

Aktivetsområde: Administration

1. Beskrivelse af området

Administration dækker over en bred vifte af områder og opgaver, som kan opdeles i nogle overordnede kategorier:

Politik og valg: Omfatter betjening af borgmester, Kommunalbestyrelse, fagudvalg, råd, nævn og bestyrelser, samt afholdelse af valg mv.

Borgerbetjening og myndighed: Omfatter både den almene borgerbetjening og myndighedsopgaver i forhold til borger med særlige behov.

Interne støttefunktioner: Omfatter bl.a. løn- og personaleadministration, It-funktion, økonomi, ejendomsadministration, kantine, rengøring, betjentfunktion mv.

Administrationsbygninger: Rådhusbygning, Toftebæksvej 12, Kulturhuset mv.

Tjenestemandspensioner: Udgifter til tjenestemandspensioner.

De administrative opgaver varetages både centralt i forvaltningerne og decentralt på institutionerne. Udgifterne til administration er fordelt ligeligt mellem den centrale forvaltning og de decentrale institutioner. Det er kun muligt at se de administrative udgifter til den centrale del af administrationen på hovedkonto 6, mens administrationsudgifterne på de decentrale institutioner ligger på de hovedkonti, som dækker hvert sektorsområde. Den del af administrationen, som foregår på de decentrale institutioner ligger typisk hos institutionsledelsen og evt. hertil knyttet administrative ledere eller administrativt personale.

I de seneste år har der i forhold til administration været igangsat en omstilling for at kunne løfte nye opgaver, og løfte kendte opgaver på nye måder. Den administrationspolitiske dagsorden lige nu er, at der er fokus på, hvordan administrationen kan drives endnu mere effektivt, bl.a. gennem:

- vurdering af, hvor de administrative opgaver løses mest effektivt, herunder opgavefordelingen mellem det centrale og det decentrale niveau
- initiativer til forenkling af arbejdsgange, herunder gennemførelse af statslige forslag til afbureaukratisering og intern udfordringsret
- initiativer til øget selvbetjening
- korrekt og rettidig administration
- myndighedsbeslutninger baseret på både faglige og økonomiske hensyn
- opbygning af interne kompetencer til øget konkurrenceudsættelse
- fortsat fokus på reduktion af sygefravær og personaleomsætning
- fokuseret kompetenceløft for ledere og medarbejdere.

