

Københavns Kommune

Administrationsanalyse af Københavns Brandvæsen

Indhold

1.	Formål og metode	1
1.1	Baggrund og formål	1
1.2	Metode og afgrænsning	2
2.	Konklusion	4
2.1	Den administrative struktur og processer	4
2.2	Økonomistyring og rapportering	6
2.3	Personale	7
2.4	Samdriftsfordele	8
2.5	Ledelsesmæssig styring og rapportering	9
2.6	Fremadrettet organisering af administrative opgaver	10
3.	Den administrative struktur og processer	12
3.1	Kortlægning af den administrative struktur og processer	12
3.1.1	Indledning	12
3.1.2	Københavns Brandvæsens operative og administrative organisering	13
3.1.3	Administrative opgaver i Direktionssekretariatet	16
3.1.4	Administrative opgaver i Personaleafdelingen	20
3.1.5	Administrative opgaver i Serviceafdelingen	22
3.1.6	Administrative opgaver i IT-afdelingen	23
3.1.7	Administrative opgaver i Brand- og Redningssskolen	24
3.1.8	Administrative opgaver i Brand- og Redningsafdelingen	24
3.1.9	Administrative opgaver i Ambulanceafdelingen	25
3.1.10	Administrative opgaver i Alarm- og vagtcentralen	26
3.1.11	Administrative opgaver i Forebyggende afdeling	27
3.1.12	Administrative opgaver hos stationerne	28
3.2	Tværgående administrative processer	28
3.2.1	Indkøb af varer	28
3.2.2	Håndtering af kreditorfakturaer	29
3.2.3	Varetagelse af salgsprocessen	30
3.2.4	Udformning af politiske notater, redegørelser og beredskabsplaner	30
3.3	Vurdering af den administrative struktur og processer	31
4.	Økonomistyring og rapportering	38
4.1	Indledning	38
4.1.1	Udarbejdelse af årsbudgettet	38
4.1.2	Budgetopfølgning	41

4.1.3	Kvartalsvise kalkuler	43
4.1.4	Forretningsgange til understøttelse af økonomistyringen	43
4.1.5	Systemer til økonomistyring	44
4.1.6	Vurdering af økonomistyring og rapportering	46
5.	Personale	53
5.1	Kortlægning	53
5.1.1	Indledning og metode	53
5.1.2	Medarbejderne fordelt på organisatoriske enheder	55
5.2	Vurdering	55
5.2.1	Medarbejderne opdelt efter alder	55
5.2.2	Medarbejderne opdelt efter anciennitet	56
5.2.3	Medarbejderne opdelt efter uddannelsesniveau	57
5.2.4	Medarbejderne opdelt efter kompleksiteten i opgaverne	58
5.2.5	Kompleksitet og anciennitet i Københavns Brandvæsen	59
5.2.6	Uddannelsesniveau og kompleksitet i arbejdsopgaverne	60
5.2.7	Vurdering af personale	60
6.	Samdriftsfordele	62
6.1	Indledning	62
6.1.1	Økonomiforvaltningens etablering af et Center for Koncernservice	62
6.1.2	Vurdering ved samdriftsfordele	64
6.1.3	Forventet ressourceforbrug som følge af samdriftsfordele	67
7.	Ledelsesmæssig styring og rapportering	70
7.1	Afgrænsning	70
7.2	Styringsrelationer	71
7.3	Rammebetingelser	72
7.4	Den eksisterende styring og rapportering	74
7.5	Den eksisterende kontrakt	75
7.6	Forventninger til den kommende kontraktstyring	77
7.7	Erfaringer fra andre kontrakter	79
7.8	Den fremtidige styring	82
8.	Fremadrettet organisering af administrative opgaver	86
8.1	Indledning	86
8.2	Afgrænsning	86
8.2.1	Metodisk tilgang	87
8.2.2	Udfordringer/motivation og designkriterier	89
8.2.3	Alternative organisationsdesign	90
8.2.4	Samlet forslag til handlingsplan	95

1. Formål og metode

Dette kapitel beskriver kort baggrunden for gennemførelsen af en administrationsanalyse af Københavns Brandvæsen. Desuden beskriver vi kort metoden.

1.1 Baggrund og formål

Københavns Brandvæsen er pr. 1. maj 2006 overført fra Teknik- og miljøudvalget til Økonomiudvalget, hvortil Brandvæsenet knyttes som en kontraktstyret enhed.

Årsagen til overførslen er, at Københavns Brandvæsen løser opgaver, der både ligger inden for og uden for kompetenceområdet for kommunens Beredskabskommission.

For opgaver inden for Beredskabskommissionens område er det formanden for Beredskabskommissionen (overborgmesteren), som har det overordnede ansvar.

For opgaver uden for Beredskabskommissionens område ligger ansvaret imidlertid hos den politiske leder, hvis udvalg Københavns Brandvæsen er placeret under. Formålet med at overføre Københavns Brandvæsen til Økonomiudvalget, som har overborgmesteren som politisk leder, er at opnå sammenfald mellem de to overordnede ledere, som Københavns Brandvæsen refererer til.

Det er i forlængelse heraf besluttet at gennemføre en administrationsanalyse af Københavns Brandvæsen. Analysen skal identificere effektiviseringsmuligheder og fremadrettede tiltag inden for fem analysetemaer:

- Den administrative struktur og arbejdsprocesser – under hensyn til, at Københavns Brandvæsen er en kontraktstyret enhed i Københavns Kommune.
- Den ledelsesmæssige styring og rapportering.

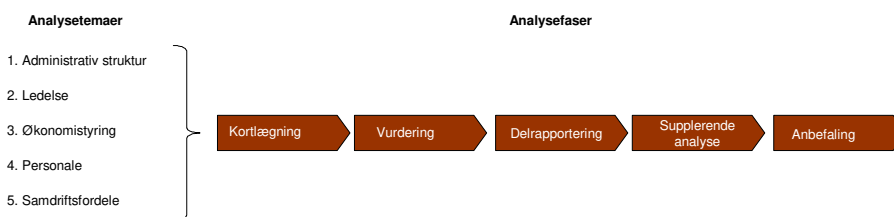
- Økonomistyring og økonomirapportering.
- Personalesammensætning og personalekompetencer. I den forbindelse skal Københavns Brandvæsens evne og gearing til at bistå Københavns Kommunes Beredskabskommission med oplæg, materiale m.m. vurderes.
- Eventuelle samdriftsfordele mellem Københavns Brandvæsen og Økonomiforvaltningen for så vidt angår it, økonomi og personale.

1.2 Metode og afgrænsning

Undersøgelsens fem analysetemaer analyseres efter en forholdsvis enkel tilrettelæggelse, jf. nedenstående.

Ved administration forstås varetagelsen af opgaver inden for reception, økonomi, sekretariat, løn, indkøb, it, personaleadministration m.v. Særligt skal om personaleadministration bemærkes, at vagtplanlægning er omfattet af analysen. Yderligere omfatter administrationen udarbejdelse af skriftlige oplæg m.v. som led i kommunens beredskabs- og strategiarbejde.

En række aktiviteter ligger i grænsefeltet mellem at være operative eller administrative. Disse opgaver er ikke behandlet i denne analyse.



Analysen er udarbejdet af konsulenter fra Capacent (det tidligere KPMG Advisory) med afsæt i et omfattende dokumentationsmateriale.

For hvert tema der er gennemført en kortlægning. Resultatet er vurderet, og der er foretaget delrapportering til styregruppen. I delrapporteringen er udarbejdet forslag til, hvilke punkter der skal analyseres yderligere, og hvilke anbefalinger der skal ses nærmere på. På baggrund af styregruppens beslutninger og prioriteringer er der gennemført supplerende analyser, og der er opstillet endelige anbefalinger.

Revisionsdirektoratet har den 30. juni 2006 afleveret deres undersøgelse af Københavns Brandvæsen. Revisionsdirektoratet har i deres rapport fokuseret på følgende områder, hvorfor disse ikke eller kun i begrænset omfang er afdækket i denne rapport.

- Gennemgang af udvalgte indtægtsgivende aktiviteter - lovhjemmel, beregningsgrundlag, prisfastsættelse og optagelse i bevilling 2006.

- Analyse og vurdering af tilrettelæggelse af økonomistyringens faser (målfastsættelsen, budgetlægningen, styringen i årets løb, regnskabsaf-læggelsen, målopfyldelsen) med henblik på identifikation af anbefalinger og områder til yderligere analyse.
- Gennemgang af særlige temaer: Brandsyn og særlige personalerelaterede omkostninger.

Vi har haft mulighed for at læse Revisionsdirektoratets rapport.

2. Konklusion

Rapportens konklusioner er beskrevet inden for de enkelte undersøgelsesområder.

2.1 Den administrative struktur og processer

De administrative opgaver i Københavns Brandvæsen varetages i dag af 79 medarbejdere ud af Københavns Brandvæsens 812 ansatte. Mere end halvdelen af de administrative opgaver udføres i Direktionssekretariatet, i Personaleafdelingen og i IT-afdelingen, mens de øvrige administrative opgaver varetages bredt fordelt i den øvrige organisation.

Københavns Brandvæsen er en udpræget driftsorienteret organisation. Det betyder, at de administrative opgaver tilsvarende er optimeret i forhold til at understøtte driftsfunktioner. Der er således en risiko for Københavns Brandvæsens omstillingsparathed, som en konsekvens af et begrænset udviklingsfokus.

Gennem vores analyse har vi identificeret en række udfordringer, som Københavns Brandvæsen står overfor, og som har betydning for organiseringen af Københavns Brandvæsens administrative processer og struktur.

Behov for ændring i ledelsesstruktur som følge af aldersbetinget generationsskifte

Københavns Brandvæsen står over for store ledelsesmæssige udfordringer inden for de nærmeste to-tre år. I den eksisterende ledergruppe forventes en aldersbetinget afgang på fem personer, ligesom der også på en række specialistfunktioner kan forventes et snarligt generationsskifte. Vi anbefaler, at arbejdet med at gennemføre dette generationsskifte iværksættes allerede nu. Det skal gennemføres i sammenhæng med en revurdering af ledelsens opgave- og ansvarsområder.

Ændring i opgavesammensætning i form af flere projektrelaterede opgaver

Analysen viser, at Københavns Brandvæsen i stigende grad igangsætter projektrelaterede opgaver. Det stigende antal projekter stiller store krav til Københavns Brandvæsens kompetencer inden for projekt- og programledelse. Københavns Brandvæsen har fokus på driftsopgaver, og på baggrund af personalets uddannelsesmæssige baggrund og de kompetencer de nuværende opgaver kræver, er organisationen efter vores vurdering ikke gearret til projekt- og programledelse.

Projektledelse handler om styring af de enkelte projekter fra start til slut, mens programledelse handler om at sikre koordineringen mellem projekter, så projekterne samlet set er rettet mod en række definerede målsætninger.

Vi anbefaler, at der etableres en selvstændig enhed for forretningsudvikling og projekter, der skal formulere og gennemføre forretningsudviklingsprojekter.

Nuværende utilstrækkeligt grundlag for detailstyring og optimering af ressourceanvendelse

Københavns Brandvæsen har i dag ikke en generel projektmodel og metode, som gælder samtlige udviklingsprojekter. På it-området arbejdes efter en it-projektmodel udviklet i samarbejde med KMD til styring af it-relaterede projekter.

Øvrige projekter gennemføres som hovedregel ud fra personlige erfaringer og metoder blandt deltagerne. I forbindelse med forretningsudviklingsprojekter findes der ingen struktureret projektmodel eller metode for, hvordan projekter skal gennemføres. Tilsvarende eksisterer der heller ikke metoder og værktøjer for programledelse - dvs. koordineret ledelse af en række projekter, som styres mod et samlet mål.

Vi anbefaler, at der gennemføres en vurdering af, hvorvidt it-projektmodellen kan fungere som generel projektmodel for udviklingsprojekter i Københavns Brandvæsen. Alternativt bør en ny projektmodel, inklusive metoder og værktøjer, udvikles, og ansvaret bør placeres entydigt i organisationen.

Begrænset fokusering på kompetence- og organisationsudvikling

Analysen viser, at der i Københavns Brandvæsen kun i begrænset omfang gennemføres strukturerede kompetence- og organisationsudviklingsinitiativer. Udfordringen kommer bl.a. til udtryk i, at Personaleafdelingen ikke varetager kompetenceudviklingsopgaver, men kun personaleadministrative opgaver. Udvikling af ledelsen og medarbejdernes kompetencer foregår derudover lidt tilfældigt og på eget initiativ.

Vi anbefaler, at der tilføres ressourcer til at bistå Københavns Brandvæsen i dette videre arbejde, alternativt i form af kompetencer fra Økonomiforvaltningen.

Uhensigtsmæssig fordeling og placering af udvalgte administrative arbejdsopgaver

Fordelingen af en del af de administrative opgaver virker på sigt ikke hensigtsmæssig. Det drejer sig specielt om opgaver inden for Personaleafdelingen og inden for Regnskabs- og Budgetsektionerne.

Inden for økonomiområdet savner vi en klar ansvarsplacering og et skarpere bindeled mellem direktionen og de to sektioner. Det vil medføre et øget fokus på udviklingen af økonomifunktionen og ligeledes sikre, at opgaverne ikke falder mellem to stole. Vi anbefaler, at Regnskabs- og Budgetsektionen sammenlægges og tilføres en stærk økonomichef, der kan øge områdets synlighed i organisationen og videreudvikle økonomifunktionen.

Personaleafdelingen er i dag organiseret, så personalechefen både varetager styringen af det operative mandskab og de personaleadministrative opgaver. De områder har et meget forskelligartet og bredspektret ansvarsområde, og sandsynligheden for i forbindelse med generationsskiftet at kunne rekruttere en ny personalechef, der kan varetage begge opgaver, vurderes at være meget lille.

Det anbefales derfor at foretage en opdeling af personaleområdets opgaver og tilføje en korpschef, der har ansvaret for mandskabsstyringen, mens en kommende personalechef primært skal varetage HR og personaleopgaver.

Øget bevågenhed på beredskab og krav om mere systematiserede relationer til eksterne samarbejdspartnere

Den stigende bevågenhed på beredskab lægger op til en mere systematisk og proaktiv behandling af politiske og presserelaterede henvendelser. Der er allerede taget initiativ til en sådan systematisering i forhold til det politiske system, men vi anbefaler, at man i større udstrækning også systematiserer og koordinerer mulige sager, der kan have mediemæssig interesse.

2.2 Økonomistyring og rapportering

Det er Capacents vurdering, at det interne budget danner et godt udgangspunkt for den løbende budgetopfølgning. Lønudgifter udgør ca. 80% af bruttoudgifterne, og det er derfor positivt, at der foreligger et detaljeret budget på området. Det vurderes ligeledes at være hensigtsmæssigt med en central styring af korpsets lønomkostninger, så det ikke er de enkelte afdelinger/stationer, der har budgetansvaret.

Dokumentationen af budgettets forudsætninger og budgetsystemet er imidlertid mangelfuld, og det er vores anbefaling, at dokumentationen for budgettet skal forbedres - dels for at mindske afhængigheden af enkeltpersoner, men også for at øge gennemsigtigheden i budgettet.

Det er vores vurdering, at en intern månedlig budgetopfølgning og tilhørende kvartalsvise afrapporteringer til forvaltningen er hensigtsmæssige.

Det er ligeledes vores vurdering, at det er hensigtsmæssigt, at den månedlige budgetopfølgning i høj grad fokuserer på lønomkostningerne.

Vi savner dog en rapportering, der i højere grad beskriver Københavns Brandvæsens økonomiske status, og hvor månedsrapporteringen forstås i en bredere forstand.

Som følge heraf anbefaler vi, at månedsrapporteringen suppleres med:

- En mere overskuelig rapportering.
- Status på både Københavns Brandvæsens drift, men også balanceposter, eksempelvis omkring antallet af køretøjer, varelager, udestående og skyldige omkostninger.
- Overordnede tekstbeskrivelser omkring den økonomiske status.
- Status på væsentlige projekter og eventuelle problemstillinger.
- Detaljer og nøgletal om enkelte afdelinger - eksempelvis sygefravær og kapacitetsudnyttelse af materiel.

En fremtidig rapportering vil i højere grad skulle afspejle en proaktiv opfølgning på og orientering om løbende risikovurderinger af operative, beredskabsmæssige, personalemæssige, lovgivningsmæssige, økonomiske og administrative forhold.

Det skal bemærkes, at en række af de anbefalinger der er opstillet vedrørende økonomistyringen, ligeledes blev anbefalet i et af KPMG gennemført servicetjek i år 2004. En sammenligning med analysen fra 2004 viser, at Københavns Brandvæsen fortsat udvikler økonomistyringen, men at flere af de tidligere anbefalinger fortsat er gældende.

Københavns Brandvæsen er i den afsluttende fase af implementeringen af Navision. Det er vores vurdering, at en hensigtsmæssig implementering af systemet kan forbedre en lang række af de nuværende administrative processer. Det er samtidig vores anbefaling, at Københavns Brandvæsen fortsat har betydeligt fokus på dette projekt. Det skyldes, at projektet er blevet udvidet betydeligt i forbindelse med implementeringsforløbet, og derved også er dyrere end forventet.

2.3 Personale

Analysen af det administrative personale har omhandlet 79 personer med en gennemsnitlig alder på 48 år, og hvor kun tre medarbejdere er under 30 år. Den gennemsnitlige anciennitet er 18 år.

Analysen viser, at der er mange fastlagte arbejdsprocesser og et uddannelsesniveau, der som gennemsnit svarer til et niveau mellem en grundfagsuddannelse af tre-fire års varighed og en kort videregående uddannelse.

Samtidig er det alt i alt relativt få medarbejdere, der arbejder med nye problemstillinger, og blandt disse har kun tre personer en lang videregående uddannelse.

Billedet af niveauet af den formelle uddannelse og graden af kompleksitet i arbejdsopgaverne svarer godt til hinanden. Der er således ikke noget formelt kompetencegab mellem de opgaver, der bliver løst og de kompetencer, der er til stede.

Vi mener imidlertid ikke, at den nuværende organisering er tilstrækkelig til at løse de forandrings- og moderniseringsopgaver, som administrationsafdelingen i Københavns Brandvæsen skal løse i de kommende år. Da der er behov for yderligere forandringer i de administrative og ledelsesmæssige processer, vurderer vi, at det vil være nødvendigt at tilføje chef- og specialistressourcer, som har de personlige og faglige kompetencer til i højere grad end nu at skabe fornyelse og udvikling.

Hertil kommer en aldersbetinget afgang blandt chefer og specialister i de kommende år. Der er behov for i tide at forberede generationsskiftet på disse poster.

2.4 Samdriftsfordele

Der løses flere opgaver inden for økonomi, personale og it, som er fælles for henholdsvis Økonomiforvaltningen og Københavns Brandvæsen. Disse fælles opgaver er karakteriseret ved, at de kræver enten specialkvalifikationer, eller er standardiserede opgaver med en høj volumen, og som følge heraf er de velegnede til at blive varetaget i et koncernfællesskab.

Der er tale om opgaver inden for kreditor-, debitor- og finansområdet og it-opgaver omhandlende de administrative systemer. Inden for personaleområdet gælder det ligeledes personalemæssige opgaver inden for lønberegning og lønudbetaling, håndtering af fraværsregistrering - men også koordinering af aktiviteter inden for organisationsudvikling, rekruttering, uddannelsesplanlægning m.m.

Det er vores vurdering, at ovenstående opgaver med fordel og med henblik på besparelser og en mere hensigtsmæssig ressourceudnyttelse, vil kunne varetages i en fælles enhed.

Ud fra en række generelle erfaringer med etablering af et Koncernfællesskab vurderes det, at den nuværende opgaveportefølje kan varetages af ca. fire-seks færre administrative medarbejdere inden for områderne personale, økonomi og it.

Vi anbefaler endvidere, at der gennemføres en mere dybdegående analyse af ressourceforbruget inden for de administrative opgaver. Denne analyse skal tage afsæt i de enkelte processer og foretages i forbindelse med det fremadrettede arbejde vedrørende samdriftsfordele. Det er dog samtidig vores vurdering, at overvejelser omkring eventuelle samdriftsfordele skal ske i tæt koordinering med den udvikling, som vi foreslår inden for Københavns

Brandvæsens administrative organisering. Det har ikke mindst betydning inden for samdrift af personale og økonomiopgaver, mens eventuelt koordinering af it-opgaver kan foregå mere uafhængigt af dette forløb.

Det er vores anbefaling, at Københavns Brandvæsen indledningsvist fokuserer på at få generationsskiftet gennemført, styrker sin administrative organisering og får implementeret Navision hensigtsmæssigt.

I forlængelse heraf vil vi foreslå, at arbejdet, med henblik på at gennemføre en egentlig sammenlægning af fælles opgaver, begyndes.

2.5 Ledelsesmæssig styring og rapportering

Vi finder, at den fremtidige styring af Københavns Brandvæsen, med hensyn til et fremtidigt kontraktkompleks, bør udspringe af de styringsmæssige erfaringer, som er gjort inden for Teknik- og Miljøforvaltningens område såvel som de nyere generationer af kontrakter, der kendes fra Økonomiforvaltningen.

Desuden finder vi, at mange anbefalinger fra PLS Rambøll Managements rapport fra januar 2004 om Controlling i Bygge- og Teknikforvaltningen med fordel kan bringes i anvendelse i sammenhæng med beslutningerne om den mere specifikke, operationelle styring og opfølgning.

Vi finder, at en styringsmæssig model, der tager afsæt i det kontraktkompleks, som i dag kendes hos Teknik- og Miljøforvaltningen, stiller større krav til Københavns Brandvæsen, end det har været kendetegnet tidligere.

Den tidligere afholdte afrapportering, kendetegnes primært som bagudrettet med fokus på primært økonomi, personaleomsætning, sygefravær og kompetenceudvikling samt serviceniveau for såvel operative opgaver som sagsbehandling. En fremtidig rapportering vil i højere grad afspejle en proaktiv opfølgning på og orientering om løbende risikovurderinger af operative, beredskabsmæssige, personalemæssige, lovgivningsmæssige, økonomiske og administrative forhold.

Sammenholdes disse forventninger med Københavns Brandvæsens nuværende organisering, den personalemæssige sammensætning og de eksisterende rutiner omkring afrapportering inden for økonomistyring, finder vi, at organisationen bør styrkes til at kunne leve op til disse forventninger.

Vi finder endvidere, at der er belæg for at etablere en kontraktbaseret styringsmodel, som betoner, at Københavns Brandvæsen som forvaltningsenhed er tæt forbundet til Økonomiforvaltningen og Beredskabskommissionen.

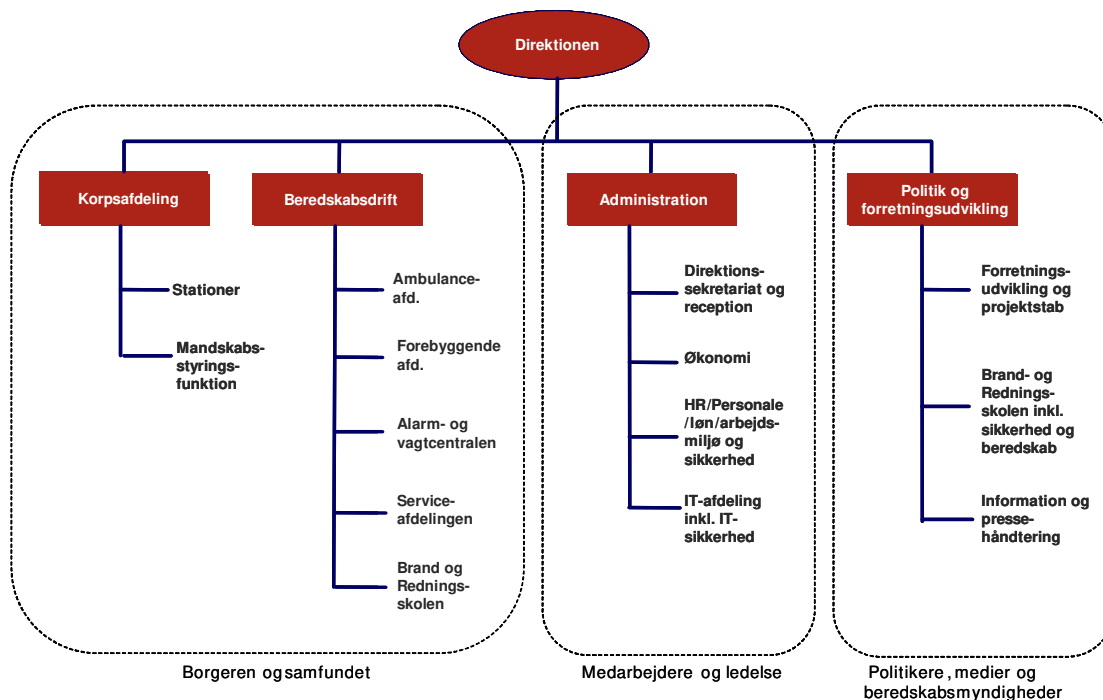
2.6 Fremadrettet organisering af administrative opgaver

Vi har, som følge af en række af de udfordringer som Københavns Brandvæsen står overfor, opstillet to forslag til en ny organisering af de administrative opgaver.

Det første forslag indeholder en række mindre ændringer, der efter vores vurdering, som minimum, bør gennemføres. Det drejer sig om:

- Mandskabsstyring flyttes ud af Personaleafdelingen og knyttes til driften - eksempelvis i forbindelse med ansættelse af en korpsschef.
- HR-området udvides med en styrkelse af en kompetenceudviklingsfunktion og en personalejurafunktion.
- Der etableres en samlet økonomifunktion (regnskab og budget slås sammen). Desuden tilføjes funktionen en økonomichef.
- Der etableres en projektstab, som tilknyttes Administration. Projektstaben skal kunne indgå i og drive projektledelsen af fremtidige projekter.

I forslag nummer 2 er opstillet en alternativ organisationsplan, som orienterer organisationen mod varetagelse af 1) operative opgaver, 2) administrative opgaver og 3) politiske og forretningsudviklingsmæssige opgaver. Her ved samles kompetencerne også i forhold til forskellige målgrupper. Den alternative organisation ser ud som følger:



Herved skabes ydermere grundlag for en balanceret og fokuseret ledergruppe.

Vi har opstillet et kortfattet forslag til en handlingsplan for gennemførelsen af de i denne rapport opstillede anbefalinger.

3. Den administrative struktur og processer

3.1 Kortlægning af den administrative struktur og processer

3.1.1 Indledning

Nedenfor følger en kortlægning af den administrative struktur og centrale arbejdsprocesser, som støtter op om den administrative struktur i Københavns Brandvæsen. Kortlægningen er baseret på en række interview med ledende medarbejdere på tværs af Københavns Brandvæsens organisation.

