


Kommissorium for: Administrationsanalyse			
Projektleder ▼	Projektejer ▼	Evt. styregruppe ▼	
Eksternt konsulentfirma	Kommunaldirektør Nich Bendtsen	Direktionen	
Version ▼	Dato ▼	Projekt sluttidspunkt ▼	
1.0	8. januar 2014	Medio maj 2014	

Motivation/baggrund for projektet

I forbindelse med Budget 2014 blev følgende vedtaget: "I diverse undersøgelser ligger kommunen højt hvad angår forbrug på det administrative område. Området skal analyseres nærmere ved hjælp af et eksternt konsulentfirma. Udgifterne hertil er estimeret til 0,5 mio. kr. og holdes indenfor rammerne af forvaltningernes budgetter. Direktionen udarbejder kommissorium til politisk forelæggelse."

Visionen for Hvidovre Kommuner lyder:

"Med omtanke for det enkelte menneske og den generelle velfærd skal Hvidovre Kommune være: Børnenes og familiernes by med udfordrende tilbud om læring og fritidsliv."

Administrationsanalysen skal ses i lyset af visionen, og analysen skal være med til at sikre, at Hvidovre Kommune har en administration, som understøtter kernefunktionerne, dvs. velfærden, den service og omsorg, som den enkelte borger modtager i mødet med kommunen.

Den generelle udvikling betyder, at alle kommuner fremover vil opleve, at økonomi og serviceniveau kommer under et stigende pres. Derfor er administrationsanalysen en lejlighed til proaktivt at arbejde med, hvilke handlemuligheder Hvidovre Kommune har med henblik på gradvist at omstille kommunen og fx frigøre ressourcer til investeringer, som generelt kan sikre, at kommunen får øget værdi og kvalitet for de ressourcer, der anvendes på sagsbehandling og administrative opgaver

Organisationen i Hvidovre Kommune er justeret over flere omgange gennem de seneste år, senest pr. 1. januar 2013, hvor kommunens nuværende forvaltningsstruktur trådte i kraft. I 2011 blev der også gennemført en større organisationsændring med det formål at skabe en handlekraftig kommune med stærk sammenhængskraft, en organisationsstruktur, der fremmer sikker drift, helhedstænkning og tværfaglig udvikling og en samlet direktion, der sikrer overordnet prioritering, koordination, kapacitetsudnyttelse og strategisk retning. I forlængelse af organisationsændringen i 2011 blev der desuden igangsat et arbejde om opgaver og snitflader i forhold til de centrale stabsfunktioner, og de stabsfunktioner som ligger i hver fagforvaltning. Administrationsanalysen skal ses som en anledning til at gøre status for, om organisationsændringerne er implementeret efter hensigten, om der er dobbeltarbejde, uhensigtsmæssige snitflader eller lignende.

Hvidovre Kommune har en grundlæggende decentral organisation, dvs. at organisationen med åbenhed, anerkendelse og tillid som grundlæggende værdier tager udgangspunkt i at give medarbejdere og ledelse råderum og frihed til at løse kerneopgaverne med fokus på borgerne og kvaliteten i opgaveløsningen.

Hvidovre Kommune vil med sin administrative organisation understøtte en fleksibel og innovativ kultur, hvor helhedstænkning og tværgående løsninger muliggøres til gavn for borgere, foreningsliv og erhvervsliv.

Der henvises til ledelsesgrundlaget for Hvidovre kommune, marts 2012.

Projektets formål

Analysens formål er at give Kommunalbestyrelsen et beslutningsgrundlag, som sikrer, at Hvidovre Kommune har en hensigtsmæssig og effektiv administration, som understøtter kerneydelserne, og hvor kommunen får mest muligt ud af ressourcerne. I den forbindelse gøres status for de gennemførte organisationsændringer.

