

ORGANISATIONSANALYSE AF UDVALGTE DELE AF DEN ADMINISTRATIVE ORGANISATION I HJØRRING KOMMUNE

Oplæg til samarbejde

30. september 2022

INTRODUKTION



Implement Consulting Group (Implement) vil gerne takke for muligheden for at afgive tilbud på organisationsanalysen af en række udvalgte tværgående administrative opgaveområder i Hjørring Kommune.

Organisationsanalysen er dels en reaktion på en forventet kommende administrativ besparelse som følge af budget 2023 og overslagsår. Herudover er organisationsanalysen et udtryk for at Hjørring Kommune, gennem organisationsanalysen, får skærpet sit blik for, hvilke organisatoriske greb der er nødvendige for at ruste organisationen til fremtidige udfordringer og en styrket tværgående administrativ understøttelse af kommunens samlede opgavevaretagelse.

Implements projektforslag for organisationsanalysen præsenteres i nærværende tilbud samt overvejelser om implementeringsstøtte (option).

Vi lægger vægt på, at analysen gennemføres i et tæt samarbejde med Hjørring Kommune og i en tydelig og gennemsigtig proces. Herudover er det vores ambition, at analysen skaber nye indsigter, at der er ejerskab til den i organisationen og at den har reel værdi for den efterfølgende implementeringsproces.

Vi håber, at projektforslaget modsvarer jeres ønsker, og håber på et samarbejde omkring organisationsanalysen.

Den 30. september 2022

Christian Ahlmann Olesen
Partner, Implement
Mobil: 4138 0080
cao@implement.dk

Søren Friis Sommer
Partner, Implement
Mobil: 2534 8000
sfs@implement.dk

INDHOLDSFORTEGNELSE



INTRODUKTION

2

PROJEKTFORSLAG

3

- Baggrund og opgaveforståelse
- Projektets hovedaktiviteter og tilrettelæggelse
 - Fase 1: Mobilisering
 - Fase 2: Kortlægning og analyse
 - Fase 3: anbefalinger
 - Fase 4. Implementeringsstøtte (option)

TILBUDETS ØVRIGE ELEMENTER

13

- Tids- og aktivitetsplan samt udkast til samarbejdsorganisation
- Investering og team
- Referencer

BILAG

17

- Eksempler på materialer fra tidligere gennemførte opgaver på det administrative område

PROJEKTFORSLAG



I det følgende præsenteres vores forslag til indhold og tilrettelæggelse af undersøgelsen.

De første sider beskriver vores forståelse af undersøgelsens baggrund og formål samt vores opmærksomhedspunkter i opgaveløsningen.

Derefter præsenteres et overblik over projektforslagets hovedelementer, og hvert af disse udfoldes efterfølgende.



BAGGRUND OG OPGAVERFORSTÅELSE

Udvikling af den tværgående administrative understøttelse i Hjørring Kommune

BAGGRUND

Direktionen i Hjørring Kommune har besluttet, at igangsætte en organisationsanalyse af en række udvalgte tværgående administrative opgaveområder. Ambitionen er både at udmønte en kommende administrativ besparelse og samtidig at sikre, at organisationen strukturelt, organisatorisk og kapacitetsmæssigt står bedre rustet til at understøtte den samlede opgavevaretagelse og de kommende års udfordringer.

Grundstrukturen i den nuværende organisering i Hjørring Kommune er tegnet i forbindelse med opgave- og strukturreformen i 2007. Organiseringen har vist sig både robust og levedygtig, selvom gennemslagskraften på tværs er begrænset. Etableringen af denne gennemslagskraft på tværs er et afgørende element i at synliggøre de økonomiske og organisatoriske potentialer og strategiske handlemuligheder fremadrettet for Hjørring Kommune. Det er Direktionens udmeldte ambition, at der skal ske en bevægelse fra den enkelte forvaltning til en mere fælles direktionsmodel i Hjørring Kommune. Organisationsanalysen af de tværgående administrative områder skal ses i samme bevægelse om end løsningsrummet for, hvordan dette fremadrettet skal se ud i Hjørring Kommune, er en dialogproces, hvor medarbejdere, ledere, chefer og direktion inddrages i at identificere potentialerne og løsningsmodellerne.

Vi har på baggrund af oplægget og dialogen omkring organisationsanalysen samt vores erfaringer fra tilsvarende analyseforløb defineret en række forlag til fælles mål, som analysen skal håndtere og lykkes med for at sikre, at analysens resultater er og opleves som legitime.

Fælles mål? Hvordan vil vi håndtere/sikre det?

1 Fælles billede Vi har designet analysen med dels en breddekortlægning, som giver det brede og tværgående perspektiv på tværs af forvaltninger af de administrative opgavers organisering og ressourceforbrug og dels en dybdekortlægning, som giver et detaljeret indblik i de enkelte opgavers varetagelse. De to perspektiver vil samlet give et dækkende og legitimt grundlag for at snakke konkrete løsningsmuligheder og økonomiske potentialer.

2 Involvering Klar kommunikation fra direktionen og Implement om organisationsanalysens sigte og mål samt tydelige og kommunikerede rammer for alle involverende aktiviteter i analysen skal sikre spillereglerne for organisationens involvering og sikre kvaliteten af organisationens input i både kortlægning, analyse og formulering af løsningsmuligheder. Involveringen er nødvendig og ønsket for at sikre den samlede analyses kvalitet og legitimitet.

3 Perspektivet Kombinationen af dels det kvalitative organisatoriske fokus, den kvantitative analyse og procesfokus vil tilsammen give grundlaget for at diskutere pejlemærker og løsningsmuligheder for de tværgående administrative opgaveområder, som rækker længere og udover de økonomiske reduktioner i 2023 og overslagsår og imødegår det fremtidige udfordringsbillede.

DEN STILLEDE OPGAVE

I Hjørring Kommune er en række administrative opgaveområder organiseret således, at den samlede opgavevaretagelse på områderne er delt mellem henholdsvis centrale stabsfunktioner, stabsfunktioner i fagforvaltningerne og administrative enheder/-medarbejdere på tilbudsniveau.

Af kommissoriet fremgår, at det er både kommunens klassiske stabsfunktioner og en række øvrige tværgående opgaveområder, der ønskes afdækket i denne proces. Direktionen har i de indledende drøftelser identificeret følgende opgaveområder, der ønskes medtaget i analysen:

- Økonomi, herunder bl.a. budgetlægning, økonomistyring, bogføring, indkøb og udbud.
- Løn & personale, HR, Arbejdsmiljø og MED.
- IT-funktioner, Digitalisering, Velfærdsteknologi, IT-sikkerhed.
- Sekretariatsfunktioner, herunder bl.a. dagsordenudarbejdelse, planlægningsfunktioner, juridisk rådgivning, kommunikation og web samt direktions- og ledelsesbetjening.
- Ejendoms- og facilitetsstyring, herunder bl.a. bygninger, biler, rengøring, kantinedrift. (*kun breddekortlægning*)
- Beredskabsplanlægning.
- Borgerrettet kørselsplanlægning.
- Borgerservice og opgavevaretagelse samt opgavesnit i forhold til fagforvaltningerne.

Listen er ikke udtømmende, og det forventes, at analysen kan bidrage med indsigt i tilgrænsende opgavefelter, der ligeledes bør adresseres i processen. Ligeledes vil der indledende i analysen skulle prioriteres, hvor analysen skal have sine primære fokusområder. I den forbindelse skal det dog understreges, at kommunens myndighedsfunktioner ikke ønskes afdækket, ligesom administrative opgaver, der er særligt rettet mod de enkelte forvaltningers kerneopgaver, heller ikke ønskes medtaget i analysen.