I forbindelse med kortlægningen har der været fokus på følgende analyseområder:

- *Den overordnede* organisationsstruktur for Københavns Brandvæsen.
- *De administrative* organisatoriske enheder med henblik på at identificere, hvilke enheder der varetager hvilke administrative arbejdsopgaver.
- *De administrative* arbejdsopgaver med henblik på opstilling af en samlet opgavekontoplan over samtlige administrative opgaver i Københavns Brandvæsen.
- *De tværgående* administrative arbejdsprocesser med henblik på at identificere, hvilke tværgående processer der er kritiske samt fastlægge, hvordan processerne er tilrettelagt på tværs af de administrative organisatoriske enheder.

3.1.2 Københavns Brandvæsens operative og administrative organisering

Københavns Brandvæsen er organiseret i en operativ del og en administrativ del. Den operative del kan med fordel yderligere underopdeles i 1) en udførende del og 2) en planlægnings- og styringsdel.

Den udførende del består af syv brandstationer. Brandstationerne gennemfører udrykningskørsel og sygetransport og er dermed tættest på borgeren. Denne del indeholder kun ganske få opgaver, der har administrativ karakter.

Til den løbende planlægning, koordinering og styring af Københavns Brandvæsens udførende del opererer Københavns Brandvæsen med en række planlægnings- og styringsafdelinger:

- Brand- og Redningsskolen
- Brand- og Redningsafdelingen
- Ambulanceafdelingen
- Alarm- og vagtcentralen
- Forebyggende afdeling¹
- Serviceafdelingen.

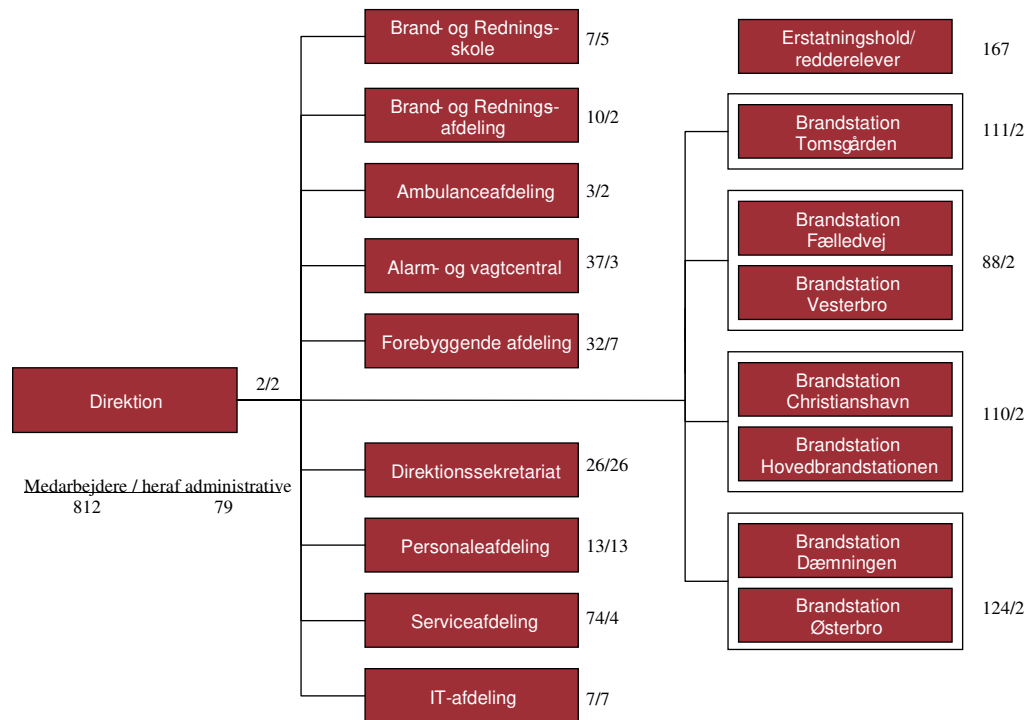
Disse afdelinger retter sig mod at understøtte den udførende styrke. Arbejdsopgaverne i disse afdelinger har såvel operativ som administrativ karakter.

Endelig har Københavns Brandvæsen en række administrative funktioner, der primært udfører administrative arbejdsopgaver, og som er internt rettet. Det drejer sig om:

- Direktionssekretariatet
- Personaleafdelingen
- IT-afdelingen.

¹ Forebyggende afdeling besidder opgaver, der er såvel planlægningsorienteret som orienteret mod udførsel. Udførslen i Forebyggende afdeling handler imidlertid ikke om konkrete brand- og redningsaktioner men snarere om aktiviteter, der skal forebygge brandopståen. Samtidig leverer Forebyggende afdeling en del af grundlaget for planlægning, koordinering og styring af de øvrige udførende brand- og redningsaktioner.

Københavns Brandvæsens organisationsdiagram er her illustreret:



Pr. 7. juni 2006 er der 812 medarbejdere hos Københavns Brandvæsen, hvoraf 79 medarbejdere arbejder med administrative opgaver, som defineret i denne undersøgelse.

Hovedopgaver i organisationen

I nedenstående skema er hovedopgaverne inden for de enkelte afdelinger skitseret, mens de administrative opgaver overordnet er angivet.

Afdelinger (antal medarbejdere/heraf administrative)	Hovedopgaver	Administrative opgaver
Brand- og Redningsskolen (7/5)	Undervisning af personalet inden for ambulance, brand- og redningstjeneste	Kursusadministration, beredskabsdokumenter
Brand- og Redningsafdelingen (10/2)	Beredskabsplaner og risikodimensionering	Udformning af planer, redegørelser
Alarm- og vagtcentral (37/3)	Tager imod opkald, hvis der sker ulykker, opstår brand, sker et miljøuheld, eller hvis politiet skal tilkaldes	Ledelse, personale, fakturagrundlag, leverandørfakturaer
Ambulanceafdelingen (3/2)	Koordinerer ambulancetjenesten og sygetransport med Hovedstadens Sygehusfællesskab som kunde	
Serviceafdelingen (74/4)	Servicering af alt kendt udstyr (køretøj, radio, mundering og materiel), herunder udskiftning af defekt eller ødelagt udstyr. Desuden sikres og vedligeholdes Københavns Brandvæsens bygninger af afdelingen (viceværtfunktion)	
Forebyggende afdeling (32/7)	Brandtilsyn og eftersyn, foretage brandteknisk byggesagsbehandling, rådgivning i brandforebyggelse for virksomheder, institutioner og borgeren	
Direktionssekretariat (26/26)	Varetager opgaver indenfor budget, regnskab, journalisering, it-sikkerhed, styring af beskyttelsesrum, information, sekretariat og miljø	Se hovedopgaver
Personaleafdeling (13/13)	Varetager mandskabsstyring samt opgaver inden for løn- og personale	Se hovedopgaver
IT-afdeling (7/7)	Sikrer understøttelse af Københavns Brandvæsens operative og administrative systemer	Se hovedopgaver.
Stationer/erstatningshold (600/8)	Det operationelle korps	Ledelse, regnskab, leverandørfaktura, personale

Som supplement til ovenstående kan det oplyses, at alle afdelinger arbejder med en række fælles administrative opgaver. Det er generel ledelse og løbende personaleadministration, varetagelse af flex-regnskab, sygdom og ferie samt journalisering. Herudover er der en tværgående opgave med henblik på at deltage i opfølgningen af de decentrale afdelingers budget. Disse opgaver er ikke medtaget på de enkelte afdelingers oversigt over administrative opgaver.

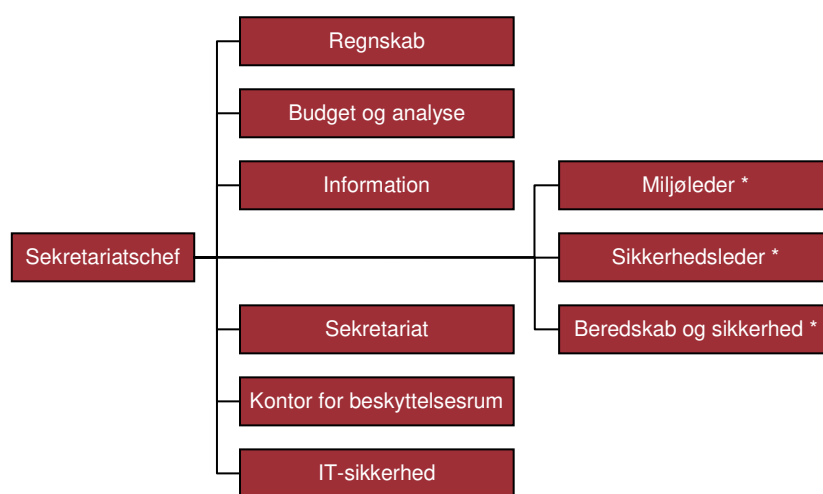
Ledelsesorganisering

Ledelsesmæssigt er Københavns Brandvæsen organiseret i en chefgruppe, hvor de enkelte afdelingsledere er repræsenteret med to medlemmer i direktionen. Stationschefer deltager ikke i ledermødet. Der er ti personer i chefgruppen.

De enkelte afdelingschefer refererer til en af de to medlemmer i direktionen.

3.1.3 Administrative opgaver i Direktionssekretariatet

Direktionssekretariatet består af 26 fuldtidsmedarbejdere. Afdelingen er organiseret i ni sektioner med hver sin sektionsleder og med en eller flere medarbejdere.



* Refererer fagligt til vicebrandchefen

Hver af de enkelte sektioner er beskrevet nedenfor:

Regnskab

Afdelingen består af ni personer. Det antal indeholder både en medarbejder, der er på barsel og dennes erstatning samt en elev, der er ansat et par måneder endnu. De ni medarbejdere er beskæftiget inden for følgende nedenstående hovedområder.

Opgavekoordinering og den daglige ledelse af området varetages af sektionslederen og en tæt tilknyttet medarbejder.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Kreditor	Øvrige afdelinger der attesterer og anviser
Debitor	Øvrige afdelinger der udarbejder fakturaforslag. Primært Forebyggende, Service samt Brand- og Redning (specielt aktiviteter tilknyttet skolen). I mindre omfang stationer, ambulanceafdeling og fakturaer inden for egen afdeling
Finans – diverse	
Finans – afstemninger	
Månedsafslutning	Budgetafdelingen
Budget- og regnskabsafslutning	Budgetafdelingen
Ekstern rapportering	Budgetafdelingen
Intern organisering	

Som det ses, er regnskabssektionens aktiviteter tæt tilknyttet med budgetsektionen, og der foreligger endvidere et formelt samarbejde i form af faste møder - eksempelvis i forbindelse med månedsafslutning.

Budget og analyse

Sektionen består af to medarbejdere - en erfaren sektionsleder og en nyere ansat controller. Sektionen arbejder med følgende områder.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Udarbejdelse af årsbudget	I udbredt grad personale vedr. lønbudget og øvrige budgetansvarlige
Månedlig budgetopfølgning	Regnskab og øvrige budgetansvarlige afdelinger
Kalkuleudarbejdelse	Regnskab
Opfølgning på kontrakter vedr. ambulance og sygetransport for H:S	Ambulance
Bistår personaleafdelingen vedr. lønopfølgning	
Projektrelaterede opgaver som eksempelvis ny budgetmodel, benchmarking og OBR	
Skribenter vedr. udarb. og opdatering af forretningsgange	Regnskab
Ad hoc opgaver for direktionen, herunder behandling af forespørgsler vedr. priser og økonomiske analyser	
Bistand ved udarbejdelse af økonomihåndbog og deltagelse på roadshow overfor operative afdelinger	
Varetagelse af forsikringsager	

Information (KKnet & Web)

Informationssektionen består af to ansatte, der varetager forskelligartede opgaver inden for information og kommunikation. Informationsopgaverne har forskellig karakter i forhold til målgruppe og medier. Alle opgaverne er i denne undersøgelse klassificeret som administrative opgaver.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Åbent-hus arrangementer	De enkelte brandstationer og andre relevante dele af organisationen
PR-opgaver	Hele organisationen
Personaleblad	Hele organisationen
Intranet for Københavns Brandvæsens ansatte	Hele organisationen
KKnet for Københavns Kommunes ansatte	Hele organisationen og informationsmedarbejdere i Københavns Kommune
Hjemmeside rettet mod borgeren	Hele organisationen

Sekretariat

Sekretariatet består af fem ansatte inklusive en sekretariatsleder og en direktionssekretær. Sekretariatet varetager en bred vifte af sekretariatsopgaver til støtte for direktionen, men har også ansvaret for Københavns Brandvæsens reception. Dertil yder sekretariatet i enkelte tilfælde sekretariatsstøtte til de øvrige dele af Københavns Brandvæsens organisation bl.a. for Ambulanceafdelingen.

Opgaverne i sekretariatet ser ud som følger.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Generelle sekretariatsopgaver for direktion	Direktionen
Reception	Hele organisationen
Bistand ifm. håndtering af klagesager (specielt for Ambulanceafdelingen)	Ambulanceafdelingen og evt. Alarm- og vagtcentralen
Sekretær for Ambulanceafdelingen - specielt i forbindelse med udarbejdelse af redegørelser og politiske notater	Ambulanceafdelingen
Bistand ifm. Akkrediteringsprocessen	Hele organisationen men i høj grad Ambulanceafdelingen
Bistand ifm. rekruttering	Ambulanceafdelingen og Personaleafdelingen
Styring af jubilæumslistor for tidligere ansatte hos Københavns Brandvæsen	

Kontoret for beskyttelsesrum

Kontoret for beskyttelsesrum består af tre medarbejdere, der administrerer og fører tilsyn med kommunens offentlige beskyttelsesrum.

Kontoret forestår desuden projektledelse i forbindelse med nedrivning af bunkere og forvalter registreringen af byens private beskyttelsesrum (sikringsrum). En del af beskyttelsesrummene udlejes i dag til forskellige formål f.eks. festarrangementer, vinklubber m.v. Kontoret varetager både tilsynsvirksomhed og udlejningsvirksomhed.

De administrative opgaver ser ud som følger.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Byggeteknisk administration af beskyttelsesrum	
Tilsyn og vedligeholdelse af beskyttelsesrum	
Udlejning af beskyttelsesrum	Regnskab, Forebyggende afdeling

IT-sikkerhed

I Københavns Brandvæsen har man valgt at placere ansvaret for IT-sikkerhed uden for den egentlige IT-afdeling. Formålet hermed har været at sikre, at det ikke er IT-afdelingen selv, der formulerer og fører tilsyn med de it-sikkerhedsmæssige principper, aktiviteter og instrukser, som de skal leve op til. Udvikling af it-sikkerhedspolitikker og principper er placeret hos en enkelt medarbejder i sekretariatet.

De opgaver, der er tilknyttet den ene medarbejder, der arbejder i sektionen for IT-sikkerhed, er som følger.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Formulering af it-sikkerhedspolitikker og instrukser	IT-afdelingen
Administration af softwarelicenser og kontraktuelle aftaler	IT-afdelingen
Tilsyn med overholdelse af it-sikkerhedspolitikker og instrukser	IT-afdelingen og den øvrige organisation

Miljøleder

Miljøledersektionen, der består af en medarbejder, er en funktion, der skal sikre, at arbejdet i Københavns Brandvæsen i stor udstrækning skal gennemføres i overensstemmelse med en række miljømæssige hensyn.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Formulering og opdatering af miljømæssige krav til Københavns Brandvæsens arbejde	
Certificering af Københavns Brandvæsen i forhold til miljømæssige hensyn	Alle afdelinger
Gennemføre undersøgelse af el- og vandforbrug	Alle afdelinger
Implementere miljømæssig forbedringsdagsorden	Alle afdelinger

Sikkerhedsleder

Sikkerhedsledersektionen, der består af en medarbejder, igangsætter og følger op på arbejdsmiljømæssige tiltag, som skal fremme større sikkerhed på arbejdspladsen. Arbejdsopgaverne varetages af en sikkerhedsleder.

Opgaverne ser ud som følger.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Formulering af arbejdsmiljøpolitikker og instrukser	Alle afdelinger
Gennemførelse af arbejdsmiljøtilsyn	Alle afdelinger
Implementere sikkerhedsmæssig forbedringsdagsorden	Alle afdelinger

Beredskab og sikkerhed

Beredskab og sikkerhed er en funktion, der består af en medarbejder, der formulerer de overordnede beredskabsplaner i kommunen. Det inkluderer et tæt samarbejde med de øvrige forvaltninger, som f.eks. har ansvaret for at formulere beredskabsplaner for plejehjem, daginstitutioner osv.

Arbejdsopgaverne er som følger.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Udvikling af overordnede beredskabsplaner	
Bistand til formulering af beredskabsplaner for kommunens øvrige institutioner og forvaltninger	

3.1.4 Administrative opgaver i Personaleafdelingen

Kerneopgaverne i Personaleafdelingen knytter sig primært til planlægning og styring af mandskabsstyrken og til løn- og personaleadministration. Afdelingen er organiseret i tre grupper med i alt 13 medarbejdere:

- *Løn og personale* - Varetager administration af løn, tillæg og overenskomster. Dertil varetages en række administrative opgaver forbundet med rekruttering. Seks personer er beskæftiget inden for dette område.

- *Mandskabsstyring* - Mandskabsstyringsgruppen gennemfører den løbende planlægning af mandskabsstyrken. Fire personer er beskæftiget inden for dette område.
- *Overvagtimestre* - Overvagtimestre håndterer den daglige styring af styrken. To personer er beskæftiget inden for dette område.

Arbejdsopgaverne i Personaleafdelingen har udelukkende administrativ karakter. Der varetages ingen deciderede organisations- eller kompetenceudviklingsopgaver. Det betyder også, at der, specielt for de administrative medarbejdere, bliver brugt forholdsvis få ressourcer på efteruddannelse og egentlige udviklingsforløb.

Ledelse af Personaleafdelingen varetages af personalechefen. Til personalechefen er knyttet en souschef, en gruppeleder i løn- og personale og en gruppeleder i mandskabsstyring.

Gennemgangen af de administrative opgaver opdeles i to grupper 1) Løn- og personaleadministration og 2) mandskabsstyring, som indeholder både den daglige, den løbende og den langsigtede mandskabsstyring.

De mest omfattende administrative opgaver knyttet til løn- og personaleadministration er her listet.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
<i>Løn:</i>	
Løn (kontrol, arkivering, personalekort og ferieindberetninger samt ferieopfølgning)	Hele organisationen
Administration af tillæg og overarbejdsmeldinger	Styrken på brandstationerne
Rejseafregning og kørselsgodtgørelser	Primært lederkredsen og i særlige tilfælde styrken på brandstationerne, hvis de har afholdt udgifter, f.eks. hvis de er blevet flyttet fra et vagtsted til et andet
Teatervagter	Stationerne
<i>Personale:</i>	
Rekruttering/annoncering	De relevante afdelinger der ønsker at rekruttere
Ansættelse (ansættelsesbreve)	De relevante afdelinger der ønsker at rekruttere
Afvikling af medarbejdere	De relevante afdelinger der ønsker at afvikle en medarbejder
Udnævnelse og jubilæum	De relevante afdelinger, hvori medarbejderen udnævnes eller har jubilæum
Overenskomster	Henvendelser fra hele organisationen
Arbejdsskade	Hele organisationen
Barsel	Relevant afdeling med medarbejder der skal på barsel
Indtastning af fravær	Indrapportering fra hele organisationen
Elevrefusion	Relevant afdeling der har en medarbejder, som har elever
Øvrige administrative opgaver	

Der er mange forskelligartede administrative opgaver knyttet til mandskabsstyringen. Her er de væsentligste listet, men detaljeret liste foreligger.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Udformning af vagtplaner	Korpset
Afgang, ansættelse, afgivelser STT	Korpset
Forflytninger	Korpset
Planlægning af ferie og kurser	Korpset
Indrapportering og adm. af sygefravær i mandskabsstyringssystemet	Korpset
Planlægning og prioritering af den næstkommende vagt	Korpset
Turnusordning af vagtordning	Korpset
Lodtrækning af fridagsstyrken	Korpset
Planlægning af suppleringsvagter	Korpset

Afdelingen arbejder herudover i øjeblikket med en kravspecifikation af det kommende vagtplanlægningssystem.

3.1.5 Administrative opgaver i Serviceafdelingen

Serviceafdelingens kerneopgaver er servicering af Københavns Brandvæsen i henhold til den kontrakt, der er indgået med direktionen og med operative tjenester inden for budgetterede rammer.

Serviceafdelingen har været et kontraktstyret resultatcenter siden 1995, og afdelingen har ansvaret for levering af serviceydelser, der økonomisk og kvalitetsmæssigt kan konkurrere på markedsvilkår.

Afdelingen består af 74 ansatte, hvoraf de fire, primært fra afdelingsledelsen, beskæftiger sig med administrative opgaver. Ledelse af afdelingen varetages af en servicechef i tæt samarbejde med en souschef og en økonomiansvarlig.

De administrative arbejdsopgaver ser ud som følger.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Varebestilling og behandling af rekvisitioner	Regnskab
Varemodtagelse og lagerføring	
Fakturabehandling	Regnskab
Tilbudsskrivning, kontraktforhandling og indgåelse med direktion og øvrige operative enheder	Direktionen og de relevante operative enheder
Fraværsrapportering	Personaleafdelingen
Flextidsregistrering	Personaleafdelingen
Registrering og behandling af data i forbindelse med bygningsopgaver	
Oprettelse af opgaver i driftssystemet	
Indtastning af grundlag for forsikringssager	
Udarbejdelse af driftsstatistikker	
Udarbejdelse af månedsrapportering etc.	Regnskab

3.1.6 Administrative opgaver i IT-afdelingen

Københavns Brandvæsen har en IT-afdeling bestående af syv medarbejdere inklusive en afdelingschef. Hertil er knyttet en ekstern person, der gennem flere år har været fuldtidsbeskæftiget i afdelingen. Alle medarbejdere refererer direkte til IT-afdelingschefen, som derved både har personale- og fagligt ansvar for medarbejderne.

I forbindelse med en gennemgang af de administrative opgaver hos IT-afdelingen bør det oplyses, at flere af disse aktiviteter efter vores opfattelse ikke kan karakteriseres som administrative. Det skyldes, at IT-afdelingen hos er tæt knyttet til de operative aktiviteter og de tilhørende operative systemer, men dækker dog også de mere klassiske discipliner inden for it-området. Disse områder er nedenfor beskrevet som administrative it-opgaver.

De enkelte medarbejdere har opgaver inden for begge områder.

Tages der udgangspunkt i IT-afdelingens egen registrering, er ressourceforbruget fordelt på følgende hovedområder.

Område	Timeforbrug (01.01.05 – 31.05.06)	Mandår (beregnet med udgangspunkt i syv mandår totalt)
Administrative systemer	9.030 timer	4,6
Operative systemer (Operative + fagsystemer)	3.010 timer	2,4

Københavns Brandvæsen har oplyst, at fordelingen af brugte timer har været ekstraordinært i ovenstående periode. Det skyldes primært, at der bl.a. er brugt ca. 2.400 timer i år 2005 og 1.000 timer i år 2006 til den fælles driftsorganisering i samarbejde med Teknik- og Miljøforvaltningens it-afdeling. Fremadrettet forventer Københavns Brandvæsen en situation, der er mere i overensstemmelse med "normal"-tilstanden, der udgør ca. 4,5 mandår på operative systemer og 2,5 mandår på administrative systemer.

Afdelingen varetager og løser i tilknytning til de operative aktiviteter også en række mere klassiske opgaver inden for it-funktionen, som med rette kan karakteriseres som administrative. Hovedopgaverne belyses i nedenstående tabel.

Administrative it-opgaver	Administrative kontoropgaver
Backup	Kontorarbejde
Pc-support	Tidsregistrering
Printersupport	Interne møder
Kopimaskiner	Udarb. af fakturagrundlag i forbindelse med eksterne kunder
Servere vedligehold	
MS Office support	
Installationer	
DØRK	
SMS Support	
Hjemme-pc	

Licensstyring er udliciteret til ATEA, hvor der vedligeholdes og opdateres licenser til alle idriftsatte løsninger i Københavns Brandvæsen.

IT-chefen bruger i øjeblikket et væsentligt ressourceforbrug vedrørende implementering af Navision. IT-afdelingen bruger et væsentligt ressourceforbrug på den fælles it-driftsorganisering med Teknik- og Miljøforvaltningen.

3.1.7 Administrative opgaver i Brand- og Redningsskolen

Brand- og Redningsskolen fungerer som en selvstændig kursusvirksomhed inden for Københavns Brandvæsen. Kursusvirksomheden varetager længelevende uddannelsesforløb f.eks. redder- og ambulanceuddannelsen. Samtidig udbyder Brand- og Redningsskolen løbende aktuelle kurser, der f.eks. beskæftiger sig med en ny behandlingstype af en bestemt type patienter.

Kursusudbuddet fra Brand- og Redningsskolen er ofte ikke blot internt rettet, men bliver i stor udstrækning udbudt for eksterne kunder. De eksterne kunder kan være fra andre brandvæsener rundt omkring i landet eller Falck, men det kan også være virksomheder, der f.eks. ønsker, at deres medarbejdere skal besidde kompetencer inden for et specifikt område.

Der er syv ansatte i Brand- og Redningsskolen, hvoraf fem arbejder med administrative opgaver. Disse medarbejdere har deres faste gang på skolen. Derudover er der tilknyttet en lang række instruktører, der varetager den egentlige undervisning. Instruktørerne er almindelige brandmænd, der underviser på skolen i deres fritid. Skolen ledes af en skolechef.

De administrative opgaver i Brand- og Redningsskolen koncentrerer sig om kursusadministration og gennemførelse. Brand- og Redningsskolen varetager følgende administrative opgaver.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Prisfastsættelse på kurser	
Udvikling og administration af kursuskatalog	
Udvikling af kursusbudget	
Planlægning af kursusafholdelse inkl. bestilling af materialer, frokost, lokalebookning osv.	Personaleafdelingen
Fakturering af kurser	Regnskab
Indberetning af tilstedeværelse	Personaleafdelingen
Indberetning af honorar til instruktør	Personaleafdelingen

3.1.8 Administrative opgaver i Brand- og Redningsafdelingen

Brand- og Redningsafdelingen består af ti personer, hvoraf to arbejder med administrative opgaver. Enheden er meget fladt organiseret med en ansvarlig leder og en sekretær. Resten af personalegruppen fungerer som sagsbehandlere organiseret omkring en række områder f.eks. beredskabsplanlægning, definering af krav til mundering eller køretøjer, udvikling af operationelle instrukser m.m.

Brand- og Redningsafdelingen er det tætteste, Københavns Brandvæsen kommer på en sagsbehandlingsorganisation på projektbasis. Nye krav til brandmændenes sikkerhed som følge af en bedre mundering, bliver behandlet og vurderet i Brand- og Redningsafdelingen. Resultatet kan f.eks. være, at der bliver meldt ud i korpsbefaling, at brandmændene i fremtiden skal iføre sig en ny type af mundering.

