



Dato: 2. juni 2016

Tlf. dir.: 4477 3802  
E-mail: akha@balk.dk  
Kontakt: Trine Land Hansen  
Mette Ebdrup

## **Analyse af administration og ledelse (fase 2)** **→ Forslag til besparelse og effektivisering efter høringen i MED**

Som led i den politiske aftale for 2015 besluttede Kommunalbestyrelsen at gennemføre en analyse af kommunens samlede administration. Dette med baggrund i et voksende fokus på kommunens ressourceforbrug på administration i bred forstand, herunder ledelse. Den første og overordnede del af analysearbejdet blev gennemført af BDO i foråret 2015. Denne analyse viste, at Ballerup Kommune bruger relativt flere ressourcer på administration og ledelse end to sammenligningskommuner. Dette gør sig især gældende på den decentrale del.

På baggrund heraf besluttede Kommunalbestyrelsen i eftersommeren 2015 at udpege tre områder til en nærmere analyse. Der er samtidig knyttet et besparelseskrao til analysearbejdet på mindst 10 millioner kr. til udmøntning fra 2017. Analyseprojektet har været forankret i direktionen; projektledelsen i (det nuværende) Center for HR og Organisationsudvikling. De tre analyseområder er:

- Antallet af medarbejdere per leder
- Sekretariatsbetjeningen – formelt politisk og administrativt
- Arbejdsgange for administrative opgaver – afsæt i opgaven

Efter at forslagene er blevet kvalificeret af direktionen via chefgruppen og MED-organisationen har direktionen besluttet, hvilke besparelsesforslag der skal sendes videre til politisk behandling.

I det følgende ridses forslagene op, efter et kort tilbageblik på nøgletal-afsættet for analysearbejdet. Derefter et overblik over besparelsesforslagenes indfasning plus en skematisk oversigt over de konkrete besparelsesforslag og deres begrundelser. Til slut et kort rids af de forslag til effektivisering, der ikke sparer ressourcer her og nu, men som giver bedre ressourceudnyttelse og større kvalitet.

## Nøgletal fra fase 1: "Ballerup Kommune - Analyse af administration og ledelse" (BDO, Maj 2015)

Tabel 3. Administrative lønudgifter opgjort i kr. pr. indbygger i kommunerne i 2014

Kontoplandele	Ballerup	Herlev	Albertslund
Hovedkonto 6	4.724	3.825	5.477
Gruppering 200 hovedkonto 0-5	2.487	851	1.438
I alt administrative lønudgifter	7.211	4.676	6.915

Kilde: Danmarks Statistik (Statistikbanken)

Tabel 5. Nøgletal for løn og antal ansatte

	Ballerup	Albertslund	Herlev
Indbyggertal 2015	48.335	27.806	28.148
Antal ansatte årsværk	4.069,2	2.329,4	1.977,5
Antal adm. ansatte årsværk	709,2	479,4	341,0
Mdl. lønudgift administrativt ansatte (mio. kr.)	29.1	18.8	13.3
<i>Beregnete nøgletal</i>			
Antal ansatte årsværk pr. tusind indbyggere	84,2	83,8	70,3
Antal administrativt ansatte årsværk pr. tusind indbyggere	14,7	17,2	12,1
Ikke-administrativt ansatte årsværk pr. tusind indbyggere	69,5	66,5	58,1
Administrationsgrad	17,4 %	20,6 %	17,2 %
Adm. lønudgift / indbygger	603,4	678,0	474,5
Mdl. lønudgift / adm. ansat	41.121,8	39.327,1	39.171,7

Kilde: Statistikbanken samt KRL.

Note: Indbyggertal er trukket for første kvartal 2015. Lønsummen for de administrative ansatte er trukket for december 2014.

Tabellen viser, at Ballerup Kommune bruger relativt flere ressourcer på decentral administration og ledelse end sammenligningskommunerne.

Tabellen viser bl.a., at Ballerup Kommune bruger relativt flere ressourcer på administration og ledelse end sammenligningskommunerne.

Tabellen viser også, at kommunens administrationsgrad ligger i den lave ende – trods det relativt høje ressourceforbrug. (Dvs. andelen af administrative medarbejdere ud af det samlede antal medarbejdere).