Analysen skal levere:

1. En kortlægning af den nuværende organisering og opgaveportefølje på de aftalte opgaveområder.
2. Anbefalinger i forhold til den fremadrettede organisering og opgavevaretagelse, der sikrer realisering af rammebesparelsen som følge af budget 2023-2026 samt det forandrede udfordringsbillede for Hjørring Kommune.
3. Eventuel implementeringsstøtte i forbindelse med implementering af analysens resultater aftales afslutningsvist (option).

PROJEKTETS TILRETTELÆGGELSE OG HOVEDAKTIVITETER

Vi forslår en tragtformet analysetilgang, hvor den kvantitative analyse foregår parallelt med den kvalitative organisationsanalyse

Organisationsanalysen forslås tilrettelagt efter en tragtmodel. Indledningsvist afdækker vi de organisatoriske erfaringer og oplevelser bredt i organisationen gennem interviews med direktionen, niveau 3 chefer, afdelingsledere og repræsentanter fra relevante tværgående fora. På baggrund af dette udarbejdes og designes en ramme for breddekortlægningen. I kraft af breddekortlægningen etableres et samlet og forvaltnings-opdelt overblik over organisering, opgavevaretagelse, snitflader og tidsforbrug på de omfattede tværgående opgaveområder. Overblikket sammenholdes med de outcome fra de gennemførte interviews herunder, fx oplevet kvalitet, sammenhæng og effektivitet af opgaveløsningen mv.

Princippet med tragtmodellen fortsætter og overblikket anvendes som grundlag for en dybdekortlægning af udvalgte opgaveområder prioriteret af styregruppen. Her gennemføres

kortlægningsworkshops, hvor medarbejdere på tværs af forvaltningerne sammen beskriver den nuværende proces med de ligheder, nuancer og variationer, der findes på tværs. På baggrund af Implements tidligere gennemførte analyser af de tværgående administrative opgaveområder inddrages løbende data til sammenligning til synliggørelse af dels det økonomiske potentiale – men også potentialer i forhold til fx øget kvalitet, kommunens udfordringsbillede eller digitaliseringsmuligheder.

Afslutningsvist inddrages organisationen igen – på baggrund af Implements analyse og styregruppens ramme – i en udvikling af løsningsmuligheder i forhold til fremadrettet organisering og opgavevaretagelse af de tværgående administrative områder. Afslutningsvist sammenfattes proces og Implements analyse og anbefalinger i en samlet afrapportering inkl. udkast til implementeringsplan.

FASER	1. MOBILISERING	2. KORTLÆGNING OG ANALYSE	3. ANBEFALINGER – ORGANISERING OG OPGADEVARETAGELSE	4. IMPLEMENTERINGSSTØTTE (OPTION)
	BREDEKORT KORTLÆGNING			
AKTIVITETER	<ul style="list-style-type: none"> Mobiliseringsmøde med styregruppen om plan for gennemførelse, indledende hypoteser for optimering/kvalitativ forbedring og behov for kommunikation om opgaven. Interviews med direktionen, niveau 3 chefer, afdelingsledere og repræsentanter fra relevante tværgående fora om muligheder og potentialer i at kortlægge og analysere de tværgående administrative opgaver. Herunder input til afgræsning og hypoteser for optimering/kvalitative forbedringer. Design og udarbejdelse af forslag til ramme for opgavekortlægning samt proces for indsamling og validering. <i>Styregruppemøde:</i> Forslag til ramme for breddekortlægning af organisering og opgavevaretagelse af de tværgående administrative opgaver samt proces og design for gennemførelse af breddekortlægningen. 	<ul style="list-style-type: none"> Overordnet dataanalyse i udviklingen af de administrative ressourcer/udgifter i Hjørring Kommune for perioden 2019-2021. Opgavekortlægning gennemføres forvaltningsvist med forvaltningsopdelt introduktion til metode. Indsamling og validering af resultater af opgavekortlægning forvaltningsvist samt supplerende interviews med niveau 3 chefer, afdelingsledere og repræsentanter fra relevante tværgående fora. <i>Styregruppemøde:</i> Gennemgang af resultat af breddekortlægning og prioritering af opgaveområder til dybdekortlægning. <p style="text-align: center;">DYBDEKORTLÆGNING</p> <ul style="list-style-type: none"> Indsamling af transaktionsdata for de prioriterede tværgående administrative opgaveområder/processer. Kortlægningsinterviews, hvor medarbejdere på tværs af forvaltninger kortlægger de prioriterede hovedprocesser i dag (as-is) og synliggøre variationer, ligheder, optimerings- og digitaliseringsmuligheder og kvalitative forbedringer. Implement gennemfører analyse af løsningsmuligheder og potentialer <i>Styregruppemøde:</i> Resultat af dybdekortlægning samt udvælgelse af ramme for løsningsmuligheder til efterfølgende dialog med organisationen. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. løsningsworkshop med niveau 3 chefer, afdelingsledere og repræsentanter fra relevante tværgående fora om resultater af opgavekortlægning og identifikation af løsningsmuligheder i forhold til organisering, opgavevaretagelse og potentialer. Udarbejdelse af udkast til samlet afrapportering inkl. løsningsmuligheder i forhold til organisering, opgavevaretagelse og potentialer. <i>Styregruppemøde:</i> Dialog og kvalificering af anbefalinger i forhold til organisering og opgavevaretagelse samt potentialer. 2. løsningsworkshop med niveau 3 chefer, afdelingsledere og repræsentanter fra relevante tværgående fora om endelig kvalificering af anbefalinger samt fokus på muligheder og barrierer i forhold til implementering af anbefalinger. <i>Styregruppemøde:</i> Godkendelse af afrapportering og plan for implementering. 	<ul style="list-style-type: none"> Afklares i dialog med styregruppen.
LEVERANCER	<ul style="list-style-type: none"> Analyse- og tidsplan godkendt Indledende hypoteser for optimering/kvalitative forbedringer formuleret Design og plan for opgavekortlægning og gennemførelse godkendt. 	<ul style="list-style-type: none"> Breddekortlægning; Gennemført og valideret pr. forvaltning Dybdekortlægning: Udvalgte hovedprocesser prioriteret og kortlagt. Foreløbige resultater præsenteret for og drøftet i styregruppen. Herunder økonomiske og kvalitative potentialer samt ramme for mulige løsningsmuligheder. 	<ul style="list-style-type: none"> Organisationen og styregruppen inddraget i formulering og kvalificering af løsningsmuligheder og mulig implementering . Afrapportering og plan for implementering godkendt. 	

1. MOBILISERING

Formål

Som analysens opstart gennemføres en mobiliseringsfase i samspil mellem konsulenterne og Hjørring Kommune. Implementeringsfasen har til formål at sikre, at konsulenterne har en god og dyb indsigt i og forståelse for den nuværende situation og den overordnede ambition med den administrative omlægning. Ligeledes skal mobiliseringsfasen bidrage til, at der opstilles et sæt af fælles analysehypoteser, som kan være styrende for analysen samt sikre en fokusering og tilstrækkelig dybde i analysen. Endelig skal mobiliseringsfasen sikre en god planlægning af analysen og dens aktiviteter.

Aktiviteter

Som opstart fastlægges en projektorganisation for analysen. Der nedsættes en styregruppe med relevante deltagere fra Hjørring Kommune (se uddybning af forslag til projektorganisation på side 14). Herudover udpeges en daglig intern projektleder, der kan hjælpe konsulenterne med praktiske forespørgsler ift. kalenderplanlægning, materialer og øvrige afklaringsbehov.

Ligeledes afklarer den interne projektleder og konsulenterne, hvilke skriftlige materialer som det vil være relevant for konsulenterne at gennemlæse. Med udgangspunkt heri samt på baggrund af erfaringer fra andre kommuner udarbejder konsulenterne et sæt af foreløbige analysehypoteser for, hvor der forventeligt vil være optimeringer/kvalitative forbedringer.