Brand- og Redningsafdelingen varetager følgende administrative opgaver.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Definering af instrukser og operative taktikker	Eksterne myndigheder definerer rammerne. Udmøntningen sker i Brand- og Redningsafdelingen i samarbejde med de øvrige berørte dele af organisationen
Administration af brandhaner	
Tilsynsopgaver	
Risikodimensionering	Sket i samarbejde med den øvrige organisation
Implementering af kommunikationsudstyr (tetra)	
Formulering af beredskabsplaner	Sket i samarbejde med den øvrige organisation
Adm. af køretøjanskaffelser	Ambulanceafdelingen
Adm. af mundering	Sket i samarbejde med den øvrige organisation
Operativ planlægning ifm. specielle bygninger	
Formulering af politiske indstillinger	Det sker i tæt samarbejde med den øvrige relevante organisation

3.1.9 Administrative opgaver i Ambulanceafdelingen

Ambulanceafdelingen har ansvaret for at gennemføre akutmønstre i forbindelse med ulykker og sygetransport for Hovedstadens Sygehusfællesskab (H:S). Kravene til Ambulancetjenesten har gennem en årrække været stigende - fra transport af patienter til også at inkludere behandling og stabilisering af patienter.

Ambulanceafdelingen fungerer som leverandør af ambulancetjenester i henhold til de rammer, der er indgået med H:S. Heri er specificeret de økonomiske rammer, som Ambulancetjenesten skal arbejde under, og det konkrete serviceniveau som Ambulanceafdelingen skal levere.

De administrative opgaver varetages af ambulancechefen og korpsambulan-
cemesteren.

De administrative opgaver er listet nedenfor.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Klagesagsbehandling	Direktionssekretariatet og Alarm- og vagtcentralen
Formulering af regler og forskrifter	Direktionssekretariatet
Formulering af redegørelser og afklaring af operative og adm. forespørgsler fra H:S	Direktionssekretariatet
Formulering af notater til Økonomiforvaltningen	Direktionssekretariatet
Styring og indkøb af øvrigt materiel	Budget og regnskab
Kontraktindgåelse	
Styring og indkøb af ambulancekøretøjer	Budget og regnskab
Planlægning af uddannelsesbehov og bestilling i Brand- og Redningsskolen	Brand- og Redningsskolen
Akkreditering (kvalitetssikring)	Direktionssekretariatet
Test af mandskabet gennem interview på stationerne	Brandstationer

3.1.10 Administrative opgaver i Alarm- og vagtcentralen

Alarm- og vagtcentralen varetager i dag 112 tjenesten for Storkøbenhavn, dvs. tager imod opkald fra borgere i forbindelse med ulykker, hvis der opstår brand, hvis der er miljøudslip osv.

Alarm- og vagtcentralen er organiseret omkring fem vagthold. Disse vagthold har i stor udstrækning selv ansvaret for at planlægge deres vagter og ressourceanvendelse. Denne rolle varetages af en medarbejder fra et af de fem vagthold.

Afdelingen ledes af en chef, der i stor udstrækning varetager den eksterne kontakt dvs. kontakten til kommunernes beredskabsansvarlige osv. Sammen med alarm- og vagtchefen er der tilknyttet en souschef, som primært arbejder med operative instrukser samt en administrativ medarbejder.

Alarm- og vagtcentralens administrative arbejdsopgaver varetages af tre medarbejdere og er som følger.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Løbende opdatering af vejregister	
Administration af kunder på alarmnetssystemet	Eksterne samarbejdspartnere
Opdatering af ressourceoversigt for Københavns Kommune	
Klagesagsbehandling	Relevante involverede parter
Rapportskrivning og deltagelse i arbejdsgrupper (f.eks. i forbindelse med beredskabsplanen)	Relevante involverede parter
Registrering og administration af kørsler (ambulancejournaler)	
Generering af statistikker over kørsler m.v.	
Rekruttering og personaleadm.	Personaleafdelingen
Regningskontrol i forhold til Indkøb	

Det skal bemærkes, at der fra eksterne myndigheders side er stillet krav om, at 112 i fremtiden skal overflyttes til og bemandes af politiet. Der foreligger imidlertid stadig drøftelser på dette område omkring den endelige placering af driften. De vedtagne ændringer forventes gennemført fra 2007.

3.1.11 Administrative opgaver i Forebyggende afdeling

I Forebyggende afdeling er de administrative opgaver fordelt blandt syv personer. Samlet set svarer det til, at der i gennemsnit bruges 3,5 årsværk på administrative opgaver. To personer arbejder desuden med beredskabsplanlægning, men dette er et selvstændigt produkt rettet mod eksterne kunder, så det er ikke nærmere behandlet.

Afdelingen er ledet af en afdelingsleder, og de administrative opgaver koordineres i driftssektionen under ledelse af en ekspeditionssekretær.

De administrative hovedopgaver er her illustreret.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Journalisering	
Varetagelse af økonomiopfølgning og tilhørende skufferegnskab	Budget og regnskab
Sekretariatsopgaver	
Udarbejdelse af fakturaforslag vedr. de automatiske brandalarmeringsanlæg. Omhandler tilslutningsafgifter og løbende hændelser	Regnskab
Udarbejdelse af fakturaer i forbindelse med fejlaktiverede tyverialarmer i en række kommunale bygninger	Regnskab
Behandling af fakturaforslag udarbejdet af projektsektionen inden for Forebyggende afdeling	Regnskab
Varetagelse af "afdelingsdatabasen"	
Attestation og anvisning af kreditorfakturaer	Regnskab

Det kan oplyses, at Forebyggende afdeling fører sit selvstændige skufferegnskab som supplement til Københavns Brandvæsens månedsopfølgning. Det skyldes primært, at der i dag ikke er adgang til KØR.

3.1.12 Administrative opgaver hos stationerne

Københavns syv brandstationer er organisatorisk ledet af fire stationschefer. Stationscheferne har budgetmæssigt tilknyttet ca. 1,75 administrative medarbejdere, så der i alt er 5,75 administrative medarbejdere til at varetage stationernes administrative opgaver. De 5,75 medarbejdere arbejder fuld tid med administrative opgaver, men enkelte ressourcer bistår også andre afdelinger med opgaveløsning.

På brandstationerne varetages følgende administrative opgaver.

Hovedområde	Snitflade til andre afdelinger
Planlægning af medarbejdersamtaler	
Planlægning af sygefravær samtaler	
Opfølgning på stationsøkonomi	
Varetagelse af information til stationens medarbejdere	
Gennemførelse af evalueringssamtaler en gang årligt	
Tværgående aktiviteter der varierer de enkelte stationsmestre imellem. Det være indenfor kursusplanlægning etc.	
Deltagelse i forskellige udvalg som eksempelvis sikkerhedsudvalg/uddannelsesudvalg	
Sikre opdatering af indsatsplaner på stationerne	
I øvrigt foreligger en række administrative opgaver i forbindelse med koordinering af eftersyn af brandhaner	Brand- og Redningsafdeling

Der varetages ingen ressourcestyring på de enkelte stationer. Al daglig ressourcestyring og ressourcestyring til specielle events varetages af Personaleafdelingen. Personaleafdelingen varetager ligeledes alle ansættelser.

3.2 Tværgående administrative processer

3.2.1 Indkøb af varer

Københavns Brandvæsen har decentrale indkøbere i alle afdelinger. Hver afdeling har en eller flere disponenter, som kan varetage indkøb.

Indkøb af varer er primært lagervarer, hvor Serviceafdelingen er den afdeling, som har den højeste indkøbsvolumen.

Der findes varelagre på følgende tre niveauer:

- Centrallager
- Station/afdeling - decentralt lager
- Køretøj.

I forbindelse med varemottagelse foretages indgangskontrol og test af en del varer, før varen kan bruges. Københavns Brandvæsen har ikke på nuværende tidspunkt et overblik over decentrale lagerbeholdninger i afdelingerne eller registrering af varer, som skal indgangskontrolleres, inden de sættes på lager.

Gennemførelsen af selve indkøbet af varer er centraliseret ét sted, hos Serviceafdelingen. Serviceafdelingen indkøber alle varer relateret til ambulancekøretøjer, uniformer, medicin m.v. Varerne bestilles hjem til det centrale lager. Centrallageret leverer både varer til de enkelte afdelinger og eksterne kunder. Når afdelingerne mangler varer på deres decentrale lokationer, udfylder de en formular, som sendes til det centrale lager, der efterfølgende foretager pakning af varerne. Varerne hentes enten af bestilleren eller bliver sendt. Når varerne er modtaget, lægges de på det decentrale lager.

På de decentrale lagre skal der være en minimumsbeholdning. Det er centrallageret i samarbejde med decentrale lagre, der sikrer, at dette altid er opfyldt. Samlet for alle lagre er der en samlet minimumsbeholdning, der altid skal være opfyldt.

3.2.2 Håndtering af kreditorfakturaer

Københavns Brandvæsen anvender i dag KØR og hermed kreditormodulet, som understøtter elektronisk modtagelse af e-fakturaer fra leverandørerne.

Københavns Brandvæsen anvender ikke decentrale systemer til håndtering af kreditorfakturaer. Kontering, bogføring og udbetalinger foretages i KØR, men fakturaerne registreres i forbindelse med flere skufferegnskaber i flere af afdelingerne.

Det er i forbindelse med DØRK-projektet, som forventes idriftsat oktober 2006, planlagt at supplere KØR med Navision. Det betyder, at al kreditoradministration styres fra et decentralt økonomisystem, Navision, og at data herefter overføres til KØR.

I KØR modtages alle e-fakturaer til Københavns Brandvæsen. Regnskab udskriver fakturaerne og sender dem til kontering hos indkøberne. Når fakturaen er underskrevet af disponenten i afdelingen, sendes fakturaen tilbage til Regnskabssektionen. Regnskabssektionen konterer og bogfører i KØR, og KØR gennemfører udbetalingerne. Regnskabssektionen foretager ligeledes afstemningen i KØR.

Kreditoradministrationen er tidskrævende, da fakturaerne behandles manuelt, herunder udskrives og sendes til godkendelse i papirformat. I oktober

2006 forventer Københavns Brandvæsen at bruge en løsning, som digitaliserer arbejdsgangene i relation til behandlingen af en kreditorfaktura, herunder fra modtagelse til udbetalingen er gennemført. Det vil foregå elektronisk i Navision. Når fakturaerne bogføres, effektueres en betaling i KØR.

3.2.3 Varetagelse af salgsprocessen

Københavns Brandvæsen modtager forespørgsler mundtligt via mail, fax m.v., men også via e-butikken (mundering). Københavns Brandvæsen modtager også ordrer direkte, f.eks. via kontrakter indgået med større kunder, herunder f.eks. H:S, andre forvaltninger og institutioner i kommunen. Ordren og sagsstyringen behandles i decentrale systemer.

Antal af salgsordrer i Købehavns Brandvæsen er ca. 6.000 stk. (2005).

Faktureringsgrundlag

Københavns Brandvæsens forskellige afdelinger leverer en lang række forskellige ydelser lige fra eksterne kontrakter med H:S til Serviceafdelingens eksterne afdelinger og Forebyggende afdelings faktureringer vedrørende automatiske alarmanlæg.

Der er i dag ikke nogen integration mellem de decentrale sub-systemer, der bruges til at udarbejde faktureringsgrundlag. Konsekvensen er, at der i dag forekommer situationer, hvor bilag registreres op til tre gange.

- I sub-system lukkes en ordre efter fuldført opgave, og fakturagrundlaget udarbejdes/udskrives.
- Faktura indtastes i KØR.
- Faktura registreres i rykkersystemet med henblik på at sikre, at der genereres en rykker, hvis kunden ikke betaler rettidigt.

Fakturaen indtastes i KØR, bogføres og sendes elektronisk til kunden, som er offentlig. Interne kunder i kommunen håndteres via Intern afregning i GIS i KØR.

3.2.4 Udformning af politiske notater, redegørelser og beredskabsplaner

Kortlægningen af de administrative opgaver har vist, at Københavns Brandvæsen grundlæggende varetager tre typer af opgaver.

- *Operativ opgavevaretagelse* - brand- og redningsaktiviteter som sikrer et effektivt beredskab i København.
- *Administrativ opgavevaretagelse* - klassiske administrative opgaver, som er rettet mod intern understøttelse af den øvrige drift.

- *Politisk opgavevaretagelse* - politiske administrative opgaver, hvis formål er at skabe en fornuftig relation og snitflade med det politiske system og til medierne. Disse opgaver vil oftest være eksternt rettet.

Københavns Brandvæsen har hidtil arbejdet primært ud fra den forudsætning, at enten var opgaverne administrative, eller også var de operative. De politiske opgaver er således blevet betragtet som en integreret del af de administrative opgaver.

I Københavns Brandvæsen har der været et naturligt fokus på at optimere de operative opgaver og processer. Den gennemførte kortlægning har identificeret en stigende politisk involvering og interesse for Københavns Brandvæsens aktiviteter. Samtidig er risikobilledet ændret og behovet for et effektivt beredskab markant steget (f.eks. i forbindelse med terror, metro, havnen, fugleinfluenza). Vi argumenterer for, at de administrative aktiviteter kan opdeles i to typer; administrative opgaver og politiske opgaver.

Denne opdeling betyder, at der fremadrettet er behov for styrkelse af den politiske opgavevaretagelse. Der er i 1. halvår 2006 blevet udarbejdet 26 politiske notater.

Notaterne er reaktioner på henvendelser fra såvel det politiske system som fra medierne. I Københavns Brandvæsen varetages de politiske opgaver primært af ledelsen inden for de fagområder, som henvendelsen vedrører. Hvis henvendelser omhandler f.eks. ambulancetjenesten, bliver notatet forankret hos lederen af ambulancetjenesten. Viden og ansvarsfordeling er således spredt ud over de enkelte fagområder.

Denne organisering har den fordel, at notatet udarbejdes, der hvor viden eksisterer. Omvendt er det vores opfattelse, at Københavns Brandvæsen med fordel kan arbejde mere struktureret og proaktivt i forhold til det politiske system og i særdeleshed i forhold til medierne. Herved bliver organisationen mere omstillingsparat, hvis Københavns Brandvæsen i stigende grad er i stand til at forudsige de politiske henvendelser og fremadrettet også være mere aktive i styring af, hvilke historier der publiceres i offentligheden om Københavns Brandvæsen.

3.3 Vurdering af den administrative struktur og processer

Københavns Brandvæsen er på det administrative område karakteriseret ved at være centralt opbygget - dog er der administrative opgaver der løses decentralt.

Dette er ofte set i en udpræget topstyret virksomhed som Københavns Brandvæsen. Vi har i øvrigt konstateret, at ledergruppen mødes, der udarbejdes referater, kommunikeres til organisationen etc. Det er samtidig en ledergruppe, der brænder for varetagelse af deres operative opgaver, mens områder inden for det administrative område ikke prioriteres på samme højde.

I forbindelse med vores gang hos Københavns Brandvæsen har vi mødt en tilfredshed med opgavernes placering, og der er i udpræget grad enighed om, at opgaverne, når Navision bliver implementeret, løses på en effektiv og hensigtsmæssig måde. De administrative rutiner omkring indkøb og salg er i dag tunge og uhensigtsmæssige, og vi deler den opfattelse, at en hensigtsmæssig implementering af Navision kan medføre en betydelig mere strømlinet proces vedrørende disse forhold. Det gælder ikke mindst håndtering af leverandørfakturaer samt processen omkring salgsfakturering og opfølgningen på denne.

Vores observationer peger endvidere på en række udfordringer, som Københavns Brandvæsen står overfor.

1. Ændring i ledelsesstruktur som følge af aldersbetinget generationsskifte

Som det ligeledes vil fremgå af afsnittet vedrørende personalet (kapitel 5), står Københavns Brandvæsen over for store ledelsesmæssige udfordringer inden for de nærmeste to-tre år. I den eksisterende ledergruppe kan forventes en aldersbetinget afgang på fem personer, ligesom der også på en række specialistfunktioner kan forventes et snarligt generationsskifte. I ledelsen vil generationsskiftet som minimum inkludere:

- Kontorchefen i Direktionssekretariatet (61 år)
- Vicekontorchefen i Regnskabssektionen (61 år)
- Personalechefen (61 år)
- Servicechefen (59 år)
- Sektionsleder i Budgetsektionen (58 år).

Københavns Brandvæsen har derfor behov for at forberede sig på generationsskiftet og i den forbindelse revurdere den samlede ledelsesstruktur. Det indebærer en vurdering af, hvorvidt de eksisterende ledelsesroller og ansvarsområder er hensigtsmæssigt fordelt.

2. Ændring i opgavesammensætning i form af flere projektrelaterede opgaver

Arbejdsopgavernes karakter har i den seneste tid ændret sig mod mere projektrelaterede opgaver. Det har imidlertid ikke betydet, at de mere traditionelle administrative arbejdsopgaver er forsvundet. Der er tilsyneladende blot blevet tilføjet nye typer af opgaver, som ikke er repetetive opgaver, men som skal løses inden for en fastsat tidsramme.

De projektbaserede opgaver, som Københavns Brandvæsen har fået tilført, er forskellige i forhold til indhold og målgruppe.

Følgende projektbaserede opgavetyper er blevet identificeret:

- *It-projekter* – Denne type af projekter initieres internt i Københavns Brandvæsen eller igangsættes i samarbejde med de øvrige forvaltninger i Københavns Kommune. Der udtrykkes i stigende grad krav om, at Københavns Brandvæsen skal være på forkant med den teknologiske udvikling inden for drift og administration af beredskab. Eksempel på denne type af projekter, som har administrativ karakter, kan nævnes den igangværende Navision implementering og den forestående implementering af et nyt mandskabsstyringssystem.
- *Organisationsudviklingsprojekter* – Denne type projekter initieres oftest i Københavns Brandvæsens ledelse enten på eget initiativ eller som reaktion på krav fra Københavns Kommune eller eksterne samarbejdspartnere. For at sikre, at Københavns Brandvæsen er omstillingsparat, og at organisationen er effektiv, igangsættes løbende strategiske og organisatoriske projekter, der skal optimere organisationen. Eksempel på denne type af projekter er de initiativer, der er igangsat med henblik på at redesigne organisationen og med henblik på at udvikle en ny strategi for Københavns Brandvæsen.
- *Politiske og beredskabsmæssige projekter* – Denne type af projekter igangsættes oftest af ledelsen som reaktion på krav fra det politiske system, fra andre offentlige myndigheder eller beredskabsorganisationer. Den stigende fokusering på terror og Københavns øgede sikkerhedsmæssige kompleksitet (metro, havneområdet m.v.) medfører, at Københavns Brandvæsen i stigende grad skal gennemføre projekter, der analyserer risici og planlægger initiativer til håndtering af risici. Som eksempel på sådanne projekter kan nævnes udarbejdelse af beredskabsplaner, risikodimensionering m.v.

Det stigende antal projekter som igangsættes, stiller store krav til projekt- og programledelse. Projektledelse handler om styring af de enkelte projekter fra start til slut, mens programledelse handler om at sikre koordineringen mellem projekter, så projekterne samlet set er rettet mod en række definerede målsætninger.

3. Begrænset fokusering på kompetence- og organisationsudvikling

Den primære opgave for Københavns Brandvæsen er at sikre et optimalt beredskab for borgerne i København. Det er en driftsopgave, der handler om at administrere brand- og redningsmandskabet og det maskinel, der er nødvendigt for at fungere som en effektiv brand- og redningsorganisation.

På det administrative område har dette imidlertid medført, at stort set alle administrative opgaver og processer er optimeret mod understøttelse af driften af Københavns Brandvæsen. Der bliver således kun i begrænset omfang igangsat initiativer af mere udviklingsorienteret karakter. Her tænkes specielt på strukturerede kompetenceudviklingsinitiativer for såvel ledelsen som for de administrative medarbejdere, men også på mere langsigtede organisationsudviklingsinitiativer for hele organisationen.

Udfordringen kommer bl.a. til udtryk i, at Personaleafdelingen ikke varetager kompetenceudviklingsopgaver, men kun personaleadministrative opgaver. Udvikling af ledelsen og medarbejdernes kompetencer foregår derudover lidt tilfældigt og på eget initiativ. Det er i særdeleshed et problem, når Københavns Brandvæsen står overfor at skulle udskifte en større del af ledelsen på grund af generationsskiftet. Tilsvarende vil medarbejdernes kompetencer kunne blive et problem, ikke mindst hvis opgavetypernes karakter ændres til eksempelvis at blive langt mere projekt- og udviklingsorienterede.

Der er således behov for at styrke kompetenceudviklingsområdet og igangsætte en række mere strukturerede kompetenceudviklingsinitiativer. I en medarbejdertung organisation som Københavns Brandvæsen er personalejuridiske kompetencer væsentlige. De personalejuridiske kompetencer varetages i dag primært af personalechefen, men det er vores vurdering, at dette område kræver øget attention. Sagsforløbet omkring de juridiske lov-mæssige krav omkring 24 timers-vagter ville have været mere smidige, hvis de rette kompetencer og ressourcer havde været dedikeret.

Et andet område, hvor driftsfokuseringen virker begrænsende for fremadrettede udviklingsinitiativer, er i forbindelse med strategi og forretningsudvikling. Københavns Brandvæsen har været gennem store omvæltninger i de seneste år, hvilket har betydet, at der ikke har været meget tid til udvikling af fremadrettede strategier, hvis driften samtidig skulle optimeres. De initiativer der har været, er således udsprunget i ledelsen, men uden nogen form for understøttelse af ressourcer (med projektlederkompetencer), der har kunnet drive processen igennem. Der er derfor behov for en styrkelse af strategiområdet som grundlag for Københavns Brandvæsens øvrige initiativer.

En væsentlig del af baggrunden for denne udfordring skal findes i den nuværende ressourceanvendelse. Stort set alle ressourcer er i dag orienteret mod driftsmæssige opgaver. De mere udviklingsorienterede opgaver er fortrinsvis blevet skåret væk. Organisationen er herved optimeret til den nuværende situation, men vil have vanskeligt ved at omstille sig hurtigt nok til nye krav på grund af en manglende udviklingskapacitet.

4. Utilstrækkeligt grundlag for detailstyring og optimering af ressourceanvendelsen

I forlængelse af ovenstående observationer af, at opgavetyper i højere grad får projektkarakter, får Københavns Brandvæsen et stort behov for værktøjer og metoder til detailstyring og optimering af ressourceanvendelsen. I dag gennemføres alle it-projekter med udgangspunkt i en it-projektmodel som Københavns Brandvæsen har fået udviklet i samarbejde med KMD. It-projektmodellen er imidlertid rettet direkte til it-udviklingsprojekter og ikke til forretningsudviklingsprojekter. Derfor gennemføres alle øvrige projekter mere ud fra personlige erfaringer og metoder blandt deltagerne.

Der er ingen struktureret projektmodel eller metode for, hvordan forretningsudviklingsprojekter skal gennemføres. Tilsvarende er der heller ikke metoder og værktøjer for programledelse - dvs. koordineret ledelse af en

række projekter, som styres mod et samlet mål. Det skal dog bemærkes, at en overvejende del af Københavns Brandvæsens projekter, som det ser ud i dag, er it-relaterede projekter.

Etablering af et ensartet og effektivt styringsgrundlag for forretningsudvikling er en væsentlig forudsætning for en større udviklingsorientering. For eksempel kræver implementeringen af organisations- eller strategiudviklingsinitiativer, at de bliver udmøntet i et program bestående af en række projekter. For at gennemføre disse projekter kræver det ressourcer, kompetencer, metoder og værktøjer. Styringsgrundlaget skal sikre, at der hele tiden er et konstant overblik over ressourceanvendelsen i forhold til behovet på tværs af projekterne, så Københavns Brandvæsen kan anvende ressourcerne mest effektivt.

Grundlaget for en fremtidig detailstyring af projekter og programmer og i sidste ende også for Københavns Brandvæsens ressourceanvendelse og økonomi er således i dag begrænset.

5. U hensigtsmæssig fordeling og placering af udvalgte administrative arbejdsopgaver

Fordelingen af en del af de administrative opgaver virker i dag ikke hensigtsmæssig. Det drejer sig specielt inden for Personaleafdelingen og inden for sektionerne Regnskab og Budget & Analyse.

Baggrunden for den nuværende organisering er mange, men er primært forbundet enten med, at det historisk set har været naturligt at lægge en række forskelligartede opgaver ind under en bestemt leder, eller fordi det historisk har været hensigtsmæssigt at organisere opgaverne således. Tiden har imidlertid vist, at med de udfordringer, som Københavns Brandvæsen står overfor, er den eksisterende organisering på visse områder ikke tidssvarende. Det skyldes bl.a. det forestående generationsskifte og større krav om økonomistyring.

Personaleafdelingen er i dag organiseret, så personalechefen har et meget forskelligartet og bredspektret ansvarsområde. På den ene side varetages opgaver omkring mandskabsstyring, som er en opgave, der knytter sig direkte til styringen af de operative opgaver. På den anden side varetager Personaleafdelingen mere klassiske personaleadministrative opgaver såsom løn- og personaleadministrative opgaver. Denne sammenblanding af administrative og driftmæssige opgaver tilfører ingen umiddelbar synergi. Der er snarere en risiko for manglende eller ubalanceret fokus. Samtidig er sandsynligheden for at rekruttere en ny personalechef, der kan varetage begge opgaver, meget lille. Det vil derfor være anbefalelsesværdigt at gennemføre en udskillelse af mandskabsstyringen fra Personaleafdelingen.

På økonomiområdet finder vi en noget uklar ansvarsfordeling inden for en stærkt driftsorienteret økonomifunktion. Følgende observationer ligger til grund for vurderingen af, at økonomifunktionen bør styrkes og gøres mere slagkraftig og projektorienteret.

- Det er oplyst, at det formelt set er kontorchefen i Direktionssekretariatet, der har det daglige ansvar for virksomhedens økonomi, men denne har åbent delegeret ansvaret til henholdsvis teamlederen af Regnskabssektionen og Budgetsektionen. Det vurderer vi, er med til at svække den samlede økonomifunktion samtidig med, at afstanden mellem den samlede ledergruppe og økonomiområdet bliver for lang.
- Vicebrandchefen har i Teknik- og Miljøforvaltningens regi varetaget deltagelsen, som Københavns Brandvæsens repræsentant i Økonomistyringsgruppen. Det kan oplyses, at de øvrige forvaltningsenheder har deltaget ved deres respektive økonomichefer. Det vurderer vi som et udtryk for, at Københavns Brandvæsen har vanskeligt ved at finde de rette kompetencer til at deltage i dette forum.

Det er positivt, at Direktionen viser interesse inden for området, men vi er dog af den opfattelse, at direktionens fokus bør være på at tegne de strategiske linjer.

- Afsendelse af de kvartalsvise kalkuler sker via lederen af Regnskabssektionen, mens det er Budgetsektionen, der udarbejder disse. Dette er medvirkende til at skabe en uklar ansvarsfordeling i forbindelse med udførelsen af arbejdet.
- Det er oplyst, at egentlige controlling-opgaver ikke gennemføres – det være sig i sektionerne regnskab, budget og personale. Budget- og Regnskabssektionerne er i høj grad fokuseret på udførelse af driftsopgaver, så controller-opgaven forsømmes.
- Månedsmøder med direktionen varetages af en bred kreds af regnskabs- og personalemedarbejdere. En stor deltagerkreds stiller store krav til den samlede koordinering. Månedsmøderne er efter vores opfattelse med til at underbygge dette.
- Projektledelsen vedrørende implementeringen af Navision varetages ikke inden for Direktionssekretariatet, hvis opgaver ellers i udbredt grad bliver berørt heraf. Det havde efter vores opfattelse været mere naturligt at lægge denne opgave hos Direktionsdirektoratet.