Der skal i analysen være et bredt fokus på administrationen, og analysen omfatter således både central administration i forvaltningen og decentral administration i de decentrale institutioner, diverse stabs- og støttefunktioner, myndighedsopgaver og borgerservice. Der vil være et særligt fokus på:

- Udnyttelse af potentialet i den stigende digitalisering
- Stabsfunktionernes arbejdsdeling (fagforvaltningernes stabsfunktioner og de centrale stabsfunktioner)
- Organisations- og ledelsesstrukturen: Er strukturen hensigtsmæssig og er der tilstrækkelig og tilgængelig ledelse?
- Kompetencer: Har administrationen de nødvendige kompetencer?
- Overgange mellem forvaltningssøjlerne og mellem forvaltninger og decentrale institutioner: Sker der et værditab i forbindelse med nogle af disse overgange?
- Mulighederne for at arbejde innovativt og fleksibelt i forbindelse med sagsbehandling m.v. Mulighederne for at prioritere administrative ressourcer til udvalgte områder for at skabe effekt (kvalitet eller økonomisk råderum) i forhold til kerneopgaver, herunder bl.a. myndighedsopgaver

Konkret vil analysen indeholde følgende elementer:

1. Kortlægning og beskrivelse af administrationen i bred forstand

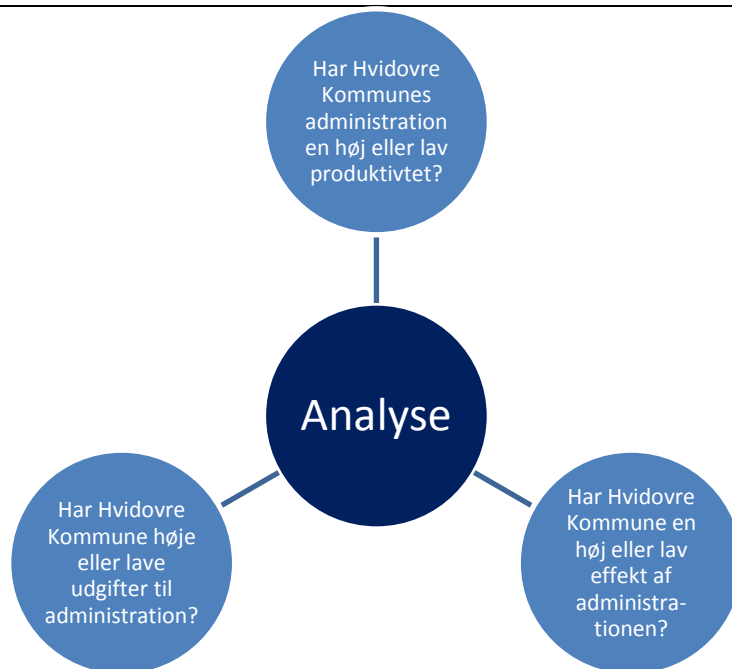
For at sikre gennemsigtighed i forhold til administrationen og dermed et grundlag for Kommunalbestyrelsens eventuelle beslutninger vedrørende administrationen, skal analysen indebære en kortlægning af administrationen og en begrebsafklaring i forhold til, hvad begrebet "administration" dækker (en beskrivelse af opgaver, produktion, effektivitet, medarbejdere, ledelse og organisation).

Som en del af beskrivelsen kortlægges også baseline, dvs. udgangspunktet for den nuværende administration, således at der senere kan måles og evalueres på effekten af eventuelle justeringer.

2. Analyse

På baggrund af kortlægningen skal der gennemføres en egentlig analyse, hvori det undersøges, om kommunen får værdi for pengene i forhold til administrationen. Der skal anvendes både kvalitativ og kvantitativ metode i analysen. Hvidovre Kommune holdes op mod sammenlignelige kommuner, så analysen kommer et spadestik dybere i forhold til tidligere benchmark-analyser af kommunerne.