Mobiliseringsmøde

Herefter afholdes et første indledende styregruppemøde. På styregruppemødet gennemgås det forventede analyseforløb og dets aktiviteter. Herefter drøftes, hvad der er den samlede ambition for kommunen, som en fremtidig administrativ organisering skal understøtte, herunder kobling til kommunes fælles strategi mv. Ligeledes drøftes og kvalificeres konsulenternes indledende analysehypoteser. Herefter drøftes det, hvor analysen bør fokusere. Dvs. hvilke områder skal der særligt fokuseres på. Endelig afklares, hvordan der bedst sikres en god involvering af ledere og medarbejdere gennem analysen herunder behovet for kommunikation til organisationen, så ledere og medarbejdere i kommunen føler sig godt orienteret om den forestående analyse og dens forløb.

Interviews

Med udgangspunkt i de kvalificerede analysehypoteser, de skriftlige kilder samt opstartsmødet med styregruppen udarbejder konsulenterne en interviewguide og gennemfører herefter indledende interviews med direktion, niveau 3 chefer, afdelingsledere, repræsentanter fra relevante tværgående fora og repræsentanter fra MED-systemet. Konkret foreslås der gennemført 3 hele interviewdage i et mix af individuelle og fokusgruppeinterviews. I alt ca. 15 interviews. I interviewene spørges der ind til nuværende organisering samt ledernes og medarbejdernes oplevelse af den nuværende administrative organisering og leverance. Dvs. hvad fungerer godt, hvor er der udfordringer, og hvad skaber disse udfordringer.

Ligeledes spørges ind til ledernes bud på potentialer og løsningsmuligheder med udgangspunkt i de kvalificerede analysehypoteser. Endelig spørges ind til særlige opmærksomhedspunkter, som konsulenterne bør være opmærksomme på i analysen, for at sikre det bedst mulige resultat.

Med udgangspunkt i de gennemførte interviews udarbejder konsulenterne en opdatering af analysehypoteserne, så de kan være styrende for de efterfølgende analyseaktiviteter. Yderligere udarbejder konsulenterne en detailplanlægning af de efterfølgende analyseaktiviteter og i samspil med den interne projektleder planlægges flest mulige analyseaktiviteter (interviews, styregruppemøder mv.), så de er i kalenderen.

Udover at inddrage organisationen giver interviewene også mulighed for at forberede lederne på breddekortlægningen samt giver værdifuld viden til kvalificering af design og ramme for breddekortlægningen i Hjørring Kommune.

Breddekortlægningen skal etablere et overblik over i) de tværgående administrative opgaver, ii) aktivitetsniveauet for de enkelte opgaver og iii) ressourceforbruget på opgaverne. Vi anvender en fremgangsmåde for kortlægningen, som er velafprøvet fra en lang række tidligere projekter og som kan aggregeres på kommune, forvaltnings- og enhedsniveau.

Breddekortlægningens fremgangsmåden har blandt andet følgende fordele. Den sikrer inddragelse af organisationen og understøtter derfor ejerskab til resultaterne. Den er fleksibel og kan anvendes både til screeninger og meget detaljerede kortlægninger – det afhænger af anvendelsesformålet og af kravene til detaljering og præcision. Beskrivelse af udkast til ramme og proces gennemgås i forbindelse med tilbuddets fase 2 på den næste side.

Afslutningsvist i mobiliseringsfasen afholdes styregruppemøde nr. 2. På styregruppemødet drøftes konsulenterne udkast til detailtidsplan for de følgende kortlægnings- og analyseaktiviteter, herunder involveringen af ledere og medarbejdere. Ligeledes præsenterer konsulenterne et kort sammendrag af de indledende interviews samt de heraf følgende opdaterede analysehypoteser for optimering/kvalitativ forbedring af de tværgående administrative opgaver.



I Hjørring Kommune anvender vi fællesskabets ressourcer, så de giver mest mulig samlet værdi for borgere og virksomheder. Vi giver plads til initiativ og samarbejde, prioriterer udvikling og gør os umage for sammen at finde fremtidens løsninger for hele vores kommune.

2. KORTLÆGNING OG ANALYSE 1 AF 4

Bredde- og dybdekortlægning giver både et fælles overblik og høj detaljeringsgrad

Formål

I denne fase skal der etableres et fælles overblik over de tværgående administrative opgavens organisering, aktivitetsniveau for de enkelte opgaver samt det afledte ressourceforbrug. Dels som grundlag for en efterfølgende dybdekortlægning og dels som et legitimt og fælles grundlag for den efterfølgende analyse og proces med at formulere anbefalinger for den fremadrettede organisering og opgavevaretagelse af de tværgående administrative opgaver i Hjørring Kommune.

Aktiviteter

Breddekortlægningen

Vi anvender en fremgangsmåde for kortlægningen, som er velafprøvet fra en lang række tidligere projekter og som kan aggregeres på kommune, forvaltning- og enhedsniveau. Den etablerer sammen med Hjørring indledningsvist et mere præcist "sprog" for de tværgående administrative opgaver, som også kan anvendes fremadrettet som en ramme for aktivitets- og ressourcestyringen af de tværgående administrative opgaveområder. Den foreslåede tilgang sikrer en robust aktivitets- og ressourcekortlægning på det ønskede detaljeringsniveau.

Breddekortlægningen vil ske i fire trin.

1. Opgaveoverblik. Indledningsvist etableres opgaveoverblik, hvis formål er at skabe en tydelig struktur for de konkrete tværgående opgavetyper som er omfattet. Overblikket giver rammen for den efterfølgende kortlægning af tidsforbrug på opgavetyper.

Opgaveoverblikket udarbejdes på en eller to workshops i samarbejde med organisationen. Det er afgørende, at kortlægningsrammen svarer til den måde Hjørring Kommunes ledelse og medarbejdere selv forstår opgaveporteføljen.

Figuren til højre indeholder en grovskitse som kan være udgangspunkt for arbejdet. Der udvikles en fælles opgaveliste som omfatter de overordnede tværgående administrative opgaver (niveau 1) som er en del af breddekortlægningen og disse overordnede opgavetyper underopdeles i en mere detaljeret opgaveliste (niveau 2). Det giver mulighed både overordnede og mere fintmaskede kortlægninger samt præcision i hvor i organisationen og hvor meget den enkelte opgavetype har af omfang. Den sidste dimension i kortlægningsrammen er en selvevaluering, hvor medarbejderen ud for den enkelte opgavetype (som vedkommende har registreret tid på) angiver et selvoplevet kompetenceniveau i forhold til den enkelte opgave. Det selvoplevede kompetenceniveau sammenholdes med organisationen samlede oplevelse af kvaliteten af opgaveløsningen og spiller også ind i den fremadrettede diskussion og anbefalinger om bæredygtige opgavefællesskaber.

Skitse til opgaveoverblik for breddekortlægning af de administrative opgaver

Forvaltning/Enhed/ Medarbejder				
Opgaver - Niveau 1	Tid – Niveau 1	Opgaver - Niveau 2	Tid – Niveau 2	Selvoplevet kompetence
Økonomi	Fx 20 pct.	Budgetlægning	Fx 5 pct.	Angiv 1-4
Løn		Økonomistyring	Fx 5 pct.	Angiv 1-4
HR		Bogføring	Fx 5 pct.	Angiv 1-4
IT		Indkøb og udbud	Fx 5 pct.	Angiv 1-4
Projekt- og udviklingsopgaver		M.fl.	Fx 5 pct.	Angiv 1-4
Sekretariatsbetjening	Fx 20 pct.	Udarbejdelse af dagsorden	Fx 5 pct.	Angiv 1-4
Ejendoms- og facilitetsstyring		Juridisk rådgivning	Fx 5 pct.	Angiv 1-4
Borgerservice		Kommunikation og web	Fx 5 pct.	Angiv 1-4
Udbygges i dialog med Hjørring Kommune		M.fl.	Fx 5 pct.	Angiv 1-4
I alt	100 %	I alt	100 %	

2. Tidsforbrug på opgaver. I det næste trin foretages en estimering af medarbejdernes tidsforbrug på de enkelte opgaver. I samarbejde med Hjørring Kommune laver vi for hver forvaltning en individuel vurdering af, hvilke medarbejdergrupper der skal indgå i kortlægningen idet organiseringen og opgavesnittene kan være forskellige fra forvaltning til forvaltning. Afgrænsningen gennemgås på et styregruppemøde for endelig validering og godkendelse. Vi forslår herefter følgende tilgang til indsamling:

- Implement introducerer til kortlægningsrammen og metodikken bag til en udvalgt gruppe af medarbejdere på tværs af forvaltningerne. Denne gruppe er ambassadører i den enkelte forvaltning og bistår med at alle omfattede medarbejdere har adgang til hjælp og støtte i udfyldelsen.
- Implement udsender enten i Excel eller SurveyExact kortlægningsrammen inkl. vejledning til udfyldelse hos alle omfattede medarbejdere. Medarbejdere kan finde støtte i de lokale ambassadører til udfyldelse og Implement er rådighed på i registreringsperioden, hvor spørgsmål kan stilles til Implement.