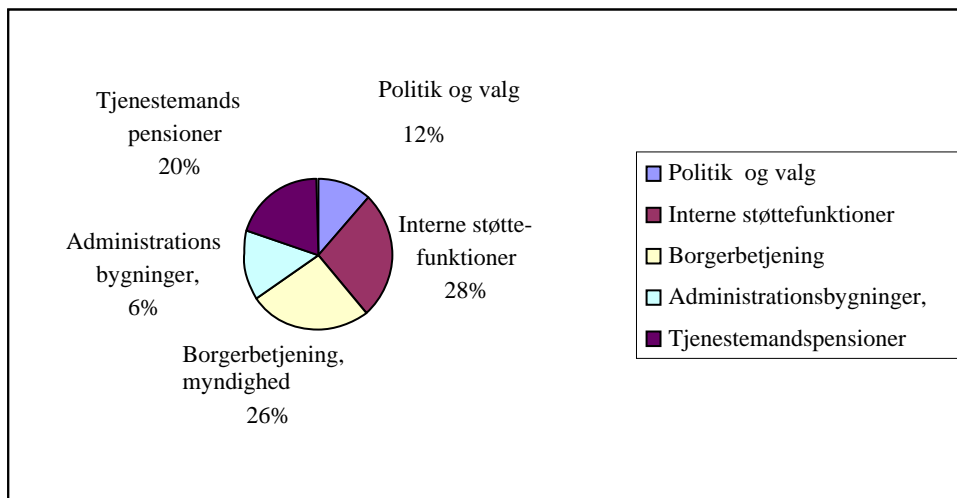
2. Økonomisk driftsramme

Beskrivelse / mio. kr.	R09	B10	B11	B012	B013	B014
Driftssikring af boligbyggeri	-0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Andre kulturelle opgaver	0,3	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2
Øvrige sociale formål	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Politisk organisation, Fælles formål	0,1	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2
Kommunalbestyrelsesmedlemmer	5,3	4,3	5,2	5,2	5,2	5,2
Kommissioner, råd og nævn	0,5	1,0	0,7	0,7	0,7	1,0
Valg m.v.	4,0	0,2	1,1	0,0	1,4	1,4
Administrationsbygninger	17,8	17,8	18,3	18,3	18,3	18,3
Sekretariat og forvaltninger	215,2	205,9	207,9	209,7	207,9	207,9
Administration vedrørende jobcentre og pilotjob	5,1	16,9	17,7	17,6	17,6	17,6
Turisme, erhvervsservice og iværksætteri	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Tjenestemandspension	60,5	60,4	64,2	64,2	64,2	64,2
Aktivetsområde Administration i alt	309,7	308,6	317,2	317,8	317,4	317,7

2009 og 2010 i løbende priser, 2011-14 i 2011 pris- og lønniveau

De administrative udgifter på hovedkonto 6 ligger relativt stabilt hen over perioden. Til disse udgifter skal lægges et tilsvarende beløb, som knytter sig til de administrative udgifter på det decentrale niveau. Den samlede udgift til administration ligger således omkring 600 mio. kr.

I figuren nedenfor er de administrative udgifter på hovedkonto 6 opdelt på forskellige typer af aktiviteter på tværs af forvaltningerne.



Denne opdeling af konto 6 skal tages med forbehold, idet der er tale om et groft skøn. Mange medarbejdere har forskellige funktioner, ligesom det kan variere, hvor stor en del af tiden, der bruges på de forskellige typer opgaver. De enkelte opgavetyper kan ikke ses isoleret, idet interne støttefunktioner er afgørende for, at driften (på de andre hovedkonti) fungerer og udvikles. Opdelingen illustrerer dog, at der for ca. 1/3-del af de administrative udgifter er tale om udgifter, som er vanskeligere at påvirke på kort sigt (tjenestemænd og administrationsbygninger), mens 2/3-dele er til at påvirke på kortere sigt.

3. Budgetgrundlag

Det enkelte års budgetramme dannes ved en p/l-regulering af sidste års budget, tillagt korrektioner.

Administrationen har en blandet opgavesammensætning. En del af udgifterne kan ikke styres. Det er eksempelvis tjenestemandspensioner og lovbundne opgaver. En række udgiftsområder er meget svære at styre på kort sigt, fordi det tager lang tid at tilpasse ændringer. Det gælder eksempelvis huslejudgifter og en del It-udgifter.

4. Vision (eller målsætninger)

Lyngby-Taarbæk Kommune skal til stadighed udvikle administrationen således, at både politikere, borgere, virksomheder, decentrale institutioner m.fl. oplever en service baseret på både kvalitet, fleksibilitet og effektivitet. I Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker vi en administration der:

- Leverer en hurtig og professionel betjening af det politiske niveau på den korte bane og understøtter de langsigtede politiske målsætninger loyalt.
- Sikrer at borgerne, erhvervslivet og brugerne oplever helhed, fleksibilitet og kvalitet i mødet med kommunen.
- Har styr på kommunens økonomi på kort og på lang sigt, og er i stand til at levere løbende effektivitetstilpasninger, der sikrer et reelt politisk handlerum.
- Har stor analytisk kapacitet og stærk implementeringskraft.
- Kombinerer klassiske administrative dyder som rettidig omhu, rigtig og fejlfri administration, retssikkerhed med kreativitet, strategi og udvikling, som sikrer at borgerne og virksomhederne oplever en rigtig, hurtig, imødekommende og tidssvarende servicering.
- Skaber balance mellem høje faglige ambitioner og en ansvarlig økonomitænkning.
- Er en attraktiv arbejdsplads, som kan fastholde og tiltrække kvalificerede ledere og medarbejdere, samt evner at spotte og udvikle egne talenter.

