

Utredning om effektivisering mv av de administrative funksjonene i departementsfellesskapet

Presentasjon av arbeidet – Norsk Arkivråd

21. oktober 2015



Agenda

- ▶ **Bakgrunn for prosjektet**
- ▶ Hovedfunn i rapporten
- ▶ Særskilt om arkivfunksjonen
- ▶ Avslutning



Utredningen vurderte muligheter for effektivisering av de administrative funksjonene, og omfattet samtlige departementer, Statsministerens kontor og DSS



Formål

- Beskrive hvordan det enkelte departement i dag løser sine administrative oppgaver, samt fellestjenester som DSS og andre leverandører leverer
- Vurdere ulike former for effektivisering, eksempelvis
 - bortfall av oppgaver, erstatte egenproduksjon med kjøp i det private markedet, ytterligere fellesfunksjoner osv.
- Anbefale områder aktuelle for effektivisering, forenkling og forbedring
- Vurdere eventuelle hindre for effektivisering og kvalitetsutvikling, samt gi råd om håndtering
- Angi metoder eller prosesser som er egnet til å gjennomføre de tiltak som foreslås



Omfang

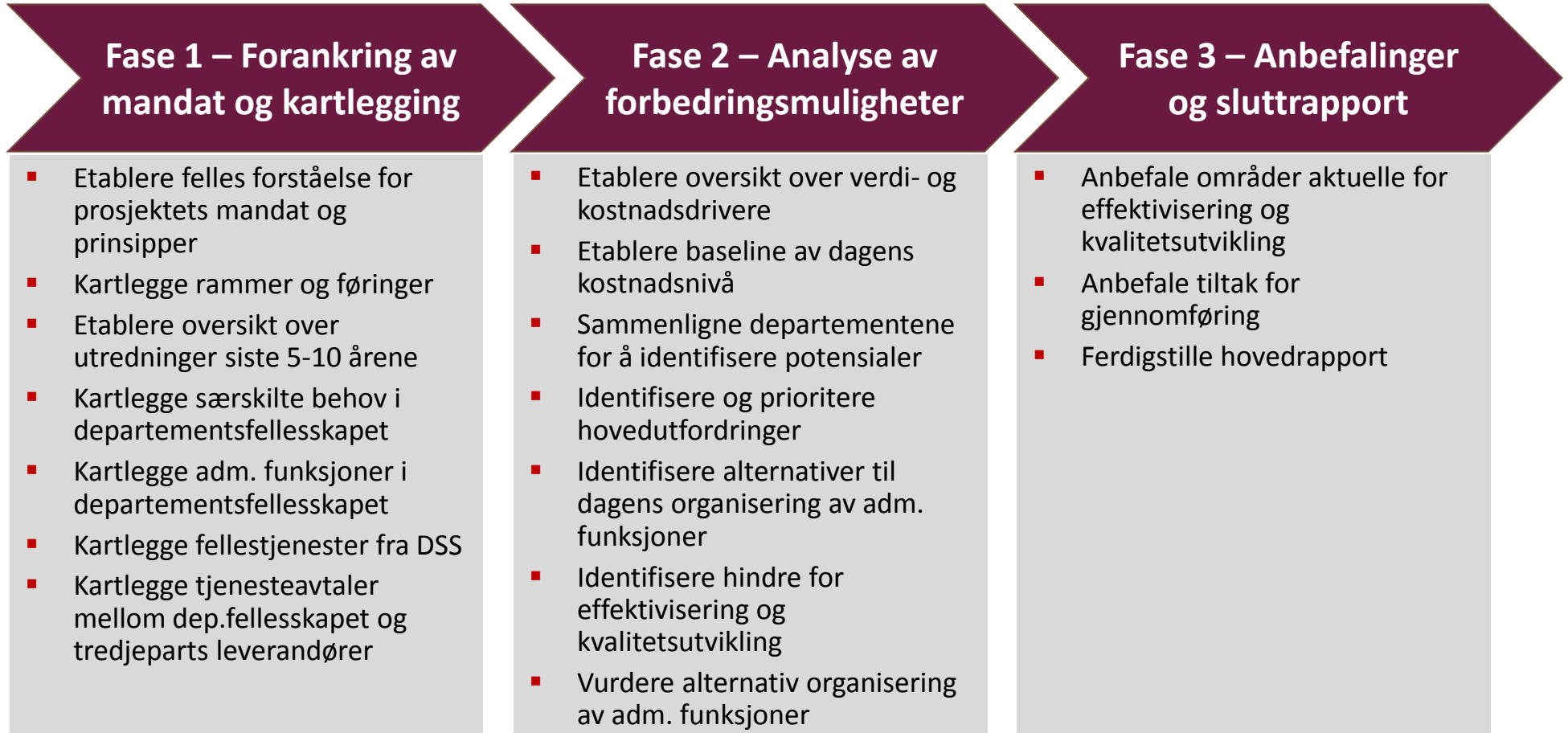
- Utredningen omfattet :
 - De administrative funksjonene i departementsfellesskapet, inkl. avtaler med tredjeparts tjenesteleverandører
 - DSS i sin helhet



Varighet

- Juni 2014- desember 2015

Prosjektet arbeidet gjennom tre faser



Kvantitative vurderinger er gjort ved evaluering av mengdetall som årsverk, lønnskostnader og regnskapstall – kvalitative vurderinger er basert på informasjon i intervjuer med samtlige ekspedisjonssjefer for adm. avd. og direktører i DSS.