Analysen skal indeholde besvarelsen af tre forskellige grundlæggende spørgsmål, som er illustreret af figuren på den følgende side:



Figuren viser, at der er fokus på både udgiftsniveau, produktivitet og effekt. Effekt handler om, om kommunen får kvalitet og værdi for de penge, som bruges til administrationen. Administrationen skal skabe kvalitet og værdi for kerneydelserne, og anbefalingerne i analysen må ikke påvirke kvaliteten i kerneydelserne negativt.

3. Anbefalinger

Analysen skal munde ud i en konklusion vedr. administrationens hensigtsmæssighed i forhold til at understøtte kerneydelserne samt anbefalinger med henblik på at:

- Effektivisere og skabe rum for enten besparelser eller investeringer – dvs. øge Kommunalbestyrelsens råde- og prioriteringsrum
- Øge kvaliteten og administrationens evne til at understøtte kernefunktionerne.

Anbefalingerne kan både handle om:

- Organisering og ledelsesstruktur
- Samarbejdsflader
- Prioritering af ressourcer og kompetencer
- Placering af opgaveløsningen.

Succeskriterier og målemetode

Succeskriteriet for analysen er at give en solid og præcis redegørelse for, om kommunens administration er hensigtsmæssig i forhold til at understøtte kernefunktionerne samt pege på anbefalinger, som eventuelt kan anvendes fremadrettet til optimering af kommunens administration, og som kan indarbejdes i de kommende års budgetter.

Projektets produkt(er)

Produkterne er:

- En skriftlig analyserapport, herunder:
 1. Kortlægning af administrationen, beskrivelse og baseline
 2. Analyse ved hjælp af både kvalitativ og kvantitativ metode
- Anbefalinger til justeringer og opgørelsen af potentiale ved justeringer (økonomisk eller i et kvalitetsperspektiv)

Projektets organisering

Projektejer:

Kommunaldirektør Nich Bendtsen

Projektleder/gruppe:

Eksternt konsulentfirma. Direktionen har haft en indledende dialog med hhv. Rambøll og BDO og har besluttet, at disse to firmaer får lov til at give tilbud på analysen.

Styregruppe:

Direktionen

Følgegrupper:

Der nedsættes to følgegrupper, en politisk og en administrativ, som begge har til opgave som sparring til Styregruppen at drøfte fremdrift og problemstillinger, som eventuelt opstår undervejs i analysefasen. Begge styregrupper modtager minimum to statusrapporter undervejs i analyseforløbet.

Politisk følgegruppe:

Økonomiudvalget

Administrativ følgegruppe:

Fire medarbejderrepræsentanter fra HovedMED og fire ledelsesrepræsentanter fra ChefGruppen. HovedMED samt ChefGruppen som helhed vil desuden løbende blive informeret om analysens fremdrift.

Tidsramme

- Økonomiudvalgets møde den 20. januar 2014: Forslag til kommissorium
- Kommunalbestyrelsens møde den 28. januar 2014: Forslag til kommissorium
- Tilbud fra de to konsulentfirmaer modtages senest 14 dage efter Kommunalbestyrelsens behandling af forslag til kommissorium, dvs. den 11. februar 2014
- Udvælgelse af konsulentfirma: I løbet af ugerne 7-8
- Ultimo februar-medio maj 2014: Analysefase
- Analyse færdig medio maj (behandles på temamøde for Kommunalbestyrelsen den 20. maj 2014)

Økonomi/ressourcer

Der er afsat maksimalt 500.000 kr. til analysen. Beløbet dækker både honorering af konsulentfirma og eventuelle interne udgifter forbundet med at gennemføre analysen.

Afrapportering

Der afrapporteres til følgegrupper minimum 2 gange i forløbet, og der afrapporteres til Kommunalbestyrelsen på et temamøde den 20. maj 2014.

Evaluering

Såfremt Kommunalbestyrelsen træffer beslutninger i forlængelse af analysens anbefalinger, skal der måles og evalueres på effekten af disse beslutninger efter 2 år.