5. Politiske mål (og resultatkrav)

Følgende mål er opstillet for aktivetsområde for de kommende 4 år:

1. Udvikling og implementering af en ensartet styringsmodel og -tradition, som er fælles for hele kommunen og som direkte kobler ressourcerne til de politiske mål og resultatkrav og, hvor der sker en tættere løbende økonomiopfølgning.
2. Udvikling af nye måder for kommunen – politikere og administration - at betjene og være i dialog med brugerne og borgerne på.
3. Administrationen udvikler den samlede organisations evne til at gennemføre løbende effektiviseringer.
4. Betydelige investeringer i digital understøttelse af borgerbetjeningen, både i relation til sagsbehandlingen og som led i øget selvbetjening.
5. Kommunen skal fortsat afsøge, hvilke samarbejdsmuligheder der er med nabokommunerne på udvalgte områder, som kan medføre bedre kvalitet og/eller lavere omkostninger.
6. LTK deltager også i afbureaukratiserings- og forenklingsbestrebelsene.

7. Organisationens evne til at dokumentere indsatser og resultater udvikles systematisk. Måling af resultaterne og effekt skal ses i sammenhæng med økonomistyringen.
8. Der sættes et samlet strategisk og langsigtet fokus på fastholdelse og rekruttering af medarbejdere i Lyngby-Taarbæk Kommune. Kompetenceudvikling er et væsentligt element hertil.
9. Der sættes et fælles og stærkere fokus på leder- og ledelsesudvikling for at styrke ledelseskompetencerne, øge implementeringskraften og skabe større helhed og sammenhæng på tværs af forvaltningerne.
10. Direktionen vurderer løbende organisationen og gennemfører de nødvendige tilpasninger i organisationsstrukturen og opgavernes tilrettelæggelse.

6. Perspektiver og udfordringer

Det er besluttet, at kommunen i de kommende år skal effektiviserer for at få økonomisk balance og på sigt skabe et økonomisk råderum. Administrationen indgår som et væsentligt område for effektivisering. For administrationen gælder det, at der fortsat skal leveres kvalitet i opgaveløsningen men med færre ressourcer. For at kunne leve op til dette, skal der igangsættes initiativer på flere fronter. Nedenfor er der nævnt nogle af de centrale initiativer og de udfordringer, som administrationen står overfor i den forbindelse.

Placering af administrative opgaver

De administrative opgaver på bl.a. løn, personale, bogføring er i dag fordelt på flere niveauer. Dels i den centrale forvaltning, dels i fagforvaltningerne, og dels på de enkelte institutioner. Der er derfor behov for en analyse af, hvor de administrative opgaver løses bedst og mest effektivt og om der er grundlag både fagligt og økonomisk for at samle eller opplacere nogle af opgaver. Overvejelser om konkurrenceudsættelse indgår også i denne vurdering.

Samling af interne støttefunktioner

På nogle af de interne støttefunktioner eksisterer der i dag parallelle organisationer. Det gælder fx betjentfunktion, trykkeri og kantine. Der er allerede igangsat en analyse af mulighederne for at organisere betjentfunktionen mere effektivt og lignende processer vil være relevant på andre områder.

Forenkling af arbejdsgange

Forenkling af arbejdsgange på det administrative område er et væsentligt element i effektiviseringen. Der er flere veje til forenkling af arbejdsgange. På nogle områder har LEAN været en relevant metode til at finde bedre og enklere måder at gøre tingene på. Erfaringer herfra kan bruges i andre sammenhænge. Digital understøttelse af arbejdsprocesser er også en relevant vej at gå ad. Kommunens digitaliseringsstrategi indeholder også disse perspektiver.

Regeringen har med sine forslag til afbureaukratisering peget på områder og arbejdsgange, som kan forenkles og der ønskes igangsat en lignende afbureaukratiseringsproces gennem en intern udfordringsret til bl.a. de decentrale institutioner.

