



KONSULENTVIRKSOMHED

Analyse af den administrative organisation

Besparelser- og effektiviseringsforslag

12. juni 2018

Indholdsfortegnelse

1	Sammenfatning	3
2	Analysens hypoteser	4
2.1	Kommunens administrative billede	5
2.1.1	Kortlægning af det administrative billede	5
2.1.2	Ledelse og administration	5
2.1.3	Analyse af ledelsesstrukturen på sundhed	6
2.1.4	Konklusion	6
2.2	Lønniveauet på administration	7
2.3	Udviklingsopgaver	8
2.4	Kan- og skal opgaver og kontrol	9
2.5	Tværfaglig opgaveløsning	10
2.6	Analyse af visitation	10
2.7	Samlet konklusion på test af hovedhypotesen	11
3	Samlede anbefalinger	11
3.1	Ændringer i styring- og organisering	12
4	Oversigt over besparelser og investeringer	14
4.1	Besparelser	14
4.2	Transformations- og digitaliseringsplan	15
4.3	Forslag til besparelsesblokke	17
4.3.1	Professionalisering af administrationen	17
4.3.2	Professionalisering af indkøb (administrative roller & processer)	18
4.3.3	Bedre anvendelse af aftaler på indkøb (adfærd)	19
4.3.4	Sænkning af serviceniveau	20
4.3.5	Reduktion i omfanget af udviklingsopgaver	21
4.3.6	Den digitale kommune - Digital løn- og personaleadministration	22
4.3.7	Den digitale kommune - Digital økonomistyring	23
4.3.8	Mindre kontrol	25
4.3.9	Bedre udnyttelse af smådriftsfordele	26
4.3.10	Kan/skal-opgaver – reduktion i kan-opgaver	27
4.3.11	Professionalisering af vagtplanlægning	28
4.3.12	Ny organisering – administrative fællesskaber og færre ledere	29
4.3.13	Den digitale kommune – IT-miljø / Organisering	30
4.3.14	Den digitale kommune - digitale valg	31
4.3.15	Reduktion på visitation (Sundhed, Handicap & Rehabilitering)	32
5	Tabeloversigt over besparelser og investeringer	33
6	Bilagsoversigt	35

1 Sammenfatning

I forbindelse med budgetaftalen for 2018-2021 blev det besluttet, at der skulle gennemføres en analyse af den administrative organisation, da man ønsker at få en kommune, hvor den organisatoriske struktur bygger på et princip om en flad organisation, med fokus på en fælles kultur og helhedsopfattelse.

Analysen blev sat i gang i uge 4 og resultatet af analysen skulle ligge klar til behandling ved Økonomiudvalgs mødet den 20. juni 2018. Målet for analysen er at præsentere forslag til besparelser på 10 mio. kr. i budget 2019 på den interne administration.

Analysen har fokus på den interne administration dvs. den administration, der ikke direkte bruges på at servicere borgere, foreninger, virksomheder og andre samarbejdspartnere. Eneste undtagelse her fra er visitation, som er udpeget politisk som et selvstændigt fokusområde i analysen.

Analysen tager et klart afsæt i den politiske vision for kommunens fremtidige organisering, der er beskrevet i dokumentet "Tillid – Central styring, decentral ledelse".

Projektet bygger på hovedhypotesen om: "At vi gennem decentral ledelse med central styring kan opnå en billigere administration"

KLK kan på baggrund af den gennemførte analyse bekræfte hypotesen, at der kan opnås en billigere administration gennem ændring af Kerteminde Kommunes administrative organisering og styring.

Dette forudsætter følgende hovedtiltag:

- At de centrale stabe fokuseres på styring og rådgivning, og reducerer deres ressourceforbrug på administration, kontrol, service og udvikling.
- At de decentrale enheders administration og ledelse professionaliseres, således at der kan opnås en større effektivitet
- At kommunen investerer i at digitalisere, optimere og ensrette de administrative processer gennem en samlet plan for kommunen som helhed
- At der politisk skabes overordnede mål og rammer for en effektiv administrativ styring & organisering samtidig med, at der sker en mindre indblanding i den daglige administration, da dette er med til at øge ressourceforbruget på særligt kontrol og dokumentation

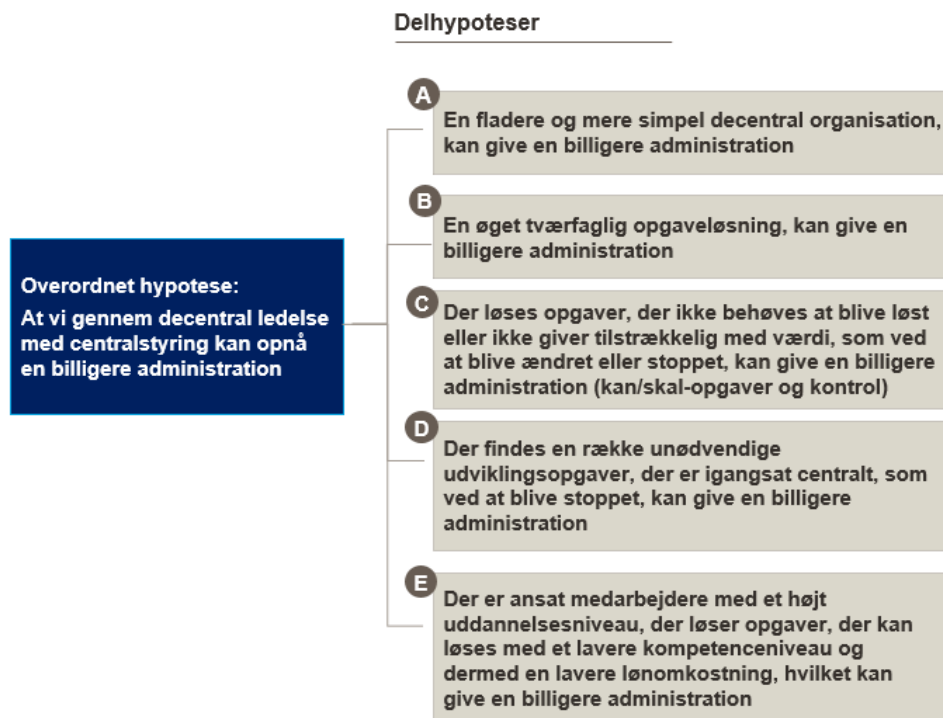
På baggrund af analysen og de administrative principper for Kerteminde Kommune, der er dannet i projektet, har KLK udarbejdet et forslag til 15 besparelsesblokke.

Gennemføres besparelserne i alle blokkene, kan der i 2019 findes besparelser for 10 mio. kr. stigende til 19 mio. kr. i 2021. Der er her indregnet udgifter til en transformations- og digitaliseringsplan, som er en væsentlig (minimums-) forudsætning for realisering af besparelserne.

Der er her vigtigt at understrege, at mange af de anviste besparelser er forbundet med en servicereduktion på administrationen. Det betyder, at kommunen efter at besparelserne er gennemført, vil stå med en administration, der er mindre robust end tidligere og som i mindre omfang end tidligere, kan give den ønskede betjening af kommunens politikere og af kommunens ledere samt medarbejdere i dagligdagen.

2 Analysens hypoteser

Analysen tager afsæt i en hypotese om, at kommunen gennem decentral ledelse med central styring kan opnå en billigere administration. Denne hypotese er splittet op i 5 delhypoteser, der har været styrende for de gennemførte analyser.



Overordnede nøgletal

De samlede administrative udgifter (der er konteret som administration) er på **155 mio. kr.** i 2017. Det er 5 mio. kr. mere end i 2013. I faste priser er der tale om et fald i udgifterne. En del af stigningen er grundet omkontering af udgifter på jobcentre fra hovedkonto 5 til hovedkonto 6 (administration).

Top 5 udgiftsposter er: Sekretariat & forvaltning (58 mio. kr.), Fælles it & telefoni (30 mio. kr.), jobcentre (16 mio. kr.) og Det specialiserede børneområde (10 mio. kr.) og Tjenestemandspension (10 mio. kr.)

Kerteminde har det **højeste antal årsværk** til ledelse og administration pr. 1.000 indbyggere ift. sammenligningskommunerne, der er i analysen: Odder, Sorø, Nordfyn og Billund.

Kertemindes administrative udgifter pr. indbygger ligger **1% højere** end gennemsnittet af sammenligningskommunerne. Billund kommune trækker gennemsnittet op, og Kerteminde ligger 11% højere Odder kommune.

Nøgletallene er uddybet i **bilag 5**, hvor der ligeledes indgår et benchmark med en række sammenlignelige kommuner.

2.1 Kommunens administrative billede

Hypotese i projektet: *"En fladere og mere simpel decentral organisation, kan give en billigere administration"*.

KLK har som test af hypotesen dels gennemført en kortlægning af kommunens administration, dels kortlagt kommunens ledelsesniveauer.

2.1.1 Kortlægning af det administrative billede

KLK har som test af hypotesen gennemført en kortlægning af kommunens administrative billede, der dækker over organisering, digitalisering og ressourcer til de administrative opgaver i kommunen.

KLK har udover ovenstående kortlægning gennemført en kortlægning af kommunens ledelsesspænd og gennemført en sammenligning med sammenligningskommunerne.

Kortlægningen viser, at Kerteminde Kommune har:

- Centraliseret mange administrative støttefunktioner, som konsekvens af at man er en lille kommune med begrænsede muligheder for specialisering.
- En lav digitaliseringsgrad på de administrative opgaver, hvilket skyldes manglende prioritering af en udvikling af systemunderstøttelsen de seneste år.
- Et højt ressourceforbrug på personaleadministrative opgaver, som konsekvens af lav digitalisering, uhensigtsmæssige snitflader, og manglende oplæring af nye medarbejdere.
- En organisering af IT-opgaverne som kun i begrænset grad understøtter udvikling af en sammenhængende digitalisering af kommunen.
- En organisering af indkøbsopgaven hos de decentralt institutioner, som kun i begrænset grad udnytter fordelene i kommunens indkøbsaftaler og som samlet set medfører en fordyrelse af administration for kommunen.

Kerteminde Kommunens administrative billede er dokumenteret i bilag 2.

2.1.2 Ledelse og administration

KLK har som test af hypotesen gennemført en kortlægning af kommunens ledelsesspænd med sammenligningskommunerne.

Kortlægningen viser, at Kerteminde Kommune har:

- Et gennemsnitligt ledelsesspænd på alle kommunale opgaver, der ligger på niveau med eller med et spænd, der er lidt mindre end sammenligningskommunerne
- Et meget forskelligt antal medarbejdere per leder mellem områderne, hvor Sundhed, Handicap & Rehabilitering har det største antal medarbejdere per ledere og samtidig har de største spænd dvs. forskelle i medarbejdere per leder mellem områdets ledere.