Gitt at prosjektet hadde en begrenset ramme, var vi nødt til å foreta en streng prioritering av analysene, noe som innebar en rekke avgrensninger

Avgrensning

Utdyping

1 Oppgaver som kan sies å tilhøre "fagavdeling" i departementene



- Oppgaver knyttet til eierstyring og etatsstyring
- Departementenes arbeid med statsbudsjettet
- Departementenes kommunikasjonstjenester
- Ressursbruk som den enkelte medarbeider/leder i de ulike fagavdelinger bruker på administrasjon (med unntak for desentraliserte funksjoner)

2 Detaljert kartlegging av den enkelte funksjon og oppgaver per virksomhet



- Vurdering av tidsbruk per oppgave i den enkelte funksjon
- Konkrete effektiviseringsmuligheter og eventuelle gevinster eller hindre internt i den enkelte virksomhet
- Kvaliteten på de administrative funksjoner som utføres i det enkelte departement
- Verktøy, bruk av moderne samhandlingsløsninger og moderniseringstiltak

3 Geografiske avgrensninger



- Utestasjonene under UD
- Tjenester levert av DSS til kunder utenfor departementsfellesskapet

4 Diverse analyser



- Samfunnsøkonomisk analyse, der eksempelvis verdi av større, lovpålagte oppgaver som utøves i de ulike funksjonene beregnes inn i ressursbruken
- Analyser og vurderinger av dagens finansieringsmodell for DSS, eller DSS' fastsettelse av enhetsprisene knyttet til fellestjenestene
- Vurderinger av evt. hindre eller administrative kostnader ved en evt. annen organisering av tjenestene

Agenda

- ▶ Bakgrunn for prosjektet
- ▶ **Hovedfunn i rapporten**
 - Kostnadsbilde og identifiserte muligheter og utfordringer
 - Potensialer for effektivisering
- ▶ Særskilt om arkivfunksjonen
- ▶ Avslutning



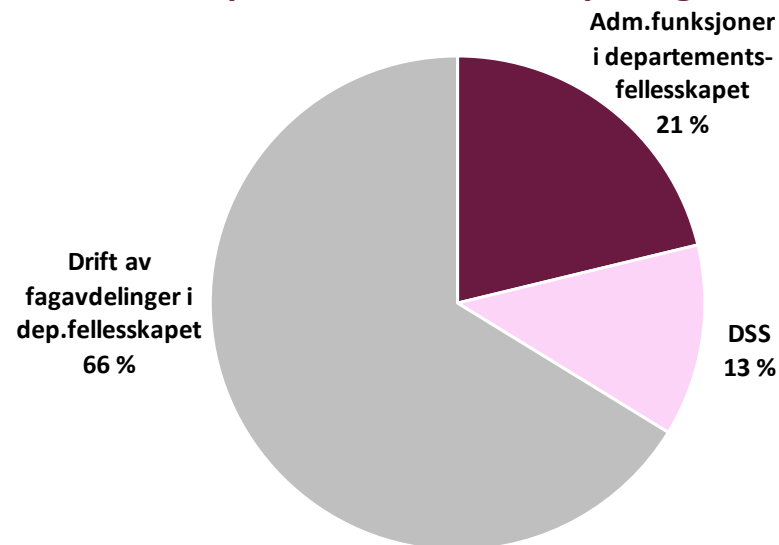
Det totale kostnadsbildet for de administrative funksjonene i departementsfellesskapet og DSS er på nesten 2 mrd. kroner, hvilket utgjør 34 % av samlede kostnader

Samlede administrative kostnader i departementsfellesskapet og DSS

Administrative kostnader i departementene, SMK og DSS	(mill. kroner)
Administrative lønnskostnader i departementene og SMK	611
Administrative utgifter i departementene (eksl. SMK)	597
Totale kostnader DSS*	715
Sum	1 922

*Ikke inklusive kostnader relatert til husleie og energikostnader, samt fratrukket kostnader relatert til brukerfinansierte tjenester som allerede er påløpt som kostnader i departementene

Fordeling av kostnader i departementsfellesskapet og DSS



Generelle utfordringer/muligheter

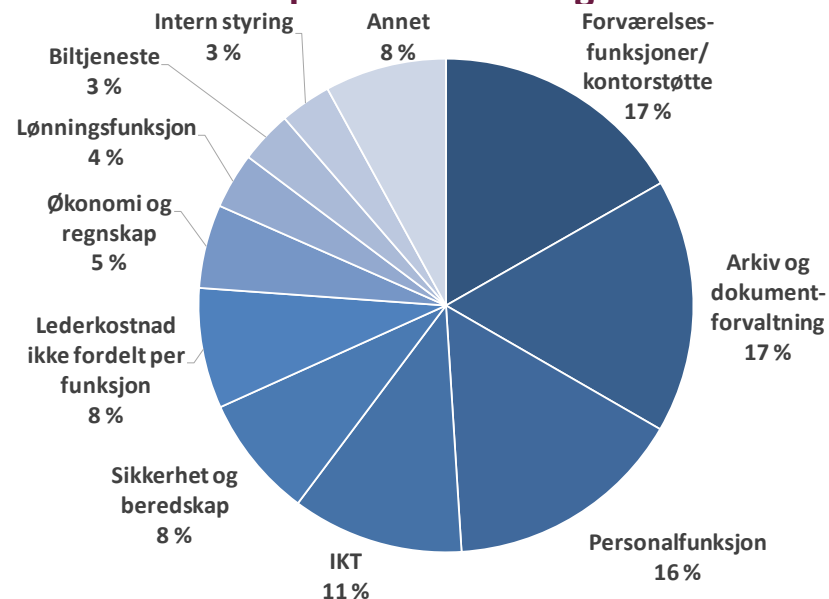
- Uklar ansvars- og rolleforståelse for ivaretagelsen og utførelsen av de administrative tjenester
- Ineffektiv beslutningsstruktur, manglende beslutningsgrunnlag og liten gjennomslagskraft for KMD
- For svak etatsstyring av DSS
- Overdrevne prosesser for brukermedvirkning bidrar til manglende og sub-optimale beslutninger
- Diverse utfordringer knyttet til bruk av teknologi

