



Dato: 5. april 2016

Tlf. dir.: 4477 3802

E-mail: akha@balk.dk

Kontakt: Trine Land Hansen
Mette Ebdrup

Analyse af administration og ledelse (fase 2) → *Generelt om analysen* & *Forslagene til effektivisering og besparelser*

Som led i den politiske aftale for 2015, besluttede Kommunalbestyrelsen at gennemføre en analyse af kommunens samlede administration. På baggrund af denne overordnede analyse, besluttede Kommunalbestyrelsen i eftersommeren 2015 at udpege tre områder til en nærmere analyse:

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

Denne rapport samler de tre analysers hovedpointer, baggrund, organisering og de konkrete forslag.

Tre særskilte rapporter samler resultaterne af de tre delanalyser:

- 1) Antal medarbejdere per leder (rapport + 2 bilag)
- 2) Sekretariatsbetjeningen – politisk og administrativt (rapport + 3 bilag)
- 3) Arbejdsgange for administrative opgaver – afsæt i opgaven (rapport + 1 bilag (udarbejdet af BDO))

Rapporter, bilag plus tidsplan for besparelserprocessen findes på Intra + hos Center for HR og Organisationsudvikling. Materialet udsendes til chefgruppen, der drøfter besparelsesforslagene, hvorefter direktionen beslutter, hvilke forslag, der skal i høring. Efter høringsperioden beslutter direktionen, hvad der skal indstilles til politisk beslutning.

Analyseprojektet er forankret i direktionen. Projektledelsen ligger i (det nuværende) Center for HR og Organisationsudvikling.

1) Hovedpointer fra analysearbejdet

Forankringen i organisationen

- Forankringen af analysearbejdet i direktionen samt den løbende dialog med chefgruppen og MED-systemet har været en vigtig forudsætning for at gennemføre et forløb med så store krav til leverancer. Det har stillet store krav til organisationen. Den kommende periode vil fortsat komme til at kræve ressourcer, beslutningskraft og opbakning fra både ledere og medarbejdere. Derfor vil direktionen fortsat 'sidde for bordenden' i forløbet og have opmærksomhed på de løbende tilbagemeldinger fra organisationen
- Direktionen beslutter endeligt i tæt samarbejde med chefgruppen. Direktion og chefgruppe er samtidig afhængig af, at de enkelte ledere er involveret i og tager ansvar for processen
- Direktionen ønsker at tage beslutning om, hvilke forslag der skal indstilles til politisk beslutning, på så kvalificeret et grundlag som muligt. Der er derfor tæt involvering af chefgruppen og MED-organisationen

Forslagene til effektivisering og besparelser

- Der er udviklet forslag til effektivisering af kommunen generelt – for konkrete områder og opgaver/arbejdsgange. Forslagene vil indgå i det fortsatte arbejde med at løse kerneopgaven bedst muligt for de ressourcer, vi hver især har til rådighed. Der vil blive udarbejdet planer for realisering af de forslag, som direktionen i slutningen af maj beslutter
- En del af forslagene går på de konkrete og kortsigtede besparelser. I alt 10,046 mio. kr.
- For de besparelsesforslag, som der skal arbejdes videre med, skal der...:
 - laves mere konkrete og samlede beregninger, herunder investeringsbehov og vurdering af serviceniveau (business cases)
 - overvejes, hvilke konsekvenser besparelserne måtte have for serviceniveauet

- Fokus er i første omgang på besparelsesforslagene her og nu. Direktionen ønsker, at forslagene bliver behandlet i en proces, der er så ordentlig som mulig. Det er vigtigt med tydelighed i forudsætninger, kriterier og de 'gode grunde'. Der er dilemmaer, som ikke kan løses, men det tilstræbes at ramme den rette balance
- Det er vigtigt med opmærksomhed på indfasningen af de forslag, der bliver besluttet endeligt. Ikke alle forslag kan realiseres her og nu

