



25-09-2006

Sagsnr.
313042

Dokumentnr.
1920094

De strategiske og forretningsmæssige muligheder ved etablering af Koncernservice i Københavns Kommune

Projektet for Bedre og billigere Koncernservice

**Rådhuset
1599 København V**

**Telefon
3366 2890**

**Telefax
3366 7011**

**E-mail
cb@okf.kk.dk**

**EAN nummer
5798009800145**

www.kk.dk

0	Resume	3
0.1	Rapportens anbefaling.....	3
1	Formål og baggrund.....	8
2	Koncernservice i Københavns Kommune	9
3	Anbefalinger.....	10
4	De næste skridt	13
5	Vejen frem mod beslutningsoplægget.....	14
5.1	Beslutninger i Projektrådet.....	14
6	Koncernservices opgaver	15
6.1	It- området – principper for opgaveoverførsel	15
6.2	Økonomiområdet – principper for opgaveoverførsel	16
6.3	It-opgaver i Koncernservice	16
6.4	It-området – overførsel af årsværk.....	17
6.5	Økonomiopgaver i Koncernservice	18
6.6	Økonomiområdet – overførsel af årsværk.....	19
6.7	Obligatoriske ydelser	23
6.8	Snitflader under afklaring.....	24
6.9	Oprettelse af bestillerenhed	26
7	Effektivisering via Koncernservice.....	26
7.1	It-området - effektiviseringspotentiale.....	28
7.2	Økonomiområdet – effektiviseringspotentiale	29
8	Styrings- og betalingsmodel	30
8.1	Bestiller/udfører/modtager-model	30
8.2	Overgangsmodel indtil styreformen er ændret	31
8.3	Den endelige styringsmodel	32
8.4	Kontraktstyring i Koncernservice	33
9	Betalingsmodeller.....	35
9.1	Overgangen til de nye betalingsmodeller.....	37
9.2	Håndtering af over- og underskud i Koncernservice	37
10	Fysisk lokalisering.....	38
11	Implementering	38
11.1	Overordnede rammer for implementeringen	38
11.2	Implementeringens tidsrammer	39
11.3	Faser i implementeringen	40
11.4	Implementeringsorganisationen.....	41
11.5	Tværgående delprojekter.....	43
11.6	It-området - delprojekter	46
11.7	Økonomiområdet - delprojekter	50
11.8	Udgifter til implementeringen	55
12	Principper for overførsel af personale.....	57
12.1	Overførsel af medarbejdere	57
12.2	Løn- og ansættelsesvilkår.....	58
12.3	Procedurer i forbindelse med personaleoverførsel	59
12.4	Midlertidigt samarbejdsorgan.....	60
12.5	Tillidsrepræsentanter.....	60
12.6	Principper for besættelse af lederstillinger.....	60

0 Resume

Projektgruppens oplæg til de administrerende direktører er, at der vil være store kvalitative og økonomiske fordele ved samling af en række it- og økonomiopgaver i et fælles Koncernservice. Det er i den forbindelse vurderingen, at der fra 2008 vil kunne opnås en økonomisk gevinst, i størrelsesordenen 5 % årligt, på den økonomi, der bindes til Koncernservice.¹ Besparelsen bygger på erfaringer fra koncernservicefællesskaber uden for Københavns Kommune, og skal således ses som et estimat, der skal kvalitetssikres i den videre implementeringsproces, ikke mindst fordi nogle af kommunens forvaltninger allerede har gennemført administrative samlings- og effektiviseringsprojekter.

Det anbefales, at effektiviseringsgevinsten deles i tre. En del bestemt af indtægtskrav i budgettet (til Økonomiudvalgets omfordeling fra administration til andet). En anden del der går til forvaltningerne i form af lavere priser på de administrative ydelser, der købes i Koncernservice. En tredje del der går til Koncernservice, bl.a. til tilbagebetaling på investeringslån.

Ud over den økonomiske gevinst er det vurderingen, at dannelsen af Koncernservice vil skabe mere attraktive administrative arbejdspladser i kommunen og samtidig tilvejebringes en forbedret kvalitet i opgaveløsningen på it- og økonomiområdet.²

For at kunne hente en besparelse på 5 % årligt, er det nødvendigt, at der investeres i Koncernservice. Det betyder for det første, at der skal optages et større investeringslån, for det andet at forvaltningerne skal frigive personer med de nødvendige kompetencer, så implementeringen kan gennemføres efter planen.

0.1 Rapportens anbefaling

Det anbefales, at der i løbet af foråret 2007 knyttes ca. 350 årsværk til Koncernservice. Tallet er inkl. 73 årsværk fra Økonomiforvaltningens Center for Koncernservice, bl.a. til løsning af opgaver inden for HR, løn og indkøb. Det er således anbefalingen, at Koncernservice kommer til at omfatte alle de opgaver, der i dag løses i Økonomiforvaltningens Center for Koncernservice.

¹ Forudsætningen for besparelespotentialets størrelse er nærmere beskrevet i rapportens kapitel 8.

² Inddragelse af HR-området, som et af de første opgaveområder i Koncernservice, har været diskuteret, men der er ikke i projektet arbejdet videre med dette.

Opgørelsen er forbundet med usikkerhed, da det endelige antal årsværk fastlægges i forbindelse med indgåelse af aftalegrundlaget mellem den enkelte forvaltning og Koncernservice for løsning af opgaver i Koncernservice. Aftalegrundlaget – med endelig årsværksopgørelse – skal være på plads senest 15. december 2006. Antallet af årsværk kan dermed både stige og falde, men det er vurderingen, at der kun bliver tale om mindre ændringer.

Der udestår en vurdering af, hvor mange årsværk der – ud over de ca. 350 årsværk – skal knyttes til at varetage de interne administrative opgaver (HR, it, økonomi, intern styring) i Koncernservice. Der udestår ligeledes en vurdering af, hvilken økonomi som – ud over lønsum – er knyttet til løsningen af it- og økonomiopgaverne, og som derfor også skal bindes i forvaltningerne. Opgørelsen af overhead og 'øvrige økonomi' vil ske som en del af implementeringsprojektet i perioden oktober til december 2006.

På økonomiområdet skal der – ud over de angivne 93 årsværk – i løbet af 2007 og 2008 overføres opgaver og ressourcer fra kommunens ca. 1.260 decentrale institutioner. Overførslen af opgaver fra de decentrale institutioner påbegyndes så hurtigt som muligt efter Koncernservices etablering, for nogle forvaltningers vedkommende allerede fra 1. juli 2007.

Tabel 0.1 Estimeret årsværk i Koncernservice på etableringstidspunktet

Estimeret årsværk i Koncernservice

93 årsværk på økonomiområdet
180 årsværk på it-området
73 årsværk (fra Økonomiforvaltningens Center for Koncernservice, der løser opgaver for forvaltningerne inden for HR, løn og indkøb))

Hertil kommer årsværk til intern administration (i størrelsesordenen 10-15)

I alt ca. 350 årsværk

Note: antallet af personer, der fysisk skal overflyttes til Koncernservice, må forventeligt være lidt højere, da der i forvaltningerne er medarbejdere, som arbejder på nedsat tid.

Opgavesnit

På it-området anbefales det, at Koncernservice løser opgaver inden for følgende områder:

- Drift
- Support /service
- Udvikling af fællessystemer
- Telefoni
- Kundeansvar
- Systemansvar for fællessystemer
- Administration og sekretærfunktioner (afventer nærmere afklaring)
- IT-sikkerhed (afventer nærmere afklaring bl.a. høring i BR's sekretariat)

På økonomiområdet anbefales det, at Koncernservice løser opgaver inden for følgende områder:

- Regnskabsføring (kreditor, debitor)
- Kontoplan (oprettelse, vedligeholdelse mv.)
- Finans
- Kontakt til banker
- Rådgivning/support (i relation til de opgaver, der overføres)
- Hjemtagelse af tilskud, statsrefusioner og mellemkommunale refusioner
- Projekter inden for økonomiområdet
- Politisk betjening (ifm. kasse- og regnskabsregulativer, regnskabscirkulærer mv.)

På økonomiområdet er det anbefalingen, at der overflyttes opgaver til Koncernservice i to faser. Fase 1 er en overflytning af de bogholderier/regnskabsenheder, der i dag ligger centralt i forvaltningerne (1. april 2007). Fase 2 er en overflytning af opgaver fra div. decentrale økonomienheder i forvaltningerne (påbegyndes for de fleste forvaltningers vedkommende i 2007 og forventes afsluttet i 2008).

Styring

Koncernservice etableres – inden for den gældende styreform - som en kontraktstyret enhed i Økonomiforvaltningen, under Økonomiudvalget. Det er dog målet, at Koncernservice med tiden skal etableres som en selvstændig enhed med de administrerende direktører som bestyrelse.

En overgangsmodel, hvor Koncernservice etableres som en kontraktstyret enhed i Økonomiforvaltningen, indebærer, at de øvrige seks forvaltninger formelt set bliver kunder i 'Økonomiforvaltning'

gens butik'. Det betyder, at de administrerende allerede i overgangsperioden vil fungere som bestyrelse for Koncernservice, men at det øverste ledelsesmæssige ansvar vil være placeret i Økonomiforvaltningen.

Bestyrelsens rolle vil være at fastlægge de overordnede rammer for Koncernservices ydelser og priser, herunder hvilke obligatoriske ydelser Koncernservice skal levere på hvilket serviceniveau. Kredsen af administrerende direktører vil også skulle fastlægge de overordnede rammer for Koncernservices forretning, idet det er kredsens opgave at sikre på den ene side, at Koncernservice får tilstrækkelige ressourcer (via forvaltningernes køb af ydelser) til at sikre leverancer af høj kvalitet, og på den anden side, at Koncernservice hele tiden mødes med effektiviseringskrav, som kan udmøntes i billigere og bedre ydelser til forvaltningerne og dermed besparelser på kommunens administrationsbudget.

De konkrete betingelser for leveringen af hver enkelt ydelse aftales mellem Koncernservice (som udfører) og forvaltningerne (som bestiller og modtager). Disse nedfældes i aftaler (SLA'er), hvor der tydeliggøres, hvad hhv. Koncernservice og forvaltningerne er forpligtet til at bidrage med i forhold til den samlede opgaveløsning.

Den valgte styringsmodel betyder, at udvalgene beholder bevillingerne for de opgaveområder, der integreres i Koncernservice. Det betyder, at der ikke i forbindelse med etableringen af Koncernservice vil ske en overførsel af bevillinger fra udvalgene. Koncernservice finansieres derimod via forvaltningernes køb af ydelser. Koncernservice etableres således som en fuldt ud indtægtsdækket virksomhed, og de priser, forvaltningerne betaler for Koncernservices ydelser, gøres gennemsigtige, så forvaltningerne kan identificere de forskellige omkostninger forbundet med opgaveløsningen.

For at sikre Koncernservice en periode, hvor der kan ske en konsolidering underlægges udvalgene en bindingsperiode på minimum to år, dvs. frem til 1. april 2009, hvor udvalgenes midler, der er forbundet med at løse de opgaver, der overføres til Koncernservice bindes til køb af ydelser i Koncernservice. Bindingsperioden gælder også, når nye opgaveområder i fremtiden skal integreres i Koncernservice.

Også efter bindingsperioden vil forvaltningerne være tvunget til at købe en obligatorisk minimumspakke, indeholdende bl.a. KØR og fælles it-infrastruktur, men flest mulig ydelser skal efter bindingsperioden gøres valgfri.

Fysisk lokalisering

Koncernservice skal placeres i lokaler, der udgør en attraktiv ramme for opgaveløsningen. Valget af lokaler er dels styret af de krav, der stilles på it-området, dels af de praktiske muligheder for at finde plads til en enhed med ca. 350 medarbejdere, inden for en årrække nok nærmere 450-550 medarbejdere, bl.a. som følge af at der skal løses yderligere opgaver på økonomiområdet for de decentrale institutioner.

Der føres i øjeblikket forhandlinger om placeringen af Koncernservice. Det kan derfor ikke på nuværende tidspunkt fastslås, hvor Koncernservice placeres.

Implementering

Af hensyn til de berørte medarbejdere anbefales en hurtig implementering, så Koncernservice etableres ledelsesmæssigt 1. december 2006. Ansvar for de anbefalede it- og økonomiopgaver forventes at blive overdraget til Koncernservice 1. april 2007.

I kølvandet på Økonomiudvalgets beslutning om etablering af Koncernservice anbefales det at nedsætte en implementeringsorganisation for Koncernservice, som opererer frem til 1. juli 2007. Implementeringsorganisationen vil være en projektorganisation. Direktøren for Koncernservice vil være øverste ansvarlig for fremdriften i projektet. Direktøren giver løbende statusrapporter og lægger større beslutninger op til Projektrådet.

Implementeringsorganisationen består af en programleder og fem tværgående projektledere, der har ansvaret for den daglige fremdrift i en række delprojekter. Projektlederposter vil sammen med de øvrige projektstillinger i implementeringsorganisationens delprojekter blive besat i løbet af efteråret 2006. Implementeringsorganisationens første opgave vil være at udfylde rammerne udlagt i denne rapport. Det betyder bl.a. at rammerne for de enkelte projekter skal udfyldes, tids- og aktivitetsplaner skal fastlægges og der skal udarbejdes risikoanalyser.

Implementerings- og etableringsomkostninger finansieres gennem et standard internt lån til Koncernservice, der tilbagebetales over en periode på seks år af de forventede effektiviseringsgevinster ved dannelsen af Koncernservice.

De søges foreløbigt om et internt lån til dækning af omkostninger i 2006 og 2007 på 10 mill. kr. Beløbet er fordelt på 7 mill. kr. til eksternt konsulentbistand og 3 mill. kr. til andre udgifter.

Der vil herudover være en række engangs- og investeringsudgifter forbundet med etableringen og den efterfølgende effektivisering bl.a. flytteudgifter, kompensation for dobbelthusleje, evt. frikøb af ressourcer i forvaltningerne, omlægning af kommunens systemer, omlægning af arbejdsgange, investering i nye løsninger, etablering af bestillerfunktioner m.m. Det er ikke muligt på nuværende tidspunkt at give et tilstrækkeligt sikkert overblik over det samlede omkostningsniveau. Som led i udarbejdelsen af forretningsplanen for Koncernservice, vil investeringsudgifterne blive opgjort. Investeringsudgifterne forudsættes dels finansieret af de midler, der bindes til Koncernservice dvs. som i forvejen er afsat i kommunens budgetter, dels i form af interne lån.

Overførsel af personale

Personalets positive medvirken i dannelsen af Koncernservice er en af forudsætningerne for succes.

Det er et princip, at medarbejderne følger opgaven, og der er derfor ingen varigt ansatte medarbejdere, der vil blive sagt op i forbindelse med etableringen af Koncernservice. Der kan dog ikke gives garanti for, at alle medarbejdere vil fortsætte med uændret jobindhold.

Princippet for overførsel af personale til Koncernservice hviler på de principper, som Borgerrepræsentationen tiltrådte i forbindelse med strukturreformen i Københavns Kommune (BR 304/2005).

1 Formål og baggrund

En af de metoder, som inden for de sidste 10 år er brugt til at nedbringe administrationsudgifterne i private såvel som offentlige institutioner, er etableringen af koncernservicefællesskaber (shared service centre). Hensigten med et koncernservicefællesskab er at levere bedre og billigere administration til kunderne via en samling af kompetencer i et centralt center, som leverer ydelser til flere institutioner/kunder. Hensigten er ikke at centralisere, dvs. at flytte det politiske eller strategiske ansvar for de administrative opgaver. Hensigten er derimod at levere bedre og billigere administration til koncernservicefællesskabets kunder via et entydigt ledelsesfokus og en kundeorienteret professionel procesrettelæggelse.

Økonomiudvalget godkendte (ØU 141/2006), at der skulle igangsættes en analyse af mulighederne og potentialet for at samle it-administration, bogføring og regnskab i et koncernservicefællesskab.

Resultatet af dette arbejde foreligger i nærværende rapport.

En række forvaltninger har allerede internt implementeret koncernservicefællesskaber. Processen bygger således videre på dette arbejde.

Økonomiudvalget har eksplicit bedt projektet om svar på følgende spørgsmål:

- Hvilken rolle kan kredsen af administrerende direktører have i relation til et koncernservicefællesskab?
- Hvilken styringsmodel kan anvendes – herunder hvorledes bestilles opgaver, og hvordan foregår betalingen fra de enkelte forvaltninger?

Det var Økonomiudvalgets ønske at få fremlagt resultatet af analysearbejdet ultimo september 2006 med anbefalinger til en fremtidig organisering af Koncernservice og med en tids- og aktivitetsplan for implementering af de foreslåede tiltag.