Vores kompetenceafdækning i et senere kapitel viser dog, at Københavns Brandvæsen kan have vanskeligt ved at bemande udviklingsprojekter af lignende karakter.

- Der er et tæt, om end uformelt, samarbejde mellem Regnskabssektionen, Budgetsektionen og Personaleafdelingen. Det er positivt, men kan ikke erstatte en klar ansvarsfordeling.
- Budget- og Regnskabssektionerne varetager i dag den økonomiske opfølgning, mens øvrige nøgletal i mere eller mindre grad varetages af de decentrale afdelinger, herunder Personaleafdelingen. En økonomifunktion må forventes at have stor kontakt med decentrale afdelinger, og det gælder også i forbindelse med kalkuleudarbejdelse etc. Det er et område, som vi vurderer, at Københavns Brandvæsen kan styrke.
- Budgettering og opfølgning vedrørende lønomkostninger drives i et tæt samarbejde mellem Personaleafdelingen og Budgetsektionen.

- Revisionsdirektoratet har i de seneste protokollater bemærket, at der i en række tilfælde har manglet en ledelsesmæssig vurdering af afstemninger. Det understreger også nødvendigheden af en klar ansvarsplacering.

6. Øget bevågenhed på beredskab og krav om mere systematiserede relationer til eksterne samarbejdspartnere

Den stigende bevågenhed på beredskab lægger op til en mere systematisk behandling af politiske og presserelaterede henvendelser. Der er allerede taget initiativ til en sådan systematisering i forhold til det politiske system ved, at der i Økonomiforvaltningen er placeret en politisk sekretær, der fungerer som bindeled mellem Københavns Brandvæsen og politikerne. Senest er denne funktion blevet opnormeret med en ekstra ressource i erkendelse af, at dette område er centralt og i vækst.

Den stigende bevågenhed på beredskab lægger op til en mere systematisk og proaktiv behandling af politiske og presserelaterede henvendelser. Der er allerede taget initiativ til en sådan systematisering i forhold til det politiske system, men vi anbefaler, at man i større udstrækning også systematiserer og koordinerer mulige sager, der kan have mediemæssig interesse.

4. Økonomistyring og rapportering

4.1 Indledning

På økonomistyrings- og rapporteringsområdet kortlægges og vurderes følgende:

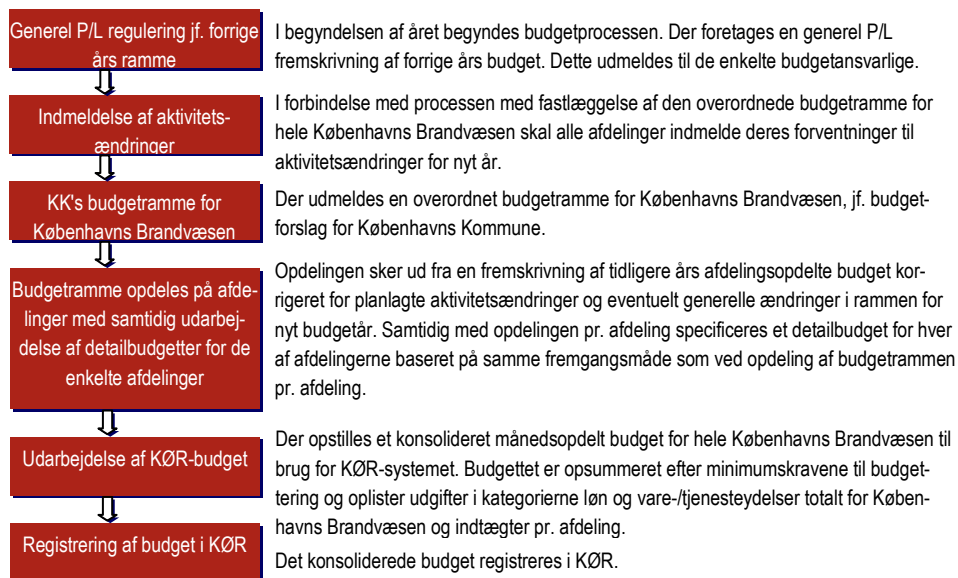
- Udarbejdelse af årsbudgettet.
- Budgetopfølgning.
- Kvartalsvise kalkuler.
- Forretningsgange til understøttelse af økonomistyringen.
- Systemer til økonomistyring.

Kortlægningen og vurderingen er baseret på indsamling og analyse af relevant dokumentation og interview med primært Københavns Brandvæsen. Vi har i udbredt grad fokuseret på processen omkring budgetlægning og budgetopfølgning og ikke på, hvorvidt Københavns Brandvæsen opfylder de formkrav, som kommunen opstiller vedrørende rettidig levering, eller om de kalkuler der indmeldes i årets løb, stemmer overens med de faktiske resultater. Det er aftalt, at Revisionsdirektoratet fokuserer på disse områder.

4.1.1 Udarbejdelse af årsbudgettet

Der foreligger en forretningsgang for udarbejdelse af det årlige budget. Forretningsgangen er gældende fra 1. januar 2002, men det er oplyst, at den er under opdatering, så den understøtter det af Teknik- og Miljøforvaltningen udviklede koncept.

Fremgangsmåden er overordnet beskrevet, og der henvises til det generelle indkaldescirkulære. Nedenstående gennemgang af budgetproceduren tager afsæt i forretningsgangen, men det er i flere tilfælde fundet nødvendigt at supplere med yderligere oplysninger.



Neden for er en række af budgettets karakteristika beskrevet.

Vi har i vores gennemgang set på budgettets detaljeringsgrad. Budgettet lægges for året og er ikke periodiseret pr. måned. Som beskrevet oven for specificeres det interne budget på en række afdelinger og en række arter, der i Københavns Brandvæsen omtales som ”grupperinger”. For at illustrere detaljeringsgraden er budgettet for år 2006 illustreret pr. afdeling og for en række af grupperingerne.

BRUTTOUDGIFTER (inkl. intern afregning) fordelt på Stationer/Afdelinger		BRUTTO UDGIFTER (inkl. intern afregning) fordelt på grupperinger	
Station H	2.144	Personale, løn	268.249
Station C	1.780	Materiel og reservedele	19.819
Station F	1.846	IT, driftydelse fra IT-afd.	11.595
Station T	1.141	Udviklingsudgifter, områderne	8.086
Sygetransporttjenesten	923	Udviklingsudgifter, direktionsspulje	2.882
Station V	3.228	Køretøjsanskaffelser/-henlæggelser	7.729
Station Frederiksberg	59	Kommunikation, radio, tele, el. m.m.	8.562
Station Ø	1.608	Autoreparation og selvforsikr. u. modp.	10.023
Station D	1.209	Brandmateriel	6.646
Brand- og redningsafdeling	158.372	Ambulancemateriel	3.945
Ambulanceafdeling	94.801	Interne indtægter	-61.212
Alarm- og vagtcentral betalt af andre	16.466	Rengøring	5.045
Alarm- og vagtcentral betalt af kbh. brv.	11.053	Bygningsvedligeholdelse, egne håndv.	1.570
Redningsskolen, fremmede deltagere	2.087	Administrationsbidrag	7.179
Redningsskolen, egne deltagere	8.172	Øvrige	44.625
Beredskabskontor	1.679	I alt	344.743
Skorstensfejervæsenet	457		
Direktion m.m.	10.181		
Diverse Projekter	0		
Personaleafdeling	5.990		
IT-afdeling	11.868		
IT-afdeling, fordelt på områderne	-11.595		
Forebyggende afdeling	14.944		
Serviceafdeling	48.768		
Serviceafdeling, interne indtægter	-42.438		
Brandvæsen total	344.743		

Til orientering kan det oplyses, at grupperingerne ligeledes er opgjort pr. afdeling.

Inden for enkelte afdelinger, eksempelvis Serviceafdelingen og IT-afdelingen, er budgettet yderligere detaljeret. It-budgettet er opdelt på udviklingsprojekter, mens Serviceafdelingen er opdelt på aktivitetsområder. Ligeledes foreligger en investeringsplan for eksempelvis udskiftning af it-hardware og køretøjanskaffelser.

Der findes et tilsvarende budget for Københavns Brandvæsens indtægter. Dette budget er opgjort inden for en række produktområder og illustreret neden for:

EKSTERNE INDTÆGTER	
Alarm- og vagtcentral	-16.466
Lægeambulance	-3.520
Akutambulance	-64.477
Sygetransport	-43.687
Psykiatrisk udrykningsvagt	-1.062
Specialamb.	0
Skafor-/Miljø-/Assistance-opgaver	-744
Teater- og sikkerhedsvagt	-3.865
Blinde alarmer	-3.121
Automatisk Brand Alarmering	-4.790
Konsulentbistand, forebyg. afd.	-601
Skorstensfejervæsenet	-457
Beskyttelsesrum	-1.270
Redningskolen	-2.087
IT-afdeling	-273
Serviceafdeling	-5.974
Vestegnen	-1.022
Diverse, herunder lejemaal, st.indt. m.rr	-672
Indtægter i alt	-154.088

Budgettets afdelingsdimension afspejler ikke budgetansvaret. Budgetansvaret hos Københavns Brandvæsen er karakteriseret ved, at en stor del af omkostningsporteføljen, heriblandt alle lønninger, varetages fra centralt hold. Det decentrale ansvar udgør omkring 44 mio.kr., hvoraf Serviceafdelingen varetager størstedelen. Ca. 300 mio.kr. varetages fra centralt hold.

Her er ansvaret for en række af de væsentligste budgetposter angivet:

- Personalechefen har budgetansvaret vedrørende lønninger (inklusive sikkerhedsvagt etc.) på ca. 275 mio.kr.
- Serviceafdelingen har budgetansvaret for ca. 85% af de samlede vedligeholdelsesomkostninger af materiellet m.m. på i alt 19 mio.kr.
- Brand- og Redningsafdelingen og Ambulanceafdelingen har budgetansvaret for køretøjanskaffelse på ca. 7,8 mio.kr. årligt.

Københavns Brandvæsen bruger intern afregning som en del af deres budget- og økonomimodel - og dette i ganske betydeligt omfang. Det sker pri-

mært med Serviceafdelingen som sælgende part, men IT-afdelingen og Direktionssekretariatets omkostninger allokeres også ud på de udførende afdelinger. Den interne afregning foretages i form af en række årlige abonnementsbetalinger. Disse abonnementsbetalinger beregnes via en række arbitrære fordelingsnøgler.

Derudover har Københavns Brandvæsen udarbejdet en række beregninger, der allokerer virksomhedens omkostninger til de enkelte produktområder, så det er muligt at opgøre de samlede omkostninger til eksempelvis håndtering af ambulancekørsel og varetagelse af alarmtjenesten.

Internt hos Københavns Brandvæsen arbejder man med en række principper om, at de enkelte afdelinger kan overføre midler fra år til år. Et princip der afspejler en række af principperne i den nuværende virksomhedskontrakt.

Der foreligger ikke et samlet budget, der i tekst og tal beskriver de samlede forudsætninger, eller hvilke aktiviteter der planlægges gennemført for budgetåret. Københavns Brandvæsen har et særskilt budget for lønnen. Det interne budget er primært dokumenteret i form af et regneark, der ligger placeret på et fælles drev. Dette budgetregneark bruges ligeledes i forbindelse med budgetopfølgningen.

4.1.2 Budgetopfølgning

I vores undersøgelse af budgetopfølgningen og kvartalsvise kalkuler har vi fokuseret på processen og ikke undersøgt, hvorvidt det af Københavns Brandvæsen estimerede også er i overensstemmelse med det realiserede. Vi er bekendt med, at Revisionsdirektoratet undersøger dette.

Der foreligger en forretningsgang for udarbejdelse af budgetopfølgningen. Forretningsgangen er gældende fra 1. januar 2002, men det er oplyst, at den er under opdatering, så forretningsgangen understøtter det af Teknik- og Miljøforvaltningen udviklede koncept. Københavns Brandvæsen foretager en månedlig budgetopfølgning.

Nedenstående gennemgang af budgetopfølgningen tager afsæt i forretningsgangen, men det er i flere tilfælde fundet nødvendigt at supplere med yderligere oplysninger.

Der foretages månedlig budgetopfølgning. Udgangspunktet for denne budgetopfølgning er registreringer i KØR. Registreringer udlæses fra KØR og indlæses efterfølgende i Excel. Herfra foretages månedsopfølgningen.

Processen for budgetopfølgningen er her illustreret:



Budgetopfølgningen tager udgangspunkt i realiserede tal, men som følge af, at budgettet ikke er periodiseret på måneder eller kvartaler, har opfølgningen fokus på året som et samlet resultat. Dette fokus intensiveres henover året.

Månedsopfølgningen foretages via et regneark med 31 selvstændige faneblade.

Det er oplyst, at der foretages månedlige økonomimøder med direktionen. Deltagerne på mødet er lederen af Direktionssekretariatet, lederen af Budgetsektionen, lederen af Regnskabssektionen og en tæt tilknyttet medarbejder, chefen for Personaleafdelingen og Direktionen. Der tages ikke referat fra disse møder.

Til brug for dette møde udarbejdes følgende:

- Lønoversigt - dette dokument er et samlet årsestimat for lønomkostninger i indeværende år.
- Oplisting af umiddelbare budgetafvigelser.
- Status på direktionspuljen.
- Hovedskemaer fra den samlede budgetopfølgning.

De decentrale budgetsansvarlige modtager ligeledes en månedlig opfølgning. Rækken af budgetansvarlige foretager herefter en kontrol af det udsendte materiale med deres eget skufferegnskab.

Det er noget uklart, hvorfor der i flere af afdelingerne udarbejdes skufferegnskaber - omfanget er betragteligt. Det har dog ikke været muligt endeligt at fastslå, hvorvidt årsagen skyldes, at der ikke er adgang til KØR, eller hvorvidt den centrale opfølgning er vanskelig at gennemskue.

4.1.3 Kvartalsvise kalkuler

I forbindelse med de kvartalsvise kalkuler udarbejdes et estimat på årets resultat. Processen tager afsæt i budgetopfølgningen og det for den enkelte afdelings estimerede årsresultatet. Det foretages ved, at den enkelte budgetansvarlige skal melde ændringer ind i forhold til det oprindelige budget.

Dette foretages inden for den enkelte afdeling på ”grupperingsniveau”. Resultatet af analysearbejdet opsummeres og indmeldes til forvaltningen. Som et eksempel er prognoseindmeldingen vedrørende aprilkalkulen 2006 vedlagt nedenfor:

Til: mbp@btf.kk.dk; Bjarne Schultz Jensen
Cc: John Frydensberg; Jan Axlev; Jeanne Adelskov; Jesper Andersen
Emne: Kvartalregnskab og prognose 01-2006
Vedhæftede filer: Brand - aprilprognose 2006 UDSENDELSE.xls

Hej Martin

Hermed Brandvæsenets bidrag.

Der er følgende bemærkninger.

Vedr. kvartalsregnskab:

Brandvæsenet har fejlagtigt ikke fået periodiseret Budget 2006. Dette vil blive gjort med budgettet for 1. kvartal som anført.

Afvigelsen vedr. tilgodehavender skyldes kunders betaling af tilgodehavender vedrørende 2005.
Afvigelsen vedr. gæld skyldes Brandvæsenets betaling af ekstraordinært mange fakturaer vedr. 2005.

Vedr. prognose for 2006:

Brandvæsenets forventede forbrug er eksklusiv den manglende tillægsbevilling kr. 535.000 vedr. løn og eksklusiv Brandvæsenets andel af den tilbageholdte lønfremskrivning 2006.

Til ovenstående notat er ligeledes vedlagt de gængse skemaer, som forvaltningen bruger.

4.1.4 Forretningsgange til understøttelse af økonomistyringen

I lighed med de øvrige enheder under Teknik- og Miljøforvaltningen har Københavns Brandvæsen henover det seneste år arbejdet med at opdatere rækken af de forretningsgange, som er et krav, jf. kasse- og regnskabsregulativet.

Status på dette arbejde er indhentet hos Teknik- og Miljøforvaltningen.

Forretningsgang	Status/ Igangsæt
Budgetprocedure	1.1.2002
Budgetopfølgning	1.1.2002
Intern kontrol - generelt (1), (2)	1.1.2002
Kontrolforanstaltninger for brugen af edb-systemer	1.1.2003
Betalingsfunktioner ved kassebetjening og konti i pengeinstitutter (1) – kasseinstruks	1.1.2001
Rammevilkår vedr. kreditkort	(i.r.)
Føring af regnskab i årets løb (1), (2)	1.1.2002
Aflæggelse af årsregnskab	1.1.2006
Sikkerhedsstillelse	1.4.2005
Opbevaring og registrering af midler	(i.r.)
Arkivalier	1.6.2005
Forsikrings- og sikringsforhold	1.1.2006
Registrering af ejendomme	1.1.2006
Arbejdsgang ved betaling af A-skat m.m.	(i.r.)
Udarbejdelse af forretningsgangsbeskrivelser	?

Grøn angiver nye eller opdaterede forretningsgangsbeskrivelser, der endnu ikke er kommenteret af Revisionsdirektoratet.

Gul angiver eksisterende forretningsgangsbeskrivelser og - om muligt - dato for ikrafttrædelse.

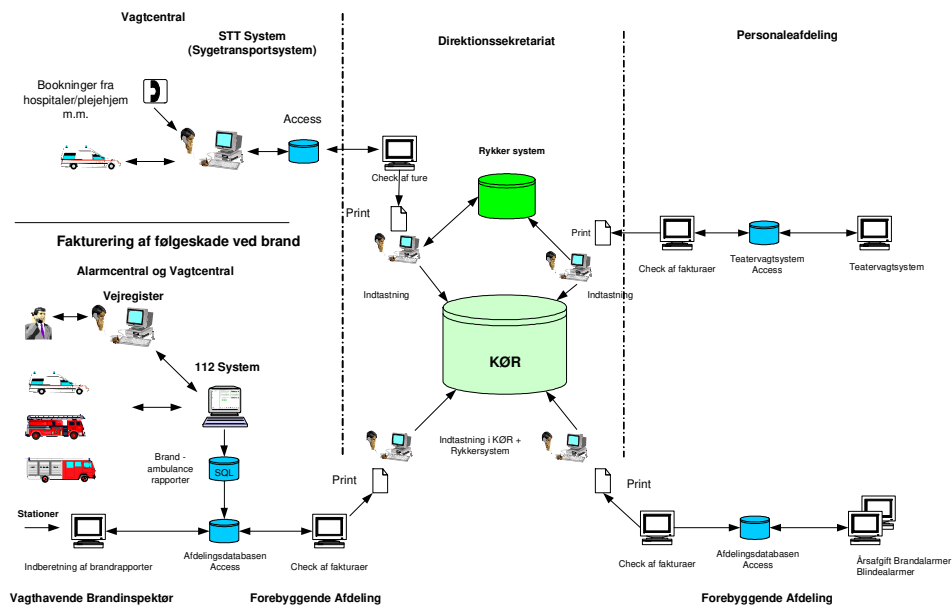
Rød angiver manglende forretningsgangsbeskrivelser og forventet ikrafttrædelsesdato.

(i.r.) angiver forretningsgangsbeskrivelser, hvis udarbejdelse ikke er vurderet relevant for den pågældende enhed.

Vi har desuden bedt Københavns Brandvæsen liste rækken af øvrige forretningsgange, der er udarbejdet.

4.1.5 Systemer til økonomistyring

Københavns Brandvæsen bruger i dag en lang række decentrale systemer til varetagelse af de daglige økonomistyringsopgaver. Denne række af decentrale systemer er primært udviklet til at understøtte de operative processer. Desuden anvendes sub-systemerne til varetagelse af en række administrative opgaver såsom udarbejdelse af salgsfaktura. Vedlagt er udarbejdet en oversigt, der overordnet beskriver det systemmæssige setup til at håndtere salgsprocessen vedrørende sygetransport, Forebyggende afdeling, teatervagt, alarmcentral og vagtcentral.



Som supplement til ovenstående figur kan det oplyses, at Serviceafdelingen også bruger et sub-system, et ældre DSI-system, mens Regnskabssektionen bruger et sub-system til varetagelsen af debitoropfølgning og Excel til den almindelige økonomirapportering. I Personaleafdelingen bruges også et eget udviklet planlægningsystem, der tænkes udskiftet indenfor et-to år.

Københavns Brandvæsenes systemportefølje er sammensat af flere egenudviklede løsninger, og som figuren belyser, er der i dag ingen integration mellem sub-systemer.

Københavns Brandvæsen har oplyst, at implementeringen af Navision vil ændre ovenstående processer betydeligt. Systemet sigter netop mod at integrere en række af sub-systemerne med det centrale bogholderi, så dobbelt-indtastninger undgås.

Her er det illustreret, hvilke sub-systemer der umiddelbart skal erstattes/suppleres af Navision.

Afdeling	System	Proces	Fremtidig løsning og effekt
Service	DSI	Indkøb/salg/ timesag/lager	Fuldt integreret i Navision -> vil mindske tidsanvendelse i forbindelse med eksterne/interne fakturering
Brand- og Redningsskole	Access	Kursusbookning	Fuldt integreret i Navision
Regnskab	Rykkersystemet	Debitoropfølgning	Fuldt integreret i Navision -> vil sikre, at eksterne fakturaer ikke skal bogføres i særskilt system
Decentrale afdelinger	Excel	Skuffesystemer	Integreret i Navision >. Brugere skal have direkte adgang til systemet.

Rapporteringssystemer

Københavns Brandvæsen er som nævnt præget af en lang række decentrale systemer. Det har de sidste par år medført en betydelig afhængighed af en række egenudviklede systemer og basisprogrammer som Excel-regneark.

I dag varetages den økonomiske opfølgning udelukkende i Excel og det i en applikation uden integration til centrale data.

Vi kan forstå, at Københavns Brandvæsen inden for de sidste par år har investeret i et ledelsesrapporteringssystem, som dog endnu ikke er implementeret. Vi er blevet oplyst, at projektet er sat på hold som følge af Teknik- og Miljøforvaltningens overordnede plan om på forvaltningsniveau at bruge et andet program.

4.1.6 Vurdering af økonomistyring og rapportering

Vurdering af udarbejdelse af årsbudgettet

Det er vores vurdering, at det interne budget danner et godt udgangspunkt for den løbende budgetopfølgning. Budgettet er på en fornuftig måde detaljeret og opdelt på afdelinger og artsgrupperinger.

Lønudgifter udgør ca. 80% af bruttoudgifterne, og det er derfor positivt, at der foreligger et detaljeret budget på området. Det vurderes også at være hensigtsmæssigt med en central styring af korpsets lønomkostninger, så det ikke er de enkelte afdelinger/stationer, der har budgetansvaret.

I forbindelse med det gennemførte servicetjek i år 2004 fremkom følgende anbefalinger i forbindelse med budgetprocessen.

Forslag	Observation	Status juni 2006
<ul style="list-style-type: none"> Anvendelsen af budgetregnearket bør dokumenteres Alle væsentlige forudsætninger for budgetterede tal dokumenteres Udarbejd budgetnotat/-mappe bestående af tal og tekstbeskrivelser 	<ul style="list-style-type: none"> Der foreligger overordnet dokumentation for budgetprocessen, men ikke for udarbejdelsen af budgetregnearket. Forudsætninger for budgetterede tal registreres kun sjældent eller slet ikke På grund af manglende dokumentation og samtidig relativ omfattende budgetudarbejdelse er der stor afhængighed af centrale budgetpersoner Nyt budget findes ved fremskrivning af tidligere års budget med inddragelse af planlagte aktivitetsændringer 	<ul style="list-style-type: none"> Status quo. Vi har fået oplyst, at arbejdet er begyndt, men endnu ikke færdiggjort. Status quo Ansættelse af en controller har på nuværende tidspunkt mindsket afhængigheden af enkeltpersoner

Det kan endvidere diskuteres, hvorvidt den anvendte metode vedrørende en mekanisk P/L fremskrivning kan siges at være hensigtsmæssig for et udgiftsbudget i størrelsesordenen 340 mio.kr.

Det er vores opfattelse, at en større kommunal driftsenhed af Københavns Brandvæsens størrelse skal have en proces, der er mere dynamisk og har en mere kritisk tilgang til, hvad der ligger inden for de enkelte budgetposter, og hvorfor de er sammensat som de er.

Den eksisterende tilgang er anvendelig og effektiv, hvis der stilles en ramme til rådighed, mens metoden imidlertid ikke tilsigter en kritisk tilgang til budgetposterne, hvor fokus mere er på, hvad der er fås for pengene, end hvorvidt rammen bliver udnyttet.

Afslutningsvis er det vores vurdering, at en virksomhed af Københavns Brandvæsens størrelse bør overveje at arbejde med mere dedikerede budgetværktøjer, der i højere grad fokuserer på aktivitetsbudgettering, end de muligheder der byder sig i et regneark.

I forbindelse med udarbejdelse af lønbudgettet vil det eksempelvis være muligt at indlægge forudsætninger i et sådan værktøj og løbende arbejde med scenarier omkring sygefravær, bemanning på brandtog etc. På samme måde vil budgetposter som køretøjanskaffelser og køretøjvedligeholdelse mere detaljeret kunne opgøres eksempelvis i form af antal anskaffelser, antal reparationer, gennemsnitlige omkostninger pr. reparation etc.

Vurdering af budgetopfølgning

Det er vores vurdering, at en månedlig budgetopfølgning med kvartalsvise afrapporteringer til forvaltningen er hensigtsmæssig. Det er ligeledes vores vurdering, at det er hensigtsmæssigt, at den månedlige budgetopfølgning i høj grad fokuserer på lønomkostningerne.

Eftersom Personaleafdelingen er ansvarlig for størstedelen af lønbudgettet, er det positivt, at de aktivt deltager i budgetopfølgningen og udarbejdelsen af estimat for året. Det er et område, der typisk kan være vanskeligt at forankre, men dialogen mellem Budgetsektionen, Regnskabssektionen og Personaleafdelingen er, om end den er uformel, så af væsentlig betydning.

Som tidligere nævnt er det vores opfattelse, at det primære formål med budgetopfølgningen hos Københavns Brandvæsen er at sikre, at budgetrammen, som er udmeldt fra centralt hold, går i nul. Opfølgningen bærer ikke præg af, hvad midlerne er anvendt til, eller om mål - der er sat i forbindelse med budgetudarbejdelsen - opnås.

I forbindelse med det gennemførte servicetjek i år 2004 fremkom følgende anbefalinger i forbindelse med budgetopfølgningen.