Øget selvbetjening

På nogle af de administrative områder vil der ligge en effektiviseringsgevinst i at flytte borgerbetjeningen fra direkte henvendelser til digital selvbetjening. Der findes allerede i dag en del selvbetjeningsmuligheder på kommunens hjemmeside og borger.dk, som kan udnyttes bedre. Det kræver dels en målrettet information til borgerne om disse muligheder, og dels en fortsat udvikling af selvbetjeningssystemerne, så de bliver integreret med det sagsbehandlingssystem, som kommunen bruger. De forestående initiativer i forbindelse med e-dag3 understøtter udviklingen hen mod mere digital selvbetjening.

Korrekt og rettidig administration

Der ligger også effektiviseringsmuligheder i at sikre både korrekt og rettidig administration. På mange områder har rettidigheden en direkte indflydelse på kommunens økonomi fordi for sen opfølgning eller refusionsanmodning koster. Det er vigtigt, at der er fortløbende fokus på dette. På nogle områder kan det evt. være relevant i en kortere periode at "opnormere" for at løse en sagspuke, fordi lønudgiften er mindre end den gevinst, som ligger i en effektiv sagsbehandling og opfølgning.

Myndighedsbeslutninger hviler på både faglige og økonomiske hensyn

På myndighedsområderne er det et væsentligt aspekt af en administrativ effektivisering, at der træffes beslutninger, som hviler på både faglige og økonomisk hensyn. Styring er en vigtig disciplin hos ledelse og medarbejdere på disse områder, særligt de specialiserede områder.

Øget konkurrenceudsættelse

Kommunerne skal med udgangen af 2010 formulere en udbudsstrategi, som angiver kommunens ambitionsniveau for konkurrenceudsættelse og hvilke konkrete områder indenfor den kommunale drift, herunder administrationen, hvor kommunen vil undersøge mulighederne for konkurrenceudsættelse. Lyngby-Taarbæk Kommune har i dag en konkurrenceudsættelsesprocent (IKU) på ca. 24 procent. For at nå op på det mål, som regeringen og KL har aftalt, skal kommunen gennemføre et antal udbud årligt svarende til ca. 30 mio. kr. For at kunne gennemføre kvalificerede udbud er der behov for at styrke kommunens egne kompetencer på dette område.

Sideløbende med mere konkurrenceudsættelse af kommunale driftsopgaver, foregår der, bl.a. i regi af tværkommunalt samarbejde, en intensiveret indsats for udbud af varer og tjenesteydelser.

Reduktion af sygefravær og personaleomsætning

Lyngby-Taarbæk Kommune har, i sammenligning med andre kommuner, et relativt lavt sygefravær. Ikke desto mindre er der fortsat behov for fokus på at reducere sygefraværet, bl.a. tilskyndet af regeringens afbureaukratiseringsforslag på området. Kommunen har allerede gjort meget på sygefraværsområdet, både mere bredt og målrettet områder, hvor sygefraværet er størst og dermed har stor driftmæssig betydning. Der er selvstændigt behov for øget fokus på tidlige fraværssamtaler, indberetning af sygefravær og indhentelse af refusion.

Lyngby-Taarbæk Kommune har i flere år oplevet en stigning i personaleomsætningen, men tallene for 2009 viser nu, at der er sket et fald. Personaleomsætningen påvirkes ikke blot af interne forhold i kommunen, men er også stærkt påvirket af beskæftigelsessituationen og "markedsforholdene". Trods det nu konstaterede fald, er det fortsat vigtigt at reducere personaleomsætningen, da det både er meget ressourcekrævende og også har væsentlig driftsmæssig betydning. Indsatsen for at skabe attraktive rammer for personalet skal fortsat være i fokus.