Analysearbejdet er gennemført i perioden maj-september 2006 af en projektorganisation, bestående af medarbejdere fra de syv forvaltninger. Kredsen af administrerende direktører har i projektperioden fungeret som projektråd.

2 Koncernservice i Københavns Kommune

Ved etableringen af Koncernservice er grunden lagt til Danmarks største og mest ambitiøse shared service-projekt.

De administrerende direktørers beslutning om at etablere Koncernservice er drevet af flere hensyn. Disse udtrykkes af de administrerende direktørers vision for Koncernservice.

Tabel 2.1. Koncernservices vision

<p style="text-align: center;">Koncernservice</p> <p style="text-align: center;">– pionerer inden for offentlig administration</p> <p>* Resultater gennem faglig fokusering * Produktivitet og kvalitet hånd i hånd</p>
--

- * Afsæt i kundens behov
- * Medarbejderudvikling er opgaveudvikling

Værdierne for Koncernservice er faglighed, kundefokus og forretning.

Resultater gennem faglig fokusering

I Koncernservice bliver administration en kerneopgave. Dermed skaber vi et ledelses- og fagligt fokus på offentlig administration, der gør Koncernservice til en dynamisk og udviklende arbejdsplads med ressourcer til konstant at sikre København en førerposition inden for offentlig administration.

Produktivitet og kvalitet hånd i hånd

Resultatet er, at bedre kvalitet og højere produktivitet går hånd i hånd. Koncernservice vil levere en sikker og effektiv administration, så hver forvaltning kan frigøre ressourcer til sin kerneopgave – service til borgerne.

Afsæt i kundens behov

Med udgangspunkt i forvaltningernes behov og en forretningsmæssig tilgang til kommunens drift samarbejder Koncernservice med forvaltningerne om aktivt at forvandle kommunen til en moderne og effektiv servicevirksomhed. Det sker ved udvikling og implementering af administrative værktøjer i tæt dialog med forvaltningerne.

Medarbejderudvikling er opgaveudvikling

Gennem fokus på videnbaseret udvikling er Koncernservice et kompetencecenter i kommunen, en attraktiv samarbejdspartner i udviklingen og leverancen af administrative ydelser samt en attraktiv arbejdsplads præget af innovative og motiverede medarbejdere. Vi har fokus på, at udvikling af opgaverne og udvikling af medarbejderne er to sider af samme sag.

Visionen giver et billede af et Koncernservice, der arbejder stærkt på at skabe resultater inden for både økonomi, kundetilfredshed, procesoptimering og kompetence-/medarbejderudvikling. Et Koncernservice, der er drevet af kundernes behov, og som arbejder med stadig professionalisering og effektivisering af løsningen af opgaver for kunderne.

3 anbefalinger

Projektet anbefaler de administrerende direktører at indstille til Økonomiudvalget:

1. At der pr. 1. april 2007 etableres et fælles Koncernservice, der løser opgaver på it- og økonomiområdet for alle syv forvaltninger. Koncernservice etableres med i alt ca. 350 årsværk, der overføres fra forvaltningerne.
2. At Koncernservice etableres med de administrerende direktører som bestyrelse, dog således at Økonomiforvaltningen har det endelige ledelsesmæssige ansvar for Koncernservice,

og Økonomiudvalget en gang årligt godkender Koncernservices budget, ydelseskatalog og prissætning.

3. At Koncernservice etableres som en fuldt ud indtægtsdækket virksomhed, hvor forvaltningerne betaler for de ydelser, de modtager.
4. At Koncernservice styres efter omkostningsbaseret principper, hvilket betyder at Koncernservice i sin budgettering og prissætning anvender et fuldt opgjort omkostningsbaseret princip.
5. At udvalgenes midler, der er forbundet med at løse de opgaver, der pr. 1. april 2007 skal løses af Koncernservice, bindes til køb af ydelser i Koncernservice i en periode på minimum 2 år. Det konkrete tidspunkt for ophævelsen af bindingsperioden besluttet af Økonomiudvalget.
6. At Koncernservice underlægges et krav om 5 % årlig effektivisering gældende fra budget 2008.
7. At der igangsættes et implementeringsprojekt, hvor til der afsættes en låneramme på 10 mill. kr. der kan udnyttes med 2 mill. kr. i budget 2006 og 8 mill. kr. i budget 2007 (6.51.1). Uudnyttet låneramme fra 2006 kan benyttes i 2007. Bevillingen gives i form af et internt lån (kassen, 8.05.5), der afdrages over seks år. Lånet gives til Økonomiudvalget.
8. At Koncernservice herudover kommer til at løse de opgaver, der i dag løses i Økonomiforvaltningens Center for Koncernservice.

I forlængelse heraf anbefales det, at Koncernservice bygges op omkring følgende 18 principper:

1. Koncernservice opbygges omkring en række obligatoriske ydelser og services og en række valgfrie ydelser og services.
2. Koncernservice løser opgaver for alle forvaltninger 1. april 2007 med det opgavesnit, der er fastlagt i denne rapport.
3. Udvalgene beholder bevillingerne for de opgaveområder, der løses i Koncernservice. Der sker således ikke en overførsel af bevillinger fra udvalgene i forbindelse med etableringen af Koncernservice. Koncernservice finansieres derimod via udvalgenes køb af ydelser.

4. I de enkelte ydelsers og services pris indregnes alle omkostninger forbundet hermed dvs. såvel de direkte udgifter (løn, systemudgifter m.m.) som de indirekte udgifter (bl.a. husleje, ledelse, udviklingsomkostninger m.m.). Dette princip er et fuldt opgjort omkostningsbaseret princip. Prisen afregnes med forvaltningerne, dog således at de samlede omkostninger ikke overstiger det nuværende samlede omkostningsniveau (udregnet efter samme omkostningsbaserede princip). Dog kan en ønsket stigning i serviceniveau fra en forvaltning betyde, at udgiftsniveauet stiger.
5. Midler til at løse de opgaver, der i dag løses af forvaltningerne, men som i fremtiden skal løses af Koncernservice, bindes, så Koncernservice modtager midlerne som betaling i minimum de første to år, efter at ansvaret for at løse opgaverne er overført til Koncernservice. Hermed gives Koncernservice en mulighed for at konsolidere sig. Hvis der sker et større bortfald af opgaver i en forvaltning eller der kommer nye til inden for bindingsperioden, forhandles en ny binding af forvaltningens midler. Forhandlingen sker mellem Koncernservice og den enkelte forvaltning og godkendes af bestyrelsen. Efter bindingsperioden overgår Koncernservice til en aktivitetsbaseret afregning.
6. Bindingsperioden på minimum to år gælder også, når nye opgaveområder i fremtiden skal integreres i Koncernservice, med mindre andet aftales. Hvis der er tale om en tilkøbsydelse, dvs. en ikke obligatorisk ydelse, gælder denne regel dog ikke.
7. Priserne i Koncernservice er gennemsigtige, så forvaltningerne kan identificere de forskellige omkostninger.
8. Forvaltningerne og Koncernservice har et fælles ansvar for at reducere omkostningerne både i Koncernservice og i forvaltningerne, og for at sikre at løsningen af opgaverne bliver en gensidig succes for forvaltningerne og Koncernservice.
9. Koncernservice skal løbende sammenligne sit omkostningsniveau med andre eksterne koncernservicefællesskaber og skal løbende måle tilfredsheden hos kunderne.
10. Koncernservice rapporterer årligt til Økonomiudvalget om omkostninger og kundetilfredshed.
11. Det er en forudsætning for at kunne opnå en effektiviseringsgevinst på 5 % årligt, at der ikke forekommer duplikering af ydelser/services i forvaltningerne ('skyggeadministration'), når en ydelse/service er overført til Koncernservice.

12. Alle ydelser, der produceres i Koncernservice, tilknyttes en bestiller (i en forvaltning). For de ydelser, der i dag løses for hele kommunen i Økonomiforvaltningens Center for Koncernservice betyder det, at det i fremtiden vil være Økonomiforvaltningen, der er bestiller – også selvom ydelserne leveres til hele kommunen eks. tværgående personalepolitikker, der gælder for hele kommunen..
13. Ansvar for, at en bestilling overholder kommunens retningslinier, ligger hos bestilleren – dvs. forvaltningen.
14. I hver forvaltning etableres en bestillerfunktion, der varetager den kontraktretslige relation til Koncernservice. Bestillerfunktionen skal kvalificere forvaltningens behov ift. Koncernservice, være forvaltningens tovholder i udarbejdelse af SLA'er og løbende opfølgning på dem, planlægge og kvalificere samarbejdet med Koncernservice og evt. øvrige leverandører. Herudover skal bestillerfunktionen formidle kendskab til modtagerne/brugerne om, hvilke ydelser og ydelsesniveauer, der kan forventes.
15. Der etableres en rådgivningsfunktion/konsulentenhed i Koncernservice. Rådgivningsfunktionen skal, mod betaling, tilbyde forvaltningerne rådgivning, konsulenttjenester og projektledelse, som i dag rekvireres hos eksterne konsulenter. Enheden skal være selvfinansierende.
16. Hvis en forvaltning ønsker at udtræde af Koncernservice, skal hele konstruktionen drøftes i bestyrelsen og i Økonomiudvalget. Væsentlige ændringer i efterspørgslen skal behandles i bestyrelsen. Det er i den forbindelse vigtigt, at en forvaltnings evt. ønske om udtræden af Koncernservice ikke berører de tilbageværende forvaltninger økonomisk.
17. Der skal udarbejdes en forretningsplan (business-case) for Koncernservice. Planen skal bl.a. indeholde en åbningsbalance, en opgørelse af det samlede indtægts- og udgiftsgrundlag (base-line), herunder en opgørelse af forvaltningernes bevillingsbindinger til Koncernservice, samt en konkret vurdering af effektiviseringsmulighederne og etablerings- og investeringsomkostningerne. Formålet er, at etablere et udgangspunkt for måling af den effektivisering, der skal ske.
18. Der skal fastlægges en plan for opfølgning og evaluering af Koncernservice.

4 De næste skridt

Etableringen af Koncernservice sker ift. følgende hoveddatoer:

1. Økonomiudvalget behandler den 3. oktober 2006 indstilling om etablering af Koncernservice.
2. Der nedsættes herefter en implementeringsorganisation.
3. Senest 1. december 2006 har hver forvaltning udarbejdet et udkast til aftalegrundlag med Koncernservice, hvor opgavesnit, forventet serviceniveau samt forventet antal årsværk, der skal knyttes til løsningen af opgaverne opgøres. Udkastet til aftalegrundlaget udarbejdes i et samarbejde mellem den enkelte forvaltning og implementeringsorganisationen, hvor sidstnævnte bidrager med skabeloner og sparring. I de tilfælde, hvor der allerede findes detaljerede SLA'er, kan aftalegrundlaget tage udgangspunkt i disse. Ellers vil aftalegrundlaget have en mere overordnet karakter, hvorefter præciseringsarbejdet kan påbegyndes mhp. udarbejdelsen af egentlige SLA'er.
4. Lederstillingerne i Koncernservice fra direktør til kontorchefniveau slås op primo oktober med ansøgningsfrist den 26. oktober 2006 og tiltrædelse snarest muligt derefter, senest så ledelsesorganisationen for Koncernservice er operationel fra 1. december 2006.
5. Aftalegrundlaget indgås endeligt mellem forvaltningerne og Koncernservice senest 15. december 2006, heri fastlægges årsværks-antallet endeligt.
6. Forvaltningerne meddeler i januar 2007, hvilke personer der skal overføres til Koncernservice til at løse opgaverne.
7. Koncernservices lokaler er klar til indflytning 1. april 2007.
8. Medarbejdere og team-/gruppeledere overflyttes fra forvaltningerne 1. april 2007
9. Senest 1. juli 2007 er der – i forlængelse af arbejdet med aftalegrundlag – udarbejdet egentlige SLA'er for de enkelte ydelser. SLA'erne testes i en periode på tre mdr., hvorefter de evt. justeres og gøres endelige 1. oktober 2007.

5 Vejen frem mod beslutningsoplægget

Projektet er gennemført af en projektorganisation, bestående af medarbejdere fra alle syv forvaltninger. Kredsen af administrerende direktører har i projektperioden fungeret som projektråd. Projektorganisationen og arbejdet i de enkelte projektgrupper er beskrevet nærmere i bilag 7.

5.1 Beslutninger i Projektrådet

Projektrådet har løbende haft Koncernservice-projektet oppe til drøftelse.

Projektrådet har således drøftet og godkendt notater fra projektet om:

- Vision for Koncernservice
- Styringsmodel for Koncernservice
- Kommunikationsplan for projektet
- Betalingsmodel for Koncernservice
- Opgavesnit for Koncernservice
- Antallet af årsværk der skal overføres fra de forskellige forvaltninger til Koncernservice
- Principper for overflytning af medarbejdere og for overflytning/rekruttering af ledere til Koncernservice
- Samlet rapport og indstilling til ØU

6 Koncernservices opgaver

Projektet har arbejdet med udgangspunkt i tre overordnede principper for hvilke opgaver, der skal overgå til Koncernservice:

1. Opgaverne i Koncernservice skal kunne standardiseres. *Eller*
2. Opgaverne i Koncernservice skal være specialiserede rådgivnings- eller udviklingsopgaver, der fordrer samling af spidskompetencer på tværs af kommunen.

Disse principper er blevet lagt til grund for de videre drøftelser i projektgrupperne for hhv. it- og økonomiområdet. Projektgrupperne har drøftet placeringen af alle kommunens opgaver inden for hhv. it og økonomi. I det følgende beskrives, hvilke opgaver, det anbefales at placere i Koncernservice. I forlængelse heraf beskrives det, hvor mange årsværk der – som en konsekvens heraf – skal overføres til Koncernservice.

6.1 It- området – principper for opgaveoverførsel

Det anbefales at flytte løsningen af it-opgaver til Koncernservice, hvis det drejer sig om:

- Opgaver rettet mod udviklingen og driften af 'koncernen Københavns Kommune'
- Opgaver med relevans for alle forvaltninger
- Opgaver, hvor det samlet giver større værdi for kommunen at drive og udvikle fælles løsninger end at udvikle separate løsninger i hver forvaltning.

Omvendt er det anbefalingen, at forvaltningerne på it-området fortsat løser de opgaver, der har karakter af:

- Forretningsstrategiske og ledelsesmæssige opgaver

- Opgaver der er knyttet til udvikling af fagsystemer, faglig support og uddannelse heri.

6.2 Økonomiområdet – principper for opgaveoverførelse

Det anbefales at flytte løsningen af økonomiopgaver til Koncernservice, hvis det drejer sig om:

- Standardiserede driftsopgaver, der udføres regelmæssigt i alle forvaltninger
- Ikke-strategiske økonomiopgaver
- En samling af spidskompetencer på opgaveområder med kompleksitet og som ikke udføres regelmæssigt
- Udviklingspotentiale i opgavevaretagelsen, dvs. driftsopgaver, hvor der vil være et udviklingspotentiale i at samle dem på tværs af forvaltningerne

Omvendt er det anbefalingen, at forvaltningerne på økonomiområdet fortsat løser de opgaver, der har karakter af:

- strategiske økonomistyringsopgaver
- opgaver der er knyttet til borgerrettet sagsbehandling
- ledelsestilsyn på institutioner (skoler, daginstitutioner, døgninstitutioner mv).
- attestation for levering af ydelser

6.3 It-opgaver i Koncernservice

Koncernservice vil løse opgaver inden for følgende områder.

Tabel 6.1 It-opgaver i Koncernservice

Opgave	Beskrivelse
Drift	Varetagelse af al drift som vedrører servere, netværk PC'er m.m. ³
Support / Service	Omfatter helpdesk, brugeradministration og support.
Udvikling af fællessystemer	Udvikling og videreudvikling af fællessystemer. Eksempelvis eDoc m.m.
It-sikkerhed	Samling af it-sikkerhedsfunktionen. (Afventer nærmere undersøgelse)
Telefoni	Drift og kontraktansvar for kommu-

³ Undtaget fra Koncernservice er BUFs undervisnings pc'er. Undervisnings pc'ere er et undervisningsmiddel på linie med bøger, hvorfor ansvaret for disse ligger hos den enkelte skole. Servicering af computerne er beskrevet i "Rammeforfattelse mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og Københavns Lærerforening", som præciserer at opgaven løses af skolen it-vejleder og skolens it-assistent.

	nens telefoni aftaler
Kundeansvar	Varetagelse af kontakten til forvaltningerne via personer som kender forvaltningerne behov. Udarbejdelse af SLA'er med forvaltningerne.
Systemansvar (Fællessystemer)	Systemansvar for kommunens fællessystemer.
Administration og sekretariat	Varetagelse af administrative og sekretærfunktioner (Afventer nærmere undersøgelse)

6.4 It-området – overførsel af årsværk

I tabellen nedenfor ses en oversigt over, hvor mange årsværk der flyttes med over i Koncernservice inden for de enkelte hovedgrupper. Tabellen er med forbehold for, at opgaveløsningen er meget forskelligt tilrettelagt i forvaltningerne.