## Forslag til besparelser – bespareelsesprofil

Delanalyse/ Område	2017	2018	2019	Investerings-behov	Indtægter
1) Antal medarbejdere per leder	5,55 mio. kr.* *BFO2-forslag pr. 1/8-17	6,75 mio. kr.	6,75 mio. kr.	Niveauet vil være kendt, ved behandling i BSU/KFU	Indtægter salg Villa Blide 2017 – bidrag til investering
2) Sekretariatsbetjening	0,8 mio. kr.	0,8 mio. kr.	0,8 mio. kr.	Tages inden for rammen	-
3) Arbejdsgange for administrative opgaver	(ansættelse) 0,7 mio. kr. (kørsel-app) 0,5 mio. kr. 0,4 mio. kr. (indkøb - krav t. rekvirent)	0,7 mio. kr. 0,5 mio. kr. 0,4 mio. kr. (NemØk.) 0,6 mio. kr. (sygefr.-app) 0,4 mio. kr. (engangsyd.) 0,8 mio. kr. (fakt.beh.) 2,2 mio. kr.	0,7 mio. kr. 0,5 mio. kr. 0,4 mio. kr. 0,6 mio. kr. 0,4 mio. kr. 0,8 mio. kr. 3,5 mio. kr.	0,2 mio. kr.*  0,1 mio. kr.* 0,05 mio. kr.*  2 mio. kr.	-
<i>I alt</i>	<i>1,6 mio. kr.</i>	<i>5,6 mio. kr.</i>	<i>6,9 mio. kr.</i>	* Tages inden for rammen	
<b>I alt</b> (heraf målrettet rammebesparelse/ 'grønthøster')	<b>7,95 mio. kr.</b>  (1,6 mio. kr./ 0,8 mio. kr.)	<b>13,15 mio. kr.</b>  (5,6 mio. kr./ 0,8 mio. kr.)	<b>14,45 mio. kr.</b>  (6,9 mio. kr./ 0,8 mio. kr.)	De 2 mio. kræver anlægsbevilling – de øvrige inden for rammerne	<b>x mio. kr.</b>
<b>Generelt om forslagene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forslag, der besluttet endeligt og som ikke er rammebesparelser, skal <i>kvalificeres via business cases</i> med involvering af de berørte centre. I forbindelse med vedtagelsen af besparelserne sættes 'ansvarlige' på de enkelte indsatser – til videre kvalificering</li> <li>De samlede forslag behandles af ØKU 14/6. De to forslag i Center for Skoler, Institutioner og Kultur behandles derefter i BSU/KFU efter uddybning og gennemarbejdning</li> <li>"Målrettet rammebesparelse" betyder, at reduktionerne på institutioner og afdelingers rammer kan målrettes ud fra forbrugsmønstre og tyngder. "Grønthøster" betyder, at alle lønsummer bliver reduceret. Her er de to typer af besparelser samlet</li> <li>For forslag under 1) gælder, at der er en mindre usikkerhed i forhold til evt. tjenestemænd, der løses inden for den samlede ramme.</li> <li>Der er en mindre, generel usikkerhed i forhold til tidspunktet for behandlingen i fagudvalgene. Tallene forudsætter behandling i august 2017</li> </ul>				

## Forslag til besparelse & effektivisering

Forslag	Besparelles- potentiale (ekskl. evt. investeringer)	Begrundelse & Bemærkninger
<b>1) Antal medarbejdere per leder</b>		
<p><i>Center for Skoler, Institutioner og Kultur</i> → BFO/Klub</p> <p>En BFO-2 løsning med en samlet leder af BFO- og klubområdet i hvert skoledistrikt</p>	<p>2,0 mio. kr. hvis samlet set fire stillinger fjernes og uden ændringer i fx klubnormering, forældrebetaling og materiale-anskaffelser</p>	<p>Forslaget går alene på en organisatorisk og ledelsesmæssig sammenlægning under skoledistrikterne – med fælles BFO- og klubledelse. Klubberne bevares. Der skal udarbejdes selvstændig beskrivelse af, hvordan forslaget kan realiseres, og udarbejdes oplæg til beslutning i Kultur- og Fritidsudvalget og Børne- og Skoleudvalget. Dette med henblik på realisering august 2017.</p> <p><i>Begrundelse for forslaget</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ledelsesspændet på BFO-området er meget lille relativt set</li> <li>- Den fælles ledelse vil styrke sammenhængen for eleverne mellem skole og fritid</li> <li>- Ressourceudnyttelsen kan optimeres</li> <li>- Større mulighed for at sikre pædagoger fuldtidsstillinger</li> </ul> <p>OBS'er</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der skal arbejdes videre med gennemførelse af og konsekvenserne ved forslaget. Dette kvalificerende arbejde vil ske i regi af Center for Skoler, Institutioner og Kultur</li> <li>- Klublederen varetager i dag pædagogisk ledelse af den ene klubmatrikel. Den nye BFO- og klubleder skal derfor fremover fordele den samlede ressource til pædagogisk ledelse på klubområdet og BFO-området, så besparelsen på 2 mio. opnås.</li> </ul>