For alle områderne i Kerteminde Kommune gælder, at medarbejdere per leder ligger over det gennemsnitlige antal medarbejdere per leder, som Ledelseskommisionen har med i deres rapportering.

2.1.3 Analyse af ledelsesstrukturen på sundhed

Analysen og den udarbejdede rapportering bygger på et afsæt om, at den nuværende organisation har mange ledelseslag samt et ønske om besparelser. Fokus er på at reducere kompleksiteten og undersøge, om der er muligheder for at spare lønomkostninger, uden det går ud over den værdiskabelse, som ledelse producerer. Samtidigt er der en opmærksomhed på, at eventuelle ændringer skal medvirke til at udvikle en stærk og robust organisation.

KLK's grundlæggende vurdering er følgende:

1. I forlængelse af de politiske ønsker er det muligt at ændre på organisationsstruktur og ledelse og derigennem opnå positive gevinster
2. Det vil ikke udløse en besparelse på kort sigt
3. Ændringer forudsætter en grundig refleksion om timing for at sikre størst mulig grobund for at høste fordele og en stabil udvikling

KLKs vurderinger er uddybet i bilag 13 og forslag til ændringer konkretiseres i det vedlagte bruttokatalog, Bilag 13 A.

2.1.4 Konklusion

KLK kan på baggrund af:

- Kortlægningen af den administrative organisering med de observerede processer og digitalisering, bekræfte hypotesen
- Data for ledelsesniveau og ledelsesomkostninger samt det gennemførte interviews og undersøgelser, delvist bekræfte hypotesen.

En billigere administration gennem en fladere og mere simpel decentral organisation forudsætter en reorganisering af den administrative organisering (opgaver, kompetencer og digital understøttelse) og styring (kontrolniveau, roller & ansvar).

En fladere og mere simpel decentral organisation forudsætter at:

- Der sker en reorganisering af opgaver, roller og ansvar centralt og decentralt, som skal følges af en optimering (og digitalisering) af processerne.
- Opgaver centrerer på færre personer decentralt, så der sker en professionalisering. Det gælder særligt løn- og personaleadministration, vagtplanlægning og indkøb.
- Reorganisering følges af en ændring i den administrative styring med øget fokus på, at opgaver gøres færdigt på ét niveau, og der er tillid til, at opgaven er udført korrekt.
- Der reduceres i service- og aktivitetsniveauet fra de centrale stabe.
- Der investeres i digitalisering af administrationen herunder oplæring i brug af systemerne.
- Der sker en reorganisering af ledelsesstrukturen i dele af kommunen, således at organisationen bliver fladere.

2.2 Lønniveauet på administration

Hypotese i projektet: ”Der er ansat medarbejdere med et højt uddannelsesniveau, der løser opgaver, der kan løses med et lavere kompetenceniveau og dermed en lavere lønomkostning, hvilket kan give en billigere administration”.

Belysning af hypotesen er sket gennem sammenligning af fakta:

- Sammenligning af uddannelsessammensætning i administrative stillinger med andre kommuner (administrative, akademikere, chefer)
- Sammenligning af lønomkostningsniveau
- Undersøgelse af de sidste 5 stillinger der er konverteret fra HK til AC-stilling

Belysning af hypotesen indgår endvidere i kortlægningen af kommunens administrative opgaver, hvor der i interviews spørges ind til hypotesen.

Observationer om uddannelsesniveauet

Kerteminde Kommunes uddannelsesniveau på administrative opgaver er på samme niveau som sammenligningskommunerne. Antallet af akademikere er steget. Kerteminde Kommune har haft den største procentvise stigning i antal akademikere. Kerteminde Kommune har i hele perioden haft et relativt lavt antal akademikere og har trods den procentvise stigning det 3. lavest antal ift. sammenligningskommunerne. Antallet af HK'ere er faldet over perioden. Samme tendens ses i de andre kommuner. Kerteminde Kommune har haft det største procentvise fald.

KLK har undersøgt de sidste 5 stillinger, hvor der er sket et skifte fra en HK-stilling til en AC-stilling. For hver stilling ligger der en begrundelse for skiftet, der skyldes ændringer i stillingernes indhold og dermed krav til kompetenceniveau.

Observationer om lønniveauet

Lønniveauet for Kerteminde Kommune ligger på niveau med sammenligningskommunerne og lidt under Gennemsnit Fyn.

Kerteminde har haft en højere lønudvikling for akademikere sammenlignet med sammenligningskommunerne. Lønudviklingen er udtryk for indhentning af et efterslæb, således at Kerteminde i 2017 ligger på niveau eller lidt over sammenligningskommunerne.

Kerteminde har haft en lønudvikling for HK'ere på niveau med sammenligningskommunerne. I 2017 ligger Kertemindes lønniveau for HK'ere i den bedre ende for administrative medarbejdere. For medarbejdere, der arbejder med myndighedsopgaver, ligger Kerteminde i midten.

Samlet konklusion

KLK har ikke fundet kvantitative eller kvalitative data, der understøtter hypotesen om, at der er ansat medarbejdere med et højt uddannelsesniveau, der løser opgaver, der kan løses med et lavere kompetenceniveau og dermed en lavere lønomkostning, hvilket kan give en billigere administration.

I bilag 10 & 11 er analysen af uddannelses- og lønniveau dokumenteret.

2.3 Udviklingsopgaver

Hypotese i projektet: "Der findes en række unødvendige udviklingsopgaver, der er igangsat centralt, som ved at blive stoppet, kan give en billigere administration".

KLK har for at belyse hypotesen gennemført en indsamling af udviklingsopgaver i organisationen.

Hovedobservationerne fra kortlægningen er:

- Der er oplyst i alt 100 udviklingsopgaver
- 32% af opgaverne er igangsat af det politiske niveau i kommunen (Byråd og udvalg)
- 20% er opgaverne er igangsat som følge af krav fra ny lovgivning.

Område	Hvem har i igangsat opgaven					Alle	Alle
	Byråd	Udvalg	Direktion	Afdelingschef	KL/ministerier	Opgaver i alt	Heraf bestem af lovgivning
Byrådet	17					17	0
Direktionens arbejdsplan			8			8	0
Erhvervs- og arbejdsmarked				4		4	2
Sundhed, handicap og rehabilitering	0	1		15	2	18	9
Stabe	2	1	1	10		14	1
Børn, familie og dagtilbud	1	2	5	10		18	6
Unge & skole		4		7	4	15	3
Kultur, fritid og faciliteter	2	2		2		6	0
Samlet antal udviklingsopgaver	22	10	14	48	6	100	21

KLK kan ikke vurdere, om der er igangsat udviklingsopgaver, der er unødvendige, og kan dermed ikke bekræfte eller afkræfte hypotesen.

Administrationen igangsætter mange udviklingsopgaver, der ikke godkendes af det politiske niveau (byråd og udvalg). Kommunen kan på kort sigt stoppe udviklingsopgaver. Det vil medføre en reduktion af udgiftsniveauet (såfremt at ressourcerne til opgaverne fjernes) og kan dermed give en billigere administration.

På længere sigt kan en reduktion i udviklingsopgaverne dels betyde, at kommunen bliver dyrere at administrere, dels betyde et tab af indtægter (fra de udviklingsopgaver der understøtter indtægtsskabelse). Dette gælder særligt, hvis der reduceres i udviklingsopgaver, der er rettet mod at skabe en mere digital kommune og en effektiv administration.

KLK anbefaler, at der sker en bedre styring af kommunens udviklingsopgaver, og at nuværende udviklingsopgaver gennemgås kritisk mhp. at vurdere hvilke opgaver, der kan stoppes. Det vil være nødvendigt som led i, at kommunen skal implementere de foranstående besparelser med medfølgende ændringer i organisering, digitalisering og styring.

KLK vurderer på baggrund af afdelingernes indmeldinger, at der anvendes mellem 25 og 30 årsværk, der er finansieret af kommunale midler, på udviklingsopgaverne. Dette er således størrelsen på kommunens udviklingsmuskul. Som led i implementeringen af forslagene i denne analyse og i råderumskataloget er det KLKs vurdering, at der (som minimum) skal frigøres ca. 1/3 af disse ressourcer. Dette for at skabe fokus, at reducere kompleksiteten og for ikke at overbelaste udviklingsmusklen.

I bilag 6 kan der findes en oversigt over igangsatte udviklingsopgaver pr. maj 2018.

2.4 Kan- og skal opgaver og kontrol

Hypotese i projektet: "Der løses opgaver, der ikke behøves at blive løst eller ikke giver tilstrækkelig med værdi, som ved at blive ændret eller stoppet, kan give en billigere administration (kan/skal-opgaver og kontrol)".

Kan- og skal-opgaver

KLK har kortlagt kan- og skal-opgaver på de tværgående administrative områder (løn- og personale, økonomistyring, it og sekretariat).

KLK foreslår som besparelse, at kommunen reducerer antallet af budgetopfølgninger fra 3 til 2. Herudover foreslår KLK, at der reduceres i serviceniveauet i stabene, hvilket vil betyde en reduktion i antallet af kan-opgaver, som enten løses på et andet niveau eller helt falder bort.

Oversigten over kan- og skal-opgaver kan findes i bilag 7.

Kontrol og controlling

KLK har endvidere kortlagt omfanget af kontrol- og controllingopgaver.

Kortlægningen viser:

- At størstedelen af kontrollerne og controllingen er besluttet af byrådet eller skal udføres som følge af lovgivningsmæssige krav.
- At kontrollerne/controllingen udføres for at sikre, at der er styr på økonomien, og/eller at der ikke udbetales penge, som modtager ikke er berettiget til.
- At der findes enkelte kontroller/controlling, som er besluttet af administrationen, dvs. er kan-opgaver, hvis primære formål er at styre aktiviteter og udgifter på områderne. Dette gælder kontrol af timesedler på BPA-ordningen og betaling for færdigbehandlede patienter.
- Der er i begrænset omfang kontrolopgaver, som er en direkte kontrol af medarbejderes udførsel af konkrete opgaver.
- Størstedelen af opgaverne er forbundet med et mindre ressourcetræk, dog undtaget håndtering af persondataforordningen som vurderes at fylde ca. 300 timer månedligt for ledelsessekretariatet og et større ikkeopgjort ressourceforbrug decentralt. Dette er ca. 60% af det opgjorte ressourceforbrug.

KLK er bedt om at vurdere om kontrollen/controllingen er unødvendig, eller om indsatsen ikke står mål med ressourceindsatsen.

Det er KLK samlede vurdering, at kontrollerne/controllingen er velbegrundet i, at Kerteminde Kommune har en samlet styring af kommunens økonomi og faglige praksis, hvor fejl opdages i tide, og dermed kan rettes hurtigt.