Fokuseret kompetenceløft for ledere og medarbejdere

Med trepartsaftalen har der været afsat mange midler til kompetenceløft for både ledere og medarbejdere. Det er vigtigt, at kompetenceudvikling også kobles til de forandringer og udfordringer, som kommunen står overfor, jf. ovenfor. Det vil derfor være relevant fremadrettet at sætte ind med fokuseret kompetenceløft på de områder, hvor der sker store forandringer og hvor der knytter sig store forventninger til effektivisering.

7. Kvalitetsmål

Kvalitetsmål 1 - Byggesagsbehandling

Vi leverer en service, hvor borgerne har adgang til kommunale og nationale data 24 timer i døgnet via siden Min Byggesag, så det er nemt at planlægge en byggesag

Kvalitetsmål 2 – Digital selvbetjening

Borgere i Lyngby-Taarbæk Kommune skal i højere grad betjene sig selv via digitale løsninger. I slutningen af 2011 bruger 85 % af borgerne den digitale løsning, når de skal anmelde flytning eller bestille et sundhedskort.

8. Nøgletal

Antallet af medarbejdere beskæftiget i den centrale del af administrationen fremgår af nedenstående tabeller. I de senere år er antallet af administrative medarbejdere steget i forbindelse med dels opgaveflytningen i 2007, og dels med overførslen af de statslige jobcentre til kommunerne i 2009.

Tabellen nedenfor giver nogle baggrundsoplysninger på det administrative personale, som er beskæftiget centralt, dels gennemsnitsalderen, og dels gennemsnitslønnen i 2008 og 2009.

Udvalgte personalegrupper	Antal ansatte		Gennemsnitsalder		Gennemsnitsløn	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Kontorpersonale	304	313	47	48	30.138	32.332
Akademikere	113	119	44	45	41.251	44.142

Kilde: Personalepolitisk Regnskab 2008 og Personalepolitisk Redegørelse 2009.

KL har udarbejdet en oversigt over beskæftigelsesudviklingen for administrativt personale fra 2006 til 2009, som er korrigeret for opgaveflytningerne i 2007 og 2009.

Kommuner	2006		2007		2008		2009	
	antal	indeks	antal	indeks	antal	indeks	antal	indeks
Lyngby-Taarbæk	430	100	435	101	432	100	450	105
Gentofte	651	100	679	104	695	107	728	112
Gladsaxe	584	100	612	105	656	112	661	113
Rudersdal	477	100	488	102	501	105	534	112

Kilde: Fælleskommunale Løndata, 2010.

Oversigten viser:

- at væksten på landsplan har været ca. 8 pct. point (index 108) eller ca. 4.000 administrativt ansatte fra 2006 til 2009
- at Lyngby-Taarbæk Kommune har haft en opgjort vækst på ca. 5 pct. point (index 105) svarende til ca. 20 stillinger samlet set i perioden fra 2006 til 2009
- at Gentofte, Rudersdal og Gladsaxe alle ligger med dobbelt så store stigninger (index 112 og 113)
- at den vækst Lyngby-Taarbæk Kommune har haft, har været indenfor akademikere og chefer
- at beskæftigelsen for kontorpersonale har været stort set uændret i perioden.

Udviklingen i beskæftigelsen indenfor administrationen skal ses som udtryk for, at der i Lyngby-Taarbæk Kommune, som i landets øvrige kommuner, er sket en vækst i antallet af akademikere, bl.a. som følge af stigende krav og forventninger til bl.a. analytiske og kommunikative kompetencer internt i kommunerne. Det har også betydet, at der er opstået nye og mere tværgående stabsenheder, som varetager sådanne funktioner.

Nedenstående tabel opgør de gennemsnitlige administrationsudgifter på sektorområderne. I tabellen indgår både den centrale (hovedkonto 6) og den decentrale (sektorrelevante hovedkonti) del af administrationen.