<p><i>Center for Skoler, Institutioner og Kultur</i> → <i>Dagtilbud</i></p> <p>Reduktion i antal dagtilbudsmatrikler</p>	<p>Ca. 500.000 kr.  (= En pædagogisk lederløn)</p>	<p><i>Begrundelse for forslaget</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forslaget er i tråd med strukturen på området</li> <li>- Der prioriteres at spare på 'mursten frem for mennesker', dvs. matrikler frem for personale (som også organisationen har udtrykt ønske om)</li> </ul>
<p><i>Center for HR og Organisationsudvikling</i> → <i>Villa Blide</i></p> <p>Nedlæggelse af Villa Blide og afhændelse af ejendommen</p>	<p>Ca. 1 mio. kr.</p>	<p><i>Begrundelse for forslaget</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meget lille ledelsesspænd</li> <li>- Ejendommen er relativt dyr i drift og vedligeholdelse, samtidig med at kommunen har andre egnede lokaler (fx Parkskolen)</li> <li>- Ud over besparelsen på løn vil der være en indtægt på salg af ejendommen og besparelser på ejendomsdrift og -vedligeholdelse. (Disse vil indgå i masterplanen for anvendelse af kommunens ejendomme)</li> <li>- Direktionen vurderer, at kommunen kan skaffe konkurrencedygtige aftaler med eksterne udbydere – og derfor kan afvikle kommunens eget kursussted</li> </ul> <p>OBS'er</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forslaget får ikke indflydelse på kommunens kursusvirksomhed, som skal fortsætte i ny fysisk ramme</li> <li>- Der skal findes alternative lokalemuligheder til kommunens interne kursusvirksomhed. Enten kommunens egne lokaler – fx Park Skole – herunder afklaring af praktiske forhold som forplejning. Eller aftaler med eksterne kursussteder</li> </ul> <p>Der skal undersøges muligheden for at etablere boliger i ejendommen. Et salg med henblik herpå vil indbringe en engangsindtægt og vil kræve en ændring af lokalplanen.</p>
<p><i>Center for By, Erhverv og Miljø</i> → <i>Afsnitsleder</i></p>	<p>Reduktion med en afsnitsleder Ca. kr. 650.000</p>	<p><i>Begrundelse for forslaget</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stillingen er p.t. ubesat, og centerledelsen vurderer, at opgaven kan løses inden for den nuværende lederkreds</li> </ul>

<p><i>Center for Social og Sundhed</i> → <i>Afsnitsleder</i></p>	<p>Reduktion med en afsnitsleder Ca. kr. 650.000</p>	<p><i>Begrundelse for forslaget</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der er et relativt lille ledelsesspænd i afsnitslederkredsen og med denne reduktion vil det nærme sig niveauet i andre centre</li> </ul>
<p><i>Center for Social og Sundhed</i> → <i>Plejecentre</i></p> <p>Arbejdet mod en mere ensartet ledelsesstruktur plejecenterområdet</p>	<p>Reduktion med en stilling Ca. kr. 650.000</p>	<p><i>Begrundelse for forslaget</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forslaget relaterer sig ikke til ledelsesspændet isoleret set, men til ledelsesstrukturen. Det indgår som del af centrets arbejde med at ensarte ledelsesstrukturen på plejecenterområder (herunder sikre, at alle plejecenter-ledere har en sundhedsfaglig uddannelse)</li> </ul>
<p><i>Center for Beskæftigelse og Borgerservice</i> → <i>Struktur</i></p> <p>Et kommende arbejdsmarkedscenter frigør en chefstilling og sparer en sektionslederstilling</p>	<p>Ca. kr. 1.300.000</p>	<p><i>Begrundelse for forslaget</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganiseringen af Center for Beskæftigelse og Borgerservice betyder nedlæggelse af en chefstilling og giver mulighed for en samtidig nedlæggelse af en sektionslederstilling.</li> </ul> <p>(Der bliver en chef for arbejdsmarkedscentret)</p>