Det er store variasjoner i antall årsverk i administrative stillinger og de største områdene er forværelsesfunksjonen og arkivfunksjonen med hhv. 187,6 og 163,6 årsverk

Enkeltdepartementers samlede årsverkbruk knyttet til adm. funksjoner

Departement	Årsverk i adm. stillinger per 100 ÅV	Årsverk i adm. stillinger
Finansdepartementet	10,7	32,8
Kunnskapsdepartementet	11,0	34,0
Samferdselsdepartementet	11,3	20,4
Nærings- og fiskeridepartementet	11,6	39,3
Helse- og omsorgsdepartementet	12,4	25,9
Olje- og energidepartementet	12,8	20,3
Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet	13,1	23,4
Kommunal- og moderniseringsdepartementet	13,8	56,1
Kulturdepartementet	14,1	21,2
Landbruks- og matdepartementet	14,1	21,3
Klima- og miljødepartementet	14,8	35,5
Justis- og beredskapsdepartementet	16,5	65,5
Arbeids- og sosialdepartementet	17,1	35,0
Forsvarsdepartementet	27,3	105,6

Fordeling av adm. lønnskostnader i departementene og SMK



Utfordringer/muligheter

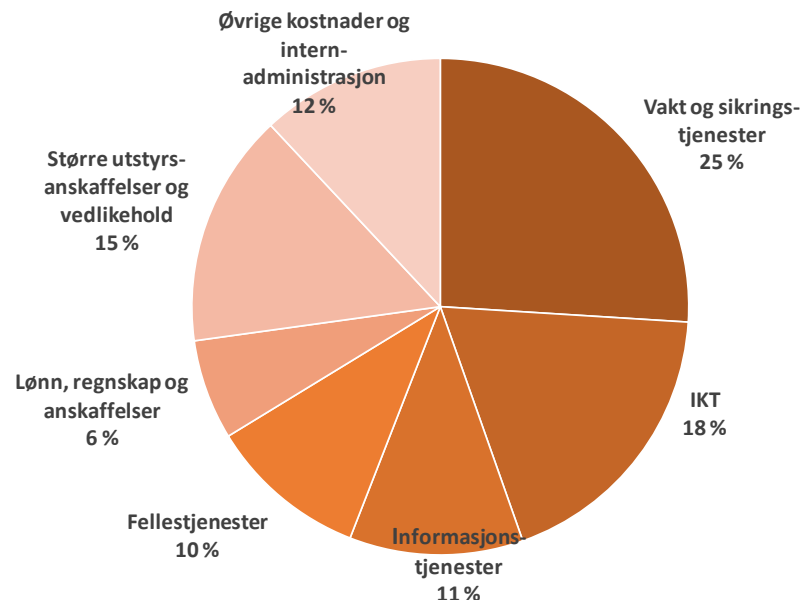
- Tilsynelatende like funksjoner med potensielle stordriftsfordeler utøves på tvers av departementene
- Enkeltdepartementer utøver funksjoner som også tilbys som fellestjenester av DSS
- Noen tjenester kan synes å være overdimensjonert
- Servicenivå og kvalitet på adm. funksjoner måles ikke

Det totale kostnadsbildet for fellestjenestene i DSS viser at størsteparten av kostnadene er knyttet til vakt og sikring, og IKT

Direkte kostnader til fellestjenester og interne administrative tjenester

Kostnader i DSS, 2013	(mill. kroner)
Direkte kostnader til fellestjenester og interne administrative tjenester*	843,7

Fordeling av kostnader i DSS**



Utfordringer/muligheter

- DSS har hatt en betydelig vekst de siste årene hvilket er krevende
- Enkelte tjenester kan synes å være uhensiktsmessig organisert
- Noen fellestjenester kan synes å ha utfordringer knyttet til opprettholdelse av tilstrekkelig kompetanse/kvalitet
- Diverse utfordringer knyttet til definisjoner og prissetting av fellestjenestene
- Diverse utfordringer knyttet til bruk av tredjepartsleverandører

*Her er også de brukerfinansierte kostnadene tatt med

**Regnskap 2013. Ikke inklusive kostnader relatert til husleie, energikostnader og relaterte utgifter under post 22, samt kostnader knyttet til Statens Servicesenter i Engerdal

Basert på en sammenligning departementene i mellom identifiserer rapporten store potensialer for effektivisering på tvers av departementfellesskapet

Minste ressursbruk i den enkelte funksjon gir en antydning om hvor lav ressursbruk som er mulig

Effektiviserings- potensiale*

- Dersom alle departementer effektiviserer ned til gjennomsnittlig innrapportert ressursbruk

65 millioner kroner per år

- Dersom alle departementer effektiviserer ned til laveste innrapporterte ressursbruk

210 millioner kroner per år

Hensyn ved vurderinger av potensiale

- Basert på informasjon i intervjuer er det lagt til grunn at de administrative funksjonene leverer tilfredsstillende kvalitet i samtlige departementer
- Mellom enkeltdepartementer kan det være gode begrunnelser for variasjonen i ressursbruk i ulike administrative funksjoner, eks:
 - Ulik dokumentasjonsmengde
 - Ulikt antall innsynsbegjæringer
 - Ulikt antall anskaffelser

*Gjelder for funksjonene trykking, anskaffelser, arkiv- og dokumentforvaltning, bibliotek, IKT-støtte, drift- og utvikling av bygg og annen teknisk infrastruktur, forværelse, innkjøp og forvaltning av rekvisita, internstyring, interne informasjonstjenester, lønnsfunksjon, oppfølging av private tjenesteleverandører, personalfunksjon, postomdeling, økonomi- og regnskapsfunksjon og sikkerhet- og beredskap