2. KORTLÆGNING OG ANALYSE 2 AF 4

Bredde- og dybdekortlægning som greb giver både et fælles overblik og høj detaljeringsgrad

- Som det sidste element i kortlægningen indkaldes til forvaltningsopdelte valideringsworkshop, hvor Implement præsenterer de foreløbige kortlægningsresultater for den enkelte forvaltning og sammen validerer og nuancerer de indkomne besvarelser. Nuancerne er vigtige at få med i forhold til dels kortlægnings legitimitet og dels for at kunne anvende resultaterne mest hensigtsmæssigt i det fremadrettede arbejde med at formulere anbefalinger.

3. Aktivitet. I dette trin kortlægges de leverede ydelser og aktiviteter, dvs. "alt det, der kan tælles" – antal sager, enheder der budgetlægges/økonomistyres for faktura-betalinger, rekrutteringer, henvendelser mv. Formålet er at give et overblik over det output, der er fra tidsanvendelsen. Der anlægges her et væsentlighedskriterie. Der vil være nogle opgaver, hvor det ikke er muligt at tilkoble konkrete ydelser, eller hvor det er mindre væsentligt. Implement udarbejder en liste sammen med Hjørring Kommune med ønskede aktivitetsdata og Hjørring Kommune fremskaffer de aktivitetsdata, der er mulige/tilgængelige.

4. Opsummering og vurdering af opgaver, tids- og aktivitetsforbrug på kommune, forvaltnings- og enhedsniveau. På baggrund af den gennemførte opgave, tids- og aktivitetskortlægning sammenholdes kortlægningsresultaterne med de hypoteser, der blev formuleret indledningsvist, outcome fra de indledende interviews med direktion og niveau 3 chefer, afdelingsledere og repræsentanter fra relevante tværgående fora, samt de nuancer og informationer der er blevet tilgængelige og synlige i forbindelse med selve opgavekortlægningen. Det udgør således et samlet kvantitativt og kvalitativt overblik og analyse af organiseringen og opgavevaretagelsen af de tværgående administrative opgaver i Hjørring Kommune. Hertil tilføres både en intern benchmark samt benchmark til de referencedata Implement har adgang til på udvalgte opgavetyper/processer.

Styregruppemøde

Det samlede og fælles overblik over de tværgående administrative opgaver i Hjørring Kommune præsenteres på et styregruppemøde. Formålet med dette styregruppemøde er, at prioritere opgaveområder til dybdeanalysen. Det betyder, at opgavetyper som ikke er direkte koblet til de tværgående administrative opgaver, som fx Ejendoms- og facilitetsstyring, ikke detaljeres yderligere og derfor ikke indgår i den videre dybdeanalyse. Det betyder, at resultaterne fra breddekortlægningen vedrørende Ejendoms- og facilitetsstyring vil kunne indgå i øvrige analysespor i Hjørring Kommune

Der kan være forskellige parametre som basis for styregruppens prioritering af opgavetyper til dybdekortlægning. I figuren neden for er der foreslået nogle parametre, der kan anvendes som en prioriteringsramme. Hvad er det vigtigste for styregruppen? og hvordan balanceres det op imod kortlægnings resultater af opgavetypernes volumen og forskellighed i organiseringen på tværs af forvaltningen?

Er det det organisatoriske, det økonomiske, kvalitets- eller kompetenceperspektivet der skal være styrende for udvælgelsen – eller en kombination? Implement forslår, at der anvender en ramme som tydeliggør rationale bag prioriteringen, og at dette indgår i kommunikationen til organisationen som baggrund for udvælgelsen.



Et sidste og vigtigt element i dette styregruppemøde – mellem bredde- og dybdekortlægningen – er også at tage en indledende dialog om resultaterne af breddekortlægningen. Hvad er resultaterne udtryk for, hvad siger resultaterne om de indledende hypoteser og hvad kalder det på i forhold til mulige anbefalinger om løsninger i forhold til organisering og opgavevaretagelse?

Denne dialog i styregruppen og retningen i denne skal også bringes i spil i prioriteringen af hovedprocesser til dybdekortlægningen.

2. KORTLÆGNING OG ANALYSE 3 AF 4

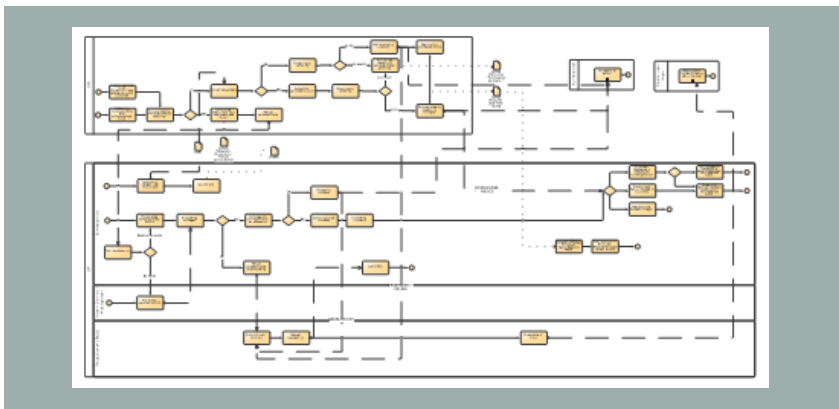
Bredde- og dybdekortlægning som greb giver både et fælles overblik og høj detaljeringsgrad

Dybdekortlægning

Formålet med dybdekortlægningen er at komme i detaljen med de prioriterede hovedprocesser på tværs af forvaltningerne. Den tidligere analyse har indtil nu været forvaltningsopdelt og haft til formål at skabe overblikket på tværs af Hjørring Kommune. Dybdekortlægningen bringer ledere og medarbejdere sammen på tværs af forvaltningerne omkring de prioriterede hovedprocesser. Formålet med dette er, at organisationen får detaljeret viden om ligheder og forskelle i opgaveløsningen og forskelle i for eksempel digitaliseringsgrad af de prioriterede hovedprocesser.

Dybdekortlægningen foregår ved, at der inviteres til kortlægningsworkshops á 2,5 timers varighed, hvor en gruppe af repræsentativt udvalgte medarbejdere og ledere på tværs af forvaltningerne tegner hovedprocessen. Erfaringen ved denne tilgang er, at når medarbejderne og ledere på tværs af forvaltningerne står sammen og tegner processen op - indledes en proces, hvor organisationen erfarer at processerne med fordel kan løses mere ensartet og standardiseret end tilfældet er i dag og dermed letter overgangen til en senere implementeringsproces.

De udvalgte hovedprocesser optegnes i et procesdiagram, som er en metode til at skabe overblik over det eksisterende forløb i forhold til aktiviteter, informationer, kontroller, beslutninger og ansvarsskift. Se illustration af procesdiagram neden for.