Forslag	Observation	Status juni 2006
Etablering af mere summarisk budgetopfølgning med tilhørende tekstbeskrivelser <ul style="list-style-type: none"> • Kalkulemetode dokumenteres i skriftlig beskrivelse • Budgetopfølgningen dokumenteres, hvad angår udarbejdelse af budgetopfølgningsregneark • Alle væsentlige afvigelser og forudsætninger forklares og dokumenteres 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation for forecast-metode findes kun som Excel-beregninger • Der foreligger overordnet dokumentation for budgetopfølgningen, men ikke for den konkrete udarbejdelse og opfølgning på budgetopfølgningsregneark • Dokumentation for ændringer i forudsætninger registreres kun sjældent eller slet ikke • Stor afhængighed af centrale budgetpersoner • Der udarbejdes en budgetkalkule til BTF én gang i kvartalet. Kalkulen omfatter en opgørelse af Københavns Brandvæsens forventninger til opfyldelsen af det overordnede budget, et kvartalsregnskab og eventuelt kommentarer til ændringerne i forventninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Status quo • Status quo • Status quo • Ansættelsen af en controller har på nuværende tidspunkt mindsket afhængigheden af enkeltpersoner

Som supplement findes det positivt, at Københavns Brandvæsen fortsat udvikler økonomistyringen inden for en række områder. Dels bestræber Regnskabssektionen og Budgetsektionen sig på at udvide kendskabet til området via deltagelse på en møderække, men også med arbejdet med en økonomihåndbog.

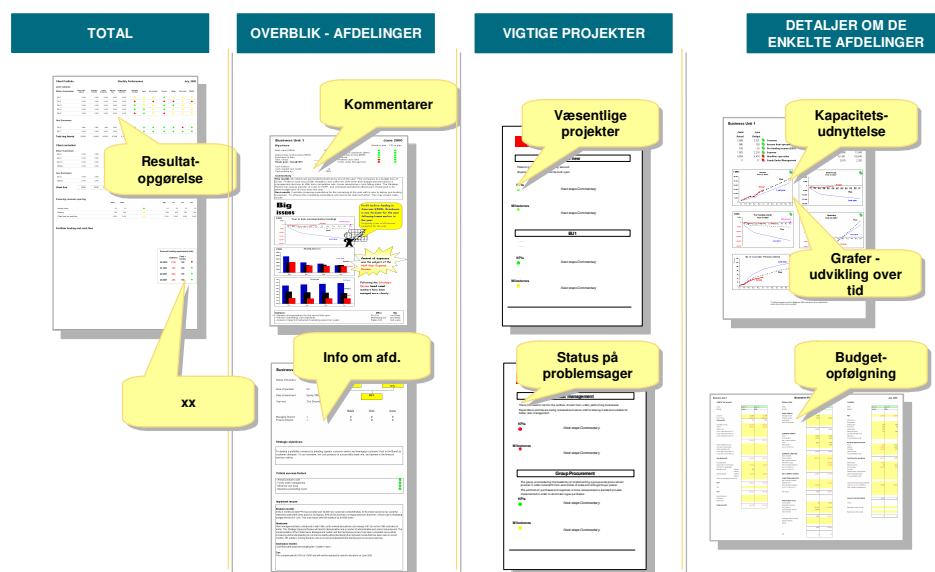
Derudover har Københavns Brandvæsen til hensigt at videreføre arbejdet med aktivitetsstyringen af ydelseskataloger til også at blive foretaget på afdelingsniveau.

Vi savner en rapportering, der i højere grad beskriver Københavns Brandvæsens økonomiske status, og hvor månedsrapporteringen forstås i en bredere forstand. Ses der på den nuværende rapportering, vurderes den at være for detaljeret på ledelsesniveau og er i for høj grad tilpasset den registreringsmetodik, der bruges på KØR-konti.

Det er vores opfattelse, at Københavns Brandvæsen har et omfattende registreringsapparat, men at formidlingen kan forbedres og formaliseres betydeligt. Rapporteringen bør eksempelvis tilpasses/udvides til også at omfatte:

- En mere overskuelig rapportering.
- Status på både Københavns Brandvæsens drift, men også balanceposter, eksempelvis omkring antallet af køretøjer, varelager, udestående og skyldige omkostninger.
- Overordnede tekstbeskrivelser omkring den økonomiske status.
- Status på væsentlige projekter og eventuelle problemstillinger.
- Detaljer og nøgletal om enkelte afdelinger eksempelvis sygefravær, kapacitetsudnyttelse af materiel (hvor ofte er de enkelte ambulancer og brandbiler m.m. på gaden, på station, til reparation) og de operative medarbejdere, respons- og sagsbehandlingstider, gennemførte brandsyn etc.

Neden for er princippet illustreret.



Det skal for god ordens skyld oplyses, at denne anbefaling er en gentagelse af anbefalingen i år 2004.

Afslutningsvis er det vores vurdering, at dokumentationen af budgetopfølgningen bør forbedres. Der er kun adgang til seneste budgetopfølgning, efter som der tages udgangspunkt i forrige måneds budgetopfølgning.

Vurdering af kvartalsvise kalkuler

Det er vores oplevelse, at Københavns Brandvæsen har et detaljeret dokumentationsmateriale til at underbygge de forventninger, som virksomheden har til årsresultatet.

Det er imidlertid vores opfattelse af ansvarsplaceringen vedrørende udarbejdelse af kalkulen ikke er endeligt fastlagt. I vores dialog med de enkelte afdelinger oplever vi endvidere ikke et ejerskab omkring indmeldinger af kalkuler. Vi er dog blevet oplyst, at centraladministrationen har øget dialogen med de enkelte budgetansvarlige. Dette tiltag finder vi relevant.

I lighed med vores tidligere kommentarer vedrørende rapportering og overblik er det imidlertid ikke vores opfattelse, at den nuværende form er egnet til at give den modtagne forvaltning en indsigt i virksomhedens aktuelle status og forventninger til resten af året.

Vurdering af forretningsgange

Københavns Brandvæsen står overfor et generationsskifte inden for de kommende år. Sammenholdes dette med Københavns Brandvæsens nuværende organisering med en stærk centraladministration, taler det ligeledes for, at forretningsgange er beskrevet, opdateret og følges inden for organisationen.

Vi har ikke gennemgået de enkelte forretningsgange i detaljer eller undersøgt, hvorvidt de er hensigtsmæssigt implementeret og derved følges.

Indholdet i de enkelte forretningsgange er dog meget forskelligt, og enkelte har karakter af arbejdsbeskrivelser. I den forbindelse vil det anbefales, at det allerede implementerede koncept ikke kun bruges i Budgetsektionen og Regnskabssektionen, men rulles ud til også at omfatte de øvrige afdelinger.

For den række af forretningsgange, der endnu ikke er udarbejdet efter det nye koncept, må det dog forventes, at der kan opleves et løft i kvaliteten.

Ved en gennemgang af listen savnes umiddelbart følgende forretningsgange:

- Håndtering af lagervarer, herunder svind, optælling etc.
- Indgåelse af aftaler med eksterne kunder og aftalesedler.
- Delegation.
- Direktørbeslutninger og underskrifter.

- Investeringer og indkøb af materiel.
- Intern projektstyring.
- Udformning af forretningsgange.

I forbindelse med en udrulning af konceptet anbefales det ligeledes at fastlægge, hvordan en forretningsgang bliver til, hvem skal skrive den, hvordan skal den godkendes, hvordan skal den rulles ud etc.

En politik for, hvordan nye medarbejdere introduceres og oplæres i forretningsgangene vurderes også at være central.

Vurdering af systemer til økonomistyring

I henhold til den oprindelige tidsplan er implementeringen af Navision udsat et antal gange. Projektet var oprindeligt estimeret til at gå i drift 1. april 2006, og på nuværende tidspunkt forventes det at gå i drift i perioden 1. september - 31. december 2006.

Vi er blevet oplyst, at årsagerne skyldes følgende forhold:

- Generel travlhed i organisationen.
- En øget uddannelsespakke, så medarbejdere har de rette kompetencer inden driftsstart.
- Overflytning til Økonomiforvaltningen der har medført usikkerhed.
- Ændringer i projektets scope siden projektets initiering.
- Afventning af Kommune Teknik Københavns implementering af Navision.

Budgettet for første fase af Navision var oprindeligt estimeret til i størrelsesordenen 2,0-2,5 mio.kr, mens anden fase ikke var estimeret ved projektets start. Københavns Brandvæsen har dog oplyst, at der i hele projektet har været en forventning om, at projektet ville koste ca. 5 mio.kr, men det er ikke dokumenteret.

På nuværende tidspunkt er der en forventning om, at projektets samlede budget udgør 5-6 mio.kr.

Eftersom den samlede forventede projektøkonomi ikke er veldokumenteret ved projektets opstart, er det vanskeligt at konkretisere en eventuel budgetoverskridelse. Af den løbende projektdokumentation fremgår det imidlertid, at det har vist sig nødvendigt at udvide den økonomiske ramme med minimum ca. 2,1 mio.kr. ekstra til gennemførelsen af projektet.

Efter vores opfattelse er det kritisk, at projektledelsen i et projekt af denne størrelse varetages af en i forvejen travlt beskæftiget IT-chef, og at systemejerskabet er tænkt placeret hos administrationschefen, der åbent tilkendegiver, at styringen af Københavns Brandvæsens økonomi varetages af Regnskabssektionen og Budgetsektionen.

Samtidig giver en gennemlæsning af it-leverandørens foranalyse et umiddelbart indtryk af, at projektet indeholder en betydelig række udviklingsaktiviteter inden for en programpakke, hvor det har været et ønske fra projektets start at fastholde standardløsningen. Københavns Brandvæsen har imidlertid gjort opmærksom på, at dele af det som Brandvæsenet efterspørger, ikke findes eller kan understøttes af standardløsningen. Det drejer sig om skoleområder, slukkerservice og mundering.

Implementeringen af Navision går i denne tid ind i den afsluttende og kritiske fase op til driftsstart. Det forhold, at omfanget af de processer som Navision skal dække, er udvidet betydeligt i forhold til den oprindelige kontrakt, giver anledning til at bemærke, at det er centralt med et fortsat fokus på dette projekt. Det skal imidlertid oplyses, at vi oplever en særdeles positiv tone omkring Navision projektet - et forhold der er en vigtig forudsætning for en succesfuld driftsstart.

Afslutningsvist er det vores vurdering, at Københavns Brandvæsen ikke har de rapporteringssystemer, der skal til for at generere en professionel ledelsesrapportering. Som tidligere nævnt vurderes det, at Københavns Brandvæsen endnu ikke arbejder med ledelsesrapportering i en struktureret form, dvs. har defineret behovene mere konkret - en aktivitet der skal gennemføres, inden der arbejdes videre med den teknologiske platform.

5. Personale

5.1 Kortlægning

5.1.1 Indledning og metode

Nedenfor følger en kortlægning af medarbejderne i administrationen i Københavns Brandvæsen. Informationerne er indhentet i samarbejde med personalechef Kjeld Astradson.

Vi har modtaget følgende informationer om medarbejderne:

- Afdelingen, som medarbejderen er ansat i.
- Stilling.
- Fornavn og efternavn.
- Alder.
- Anciennitet i Københavns Brandvæsen.
- Formel uddannelse og en klassifikation af uddannelsesniveaueet.
- En vurdering af graden af kompleksiteten i de opgaver, som medarbejderen løser.

På grundlag af informationerne har vi gennemført en vurdering af medarbejdernes formelle baggrund og graden af kompleksitet i arbejdsopgaverne.

Ved klassifikationen af uddannelsesniveaut har vi brugt følgende klassifikationsnøgle.

Klassifikation af uddannelser i administrationen i Københavns Brandvæsen

Uddannelsesniveau		Eks. på uddannelser i Københavns Brandvæsen
1	Folkeskole + en fagorienteret uddannelse eller oplæring af kortere varighed	Kontorelev
2	Folkeskole + en grundfaguddannelse af ca. to års varighed	Kontoruddannelse, teknisk assistent
3	Folkeskole + en grundfaguddannelse af tre-fire års varighed	Assistent, brandmand, elektronikmekaniker, automekaniker, teleteknikmekaniker
4	Kort videregående uddannelse	Kommunom, merkonom, elektronikmekaniker + edb-kurser
5	Mellemlang videregående uddannelse	Ingeniør, officer ved beredskabskorpset
6	Lang videregående uddannelse	Cand.merc., cand.scient., A-officer

Ved vurderingen af kompleksiteten i stillingerne har vi brugt følgende grader af kompleksitet.

Grader af kompleksitet	Uddybende beskrivelse af graden af kompleksitet	
1	Enkle rutineopgaver	Arbejdsopgaverne er enkle og kan læres på kort tid
2	Arbejdsopgaver med fastlagt proces	Arbejdsopgaverne kan løses ud fra en fastlagt proces. Medarbejderen kan selv tilrettelægge opgaverne og deres udførelse inden for en fastlagt fremgangsmåde
3	Arbejdsopgaver med flere løsningsmuligheder	Arbejdsopgaverne indebærer et valg mellem de arbejdsprocesser, fremgangsmåder eller erfaringer, som medarbejderen kan vælge mellem for at løse opgaven
4	Arbejdsopgaver vedrørende nye problemstillinger (indstillinger og/eller afgørelser)	Arbejdsopgaverne er nye inden for det pågældende beslutningsområde og kan ikke løses ud fra kendte eller alment accepterede metoder. Da opgaven er ny og slutresultatet ukendt, indebærer det ofte, at der skal udarbejdes forslag (= en sagkyndig indstilling) som grundlag for, at der kan træffes en afgørelse om valg af løsning
5	Arbejdsopgaver vedrørende den overordnede strategi (indstillinger og/eller afgørelser)	Arbejdsopgaverne vedrører udformningen af den overordnede strategi, struktur og planlægning for organisationen som helhed, men inden for rammerne af den generelle policy og hovedprincipperne for organisationens virke. Stillingsindehaver udarbejder en sagkyndig indstilling eller træffer afgørelsen

5.1.2 Medarbejderne fordelt på organisatoriske enheder

Administrationen har i alt 79 medarbejdere fordelt på følgende organisatoriske enheder.

Sektioner / Kontorer / Afdelinger	Antal medarbejdere ²
Direktionen	2
Direktionssekretariatet	8
Receptionen	4
Budgetsektionen og Regnskabssektionen	11
Kontoret for beskyttelsesrum	3
Brand- og Redningsskolen	5
Brand- og Redningsafdelingen	2
Ambulanceafdelingen	2
Forebyggende afdeling	7
Personaleafdelingen	13
IT-afdelingen	7
Alarmcentralen	3
Serviceafdelingen	4
Stationerne	8
Antal medarbejdere i alt	79

5.2 Vurdering

5.2.1 Medarbejderne opdelt efter alder

Aldersintervaller	- 29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60- år
Antal medarbejdere	3	14	27	25	10

Medarbejdernes gennemsnitsalder på 48 år, er en forholdsvis høj gennemsnitsalder. Af tabellen ses, at der kun er tre medarbejdere, som er under 30 år.

Der kan forventes aldersbetinget afgang inden for de kommende år i fem af chefstillingerne: Kontorchefen i Direktionssekretariatet (61 år), vicekontorchefen i Regnskabssektionen (60 år), personalechefen (61 år), servicechefen (59 år) og sektionslederen fra Budgetsektionen (58 år).

² Antallet af medarbejdere udtrykker, hvilke medarbejdere der i større eller mindre grad arbejder med administrative opgaver. Der er således ikke tale om konkrete årsværk.

Københavns Brandvæsen har derfor behov for at forberede et kommende generationsskifte på disse poster, så værdifuld viden og erfaring ikke går tabt. Det samme kan gøre sig gældende i nogle af specialiststillingerne: Informationslederen (61 år) og to konsulenter i kontoret for beskyttelsesrum (begge 64 år).

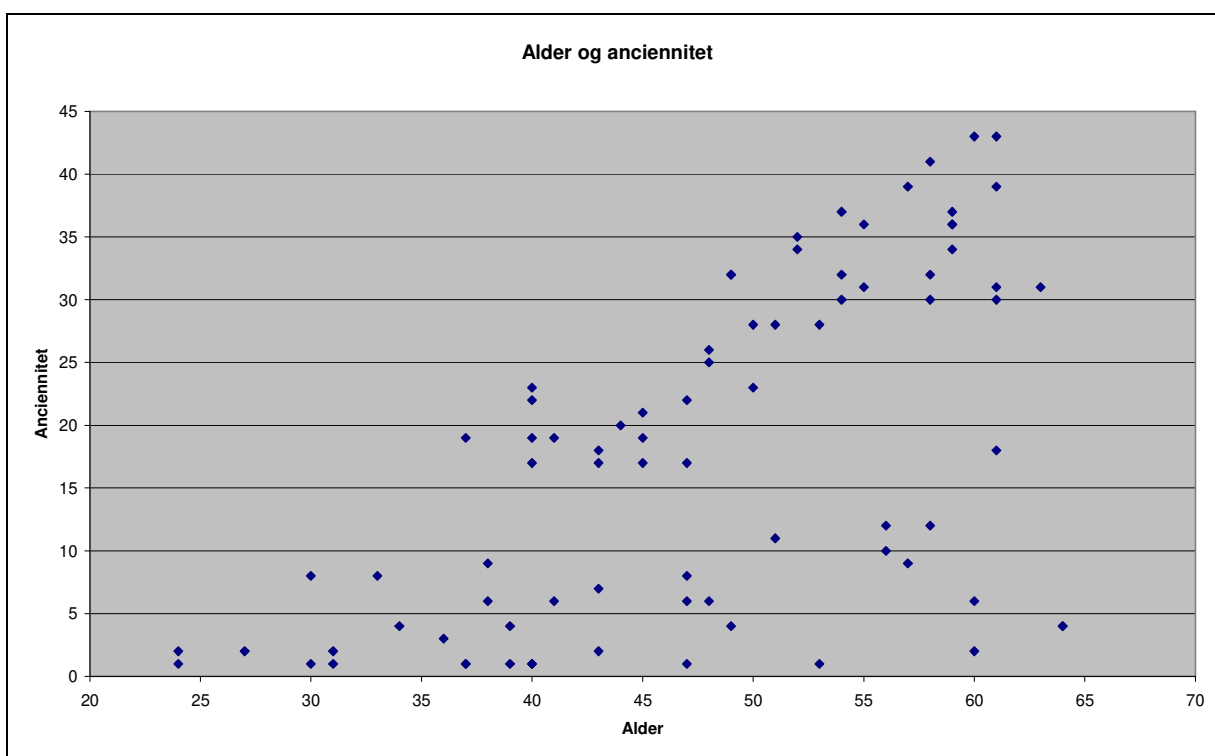
5.2.2 Medarbejderne opdelt efter anciennitet

Anciennitetsintervaller	-4 år	5-9 år	10-19 år	20-29 år	30-39 år	40- år
Antal medarbejdere	21	11	13	11	20	3

Medarbejdernes gennemsnitlige anciennitet er 18 år. Dette gennemsnit dækker over store variationer. En fjerdedel af medarbejderne har mindre end fem års anciennitet, og en fjerdedel af medarbejderne har mere end 30 års anciennitet.

Kombinationen af en stor gruppe med kort anciennitet og en stor gruppe med lang anciennitet kan være et udtryk for en kombination af tradition og fornyelse. Men det kan også betyde, at organisationen er traditionspræget og vanskelig at forny og udvikle. Det er vores indtryk fra interview med personalechefen, at det er sidstnævnte situation, der er den mest fremherskende.

Neden for vises et grafisk billede af sammenhængen mellem alder og anciennitet.



Det ses, at der er to grupper af medarbejdere.

Den ene gruppe er 44 medarbejdere med 17-43 års anciennitet, hvor der er tydelig sammenhæng mellem alder og anciennitet. Der er især kontoruddannede, assistenter og brandmænd i denne gruppe.

Den anden gruppe er 35 medarbejdere, der har mellem et og 12 års anciennitet. Her er der ingen sammenhæng mellem alder og anciennitet. I denne gruppe ses et bredt udsnit af medarbejdere: Akademisk uddannede, kontoruddannede, kommunomer m.fl.

5.2.3 Medarbejderne opdelt efter uddannelsesniveau

Sektioner / Kontorer / Afdelinger	Medarbejdernes uddannelsesniveau						I alt ³
	1	2	3	4	5	6	
Direktionen					1	1	5,5
Direktionssekretariatet				5	1	2	4,6
Receptionen		2	1	1			2,8
Budgetsektionen og Regnskabssektionen	1	6		3		1	2,8
Kontoret for beskyttelsesrum					1	2	5,7
Brand- og Redningskolen			2	3			3,6
Brand- og Redningssektionen		1			1		3,5
Ambulancesektionen			2				3,0
Forebyggende afdeling		2	1	3	1		3,4
Personaleafdelingen		4	3	6			3,2
IT-afdelingen		1	2	4			3,4
Alarmcentralen			2		1		3,7
Serviceafdelingen		1	1	2			3,3
Stationerne		3	5				2,6
I alt	1	20	19	27	6	6	3,5

Tabellen viser, at det gennemsnitlige uddannelsesniveau svarer til niveau 3,5. Dvs. et niveau mellem ”folkeskole + en grundfaguddannelse af tre-fire års varighed” og ”kort videregående uddannelse”.

Samlet set er der tale om et uddannelsesniveau, hvor kun en mindre del (i alt 12) har en mellemlang eller lang videregående uddannelse.

Uddannelsesniveauret er dog kun ét element i medarbejdernes kompetencer til at løse opgaverne i administrationen. Ud over det formelle uddannelsesniveau kommer erfaring og evnen til at skabe fornyelse.

³ Beregnet gennemsnit for medarbejderne.

I administrationen i Københavns Brandvæsen skal man især være opmærksom på, at de sidste to kompetencer i praksis kan have stor betydning for, hvilke opgaver og grader af kompleksitet den enkelte er i stand til at arbejde med. Det skyldes, at mange af de ældre medarbejdere er uddannet i en tidsperiode, hvor det ikke var almindeligt at gennemføre en længerevarende uddannelse. En kort uddannelse kan derfor ikke udelukke, at medarbejderne i praksis løser opgaver, der i dag ville blive løst af medarbejdere med en videregående uddannelse.

Hvis der på den anden side er mange medarbejdere med en forholdsvis kort uddannelse (niveau 2 og 3), og de udfører opgaver med fastlagte processer, kan det være et tegn på, at organisationen kan have vanskeligt ved at skabe fornyelse og forandringer i arbejdsprocesserne. Det vil yderligere blive forstærket, hvis der ikke er ret mange medarbejdere, som arbejder med nye problemstillinger.

5.2.4 Medarbejderne opdelt efter kompleksiteten i opgaverne

Sektioner / Kontorer / Afdelinger	Kompleksiteten i medarbejdernes opgaver a)						I alt c)
	1	2	3	4	5		
Direktionen				1	1		4,5
Direktionssekretariatet		2	4	2			3,0
Receptionen		3	1				2,3
Budgetsektionen og Regnskabssektionen		7	3	1			2,5
Kontoret for beskyttelsesrum			3				3,0
Brand- og Redningsskolen		2	3				2,6
Brand- og Redningssektionen		1		1			3,0
Ambulancesektionen			1	1			3,5
Forebyggende afdeling		4	2	1			2,6
Personaleafdelingen		8	4	1			2,5
IT-afdelingen		1	4	2			3,1
Alarmcentralen		2	1				2,3
Serviceafdelingen		1	2	1			3,0
Stationerne		4	4				2,5
I alt		35	32 b)	11	1		2,7

a) En stilling består typisk af opgaver med forskellige grader af kompleksitet. I denne kortlægning har vi anført niveauet for de mest komplekse opgaver i stillingen

- en kategorisering under kompleksitet grad 3 betyder, at medarbejderen løser opgaver af kompleksitet 1, 2 og 3
- en kategorisering under kompleksitet grad 4 betyder, at medarbejderen løser opgaver af kompleksitet 1, 2, 3 og 4

b) Heraf bruger 17 af de 32 medarbejdere hovedparten af tiden på grad 2-opgaver (= opgaver med fastlagte processer)

c) Beregnet gennemsnit af kompleksiteten i medarbejdernes opgaver

Tabellen viser, at hovedparten af opgaverne svarer til kompleksitet 2 (opgaver med fastlagte processer) og kompleksitet 3 (arbejdsopgaver med flere løsningsmuligheder). Samlet set svarer graden af kompleksiteten til 2,7.

Af de 32 medarbejdere, der løser grad 3-opgaver (= arbejdsopgaver med flere løsningsmuligheder), bruger de 17 hovedparten af tiden på grad 2-opgaver. Samlet set er der således tale om en organisation, hvor godt halvdelen af arbejdstiden bliver brugt på løsning af rutineopgaver.

I alt 12 medarbejdere løser i større eller mindre omfang opgaver med nye problemstillinger (kompleksitet 4 og 5). Af de 12 medarbejdere er de otte ansat i chefstillinger. Det betyder, at cheferne i administrationen er dem, der i praksis er involveret i løsning af nye problemstillinger, fornyelse af organisationen m.v. Da cheferne samtidig har en række operative driftsopgaver og ledelsesopgaver, bliver der kun en begrænset mængde ressourcer til rådighed til at udvikle Københavns Brandvæsen.

Samlet set er der tale om en organisation med stærkt præg af fastlagte arbejdsprocesser og begrænsede ressourcer til at forny og udvikle organisationen.

5.2.5 Komplexitet og anciennitet i Københavns Brandvæsen

Sammenstilling af kompleksiteten i medarbejdernes opgaver og ancienniteten i Københavns Brandvæsen.

Medarbejderne opdelt efter kompleksiteten i arbejdsopgaverne og ancienniteten								
	Anciennitetsintervaller	-4 år	5-9 år	10-19 år	20-29 år	30-39 år	40- år	I alt
Kompleksiteten i arbejdsopgaverne								
5	Overordnet strategi			1				1
4	Nye problemstillinger	1	1	1	4	3	1	11
3	Egne afgørelser	6	3	7	5	9	2	32
2	Fastlagt proces	14	7	4	2	8		35
Medarbejdere i alt		21	11	13	11	20	3	79

Tabellen viser ikke nogen entydig sammenhæng mellem kompleksiteten i arbejdsopgaverne og medarbejdernes anciennitet.

Der er således ikke belæg for at antage, at medarbejdere med lang anciennitet har en særlig systembevarende rolle eller ikke kan magte opgaver med højere grader af kompleksitet.

5.2.6 Uddannelsesniveau og kompleksitet i arbejdsopgaverne

Sammenstilling mellem kompleksiteten i arbejdsopgaverne og medarbejderens formelle uddannelsesniveau.

Medarbejderne opdelt efter uddannelsesniveau og kompleksiteten i arbejdsopgaverne a)						
Kompleksitet		2	3	4	5	Antal medarbejdere i alt
		Fastlagt proces	Egne afgørelser	Nye problemstillinger	Overordnet strategi	
Uddannelsesniveau						
6	Lang videregående uddannelse		3	2	1	6
5	Mellemlang videregående udd.		3	3		6
4	Kort videregående uddannelse	9	14	4		27
3	Grundfagudd. tre-fire års varighed	6	11	2		19
2	Grundfagudd. to års varighed	19	1			20
1	Folkeskole + oplæring	1				1
Antal medarbejdere i alt		35	32	11	1	79

a) Angivet ved den højeste grad af kompleksitet i stillingen

Tabellen viser en del spredning i kombinationerne af formel uddannelse og kompleksiteten i arbejdsopgaverne. Generelt set er der dog forholdsvis god sammenhæng mellem det formelle uddannelsesniveau og graden af kompleksitet i arbejdsopgaverne.

