

Budgetnote 2. Fælles opgaveløsning på tværs af forvaltninger

Udkast til afrapportering

Version 9. juni 2024



Indhold

Side	Afsnit
3	1. Baggrund, formål og metode
6	2. Resume og sammenfatning
11	3. Den nuværende administrative organisering og opgavevaretagelse
14	4. Målbillede for den fremtidige administrative understøttelse
19	5. Det nuværende administrative ressourceforbrug
23	6. Dybdeanalyse, GAP-analyse og løsningsforslag
25	6.1 Økonomi
43	6.2 Løn- og personaleadministration
50	6.3 HR
57	6.4 Udviklingsopgaver
65	6.5 Politisk understøttelse
71	6.6 Sekretariatsbetjening
78	6.7 Data
84	6.8 Kommunikation
89	6.9 Eksternt konsulentforbrug
92	6.10 Ledelse
99	7. Opsamlende organisatoriske forhold
105	8. Særlige administrative forhold af sammenlægningen af Centralforvaltningen og By- og Udviklingsforvaltningen
109	9. Supplerende potentialer
113	10. Forandringsparathedsanalyse og implementeringsanbefalinger



1. Baggrund, formål og metode

Baggrund, formål og metode

Baggrund

I forbindelse med vedtagelse af budget 2024 har byrådet i Kolding Kommune i en budgetnote ønsket en analyse af mulighederne for en ændret organisering af de administrative funktioner i Kolding Kommune.

Analysen skal komme med konkrete forslag, der kan skabe besparelser på 12 mio. kr. med fuld effekt senest 1. januar 2026. Byrådet har en ambition om at finde besparelser for yderligere 18 mio. kr. frem mod 2030. Analysen skal komme med input, hvis de finder yderligere besparelspotentialer, som kan bidrage til denne del.

Baggrunden herfor skal bl.a. findes i forventninger om, at der i de kommende år vil skulle realiseres en række administrative besparelser, bl.a. jf. regeringens plan om at spare 3,0 mia. kr. på administration i regioner og kommuner frem mod 2030.

Analysen skal tegne en fremtidig organisering, der skaber den bedst mulige understøttelse inden for den nye budgetramme. Analysen skal redegøre for, hvilke forandringer det kræver samt konsekvenser i forhold til f.eks. serviceforringelser, stærkere faglige miljøer eller andet.

Analysen sættes i gang på baggrund af kommunens budgetstrategi for 2024-2027, hvor der arbejdes med strukturelle prioriteringer som værktøj til at opnå effektiviseringer og besparelser. Det skal føre til en mere veldrevet organisation, og målet er at frigive økonomiske midler til at finansiere udgiftspres, statslige sparekrav og politiske visioner. Nærværende analyse indgår således i en samlet portefølje på 17 analyser af kommunens struktur og organisering.

Formål

Nærværende analyse af den administrative opgavevaretagelse skal konkret levere følgende elementer:

1. Komme med konkrete forslag, der kan skabe besparelser på 12 mio. kr. med fuld effekt senest 1. januar 2026.
2. komme med input, til potentielle mulige besparelser, på yderligere 18 mio. kr. frem mod 2030.

4. Opstille forslag til en fremtidig administrativ organisering, der skaber den bedst mulige understøttelse inden for den nye budgetramme.
5. Redegøre for, hvilke forandringer implementeringen af den nye administrative organisering vil kræve, samt hvilke konsekvenser der vil være i forhold til f.eks. serviceforringelser mv.
6. Opstille input til implementeringen af den nye organisering og de opstillede effektiviseringsforslag.

Metode

Analysen baserer sig på følgende metoder:

- Gennemgang af skriftlige kilder og materialer.
- Gennemgang og analyse af aktivitets- og forbrugsdata.
- Gennemførelse af opgave- og ressourceafdækning.
- Interviews og workshops med direktionen, ledere og nøglepersoner, i de fælles stabe og de enkelte forvaltninger

I potentialeberegningerne er der anvendt en gennemsnitsløn for administrative medarbejdere på 520.000 kr. og 720.000 kr. for ledere og chefer.

Læsevejledning

Denne rapport indeholder i kapitel 2 et kort resume og en sammenfatning på analysen og de opstillede løsningsforslag.

I kapitel 3 beskrives den overordnede administrative organisering og opgavevaretagelse i Kolding Kommune i dag. Den dyberegående beskrivelse sker i de enkelte analyser af de enkelte opgaveområder i kapitel 6.

I kapitel 4 opstilles direktionens målbillede for den fremtidige administrative organisering af Kolding Kommune. Målbilledet skal udgøre en fælles ramme og retning for, hvordan en fremtidig administrativ organisering bør tilrettelægges, og hvilket fokus den bør have.

Baggrund, formål og metode

I kapitel 5 beskrives resultatet af den gennemførte opgave- og ressourcekortlægning af de administrative opgaver i kommunen. Outcome heraf benyttes efterfølgende som et af elementerne i de opstillede potentialeanbefalinger.

I kapitel 6 foretages en dybere analyse af de enkelte administrative hovedområder. Som led heri foretages en kort gab-analyse af det enkelte områdes nuværende opgavevaretagelse henset til det opstillede målbillede for den fremtidige administrative organisering. Endelig opstilles konkrete løsningsforslag ift. mulige effektiviseringer. De enkelte løsningsforslag er opstillet i et ensartet skematisk format, der gør dem sammenlignelige på tværs.

I kapitel 7 foretages med udgangspunkt i analyser og løsningsforslag i kapitel 6 en opsamling på de organisatoriske forhold på tværs af de enkelte opgaveområder.

I kapitel 8 foretages en analyse af de administrative forhold af sammenlægningen af Centralforvaltningen og By- og Udviklingsforvaltningen i den nye By- og Fællesforvaltning.

I kapitel 9 opstilles en række supplerende potentialer, der ikke er foretaget dybdeanalyser af.

I kapitel 10 gennemføres en analyse af Kolding Kommunes forandringsparathed til implementering af de foreslåede løsningsforslag. Ligeledes opstilles en række implementeringsanbefalinger.

2. Resume og sammenfatning

Resume og sammenfatning

Den nuværende administrative organisering og styring

Den gennemførte analyse viser, at Kolding Kommunes nuværende administrative organisering er kendetegnet ved en overvejende decentralt fokuseret administration, med stærke fagforvaltninger.

Organiseringen i de enkelte forvaltninger er i dag ret forskelligartet, og mange af de administrative opgaver er spredt på mange enheder og medarbejdere. Samtidig sidder en del administrative medarbejdere i dag i mindre enheder eller alene.

Styringsmæssigt er Kolding Kommune kendetegnet ved store lokale frihedsgrader og få obligatoriske fælles arbejdsgange, metoder og værktøjer. Det betyder, at mange administrative opgaver varetages forskelligt på tværs af kommunen.

Analysens løsningsforslag

Analysen kommer med forslag til, hvordan Kolding Kommune bedst muligt gennemfører administrative reduktioner på 12 mio. kr. fra 1. januar 2026, og kommer med yderligere mulige potentialer på 18 mio. kr. frem mod 2030.

Det er Implements vurdering, at Kolding Kommune vil kunne høste en række stordriftsfordele, der i dag ikke realiseres med den nuværende organisering og de nuværende lokale frihedsgrader.

Det er Implements vurdering, at en generel samling af opgaver på færre enheder og en samtidig implementering af fælles og obligatoriske arbejdsgange, metoder og værktøjer vil være nødvendig, hvis Kolding Kommuner skal realisere besparelser på om imod 30 mio. kr. frem mod 2030 – og muligt yderligere effektiviseringskrav. De anførte løsningsforslag kan således ses som "trædesten" mod en fremtidssikring af den administrative organisation i Kolding Kommune, hvor kommunen bl.a. får øgede muligheder for at realisere effekterne af en øget automatisering og digitalisering af de administrative opgaver.

De gennemgående primære effektiviseringshåndtag

I analysen er i alt udarbejdet 15 konkrete løsningsforslag og 5 supplerende potentialer til effektivisering af administrationen. På tværs heraf er de mest gennemgående effektiviseringshåndtag følgende tre:

Tema / nuværende situation	Effektiviseringshåndtag
1. Organisering <ul style="list-style-type: none"> • En række forskellige modeller mellem og indenfor forvaltningerne • Væsentlige dele løses decentralt (men store forskelle) • Det giver tæt kontakt til den lokale ledelse, men vanskeliggør stordrift, specialisering og stærke faglige miljøer • Vanskeliggør fælles arbejdsgange og fremtidige automatiseringsmuligheder • Den nuværende organisering understøtter ikke fremtidige optimeringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Samling af flere opgaver på færre enheder og færre hænder med henblik på realisering af stordriftsfordele • Skabe et organisatorisk grundlag der kan understøtte fælles arbejdsgange
2. Processer og værktøjer <ul style="list-style-type: none"> • På mange opgaveområder er der en ret høj grad af forskellighed og frihed • Man er glad for store frihedsgrader decentralt – en del af kulturen • Det medfører, at der i dag bruges mange ressourcer på at udvikle og vedligeholde specialdesignede løsninger • Det reducerer effektiviteten samt vanskeliggør stordrift og automatisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Flere fælles og obligatoriske processer og værktøjer • Øget brug af automatisering.
3. Kvalitets-, service- og ressourceforbrug <ul style="list-style-type: none"> • På en række områder har Kolding Kommune et højere kvalitetsniveau, serviceniveau og ressourceforbrug, hvor det er muligt at prioritere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skærpet prioritering • Fokuserede kvalitets- og servicereduktioner.

På den følgende side er opstillet en samlet oversigt over analysens løsningsforslag ift. realisering af 12 mio. kr. fra 2026. Herefter følger løsningsforslag rettet mod de resterende 18 mio. kr. frem imod 2030.

Resume og sammenfatning

Løsningsforslag til udmøntning af de 12 mio. kr. fra 1. januar 2026

I tabellen til højre fremgår et samlet overblik over analysens 15 løsningsforslag, der kan henføres til de gennemførte dybdeanalyser af de udvalgte administrative områder, samt de tilhørende potentiale vurderinger.

Løsningsforslagene er udviklet med henblik på at opfylde direktionens målbillede for Kolding Kommunes administrative understøttelse jf. kapitel 4 og samtidig realisere besparelser for 12 mio. kr.

De 15 løsningsforslag identificerer samlede økonomiske potentialer fra 15,2 mio. kr. til 22,8 mio. kr. Det er Implements anbefaling, at udmøntningen af de 12 mio. kr. fra 1. januar 2026 tager afsæt i disse 15 konkrete løsningsforslag.

Som led i de foreslåede løsningsforslag, vurderes der behov for investeringer i standardisering af arbejdsgange og opbygning af øget automatisering svarende til ca. 1,8 mio. kr. i 2025 (på økonomi, løn og personale samt aktindsigt).

Yderligere anbefales der reserveres de fornødne interne ressourcer til implementeringen af analysens løsningsforslag. Der er her tale om en omfattende implementeringsopgave som både vil trække på ledere og medarbejdere.

Potentialer, der ikke udmøntes frem mode 2026, vil kunne overføres til listen over løsningsforslag og potentialer i forhold til udmøntning af de øvrige 18 mio. kr. frem mod 2030.

Foruden de anførte løsningsforslag og potentialer, vil de anførte løsningsforslag kunne bidrage til en mere effektiv og fremtidssikret administrativ organisation.

Løsningsforslag		Potentiale vurdering
Nr.	Titel	Mio. kr.
Økonomi (pt. 87,5 medarbejderårsværk)		
6.1.1	Samling af økonomiopgaverne på færre enheder	0,78 - 0,94
6.1.2	Samling af bogføringsopgaven*	2,19 - 3,33
6.1.3	Optimering af budgetprocessen	0,26 - 0,52
Økonomi i alt		3,23 - 4,79
Løn- og personaleadministration (pt. 57,3 medarbejderårsværk)		
6.2.1	Etablering af en fælles enhed til løn- og personaleadministrative opgaver	0,42 - 1,35
Løn- og personaleadministration i alt		0,42 - 1,35
HR (pt. 20,3 medarbejderårsværk)		
6.3.1	Reduktion af tværgående HR-initiativer	0,26 - 0,52
6.3.2	Fra ekstern audit på arbejdsmiljø til intern og risikobaseret	0,13 - 0,26
6.3.3	Forenkling af MED-struktur	0,26 - 0,52
HR i alt		0,65 - 1,30
Udviklingsopgaver (pt. 51,7 medarbejderårsværk)		
6.4.1	Reduktion af antallet af politikker og strategier	0,57 - 0,88
6.4.2	Reduktion af antallet af udviklingsopgaver, projekter mv.	2,78 - 4,19
Udviklingsopgaver i alt		3,35 - 5,07
Politisk understøttelse (pt. 17,0 medarbejderårsværk)		
6.5.1	Optimering af den politiske understøttelse	0,42 - 0,62
Politisk understøttelse i alt		0,42 - 0,62
Sekretariatsbetjening (pt. 46,5 medarbejderårsværk)		
6.6.1	Reduceret sekretariatsbetjening	1,59 - 2,52
Sekretariatsbetjening i alt		1,59 - 2,52
Data (pt. 8,1 medarbejderårsværk)		
6.7.1	Optimering af data-området	0,21 - 0,42
Data i alt		0,21 - 0,42
Kommunikation (pt. 22,85 medarbejderårsværk)		
6.8.1	Reduktion af årsværk tilknyttet kommunikation	0,94 - 1,56
Kommunikation i alt		0,94 - 1,56
Eksternt konsulentforbrug		
Det identificerede potentiale er indarbejdet i forslag 6.4.2.		
Ledelse (pt. 293,6 ledelsesårsværk)		
6.10.1		4,39 - 5,18
Ledelse i alt		4,39 - 5,18
Alle forslag i alt		15,18 - 22,82

*) Dette beløb er ved fuld indfasning i 2027. I 2026 forventes ca. 50% potentiale.

Resume og sammenfatning

Supplerende potentialer til udmøntning af de resterende 18 mio. kr. frem mod 2030

Nærværende analyse har haft sit primære fokus på at identificere og konkretisere administrative besparelser for 12 mio. kr. til indfrielse fra 1. januar 2026.

Kravene til administrative besparelser i kommunerne (og herunder Kolding Kommune) stopper dog ikke her. Der er i Økonomiaftalen mellem Regeringen og KL formuleret yderligere besparelser frem imod 2030. Med udgangspunkt heri har Kolding Kommune supplerende ønsket, at Implement i forbindelse med gennemførelse af nærværende analyse har haft blik for, hvor yderligere 18 mio. kr. frem mod 2030 vil kunne identificeres.

De supplerende potentialemuligheder (til højre) er Implements input til, hvor Kolding Kommune vil kunne indfri yderligere 18 mio. kr. frem mod 2030. Det skal her understreges, at de supplerende potentialemuligheder ikke har været genstand for samme dybde i analysen og potentiale vurderingen som de ovenstående løsningsforslag (til effektiviseringskravet på de 12 mio. kr.).

Det anbefales derfor, når det bliver aktuelt, at man afdækker de supplerende potentialer nærmere – gennem dybdeanalyser og potentiale vurderinger – for at konkretisere løsningsforslag og potentiale vurderinger, som afsæt for Kolding Kommunes prioritering. Herudover anbefales det, at Kolding Kommune genbesøger de løsningsforslag fra udmøntningen af de 12 mio. kr., som ikke blev prioriteret i første omgang, for at få en samlet og dækkende liste over mulige løsningsforslag.

Supplerende potentialemuligheder		Potentialeskøn*
Nr.	Titel	Mio. kr.
9.1	Reduktioner på myndighedsområdet	31
9.2	Reduktioner på It- og digitalisering	2 – 4
9.3	Professionaliseret vagtplanlægning	10 – 15
9.4	Øvrige	Ikke vurderet
Supplerende potentialemuligheder i alt		43 - 50

*) Ovenstående potentiale vurderinger skal tages med forbehold, da de ikke har været genstand for samme dybde i analysen som potentialerne på foregående side. Potentialernes størrelse skal derfor kvalificeres yderligere.

Resume og sammenfatning

Perspektiveringer og implementeringsanbefalinger

De opstillede løsningsforslag i analysen er udviklet med henblik på at bidrage til en realisering af direktionens målbillede for den fremtidige administrative understøttelse i Kolding Kommune. Dette understreger en bevægelse hen imod flere fælles og tværgående løsninger, en højere brug af fælles metoder og værktøjer samt en udnyttelse af stordriftsfordele, hvor dette er muligt. Dette vil være ambitionen ikke at gå på kompromis med den forretningsnære understøttelse, tilgængelighed til administrativ understøttelse og ikke at øge omfanget af "rest-opgaver" til de decentrale ledere. Dog må det forventes, at der på nogle områder vil kunne opstå en oplevet servicereduktion.

Dette er et ambitiøst målbillede, som på en række områder vil forandre den administrative understøttelse, man kender i dag i Kolding Kommune. Dette selvom bevægelsen hen imod "mere fælles" har været i gang et stykke tid.

I takt med at bevægelsen hen imod "mere fælles" fortsætter, vil man mærke effekterne ude på de enkelte driftsområder i Kolding Kommune. Hvordan effekterne opleves decentralt, og hvordan man tilrettelægger, implementerer og leverer den administrative understøttelse på den anden side af forandringen, er afgørende for om bevægelsen vinder bred accept og "brugertilfredshed".

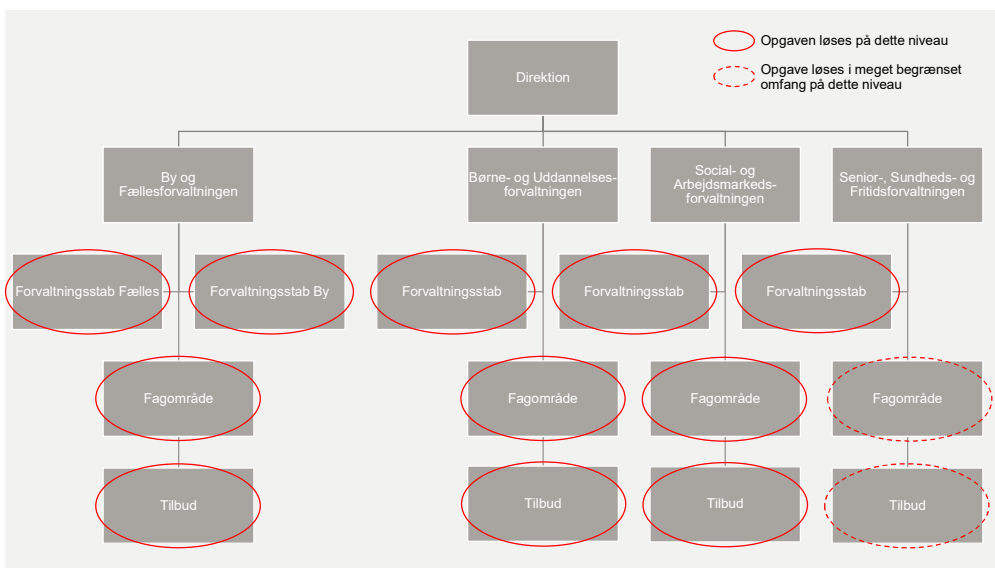
Derfor er der i nærværende analyses kapitel 10 (Forandringsparathedsanalyse og implementeringsanbefalinger) givet en række konkrete anbefalinger til proces og fokus. Som led i denne etablering af de nye enheder, vil der skulle laves en tydelig forventningsafstemning med de ledere og tilbud, der er modtagere af de samlede enheders ydelser.

3. Den nuværende administrative organisering og opgavevaretagelse

Den nuværende administrative organisering og opgavevaretagelse

Den nuværende administrative organisering

I nedenstående er en illustration af den nuværende administrative opgavevaretagelse i Kolding Kommune.



Den nuværende administrative organisering i Kolding Kommune er kendetegnet ved en overvejende decentralt fokuseret kommune med stærke fagforvaltninger, hvor den primære administrative opgavevaretagelse sker i de enkelte fagforvaltninger (ca. 75% af administrative medarbejdere og ledere).

Herudover er den nuværende administrative organisation bl.a. kendetegnet ved:

- Den administrative grundorganisering er forskellig mellem forvaltningerne. Nogle forvaltninger har samlet store dele i forvaltningsstabe (fx SSF), mens andre er mere decentralt fokuserede, hvor større dele af de administrative opgaver varetages på fagområdeniveau eller tilbudsniveau (fx BUF).
- En række administrative opgaver løses i dag på flere niveauer (institution, stabe i fagforvaltninger og i fællesforvaltningen).
- Store dele af opgaveløsningen er spredt på mange enheder og mange personer.
- En del administrative medarbejdere sidder i mindre administrative enheder eller alene og har sammensatte opgaver ("blækspruttefunktioner").
- Der er et begrænset samspil mellem forvaltningerne i den administrative opgaveløsning, og få opgaver er samlet i én fagforvaltning på vegne af flere/alle fagforvaltninger (vagtplanlægning undtaget, hvor SSF har en specialistfunktion på tværs af SSF og SAF).

Den nuværende administrative organisering er således relativ decentral og præget af væsentlige forskelle mellem forvaltningerne. Dele af disse forskelle kan henføres til forskelle i forvaltningernes opgaver, mens andre dele i højere grad må tilskrives forskellige traditioner, kulturer og ledelsesstile.

Ud fra et effektivitetsperspektiv er det vores vurdering, at den nuværende administrative organisering ikke bidrager til at høste stordriftsfordele, herunder faglig specialisering, volumen i opgaveløsningen, effektive arbejdsgange og stærke faglige fællesskaber.

Den nuværende administrative kultur

Kolding Kommunes nuværende styringskultur på det administrative område er kendetegnet ved en høj grad af lokal frihed til selvstændigt at tilrettelægge og behandle de administrative opgaver i forvaltningen.

Der er således i dag ikke mange fælles og obligatoriske administrative regler og standarder i Kolding Kommune. I stedet er der stor frihed til at fastlægge praksis i denne enkelte forvaltning og ofte også indenfor de forskellige dele af den enkelte forvaltning.

Den nuværende administrative organisering og opgavevaretagelse

Koncernhederne udarbejder i dag en række processer og vejledning, men en del heraf er forslag til arbejdsgange mv. og ikke obligatoriske arbejdsgange mv.

Ovenstående betyder, at der i dag er relativt store forskelle i styringsmodeller, processer og værktøjer mellem forvaltningerne, mens også inden for samme forvaltning.

Der er dog vores indtryk, at der i den senere tid er kommet et øget topledelsesfokus på det tværgående og fælles, som man øver sig på og er ved at blive bedre til, men ikke er i mål ift. Det er vores indtryk, at denne ambition endnu er stærkest på topledelsesniveau.

Det er vores vurdering, at den nuværende decentralt fokuserede styringskultur dels er opbygget med henblik på at tilpasse sig de enkelte målgruppeområders særlige styringsvilkår. Men samtidig er det også vores indtryk, at dele i højere grad kan henføres til forskellige kulturer, traditioner og ledelsesstile.

Den nuværende styringsmodel med de relativt store frihedsgrader har den fordel at den giver en høj grad af lokal tilpasning og ejerskab for de lokalt fastlagte processer og værktøjer.

Modellen betyder dog samtidig, at Kolding Kommune også har forskellig opgavehåndtering af ensartede opgavetyper, hvilket vurderes ressourcemæssigt fordyrende.

Ligeledes bruges ekstra ressourcer på at udvikle og vedligeholde parallelle løsninger. Det betyder samtidig, at Kolding Kommune med forskellige arbejdsgange vanskeliggør udnyttelse af de fulde potentialer af automatiseringsmulighederne.

Derved reduceres Kolding Kommunes mulighed for at høste mulige stordriftsfordele, og herunder at gennemføre faglig specialiseringer på udvalgte opgaveområder.

Endelig understøtter den nuværende organisering og styringskultur ikke Koldings Kommunes ønsker om en mere helhedsorienteret drift og udvikling af kommunen.

Med udgangspunkt heri er det Implements vurdering, at Kolding Kommune på dele af den administrative understøttelse vil have mulighed for en mere effektiv og fremtidssikret organisering (ift. fremtidige automatiseringsmuligheder og forventede fremtidige krav om yderligere administrative effektiviseringer).

4. Målbillede for den fremtidige administrative understøttelse

Målbillede for den fremtidige administrative understøttelse

Som et element i nærværende analyse har Implement gennemført drøftelser med projektets styregruppe og direktionen om opstilling af et målbillede for den fremtidige administrative organisation i Kolding Kommune. Målbilledet skal udgøre en fælles ramme og retning for, hvordan den fremtidige administrative organisering bør tilrettelægges, og hvilket fokus den bør have.

I det følgende fremgår direktionens målbillede:

1. En forretningsnær understøttelse

- Den enkelte leder og arbejdsplads, skal opleve en administrativ understøttelse, der er tæt på og har god forståelse for deres opgaver, kultur og rammevilkår.
- Vores politikere skal tilsvarende opleve en kvalificeret understøttelse med indsigt i deres opgavevilkår.
- En forretningsnær understøttelse betyder ikke nødvendigvis, at de administrative medarbejdere er ansat på den enkelte arbejdsplads. En forretningsnær understøttelse kan også opnås gennem jævnlige besøg og godt kendskab/viden om arbejdspladsens rammevilkår. Det kan fx være via partnermodeller, hvor de administrative medarbejdere er samlet i en fælles enhed og regelmæssigt er ude på den enkelte enhed eller institution og har god indsigt i dennes rammevilkår.
- En eventuel samling af den administrative opgavevaretagelse i større fælles enheder må ikke betyde, at de administrative "restopgaver" tilfalder lederne.

2. En let tilgængelig administrativ understøttelse

- Det er vigtigt, at det er entydigt, hvordan man som leder får den administrative understøttelse, og det skal være let at få fat i den (ikke en fællespostkasse og så svar x dage senere).
- Lederne skal opleve reel understøttelse og ikke kun rådgivning.
- Den administrative understøttelse skal være proaktiv og ikke kun efter bestilling (reaktiv).

3. En høj grad af servicemindedhed

- Vi skal have en hjælpsom og serviceminded kultur, hvor de administrative medarbejdere følger opgaven helt i mål, ikke kun forholder sig til eget delansvar.
- Hvis man samler de administrative opgaver i fælles enheder, skal fokus være endnu mere på at understøtte de decentrale driftsledere.

4. En ressourceeffektiv administration

- Vi skal organisere og tilrettelægge vores administrative opgavevaretagelse mest muligt ressourceeffektivt og professionelt.
- Det betyder, at vi organiserer os på måder, der sikrer en effektiv ressourceudnyttelse.
- Det betyder, at vi bruger automatisering og lignende, der kan sikre en effektiv opgavevaretagelse de steder, det er muligt.

5. Udnytte stordriftsfordele

- Vi skal i højere grad end i dag udnytte mulige stordriftsfordele, så vores administrative opgavevaretagelse er mest mulig ressourceeffektiv.
- Vi skal søge efter organisatoriske modeller, hvor den enkelte opgave løses på færre antal organisatoriske niveauer end i dag. Det betyder, at vi skal samle opgavevaretagelsen ift. i dag.

6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning

- Som led i at skabe en mest mulig effektiv opgavevaretagelse skal vi have flere fælles metoder og værktøjer.
- Dette skal dels give en ressourceeffektiv opgavevaretagelse og dels sikre, at vi kan udnytte de fremtidige automatiserings- og digitaliseringsmuligheder bedst muligt (da de kræver mere ensartede processer, hvis de skal udnyttes optimalt).
- Yderligere skal det bidrage til, at vi som kommune bliver mere fælles end i dag.

Målbillede for den fremtidige administrative understøttelse

7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed

- Vi skal have robuste administrative enheder og administrativt fagligt stærke miljøer, hvor man kan dække af for hinanden, hvor man kan få sparring fra andre, og hvor man kan specialisere og professionalisere sig inden for de enkelte arbejdsopgaver.
- Vi skal reducere sårbarheden og øge professionaliseringen, ved at den enkelte administrative medarbejdere ikke sidder alene med sine opgaver.
- En fremtidig administrativ organisering skal give spændende faglige miljøer, hvor man kan tiltrække og fastholde dygtige administrative medarbejdere i stærke fagmiljøer.
- Netværk kan være én blandt flere modeller, vi kan bruge til at løse opgaverne mere fælles og ensartet. Men vi skal også bruge linjeorganisationen, hvor den er god, og projektorganisationen hvor den er god.

Ovenstående målbillede fastlægger dels en række klare værdimæssige forhold for den fremtidige administrative organisering, herunder hvordan den administrativt opgavevaretagelse ønskes at blive oplevet. Samtidig peges på en fremtidig organisering, der sikrer en effektiv ressourceudnyttelse og kan håndtere de administrative effektiviseringskrav, som Kolding Kommune er underlagt (12 mio. kr. frem mod 1. januar 2026 og pege på yderligere potentialer på 18 mio. kr. frem mod 2030).

Potentielle organisatoriske grundmodeller

De enkelte elementer i direktionens målbillede vil kunne realiseres gennem forskellige organisatoriske grundmodeller for en fremtidig administrativ organisering.

I de følgende beskrives en række af disse potentielle administrative organisatoriske grundmodeller.

Decentral opgavevaretagelse

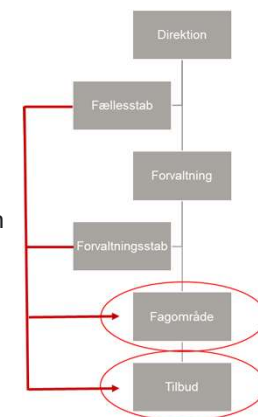
I denne model samles flest mulige administrative opgaver i de enkelte forvaltningers fagområder (fx skoleområdet) og tilbud. Dvs. at der sker en decentralisering af opgaver fra fællesstabe og forvaltningsstabe.

Hensigten med denne model er at få den størst mulige administrative nærhed til de enkelte enheders opgaveløsning. I denne model vil den enkelte decentrale leder have sine egne administrative medarbejdere, som vedkommende har ledelsesretten over.

Det er vores vurdering, at denne model vil være en model, man på en række decentrale enheder vil være glade for. Men det vil samtidig være vores vurdering, at en sådan model vil medføre et yderligere ressourcetræk, da endnu flere opgaver vil skulle løses parallelt og med manglende stordriftsmuligheder. Det betyder, at denne model forventeligt vil medføre en reduceret specialisering, da flere administrative medarbejdere vil skulle løse brede og forskelligartede opgaveområder.

Samlet set er det vores vurdering, at denne model vil reducere effektiviteten i opgaveløsningen samtidig med, at den vil medføre øget sårbarhed. Ligeledes vil modellen forventeligt medføre en mere uensartet opgavevaretagelse, som ligeledes vil reducere mulighederne for en effektiv automatisering.

Som følge heraf anbefaler Implement ikke denne model.



Målbillede for den fremtidige administrative understøttelse

Direktionens målbillede peger på, at Kolding Kommunes fremtidige administrative opgavevaretagelse vil skulle realisere mulige stordriftsfordele og en mere effektiv opgavevaretagelse. Derfor ønskes en model, der medfører, at de administrative opgaver varetages på færre enheder end i dag, og med mere ensartede og fælles metoder. Med henblik herpå kan peges på tre modeller til realisering heraf:

Forvaltningsbaseret stabsmodel (vertikal opgavesamling)

Her samles opgaverne fra tilbudsniveau og fagområdeniveau til de enkelte forvaltningsstabe i den enkelte fagforvaltning.

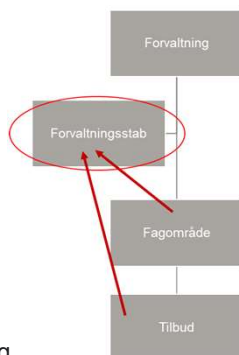
I denne model servicerer forvaltningsstaben forvaltningens ledere (herunder tilbudslederne) og tilbud med de enkelte administrative opgaver. Det betyder fx på økonomiområdet, at de lokale budgetansvarlige ledere bliver serviceret af forvaltningsstaben ift. den daglige økonomiske styring (bogføring, styring, budget-opfølgning mv.).

For at høste de fornødne stordriftsfordele bør denne model kombineres med en øget grad af fælles og obligatoriske arbejdsgange og værktøjer både indenfor den enkelte forvaltning og på tværs af forvaltningerne.

I denne model vil der fortsat være opgaver, der varetages i Fællesstabene i BFF.

For at få den model til at virke, bør der arbejdes fokuseret på, at de administrative medarbejdere i forvaltningsstabene har god viden om samt forståelse og interesse for, hvad der sker på den enkelte decentrale arbejdsplads. Modellen kan derfor med fordel gøre brug af en partnermodel.

Partnermodellen betyder, at den administrative medarbejder i forvaltningsstaben har en række enheder/ledere, som vedkommende betjener fast, og hvor den administrative medarbejder udfører en del af vedkommendes arbejde fysisk ude på enhederne/områderne.



Afhængig af opgaven kan partnerne tillige indgå i faste teams, der sikrer mod sårbarhed og skaber videndeling på tværs. Som et eksempel herpå vil et team på økonomiområdet både kunne rumme de budget- og styringsmæssige opgaver (typisk AC-kompetencer) og de driftsøkonomiske opgaver (typisk HK-kompetencer).

Dette skal sikre en fortsat tæt relation mellem enheden/lederen og den administrative medarbejder, og skal tillige sikre, at den administrative medarbejdere fastholder/opbygger den fornødne viden om den enkelte enheds rammevilkår mv.

Intentionen med denne organisationsmodel er at sikre en øget grad af stordriftsmuligheder, stærke faglige miljøer, reduceret lokal sårbarhed og skabe en mere ensartet opgaveløsning på tværs af kommunen.

Denne forvaltningsbaserede model er overvejende allerede implementeret på ældreområdet i SSF (men ikke fritidsområdet) og delvist i øvrige forvaltninger.

Det er vores vurdering, at denne model vil kunne effektivisere dele af opgaveløsningen i Kolding Kommune, om end den vil være mindre effektiv end en samling i fællesstabe.

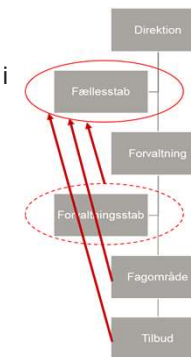
Model med fællesstabe (vertikal opgavesamling)

I denne model samles flest mulige opgaver fra de enkelte forvaltninger (tilbudsniveau, fagområdeniveau og forvaltningsstabe) i kommunens fællesstabe. Enkelte administrative opgaver, der er centrale at beholde i de enkelte forvaltninger, kan forblive placeret her.

Denne model er identisk med den foregående model (forvaltningsbaserede stabsmodel), men har i endnu højere grad fokus på at etablere store og fagligt stærke administrative fællesskaber, der gennem fælles processer og værktøjer kan sikre en effektiv drift (stordrift).

Brug af partnermodel vil erfaringsmæssigt også være hensigtsmæssigt i denne model.

Det er vores vurdering, at denne model kan realisere endnu større stordriftsfordele end den forvaltningsbaserede stabsmodel.