Denne optegning af processen vil kunne sandsynliggøre og kvalificere – med Implements viden og erfaring – størrelsen af det organisatoriske, økonomiske, digitaliserings- og kvalitative potentiale. Der vil i denne fase ikke blive tegnet forslag til fremtidige processer og arbejdsgange, men input hertil vil naturligvis blive indsamlet

Dette vil bedst kunne finde sted i forbindelse med en reel implementeringsproces, og vil til gengæld her være en vigtig aktivitet til at inddrage medarbejdere og ledere i implementeringsprocessen.

Afsluttende styregruppemøde i fase 2 vedrørende kortlægning og analyse

Det afsluttende styregruppemøde i fase 2 sker på baggrund af den afsluttede bredde- og dybdekortlægning af de tværgående administrative opgaveområder i Hjørring Kommune.

Det vil sige at vi har:

- Et fælles overblik over organisering og opgavevaretagelse af de tværgående administrative opgaver på kommune, forvaltnings- og enhedsniveau i Hjørring Kommune.
- Vi har et fælles overblik over ressourceforbrug og aktivitetsniveau af de tværgående administrative opgaver.
- Vi har indsamlet og struktureret organisationens kvalitative input og oplevelse af opgavernes organisering, kvaliteten af opgavevaretagelsen og samarbejdet eller sammenhængen på tværs af Hjørring Kommune.
- Vi har gennem dybdekortlægningen fået detailviden om udvalgte hovedprocesser og fx belyst aktuell digitaliseringsgrad.
- Vi har estimeret det økonomiske potentiale gennem sammenligningsdata eller gennem interne sammenligninger.

Det betyder, at vi med dette styregruppemøde skal intensivere styregruppedialogen om mulige løsninger og anbefalinger til den fremadrettede organisering og opgavevaretagelse. Herunder også om der er spørgsmål som styregruppen konkret ønsker organisationens input til eller yderligere nuancering af på baggrund af kortlægningsresultaterne.

Styregruppemødet er således også et udtryk for analysens tragtmodel, hvor vi overgår til en mere ren løsningsfase hvor organisationen og styregruppen – på baggrund af kortlægning, analyse og input – medudvikle på mulige løsninger og anbefalinger efter oplæg fra Implement.

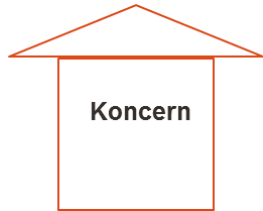
På den efterfølgende side er der en forenklet opstilling af fordele og risici i forbindelse med organisering og opgaveløsning på henholdsvis koncernniveau, fællesskaber på center- eller forvaltningsniveau eller decentral opgaveløsning som kan bruges som bagtæppe for dialogen om løsningsmulighederne. Det er vigtigt at understrege, at løsninger og anbefalinger kan være forskellige fra opgavetype til opgavetype.

2. KORTLÆGNING OG ANALYSE 4 AF 4

Fordele og risici ved forskellige modeller for organisering og opgavevaretagelse

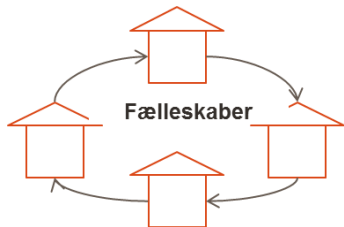
MULIGE FORDELE

MULIGE RICISI



- Effektivitet – meget for mindre
- Der opnås en kritisk masse i opgavevaretagelsen, mere robust og bedre kvalitet (hyppigere opgavevaretagelse)
- Kompetencerne samles. Det øger mulighed for faglige fællesskaber og øget sparring
- Frigiver tid og fokus decentralt til kerneopgaver
- Tilgængelighed og skalérbarhed
- Retningssættende i forhold til eventuel fremtidig optimering/ tværkommunalt samarbejde

- Administrative fællesskaber kan i nogen henseende opfattes som et ekstra administrativt led, og at der er manglende nærhed til kerneopgaverne.
- Områder kan miste lokal viden og støtte, og de personer, der løfter opgaven i dag har ofte en bredere vifte af opgaver. Det vanskeliggør implementeringen.
- Det tager tid at opbygge tillid.



- Mere for mindre, men i mindre målestok end Koncern
- Større kritisk masse end i dag. Større robusthed og øget kvalitet (hyppigere opgavevaretagelse)
- Oplevelsen af attraktive jobs
- Frigiver tid og fokus decentralt til kerneopgaver
- Lettere implementerbarhed i de fleste Kommuner.

- Fortsat risici for varians i opgaveløsningen.
- Kræver øget og konsistent ledelsesfokus.
- Risici for manglende faglighed.
- Begrænset nærhed til kerneopgaverne.
- Implementeringen vil formodentlig møde mindre modstand end Koncernløsningen og er derved være "lettere" at implementere, men implementeringsopgaven er større og kræver mere central styring (hvis ikke fællesskaberne skal udvikle sig i forskellige retninger).



- De administrative medarbejdere er fortsat helt tæt på kerneopgaven
- Der arbejdes nu med procesoptimering og procesledelse på tværs af organisationen, hvilket medfører større effektivitet, kvalitet og tættere samarbejde på tværs af kommunen end i dag

- Effektivitetsgevinsten er mindre.
- Manglende faglighed og risiko for større andel af fejl.
- Ledelsesfokus på administration forstyrrer kerneopgaven.
- Komplexiteten i styringen af kommunen forenkles, men implementeringsopgaven er meget stor, og fokus vanskeliggøres af "plejer", som er tæt på.
- Der vil skulle anvendes flere administrative ressourcer end i andre modeller (besværlig udmøntning)
- Den kritiske masse ændres ikke, og det vil være sværere at tilpasse sin kapacitet fleksibelt

3. ANBEFALINGER – ORGANISERING OG OPGADEVARETAGELSE

Bedste praksis og organisationen involveres i løsningsudvikling

Formål

I organisationsanalysens 3. fase skal der på baggrund af resultaterne fra bredde- og dybdekortlægningen samt de kvalitative input formuleres anbefalinger til den fremadrettede organisering og opgavevaretagelse af de tværgående administrative opgaver. I denne proces inddrages også Implements erfaringer og resultater fra andre kommuner i forhold til organisering og varetagelse af de tværgående administrative opgaver.

Aktiviteter

1. løsningsworkshop

Der afholdes en 1. løsningsworkshop med niveau 3 chefer, afdelingsledere, repræsentanter fra relevante tværgående fora og repræsentanter fra MED-siden. Formålet med workshoppen er at indlede dialogen med organisationen om de mulige løsninger og anbefalinger på baggrund af en:

- Præsentation af resultaterne af bredde- og dybdekortlægningen.
- Præsentation af de kvalitative input.
- Status på de indledende analysehypoteser.
- Bedste praksis fra andre kommuner i forhold til organisering, opgavevaretagelse, digitalisering mv.
- Implements forslag til anbefalinger om organisering og opgavevaretagelse.

For at sikre, at dialogen bliver fremadrettet og orienteret mod løsninger inddrages også det strategiske udfordringsbillede for Hjørring Kommune som et fælles pejlemærke, som anbefalingerne om organisering og opgavevaretagelse skal være med til at understøtte/løse. I processen vil de tidligere rammemodeller anvendt i analysen i forhold til organiseringsformer (koncern, forvaltningsmæssige administrative fællesskaber og decentral opgaveløsning) blive anvendt.

De udviklede løsninger eller forslag fra denne workshop dokumenteres af Implement og indarbejdes i udkastet til samlet afrapportering.

Styregruppemøde

Til dette styregruppe udarbejdes en første samlet afrapportering til dialog i styregruppen. Det vil sige en samlet afrapportering med følgende indhold:

- Præsentation af resultaterne af bredde- og dybdekortlægningen.
- Resultater af de kvalitative input og beskrivelse af oplevelserne i forbindelse med nuværende opgaveløsning op imod udfordringsbillede og analysehypoteser
- Anbefalinger til fremtidig organisering og opgavevaretagelse inkl. tilknyttede økonomiske potentialer.