Blandt de medarbejdere der løser opgaver med nye problemstillinger, har kun de tre en lang videregående uddannelse. En medarbejder behøver ikke at have en lang videregående uddannelse for at kunne arbejde med nye problemstillinger, men i mange organisationer ser man denne sammenhæng.

5.2.7 Vurdering af personale

Administrationen i Københavns Brandvæsen er kendetegnet ved mange fastlagte arbejdsprocesser og et uddannelsesniveau, der som gennemsnit svarer til et niveau mellem en grundfaguddannelse af tre-fire års varighed og en kort videregående uddannelse.

Samtidig er det alt i alt relativt få, der arbejder med nye problemstillinger, og blandt disse har kun tre en lang videregående uddannelse.

Dette billede af niveauet af den formelle uddannelse og graden af kompleksitet i arbejdsopgaverne svarer godt til hinanden. Der er således ikke noget formelt kompetencegab mellem de opgaver, der bliver løst, og de kompetencer, der er til stede.

Spørgsmålet er imidlertid, om det er tilstrækkeligt til at løse de forandrings- og moderniseringsopgaver, som administrationsafdelingen i Københavns Brandvæsen skal løse i de kommende år. Hvis der bliver behov for betydelige forandringer i de administrative og ledelsesmæssige processer, vurderer vi, at der bliver behov for at tilføje chef- og specialistressourcer, som har de personlige og faglige kompetencer til i højere grad end nu at skabe fornyelse og udvikling.

Hertil kommer en aldersbetinget afgang blandt chefer og specialister i de kommende år. Der er behov for i tide at forberede generationsskiftet på disse poster.

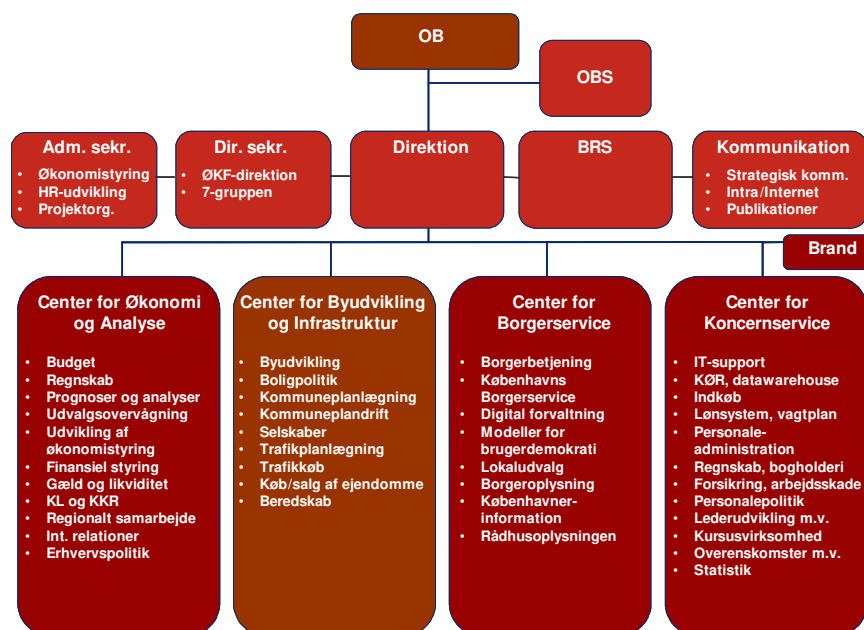
6. Samdriftsfordele

6.1 Indledning

I forbindelse med at Københavns Brandvæsen er overført til Økonomiforvaltningen, skal det undersøges, hvorvidt der er samdriftsfordele i henseende til opgaver inden for it, økonomi og personale.

6.1.1 Økonomiforvaltningens etablering af et Center for Koncernservice

I tidligere afsnit er arbejdsopgaver inden for it, økonomi og personale gennemgået hos Københavns Brandvæsen. Afsættet for en eventuel sammenlægning er Økonomiforvaltningens organisering, der er illustreret her.



Tages der afsæt i den række af administrative opgaver, som er identificeret hos Københavns Brandvæsen, findes der umiddelbart tilsvarende administrative opgaver inden for adm. sekretariatet og Centret for Koncernservice.

Herudover er der en række politiske opgaver, der behandles i henholdsvis Københavns Brandvæsen og Centret for Byudvikling og Infrastruktur.

I forbindelse med afklaringen af, hvorvidt der er samdriftsfordele, er der holdt møder med repræsentanter inden for de tre områder økonomi, it- og personale hos henholdsvis Økonomiforvaltningen og Københavns Brandvæsen.

Generelt set er der hos begge parter en positiv tilgang til en eventuel sammenlægning af enkelte aktiviteter, om end potentialet er mere åbenlyst inden for nogle områder end andre.

Nedenstående vurderinger og anbefalinger er foretaget ud fra nedenstående generelle model.

	Støttefunktioner til ledelsesbeslutninger	Omkostningseffektive transaktionsbaserede services
Økonomi-forvaltningen	<p>Koncernservicefællesskab</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specialkvalifikationer • Fokus på kvalitet • Effektivitet gennem samling af specialkvalifikationer • Fokus på kundebehov • Svært at måle performance 	<p>Koncernservicefællesskab</p> <ul style="list-style-type: none"> • Høj volumen • Fokus på effektivitet • Standardiserede opgaver • Let målt performance • Konsekvente kundekrav • Transaktions-/serviceorienterede kvalifikationer
Forvaltninger	<p>Analytiske services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Driver beslutninger på et højt plan • Indholds fokuseret • Konkurrencemæssig fordel • Projekt-/problemdrevet • Analytiske/diagnosticerende kvalifikationer • Ledelsesbedømmelse 	<p>Transaktionsbearbejdelse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tilvejebringer input til beslutninger • Virksomhedsspecifik aktivitet • Krav om bredt indhold

Modellen beskriver, at de opgaver, der er fælles for begge forvaltninger, og samtidig kræver specialkvalifikationer og standardiserede opgaver med en høj volumen, er velegnede til et Koncernservicefællesskab.

Som det ses af figuren, kan Koncernservicefællesskabet både fungere som støttefunktion og som omkostningseffektivt transaktionsenhed.

I forbindelse med en vurdering af opgavernes egnethed til at kunne varetagges i et servicecenter, er det nødvendigt at se på it-systemernes understøttelse centralt vs. decentralt samt nødvendigheden for nærhed og tilgængelighed til de administrative medarbejdere.

6.1.2 Vurdering ved samdriftsfordele

Som beskrevet i afsnittet ”Ledelsesmæssig styring og rapportering” er det væsentligt, at Københavns Brandvæsen fortsat kan bevare sin autonomi og selvforvaltning og som følge af dette, er der en række opgaver, der fortsat bør varetages decentralt hos Københavns Brandvæsen.

Disse opgaver er overordnet identificeret:

- **Budgettering**
Udarbejdelse af +/- forslag og resultatmål, præsentation af budget og afgivelse af kalkuler, intern prioritering og budgetforhandling og aktivitetsplanlægning.
- **Løbende opfølgning**
Overordnet økonomistyring og "controlling". Det vil sige, at Københavns Brandvæsens ledelse løbende skal overvåge institutionens økonomiske situation og på grundlag heraf foretage korrigerende handlinger. Desuden bidrage til afvigelsesforklaringer i forbindelse med økonomi-rapporterne samt overordnet resultat- og aktivitetsstyring.
- **Regnskab**
Bidrag til regnskabs- og revisionsforklaringer.
- **Løbende bogførings- og kasseopgaver**
Kontering, anvisning og attestations og eventuel udlægskasse.
- **Løn- og personaleadministration**
Lønforhandling, ansættelser og afskedigelser, vagt- og mandskabsplanlægning.
- **Rapportering**
Basisregistreringer af den operationelle aktivitet som eksempelvis ambulancetransporter m.m.
- **Drift, opfølgning og udvikling af operative it-systemer hos Københavns Brandvæsen.**

Denne portefølje af økonomiske og personelle opgaver hos Københavns Brandvæsen er efter vores umiddelbare opfattelse tilstrækkelig til at sikre, at Københavns Brandvæsens autonomi kan forvaltes uændret.

Dette efterlader en række opgaver hos Københavns Brandvæsen, der på sigt kan overvejes overdraget til at blive varetaget af Økonomiforvaltningens Center for Koncernøkonomi. Neden for foreligger en mere konkret vurdering inden for de tre områder vedrørende personale, økonomi og it.

Personale

Hos Københavns Brandvæsen findes en lang række personaleopgaver, der vedrører mandskabsstyringen. Det er opgaver som operativ planlægning af ferie, forespørgsel af overarbejdsmeldinger etc., fridage og den daglige mandskabsplanlægning i øvrigt.

Flere opgaver vedrører ligeledes ansættelser af operativt personel og håndteringen af det videre uddannelsesmæssige forløb. Denne række af opgaver forventes umiddelbart løst mest effektivt ved fortsat at være placeret inden for Københavns Brandvæsenes organisering.

Det vil dog være naturligt at vurdere rækken af de opgaver, der er af mere operationel karakter inden for de personaleopgaver, der i forvejen findes hos Økonomiforvaltningen. Det gælder eksempelvis lønanvisning, håndtering af ferie for det ikke-operationelle personel hos Københavns Brandvæsen etc.

Det skal afslutningsvist bemærkes, at arbejdsopgaver inden for personaleudvikling, lederevaluering etc. er et område, som Københavns Brandvæsen ikke har haft dedikeret fokus på. Eftersom det vurderes, at Københavns Brandvæsenes personalefunktion ikke er gearret til disse opgaver, kan det overvejes, at Økonomiforvaltningen får en større rolle i forbindelse med udviklingen af området. Om det så skal ske inden for Økonomiforvaltningens organisering eller i samarbejde med Københavns Brandvæsen, kan ikke konkluderes på det foreliggende grundlag.

Med afsæt i en overordnet model for opgaver i en personalefunktion er følgende skema udarbejdet.

Opgaver	Opgavevaretagelse	
	Brandvæsen	Koncernfællesskab
Uddannelsesplanlægning og gennemførelse	Det operative mandskab	Støtte i forbindelse projektlederuddannelser m.v. på tværs af Københavns Brandvæsenes afd.
Lønberegning og udbetaling		Lønindberetning, kontrol af løn, personalekort, arkivering af lønsedler, teatervagter
Tidsplanlægning, -registrering og evaluering	Input til lønberegninger, kostpriser etc.	Fraværsregistrering som ferie, barsel, sygdom etc., tilstedeværelsesregistrering Håndtering af flexetid
Organisationsudvikling	Organisationsplanlægning, stillingsbeskrivelser, kvalifikationskrav, kapacitetsplanlægning	Støtte i forbindelse med brug af paradigmer, koncepter
Rekruttering	For det operative mandskab. I forbindelse med øvrige input til stillingsopslag m.m.	Rådgivning vedr. rekrutteringsforløb for andet mandskab end det operative.
Personaleudvikling	For det operative mandskab	Støtte i forbindelse med brug af paradigmer, koncepter og metoder for bl.a. lederudvikling m.v.
Administration og belønning	En række virksomhedsspecifikke opgaver som eksempelvis varetagelse af honorar for personalebedømmelser, rådighedsvagtbetaling for psyk. udrykningstjeneste, udnævnelser	Af eksempel på transaktionsbaseret opgave er varetagelse af personalekort, tilskadekomster og arbejdsskader, elevrefusioner. Kompetencer vedr. KMD-løn
Afvikling	For det operative personale	Støtte i forbindelse med brug af paradigmer, koncepter
Støtte og rapportering	X	

Det kan oplyses, at seks personer arbejder med ovenstående opgaver i centraladministrationen hos Københavns Brandvæsen.

Økonomi

Nedenfor er det i skemaform illustreret, hvilke overordnede aktiviteter der inden for økonomiområdet, efter vores opfattelse er egnet til at blive varetaget hos henholdsvis Københavns Brandvæsen eller i et koncernfællesskab.

Opgaver	Opgavevaretagelse	
	Brandvæsen	Koncernfællesskab
Budget og controlling	X	Støtte samt sparringspartner.
Salg og debitor	Varetagelse af selve salgsprocessen herunder generering af fakturagrundlag m.v.	Debitorstyring og opfølgning
Indkøb og kreditor	Attestering og godkendelse	Fakturamodtagelse, kreditorstyring og betaling
Finans – diverse		Kontantudlæg, kassebogføring, bankgebyr, rejseafregning, systemautorisationer
Finans – Afstemninger		Afstemning af statuskonti, modulafstemninger m.v. bankafstemninger
Månedsafslutning	X	
Ekstern rapportering	Sikring af gennemførelse af årsregnskab	SKAT

Inden for dette område er der ca. syv personer, som arbejder med ovenstående opgaver i centraladministrationen hos København Brandvæsen.

It

Vi kan forstå, at der inden for Københavns Kommune pågår en række initiativer med henblik på at undersøge, hvorvidt et koncernfællesskab inden for dette område er hensigtsmæssigt.

Det er klart, at vores vurderinger skal afstemmes med de tanker og det forløb, som dette projekt er underlagt. De vurderinger og anbefalinger som er en del af denne rapportering, er foretaget uden hensyntagen til disse initiativer.

Vi har konstateret, at der allerede er igangsat et arbejde med henblik på at udveksle erfaringer mellem Økonomiforvaltningen og Københavns Brandvæsen inden for it-området. Økonomiforvaltningen beskæftiger i dag ca. 12 personer inden for området support, drift og helpdesk. Tages der afsæt i den tidsregistrering, der har været foretaget hos Københavns Brandvæsen i perioden 1. januar 2005 til 31. maj 2006, svarer det til, at der bruges 4,5 mandår inden for de administrative systemer.

Det skal bemærkes, at der i den undersøgte periode har været afsat ekstraordinært mange ressourcer på udvikling af de administrative systemer.

Københavns Brandvæsen oplyser, at de fremadrettet vil bruge 2,5 årsværk på administrative og 4,5 på operative systemer.

De arbejdsopgaver, der udføres inden for disse 2,5 mandeår, vurderes at være af en sådan karakter, at det vil være muligt at gennemføre disse aktiviteter i et Koncernfællesskab. Dog skal her tages højde for, at Københavns Brandvæsen fortsat skal kunne opretholde sin døgnvagt.

For god ordens skyld skal det oplyses, at Københavns Brandvæsen har oplyst, at der i denne periode er brugt ekstraordinært meget tid på administrative systemer som følge af arbejdet med en ny driftsorganisering inden for Teknik- og Miljøforvaltningen.

6.1.3 Forventet ressourceforbrug som følge af samdriftsfordele

Flertallet af de opgaver inden for økonomi og personale som findes egnede til varetagelse i et Koncernfællesskab, er karakteriseret ved at være transaktionstunge.

Nedenfor er listet antallet af medarbejdere, der arbejder med de pågældende opgaver i henholdsvis Københavns Brandvæsen og Økonomiforvaltningens Center for Koncernservice.

	I dag		Ved samdrift
	Københavns Brandvæsen	Økonomiforvaltningen	Fælles enhed
Regnskab	9	4	10-11
Personale	6	5	9-10
It	2,5	12	13-14 ⁴

Vi har givet et overslag på det antal medarbejdere, der ved en sammenlægning bør kunne varetage samme opgaveportefølje. Antallet er givet ud fra vores generelle erfaringer med etablering af et Koncernfællesskab. Typisk er den procentvise andel større, men som følge af, at det i denne forbindelse er to mindre enheder, der sammenlægger sine aktiviteter, er det et forsigtigt skøn. Det skal oplyses, at ovenstående vurdering ikke tager afsæt i de konkrete processer hos henholdsvis Økonomiforvaltningen og Københavns Brandvæsen, men er en generel vurdering i forbindelse med en sammenlægning.

Anvendelsen af færre ressourcer til at løse ovenstående opgaver tager afsæt i en generel bedre ressourceudnyttelse og planlægning.

⁴ Her er ikke taget højde for hensyntagen til Københavns Brandvæsens behov for døgnvagt og servicekrav i øvrigt.

I tilknytning hertil er det vores erfaringer, at de processer, der fremadrettet skal varetages i én enhed, typisk opleves at blive tilrettelagt mere hensigtsmæssigt og som følge af dette også medfører en ressourcereduktion.

Ovenstående skema tager udelukkende hensyn til de administrative medarbejdere i Centraladministrationen og ikke de decentrale medarbejdere, der arbejder med administrative opgaver.

Vi anbefaler, at der gennemføres en mere dybdegående analyse af ressourceforbruget inden for de administrative opgaver. Denne analyse skal tage afsæt i de enkelte processer og foretages i forbindelse med det fremadrettede arbejde vedrørende samdriftsfordele. Det er dog samtidig vores vurdering, at overvejelser omkring eventuelle samdriftsfordele skal ske i tæt koordinering med den udvikling, som vi foreslår inden for Københavns Brandvæsens administrative organisering. Det har ikke mindst betydning inden for samdrift af personale og økonomiopgaver, mens eventuelt koordinering af it-opgaver kan foregå mere uafhængigt af dette forløb.

De opgaver der findes hensigtsmæssige at placere i et Koncernfællesskab, skal styres ved hjælp af kontrakter, der definerer, hvilke opgaver der skal løses, og med hvilke mål med hensyn til mængde, kvalitet, sagsbehandlingstid og pris. En fælles forståelse for forventningerne til serviceydelsen og kvalitetsopfyldelsen er afgørende ved etablering af en servicekontrakt. Derfor skal det også aftales på forhånd, hvem der måler, og hvordan der måles.

Ofte undervurderes det, hvor svært det er at opstille mål, der både er målbare, styringsrelevante, afbalancerede og robuste. I forlængelse af dette vurderes det at være en forudsætning for gennemsigtigheden i opgavevaretagelsen, at centrene registrerer tidsforbruget på alle aktiviteter.

Udarbejdelsen af kontrakter vedrørende de ydelser der skal leveres til Københavns Brandvæsen, skal indarbejdes og koordineres i henhold til den samlede kontraktstyring.

Ved en eventuel sammenlægning af arbejdsopgaver er det nødvendigt at undersøge, hvordan opgavernes udførelse vil blive understøttet af de it-systemer, som anvendes hos Økonomiforvaltningen, eller hvorvidt der skal anvendes lokale fagsystemer hos Københavns Brandvæsen.

Det er umiddelbart vores vurdering, at Københavns Brandvæsens indførelse af Navision ikke understøtter en koncerntankegang, men det vurderes imidlertid ikke at være en ulempe af en sådan karakter, at det skal forhindre, at der ses på en eventuel sammenlægning.

Navision vil umiddelbart have en indflydelse på opgaverne inden for økonomi, mens eventuelle samdriftsfordele inden for personaleopgaver og it-funktion kun i mindre omfang vil påvirkes af denne implementering.

Ved bemanningen af hvert center skal der lægges vægt på, at følgende færdigheder, kompetencer eller erfaringer er til rådighed:

- Indgående erfaring med Københavns Brandvæsens særegenhed, administrative vilkår og krav til styringsinformation.

- Eksisterende kontaktnet inden for Københavns Brandvæsen.
- Erfaring (gerne som superbruger) med Navision og/eller KØR.
- Erfaring med fagsystemer hos Københavns Brandvæsen.
- Økonomiadministrativ (efter)uddannelse og erfaring.
- Personaleadministrativ (efter)uddannelse og erfaring.

Det er vores vurdering, at en eventuel sammenlægning af opgaveudførelsen skal foretages i et passende tempo og på et tidspunkt, der er hensigtsmæssigt i henhold til det forestående generationsskifte.

I afsnit 8 foreslår vi, at der inden for de administrative områder gennemføres en organisationsændring. Dette arbejde bør der tages højde for i forbindelse med, at eventuelle opgaver overføres til Center for Koncernøkonomi.

Det er i den forbindelse vores anbefaling at gennemføre den foreslåede organisationsændring, herunder den aldersbetingede afgang, inden en eventuel sammenlægning af opgaver foretages. Det gælder imidlertid ikke inden for it-området, eftersom området ikke i betydeligt omfang er en del af en forestående organisationsændring.

Arbejdet inden for it-området skal imidlertid ske i henhold til kommunens øvrige undersøgelser af, hvorvidt det i øvrigt er hensigtsmæssigt at etablere et it-koncernfællesskab inden for kommunen.

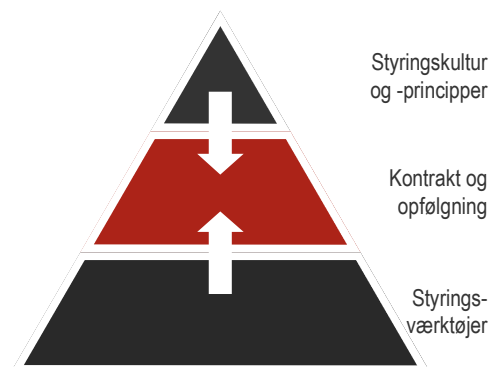
7. Ledelsesmæssig styring og rapportering

7.1 Afgrænsning

En komplet styringsmodel, som den Københavns Brandvæsen skal (re)etablere med Økonomiforvaltningen, består i grundtræk af tre elementer:

- En *styringskultur*, der overordnet set er normsættende for styringen i Københavns Kommune og dermed også for kommunens institutioner og virksomheder. Denne kultur er kombineret med et sæt af eksplicite principper for styringen, som eksempelvis kommer til udtryk overordnet i kommunens styrelsesvedtægt og mere konkret i kommunens værktøj om kontraktledelse.
- En *kontrakt* mellem Københavns Brandvæsen og Økonomiforvaltningen indeholdende en specifikation af den gensidige styringsrelation. Denne specifikation omhandler f.eks. aftaler om systematisk opfølgning og rammer for udarbejdelse af styringsinformation, økonomisk ramme, krav til resultatmål og en præcisering af Københavns Brandvæsens opgaveansvar.
- Systemunderstøttede *styringsværktøjer*, som tilvejebringer den nødvendige operationelle og strategiske styringsinformation til brug for opfølgning og planlægning.

Disse tre elementer er her illustreret.



Figur 7.1
Afgrænsning

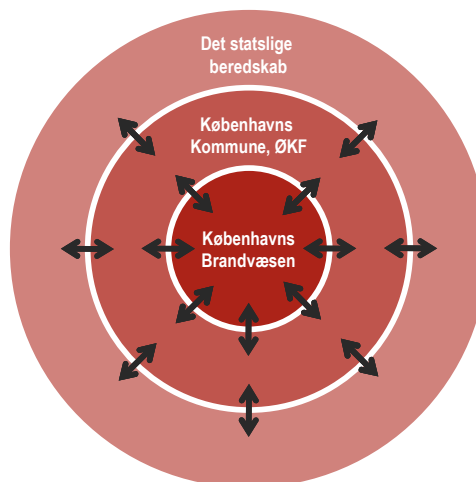
Dette kapitel vil alene have fokus på den overordnede, strategiske styring mellem Københavns Brandvæsen og Økonomiforvaltningen, som skal underlægges kontraktuel regulering. Et sådant fokus vil dels tage afsæt i en forståelse af den fremherskende styringskultur inden for kommunen samt en vurdering af de gældende rammebetingelser og de allerede kendte principper fra den seneste kontrakt (se afsnit 7.3 og 7.5), dels i overvejelser om den fremtidige kontrakt (se afsnit 7.8).

Egentlige styringsværktøjer berøres ikke i dette kapitel. Der henvises til kapitel 4 for en redegørelse af økonomistyringen.

Kapitlet baseres i øvrigt på, at styringsrelationen mellem Økonomiforvaltningen og Københavns Brandvæsen også fremover reguleres af en ikke-juridisk kontrakt.

7.2 Styringsrelationer

I tilfældet Københavns Brandvæsen eksisterer der styringsrelationer, som er udspændt mellem tre myndigheder: Københavns Brandvæsen, Københavns Kommune og det statslige beredskab.



Figur 7.2
Relevante styringsrelationer

Mere specifikt er der styringsrelationer inden for Københavns Brandvæsen f.eks. mellem direktion og afdelinger, mellem afdelinger og mellem Københavns Brandvæsen og tillidsorganisationen.

Inden for kommunen er der styringsrelationer mellem Københavns Brandvæsen og Borgerrepræsentationen, Beredskabskommissionen, Økonomiforvaltningens forskellige kontorer og centre samt de øvrige forvaltninger. Styringsrelationen mellem Københavns Brandvæsen og Økonomiforvaltningen er for så vidt angår beredskabsplanlægning meget stærk, fordi ansvaret for denne opgave er forankret i Økonomiforvaltningen, mens relationen er svagere, for så vidt angår Københavns Brandvæsens driftsopgaver.

På det regulerende plan er der styringsrelationer mellem Københavns Brandvæsen og det statslige beredskab. Det drejer sig fortrinsvis om Forsvarsministeriet og Beredskabsstyrelsen, som har ressortansvar for det kommunale beredskab. Disse rammebetingelser, som er gældende for Københavns Brandvæsen, beskrives i det efterfølgende afsnit.

Desuden kan Københavns Brandvæsen siges at have en styringsrelation til andre myndigheder og organisationer. Det drejer sig på det operative plan om politiet, sygehusenes beredskab, andre kommuners brandvæsener og ambulancetjenester, Falck samt det civile beredskab.

7.3 Rammebetingelser

Københavns Brandvæsens virksomhed er underlagt beredskabsloven⁵, som præciserer, at "Forsvarsministeren fastsætter regler om redningsberedskabs organisation, virksomhed, materiel og dimensionering". Københavns Brandvæsen er således på væsentlige områder underlagt en række rammebetingelser, som indvirker på den styringsmæssige relation til Økonomiforvaltningen og Borgerrepræsentationen.

⁵ LBK nr. 137 af 1. marts 2003.

Disse betingelser knytter sig frem for alt til det kommunale beredskab og Københavns Brandvæsens forebyggende opgaver. Ligeledes er kravene til uddannelse af personel i det kommunale beredskab fastlagt.⁶

En nyere bekendtgørelse⁷ fastslår, at:

§ 2. Det kommunale redningsberedskab skal identificere og analysere lokale risici, som skal lægges til grund for en dimensionering af beredskabet (risikoprofil).

Stk. 2. Kommunalbestyrelsen fastlægger niveauet for det kommunale redningsberedskabs opgavevaretagelse (serviceniveau) på grundlag af risikoprofilen.

Stk. 3. Kommunalbestyrelsen fastlægger redningsberedskabets organisation, virksomhed, dimensionering og materiel på grundlag af risikoprofilen og serviceniveauet.