Det er således KLK's vurdering, at kontrollen på et område kan reorganisere. Dette vedrører kontrol af ansættelsesbrev, hvor der dels sker en kontrol decentralt, dels sker en kontrol centralt. Som led i KLK's forslag om at etablere decentrale administrative fællesskaber, kan denne dobbeltkontrol afskaffes, således at formalia kun kontrolleres i det decentrale fællesskab, som i den fremtidige organisering danner og afslutter ansættelsessagen mm.

Analysen af kontrol- og controllingopgaver kan findes i bilag 8.

2.5 Tværfaglig opgaveløsning

Hypotese i projektet: "En øget tværfaglig opgaveløsning, kan give en billigere administration".

KLK har søgt at belyse hypotesen ved at spørge ind til samarbejdet, når der er gennemført interviews og workshops i projektet.

KLK har belyst hypotesen ud fra to vinkler:

Sagsbåret tværfagligt samarbejde (personniveau), der undersøger i hvilken grad det tværfaglige samarbejde hviler på fælles mål og en koordineret tilgang. I hvilken grad medarbejder eller understøtter det økonomiske ansvar det tværfaglige samarbejde. I hvilken grad skaber kultur- og normforskelle på tværs af enheder udfordringer for etablering af tværgående og koordinerede indsatser. Og hvilke ændringer i organisering og/eller samarbejdsformer kan føre til en mere ressourceeffektiv og sammenhængen indsats.

KLK har kun i begrænset omfang stødt på konkrete eksempler, hvor mangel på tværfaglig opgaveløsning har været en mulig udgiftsdrivende faktor. Det er utvivlsomt muligt at øge den tværfaglige opgaveløsning på mange af kommunens områder. KLK foreslår bl.a. en øget tværfaglig opgaveløsning på visitationsopgaver.

Organisationsbåret tværgående samarbejde (organisationsniveau), der undersøger i hvilken grad de administrative specialistkompetencer udnyttes på tværs af organisationen (eks. medarbejdere i lønadministrationen, visitationen, controlling). I hvilken grad udnyttes de samlede administrative ressourcer på tværs af organisation. Og hvilke ændringer i organisering og/eller samarbejdsformer kan føre til en reduktion af det samlede opgaveomfang eller en bedre udnyttelse af de samlede ressourcer.

KLK har i analysen af den administrative organisation observeret flere eksempler på, at der kan ske en bedre udnyttelse af kompetencer og administrative ressourcer på tværs af organisationen. Eksemplerne ligger bl.a. til grund for forslagene om at ændre styring og organisering af de administrative opgaver.

KLK kan på baggrund af den gennemførte analyse bekræfte, at en øget tværfaglig og tværororganisatorisk opgaveløsning kan give en billigere administration.

2.6 Analyse af visitation

Analysen og den udarbejdede rapportering af visitation i Sundhed, Handicap & Rehabilitering bygger på en observation om, at visitationsopgaven er spredt ud flere organisatoriske enheder i Sundhed, Handicap & Rehabilitering. Samtidig er der ved en umiddelbar vurdering relativt mange årsværk knyttet til visitationsopgaven, hvilket i særdeleshed gør sig gældende for ældreområdet og hjælpemidler.

Analyse og afrapportering findes i bilag 12.

KLK foreslår på baggrund af analysen, at der kan ske en reduktion af normeringerne til visitation (myndighed, hjælpemidler og Sundhedsfremme og forebyggelse), der realiseres gennem et bedre tværfagligt samarbejde mellem visitatorerne, der skal føre til højere sagsproduktivitet per medarbejdere. Der er samlet lagt en reduktion ind på 1,6 mio. kr., hvilket svarer til 3,5 årsværk.

En realisering af besparelsen kan understøttes af organisatoriske ændringer, hvor der kan oprettes en samlet myndighedsfunktion, der samler ressourcer i forhold til visitation og opfølgning. Enheden skal bl.a. sikre, at visitatorerne på forskellige

områder samarbejder tæt med afsæt i et borgerperspektiv, ligesom det skal være med til at sikre, at rehabiliteringsarbejdet integreres tæt i myndighedsarbejdet (øget tværfagligt samarbejde).

Forslagene til mulige ændringer findes i bilag 12.

KLK har ikke i den administrative analyse gennemført en kortlægning af visitation på børne- og familieområdet. Dette område indgår i stedet i Råderumsanalysen.

2.7 Samlet konklusion på test af hovedhypotesen

Projektet bygger på hovedhypotesen om: *"At vi gennem decentral ledelse med central styring kan opnå en billigere administration"*.

KLK kan bekræfte hypotesen om, at der kan opnås en billigere administration gennem ændring af Kerteminde Kommunes administrative organisering og styring.

Dette forudsætter følgende hovedtiltag:

- At de centrale stabe fokuseres på styring og rådgivning, og reducerer deres ressourceforbrug på administration, kontrol, service og udvikling.
- At de decentrale enheders administration og ledelse professionaliseres, så der kan opnås en større effektivitet
- At kommunen investerer i at digitalisere, optimere og ensrette de administrative processer gennem en samlet plan for kommunen som helhed
- At der politisk skabes overordnede mål og rammer for en effektiv administrativ styring og organisering samtidig med, at der sker en mindre indblanding i den daglige administrationen, da dette er med til at øge ressourceforbruget på særligt kontrol og dokumentation

3 Samlede anbefalinger

KLK har i projektet dannet 5 administrative principper. Principperne er blevet til gennem interviews med de politiske partier og gennem interviews og workshops med den administrative organisation (projekt- og styregruppen samt den strategiske ledergruppe).

Principperne har været retningsgivende for forslagene til, at man gennem central styring og decentral ledelse kan reducere de administrative omkostninger i kommunen.

De 5 administrative principper er:

- Mål og rammer fastlægges centralt, så de altid understøtter det størst mulige decentrale ledelsesrum
- Hver leder i kommunen har et entydigt budget-, leverance- og ledelsesansvar.
- Alle medarbejdere har et handlingsmandat med ret og pligt til at tage beslutning i dagligdagen
- Den administrative organisering og styring er indrettet, så den bedst muligt udnytter kommunens smådriftsfordele
- Udviklingsopgaver tager sit udgangspunkt i de organisatoriske enheder, som skal implementere og anvende resultatet

De administrative principper er dokumenteret i bilag 1.

Med baggrund i principperne er KLK kommet frem til et samlet katalog over mulige ændringer, der kan føre til besparelser på de administrative udgifter.

En realisering af besparelserne forudsætter, at der gennemføres ændringer i den administrative styring og organisering.

Principperne understreger, at der på alle niveauer i organisationen skal ske ændring i adfærd som forudsætning for at realisere administrative besparelser.

På det politiske niveau betyder det et øget fokus på, at der i byråd og udvalg – og på alle underliggende niveauer – udstikkes mål og rammer i form af politikker og serviceniveau, som giver et råderum til hvert underliggende ledelsesniveau i kommunen til at indrette driften, så den bedst muligt understøtter opfyldelsen af målene.

For at hindre, at der sker en opdrift i de administrative udgifter til bl.a. dokumentation, kontrol og opfølgning, er det endvidere af stor betydning, at der politisk udvises tillid til administrationen, og at der i den forbindelse stilles færre spørgsmål til den administrative håndtering af enkelt sager.

KLK anbefaler således, at der politisk sker en drøftelse af, hvordan man i den politiske adfærd kan understøtte de administrative principper, og dermed understøtte udviklingen af en effektiv administration med central styring og decentral ledelse, der baserer sig på tillid mellem alle niveauer i kommunen og på tværs af niveauer.

Disse drøftelser kan med fordel berøre:

- Hvordan man politisk skaber det størst mulige råderum til de underliggende niveauer
- Hvordan man politisk fremmer en kultur, hvor der er tillid til, at det administrative niveau har en ordentlig forvaltning (og dermed reducerer antallet af sagsspecifikke spørgsmål, der er med til at skabe en opdrift i de administrative udgifter bl.a. gennem øget registrering og oversagsbehandling)
- Hvordan man politisk arbejder med langsigtede aftaler, der giver den fornødne ro og tid til at omstille kommunen
- Hvordan man politisk skaber en prioritering af kommunens udviklingsopgaver og sikrer, at der er ressourcer og finansiering til deres gennemførelse

3.1 Ændringer i styring- og organisering

KLK er bedt om at vurdere behovet for at ændre ved styringsmodellerne ved en ændret opgave- og ansvarsfordeling.

KLK lægger, med udgangspunkt i de administrative principper, op til to hovedændringer i den administrative opgave- og ansvarsfordeling:

- En ændring af opgavefordelingen, således at flere administrative opgaver løses tættere på datakilden, hvor opgaven samtidig afsluttes
- En styrkelse af den tværgående styring og anvendelse af kommunens administrative ressourcer

Det fastholdes, at kommunen skal udnytte sine smådriftsfordele, hvilket betyder, at opgaver, der kræver specialiserede kompetencer, løses i fællesskab på tværs af kommunen.

Den organisatoriske konsekvens er, at:

- De centrale stabe/tværgående enheder skal koncentrere indsatsen om at løse specialiserede opgaver, der er fælles for kommunen (eks. håndtering af refusioner, tjenestemænd og systemer), tværgående styring og prioritering (eks. controlling, regnskab, IT-udvikling) og understøtte de decentrale enheder med mål og rammer samt rådgivning og oplæring

- De decentrale enheder samarbejder (i administrative fællesskaber) om at løse de administrative opgaver, således at opgaverne kan afsluttes decentralt og at det sker professionelt med høj effektivitet

Dette skal samlet set understøtte en central styring af den administrative organisation med øget decentral ledelse af den administrative opgaveløsning.

De samlede anbefalinger til ændring i styringsmodellerne på de administrative område findes i bilag 3.

4 Oversigt over besparelser og investeringer

4.1 Besparelser

KLK har, på baggrund af det udarbejdede bruttokatalog over besparelsesforslag, samlet forslagene i 15 besparelsesblokke.