Tabel 6.2 It-årsværk der overføres til Koncernservice

	ØKF	KKF	BUF	SOF	BIF	TMF	SUF	Total
1. Drift	13,1	6	4,1	8	4,5	7	14,9	57,6
2.Support/Service	7,3	8	8,9	30	18	8	12,4	92,6
3. Udvikling (fællessystemer)	0	0	0	0	0	0	0	0
4. It-sikkerhed (Afventer nærmere undersøgelse)	2,7	0	1	0	0,5	1	1,0	6,2
5. Telefoni	1,6	1,5	0	0	0		0,0	3,1
6. Kundeansvarlig	0,4	0	0	0,5	0	0	0,0	0,9
7. Systemansvar	16,2	0	0	0	0	0	0,0	16,2
8. Adm. / Sekr. (Afventer nærmere undersøgelse)	1,2	0	0,5	0	1,7	0	0,0	3,4
Samlet	42,5	15,5	14,5	38,5	24,7	15	28,3	180

Etableringen af Koncernservice efter bestiller/udfører/modtagerprincipperne genererer nye opgavetyper. På udførersiden kommer 'kundeansvar' til at fylde betydeligt mere end tidligere, da der skal laves klare aftaler mellem forvaltningerne og Koncernservice. På bestillersiden skal der etableres bestillerfunktioner, som dog delvist kan ligge under opgaven 'it-styring'.

Efter overførsel af it-opgaver til Koncernservice vil forvaltningerne varetage opgaver inden for følgende områder:

- It-styring (strategi, økonomi mv.)
- Ledelsesinformation
- Udvikling af fagsystemer

- Uddannelse
- Systemansvar for fagsystemer
- Web (lokale web-applikationer)

6.5 Økonomiopgaver i Koncernservice

Koncernservice vil løse økonomiopgaver inden for følgende områder.

Tabel 6.3 Økonomiopgaver i Koncernservice

Opgave	Beskrivelse
Regnskabsføring (kreditor, debitor)	Behandling af leverandørfakturaer, opkrævning af ydelser (fakturering)
Kontoplan	Oprettelse og vedligeholdelse af kommunens kontoplan
Finans	Afstemning af konti, intern handel, interne kontroller, finansielle tilsyn m.m.
Kontakt til banker	Oprettelse og nedlæggelse af bankkonti i koncernen, underskriftsbemyndigelse, tegningsforhold m.m.
Rådgivning/support	Rådgivning og support inden for de opgaveområder, der løses i Koncernservice
Hjemtagelse af tilskud, statsrefusioner og mellemkommunale refusioner	Opgørelse af tilskudsgrundlag, hjemtagelse, og registrering
Projekter inden for økonomiområdet	Deltagelse i projekter inden for de opgaveområder, som løses i Koncernservice
Politisk betjening	Indstillinger og notater til det politiske niveau ift. kasse- og regnskabsregulativer, regnskabscirkulærer m.v.

Efter overførsel af økonomiopgaver til Koncernservice vil forvaltningerne varetage opgaver inden for følgende områder.

Tabel 6.4 Økonomiopgaver i forvaltningerne

Opgave	Beskrivelse
Budgetudarbejdelse	Processer og opgaver forbundet med budgetudarbejdelsen, herunder budgetmodelarbejde, budgetforslag, priskalkulationer, periodisering etc.
Controlling/budgetopfølgning	Prognoser, kalkuler, kvartalsregnskaber, regnskabsaflægning – rapportering og beretning
Rådgivning/support	Rådgivning og support inden for de opgaveområder, der

	fortsat løses i fagforvaltningen.
Projektarbejde inden for økonomiområdet	Projektarbejde inden for de opgaveområder, der fortsat løses i fagforvaltningerne.
Politisk betjening	Indstillinger og notater til det politiske niveau.

Herudover vil der inden for de øvrige opgaveområder, som flyttes til Koncernservice, være opgaver af strategisk karakter, som forbliver i forvaltningerne.

6.6 Økonomiområdet – overførsel af årsværk

Projektet anbefaler, at der overføres økonomiopgaver til Koncernservice i to faser.

- Fase 1 er en overflytning af de bogholderier og regnskabsenheder, der i dag ligger centralt i forvaltningerne. Det er opgaverne i Fase 1, der er skitseret ovenfor.
- Fase 2 er en overflytning af opgaver fra div. decentrale økonomienheder i forvaltningerne. Fase 2 påbegyndes 1. juli 2007 og forventes afsluttet i 2008. Analyse og vurdering af opgavesnit påbegyndes snarest muligt efter Økonomiudvalgets tiltræden af indstillingen om etablering af Koncernservice.

Projektet anbefaler at opdele overflytningen af økonomiopgaver i to faser, fordi organiseringen af opgavevaretagelsen i dag varierer meget mellem forvaltningerne. Følgelig er der brug for en harmoniseringsindsats i takt med overflytningen. Med harmoniseringsindsatsen skal dels forstås en ensretning i opgaveløsningen samt i service-niveauet, dels en standardisering og optimering af de arbejdsprocesser, forbundet med løsningen af opgaverne

Antallet af årsværk der på økonomiområdet skal flyttes i Fase 1

Projektet har bedt forvaltningerne om at uddybe tallene fra spørgeskemaerne med en angivelse af antallet af årsværk i de centrale bogholderier/regnskabsfunktioner, dvs. antallet af årsværk som skal overflyttes til Koncernservice i projektets Fase 1. Forvaltningernes indberetninger er gengivet i nedenstående tabel med bemærkninger.

De endelige tal vil dog først kunne fastlægges efter en dialog med hver enkelt forvaltning om endelige snitflader mellem Koncernservice og forvaltningerne.

Tabel 6.5 Økonomi-årsværk der overføres til Koncernservice i Fase 1

Forvaltning	Fase	1	Bemærkninger
-------------	------	---	--------------

	(årsværk)	fra forvaltningerne
BUF	10	Se note 1
BIF	11	
SOF	20	Se note 2
SUF	17	
KFF	15	Se note 3
TMF	0	Se note 4
ØKF	20	Se note 5
I alt	93	

Bemærkninger til Figur 7

1: Set i lyset af arbejdet med organisering af ny forvaltning med etablering af nye distrikter i BUF samt det igangværende arbejde med en forbedring af BUF's økonomistyring, ønsker BUF at fremrykke projektets Fase 2, så dele af de institutionsrettede økonomiopgaver kan overgå til Koncernservice og således at dele af institutionernes regnskabsfunktioner, fx bogføringen for institutioner, kan ske i Koncernservice mod særskilt betaling, indtil Fase 2 er indført. Disse årsværk er ikke indregnet i tabellens opgørelse.

2: Der kan ske en nedjustering af tallet fra SOF med op til 5 årsværk, når den endelige definition af snitfladen mellem, hvilke opgaver der skal ligge i Koncernservice, og hvilke opgaver der skal forblive i forvaltningerne, ligger fast.

3: KFF overvejer, om Opkrævningsenheden på ca. 50 årsværk skal overgå til Koncernservice i Fase 2. Opkrævningsenhedens snitflade til øvrige forvaltninger afventer afklaring.

4: For TMF gælder det, at der kun i yderst begrænset omfang er et centralt bogholderi/regnskabsenhed, da opgaverne løses decentralt i de syv enheder. For TMF vil overflytningen af økonomimedarbejdere derfor ske som en del af projektets Fase 2, hvorfor TMF ønsker hurtigst muligt at påbegynde en dialog om overflytningen af økonomiopgaver fra de syv enheder til Koncernservice.

5: Bogholderierne i de to kontraktstyrede institutioner – Brandvæsenet og Kursuscentret – flyttes i Fase 1. I den forbindelse skal der findes en måde at håndtere Brandvæsenets særlige økonomistyringsbehov, herunder anvendelsen af Navision som forsystem.

Ud over udgifter til løn i henhold til ovenstående oversigt, vil der også være udgifter til bl.a. administration, udvikling og konsulenthjælp i relation til de opgaver, der flytter over i Koncernservice. Disse udgifter er ikke opgjort i projektet, men skal indeholdes i den pris forvaltningerne skal betale for Koncernservices ydelser.

Potentialet i at flytte de centrale bogholderier/regnskabsenheder til Koncernservice (Fase 1)

Det er projektets vurdering, at den største gevinst ved at samle de centrale bogholderier/regnskabsenheder (Fase 1) med de nuværende arbejdsgange, er en kvalitetsforbedring af den samlede opgaveløsning, ikke mindst en kvalitetsforbedring af opgaveløsningen i forvaltningerne. Dette hænger det sammen med, at de centrale bogholderier gennem de sidste år har gennemgået flere rationaliseringsprocesser.

Det samlede potentiale for Fase 1 vurderes at være:

- Et kvalitetsløft som følge af harmonisering mod et fælles serviceniveau for forvaltningerne plus en generel professionalisering af opgaverne i deres fulde udstrækning, dvs. både de økonomiopgaver, der flyttes over i Koncernservice og de økonomiopgaver der bliver i forvaltningerne.
- En mindre økonomisk effektiviseringsgevinst i form af en synergieffekt.

Antallet af årsværk der på økonomiområdet skal flyttes i Fase 2

Fase 2 retter sig mod de decentrale enheder (distriktscentre, PO-kontorer, lokalcentre, institutioner o.lign.). Der vil være en dialog mellem implementeringsgruppen og hver enkelt forvaltning om, præcis hvilke opgaver/ressourcer, der skal overflyttes til Koncernservice for at sikre en standardiseret opgaveløsning på tværs af forvaltningerne.

Projektet har rettet spørgeskemaundersøgelsen mod det centrale niveau i forvaltningerne og kan derfor ikke komme med et præcist tal for antallet af årsværk, der flyttes i projektets Fase 2. Det er dog muligt at estimere Fase 2' s omfang ud fra antallet af decentrale institutioner, der i dag løser økonomiopgaver, som det er Projektets anbefaling, skal løses i Koncernservice efter Fase 2-overflytningen. Det endelige niveau vil dog først blive fastlagt efter Koncernservices etablering.

Nedenfor angives for hver forvaltning potentialet for Fase 2.

For SUF gælder således, at der er 100 decentrale institutioner, hvori der løses økonomiopgaver, som i fremtiden vil skulle løses i Koncernservice. Ca. 40 af disse er selvejende plejehjem, hvis status vil skulle afklares op imod Koncernservice. Økonomiopgaverne fylder

ikke i alle 100 institutioner en fuldtidsstilling. Der vil derfor ikke i Fase 2 skulle flyttes et helt årsværk fra alle 100 decentrale institutioner i SUF, men der *vil* skulle ske en flytning af ressourcer fra alle institutioner til Koncernservice.

TMF har 7 enheder, hvor der i dag løses økonomiopgaver, som i fremtiden skal løses i Koncernservice. For TMF er der en særlig udfordring ift. at afklare placeringen af TMF's forsystem (Navision).

SOF har ca. 130 decentrale institutioner plus 8 lokale centre, 4 rådgivningscentre, 4 handicapcentre samt mindre bogholderiopgaver i nogle centrale kontorer, hvor der i dag løses økonomiopgaver, som i fremtiden skal løses i Koncernservice.

BUF har ca. 900 decentrale institutioner, hvor der i dag løses økonomiopgaver, som i fremtiden skal løses i Koncernservice. Heraf er ca. halvdelen selvejende institutioner, hvis status skal afklares op imod Koncernservice.

BIF har 9 decentrale institutioner, hvor der i dag løses økonomiopgaver (1 til 2 årsværk i hver), som i fremtiden skal løses i Koncernservice.

ØKF. Alle funktioner overføres som en del af Fase 1.

KFF har 113 decentrale institutioner, hvor der i dag løses økonomiopgaver, som i fremtiden skal løses i Koncernservice.

Potentialet i at flytte opgaver fra de decentrale økonomienheder til Koncernservice (Fase 2)

Projektet vurderer, at den forventede økonomiske gevinst først vil kunne realiseres, når de decentrale bogholderifunktioner inddrages i Koncernservice.

De decentrale økonomimedarbejdere har i mange forvaltninger en forholdsvis perifer position, og man vil derfor kunne opnå en betydelig effektiviseringsgevinst ved at gøre også disse økonomiopgaver til kerneopgaver.

Det er imidlertid vurderingen, at opgaver fra decentrale enheder først fuldt ud kan overflyttes til Koncernservice efter etableringsfasen, dvs. i en Fase 2. En overflytning forventes derfor at kunne påbegyndes 1. juli 2007 og afsluttes i 2008. Dette skyldes, at opgavesammensætningen i det decentrale led er meget varierende med hensyn til normeringer og sammenhæng med den øvrige opgaveudførelse.

Fase 2 vil kunne ske, enten som personale- og opgaveoverflytning, eller som rene betalingsmodeller.

Det samlede potentiale for Fase 2 vurderes at være:

- Et yderligere kvalitetsløft som følge af fuld etablering af et fælles serviceniveau for forvaltningerne plus en generel professionalisering af opgaverne i deres fulde udstrækning.
- En økonomisk gevinst i form af en synergieffekt.
- En effektiviseringsgevinst i form af en samling og professionalisering af økonomiopgaver, der hidtil har ligget spredt i forvaltningerne uden videre ledelsesopmærksomhed og mulighed for videndeling og sparring ml. medarbejdere med sammenlignelige opgaver.

6.7 Obligatoriske ydelser

Det opgavesnit, som de administrerende direktører er enige om, vil fra Koncernservices etablering udgøre de obligatoriske, jf. kapital 6. Hertil kan komme en række tillægsydelser, der ikke er obligatoriske for forvaltningerne. Når de administrerende direktører anbefaler at bygge Koncernservice op med en kerne af obligatoriske ydelser, er det, fordi effektiviseringsgevinsten på 5 % årligt er baseret på en forudsætning om fælles opgaveløsning ift. disse ydelser, jf. kapitel 8.

Rammer for opgaver og økonomien, bundet til opgaveløsningen, skal for hver forvaltning beskrives i aftalegrundlag, der skal godkendes af forvaltningen. Først herefter kan opgaver og medarbejdere overføres til Koncernservice. Aftalegrundlaget skal være på plads senest 15. december 2006.

De midler, udvalgene i dag bruger til at løse opgaver, som i fremtiden skal løses af Koncernservice, bindes i to år, dvs. frem til 1. april 2009. Koncernservice kan således bruge de samme midler til opgaveløsningen, som forvaltningerne hidtil har brugt i minimum de første to. Dette skal gøre det muligt for Koncernservice at konsolidere sig selv.

Hvis der efter en politisk beslutning sker et større bortfald af opgaver i en forvaltning, eller der kommer nye til i løbet af bindingsperioden, forhandles en ny binding på forvaltningens midler. Forhandlingen sker mellem Koncernservice og den enkelte forvaltning, og den godkendes af bestyrelsen. Efter bindingsperioden overgår Koncernservice til en aktivitetsbaseret afregning jf. kapitel 9.

Kredsen af administrerende direktører kan i fremtiden beslutte at lægge yderligere obligatoriske ydelser over i Koncernservice. For disse ydelser vil der ligeledes gælde en bindingsperiode på minimum to år, med mindre andet aftales i direktørkredsen.

Hvis det i direktørkredsen besluttes, at Koncernservice skal tilbyde forvaltningerne flere tilkøbsydelser, vil der for disse ydelser ikke være bindingsperiode.

6.8 Snitflader under afklaring

Det har ikke været muligt inden for projektets tidshorisont endeligt at afklare alle snitflader i den tiltænkte deling af opgaverne. Der udestår derfor en række snitflader, som skal afklares, inden den ny organisation træder i kraft.

It-området - snitflader under afklaring

På it-området er der tre områder, der er udtaget til ekstraordinær analyse, før det kan vurderes, om det for det første er muligt at flytte opgaven til Koncernservice, og for det andet om det giver mening ift. at bibeholde tilstrækkeligt med kompetencer i forvaltningerne.

Det første område er it-sikkerhed, hvor der skal tages hensyn til de formelle regler på området. Hvorvidt it-sikkerhed kan placeres i Koncernservice er p.t. ved at blive undersøgt i BR-sekretariatet, som forventer at have afklaret området i løbet af efteråret 2006. En flytning af it-sikkerhed vil give en centraliseret funktion mulighed for at udvikle specialviden på feltet. Denne fordel skal afvejes op imod, at sikkerhedstilsynet fjernes fra forvaltningernes daglige virke.