Agenda

- ▶ Bakgrunn for prosjektet
- ▶ Hovedfunn i rapporten
 - Kostnadsbilde og identifiserte muligheter og utfordringer
 - Potensialer for effektivisering
- ▶ **Særskilt om arkivfunksjonen**
- ▶ Avslutning



Arkivfunksjonen ble vurdert ut ifra tre ulike måleparametre som vi vurderte at samlet ga tilstrekkelige indikasjoner for å kunne sammenligne ressursbruken i arkivfunksjonen

Bruk av måleparametre i vurdering av arkivfunksjonen

1

Gjennomsnittlige ÅV i arkivfunksjonen per 100 ÅV i hvert departement

- Sier noe om størrelsen på arkivfunksjonen i forhold til størrelsen på det enkelte departement, hvilket gir en indikasjon på forventet arbeidsmengde.
- Sier imidlertid ikke noe om den totale arbeidsmengden til arkivfunksjonen

2

Bruk av årsverk i arkiv og dokumentforvaltning, justert for antall dokumenter inn/ut

- Sier noe om størrelsen på arkivfunksjonen i forhold til en viktig del av arbeidsmengden
- Derimot utgjør antall dokumenter inn/ut kun en andel av den totale arbeids- og dokumentmengden i funksjonen

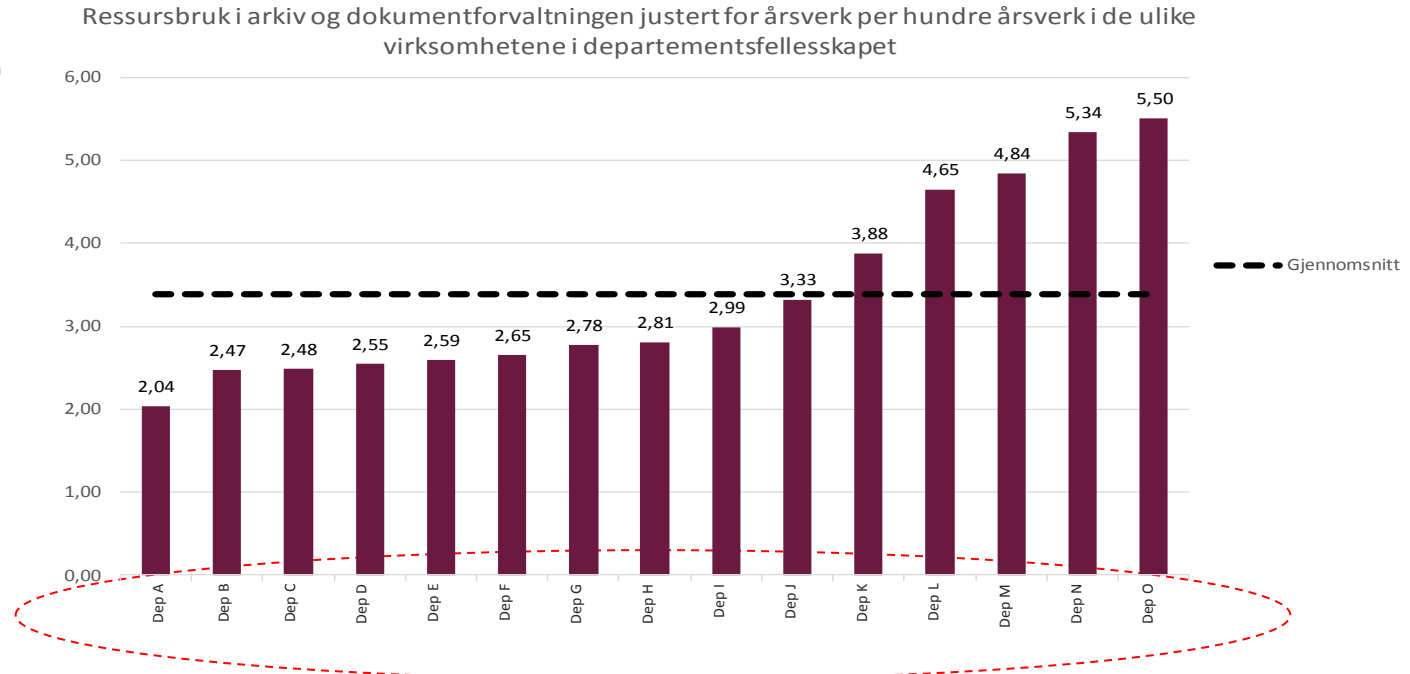
3

Antall innsynsbegjæringer

- Sier noe om arbeidsmengden i arkivfunksjonen
- Derimot utgjør håndtering av innsynsbegjæringer kun en andel av den totale arbeidsmengden i arkivfunksjonen

Uansett valg av måleparameter viste resultatene for arkivfunksjonen potensielt store muligheter for effektivisering, selv om det eksakte estimatet varierer