Selvom der foreligger et 1. udkast med anbefalinger til fremtidig opgavevaretagelse er processen fortsat ikke lukket eller afsluttet. Grebet med at udarbejde en første afrapportering med forslag til afrapportering er et greb til at afstemme og målrettet dialogen om anbefalingerne på styregruppemødet. Herunder også tidligt indlede dialogen om forudsætninger om implementering.

2. løsningsworkshop

På den anden løsningsworkshop med niveau 3 chefer, afdelingsledere, repræsentanter fra relevante tværgående fora og repræsentanter fra MED-siden fremlægges opdaterede anbefalinger om fremtidig organisering og opgavevaretagelse inkl. økonomiske og kvalitative potentialer for de tværgående administrative opgaver i Hjørring Kommune. Fokus er her på den sidste kvalificering og nuancering.

Herefter er det primære fokus i løsningsworkshoppen, hvordan man bedst muligt kan implementere de foreslåede løsninger på baggrund af et udkast til implementeringsplan udarbejdet af Implement. Herved får vi en drøftelse og 1. kvalificering af en mulig implementeringsplan af de ændringer anbefalingerne forudsætter.

Afsluttende styregruppemøde

Som afslutning på organisationsanalysen afholdes et afsluttende styregruppemøde, hvor analysens samlede afrapportering – resultater, potentialer, anbefalinger og implementeringsplan – drøftes og godkendes af styregruppen. Herudover drøftes Implements mulige rolle i forhold til implementeringsstøtte.

4. OPTION PÅ IMPLEMENTERINGSTØTTE

Implementeringen starter allerede i organisationsanalysen med involvering og respekt for organisationen

Baggrund

Som en option tilbyder Implement at understøtte implementeringen af den valgte model for den fremtidige administrative organisering i Hjørring Kommune.

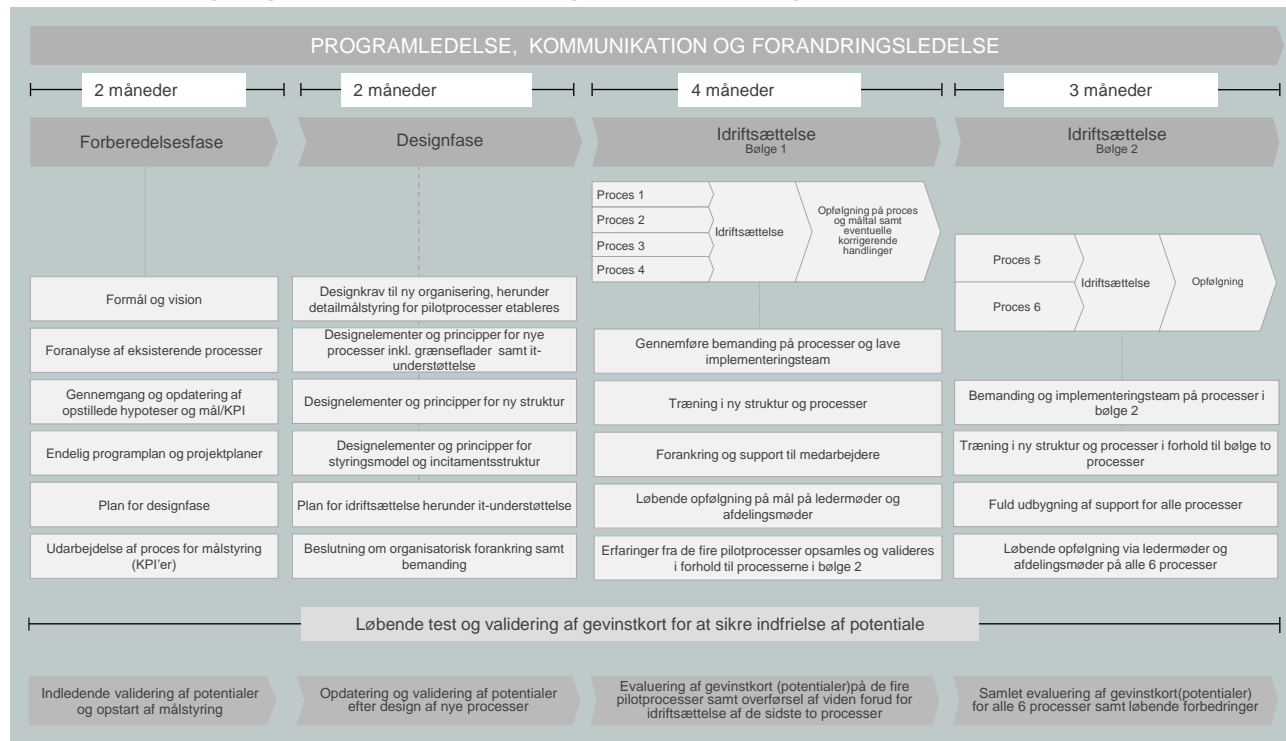
Fra mange analyser ved vi, at uanset hvor god en løsningsmodel man råder over, bliver resultatet ikke bedre end den implementering der gennemføres. Ligeledes er det vores erfaring, at mange organisatoriske tilpasninger ikke bliver tilstrækkeligt gennemført grundet mangelfuld implementering og utilstrækkelig forandringsledelse.

Men tilrettelæggelse af organisationsanalysen, der er forslået, vil man kunne starte implementeringsprojektet med udgangspunkt i bredde- og dybdekortlægningen og iværksætte processen med at tegne den fremtidige proces-løsning (to-be) med afsæt i organisationsanalysens leverancer.

Det er derfor vores klare anbefaling, at implementeringsfasen tildeles en meget stor opmærksomhed og ledelsesprioritering.

I det følgende har vi eksemplificeret, hvordan vi tidligere har understøttet en god implementering af en fremtidig administrativ organisation samt de principper, som vi ser afgørende for en succesfuld implementering. Det konkrete indhold vil naturligvis skulle justeres afhængig af den valgte fremtidige model og rammerne i Hjørring Kommune.

Eksempel på tidligere gennemført implementeringsplan for etablering af et administrativt fællesskab



Ni centrale pointer i forhold til implementering fra lignende gennemførte opgaver

- 1 Sikre stærke projektlederkompetencer til at drive de enkelte spor
- 2 Fokus på beslutningsvillighed i forhold til organisering mv.
- 3 Sætte sammensæt behovsspecifikke referencegrupper
- 4 Skab solid decentral dialog og inddragelse i design og validering
- 5 Hold personnavne ude af design inden organisering
- 6 Identificer både decentrale og centrale besparelser
- 7 Bemand opgaver både centralt og decentralt
- 8 Fokus på at opgaver designes så de løses dér, hvor opgaven skaber mest værdi – ikke kun centralisering
- 9 Forandring handler om at anerkende den enkelte leders ledelsesrum – specifikt er standardisering og effektivisering en fælles proces

TILBUDDETS ØVRIGE ELEMENTER



I det følgende præsenteres tilbuddets øvrige elementer som tids- og aktivitetsplan, udkast til samarbejdsorganisation, Hjørring Kommunes investering i forbindelse med opgaven og udvalgte eksempler på tidligere projektreferencer.