Forslag	Besparelses-potentiale (ekskl. evt. investeringer) Begrundelse & Bemærkninger
<b>2) Sekretariatsbetjening</b>	
<p><b>Organisering, procedurer, systemer</b></p> <p><i>IT-understøttelse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisering af godkendelsesproces</li> <li>• Stavekontrol, billeder og tabeller</li> <li>• Kobling af dagsordensproduktion og godkendelsesproces med øvrigt materiale (fx powerpoints)</li> </ul> <p><i>Procedurer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydeliggørelse af dagsordenskontaktpersons rolle og mandat</li> <li>• Analyse af sagsgang for dagsordenspunkter</li> <li>• Konkrete godkendelsesprocedurer mellem direktører og centerchefer</li> </ul> <p><b>Politisk kultur</b></p> <p><i>Forelæggelsestaler</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrering af forelæggelsestaler i sammendraget → Pilotprojekt på to udvalgsområder</li> </ul> <p><i>Delegationsplan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udarbejdelse af delegationsplan for samtlige udvalgsområder og stillingtagen til niveauet for delegation</li> </ul> <p><i>Pulje sager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pulje sager sammen, der ligger til godkendelse → Pilotprojekt i ØKU</li> </ul>	<p>Effektivisering af sekretariatsbetjeningen vil give bedre brug af ressourcerne i organisationen og større kvalitet i opgaven. Direktionen vurderer, at det er muligt at gennemføre en rammebesparelse i alle centre og sekretariater. Der er tale om netop en samlet ledelsesmæssig vurdering og afvejning af de forskellige hensyn.</p> <p>Det vil være oplagt på længere sigt at fortsætte analysearbejdet til også at inddrage den del af sagsbehandlingen, som knytter sig til sekretariatsbetjeningen i den snævre forstand.</p>

<p><b>Administrativ kultur/opgavetilrettelæggelse</b></p> <p><i>Direktion + Chefgruppe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gennemgang af statussager → Hvilke sager? Relevans? <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Effektivisering af orienteringer</li> </ul> </li> </ul> <p><i>MED-system</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrering af dagsorden for Hoved-MED og Rådhus-MED i Agenda Management</li> <li>• Effektivisering af MED-organisationen</li> </ul>	<p>Direktionen har trukket sit forslag om at nedlægge Rådhus-MED tilbage, bl.a. på baggrund af høringsvarene og behandlingen af disse. Rådhus-MED og Hoved-MED har givet tilsagn om at indgå i arbejdet med at effektivisere ressourceforbruget til MED-organisationen og -arbejdet.</p> <p>Direktionen har formuleret et mål om at skære 10 % af tidsforbruget til MED-arbejdet i den samlede organisation. (Dvs. 80.000 af de i alt 800.000)</p>
---	--

Forslag	Besparelses-potentiale (ekskl. evt. investeringer) Begrundelse & Bemærkninger
<b>3) Arbejdsgange for administrative opgaver</b>	
<p><b>Generel effektivisering af de tværgående arbejdsgange</b></p>	<p>Effektivisering af arbejdsgange på tværs af organisationen kan reducere det samlede forbrug af ressourcer. Ligesom det kan give et kvalitetsløft. Der er tale om en samlet ledelsesmæssig vurdering og afvejning af de forskellige hensyn.</p> <p>Der tages afsæt i opgaven – og ikke i hvor den løses lige nu. Dette fokus giver potentielt bedre arbejdsgange og i sidste ende en bedre opgaveløsning. Det er den vej, kommunen vil fortsætte ad.</p> <p>Målet er løbende at finde den rette balance mellem på <i>den ene side</i> den nødvendige lokale fleksibilitet på den enkelte arbejdsplads tættest på borgeropgaven og <i>på den anden side</i> den centrale styring af de samlede ressourcer med afsæt i den politiske retning for kommunen. Både den centrale styring og det decentrale råderum er afgørende</p>