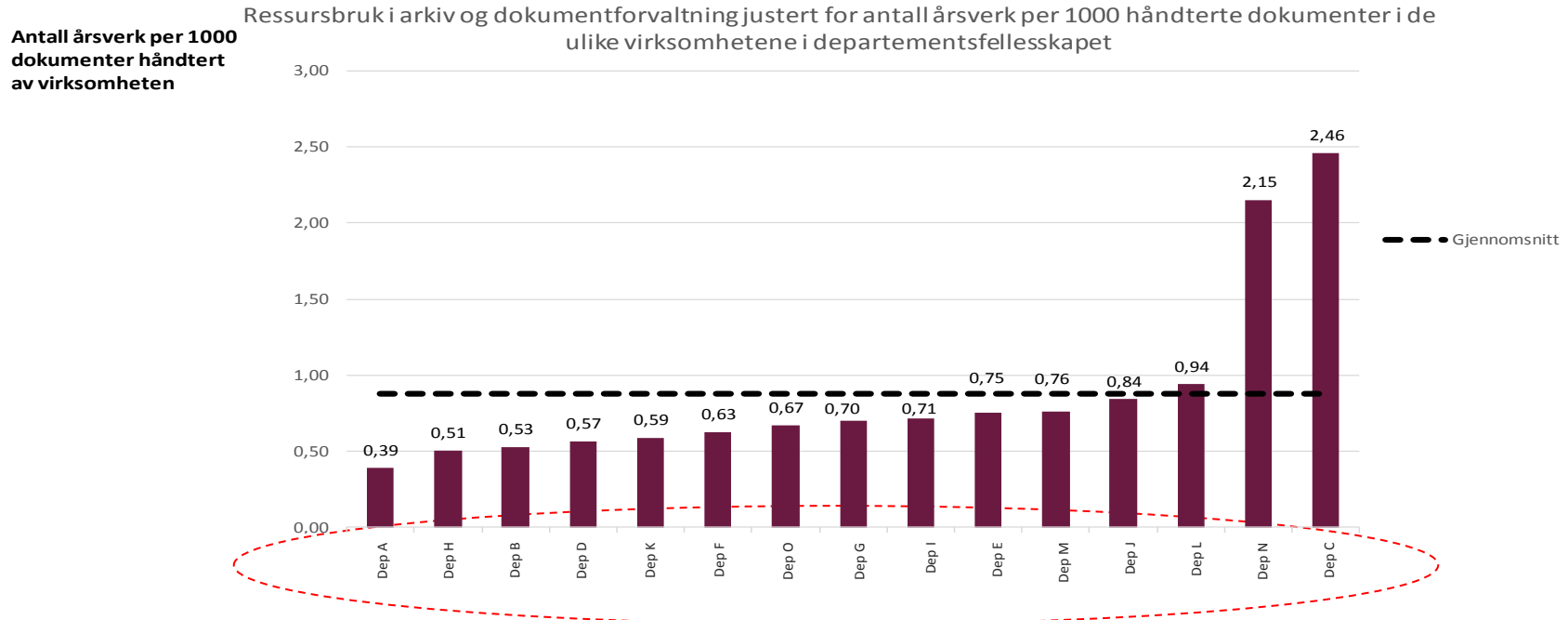
Årsverk per hundre årsverk i virksomheten



Noen resultater:

- Tallene viser store variasjoner i ressursbruken mellom departementene på 91 prosent
- Dersom departementene som scorer dårligere enn gjennomsnittlig ressursbruk reduserer til gjennomsnittlig ressursbruk, gir det en potensiell besparelse på om lag 28 årsverk og 18 mill. kroner i lønnskostnader inklusive sosiale utgifter.
- Dersom departementene som scorer dårligere enn laveste ressursbruk reduserer til laveste ressursbruk, gir det en potensiell besparelse på om lag 67 årsverk og 42 mill. kroner i lønnskostnader inklusive sosiale utgifter.

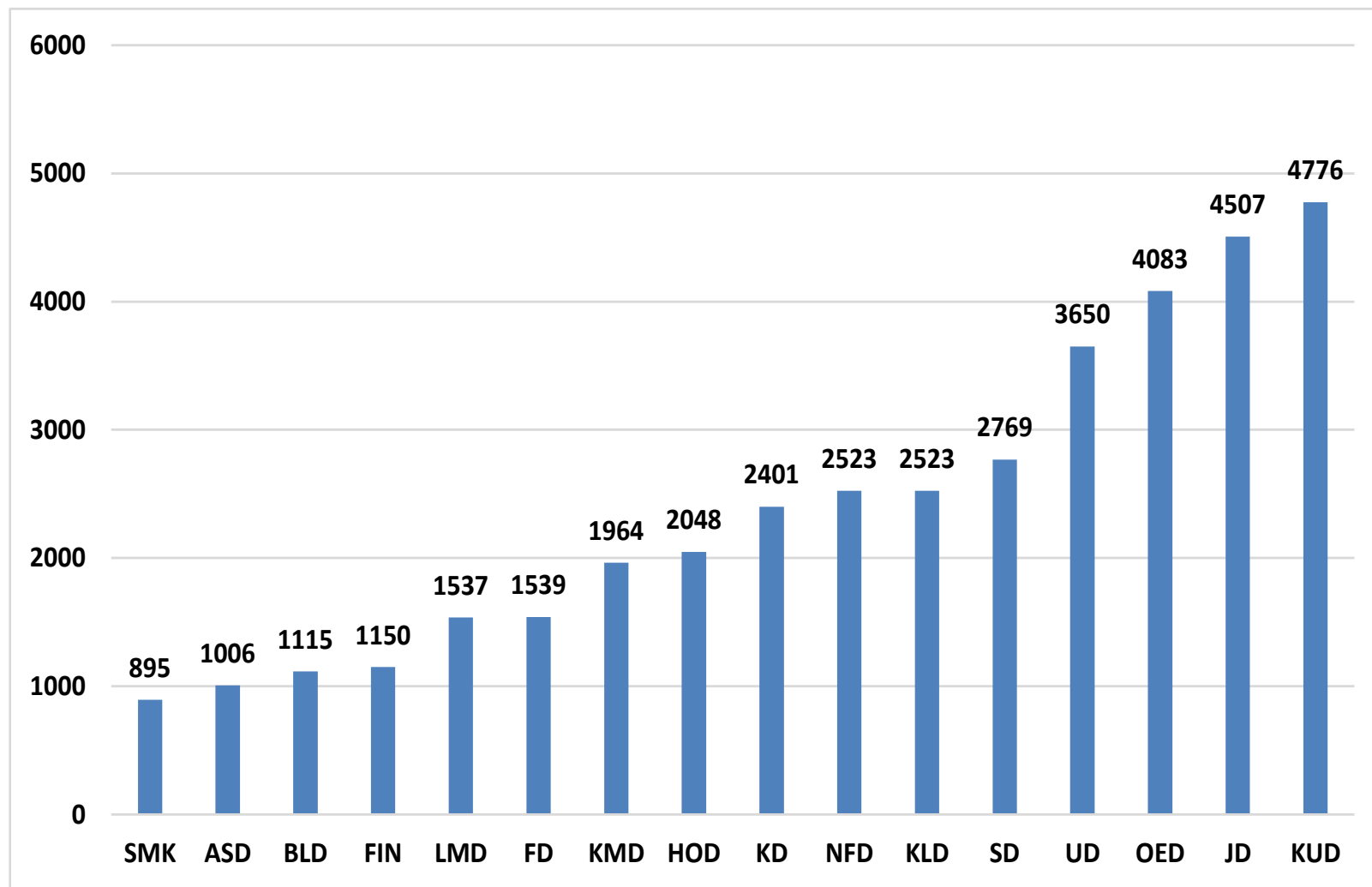
Uansett valg av måleparameter viste resultatene for arkivfunksjonen potensielt store muligheter for effektivisering, selv om det eksakte estimatet varierer