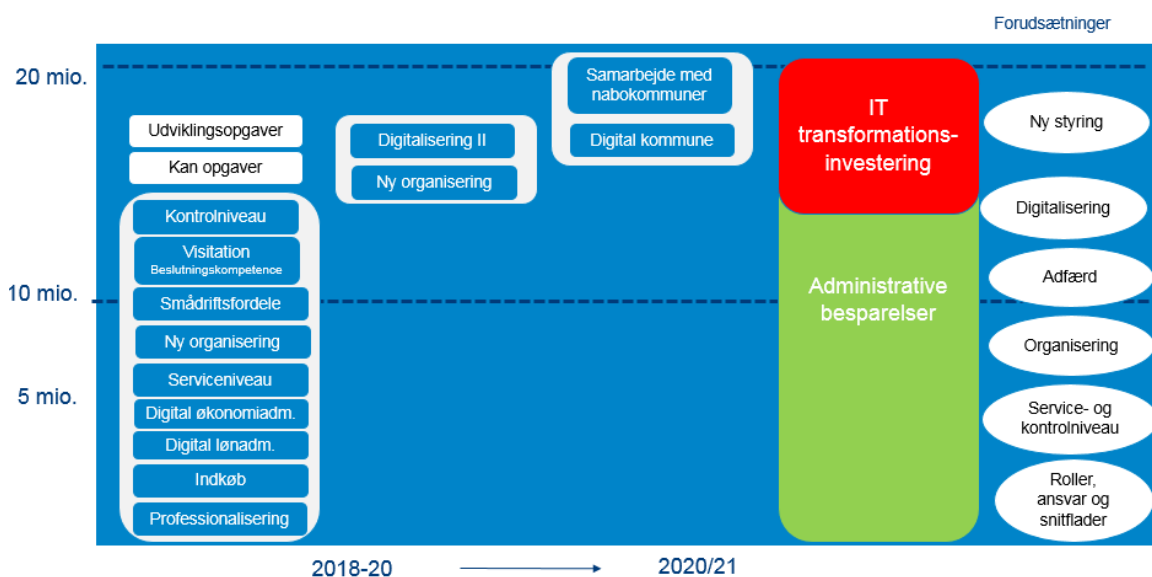
Blokkene er:

1. Professionalisering af administrationen
2. Professionalisering af indkøb
3. Bedre anvendelse af aftaler på indkøb
4. Sænkning af serviceniveau
5. Reduktion i omfanget af udviklingsopgaver
6. Den digitale kommune – Digital løn- og personaleadministration
7. Den digitale kommune – Digital økonomiadministration
8. Mindre kontrol
9. Bedre udnyttelse af smådriftsfordele
10. Kan & skal-opgaver – Reduktion i kan-opgaver
11. Professionalisering af vagtplanlægningen
12. Ny organisering – administrative fællesskaber og færre ledere
13. Den digitale kommune – IT-miljø og organisering
14. Den digitale kommune – digitale valg
15. Reduktion på visitation

De enkelte blokke er beskrevet nedenfor.

KLK anbefaler, at der i 2018-19 gennemføres blokkene, der omhandler professionalisering, sænkning af serviceniveau, bedre anvendelse af aftaler på indkøb, reduktion i omfanget af udviklingsopgaver, mindre kontrol, reduktion i kan-opgaver og nye organisering i administrative fællesskaber med færre ledere samt reduktion på visitation.

I perioden 2019-21 gennemføres blokkene vedr. den digitale kommune.



I tabel 1 ses en oversigt over de samlede besparelser fordelt på årene 2019-21.

Tabel 1. Oversigt over samlede forslag til besparelser på løn- og direkte omkostninger.

Samlet, mio. kr.	2019		2020		2021		I alt 2021	
	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt
Løn og direkte omkostninger								
Løn, personale & forhandling	1,7	1,1	1,0	0,4	0,0	0,0	2,8	1,4
Finans (regnskab & økonomistyring)	1,6	1,5	0,6	0,2	0,0	0,0	2,2	1,7
IT (fag & tværgående)	0,2	0,6	0,0	0,3	0,0	0,0	0,2	0,9
Øvrige/sekretær*	3,8	0,9	1,2	0,5	0,0	0,8	4,9	2,1
Indkøb	1,3	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	0,2
Ledelsessekretariatet	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
Facility	0,6	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,3
Kan-opgaver	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Udviklingsopgaver	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ledelsesstruktur - Sundhed, handicap og rehabilitering	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Visitation	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	0,0
Total	10,8	5,0	2,9	1,3	0,0	0,8	13,6	7,1

Der er i den samlede besparelse for årene ikke medtaget besparelser på en reduktion af kan-opgaver på særlige områder. De mulige besparelser er opgjort til 1 mio. kr. Besparelserne er ikke medtaget, da det i vid udtrækning er tale om en politisk betinget besparelse med store konsekvenser for kommunens erhvervs- og turismeudvikling.

I tabel 2 ses en oversigt over de samlede akkumulerede besparelser efter transformations- og digitaliseringsinvesteringer.

De samlede foreslåede besparelser efter transformations- og digitaliseringsinvesteringer er opgjort til 10 mio. kr. i 2019, 15,7 mio. kr. i 2020 og 19 mio. kr. i 2021.

Tabel 2. Akkumuleret besparelsesprofil

Samlet profil (akkumuleret 2019-21), mio. kr.	2019		2020		2021	
	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt
Omkostningsreduktion, akkumuleret	10,8	5,0	13,6	6,3	13,6	7,1
Investering	-1,8	-4	-4,2		0,0	-1,7
I alt	9,0	1,0	13,6	2,1	13,6	5,4
Samlet nettoreduktionsprofil	10,0		15,7		19,0	
<i>Mulig reduktion i kan-opgaver</i>	1		1		1	

4.2 Transformations- og digitaliseringsplan

KLK har til at understøtte den samlede transformation og digitalisering udarbejdet en transformations- og digitaliseringsplan for perioden 2019-21.

Transformations- og digitaliseringsplanen er et væsentligt element og forudsætning i omstillingen af Kerteminde Kommunes administrative organisation og for realiseringen af de effektiviseringer og besparelser, der er en del af KLK's samlede besparelseskatalog.

Planen skal:

1. Reducere omfanget af manuelle processer i kommunens administration gennem en digitalisering af processer og opgaver. Der er til dette formål foreslået afsat 2 mio. kr. årligt i perioden 2019-21 til at forbedre IT-miljøet og ibrugtage nye digitale løsninger.
2. Styrke transformationen af kommunen fra en lavt digitaliseret kommune til en mellem/højt digitaliseret kommune over en kort årrække. Samt samlet forandre den administrative organisering og styring, så denne understøtter en effektiv og professionel administration. Der er til dette formål afsat midler til styring af transformationen i 2019-21.

Der er i planen afsat 5,8 mio. kr. i 2019, 4,2 mio. kr. i 2020 og 1,7 mio. kr. i 2021, jf. tabel 3 neden for.

Tabel 3. Transformations- og digitaliseringsudgifter.

Transformations- og digitaliseringsudgifter, mio. kr.	2019		2020		2021		I alt	
	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt
Transformationsdirektør (løn)		-0,8		-0,8		-0,8	0	-2,4
Den professionelle kommune - økonomi & løn centralt (1 årsværk)		-0,450					0	-0,45
Den professionelle kommune - decentrale fællesskaber (løn, 4*halvtids årsværk)	-1,8						-1,8	0
Styrkelse af den centrale tværgående styring og support på IT (2 årsværk)				-0,9		-0,9		
Transformationspulje (konsulentstøtte)		-0,75		-0,5			0	-1,25
IT-investeringspulje og gevinster fra genudbud (2 mio. fra 2021)		-2		-2			0	-4
Transformation i alt	-1,8	-4	0	-4,2	0	-1,7	-1,8	-8,1

Den samlede transformations- og digitaliseringsplan vedlægges som **bilag 4**.

4.3 Forslag til besparelsesblokke

Forslag med uændret organisering 4.3.1 Professionalisering af administrationen	
Beskrivelse af forslag Der er områder i organisationen, hvor der stadig er potentiale for professionalisering og optimering af de administrative arbejdsgange, og derigennem kan der frigives ressourcer til kerneopgaven.	
Konkrete initiativer <ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimering af arbejdsgange (LEAN) <ul style="list-style-type: none"> ○ Regnskab og Finans (0,300 mio. kr.) ○ Løn og Personale (0,450 mio. kr.) ○ IT (0,3 mio. kr.) ○ Beboerregnskaber og kontantkasser (0,15 mio. kr.) <p>På disse områder findes der en række arbejdsprocesser, som gentages mange gange i løbet af en måned / et år. Ved gentagne processer er der et stort potentiale i at sikre, at disse processer er optimeret med henblik på at udnytte ressourcerne bedst muligt. Til dette kan der gennemføres LEAN af arbejdsgangene og implementeres en LEAN-kultur på disse områder.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mellemkommunal afregning – optimering af processer – øgede indtægter Målet er at reducere tidsforbruget til mellemkommunal afregning samtidig med at kvaliteten holdes uændret eller forbedres. En forbedret koordinering og opfølgning vil kunne medføre en udgiftsreduktion. Kvalitetssikring af mellemkommunale afregninger, således at "ikke-gyldige" eller fejlagtige opkrævninger opdages og afvikles 	
Fordele og ulemper Fordele: Der frigives ressourcer til kerneopgaven. Ulempe: Det kræver en ressourcemæssig investering at professionalisere arbejdsgangene.	Forudsætninger Der placeres et procesansvar centralt for alle tværgående administrative processer og systemer. Det er de procesansvarliges ansvar at drive den løbende effektivisering af opgaverne og sikre, at de besluttede gevinster realiseres (Central styring – decentral ledelse).
Sammenhæng til andre forslag <ul style="list-style-type: none"> - Normeringerne i de forskellige teams - Optimering af diverse digitaliseringsforlag 	Tidshorisont for implementering <ul style="list-style-type: none"> - Kort til mellem tidshorisont (2018/2019)
Investering Uddannelse af medarbejdere i optimering af arbejdsprocesser og/eller konsulentbistand til gennemførelsen.	Effekt Besparelse på ca. 1,2 mio. kr. - mindre udgifter til administration. Dertil kommer merindtægter vedr. mellemkommunale afregning, der ikke er medtaget. Uændret eller bedre kvalitet fx via færre fejl. Den administrative besparelse ligger primært centralt.

Forslag med uændret organisering

4.3.2 Professionalisering af indkøb (administrative roller & processer)

Beskrivelse af forslag

Kerteminde Kommune er en stor indkøber og hovedparten af indkøbene foretages af mange indkøbere på de forskellige kommunale enheder. En stor del af optimeringen af indkøbsområdet består i at sikre, at processerne omkring indkøb er hensigtsmæssige organiseret, og at opgaven varetages på en effektiv måde.

Konkrete initiativer

- **Øget brug af e-handel i hele organisationen (0,6 mio. kr.)**
Øget brug af e-handel vil minimere omkostningerne til indkøb, og der kan spares interne ressourcer på indkøb, bogføring m.v. Der foretages ca. 45.000 indkøb (fakturaer) i Kerteminde Kommune pr. år. Heraf sker ca. 45% af handlerne via brug af e-handel (Q4 2017). Der er stor forskel på udgifterne til indkøb ad forskellige kanaler.
- **Færre indkøbsdisponenter (0,45 mio. kr.)**
Nedbringelse af antallet af medarbejdere, som har mulighed for at købe ind. Erfaringsstal viser, at færre indkøbsdisponenter giver højere compliance samt lavere transaktionsomkostninger bl.a. i sammenhæng med øget e-handel.
- **Optimering af indkøb i større partier (0,3 mio. kr.)**
Optimering af indkøb i større partier, dvs. at der købes større ind pr. transaktion, hvorved omkostningerne til indkøb minimeres. Der foreslås, at der sker en samling af indkøb de steder, hvor dette er muligt.
- **Aftaler m. dagligvareforretninger om samling af betalinger (0,3 mio. kr.)**
I dag fremsender dagligvareforretningerne fakturaer for hvert enkelt køb. Da hver fakturahåndtering er dyr, foreslås det, at der fremover laves aftaler med forretningerne om fremsendelse af samlefakturaer. Det foreslås, at der arbejdes med at fakturamængden fra dagligvareforretningerne minimeres ved, at der samles indkøb før fakturaen fremsendes.