Det andet område er administration og sekretariat, hvor der er behov for yderligere analyse for at vurdere om, og i givet fald i hvilket omfang, det giver mening at overføre årsværk på dette område.

Tredje område er telefoniområdet, hvor forvaltningernes tilbagemeldinger på ressourceforbruget indikerer, at området er nedprioriteret. Driften af telefoniområdet bør have høj prioritet i kommunen, da eventuelle nedbrud kan medføre alvorlige konsekvenser for såvel interne processer, som borgerbetjeningen. Planerne om etableringen af ét kundekontaktcenter til borgerhenvendelser forudsætter endvidere en større udviklingsmæssig fokus på området, end den indmeldte ressourceindsats indikerer. Den teknologiske konvergens mellem telefoni- og datatjenester tilsiger dog entydigt, at disse områder bør placeres samlet inden for rammerne af Koncernservice. Det anbefales, at overgangen af telefoniområdet håndteres som et

selvstændigt projekt sideløbende med implementeringsprojektet for it.

Økonomiområdet - snitflader under afklaring

Der er på økonomiområdet i dag en meget forskellig opgaveudførelse i forvaltningerne. Der er forskellige grader af centralisering/decentralisering, og nogle forvaltninger er endnu ikke færdige med implementeringen af sidste opgaveflytning (1. januar 2006).

Når man i projektets Fase 1 flytter hele enheder (de centrale bogholderier/regnskabsfunktioner) med de aktiviteter, delaktiviteter, ydelser og produkter, der er placeret i enhederne, vil de nuværende forskelligheder i forvaltningerne blive direkte overflyttet til Koncernservice.

Det er projektets vurdering, at det ikke er muligt at harmonisere opgaverne *før* etableringen af Koncernservice.

I stedet skal der, som en del af implementeringsplanen, laves en plan for, hvornår og hvordan der hurtigst muligt efter Koncernservices etablering kan ske en harmonisering af økonomiopgaveløsningen i de syv forvaltningerne, således at forvaltningerne løser de samme opgaver in house, og omvendt altså køber de samme ydelser fra Koncernservice. I den korte periode, indtil harmoniseringen har fundet sted, vil Koncernservice på økonomiområdet med udgangspunkt i ovenstående opgaveliste skulle tilbyde et differentieret ydelseskatalog, matchende de opgaver og delopgaver, som hver enkelt forvaltning har haft mulighed for at flytte til Koncernservice i overflytningens Fase 1.

Det differentierede ydelseskatalog skal naturligvis afspejles i de priser, som forvaltningerne betaler for økonomiydelserne, således at ingen forvaltning kommer til at betale for ydelser, som de (i overgangsperioden) selv udfører.

Harmoniseringsprocessen vil dog kunne påbegyndes som en del af implementeringsplanen, umiddelbart efter at ØU har tiltrådt indstillingen. Arbejdet bør afsluttes så hurtigt som muligt med deltagelse af alle forvaltninger. Ambitionen er således at afslutte arbejdet inden for tre måneder efter Fase 1's påbegyndelse.

Herefter kan overflytningen af opgaver og ressourcer fra forvaltningernes decentrale enheder påbegyndes (Fase 2).

Det er dog projektets anbefaling, at de decentrale institutioner allere-

de i projektets Fase 1 (dvs. fra Koncernservices etablering) skal have mulighed for at tilkøbe bogføringsassistance mv.

6.9 Oprettelse af bestillerenhed

Ligesom det er afgørende for Koncernservice at få opbygget en kultur og en organisation, som kan sætte kunden i fokus, er det et krav til forvaltningerne, at de får opbygget en bestillerfunktion, som aktivt kan kvalificere forvaltningens dialog med Koncernservice.

Bestillerfunktionen skal vedligeholde og kvalificere aftalerne med Koncernservice i forhold til forretningsstrategierne og være forvaltningens tovholder på udarbejdelse af SLA'er og løbende opfølgning på dem. Bestillerfunktionen skal endvidere planlægge og kvalificere samarbejdet med Koncernservice og evt. øvrige leverandører samt sikre kendskab på brugerniveau til de gældende SLA'er, så det i forvaltningerne vides, hvilke ydelser og hvilke ydelsesniveauer, der kan forventes.

Både oprettelse og drift af bestillerfunktioner er opgaver, der ikke løses i alle forvaltningerne i dag. Som led i implementeringen af Koncernservice igangsættes derfor et projekt, der har til formål at definere, hvilke opgaver, kompetencer mv. der skal ligge i bestillerfunktionerne. Der udarbejdes, som en del af implementeringsprojektet, en fælles model for oprettelse af bestillerfunktioner i forvaltningerne.

7 Effektivisering via Koncernservice

Koncernservice etableres for at skabe bedre administrative løsninger og for at realisere et effektiviseringspotentialer. De kvalitative fordele ved etablering af Koncernservice er beskrevet i bilag 1.

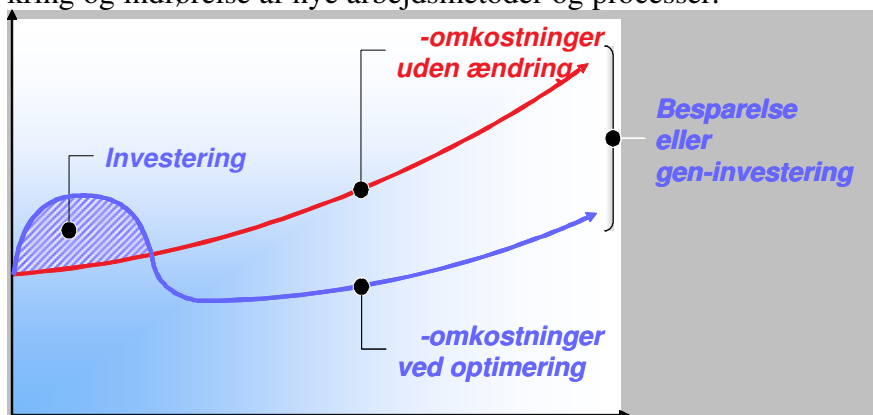
Beregningen af effektiviseringspotentialer er baseret på det nuværende ressourceforbrug til administrative it- og økonomifunktioner sammenholdt med de effektiviseringspotentialer, som andre offentlige danske myndigheder, samt skandinaviske og internationale virksomheder har kunnet realisere ved etablering af koncernservicefællesskaber. Erfaringsopsamlingen er lavet af Deloitte, og er vedlagt som bilag 2 til denne rapport. Beparelsen bygger således på erfaringer uden for Københavns Kommune, og skal således ses som et estimat, der skal kvalitetssikres i den videre implementeringsproces.

Det har ikke i projektet været muligt eksakt at opgøre de samlede økonomiske ressourcer, der forventes overført til Koncernservice. Det økonomiske besparelsespotentialer er derfor alene udtryk en forventning.

Projektet forventes at kunne levere en besparelse på 5 % årligt på den økonomi, der bindes i Koncernservice. Til tallet knytter sig følgende bemærkninger.

For det første, at direktørkredsen kan beslutte at lade det samlede budget for Koncernservice stige, pga. investeringer, nye opgaver, højere serviceniveau etc. Besparelsen skal således vurderes ift. opstartstidspunktet, herunder det oprindelige opgavesnit, serviceniveau etc.

For det andet, at der i de anførte effektiviseringspotentialer ikke er taget hensyn til etablerings- og investeringsomkostninger. Disse er særskilt behandlet i rapportens kapitel 11. En realisering af en effektiviseringsgevinst på 5 % årligt kræver ikke bare en betydelig investering i implementeringen, men også en investering i opbygningen af nye funktioner og ny teknologi samt i udvikling, forankring og indførelse af nye arbejdsmetoder og processer.



For det tredje, at besparelsen er baseret på en forudsætning om, at alle syv forvaltninger deltager i projektet. Hvis en eller flere forvaltninger gør brug af deres ret til at trække opgaver ud af Koncernservice efter bindingsperiodens ophør, ændres forudsætningerne for det samlede Koncernservice-projekt. Det betyder, at udgiften for de tilbageværende forvaltninger risikerer at stige, fordi besparelspotentialet er baseret på stordriftsfordele ved samling af opgaver fra syv forvaltninger. Det betyder derfor også, at besparelspotentialet på 5 % årligt vanskeligt vil kunne realiseres, hvis en eller flere vælger at trække sig ud af Koncernservice forvaltninger efter bindingsperiodens ophør.

For det fjerde, at effektiviseringsgevinsten udelukkende knytter sig til den økonomi, der bindes i Koncernservice. Der indgår således ikke betragtninger om mulige gevinster relateret til konsolidering og tilpasninger i de tilbageblivende administrative støttefunktioner i

forvaltningerne. Det er imidlertid vurderingen, at der kan opnås afledte gevinster i forvaltningerne.

Ud over ovenstående skal det bemærkes, at effektiviseringspotentialet bygger på en række forudsætninger om håndteringen af de opgaver, der skal løses af Koncernservice:

- Forvaltningerne har et fælles ansvar sammen med Koncernservice for at arbejde for at effektivisere arbejdsgangene og dermed reducere omkostningerne både i Koncernservice og forvaltningerne
- Koncernservice opbygges omkring en LEAN-tankegang, der fremmer tænkningen i kunder, involvering af medarbejderne samt konstant forbedring og optimering af værdiskabende aktiviteter. Der skal således foregå en omfattende opbygning af interne kompetencer, der kan være drivende i effektiviseringsindsatsen.

Som led i implementeringen af Koncernservice udarbejdes et økonomisk grundlag for Koncernservice, der nærmere redegør for, hvordan og hvornår potentialet forventes at kunne realiseres.

Effektiviseringsgevinsten deles

Effektiviseringsgevinsten deles i tre. En del bestemt af indtægtskrav i budgettet (til omfordeling fra administration til andet). En del der går til forvaltningerne i form af lavere priser på de administrative ydelser. En del der går til Koncernservice. Forholdet mellem de to sidste dele besluttet af bestyrelsen.

Den del af effektiviseringsgevinsten fra Koncernservice, der indgår som en del af den budgetmæssige omprioritering i kommunen, skal mindske det samlede omstillingsbidrag, som forvaltningerne skal finde med et tilsvarende beløb.

Under et omkostningsbaseret regnskabsprincip vil Koncernservice desuden skulle anvende en del af sin effektiviseringsgevinst til tilbagebetaling på investeringslån. Koncernservice vil endvidere kunne anvende sin del af effektiviseringsgevinsten til resultatløn til medarbejderne.

7.1 It-området - effektiviseringspotentialer

Besparelspotentialet ved etableringen af Koncernservice vil i høj grad afhænge af status for det eksisterende it-miljø og organiseringen omkring dette.

På it-området vil et besparelspotentiale typisk være drevet af omkostningsreduktioner ift. serverkonsolidering, reduktion i antal medarbejdere og stordriftsfordele.

Nedenfor er oplistet en række eksempler på tiltag/områder, som erfaringsmæssigt har vist at kunne indbringe et besparelspotentiale i størrelsesorden 5 % årligt. Vurderingen af potentialet bygger på en erfaringsopsamling fra andre koncernservicefællesskaber. Erfaringsopsamlingen er lavet af Deloitte og er vedlagt som bilag 2 til denne rapport.

- Standardisering af forretningsapplikationer
- Centraliseret software udrulning (standard desktop, image mv.)
- Infrastrukturkonsolidering (netværk, telefoni, email, sikkerhed mv.)
- Konsolidering af servere og serverrum
- Centralisering af indkøb
- Centralisering af help desk funktion

Det er vurderingen, at de opgaver, der anbefales overført til Koncernservice, er de mest omkostningstunge i form af lønudgifter, udgifter til investeringer i it-udstyr, udgifter til system- og licensadministration. Men der er ikke i projektet gennemført en grundlæggende analyse af det nuværende omkostningsniveau, hvorfor en præcis opgørelse af den overførte økonomi – og dermed en præcis opgørelse af besparelspotentialet på it-området – ikke kan foretages.

Forudsætningen for at indhente besparelsen på it-området er, at der gennemføres en række investeringer i teknologi, nye arbejdsgange og i kompetenceopbygning. Den samlede effektivisering kan derfor først forventes at få fuld effekt efter fem år.

7.2 Økonomiområdet – effektiviseringspotentiale

Nedenfor er oplistet en række eksempler på tiltag, som erfaringsmæssigt har vist sig at kunne realisere et besparelspotentiale i i størrelsesordenen 5 % årligt. Vurderingen af potentialet bygger på en erfaringsopsamling fra andre koncernservicefællesskaber. Erfaringsopsamlingen er lavet af Deloitte, og er vedlagt som bilag 2 til denne rapport.

- Standardisering af forretningsgange/processer, herunder veldefinerede grænseflader som beskriver input og output
- Fælles økonomisystem

- Automatisering af faktureringsproceduren, herunder elektronisk fakturamodtagelse og -håndtering, inkl. attestation, anvisning og matching af fakturaer.
- Automatisering af betalings, afstemnings- og posteringsproceduren.
- Fælles principper for opbygning og anvendelse af kontoplan
- Standardisering af regnskabs- og budgetprocesser

Det er vurderingen, at gevinsterne på økonomiområdet først fuldt ud indtræffer, når de opgaver, der løses på decentralt niveau, overføres til Koncernservice fra midten af 2007 og frem.

8 Styrings- og betalingsmodel

Koncernservice organiseres ud fra to hovedprincipper. For det første skal Koncernservice være en serviceorienteret og fleksibel enhed, rettet mod forvaltningernes behov. For det andet skal nye opgaveområder let kunne integreres i Koncernservice i fremtiden.

De administrerende direktører har besluttet sig for en styringsmodel, hvor Koncernservice etableres uafhængigt af de syv forvaltninger med en bestyrelse, bestående af de syv administrerende direktører (denne model er i et tidligere notat beskrevet som Model A).

Den enkelte forvaltning vil – også efter etableringen af Koncernservice – have det overordnede administrative ansvar som oplagt via mellemformstyrets delte administrative ledelse, idet forvaltningen dels vil være kunde hos Koncernservice, dels opdragsgiver via direktørkredsens aftaler med Koncernservice. Men Koncernservice etableres med beslutningskompetence ift. hele *den proces*, der knytter sig til løsningen af opgaven.

For at Koncernservice kan placeres uafhængigt af de syv forvaltninger (dvs. uden det daglige ansvar placeret hos en borgmester og et stående udvalg) kræves, at Koncernservice ikke har kompetencer ift. kommunale kerneopgaver, eller at styrelsesvedtægten ændres.

8.1 Bestiller/udfører/modtager-model

Via direktørkredsens aftaler med Koncernservice bliver forvaltningerne både opdragsgiver og kunder hos Koncernservice. I en bestiller/udfører/modtager-tankegang betyder dette, at forvaltningerne er både 'bestiller' og 'modtager' og 'betaler' af Koncernservices ydelser, mens Koncernservices ledelse og medarbejdere er 'udførere'.

De overordnede rammer for bestillingerne aftales således mellem kredsen af administrerende direktører. Hvilke obligatoriske ydelser skal Koncernservice levere, og på hvilket overordnet serviceniveau?

Kredsen af administrerende direktører lægger også de overordnede rammer for Koncernservices forretning, idet det er kredsens opgave at sikre på den ene side, at Koncernservice får tilstrækkelige ressourcer (via forvaltningernes køb af ydelser) til at sikre leverancer af høj kvalitet, og på den anden side at Koncernservice hele tiden mødes med effektiviseringskrav, som kan udmøntes i billigere og bedre ydelser til forvaltningerne og dermed besparelser på kommunens administrationsbudget. Koncernservices ydelseskatalog og prissætning sendes af de administrerende direktører til politisk godkendelse hos Økonomiudvalget.

De konkrete betingelser omkring leveringen af hver enkelt ydelse aftales mellem Koncernservice (som udfører) og forvaltningerne (som bestiller). Disse nedfældes i hhv. SLA'er for hver ydelse. I SLA'erne tydeliggøres, hvad hhv. Koncernservice og forvaltningerne er forpligtet til at bidrage med ift. den samlede opgaveløsning.

8.2 Overgangsmodel indtil styreformen er ændret

Indtil en evt. ændret styreform tillader etableringen af Koncernservice uden, at det daglige ansvar er placeret hos en borgmester og et stående udvalg, kan Koncernservice – inden for den gældende styreform – etableres som en kontraktstyret enhed i Økonomiforvaltningen, under Økonomiudvalget. En sådan model kendes fra Odense Kommunes servicecentre, jf. beslutning i Odense Byråd 19.02.05.