Noen resultater:

- Tallene viser store variasjoner i ressursbruken mellom departementene på 145 prosent
- Dersom departementene som scorer dårligere enn gjennomsnittlig ressursbruk oppjusterer disse til gjennomsnittlig ressursbruk, gir det en potensiell besparelse på om lag 33 årsverk og 22 mill. kroner i lønnskostnader inklusive sosiale utgifter.
- Dersom departementene som scorer dårligere enn laveste ressursbruk reduserer til laveste ressursbruk, gir det en potensiell besparelse på om lag 91 årsverk og 58 mill. kroner i lønnskostnader inklusive sosiale utgifter.

Oversikten over antall innsynsbegjæringer fra OEP i løpet av de første 8 månedene i 2014 viste også store forskjeller departementene i mellom



Dersom det hadde vært rom for en mer dyptgående analyse, hadde det vært relevant å gjennomføre en detaljert kartlegging av funksjonen i det enkelte departement

Overordnet metode/tilnærming

1

Ekstern benchmark mot andre type virksomheter

- Identifisere noen målbare parametre som er relevante og som kan sammenlignes på tvers, som eksempelvis antall ÅV for en oppgave
- Kartlegge ved å innhente informasjon fra målvirksomhet(er)
- Sammenligne med andre eksterne virksomheter med tilsvarende funksjoner

Fordeler/ulempes

Fordeler

- Mulighet for å vurdere virksomhetene i departementsfellesskapet opp mot praksis i andre bransjer
- Utfordrer normen om effektivitet internt i dep.fellesskapet

Ulemper

- Finne sammenlignbare virksomheter
- Risiko for kritikk for at man ikke har kartlagt alle oppgaver

2

Detaljert kartlegging av oppgaver i arkivfunksjonen og tidsbruk per oppgave

- Definere prosesskataloger, dvs. alle aktivitetene i arkivfunksjonen
- Kartlegge oppgavene til den enkelte medarbeider over et arbeidsår ved at hver leder fyller ut spørreskjema i samarbeid med sine medarbeidere
- Verifisere tall gjennom å intervjuje linjeledere om tidsbruk, samt frekvens
- Analysere og finne forbedringsmuligheter. Mulig å differensiere ved også å vurdere bruk av verktøy og digitale samhandlingsløsninger vs. manuelle/papirbaserte arbeidsprosesser
- Anbefale dimensjonering per prosessområde og definere konsekvensen for området
- Vurdere muligheter for sentralisering av prosessområder/funksjonen

Fordeler

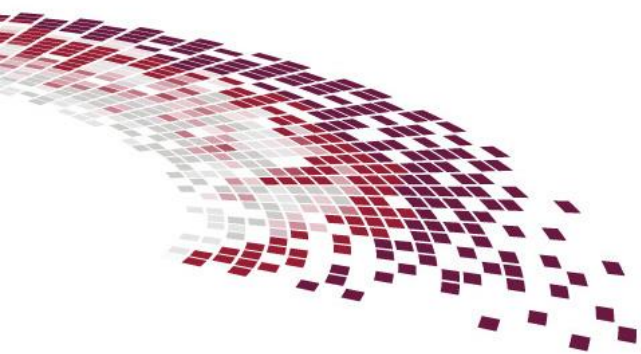
- Gir robust oversikt over oppgaver og tidsbruk, som igjen gir tillit til datagrunnlaget.
- Virksomhetene finner selv ut av hvordan de bruker tiden internt. Unngår diskusjon om de ansattes tidsbruk knyttet til en prosess er riktig eller ikke

Ulemper

- Tilnærmingen måler ikke kvalitet –kan suppleres gjennom å identifisere kvalitetsparametre som kan brukes som et supplement i vurderingene

Agenda

- ▶ Bakgrunn for prosjektet
- ▶ Hovedfunn i rapporten
- ▶ Særskilt om arkivfunksjonen
- ▶ **Avslutning**



Capgemini Consulting har bred erfaring i vurdering av administrative funksjoner og har identifisert noen viktige trender