Bekendtgørelsen præciserer videre, at kommunens risikoprofil, serviceniveau, organisation, virksomhed, dimensionering og materiel skal beskrives i den samlede plan for kommunens beredskab. Denne plan udgør kommunens integrerede og enstrengede beredskab, som både omfatter redningsberedskabet (Københavns Brandvæsen) og det civile beredskab (de øvrige forvaltninger). Bekendtgørelsens krav til dimensionering i øvrigt er forholdsvis beskedne, om end der stilles krav til førsteudrykningen, at denne skal omfatte en holdleder, og at førsteudrykningen skal ske inden for fem minutter efter afgivelse af alarmen. Videre stilles visse krav om den tekniske ledelse på et skadested.

Forud for denne bekendtgørelse har dimensioneringen af beredskabet og dermed Københavns Brandvæsens serviceniveau været foretaget på grundlag af indbyggertallet. Nu, hvor dimensioneringen af beredskabet baseres på en risikoprofil og et eksplicit serviceniveau fastlagt af Borgerrepræsentationen, vil disse forhold udgøre en central del af en kommende kontrakt mellem Økonomiforvaltningen og Københavns Brandvæsen. Det vil således være nødvendigt i kontrakten at specificere:

- Reaktions- og responstider, herunder mål for håndtering af samtidige begivenheder.
- Operative mål for håndtering af forskellige scenarier såsom ildløs, (læge)ambulance og for ulykker i tilknytning til biltrafik, fly, skibe, sammenstyrtninger, naturkatastrofer samt forurening på land og i søer, vandløb og havne.
- Dimensionering.

⁶ BEK nr. 41 af 21. januar 1998.

⁷ BEK 765 af 3. august 2005.

Forhold vedrørende Københavns Brandvæsens ambulancetjeneste og liggende og siddende sygetransport vil i fremtiden være omfattet af en kommerciel kontrakt med Region Hovedstaden, hvorunder H:S placeres som følge af strukturreformen.

Med hensyn til forhold vedrørende Københavns Brandvæsens alarmcentral udestår afklaringer i tilknytning til den forestående politireform.

7.4 Den eksisterende styring og rapportering

Den tidligere styringsrelation mellem Københavns Brandvæsen og Teknik- og Miljøforvaltningen tager overordnet sit afsæt i de dokumenter og aktiviteter, som beskrives i tabellen.

Dokument	Beskrivelse af dokument
En virksomhedskontrakt (fireårig, senest indgået 14. december 1999)	Formålet med virksomhedskontrakten er at fastlægge de overordnede målsætninger for Københavns Brandvæsen
Kontraktopfølgning (årlig, senest afrapporteret 9. maj 2005)	En årlig afrapportering for det foregående kalenderår om status for opfyldelse af de i kontrakten opstillede mål og krav
Virksomhedsplan (årlig, senest udarbejdet for 2006)	Beskrivelse af planlagte aktiviteter, som skal medvirke til at sikre gennemførelsen af de strategiske temaer, er udstukket af forvaltningen
Ledelsesrapportering (senest udarbejdet for 2005 pr. 20. januar 2006)	En rapportering fra året der gik med fokus på rammer, mål og resultater samt ledelse og organisering. Herudover en opfølgning på gennemførte aktiviteter inden for ressourcestyring konkretiseret ved økonomistyring, it og miljø. I det nye kontraktkompleks erstatter denne rapportering den førnævnte kontraktopfølgning
Løbende budget- og prognoseopfølgning (kvartalsvis i henhold til kommunens retningslinjer)	Bidrag til den løbende budget- og regnskabsopfølgning i Københavns Kommune, dvs. kalkuler, kvartalsregnskaber m.v., ligesom virksomheden skal bidrage til udarbejdelse af det kommunale regnskab. Herudover rapporteres kvartalsvis om udviklingen i Københavns Brandvæsens økonomiske forhold. Det område er endvidere beskrevet i kapitel 4
Kontraktmøder (halvårlige, senest afholdt maj 2006)	Med afsæt i ovenstående ledelsesrapportering afholdes halvårlige kontraktmøder. Der skrives referat

Tabel 7.1
Eksisterende
styringsgrundlag

Det skal nævnes, at Teknik- og Miljøforvaltningen de seneste par år har videreudviklet sit kontraktkompleks over for de enheder, der har været styret via en kontrakt. Styringsmodellen over for Københavns Brandvæsen bærer delvist præg af dette, eftersom en række af tiltagene, eksempelvis ledelsesrapportering og udarbejdelse af virksomhedsplaner til at underbygge kontrakten, allerede er implementeret. Det skal oplyses, at princippet for virksomhedskontrakt og kontraktopfølgning under den nye model er væsentligt ændret i forhold til den virksomhedskontrakt, der p.t. er gældende for Københavns Brandvæsen. Dette er beskrevet nærmere i afsnit 7.7.

Som en del af styringsmodellen er der på direktørniveau endvidere holdt løbende ad hoc-møder. Møder, hvor både forvaltningen og Københavns Brandvæsen har været initiativtagere.

På det mere operative og taktiske niveau deltager Københavns Brandvæsen i en række af forvaltningens og kommunens tværgående aktiviteter. Af eksempler på disse fora er økonomistyregruppen, it-styregruppen, erfa-grupper inden for personale, økonomisystem og løn samt ad hoc-projekter.

Som supplement til ovenstående har direktøren hos Københavns Brandvæsen indgået i Teknik- og Miljøforvaltningens direktørkreds og gennem dette forum deltaget i den strategiske udvikling af Teknik- og Miljøforvaltningen.

Vi har bemærket, at der gennem de seneste år været et øget fokus på de metoder, som Københavns Brandvæsen bruger i forbindelse med omkostningskalkulationer. Dette øgede fokus har medført eksterne konsulentundersøgelser og forespørgsler fra Revisionsdirektoratet i revisionsprotokollater. I den forbindelse vurderes det som væsentligt, at Københavns Brandvæsen og Økonomiforvaltningen i fællesskab overvejer en registreringsramme, der understøtter de krav, som stilles til omkostningskalkulationer.

7.5 Den eksisterende kontrakt

Den eksisterende virksomhedskontrakt er indgået den 14. december 1999 og indgået mellem den tidligere adm. direktør for den daværende Bygge- og Teknikforvaltning, Jens Jacobsen, og brandchef Jan Axlev.

Kontrakten er på 14 sider inklusive fire bilag.

Her er indholdet af kontraktens enkelte afsnit kort beskrevet.

Afsnit	Indhold
Angivelse af parterne og aftalens status	<ul style="list-style-type: none"> Aftalen er gældende for fire år. Formålet med virksomhedskontrakten er at fastlægge de overordnede målsætninger for Københavns Brandvæsen. Københavns Brandvæsen skal tilrettelægge arbejdet inden for de fastlagte målsætninger.
Baggrund for kontraktens indgåelse	<ul style="list-style-type: none"> Er udarbejdet i samarbejde mellem Bygge- og Teknikforvaltningen, og at virksomhedskontrakt er godkendt af Bygge- og Teknikudvalget den 25. november.
Københavns Brandvæsens opgaver og organisation	<ul style="list-style-type: none"> Henvisninger til beredskabsloven er foretaget, og overordnede opgaver er beskrevet. Organiseringen er illustreret. Lovgrundlaget og opgaver, der skal varetages inden for det daglige fredsmæssige beredskab, er beskrevet inden for følgende områder: Brand- og Redningstjenesten, Ambulancetjenesten, Sygetransporttjenesten, Forebyggende brandtjeneste og Alarmcentralen. Lovgrundlaget og opgaver, der skal varetages inden for det daglige krigs- og fredstidskatastrofemæssige redningsberedskab, er beskrevet.
Københavns Brandvæsens målsætninger og initiativområder	<ul style="list-style-type: none"> Med udgangspunkt i beredskabsloven, lov om sygehusvæsen og Borgerrepræsentationens beslutninger vedrørende Københavns Brandvæsens opgaver samt de operative mål for brand- og redningsberedskabet har Københavns Brandvæsen formuleret en række målsætninger. Fastlagte mål, resultatkrav og initiativer er angivet.
Overordnede økonomiske rammer for Københavns Brandvæsen	<ul style="list-style-type: none"> Københavns Brandvæsens budgetramme er angivet for en periode af fem år. Det er i kontrakten angivet, at overskud på op til 1,0 mio.kr. hidrørende fra ekstraordinære indtægter forbliver ubeskåret i Københavns Brandvæsen, mens den del af et eventuelt overskud, der overstiger 1,0 mio.kr., deles ligeligt mellem Bygge- og Teknikforvaltningen og Københavns Brandvæsen, dog således at Københavns Brandvæsen i et budgetår maksimalt kan disponere over et overskud på 2,0 mio.kr. Omkostninger i forbindelse med etablering og gennemførelse af større projekter (initiativområder), der ønskes iværksat af Københavns Kommune, Bygge- og Teknikudvalget eller andre myndigheder, forventes afholdt af opdragsgiveren efter indgået skriftlig aftale med Københavns Brandvæsen om projektets omfang, tidsplan og økonomi.
Særlige forhold	<ul style="list-style-type: none"> I dette afsnit er en række forhold af ansættelsesmæssig karakter beskrevet, herunder rammer for forhandling med organisationer om bl.a. resultatløn og om merarbejde. Det er angivet, at Københavns Brandvæsen inden for gældende lovgivning og beslutninger truffet af Borgerrepræsentationen kan indgå aftaler og kontrakter om samarbejde og levering af ydelser inden for primære og sekundære arbejdsområder samt desuden opgaver, der i øvrigt øger Københavns Brandvæsens indtjening.
Udvikling af ledelse og organisering	<ul style="list-style-type: none"> Det er angivet, at Københavns Brandvæsen fortsat skal arbejde med at være en attraktiv arbejdsplads. Det er angivet, at Københavns Brandvæsen frit kan fastsætte personalenormeringen op til 755 årsværk. Det er angivet, at der er et ønske om at begrænse ansættelse af personale som tjenestemænd.
Rapportering	<ul style="list-style-type: none"> Københavns Brandvæsen skal levere bidrag til den løbende budget- og regnskabsopfølgning i henhold til de rammer, der er opstillet inden for Københavns Kommune. Årlig afrapporteres på virksomhedskontrakten. Kvartalsvis rapportering om udviklingen i Københavns Brandvæsens økonomiske forhold.
Ikrafttrædelsestidspunkt og gyldighedsperiode	<ul style="list-style-type: none"> Der foretages en evaluering af mål og eventuel tilføjelse af nye. Kontrakten kan genforhandles i kontraktperioden, hvis væsentlige ændringer forekommer.

Afsnit	Indhold
Bilag	<ul style="list-style-type: none"> • Oversigt over udrykningsberedskabet. • Operative mål for redningsberedskabet. • Sagsbehandlingstider i Københavns Brandvæsen. • Responstider for operative tjenester.

I forbindelse med de gennemførte interview er det generelt indtrykket, at den eksisterende kontrakt ikke er anvendelig som ramme for en fremtidig kontrakt. Det skyldes dels, at kontrakten ikke afspejler det korrekte tilhørsforhold til Beredskabskommissionen, og at den tidligere kontrakt i højere grad blev opfattet som en rammebeskrivelse, end en egentlig kontrakt der indeholder klarere retningslinjer og en mere tydelig placering af ansvar.

7.6 Forventninger til den kommende kontraktstyring

Med tanke for udbredelsen af kontraktstyring som styringsmodel for virksomheder under Københavns Kommune forudsættes imidlertid, at en sådan model vil blive videreført for Københavns Brandvæsen. Det er således en forudsætning, at Københavns Brandvæsen reguleres af Økonomiforvaltningen gennem en kontrakt.

Videre forudsætter vi, i overensstemmelse med de input vi har modtaget fra Økonomiforvaltningen, at der lægges mere vægt på at udforme den *rigtige* kontrakt for en given styringsrelation frem for som udgangspunkt at følge de generelle paradigmer, der er udviklet for kontrakter i Københavns Kommune.

Vi har drøftet forventninger og krav til en kommende kontrakt med Økonomiforvaltningen og Københavns Brandvæsen samt erfaringer med den seneste kontrakt med Teknik- og Miljøforvaltningen.

Disse drøftelser har vist forskellige holdninger til den styringsmæssige relation mellem Økonomiforvaltningen og Københavns Brandvæsen. Drøftelserne har ad hoc peget på følgende forventninger, som kan lægges til grund for styringsrelationen.

Forventninger til kontraktens indhold. Det forventes, at kontrakten skal være enkel og smidig og være baseret på armslængdeprincippet, for så vidt angår operative anliggender, mens der dog vil være tæt samarbejde om beredskabsmæssige anliggender, som har politisk bevågenhed. For så vidt angår administrative anliggende forventes det - ikke mindst på længere sigt - at styringsrelationen mellem Økonomiforvaltningen og Københavns Brandvæsen vil være ganske tæt, såfremt Økonomiforvaltningens Center for Koncernservice overtager en række administrative driftsopgaver inden for personale, it og økonomi fra Københavns Brandvæsen.

Det forventes således, at kontrakten skal sikre Københavns Brandvæsen betydelig frihed til planlægning og drift af operative opgaver og dertil præcisere, inden for hvilke rammer virksomheden kan disponere frit, herunder rammerne for økonomisk prioritering. Der er i den sammenhæng et ønske

fra Københavns Brandvæsen om, at kontrakten baseres på fireårige budgetrammer, så planlægningen af bl.a. materielanskaffelser kan optimeres.

Kontrakten forventes at bestå af et kompleks af dokumenter med forskellige gyldighedsperioder. Dette vil ikke mindst være tilfældet, hvis kontrakten – med tiden og efter behov – suppleres med bilag indeholdende serviceaftaler (SLA'er) for ydelser, Københavns Brandvæsen køber hos Økonomiforvaltningens Center for Koncernservice.

Da det står kommunen frit for til enhver tid at overlade Københavns Brandvæsens operative opgaver til en anden kommune eller en virksomhed, skal kontrakten bidrage til at synliggøre de konkurrencevilkår, som Københavns Brandvæsen dermed er underlagt.

Mere specifikt forventes det, at kontrakten skal indeholde oplysninger om:

- Serviceniveauer for så vidt angår operative opgaver, dvs. respons og dimensionering for en længere periode baseret på risikovurdering, jf. den tidligere omtalte bekendtgørelse om risikobaseret dimensionering.
- Serviceniveauer for så vidt angår sagsbehandling.
- Serviceniveauer for så vidt angår forebyggende arbejde.
- Økonomiske rammer.
- Mål for bl.a. den personalemæssige udvikling.

Kontrakten bør desuden indeholde krav om evaluering og kvalitetsvurdering af det operative arbejde og af det forebyggende arbejde. Aktuelt er ambulancedriften akkrediteret, men den eneste opfølgning på ildløs er årlige besøg af distriktsbrandinspektør fra Københavns Brandvæsen.

Fra Økonomiforvaltningens side henvises til den tidligere indgåede kontrakt med Københavns Skatte- og Registerforvaltning (KSR).

Forventninger om opfølgning og rapportering. Sammenlignet med den tidligere kontrakt skal en kommende kontrakt i højere grad præcisere, hvilke krav der stilles til Københavns Brandvæsens rapportering, både hvad angår indhold, struktur, frekvens og normer for proaktivitet.

F.eks. lægges vægt på en ledelsesrapportering til Økonomiforvaltningen såvel som til det politiske niveau, som er kortfattet, af høj kvalitet og problemorienteret med fokus på afvigelser og risici.

Det forventes, at rapportering sker effektivt, uanset om der er tale om den regelmæssige, systematiske opfølgning, eller om der er tale om ad hoc-rapportering, udarbejdelse af redegørelser eller besvarelse af henvendelser.

Opfølgningen forventes at omfatte økonomi, personaleomsætning, sygefravær og kompetenceudvikling samt serviceniveau for såvel operative opgaver som sagsbehandling. Desuden forventes proaktiv opfølgning på og orientering om løbende risikovurderinger af operative, beredskabsmæssige,

personalemæssige, lovgivningsmæssige, økonomiske og administrative forhold.

Endelig er der forventninger om, at der udvikles yderligere indikatorer for Københavns Brandvæsens serviceniveauer.

Forventninger om forankring. I Økonomiforvaltningen forventes det, at kontrakt og opfølgning forankres på direktørniveau, dels i fagkontoret for de politiske anliggende, dels i administrationskontoret for så vidt angår økonomisk opfølgning. Indgås der med tiden aftaler om, at Koncernservice leverer ydelser til Københavns Brandvæsen, vil denne forankring justeres.

Det bør ligeledes overvejes at etablere en tværgående følgegruppe med deltagelse af repræsentanter af Københavns Brandvæsen og Økonomiforvaltningen.

Økonomiforvaltningen følger hver måned op på Københavns Brandvæsens økonomi, men anmoder alene om forklaringer ved markante afvigelser eller mistanker om fejlkontering. Systematisk og direkte opfølgning mellem Københavns Brandvæsen og Økonomiforvaltningen forventes at foregå hvert kvartal på møder, hvortil Københavns Brandvæsen har udarbejdet en rapport i overensstemmelse med ovenstående forventninger.

Fra Økonomiforvaltningen er der forventning om, at Københavns Brandvæsen løfter kompetencerne for at sikre, at den fornødne rapportering kan udarbejdes i højest mulige kvalitet og mest effektivt.

7.7 Erfaringer fra andre kontrakter

Som supplement til vores gennemgang af Københavns Brandvæsens seneste kontrakt med Teknik- og Miljøforvaltningen redegøres kort for to andre kontrakter, som kan benyttes som inspiration. Det drejer sig om Teknik- og Miljøforvaltningens kontrakt med Kommune Teknik København og Økonomiforvaltningens kontrakt med Københavns Skatte- og Registerforvaltning.

Teknik- og Miljøforvaltningen og Kommune Teknik København har i 2005 indgået en kontrakt bestående af en ni sider langt hoveddokument og en række bilag.

Tabellen nedenfor redegør kort for indholdet af kontrakten.

Dokument	Indhold	Omfang
Kontrakt	Kontrakten redegør indledningsvis for det overordnede ledelsesgrundlag udtrykt i en mission, en vision og en række værdier. Videre redegøres for mål- og resultatstyringen, herunder Kommune Teknik Københavns virksomhedsplanarbejde. Desuden beskrives Kommune Teknik Københavns opgaver og organisering og rammer og retningslinjer for Kommune Teknik Københavns virke. Kontrakten præciserer videre kravene til opfølgning og evaluering og indeholder f.eks. et "årshjul" med kvartalsvise budgetopfølgninger, halvårslige kontraktmøder samt beretning og regnskab. Endelig beskrives kontraktperioden som er etårig og bilag	9 sider
Bilag 1 (31. marts 2005)	Dette bilag er udarbejdet med det formål at præcisere de formelle rettigheder og pligter, som følger af at drive kontraktstyret virksomhed. I bilaget præciseres således: <ul style="list-style-type: none"> • Relationen mellem Kommune Teknik København og Teknik- og Miljøforvaltningen • Regelgrundlaget for Kommune Teknik Københavns opgaveudførelse • Kommune Teknik Københavns regelgrundlag i øvrigt, dvs. om økonomisk forvaltning, politisk-administrative mål, miljø og arbejdsmiljø, it, aktiver, delegation • Økonomiske rammer • Opfølgning og evaluering 	9 sider
Bilag 2	Teknik- og Miljøforvaltningens aktuelle virksomhedsplan	-
Bilag 3	Kommune Teknik Københavns aktuelle virksomhedsplan	-
Bilag 4	Aktuel stillingsbeskrivelse for direktøren	-
Bilag 5	Delegationsoversigt	3 sider
Bilag 6	Effektiviseringsplanen for Kommune Teknik København	-

Tabel 7.2
Kontrakten mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og Kommune Teknik København

Mellem Økonomiforvaltningen og Københavns Skatte- og Registerforvaltning blev der pr. 1. januar 2002 indgået en kontrakt, som af Økonomiforvaltningen fremhæves som en relevant model for kontrakten med Københavns Brandvæsen. Kontrakten med Københavns Skatte- og Registerforvaltning består af et fire sider langt hoveddokument og et større antal bilag. Tabellen nedenfor redegør kort for indholdet af de enkelte dokumenter i kontraktkomplekset.

Dokument	Indhold	Omfang
Kontrakt	Selve kontrakten præciserer, mellem hvilke parter kontrakten indgås. Københavns Skatte- og Registerforvaltnings overordnede resultatmål, budget- og bevillingsforhold og andre styingsmæssige forhold omtales, idet der henvises til bilag. Desuden beskrives kort Økonomiforvaltningens organisation, kontraktens ikrafttrædelse og opsigelse samt håndtering af uenighed	4 sider
Bilag 1	Dette bilag præciserer kontraktens gyldighed og status i forhold til Økonomiforvaltningen og Københavns Skatte- og Registerforvaltning	2 sider
Bilag 2	I dette bilag redegøres for Københavns Skatte- og Registerforvaltnings produktions-, service- og kvalitetsmål. Bilaget beskriver mere detaljeret Københavns Skatte- og Registerforvaltnings ydelser og organisering samt henviser til rammevilkår fastlagt i lovgivningen. Videre er Københavns Skatte- og Registerforvaltnings mål beskrevet på en række områder For hvert ydelsesområde er redegjort for 1. formål og indhold, 2. mål, 3. målemetoder, 4. milepæle og 5. opfølgning. På tilsvarende vis redegøres for mål for serviceopgaver og it	8 sider
Bilag 3	Dette bilag beskriver Københavns Skatte- og Registerforvaltnings udviklingsmål. Konkret er der formuleret mål for kundetilfredshed, medarbejdetilfredshed og kompetenceudvikling. Bilaget tager videre stilling til opfølgning og løbetid	2 sider
Bilag 4	I det fjerde bilag redegøres for budget- og bevillingsforhold. Det fastslås, at en fireårig nettobudgetramme skal holdes, men at der ingen bindinger er på bruttoudgifter henholdsvis bruttoindtægter. Desuden redegøres for budget- og bevillingsforudsætninger såsom overførselsadgang, normering, håndtering af overskud, adgang til omstillingsmidler og tjenestemandansættelser. Bilagets løbetid er fire år	3 sider
Bilag 5	Dette bilag benyttes ikke, men kan omhandle økonomiske resultater	-
Bilag 6	Dette bilag benyttes ikke, men kan omhandle politikområder	-
Bilag 7	Dette bilag omhandler direktørkontrakt, men er udsat	-
Bilag 8	Dette bilag redegør for referenceforholdet mellem Økonomiforvaltningen og Københavns Skatte- og Registerforvaltning og omhandler fortrinsvis mødestrukturen og faste dagsordenspunkter. Der er konkret aftalt "seks-ugers-møder" baseret på orientering og skiftende temaer, halvårlige rapporteringsmøder baseret på kontraktopfølgning samt årsmøder med beretningsaflæggelse	2 sider
Bilag 9	Bilag 9 indeholder en bilagsoversigt, der desuden giver overblik over, hvornår aftaler er indgået, hvornår de udløber, og hvilket opsigelsesvarsel de har	2 sider

Tabel 7.3
Kontraktkomplekset mellem Økonomiforvaltningen og Københavns Skatte- og Registerforvaltning

Note: Kontraktkomplekset mellem Økonomiforvaltningen og Københavns Skatte- og Registerforvaltning omfatter desuden bilag vedrørende borgerservice, som ikke anses for væsentlige i denne sammenhæng.

Det fremgår, at de to eksempler repræsenterer forskellige tilgange til organisationen og prioriteringen af kontrakterne. Begge er ganske omfattende, men på hver sin måde. Kommune Teknik Københavnskontrakten indeholder i højere grad procesregulerende elementer, hvor Københavns Skatte- og Registerforvaltningskontrakten i højere grad indeholder resultat- og udviklingsmål.

7.8 Den fremtidige styring

Vi finder, at den fremtidige styring af Københavns Brandvæsen og navnlig det kontraktkompleks, som er i særligt fokus for dette kapitel, bør udspringe af de styringsmæssige erfaringer, som er gjort inden for Teknik- og Miljøforvaltningens område såvel som de nyere generationer af kontrakter, der kendes fra Økonomiforvaltningen.

Der synes endvidere belæg for at etablere en kontraktbaseret styringsmodel, som betoner, at Københavns Brandvæsen som forvaltningsenhed er tæt forbundet til Økonomiforvaltningen og Beredskabskommissionen. Årsagerne til disse er:

- Københavns Brandvæsen er en forvaltningsenhed på linje med alle andre dele af Københavns Kommune og skal som sådan efterleve kommunalfuldmagten, forvaltningsloven osv., ligesom Københavns Brandvæsens operative virksomhed er tæt reguleret.
- Der eksisterer i henhold til Beredskabsloven et klart og entydigt referenceforhold mellem kommunalbestyrelsen – det vil i praksis sige Beredskabskommissionen og Økonomiforvaltningen - Københavns Brandvæsen.
- Københavns Brandvæsen har traditionelt haft udstrakt selvstyre og været en "virksomhed" i kommunen. Det kan tilskrives, at den operative virksomhed har en ubestridelig fagprofessionel karakter, og styringsbehovet har været beskedent, fordi Københavns Brandvæsens serviceniveau de facto var fastlagt af centrale myndighedskrav. De nye bestemmelser om risikobaseret dimensionering vil imidlertid kræve en langt klarere stillingtagen fra politisk side til, hvilket serviceniveau Københavns Brandvæsen skal have.

Vi finder desuden, at mange anbefalinger fra PLS Rambøll Managements rapport fra januar 2004 om Controlling i Bygge- og Teknikforvaltningen med fordel kan bringes i anvendelse i sammenhæng med beslutningerne om den mere specifikke, operationelle styring og opfølgning.

Inden for det operative område er det vores opfattelse, at der skal opereres med præcise resultat- og udviklingsmål for det operative område, mens præcise resultatkontrakter uden for det operative område skal anvendes velovervejede. Inddrages meget præcise mål inden for disse områder, må kontraktperioden nødvendigvis blive kort, idet disse mål skal justeres løbende. Det kan derfor overvejes at fortsætte Teknik- og Miljøforvaltningens tanker med henblik på at samle disse mere konkrete elementer i virksomhedsplanerne, der i sin grundform er tænkt mere dynamisk.

Vi finder, at en styringsmæssig model, der tager afsæt i det kontraktkompleks, som i dag kendes hos Teknik- og Miljøforvaltningen, stiller større krav til Københavns Brandvæsen, end det har været kendetegnet tidligere. Den afrapportering, der har været afholdt tidligere, kendetegnes primært som bagudrettet med fokus på primært økonomi, personaleomsætning, sygefravær og kompetenceudvikling samt serviceniveau for såvel operative opgaver som sagsbehandling.

En fremtidig rapportering vil i højere grad skulle afspejle en proaktiv opfølgning på og orientering om løbende risikovurderinger af operative, beredskabsmæssige, personalemæssige, lovgivningsmæssige, økonomiske, politiske sager og administrative forhold. Vi har fået refereret et sagsforløb omkring afklaringen af de lovmæssige krav omkring 24-timers vagter, og vi finder, at klarere retningslinjer for en mere proaktiv afrapportering af denne problemstilling medfører et smidigere sagsforløb.

Sammenholdes disse forventninger med Københavns Brandvæsens nuværende organisering, den personalemæssige sammensætning og de eksisterende rutiner omkring afrapportering inden for økonomistyring, finder vi, at organisationen bør styrkes til at kunne leve op til disse forventninger.