En overgangsmodel, hvor Koncernservice etableres som en kontraktstyret enhed i Økonomiforvaltningen, indebærer, at de øvrige seks forvaltninger formelt set bliver kunder i 'Økonomiforvaltningens butik', da overborgmesteren og den adm. direktør for Økonomiforvaltningen vil have henholdsvis det overordnede administrative ansvar og det øverste daglige forvaltningsmæssige ansvar for de opgaver, som løses i Koncernservice.

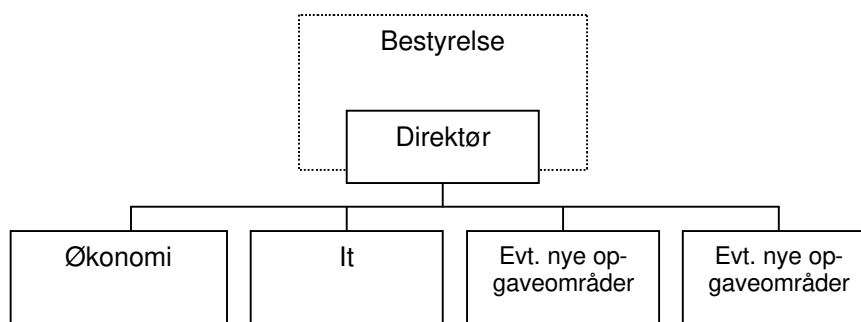
Koncernservice etableres dog – også i overgangsmodellen – med kredsen af administrerende direktører som bestyrelse og således, at Koncernservices ydelser, prissætning og serviceniveau aftales i kunde/leverandør-aftaler mellem Koncernservice og de syv forvaltninger. Dette vil i praksis have den fordel, at man for det første får etableret en jævnbyrdig relation mellem de syv forvaltninger, og for det andet fra start får skabt det kunde/leverandørforhold, som også er hensigten med den endelige styringsmodel.

8.3 Den endelige styringsmodel

I den endelige styringsmodel forudsættes Koncernservice etableret direkte under Borgerrepræsentationen med en bestyrelse, bestående af de administrerende direktører for de syv forvaltninger.

Denne styringsmodel er en ideel, men aktuelt en teoretisk model, fordi den – som nævnt - ikke vil kunne realiseres inden for rammerne af kommunens nuværende styreform.

Figur 8.1 Styringsmodel for Koncernservice



Modellen er på det internt ledelsesmæssige område karakteriseret ved, at der er én daglig ansvarlig direktør for koordineringen mellem de forskellige funktionsområder. Modellen indebærer videre ift. kunderne, at der er én daglig ansvarlig direktør, der skal sikre, at ydelserne leveres med den størst mulige effektivitet.

Koncernservices organisatoriske placering i kommunen

For at kunne etablere Koncernservice med den ovenfor beskrevne styringsmodel, skal Borgerrepræsentationen træffe en række beslutninger.

Borgerrepræsentationen skal for det første træffe beslutning om, at visse administrative opgaver samles i Koncernservice, der placeres direkte under Borgerrepræsentationen, uafhængigt af de eksisterende forvaltninger.

Borgerrepræsentationen skal for det andet træffe beslutning om, at den nuværende syv-direktørkreds formaliseres og synliggøres som en egentlig administrativ ledergruppe i Københavns Kommune. Formålet hermed er at understrege helhedssynet og det fælles ansvar blandt alle direktører for den samlede drift og udvikling af Københavns Kommune som én organisation og leverandør af serviceydelser til borgere og virksomheder i København.

Borgerrepræsentationen skal for det tredje træffe beslutning om, at direktørkredsens arbejdsform og kompetencefordeling udmøntes i et arbejdsgrundlag for direktørkredsen, og at dette arbejdsgrundlag godkendes af Økonomiudvalget.

De administrerende direktørs rolle

Direktørkredsens arbejdsgrundlag, som skal godkendes af Økonomiudvalget præciserer ansvaret for de strategiske ledelsesprocesser ift. kommunens administrative opgaver, hvoraf nogle (i første omgang inden for it og økonomi) med fordel kan løses fælles for hele kommunen.

Det betyder, at direktørkredsen – efter Koncernservices etablering – skal tage del i den overordnede strategiske udvikling af Koncernservice.

Koncernservices direktørs rolle

Koncernservices direktør skal ansættes af Borgerrepræsentationen efter indstilling fra Økonomiudvalget og fra direktørkredsen. Medarbejderne i Koncernservice skal ansættes af direktøren for Koncernservice. Koncernservices direktør vil herefter referere til direktørkredsen, og direktørkredsen vil indgå en resultatkontrakt med direktøren og med Koncernservice.

Koncernservices direktør får således følgende overordnede opgaver:

- at servicere direktørkredsen i forbindelse med strategiske beslutninger
- at sikre, at Københavns Kommune til enhver tid har en høj faglig kompetence inden for administration
- i et konstruktivt samspil med forvaltningerne at sikre at forvaltningerne får den aftale administrative støtte
- at sikre at der sker en systematisk opfølgning på strategi- og handlingsplaner
- at være ansvarlig for Koncernservices økonomi og effektivisering

Den faglige, operationelle ledelse, herunder servicering af Koncernservices kunder, ligger altså hos direktøren.

8.4 Kontraktstyring i Koncernservice

I Koncernservice vil kontraktstyring være den primære ledelsesteknologi. Det betyder, at der etableres et hierarki af kontrakter, igennem hvilke de forskellige aktører forpligter sig på et samarbejde.

Kontrakthierarkiet består af både interne og eksterne kontrakter. De eksterne kontrakter regulerer på den ene side forholdet mellem Koncernservice og direktørkredsen, som er overordnet strategisk ansvarlig for den samlede administration i Københavns Kommune og på den anden side forholdet mellem Koncernservice og Koncernservices kunder (forvaltningerne), som skal aftage og betale for Koncernservices ydelser.

De interne kontrakter tegnes mellem Koncernservices direktør og områdecheferne (evt. også med Koncernservices medarbejdere).

Alle kontrakter i kontrakthierarkiet er såkaldt relationelle kontrakter. Det betyder, at det ikke er privatretlige, juridisk bindende kontrakter, men derimod ledelses- og styringsinstrumenter, der skaber en ramme for dialog mellem de forskellige aktører.

Resultatkontrakt mellem direktørkredsen og Koncernservice

Af direktørkredsens arbejdsgrundlag vil fremgå, at direktørkredsen skal indgå en såkaldt resultatkontrakt med Koncernservice.

Kontrakten mellem direktørkredsen og Koncernservice indgås efter de retningslinjer, der normalt gælder for institutionskontrakter i den offentlige sektor (se fx Økonomistyrelsens økonomisk-administrative vejledning). Resultatkontrakten får status af et aftaledokument, der indgår i den eksisterende styringsrelation mellem direktørkredsen og Koncernservice. Hovedprincippet er, at kontrakten skal bruges til at præcisere, hvilke resultater der skal indgås for en given periode samt hvilke rammer det skal ske inden for.

Der skal altså i tilknytning til resultatkontrakten etableres et ledelsesinformationssystem, der sikrer adkomsten af de nødvendige registreringer af Koncernservices ressourceforbrug og resultater (aktiviteter, kvalitet, kundetilfredshed mv.).

Resultatkontrakt mellem direktørkredsen og Koncernservices direktør

I tilknytning til Koncernservices resultatkontrakt, tegnes en resultatkontrakt med Koncernservices direktør. Formålet er at præcisere ansvar og give direktøren et personligt økonomisk incitament til at skabe gode resultater for Koncernservice til gavn for forvaltningerne og Københavns Kommune som helhed.

Serviceleveranceaftaler mellem Koncernservice og forvaltningerne.

Koncernservices leverancer til forvaltningerne styres overordnet gennem Koncernservices resultatkontrakt, hvor det én gang om året fastlægges, hvilke ydelser Koncernservice skal udbyde. Derudover fastlægges (på et overordnet plan) niveauet af den service, forvaltningerne skal modtage.

Leverancer til de enkelte forvaltninger fastlægges i serviceleveranceaftaler (SLA'er) i tæt dialog mellem Koncernservice og forvaltningerne. I tilknytning hertil udarbejdes, i et samarbejde med forvaltningerne, procesbeskrivelser for hver ydelse.

Før Koncernservice går i drift vil der blive indgået et aftalegrundlag med hvor forvaltning, der specificere hvilken service, betaling m.m. som forvaltningerne skal modtage af Koncernservice.

I de første tre mdr. efter at et ydelsesområde er gået i drift i Koncernservice vil der sammen med forvaltningerne blive udarbejdet SLA'er. Disse testes derefter i tre mdr., hvorefter de kan gøres endelige.

9 Betalingsmodeller

Koncernservices betalingsmodel bygges op omkring nedenstående principper

Bevillingerne ligger i udvalgene

Udvalgene beholder bevillingerne for de opgaveområder, der integreres i Koncernservice. Det betyder, at der ikke i forbindelse med etableringen af Koncernservice vil ske en overførsel af bevillinger fra udvalgene. Koncernservice finansieres derimod via forvaltningernes køb af ydelser.

Bindingsperiode på minimum to år

Borgerrepræsentationen beslutter efter indstilling fra Økonomiudvalget og direktørkredsen, at forvaltningerne underlægges en bindingsperiode på minimum to år, og at denne bindingsperiode også gælder, når nye opgaveområder i fremtiden skal integreres i Koncernservice.

Bindingsperioden gælder for en række grundydelse på både it- og økonomiområdet. Forvaltningerne skal i bindingsperioden købe grundydelse hos Koncernservice.

Også efter bindingsperioden vil forvaltningerne være tvunget til at købe en obligatorisk minimumspakke, indeholdende bl.a. KØR og fælles it-infrastruktur, men flest mulig ydelser skal efter bindingsperioden gøres valgfri.

Betalingen styres af få aktivitetsdrivere

Betalingsmodellen skal være så enkel (gennemskelig og billig at administrere) som mulig. I bindingsperioden kan forvaltningernes betaling eksempelvis ske som en fast sum pr. forvaltning, et beløb pr. medarbejder, pr. pc., pr. faktura e.lign. Det anbefales, at der i bindingsperioden kun anvendes ganske få aktivitetsdrivere til at styre afregningen. Når Koncernservice har fået sin interne styring på plads, kan betalingsmodellerne forfines.

På sigt vil Koncernservices prissætning således kunne benytte både faste priser, transaktionsbaserede priser, priser baseret på ressource-træk og reservationsbaserede priser. Det altoverskyggende hensyn i valg af aktivitetsdrivere er dog, at forvaltningens afregning afspejler, hvad det er for en ydelse, der er leveret.

Alle ydelser tilknyttes en bestiller (i en forvaltning)

Dette princip gælder også ydelser, der kun leveres til én forvaltning, fx et personalepolitisk regnskab til Økonomiforvaltningen.

Prisen på en ydelse udregnes efter omkostningsbaserede principper

Da Koncernservice etableres uden en grundbevilling, skal den samlede omkostningsstruktur afspejle sig i priskalkulationen.

Med principperne om det *omkostningsbaserede* regnskab, skal der udarbejdes både et driftsbudget og et budget for investeringer og øvrige balanceforskydninger. Ydelsesprisen skal således indeholde samtlige omkostninger: faste såvel som variable driftsomkostninger, forrentning, afskrivninger på investeringer, afskrivninger på udviklingsomkostninger og øvrige balanceforskydninger. Det er kredsen af administrerende direktører, der beslutter investeringstakten.

Koncernservices priskalkulation vil således afspejle de reelle omkostninger, og Koncernservice vil dermed blive en frontløber i kommunens udvikling mod omkostningsbaserede budgetterings- og regnskabsprincipper.

9.1 Overgangen til de nye betalingsmodeller

Der findes i dag modeller for afregning af fælles ydelser, som leveres af Økonomiforvaltningen (Center for Koncernservice) til de øvrige forvaltninger (på it-, løn- og forsikringsområdet). Disse modeller bibeholdes i en overgangsperiode, men forventes harmoniseret hurtigst muligt efter de principper, der i øvrigt gælder for afregning af Koncernservices ydelser.

Der skal i forbindelse med overgangen til de endelige betalingsmodeller skabes plads til it- og økonomiområdets forskellige parathed.

De to områder arbejder meget forskelligt i dag, og det betyder, at der i forbindelse med overgangen fra udgiftsstyring til omkostningsbaseret budgettering skal gøres plads til læring på økonomiområdet. På it-området arbejdes der allerede i dag mange steder med kontraktrelationer og udregning af aktivitetsbaserede omkostninger. It-området vil derfor hurtigere end økonomiområdet kunne overgå til fuldt ud til de endelige betalingsmodeller (transaktionsbaserede priser, priser baseret på ressourcetræk og reservationsbaserede priser). Økonomiområdet vil omvendt i en overgangsperiode køre med kun faste priser, før de aktivitetsbaserede prissætningsmodeller bliver implementeret.

9.2 Håndtering af over- og underskud i Koncernservice

Koncernservices økonomi isoleres fra Økonomiforvaltningens økonomi. Koncernservice bliver således fuldt ud indtægtsdækket, med et indtægts- og udgiftsbudget.

Det er direktøren for Koncernservices opgave at fremlægge et budget i balance for bestyrelsen (efter omkostningsbaserede principper).

Såfremt der ikke kan opnås balance, skal bestyrelsen beslutte om over-/underskuddet skal håndteres ved at indregne over-/underskuddet i priserne, dække det ved engangsbetaling til/fra forvaltningerne eller gennem en yderligere opsparring/effektivisering i Koncernservice ifh. det, der er forudsat i budgettet.

Et regnskabsmæssigt over-/underskud Koncernservice fremføres til det eller de efterfølgende år efter indstilling fra bestyrelsen til Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen iht. kommunens overførselsregler.

10 Fysisk lokalisering

Koncernservice skal placeres i lokaler, der udgør en attraktiv ramme for opgaveløsningen. Valget af lokaler er dels styret af de krav der stilles på it-området, dels af de praktiske muligheder for at finde plads til ca. 350 medarbejdere, inden for en årrække 450-550 medarbejdere.

Der føres i øjeblikket forhandlinger om placeringen af Koncernservice. Det kan derfor ikke på nuværende tidspunkt fastslås, hvor Koncernservice placeres.

Det er målsætningen, at Koncernservice med tiden flytter sammen på én adresse i kommunen. I 2007 vil Koncernservice blive placeret på flere adresser. Adresserne ventes at være forhandlet på plads i løbet af oktober 2006, så lokalerne kan være klar til indflytning i 2007.

11 Implementering

I det følgende beskrives rammer, forudsætninger og konsekvenser ved den anbefalede implementeringsplan.

11.1 Overordnede rammer for implementeringen

Projektet anbefaler en hurtig implementering ud fra et overordnet hensyn til de berørte medarbejdere, der ikke gennem lang tid må opleve usikkerhed. Implementeringsplanen er følgelig tilrettelagt, så Koncernservice kommer på plads med opstart 1. april 2007.

En hurtig implementering nødvendiggør, at betydelige ressourcer afsættes i opstartsfasen og i perioden frem til, at de første medarbejdere overflyttes til Koncernservice. Særligt sikring af systemernes driftssikkerhed er et vigtigt hensyn her. Det er derfor væsentligt, at området ikke drænes for ledelsesmæssige ressourcer som led i implementeringen. Ekstern konsulenthjælp kan her anvendes til opgaver, som ikke kræver dyb faglig- /forvaltningsmæssig kompetence.

Den relativt korte implementeringshorisont indebærer, at arbejdet med at standardisere ydelser og opgaveløsning i Koncernservice primært vil finde sted efter, at medarbejderne og ansvaret for opgaverne er overdraget til Koncernservice.

Implementeringsforløbet er overordnet tilrettelagt ud fra følgende principper:

- Produkt/opgave- og/eller procesbeskrivelser skal kortlægges i 2006 ved brug af fælles skabeloner og standardprocesbe-

skrivelser. Kortlægningen udgør bl.a. grundlaget for det aftalegrundlag der skal indgås mellem forvaltningerne og Koncernservice.

- Der skal ske en kortlægning af medarbejdernes kompetencer mhp. dannelsen af Koncernservices organisation og behovet for at dække kompetencer ind, som ikke er til stede.
- De ydelser, som Koncernservice skal levere til forvaltningerne, skal være beskrevet i et aftalegrundlag fra opstarten af Koncernservice. I de første tre mdr. efter opstarten af Koncernservice udarbejdes egentlige SLA'er, som herefter løbende justeres de efterfølgende tre mdr.
- Den egentlige standardisering forventes først gennemført efter sammenflytning og etablering.
- Det ledelsesmæssige ansvar for driften overgår til Koncernservice 1. april 2007.
- Der opbygges sideløbende med etableringen af Koncernservice bestillerfunktioner i forvaltningerne.