Trender

Eksempler på kunder

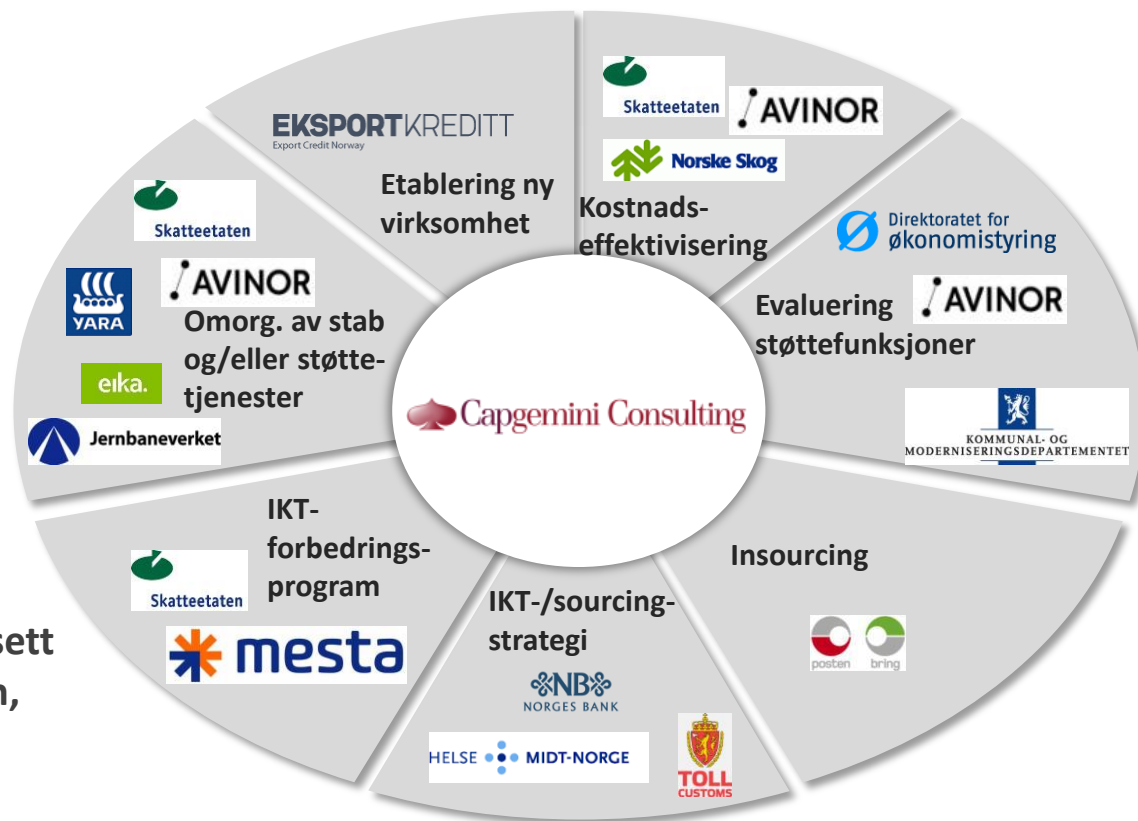
Styrket tjenesteorientering av IKT- og de administrative tjenester

Det settes tydeligere kvalitetskrav og – kriterier som understøttes av gode ytelsesindikatorer

Betaling for tjenestene knyttes i økende grad opp mot ytelsesindikatorene

Shared service-sentre blir i økende grad sett på som verdiøkende for organisasjonen, utover det de kan gi av rene transaksjonsrelaterte besparelser

Forventningene til fellestjenester er derfor at de i økende grad bidrar til innovasjon, nye teknologier og kostnadseffektivitet



Spørsmål?



Takk for oppmerksomheten!