Fordele og ulemper

Fordele: Der frigives ressourcer til kerneopgaven.

Ulempe: Det kræver ændringer af arbejdsgange hos de decentrale enheder samt en ressourcemæssig investering i uddannelse af medarbejderne i brug af indkøbssystemerne. Det kan give ulempe hos de lokale forretninger.

Forudsætninger

Investering i uddannelse af medarbejderstaben.
Indgåelse af aftaler med dagligvareforretninger vedrørende brug af samlefakturaer.

Ændring af reglerne for indkøb uden for aftaler herunder begrænsning af mulighederne for at købe ind med udlæg.

Sammenhæng til andre forslag

- Indkøb (adfærd)

Tidshorisont for implementering

- Kort til mellem tidshorisont (2018/2019)

Investering

Uddannelse af medarbejdere i brug af e-handels-systemer.

Effekt

Besparelse på ca. 1,6 mio. kr. - mindre udgifter til administration.

Uændret eller bedre kvalitet fx færre fejl samt professionalisering.

Den administrative besparelse ligger både centralt og decentralt i enhederne.

Forslag med uændret organisering

4.3.3 Bedre anvendelse af aftaler på indkøb (adfærd)

Beskrivelse af forslag

Kerteminde Kommuner er en stor indkøber og hovedparten af indkøbene foretages af mange indkøbere på de forskellige kommunale enheder. En stor del af optimeringen af indkøbsområdet består i at sikre at indkøbsdisponenterne har en hensigtsmæssigt adfærd når de foretager indkøb for Kerteminde Kommune.

Konkrete initiativer

- **Optimering af brug af indkøbsaftaler – servicemails (0,45 mio. kr. på billigere indkøb)**
Ved "uhensigtsmæssig" købsadfærd udsendes mail til indkøberen. I mailen gøres opmærksom på uhensigtsmæssigheden. Mailen kan med fordel indeholde en beregning af hvad disponenten kunne have sparet ved at købe en alternativ billigere/aftaledækket vare.
- **Øget compliance (benyttelsesgrad) af aftaler (0,45 mio. kr. på billigere indkøb)**
Den samlede udgift ved indkøb af vare- og tjenesteydelser er i gennemsnit lavere ved benyttelse af de indgåede indkøbsaftaler. Endvidere er der ofte en større sikkerhed for kvalitet, og at varerne har været opbevaret korrekt under fx transport ved brugen af de leverandører, der er indgået aftaler med via udbud. En forøgelse af compliance (benyttelsesgraden) vil således betyde både en lavere udgift for enhederne og en øget kvalitet.
- **Udbud / indkøbsaftaler på flere områder (0,45 mio. kr. på billigere indkøb)**
Der er i dag en række områder, hvor der fortsat ikke er gennemført udbud på vare- og tjenesteydelser. Ved udbud af vare- og tjeneste ydelser er der typisk en besparelse at høste. Besparelsen er typisk størst de første gange, der gennemføres udbud. Efterfølgende udbud medvirker til at holde priserne nede på det nye niveau. Der er altså penge at spare ved at gennemføre udbud og genudbyde vare- og tjenesteydelser på endnu flere områder.

Fordele og ulemper

Fordele: Der frigives ressourcer til kerneopgaven.

Ulempe: Det kræver en ressourcemæssig investering gennemføre flere udbud og sikre at alle indkøbere brugere aftalerne.

Forudsætninger

Investering i uddannelse indkøberne i forhold til brug af indkøbssystemer og -aftaler.

Ændring af reglerne for indkøb uden for aftaler herunder begrænsning af mulighederne for at købe ind med udlæg.

Sammenhæng til andre forslag

- Indkøb (administrative processer)

Tidshorisont for implementering

- Kort til lang tidshorisont (2018/2020)

Investering

Uddannelse af indkøbere i hensigtsmæssig indkøbsadfærd

Effekt

Besparelse på ca. 1,35 mio. kr. ved billigere indkøb.

Uændret kvalitet.

Besparelsen ligger primær decentralt, hvor hovedparten af indkøbene foretages.

Forslag med uændret organisering

4.3.4 Sænkning af serviceniveau

Beskrivelse af forslag

På en række områder kan byrådet vælge at nedsætte serviceniveauet i administrationen. Dette kan bl.a. ske ved en nedsættelse af normeringer, reduktion af omfanget af kan-opgaver samt ved brug af Skype til at minimere transporttid og –udgifter.

Konkrete initiativer

- **Normering i Løn og Personale-teamet (0,45 mio. kr.)**
Erfaringstal viser, at optimering af arbejdsgange, hensigtsmæssig arbejdsdeling samt brug af de relevante digitale redskaber bør betyde, at normeringen til løn- og personaleadministration kan nedsættes. En del af reduktionen i serviceniveau kan ske ved at reducere i omfanget af kan-opgaver (se kortlægning).
- **Normering på økonomiområdet (0,45 mio. kr.)**
Med en optimering af arbejdsgange og hensigtsmæssig arbejdsdeling samt brug af relevante digitale redskaber bør de opgaver som løses i Budget og Analyse samt Regnskab og Finans, kunne løses med en lavere normering. En del af reduktionen i serviceniveau kan ske ved at reducere i omfanget af kan-opgaver (se kortlægning).
- **Normering i ledelsessekretariatet (0,45 mio. kr.)**
Der reduceres i serviceniveauet til direktion, borgmester, byråd, udvalg samt resten af organisationen. En del af reduktionen i serviceniveau kan ske ved at reducere i omfanget af kan-opgaver (se kortlægning).
- **To årlige budgetopfølgninger frem for tre (0,15 mio. kr.)**
I dag gennemføres der månedlige budgetopfølgninger hos de budgetansvarlige chefer og ledere. 3 gange årligt opsamles de lokale budgetopfølgninger i én overordnet budgetopfølgning, som bearbejdes og beskrives til brug for de politiske behandlinger af Kerteminde Kommune økonomiske situation. Dette kan ske 2 gange årligt fremfor 3.
- **Forankring af Skype-for-business løsning (0,45 mio. kr.)**
Brugen af Skype-for-business i forbindelse med mødevirksomhed er ikke fuldt implementeret i hele organisationen. En fornyet indsats ift. implementeringen vil således kunne betyde en optimering af arbejdstiden for en del medarbejdere, som løbende har koordinationsmøder med kolleger andre steder i organisationen.

Fordele og ulemper

Fordele: Der frigives ressourcer til kerneopgaven.
Ulempe: Serviceniveauet nedsættes på en række områder i forhold til nu. Det vil medføre at administrationen ikke kan give den samme service til politikere, ledere, medarbejdere og borgere. Det vil skabe utilfredshed hos både medarbejdere på de berørte områder og aftagerne af den administrative service.

Forudsætninger

At de decentrale enheder i højere grad kan håndtere opgaverne selv.

At man politisk indstiller sig på et lavere serviceniveau og bakker ændringen op, så de forudsatte besparelser kan realiseres.

Sammenhæng til andre forslag

- Ny administrativ organisering
- Den digitale kommune

Tidshorisont for implementering

- Kort til mellem tidshorisont (2018/2019)

Investering

Effekt

Besparelse på ca. 1,9 mio. kr. på administration.
Lavere kvalitet.
Besparelsen ligger primært centralt, men også i noget omfang decentralt.

Forslag med uændret organisering

4.3.5 Reduktion i omfanget af udviklingsopgaver

Beskrivelse af forslag

Der findes 100 forskellige udviklingsopgaver i Kerteminde Kommune. Udviklingsopgaver som er igangsat forskellige steder i organisationen og med og uden politisk godkendelse. 32% af opgaverne er igangsat af det politiske niveau i Kerteminde Kommune (byråd og udvalg), mens 20% er igangsat, som følge af krav fra ny lovgivning.

Konkrete initiativer

- Der skal fra politisk side tages stilling til, hvilke udviklingsopgaver, som fortsat skal gennemføres samt hvilke der skal afsluttes

Område	Hvem har i igangsat opgaven					Alle	Alle
	Byråd	Udvalg	Direktion	Afdelingschef	KL/ministerier	Opgaver i alt	Heraf bestemt af lovgivning
Byrådet	17					17	0
Direktionens arbejdsplan			8			8	0
Erhvervs- og arbejdsmarked				4		4	2
Sundhed, handicap og rehabilitering	0	1		15	2	18	9
Stabe	2	1	1	10		14	1
Børn, familie og dagtilbud	1	2	5	10		18	6
Unge & skole		4		7	4	15	3
Kultur, fritid og faciliteter	2	2		2		6	0
Samlet antal udviklingsopgaver	22	10	14	48	6	100	21

Fordele og ulemper

Fordele: Kerteminde Kommunen kan på kort sigt stoppe udviklingsopgaver. Det vil medføre en reduktion af udgiftsniveauet (såfremt at ressourcerne til udviklingsopgaverne fjernes) og kan dermed give en billigere administration.

Ulempe: En reduktion i udviklingsopgaverne kan på længere sigt betyde, at kommunen bliver dyrere at administrere. Dette gælder særligt såfremt, der reduceres i udviklingsopgaver, som er rettet imod at skabe en mere digital kommune og en effektiv administration.

Forudsætninger

Politisk beslutning om at reducere i omfanget af udviklingsopgaver.

KLK anbefaler, at antallet af udviklingsopgaver reducere og prioriteres, og opgavernes igangsættelse, gennemførsel og afslutning styres. Dette skal sikre, at flere udviklingsopgaver gennemføres hurtigere og med større effekt i hele organisationen.

Det skal samtidig understøtte at den transformation, som kommunen skal gennemgå, som følge af besparelser på den administrative organisation, omlægning til ny organisering og styring samt transformation til en (mere) digital kommune, kan gennemføres hurtigt og med den besluttede økonomiske og kvalitative effekt.

Sammenhæng til andre forslag

- Serviceniveau

Tidshorisont for implementering

- Kort til lang tidshorisont (2018/2020)

Investering

Ingen

Effekt

Besparelsen afhænger af hvor mange udviklingsopgaver der stoppes.

KLK anbefaler at opgaverne prioriteres, således at flere opgaver stoppes, og der sker en klar prioritering af udviklingsopgaverne (top 5). De ressourcer der kan frigøres, forbliver i kommunen og anvendes til kommunens transformation de kommende 3 år.