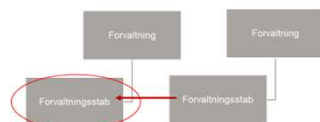
Målbillede for den fremtidige administrative understøttelse

Samtidig skal man dog være opmærksom på, at man i denne model risikerer at komme længere væk fra de decentrale ledere og tilbud, hvorfor der skal arbejdes endnu mere med servicekulturen (at give en god understøttelse også af de decentrale ledere) og fokusere endnu mere på at undgå afstand, manglende indsigt og manglende relationer.

Model med horisontal opgavesamling

I denne model sættes fokus på opgaveområder, der med fordel kan samles i én fagforvaltning på tværs af fagforvaltningerne for at sikre en mere effektiv opgavevaretagelse (stordriftsfordele).

Et eksempel herpå er vagtplanlægning, som SSF på en række områder i dag varetager på tværs af SSF og SAF.



Denne model er særligt velegnet ift. opgaver, der kun vedrører enkelte af kommunens forvaltninger og er ofte velegnet, når viden og kompetencer er særligt stærke i én forvaltning og derfor kan udnyttes til gavn for andre forvaltninger.

Opsamling

De sidste 3 af ovenstående 4 grundmodeller vil alle (dog i forskellig grad) kunne bidrage til en sikring af øget stordriftsfordele.

Ligeledes kan modellerne kombineres. Men der vil erfaringsmæssigt være flere situationer, hvor en beslutning om ét organisatorisk grundprincip på ét opgaveområde, samtidig vil betyde, at samme grundprincip vil skulle benyttes på beslægtede opgaveområder. Det kan fx være ift. opgaver, der hænger tæt sammen, og det kan være ift. opgaver, hvor medarbejderne, der varetager opgaven, har delte funktioner.

I de følgende kapitler foretages en gab-analyse af den nuværende administrative opgavevaretagelse indenfor de enkelte administrative hovedområder op imod direktionens målbillede. Herefter opstilles løsningsforslag for ressourcemæssige effektiviseringsmuligheder indenfor hver af de enkelte administrative opgaveområder, herunder brug af ovenstående organisatoriske modeller.

5. Det nuværende administrative ressourceforbrug

Det nuværende administrative ressourceforbrug

Baggrund

Med henblik på at afdække det nuværende administrative ressourceforbrug i Kolding Kommune er der som led i nærværende analyse gennemført en opgave- og ressourceafdækning. Formålet hermed har været at få en indikation af det nuværende administrative ressourceforbrug.

De administrative og ledelsesmæssige årsværk er i afdækningen afgrænset til administrative medarbejdere, der ikke sidder med myndighedsopgaver. Ledelsesafdækningen er afgrænset til at omfatte ressourceforbruget hos ledere med personaleansvar på niveau 3 og herunder. Dvs. at personaleledere på niveau 1 (direktion) og 2 (chefer) ikke indgår i analysen. Baggrunden herfor er, at det antages, at denne gruppe ledere kun har begrænsede konkrete opgaver af administrativ karakter.

Opgave og ressourceopgørelsen er udfyldt af de ansvarlige ledere med inddragelse af deres medarbejdere efter behov. Denne metode er bl.a. valgt for at reducere omfanget med udarbejdelse af ressourceanalysen.

I opgørelsen har lederne skulle udfylde det skønnede administrative ressourceforbrug det seneste år (for at undgå en skæv opgørelse ift. sæsonbetonede opgaver (fx regnskab)).

En sådan opgørelse vil ikke kunne blive 100% retvisende, men det er vores vurdering at den til trods herfor giver en retvisende indikation (skønnet estimering) på det nuværende ressourceforbrug.

Opgørelsen skal dog samtidig tages med en række forbehold. Som følge heraf vil vi i udarbejdelsen af de enkelte potentialeberegninger kun benytte ressourceopgørelsen, som en skønnet ressourceopgørelse over det nuværende samlede forbrug og potentialer på kommuneniveau og ikke til detailvurderinger af den enkelte forvaltning eller enhed. De konkrete beregninger pr. forvaltning og enhed vil skulle ske i en efterfølgende proces.

Medarbejderressourcer

I nedenstående skema fremgår det samlede resultat af den gennemførte opgave- og ressourceafdækning ift. medarbejderressourcer.

Antal medarbejderårsværk, fordelt på hovedopgaver	BUF	BY	FÆLLES	SAF	SSF	Total
1. Økonomi	22,1	10,9	22,7	20,1	11,6	87,5
2. Indkøb og udbud og forsikring	3,0	5,2	7,3	1,2	0,6	17,2
3. Løn og personaleadministration	9,8	3,6	15,2	10,0	18,8	57,3
4. HR og personalejura	0,7	2,8	13,5	2,0	1,4	20,3
5. Juridiske opgaver (eksklusiv personalejura)	2,0	5,3	3,1	2,0	0,4	12,7
6. Udviklingsopgaver, politikker, projekter mv.	4,7	16,8	17,6	7,0	7,9	53,9
7. IT og digitalisering (ikke automatisering der er under økonomi)	5,7	4,6	28,4	11,0	3,1	52,9
8. Kommunikation	4,1	2,6	11,7	3,1	1,4	22,8
9. Sekretariatsopgaver	10,6	12,5	7,1	7,9	8,1	46,2
10. Politiske sager og udvalgsbetjening	1,5	8,1	2,9	2,2	2,2	17,0
11. Anlægsprojekter, facility management og øvrige ejendomsopgaver	0,3	19,6	2,0	0,2	0,2	22,2
12. Øvrige opgaver	6,1	10,3	12,9	4,5	5,2	39,0
Total	70,5	102,3	144,3	71,3	60,7	449,1

Som det fremgår af opgørelsen bruger Kolding Kommune i dag ca. 449 medarbejderårsværk på administrative opgaver.

For at adskille BFF i den del der vedrør By og Udvikling fra fællesfunktionerne er BFF opdelt i 2 dele.

Af skemaet fremgår det, at der er væsentlige forskelle mellem forvaltningerne både ift. det samlede antal årsværk og ift. ressourceforbruget indenfor de enkelte opgaveområder.

Kategorien "øvrige opgaver" omfatter en række årsværk, der arbejder med administrative opgaver, der ikke kan placeres under de øvrige kategorier. Vi har i databehandlingen af de indkomne skemaer ifm. ressourceopgørelsen flyttet enkelte årsværk op under de 11 første kategorier de steder, hvor det er vurderet mere retvisende.

Det nuværende administrative ressourceforbrug

De resterende 39 årsværk under "øvrige opgaver" dækker bl.a. over: ca. 10,5 årsværk der arbejder med sagsbehandlingslignende opgaver fx i Borgerservice; ca. 7 årsværk der vedr. gennemførelse af forskellige kulturelle arrangementer; ca. 4 årsværk der vedr. forskellige former for borgerbetjening. Herudover er der ressourcer til interne og eksterne møder, Borgerrådgiveren mv. Endelig er der en række indberetninger, hvor "øvrige" ikke er uddybet.

Den konkrete gennemgang af ressourceforbruget på de enkelte områder udfoldes i de følgende dybdeanalyser af de enkelte opgavekategorier.

Lederressourcer

I nedenstående skema fremgår det samlede resultat af den gennemførte opgave- og resourceafdækning ift. lederressourcer på niveau 3-5 ledere i Kolding Kommune.

Antal ledelsesårsværk (niveau 3-5) fordelt på hovedopgaver						
	BUF	BY	FÆLLES	SAF	SSF	Total
1. Økonomi	14,2	2,6	1,5	2,3	2,1	22,8
2. Indkøb og udbud og forsikring	4,2	0,9	1,3	0,2	0,3	6,7
3. Løn og personaleadministration	14,3	1,7	0,8	3,8	2,4	23,0
4. HR og personalejura	13,8	1,0	1,4	6,4	1,8	24,4
5. Juridiske opgaver (eksklusiv personalejura)	0,3	0,4	0,0	0,0	0,0	0,7
6. Udviklingsopgaver, politikker, projekter mv.	9,4	2,6	1,8	5,7	2,0	21,4
7. IT og digitalisering (ikke automatisering der er under økonomi)	3,6	0,2	1,2	0,9	0,9	6,8
8. Kommunikation	8,3	0,6	0,4	0,3	0,3	9,9
9. Sekretariatsopgaver	3,6	0,3	0,9	0,2	0,4	5,4
10. Politiske sager og udvalgsbetjening	0,8	1,4	0,3	0,4	0,0	2,8
11. Anlægsprojekter, facility management og øvrige ejendomsopgaver	2,3	0,8	0,1	0,4	0,0	3,7
12. Øvrige opgaver	2,4	5,6	1,5	1,2	1,5	12,2
13. Ledelsesopgaver (der ikke indgår i ovenstående).	62,7	12,4	6,0	37,7	35,0	153,9
Total	140,0	30,5	17,2	59,5	46,5	293,6

Som det fremgår heraf har Kolding Kommune i dag ca. 294 ledelsesårsværk på niveau 3-5.

Af skemaet fremgår det, at der er væsentlige forskelle mellem forvaltningerne både ift. det samlede antal årsværk og ift. ressourceforbruget indenfor de enkelte opgaveområder.

Ligeledes fremgår det, at niveau 3-5 lederne oplyser, at de bruger ca. 52% af deres tid på ledelsesopgaver og 48% på administrative opgaver. Dette uddybes i nedenstående kapitel 6.10 om ledelse.

Forvaltningernes størrelse

Ovenstående forskelle mellem forvaltningerne ift. antal administrative medarbejderårsværk og antal ledelsesårsværk skal naturligvis ses i relation til de opgaver de enkelte forvaltninger løser samt forvaltningernes størrelse.

I nedenstående er samlet tre nøgletal, der kan have betydning for antallet af administrative årsværk og ledelsesårsværk

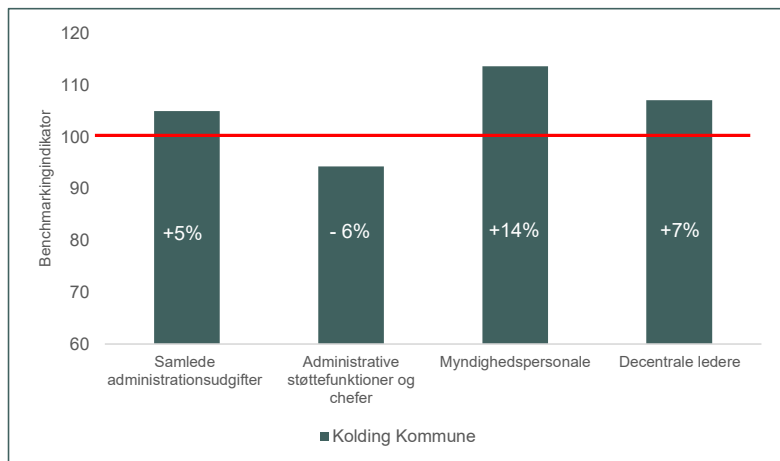
Forvaltning	Vedtaget budget 2024	Antal årsværk	Antal fysiske enheder*
Centralforvaltningen	478.447.000	926,92	-
By og Udvikling	422.158.000		46
Børn og Uddannelse	1.785.324.000	2819,78	94
Social og Arbejdsmarked	812.206.000	1041,13	24
Senior, Sundhed og Fritid	1.137.964.000	1486,82	71

*) Er ikke præcist opgjort og alene indikativ på forskelle

Det nuværende administrative ressourceforbrug

Perspektiver fra benchmark med andre kommuner

Indenrigsministeriets Benchmarkenhed har gennemført en benchmarkanalyse af kommunernes udgifter til administration og ledelse i 2022. Analysen skal tages med et forbehold grundet forskellige organisering og registreringspraksis i kommunerne. Nedenstående figur viser forholdet mellem Kolding Kommunes udgifter holdt op imod det niveau, man kunne forvente på baggrund af kommunens rammevilkår



Anm.: Faste priser (2023-*pl*).

Kilde: Indenrigsministeriets Benchmarkenhed *pba.* Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL) og Danmarks Statistik.

Analysen viser, at Kolding Kommune i dag bruger ca. 6% færre ressourcer på administrative støttefunktioner og chefer end forventet, mens Kolding Kommune bruger 14% mere på myndighedspersonale end forventet og 7% mere på decentrale ledere end forventet.

6. Dybdeanalyse, GAP-analyse og løsningsforslag

Dybdeanalyse, GAP-analyse og løsningsforslag

Baggrund

I det følgende foretages en dybere analyse af de enkelte administrative hovedområder. Her analyseres den nuværende organisering, ressourceforbrug og opgavevaretagelse for de enkelte udvalgte opgaveområder (økonomi, HR mv.)

Som led i dybdeanalyserne af de enkelte opgaveområder foretages en kort gab-analyse af det enkelte områdes nuværende opgavevaretagelse ift. til direktionens målbillede for den fremtidige administrative organisering (jf. kapitel 4).

Herefter foretages indenfor hvert opgaveområde en opstilling af konkrete løsningsforslag ift. mulige effektiviseringer. De enkelte løsningsforslag er opstillet i et ensartet skematisk format, der gør dem sammenlignelige på tværs.

De behandlede opgaveområder er udvalgt efter områdets omfang ift. nuværende ressourceforbrug og forventet optimeringspotentialer.

Følgende områder er her fravalgt:

- Indkøb, udbud og forsikring. Dette skyldes, at der her er en selvstændig budgetnote 4 "Koncerntilgang til indkøb og kontraktstyring", der behandler væsentlige dele af denne opgave. Dog er vi ifm. nærværende analyse blevet gjort bekendt med, at der i dag er uafklaret rolle- og opgaveoverlap mellem forsikring, beredskab og risikostyring. Dette bør Kolding Kommune få afklaret.
- Juridiske opgaver (eksklusiv personalejura). Dette skyldes, at der her er et begrænset ressourceforbrug, samt at de indledende analyser ikke pegede på væsentlige potentialer.
- IT og digitalisering (bortset fra data). Dette skyldes, at der i 2023 er gennemført en større selvstændig analyse af dette område.
- Anlægsprojekter, facility management og øvrige ejendomsopgaver. Dette skyldes, at der er selvstændige budgetnoter, der behandler væsentlige dele af denne opgave: Budgetnote 1 "Organisering af bygningsdrift (facility management)"; Budgetnote 3 "Bæredygtige kvadratmeter"; Budgetnote 5 "Teknisk service, synergi, samarbejde og samdrift."

6.1 Økonomi

Økonomi

Nuværende ressourceforbrug, årsværk

Nedenstående fremgår ressourceforbruget på økonomiopgaverne i Kolding Kommune for administrative medarbejdere.

Antal medarbejderårsværk, økonomi						
	BUF	BY	FÆLLES	SAF	SSF	Total
1.1 Budgetproces	2,6	0,6	1,2	2,0	0,5	6,9
1.2 Budgetopfølgning	3,8	0,9	1,0	4,7	2,8	13,2
1.3 Økonomiske analyser	0,6	0,4	0,8	1,7	1,2	4,6
1.4 Bogholderi og regningsbetaling	5,7	2,6	2,1	4,8	2,5	17,7
1.5 Øvrige registreringer	1,3	0,7	0,3	0,4	0,3	3,0
1.6 Regnskab, rapportering, afstemning, intern revision	1,1	1,6	4,8	1,8	0,5	9,8
1.7 Automatisering	0,8	0,1	3,3	0,4	0,2	4,8
1.8 Økonomisystem og kontoplan	1,3	0,7	5,0	0,6	0,1	7,7
1.9 Skat og finansiering	0,0	0,5	0,2	0,2		0,9
1.10 Anlægsøkonomi	0,6	1,2	0,1	0,0	0,1	2,0
1.11 Mellemkommunal afregning, debitorstyring, refusion, særligt dyre enkeltsager, opkrævning, opkrævning af egenbetaling	2,2	0,1	3,8	2,4	2,8	11,2
1.12 Øvrige økonomiopgaver	2,1	1,5	0,4	1,2	0,7	5,7
Total	22,1	10,9	22,7	20,1	11,6	87,5

Som det fremgår af ovenstående tabel, bruger Kolding Kommune i dag ca. 87,5 medarbejderårsværk på økonomiopgaverne. Dette svarer til ca. 19% af alle administrative ressourcer i kommunen. Den samlede økonomiopgave er således højt prioriteret i Kolding Kommune.

De 87,5 årsværk er fordelt med 22,7 årsværk i fællesstabene, 22,1 årsværk i BUF, 20,1 årsværk i SAF, 11,6 årsværk i SSF og 10,9 årsværk i BY. 26% af ressourcerne er derved i fællesstaben og 74% i fagforvaltningerne. Tabellen viser ligeledes, at SSF og BY kun bruger ca. halvt så mange ressourcer på økonomiområdet som BUF og SAF. Dette skal naturligvis ses i relation til forvaltningernes forskellige opgaver, styringsmodeller og størrelse (budget, antal medarbejdere, antal enheder) jf. ovenstående kapitel 5.

Foruden de 87,5 medarbejderårsværk har Kolding Kommunes ledere (niveau 3-5) anført i ressourcekortlægningen, at de bruger ca. 22,8 årsværk på økonomiopgaven, heraf udgør lederne i BUF 62%. Dette skyldes primært, at de decentrale ledere på dagtilbud og skoler i højere grad varetager administrative funktioner, herunder økonomiopgaver end tilfældet er i andre fagforvaltninger.

De største økonomiopgaver er:

- Bogholderi og regningsbetaling (20%)
- Budgetopfølgning (15%)
- Mellemkommunal afregning, debitorstyring, refusion, særligt dyre enkeltsager, opkrævning, opkrævning af egenbetaling (13%)
- Regnskab, rapportering, afstemning, intern revision (11%)

De 7,7 årsværk på Økonomisystem og kontoplan kan synes højt. I de gennemførte workshops er der blevet peget på, at dette formentlig kan henføres til, at der i 2023 blev gennemført en opdatering af økonomisystemet Prisme, hvilket trak en del personale-ressourcer.

De 5,7 årsværk under øvrige økonomiopgaver dækker over en lang række forskellige opgaver bl.a. 1,8 årsværk i BUF, der sidder tabt arbejdsfortjeneste (løbende gennemgang af sager, tjek af udbetalinger mv.), løbende økonomikonsulentopgaver i BY (0,9 årsværk), ledelsestilsyn mv.

Nuværende overordnet organisering og opgavevaretagelse

Økonomiopgaverne forbundet med den økonomiske styring varetages langt overvejende i fagforvaltningerne. Det omfatter både udarbejdelse af detailbudgetter og takster, den løbende budgetopfølgning, fakturabetaling, opkrævning mv.

I Koncernøkonomi varetages primært den overordnede økonomiske styring af kommunens samlede økonomi, herunder oplæg til Økonomiudvalget og Byråd. Koncernøkonomi varetager herudover koordineringen af den samlede økonomi, udarbejdelse af fælles skabeloner til budget, budgetopfølgning mv., varetager analyseopgaver, regnskabskoordineringen, opkrævning mv.

Økonomi

Den primære økonomivaretagelse er derved i dag på forvaltningsniveau og Koncernøkonomi er ikke nede i detaljen i fagforvaltningerne økonomistyring, herunder varetager ikke en egentlig controllende rolle ift. fagforvaltningerne.

Organiseringen af den økonomiske opgavevaretagelse i fagforvaltningerne er i dag forskellig.

- I SSF er opgaverne overvejende samlet i forvaltningens økonomistab på ældreområdet, mens enkelte dele på fritidsområdet varetages decentralt.
- I SAF ligger opgaven dels i forvaltningens økonomistab, der varetager koordineringen i forvaltningen samt understøttelse af dele af forvaltningen (arbejdsmarkedsområdet og dele af socialområdet). På socialområdet er der to decentrale økonomienheder, der betjener flere sociale tilbud på tværs. Herudover er der en økonomifunktion i CSV (Center for specialundervisning og rådgivning).
- I BUF varetages økonomiopgaverne både i forvaltningens økonomistab, på fagområdeniveau (fx i familieafdelingen) og ude på de enkelte tilbud. På skoleområdet er det overvejende den enkelte skoleleder i samspil med lokal administration, der følger op på forbrug og regnskab og laver en prognose, og man har decentrale administrative ressourcer til fakturering og lignende, men er også understøttet af en økonomikonsulent fra forvaltningens økonomistab. På dagtilbudsområdet understøttes lederne af en økonomikonsulent fra forvaltningens økonomistab.
- I BY er det en kombination af forvaltningens økonomistab, der varetager opgaverne for dele af områderne. Flere enheder har dog egen administration, der varetager de løbende økonomiopgaver, og på de mindre kulturtilbud er der dele af dem, hvor lederne spiller en helt central rolle i økonomiopgaverne.

Økonomiopgaverne ligger således mange forskellige steder i Kolding Kommune i dag. Ligeledes er det vores klare oplevelse, at understøttelsen af lederne i Kolding Kommune tillige er forskellig og har forskelligt serviceniveau.

En række af dem der løser økonomiopgaver i forvaltninger (særligt decentralt), er "hybrid-årsværk", der varetager flere forskellige opgaver (ud over økonomiopgaver), og fagfællesskabet heromkring kan flere steder være relativt smalt, hvilket kan give sårbarhed.

På samme måde beskrives praksis mellem forvaltningerne som værende forskellige. Koncernøkonomi har fastlagte processer og skabeloner på fx budgetprocessen og den del af budgetopfølgningen, der går "op ad" i systemet.

Men den daglige økonomiske styring, og de processer og værktøjer der benyttes hertil, er forskellig mellem forvaltningerne. Dette kan delvist henføres til de forskellige opgaver, der er mellem forvaltningerne, men kan i lige så høj grad henføres til forskellige kulturer, traditioner og ledelse. Der er således relativt store frihedsgrader i den opgavemæssige tilrettelæggelse i dag.

Samarbejdet mellem fagforvaltningerne og Koncernøkonomi karakteriseres i de gennemførte interviews generelt som værende godt. Det betyder fx også, at forvaltningerne kan inddrage Koncernøkonomi i særlige økonomiske analyser og lignende.

Men det er også vores indtryk, at samarbejdet mellem de enkelte fagforvaltninger på økonomiområdet er begrænset. Forvaltningerne har egen praksis, og det samarbejde der sker er overvejende baseret på personlige relationer eller de steder, hvor Koncernøkonomi koordinerer fx en fælles mødekreds.

I det følgende gennemgås udvalgte delopgaver indenfor temaet *Økonomi*. Opgaverne er udvalgt ud fra størrelse og forventet besparelspotentiale.

Budgetprocessen

Som det fremgår af ressourceopgørelsen, bruger Kolding Kommune ca. 7 medarbejderårsværk på budgetprocessen. Hertil skal lægges ca. 3,5 ledelsesårsværk. På baggrund af drøftelserne på de gennemførte workshops er det dog vores indtryk, at dette muligvis er lidt underestimeret, da en række analyser og implementeringsopgaver, der knytter sig til budgetforløbet, formentlig er registreret andre steder.

Den største del af budgetprocessen (ca. 83% af medarbejderårsværkene) varetages i forvaltningerne. Det omfatter både de forvaltningsspecifikke budgetoplæg, effektiviseringsforslag, udarbejdelse af ændringsforslag, udarbejdelse af tilbudsbudgetter, udarbejdelse af takster og lignende.

Økonomi

Koncernøkonomi varetager den overordnede styring af budgetarbejdet i kommunen. Koncernøkonomi planlægger budgetprocessen, fastlægger rammerne i prisme (herunder fremskrivninger), udarbejder skabeloner, samler input fra forvaltningerne, udarbejder de samlede budgetoplæg til budgetforhandlingerne samt understøtter ifm. de politiske budgetforhandlinger.

I de gennemførte interviews og workshops peges der på, at der i de tidligere år er brugt en del ressourcer på årlige besparelserunder og mindre ændringsforslag, hvor man har været igennem stort set alle områder og med en relativ høj grad af involvering. Dette har trukket en del ressourcer. Med de strukturelle analyser (ifm. de mange budgetnoter i budget 2024) er der kommet et mere langsigtet og strategisk fokus, om end antallet af budgetnoter ifm. budget 2024 har været meget omfattende.

Et centralt element i budgetarbejdet er udarbejdelse af nye takster. Dette gælder både institutionstakster, servicepakker mv. Takstarbejdet løses i dag i forvaltningerne. Væsentlige dele udarbejdes i forvaltningernes økonomistabe i samspil med de enkelte afdelinger, men der er også områder, hvor takster udarbejdes decentralt på kulturtilbud, entreprenørområdet mv. Der er i dag ikke rigtig noget samspil mellem forvaltningerne ift. takstarbejdet.

Budgetopfølgning

Som det fremgår af ressourceopgørelsen, bruger Kolding Kommune ca. 13,2 medarbejderårsværk på budgetopfølgingsarbejdet. Hertil skal lægges ca. 7,2 ledelsesårsværk. Den største del af budgetopfølgingsarbejdet (ca. 85% af medarbejderårsværkene) varetages i forvaltningerne.

Budgetopfølgingsprocessen er derved en relativt ressourceomfattende proces i Kolding Kommune.

Budgetopfølgningprocessen omfatter overordnet set to samtidige processer:

- Den løbende budgetopfølgning, der skal understøtte den enkelte budgetansvarlige leder i at varetage sit budgetansvar. Fx opgørelse af det forventede forbrug, mulige disponeringer og hvilke tiltag der vil være nødvendige for at sikre budgetoverholdelse.
- Budgetopfølgningen "opad i systemet" ift. at udarbejde en prognose for det forventede årsforbrug, der giver direktionen og de politiske udvalg et klart billede af det forventede årsresultat.

Koncernøkonomi varetager den overordnede budgetopfølgning i kommunen. Koncernøkonomi har her til opgave at planlægge processen, udarbejde skabeloner, samle input fra forvaltningerne, udarbejde den overordnede budgetopfølgning for kommunen og afreportere op ad til direktion, Økonomiudvalget og Byrådet. Koncernøkonomi foretager ikke en egentlig controlling af budgetopfølgningen i forvaltningerne, men kan stille opklarende spørgsmål.

Fagforvaltningerne varetager den daglige økonomiske styringen indenfor deres budgetområder. Det omhandler både budgetopfølgningen "op ad" og "ned ad" ift. understøttelse og controlling af de budgetansvarlige chefer i forvaltningen. Fagforvaltningerne varetager i dag langt den overvejende del af den samlede budgetopfølgingsopgave i kommunen.

I BUF varetages budgetopfølgningen både centralt (52%), men også en del ude på de enkelte fagområder (skole, dagtilbud mv.) (48%). På skole- og dagtilbudsområdet spiller den lokale leder en relativ stor rolle i budgetopfølgingsopgaven.

I SSF har man en langt overvejende central model, hvor stort set hele budgetopfølgingsopgaven ligger i den fælles stab.

I SAF varetages budgetopfølgningen både i den fælles stab (54%) og på dele af de decentrale enheder (46%).

I BY ligger en del af budgetopfølgingsopgaven i den fælles stab (39%). Men der er en række enheder særligt på det tekniske område (entreprenøraftdelingen, rengøring mv.), som har egne lokale økonomienheder. På kulturområdet er der også enkelte enheder, der har små egen administrationer. På en række af de mindre kulturenheder spiller den lokale leder en relativ stor rolle i budgetopfølgingsopgaven.

I fællesstabene er det den enkelte leder, der står for budgetopfølgningen eventuelt støttet af Koncernøkonomi.

Budgetopfølgningen ift. de stående udvalg sker typisk kvartalsvist, med lidt forskelle mellem forvaltningerne herunder, hvor der har været økonomiske udfordringer og lignende.

Internt i forvaltningerne er der overvejende en månedlig opfølgning ofte i samspil med den månedlige ledelsestilsyn.

Økonomi

Forvaltningerne bruger overvejende Prisme (økonomisystem) og Targit (BI) til økonomiopfølgningen. På dele af det tekniske område er der eget økonomisystem. Dele af opfølgningen på de enkelte fagområder i forvaltningerne sker tillige ved brug af mere manuelle Excel regneark.

Foruden de overvejende fælles systemer er det op til den enkelte forvaltning, hvordan selve budgetopfølgningen foregår, herunder hvor tæt der skal følges op, hvilke metoder der skal benyttes mv.

Bogholderi og regningsbetaling

Som det fremgår af ressourceopgørelsen, bruger Kolding Kommune ca. 17,7 medarbejderårsværk på bogholderi og regningsbetaling. Denne opgavekategori udgør derved ca. 20% af alle medarbejderressourcer på økonomiområdet og er følgelig den største opgave på økonomiområdet. Hertil skal lægges ca. 0,9 ledelsesårsværk.

Ca. 90% af ressourcetrækket på denne opgavekategori sker i fagforvaltningerne.

Fakturabetaling sker forskelligt mellem forvaltningerne:

- I SSF er opgaven i langt overvejende samlet i økonomiafdelingen hos få medarbejdere ift. ældreområdet og enkelte dele varetages decentralt på fritidsområdet.
- I BUF sker det overvejende decentralt.
- I SAF og BF sker det både i forvaltningernes økonomistabe og decentralt.

Fakturabetalingen indeholder en lang række forskellige typer af faktura. En særlig gruppe af fakturaer er CPR-henførbare fakturaer (fx betaling for et botilbud). Her skal der foretages en særlig opfølgning i de tilknyttede fagsystemer for at sikre, at der er den fornødne bevilling før en betaling kan finde sted.

Fakturaområdet er et område som både offentlige og private organisationer har sat betydeligt fokus på ift. automatisering de senere år. Kolding Kommune har ligeledes haft et betydeligt fokus herpå. Til trods herfor er det vores vurdering, at fakturaområdet må forventes at blive præget af en betydelig yderligere automatisering i de kommende år, fordi teknologien modnes og potentialet fortsat er stort. Ligeledes peges der i de gennemførte interviews og workshops på, at der internt i kommunen vurderes at være et betydeligt uudnyttet potentiale i dag. Den nuværende automatiseringsgrad i Kolding Kommune understøtter dette.

I nedenstående tabel ses den nuværende (1/4-23 – 30/3-24) automatiseringsgrad af Kolding Kommunes fakturaer:

Forvaltning	Total antal fakturaer	AFB	RPA	Automatiseret i alt	Automatiseret i %
By- og Udvikling	28.601	794	0	794	3%
Børne- og Uddannelse	57.751	12.319	478	12.797	22%
Central	23.166	5.128	0	5.128	22%
Senior- Sundhed- og Fritid	32.508	6.597	601	7.198	22%
Social- og Arbejdsmarked	39.344	1.118	5.547	6.665	17%
Total	181.370	25.956	6.626	32.582	18%

Af tabellen ses det, at den samlede nuværende automatiseringsgrad i Kolding Kommune udgør ca. 18%, samt at dette primært sker via automatisk fakturabetaling (AFB) (80%), mens RPA løsninger udgør 20%.

Ligeledes ses det, at automatiseringsgraden er særligt lav i BY.

RPA løsningerne er forskellige løsninger, der er udviklet, så de kan foretage en helt eller delvis automatisk fakturabetaling. Et eksempel herpå er en RPA-løsning tilknyttet betalings- og afregningssystemet Pecunia, der muliggør automatiske opslag i fagsystemet DUBU og betaling af CPR-henførbare regninger på socialområdet.

Opgørelsen dækker over følgende forskelle mellem forvaltningerne ift. brug af RPA-automatisering :

- RPA-automatiseringen i BUF omfatter kun mellemkommunal afregning fra få kommuner. Det er vurderingen at flere kan automatiseres.
- RPA-automatiseringen i SSF dækker over betaling af hjælpemidler fra én leverandør (26%), samt behandling af lægeregninger (74%).
- RPA automatisering i SAF dækker over betaling af tolkeregninger fra én leverandør (27%), samt behandling af lægeregninger (73%).

Den nuværende brug af RPA teknologien er opsamlende begrænset til ganske få leverandører pt. Ligeledes oplyses det, at flere af RPA løsningerne i dag kun benyttes i én forvaltning og ikke bredt i hele kommunen.

Økonomi

Til styrkelse af automatiseringen (og en mere generel procesoptimering i kommunen) har kommunen nedsat et projektet med forenklingkonsulenter, der arbejder med procesoptimering herunder øget automatisering.

Ovenstående viser et fortsat potentiale for at øge andel af automatisering for derigennem at reducere det relativt store ressourceforbrug på fakturabetaling.

I 2024 har Kolding Kommune iværksat en række tiltag til at øge automatiseringen af fakturabetalingerne. Dette omfatter bl.a.:

- Automatisering af de 20 største kreditorer
- Nyt ressourcesystem på driftsområdet i Kolding Kommune, der medfører at mere fakturabehandling kan automatiseres.
- Eventuelle nye muligheder i KY (kommunernes system til udbetaling af ydelser til borgere), som pt. afprøves i en række andre kommuner.

I den gennemførte analyse er det blevet oplyst, at Kolding Kommune (på samme vis som mange andre kommuner) har en stor andel af småfaktura. Således er det oplyst, at ca. 8 pct. af alle faktura i Kolding Kommune er under 250 kr. De mange småbeløb kan medføre uforholdsmæssigt store udgifter til administrativ behandling af den enkelte fakturabehandling, kortbetalinger, udlægshåndtering mv., som i nogle tilfælde overstiger selve det beløb, der er købt ind for.

En anden måde at reducere de manuelle fakturabehandlinger er brug af rammeindkøbsordre, hvor man opretter en rammeindkøbsordre på en række fakturaer fra en given leverandør indenfor en given økonomisk fastlagt ramme. Herefter vil de enkelte fakturaer kunne blive betalt automatisk, såfremt de overholder de fastlagte krav i rammeindkøbsordren. Det er vores indtryk, at Kolding Kommune benytter denne model i dag, men at den ikke benyttes ret meget.

Et relateret område som Kolding Kommune har haft fokus på, er at reducere antallet af manuelle udbetalinger. Dette skyldes, at de er administrativt tunge.

I 2023 foretog Kolding Kommune i alt 18.412 manuelle udbetalinger. Dette vedrør følgende tre kategorier:

- Medarbejderudlæg
- Udbetalinger til borgere (fx tilskud, som ikke kan håndteres i fagsystem)
- Udbetalinger til virksomheder (fx tilskud, som ikke kan håndteres i fagsystem)

Antallet af medarbejderudlæg udgjorde til trods for et fokus på en reduktion heraf 4.384 udlæg.

I de gennemførte workshops er der blevet peget på, at der i dag ikke er en fælles tilgang til regningsbetaling, brug af automatiseringsmuligheder og herunder ikke en fælles risikotilgang til området.

Et af de forhold der er med til at komplicere fakturabetalingen i dag, er omfanget af kommunens kontoplaner. Jo mere omfattende og forskelligartede de enkelte enheder/tilbuds kontoplaner er, desto større er den administrative opgave med fakturahåndteringen. I de gennemførte workshops er der peget på, at Kolding Kommune tidligere havde en mere standardiseret og mere enkle kontoplaner. Men ifm. implementeringen af det nye økonomisystem og de dertilhørende nye muligheder, er der sker en forøgelse af de enkelte tilbuds kontoplaner, ligesom de er blevet mere forskelligartede. I dag er det meget op til den enkelte leder, hvordan kontoplanen skal opbygges. Det betyder, at der er forskel på, hvilke niveauer man styrer på. På nogle områder styrer man kun på hovedkonto, mens man andre steder styrer på stednr. og andre steder noget helt tredje.