Udfordringer i analysearbejdet

- Kortlægningen af, hvordan det ser ud i dag har været en større udfordring end forudset. Det skyldes bl.a., at data fra den generelle analyse fra fase 1 primært har givet et grundlag for at analysere konkrete områder grundigere, men ikke leveret et datagrundlag, der var tilstrækkeligt afgrænset (BDO-analysen fra maj 2015 af kommunens administration og ledelse)
- Det har været et eksplicit mål at involvere organisationen i det konkrete analysearbejde. Derfor er projektgrupperne søgt sammensat, så de balancerede mellem repræsentativitet og relevans for det konkrete analysearbejde. Det har været – og er – en ikke helt enkel balance, og i delanalyse 3 har det været nødvendigt at nedsætte en 'analysegruppe' ved siden af projektgruppen, da behovet for analysekraft har været stort
- Organisationens sociale kapital har været og er udfordret – særligt oplevelsen af retfærdighed i de forslag, der præsenteres. Det gælder både i dataindsamlingen, udviklingen af besparelsesforslag og i den kommende afklaring af besparelser
- Tidsplanen for besparelserne kommer til at give udfordringer. Her er det søgt at balancere en kort proces – for at minimere usikkerhed - med tid til reel høring og inddragelse. Det er samtidig vigtigt løbende at fokusere på de områder, der bliver berørt – og minimere belastningen af organisationen som helhed

2) Hvorfor dette analysearbejde - baggrund & formål

Som kommune har vi i stigende grad fokus på løbende at sikre bedst mulig kvalitet for ressourcerne – på effektivisering af opgaveløsningen – på tværs og på de enkelte arbejdspladser. Selvom de aktuelle besparelser ikke i sig selv peger fremad, giver analysearbejdet mulighed for et kvalificeret kig på opgaven.

Samtidig har der de seneste år været et voksende fokus på Ballerup Kommunes ressourceforbrug på administration og ledelse. Ressourceforbruget ligger relativt højt på det kommunale landkort. Derfor besluttede Kommunalbestyrelsen i efteråret 2014 at igangsætte en analyse af administration og ledelse i kommunen (som del af budget 2015). Midt i 2015

blev fokus på økonomien skærpet pga. det 'omprioriteringsbidrag' fra kommunerne, som staten vil hente fra 2016 og fire år frem.

3) Hvad er der sket & Hvordan er arbejdet grebet an

Den første del af analysearbejdet (fase 1) blev gennemført i første halvdel af 2015 af revisions- og konsulentvirksomheden BDO. I forlængelse heraf pegede direktionen på tre områder til en dybere analyse for at finde effektiviserings- og besparelsesmuligheder - med afsæt i en kvalitetsmæssig vurdering (fase 2). Disse tre analyseområder blev derefter sanktioneret af Kommunalbestyrelsen:

- Antal medarbejdere per leder
- Sekretariatsbetjeningen – politisk og administrativt
- Arbejdsgange for administrative opgaver – afsæt i opgaven (med ekstern konsulent-assistance)

De enkelte analyser har haft et todelt fokus:

- At afdække den nuværende situation kvantitativt og kvalitativt
- At angive forslag til effektivisering i form af besparelser – med afsæt i afdækningen
Herunder de faglige, økonomiske og organisatoriske konsekvenser heraf

Hvordan arbejdet i de tre delanalyser konkret er grebet an, kan læses i materialet for de tre delanalyser.

Analyseprojektet har været direkte forankret i direktionen, der har ønsket bred involvering af og løbende kommunikation til organisationen. Samtidig har den samlede analyse trukket betydelige ressourcer fra organisationen. Det har udfordret fx den ledelsesmæssige prioriteringer af arbejdet.

Der har været en projektgruppe for hver af de tre delanalyser (se rapporterne for de enkelte delanalyser). Direktionen, chefgruppen, Hoved-MED og Rådhus-MED har udpeget deltagerne i projektgrupperne. Projektgrupperne har været sammensat under to hensyn: dels relevansen og behovet i forhold til opgaven, dels repræsentationen af organisationen bredt inkl. medarbejderperspektivet. Der er blevet søgt en balance i forhold til antallet af deltagere, så grupperne sikres rum for den nødvendige løbende koordinering i et effektivt arbejde.

For at sikre den samlede ledelsesforankring har chefgruppen været orienteret løbende om temaer fra delprojekterne. For at sikre den nødvendige involvering af organisationen har Hoved-MED løbende været orienteret om temaer fra delprojekterne, så analyserne kan sikres en bred formidling til organisationen.

Besparelsesforslag

Forslag med besparelse i kroner & ører:

- 1) Antal medarbejdere per leder → I alt 8,55 mio.
- 2) Sekretariatsbetjening – politisk og administrativt → Ca. 780.000 kr.
- 3) Arbejdsgange for administrative opgaver → 716.000 kr.