Vi finder det væsentligt, at det i forbindelse med udarbejdelsen af den nye kontrakt præciseres, hvem Københavns Brandvæsen står til ansvar overfor, når det gælder de operative forhold, og hvem der konkret skal rapporteres til. De tidligere kontrakterfaringer tager afsæt i to parter, men i dette forhold skal både Beredskabskommissionen og Økonomiforvaltningens rolle ligeledes tænkes ind.

Vi lægger op til, at der bør fastlægges en fast møderække, eksempelvis "seks-ugers-møder", men det skal i kontrakten præciseres, hvorvidt denne møderække kun dækker styringsmæssige forhold, hvor Økonomiforvaltningen er interessant, eller om operative forhold håndteres særskilt overfor Beredskabskommissionen.

I den forbindelse anbefales det i forbindelse med kontraktudarbejdelsen at præcisere, hvilke rammer der gælder for den operative styring, samt hvilke rammer der gælder, når vi taler om øvrige styringsmæssige forhold, som eksempelvis økonomi, HR og it.

Afslutningsvis har vi i nedenstående tabel redegjort for, hvilke forhold den fremtidige kontrakt mellem Økonomiforvaltningen og Københavns Brandvæsen *skal*, *bør* og *kan* omfatte.

Kontraktforhold, der skal, bør eller kan omfattes	Skal	Bør	Kan
Styringsregime og værdier			
• Redegørelse for det overordnede ledelsesgrundlag udtrykt i en mission, en vision og en række værdier	•		
• Præcisering af, hvilke parter der indgår aftalen	•		
• Redegørelse for implikationer af mål- og resultatstyring		•	
• Præcisering af styringsrelation og krav og forventninger til orientering og initiativforpligtelser		•	
Rammebetingelser			
• Beskrivelse af regelgrundlag for operativ drift	•		
• Beskrivelse af øvrigt regelgrundlag, f.eks. om økonomisk forvaltning, politisk-administrative mål, miljø og arbejdsmiljø, it, aktiver, delegation		•	
• Præcisering af formelle rettigheder og pligter, som følger af at drive kontraktstyret virksomhed		•	
Opgaver og organisation			
• Organisering og bemanning			•
• Opgavebeskrivelse	•		
Budget- og bevillingsforhold			
• (Netto)budgetramme	•		
• Præcisering af budget- og bevillingsforudsætninger		•	
Servicemål			
• Redegørelse for produktions-, service- og kvalitetsmål	•		
• Præcisering af produktions-, service- og kvalitetsmål med hensyn til målemetoder, milepæle og opfølgning			•
Udviklingsmål			
• Redegørelse for udviklingsmål, eksempelvis for medarbejdertilfredshed og kompetenceudvikling	•		
• Præcisering af udviklingsmål med hensyn til levetid, målemetoder, milepæle og opfølgning			•
Opfølgning			
• Årshjul		•	
• Gensidig orientering og temadrøftelser – rapportering og møder, eksempelvis hver sjette uge		•	
• Budgetopfølgning – rapportering og møde, eksempelvis hvert kvartal	•		
• Kontraktopfølgning – rapportering og møde, eksempelvis hvert halve år	•		
• Årsberetning og -regnskab – rapportering og møde	•		
• Fast mødestruktur og faste dagsordenspunkter			•
• Kvalitetskrav til rapportering			•
• Krav om regelmæssig kvalitetsvurdering eller evaluering			•
Direktion og ledelse			
• Aktuel stillingsbeskrivelse for direktøren		•	
• Præcisering af delegationsrettigheder		•	

Tabel 7.4
Sammenhæng mellem
kontraktforhold og
scenarier

Kontraktforhold, der skal, bør eller kan omfattes	Skal	Bør	Kan
Varighed <ul style="list-style-type: none">• Flerårig kontrakt• Etårig kontrakt• Aftaler for håndtering af uenighed• Aftaler om opsigelse	<ul style="list-style-type: none">•••	<ul style="list-style-type: none">•	

8. Fremadrettet organisering af administrative opgaver

8.1 Indledning

Analysen af den administrative struktur og arbejdsopgaver påpeger, at Københavns Brandvæsen står over for en række udfordringer med at organisere det administrative arbejde. Det er et område, som Københavns Brandvæsen har været bevidst om, hvorfor der tidligere i ledelsen har været taget initiativ til at redesigne dele af organisationen. Arbejdet er imidlertid blevet indstillet med henblik på at afvente resultaterne fra nærværende undersøgelse.

Efterfølgende kapitel skal anskues som et bidrag til Københavns Brandvæsens videre arbejde med at redesigne og optimere den administrative organisation.

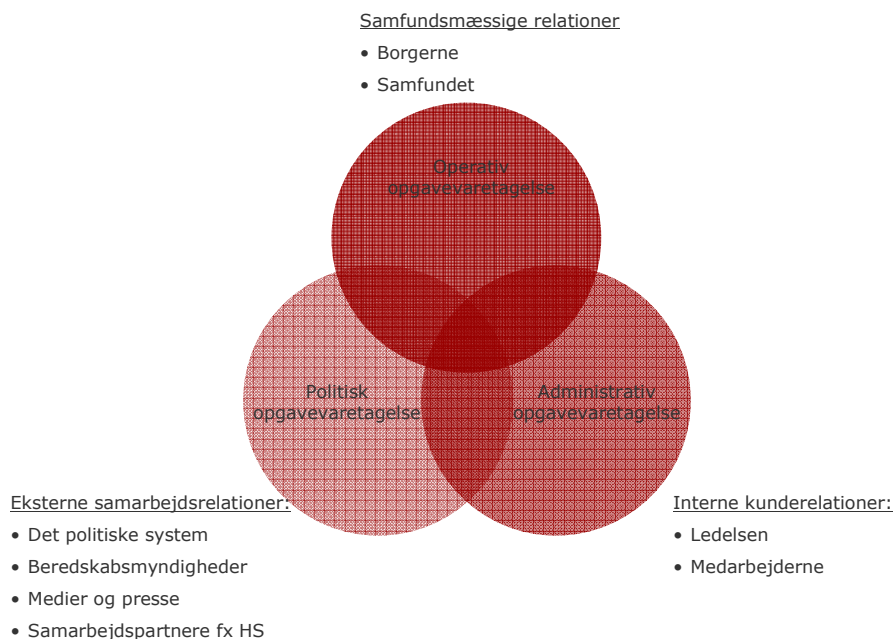
8.2 Afgrænsning

Udvikling af ethvert organisationsdesign handler grundlæggende om at skabe den rette relation mellem to fundamentale behov:

- Behovet for *arbejdsdeling* dvs. behovet for og nødvendigheden af at opdele eller fordele arbejdet i en række mindre aktiviteter mellem forskellige personer eller organisatoriske enheder.
- Behovet for *koordinering* dvs. behovet for og nødvendigheden af at skabe et koordineret flow mellem de opdelte aktiviteter og de personer/organisatoriske enheder, som varetager dem.

Arbejdsopgaverne i Københavns Brandvæsen kan grundlæggende betragtes som tre elementære typer af arbejdsopgaver, der hver især retter sig mod forskellige målgrupper.

Opgavetyper og målgrupper i Københavns Brandvæsen er illustreret her.



I nærværende undersøgelse er fokus primært på de administrative arbejdsopgaver og til dels de politisk-relaterede opgaver. Udviklingen af et alternativt organisationsdesign vil således også tage udgangspunkt i disse opgavetyper, mens de operative arbejdsopgaver ikke inddrages direkte i designovervejelserne.

Denne afgrænsning kan forekomme begrænsende, da de tre opgavetyper er tæt relateret til hinanden. Den arbejdsdeling, der forekommer mellem de tre opgavetyper, er jo netop koordineret, så de administrative og politiske arbejdsopgaver skal understøtte det operative arbejde med en række støttefunktioner. Omvendt er arbejdsdelingen mellem opgavetyperne også forholdsvis klar, hvorfor det giver mening at gennemføre et design baseret på netop de administrative og politiske opgaver.

Arbejdet med at redesigne Københavns Brandvæsens administrative organisationsstruktur afgrænses ydermere til kun at ophandle fordeling af arbejdsopgaver. Der tages således ikke stilling til, hvorvidt ressourceanvendelsen inden for de pågældende organisatoriske enheder er optimal. Det er noget, som skal afklares i en senere detaljeringsfase.

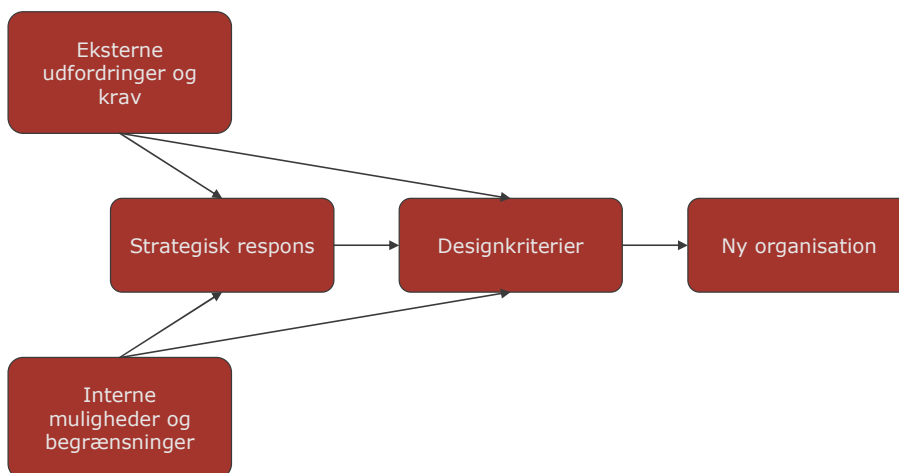
8.2.1 Metodisk tilgang

Ideelt set bør organisatorisk redesign baseres på velafprøvet og struktureret metoder.

Forudsætningen for at skabe et velfungerende organisationsdesign er, at det tager udgangspunkt i og er tilpasset den konkrete situation, som organisa-

tionen befinder sig i. Denne organisatoriske virkelighed kommer til udtryk i det væld af udfordringer, begrænsninger og krav, organisationen står overfor, men kommer samtidig også til udtryk i de muligheder og de ressourcer, organisationen har til rådighed.

Denne kombination af udfordringer og muligheder danner grundlag for organisationens strategiske respons og retning. Den strategiske retning bør således udstikke rammerne for det endelige organisationsdesign. Nedenfor er vist sammenhængen mellem organisatoriske udfordringer, strategisk respons og et tilpasset organisatorisk design.



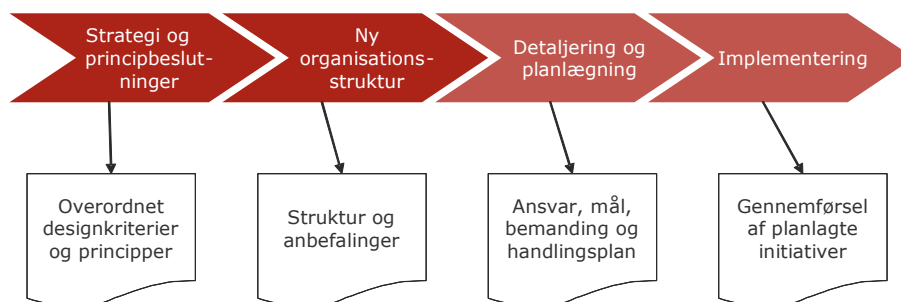
Processen for at gennemføre et ideelt organisatorisk redesign kan opstilles som et forløb i fire faser. De to først faser går ud på:

1. Fastlægge klare principper og kriterier for redesignet med udgangspunkt i organisationens udfordringer, muligheder og strategi.
2. Fastlægge et overordnet organisationsdesign.

De to første faser skaber således grundlag for et ændret organisationsdesign. Det overordnede organisationsdesign skal efterfølgende konkretiseres. De to sidste faser kommer således til at gå ud på:

3. At fastlægge ansvars- og opgavefordeling, at konkretisere bemanding i forhold til de organisatoriske enheder og at udvikle en handlingsplan for, hvordan organisationsændringen skal forløbe.
4. At gennemføre de i handlingsplanen specificerede aktiviteter.

Designprocessen ser ud som følger:



Som følge af de store omvæltninger, som Københavns Brandvæsen har været igennem i forbindelse med overgangen fra Teknik- og Miljøforvaltningen til Økonomiforvaltningen, er der ikke formuleret en endelig strategi for Københavns Brandvæsen. Der udestår således en række åbne spørgsmål, f.eks. hvilken rolle Københavns Brandvæsen skal spille i Ørestadsregionen, hvilken retning bevæger Københavns Brandvæsen sig i forhold til den fremtidige opgaveløsning, og hvilken rolle er Københavns Brandvæsen tiltænkt i forhold til Københavns Kommune.

Det betyder, at grundlaget for at gennemføre en ideel redesignproces ikke har været til stede. Det betyder, at identifikation af designkriterier i Københavns Brandvæsen primært stammer fra den dataindsamling, der er gennemført i forbindelse med kortlægning af processer og arbejdsopgaver, i forbindelse med analysen af Københavns Brandvæsens økonomistyring og i forbindelse med afklaring af kompetencesituation, kontraktstyringen og samarbejdsdriftsfordele. Denne dataindsamling har påpeget en række udfordringer og muligheder i Københavns Brandvæsen, som vil danne grundlag for designkriterierne.

8.2.2 Udfordringer/motivation og designkriterier

Ovenstående analyser påpeger en række udfordringer, som Københavns Brandvæsen er konfronteret med. Dette er suppleret med, at ledelsen i Københavns Brandvæsen har beskrevet motiverne bag de tidligere organisationsdesigntiltag.

Samlet har dette givet grundlag for at forstå baggrunden for at igangsætte initiativer, der skal forandre organisationsdesignet. Udfordringer og motiver er uddybet i afsnit 3.3 "Vurdering af den administrative struktur og processer".

Baseret på ovennævnte udfordringer og motiver er der opstillet en række designkriterier som grundlag for alternative organisationsdesign.

De enkelte designkriterier er således organiseret i forhold til de enkelte udfordringer i den efterfølgende beskrivelse. Det betyder imidlertid også, at det samme designkriterium kan forekomme under flere udfordringer, da det pågældende kriterium bidrager til håndtering af flere udfordringer.

I processen har designkriterierne været præsenteret for og diskuteret med ledelsen i Københavns Brandvæsen.

De opstillede designkriterier skal ikke betragtes som et samlet hele. Når organisationen designes, vil nogle af kriterierne være mere relevante end andre i forhold til specifikke organisationsdesigns.

Motiver og udfordringer	Designkriterier
Ændring i ledelsesstruktur som følge af aldersbetinget generationsskifte	Nye ledelsesprofiler skal fastlægges i forhold til den fremtidige opgavevaretagelse og fordeling Ledelsen skal være slagkraftig og fremadrettet Ledelsesstruktur skal revurderes og justeres i forhold til det nye organisationsdesign
Ændring i opgavesammensætning i form af flere projektrelaterede opgaver	Etablering af grundlag for en struktureret program- og projektilgang Større kompetence- og ressourceberedskab i forhold til projektarbejde og udviklingsopgaver Projektkultur bør fremmes
Utilstrækkeligt grundlag for detailstyring og optimering af ressourceanvendelse	Etablering af grundlag for en struktureret program- og projektilgang Etablering af grundlag og samarbejdsrelation mellem projektorganisation og Københavns Brandvæsens økonomifunktion
Begrænset fokusering på kompetence- og organisationsudvikling	Etablering af funktion for kompetence- og lederudvikling Afsæt dedikerede ressourcer til varetagelse af kompetenceudvikling af medarbejdere Afsæt dedikerede ressourcer til varetagelse af den løbende lederudvikling Styrkelse af arbejdet med strategi og organisationsudvikling
Insufficient fordeling og placering af udvalgte administrative arbejdsopgaver	Adskillelse mellem drift- og administrationsopgaver (mandsabsstyring og løn/personaleadministration) Styrkelse af personaleområdet med en struktureret kompetence- og lederudviklingsfunktion (denne del behøver ikke at blive varetaget af Københavns Brandvæsen selv, men kan f.eks. ligge i Økonomiforvaltningen) Styrkelse af økonomiområdet gennem integration mellem Regnskabssektionen og Budget- og Analysektionen Styrkelse af økonomiområde gennem ansættelse af en selvstændig økonomichef
Øget bevågenhed på beredskab og krav om mere systematiserede relationer til eksterne samarbejdspartnere	Styrkelse af den politiske opgavevaretagelse Styrkelse af presseberedskab

8.2.3 Alternative organisationsdesign

Med udgangspunkt i ovenstående udfordringer og designkriterier er der opstillet to alternative organisationsdesigns. Den første model er primært at betragte som en minimal løsning. Den er tænkt som et forsøg på at opstille

en model, som medtager de mest oplagte ”lavt hængende frugter”, og som opfylder de mest basale designkriterier. De forslag, som bliver præsenteret i denne model, vil således også være en del af den anden mere udvidede model.

Vi er bekendt med, at nedenstående organisationsdesign vil kræve tilførsel af en række kompetencer og ressourcer hos Københavns Brandvæsen, som ikke er til stede på nuværende tidspunkt. Ovenstående rejser naturligt det spørgsmål om, hvorvidt ovenstående ressourcer kan tilføres inden for de eksisterende økonomiske rammer.

En afklaring af, hvorvidt ressourcerne kan ske inden for de eksisterende rammer, ligger uden for denne rapport, men det er vores klare vurdering, at der ikke mindst i forlængelse af udrulningen af Navision vil være et potentiale for besparelser på dels det personaleadministrative område, men også i forbindelse med en mere effektiv ressourceudnyttelse i en række af de mere operative afdelinger.

Løsning 1: Den minimale løsning

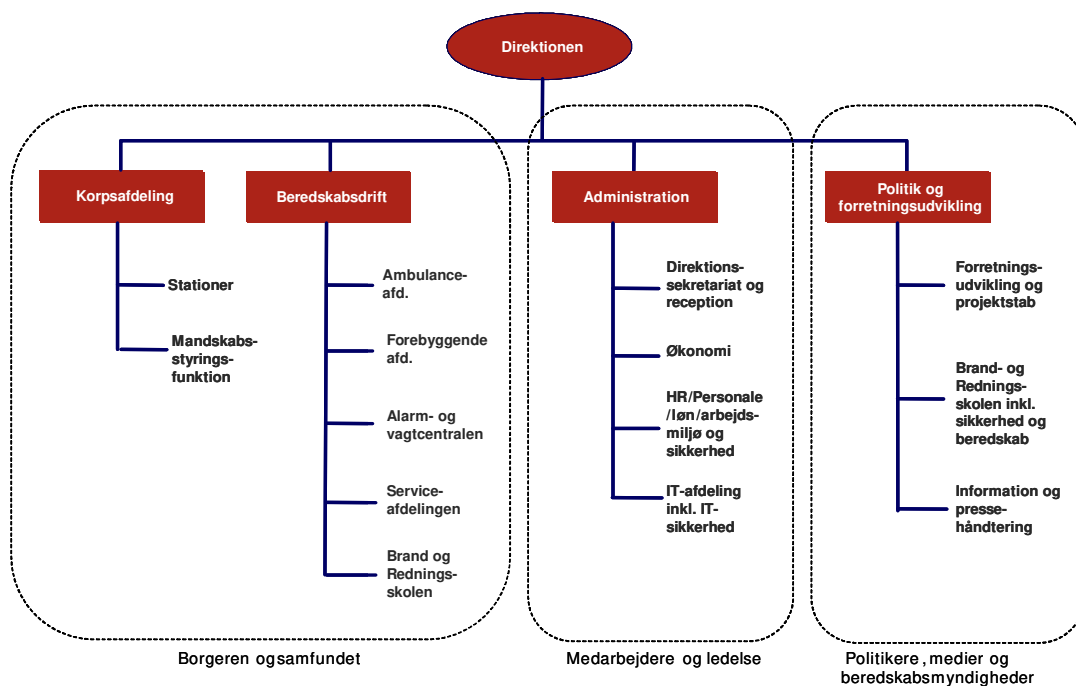
- Mandskabsstyring flyttes ud af Personaleafdelingen og knyttes til driften eksempelvis i forbindelse med ansættelse af en korpschef.
- HR-området styrkes med en kompetenceudviklingsfunktion og en personalejurafunktion.
- Der etableres en samlet økonomifunktion (Regnskabssektionen og Budgetsektionen slås sammen). Desuden tilføres funktionen en økonomichef.
- Projektsektion tilknyttes administrationsfunktionen.

Løsning 2: En model med fokus på en styrket ledelse og øget koordinering hos Københavns Brandvæsen

Udgangspunktet for den pågældende løsning er, at den tager afsæt i den tidligere beskrevne opgaveopdeling: Operativ opgavevaretagelse, administrativ opgavevaretagelse og politisk opgavevaretagelse. Den etablerede organisation er ydermere organiseret omkring bestemte målgrupper.

Opgavetype	Målgruppe
Operativ opgavevaretagelse	Borgerne og samfundet (primært eksternt)
Administrativ opgavevaretagelse	Ledelse og medarbejdere (primært internt)
Politisk opgavevaretagelse	Det politiske system, beredskabsmyndigheder og medierne m.v. (primært eksternt)

Organisationsdesignet ser ud som følger:



Det skal yderligere bemærkes, at ovenstående organisationsdesign forsøger at samle og styrke projektarbejdskompetencerne et sted. Det gøres ved at samle størstedelen af projektopgaverne under området ”Politik og forretningsudvikling”.

I forbindelse med ovenstående organisering kan der tænkes en række af varianter. HR-udvikling kan eksempelvis ligge både internt i Københavns Brandvæsen og eksternt i Center for Koncernservice hos Økonomiforvaltningen.

Som det fremgår af organisationsdiagrammet, er der også blevet lagt forskellige funktioner sammen. Nedenfor er opstillet en oversigt over, hvilke hovedopgaver der varetages, i hvilke organisatoriske enheder. De operative opgaver er ikke medtaget i nedenstående opgaveliste. En konkretisering af hovedopgaverne skal gennemføres i en efterfølgende detaljeringsfase.

Liste over centrale opgaver inden for ”Administration”.

Organisatorisk enhed	Centrale opgaver	Bemærkninger
Direktionssekretariat og reception	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretær for direktion • Receptionsfunktion • Sekretærbistand til den øvrige organisation (primært Ambulanceafdelingen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bistand i forbindelse med klagesager overgår til ”Politik og forretningsudvikling” • Bistand ifm. rekruttering overgår til HR-afd.
Økonomiafdeling	<ul style="list-style-type: none"> • Kreditor • Debitor • Finans – div. og afstemning • Budgetudarbejdelse og opfølgning • Budget- og regnskabsafslutning 	<ul style="list-style-type: none"> •
HR-afdeling	<ul style="list-style-type: none"> • Lønadministration inkl. tillæg, godtgørelser og overarbejdsmedmeldinger • Rekruttering og ansættelse • Personaleafvikling • Overenskomster • Kompetenceanalyse og udvikling • Lederudvikling • Personalejura • Arbejds miljø og sikkerhed 	<ul style="list-style-type: none"> • HR har fået tilført et område omkring kompetenceudvikling og lederudvikling • Området omkring overenskomster styrkes til at inkludere personalejura bredt • Området arbejds miljø og sikkerhed er tilført
IT-afdelingen	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling • Dokumentation • Vedligeholdelse • Support • Opsætning og brugeradministration • IT-sikkerhed 	<ul style="list-style-type: none"> • IT-sikkerhed er overført fra sekretariatsfunktionen

Liste over centrale opgaver inden for ”Politik og forretningsudvikling”.

Organisatorisk enhed	Centrale opgaver	Bemærkninger
Forretningsudvikling og projektstab	<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejdelse og vedligeholdelse af program- og projektledelsesmetoder og værktøjer • Drive og koordinere formuleringen af politiske henvendelser • Udvikle og vedligeholde relationen til politisk sekretariat i Økonomiforvaltningen • Formulere og gennemføre forretnings- og organisationsudviklingsprojekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Forretningsudvikling og projektstab foreslås som en nyetableret funktion, der skal sikre den løbende udvikling af Københavns Brandvæsen
Brand- og Redningsafdelingen inkl. Sikkerhed og beredskab	<ul style="list-style-type: none"> • Risikodimensionering • Definerings af instrukser og operative taktikker • Tilsynsopgaver • Udarbejdelse af beredskabsplaner for kommunen (institutioner og forvaltninger) • Udarbejdelse af plan for Københavns Brandvæsens beredskab • Operativ planlægning ifm. specielle bygninger og områder 	<ul style="list-style-type: none"> • Det foreslås, at administration af køretøjanskaffelse og mundering flyttes til henholdsvis Ambulanceafdelingen og til Serviceafdelingen •
Information og pressehåndtering	<ul style="list-style-type: none"> • Pressehåndtering, herunder udarbejdelse af pressemeddelelser • PR-opgaver • Personaleblad • Vedligeholdelse af og publicering på Intranet, KKnet og hjemmeside 	<ul style="list-style-type: none"> • Denne funktion er styrket med en større fokusering på pressehåndtering

Ud over de beskrevne sammenlægninger/rokingeringer af arbejdsopgaver medfører den nye organisation ligeledes en ny ledelse. Der lægges op til en central slagkraftig ledelse bestående af fem personer:

- Brandchef
- Korpschef
- Beredskabsdriftschef
- Administrationschef
- Politik og forretningsudviklingschef.

Herigennem skabes grundlag for en balanceret repræsentation af henholdsvis operative opgaver, administrative opgaver og politiske/forretningsudviklingsmæssige opgaver.

8.2.4 Samlet forslag til handlingsplan

Med afsæt i denne rapports vurderinger og anbefalinger er der opstillet nedenstående projektoversigt. Porteføljen af projekter kræver en programstyring hos Københavns Brandvæsen, så der nedsættes en selvstændig projektorganisation med henblik på at få gennemført de enkelte projekter. Det er ligeledes vores anbefaling, at status på de enkelte projekter afrapporteres løbende til Økonomiforvaltningen.

Område	Projekt	Tidsplan
Struktur og processer	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af projektorganisation samt skabeloner til brug for implementering af anbefalinger Løbende afrapportering vedr. projektførløb 	Efterår 2006 Frem til medio 2008
Økonomistyring	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af samlet ledelsesrapportering med det formål at give en oversigt over Københavns Brandvæsens økonomiske oversigt Forbedring af dokumentation samt proces vedrørende budget 2008 Udarbejdelse af forretningsgange Løbende opfølgning på Navision implementering 	Efteråret 2006 Foråret 2007 Sommer 2007 År 2007
Ledelsesmæssig styring	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af ny virksomhedskontrakt 	Januar 2007
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Detaljeret og planlægning af organisationsændringer Implementering af organisationsændringer Revurdering af eventuelle samdriftsfordele Etablering SLA vedr. evt. koncernopgaver Implementer evt. samdriftsfordele 	Januar 2007 2007/2008 Primo 2008 Primo 2008 2008