Den forskellige praksis vil derved også komplicere/reducere automatiseringsmulighederne, da disse er tæt forbundet med en høj grad af standardisering.

Foruden at gøre faktureringsopgaven mere kompleks og ressourcekrævende medfører den uensartede praksis tillige, at forbrugsopgørelser mellem forskellige tilbud bliver vanskeligere, hvilket kan reducere forbrugsoverblik på tværs og muligheder for at gennemføre analyser af forbrug på tværs af tilbud.

Indkøbs- og betalingspraksis

Et område der er med til at forøge eller reducere fakturaopgaven er den indkøbs- og betalingspraksis, der finder sted i kommunen.

Jo mere kommunens indkøbssystem bruges og uhensigtsmæssige indkøbsformer (kreditkort og udlæg mv.) reduceres, jo mere kan de administrative omkostninger og ledelsestilsynene reduceres. Ligeledes kan risikoen for misbrug reduceres.

Økonomi

Kolding Kommune har haft fokus på at begrænse antallet af kreditkort. Af nedenstående tabel ses det nuværende antal i de enkelte forvaltninger:

Forvaltning/ enhed	Antal kort
BFF	28
BORGMESTER	1
BUF	28
LUFTHAVN	1
SAF	106
SSF	8
TREBRAND	2
(tom)	6
I alt	180

Som det fremgår af ovenstående tabel er det nuværende antal kreditkort begrænset, om end der er væsentlige forskelle mellem forvaltningerne.

I de gennemførte interviews og workshops er der peget på, at der er dele af organisationen, der oplever, at sortimentet i indkøbssystemet er for begrænset eller at man kan få udvalgte varer lidt billigere andre steder.

Erfaringerne er dog, at det samlet set er fordyrende at købe ind uden om de indgåede indkøbsaftaler (selv om en enkelt varer kan opleves billigere). Medtænkes de forøgede administrative udgifter ved u hensigtsmæssige indkøbsformer mv. er den samlede udgift for kommunen meget ofte betydelig højere. Yderligere har Kolding Kommune forpligtet sig over for leverandørerne til at indkøbe de aftalte varer via indkøbsordningen og ikke andre steder.

Samlet set er det vores indtryk, at der i dag kun i begrænset omfang er fælles og obligatoriske regler for hensigtsmæssig indkøb. Det betyder, at langt hen af vejen er op til den enkelte arbejdsplads at fastlægge dette. Det betyder derved også, at der er store forskelle i adfærden på tværs af kommunen.

Debitorområdet

Hvert år foretager Kolding Kommune en lang række opkrævninger hos borgere mv. En del heraf sker automatisk gennem fagsystemerne og økonomisystemet Prisme, men en opgørelse viser, at der stadig er ca. 7.500 årlige manuelle opkrævninger. Disse manuelle opkrævninger er ofte administrativt tunge.

De manuelle opkrævninger varetages overvejende ude i de enkelte forvaltninger. Her er der forskellige arbejdsgange og tilgange til opgaven. Og i de gennemførte interviews peges der på, at området er kendetegnet ved en høj grad af vaner, hvor man gør som man plejer. Dette hænger ofte sammen med at kompetencer og arbejdsgange typisk er fastlagt gennem sidemandsoplæring ude i de enkelte enheder.

Det er vores indtryk, at Kolding Kommune har haft mindre fokus på dette område (end kreditorområdet), og at der er klare muligheder for en yderligere professionalisering af denne opgavevaretagelse herunder øget brug af automatisering.

Øvrige økonomiopgaver

Foruden ovenstående opgaver, varetager Kolding Kommune en lang række øvrige økonomiopgaver.

I det følgende behandles kort enkelte dele heraf, der enten har et større ressourceforbrug, eller hvor der i de gennemførte interviews og workshops er blevet peget på mulige økonomiske potentialer.

Da de vurderede potentialer her er begrænsede, vil der ikke efterfølgende blive udarbejdet egentlige løsningsforslag på disse øvrige økonomiopgaver.

Mellemkommunal afregning, statsrefusion og særligt dyre enkeltsager

Disse opgaver er helt centrale kommunal økonomiopgave, da der er betydelig økonomi forbundet hermed. Ligeledes bruges en del ressourcer herpå.

Den mellemkommunale afregning varetages i dag i de enkelte forvaltninger. Ift. sager der går på tværs af forvaltninger, har kommunen et system til koordinering heraf. I de gennemførte workshops er det anført, at Kolding Kommune er ved at skifte dette system, da det nuværende system ikke er optimalt til at fange alle udgifter. Det peges i workshops og interviews på, at oplevelsen er at opgaven generelt varetages hensigtsmæssigt i dag.

Økonomi

Erfaringsmæssigt er dette dog et område, hvor det er vigtigt hele tiden at justere og forfine sine processer og kompetencer, for at sikre at kommune får de indtægter, som kommunen er berettiget til og ikke betaler mere end kommunen skal. Statusrefusion varetages i dag primært i Regnskaber og processer (Koncernøkonomi) og med en kobling over mod SAF, ift. arbejdsmarkedsområdet. Herudover byder de enkelte forvaltninger ind med deres andele.

Særligt dyre enkeltsager varetages ligeledes i Regnskaber og processer (Koncernøkonomi). Herudover byder de enkelte forvaltninger ind med deres andele. På ovenstående tre område er der således tale om, at opgaverne er delt mellem flere enheder. Opgaverne er ofte tilknyttet enkeltpersoner og med et begrænset fagligt fællesskab og netværk på tværs. Dette kan medføre sårbarhed.

Ligeledes vurderes der at være en kompetencemæssig sammenhæng mellem de tre opgavetyper.

Over tid bør Kolding Kommune derfor overveje om den nuværende organisering er den mest hensigtsmæssige, eller om det kan give øget stordrift og en stærkere opgaveløsning at samle alle tre opgaver (mellemkommunal afregning, statsrefusion og særligt dyre enkeltsager) i én samlet enhed.

Projektrenskaber

Kolding Kommune administrerer i dag en række projekter med ekstern finansiering. Enkelte af disse kan være EU-projekter med helt særlige opfølgingskrav.

Udarbejdelse af projektrenskaber varetages i dag ude i de enkelte forvaltninger. Opgaverne løses ofte i tæt samspil med de faglige udviklingsressourcer i forvaltningerne. Erfaringsmæssigt kan der være udfordringer med at arbejde professionelt med projektrenskaberne, og sikre at opgaven prioriteres. Det kan betyde, at man bliver overrasket over opgavens omfang ved den endelige afrapportering, eller at man mangler data eller lignende. Dette kan give kritik fra revision eller tilskudsgiver.

Der er i dag ikke en fælles tilgang hertil i Kolding Kommune og ej heller netværk på tværs af forvaltningerne, fx ift. tværgående brug af særlige kompetencer ift. EU-projekter eller lignende. Det foreslås, at Kolding Kommune ser på mulighederne for at udarbejde fælles hovedarbejdsgange samt en form for netværk, hvor særlige kompetencer i de enkelte forvaltninger kan benyttes vidensmæssigt på tværs af kommunen.

Selvejende tilbud

I de gennemførte workshops og interviews peges der på, at der i dag er lidt uklarhed om processen og rollefordelingen ift. selvejende tilbuds regnskabsafregning.

Det betyder, at der i dag er selvejende tilbud, der betaler en ekstern revisor for regnskabsafregningen, mens andre får opgaven varetaget (ofte uden afregning herfor) af Kolding Kommune. Ligeledes er det op til denne enkelte forvaltning, hvordan opgaven varetages. Dette kan med fordel afklares og systematiseres.

Gab mellem nuværende opgavevaretagelse og direktionens målbillede for den fremtidige opgaveløsning

I nedenstående skema er givet en opsamlende gab-vurdering af den nuværende opgavevaretagelse på økonomiområdet ift. direktionens målbillede for den fremtidige administrative opgaveløsning i Kolding Kommune.

Måltema	Gab-vurdering
1. En forretningsnær understøttelse	Overvejende. Men både løst gennem decentral opgavevaretagelse og samlede forvaltningsstabe.
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	Overvejende, men opleves forskelligt.
3. En høj grad af servicemindedhed	Opleves forskelligt.
4. En ressourceeffektiv administration	Delvist. Begrænset udnyttelse af mulige stordriftsfordele, standardisering og fælles løsninger samt automatisering.
5. Udnytte stordriftsfordele	Begrænset, da opgaver løses mange steder i organisationen. Herudover yderligere automatiseringspotentialer.
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	Kan med fordel styrkes, da meget fastlægges i hver sin forvaltning.
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	Delvist, da en del opgaver varetages af små enheder eller enkeltpersoner, og en del varetages af blækspruttefunktioner.

Løsningsforslag 6.1.1: Samling af økonomiopgaverne på færre enheder (1 af 3)

Beskrivelse

Ovenstående analyse af den nuværende opgavevaretagelse på økonomiområdet viser, at opgavevaretagelsen i dag overvejende sker i de enkelte forvaltninger, men at opgavens organisering og de benyttede metoder mellem forvaltningerne er forskellige.

Ligeledes viser analysen, at der i dag er relativt store forskelle i det nuværende serviceniveau, som de enkelte leder modtager på området på tværs af kommunen.

Det er vores vurdering, at den nuværende organisationsmodel understøtter forskellig adfærd på tværs af kommunen ift. relativt ensartede opgaver, samt at den kan optimeres ressourcemæssigt.

Konkret løsningsforslag

Det foreslås, at opgaverne på økonomiområdet samles i færre enheder i såvel fællesstabe samt i forvaltningsstabe.

Det foreslås, at der gennemføres en ensretning og standardisering på en række områder af den økonomiske styring

Samling af opgaver på færre enheder og hænder

Med henblik på at reducere ressourceforbruget på økonomiområdet foreslås det, at den nuværende og forskelligartede organisering af økonomiopgaverne justeres, således at økonomiopgaverne fremadrettet fordeles mellem Koncernøkonomi og én økonomienhed i hver forvaltning. Dette skal bidrage til en højere grad af stordriftsfordele, samtidig med at de mest forretningsnære opgaver forbliver tæt på det faglige miljø i de enkelte forvaltninger.

Konkret foreslås det, at de mere driftsøkonomiske opgaver relateret til kreditorbogføring og debitorbogføring samles i én fællesstab i Koncernøkonomi. Dvs. at opgaverne flyttes fra tilbud, afdelinger og forvaltningsstabe til den nye fællesstab. (Dette udfoldes i det efterfølgende løsningsforslag 6.1.2 Samling af bogføringsopgaven).

Økonomiopgaver der er tæt forbundet med den politiske understøttelse af fagudvalg, og opgaver der har behov for tæt faglig tilknytning til den enkelte forvaltning foreslås samlet i de enkelte forvaltningers økonomistab (og med koordinerende funktioner i Koncernøkonomi). Dvs. at opgaver flyttes fra afdelinger og tilbud til den enkelte forvaltnings økonomistab (de steder hvor de i dag ligger ude i afdelinger og på tilbud).

Der er således tale om en samling af økonomiopgaverne på færre enheder end i dag.

Parallelt foreslås det, at økonomiopgaverne samles på færre personer end i dag, dvs. så der er færre med delte opgaver (hvor man fx både laver økonomi, personaleadministration og lignende) og i stedet dedikeret arbejder med den enkelte type af økonomiopgave og dygtiggør sig heri.

Der er vores vurdering, at der både vil være et økonomisk og fagligt potentiale ved at foretage en sådan samling af opgaver på færre enheder og færre personer, da det:

- Vil give mulighed for i højere grad at udnytte stordriftsfordele og dermed øget effektivitet.
- Vil skabe mulighed for større professionalisering i opgaveløsningen samt stærkere faglige miljøer.
- Vil reducere sårbarhed.
- Vil skabe styrket grobund for øget brug af fælles værktøjer og processer og heraf bedre grundlag for øget automatisering.

Forslag til placering af de enkelte hovedopgaver

Der foreslås følgende placering af de primære økonomiopgaver:

- **Budgetprocessen:** Det foreslås, at budgetarbejdet (som nu) deles mellem Koncernøkonomi og økonomistabene i de enkelte forvaltninger. I de enkelte forvaltninger anbefales det, at opgaverne forbundet med takstberegning samles i forvaltningens økonomistab, samt at der etableres et netværk mellem forvaltningernes økonomistabe, der ser på muligheder for ensretning og best practice på takstberegninger. (Dette udfoldes i det efterfølgende løsningsforslag 6.1.3 Optimering af budgetprocessen).
- **Budgetopfølgning og regnskab:** Det foreslås, at budgetopfølgning og regnskab (som nu) deles mellem Koncernøkonomi og økonomistabene i de enkelte forvaltninger. I de enkelte forvaltninger anbefales det, at opgaverne samles i forvaltningernes økonomistab, og derved flyttes fra enheder, tilbud og lignende. Ift. denne opgavekategori kan det over tid overvejes at samle opgavevaretagelsen i én fælles koncernfunktion.

Løsningsforslag 6.1.1: Samling af økonomiopgaverne på færre enheder (2 af 3)

- **Budgetopfølgning og regnskab (fortsat).** Men på nuværende tidspunkt vurderes modenheden ikke at være til stede herfor, og derfor vurderes der pt. kun at være mindre potentialer med denne løsning. En samling af budgetopfølgningen vil ikke ændre på den enkelte leders budgetansvar. Den enkelte leder vil fortsat have det fulde budgetansvar, men vil blot blive understøttet af en forvaltningstab i stedet for egne administrative medarbejdere. Den konkrete tilrettelæggelse af understøttelsen af den enkelte budgetansvarlige leder i vedkommende budgetansvar og den gode budgetopfølgning, vil skulle fastlægges afhængig af budgetområdets karakter. Er der fx tale om et rammebudget med en hvis grad af forudsigelighed (fx tilbudsdrift), eller er der tale om et aktivitetsbaseret område, hvor der kan være større variation. Med henblik på at optimere ressourceforbruget på budgetopfølgningen foreslås der samtidig med en opgavesamling i forvaltningernes økonomistabe, at der gennemføres en mere risikobaseret tilgang til budgetopfølgningen. Det betyder, at kravene til opfølgningskandence og dybden i opfølgningen fastlægges på baggrund af en risikoprofilering af den enkelte budgetfunktion. Man vil således skulle gennemgå de enkelte budgetfunktioner og foretage en vurdering af den enkelte funktions risikoprofil. Elementer der kan indgå i risikoprofilen er fx budgettets størrelse, foregående års afvigelser, variation i sagsantal eller gennemsnitspriser, forsinkelser i datagrundlag (fx at regninger modtages forskudt) mv. Det vil være vigtigt, at et fælles risikoværktøj designes enkelt og ikke-bureaukratisk, således at risiko-profileringen kan frigive ressourcer, og ikke blot erstatte dem med opgaver ifm. udarbejdelsen af risikoprofileringen.
- **Bogføring.** Kreditorbogføring og debitorbogføring foreslås samlet i en fællesstab i Koncernøkonomi. (Dette udfoldes i det efterfølgende løsningsforslag 6.1.2 Samling af bogføringsopgaven).
- **Økonomisystem og kontoplan.** Opgaven løses overvejende i Koncernøkonomi. Dette foreslås at fortsætte, dog bør der ifm. en samlet justering af økonomiopgaverne ses på, om der er dele af den nuværende rådgivning om økonomisystemet, der med fordel kan samles mere entydigt i Koncernøkonomi.
- **Skat og finansiering.** Opgaven foreslås fortsat løst i Koncernøkonomi.
- **Anlægsøkonomi.** Opgaven løses aktuelt i By. Det foreslås at umiddelbart at fortsætte dog afhængig af den fremtidige organisering af BFF.

- **Mellemkommunal afregning, statsrefusion og særligt dyre enkeltsager.** Statsrefusion og særligt dyre enkeltsager løses overvejende i Koncernøkonomi med input fra de enkelte forvaltninger. Mellemkommunal afregning løses overvejende i de enkelte forvaltninger. Over tid bør Kolding Kommune overveje om dette er den mest hensigtsmæssige placering, eller om det kan give øget stordrift og en stærkere opgaveløsning at samle alle tre refusion/afregningsopgaver i én samlet enhed.
- **Øvrige økonomiopgaver.** Øvrige økonomiopgaver der i dag er decentralt placeret på afdelinger og tilbud anbefales tillige samlet i forvaltningernes økonomistabe.

Tiltag til sikring af en god forretningsnær understøttelse

En samling af opgavevaretagelsen fra de decentrale enheder til økonomifunktionerne i forvaltningerne og i Koncernøkonomi vil kræve en fokuseret tilgang til levering af en god understøttelse af de decentrale ledere, hvor det er nemt at få den fornødne hjælp, hvor der er en god servicekultur, hvor der er en proaktiv tilgang til at hjælpe (og ikke bare fokus på at løse egen opgave). Her vurderes partnermodellen at kunne være en velegnet model.

Dette uddybes på tværs af alle løsningsforslag i nedenstående kapitel 7 (Opsamlende organisatoriske forhold).

Økonomisk potentiale

De økonomiske potentialer ift. bogføring og budgetprocessen behandles i de følgende løsningsforslag 6.1.2 og 6.1.3.

Herudover vurderes ovenstående forslag primært at have et økonomisk potentiale på opgaverne tilknyttet budgetopfølgning og regnskab. Beskrivelsen i dybdeanalysen viste, at der er væsentlige forskelle mellem forvaltningerne ift. den nuværende grad af decentral opgavevaretagelse, hvorfor potentialet mellem forvaltningerne må forventes forskelligt mellem forvaltningerne. Af dybdeanalysen fremgik det at ca. 50% af budgetopfølgningsopgaven varetages decentralt i BUF, SAF og BY, mens det er begrænset i SSF (der allerede har samlet hele ældreområdet i økonomistaben).

Ressourceopgørelsen viste, at der i forvaltningerne (ex Fælles) i dag bruges ca. 64,8 årsværk på økonomiopgaverne.

Løsningsforslag 6.1.1: Samling af økonomiopgaverne på færre enheder (3 af 3)

Fratrække de årsværk der benyttes til budgetprocessen, bogholderi og regningsbetaling samt debitorbogføring (her antaget til 60% af kategorien 1.11 Mellemkommunal afregning, debitorstyring, refusion, særligt dyre enkeltsager, opkrævning, opkrævning af egenbetaling) som behandles i de efterfølgende løsningsforslag 6.1.2 og 6.1.3 udgør forbruget i forvaltningerne ca. 39 årsværk på de resterende økonomiopgaver.

Heraf er ca. 20 årsværk allerede lokaliseret i forvaltningernes økonomistabe, hvorfor der er ca. 19 årsværk decentralt og i øvrige enheder i forvaltningerne til disse resterende økonomiopgaver.

Det er vanskeligt at foretage en præcis vurdering af potentialet ved at samle disse resterende økonomiopgaver i forvaltningernes økonomistabe, da dette vil kræve en konkret vurdering af den nuværende effektivitet i den decentrale opgavehåndtering. Det er dog vores vurdering, at der er optimeringer på op mod 10% i sådanne opgavesamlinger.* Da opgaven ikke samles ét sted i kommunen, men i en enhed pr. forvaltning vurderes potentialet lidt mindre. Her anslået til 5-7%.

En samling af opgaverne i økonomistabene i forvaltningerne vurderes derved, at kunne realisere en effektivisering på 5-7% af de økonomiårsværk, der ikke er placeret i forvaltningernes økonomistabe (ca. 19 årsværk) svarende til 1,0-1,3 årsværk svarende til 520.000 kr. - 676.000 kr.

En øget brug af risikobaseret budgetopfølgning vurderes yderligere at kunne realisere en samlet besparelse på minimum 0,5 årsværk på tværs af kommunen svarende til 260.000 kr.

Herved forventes dette løsningsforslag at kunne realisere en samlet besparelse på i alt 1,5 - 1,8 årsværk svarende 780.000 kr. - 936.000 kr.

Konsekvensvurdering ift. direktionens målbillede

1. En forretningsnær understøttelse	+ / -
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	+ / -
3. En høj grad af servicemindedhed	+ / -
4. En ressourceeffektiv administration	+
5. Udnytte stordriftsfordele	+
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	+
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	+

Forklaring: + betyder styrket, - betyder svækket, +/- betyder både/og, NA betyder ikke relevant og uændret betyder neutral.

Implementering, forudsætninger og forbehold

Implementering

- Bør ske ifm. en samlet justering af organiseringen af de økonomiske opgaver.

Forudsætninger og forbehold

- Forudsætter en fælles tværgående tilgang til risikobegrebet og et fælles og systematisk sprog herfor.
- Der bør tillige udarbejdes en præcisering af, hvad forventningerne er til den budgetansvarlige leder.

*) Tidligere analyser fra BCG og Struense og Deloitte peger på potentialer på 10-20% ved samling af økonomiopgaver.

Løsningsforslag 6.1.2: Samling af bogføringsopgaven (1 af 4)

Beskrivelse

Som det fremgår af ovenstående analyse foretages kreditorbogføring og debitorbogføring spredt i Kolding Kommune. En stor del heraf varetages i dag decentralt.

Samtidig arbejder Kolding Kommune på at øge automatiseringen på bogføringsområdet. Analysen viser dog samtidig, at der vurderes at være væsentlige uudnyttede potentialer.

Yderligere peger analyse på, at automatiseringen af dette område må forventes at ville fortsætte med betydelig styrke i de kommende år.

Konkret løsningsforslag

Det foreslås, at kreditor- og debitorbogføringsområdet samles i Koncernøkonomi.

Det foreslås, at der sker en ensartning af arbejdsgange og metoder, og at de gøres obligatoriske. Dette omfatter standardisering af kontoplaner samt opstramning på indkøbsvaner.

Det foreslås, at der investeres i en styrket automatisering.

Samling af kreditor- og debitorbogføringsområdet samles i Koncernøkonomi

Som anført i ovenstående løsningsforslag 6.1.1 *Samling af økonomiopgaverne på færre enheder* foreslås det, at kreditor- og debitorbogføringsopgaverne samles i en fælles koncernenhed i Koncernøkonomi. Dette skal bidrage til en mere professionaliseret, standardiseret og automatiseret opgavevaretagelse, hvor stordriftsfordele kan realiseres.

Det foreslås, at det er den fulde bogføringsopgave forbundet med såvel kreditorbogføring og debitorbogføring der samles. For kreditorbogføring vil det fx omfatte: fremfindelse af faktura; stillingtagen til den enkelte faktura (betaling, afvisning, på hold mv.); kontering og godkendelse af faktura (med mindre der er tale om anden godkender). Den budgetansvarlige (eller den som vedkommende har delegeret dette til) vil skulle være behjælpelig med afklarende spørgsmål. I sager med personhenførbare fakturaer, vil der skulle slås op i relevante fagsystemer for at sikre, at der er grundlag for betaling og evt. vil ansvarlig sagsbehandler skulle inddrages (ved tvivl).

Enheden vil få til opgave, at arbejde målrettet med at professionalisere, ensrette, effektivisere og automatisere fakturabetalingen i Kolding Kommune. Det er vurderingen, at en sådan enhed, der er dedikeret til denne opgave, vil kunne arbejde mere målrettet med optimeringer, end det er muligt at gøre på tværs af de nuværende mange enheder på tværs af kommunen.

Det betyder konkret, at medarbejdere der i dag sidder med kreditor- og debitorbogføring foreslås flyttet fra forvaltningernes økonomistabe, samt fra decentrale enheder i forvaltningerne og blive samlet i den nye fælles koncernbogføringsenhed i Koncernøkonomi.

I forbindelse med samlingen af bogføringsopgaven organisatorisk bør det tillige ske en samling på færre medarbejdere, der har dette som en dedikeret opgave, som de kan professionalisere sig i. I de gennemførte interviews og workshops er det blevet anført, at der i dag er en del af dem der bogfører, der gør det så sjældent, at de ikke bliver rigtige gode og effektive hertil. Ligeledes medfører det, at der laves for mange fejl. Yderligere er det anført, at en del af dem der bogfører i dag alene er sidemandsoplært, hvorved en del lokale arbejdsgange er tilrettelagt ud fra "hvad vi plejer" og ikke en fælles praksis. Det betyder også, at det ikke altid er, at den enkelte medarbejder har fuldt overblik over, hvilke systemmæssige muligheder der eksisterer, hvilket gør fakturabehandlingen unødigt tung.

Da mange af disse medarbejdere i dag vil have delte opgaver, hvor bogføringsopgaven kun er en delopgave af deres nuværende opgave, bør der ske en normering af den nye enhed og herefter afklares, hvilke medarbejdere der med fordel kan varetage denne funktion.

Det anbefales, at den nye koncernbogføringsenhed får egen ledelse, der dedikeret kan arbejde med at realisere denne enheds optimeringsopgave. Ligeledes skal lederen have et ensidigt "kundefokus" og ikke også skulle "se op ad" mod direktion og det politiske niveau.

I de gennemførte workshops er der nogen deltagere, der har rejst en bekymring for, om det vil være attraktivt at specialisere sig i bogføring, da de fandt forskelligartede opgaver attraktivt. Det er vores vurdering, at det vil være vanskeligt at realisere de mulige effektivisering uden at foretage en sådan specialisering/professionalisering. Yderligere har man allerede i dag i SSF samlet kreditorbogføring (på ældreområdet) på få udvalgte medarbejdere, hvilket ifølge SSF fungerer godt. Dog vil der skulle være opmærksomhed herpå ifm. den fremtidige bemanding af den nye fælles bogføringsenhed.

Løsningsforslag 6.1.2: Samling af bogføringsopgaven (2 af 4)

Standardisering og ensretning af processer, metoder og værktøjer

I forbindelse med etableringen af en fælles bogføringsenhed vil der skulle designe nye fælles arbejdsgange, der sikrer en mest mulig effektiv opgavevaretagelse.

Som led i designet heraf bør der samtidig sættes fokus på en række forhold:

- Hvordan sikres det fornødne samarbejde mellem varemottagelse og fakturaarbejdet? Fra andre kommuner ved vi, at der ofte kan være udfordringer med en del mangelfulde varemottagelser, der vanskeliggøre en effektiv fakturabehandling.
- Hvordan sikres et fremtidigt samarbejde mellem dem, der bogfører, og dem der forestår budgetopfølgningen? Dette skal sikre, at dem der varetager den løbende budgetopfølgning har den fornødne indsigt i, hvilke større regninger der er hhv. betalt eller ikke-betalt, opkrævet eller ikke-betalt.
- Hvordan sikres et tæt samspil mellem de enkelte tilbud og bogføringsenheden, således at det er let for begge parter at have en løbende dialog om bogføringerne, hvis der er behov herfor? Her kan der med fordel arbejdes med faste teams i bogføringsenheden, der har særlige målgruppeansvar, og derfor kender de enkel tilbud og deres rammevilkår.
- Hvordan sikres et tæt og effektivt samspil mellem bogføringsenheden og myndighedsområderne ift. den CPR-henførbare bogføring, hvor betaling og opkrævning i nogle tilfælde kræver opslag i fagsystemer og potentielt dialog med sagsbehandlere?

Ensretning af kontoplaner

En tilsvarende ensretning/standardisering bør tillige gennemføres af kontoplanerne, således at de bliver mere ensartet på tværs af målgrupper, og at antallet af styringsniveauer reduceres.

Som anført i ovenstående dybdeanalyse er kontoplanerne i dag ret forskellige mellem de enkelte tilbud i kommunen og fastlægges overvejende af de enkelte tilbudsledere. Det betyder, at de er uensartede og ofte unødigt omfattende. Dette medfører et øget ressourceforbrug ift. bogføringsopgaven.

I dag udarbejder Koncernøkonomi en række anbefalinger ift. kontoplanernes opbygning, men det er kun anbefalinger, og forvaltningerne gør det forskelligt.

En obligatorisk ensretning og forsimpning af kontoplanen vil være centralt for at kunne samle bogføringsopgaverne i en større enhed og sikre en effektiv opgavevaretagelse, samt for at kunne automatisere bogføringsprocesserne yderligere.

Ensretning og opstramning på hensigtsmæssig indkøb

Som anført i ovenstående dybdeanalyse vil indkøbsadfærden i kommunen tillige have stor betydning for ressourceforbruget på fakturabehandlingen.

Med henblik på at reducere dette ressourceforbrug foreslås det, at der sker en ensretning og opstramning af indkøbsadfærden i kommunen. Det betyder konkret, at der bliver mere obligatoriske måde at købe ind på og færre frihedsgrader. Det bør bl.a. omfatte

- Et styrket brug af indkøbssystemet og indkøbsaftaler, hvilket vil kunne reducere ressourceforbruget ifm. fakturabehandlingen. Samtidig vil det tillige kunne sikre at Kolding Kommune overholder indgåede aftaler og gennemsnitligt får bedre priser (jf. budgetnote 4 (Koncerntilgang til indkøb og kontraktstyring)).
- Nedbringelse af antallet af udlæg og sikre smartere håndtering heraf.
- Yderligere reduktion af antallet af kreditkort.

Herudover vurderes en øget brug af rammeindkøbsordre, at kunne bidrage til et reduceret ressourceforbrug ift. fakturabehandlingen.

Styrket automatisering

Med henblik på at reducere ressourceforbruget på bogføringsopgaverne foreslås det, at Kolding Kommune investerer i en styrket indsats på at øget automatiseringen af bogføringsområdet.

Særligt kreditorbogføringsområdet arbejder Kolding Kommune allerede fokuseret med, men det er vurderingen, at det er et betydeligt yderligere potentiale ved en styrket indsats og fokus herpå.

Debitorfakturering har Kolding Kommune arbejdet mindre med, bl.a. da processen ofte er lidt mere kompleks, men der vurderes også her at være en betydeligt potentiale.

Som en central forudsætning for at kunne høste effekten af en øget automatisering er en standardisering af arbejdsgange, kontoplaner, indkøbsvaner (jf. ovenstående).

Løsningsforslag 6.1.2: Samling af bogføringsopgaven (3 af 4)

Ligeledes er det vores vurdering, at en samling af bogføringsopgaverne i en specialiseret enhed vil man skabe et betydeligt bedre grundlag for en øget automatisering end tilfældet er i dag, hvor opgaven løses mange forskellige steder i kommunen, da man kan vil kunne arbejde langt mere fokuseret med de fælles tilgange og automatiseringen og med et stærkere mandat end i dag.

Det foreslås derfor, at Kolding Kommune iværksætter en fokuseret indsats på at optimere arbejdsgange og øge automatiseringen af bogføringsområdet. Dette bør samtænkes med det aktuelle arbejde, som forenklingsekspertiserne arbejder med, men bør være mere fokuseret og have flere fokuserede ressourcer, end der er tildelt bogføringsområdet i dag.

Ligeledes bør sammenhængen mellem indkøb, bogføring og automatisering (samt procesoptimering) kobles tættere end i dag, så der kan skabes fælles optimerede løsninger.

Økonomisk potentiale

Ressourceopgørelsen viste, at Kolding Kommune i dag bruges ca. 17,7 medarbejder-årsværk på kreditorbogholderi.

Herudover bruges ca. 11,2 medarbejderårsværk på mellemkommunal afregning, debitorstyring, refusion, særligt dyre enkeltsager, opkrævning, opkrævning af egenbetaling medarbejderårsværk på budgetopfølgningen. Vi råder desværre ikke over data for, hvor meget debitorbogholderi udgør heraf. I det følgende er det antaget, at 60% af dette ressourceforbrug går til debitorbogholderi svarende til 6,7 årsværk (men dette bør præciseres i det videre implementeringsforløb).

Samlet antages det derfor, at Kolding Kommune i dag bruger ca. 24,4 medarbejder-årsværk på kreditor- og debitorbogholderi.

Det er vurderingen, at gennemførelsen af følgende tiltag vil have et betydeligt effektiviseringspotentiale:

- Samling af bogføringsopgaverne i en fælles koncernfunktion
- Ensretning af arbejdsgange, kontoplaner og indkøbsvaner
- Styrket automatisering

Selve samlingen af bogføringsopgaverne i en fælles dedikeret enhed skønnes at kunne realisere en effektivisering, som følge af stordriftsfordele og ensartet arbejdsgange på ca. 8-12%.

Omfanget af en øget automatisering er vanskelig at opgøre, da det afhænger af de konkrete løsninger der realiseres. Med en nuværende automatiseringsgrad på fakturabehandling på kun 18% vurderes potentialet dog at være temmelig omfattende.

Et forsigtigt skøn vil derfor være et potentiale på yderligere minimum 10-15%.

Derved skønnes der er at være et samlet potentiale på 18-27% svarende til 4,4-6,6 årsværk svarende til 2.288.000 – 3.432.000 kr.*

Hertil vil der skulle fratrækkes investeringer i at optimere arbejdsgange og automatisering, som er skønnet til 1 mio. kr. i år 1, samt varige udgifter til drift og vedligehold af automatiseringsløsninger svarende til skønsmæssigt 50.000-100.000 kr. ved RPA løsninger.

Da der er tale om en større organisatorisk justering og ændring af arbejdsgange mv. vurderes det, at potentialet vil have følgende profil:

- 2025: investering på 1,0 mio. kr.
- 2026: 50% effekt af potentialet svarende til 2,2-3,3 årsværk svarende til 1.044.000 – 1.616.000 kr. (fratrullet 100.000 til drift og vedligehold af automatiseringsløsninger)
- 2027: fuld effekt af potentialet svarende til 4,4-6,6 årsværk svarende til 2.188.000 – 3.332.000 kr. (fratrullet 100.000 til drift og vedligehold af automatiseringsløsninger)

En mulig alternativ løsning vil være at samle opgaven i forvaltningerne økonomistabe og samtidig gennemføre den anførte ensretning. Dette vurderes dog at give en mindre økonomisk potentiale.

*) Tidligere analyser fra BCG og Struense og Deloitte peger på potentialer på 10-20% ved samling af økonomiopgaver og 20-40% ved en samtidig øget automatisering.

Løsningsforslag 6.1.2: Samling af bogføringsopgaven (4 af 4)

Konsekvensvurdering ift. direktionens målbillede

- | | |
|--|-------|
| 1. En forretningsnær understøttelse | + / - |
| 2. En let tilgængelig administrativ understøttelse | + / - |
| 3. En høj grad af servicemindedhed | + / - |
| 4. En ressourceeffektiv administration | + |
| 5. Udnytte stordriftsfordele | + |
| 6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning | + |
| 7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed | + |

Forklaring: + betyder styrket, - betyder svækket, +/- betyder både/og, NA betyder ikke relevant og uændret betyder neutral.

Implementering, forudsætninger og forbehold

Implementering

- Se økonomiafsnittet
- Herudover vil der være tale om gennemførelse af både en organisatorisk samling og en standardisering af arbejdsgange, der vil kræve en fokuseret planlægningsindsats frem til implementeringen.

Forudsætninger og forbehold

- Indfrielsen af potentialet er afhængig af, at der træffes og eksekveres en række konsekvente valg i forhold til harmoniseringen og automatiseringen af arbejdsgangen i den nye enhed.

Løsningsforslag 6.1.3: Optimering af budgetprocessen (1 af 2)

Beskrivelse

Som det fremgår af ovenstående dybdeanalyse bruges der i dag ca. 7 medarbejderårsværk på budgetprocessen i Kolding Kommune. Den største del af budgetprocessen (ca. 83% af medarbejderårsværkene) varetages i forvaltningerne.