	Lyngby-Taarbæk	Furesø	Allerød	Egedal	Frederikssund	Gennemsnit
Beskæftigelse og Integration	159	234	184	111	104	158
Børn og Unge samt Undervisning	1.483	1.808	2.124	1.821	1.606	1.768
Forsyningsvirksomheder	45	0	41	37	8	26
Kultur og Idræt	680	646	307	311	490	487
Social, Pleje og Omsorg	498	275	215	359	233	316
Teknik	99	125	108	74	94	100
Tværgående/Centraladministration	2.992	3.712	3.648	3.624	3.754	3.546
Ikke fordelt	15	0	0	0	20	7
I alt, ekskl. Forsyning	5.926	6.800	6.586	6.299	6.302	6.383

Kilde: Rambøll-analyse af administrative udgifter i bl.a. Lyngby-Taarbæk Kommune, september 2009

Som det fremgår af tabellen, har Lyngby-Taarbæk Kommune samlet de laveste udgifter til administration pr. indbygger i forhold til de øvrige sammenligningskommuner. Lyngby-Taarbæks administrationsudgifter pr. indbygger ligger på 457 kr. – svarende til 7,2 pct. – under gennemsnittet. Med et indbyggertal på 51.500 svarer dette til, at de samlede administrationsudgifter er 23,5 mio. kr. under gennemsnittet for sammenligningskommunerne.

I forhold til de enkelte opgaveområder viser tabellen, at administrationsudgifterne i Lyngby-Taarbæk Kommune vedrørende "Børn og Unge samt Undervisning" og "Tværgående/Central administration" er under gennemsnittet. Derimod er de beregnede administrationsudgifter vedrørende "Kultur og Idræt" og "Social, Pleje og Omsorg" over gennemsnittet.

Analysen viser også, at Lyngby-Taarbæk Kommune har de laveste lønudgifter til administration pr. indbygger blandt de 5 kommuner. De administrative lønudgifter pr. indbygger ligger 4,2 pct. under gennemsnittet og 11,5 pct. under Furesø Kommune, der har de højeste administrative lønudgifter pr. indbygger. Det bemærkes, at det forholdsvis lave niveau for lønudgifter til administration i Lyngby-Taarbæk ikke umiddelbart kan forklares ved, at kommunen i stedet køber administrative tjenesteydelser fra eksterne leverandører.

9. Krav til effektivisering og organiseringen af dette

Mulighederne for at ændre og reducere udgifterne på administration ligger primært på personaleudgifterne. Det kræver en grundig analyse af opgaveindhold og arbejdets organisering for at sikre klar og effektiv arbejdstilrettelæggelse.

Nye måder at løse opgaver på i form af bl.a. digitaliseringer og konkurrenceudsættelse kræver alt sammen en investering i udgangssituationen, og det varer ofte mere end ét budgetår, inden effekten er i hus. Udfordringen er at effektivisere og bygge op på én gang.

Arbejdet med at generere løbende effektiviseringer er organiseret i en tværgående gruppe, der sikrer, at det politiske fastsatte effektiviseringsprovenu tilvejebringes i valgperioden.

Projektet er organiseret i 4 søjler som illustreret nedenfor.

- Udbudssøjle, som består af både en udbuds- og indkøbsdel.
- Generelle effektiviseringer, som er opdelt i en del, hvor der arbejdes med generelle effektiviseringsinitiativer og en del, hvor der arbejdes med digitaliseringsinitiativer.
- Statslig afbureaukratisering, som fokuserer på de statslige initiativer til afbureaukratisering.
- Initiativer til energioptimering.

Der er etableret idébanker for at generere ideer til effektiviseringer både internt i kommunen og ved inddragelse af kommunens borgere. Desuden er der etableret både en investerings- og analysepulje, samt en pulje til klimainvesteringer som skal understøtte konkrete effektiviseringstiltag.

I tabellen nedenfor fremgår det politisk fastsatte effektiviseringskrav i 2010-14:

Mio. kr.	2010	2011	2012	2013	2014
Effektiviseringskrav i budget 2010-13	15,3	21,1	24,5	26,5	26,5
Opjusteret krav (ØK 25.01.10)	11,0	22,0	33,0	33,0	33,0
I alt	26,3	43,1	57,5	59,5	59,5