Besparelsespotentialer i alt: 10,046 mio. kr.

Det samlede besparelsespotentialer er et bruttobeløb – det skal kvalificeres yderligere.

Område	Forslag	Besparelses-potentiale (ekskl. evt. investeringer)
<p><i>1) Antal medarbejdere per leder</i> I alt: 8,55 mio. kr.</p>		
C-SIK) BFO/Klub	En BFO-2 løsning med en samlet leder af BFO- og klubområdet i hvert skoledistrikt	Besparselsen er beregnet til 2,0 mio. kr. pga. antagelse om at fjerne 4 stillinger, dog forudsættes ingen ændringer i fx klubnormering, forældrebetaling, materialeanskaffelser m.v. Forslaget indebærer ikke en reduktion i antallet af klubmatrikler eller BFO-matrikler, men alene en organisatorisk sammenlægning under skoledistrikterne. BFO-ledelse og klubledelse varetages i forslaget af den samme person, hvorfor besparelsen vedrører fire stillinger. Det skal understreges, at klublederen i dag varetager pædagogisk ledelse af den ene klubmatrikel. Fremadrettet vil den nye BFO- og klubleder derfor skulle fordele den samlede ressource til pædagogisk ledelse på klubområdet og BFO-området

C-SIK) Skoleområdet	Reduktion i ledelseslaget via en samlet udskoling med en pædagogisk leder i hvert skoledistrikt. Forudsætter samling af de yngste og ældste børn på hver deres skolematrikel	Besparelse på ca. 1,8 mio. kr. I dag ansat 26 pædagogiske ledere. Forslag om samlet udskoling på hver matrikel giver en besparelse på 3 pædagogiske ledere. (Skovvejens Skole og Hedegårdsskolen har i dag en samlet udskoling)
C-SIK) Dagtilbud	Reduktion i antallet af dag-institutionsmatrikler. En sammenlægning mulig – svarende til en pædagogisk lederløn	Besparelsen på ca. 500.000 kr.
C-HRO) Villa Blide	Nedlæggelse af Villa Blide	Besparelse på lønninger på ca. 1 mio. kr. Derudover indtægt på salg af ejendommen og besparelser på ejendomsdrift og -vedligeholdelse. Disse vil indgå i masterplanen for anvendelse af kommunens ejendomme Forslaget skal kvalificeres yderligere. Bl.a. skal organiseringen af Ballerup Kommunes interne kursusvirksomhed undersøges – ved nedlæggelse af Villa Blide - og hvilke velegnede lokaler. Derudover bl.a. et estimat på meromkostninger for kommunens arbejdspladser, der bruger Villa Blide til seminarer og temadage, og som vil skulle bruge andre konferencentre. Direktionen anbefaler, at ejendommen afhændes, hvis forslaget vedtages
C-BEM - afdelingsleder	Reduktion med en afdelingsleder	Ca. kr. 650.000
C-SS - afdelingsleder	Reduktion med en afdelingsleder	Ca. kr. 650.000
C-SS) Plejecentre	Der arbejdes med at gøre ledelsesstrukturen på alle plejecentre ensartet	Ca. kr. 650.000

C-BB - struktur	Der er forslag om at etablere et samlet arbejdsmarkedscenter og i den forbindelse genbesættes den vakante centerchefstilling ikke. I forbindelse med forslag om reorganiseringen af C-BB, kan der blive nedlagt yderligere en lederstilling. Der vil blive en chef for arbejdsmarkedscentret	Ca. kr. 1.300.000
Ballerup Kommune generelt - økonomifunktionen	Overvejelser om på længere sigt at samle centre og sekretariats centrale økonomifunktioner	Ingen besparelse her & nu, men forarbejdet starter 2016

Område	Forslag
<p><i>Sekretariatsbetjening</i> I alt: ca. 780.000 kr.</p> <p>Forslaget svarer til 10 % af det samlede ressourceforbrug til sekretariatsbetjening, som i analysen er beregnet til 15,6 årsværk. Direktionen ønsker besparelsen jævnt fordelt som en rammebesparelse på centre og sekretariater på rådhuset</p>	
<p>Organisering, procedurer, systemer</p> <p><i>IT-understøttelse</i></p> <p><i>Procedurer</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisering af godkendelsesproces • Stavekontrol, billeder og tabeller • Kobling af dagsordensproduktion og godkendelsesproces med øvrigt materiale (fx powerpoints) • Tydeliggørelse af dagsordenskontaktpersons rolle og mandat • Analyse af sagsgang for dagsordenspunkter • Konkrete godkendelsesprocedurer mellem direktører og centerchefer