I ovenstående forslag til justeret organisering (løsningsforslag 6.1.1) foreslog vi et styrket samarbejde om takstberegningsarbejdet.

I det følgende foreslås en række mindre tiltag, der kan være med til at reducere det nuværende ressourceforbrug på budgetprocessen.

Konkret løsningsforslag

Det foreslås, at Kolding Kommune drøfter en række mulige ressourcereducerende tiltag ift. budgetprocessen med det politiske niveau.

Det foreslås, at Kolding Kommune drøfter følgende mulige ressourcereducerende tiltag ift. budgetprocessen med det politiske niveau:

1. I stedet for 1-årige budgetter på alle områder kan der arbejdes mere fokuseret med flerårige budgetter på udvalgte områder. Derved skal man ikke igennem den samlede budgetproces hvert år, hvilket på nogle områder kan blive relativt "rituelt". Dette vil reducere ressourceforbruget og give bedre tid til både at implementere besluttede besparelser og opprioriteringer, og samtidig have et mere strategisk fokus på at tilvejebringe relevante omprioriteringsforslag. Kolding Kommune har med arbejdet med de aktuelle budgetnoter allerede taget initiativ til et flerårigt sigte, om end den nuværende mængde af samtidige budgetnoter anbefales reduceret, så man i stedet ser på de enkelte områder på skift.
2. Mere fokuserede besparelser. Frem for 1% omprioriteringer på alle områder, kan der arbejdes med større strukturelle besparelsesgreb. Herved kan færre områder tilvejebringe det samlede omprioriteringsbidrag evt. mod, at disse områder så er friholdt i en årrække. Herved skabes incitament til at lave egentlige strategiske beslutninger og dybere analyser. Her har Kolding Kommune med de aktuelle budgetnoter tillige taget initiativ til et mere strategisk og strukturelt fokus.

3. Reduktion af antallet af små ændringsforslag. I de gennemførte workshops er der peget på, at der i dag bruges uforholdsmæssigt mange ressourcer på et stort antal små ændringsforslag. Med henblik på at reducere ressourceforbruget i forbindelse hermed foreslås der gennemført en drøftelse med det politiske niveau, ift. hvordan antal og håndtering af småændringsforslag kan optimeres (fx ved at samle dem i fælles forslag, puljer eller lignende og ikke individuelle forslag).

Økonomisk potentiale

Jf. ressourceanalysen bruges i dag ca. 6,9 medarbejderårsværk og 3,6 ledelsesårsværk på budgetprocessen.

Gennemførelsen af ovenstående løsningsforslag vurderes at kunne realisere en mindre effektivisering på 0,5 - 1,0 årsværk svarende til 260.000 – 520.000 kr.

Konsekvensvurdering ift. direktionens målbillede

1. En forretningsnær understøttelse	N/A
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	N/A
3. En høj grad af servicemindedhed	Uændret
4. En ressourceeffektiv administration	+
5. Udnytte stordriftsfordele	Uændret
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	Uændret
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	Uændret

Forklaring: + betyder styrket, - betyder svækket, +/- betyder både/og, NA betyder ikke relevant og uændret betyder neutral.

Løsningsforslag 6.1.3: Optimering af budgetprocessen (2 af 2)

Implementering, forudsætninger og forbehold

Implementering

- Forslagene bør indgå i en samlet drøftelse af den politiske understøttelse af budgetprocessen, herunder kan der med fordel inddrages øvrige forslag, der kan reducere ressourceforbruget samtidig med at en god politisk understøttelse fastholdes.

Forudsætninger og forbehold

- Forudsætter en politisk accept af forslaget.

Opsamling på Økonomi

Af nedenstående tabel fremgår vores potentialemforslag på økonomiområdet.

Løsningsforslag	Potentiale vurdering
Løsningsforslag 6.1.1: Samling af økonomiopgaverne på færre enheder	780.000 kr. - 936.000 kr.
Løsningsforslag 6.1.2: Samling af bogføringsopgaven*	2.188.000 – 3.332.000 kr.
Løsningsforslag 6.1.3: Optimering af budgetprocessen	260.000 – 520.000 kr.
I alt	3.228.000 – 4.788.000 kr.

*) ved fuld indfasning i 2027. I 2026 forventes halv effekt. I 2025 vil der skulle investeres ca. 1,0 mio. kr. i standardisering og automatisering.

6.2 Løn- og personaleadministration

Løn- og personaleadministration

Nuværende ressourceforbrug, årsværk

Nedenstående fremgår ressourceforbruget på løn- og personaleadministration i Kolding Kommune for medarbejdere.

Antal medarbejdsårsværk, løn- og personaleadministration	BUF	BY	FÆLLES	SAF	SSF	Total
3.1 Ansættelse og afsked	2,0	0,7	6,2	2,2	0,5	11,6
3.2 Lønforhandlinger og lønindplacering	0,8	0,2	3,2	0,8	0,5	5,6
3.3 Indberetning af særydelser, sygdom, ferie mv.	2,7	0,5	0,0	1,5	1,9	6,5
3.4 Lønudbetaling	0,3	0,1	0,8	0,1	0,1	1,3
3.5 Refusion og tilskud (barsel, sygedagpenge og lignende)	1,3	0,1	1,8	0,2	0,0	3,5
3.6 Opgaver ift. elever og studerende	0,3	1,0	0,7	0,4	2,6	5,0
3.7 Sygefravær	0,8	0,7	0,6	0,8	0,4	3,3
3.8 Organisationshierarki/LOS	0,2	0,2	1,6	0,4	0,1	2,4
3.9 Vagtplanlægning og øvrige løn- og personaleopgaver(*)	1,3	0,2	0,2	3,7	12,6	18,0
Total	9,8	3,6	15,2	10,0	18,8	57,3

Som det fremgår af tabellen ovenfor anvendes i dag ca. 57,3 medarbejdsårsværk på løn- og personaleadministration i Kolding Kommune. Ca. 33 pct. af ressourcerne er organisatorisk forankret i SSF og det er særligt opgaven vedrørende vagtplanlægning, der fylder her. 26,5 pct. af ressourcerne er forankret i den tidligere Fællesforvaltning og de resterende 40,5 pct. er forankret i de øvrige forvaltninger. I SAF er der 10 årsværk tilknyttet de forskellige opgaver, 9,8 årsværk i BUF og slutteligt 3,6 årsværk tilknyttet opgavetyperne i det tidligere BY.

Den overvejende del af det kortlagte ressourceforbrug er knyttet til opgaverne vedrørende "Vagtplanlægning og øvrige løn og personaleopgaver og "Ansættelse og afsked".

I Kolding Kommune er lønigheden samlet i en fælles enhed under Koncernøkonomi i den tidligere fællesforvaltning og personalekonsulenterne er organisatorisk forankret i forvaltningerne, hvor de understøtter lederne ift. fx ansættelse.

*) Under øvrige løn- og personaleopgaver er ca. 15 årsværk af de 17,99 årsværk opgaver relateret til vagtplanlægning. Der er således få ressourcer ift. øvrige løn- og personaleopgaver.

Vagtplanlægning

Der anvendes jf. opgavekortlægningen ca. 15 årsværk på vagtplanlægning, og det er et område, hvor der er etableret et horisontalt samarbejde mellem SSF og SAF for at samarbejde og styrke arbejdet omkring vagtplanlægning. Nærværende analyse har ikke nærmere undersøgt potentialet i forhold til at styrke vagtplanlægningen. Der er dog flere igangværende aktiviteter i Kolding Kommune for at afdække mulige forbedringsmuligheder.

Det er dog en entydig erfaring, at der er et potentiale for at styrke professionaliseringen af vagtplanlægningen og derigennem reducere de samlede serviceudgifter på løsning af kerneopgaven. Potentialet er således ikke målrettet selve vagtplansopgaven, men i højere grad gennem en optimering af brugen af personalet, der indgår i vagtplanerne. Se herudover supplerende potentialeforslag i nedenstående kapitel 9.

Ansættelse og afsked

Fra de gennemførte interviews gives der udtryk for en stor variation i, hvordan opgaven udføres på tværs af forvaltningerne, hvilket kommer til udtryk i forskellige serviceniveauer over for lederne og flere gange også i uklarhed over, hvor man kan/skal finde afklaring på forskellige typer af spørgsmål i relation til opgaven. Der er således ikke en helt klar og tydelig ansvars- og rollefordeling mellem personalekonsulenterne, HR og lønafdelingen.

Som resultat af denne variation efterlyses også en større grad af videndeling og genbrug af fælles formater i forhold til fx stillingsopslag, hvor variationen kommer til udtryk ved at man flere steder i organisationen bruger tid på at skrive opslag fra starten af frem for at bruge tidligere gode eksempler.

Herudover bliver der nævnt, at der er et uudnyttet automatiseringspotentiale på området. Dette omhandler både indhentning af attester, brug af digital signatur til underskrift af kontrakter, overførsel af stamoplysninger fra rekrutteringssystem til øvrige IT-systemer ved ansættelse mv. Der gives her udtryk for, at der er fokus på automatiseringspotentialet og, at der har været afsat midler til dette. Der peges dog samtidig på, at automatiseringsaktiviteterne ikke i tilstrækkelig grad er blevet gennemført, hvorfor der er et fortsat uindfriet potentiale.

Løn- og personaleadministration

Fra opgavekortlægningen kan vi se, at ressourceforbruget til "Ansættelse og afsked" i fagforvaltningerne spænder fra 2,2 til 0,5 årsværk. Der er således få årsværk i forvaltningerne til denne vigtige opgave i forhold til at understøtte ansættelser og afsked. Opgaveløsningen er således relativ sårbar.

I de gennemførte workshops er der blevet peget på, at HR parallelt hermed har fået til opgave at undersøge potentialerne i forhold til en optimering af arbejdsgangen omkring "Ansættelse og afsked".

Indberetning af særydelse, sygdom, ferie mv.

Af opgavekortlægningen fremgår det at der i dag anvendes 6,5 årsværk på opgaven fordelt på de enkelte forvaltninger. På tværs af Kolding Kommune anvendes der flere forskellige systemer og lokale løsninger i forhold til indberetninger af særydelse, sygdom, ferie mv.

Der er ikke et fælles overblik eller stillingtagen til, hvilke apps Kolding Kommune vil anvende i forhold til at styrke de digitale indberetninger, og der er forskellige tilgange i forhold til ledernes "controlling" af medarbejdernes indberetninger, særligt i forhold til ferieafvikling.

Der er således en tilkendegivelse fra interviews og løsningsworkshops på, at dette område med fordel kan standardiseres på tværs af Kolding Kommune. Dog med den opmærksomhed, at flere større medarbejdergrupper ikke har adgang til en arbejdsmobil (fx på skoleområdet), og derfor ikke har samme muligheder for at indberette digitalt.

Lønforhandlinger og anden lønindplacering

Jf. den gennemførte opgavekortlægning anvendes der i dag 5,6 årsværk på opgaven. Heraf er de 3,2 årsværk placeret centralt i den tidligere Fællesforvaltning og de øvrige årsværk er spredt ud på de øvrige fagforvaltninger. Dette er også et udtryk for at Kolding Kommune har etableret en central lønafdeling i Fællesforvaltningen.

Fra de gennemførte interviews og løsningsworkshops gives der udtryk for, at der imellem personalekonsulenter og lønafdelingen generelt er et godt samarbejde og, at man overvejende får den støtte, der er behov for i forhold til udarbejdelse af lønoplæg mv. På de store overenskomstområder udarbejder de lokale personalekonsulenter ofte selv udkast til lønoplæg, og det er således oftest i tvivlstilfælde mv., at der er behov for støtte.

Yderligere fremgår det at der i dag ikke er fælles lønbånd på tværs af Kolding Kommune og få øvrige "fælles" rammer på lønområdet.

På samme måde som under området "Ansættelse og afsked", er der på dette område en manglende klar og kommunikeret opgave- og rollefordeling mellem personalekonsulenterne, HR og lønafdelingen. Det betyder, at fx decentrale ledere flere gange ringer "rundt" før den rette indgang findes.

Den anden udfordring der oftest nævnes i forbindelse med lønforhandlinger er, at der er en oplevelse af, at der anvendes mange ressourcer på den årlige lønforhandling, selvom det, der forhandles om, er "marginalt".

Løn- og personaleadministration

Gab mellem nuværende opgavevaretagelse og direktionens målbillede for den fremtidige opgaveløsning

I nedenstående skema er givet en opsamlende gab-vurdering af den nuværende opgavevaretagelse på løn- og personaleområdet ift. direktionens målbillede for den fremtidige administrative opgaveløsning i Kolding Kommune.

Måltema	Gab-vurdering
1. En forretningsnær understøttelse	Overvejende, selvom opgaven i forhold til personalekonsulenter allerede er samlet på forvaltningsniveau
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	Overvejende selvom ansvar og opgavefordeling ikke er tydelig for alle.
3. En høj grad af servicemindedhed	Overvejende.
4. En ressourceeffektiv administration	Delvist. uklarhed ifm. ansvar og opgavefordeling gør området mindre ressourceeffektivt.
5. Udnytte stordriftsfordele	Delvist. Dele af området er allerede samlet og herved udnyttes dele af stordriftsfordelene.
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	Kan med fordel styrkes pga. store variationer mellem forvaltningerne.
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	Delvist. Dele af området er allerede samlet, hvorved sårbarheden er reduceret.

Løsningsforslag 6.2.1: Etablering af en fælles enhed til løn- og personaleadministrative opgaver

Beskrivelse

Som gennemgangen af løn- og personaleområdet viser, er der på tværs af flere opgavetyper variationer i opgaveudførelse på tværs af forvaltningerne, forskelligt serviceniveau i driftsunderstøttelse af lederne, et uudnyttet automatiseringspotentiale og særligt for personalekonsulenter, som sidder decentralt, en sårbarhed pga. det lave antal årsværk tilknyttet opgaven i de enkelte forvaltninger.

I det følgende foreslås derfor en samling af de ressourcer, der i dag løser løn- og personaleadministrative opgaver.

Konkret løsningsforslag

Det foreslås, at der etableres en fælles løn- og personaleadministrativ enhed, der samlet servicere Kolding Kommune i forhold til løn- og personaleadministrative opgaver. Det foreslås, at samle ressourcerne i Koncernøkonomi i relation til den allerede etablerede løn-afdeling.

Med henblik på at reducere ressourceforbruget på løn- og personaleområdet foreslås det, at den nuværende og forskelligartede organisering af løn- og personaleopgaverne justeres, således at de løn- og personaleadministrative opgaver fremadrettet samles i en fælles enhed i Fællesforvaltningen, Koncernøkonomi. Dette skal bidrage til en højere grad af stordriftsfordele, samtidig med at de mest forretningsnære opgaver forbliver tæt på det faglige miljø i de enkelte forvaltninger gennem brug af partnermodellen.

Konkret foreslås følgende opgaveområder samlet:

- Ansættelse og afsked
- Lønforhandlinger og lønindplacering
- Indberetning af særydelser, sygdom, ferie mv.
- Lønudbetaling
- Refusioner og tilskud

Samlingen af disse opgaver i en fælles enhed skal sikre en klar og tydelig ansvars- og opgavefordeling og sikre "én indgang" for organisationen i forhold til driftsunderstøttelse af lederne.

Samtidig er det forventningen, at arbejdet med at harmonisere variationer i opgaveløsningen, udnytte automatiseringspotentialet og arbejde med at sikre en bredere og mere fælles brug af digitale indberetninger har bedre muligheder for at lykkes i en fælles enhed på tværs af Kolding Kommune. Herudover forventes samlingen af ressourcerne at reducere den sårbarhed den nuværende organisering af særligt personalekonsulenterne medfører.

Tiltag til sikring af en god forretningsnær understøttelse

En samling af opgavevaretagelsen på det løn- og personaleadministrative område i en fælles funktion vil kræve en fokuseret tilgang til levering af en god understøttelse af de decentrale ledere, hvor det er nemt at få den fornødne hjælp, hvor der er en god servicekultur, hvor der er en proaktiv tilgang til at hjælpe (og ikke bare fokus på at løse egen opgave). Her vurderes partnermodellen at kunne være en velegnet model.

Dette uddybes på tværs af alle løsningsforslag i nedenstående kapitel 7 (Opsamlende organisatoriske forhold).

Økonomisk potentiale

Der anvendes på tværs af de sammenlagte opgavetyper i alt 28,5 medarbejderårsværk, hvoraf dele af opgaven allerede er samlet og dele af de potentielle stordriftsfordele derfor må antages af være delvist indfriet.

Potentialet vurderes derfor særligt at knytte sig til opgaverne vedrørende Ansættelse og afsked og Indberetning af særydelser, sygdom, ferie mv. Dette svarer til ca. 18,1 årsværk ud af de samlede 28,5 medarbejderårsværk.

Gennemførelsen af overstående løsningsforslag vurderes at kunne realisere en samlet besparelse på mellem 5-15 pct. (*) svarende til ca. 0,9 - 2,7 årsværk., hvilket svarer til 468.000 - 1.404.000 kr.

Herfra vil der skulle fratrækkes investeringer i at optimere arbejdsgange og automatisering, som er skønnet til 0,5 mio. kr. i år 1, samt varige udgifter til drift og vedligehold af automatiseringsløsninger svarende til skønsmæssigt 50.000 kr. ved RPA løsninger.

(*) Estimeret på 5-15 pct. er sammensat af 1) Implement erfaringer ift. opnåede potentialer i forhold til standardisering af processer og øget brug af fælles metoder og værktøjer og 2) erfaringer fra andre analyser af løn- og personaleadministrationen, som estimerer en potentiel gevinst fra 15 til 25 pct. inkl. automatisering. Vi har i vores estimat lagt en konservativ vurdering pga. enhedens samlede størrelse og pga. enheden på enkelte opgaveområder allerede er samlet.

Løsningsforslag 6.2.1: Etablering af en fælles enhed til løn- og personaleadministrative opgaver

Da der er tale om en organisatorisk justering og ændring af arbejdsgange mv. vurderes det, at potentialet vil have følgende profil:

- 2025: Investering på 500.000 kr.
- 2026: Fuldt potentiale svarende til 0,9 – 2,7 årsværk svarende til 418.000 - 1.354.000 kr. (fratrullet 50.000 årligt til vedligehold og drift af RPA-løsninger).

En mulig alternativ løsning vil være at samle opgaven i forvaltningerne stabe og samtidig gennemføre den anførte ensretning. Dette vurderes dog at give et mindre økonomisk potentiale.

Konsekvensvurdering ift. direktionens målbillede

1. En forretningsnær understøttelse	+/-
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	+/-
3. En høj grad af servicemindedhed	+/-
4. En ressourceeffektiv administration	+
5. Udnytte stordriftsfordele	+
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	+
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	+

Forklaring: + betyder styrket, - betyder svækket, +/- betyder både/og, NA betyder ikke relevant og uændret betyder neutral.

Implementering, forudsætninger og forbehold

Implementering

- Se økonomiafsnittet
- Herudover vil der være tale om gennemførelse af både en organisatorisk samling og en standardisering af arbejdsgange, der vil kræve en fokuseret planlægningsindsats frem til implementeringen.

Forudsætninger og forbehold

- Indfrielsen af potentialet er afhængig af, at der træffes og eksekveres en række konsekvente valg i forhold til harmoniseringen og automatiseringen af arbejdsgangen i den nye enhed.

Opsamling på Løn- og personaleadministration

Af nedenstående tabel fremgår vores potentialemforslag på Løn- og personaleadministration.

Løsningsforslag	Potentiale vurdering
Løsningsforslag 6.2.1: Etablering af en fælles enhed til løn- og personaleadministrative opgaver*	418.000 - 1.354.000
I alt	418.000 - 1.354.000

*) I 2025 vil der skulle investeres skønsmæssigt 0,5 mio. kr. i standardisering og automatisering.

6.3 HR

HR

Nuværende ressourceforbrug, årsværk

I tabellen neden for fremgår ressourceforbruget for medarbejdere på HR- opgaver og personalejura i Kolding Kommune.

Antal medarbejderårsværk, HR og personalejura						Total
	BUF	BY	FÆLLES	SAF	SSF	
4.1 Personale- og lønpolitik	0,0	0,0	1,2	0,1	0,0	1,2
4.2 Kompetenceudvikling	0,0	0,6	1,3	0,2	0,1	2,1
4.3 HR Konsulentydelse	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0
4.4 Organisations- og ledelsesudvikling	0,0	0,8	3,8	0,0	0,2	4,8
4.5 Fastholdelse og rekruttering	0,0	0,0	1,5	0,2	0,3	2,0
4.6 Arbejds miljø	0,2	0,4	2,4	0,7	0,0	3,7
4.7 Samarbejdsforhold (MED og øvrige samarbejdsfora)	0,3	0,7	1,1	0,4	0,5	3,1
4.8 Personalejuridiske opgaver	0,1	0,1	1,2	0,0	0,0	1,4
4.9 Øvrige HR opgaver	0,0	0,2	0,1	0,4	0,1	0,9
Total	0,7	2,8	13,5	2,0	1,4	20,3

I den gennemførte opgavekortlægning er der kortlagt i alt ca. 20 årsværk, der arbejder med HR-opgaver og/eller personalejuridiske opgaver. 66% af årsværkene er organisatorisk forankret i den tidligere Fællesforvaltning og de resterende 34% er forankret i de øvrige forvaltninger. I BY er der 2,8 årsværk tilknyttet opgaven, i SAF 2,0 årsværk, i SSF 1,4 årsværk og i BUF 0,7 årsværk.

Der er således ingen direkte sammenhæng mellem de enkelte forvaltnings størrelse og det kortlagte ressourceforbrug. Flere af de større opgaver inden for HR og personalejura løses hovedsageligt af enheder forankret i Fællesforvaltningen i enhederne HR- Organisationsudvikling og Koncernudvikling.

En væsentlig del af dette ressourceforbrug er knyttet til initiativer ift. den tværgående organisations- og ledelsesudvikling samt arbejdsmiljø, rekruttering og fastholdelse og personalejuridiske opgaver.

Organisations- og ledelsesudvikling samt HR-konsulentydelse

Jf. opgavekortlægningen bruges der 5,8 årsværk på at drive og levere organisations- og ledelsesudvikling samt HR konsulentydelse i Kolding Kommune – både til enkelte enheder og tværgående initiativer.

I Kolding Kommune er der en igangværende bevægelse, hvor der sættes mere fokus på det tværgående efter en periode, hvor de enkelte forvaltninger har haft store frihedsgrader ift. tilrettelæggelsen og praksis i egen forvaltning. Der er således et formuleret ønske om, at den fælles HR enhed og ressourcer fra Koncernudvikling arbejder målrettet på at styrke det tværgående perspektiv i organisationen gennem organisations- og ledelsesudvikling.

Herunder også en opgave med at etablere en større grad af fælles rammer på tværs af forvaltninger og tydeliggøre en rød tråd mellem fx lønbånd, brug af fleks-ordninger, tillæg til TR-medarbejdere, koordinering af kompetenceudvikling, kursusadministration mv. Alt sammen for at understøtte en mere fælles tilgang på tværs af Kolding Kommune.

Fra de gennemførte interviews og løsningsworkshops deles denne oplevelse af, at det fælles og tværgående perspektiv er blevet styrket og fylder i dag væsentligt mere end tidligere. Det betyder, at der investeres en del ressourcer i både planlægning og afvikling af disse ofte halv- og heldagskonferencer eller 12-12 seminarer internt og herudover også den afledte ledelsestid, forbrugt på de samme aktiviteter.

Der er dog også en refleksion og oplevelse af, at antallet af tværgående initiativer og aktiviteter er blevet (for) omfattende, og at gevinsterne ikke i alle tilfælde står mål med de ressourcer, der bruges herpå. Herudover betyder det tværgående perspektiv samtidigt, at det kan tage fokus og ressourcer væk fra de mere driftsnære opgaver og understøttelsen af kerneopgaven i de enkelte forvaltninger.

Som en integreret del af organisations- og ledelsesudviklingen har Kolding Kommune også ansat fælles ressourcer til coaching og supervision af ledere. Forvaltningerne anvender og trækker på disse ressourcer meget forskelligt, og der købes også coaching og supervision eksternt. Om det eksterne køb af coaching og supervision er udtryk for manglende kendskab til HR funktionens tilbud på dette område, eller et udtryk for ønsker om andre typer kompetencer, er ikke undersøgt.

HR

Der er dog her og på andre samarbejdsflader mellem HR-funktionen og fagforvaltningerne en oplevelse af, at samarbejdet mere er relationelt frem for tydelighed i, hvilke tilbud den fælles HR enhed tilbyder og/eller adgangen til at bruge dem.

Herudover er der overvejelsen om coaching og supervision er en ydelse HR skal tilbyde eller alternativt lade behovet decentralt afgøre behovet for coaching og supervision og evt. købe det eksternt ved de leverandører, de oplever giver bedst værdi. Et næste skridt vil kunne være at samle flere dele internt i en fælles HR og derigennem reducere eksternt køb. Dette vil dog forudsætte, at man rekruttere de fornødne kompetencer og leverer støtten, i den kvalitet, som forretningen efterspørger.

Arbejds miljø

Der anvendes 3,7 medarbejderårsværk på arbejdsmiljøopgaverne på tværs af Kolding Kommune. Hovedparten af disse (2,4 årsværk) ligger i den tidligere Fællesforvaltning. Der er gennem de afholdte løsningsworkshops rejst et forslag om, at ændre på den eksterne audit af arbejdsmiljøet i Kolding Kommune. Det kan ske gennem både ændring af frekvens eller omfang, ved fx at gøre den mere risikobaseret. Samtidig rejser det spørgsmål om, hvorvidt man fortsat skal købe gennemførelsen af auditen eksternt eller bruge de eksisterende interne ressourcer på selv at løse opgaven.

Samarbejdsforhold (MED og øvrige samarbejdsfora)

Jf. opgavekortlægningen bruger Kolding Kommune 3,1 medarbejderårsværk på Samarbejdsforhold, herunder MED-strukturen. Der er både i de gennemførte interviews og i løsningsworkshoppen blevet rejst spørgsmålet om, hvorvidt den eksisterende MED-struktur er tidssvarende og opfylder Kolding Kommunes behov. I opgavekortlægningen er der kun kortlagt tid anvendt til at drive MED-strukturen og deltagelse i de forskellige møder og aktiviteter, der er en integreret del af strukturen, er derfor ikke kortlagt. Det reelle tidsforbrug er derfor væsentligt højere.

På tværs af de forskellige aktiviteter og input er den generelle opfattelse, at MED-strukturen ikke er tidssvarende og opleves tung. Herudover er der også eksempler på heldagsmøder i forbindelse med MED-strukturen, hvor udbyttet ikke opleves at stå mål med de ressourcer, der anvendes på afholdelse. I disse heldagsmøder er der fx rejst spørgsmål om, man ikke kunne afvikle disse møder, som virtuelle møder for at stramme op på konceptet og reducere omkostningerne ved afholdelse.

Der er derfor i de gennemførte interviews og løsningsworkshops flere gange blevet stillet forslag til, at med fordel kan kigge på en forenkling af MED-strukturen. Dette kunne både dreje sig om antallet af forskellige MED-fora, MED-repræsentanter og omfanget af aktivitetsniveauet i forbindelse med MED-strukturen. Forslaget skal også ses i sammenhæng med de administrative besparelser, der har været gennem årene, i Kolding Kommune og et ønske om, at MED-struktur også afspejler denne nye virkelighed med færre ressourcer.

Gab mellem nuværende opgavevaretagelse og direktionens målbillede for den fremtidige opgaveløsning

I nedenstående skema er givet en opsamlende gab-vurdering af den nuværende opgavevaretagelse på HR-området ift. direktionens målbillede for den fremtidige administrative opgaveløsning i Kolding Kommune.

Måltema	Gab-vurdering
1. En forretningsnær understøttelse	Overvejende. Men der efterlyses også en mere behovsdrevet understøttelse tættere på forretningen.
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	Overvejende, men opleves og bruges forskelligt.
3. En høj grad af servicemindedhed	Overvejende, men opleves forskelligt.
4. En ressourceeffektiv administration	Delvist. Begrænset udnyttelse af mulige stordriftsfordele, standardisering og fælles løsninger.
5. Udnytte stordriftsfordele	Begrænset, da opgaver løses mange steder i organisationen.
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	Kan medfordel styrkes, da meget fastlægges i hver sin forvaltning.
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	Kan medfordel styrkes, da meget fastlægges i hver sin forvaltning.

Løsningsforslag 6.3.1: Reduktion af tværgående HR initiativer

Beskrivelse

Som det fremgår af dybdeanalysen ovenfor er der en oplevelse af, at antallet og omfanget af tværgående initiativer, samarbejder, ledelsesnetværk mv. er blevet for stort selvom man samtidig også oplever en styrkelse af det tværgående perspektiv i forbindelse med de samme aktiviteter. Der peges derfor på en mulig reduktion heraf.

Der anvendes 4,81 årsværk til generel organisations- og ledelsesudvikling og HR-konsulenttydelser.

I det følgende foreslås en række mindre tiltag, der kan være med til at reducere det nuværende ressourceforbrug på dette område.

Konkret løsningsforslag

Det foreslås, at antallet og omfanget af tværgående initiativer, samarbejder og ledelsesnetværk reduceres og derigennem indfrier en besparelse på de ressourcer, der i dag, planlægger og afholder aktiviteterne.

Det foreslås, at Kolding Kommune gennemfører en reduktion i antal og omfang af interne tværgående initiativer, samarbejder, ledelsesnetværk mv.

Konkret foreslås det at der sker en reduktion i de årsværk, der aktuelt arbejder med at planlægge og gennemføre disse aktiviteter. Det reducerede aktivitetsniveau skal stadig fastholde og understøtte bevægelsen hen imod et mere fælles Kolding Kommune, blot i et mindre omfang. Forslaget omfatter alene ressourcerne til at planlægge og afholde arrangementerne. De ressourcer som frigøres decentralt, qua det lavere aktivitetsniveau, medregnes ikke, da disse forudsættes at blive brugt på kerneopgaven.

Hvis forslaget tiltrædes, kan Kolding Kommune overveje at samle de ressourcer, der i dag arbejder med organisation- og ledelsesudvikling i henholdsvis HR og i Koncernudvikling i én fælles enhed for at sikre et fagligt miljø omkring opgaven. Det kan enten være i HR eller i Koncernudvikling.

Økonomisk potentiale

Jf. ressourceanalysen bruges i dag ca. 4,8 medarbejderårsværk på organisations- og ledelsesudvikling.

Gennemførelsen af ovenstående løsningsforslag vurderes at kunne realisere en mindre effektivisering på 0,5 - 1,0 årsværk svarende til 260.000-520.000 kr.

Hertil kommer et ikke kvantificeret potentiale i forhold til "frigjort" ledelsestid i forbindelse med det lavere antal tværgående aktiviteter, de skal deltage i.

Konsekvensvurdering ift. direktionens målbillede

1. En forretningsnær understøttelse	N/A
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	N/A
3. En høj grad af servicemindedhed	Uændret
4. En ressourceeffektiv administration	+
5. Udnytte stordriftsfordele	Uændret
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	N/A
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	N/A

Forklaring: + betyder styrket, - betyder svækket, +/- betyder både/og, NA betyder ikke relevant og uændret betyder neutral.

Implementering, forudsætninger og forbehold

Implementering

- At man konkret taget stilling til, hvilke tværgående initiativer, der ikke længere skal gennemføres, samt at man kritisk forholder sig til nye forslag om tværgående initiativer og fx har et princip om, at nye initiativer skal erstatte eksisterende, så den samlede volumen ikke stiger.

Forudsætninger og forbehold

- -

Løsningsforslag 6.3.2: Fra ekstern audit på arbejdsmiljø til intern og risikobaseret

Beskrivelse

I Kolding Kommune anvendes der, jf. opgavekortlægningen 3,7 medarbejderårsværk på arbejdsmiljøopgaver. I forhold til de eksterne audit er det blevet oplyst, at ressourceforbruget til gennemførelse af og opfølgning på auditen er ca. 1 mio. kr. fordelt på henholdsvis honoraret til den eksterne leverandør og det ene interne årsværk, der er allokeret til opgaven.

I det følgende foreslås et tiltag, der kan være med til at reducere det nuværende ressourceforbrug i forhold til arbejdsmiljøopgaven.

Konkret løsningsforslag

Det foreslås at der den eksterne audit af arbejdsmiljøet fremadrettet gennemføres internt og, at der samtidig sker en nedjustering af frekvens og omfang af den fremtidig audit.

I det følgende foreslås en række mindre tiltag der kan være med til at reducere det nuværende ressourceforbrug ift. arbejdsmiljøopgaven.

1. At den eksterne audit af arbejdsmiljøet hjemtages fra den eksterne leverandør, og at opgaven fremadrettes løses internt.
2. At der i forbindelse med hjemtagelsen taget stilling til en reduceret frekvens og en mere risikobaseret tilgang til opgaven for samlet at reducere ressourceforbruget på opgaven.

Økonomisk potentiale

Det er oplyst, at der i dag anvendes ca. 1 mio. kr. på opgaven fordelt på et internt årsværk og udgifter til den eksterne leverandør i forbindelse med gennemførelsen af den eksterne audit.

Gennemførelsen af ovenstående løsningsforslag vurderes at kunne realisere en mindre effektivisering på 0,25-0,5 årsværk svarende til 130.000 – 260.000 kr.

Konsekvensvurdering ift. direktionens målbillede

1. En forretningsnær understøttelse	N/A
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	N/A
3. En høj grad af servicemindedhed	Uændret
4. En ressourceeffektiv administration	+
5. Udnytte stordriftsfordele	Uændret
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	Uændret
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	Uændret

Forklaring: + betyder styrket, - betyder svækket, +/- betyder både/og, NA betyder ikke relevant og uændret betyder neutral.

Implementering, forudsætninger og forbehold

Implementering

- -

Forudsætninger og forbehold

- Det er en forudsætning at den interne konsulent, der skal overtage opgaven, har kompetencerne til at gennemføre opgaven.

Løsningsforslag 6.3.3: Forenkling af MED struktur

Beskrivelse

Jf. opgavekortlægningen anvendes der 3,1 medarbejderårsværk til opgaven vedrørende samarbejdsforhold (MED mv.). Kortlægningen omfatter alene ressourcerne til at drive og udvikle opgaven omkring samarbejdsforhold og MED og omfatter ikke deltagernes tid og eventuelle løntillæg, som følge af deres opgaver ifm. MED-strukturen.

Det reelle ressourceforbrug er således væsentligt højere end det kortlagte.

Jf. dybdeanalysen opleves den nuværende MED-struktur ikke tidssvarende og til tider også unødigt tung. Derfor foreslås der gennemført en forenkling af MED-strukturen, så den afspejler Kolding Kommunes behov i dag og herunder behovet for administrative forenklinger/reduktioner.

Konkret løsningsforslag

Det foreslås, at der gennemføres en proces, hvor MED-strukturen kortlægges og der identificeres ressourcereduktioner svarende til 0,5-1 årsværk.