Implementeringsorganisationens første opgave vil være at udfylde rammerne udlagt i denne rapport. Det betyder bl.a., at rammerne for de enkelte projekter skal udfyldes, tids- og aktivitetsplaner skal fastlægges, og der skal udarbejdes risikoanalyser.

11.2 Implementeringens tidsrammer

Der har været en række særlige hensyn i tilrettelæggelsen af implementeringsplanen. Kommunen aflægger regnskab ca. 1. marts, og en ny version af økonomisystemet KØR træder i kraft 1. januar 2007. Kommunalreformens opgaveflytninger træder ligeledes i kraft 1. januar 2007.

Det anbefales, at implementeringsprojektet igangsættes 1. oktober 2006 og afsluttes 1. juli 2007 med følgende overordnede milepæle:

- Koncernservice overtager ansvaret for opgaver på it-området og for de centrale økonomiopgaver 1. april 2007.
- Decentrale økonomiopgaver (Fase 2) påbegynder overflytning til Koncernservice 1. juli 2007, hvor harmoniseringen af økonomiopgaver bør være afsluttet. Overdragelsen af decentrale økonomiopgaver afsluttes inden udgangen af 2008.
- Den fysiske flytning af medarbejdere sker så vidt muligt samtidigt med ansvarsoverdragelsen og er senest gennemført 1. juli 2007 for it-opgaver og for de centrale økonomiopgaver.

- Implementeringsorganisationen opererer frem til 1. juli 2007. Herefter drives den videre udvikling i og af Koncernservice.
- Den egentlige standardisering af opgaver og processer forventes først gennemført efter sammenflytning og etablering. Frem til sammenflytningen vil der ske en kortlægning af de ydelser, som leveres i dag, og de processer, der er forbundet med det. Det betyder, at der allerede i 2006 vil blive behov for, at forvaltningerne leverer interne ressourcer til implementeringsprojektet.

At implementeringsorganisationen opererer til 1. juli 2007 er, som nævnt ovenfor, ikke ensbetydende med, at den videre udviklings-/implementeringsproces ikke fortsætter efter denne dato, der vil blot 1. juli 2007 ske et skift i referencelinien fra implementeringsorganisationen til driftsorganisationen, hvor sidstnævnte herefter vil være ansvarlig for at drive processen.

11.3 Faser i implementeringen

Implementeringen af Koncernservice foreslås tilrettelagt i tre hovedfaser, jf. nedenstående figur:

Figur 11.1 Implementeringsprocessens faser



I det følgende beskrives hovedaktiviteterne i hver af de tre faser.

Design og dokumentation

Design- og dokumentationsfasen påbegyndes 1. oktober.

Hovedformålet med design- og dokumentationsfasen er at sikre det nødvendige fundament for et succesfuldt implementeringsforløb.

I denne fase påbegyndes udfyldningen af de rammer, som nærværende rapport tegner for Koncernservice. Koncernserviceledelsen udpeges, og den fysiske lokation findes og gøres klar til indflytning.

Den ledelsesmæssige og organisatoriske model for Koncernservice, herunder samarbejdsaftaler med forvaltningerne, intern organisering, infrastruktur, mv. designes. Det er desuden et centralt element i design- og dokumentationsfasen, at den nuværende opgaveløsning i forvaltningerne for de opgaver, der overdrages til Koncernservice,

dokumenteres, og at der påbegyndes design af den nye fælles opgaveløsning.

I design- og dokumentationsfasen opstartes endvidere en række aktiviteter for de ledere og medarbejdere, der skal arbejde i Koncernservice. Aktiviteterne har til formål at starte forandringsprocessen hen mod en ny kultur, hvor der bl.a. skal arbejdes kundeorienteret. Principperne for LEAN vil indgå som en del af dette arbejde.

Overflytning og etablering

Overflytnings- og etableringsfasen påbegyndes 1. april 2007 og forventes afsluttet 1. juli 2007.

I overflytnings- og etableringsfasen overdrages ansvaret for drift og medarbejdere til Koncernservice, og den fysiske flytning af medarbejdere og materiel gennemføres. Systemer testes, og eventuelle nye, nødvendige systemer implementeres.

Optimering

Optimeringsfasen påbegyndes 1. april 2007 og vil være en fortsættende aktivitet i Koncernservice.

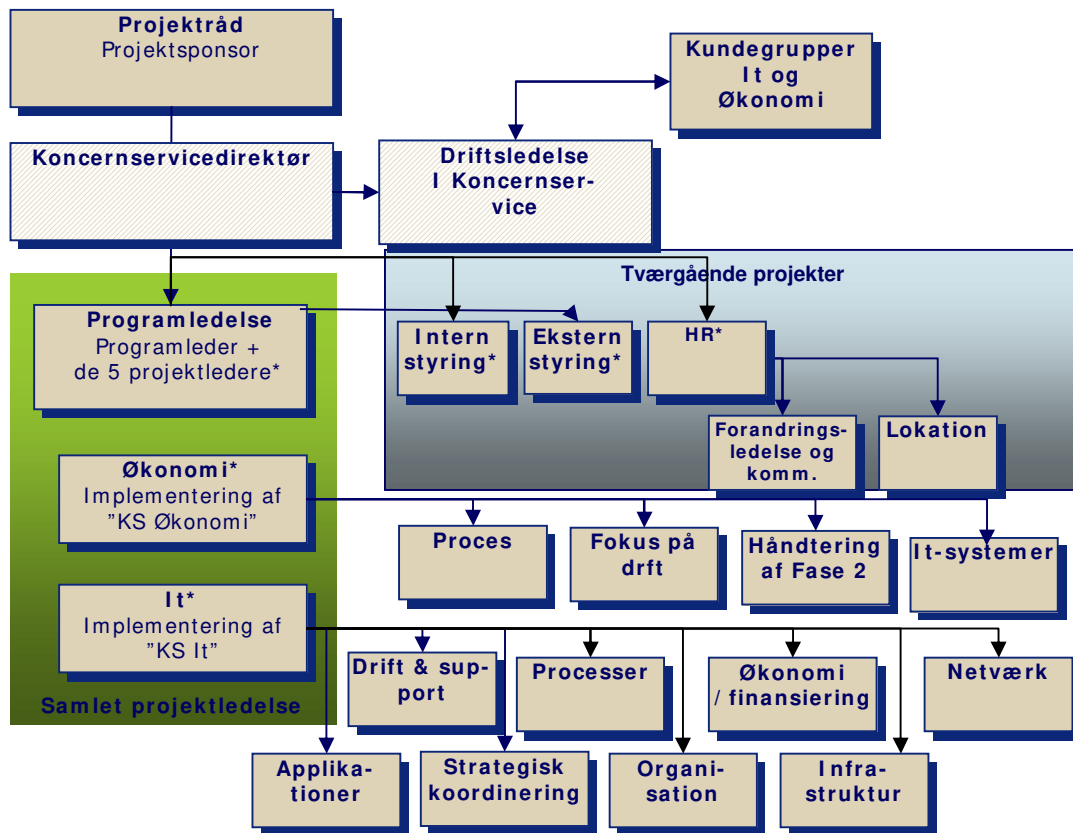
I optimeringsfasen påbegynder den egentlige harmonisering af alle systemer og processer.

11.4 Implementeringsorganisationen

Nedenfor skitseres projektets forslag til en samlet projektorganisation for implementeringsprojektet. Det anbefales, at implementeringen udføres i en række delprojekter, der for hvert deres område sikrer fremdrift og løsninger. De forskellige delprojekter bemannes med personale fra forvaltningerne, så projektet sikres den forvaltningsmæssige forankring. Ud over personale fra forvaltningerne vil opgaverne i implementeringsforløbet blive løst ved hjælp af ekstern konsulentbistand.

Den foreslåede projektorganisation er skitseret i nedenstående figur:

Figur 11.2 Implementeringsorganisation



Projektet foreslås organiseret som følger:

- Et overordnet Projektråd bestående af de syv administrerende direktører i kommunen. Projektrådet er overordnet ansvarlig for det samlede projekt og involveres ved de mest centrale beslutninger i implementeringsforløbet, herunder ved de større milepæle.
- Direktøren for Koncernservice er den operationelle leder af projektet. Direktøren modtager løbende statusrapporteringer, træffer alle løbende beslutninger i projektet og foretager de nødvendige prioriteringer.
- En samlet projektledelse bestående af en programleder og fem projektledere: Projektleder for it, Projektleder for økonomi, Projektleder for intern styring, Projektleder for ekstern styring og Projektleder for HR.
- En kundegruppe på hhv. it- og økonomiområdet bestående af forvaltningernes chefer på hhv. it- og økonomiområdet. Kundegrupperne holdes løbende informeret om status og fremdrift i projektet og træffe beslutninger af mere teknisk karakter.

- Tre tværgående delprojekter; intern styring, ekstern styring og HR (med bl.a. håndtering af medarbejdere, lokation, forandringsledelse og kommunikation).
- En række delprojekter på it- og økonomiområdet med en projektleder for hvert område, der bl.a. vil blive rekrutteret fra den fremtidige ledergruppe i Koncernservice (på plads senest 1. december 2006)

11.5 Tværgående delprojekter

Implementeringsprojektet består af en række delprojekter, beskrevet i det følgende inkl. forventet ressourcebehov til hvert delprojekt. Det er væsentligt for implementeringsprojektets succes, at der tilknyttes de estimerede heltidsressourcer.

Programledelsen

Den samlede projektledelse for implementeringsprojektet skal, under ledelse af programlederen:

- Udarbejde overordnet projektplan for det samlede etablerings- og implementeringsforløb
- Løbende følge op på overordnet fremdrift i projektet
- Løbende rapportere til Projektråd og andre relevante fora
- Designe organisation for Koncernservice

Det anbefales, at der afsættes ressourcer til seks fuldtids projektledere og til tre fuldtids medarbejdere, der bl.a. kan hjælpe projektlederne med praktiske opgaver, mødeplanlægning og dokumentation.

Intern styring

Projektet om intern styring skal:

- Udarbejde og følge op på den økonomiske plan for etablering af Koncernservice, herunder budgettet for etablerings- og implementeringsforløb.
- Fastlægge den konkrete budget- og regnskabsmæssige håndtering af Koncernservice i forvaltningerne, herunder opgørelse af de midler der skal bindes i forvaltningerne frem til 1. april 2009.
- Udarbejde samlet businesscase for Koncernservice, herunder en baseline.
- Fastlægge åbningsbalancen for Koncernservice.
- Udarbejde budget, herunder investeringsbudget, for Koncernservice.

- Fastlægge og følge op på plan for realisering af effektiviserings- og kvalitetsgevinster
- Afstemme denne plan med Koncernservices kunder
- Opbygge LEAN-kompetencer i Koncernservice
- Designe og implementere performance management model
- Fastlægge og følge op på organisatorisk strategi for realisering af gevinster, baseret på implementering af LEAN-principper

Projektlederen for intern styring er en del af den overordnede projektledelse. Det anbefales, at der, ud over projektlederen, afsættes ressourcer til en medarbejder på fuldtid og to på halvtid til at assistere projektlederen.

Ekstern styring

Projektet om ekstern styring skal:

- Designe styrings-, og relationsmodel for Koncernservice, herunder aftaleforhold ift. forvaltningerne, organisering af bestillerfunktion, feedback mekanismer fra forvaltningerne mv.
- Afklare generelle rammer for tilrettelæggelse af kontroller og sikkerhedsprocedurer efter etablering af KS, herunder dialog med revisionen
- Udarbejde grundlag for Koncernservices aftalegrundlag og kontrakter med forvaltningerne
- Udarbejde skabeloner for SLA'er
- Designe kundeservicemodel (åbningstider, brug af kanaler mv.)
- Udfylde rammerne for betalingsmodel, herunder principper for prissætning af ydelser
- Udarbejde ydelseskatalog (med serviceniveau) for Koncernservice med hhv. obligatoriske og valgfrie ydelser
- Udarbejde en formålingsmodel for måling af forvaltningernes opfattelse af det nuværende serviceniveau.

Projektlederen for ekstern styring er en del af den overordnede projektledelse. Det anbefales, at der, ud over projektlederen, afsættes ressourcer til en medarbejder på fuldtid og to på halvtid til at assistere projektlederen.

Organisation og HR

Projektet om organisation og HR skal:

- Udarbejde skabeloner og guides til de, der skal køre processen omkring kompetenceafdækning i de forskellige projektgrupper.
- Udarbejde gap-analyse mellem kompetencer, der overflyttes fra forvaltninger til Koncernservice, og kompetencebehovet i Koncernservice
- Fastlægge og udrulle model og koncept for karriereplaner
- Tilrettelægge og igangsætte uddannelsesplan
- Udarbejde plan for og forestå gennemførelse af supplerende rekruttering
- Håndtere personaleadministrative forhold ifm. medarbejdernes overflytning til Koncernservice
- Samarbejde med Forandringsledelse og Kommunikation om kommunikation og fastholdelsesaktiviteter
- Udarbejde jobbeskrivelser for Koncernservices organisation 1. juli 2007 og frem
- Håndtere rekrutteringsproces for besættelse af ledelsesstillinger i Koncernservice 1. juli 2007

Projektlederen for organisation og HR er en del af den overordnede projektledelse. Det anbefales, at der, ud over projektlederen, afsættes ressourcer til seks medarbejdere på halvtid til at assistere projektlederen.

Under HR er der følgende to delprojekter

Lokation (delprojekt under HR)

Projektet om lokation skal:

- Indgå aftale med Københavns Ejendomme om lokation
- Afklare behov og muligheder for indretning af lokation (i samarbejde med projektorganisationen for hhv. it og økonomi)
- Følge op på klargøring af lokation til indflytning
- Fastlægge behov og udarbejde plan for etablering af it-arbejdspladser, infrastruktur mv. på den nye lokation
- Fastlægge behov for og indkøb af inventar mv., som ikke er omfattet af aftalen med Københavns Ejendomme
- Planlægge og styre flytning fra eksisterende lokationer til Koncernservices lokation. Til denne opgaver skal der ansættes ekstern bistand.

Det anbefales, at der afsættes ressourcer til en medarbejder på fuld tid til dette projekt i perioden frem til 1. maj 2007.

Forandringsledelse og kommunikation (delprojekt under HR)

Projektet om forandringsledelse og kommunikation skal:

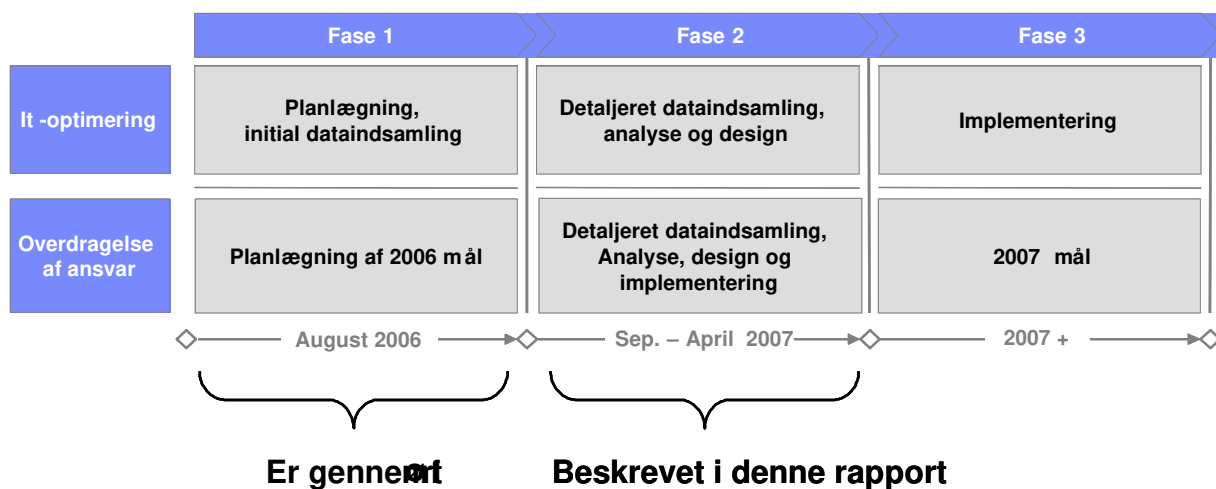
- Udarbejde kommunikationsplan
- Gennemføre kommunikationsaktiviteter (informationsmøder, nyhedsbreve mv.) i tæt samarbejde med den øvrige projektorganisation
- Planlægge og gennemføre fastholdelses- og teambuildingaktiviteter
- Give råd, support og vejledning til de øvrige projektgrupper og koordinere tværgående initiativer inden for kommunikation

Det anbefales, at der afsættes ressourcer til en medarbejder på fuld tid og en på halvtid til dette projekt.