SAMARBEJDSORGANISATION SAMT UDKAST TIDS- OG AKTIVITETSPLAN SAMT

Tæt dialog, hyppig sparring og tydelig organisation skaber tryghed i processen

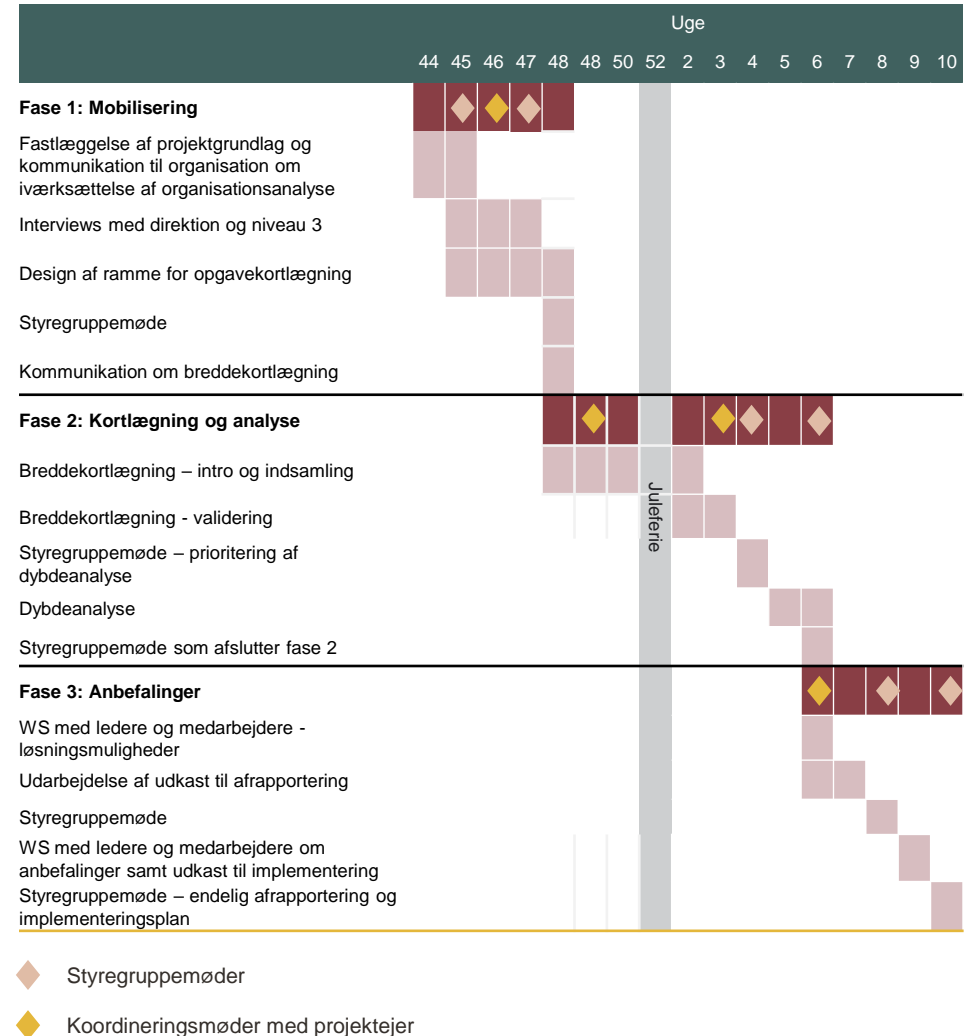
OVERVEJELSER BAG SAMARBEJDSORGANISATIONEN

I tidsplanen til højre er forslag til møder i projektets samarbejdsorganisation foreløbigt markeret. Endelig forslag til samarbejdsorganisationen aftales med Hjørring Kommune ved opstart. De to markerede grupper i planen er:

- Styregruppen som har det formelle ansvar for undersøgelsen og kan tage beslutninger om indhold og ressourcer. Både i forhold til Implement og også i forhold til at sikre ressourcer internt til indsamling af skriftligt materiale og data. Implement foreslår, at direktionen bliver den formelle styregruppe.
- Koordineringsmøder med projektejer. Ofte undervurderes resourceforbruget i gennemførelse af undersøgelser af denne karakter samtidig med, at der vil opstå mange spørgsmål, som kan have konsekvenser både for undersøgelsens scope, resourceforbrug og fremdrift. Derfor skal der være et koordineringsforum med projektejer, hvor løbende spørgsmål af betydning for undersøgelsens fremdrift kan håndteres.
- Intern projektgruppe/projektleder. Det skal aftales i forbindelse med opstart hvordan der sikres det bedste løbende samarbejde omkring projektets planlægning og dialog om fx data eller andre mindre analyserelaterede spørgsmål. Implement foreslår, at der som minimum udpeges en intern projektleder eller kontaktperson, som kan bistå med den daglige dialog og koordinering af fx kalender, datoplanlægning mv. En anden model kunne være en projektgruppe på tværs af forvaltningerne som også kunne bistå med at målrette bredde- og dybdekortlægningen. Denne afklaring sker tidligt i mobiliseringsfasen i dialog med styregruppen.

Til højre fremgår den foreløbige tids- og aktivitetsplan og denne opdateres efter indledende dialog med styregruppen/projektejer i forbindelse med opstart. Der er aktuelt planlagt med en lidt længere proces end nødvendig for at sikre tilstrækkelig med proces tid til at sikre reel involvering af organisationen.

OVERORDNET TIDS- OG AKTIVITETSPLAN



INVESTERING OG TEAM

Undersøgelsen tilrettelægges, så den kan gennemføres inden for en økonomisk ramme på 500.000 kr. ekskl. moms og omkostninger

Investering

Organisationsanalysen iværksættes når Hjørring Kommune har valgt leverandør. Oplægget sætter en retning for opgaven og der er i dialogen indikeret en forventet økonomisk ramme på ca. 500.000 kroner ekskl. moms og omkostninger

Implement har på baggrund af det fremsendte oplæg og dialogen udarbejdet et ambitiøst projektforslag, hvor vi estimerer et forventet faseopdelt ressourceforbrug på:

FASE	ESTIMERET RESSOURCEFORBRUG
Fase 1: Mobilisering	75.000
Fase 2: Kortlægning og analyse	300.000
Fase 3: Organisering - Anbefalinger og opgavevaretagelse	125.000
Fase 4: Implementeringsstøtte	Afventer
I alt ekskl. moms og omkostninger til transport og ophold	500.000,-

Implement har også tidligere løst opgaver for Hjørring Kommune. Herfra har vi god erfaring for, at der er fælles konstruktivt fokus på, at balancere behovet for metodisk stringens og den bedste pragmatiske løsning under de givne omstændigheder. Vi ser frem til en tilsvarende løsningsorienteret samarbejds- og dialogform med styregruppen under det forestående projektforslag.

På baggrund af ovenstående forudsætninger tilbyder Implement at løse den beskrevne undersøgelse for et honorar på 500.000,- kr. ekskl. moms og omkostninger til transport og ophold.

Team

Implement tilbyder et dedikeret og erfarent konsulentteam inden for organisationsanalyser samt kortlægnings- og analyseopgaver. Teamet har de nødvendige kompetencer og den nødvendige erfaring til at løse opgaven på meget højt fagligt niveau og indenfor den angivne tidsramme. Teamet vil være dedikeret til opgaven og gennemgående i hele projektperioden. Konsulentteamet fremgår neden for. Uddybende CV'er kan fremsendes hvis det ønskes.

Vi har valgt at tilbyde et snævert kernteam som er udførende og gennemgående i projektet. Konsulenterne har dyb indsigt den kommunale sektor og har tidligere gennemført lignende analyser for andre kommuner. Herudover vil Søren Friis Sommer som kender til Hjørring Kommune indgå som sparringsperson i kernteamet og i relationen til Hjørring Kommune

KERNETEAM

Christian Ahlmann Olesen



Christian vil have det overordnede ansvar for projektets og Implements leverancer. Han har 15 års erfaring som konsulent og projektleder på det kommunale område, har gennemført lignende organisations- og administrationsanalyser tidligere og har også medvirket til flere implementeringsprojekter på det administrative område. Christian arbejder også indgående med de kommunale velfærdsområder og til driften af disse. Han kender derfor også til de udfordringer og balancer som den administrative understøttelse skal understøtte helt ude i driften, hvilket sikrer realistiske og operationelle løsninger

Anders Kirchhoff



Anders har en mangeårig erfaring som kommunal topleder indenfor de kommunale velfærdsområder, herunder som resourcedirektør for Socialforvaltningen i Københavns Kommune. Anders har gennemført en lang række lignende analyser vedrørende organisering og effektivisering af administrative fællesskaber og vil gennem sin tidligere ledelseserfaring også kunne bistå med rådgivning til styregruppen.