Det er ikke i analysen gennemført analyseaktiviteter, der kortlægger den konkrete organisering eller tilrettelæggelse af MED-strukturen. Derfor foreslås der gennemført en samlet kortlægning og analyse af MED-strukturen med det formulerede formål at beskrive en forenklet MED-struktur, der samlet set kan realisere en administrativ besparelse på 0,5-1 årsværk (samt yderligere tidsmæssige reduktioner for deltagende ledere og medarbejdere, der kan benyttes til kerneopgaven).

Økonomisk potentiale

Det foreslås at der stilles et mål om, at forenklingen af MED-strukturen skal medføre en forenkling og effektivisering svarende til 0,5-1,0 administrativt årsværk svarende til 260.000 kr. – 520.000 kr.

Konsekvensvurdering ift. direktionens målbillede

1. En forretningsnær understøttelse	N/A
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	N/A
3. En høj grad af servicemindedhed	N/A
4. En ressourceeffektiv administration	+
5. Udnytte stordriftsfordele	N/A
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	N/A
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	N/A

Forklaring: + betyder styrket, - betyder svækket, +/- betyder både/og, NA betyder ikke relevant og uændret betyder neutral.

Implementering, forudsætninger og forbehold

Implementering

- Inddragelse af MED-organisationen i kortlægning og analyse vurderes helt afgørende for processen.

Forudsætninger og forbehold

- -

Opsamling på HR

Af nedenstående tabel fremgår vores potentialemforslag på HR.

Løsningsforslag	Potentiale vurdering
Løsningsforslag 6.3.1: Reduktion af tværgående HR-initiativer	260.000 – 520.000 kr.
Løsningsforslag 6.3.2: Fra ekstern audit på arbejdsmiljø til intern og risikobaseret	130.000 – 260.000 kr.
Løsningsforslag 6.3.3: Forenkling af MED-struktur	260.000 – 520.000 kr.
I alt	650.000 – 1.300.000 kr.

6.4 Udviklingsopgaver

Udviklingsopgaver

Nuværende ressourceforbrug, årsværk

I tabellen neden for fremgår ressourceforbruget for medarbejdere på udviklingsopgaver i Kolding Kommune.

Antal medarbejderårsværk, udviklingsopgaver*						
	BUF	BY	FÆLLES	SAF	SSF	Total
6.1 Udarbejde politikker og strategier	0,6	4,3	2,9	2,2	0,9	11,0
6.2 Udviklingsopgaver, analyser, projekter	4,1	12,4	14,7	4,8	7,0	43,0
6.3 Øvrige udviklingsopgaver**	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	4,7	16,8	17,6	7,0	8,0	54,0

*) Faglige konsulenter i BUF, SAF og på kulturområdet er ikke indberettet.

**) øvrige udviklingsopgaver er flyttet op til kategori 6.2, da de langt overvejende er henhørende her.

Som det fremgår af tabellen bruger Kolding Kommune i dag ca. 54 årsværk på udviklingsopgaver. Herudover er der en række faglige konsulenter i BUF, SAF og på Kulturområdet, som ikke er indberettet (da de arbejder med borgernær udvikling), hvilket alt andet lige betyder, at der samlet set er +54 årsværk, der arbejder bredt med udviklingsopgaver i Kolding Kommune.

En væsentlig del af ressourceforbruget i denne opgavekategori benyttes til forskellige faglige udviklingsprojekter, analyser mv. Varetagelsen af disse typer opgaver sker overvejende i de enkelte forvaltninger – særligt i de fælles stabsenheder i forvaltningerne, men også på de decentrale niveauer.

Udarbejdelse af politikker og strategier sker både i større tværgående projekter i kommunen (på tværs af forvaltningerne) samt i de enkelte forvaltninger.

Udarbejdelse af politikker og strategier

Jf. opgavekortlægningen anvendes der samlet set ca. 11 årsværk på at udarbejde politikker og strategier i Kolding Kommune.

De politiske partier udarbejder et politisk arbejdsgrundlag, som sætter retning og udstikker pejlemærker for det politiske arbejde i for byrådsperioden.

Herudover udarbejder forvaltningerne også politiske programmer, der skal understøtte de enkelte fagudvalgs arbejde i perioden. På trods af forsøget med at udarbejde disse rammesættende politiske programmer er der en oplevelse af, at der stor energi og faglig ambition ift. at udvikle nye politikker og strategier. Dette også selvom man i nogle forvaltninger har fokuseret på at afdække om behovet for nye politikker eller strategier kan reduceres ved at se på om eksisterende politikker og strategier kan justeres eller udvides.

Det medfører også, at der på tværs af Kolding Kommune er mange politikker og strategier, og der kan også findes eksempler på politikker og strategier, som efterfølgende ikke er blevet implementeret. Der opleves i nogle situationer et større fokus og energi i selve udviklingen af den nye politik/strategi og mindre fokus på, hvordan den implementeres og hvordan opfølgningen skal ske. Dette betyder i nogle tilfælde, at de mål, der opstilles for politikken/strategien ikke er umiddelbart tilgængelige og derved afføder et større end tiltænkt opfølgingsarbejde. Eller at antallet af mål er så stort, at ressourceforbruget til opfølgningen ikke opleves at stå mål med opgaven.

At udarbejde en ny politik eller strategi i Kolding Kommune er ofte også en relativ omfattende proces med bred involvering og høring i flere fora. Dette ønske om en bred involvering er ofte også et stort ønske fra politisk side, og kan bidrage til større indsigt og ejerskab, men er også et fordyrende element i processerne. Derfor blev der også i de gennemførte workshops givet udtryk for, om man ikke i højere grad kan overveje eller differentiere i bredden af involveringen, når der skal udvikles nyt, og derved reducere det interne ressourcetræk.

Flere af de politikker, der skal udarbejdes, er lovbundne, og skal derfor udarbejdes. Der er dog også her en prioriteringsøvelse i at afstemme kvaliteten og bredden politikken samt den tilhørende grad af involvering. Dette er en mulighed, der endnu ikke er gjort de store erfaringer med.

Udviklingsopgaver

Det fremgår, at ressourcetrækket forbundet med en politik eller strategi ikke alene relaterer sig selve udarbejdelsen af politikken/strategien, men ofte tillige medfører et ressourcetræk ift. udarbejdelse af tilhørende handleplaner, opfølgende undersøgelser, opfølgning ift. dataindikatorer mv.

Fra de gennemførte løsningsworkshops fremgår det, at en række af disse opfølgingsaktiviteter (handleplaner, indikatorer og opfølgningssager) fremkommer, som følge af politiske ønsker, men at det herudover også er noget forvaltningerne selv peger på.

Mængde og omfang af udviklingsopgaver

Den generelle udmelding fra interviews og løsningsworkshops er, at Kolding Kommune har et højt niveau (kvalitets- og ressourcemæssigt) ift. udviklingsaktiviteter. Dette omfatter høje ambitioner for en bred vifte af udviklingsopgaver, som en integreret del af Kolding Kommunes DNA. Herudover rekrutterer man også både ledere og medarbejdere med et iværksætter-gen og ambitioner om at udvikle, hvilket igen sætter et højt niveau for udviklingsaktiviteterne.

Ressourceopgørelsen viser, at Kolding Kommune i dag bruger ca. 43 medarbejder-årsværk til en bred vifte af udviklingsopgaver, analyser og projekter. Hertil skal tillægges et antal faglige udviklingsressourcer fra SAF, BUF og kulturområdet, som ikke har indgået i opgørelsen. Udviklingsressourcerne i de enkelte forvaltninger er både forankret i forvaltningstabe og decentralt.

Kolding Kommune har i de seneste år arbejdet målrettet med porteføljestyling for at styrke den strategiske prioritering af udviklingsopgaverne. Porteføljestylingen og overblikket vedligeholdes for direktionens strategiske projekter centralt i Koncernudvikling. Porteføljestylingen for de enkelte forvaltningers udviklingsopgaver, ligger i forvaltningstabene. Der gives udtryk for en forskellig modenhed mellem forvaltningerne i forhold til at arbejde med og prioritere porteføljestylingen. Det medfører, at gevinsterne ikke høstes i forhold til en styrket prioritering, som fx at lukke udviklingsopgaver med ringe fremdrift.

Et element i dette kan også være en oplevet forskel i brugen af Kolding Kommunes projektmodel. Det medfører, at der fx ikke sættes tilstrækkeligt skarpt på, hvilke gevinster der skal realiseres gennem projektet og dermed også et ringere prioriteringsgrundlag i løbet af projektets levetid, som vurderingsgrundlag for om projektet fortsat er på rette spor eller fortsat giver mening.

Kolding Kommune arbejder herudover intensivt med designbegrebet. Et element i dette er ofte en bred involvering af de forskellige brugeres oplevelser over til at brugerne også deltager i selve løsningsudviklingen. I de gennemførte interviews og løsningsworkshops har der været peget på, at designværktøjer opleves at blive brugt i nogle projekter og udviklingsopgaver, hvor designmodellens omfang og involveringsgrad ikke helt står mål med projektet/udviklingsopgaven. Der peges her på, at Kolding Kommune nogle steder kan blive bedre til at differentiere mellem projekterne og have en forskellig skalering ift. involvering og derved reducere det interne ressourcetræk.

Antallet af udviklingstiltag har også en række afledte ressourcetræk. Det kan fx omfatte indhentning af data til brug for udviklingstiltaget, eller det kan være ressourcer, der går til opfølgning på besluttede eller gennemførte udviklingstiltag.

Udviklingsopgaver

Gab mellem nuværende opgavevaretagelse og direktionens målbillede for den fremtidige opgaveløsning

I nedenstående skema er givet en opsamlende gab-vurdering af den nuværende opgavevaretagelse på udviklingsopgaver ift. direktionens målbillede for den fremtidige administrative opgaveløsning i Kolding Kommune.

Måltema	Gab-vurdering
1. En forretningsnær understøttelse	Overvejende, men opleves forskelligt
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	Overvejende, men opleves forskelligt
3. En høj grad af servicemindedhed	Overvejende, men opleves forskelligt
4. En ressourceeffektiv administration	Delvist, hovedparten af udviklingsressourcerne er allerede samlet på forvaltningsniveau.
5. Udnytte stordriftsfordele	Delvist
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	Begrænset
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	Delvist, da en del ressourcer er spredt rundt i forvaltningerne

Løsningsforslag 6.4.1: Reduktion af antallet af politikker og strategier

Beskrivelse

Dybdeanalysen viser, at der i dag bruges relativt mange ressourcer på at udarbejde og følge op på politikker og strategier. Det anføres tillige, at der ofte ikke er den store fokus på at forhåndsafdække ressourcetrækket forbundet hermed.

Konkret løsningsforslag

Det foreslås, at der gennemføres en reduktion i antallet af politikker og strategier samt deres omfang.

Det foreslås, at Kolding Kommune reducerer ressourceforbruget forbundet med udvikling af og opfølgning på politikker og strategier.

Det foreslås, at kommunen søger at begrænse antallet af nye strategier samt deres omfang. Dette kan både ske ved en mere kritisk prioritering af nye strategier herunder at anviser nye veje for politisk markering og indflydelse, der ikke nødvendiggøre en ny politik eller strategi.

Det kan tillige være ved at være mere ressourcefokuseret ifm. afklaring af, hvordan en given ny politik eller strategi kan udarbejdes. Det kræver både et kontinuerlig og politisk fokus og en mere systematisk tilgang til ressourcevurderingen up-front. Det kan fx være begrænsning af omfanget af politikken/strategien eller afgrænsning af involvering (fx borgerinddragelse) og undersøgelser forbundet hermed. Dette gælder tillige de steder, hvor der kan være lovmæssige krav om, at der skal forelægges en given politik.

Yderligere foreslås det, at der igen ses på, om der er flere strategier og politikker, der kan indgå som en del af et fælles program/arbejdsgrundlag fremfor som selvstændige politikker og strategier.

Det foreslås samtidig, at Kolding Kommune søger at reducere antallet af opfølgningsmål og opfølgningsaktiviteter forbundet med politikker og strategier, så de er mindre ressourcekrævende. Dette vil forventeligt kræve et opgør med den mere 'automatiske' model, hvor der meget ofte indgår, at der skal laves løbende opfølgninger om fremdrift mv. Dette medfører ofte ressourcekrævende opfølgningsaktiviteter, datakørsler mv. I stedet foreslås det, at der mere kritisk ses på, hvordan der kan foretages en nødvendig opfølgning, der samtidig er ressourceeffektiv.

Økonomisk potentiale

Jf. ressourceanalysen bruges i dag ca. 11,0 medarbejderårsværk på arbejdet med politikker og strategier.

Kolding Kommune bruger således en del ressourcer på denne opgave i dag. Det er vores anbefaling, at realiseringen af nærværende forslag bliver besluttet "up front" med fastlæggelse af et klart effektiviseringskrav. Og med en fordeling mellem de enkelte forvaltninger i kommunen.

Et sådan gennemsnitligt effektiviseringskrav kan fx fastlægges til fx 10-15%.

Et effektiviseringskrav på 10 til 15% vil kunne realisere en effektivisering på ca. 1,1-1,7 årsværk svarende til 572.000 – 884.000 kr.

Konsekvensvurdering ift. direktionens målbillede

1. En forretningsnær understøttelse	N/A
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	N/A
3. En høj grad af servicemindedhed	N/A
4. En ressourceeffektiv administration	+
5. Udnytte stordriftsfordele	N/A
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	N/A
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	N/A

Forklaring: + betyder styrket, - betyder svækket, +/- betyder både/og, NA betyder ikke relevant og uændret betyder neutral.

Implementering, forudsætninger og forbehold

Implementering

- -

Forudsætninger og forbehold

- Forslaget vil kræve en dialog og forventningsafstemning med det politiske niveau.

Løsningsforslag 6.4.2: Reduktion af antallet af udviklingsopgaver, projekter mv.

Beskrivelse

Af den gennemførte analyse fremgår det, at Kolding Kommune i dag har et højt kvalitets- og ressourcemæssigt aktivitetsniveau på udviklingsopgaver, projekter mv. Dette omfatter bl.a. høje ambitioner ift. den faglige udvikling og forvaltningsspecifikke udviklingsopgaver.

Konkret løsningsforslag

Det foreslås, at der gennemføres en reduktion i antallet af udviklingsopgaver, og omfanget af den enkelte udviklingsopgave, projekt mv.

Det foreslås, at Kolding Kommune reducerer kommunens ressourceforbrug på udviklingsopgaver, projekter mv. Dette omfatter både en reduktion i antallet af nye udviklingsopgaver, projekter mv. og omfanget af den enkelte udviklingsopgave, projekt mv.

Dette gælder både de tværgående udviklingsopgaver samt de forvaltningsspecifikke udviklingstiltag (som har det største ressourceforbrug). Her peges der på, at det vil være muligt at være mere strategisk ift., hvilke projekter mv. der bør gennemføres samt gennem skalering af det enkelte projekt, hvor der tages eksplicit stilling til omfanget af fx involvering for at reducere det interne ressourcetræk i gennemførelsen af projekterne.

Ovenstående vil stille krav til både direktionen og ledelsen i de enkelte forvaltninger, hvis der skal indføres en mere stram prioritering i porteføljen af udviklingsopgaver for igangsættelse af nye udviklingstiltag og omfanget af de enkelte udviklingstiltag, herunder bemanningen.

Da der er tale om en meget bred kategori af projekter, analyser og lignende, er det vanskeligt at foretage en kritisk gennemgang af alle nuværende udviklingstiltag og foretage en reduktion heraf. Yderligere vil dette forventeligt kun medføre en midlertidig opbremsning i antallet af udviklingstiltag og ikke en varig ændring.

En anbefalet vej er derfor "up front" at foretage en reduktion i ressourcerne til denne type opgaver med en forventning om, at dette i sig selv vil begrænse det fremadrettede ressourceforbrug. Og med en fordeling mellem de enkelte forvaltninger i kommunen. Dette bør dog suppleres med krav til, at nye forslag til udviklingstiltag på tværs af kommunen og i forvaltningerne skal gennem en mere restriktiv porteføljestyling, hvor ressourceforbrug og forventet effekt tydeliggøres og overvejes.

Endelig kan der med fordel ske en udmelding til det politiske niveau om, at mængden af udviklingsressourcer er blevet reduceret for derigennem at sikre en justeret forventningsafstemning med det politiske niveau.

Økonomisk potentiale

Jf. ressourceanalysen bruges i dag ca. 43 årsværk til udviklingsopgaver mv. Hertil skal tillægges et antal faglige udviklingsressourcer i BUF, SAF og på kulturområdet. Kolding Kommune købte herudover eksterne konsulenter til generelle analyse og udviklingsopgaver for i alt 5,4 mio. kr. i 2023.

Kolding Kommune bruger således en del ressourcer på denne opgave i dag. Det er vores anbefaling, at realiseringen af nærværende forslag bliver besluttet "up front" med fastlæggelse af et klart effektiviseringskrav. Og med en fordeling mellem de enkelte enheder i kommunen.

Et sådan effektiviseringskrav kan fx fastlægges til 10 - 15%.

Et effektiviseringskrav fra 10 til 15% vil kunne realisere en effektivisering på 4,3 – 6,5 årsværk svarende til 2.236.000 – 3.380.000 kr. samt 540.000 – 810.000 kr. i reduceret indkøb af eksterne konsulenter.

Dette giver et samlet potentiale for udviklingsopgaverne på 2.776.000 – 4.190.000 kr.

Løsningsforslag 6.4.2: Reduktion af antallet af udviklingsopgaver, projekter mv.

Konsekvensvurdering ift. direktionens målbillede

1. En forretningsnær understøttelse	N/A
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	N/A
3. En høj grad af servicemindedhed	N/A
4. En ressourceeffektiv administration	+
5. Udnytte stordriftsfordele	N/A
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	N/A
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	N/A

Forklaring: + betyder styrket, - betyder svækket, +/- betyder både/og, NA betyder ikke relevant og uændret betyder neutral.

Implementering, forudsætninger og forbehold

Implementering

- Implementeringen af en besparelse i denne størrelse vil eventuelt kunne implementeres af flere gange for at organisationen kan "følge med".

Forudsætninger og forbehold

- Det er centralt, at ovenstående ressourcejustering af interne udviklings- og analyseressourcer ikke blot erstattes med øget brug af eksterne konsulenter, men at der foretages en reel sænkning af serviceniveauet på både interne og eksterne ressourcer.

Opsamling på Udviklingsopgaver

Af nedenstående tabel fremgår vores potentialemforslag på Udviklingsopgaver.

Løsningsforslag	Potentiale vurdering
Løsningsforslag 6.4.1: Reduktion af antallet af politikker og strategier	572.000 – 884.000 kr.
Løsningsforslag 6.4.2: Reduktion af antallet af udviklingsopgaver, projekter mv.	2.776.000 – 4.190.000 kr.
I alt	3.348.000 – 5.074.000 kr.

6.5 Politisk understøttelse

Politisk understøttelse

Nuværende ressourceforbrug, årsværk

I tabellen neden for fremgår ressourceforbruget for administrative medarbejdere på politisk understøttelse i Kolding Kommune.

Antal medarbejderårsværk, politiske sager og udvalgsbetjening	BUF	BY	FÆLLES	SAF	SSF	Total
10. Politiske sager og udvalgsbetjening	1,5	8,1	2,9	2,2	2,2	17,0
Total	1,5	8,1	2,9	2,2	2,2	17,0

Som det fremgår af ovenstående tabel, bruger Kolding Kommune i da ca. 17 medarbejderårsværk på politiske sager og udvalgsbetjening. Herudover bruges en hel del ledelsesårsværk og ikke mindst hos niveau 1 og 2 lederne.

Som det fremgår af skemaet adskiller By sig fra de øvrige forvaltninger. Dette kan formentlig dels henføres til et højt antal tekniske sager, og dels er der registreret et højt forbrug under Miljø og Grøn omstilling (3,7 årsværk), hvor udfyldelsen af ressourceopførelsen formentlig er tolket lidt anderledes end i de øvrige enheder.

Det er herudover vores vurdering, at der foruden ressourcerne i ovenstående skema bruges en del ressourcer på opgaver relateret til de politiske sager, som er registreret under en række af de øvrige opgavekategorier. Det er følgelig vores vurdering, at denne kategori er underregistreret ift. det faktiske ressourceforbrug ift. den politiske understøttelse i Kolding Kommune.

Nuværende organisering og opgavevaretagelse

De politiske udvalg betjenes af de enkelte fagforvaltninger. Der er forskellig tradition for, hvem der udarbejder udvalgsagerne. I nogle forvaltninger er der få udvalgte medarbejdere, der primært er ansvarlige for den politiske formidling, mens det i andre forvaltninger er spredt mere ud på de enkelte fagspecialister.

Kolding Kommune har i dag, foruden byrådet, 8 politiske udvalg, der betjenes af de 4 forvaltninger. Herudover har Kolding Kommune 3 §17, stk. 4 politiske udvalg. Antallet af politiske udvalg vil generelt have en betydning for det administrative ressourceforbrug ift. den politiske understøttelse.

I de gennemførte interviews og løsningsworkshops fremgår det, at der i kommunen er et betydeligt fokus på at levere en god og kvalificeret politisk understøttelse. Ligeledes peges på, at der i dag generelt er et relativt højt politisk serviceniveau.

Dog peges der samtidig på, at der i dialogen med det politiske niveau sjældent er fokus på, hvad omkostningerne er af de enkelte typer af tiltag og ønsker. Det kan fx være gennemførelse af temamøder, belysning af politiske spørgsmål og lignende.

Yderligere peges der på, at forvaltningen til tider selv yder en ekstra service, som der egentlig ikke er blevet bedt om politisk. Det kan være at svare mere omfattende på politiske spørgsmål, end det egentlig er nødvendigt, eller at man selv skriver, at man vil vende hyppigt tilbage med en omfattende status på igangsatte initiativer uden at dette har været politisk efterspurgt - *"Som forvaltning lover vi ofte at komme tilbage med alt muligt. Det er sjældent politikkerne selv der beder om det"*.

Da Kolding Kommune står overfor at skulle reducere det samlede administrative ressourceforbrug markant i de kommende år, vil det være naturligt også at se på mulighederne for at reducere ressourceforbruget forbundet med den politiske betjening. Dette uddybes i det følgende løsningsforslag.

Politisk understøttelse

Gab mellem nuværende opgavevaretagelse og direktionens målbillede for den fremtidige opgaveløsning

I nedenstående skema er givet en opsamlende gab-vurdering af den nuværende opgavevaretagelse på politisk understøttelse ift. direktionens målbillede for den fremtidige administrative opgaveløsning i Kolding Kommune.

Måltema	Gab-vurdering
1. En forretningsnær understøttelse	Ikke relevant
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	Ikke relevant
3. En høj grad af servicemindedhed	Højt serviceniveau og fokus på at give en god politisk understøttelse
4. En ressourceeffektiv administration	Højt kvalitets og serviceniveau.
5. Udnytte stordriftsfordele	Begrænset, da opgaven er fordelt på mange personer
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	Begrænset, da opgaven løses forskelligt i hver forvaltning
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	Delvist. Tæt på den faglige kerneydelse, men en del opgaver løses af enkeltpersoner.

Løsningsforslag 6.5.1: Optimering af den politiske understøttelse

Beskrivelse

Som anført ovenstående, er der i Kolding Kommune i dag et stort ønske om at levere en god og kvalificeret politisk understøttelse. Det er dog vores indtryk, at de ressourcemæssige forhold forbundet hermed ofte ikke er belyste, og kun sjældent indgår i dialogen mellem forvaltning og politikere.

Da Kolding Kommune over de kommende år skal finde en række væsentlige administrative besparelser, vil det være vanskeligt ikke også at medtage et perspektiv om, hvor der kan ske ressourcemæssige optimeringer ift. den politiske understøttelse.

Dette skal naturligvis ske med stor respekt for en fortsat kvalificeret politisk understøttelse, som en forudsætning for den demokratiske styreform.

Konkret løsningsforslag

Det foreslås, at der gennemføres en drøftelse med det politiske niveau ift., hvordan det nuværende ressourceforbrug forbundet med den politiske understøttelse kan reduceres.

Det foreslås, at Kolding Kommune udarbejder et katalog af mulige optimeringsmuligheder, og at dette katalog drøftes med Byråd/Økonomi og Strategi i Kolding Kommune med henblik på at finde mulige ressourcemæssige optimeringer.

Indeholdt i dette katalog kan bl.a. indgå:

- Styrket ressourceafklaring af politiske spørgsmål, ønsker og bestillinger. Med henblik på at sikre, at der er fuld klarhed over ressourceforbruget forbundet med besvarelse af politiske spørgsmål, ønsker og bestillinger, foreslås der gennemført en praksis, hvor det indledningsvist afklares, hvad politikerens reelle behov er, og hvad det forventede ressourcetræk vil være ved forskellige løsninger. Dette skal sikre, at der ikke bruges uforholdsmæssige ressourcer på indhold, som reelt ikke er politisk efterspurgt.
- Øget brug af mundtlige svar. Svar på politiske spørgsmål er som oftest skriftlige og medfører en del ressourcer med udarbejdelse og godkendelse op gennem ledelsesstregen. Det kan derfor overvejes, at gøre øget brug af mundtlige svar i udvalgte sager, hvor det er tilstrækkeligt. Dette kan med fordel indgå i en indledende afklaring med opgavestilleren.

- Omfanget og dybden i de politiske sager. Det foreslås, at de enkelte forvaltninger styrker fokus på om det nuværende høje fagligt ambitionsniveau i den politiske understøttelse kan reduceres på udvalgte områder. Det kan fx være dybden og omfanget af de politiske sager, omfanget og hyppigheden af opfølgninger på igangsatte tiltag og lignende.
- Omfanget af formøder. I de gennemførte løsningsworkshops er der peget på, at der i dag bruges en del ressourcer på formøder før udvalgs møder. Det foreslås derfor, at der ses på mulighederne for at optimere disse formøder.
- Omfanget af temamøder og møder "ude af huset". Temamøder og udvalgs møder "ude af huset" kan være meget velegnede til at understøtte en politisk drøftelse og få ny inspiration. Planlægning og gennemførelse af de politiske temamøder og møder ude af huset medfører dog ofte et relativt stort ressourcetræk. Det foreslås derfor, at der sættes fokus på muligheden for en reduktion af antallet af temamøder og møder ude af huset og se på alternative og mindre ressourcekrævende mødeformer i udvalgte sager.
- Antallet af politiske udvalg. Som anført ovenstående, har antallet af politiske udvalg en betydning for det administrative ressourcetræk. Kolding Kommune har en tradition for mange politiske udvalg. Det kan derfor overvejes at drøfte, om det kan give mening at reducere antallet af udvalg.
- Antallet af §17, stk. 4 udvalg. Kolding Kommune har pt. 3 §17, stk. 4 udvalg uden egentlig beslutningskompetence. Disse udvalg kan være velegnede til politiske fokus på tværgående temaer, men medfører tillige et ikke ubetydeligt administrativt ressourcetræk. Det foreslås derfor, at det foretages en evaluering om effekten står mål med omkostningerne forbundet med disse udvalg. Dette kan indgå i en beslutning om den fremtidige brug af disse udvalg.

Økonomisk potentiale

Det økonomiske potentiale af ovenstående tiltag er vanskeligt at beregne. Et forsigtigt skøn er, at det bør være muligt at reducere ressourceforbruget med min. 5-7% uden at dette medføre en dårligere politisk understøttelse.

En reduktion på 5-7% vil svare til 0,8-1,2 årsværk, svarende til 416.000-624.000 kr.

Løsningsforslag 6.5.1: Optimering af den politiske understøttelse

Konsekvensvurdering ift. direktionens målbillede

1. En forretningsnær understøttelse	N/A
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	N/A
3. En høj grad af servicemindedhed	Uændret
4. En ressourceeffektiv administration	+
5. Udnytte stordriftsfordele	Uændret
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	Uændret
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	Uændret

Forklaring: + betyder styrket, - betyder svækket, +/- betyder både/og, NA betyder ikke relevant og uændret betyder neutral.

Implementering, forudsætninger og forbehold

Implementering

- Forudsætter en politisk drøftelse af, hvordan dette kan udmøntes med færrest mulige konsekvenser for den politiske betjening.

Forudsætninger og forbehold

- Som led heri anbefales det, at der udarbejdes en række nye arbejdsgange, der sikrer et generelt øget fokus på de økonomiske konsekvenser af spørgsmål, ønsker, mødeformer mv. Dette skal sikre et vedvarende ressourcemæssigt fokus.

Opsamling på Politisk understøttelse

Af nedenstående tabel fremgår vores potentialeforslag på Politisk understøttelse.

Løsningsforslag	Potentiale vurdering
Løsningsforslag 6.5.1: Optimering af den politiske understøttelse	416.000 - 624.000 kr.

6.6 Sekretariatsbetjening

Sekretariatsbetjening

Nuværende ressourceforbrug, årsværk

I tabellen nedenfor fremgår ressourceforbruget for medarbejdere på sekretariatsbetjening i Kolding Kommune.

Antal medarbejderårsværk, sekretariatsopgaver	BUF	BY	FÆLLES	SAF	SSF	Total
9.1 Sekretæropgaver og øvrige sekretariatsopgaver	9,2	8,2	5,7	5,2	7,5	35,7
9.2 Aktindsigt	1,0	4,4	0,6	1,3	0,2	7,6
9.3 Betjening af råd og lignende	0,4	0,2	0,9	1,3	0,4	3,2
Total	10,6	12,8	7,1	7,9	8,1	46,5

Som det fremgår af tabellen, bruger Kolding Kommune i da ca. 46,5 medarbejderårsværk på sekretariatsbetjening.

Det fremgår ligeledes af tabellen, at Kolding Kommune i dag bruger relativt mange ressourcer på sekretæropgaver og øvrige sekretariatsopgaver. En gennemgang af registreringerne under øvrige sekretariatsopgaver viser, at de overvejende har karakter af opgaver, der kunne være registreret under sekretæropgaver, hvorfor disse to kategorier i det ovenstående er lagt sammen.

Nuværende organisering og opgavevaretagelse

Sekretæropgaver og øvrige sekretariatsopgaver

De gennemførte interviews og workshops afdækker, at den nuværende organisering og grad af sekretærunderstøttelse er forskellig mellem forvaltningerne. Nogle steder er sekretærerne samlet i fælles teams, mens de andre steder er tilknyttet den enkelte enhed. Dette dækker dels over at sekretærrollerne er forskellige. Fx er der væsensforskelle på jobindholdet hos en skolesekretær og en direktørsekretær. Og ofte varetager sekretærgrupperne en lang række af forskelligartede opgaver og "blækspruttefunktioner".

Ligeledes fremgår det, at sekretærerne benyttes forskelligt. Således er de i BY også i nogle situationer projektassistenter på de forskellige tekniske projekter, mens tilsvarende jobfunktioner varetages af AC'ere i andre forvaltninger.

På samme måde er det i nogle forvaltninger sekretærer, der understøtter projektgrupper (mødeforberedelse, afvikling og opfølgning), mens denne funktion i andre forvaltninger varetages af AC'ere.

Det nuværende ressourceforbrug kan indikere et muligt optimeringspotentiale. Dog vil man skulle være opmærksom på, at en eventuel reduktion på dette område ikke blot betyder, at lederne får flere administrative opgaver, eller at HK-ressourcer ikke blot erstattes af dyrere AC-ressourcer.

Aktindsigt

Ressourceopgørelsen viser, at Kolding Kommune i dag bruger ca. 7,6 årsværk på aktindsigtssager. Dette omfatter primært aktindsigtsanmodninger fra pressen og fra borgere.

På de gennemførte workshops peges der på, at de fleste ressourcer går med at afklare om og i givet fald, hvor meget der kan give indsigt i, men at der naturligvis også bruges ressourcer på den rent praktiske efterfølgende fremfindelse af de enkelte dokumenter. Ligeledes anføres det, at der i dag i flere sager bruges uforholdsmæssigt mange ressourcer på den enkelte aktindsigtssag grundet mangelfuld journaliseringspraksis i kommunen.

Det anføres, at der i flere forvaltninger i dag er en del forskellige personer, der er involveret i aktindsigtssagerne, og at det kan betyde manglende erfaring og effektivitet i opgaveløsningen.

Yderligere fremgår det, at der i dag ikke er nævneværdigt samspil mellem forvaltningerne i disse sager, hvilket betyder, at hver forvaltning har egne måder at løse opgaverne på, og at der ikke er netværk eller andet, der deler best practice.

Flere kommuner arbejder i dag med at bruge automatisering (RPA) i behandlingen af aktindsigtssagerne (fremfindelse af dokumenter i de forskellige systemer). Bort set fra en funktionalitet i fagsystemet på arbejdsmarkedsområdet finder der dog ikke brug af automatisering i denne opgaveløsning i Kolding Kommune i dag, hvorfor der vurderes at være et potentiale.

Sekretariatsbetjening

Betjening af råd og lignende

Ressourceopgørelse viser, at der i dag bruges lidt over 3 årsværk på betjening af råd, nævn og lignende. Herudover har rådene og så et øvrigt budget.

Oplevelsen internt i Kolding Kommune er, at der i dag er tale om et relativt højt serviceniveau af de forskellige råd og nævn. Ligeledes anføres det, at Kolding Kommune ofte påtager sig rollen som faciliterende i ikke lovpligtige råd/nævn, hvor også andre aktører indgår.

En række af de pågældende råd/nævn er lovpligtige (fx handicapråd), men der er ikke anført i loven, hvilket serviceniveau rådene/nævnene skal modtage. Andre råd/nævn er ikke lovpligtige fx Parasportsrådet eller Uddannelsesrådet.

Praksis i kommunerne er i dag ret forskelligt, ift. hvilket serviceniveau den enkelte kommune stiller med.

Med henblik på at reducere ressourceforbruget også på dette område, kan det overvejes at se på en mulig reduktion af det nuværende ressourceforbrug og antallet af råd og nævn.

Det er vores indtryk, at der allerede er besluttet at foretage en intern analyse af Kolding Kommunes råd og nævn i efteråret 2024. Som led heri foreslås de følgende optimeringsforslag inddraget samt at kommissorier for de enkelte råd vurderes, herunder fx mødekadence.

Gab mellem nuværende opgavevaretagelse og direktionens målbillede for den fremtidige opgaveløsning

I nedenstående skema er givet en opsamlende gab-vurdering af den nuværende opgavevaretagelse på sekretariatsbetjening ift. direktionens målbillede for den fremtidige administrative opgaveløsning i Kolding Kommune.

Måltema	Gab-vurdering
1. En forretningsnær understøttelse	Overvejende. Men både løst gennem decentral opgavevaretagelse og samlede forvaltningsstabe.
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	Overvejende, men forskellige serviceniveauer
3. En høj grad af servicemindedhed	Overvejende, men forskellige serviceniveauer
4. En ressourceeffektiv administration	Delvist. Begrænset udnyttelse af mulige stordriftsfordele flere steder
5. Udnytte stordriftsfordele	Begrænset, da opgaver løses mange steder i organisationen
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	Begrænset, da store dele løses meget decentralt og fastlægges af den enkelte.
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	Forskelligt, da opgaven både løses gennem decentral opgavevaretagelse og samlede forvaltningsstabe

Løsningsforslag 6.6.1: Reduceret sekretariatsbetjening

Beskrivelse

Ovenstående analyse af sekretariatsområdet viser, at der i dag bruges en del ressourcer på sekretariatsopgaver i Kolding Kommune, herunder særligt sekretæropgaver.