Forslag	Besparelses-potentiale (ekskl. evt. investeringer) Begrundelse & Bemærkninger
	for kvaliteten af opgaveløsningen. Direktionen har fokus på den løbende balancering af de to.
<p><b>Ansættelser + Ændringer i ansættelsesforhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generel standardisering: Forenkling af referenceskema * Indhentelse af attester via virk.dk *Forenkling af lønskemaer osv.</li> <li>• Centralisering af udarbejdelse af lønaftaler og ændringer af ansættelsesforhold</li> </ul>	700.000 kr.
<p><b>Sygefravær</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indberetning af sygefravær via app eller internetløsning via pc (VPN-løsning)</li> </ul>	400.000 kr. (ekskl. tjenestetidsbrugere)  Implementeres 2017-2018
<p><b>Engangsydelser og variable tillæg</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indberetning af kørsel via app</li> <li>• Generel standardisering: Fremsøgning og udfyldning af indberetningsskema, standardisering af blanketter osv.</li> </ul>	1.300.000 kr.  Implementeres 2017-2018
<p><b>Fakturabehandling</b></p> <p>Samling af fakturabehandlingen, herunder automatisk bogføring af fakturaer under 1.000 kr.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgradering af det nuværende økonomisystem (Prisme 2015). Forventet implementering 2017. Opgraderingen er en investering på 2,0 mio. kr. i 2017 og 2018 gennem nedsat projektorganisation</li> <li>• Opsamling af opgave og ressourcer til bogføring i Center for Økonomi og Styring</li> <li>• Indfasning af potentialet på 4,3 mio. kr. over 3 år gennem gradvis effektivisering centralt i Center for Økonomi og Styring</li> </ul>	<p><i>Investering (anlæg)</i> 2017: 1,8 mio. kr. 2018: 0,2 mio. kr.</p> <p><i>Effektivisering (serviceramme)</i> 2018: 2,2 mio. kr. 2019: 3,5 mio. kr. 2020: 4,3 mio. kr. (fuld effekt)</p> <p><i>Nulpunkt på investering</i> nås ved udgangen af 2018 (2 år)</p>

<p style="text-align: center;"><b>Forslag</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Besparelses-potentiale</b> (ekskl. evt. investeringer) <b>Begrundelse &amp; Bemærkninger</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opsætning af den automatiske fakturahåndtering i økonomisystemet af alle beløb under 1.000 kr., herunder mulighed for ledelsestilsyn af de automatiske betalinger</li> <li>• Reduktion i antal disponenter og antal brugere af kommunens økonomisystem.</li> </ul> <p>Herudover fordrer samlingen blandt andet at</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information til alle disponenter om krav i forhold til rekvisition/bevilling ved bestillinger</li> <li>• Ledelsesmæssig opfølgning (ledelsestilsyn)</li> <li>• Løbende information til ledere med digitale nøgletal vedr. antal fakturaer pr. leverandør og totalt.</li> </ul> <p>Endelig vil en samling af fakturabehandlingen indebære en samling af en række knyttede opgaver f.eks. fritekst fakturaer (opkrævning), omkontering og bogføring af korrektioner mv.</p>	

## Effektivisering – øvrige spor vi fortsætter ad

Det samlede analysearbejde har givet en række forslag til bedre udnyttelse af ressourcerne og øget kvalitet i opgaveløsningen. Direktionen ønsker, at der bliver arbejdet videre med også de forslag, der ikke er sat besparelser på.

Disse er...:

- Generel sammenlægning af økonomifunktionen: Overvejelser om på længere sigt at samle centre og sekretariats centrale økonomifunktioner
- Fortsat fokus på at effektivisere sekretariatsbetjeningen af det politiske niveau, MED-organisationen og direktion/chefgruppe
- Fortsat fokus på at effektivisere tværgående arbejdsgange generelt