Forslag med uændret organisering

4.3.6 Den digitale kommune - Digital løn- og personaleadministration

Beskrivelse af forslag

En række processer kan digitaliseres til gavn for både ressourceforbrug og datakvalitet. Kerteminde Kommune har indkøbt to digital løsninger til indberetning af kørsel samt ferie og fridage (APP løsninger). Desuden kan udlægshåndteringen digitaliseres.

Konkrete initiativer

- **Digital indberetning af kørsel og ferie / fridage (0,9 mio. kr.)**
Kerteminde Kommune har indkøbt en digital løsning til indberetning af kørsel samt ferie og fridage. (En APP løsning). Denne skal implementeres i hele organisationen såvel centralt som decentralt. Det er muligt at oplære medarbejderne centralt og decentralt i brug af de indkøbte digitale løsninger (APP'ene) til direkte indberetning af kørselsgodtgørelse samt ferie og fridage. Implementering vil kræve en investering i uddannelse og instruktion af alle medarbejdere i organisationen, som får udbetalt kørselsgodtgørelse samt skal registrere ferie og fridage.
- **Digital udlægshåndtering (0,45 mio. kr.)**
Manuelle processer vedrørende udlæg digitaliseres for at effektivisere den samlede proces. Den udbredte brug af smartphones gør, at digitaliserede løsninger, som tillader dokumentation af udlæg vha. telefonkamera og apps, er en enkel vej til at begrænse mængden af manuelle opgaver. En digitalisering af udlæg kan kobles med et kreditkort med automatisk import af kreditkorttransaktioner, der så kan matches med de bilag, som medarbejderne tager billeder af og uploader.
- **ELA (Effektiv lønadministration) – fx Digitalisering af afstemninger i Løn og Personale (0,3 mio. kr.)**
Digitalisering af afstemninger, som i dag typisk foregår typisk ved at en medarbejder manuelt trækker to separate datasæt for derefter at tjekke, hvorvidt de samme poster findes begge steder. Her ses på beløbsætser, dato mm. Der eksisterer flere IT-løsninger, der kan hjælpe medarbejderen med dele af processen.
- **Digitalt ledelsestilsyn (se under Digital økonomistyring) (0,15 mio. kr.)**

Fordele og ulemper

Fordele: Der frigives ressourcer til kerneopgaven. Automatisering af afstemningsprocessen kan øge kvaliteten direkte ved at mindske antallet af fejl i afstemningerne.

Ulempe: Alle medarbejdere skal oplæres i bruget af APP'ene eller afstemningssystemet.

Forudsætninger

Anskaffelse af løsning til digitale udlæg.

Alle medarbejdere har adgang til pc eller smarttelefon (kan være privat).

At ledelsen (administrativ og politisk) går foran med krav om, at alle anvender de digitale redskaber, uden undtagelser.

Sammenhæng til andre forslag

Optimering af processer samt ændret serviceniveau.

Tidshorisont for implementering

- Mellem til lang tidshorisont (2019/2020)

Investering

Uddannelse af alle medarbejdere i brug af APP'ene.
Indkøb af program til håndtering af udlæg og afstemninger.
Der skal investeres i nye IT-løsninger. Der er afsat midler til dette samt er der i 2019-2020 afsat midler i en konsulentpulje til ekstern bistand i Transitions- og digitaliseringsplanen.

Effekt

Besparelse på 1,8 mio. kr. på administration, primært decentralt.

Uændret eller højere kvalitet.

Forslag med uændret organisering

4.3.7 Den digitale kommune - Digital økonomistyring

Beskrivelse af forslag

Gennem bedre digital økonomistyring er det muligt at automatisere og effektivisere en række bogførings-, opfølgings- og afrapporteringsopgaver. Digitalisering og automatisering af manuelle processer kan frigive ressourcer centralt og decentralt.

Konkrete initiativer

- **Bedre systemunderstøttelse vedr. økonomi decentralt (0,45 mio. kr.)**
Det foreslås, at der implementeres et system (NEM Økonomi), der kan understøtte budgetopfølgning og økonomistyring hos de enheder, der styrer den største del af kommunens økonomi. Digital budgetopfølgning er lederens værktøj til budgetopfølgning pr. ultimo indeværende år frem for måned for måned, idet der sker fremregning til et helt årsforbrug. Med digital budgetopfølgning kan der detailbudgetteres på forskellige lønelementer og lederen har mulighed for at indarbejde egne forventede udgifter på henholdsvis øvrig drift og løn.
- **Digitalisering af afrapportering Ledelsesinformation (0,15 mio. kr.)**
Det foreslås, at der alene leveres digital afrapportering på ledelsesinformation til økonomiudvalget. På nuværende tidspunkt har alle medlemmer af byrådet adgang til Ledelsesinformation (LIS) via TABLIS og der udarbejdes hver måned en manuel afrapportering til økonomiudvalget. Den manuelle ledelsesinformation giver ikke yderligere informationer, end hvad der kan genereres i TABLIS. Der foreslås, at den manuelle ledelsesinformation undlades.
- **Automatisering af bogføringer (0,45 mio. kr.)**
Automatisering af fakturabetaling. Der kan oprettes betalings- eller fakturaplaner i økonomisystemet, der gør det muligt at kontere, bogføre og betale fakturaer fra faste leverandører automatisk.
- **Systemunderstøttet ledelsestilsyn (0,15 mio. kr.)**
Systemunderstøttet ledelsestilsyn som understøtter planlægning, udførelse og opfølgning på tilsynsopgaver hos de decentrale ledere. Oprettelsen af tilsynsopgaver sker med oplysninger om: Tilsynsopgave, Gentagelses-frekvens, perioden hvor tilsynsopgaven er gældende fra, samt hvem opgaven skal udføres af.

Fordele og ulemper

Fordele: Forbedret budgetopfølgning og økonomistyring, frigivelse af ressourcer til kerneopgaven. Tidsbesparelse ift. etablering af grundlag for opfølgning og kommunikation om opfølgning.

Ulempe: Implementering og kompetenceudvikling hos de decentrale ledere og deres administrative personale i brug af systemer.

Forudsætninger

Investering i uddannelse af medarbejderne.

At de decentrale enheder i højere grad kan håndtere opgaverne selv.

At ledelsen (administrativ og politisk) går foran med krav om, at alle anvender de digitale redskaber uden undtagelser.

Sammenhæng til andre forslag

- Professionalisering
- Serviceniveau

Tidshorisont for implementering

- Kort til mellem tidshorisont (2018/2019)

Investering

Uddannelse af medarbejdere i brug af digitale systemer.

Effekt

Besparelse på ca. 1,2 mio. kr. i form af mindre udgifter til administration.

Der skal investeres i nye IT-løsninger. Der er afsat midler til dette, samt i 2019-2020 er der afsat midler i en konsulentpulje til ekstern bistand i Transitions- og digitaliseringsplanen.	Uændret eller højere kvalitet. Den administrative besparelse ligger både centralt og decentralt i enhederne.
--	---

Forslag med uændret organisering

4.3.8 Mindre kontrol

Beskrivelse af forslag

Ved ansættelse skal leder og medarbejder underskrive ansættelseskontrakten. En ansættelseskontrakt er dog gyldig uden underskrift. Forslaget indbefatter, at Kerteminde Kommune fraviger det nuværende krav fra revisionen.

Konkrete initiativer

- **Afskaffelse af underskrifter på ansættelsesbreve (0,15 mio. kr.)**

Ved ansættelser skal leder og medarbejder underskrive ansættelseskontrakten. Kontrakten skal udskrives og herefter indscannes, uploades og sendes til medarbejderen. Der er i gennemsnit 175 ansættelser om måneden i Kerteminde Kommune. Der er i dag et krav fra revisionen om, at lederen underskriver ansættelsesblanketten. Flere kommuner er dog gået væk fra denne praksis.

Fordele og ulemper

Fordele: Der frigives ressourcer til kerneopgaven

Ulempe: Proceduren er endnu ikke retsligt afprøvet, men flere kommuner praktiserer det allerede. Risiko for flere fejl.

Forudsætninger

At ledelsen (administrativ og politisk) bakker op om de ændrede roller og ansvar samt kontrolniveau.

Sammenhæng til andre forslag

Optimering af processer.

Tidshorisont for implementering

- Kort tidshorisont (2018)

Investering

Effekt

Besparelse på 0,15 mio. kr. på administration, primært decentralt.

Uændret kvalitet.

Forslag med uændret organisering

4.3.9 Bedre udnyttelse af smådriftsfordele

Beskrivelse af forslag

En kommune af Kerteminde størrelse har en række områder, hvor man kan drage nytte af smådriftsfordele.

Konkrete initiativer

- **Samordning af IT udvikling på fagområderne (0,45 mio. kr.)**
Den overordnede IT-udvikling i og på tværs af fagområderne samles et sted for hele Kerteminde Kommune. Dette således, at alt IT-udvikling sker og håndteres samlet. Samles udviklingen et sted for alle fagområderne, kan der opnås ensartethed og forbedret IT-understøttelse. Derved kan antallet af henvendelser, hvor KK ansatte skal søge svar i forskellige dele af forvaltningen, mindskes. Endvidere kan antallet af parallelle IT-løsninger, som kan det samme mindskes. Mulighed for skabelse af strategisk og koordineret tilgang til udviklingen af IT på tværs af fagområderne.
- **Facility management (0,45 mio. kr.)**
Fælles ejendomsdrift og ejendomsadministration. Oprettelse af fælles ejendomscentre/facility management-enheder. Udover drift og vedligehold kan disse varetage håndteringen af andre støttefunktioner relateret til bygningsdrift, fx rengøring, kantinedrift og pleje af bygningernes udendørsarealer.
- **Fleet management (0,45 mio. kr.)**
Formålet er at reducere de samlede udgifter til biler, taxa, befordringsgodtgørelse på fagområdet og i stabene gennem en fælles flådestyring. Fælles eje og administration af institutionernes og afdelingernes bilflåde med henblik på at opnå lavere priser gennem et samlet indkøb af nye biler og mindre varevogne samt ved samlet køb af service hos én eller færre leverandører.

Fordele og ulemper

Fordele: Der frigives ressourcer til kerneopgaven

Ulempe: Der skal investeres ressourcer i implementering. Kommunens medarbejdere og ledere underlægges fælles styring, hvilket begrænser den enkeltes råderum.

Forudsætninger

Styringen af områderne styrkes med et klart mandat til hhv. IT, ejendomsenheden og Flight management til at styre og effektivisere områderne.
(Central styring – decentral ledelse)

At ledelsen (administrativ og politisk) bakker op om de nye roller og ansvar med central styring og decentral ledelse.

Sammenhæng til andre forslag

- Optimering af processer.

Tidshorisont for implementering

- Kort til mellem tidshorisont (2018/2019) vedr. IT-udvikling
- Mellem til lang tidshorisont vedr. flight og facility management

Investering

Der skal investeres i opbygning af kompetencer til flåde og bygningsstyring.

