevand	-	-	-	-	-	-	119	-	<b>119</b>
46	Indsamling, behandling og bortskaffelse af affald; genbrug	3	-	-	-	21	16	26	12	<b>78</b>
47	Fremstilling af møbler	16	-	-	-	-	-	43	-	<b>59</b>
48	Reparation og installation af maskiner og udstyr	28	-	-	-	-	-	24	-	<b>52</b>
49	Jern- og metalvareindustri, undtagen maskiner og udstyr	3	-	11	-	4	0	32	0	<b>51</b>
50	Plante- og husdyravl, jagt og serviceydelser i forbindelse hermed	-	-	-	-	-	-	-	43	<b>43</b>
51	Hjælpevirksomhed i forbindelse med transport	17	-	2	-	-	0	2	12	<b>33</b>
52	Radio- og tv-virksomhed	-	-	-	-	-	-	-	30	<b>30</b>
53	Fremstilling af andre ikke-metallholdige mineralske produkter	19	-	-	-	-	-	8	-	<b>27</b>
54	Fremstilling af gummi- og plastprodukter	-	-	-	-	-	-	-	27	<b>27</b>
55	Institutionsophold	-	-	-	-	-	25	-	-	<b>25</b>
56	Rejsebureauers og rejsearrangørers virksomhed, reservationstjenesteydelser og tjenesteydelser i forbindelse hermed	7	-	-	-	5	9	-	1	<b>22</b>
57	Fremstilling af træ og varer af træ og kork, undtagen møbler; fremstilling af varer af strå og flettematerialer	-	-	-	-	20	-	-	-	<b>20</b>
58	Fremstilling af tekstiler	-	-	-	-	18	-	-	-	<b>18</b>
59	Anden fremstillingsvirksomhed	10	-	-	-	3	1	1	-	<b>15</b>
60	Fremstilling af beklædningsartikler	-	-	-	-	-	-	13	-	<b>13</b>
61	Skibsfart	-	-	-	-	10	-	-	-	<b>10</b>
62	Fremstilling af fødevarer	3	3	-	-	2	-	1	-	<b>9</b>
63	Fremstilling af elektrisk udstyr	-	-	-	-	-	-	6	1	<b>7</b>
64	Fremstilling af kemiske produkter	-	-	-	-	6	-	-	-	<b>6</b>
65	Skovbrug og skovning	-	-	-	-	1	-	1	-	<b>2</b>
	<b>Total</b>	<b>42.935</b>	<b>25.342</b>	<b>197.140</b>	<b>902</b>	<b>26.800</b>	<b>19.967</b>	<b>77.277</b>	<b>55.900</b>	<b>446.263</b>

Bilag 5.2: Top 25 hovedgrupper af ydelser konteret på alle hovedkonti, art 4.9

**Top 25 hovedgrupper af ydelser konteret på alle hovedkonti på art 4.9 (1.000 kr.)**

ERROR! REFERENCE SOURCE NOT FOUND.

FORSLAG TIL EFFEKTIVISERING

Nr.	Leverandør / Hovedgruppe	BIF	BUF	KS	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Total
1	Sociale foranstaltninger uden institutionsophold	147.962	272	0	374	62.664	201	201	13	<b>211.686</b>
2	Computerprogrammering, konsulentbistand vedrørende informationsteknologi og lignende aktiviteter	10.333	3.215	133.475	160	3.855	6.114	6.715	8.540	<b>172.407</b>
3	Hovedsæders virksomhed; virksomhedsrådgivning	7.584	9.252	22.133	55	15.970	6.491	19.884	18.119	<b>99.486</b>
4	Manglende CVR	41.098	4.863	2.337	12.871	7.643	6.691	14.214	7.768	<b>97.485</b>
5	Anlægsarbejder	9	46	129	19	6	142	92.399	2.227	<b>94.975</b>
6	Bygge- og anlægsvirksomhed, som kræver specialisering	1.958	630	2.820	138	1.194	5.405	38.592	2.977	<b>53.714</b>
7	Undervisning	43.995	1.101	1.365	31	2.243	1.621	1.089	1.576	<b>53.021</b>
8	Engroshandel undtagen med motorkøretøjer og motorcykler	1.134	1.742	4.901	16	1.865	2.434	36.852	2.447	<b>51.390</b>
9	Arkitekt- og ingeniørvirksomhed, teknisk afprøvning og analyse	608	419	3	97	876	3.775	30.974	7.922	<b>44.673</b>
10	Juridisk bistand, bogføring og revision	2.200	8.619	575	66	1.589	3.014	9.179	2.409	<b>27.651</b>
11	Serviceydelser i forbindelse med ejendomme samt landskabspleje	1.747	797	817	52	1.796	1.923	18.448	1.196	<b>26.777</b>
12	Arbejdsformidling	4.807	464	2.558	0	11.380	2.687	1.993	2.304	<b>26.193</b>
13	Reklame og markedsanalyse	1.154	1.083	1.755	31	643	1.290	9.054	5.838	<b>20.848</b>
14	Informationstjenester	12	55	12.277	1	9	698	4.623	1.811	<b>19.486</b>
15	El-, gas- og fjernvarmeforsyning	41	77	763	18	243	166	10.550	6.071	<b>17.929</b>
16	Offentlig forvaltning, forsvar og socialsikring	8	5.537	1.094	0	83	75	8.804	1.750	<b>17.351</b>
17	Landtransport; rørtransport	388	3.184	536	69	668	987	9.590	1.230	<b>16.653</b>
18	Opsamling og behandling af spildevand	0	0	0	43	4	15	15.222	0	<b>15.284</b>
19	Opførelse af bygninger	0	30	43	0	412	199	13.951	242	<b>14.876</b>
20	Fremstilling af andre ikke-metalholdige mineralske produkter	19	0	0	8	0	0	13.208	0	<b>13.235</b>
21	Handel med biler og motorcykler, og reparation heraf	477	2.245	1	0	747	18	7.914	1.182	<b>12.583</b>
22	Pengeinstitut- og finansieringsvirksomhed undtagen forsikring og	179	128	29	25	863	431	9.906	311	<b>11.872</b>
23	Organisationer og foreninger	1.562	329	1.724	50	522	669	3.621	2.408	<b>10.884</b>
24	Andre liberale, videnskabelige og tekniske tjenesteydelser	2.084	707	1	36	547	1.372	4.382	834	<b>9.963</b>
25	Telekommunikation	639	200	898	322	995	272	2.408	3.400	<b>9.134</b>
26	Øvrige hovedgrupper	9.203	9.179	6.907	4.681	11.037	8.304	37.715	8.964	<b>95.990</b>
	<b>Total</b>	<b>279.200</b>	<b>54.172</b>	<b>197.140</b>	<b>19.163</b>	<b>127.854</b>	<b>54.993</b>	<b>421.487</b>	<b>91.540</b>	<b>1.245.547</b>