<p>Administrativ kultur/ opgavetilrettelæggelse</p> <p><i>Direktion + Chefgruppe</i></p> <p><i>MED-system</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemgang af statussager → Hvilke sager? Relevans? <ul style="list-style-type: none"> ◦ Effektivisering af orienteringer • Integrering af dagsorden for Hoved-MED og Rådhus-MED i Agenda Management • Det er direktionens anbefaling at nedlægge Rådhus-MED. Her skal der selvfølgelig tages stilling til, hvordan formaliseringen af arbejdet med arbejdsmiljø på rådhuset skal orkestreres, samt hvordan de lokale MED-udvalg etablerer fornuftige referenceforhold til det øvrige MED-system
<p>Politisk kultur</p> <p><i>Forelæggelsestaler</i></p> <p><i>Delegationsplan</i></p> <p><i>Pulje sager</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integrering af forelæggelsestaler i sammendraget → Pilotprojekt på to udvalgsområder • Udarbejdelse af delegationsplan for samtlige udvalgsområder og stillingtagen til niveauet for delegation • Pulje sager sammen, der ligger til godkendelse → Pilotprojekt i ØKU

Område	Forslag	Besparelses-potentiale
3) Arbejdsgange for administrative opgaver I alt: 716.000		
<i>Tværgående arbejdsgang</i> Ansættelser + Ændringer i ansættelsesforhold	<ul style="list-style-type: none"> • Generel standardisering: Forenkling af referenceskema * Indhentelse af attester via virk.dk *Forenkling af lønskemaer osv. • Centralisering af udarbejdelse af lønaftaler og ændringer af ansættelsesforhold 	716.000 kr.
Forslag til effektivisering - med start 2017 og realisering 2018-19 + Besparelsespotentiale		
<i>Tværgående arbejdsgang</i> Sygefravær	<ul style="list-style-type: none"> • Indberetning af sygefravær via app eller internetløsning via pc (VPN-løsning) 	(2017 - implementeres i faser) (360.000 - 720.000 kr.)
<i>Tværgående arbejdsgang</i> Engangsydelser og variable tillæg	<ul style="list-style-type: none"> • Indberetning af kørsel via app • Generel standardisering: Fremsøgning og udfyldning af indberetningsskema, standardisering af blanketter osv. 	(2017 - implementeres i faser) (1.442.000 kr.)

<p><i>Tværgående arbejdsgang</i></p> <p>Fakturabehandling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etablering af central enhed, der håndterer fakturaer under 1000 kr. og evt. fakturaer fra udvalgte leverandører, der overstiger 1000 kr. • Generel standardisering Forudsætning for etablering af central faktureringsenhed <ul style="list-style-type: none"> ○ Information til alle disponenter om krav i forhold til rekvisition/bevilling ved bestillinger ○ Ledelsesmæssig opfølgning ○ Oprettelse af favoritnumre i Prisme ○ Løbende information til ledere med digitale nøgletal vedr. antal fakturaer pr. leverandør og totalt. • Automatisk fakturahåndtering for fakturaer under 1000 kr. Muligt i forbindelse med implementering af Prisme 2015 i forventet 2017. <i>Hvis beløbet for automatisk fakturabehandling øges til fakturaer under 5000 kr., vil beløbet potentielt kunne øges yderligere</i> <p>(Forudsætninger):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Behov for øget ledelsestilsyn og budgetopfølgning og ved effektivisering af indkøbsproces (reduktion af indkøbere) • Opgradering til Prisme 2015 eller andet system med tilsvarende funktionalitet) 	<p>(Implementeres 2017/2018)</p> <p>(3.400.000 kr.)</p> <p>(968.000 kr.)</p> <p>(2017/2018)</p>
<p><i>Tværgående arbejdsgang</i></p> <p>Budgetopfølgning</p>	<p>Generel standardisering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oplæring i NemØkonomi for ledere (skal anvendes) • Udvikling af kommentarfelt i forbindelse med budgetkorrektioner i NemØkonomi • Udvikling af mulighed for at gemme sidste måneds budgetopfølgning 	<p>(Kvalitetsmæssigt løft)</p>