Der skal investeres i den tværgående styring på IT. Der er fra 2020-21 afsat midler til dette, samt i 2019-2020 er der afsat midler i en konsulentpulje til ekstern bistand i Transitions- og digitaliseringsplanen.

Effekt

Besparelse på ca. 1,35 mio. kr. for så vidt angår drift af bygninger og biler. Besparelsen er primært decentralt. Besparelsen vedrører ikke løn, men øvrige udgifter.

Uændret eller højere kvalitet.

Forslag med uændret organisering

4.3.10 Kan/skal-opgaver – reduktion i kan-opgaver

Beskrivelse af forslag

I Kerteminde Kommune findes en række opgaver, som ikke er lovbestemte. Nogle af dem foreslås afskaffet.

Konkrete initiativer

Der er i dag medarbejdere, der løser kan-opgaver. Opgaverne er ikke lovgivningsfastsat og er derfor en kan-opgave.

Varetagelsen af opgaven kan derfor undlades, og tidsforbruget kan spares væk. KKK har udarbejdet nedenstående liste over større selvstændige kan-opgaver på det administrative område, hvor udgifterne ligger på administration og/eller trække administrative eller ledelsesressourcer.

Erhvervsfremme (0,45 mio. kr.)

Der er i dag ansat en medarbejder til at varetage opgaven med erhvervsservice/-fremme.

Opgaven er ikke lovgivningsfastsat, og er derfor en kan-opgave. Varetagelsen af opgaven kan derfor undlades, og stillingen nedlægges. Med bortfald af opgaven vil følgende ikke blive løst: Afholdelse af møder med virksomhederne, arbejde med at nye virksomheder etablerer sig i kommunen, udarbejdelse af informationsmaterialer mm. og understøttelse af den politiske behandling.

Udvikling af Marina og Havn (0,45 mio. kr.)

Forslaget indebærer at der nedlægges en stilling i Ledelsessekretariatet, som varetager opgaven med udvikling af Marinaen og Havnen. Stillingen kan nedlægges, da opgaven er en kan-opgave, hvorfor den kan undlades.

Understøttelse af landsbypolitik og råd (0,115 mio. kr.)

Formålet med landsbyrådet er, at borgerne skal være med til at præge den fremtidige landdistriktspolitik. De skal have indflydelse og være med til at synliggøre, hvor der er behov for tiltag i lokalområderne. Landsbyrådet er tilknyttet økonomiudvalget, og politikere herfra vil to gange om året deltage i rådsmøderne.

Fordele og ulemper

Fordele:

Der kan prioriteres ressourcer til de kommunale kerneopgaver.

Ulemper:

Afhænger af de enkelte forslag. Gennemførsel af besparelserne vil få konsekvenser for kommunens erhvervs- og turismeudvikling.

Forudsætninger

Beslutning om at opgaverne ikke længere skal løses

Sammenhæng til andre forslag

Ingen

Tidshorisont for implementering

Besparelse på 1 mio. kr.

Investering

Ingen

Effekt

Stor effekt

Forslag med ændret administrativ organisering og styring

4.3.11 Professionalisering af vagtplanlægning

Beskrivelse af forslag

Der foreslås, at der foretages en effektivisering af vagtplanlægningen i Kerteminde Kommune. Dette kan enten ske ved at sikre god support til opgaveløsningen decentralt eller ved at samle vagtplanlægningen for alle stabe og forvaltninger ét sted.

Konkrete initiativer

- **Support til tids- og vagtplaner (0,45 mio. kr.)**

Support til tids- og vagtplansystemer samles ét sted i kommunen. Vagtplanlægning varetages af en stor gruppe medarbejdere. Effektiv vagtplanlægning kræver indsigt i arbejdstids- og lokalaftaler. Spredningen af planlæggerfunktionen på mange medarbejdere medfører i dag, at planlægningen er ineffektiv, og at der bruges unødigt ressourcer på brandslukning. Ved gentagne processer er der et stort potentiale i at sikre, at disse processer er optimeret med henblik på at udnytte ressourcerne bedst muligt.

- **Samling af vagtplanlægning (0,45 mio. kr.)**

Forslaget berører alle stabe og afdelinger, hvor der vagtplanlægges. På ældreområdet foregår vagtplanlægningen i dag ved at alt udskrives, planlægges med papir og blyant, hvorefter dette indtastes i KMD-vagtplan. Men henblik på professionalisering og effektivisering skal antallet af medarbejdere som varetager denne opgave reduceres og opkvalificeres.

Fordele og ulemper

Fordele:

Effektivisering af opgaveløsningen.

Ulemper:

Mindsket nærhed til opgaveløsningen og risiko for videnstab. Den enkelte medarbejder vil opfatte det som en indskrænkning af eget råderum til selv at planlægge arbejdstiden i dialog med kollegaer.

Forudsætninger

At der ledelsesmæssigt bakkes op om ændringen i arbejdsplanlægningen.

At der opbygges de nødvendige kompetencer til at professionalisere planlægningen.

Sammenhæng til andre forslag

- De to forslag kan ikke gennemføres både og.

Tidshorisont for implementering

- Kort (2018) til Mellem (2019).

Investering

Oplæring og / eller ressourcer til implementering og evt. indkøb af relevant system.
Der er afsat en IT-digitaliseringspulje i perioden 2019-21 i Transformations- og digitaliseringsplanen.

Effekt

Besparelse på 0,9 mio. kr. på administration decentralt.
Der er herudover afledte besparelser på lønomkostningerne på særligt hjemmeplejen og plejeboliger, som følge af en bedre udnyttelse af medarbejdstid (færre udgifter til merarbejde og vikarer).
Højere kvalitet.

Forslag med ændret administrativ organisering og styring

4.3.12 Ny organisering – administrative fællesskaber og færre ledere

Beskrivelse af forslag

Der muligheder for at ændre i den administrative organisering fx ved at samle den administrative understøttelse af de decentrale enheder.

Konkrete initiativer

▪ **Administrative fællesskaber på tværs evt. geografisk (2,0 mio.)**

Gennem skabelsen af administrative fællesskaber, forankret omkring de tre største skoler, kan de administrative medarbejderne varetage de administrative opgaver for flere decentrale enheder. Hermed udnyttes de administrative medarbejderes kompetencer bedre både decentralt og centralt. Antallet af ansatte, der kan håndteres af én fuldtidsadministrativressource øges fra nuværende 100 ansatte pr. fuldtidsadministrativressource til 150 ansatte, hvilket samlet er en reduktion i antallet af fuldtidsressourcer til løn- og personaleadministration på 5 årsværk (ca. 2 mio. kr.). Samtidig kan den administrative betjening af dedecentrale enheder blive af en højere kvalitet specielt for de decentrale enheder med lav eller ingen administrativ understøttelse.

▪ **Organisatorisk ændring ift. direktionen (0,8 mio. kr.)**

Det foreslås at den ene direktørstilling ikke genbesættes og opgaverne fordeles mellem de tilbageværende direktørstillinger.

KLK er opmærksom på, at Økonomiudvalget i maj har besluttet at genbesætte begge direktørstillinger, således at direktionen fortsat er på 3 personer. KLK foreslår, at direktionen fastholdes på 3, men at den ene direktørstilling øremærkes som Transformationsdirektør jf. den fremlagte Transformations- og digitaliseringsplan. Der indgår således et besparelsesforslag om nedlæggelse af en ordinær direktionsstilling og et investeringsforslag om etablering af en transformationsdirektør-stilling.

▪ **Fra fire til tre teams i Økonomi, Løn og IT (0,65 mio. kr.)**

Der foreslås en alternativ organisering af Økonomi, Løn og Personale, således at antallet af teamledere reduceres fra 4 til tre samtidig med at der sker en omorganisering.

Fordele og ulemper vedr. adm. fællesskaber

Fordele: Bedre udnyttelse af de administrative ressourcer og kompetencer. Færdiggørelse af opgaver decentralt, hvilket skaber større ejerskab. En højere kvalitet i opgaveløsningen via specialisering og ensartethed.

Ulemper: Mindre nærhed for den enkelte decentrale enhed og viden kan gå tabt. Den påkrævede omorganisering kan medføre produktionstab i en periode.

Forudsætninger

En ændret organisering forudsætter, at de administrative fællesskaber er underlagt central styring af de administrative processer og den digitale understøttelse. Der placeres således et procesansvar centralt for alle tværgående administrative processer og systemer. Det er de procesansvarliges ansvar at drive den løbende effektivisering af opgaverne og sikre, at de besluttede gevinster realiseres. (Central styring – decentral ledelse).

Sammenhæng til andre forslag

- Optimering af administrative processer
- Den digitale kommune.

Tidshorisont for implementering

- Mellem (2019) til lang (2020) vedr. samling af administrative understøttelse.

Investering

Der er i 2019 og 202 afsat midler til implementering af fællesskaberne i Transformations- og digitaliseringsplanen.

Effekt

Besparelse på 3,5 mio. kr. samlet. Uændret eller højere kvalitet for så vidt angår samlingen af den administrative understøttelse af de decentrale enheder.

Forslag inkl. investeringer i den digitale kommune

4.3.13 Den digitale kommune – IT-miljø / Organisering

Beskrivelse af forslag

Der er en række områder, hvor man kan optimere udviklingen af den digitale kommune ved at ændre organiseringen internt i kommunen eller ved at gå i samarbejde om løsningen af opgaver med andre kommuner.

Konkrete initiativer

- **Organisering af IT og digitalisering (0,45 mio. kr.)**
Ændret organisering af ansvaret for IT og digitalisering. Samling af opgaver for hele organisationen.
- **Administrative opgaver løses i samarbejde med nabokommuner (0,8 mio. kr.)**
Indgåelse af kommunale fællesskaber ift. opgaver, som ikke er hensigtsmæssige at løse i en kommune af Kerteminde størrelse, da stordriftsfordelene ikke kan udnyttes i tilstrækkeligt omfang fx vedrørende IT-drift og support.
- **Minimering af IT-nedbrud (0,8 mio. kr.)**
Prioritering af ressourcer til optimering på IT-driften med henblik på at minimere produktionstabene i hele organisationen. Der har i Kerteminde Kommune været en del IT-nedbrud med store omkostninger og produktionstab til følge i hele organisationen.
- **Kontraktmanagement for alle IT-aftaler (0,8 mio. kr.)**
Øget indsats ift. at sikre at leverandører leverer de aftalte ydelser, til den aftalte pris og indenfor den aftale tidshorizont. Der skal ske en opprioritering af de kontrakter, som de enkelte afdelinger har ansvaret for. Dette kan enten ske ved at samle ansvaret for IT-kontrakterne ét sted eller opprioritere indsatsen i de afdelinger, som har ansvar for IT-kontrakter.

Fordele og ulemper

Fordele:
Bedre IT-understøttelse og mere stabil IT-drift.