Analysen viste samtidig at aktindsigtssager håndteres forskelligt og med begrænset brug af automatisering.

Analyse viste yderligere, at der i dag opleves et relativt højt serviceniveau i betjeningen af råd og nævn. Ligeledes påtager Kolding Kommune sig at drive en række råd og nævn, der ikke er lovpligtige.

Konkret løsningsforslag

Det foreslås at der gennemføres en række reduktioner på sekretariatsområdet.

Det foreslås, at følgende reduktioner gennemføres på sekretariatsområdet:

Sekretæropgaver og øvrige sekretariatsopgaver

På sekretæropgaver foreslås der gennemført to tiltag.

Det første tiltag omhandler at se på organiseringen af sekretærfunktionerne. Det vurderes at være muligt at udnytte sekretærressourcerne mere effektivt og reducere sårbarheden ved at samle dele af dem i fælles enheder.

Dette er allerede tilfældet i BFF. Her foreslås det dog, at der sker en reel fusion af de to nuværende sekretærteams, så ressourcer kan bruges mere effektivt på tværs af de to teams, og så der kan oprettes fælles specialistfunktioner (dog med respekt for de to nuværende fysiske lokationer).

I forvaltningerne foreslås der gennemført en samling via to håndtag: A) Samling i en fælles stab pr. forvaltning og B) Deling af sekretærressourcer mellem flere enheder (så man ikke har sin egen sekretær, men deler vedkommende med andre tilbud). Det kan være som led i en eventuel overgang til klyngeledelse (se forslag 6.10.1 om ledelse).

Den konkrete model for den enkelte forvaltning bør fastlægges i hver forvaltning, så der tages højde for de forskellige organisationsformer, rammevilkår og opgaver, men bør følge ovenstående model.

Det andet tiltag omhandler at foretage en generel servicereduktion af antallet af sekretærressourcer. Her bør der dels skeles til at fastlægge mere fælles og tværgående niveauer af sekretærunderstøttelse og dels fastlæggelse af, hvad man som leder selv forventes at kunne håndtere. Dette skal dels reducere de nuværende forskelle i serviceniveauet og dels frigive ressourcer.

Dette tiltag skal samtænkes med de tiltag, der på tværs af den samlede analyse iværksættes for at undgå, at særligt decentrale ledere sidder tilbage med administrative meropgaver ved en eventuel flytning af administrative opgaver og ressourcer (og samling i større fælles enheder). Se uddybning heraf i kapitel 7.

Aktindsigt

På aktindsigt foreslås der gennemført to tiltag.

Det første tiltag omhandler organiseringen af behandlingen af komplekse aktindsigter. Her foreslås det at samle aktindsigtssagerne / koordineringen af aktindsigtssagerne på færre hænder end i dag. Konkret foreslås der få aktindsigtsansvarlige i hver forvaltning, der kan være gennemgående person og specialist på disse sager og forestå de fleste af sagerne i hver forvaltning (med input fra de enkelte fagområder i forvaltningen). Dette skal sikre en større erfaring i disse sager og reducere ressourceforbruget i den enkelte aktindsigtssag.

Samtidig foreslås der etableret et netværk mellem de aktindsigtsansvarlige i hver forvaltning, der dels kan sikre videndeling og sparring på tværs og håndtere tværgående aktindsigtsforespørgsler (så man ikke skal gøre dette fra gang til gang), og så man bedre kan udnytte ressourcer på tværs af kommunen.

Det andet tiltag omhandler at foretage en øget automatisering af aktindsigtsområdet ved brug af RPA teknologi, så man kan automatisere større dele af dokumentfremfindelsen mellem de forskellige fagsystemer.

Løsningsforslag 6.6.1: Reduceret sekretariatsbetjening

Betjening af råd og nævn

Det foreslås at der gennemføres to tiltag.

Det første tiltag omhandler at overveje en reduktion af antallet af råd og nævn, som Kolding Kommune driver og servicere.

Det andet tiltag omhandler at foretage en kritisk vurdering af hvert enkelt råd/nævn ift. at foretage servicereduktioner. Dette kan omhandle antallet af møder, behovet for formøder/planlægningsmøder, sekretærunderstøttelse, omfanget og dybden af oplæg til råddet /nævnet mv.

Økonomisk potentiale

De økonomiske potentialer af ovenstående løsningsforslag vurderes at være følgende:

Sekretærressourcer

Potentialet heraf vil være afhængig af, hvilket serviceniveau der fastlægges fremadrettet, og hvilke opgaver der forventes, at den enkelte leder selv kan varetage. Et skøn kan derfor være, at der bør kunne reduceres med 5-10% af det nuværende ressourceforbrug svarende til 1,8-3,6 årsværk svarende til 936.000-1.872.000 kr.

Aktindsigt

Samlingen af ressourcer vurderes at give en begrænset optimering svarende til 0,25 årsværk svarende til 130.000 kr. Dog vurderes en øget automatisering at kunne reducere med ca. 10% af ressourceforbruget svarende til 0,7 årsværk (ud over ovenstående 0,25 årsværk). 0,7 årsværk vil svare til 364.000 kr.

En forudsætning herfor er, at der investeres i den fornødne RPA teknologi som her løseligt er skønnet til 0,3 mio. kr. (men skal beregnes konkret ift. mængden af fagsystemer) og en mindre løbende driftsudgift til RPA.

Betjening af råd og nævn

En reduktion af omkostningerne til den nuværende servicering af råd og nævn med 10% vil svare til en reduktion på 0,3 årsværk svarende til 156.000 kr. hertil kan komme yderligere besparelser ift. antallet af råd og nævn og mindre beløb på øvrige udgifter (forplejning og lignende).

Samlet potentiale

Samlet set vurderes det, at ovenstående tre områder vil kunne bidrage med et samlet potentiale på 1.586.000 – 2.522.000 kr.

Herfra skal fratrækkes en investeres i den fornødne RPA teknologi skønnet til 0,3 mio. kr. i 2025.

Løsningsforslag 6.6.1: Reduceret sekretariatsbetjening

Konsekvensvurdering ift. direktionens målbillede

1. En forretningsnær understøttelse	+/-
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	+/-
3. En høj grad af servicemindedhed	+/-
4. En ressourceeffektiv administration	+
5. Udnytte stordriftsfordele	+
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	+
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	+

Forklaring: + betyder styrket, - betyder svækket, +/- betyder både/og, NA betyder ikke relevant og uændret betyder neutral.

Implementering, forudsætninger og forbehold

Implementering

- En ændret organisering af sekretærområdet skal koordineres med eventuelle samtidige organisatoriske og ledelsesmæssige justeringer i kommunen (fx tilpasset struktur på skole og dagtilbud).

Forudsætninger og forbehold

- Aktindsigtspotentialet forudsætter investering i automatiseringsteknologi.
- Potentialet på råd og nævn forudsætter politisk godkendelse.

Opsamling på Sekretariatsbetjening

Af nedenstående tabel fremgår vores potentialemforslag på Sekretariatsbetjening.

Løsningsforslag	Potentiale vurdering
Løsningsforslag 6.6.1: Reduceret sekretariatsbetjening	1.586.000 – 2.522.000 kr.

*) I 2025 vil der skulle investeres ca. 0,3 mio. kr. i automatisering.

6.7 Data

Data

Nuværende ressourceforbrug, årsværk

I tabellen nedenfor fremgår ressourceforbruget for medarbejdere på dataopgaver i Kolding Kommune.

Antal medarbejderårsværk, Dataopgaver	BUF	BY	FÆLLES	SAF	SSF	Total
7.4 Udvikling af nye dataprojekter (herunder LIS) og ad-hoc opgaver	0,2	0,2	2,5	0,7	0,2	3,8
7.5 Drift af eksisterende dataprojekter (herunder LIS)	0,7	1,1	1,6	0,6	0,3	4,3
Total	0,9	1,3	4,1	1,3	0,5	8,1

Som det fremgår af tabellen, bruger Kolding Kommune i dag lidt over 8 medarbejderårsværk på dataopgaver. Dette er ikke specielt højt sammenlignet med andre kommuner.

Af skemaet ses det, at lidt over 50% varetages i Fælles, mens de øvrige 50% varetages i forvaltningerne.

Nuværende organisering og opgavevaretagelse

Dataopgaverne omfatter både den løbende ledelsesinformation og en række særdatatræk fra fagsystemer og lignende. I IT og Digitalisering er et BI-team, der har de fleste af kommunens data-ressourcer. Herudover varetages en række dataopgaver i de enkelte forvaltninger både i deres stabe og decentralt. Herudover er der et analyseteam i Koncernøkonomi, der varetager økonomidata.

Det fremgår af analysen, at samspillet mellem de enkelte forvaltninger og den fælles BI-teamet i IT- og Digitalisering er forskelligt. Nogle forvaltninger har således et tættere samspil end andre. De forvaltninger der har et tæt samspil, får derved også mere hjælp, hvilket ikke nødvendigvis er de forvaltninger, der har de største behov.

I de gennemførte interviews og løsningsworkshop er der peget på følgende udviklingspotentialer ift. den nuværende praksis:

- Der er i dag et begrænset strategisk fokus i udviklingen af nye data-træk. Det betyder, at der kan arbejdes med at have et mere strategisk fokus på, hvor det er Kolding Kommune vil have fokus datamæssigt, og hvad data særligt skal understøtte.

- Der er manglende datakompetencer hos nogle ledere ift. brug af data, som et centralt værktøj til at bedrive bedre ledelse (databaseret ledelse).
- Der er ikke et systematisk overblik over brugen af de enkelte datatræk. Det betyder, at der i nogle situationer bliver brugt ressourcer på at udvikle data-træk, som så reelt ikke benyttes bagefter, eller kun benyttes i meget begrænset omfang. Dette kendes tillige fra andre kommuner. Det betyder også, er der bruges ressourcer på drifte data-sæt, der kun er en begrænset efterspørgsel efter. Det beskrives, at der er forsøgt at få ryddet op heri, men at det bestemt ikke er i mål.
- Der er et begrænset fokus på omkostninger og effekt af nye datatræk forud for beslutningen om udarbejdelsen heraf. Det kan betyde manglende målrettethed, og at udviklingsressourcer ikke står mål med effekten af det enkelte datatræk.
- Der er manglende koordinering på tværs af forvaltningerne. Det betyder, at også ensartede opgaveområder opgøres forskelligt fx sygefravær. Det medfører, at der bliver brugt unødige ressourcer på parallelle datasæt. Ligeledes peges der på, at der ikke i tilstrækkelig grad sker et genbrug af hinandens datasæt.

Over tid kan Kolding Kommune overveje, om det er hensigtsmæssigt at have dataopgaven liggende 2 steder centralt (IT og Digitalisering samt Koncernøkonomi).

Samlet set er det derfor vores vurdering, at der er mulige potentialer på dataområdet, enten til realisering af besparelser eller til styrkelse af kommunens databaserede styringsgrundlag.

Data

Gab mellem nuværende opgavevaretagelse og direktionens målbillede for den fremtidige opgaveløsning

I nedenstående skema er givet en opsamlende gab-vurdering af den nuværende opgavevaretagelse på data-området ift. direktionens målbillede for den fremtidige administrative opgaveløsning i Kolding Kommune.

Måltema	Gab-vurdering
1. En forretningsnær understøttelse	Både og. Løses både i forvaltningerne og i en fælle BI enhed i koncernøkonomi.
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	Overvejende, men forskellige serviceniveauer
3. En høj grad af servicemindedhed	Overvejende, men forskellige serviceniveauer
4. En ressourceeffektiv administration	Delvist, da en del er i en fælles analyse-team og en del på enkeltpersoner i forvaltningerne. Kan styrkes.
5. Udnytte stordriftsfordele	Delvist, da en del er i en fælles analyse-team og en del på enkeltpersoner i forvaltningerne. Kan styrkes.
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	Delvist, da en del er i en fælles analyse-team og en del på enkeltpersoner i forvaltningerne. Kan styrkes.
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	Delvist, da en del er i en fælles analyseteam og en del på enkeltpersoner i forvaltningerne. Kan styrkes.

Løsningsforslag 6.7.1. Optimering af Data-området

Beskrivelse

Ovenstående analysen viser, at Kolding Kommune i dag ikke har en specielt højt ressourceforbrug på dataområdet sammenlignet med andre kommuner. Dog viser analysen en række mindre optimeringspotentialer.

Konkret løsningsforslag

Det foreslås, at Kolding Kommune gennemfører nedenstående optimeringstiltag og enten realiserer en besparelse eller styrker kommunens dataindsats (indenfor det nuværende ressourceforbrug).

Øget strategisk fokus i kommunens dataindsats

Som anført ovenstående, er den nuværende udvikling af data ofte ikke baseret på et strategisk fokus på, hvor de mest forretningskritiske forhold tilsiger dette på tværs af forvaltningerne.

Med henblik på at fokusere kommunens dataressourcer på de mest forretningskritiske forhold foreslås det, at Kolding Kommune øget det strategiske fokus ikke mindst ift. BI-teamets ressourcer.

Dette kan fx ske gennem et eksisterende chefforum, så der ikke skal opbygges nye koordinerende organer.

En sådan øget fokusering og koordinering kan ledsages af en generel reduktion af de nuværende data-ressourcer.

Øget omkostningsbevidsthed ved nye datatræk

Det foreslås, at der foretages en mere konsekvent indledende omkostningsscreening af nye dataprojekter, inden de sættes i gang. Denne screening skal indeholde en vurdering af det forventede ressourceforbrug, som kan holdes op imod formålet med forespørgslen og den forventede effekt. Det anbefales, at denne screening af omkostninger sker i kroner og ikke blot i timer, da dette erfaringsmæssigt skaber en øget omkostningsopmærksomhed.

En sådan screening bør samtidig gennemføres på en ikke-bureaukratisk facon, så gevinsten ved en øget prioritering ikke blot bliver "ædt" af øget administration.

Oprydning i eksisterende datatræk

Til trods for, at mange datasæt og -opgørelser opdateres automatisk, ved vi fra tidligere analyser i andre kommuner, at der alligevel bruges en del ressourcer på at drifte og vedligeholde datatræk, som kun anvendes meget begrænset. Det anbefales derfor, at der foretages en gennemgang af eksisterende datatræk med henblik på at reducere opdaterings- og vedligeholdelsesressourcerne på de datatræk, der ikke bruges tilstrækkeligt. Som led heri bør der være et særligt fokus på datatræk, der kræver løbende manuel vedligeholdelse og fokus på, om de kan omlægges til automatisk opdatering.

Øget brug af fælles standardtræk

I dag udarbejdes en del standardrapporter i Kolding Kommune. Det er vores indtryk, at flere af disse standardrapporter kun benyttes i begrænset omfang, da der er lokale ønsker om justeringer eller tilpasninger. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at der er flere forskellige og lokale opgørelser af sygefravær. Med henblik på at reducere ressourceforbruget foreslås det, at Kolding Kommune i højere grad lader sig "nøjes" med disse standardrapporter, med mindre der er helt afgørende indvendinger herimod (men i mindre omfang end i dag). Ligeledes vil der tillige kunne sættes fokus på at standardisere og genbruge ledelsesdashboards og lignende på tværs af forvaltningerne.

Økonomisk potentiale

Det økonomiske potentiale af ovenstående tiltag er afhængig af om Kolding Kommune ønsker at foretage besparelser på dataområdet eller reinvestere dem i bedre dataunderstøttelse.

Det er vores skøn, at ovenstående tiltag kan frigøre ca. 5-10% af det nuværende ressourceforbrug.

En reduktion på 5-10% vil svare til 0,4-0,8 årsværk, svarende til 208.000-416.000 kr.

Løsningsforslag 6.7.1

Konsekvensvurdering ift. direktionens målbillede

1. En forretningsnær understøttelse	+/-
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	Uændret
3. En høj grad af servicemindedhed	Uændret
4. En ressourceeffektiv administration	+
5. Udnytte stordriftsfordele	Uændret
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	+
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	Uændret

Forklaring: + betyder styrket, - betyder svækket, +/- betyder både/og, NA betyder ikke relevant og uændret betyder neutral.

Implementering, forudsætninger og forbehold

Implementering

○ -

Forudsætninger og forbehold

○ -

Opsamling på Data

Af nedenstående tabel fremgår vores potentialemforslag på Data.

Løsningsforslag	Potentialevurdering
Løsningsforslag 6.7.1: Optimering af Data-området	208.000-416.000 kr.

6.8 Kommunikation

Kommunikation

Nuværende ressourceforbrug, årsværk

I tabellen nedenfor fremgår ressourceforbruget for medarbejdere inden for kommunikation i Kolding Kommune.

Antal medarbejderårsværk, kommunikation	BUF	BY	FÆLLES	SAF	SSF	Total
8. Kommunikation	4,1(*)	2,6	11,7	3,1	1,4	22,8
Total	4,1	2,6	11,7	3,1	1,4	22,8

*) BUF har inkluderet kommunikation med forældre via AULA i kortlægningen, hvorfor deres indmelding er kunstigt højere end de øvrige forvaltninger

Der anvendes i dag 22,8 årsværk på opgaver relateret kommunikation på tværs af Kolding Kommune. Opgaven er organiseret med en central kommunikationsenhed i By- og Fællesforvaltningen og fagforvaltningerne har i forskellig grad ansat ressourcer til kommunikation. En række af de decentralt opgjorte ressourcer (fx på tilbudsniveau) varetager daglig kommunikation med borgere og lignende, og er derfor ikke at betegne som egentlige kommunikationsressourcer. Dele af de indmeldte årsværk har en formel faglighed inden for kommunikation, men en række af de indmeldte årsværk varetages af medarbejdere med anden uddannelse og ofte som mindre delopgaver. Herudover varetages en række grafiske opgaver internt i kommunen.

Kolding Kommune har samlet set prioriteret flere ressourcer til kommunikationsområdet end Implement ser i sammenlignelige analyser.

Der opleves ikke jf. de gennemførte interviews eller løsningsworkshops, at der er en klar og veldefineret opgavedeling mellem den centrale kommunikationsenhed og de enkelte fagforvaltninger. Der er samtidig også en forskel på, i hvilken grad de enkelte fagforvaltninger trækker på den centrale kommunikationsenhed. Et af de opgaveområder, hvor det fremgår klart er de kritiske pressesager, hvor alle forvaltninger trækker på den centrale kommunikationsenhed i forbindelse med håndtering af disse. På de øvrige opgaveområder er tilbagemeldingen, at opgavesplittet mellem den centrale kommunikationsenhed og fagforvaltningerne mere er baseret på relationer frem for tydelige aftaler om opgavedeling.

Dette medfører også, at tilfredsheden og oplevelsen af den centrale kommunikationsenhed er afhængig af denne relation og dermed forskellig. Der er således også eksempler på, at de decentralt ansatte kan ses som en reaktion på en oplevelse af, at den centrale kommunikationsenhed ikke leverer i forhold til den givne forvaltning.

Samtidig er oplevelsen også i den centrale kommunikationsenhed, at de løser en meget bred opgaveportefølje i forhold til kommunikation. Opgaverne spænder fra fx pressehåndtering, strategisk ekstern kommunikation, intern kommunikation, grafisk produktion og sparring vedrørende formidling af mindre notater og skrivelser. Der efterlyses således også en større grad af tydelighed i, hvilke opgavetyper inden for kommunikation der skal løses og i hvilken kvalitet.

Denne afklaring har Kolding Kommune været i gang med at etablere i et stykke tid på kommunikationsområdet. Etablering af en samlet grundfortælling for Kolding Kommune og brug heraf som pejlemærke i en tydeliggørelse af opgavedeling og prioritering ift. kommunikationsområdet har således været i gang i et stykke tid. Herunder en tydeliggørelse af en organisering, hvor den centrale kommunikationsenhed er en fælles "muskel" for arbejdet med kommunikationen i Kolding Kommune understøttet af nogle "satellitter" i den enkelte fagforvaltning. "Satellitterne" decentralt har derved en dobbelt rolle i forhold til at understøtte det lokale behov for kommunikation og have samarbejde med den fælles kommunikationsenhed i forhold til at understøtte den strategiske kommunikation og samarbejdsrelationen (forbindelseslinjerne) generelt.

Afklaringen i denne proces og tydeliggørelsen af opgaver og opgavedeling er desværre blevet forsinket pga. forskellige forhold. Derfor står kommunikationsområdet i en situation, hvor rammerne er blevet tydeliggjort, men hvor der udestår en videre konkretisering af, hvordan rammerne indholdsdefineres og prioriteres. Herunder også et match mellem denne indholdsdefinition og de ressourcer, der er prioriteret til området.

Det samlede ressourceforbrug på kommunikationsområdet er som beskrevet indledningsvist ikke lavt, og området er kendetegnet ved, at der er tale om et prioriterbart område (der er ikke lovkrav og lignende der fastlægger særlige krav). Med udgangspunkt heri vurderer Implement, at det vil være muligt at gennemføre en reduktion af ressourceforbruget på kommunikationsområdet.

Kommunikation

Gap mellem nuværende opgavevaretagelse og direktionens målbillede for den fremtidige opgaveløsning

Grundet, at den nye organisering er underimplementering er det ikke muligt på nuværende tidspunkt at foretage en retvisende gap-analyse.

Løsningsforslag 6.8.1: Reduktion af årsværk tilknyttet kommunikation

Beskrivelse

Analysen viser, at der er et potentiale i forhold til at tydeliggøre opgaver og serviceniveau på kommunikationsområdet i Kolding Kommune herunder en overvejelse om, hvilke kommunikationsopgaver der skal leveres internt eller købes eksternt.

Konkret løsningsforslag

Det foreslås at der realiseres en besparelse på kommunikationsområdet, som følge af den igangværende tydeliggørelse af opgaver og gennem en overvejelse af, hvilke opgavetyper der løses bedst internt eller alternativt købes eksternt på markedsvilkår.

Det foreslås, at Kolding Kommune fortsætter den igangværende proces med at skabe tydelighed omkring kommunikationsopgaven i Kolding Kommune centralt og i samarbejdet med fagforvaltningerne og supplere processen med et reduceret måltal ift., hvilke årsværk der fremadrettet skal være til rådighed for de forskellige opgaver på kommunikationsområdet.

Som en integreret del af denne tydeliggørelse bør der ske en prioritering af, hvilke opgaver der kan løses for de ressourcer, der er til rådighed. Herunder også en overvejelse om der er opgavetyper, der i dag løses internt, med fordel kan købes eksternt på markedsvilkår.

Økonomisk potentiale

Det økonomiske potentiale afhænger af, hvilket serviceniveau Kolding Kommune ønsker på kommunikationsområdet. Jf. analysen og Implements erfaringer bruges der relativt mange ressourcer på kommunikationsområdet i Kolding Kommune i dag, hvorfor der er en potentiel besparelsesmulighed særligt på de klassiske kommunikationsressourcer samt på de ressourcer, der bruges til sociale medier.

Det er vores skøn, at den beskrevne tydelighed ift. opgaver og serviceniveaulægning kan frigøre et potentiale på 8-13 pct. svarende til 1,8-3,0 årsværk på kommunikationsområdet.

Dette givet et samlet besparelspotentiale fra 936.000 kr. til 1.560.000 kr.

Konsekvensvurdering ift. direktionens målbillede

1. En forretningsnær understøttelse	+/-
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	+/-
3. En høj grad af servicemindedhed	+/-
4. En ressourceeffektiv administration	+
5. Udnytte stordriftsfordele	Uændret
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	Uændret
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	Uændret

Forklaring: + betyder styrket, - betyder svækket, +/- betyder både/og, NA betyder ikke relevant og uændret betyder neutral.

Implementering, forudsætninger og forbehold

Implementering

- Indfrielsen af potentialerne afhænger af, at processen med en tydeliggørelse af opgaverne på kommunikationsområdet bliver afsluttet, så den videre udmøntning og professionalisering af området kan fortsætte

Forudsætninger og forbehold

- Indfrielsen af potentialet kan først iværksættes, når opgaven ift. tydeliggørelse af opgaver er fastlagt.

Opsamling på Kommunikation

Af nedenstående tabel fremgår vores potentialemforslag på Kommunikation.

Løsningsforslag	Potentiale vurdering
Løsningsforslag 6.8.1: Reduktion af årsværk tilknyttet kommunikation	1.040.000-1.560.000 kr.
I alt	936.000-1.560.000kr.

6.9 Eksternt konsulentforbrug

Eksternt konsulentforbrug

Nuværende ressourceforbrug

Nedenstående fremgår det eksterne konsulentforbrug i Kolding Kommune opdelt på en række hovedkategorier for regnskabsåret 2023.

Konsulentforbrug, opdelt på hovedkategorier						
	BUF	BY	FÆLLES	SAF	SSF	Total
Analyser og udvikling	1.705.483	1.437.281	988.648	396.312	908.032	5.435.755
Ekstern juridisk bistand	309.316	526.694	79.346	322.287	90.166	1.327.808
Teknisk rådgivning		1.897.269				1.897.269
HR-ydelser	416.388	14.218	640.460	280.727	1.222.642	2.574.434
Kommunikation	21.888	136.750	892.829	14.150		1.065.617
Øvrige - sagsunderstøttende	1.386.615			2.354.723	590.623	4.331.961
Øvrige	206.170	2.034.190	1.483.452	1.067.441	963.283	5.754.536
Total	4.045.859	6.046.402	4.084.735	4.435.640	3.774.746	22.387.382

(*) Statslige puljeprosjekter er ikke medtaget i opgørelsen.

Som det fremgår af ovenstående tabel brugte Kolding Kommune i 2023 samlet set ca. 22,4 mio. kr. på eksterne konsulenter, rådgivere og leverandører af mange forskellige ydelser, varierende fra fx lægeattester, serviceaftaler på kaffemaskiner, revision mv.

Kolding Kommune anvender i kategorierne "Øvrige" og "Øvrige – sagsunderstøttende" ca. 10 mio. kr. Begge er kategorier, som analysen ikke vil fokusere på, idet disse 2 udgiftstyper dækker over mange små og enkelte større driftsorienterede udgifter, som ikke kan karakteriseres som klassisk eksternt konsulentforbrug. Kategorien "Øvrige" dækker fx over revisionsopgaven og "Øvrige sagsunderstøttende" er udgifter som Kolding Kommune afholder ifm. rekvirering af lægeattester, tolkebistand, statusattester mv. til brug for sagsbehandlingen af de enkelte borgersager.

Derfor er fokus i analysen målrettet de øvrige hovedkategorier, som umiddelbart er mere prioriterbare, og hvor diskussionen om opgaven skal løses eksternt eller internt, er tydeligere. Til disse hovedkategorier anvendes ca. 12,4 mio. kr. på eksterne konsulenter

og rådgivere. Hovedkategorierne er "Analyse og udvikling", "Ekstern juridisk bistand", "Teknisk rådgivning", "HR-Ydelser" og "Kommunikation". Disse kategorier gennemgås neden for.

Analyse og udvikling

Kategorien "Analyse og udvikling" dækker over en bred vifte af opgaver, der spænder fra projektledelse, facilitering af møder og konferencer samt analyse- og benchmark-opgaver. Opgaver, som bliver løst af både små enkelt-firmaer og større konsulent- og rådgivningsvirksomheder. På tværs af Kolding Kommune anvendes der samlet set ca. 5,4 mio. kr., hvilket for en kommune af Kolding Kommunes størrelse, ikke vurderes som et højt forbrug.

Generelle analyse- og udviklingsopgaver er opgaver, hvor balancen mellem hvilke opgaver Kolding Kommunes interne analyse- og udviklingskonsulenter kan løse, i forhold til hvad man køber eksternt, hele tiden er i bevægelse. Derfor skal forbruget også ses i sammenhæng med de generelle analyse- og udviklingsressourcer i Kolding Kommune, og hvilket hensyn der er taget i forhold til at rekvirere ekstern bistand. Det kan både være pga. behovet for specialiserede kompetencer, som ikke findes internt eller behovet for eksterne blik på en given situation.

Potentialet i forhold til at reducere det eksterne konsulentforbrug behandles i kapitel 6.4, i sammenhæng med gennemgangen af Kolding Kommunes samlede udviklingsopgaver.

Ekstern juridisk bistand

Kolding Kommune har i 2023 brugt ca. 1,3 mio. kr. på "Ekstern juridisk bistand", hvoraf den "gamle" By- og Udviklingsforvaltning står for lidt under halvdelen af forbruget. Dette er et prioriterbart område og indeholder en løbende overvejelse om, man skal have de juridiske ressourcer og kompetencer internt i Kolding Kommune, frem for at købe dem eksternt.

Analyser viser dog, at variationen og spændvidden i de eksternt indkøbte juridiske opgaver er meget bred og sandsynligvis vil kræve et større fagligt juridisk miljø for at kunne levere den samme bredde, kvalitet og fleksibilitet, internt.

Eksternt konsulentforbrug

Det vurderes derfor ikke, at man vil kunne opnå den samme bredde, fleksibilitet og kompetence i opgaveløsningen med rent interne juridiske kompetencer for de ca. 1,3 mio. kr., der anvendes på området. Kolding Kommunes prioriteringsrum inden for køb af eksternt juridisk bistand vurderes derfor lavt.

Teknisk rådgivning

En anden kategori er "Teknisk rådgivning", som alene er repræsenteret i den "gamle" By- og Udviklingsforvaltning. Dette dækker en meget bred og differentieret vifte af specialiserede rådgivningsydelser inden for miljø, klima, vej, infrastruktur og kultur. Det samlede forbrug i 2023 var ca. 1,9 mio. Kr. Igen viser variationen og graden af specialisering i de ydelser der tilkøbes, at det vil være vanskeligt at etablere og fastholde den samme bredde og specialiseringsgrad, med rent interne ressourcer. Kolding Kommunes prioriteringsrum inden for den eksterne indkøbte tekniske rådgivning vurderes derfor lavt.

HR-ydelser

I 2023 anvendte Kolding Kommune ca. 2,6 mio. kr. på HR-ydelser. Det dækker både rekruttering, supervision og sparring til ledere og medarbejdere og indsatser til at reducere sygefravær. Det gælder for SSF, at de ressourcer de har brugt yderligere i forhold til de andre forvaltninger, er en målrettet indsats, der skal reducere sygefraværet.

HR-området er i høj grad prioriterbart og skal ses i sammenhæng med de øvrige indsatser og ydelser, som tilbydes af Kolding Kommunes fælles HR-enhed, som fx også tilbyder supervision, coaching, sparring og støtte til rekruttering. Der er derfor et overlap mellem ydelser, man både kan få støtte til internt, og som man også vælger at købe eksternt.

Det er derfor en mulig prioritering i forhold til, hvilke opgaver man ønsker at løse internt eller købe eksternt i forhold til HR-ydelser og et muligt afledt potentiale heraf. Dette behandles i sammenhæng med den øvrige analyse af HR-området generelt i kapitel 6.3.

Kommunikation

Kolding Kommune anvendte i 2023 ca. 1 mio. kr. på kommunikationsydelser. Næsten 90 pct. af disse midler er anvendt centralt og har været målrettet etablering af en grundfortælling for Kolding Kommune ved et eksternt kommunikationsbureau. Forbruget i de øvrige forvaltninger er meget begrænset.

Her er igen en mulig prioritering i forhold til, hvilke ydelser man vælger at købe eksternt eller vedligeholde viden og kompetencer internt. Det er derfor en mulig prioritering i forhold til, hvilke opgaver man ønsker at løse internt eller købe eksternt.

Løsningsforslag

Det afdækkende eksterne konsulentforbrug i Kolding Kommune vurderes generelt ikke højt i forhold til kommunens størrelse. Der er dog inden for hovedkategorierne "Analyse og udvikling", "HR-Ydelser" og "Kommunikation" et prioriterbart råderum, som skal ses i sammenhæng med de øvrige kompetencer og ressourcer, der findes internt i kommunen på de enkelte områder. Derfor gennemgås og synliggøres det mulige potentiale i forbindelse med analysen af det enkelte opgaveområder (i ovenstående kapitel 6) og ikke her.

For hovedkategorierne "Eksternt juridisk bistand" og "Teknisk rådgivning" vurderes forbruget lavt i forhold til Kolding Kommunes størrelse og også i sin karakter mindre prioriterbart. Derfor behandles disse hovedkategorier ikke yderligere i analysen.

6.10 Ledelse

Ledelse

Nuværende ressourceforbrug, årsværk

Nedenstående fremgår ressourceforbruget for lederne (niveau 3-5) i Kolding Kommune.

Antal ledelsesårsværk (niveau 3-5) fordelt på hovedopgaver						
	BUF	BY	FÆLLES	SAF	SSF	Total
1. Økonomi	14,2	2,6	1,5	2,3	2,1	22,8
2. Indkøb og udbud og forsikring	4,2	0,9	1,3	0,2	0,3	6,7
3. Løn og personaleadministration	14,3	1,7	0,8	3,8	2,4	23,0
4. HR og personalejura	13,8	1,0	1,4	6,4	1,8	24,4
5. Juridiske opgaver (eksklusiv personalejura)	0,3	0,4	0,0	0,0	0,0	0,7
6. Udviklingsopgaver, politikker, projekter mv.	9,4	2,6	1,8	5,7	2,0	21,4
7. IT og digitalisering	3,6	0,2	1,2	0,9	0,9	6,8
8. Kommunikation	8,3	0,6	0,4	0,3	0,3	9,9
9. Sekretariatsopgaver	3,6	0,3	0,9	0,2	0,4	5,4
10. Politiske sager og udvalgsbetjening	0,8	1,4	0,3	0,4	0,0	2,8
11. Anlægsprojekter, facility management og øvrige ejendomsopgaver	2,3	0,8	0,1	0,4	0,0	3,7
12. Øvrige opgaver	2,4	5,6	1,5	1,2	1,5	12,2
13. Ledelsesopgaver (der ikke indgår i ovenstående).	62,7	12,4	6,0	37,7	35,0	153,9
Total	140,0	30,5	17,2	59,5	46,5	293,6

Som det fremgår af ovenstående opgørelse, har lederne indberettet, at de bruger ca. 52% af deres tid på ledelsesopgaver, 8% på HR og personalejura, 8% på løn og personaleadministration, 8% på økonomi og 7% på udviklingsopgaver. De øvrige opgavetyper fylder 4% eller mindre.

Ovenstående opgørelse skal tages med det forbehold, at det som nogle ledere vil definere som en ren ledelsesopgave af andre vil blive oplevet som en administrativ opgave.

På den følgende side følger ledelsesspændet for lederne i Kolding Kommune.

Ledelse

Ledelsesspænd

I nedenstående tabel fremgår det nuværende ledelsesspænd hos ledere i Kolding Kommune (niveau 1-5). Opgørelsen skal tages med et forbehold, da opgørelsen er baseret på et fælles grundtræk og ikke har været underlagt en dybdegående valideringsproces. Det fremgår således ikke af opgørelsen om lederne er "ledere af ledere" eller "ledere af medarbejdere", hvilket vil have betydning for antallet af referencer. Ligeledes råder Kolding Kommune ikke over data for teamledere, hvorved at ledelsesspændene nogle steder vil være overvurderet. Opgørelsen af administrative og ikke administrative ledere er baseret på en vurdering af, hvilke medarbejdertyper de overvejende er ledere af.