11.6 It-området - delprojekter

Overflytningen af it-opgaver til Koncernservice skal organiseres i tre overordnede faser med to spor, som afspejlet i nedenstående model:

Figur 11.3 It-implementeringens forløb



Tidsrammerne er sådan, at fase 1 afsluttes med afleveringen af denne rapport, at fase 2 løber frem til 1. april 2007, og at fase 3 starter, når Koncernservice er etableret.

Som illustreret i modellen, er der to spor i implementeringen. Det første spor er en fokusering på områderne drift og support. Projektgruppen vurderer, at disse områder er de mest forretningskritiske for it-området i Koncernservice. Det andet spor er en række analyser og designoplæg, som koncernledelsen kan prioritere blandt for at nå sine forretnings-, ydelses- og økonomiske mål.

Resultatet af fase 1 er implementeringsrapporten fra IBM (vedlagt som bilag 4). Fasen er medtaget som selvstændigt element for at illustrere sammenhængen i implementeringsplanen, selvom den allerede er gennemført.

Fase 2 spor 1 vedrører overdragelse af ansvar for en række it-opgaver til Koncernservice. Dette projekt har til formål at forberede Koncernservice til at varetage en række it-opgaver, som er beskrevet ovenfor, 1. januar 2007 med en fokusering på drift og support.

Fase 2 spor 2 er et it-optimeringsprojekt. I denne fase analyseres samtlige nøgleområder inden for it mhp. konsolidering og optimering under Koncernservice. Resultatet af denne fase er et katalog over it-optimeringselementer, som ligger klar senest 1. april 2007.

I fase 3 implementeres de prioriteringer, som koncernledelsen igangsætter for it-området i Koncernservice. Dette arbejde er i princippet en aldrig afsluttet fase, da omfang og intensitet afhænger af de strategiske prioriteringer for koncernen.

Fase 2 spor 1

Denne fase har til formål at forberede Koncernservice til at varetage de opgaver, som 1. april 2007 overgår til Koncernservice. Med den begrænsede tidshorisont er det ikke realistisk at ændre væsentligt på den nuværende bemanning, arbejdsprocesser og infrastruktur. Eventuelle optimeringsgevinster kan komme med tiden gennem it-optimeringsdelprojektet i Fase 3.

Overgangen til Koncernservice skaber grundlag for at udnytte visse synergieffekter herunder bedre anvendelse af kompetencer på tværs af de nuværende forvaltninger. De primære succeskriterier for fase 2 spor 1 er således at:

- Opretholde stabil drift
- Sikre at ansvaret er forankret centralt i Koncernservices organisation,
- Sikre at formelle kommunikationskanaler er på plads ift. BUM-modellen

- Implementere styringsmæssige og operationelle tiltag, der medfører:
 - Kvalitet i leverancer og opgaver
 - Udarbejdede SLA'er
 - Skabe grundlag for udnyttelse af synergieffekter gennem koordinering og central ledelse
 - Signalering af fortsat fokus på og behov for it-kompetence af høj kvalitet

Den 1. april 2007 flyttes ansvaret for driften af de udvalgte områder til Koncernservice, som herefter vil have udføreransvaret over for forvaltningerne i henhold til den valgte BUM-model.

Etableringen af Koncernservice må ikke gå på kompromis med kvaliteten og driftssikkerheden på de ydelser, som flyttes til Koncernservice den 1. april 2007. På den baggrund er det vurderet, at det ikke vil være muligt at have den endelige organisering og fysiske placering af medarbejdere og teknik på plads den 1. april 2007. Det betyder i praksis, at det er de samme personer ude i forvaltningerne, som udfører arbejdet før og efter 1. april 2007, men efter 1. april med en fælles ledelse.

Den endelige organisering planlægges sammen med IBM i it-optimeringsprojektet i fase 2 spor 2, og vil blive implementeret i fase 3 i perioden 2007 og 2008.

Projektet vurderer, at det samlede potentiale for Fase 2 spor 1 er:

- Et kvalitetsløft som følge af etableringen af en fælles servicemodel (SLA) for forvaltningerne plus en generel professionalisering af opgaverne.
- Stærkere ledelsesmæssig fokus på optimering af driften, større beslutningsdygtighed.
- En mindre rationaliseringsgevinst i form af en synergieffekt. Generelt mindre sårbarhed i opgaveløsningen og bedre mulighed for videndeling mellem medarbejdere.
- Større fleksibilitet i opgaveløsningen, da det bliver nemmere at udlåne og dele kompetencer, når opgaverne løses i fællesskab under én ledelse.

Omvendt ser projektet også en række risici i forbindelse med Fase 2 spor 1:

- Manglende ledelse
- Dannelse af skyggeorganisationer
- Manglende forretningsforståelse i kunderelationen
- Manglende kompetencer i bestillerfunktionen, som vil betyde at udførerfunktionen ikke kan få et kvalificeret modspil.

Projektet vurderer desuden, at den ønskede rationaliseringsgevinst først kan realiseres, når fase 3 er fuldt implementeret.

Fase 2 spor 2

Formålet med denne fase er at planlægge optimeringen af den tekniske platform og arbejdsprocesser i Koncernservice. Dette arbejde vil ske i perioden frem til 1. april 2007. Der vil blive foretaget en detaljeret dataindsamling samt udarbejdet as-is/to-be-analyser, som beskrevet i vedlagte rapport fra IBM, mhp. at vurdere en række løsninger for de otte hovedområder. Løsningerne vil bl.a. blive vurderet ift. den effekt de har, hvor nemme og ressourcekrævende de er at implementere, og i hvilken udstrækning de harmonerer med de strategiske mål og principper for Koncernservice. Som følge heraf udarbejdes anbefalinger samt konkrete optimeringsplaner og implementeringsaktiviteter.

Projektet anbefaler, at den generelle metode til udarbejdelse af it-optimeringsplanen for Koncernservice er IBM's ITO-model (ITO står for It Optimization). Den går basalt set ud på at analysere syv domæner, der er grundsten i et it-miljø, og som indbyrdes er afhængige af hinanden, mhp. en samling og optimering af de otte hovedområder under Koncernservice: En nærmere beskrivelse af ITO-modellen kan ses i bilag 4

Der er intet selvstændigt potentiale ved at gennemføre fase 2 spor 2. Potentialet ligger i implementeringen af planerne, som skal ske i fase 3.

Fase 3

Formålet med denne fase er at implementere de planer for optimering af den tekniske platform og arbejdsprocesser, som blev udarbejdet i fase 2 spor 2. Denne fase forventes at løbe ind i 2008.

Projektet vurderer, at det samlede potentiale for fase 3 er:

- Et yderligere kvalitetsløft som følge af fuld etablering af et fælles serviceniveau

- En generel professionalisering af de it-opgaver, der flyttes over i Koncernservice
- En rationaliseringsgevinst i form af en synergieffekt
- En rationaliseringsgevinst i form af en samling og professionalisering af it-opgaver, der hidtil har ligget spredt i forvaltningerne
- Mulighed for videndeling og sparring ml. medarbejdere med sammenlignelige opgaver.

11.7 Økonomiområdet - delprojekter

Ud fra de overordnede principper anbefales det, at økonomiopgaver overføres fra forvaltningerne til Koncernservice med et implementeringsforløb, der som beskrevet i rapportens kapitel 6, har to vigtige milepæle:

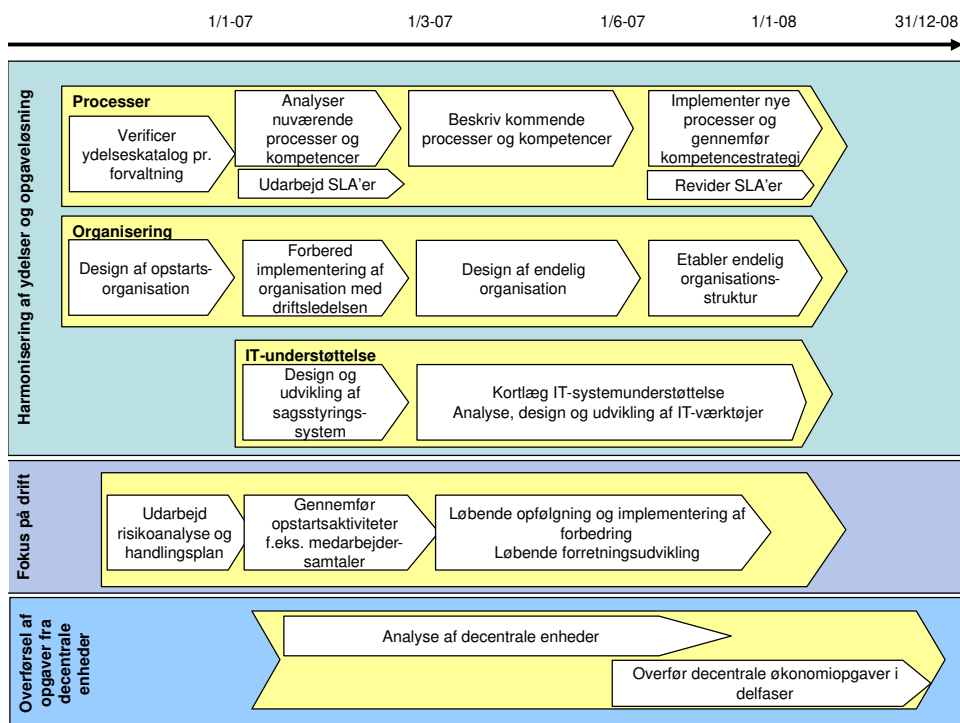
- 1. april 2007 overføres de centrale bogholderier/regnskabsenheder fra forvaltningerne til Koncernservice.
- 1. juli 2007 påbegyndes overførslen af opgaver fra div. decentrale økonomienheder i forvaltningerne. Der er her tale om overførsel af opgaver fra ca. 1.200 forskelligartede institutioner og enheder. Overførslen af decentrale opgaver forventes afsluttet ved udgangen af 2008, og vil i praksis bestå af en række delphaser.

I implementeringsforløbet vil der på økonomiområdet være fokus på tre spor:

- Harmonisering af ydelser og opgaveløsning.
- Fokus på drift.
- Overførsel af opgaver fra decentrale økonomienheder

I figuren nedenfor er de tre spor illustreret sammen med eksempler på nogle af de opgaver, som skal løses i de enkelte spor. Figuren er ikke fyldestgørende, men kan give et billede af nogle af fokusområderne.

Figur 11.4 Økonomiimplementeringens forløb



Harmonisering af ydelser og opgaveløsning

Det er implementeringsprojektets vigtigste opgave at skabe grundlaget for en organisation, der kan indfri Projektrådets ønske om bedre og billigere administration. Dette gøres ved at implementere best practice ift. alle Koncernservices processer, samt ved at sikre en organisation, ledelse og kultur der inciterer til og muliggør fortsatte forbedringer – også ud over implementeringsperioden. Harmoniseringen vil foregå ved, at der for hver ydelse/opgaveområde udarbejdes procesbeskrivelser. Disse danner udgangspunkt for diskussion af snitflader og for selve harmoniseringen, der skal sikre, at Koncernservice ift. alle forvaltninger varetager samme opgaver.

Der anvendes i dag en række it-værktøjer til at understøtte processerne i forvaltningernes bogholderier/regnskabsenheder. Denne systemunderstøttelse skal kortlægges, og behovet for udviklingstiltag skal identificeres, så det sikres, at fælles systemer anvendes, og at it-værktøjerne understøtter 'best practice' processerne. Et konkret værktøjsbehov er identificeret på nuværende tidspunkt, nemlig et sagsstyringsystem til at følge op på bestillingerne fra forvaltningerne. Dertil kommer fx. også implementering af digital fakturaproces, som understøtter den opgavefordeling, der aftales mellem forvaltningerne og Koncernservice.

Fokus på drift

Det er helt kritisk for projektets succes, at der igennem hele implementeringsprojektet sikres en stabil drift. Dette for at fastholde kundernes tillid og fortsatte opbakning til projektet, herunder sikre sig imod opbygning af 'skyggeorganisationer' i forvaltningerne.

Derudover skal de harmoniserede processer forankres i organisationen, der skal løbende følges op på fremdriften, og det skal sikres, at medarbejderne trives og udvikles. Dialog med medarbejderne allerede før den formelle overflytning 1. april 2007 er vigtig, fx. i form af møder mellem den enkelte medarbejder og dennes kommende chef i Koncernservice.

Overførsel af opgaver fra de decentrale enheder

Den dataindsamling, som er gennemført i juni 2006, var rettet mod det centrale niveau i forvaltningerne. Der skal derfor, som en del af implementeringsprojektet, laves en dataindsamling fra de decentrale enheder. Dataindsamlingen skal tage udgangspunkt i den snitflade, som allerede er fastlagt, og som er beskrevet i rapportens kapitel 6. Ud fra dataindsamlingen skal der laves en opgørelse af, hvor mange ressourcer der skal flyttes fra de decentrale enheder til Koncernservice.

Et indsatsområde vil her være en harmonisering af processer for måden, der på det decentrale niveau løses opgaver på. Det forventes, at en stor del af erfaringerne fra harmoniseringen af ydelserne og opgaveløsningen i de centrale regnskabsenheder kan genanvendes ift. de decentrale enheder. Men der vil også være områder, hvor der skal tænkes nyt, da de decentrale enheder udgør en stor, geografisk spredt kundegruppe, hvor kerneydelserne typisk er borgerrettede.

Overførslen af opgaver fra de decentrale enheder vil foregå i flere tempi – startende med få enheder for så senere at tage flere og flere enheder ind ad gangen fx. ved at starte med nogle pilotorganisationer inden for daginstitutionsområdet. Baseret på erfaringerne fra piloten, kan der udarbejdes en 'daginstitutionspakke', som kan anvendes ift. de øvrige daginstitutioner. På tilsvarende vis kan modellen anvendes på det øvrige institutionsområde. En sådan model giver Koncernservice mulighed for at komme helt på plads, inden det helt store 'ryk ind', ligesom der vil være mulighed for at justere i konceptet baseret på erfaringerne fra pilotenheder.

Implementeringen af de decentrale økonomiopgaver forankres i den enhed i Koncernservice, som skal arbejde med forretningsudvikling.

Dette for at sikre at ejerskabet for udviklingsaktiviteterne er placeret i Koncernservice.

Der vil inden for økonomiområdet være fem delprojekter:

- Processer
- Organisering
- It-understøttelse
- Fokus op drift
- Fase 2 - Overførsel af opgaver fra decentrale enheder

Nedenfor er eksempler på konkrete opgaver i de enkelte delprojekter.

Processer

Delprojektet, som arbejder med processerne i den ny Koncernservice, skal fx:

- Verificere ydelseskataloget pr. forvaltning
- SLA'er - Designe, udvikle og implementere Service Level Agreements (SLA'er) . SLA'erne anbefales revideret efter ca. 6 måneder, da ændringer i arbejdsprocesser må forventes at påvirke indholdet af SLA'erne – specielt hvem der gør hvad
- Processer - Analyse af nuværende arbejdsprocesser, design af kommende processer baseret på best practice og implementering af nye processer og løbende opfølgning på effekten
- Kompetencestrategi og -udvikling: Kortlæg nuværende kompetencer, beskriv relevante kompetencer for at løse opgaverne i Koncernservice, identificer kompetencegap, udarbejd kompetence- og eventuel rekrutteringsplan for at lukke gap og effektuer planer.

Det anbefales, at der afsættes ressourcer til otte medarbejdere på fuldtid til dette projekt.

Organisering

Delprojektet, som arbejder med organisering i den ny Koncernservice, skal fx:

- Fastlægge endeligt design af opstartsorganisation i Koncernservice

- Forbered implementering af organisationsstruktur i tæt samarbejde med den udpegede driftsledelse
- Design og udvikling af den endelige organisationsstruktur. Dette arbejde skal koordineres med resultatet af arbejdet i det team, som fokuserer på arbejdsprocesser.
- Udarbejd jobbeskrivelser.
- Implementering af endelig organisationsstruktur.

Det anbefales, at der afsættes ressourcer til to medarbejdere på fuld-tid til dette projekt.

It-understøttelse

Delprojektet, som arbejder med it-understøttelse i den ny Koncern-service, skal fx:

- Designe og udvikle et sagsstyringssystem til logning af alle henvendelser fra kunderne. Dette skal ske i samarbejde med 'Projektet for digital sagsbehandling'.
- Kortlægge nuværende it-systemportefølje
- Identificere områder, hvor it-understøttelsen skal harmoniseres
- Analysere behovet for udviklingstiltag på it-området fx. digitale værktøjer til at understøtte de nye processer i Koncernservice.
- Design og udvikling af nye it-værktøjer.