Ulemper:
Ved kommunale samarbejder skal man afgive nogle af sine særhensyn.

Forudsætninger

Der skal investeres ressourcer i implementering og gennemførelse af initiativerne.

Sammenhæng til andre forslag

- Optimering af processer

Tidshorizont for implementering

- Kort til lang (2018/2020)

Investering

Der er afsat en IT-digitaliseringspulje i perioden 2019-21, og fra 2020 er der afsat midler til styrket styring af IT-området i Transformations- og digitaliseringsplanen.

Effekt

Besparelse på 2,8 mio. kr.

Uændret eller højere kvalitet.

Forslag inkl. investeringer i den digitale kommune

4.3.14 Den digital kommune - digitale valg

Beskrivelse af forslag

Gennem digitalisering af administrative opgaver i forbindelse med valg kan der endvidere frigives ressourcer.

Konkrete initiativer

- **Digitalisering af valg og valgkort (0,45 mio. kr.)**

Der findes i dag IT-systemer, som kan understøtte den administrative valgopgave fx digital valglister og brevstemmeprotokol. Endvidere arbejder KOMBIT for kommunerne på et udbud af et kommende IT-system for afvikling af valg. VALG forventes at være klar i løbet af 2019.

Fordele og ulemper

Fordele:

- :::

Ulemper ved forslaget:

- :::

Forudsætninger

Investering i Valg (KOMBIT)

Sammenhæng til andre forslag

Professionalisering og optimering på økonomiområdet

Tidshorisont for implementering

Investering

Investering i Valg (KOMBIT).
Der er afsat en IT-digitaliseringspulje i perioden 2019-21 i Transformations- og digitaliseringsplanen.

Effekt

Besparelse på ca. 0,45 mio. kr. - mindre udgifter til administration.

Uændret eller højere kvalitet.

Forslag med uændret/ændret organisering

4.3.15 Reduktion på visitation (Sundhed, Handicap & Rehabilitering)

Beskrivelse af forslag

Det er som udgangspunkt vanskeligt at få et entydigt overblik over, hvor mange årsværk, der beskæftiger sig med visitation i Social og Sundhed. Det skyldes, at myndighedsarbejde foregår i en række forskellige enheder, og at den statistik, som KLK har modtaget, ikke giver et entydigt svar.

KLK vurderer på baggrund af det materiale der er modtaget, at omkring 18 fuldtidsmedarbejdere (der forventes at falde til 15 årsværk) direkte arbejder med visitation, og 10 medarbejdere arbejder med visitationslignende opgaver inden for Service- og Sundhedsloven i Kerteminde Kommune.

KLK har således umiddelbart kunne opgøre, at omkring 28 medarbejdere arbejder med visitationslignende opgaver inden for Service- og Sundhedsloven i Kerteminde Kommune. Hertil kommer medarbejdere inden for familieområdet. Det giver samlet set indtryk af, at forholdsvis mange medarbejdere er beskæftiget med visitationslignende opgaver i forvaltningen, om end det statistiske grundlag er meget mangelfuldt.

Konkrete initiativer

Ændret organisering af visitationen (1,6 mio. kr.)

Oprettelse af en samlet myndighedsfunktion, der samler ressourcer i forhold til visitation og opfølgning. Enheden skal bl.a. sikre, at visitatorerne på forskellige områder samarbejder tæt med afsæt i et borgerperspektiv, ligesom den skal være med til at sikre, at rehabiliteringsarbejdet integreres tæt i myndighedsarbejdet. Med ændret organisering af visitationen kan visitationen enten tilpasses i antal af årsværk til den ny organisation med en bedre udnyttelse af ressourcer, eller der kan indregnes en større effekt af visitations indsats i budgetterne.

Fordele og ulemper

Fordele

- Vil skabe et pres for – eller forudsætte – delegering af mere ansvar til udførerled.
- Vil skabe et pres for – eller forudsætte – at visitationens arbejdsgange forenkles.

Ulemper

- Risiko for, at visitationens mulighed for at udføre funktionen som gate keeper svækkes.
- Risiko for, at visitationens mulighed for at udføre funktionen som katalysator på rehabilitering og habilitering svækkes

Forudsætninger

Vil kræve en del ledelsesopmærksomhed – både i den centrale enheder, hvor reduktionen finder sted og i udførerleddene, der vil skulle lære at udnytte en større frihed til at træffe dagligdagsbeslutninger.

Vil muligvis også forudsætte kompetenceudvikling blandt dele af udførerleddene

Sammenhæng til andre forslag

Tidshorisont for implementering

Bør kunne realiseres i 2019

Investering

Effekt

Besparelse på min. 1,6 mio. kr. i de centrale enheder med visitationsansvar.

5 Tabeloversigt over besparelser og investeringer

Neden for følger en tabeloversigt over de foreslåede besparelser

Tabel 5.1. Samlede besparelser i lønkroner

Besparelser i hvert af årene (ikke akkumuleret) Mio.kr.	2019		2020		2021		I alt	
	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt
Løn, personale & forhandling	1,7	1,1	1,0	0,4			2,8	1,4
Finans (regnskab & økonomistyring)	1,2	1,1	0,6	0,2			1,8	1,3
IT (fag & tværgående)	0,2	0,6		0,3			0,2	0,9
Øvrige/sekretær*	3,8	0,9	1,2	0,5		0,8	4,9	2,1
Indkøb	0,0	0,1	0,0	0,0			0,0	0,1
Ledelsessekretariatet	0,0	0,5					0,0	0,5
Facility							0,0	0,0
Kan-opgaver							0,0	0,0
Udviklingsopgaver							0,0	0,0
Ledelsesstruktur - Sundhed, handicap og rehabilitering								
Visitation	1,6						1,6	0,0
Total	8,5	4,2	2,9	1,3	0,0	0,8	11,4	6,3

Tabel 5.2. Samlede besparelser i årsværk

Besparelser Årsværk	2019		2020		2021		I alt i 2021	
	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt
Løn, personale & forhandling	3,8	2,3	2,3	0,8	0,0	0,0	6,2	3,1
Finans (regnskab & økonomistyring)	2,7	2,5	1,4	0,4	0,0	0,0	4,1	2,9
IT (fag & tværgående)	0,5	1,3	0,0	0,7	0,0	0,0	0,5	2,0
Sekretær/øvrige*	8,4	1,1	2,6	1,0	0,0	1,8	11,0	4,8
Indkøb	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
Ledelsessekretariatet	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Facility	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kan-opgaver	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Udviklingsopgaver	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ledelsesstruktur - Sundhed, handicap og rehabilitering	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Visitation	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,5	0,0
Total	18,9	8,5	6,4	2,8	0,0	1,8	21,7	13,9

*Sekretær/øvrige: vurdering er at halvdelen er HK6 og resten på øvrige HK

Årsværksudgiften er beregnet til 450.000 kr. inkl. overhead.

Tabel 5.3. Samlede besparelser i direkte omkostninger (ikke lønkroner)

Direkte omkostninger (ikke løn), mio. kr.	2019		2020		2021		I alt i 2021	
	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt
Løn, personale & forhandling							0,0	0,0
Finans (regnskab & økonomistyring)	0,4	0,4					0,4	0,4
IT (fag & tværgående)							0,0	0,0
Øvrige/sekretær*							0,0	0,0
Indkøb	1,3	0,1					1,3	0,1
Ledelsessekretariatet							0,0	0,0
Facility	0,6	0,3					0,6	0,3
Kan-opgaver							0,0	0,0
Udviklingsopgaver							0,0	0,0
Ledelsesstruktur - Sundhed, handicap og rehabilitering								
Visitation							0,0	0,0
Total	2,3	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3	0,8

Besparelsen under finans er en forøget indtægt på mellem-kommunal refusion.

Tabel 5.4 Samlede besparelser, kroner i alt

Samlet, mio. kr.	2019		2020		2021		I alt 2021	
	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt
Løn og direkte omkostninger								
Løn, personale & forhandling	1,7	1,1	1,0	0,4	0,0	0,0	2,8	1,4
Finans (regnskab & økonomistyring)	1,6	1,5	0,6	0,2	0,0	0,0	2,2	1,7
IT (fag & tværgående)	0,2	0,6	0,0	0,3	0,0	0,0	0,2	0,9
Øvrige/sekretær*	3,8	0,9	1,2	0,5	0,0	0,8	4,9	2,1
Indkøb	1,3	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	0,2
Ledelsessekretariatet	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
Facility	0,6	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,3
Kan-opgaver	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Udviklingsopgaver	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ledelsesstruktur - Sundhed, handicap og rehabilitering								
Visitation	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	0,0
Total	10,8	5,0	2,9	1,3	0,0	0,8	13,6	7,1

Tabel 5.5. Transformations- og digitaliseringsudgifter

Transformations- og digitaliseringsudgifter, mio. kr.	2019		2020		2021		I alt	
	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt
Transformationsdirektør (løn)		-0,8		-0,8		-0,8	0	-2,4
Den professionelle kommune - økonomi & løn centralt (1 årsværk)		-0,450					0	-0,45
Den professionelle kommune - decentrale fællesskaber (løn, 4*halvtids årsværk)	-1,8						-1,8	0
Styrkelse af den centrale tværgående styring og support på IT (2 årsværk)				-0,9		-0,9		
Transformationspulje (konsulentstøtte)		-0,75		-0,5			0	-1,25
IT-investeringspulje og gevinster fra genudbud (2 mio. fra 2021)		-2		-2			0	-4
Transformation i alt	-1,8	-4	0	-4,2	0	-1,7	-1,8	-8,1

Tabel 5.6. Samlet reduktion, akkumuleret

Samlet profil (akkumuleret 2019-21), mio. kr.	2019		2020		2021	
	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt	Decentralt	Centralt
Omkostningsreduktion, akkumuleret	10,8	5,0	13,6	6,3	13,6	7,1
Investeringspulje	-1,8	-4		-4,2	0,0	-1,7
I alt	9,0	1,0	13,6	2,1	13,6	5,4
Samlet netto-reduktionsprofil	10,0		15,7		19,0	
<i>Mulig reduktion i kan-opgaver</i>	1		1		1	

6 Bilagsoversigt

1. Administrative principper for Kerteminde Kommune
2. Administrativt billede for Kerteminde Kommune
3. Ændret administrativ styring, herunder styrket tværfaglig opgaveløsning
4. Digitaliserings- og transformationsplan
5. Benchmark af de administrative udgifter
6. Oversigt over udviklingsopgaver
7. Oversigt over kan- og skal-opgaver
8. Oversigt over kontrol- og controlling-opgaver
9. Inddragelse af de politiske og administrative niveauer i analysen
10. Analyse af uddannelsesniveau
11. Analyse af lønniveau
12. Analyse af visitation (sundhed, ældre mm.)
13. Analyse af ledelsesstruktur på Sundhed, Handicap & Rehabilitering
14. Analyse af ledelsesspænd