		Tidligere CF		Tidligere BF		BUF		SSF		SAF	
		Adm	Ikke adm	Adm	Ikke adm	Adm	Ikke adm	Adm	Ikke adm	Adm	Ikke adm
Niveau 1	Antal ledere	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00
	Gennemsnitligt ledelsesspænd	6,00	-	10,00	-	6,00	-	12,00	-	7,00	-
	Antal ledere med under 10 i reference	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
	Gennemsnitligt ledelsesspænd hos lederne med under 10 i reference	6,00	-	-	-	6,00	-	-	-	7,00	-
Niveau 2	Antal ledere	5,00	0,00	0,00	4,00	3,00	3,00	1,00	4,00	2,00	3,00
	Gennemsnitligt ledelsesspænd	7,20	-	-	8,75	9,00	29,33	10,00	13,50	11,50	5,33
	Antal ledere med under 10 i reference	4,00	0,00	0,00	3,00	1,00	1,00	0,00	2,00	0,00	3,00
	Gennemsnitligt ledelsesspænd hos lederne med under 10 i reference	5,75	-	-	4,67	2,00	6,00	-	6,50	-	5,33
Niveau 3	Antal ledere	15,00	2,00	10,00	8,00	1,00	66,00	6,00	23,00	2,00	15,00
	Gennemsnitligt ledelsesspænd	11,67	8,00	14,20	12,88	5,00	27,79	19,00	30,17	13,00	7,87
	Antal ledere med under 10 i reference	7,00	1,00	5,00	3,00	1,00	11,00	0,00	5,00	1,00	12,00
	Gennemsnitligt ledelsesspænd hos lederne med under 10 i reference	4,86	3,00	3,80	6,67	5,00	3,82	-	5,80	9,00	5,42
Niveau 4	Antal ledere	0,00	0,00	8,00	16,00	0,00	59,00	0,00	21,00	0,00	42,00
	Gennemsnitligt ledelsesspænd	-	-	8,50	21,50	-	18,64	-	35,24	-	28,83
	Antal ledere med under 10 i reference	0,00	0,00	6,00	7,00	0,00	9,00	0,00	1,00	0,00	1,00
	Gennemsnitligt ledelsesspænd hos lederne med under 10 i reference	-	-	5,83	5,00	-	6,00	-	9,00	-	8,00
Niveau 5	Antal ledere	0,00	0,00	0,00	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
	Gennemsnitligt ledelsesspænd	-	-	-	12,57	-	-	-	-	-	4,00
	Antal ledere med under 10 i reference	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
	Gennemsnitligt ledelsesspænd hos lederne med under 10 i reference	-	-	-	7,67	-	-	-	-	-	4,00

Ledelse

Summeres ovenstående tabel fremgår det, at der i dag er ca. 332 ledere (niv 1-5) i Kolding Kommune.

Ligeledes fremgår det, at der er væsentlige forskelle mellem forvaltningerne ift. ledelsesantal, ledelsesstruktur og ledelsesspænd.

Ift. niveau 2 lederne varierer ledelsesspændet fra 5,3 hos ikke administrative ledere i SAF til 29,3 hos ikke administrative ledere i BUF. Ligeledes fremgår det, at ca. 56% af niveau 2 lederne på tværs af forvaltningerne har under 10 i reference.

Ift. niveau 3 lederne ses det, at BUF afviger fra de øvrige forvaltninger med mange ledere (bl.a. grundet antallet af skoler og dagtilbud). Yderligere ses det, at ledelsesspændet varierer hos de administrative ledere fra 5,0 i BUF til 19 i SAF. Og hos de ikke administrative ledere varierer det fra ca. 8 i det tidligere CF og i SAF til 27,8 i BUF. Samtidig ses det, at 41% af de administrative ledere har under 10 i reference og med et gennemsnitligt ledelsesspænd for disse 41% på mellem 3,8 og 9,0. For de ikke administrative ledere er det 28% af lederne, der har under 10 i reference og med et gennemsnitligt ledelsesspænd for disse 28% på mellem 3,0 og 6,7.

Ift. niveau 4 lederne ses det, at BUF også her har flere ledere end de øvrige forvaltninger. Det fremgår samtidig, at det kun er i det tidligere BF, at der er administrative ledere på niveau 4. Yderligere ses det, at ledelsesspændet for ikke administrative ledere ligger mellem 19 og 29 medarbejdere. Samtidig ses det at 75% af de administrative ledere i det tidligere BF har under 10 i reference og med et gennemsnitligt ledelsesspænd for disse 75% på 5,8. For de ikke administrative ledere er det 13% af lederne, der har under 10 i reference og med et gennemsnitligt ledelsesspænd for disse 13% på mellem 5,0 og 9,0.

Ift. niveau 5 lederne ses det, at det i dag kun er i det tidligere BF og en enkelt leder i SAF, at denne stillingskategori benyttes. Yderligere ses det, at 43% af niveau 5 lederne BF har under 10 i reference, og at disse 43% gennemsnitligt har 7,7 medarbejdere i reference.

Potentialer ift. ledelse

Ovenstående beskrivelse af de nuværende ledelsesspænd viser store forskelle i de nuværende ledelsesspænd. Beskrivelsen indikerer samtidig, at der er mulige potentialer ift. at se på de steder, hvor der i dag er de laveste ledelsesspænd.

Justeringer af ledelsesspænd kan være vanskelige at implementere afgrænset da de ofte har en stor sammenhæng med den generelle organisering på et givent område. Det er derfor ofte mest hensigtsmæssigt at gennemføre ændringer i ledelsesspænd samtidig med en organisatorisk tilpasning.

Samtidig vil man ifm. en eventuel beslutning om en justering af ledelsesspænd skulle være opmærksom på, at Kolding Kommune samtidig arbejder med at sikre god og tilstrækkelig ledelse, der er tæt på medarbejderne (i overensstemmelse med ledelseskommisionens anbefalinger). En justering af de nuværende ledelsesspænd vil derfor skulle ske balanceret ift. dette samtidige fokus på styrket ledelse.

I det følgende løsningsforslag opstille konkrete forslag til en mulig reduktion af det nuværende ressourceforbrug på ledelse.

Løsningsforslag 6.10.1: Tilpasset ledelsesspænd

Beskrivelse

Kolding Kommune har i dag et meget varierende ledelsesspænd. Dette kan dels henføres til forskellige ledelsesopgaver, men vurderes tillige at kunne henføres til forskellige kulturer og historiske grunde.

En del ledere i Kolding Kommune har i dag relativt få medarbejdere i reference. Her kan det være relevant at se på mulighederne for at hæve ledelsesspændene.

Konkret løsningsforslag

Det foreslås at Kolding Kommune overvejer følgende potentialer for tilpasning af ledelsesspændet på udvalgte områder.

Det foreslås, at Kolding Kommuner overvejer justeringer af ledelsesspændet på følgende tre områder:

Øget ledelsesspænd for dele af de administrative ledere

Som det fremgår af ovenstående analyse, har ca. 41% af de administrative ledere på niveau 3 under 10 medarbejdere i reference.

Der tegner sig således muligheder for at øge det nuværende ledelsesspænd hos dele af de administrative ledere. Det foreslås, at der ifm. en justering af den administrative organisering jf. denne analyses øvrige løsningsforslag foretages en justering af antallet af administrative ledere i både forvaltningerne og i fællesstabene. Her foreslås der fastlagt et gennemgående princip om at der som udgangspunkt bør være et ledelsesspænd på minimum 10 medarbejdere pr. administrativ leder på niveau 3-5.

I relation hertil vil det være naturligt, at der vil være situationer, hvor det vil være nødvendigt at afvige fra dette princip, men det anbefales at direktionen i Kolding Kommune søger at holde fast i at begrænse antallet af undtagelser.

Øget ledelsesspænd hos ikke administrative ledere

Af ovenstående analyse fremgår det, at ca. 20% (50 ledere) af de ikke administrative ledere på niveau 3-4 har under 10 i reference.

Også her tegner der sig et muligt potentiale ift. at øge ledelsesspændet hos dele af denne gruppe ledere.

Ovenstående dækker over en del ledere (ca. 42%) i det tidligere BF på niveau 3-5 som har under 10 i reference. Her bør det overvejes, om der kan foretages en justering af den generelle ledelsesstruktur, så ledelsesspændet øges.

I BUF er der store variationer i ledelsesspændene. Her kan der som led i den parallelle budgetnote om ændret organisering af dagtilbud og skoler foretages organisatoriske justeringer, der kan øge det generelle ledelsesspænd. Erfaringer fra andre kommuner er her, at der kan være besparelser ved øget brug af klyngeledelse på både skole- og dagtilbudsområdet. Dette potentiale afdækkes dog i budgetnote 7.

I SSF er der generelt færre ledere med under 10 i reference. Dog er der på niveau 3 en række ledere (5 ledere), hvor man kan se på mulighederne for et øget ledelsesspænd.

I SAF ses det, at 80% af lederne på niveau 3 har under 10 i reference. Dette kan dække over at fx tilbudsledere og myndighedsledere har lavere antal referencer end i den øvrige del af kommunen. Der kan være et potentiale i at undersøge dette yderligere, herunder mulighederne for at gøre dele af niveau 3 lederens i SAF's ansvarsområder større. Det kan fx være, at man skal være leder af flere tilbud (klyngeledelse).

Løsningsforslag 6.10.1: Tilpasset ledelsesspænd

Økonomisk potentiale

De økonomiske potentialer af ovenstående løsningsforslag vurderes at være følgende:

Øget ledelsesspænd for dele af de administrative ledere

Som det fremgår af analysen, er der i dag 20 administrative ledere (på niveau 3-5) med et ledelsesspænd på under 10 medarbejdere (48% af lederne). Gennemsnittet hos denne gruppe ledere er et ledelsesspænd på 5,1 medarbejder. Såfremt ledelsesspændet i en fremtidig organisering opjusteres til 10 medarbejdere for denne gruppe ledere, vil det andet lige betyde et behov for 9,8 færre ledere.

Da der forventeligt skal tages en række konkrete hensyn, kan det antages, at et mere realistisk potentiale kan udgøre 25-30% svarende til 2,5-2,9 ledere. Med en gennemsnitlig løn hos ledere på 720.000 kr. vil det medføre et potentiale på i alt 1.800.000 - 2.088.000 kr.

Øget ledelsesspænd hos ikke administrative ledere

Som det fremgår af analysen, er der i dag 54 ikke administrative ledere på niveau 3-5) med et ledelsesspænd på under 10 medarbejdere (21% af lederne). Gennemsnittet hos denne gruppe ledere er et ledelsesspænd på 5,4 medarbejdere. Såfremt ledelsesspændet i en fremtidig organisering opjusteres til 10 medarbejdere for denne gruppe ledere vil det andet lige betyde et behov for 24,8 færre ledere.

Da der er en selvstændig budgetnote på BUF vil potentialet udgøre 14,4 eksklusiv BUF.

Da der forventeligt skal tages en række konkrete hensyn, kan det antages, at et mere realistisk potentiale kan udgøre 25-30% svarende til 3,6-4,3 ledere. Med en gennemsnitlig løn hos ledere på 720.000 kr. vil det medføre et potentiale på i alt 2.592.000 - 3.096.000 kr.

Samlet potentiale

Ovenstående to forslag vil medføre et samlet potentiale på 6,1 - 7,2 ledere svarende til 4.392.000 – 5.184.000 kr.

Konsekvensvurdering ift. direktionens målbillede

1. En forretningsnær understøttelse	N/A
2. En let tilgængelig administrativ understøttelse	N/A
3. En høj grad af servicemindedhed	N/A
4. En ressourceeffektiv administration	+
5. Udnytte stordriftsfordele	N/A
6. Mere ensartet og fælles opgaveløsning	N/A
7. Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed	N/A

Forklaring: + betyder styrket, - betyder svækket, +/- betyder både/og, NA betyder ikke relevant og uændret betyder neutral.

Implementering, forudsætninger og forbehold

Implementering

- Fastlæggelse af en fremtidig ledelsesstruktur og herunder ledelsesspænd er tæt tilknyttet den organisatoriske opbygning. En relativ enkelt måde i fastlæggelse af, hvor og hvor meget der kan justeres på de nuværende ledelsesspænd vil være at direktionen gennemgår samtlige ledere op i mod både den eksisterende faglige organisation og den nye administrative organisation, og her fastlægger et fælles niveau for de fremtidige ledelsesspænd. Heri bør det indgå om de enkelte ledere er "ledere af ledere" eller "ledere af medarbejdere".

Forudsætninger og forbehold

- Skal koordineres med Kolding Kommunes samtidig arbejder med at sikre god og tilstrækkelig ledelse, der er tæt på medarbejderne. Det fremgår således ikke af opgørelsen om lederne er "ledere af ledere" eller "ledere af medarbejdere", hvilket vil have betydning for antallet af referencer
- En række af ledere med få referencer kan være "spillende trænere". Derfor kan en nedlæggelse af ledelsesårsværk medføre et øget opgavepres på medarbejderne i enhederne.

Opsamling på Ledelse

Af nedenstående tabel fremgår vores potentialemforslag på Eksternt konsulentforbrug .

Løsningsforslag	Potentiale vurdering
Løsningsforslag 6.10.1: Tilpasset ledelsesspænd	4.392.000 – 5.184.000 kr.

7. Opsamlende organisatoriske forhold

Opsamlende organisatoriske forhold

Potentielle organisatoriske grundmodeller

Direktionens målbillede peger på, at Kolding Kommunes fremtidige administrative opgavevaretagelse vil skulle ske på færre enheder end i dag, og med mere ensartede og fælles metoder. Dette skal realisere mulige stordriftsfordele og en mere effektiv opgavevaretagelse. Herigennem skal det gives mulighed for en effektiv administrativ organisation, der kan levere en forretningsnær og let tilgængelig understøttelse med en høj grad af servicemindedhed.

Som beskrevet i kapitel 4 ser Implement tre organisatoriske grundmodeller til at indfri direktionens målbillede*:

1. Forvaltningsbaseret stabsmodel (vertikal opgavesamling)

Her samles opgaverne fra tilbudsniveau og fagområdeniveau i de enkelte fællesstabe i den enkelte fagforvaltning. Dette gælder fx allerede i dag for dele af økonomiopgaverne og udviklingsopgaverne.

2. Model med fællesstabe (vertikal opgavesamling)

I denne model samles flest mulige opgaver fra de enkelte forvaltninger (tilbudsniveau, fagområdeniveau og stabsniveau) i kommunens fællesstabe for at sikre en mere effektiv opgavevaretagelse (stordriftsfordele). Dette gælder allerede i dag for fx lønområdet og IT-området.

3. Model med horizontal opgavesamling

I denne model sættes fokus på opgaveområder, der med fordel kan samles i én forvaltning på tværs af fagforvaltningerne for at sikre en mere effektiv opgavevaretagelse (stordriftsfordele). Dette gælder for vagtplansområdet mellem SSF og SAF, som det eneste opgaveområde i dag.

I dag har Kolding Kommune en kombinationsmodel, hvor der løses opgaver på tværs af de tre organisatoriske grundmodeller, selvom den horisontale opgavesamling (model 3) er meget begrænset i sin udbredelse.

I de seneste år har bevægelsen i Kolding Kommune i flere af forvaltningerne været henimod en samling af opgaver i den forvaltningsbaserede stabsmodel (model 1) fra det decentrale niveau.

Dette er overvejende sket ifm., at man i forvaltningerne har skulle indfri løbende effektiviseringskrav på det administrative område, og med henblik på at reducere sårbarheden og etablere nogle stærkere faglige fællesskaber.

Når vi kigger frem imod organisatorisk veje til at indfri direktionens målbillede og det nye effektiviseringskrav på det administrative område, på 12 mio. kr. fra 1. januar 2026 (og yderligere 18 mio. kr. frem mod 2030), ser Implement et behov for at fortsætte bevægelsen hen imod at konsolidere opgaverne på to organisatoriske grundmodeller, henholdsvis den forvaltningsbaserede stabsmodel (model 1) og fælles stabe (model 2). Og ikke bare konsolidere – men fortsætte og udbygge bevægelsen således, at flere opgaver rykkes fra de forvaltningsbaserede stabe til fælles stabe, jf. beskrivelsen af de enkelte løsningsforslag i kapitel 6. Den fremtidige grundmodel foreslås således at være en kombination af model 1 og 2.*

Denne fortsatte bevægelse ift. at samle flere opgaver på færre enheder er både et resultat af direktionens målbillede og en forudsætning for at kunne realisere de 12 mio. kr. på administrative opgaveområder, hvor Kolding Kommune allerede ligger 6% under det forventede forbrug på administrativt personale og chefer i Indenrigsministeriets benchmarkanalyse jf. kapitel 5.

Grundprincippet i forhold til at udvælge, hvilke opgaveområder der skal varetages på hvilket organisatorisk niveau (koncern eller forvaltning), bør være en afvejning mellem to hensyn: A) Mulighed for realisering af stordriftsfordele og B) Fagområdets afhængighed af en tæt kobling til det administrative område for at understøtte den faglige kerneopgave.

Samtidig betyder den bevægelse Kolding Kommune har været igennem, hvor flere administrative opgaver allerede er flyttet til forvaltningsstabe, at mange decentrale ledere allerede i dag modtager dele af deres administrative understøttelse fra en forvaltningstab og har vænnet sig til, at understøttelsen ofte er et telefonopkald eller en mail "væk" og ikke i umiddelbar fysisk nærhed. Dette betyder også, at oplevelsen hos de decentrale ledere, i nogle tilfælde ikke vil være væsentligt anderledes end i dag, hvis de skal modtage understøttelse fra en fællesstab, idet man allerede i dag ikke råder over egen decentral understøttelse.

*) Implement anbefaler ikke den 4. beskrevne model "Decentral opgavevaretagelse", da det ikke vurderes, at denne model kan realisere direktionens målbillede for den fremtidige administrative opgavevaretagelse

*) Implement ser ikke noget problem i at fortsætte samarbejdet om vagtplan mellem SSF og SAF (model 3) selvom grundmodellen er en kombination af model 1 og 2.

Opsamlende organisatoriske forhold

Den fornødne nærhed og servicetilgang i stabsenhederne

Uanset om opgaven løses i en forvaltningsstab eller en fællesstab er det helt centralt, at de administrative enheder skal arbejde målrettet med at sikre en forretningsnær understøttelse af de decentrale ledere og tilbud. De decentrale ledere skal reelt kunne mærke de organisatoriske fordele i en samling som fx reduceret sårbarhed, øget kvalitet gennem et styrket fagligt fællesskab og en øget grad af automatisering i den administrative understøttelse.

Dette kræver et specifikt servicefokus i både forvaltningsstabe og fællesstabe, for at sikre dette.

Derfor bør både forvaltningsstabe og fællesstabe arbejde målrettet med at sikre den gode understøttelse af de decentrale enheder. Et centralt element er et grundfokus på "hvem er vi til for". Det vil sige, at man arbejder med et betydeligt kundefokus og fokus på god og let tilgængelig service (jf. direktionens målbillede i kapitel 4).

Erfaringer fra andre kommuner er, at det kræver en væsentlig og vedvarende ledelsesindsats at opbygge og fastholde ovenstående servicetilgang for enheder, der bliver samlet. Det er her centralt, at man vedvarende holder fokus på at sikre den gode understøttelse af lederne og tilbuddene i organisationen.

Særligt ift. de fælles stabsenheder der skal understøtte forvaltningerne fremadrettet (løn og personale samt bogholderi) vil det være helt afgørende, at der tydeligt fastlægges, at de skal have et "udadgående" fokus og ikke begynder at fokusere "opad" mod direktionen og det politiske niveau. Derfor anbefales det, at der udpeges ledere til disse funktioner, der har dette fokus og tilgang.

Til understøttelse af ovenstående vurderer implement, at en brug af partnermodeller vil være hensigtsmæssig.

Partnermodellen betyder, at den administrative medarbejder i den fælles forvaltningsstab eller fællesstab har en række enheder/ledere, som vedkommende betjener fast, og hvor den administrative medarbejder udfører en del af vedkommendes arbejde fysisk ude på enhederne/områderne. Dette skal sikre en fortsat tæt relation mellem enheden/lederen og den administrative medarbejder, og skal tillige sikre, at den administrative medarbejder fastholder/opbygger den fornødne viden om den enkelte enheds rammevilkår mv.

Afhængig af opgaven kan partnerne tillige indgå i faste teams, der sikrer mod sårbarhed og skaber videndeling og sparring på tværs.

Potentielle nye krav til nogle ledere

Fra nærværende analyse ved vi, at der i dag er klare forskelle i det nuværende administrative serviceniveau, som den enkelte leder modtager. Derfor bør en ny organisering og tilhørende krav om ensartede processer og værktøjer ledsages af en ensretning af den ledelsesmæssige understøttelse.

Som led heri er det centralt, at der sker en klar forventningsafstemning med de lokale ledere, ift. hvad der er deres fremtidige opgave og ansvar, samt hvad de kan forvente af service fremadrettet. Ligeledes bør der være et betydeligt fokus på at sikre, at det bliver nemt for lederne at få hjælp, og at de ikke skal henvende sig et utal af steder.

Det betyder formentlig også, at der vil være ledere, der vil skulle tilegne sig nye administrative kompetencer, som de ikke har haft fokus på tidligere. Dette skal de følgelig understøttes i. Dette kan fx ske gennem målrettede kompetenceudvikling, grundig intro ifm. onboardingforløb for nye ledere, klare vejledninger og lignende, der kan understøtte lederne

Varetagelse af administrative "restopgaver"

Et andet helt centralt forhold for, at denne organisationsmodel (samling af opgaver på færre enheder) kan fungere hensigtsmæssigt, er, at der er et tydeligt fokus på at undgå, at lederne sidder tilbage med en væsentlig administrativ merbelastning, når opgaver og medarbejdere er samlet i forvaltningsstabe og fællesstabe. Erfaringer fra andre kommuner er, at dette vil ske, hvis ikke man er opmærksom på håndteringen af de administrative "rest-opgaver", der ikke rykker med og får dette indtænkt ifm. den nye organisering.

Disse typer af administrative "rest-opgaver" vil være meget forskelligartede og kan fx være betjening af en reception, håndtering af kontantkasser, plaster på et sår, håndtering af nøgler og alarmer, kontakt til håndværkere, understøtte ledelsen med planlægning af det kommende skoleår, mv. Med henblik på at sikre en fortsat administrativ understøttelse af de enkelte ledere ift. disse "rest-opgaver", kan der med fordel arbejdes med forskellige former for flyverfunktioner og/eller delte stillinger.

Opsamlende organisatoriske forhold

Flyverfunktionerne kan med fordel skabes primært i forvaltningernes stabe, og kan med fordel samtænkes med den fremtidige sekretær-/sekretariatsbetjening. Her kan man fx have et fælles forvaltningssekretariat, der som en af deres opgaver både har faste aftaler og ad hoc aftaler på de tilbud de understøtter. De faste aftaler kan fx være, at man kommer ud på det pågældende tilbud på faste dage og varetager specifikke opgaver, og ad hoc kan være, at man kan understøtte med forskellige opgaver, der opstår ad hoc, både fysisk på tilbuddet og fra afstand (via telefon/mail). Her er det vigtigt, at forventningsafstemningen er meget klar ift. omfanget af understøttelse. Ligeledes er det vigtigt, at arbejde med et stort servicefokus hos flyverne, så de reelt er optaget af at hjælpe.

Delte stillinger bør overvejes på områder, hvor der i dag er hele sekretærstillinger på det enkelte centrale tilbud. Det kan fx være en skole. Her kan man overgå fra egen til delt stilling så fx. 2 skoler deler en stilling i stedet for, at de har hver sin.

Da behovet vil være meget forskelligt mellem tilbuddene, bør dette kortlægges ifm. en implementeringsplan.

Der er allerede i dag i flere forvaltninger erfaringer med forskellige udformninger af flyverfunktioner i Kolding Kommune, fx i SSF og BUF. Erfaringerne med disse bør medtages, når der skal formuleres en eller flere modeller for understøttelse af "rest-opgaverne".

Et sidste element er fastlæggelse af serviceniveauet over for lederne i forhold til "rest-opgaverne", og hvilken andel af potentialet, der skal tilbageholdes på området for at sikre en tilstrækkelig understøttelse af "rest-opgaverne". Dette afhænger af den konkrete opgavedeling og serviceniveaulægning. Det er derfor afgørende at denne opgave ikke "glemmes" og finder sted i selve udmøntningen og implementeringen.

Tværgående fokus på RPA og øvrig automatisering

Af den i kapitel 6 gennemførte analyse og de opstillede løsningsforslag fremgår det, at Kolding Kommune i dag har en relativ lav modenhed på automatiseringsområdet herunder brug af RPA-teknologi.

I dag er opgaven vedr. RPA overvejende placeret hos forenklingskonsulenterne i Koncernøkonomi. Der peges her på, at enheden i dag er et tilbud til forvaltningerne.

Som følge heraf har enheden også kun et "forhandlet" mandat ift. at fastlægge nye fælles arbejdsgange, hvilket vurderes at være med til at begrænse effekten af enhedens indsats.

Som det fremgår af løsningsforslag vedr. økonomi samt løn og personale, vurderes der, at være en række klare potentialer ved en yderligere automatisering på disse områder. Dette vil kræve en fokuseret og målrettet indsats.

Det foreslås derfor, at Kolding Kommune ifm. implementeringen af nærværende analyse samtidig foretager en vurdering af, hvad der skal til for at realisere de ønskede optimeringer via automatisering, og hvordan denne opgave organisatorisk placeres, så den får det fornødne mandat.

Opsamling

Med denne administrative kombinationsmodel er det vores vurdering, at Kolding Kommune på samme tid vil kunne fastholde dele af den nuværende forvaltningsbaserede stabsmodel, hvor de administrative opgaver der er særligt knyttet til kerneopgaven i den enkelte forvaltning fortsat løses på forvaltningsniveau, og samtidig sikre en mere effektiv administrativ opgaveløsning ved at samle flere administrative opgaver i fællesstabe på tværs af kommunens forvaltninger.

Det er således vores vurdering, at denne organisatoriske kombinationsmodel vil kunne skabe rammerne for en mere effektiv administrativ drift. Endelig er det vores vurdering, at kombinationsmodellen med tilhørende mere ensartet styring, vil kunne skabe en stærk organisatorisk ramme for en øget automatisering samt ift. håndtering af fremtidige administrative effektiviseringer.

Nærværende analyses forslag til justering af den administrative organisering i Kolding Kommune kan derved ses som en "trædesten" frem mod en fremtidig model, hvor flere opgaver løses fælles.

I nedenstående vil den organisatoriske grundmodel bliver konkretiseret i forhold til, hvilket niveau de enkelte administrative hovedområder forstås løst på fremadrettet.

Opsamlende organisatoriske forhold

Model 1: Forvaltningsstabe

Der forslås, at følgende administrative hovedområder konsolideres i forvaltningsstabene:

Opgave	Begrundelse
Budget (som nu)	Budgettet er kritisk for forretningen og forudsætter indgående kendskab til områdets karakteristika og forudsætninger. Budget-drøftelserne foregår tillige i fagudvalgene. Budgetopgaven anbefales derfor løst tæt på kerneopgaven og i tæt sammenhæng med budgetopfølgningen og udvalgsbetjeningen.
Budgetopfølgning og regnskab (som nu i nogle forvaltninger og i andre forvaltninger samles opgaven)	Budgetopfølgningen forudsætter indgående kendskab til budgettet, områdets karakteristika mv. Herudover er budgetopfølgningsopgaven kritisk for ledernes understøttelse og mulighed for at styre sit område. Over tid vil det evt. være hensigtsmæssigt at samle opgaven på koncernniveau, men det vurderes ikke, at der er den fornødne modenhed hertil endnu.
Fagjura (som nu, evt. mere forpligtende samarbejde på tværs og fælles netværk)	Fagjuraen er områdespecifik og understøtter ikke blot lederne – men også sagsbehandlere på det givne område. Samtidig er opbygningen af viden på det enkelte forvaltningsområde afgørende for, at den fagjuridiske understøttelse løbende bliver vedligeholdt og udviklet. Derfor forslås fagjura fastholdt på forvaltningsniveau suppleret med et forpligtende samarbejde på tværs til gensidig sparring, og udvikling.
Sekretæropgaver (som nu i nogle forvaltninger og i andre forvaltninger samles opgaven)	Sekretæropgaverne forslås samlet på forvaltningsniveau og med et mere fælles og afstemt serviceniveau for understøttelse af lederne. På skoleområdet bør der, grundet selvstændig budgetnote om den fremtidig organisering, overvejes en særlig løsning henset til den særlige opgavefunktion, som skolesekretærene udfører. Her kan evt. overvejes delte skolesekretærstillinger.
Udviklingsopgaver (som nu, men evt. mere samlet i forvaltningsstabene da der formentlig skal være færre)	Udviklingsressourcerne skal understøtte forretningen tæt på og foreslås derfor samlet i forvaltningsstabene.

Model 2: Fællesstabe

Der forslås, at følgende administrative opgaveområder konsolideres i fællestabe:

Opgave	Begrundelse
Kreditorfakturering	Forudsætningen for at indfri potentialet inden for kreditorfakturering er en yderligere standardisering som afsæt for en øget automatisering. Dette arbejde og udvikling af kompetence inden for automatisering har bedre forudsætninger for at lykkes i en fælles enhed med et dedikeret fokus og specialiserede kompetencer.
Debitorfakturering	Identisk med ovenstående.
Løn og personale – herunder ansættelse og afsked	Løn ligger allerede i en fælles enhed. Det forslås at samle personalekonsulenterne og lønkonsulenterne i en fælles enhed for en samlet understøttelse af løn- og personaleopgaverne, herunder ansættelse og afsked. Dette for at skabe en mere effektiv opgavevaretagelse gennem stordriftsfordele, mindre sårbarhed i opgaveløsningen, øget faglige bæredygtighed og en styrket fælles indgang til de løn- og personalerelaterede opgaver.
HR (som nu)	HR foreslås at fortsætte som en fælles stabsenhed med en tydeliggørelse af opgavesplittet mellem de enkelte forvaltninger og den fælles stabsenhed.
Kommunikation	Kommunikation foreslås samlet i en fælles enhed med en tydeliggørelse af, hvordan forvaltningerne får adgang til understøttelse af kommunikationsopgaven lokalt.

Opsamlende organisatoriske forhold

Model 3: Horisontalt opgavesamling

På trods af, at den organisatoriske grundmodel er en kombination af model 1 og 2 vil Implement anbefale, at fastholde det ene gode eksempel på horisontal opgavesamling, der findes på vagtplansområdet (mellem SAF og SSF). Denne model kan evt. udbygges på andre områder.

En øget grad af fælles værktøjer og arbejdsgange

Som et integreret element i den forslåede samling af opgaver på færre enheder, bør Kolding Kommune arbejde målrettet med implementering af fælles og obligatoriske arbejdsgange og værktøjer, som forudsætning for at høste de ønskede stordriftsfordele og en øget automatiseringsgrad.

Dette vil kræve en væsentlig ændring af den nuværende kultur præget af store lokale friheder til selv at tilrettelægge sine arbejdsgange, indkøbsvaner mv. Men det er vores vurdering, at det vil være en forudsætning for at kunne realisere de ønskede effektiviseringer og stordriftsmuligheder samt ift. at få en mere ensartet opgavevaretagelse på tværs af Kolding Kommune.

Øvrige opgaver

Foruden ovenstående hovedopgaveområder er der en række yderligere opgaveområder, der ikke er beskrevet:

- Indkøb og udbud og forsikring: Her er der selvstændig budgetnote herom
- IT og digitalisering: Her er der udarbejdet selvstændig analyse heraf.
- Anlægsprojekter, facility management mv. Her er der selvstændige budgetnoter herom.

8. Særlige administrative forhold af sammenlægningen af Centralforvaltningen og By- og Udviklingsforvaltningen

Sammenlægningen af Centralforvaltningen og By- og Udviklingsforvaltningen

Indledning

Den nye "By og Fællesforvaltning" er et resultat af en sammenlægning af By- og Udviklingsforvaltningen og Centralforvaltningen. Sammenlægningen blev gennemført ultimo 2023.

Den nye organisering indebærer, at de stabsfunktioner, som tidligere var forankret i Centralforvaltningen (HR, Fællessekretariat, IT/Digitalisering mv.), samles under en vicedirektør, der skal sikre et smidigt netværk og samspil mellem disse fællesfunktioner og de øvrige forvaltningers stabe, afdelinger og decentrale institutioner, således at den borgerrettede driftsorganisation oplever samarbejdet med kommunens stabsfunktioner endnu mere effektivt og værdiskabende for løsningerne af kerneopgaverne.

Det var ambitionen, at der med den nye forvaltning over tid skulle ske en optimering af de administrative funktioner, som samlet set skulle føre til færre ledere og færre medarbejdere. På de administrative områder er de to tidligere forvaltningers sekretariater blevet samlet i et Byråds- og Fællessekretariat, under fælles ledelse, men er dog fortsat i to selvstændige teams på to lokationer og uden at have taget stilling til et nyt og fælles serviceniveau for sekretærunderstøttelse i den nye fælles forvaltning. Ligeledes er IT og digitalisering blevet fusioneret mellem de to tidligere forvaltninger.

Implementer er i nærværende analyse blevet bedt om at komme med et bud på, hvordan man på de administrative områder kan komme et skridt videre i sammenlægningen af de administrative funktioner i de to tidligere forvaltninger. Samtidig er organiseringen af de administrative områder, i den nye forvaltning, også afhængig af de beslutninger, der træffes i forbindelse med den generelle fremtidige organisering af de administrative opgaver i hele Kolding Kommune, jf. nærværende analyses løsningsforslag. I det følgende beskrives Implementers bud på en yderligere sammenlægning af de administrative funktioner i den nye By- og Fællesforvaltning.

Organisatoriske opmærksomhedspunkter i sammenlægningen

Balancegangen og udfordringen i fusioneringen af de administrative opgaver i den nye forvaltning er, at den administrative understøttelse i den nye forvaltning skal tjene flere forskellige formål. Dels skal fagområderne i de tidligere By- og udviklingsforvaltning administrativt betjenes, og dels skal de koordinerende opgaver i den tidligere Centralforvaltning varetages.

Den tidligere Centralforvaltnings opgave har primært været at drive fælles koncernfunktioner på tværs af Kolding Kommune og understøtte fagforvaltningerne på udvalgte områder (fx, lønteam eller BI team). Den tidligere By- og Udviklingsforvaltning har været en klassisk fagforvaltning, der har skulle sikre en helhedsorienteret administrativ understøttelse af de specifikke behov, der har været på det tekniske og det kulturelle område. Dette betyder, at kompetencer og fokus har været forskellige mellem de to tidligere forvaltninger.

Opgaven i forhold til konkretisering af den videre administrative fusionering er således, at finde en balance, hvor man fusionerer de administrative opgaveområder, hvor der kan realiseres et fælles fokus og stordrift, men samtidig ikke går på kompromis med formålene med den specifikke understøttelse og de enkelte opgavers påkrævede fokus og kompetencekrav.