Det anbefales, at der i første omgang afsættes ressourcer til to medarbejdere på fuldtid til dette projekt. Ressourceomfanget skal revurderes, når omfanget af udviklingstiltag er kendt.

Fokus på drift

Delprojektet, som fokuserer på driften, skal fx:

- udarbejde en risikoanalyse, som beskriver de væsentligste risici ifm. opstarten samt udarbejde en plan, der sikrer, at der tages hånd om disse
- sikre at initiativerne fra de øvrige delprojekter (it-understøttelse, processer og organisering) overføres til driftsorganisationen og forankres i organisationen
- deltage i kommunikationsaktiviteter med kommende medarbejdere i Koncernservice samt nøglepersonerne på kundesiden, så der allerede inden opstarten opbygges en relation til de involverede parter

- gennemføre samtaler med alle medarbejdere inden opstart, så medarbejderne har mulighed for at drøfte deres opgaveportefølje, organisering og evt. bekymringer ifm. opstarten med deres kommende chef samt
- løbende følge op på fremdrift og iværksætte forbedringer.

Det anbefales, at denne delprojektgruppe bemannes med de kontorchefer, som ansættes i Koncernservice på økonomiområdet.

Fase 2 – overførsel af opgaver fra de decentrale enheder

Dette delprojekt skal fx:

- Gennemføre dataindsamling ift. de decentrale enheder og analysere resultatet heraf
- Udarbejde implementeringsforløb for alle decentrale enheder

Det anbefales, at implementeringen af de decentrale økonomiopgaver forankres i den enhed i Koncernservice, som skal arbejde med forretningsudvikling. Dette for at sikre, at ejerskabet for udviklingsaktiviteterne er placeret i Koncernservice.

11.8 Udgifter til implementeringen

Udgifterne til implementering er opdelt i hhv. implementeringsomkostninger og etableringsomkostninger. Implementerings- og etableringsomkostninger afholdes ved at Koncernservice bevilliges et internt lån, med en tilbagebetalingstid på seks år.

Implementeringsomkostningerne omfatter udgifter, der vedrører den præliminære opbygning og organisering af Koncernservice, herunder omkostninger til opbygning af nye funktioner, udgifter til udvikling, forankring af nye arbejdsmetoder projektorganisering, omkostninger til konsulenter mv. Implementeringsomkostninger forventes afholdt i perioden frem til, Koncernservice er gået i drift, dvs. har overtaget opgaverne på it og økonomi. Det forventes at være sket senest 1. juli 2007.

De søges foreløbigt om et internt lån til dækning af omkostninger i 2006 og 2007 på 10 mill. kr. Beløbet er fordelt på 7 mill. kr. til eksternt konsulentbistand og 3 mill. kr. til andre udgifter.

Der vil herudover være en række engangs- og investeringsudgifter forbundet med etableringen og den efterfølgende effektivisering bl.a. flytteudgifter, kompensation for dobbelthusleje, evt. frikøb af ressourcer i forvaltningerne, omlægning af kommunens systemer,

omlægning af arbejdsgange, investering i nye løsninger, etablering af bestillerfunktioner m.m. Det er ikke muligt på nuværende tidspunkt at give et overblik over det samlede omkostningsniveau. Som led i udarbejdelsen af forretningsplanen for Koncernservice, vil investeringsudgifterne blive opgjort. Investeringsudgifterne forudsættes dels finansieret af de midler, der bindes til Koncernservice dvs. som i forvejen er afsat i kommunens budgetter, dels i form af interne lån.

De samlede omkostninger er foreløbigt opgjort til 23,7 mill. kr. Der forventes et ressourcetræk på forvaltningerne, der er opgjort til 11,4 mill. kr., 10 mill. kr. forventes anvendt til konsulentbistand og de resterende 2,4 mill. kr. skal dække øvrige omkostninger.

Tabel 11.5 Projektomkostninger i perioden 1.oktober 2006 – 1. april 2007.

Områder	1.000 kr.
Tværgående projektorganisation	
- Udgifter til projektledere og medarbejdere	6.221
- Konsulenter	2.000
- Øvrige udgifter	2.000
I alt	10.221
IT (fase 1 og 2)	
- Udgifter til projektledere og medarbejdere	1.040
- Konsulenter	6.000
- Øvrige udgifter	200
I alt	7.240
Økonomi (fase 1)	
- Udgifter til projektledere og medarbejdere	2.520
- Konsulenter	2.000
- Øvrige udgifter	200
I alt	4.720
Løn til chefer i perioden 1/12-06 -1/4-07	1.600
Implementeringsprojektet i alt	23.781

Note: udgifterne er uddybet i bilag 6.

På it-området vil udgifterne i fase 3 afhænge af, hvilke aktiviteter koncernledelsen prioriterer at igangsætte. Udgifterne er således ikke medtaget i ovenstående estimat.

Da udgiftsskønne er forbundet med usikkerhed søges der som led i den politiske godkendelse et internt lån på 10 mill. kr. til dækning af udgifter til konsulenter og øvrige udgifter. Når udgifterne er fastlagt

med større sikkerhed vil der blive søgt om yderligere finansiering i form af interne lån.

Etableringsomkostninger

Etableringsomkostningerne omfatter de omkostninger, der påregnes afholdt i forbindelse med den fysiske implementering og udrulning af Koncernservice, dvs. bl.a. flytteomkostninger, indretningsomkostninger samt mulig kompensation for dobbelt husleje. Der vil herudover være en række udgifter forbundet med omlægning af kommunens systemer, omlægning af arbejdsgange, investering i nye løsninger m.m. Det er ikke muligt på nuværende tidspunkt at give et overblik over omkostningsniveauet. Udgifterne forventes opgjort som del af business-planen for Koncernservice.

Udgifterne forudsættes dels finansieret af de midler der bindes til Koncernservice dvs. som i forvejen er afsat i kommunens budgetter, dels i form af interne lån.

12 Principper for overførsel af personale

Personalets positive medvirken i dannelsen af Koncernservice er en af forudsætningerne for succes. Det er derfor vigtigt, at der tages højde for personalets tryghed og tages hånd om de problemstillinger, der måtte opstå i forbindelse med, at nogle medarbejdere skal flytte arbejdssted.

Det er et princip, at medarbejderne følger opgaven, og der er derfor ingen varigt ansatte medarbejdere, der vil blive sagt op i forbindelse med etableringen af den nye enhed. Der kan dog ikke gives garanti for, at alle medarbejdere vil fortsætte med uændret jobindhold.

Nedenstående principper m.m. for overførsel af personale til Koncernservice hviler på de principper, som Borgerrepræsentationen tiltrådte i forbindelse med strukturreformen i Københavns Kommune (BR 304/2005).

12.1 Overførsel af medarbejdere

Udgangspunktet for overførsel af opgaver til Koncernservice er, at medarbejderne følger med opgaverne. Da ansættelsesområdet for såvel tjenestemænd som overenskomstansatte omfatter hele Københavns Kommune, kan overførsel til Økonomiforvaltningen ikke i sig selv betragtes som en væsentlig stillingsændring, hvorfor der ikke er særligt krav om varsel.

Der skal i forbindelse med overgangen gennemføres en række administrative opgaver, såsom overdragelse af personalesager og udarbejdelse af nye ansættelsesbreve eller tillæg til de eksisterende.

Der skal igangsættes en proces, der skal føre frem til, at den nye enhed med hensyn til personalepolitik, forhåndsftaler mv. integreres i Økonomiforvaltningen.

12.2 Løn- og ansættelsesvilkår

Medarbejdere, der berøres af ændringer i strukturen i Københavns Kommune, er (naturligvis) fortsat omfattet af såvel kommunens overenskomster og aftaler som kommunens overordnede lønpolitik.

Ansættelsesgrundlaget vil derfor som udgangspunkt være det samme som hidtil. Det betyder, at hidtidige løn- og pensionsvilkår som hovedregel bevares, ligesom anciennitetsbestemte rettigheder optjenes ubrudt, og tilgodehavende ferie og afspadsring overføres.

I forbindelse med kommunalreformen 1. januar 2007 er følgende aftalt med Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte:

- Alle medarbejdere omfattet af kommunalreformen bevarer deres nettoløn inkl. aftalte lønstigninger i overenskomstperioden (*der udløber 31. marts 2008*).
- Såfremt der for en medarbejder gennemføres en væsentlig stillingsændring som følge af kommunalreformen, kan eventuel ændring af lønnen ske med gældende varsel, dog tidligst fra 1. april 2008 og således, at lønnen kan aftrappes forholdsmæssigt til det nye niveau over tre år fra denne dato.
- Såfremt en medarbejder i øvrigt ved overenskomstens udløb oppebærer højere løn end lønnen for den pågældende stilling, og lønnen af kommunen/regionen ønskes tilpasset til lønniveauet for medarbejdere inden for den pågældendes stillingskategori, kan lønnen med gældende varsel fastfryses, indtil medarbejderens løn svarer til lønnen for den pågældende stilling.
- Aftalen er ikke til hinder for, at der lokalt kan aftales bedre betingelser, herunder forlængelse af aftrapningsperioden i 2. afsnit.

Følgende gælder dog i alle tilfælde:

- Ændres beskæftigelsesgraden, ændres lønnen forholdsmæssigt.
- Ændringer af arbejdstidsbestemte tillæg kan over for medarbejderne, som hidtil, finde sted i overensstemmelse med de gældende regler.

Borgerrepræsentation har tiltrådt, at samme vilkår skulle gælde ved strukturreformen i Københavns Kommune. Det foreslås, at disse vilkår også skal gælde ved dannelse af Koncernservice, jf. cirkulære nr. 14 af 20.12.2005.

12.3 Procedurer i forbindelse med personaleoverførsel

Der er behov for principper for overførsel af personale. Principperne har til formål at fungere som rettesnor for de områder, der berøres af dannelsen af Koncernservice. Principperne skal samtidig skabe klarhed for de berørte medarbejdere om, hvad de kan forvente.

Der vil være tre forskellige situationer, hvor der skal overføres personale:

A) En arbejdsplads/enhed overføres som helhed, fx. en regnskabs- og bogføringsenhed.

B) Hele arbejdspladsen/enheden overføres ikke, men bestemte dele af den. De medarbejdere, der varetager opgaver, der overføres, kan identificeres, fx. medarbejdere beskæftiget med bogføring.

C) Hele arbejdspladsen/enheden overføres ikke, og det er ikke muligt at identificere de medarbejdere, der varetager opgaver, der overføres, fx. medarbejdere der varetager både bogførings- og budgetlægningsopgaver.

I situation A og B følger medarbejderne opgaverne, og der vil ikke være tvivl.

I situation C kan der være tvivl, og der er derfor brug for principper for fordeling af medarbejderne.

Udgangspunktet for fordelingen bør her være de berørte medarbejderes tilkendegivelser af deres ønsker, således at der sikres størst mulig frivillighed. Det er forudsat, at de pågældende har været beskæftiget med den eller de opgaver, der overføres og har de nødvendige kvalifikationer til at løse opgaven. Det er på dette grundlag ledelsens ansvar at træffe beslutninger, der sikrer at:

1. både de forblivende og "bortgående" arbejdspladser har medarbejdere, der besidder de nødvendige kvalifikationer til at sikre, at opgaverne kan udføres på kvalificeret måde fremover. Den afgivende enhed skal således dokumentere, at medarbejdere der overføres til Koncernservice har været beskæftiget med den opgave, der overføres og har de nødvendige kvalifikationer til at varetage opgaven.

2. der ikke vil være arbejdspladser, der har en aldersfordeling, der skaber problemer eller vil skabe problemer i en overskuelig fremtid.
3. medarbejdere, der i deres opgaveløsning overvejende er orienteret mod opgaver, der forbliver i forvaltningen, fortsætter i forvaltningen – og omvendt.
4. der tages hensyn til anciennitet/alder, forestående pensionering og geografisk afstand til ny arbejdsplads.

Såfremt der ikke fra forvaltningen kan overføres medarbejdere, der kan løse den opgave, der overføres til Koncernservice, kan Koncernservice selv ansætte de nødvendige medarbejdere.

12.4 Midlertidigt samarbejdsorgan

Etableringen af den nye enhed forudsættes drøftet i de respektive hovedsamarbejdsudvalg. Dette er dog ikke tilstrækkeligt, idet beslutningerne om de fremtidige forhold i den nye enhed overvejende vil blive truffet i Økonomiforvaltningen. Der skal derfor med henblik, på at kommunen giver medarbejderne den aftalte medindflydelse og medbestemmelse etableres et midlertidigt samarbejdsorgan umiddelbart efter beslutning om oprettelse af enheden. Der indgås nærmere aftale herom mellem Økonomiforvaltningen og personaleorganisationerne. Det midlertidige samarbejdsorgan skal fungere, indtil der er etableret en mere permanent samarbejdsstruktur i Økonomiforvaltningen.

12.5 Tillidsrepræsentanter

Funktionstillæg til tillidsrepræsentanter bortfalder, hvis hvervet ophører som følge af overførsel fra en fagforvaltning til Økonomiforvaltningen. Sådanne tillæg er dog omfattet af løngarantien, jf. ovenfor. Der indgås en aftale om efterbeskyttelse af tillidsrepræsentanter med samme indhold som den tilsvarende aftale, der blev indgået forud for strukturændringerne per 1. januar 2006.

12.6 Principper for besættelse af lederstillinger

Lederstillinger ned til kontorchefniveau i Koncernservice besættes efter, at Økonomiudvalget har godkendt af indstillingen om etablering af Koncernservice, så stillingerne kan tiltrædelse snarest muligt og senest 1. december.

Team – og mellemliderne i forvaltningerne følger opgaverne dvs. flyttes en opgave til Koncernservice flyttes ledelsen med (jf. BR 305/2005⁴).

⁴ BR 304/2005 Principper tiltrådt af BR for håndtering af personale, som led i håndteringen af strukturreformen i København Kommune.

Det er målet af skabe et overlap mellem implementeringsorganisationen og lederstillingerne i Koncernservice.

Implementeringsorganisationen opbygges omkring en fælles projektledelse med seks fuldtids projektledere og direktøren for Koncernservice i spidsen.

Herudover vil kontorchefniveauet i Koncernservice indgå som en drivende kraft i udfærdigelse af proces- og produkt /ydelsesbeskrivelser på de områder, hvor ansvaret for opgaveløsningen overgår til Koncernservice.

Hvis ikke en chef har de fornødne kvalifikationer til at fungere som projektleder, kan der ansættes en egentlig projektleder til opgaven. I det tilfælde tiltræder chefen først sin stilling i Koncernservice 1. april 2007, med mindre andet aftales.

Projektet anbefaler følgende proces for ansættelse af chefer, der skal overgå til Koncernservice:

Tabel 12.1 oversigt over kommende milepæle

3. oktober 2006	Økonomiudvalget behandler og godkender indstilling om etablering af Koncernservice
4. oktober 2006	Foreløbig implementeringsorganisation dannes på baggrund af interessetilkendegivelser fra Projektrådets medlemmer om personer, der kan stilles til rådighed for det videre arbejde.
5. oktober 2006	Chefstillinger i Koncernservice og implementeringsorganisationen offentliggøres med forbehold for BRs godkendelse (frist for interessetilkendegivelse er 26. oktober).
12. oktober 2006	Borgerrepræsentationen behandler og godkender indstilling om etablering af Koncernservice.
26. oktober	Frist for interessetilkendegivelse til chefstillinger i Koncernservice og implementeringsorganisationen.
Senest 1. december 2006	Chefer tiltræder stillinger i Koncernservice og implementeringsorganisation, med mindre andet aftales.

1. december 2006	Forvaltningerne leverer udkast til aftalegrundlag med Koncernservice på løsning af it- og økonomiopgaver, jf. opgavesnittet.
15. december 2006	Aftalegrundlag er indgået mellem den enkelte forvaltning og Koncernservice, og det endelige antal årsværk og økonomi, der bindes til Koncernservice, er fastlagt for hver forvaltning.
1. april 2007	Opgaver og medarbejdere flyttes til Koncernservice på it og økonomi. Alle chefer tiltræder deres stilling senest på denne dato. (forventet start)

Bilag

1. Kvalitative muligheder i forandringen.
2. Eksterne erfaringer med gevinstpotentiale, Deloitte 2006 for Københavns Kommune
3. Opgavesnit økonomi (detaljeret liste)
4. It-optimering, Bedre og billigere Koncernservice, IBM.
5. Principper for organisering af it-området i Koncernservice.
6. Specifikation af udgifterne til implementering af Koncernservice
7. Vejen frem til beslutningsoplægget