Simon Bruun



Simon Bruun er managementkonsulent i Implement Consulting Group og har en kandidat i statskundskab med specialisering i politisk adfærd og kvantitative metoder. Simon har solid erfaring med at gennemføre analyser på et højt fagligt niveau og har tidligere løst opgaver for både kommuner, faglige organisationer, og civilsamfundsorganisationer. Han har stærke kompetencer inden for indsamling, bearbejdning og formidling af data, og han mestrer både kvalitative og kvantitative metoder, herunder desk research, interviews og spørgeskemaundersøgelser.

REFERENCER PÅ TIDLIGERE GENNEMFØRTE OPGAVER

Vi har i tabellen nedenfor angivet en række udvalgte referencer, som har relevans ift. den forestående analyse. Det er blandt andet organisationsanalyser inden for det administrative område, foranalyser af det administrative område eller implementeringsprojekter inden for det administrative område.

Implement har herudover en lang række andre referencer vedr. opgavekortlægninger eller effektiviseringsprojekter eller øvrige kommunale opgaver, som ikke indgår i tabellen. Disse kan oplyses ved behov herfor.

PROJEKT	INDHOLD OG SCOPE			
	1	2	3	4
Foranalyse af potentiale ved administrative opgavefællesskaber i Odsherred Kommune	✓	✓	✓	✓
Analyse af de tværgående administrative opgaver i Høje Taastrup Kommune	✓	✓	✓	✓
Foranalyse af potentialet ved administrative opgaver i Køge Kommune	✓	✓	✓	✓
Foranalyse af effektiviseringspotentialet ved administrative opgaver samt implementeringsstøtte til etablering af "Administrativ Service" i Slagelse Kommune	✓	✓	✓	✓
Foranalyse og implementeringsstøtte til effektivisering af tværgående administrative og borgerrettede opgaver i Vordingborg Kommune	✓	✓	✓	✓
Foranalyse af effektiviseringspotentialet af de tværgående administrative opgaver i Børne- og ungeforvaltningen i Københavns Kommune.	✓	✓		✓
Støtte til design og potentialevurdering af de administrative fællesskaber i Socialforvaltningen i Københavns Kommune	✓	✓		✓
Driftsoptimering i Økonomistaben i Borgercenter Handicap og Borgercenter Voksne, Socialforvaltningen i Københavns Kommune	✓	✓	✓	✓
Strategiforløb for Center for Økonomi i Ballerup Kommune	✓			✓
1. Organisationsanalyser	2. Kommunal administration	3. Opgavekortlægninger	4. Rådgivning til topledelse	



BEHOV FOR PERSONLIGE REFERENCER PÅ VORES OPGAVER I FORB. MED ADMINSTRATIVE FÆLLESSKABER?

Kontakt evt. Anders Bjældager, Kommunaldirektør i Slagelse Kommune som var økonomichef da vi implementerede Administrativ service.

Ellers ræk ud og vi vil give flere kontaktoplysninger på kontakter i forbindelse med tidligere gennemførte opgaver.

BILAG



På de følgende sider præsenteres tidligere materialer om hypoteser samt identificerede potentialer i forbindelse med analyser på det administrative område.



Vi arbejder med en hypotesebaseret tilgang der bunder i erfaringer fra +15 kommunale projekter 1/2

Nedenstående er eksempler på hypoteser som kvalificeres i dialog med kunden i forbindelse med start af analyse som baggrund for en målretning af analyseområder.

Eksempler på hypoteser	Uddybende beskrivelse
<p>Automatisering og digitalisering bidrager til højere kvalitet og mere effektiv opgaveløsning for en række opgaver på det administrative område.</p>	<p>Mange reproducerbare og standardiserede opgaver og processer kan automatiseres eller understøttes på anden digital vis, fx ved bedre deling af data mellem fagsystemer.</p> <p>Potentialet er ofte størst på medarbejdertunge opgaver, fx fakturabehandling med automatiske betalinger og beløbsgrænser. Ligeledes er der stort potentiale ved objektiv sagsbehandling fx ansættelseskrav mv.</p>
<p>Etablering af faglige fællesskaber medfører kritisk masse af medarbejdere og faglig viden samles - til brug for mere effektiv og sikker opgaveløsning.</p>	<p>Ved at samle medarbejdere i faglige fællesskaber, der fx understøtter en forvaltning eller ressortområde, skabes kritisk masse af medarbejdere, der kan læse opgaven med fokus på hurtigere betjening, højere kvalitet, og stor faglighed i opgaveløsningen.</p> <p>På udvalgte områder, eksempelvis it, ses en øget kompleksitet i opgaveløsningen med et øget behov for professionalisering herunder krav til metoder og compliance (GDPR og ISO27001).</p>
<p>Dobbeltarbejde og dobbelte funktioner på tværs af central/decentral organisation, reduceres ved forenkling og konsolidering på tværs af opgaveområder og opgaveplacering</p>	<p>Mange centre/forvaltningen har ofte de samme funktioner, og derved er man sårbar overfor udskiftninger i medarbejdere eller ledere, og opgaven er ofte ikke en kerneopgave for den enkelte medarbejder.</p> <p>Potentialet er stort ved at forenkle og konsolidere opgaveløsningen med fokus på et fælles afsæt, frem for forvaltningsspecifik opgaveløsning.</p>
<p>Øget transparens i opgavesammensætningen giver bedre grundlag for prioritering og ledelse af de administrative funktioner</p>	<p>Bedre processer, mere ensartede arbejdsgange og reduktion af producerende led i opgaveløsningen, skaber et bedre ledelsesoverblik og mulighed for prioritering af opgaver på tværs af administrative opgaver.</p>

Vi arbejder med en hypotesebaseret tilgang der bunder i erfaringer fra +15 kommunale projekter 2/2

Eksempler på hypoteser	Uddybende beskrivelse
<p>Procesoptimering, standardisering og tydelige snitflader øger kvaliteten i opgaveløsningen med væsentlig reduktion af opgaveoverlap samt bedre systemudnyttelse</p>	<p>Ofte finder vi, inden for flere fagområder, utydelige snitflader og uklare procesbeskrivelser, der medfører dobbeltarbejde, og i mange tilfælde dobbeltregistrering.</p> <p>Desuden identificeres opgaveoverlap, der betyder spredte kompetencer til at løfte samme opgave. Opgaven er således ikke klart defineret og håndteres ad hoc ift. medarbejdernes andre kerneopgaver.</p>
<p>Driftsstyring og visuel styring på medarbejderniveau, skaber overblik, færre sagsbunker og tydelige opgaveprioriteringer og bidrager positivt til en rekruttering og fastholdelse af dygtige medarbejdere</p>	<p>Opgaveprioritering og klarhed over hvilke opgaver medarbejderne har på sit bord, er et stort potentiale. Forventningsafstemningen via driftsstyring, hvor opgaver prioriteres og matches med kompetencer, har stor effekt på sagsbunker og arbejdsglæde.</p> <p>Igennem bedre datagrundlag for sagstider og ledig kapacitet tydeliggøres udfordringerne på en overskuelig måde. Den visuelle planlægning betyder også at sygdom mv. ikke betyder noget for opgaveløsningen, for alle har samme overblik over prioritering og fremdrift i opgaverne.</p>
<p>Systematisk overblik og prioritering af udviklingsopgaver skaber hurtigere fremdrift og større effekt på de enkelte initiativer</p>	<p>Etablering af projekt- og porteføljemodeller giver bedre styring af ressourceanvendelse i både tid og penge i og på tværs af projekter.</p> <p>Samtidig skabes et rum for mulighed for prioritering på tværs af forvaltningen. Modellerne kan systemunderstøttes så informationen automatisk indhentes.</p>