I den fremtidige By- og Fællesforvaltning vil der således skulle varetages administrative funktioner af forskellig karakter og med forskelligt fokus. Derfor er det vigtigt, at der skabes en transparens og tydelighed i forhold til, hvilket formål de enkelte opgaver har, og at der er et tilsvarende organisatorisk match heraf. Implement forslår, at denne tydelighed består af følgende tre overordnede formål:

1. Fagområdeunderstøttelse. Administrativ understøttelse af fagområderne i den tidligere fagforvaltning By- og udviklingsforvaltningen. Dette omfatter opgaver, hvor kendskabet og nærheden til de faglige opgaver er centralt for en kvalificeret opgaveløsning.
2. Driftsunderstøttelse. Fælles stabsenheder med et primært fokus rettet imod driftsunderstøttelse af specifikke driftsopgaver i samtlige fagforvaltninger på tværs af Kolding Kommune. Her er "brugerfokus", "serviceoplevelsen" og "tilgængelighed" helt centrale parametre. Dette kan være Lønteamet, som allerede eksisterer i dag eller de i analysen forslåede fællesfunktioner/team vedrørende Bogføring samt Løn & Personale.
3. Koncernfunktioner. Fælles stabsenheder med et primært koncernkoordinerende fokus rettet imod Kolding Kommune som helhed og med et fokus "op ad".

Sammenlægningen af Centralforvaltningen og By- og Udviklingsforvaltningen

Med opdelingen i 3 forskellige formål betyder det også, at der er en række administrative opgavetyper og områder, der ikke umiddelbart vurderes relevant at fusioneres. Dette på grund af, at opgaverne forudsætter et tæt og indgående kendskab til den fag-faglige opgave for at løse opgaven på en kvalificeret vis. Det omfatter fx faglige udviklingsopgaver, hvor den fælles opgavemængde vurderes meget begrænset (jf. formål 1).

I nedenstående tabel er givet et overblik over vores forslag til håndtering af de enkelte administrative opgaveområder i den fremtidige BFF.

Opgaveområde	Forslag til fremtidig organisering
1. Økonomi*	<ul style="list-style-type: none"> Nuværende koncernøkonomiopgaver forbliver i nuværende enhed Bogføring samles i en fælles stabsenhed jf. løsningsforslag 6.1.2 Økonomiunderstøttelse af fagområderne på det tekniske område og kulturområdet foreslås varetaget af et selvstændigt team, der (for at undgå sårbarhed) foreslås organisatorisk placeret i koncernøkonomi. Opgaverne foreslås samlet i dette team fra de enkelte tilbud og enheder i BY.
2. Indkøb og udbud og forsikring	<ul style="list-style-type: none"> Bør analyseres yderligere jf. selvstændig budgetnote herom
3. Løn og personale-administration*	<ul style="list-style-type: none"> Foreslås samlet i en fælles stabsenhed jf. løsningsforslag 6.2.1
4. HR og personalejura	<ul style="list-style-type: none"> Foreslås overvejende fusioneret med den fælles HR enhed. Men med dedikeret medarbejdere, der har fokus på at betjene det tekniske- og kulturområdet.
5. Juridiske opgaver	<ul style="list-style-type: none"> Foreslås at forblive i fagområdet i BY, da der er tale om specifik fagviden, der ikke er i fællesstabene.
6. Udviklingsopgaver, politikker, projekter mv.	<ul style="list-style-type: none"> Foreslås at forblive i fagområdet i BY og CF, da der er tale om specifik fagviden der er specifik ift. hver af enhederne.
7. IT og digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> Her er der udarbejdet selvstændig analyse heraf. Dog bør det overvejes, om der er behov for tre IT-og digitaliseringsenheder eller de kan samles i to.
8. Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Foreslås overvejende fusioneret med den fælles kommunikationsenhed. Men med dedikeret medarbejdere, der har fokus på at betjene det tekniske og kulturområdet.
9. Sekretariatsopgaver*	<ul style="list-style-type: none"> Er allerede samlet, men foreslås reelt fusioneret.
10. Politiske sager og udvalgsbetjening	<ul style="list-style-type: none"> Foreslås at forblive i nuværende afdelinger. Både for BY og CF, da der er tale om specifik fagviden i hver af enhederne. Dog styrket politisk koordinering af fx den strategiske by-udvikling jf. oplægget bag den nye forvaltning.
11. Anlægsprojekter, facility management mv.	<ul style="list-style-type: none"> Bør analyseres yderligere jf. selvstændige budgetnoter herom

*) uddybes

I det følgende uddybes opgaverne Sekretariatsopgaver, Økonomiopgaver samt Løn- og personaleopgaver, da der er en række særlige overvejelser ift. disse tre områder.

Sekretariatsopgaver

Sekretariatsopgaverne på tværs af de to tidligere forvaltninger er som det første administrative område fusioneret og samlet i på forvaltningsniveau i den nye BFF. Dette flugter med nærværende analyses øvrige anbefalinger om samling af sekretariatsopgaverne på forvaltningsniveau, og at der er et opgavefællesskab, hvor det er potentielle stordriftsfordele. At sekretariatsopgaverne er organisatorisk samlet under en fælles leder i BFF, betyder ikke, at der er taget stilling til, hvilket niveau af sekretariatsunderstøttelse, der skal være i den nye forvaltning og en deraf muligt afledt harmonisering af forskelle mellem de to tidligere forvaltninger eller på tværs af matrikler. Baseret på flere kvalitative input i analysen er der historiske niveauforskelle imellem de to tidligere forvaltningers sekretariatsunderstøttelse og afhængigt af, hvilket niveau man vælger, vil der være et muligt potentiale på dette område. Det vurderes dog indeholdt i det samlede potentiale i ovenstående løsningsforslag 6.6.1.

Konkret foreslås det, at der sker en reel fusionering af de to sekretariatsteam, så det muliggør en øget tværgående udnyttelse af ressourcer og kompetencer. Der vil dog fortsat skulle tages hensyn til de forskellige fysiske lokationer, som opgaverne udføres på, men det vurderes muligt, at gøre mere på tværs end tilfældet er i dag.

Økonomiopgaver

Der løses i dag økonomiopgaver i flere administrative enheder i den nye forvaltning. Fra den tidligere Centralforvaltning er der Koncernøkonomi, hvor den overordnede økonomiske styring af kommunens samlede økonomi varetages, herunder oplæg til Økonomiudvalget og Byråd. Koncernøkonomi varetager herudover koordineringen af den samlede økonomi, udarbejdelse af fælles skabeloner til budget, budgetopfølgning mv., varetager analyseopgaver, regnskabskoordineringen, opkrævning mv. Koncernøkonomi (og de fleste teams herunder) er således overvejende en fælles funktion for den øvrige organisation med fokus rettet "opad" jf. formål 3 (koncernfunktion), selvom der også er eksempler på formål 2 (driftsunderstøttelse) under Koncernøkonomi.

Sammenlægningen af Centralforvaltningen og By- og Udviklingsforvaltningen

Den primære økonomivaretagelse er, som tidligere beskrevet i analysen, på forvaltningsniveau og Koncernøkonomi er ikke nede i detaljen i fagforvaltningernes økonomistyring, herunder varetager de ikke en egentlig controller rolle ift. fagforvaltningerne. I den tidligere BY var det tillige en kombination af en forvaltningsstab, der varetog opgaverne for dele af områderne, mens flere lokale enheder har dog egen administration, der varetager dele af de løbende økonomiopgaver. Og på de mindre kulturtilbud er der dele af dem, hvor lederne spiller en helt central rolle i økonomiopgaverne. I den nye By- og Fællesforvaltning ligger den tidligere økonomi- og personalefunktion i BY forankret organisatorisk som en forvaltningsstab, og der er fortsat eksempler på selvstændige administrationer i de decentrale enheder. Fokus i de nævnte økonomiopgaver kan her karakteriseres som under formål 1 (Fagområde-understøttelse).

Implement forslår en ændring, hvor der etableres et økonomiteam under Koncernøkonomi, hvis hovedopgave er, at varetage økonomiopgaverne over for de tidligere enheder i By-forvaltningen, jf. formål 1 (Fagområdeunderstøttelse). Herunder også i videst muligt omfang af samle, så mange dele af økonomivaretagelsen i det nye team fra de forskellige decentrale enheder i det tidligere BY. Dette vil være i overensstemmelse med løsningsforslag 6.1.1: Samling af økonomiopgaverne på færre enheder. Baggrunden for at det foreslås, at det er et selvstændigt team, er at fokus skal være entydigt på at sikre en kvalificeret understøttelse af det tekniske område og kulturområdet og ikke fokus på de øvrige koncernopgaver i Koncernøkonomi. Baggrunden for at det foreslås, at det bliver et team under Koncernøkonomi er for at undgå sårbarhed samt at sikre et fagligt fællesskab med andre økonomifaglige medarbejdere.

Ift. bogføringsopgaverne foreslås de jf. løsningsforslag 6.1.2 samlet i en fælles stabsenhed.

Dette vil etablere en entydig organisatorisk logik, med respekt for, at der er behov for forskellige kompetencer og fokus afhængigt af, hvilke af de tre formål økonomiopgaven har fokus på.

De økonomiske potentialer heri vil være indeholdt i løsningsforslag 6.1.1. – 6.1.3.

Løn- og personaleopgaver

I den samlede analyse forslås en samling af løn- og personaleopgaven i et fælles team på tværs af Kolding Kommune med fokus rettet udad mod en understøttelse af fagforvaltningerne (løsningsforslag 6.2.1). Hvis dette forslag gennemføres, vil de medarbejdere, der er tilknyttet opgaven, i By- og Fællesforvaltningen være omfattet af dette forslag. Dette vil omfatte den nuværende lønafdeling samt de personalekonsulenter, der i dag er placeret i staben "Økonomi og personale".

Igen vil det være afgørende her, at det fokus der etableres i det nye team er "brugerorienteret", "tilgængelig" og at sikre en god "serviceoplevelse", hvor der leveres reel hjælp og den ønskede opgave løst.

De økonomiske potentialer heri vil være indeholdt i løsningsforslag 6.2.1.

9. Supplerende potentialer

Supplerende potentialer

Indledning

I dette kapitel opstilles en række supplerende potentialer.

De supplerende potentialer skal bidrage til, at pege på mulige potentialer, der kan indfri ønsket om yderligere 18 mio. kr. i administrative besparelser frem mod 2030 (ud over de 12 mio. kr. frem mod 1/1 2026 (jf. kapitel 6)).

De supplerende potentialer er analyseret i væsentlig mindre grad, end de udvalgte løsningsforslag i kapitel 6, men kan (bl.a. på baggrund af erfaringer fra andre kommuner og organisationer) være væsentlige elementer i at realisere et yderligere potentiale på 18 mio. kr. frem mod 2030.

Herudover skal der være opmærksomhed på, at der parallelt med ovenstående ønsker om besparelser på 30 mio. kr. på det administrative område er igangsat en række yderligere budgetnoter, der skal bidrage med yderligere administrative besparelser. Dette gælder fx budgetnote om indkøbsbesparelser, budgetnoter om facility management og bygningsdrift, budgetnote om ledelsesstruktur på skole og dagtilbud.

Konkrete supplerende potentialeforslag

I det følgende opstilles en række supplerende potentialeforslag:

Supplerende løsningsforslag 9.1: Reduktioner på myndighedsområdet

Beskrivelse

Som det fremgik af kapitel 4 viste Indenrigsministeriets benchmarkanalyse af de administrative udgifter i kommunerne, at Kolding Kommune bruger ca. 14% mere på myndighedspersonale end forventet. Med forbehold for benchmarkanalysens validitet indikerer dette et ikke ubetydeligt potentiale.

Samtidig viste Kolding Kommunes egen analyse fra foråret 2023, at der i 2021 var ca. 442 medarbejdere, der arbejdede med myndighedsopgaver.

Løsningsforslag

Det anbefales, at Kolding Kommune gennemføre en budgetanalyse af myndighedsområdet med henblik på budgetmæssige reduktioner.

Potentiale

Såfremt det antages, at antallet af myndighedsmedarbejdere er stort set uændret siden 2021, og at der samtidig gennemføres en reduktion på de 14%, som Indenrigsministeriets analyse viste, at Kolding lå over det forventede niveau, vil det medføre et besparelsepotentiale (alt andet lige) på 61,9 årsværk svarende til ca. 31 mio. kr. (ved årsværk på 0,5 mio. kr.)

Ovenstående ganske betydelige potentiale bør tages med væsentlige forbehold, men illustrerer et ikke ubetydeligt potentiale.

Supplerende potentialer

Supplerende løsningsforslag 9.2: Reduktioner på IT og digitalisering

Beskrivelse

Efter aftale med projektets styregruppe og direktionen har it- og digitaliseringsområdet (bortset fra data) ikke indgået i nærværende analyse. Baggrunden herfor er, at der netop er gennemført en større analyse af dette område.

Erfaringer fra andre kommuner er dog, at der som hovedregel er mulige optimeringer på dette område.

Det kan omfatte organisering, servicetilgang, antal decentrale enheder, super-brugerorganisering, systemportefølje, licenser mv.

Løsningsforslag

Det anbefales, at Kolding Kommune når den nye It- og digitaliseringsenhed er blevet implementeret, ser på mulighederne for at gennemføre effektiviseringer også på dette administrative fagområde.

Potentiale

Det er meget vanskeligt at beregne et egentligt potentiale, da dette vil kræve en egentlig analyse, men et forsigtigt skøn er, at der bør kunne findes optimeringer på minimum 2-4 mio. kr.

Supplerende løsningsforslag 9.3: Professionaliseret vagtplanlægning

Beskrivelse

Erfaringer fra andre kommuner er, at der ofte er en udfordring med at have professionelle og optimerede vagtplaner.

Ligeledes er vagtplanlæggere ofte sidemandsoplærte medarbejdere, der kan have udfordringer med en optimal opgavevaretagelse af den relativt komplekse opgave, som vagtplanlægning er. Det kræver stor viden om overenskomster, arbejdstidsaftaler, logistikplanlægning, faglig tilrettelæggelse af opgaverne mv.

Da effektive vagtplaner er afgørende for en effektiv drift af botilbud og lignende, vil der ofte være et betydeligt potentiale her.

Løsningsforslag

Det anbefales, at Kolding Kommune overvejer at gennemføre en analyse af mulighederne for at professionalisere vagtplanlægningen i kommunen.

Potentiale

Det er meget vanskeligt at beregne et egentligt potentiale, da dette vil kræve en egentlig analyse, men et forsigtigt skøn er, at der bør kunne findes optimeringer på minimum 10-15 mio. kr.

Supplerende potentialer

Supplerende løsningsforslag 9.4: Øvrige

Løsningsforslag

Herudover vurderes det, at Kolding Kommune vil kunne finde yderligere optimeringer ved følgende tiltag:

1. Yderligere automatisering. Foruden de anførte forslag til styrket automatisering i løsningsforslagene i kapital 6, vurderes der at være yderligere automatiseringspotentialer. Det foreslås, at Kolding Kommune systematisk arbejder med en løbende afdækning af disse muligheder.
2. Yderligere samling af opgaver i fællesstabe. I takt med at ovenstående løsningsforslag implementeres, foreslås det, at Kolding Kommune har fokus på potentialer ved eventuelle yderligere opgavesamlinger i fællesstabe.
3. Mellemkommunale samarbejder. Kommunernes samarbejde på det administrative felt er i dag meget begrænset. Det er derfor vores vurdering, at der ligger et betydeligt potentiale ved at lave mellemkommunale opgaveløsninger på det administrative område. Det foreslås, at Kolding Kommune i sin løbende dialog med nabo-kommunerne er nysgerrig på disse muligheder.
4. AC'ernes rådighedstillæg. Gennem analysen er det fremgået, at Kolding Kommune i dag ikke modregner for AC'ernes rådighedstillæg. Praksis i kommunerne er i dag meget forskellig på dette område, men der vil være et potentiale ved at modregne konsekvent herfor. Vi har dog ikke foretaget en egentlig analyse heraf i nærværende analyse.

Potentiale

Vil kræve selvstændige analyser.

10. Forandringsparathedsanalyse og implementeringsanbefalinger

Forandringsparathedsanalyse og implementeringsanbefalinger

Indledning

I dette kapitel opstilles en række centrale perspektiver, som Kolding Kommune bør være opmærksomme på ifm. implementeringen af de foreslåede løsningsforslag.

Indledningsvist foretages en analyse af Kolding Kommunes forandringsparathed ift. at kunne implementere den foreslåede justerede administrative organisering.

Herefter følger en række implementeringsanbefalinger, som Kolding Kommune bør være opmærksomme på ifm. den forestående implementeringsopgave.

Forandringsparathedsanalyse

Helt overordnet vil det gennemgående opgavesamling på færre enheder og med fælles (og obligatoriske) arbejds gange og metoder være en betydelig implementeringsopgave, der vil stille en række krav til Kolding Kommune, og på en række områder vil det være et opgør med en hidtidig decentral administrativ kultur.

Overskriften på mange af løsningsforslagene er *mere fælles*. Det vil sige mere fælles organisering og opgavevaretagelse og mere fælles og ensartede arbejds gange. Derved følger store dele af de opstillede løsningsforslag den igangsatte "rejse", som direktionen i Kolding Kommune allerede har igangsat mod et mere fælles Kolding og et styrket tværgående samspil.

Til trods herfor vil implementeringen af nærværende analyse dog forventeligt være forbundet med en række forandringsudfordringer.

Der vil dog være forskelle mellem de forskellige typer af løsningsforslag afhængig af det benyttede effektiviseringshåndtag:

Tema	Effektiviseringshåndtag
1. Organisering	<ul style="list-style-type: none"> Samling af flere opgaver på færre enheder og færre hænder med henblik på realisering af stordriftsfordele Skabe et organisatorisk grundlag der kan understøtte fælles arbejds gange
2. Processer og værktøjer	<ul style="list-style-type: none"> Flere fælles og obligatoriske processer og værktøjer Øget brug af automatisering.
3. Kvalitets-, service- og ressourceforbrug	<ul style="list-style-type: none"> Skærpet prioritering Fokuserede kvalitets- og servicereduktioner

Ad 1. Organisering

En række af de opstillede løsningsforslag omfatter en opgavesamling i enten forvaltningsstabe eller fællesstabe for herigennem at professionalisere opgavevaretagelsen, reducere sårbarhed og øge stordriftsfordele.

Kolding Kommune bør her være særligt opmærksomme på, at traditionen på de fleste områder i Kolding Kommune er decentral administrativ opgavevaretagelse. En ændring heraf hen i mod nye fælles enheder vil dels en kulturel ændring, der vil kræve en væsentlig ledelsesindsats.

Det vil her være helt afgørende, at ledelsen tydeligt kan forklare, hvorfor denne opgavesamling skal finde sted og vedholdenhed i at fastholde samlingen og ikke finde for mange lokale kompromiser (der vil kunne udhule bevægelsen og effektiviseringspotentialerne).

Yderligere vil der være en større forandringsledelsesopgave forbundet med forberedelse og gennemførelse af samlingen på færre enheder. Herefter vil tillige følge en væsentlig ledelsesopgave forbundet med etablering af de nye sammenlagte enheder, herunder at klæde medarbejderne på til de nye roller (og den tilhørende serviceforståelse) og teambuilde enhederne til nye stærke enheder.

Forandringsparathedsanalyse og implementeringsanbefalinger

Som led i denne etablering af de nye enheder vil der skulle laves en tydelig forventningsafstemning med de ledere og tilbud, der er modtagere af de samlede enheders ydelser.

Afgørende for en god implementering af de organisatoriske løsningsforslag vil følgende være:

- A) Ledelsesmæssigt fokus, prioritering og vedholdenhed
- B) En tydelig og veltilrettelagt ledelseskommunikation, og gennemgående fokus på forandringsledelsesopgaven
- C) Klart afsatte ressourcer til at sikre implementeringens gennemførelse og opstart af de nye fælles enheder.

Ad 2. Processer og værktøjer

Som et gennemgående element i en række af de opstillede løsningsforslag er en standardisering af processer, værktøjer mv. samt krav om brug heraf. Dette skal sikre en mulig realisering af stordriftsfordelene og automatiseringsmuligheder. Standardiseringen vurderes helt afgørende, for at kunne realisere de anførte effektiviseringspotentialer.

Kolding Kommune har i dag ikke tradition for fælles obligatoriske arbejdsgange, men i stedet en høj grad af lokal frihed til tilrettelæggelse. En indførelse af fælles standard-arbejdsgange vil følgelig være forbundet med en række potentielle forandrings-udfordringer:

- 1) Fastlæggelse af nye fælles arbejdsgange, gerne efter en fælles overordnet metode. Her vil der skulle fastlægges nye fælles arbejdsgange, hvor det kan blive vanskeligt at blive enige om den konkrete udformning. Udfordringerne er ofte ikke at opnå enige om, at der skal være en fælles arbejdsgang, men bliver når den konkret arbejdsgang skal formuleres, og det går op for deltagerne, at den ikke bliver lige som de kunne ønske i egen enhed. Det er derfor centralt at aftale, hvem der i sidste ende beslutter arbejdsgangene og, hvordan man når frem til enigheden. Endelig vil det være centralt, at der holdes fast i, hvordan arbejdsgangen bedst tilrettelægges for Kolding Kommune og ikke "blot" et kompromis, som risikerer ikke at realisere de ønskede potentialer.

- 2) Ensartet implementering af de fælles arbejdsgange. Her vil det være centralt, at de nye fælles arbejdsgange reelt også implementeres ensartet, og at der ikke bliver et stort antal undtagelser i den konkrete implementering, som vil kunne risikere at underminere de fælles arbejdsgange og de dertilhørende potentialer.
- 3) Vedligeholdelse af de fælles arbejdsgange. Her vil det være centralt, at de fælles arbejdsgange udvikles og vedligeholdes i fællesskab og ikke udvikler sig i forskellige retninger.

Ovenstående vil være en væsentlig kulturel ændring, som vil kræve en meget tydelig og vedholdende ledelse, der er villig til at holde fast trods en forventelig betydelig modstand.

Ad 3. Kvalitets-, service- og ressourceforbrug

En række af de opstillede løsningsforslag omhandler egentlige service- eller kvalitetsreduktioner, hvor ressourceforbruget op front besluttes at blive sænket.

Her vil der de primære forandringsopgaver primært relatere sig til ledelsesmæssigt at træffe de hårde beslutninger og gennemføre dem. Her vil valget ofte stå i mellem at træffe beslutningen og implementere reduktionen hurtigt for at få reduceret usikkerheden i organisationen vs. at have en længere proces, hvor reduktionen fx kan ske gradvist og delvist via naturlig afgang, men hvor man dog derved fastholder usikkerheden over en længere periode. Ledelsesopgaven vil derfor dels omhandle at balancere mellem at skabe tryk og samtidig at få skabt energi i fremtiden efter tilpasningen.

Den ledelsesmæssige prioritering af forandringsopgaverne

Et gennemgående element i ovenstående tre typer løsningsforslag er, at det vil kræve en betydelig ledelsesmæssig involvering at sikre den gode implementering.

I de gennemførte løsningsworkshops er der blevet peget på tidligere organisatoriske tilpasninger, hvor man har undervurderet ledelsesopgaven forbundet med tilpasningen. Fx peges der på, at der ift. den aktuelle tilpasning på IT- og Digitaliseringsområdet er ledelsesopgaven formentlig blevet undervurderet.

Forandringsparathedsanalyse og implementeringsanbefalinger

Det er derfor centralt, at Kolding Kommune ifm. udarbejdelsen af den kommende implementeringsplan har et klart fokus på systematisk at få beskrevet de forestående forandringsopgaver, og hvordan de bør håndteres. Ligeledes bør det sikres, at der ledelsesmæssigt bliver frigivet den fornødne tid til at kunne gennemføre de nødvendige forandringsledelsesopgaver.

Ledelsen skal her være meget opmærksomme på, at hvis intentionen er en mere ensartet og fælles administrativ organisering og processer, så vil der blive set meget konkret efter, om ledelsen så også følger dette i implementeringsarbejdet, som gode rollemodeller. Dvs. at ledelsen her ikke fokuserer på egne enheder og særinteresser. Dette bør direktionen sikre, at der er et gennemgående fokus på, og den samlede ledergruppe bør ansvarliggøres heri.

Forventningsafstemning og nye krav til de modtagende ledere

Løsningsforslagene i nærværende analyse vil på en række områder betyde ændrede vilkår for en række lokale ledere i Kolding Kommune ift. den administrative understøttelse de modtager. Erfaringsmæssigt vil ændrede vilkår ofte blive opfattet som dårligere vilkår, blot fordi de er anderledes end den nuværende. Samtidig er det vigtigt, at den øverste ledelse i Kolding Kommune ikke oversælger de vedtagne løsningsforslag, men reelt udmelder hvor der også bliver reduceret understøttelse.

Samtidig viser den gennemførte analyse, at den nuværende understøttelse af lederne i Kolding Kommune er meget forskelligartet både ift. form og serviceniveau på tværs af forvaltningerne. At den enkelte forvaltning har haft denne mulighed for lokale og individuelt tilpassede løsninger vil ikke lette en kommende implementeringsopgave. Et opgør med dette, vil afhængigt af forvaltningsområde og lokal tradition og historik, sandsynligvis møde en ikke uvæsentlig modstand og forsøg på opnåelse af undtagelser.

En overgang til mere fælles og standardiseret understøttelse vil derfor betyde ændret understøttelse for en del ledere. Kolding Kommune vil her have en væsentlig opgave i at få beskrevet de fremtidige krav til lederne i Kolding Kommune samt at understøtte dem i varetagelsen heraf. Dette kan fx ske i onboardingforløb, gennem vejledninger, via undervisning mv. En udfordring her vil dog være, at ledernes behov for understøttende aktiviteter vil være forskelligartet.

Implementeringsanbefalinger

I ovenstående forandringsparathedsanalyse er anført en række opmærksomhedspunkter, som Kolding Kommune bør være opmærksomme på, for at sikre en hensigtsmæssig implementering af nærværende analyses løsningsforslag og en justeret administrativ understøttelse i Kolding Kommune.

I det følgende opstilles en række anbefalinger og centrale aspekter som Kolding Kommune tillige bør medtage i det foreståede implementeringsarbejde. Afsnittet indeholder således implementeringsperspektiver af mere tværgående karakter, mens der ift. de enkelte løsningsforslag i kapitel 6 tillige er anført en række forhold, der knytter sig specifikt til det enkelte løsningsforslag.

En samlet prioriteringsplan

- Som en af de første aktiviteter anbefales det, at der med udgangspunkt i nærværende analyse og tilhørende potentialeforslag udarbejdes en samlet prioriteringsplan, som beskriver, hvilke tiltag direktionen vil gå videre med nu, hvilke tiltag der skal arbejdes med på et senere tidspunkt, og hvilke tiltag der ikke ønskes at gå videre med. Dette skal både skabe rammerne for den følgende politiske behandling i august 2024 og den efterfølgende implementeringsplan.
- Et centralt element i dette valg er, at en række af potentialerne er sammenhængende. Det kan både skyldes, at der er et overlap mellem opgaveområderne, og/eller et overlap mellem de konkrete personaler, der udfører disse opgaver. Derfor vil det ofte ikke være muligt at flytte eller reducere 0,3 af en stilling. Dette betyder, at Kolding Kommune på flere områder vil være nødt til at foretage sammenhængende beslutninger, samt at de efterfølgende implementeringsplaner bør tage højde for, hvor det er hensigtsmæssigt at samtænke implementeringen af flere forslag, så det ikke sker ad flere gange.
- Som led i denne prioriteringsplan bør direktionen fastlægge niveauet for budgetreduktionerne på de enkelte valgte løsningsforslag. Dette vil forventeligt kunne fastlægges konkret ift. en række forslag, mens andre forslag vil kræve en yderligere analyse for at kunne fastlægge det konkrete niveau.

Implementeringsanbefalinger

- Som led i denne fastsættelse af de kommende budgetreduktioner, bør det være direktionen, der fastlægger fordelingen mellem de enkelte enheder. Her bør direktionen være opmærksomme på de forbehold, der indgår i beskrivelsen af den gennemførte opgave- og ressourcekortlægning, hvorfor resultatet af denne kortlægning ikke blot ukritisk kan benyttes som fordelingsmekanisme.

Udarbejdelse af overordnet programplan og kommunikation herom

- Med udgangspunkt i ovenstående prioriteringsplan anbefales det, at der udarbejdes en overordnet programplan. Denne programplan skal på et aggregeret niveau beskrive, hvilke programspor implementeringen vil forløbe i, hvornår de enkelte implementeringsspor vil forløbe, samt den overordnede metode hertil.
- Et element heri vil være, at de enkelte potentialemforslag vil have forskellig tidsmæssig implementeringshastighed. Dele af forslagene (fx de forslag der vedrører kvalitets/serviceniveau) vil overvejende kunne implementeres med det samme, da der er tale om en reduktion af antallet af medarbejdere og en fremtidig reduceret "produktion" på det givne område. Modsat vil de dele, der omhandler forslag til ændret organisering og justerede arbejdsgange generelt have en længere implementeringshorisont, da der her skal gennemføres en række forberedende og afklarende aktiviteter.
- Med udgangspunkt i denne programplan foreslås en større kommunikation ud i organisationen. Både generel orientering og mere målrettet kommunikation ift. de enkelte mere direkte berørte områder.
- Her vil man formentlig ikke kunne give tryghed i, hvordan den konkrete fremtidige løsning vil se ud, men der vil kunne gives en klarhed om processen i den kommende tid.

Nedsættelse af implementeringsgrupper og udarbejdelse af konkrete implementeringsplaner

- Med henblik på at sikre en målrettet og effektiv realisering af de besluttede effektiviseringer, foreslås der nedsat en række implementeringsgrupper ift. de enkelte forslag.
- Implementeringsgruppernes opgave vil være forskellig. Nogle skal sikre en konkret implementering af et relativt entydigt løsningsforslag (fx håndtering af konkrete reduktioner af antal årsværk indenfor en given opgavetype), mens andre løsningsforslag vil kræve yderligere detailanalyser (fx forslag om justeret organisering og nye fælles arbejdsgange).
- Det anbefales, at disse implementeringsgrupper udarbejder klare implementeringsplaner, der kan indgå i en løbende opdateret programplan.
- Det anbefales, at ledelsen nøje overvejer sammensætningen af disse implementeringsgrupper og her balancerer mellem bred involvering og effektiv opgaveløsning.

Afsættelse af fornødne implementeringsressourcer

- Implementeringen af de opstillede potentialemforslag er en omfattende implementeringsopgave, der vil kræve en betydelig ledelsesmæssig involvering og opbakning, samt at der afsættes dedikerede ledelses- og medarbejderressourcer til at sikre, at de nødvendige afklaringer finder sted, at en revideret organisering gennemføres, at nye processer og værktøjer udarbejdes, og at de efterfølgende implementeres i bund.
- Det er vores erfaring fra tidligere implementeringsforløb, at dette interne ressource-træk ofte undervurderes, hvilket medfører enten lange implementeringsforløb, eller at de besluttede tiltag reelt ikke bliver implementeret i bund. Det anbefales derfor, at direktionen sikrer, at der er et match mellem ambitionsniveau og afsatte ressourcer, og at direktionen følger udviklingen i implementeringens realisering tæt.

Implementeringsanbefalinger

En betydelig forandringsledelsesopgave

- Som anført i ovenstående forandringsparathedsanalyse vil implementeringen af dele af nærværende analyses potentialeanbefalinger kræve en betydelig ledelsesindsats og forandringsledelsesopgave.
- For at sikre det fornødne fokus og gennemslagskraft anbefales det, at direktionen involverer sig tydeligt i implementeringsarbejdet. Dette skal dels sikre det fornødne toplederfokus ift. at få fremdrift, samt dels sikre at det fælles perspektiv fastholdes, og at der ikke kommer til at blive for mange forhandlede kompromisløsninger, der kan "udvande" det fælles og standardiseringen.
- Det anbefales, at direktionen tidligt i forløbet udpeger de ledere, der får en særlig rolle ift. de enkelte implementeringsspor. Det anbefales ligeledes, at disse ledere får den fornødne ledelsesmæssige støtte og opbakning, samt at de får mulighed for at indhente sparring ift. deres ledelsesopgave. Det kan være sparring ift. realiseringen af implementeringsplanen, ift. forandringsledelsesopgaven (håndtering af modstand mv.) og lignende.

Ledelsesmæssig koordinering

- En hensigtsmæssig implementering vil være afhængig af chefgruppen er koordineret i deres handlinger og kommunikation. Derfor anbefales det, at der sker en tæt løbende koordinering i chefgruppen.
- Dele af implementeringsopgaverne vil alene ske i de enkelte forvaltninger, hvorfor det er vigtigt, at disse handlinger er koordineret.
- Ligeledes anbefales det, at strategisk chefforum sætter fokus på den gode forandringsledelsesopgave, og de krav dette stiller til ledere på de forskellige niveauer i kommunen. Det vurderes tillige helt centralt, at der sker en tæt involvering og information til de decentrale ledere, som potentielt både vil blive meget direkte berørt, og som tillige kan være de konkrete personaleledere for en del af de berørte medarbejdere. Det vurderes derfor vigtigt, at repræsentanter herfra aktivt indtænkes i at finde de gode detaljeløsninger og den gode proces på en bunden opgave.

Håndtering af mulige personalereduktioner

- Gennemførelse af de opstillede løsningsforslag vil betyde færre ledere og medarbejdere i Kolding Kommune.
- Da Kolding Kommune i de kommende år kommer til at stå over for et presset jobmarked, kan det overvejes, om der i tilknytning til implementering af denne analyse, samtidigt bør iværksættes tilbud om fx omskoling.
- Som anført i forandringsparathedsanalysen står Kolding Kommune overfor valg om hvordan man vil håndtere eventuelle reduktioner i de enkelte løsningsforslag. Heri indgår fx om man vil prioritere hurtigt at få reduceret usikkerheden i organisationen i forbindelse med de enkelte løsningsforslag. Eller at prioritere en længere proces, hvor reduktionen kan ske gradvis og delvist via naturlig afgang. Alternativt en kombination af begge tilgange. Kolding Kommune er en stor organisation med en stor årlig personaleomsætning, hvorfor en række tilpasninger vil kunne gennemføres ved naturligt afgang. Men det er ikke sikkert, at vil være et match mellem dem, der stopper, og de områder, hvor der i udgangspunktet skal foretages reduktioner. Ligeledes kan der være områder, der får behov for helt nye kompetencer.

Opfølgning

- Det anbefales, at der som led i det samlede implementeringsarbejde tillige udarbejdes et samlet koncept for opfølgning. Dette skal sikre, at der bliver systematisk fulgt op på, om de ønskede effektiviseringer reelt er blevet realiseret, og om de nye samarbejdsrelationer og roller fungerer tilfredsstillende. En systematisk opsamling kan tillige være med til at skabe ro i organisationen ift. bekymringer om de nye tiltag, da det giver en signal om at organisationen er klar til at handle, såfremt det nye tiltag ikke fungerer efter hensigten.