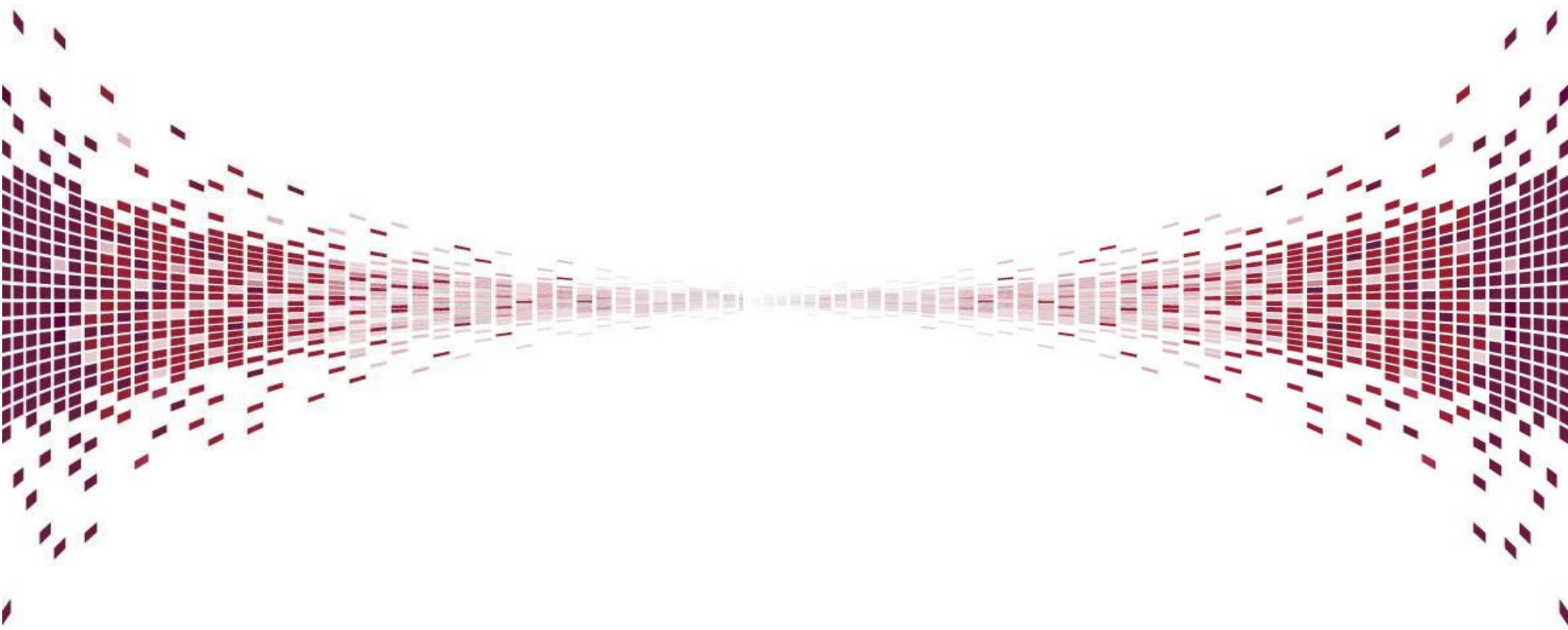
Vibeke Helene Riekeles

Managing Consultant
Head of Market Unit Government
Capgemini Consulting Norway

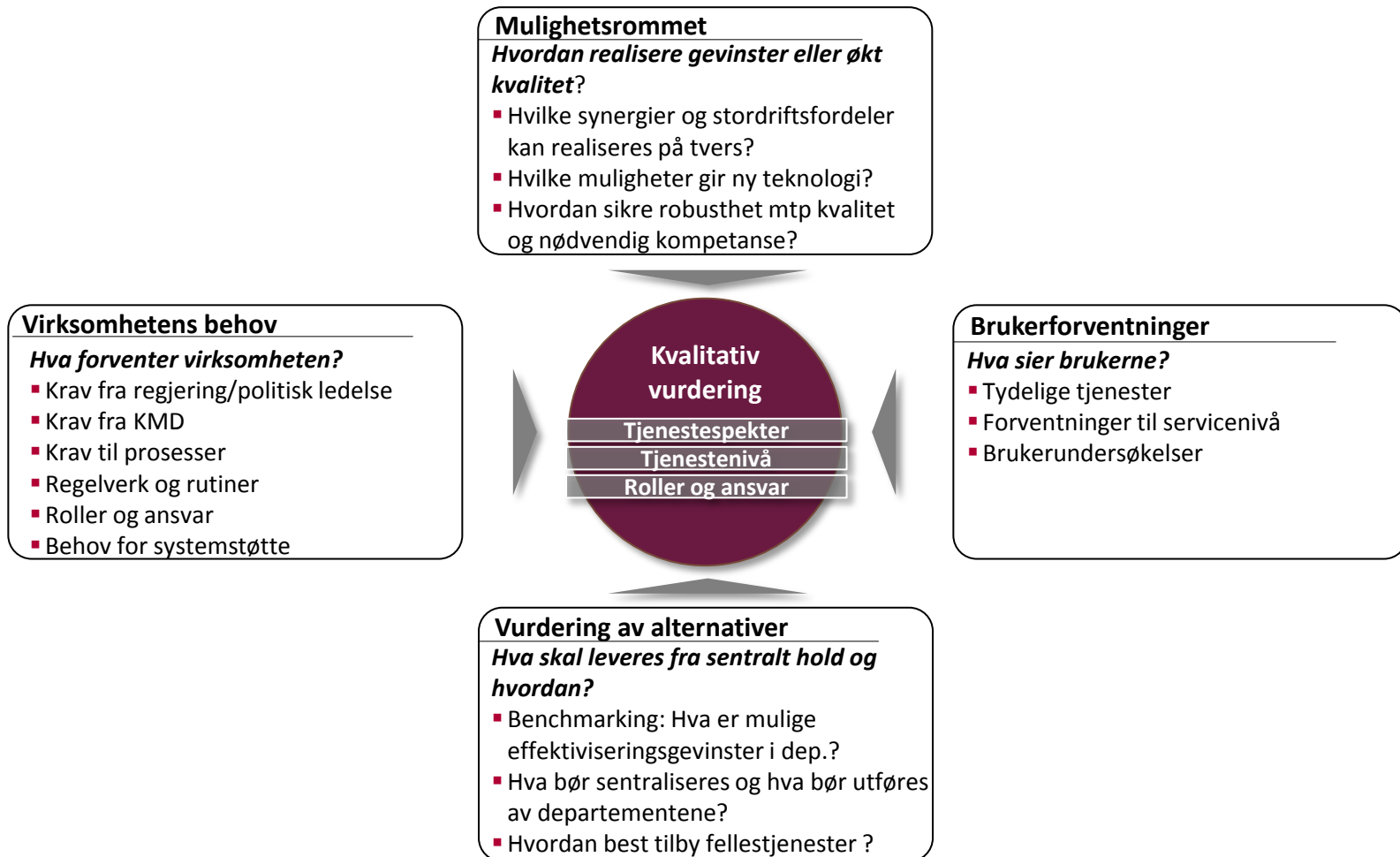
Email: vibeke.riekeles@capgemini.com
Mobile: +47 92 25 26 52

Rapporten kan lastes ned fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/505ac21a8d144749945a4f0e424ab266/effektivisering_adm_dep.pdf



Viktige aspekter i arbeidet har vært vurderinger knyttet til virksomhetens behov, brukerforventninger, mulighetsrommet og vurdering av alternativer



Kvantitative vurderinger er gjort ved evaluering av mengdetall som årsverk, lønnskostnader og regnskapstall – her har vi vektlagt å sikre et så likt sammenlikningsgrunnlag som mulig på tvers av departementene.

I anbefalingene vektla vi hvordan en mer effektiv ressursutnyttelse i departementsfellesskapet og DSS kan oppnås

Muligheter for effektivisering

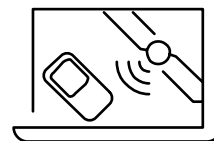
Stordriftsfordeler

- Realisere potensielle stordriftsfordeler
- Etablere robuste fagmiljøer



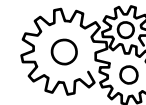
Teknologi

- Utnytte mulighetene gitt av moderne teknologi



Produktivitetsøkning

- Optimalisere ressursutnyttelsen og leveransene av administrative tjenester
- Bortfall av oppgaver



Gevinster

Økt kvalitet

- Bedret kvalitet på administrative tjenester



Lavere kostnader

- Gunstigere avtaler med tredjeparts tjenesteleverandører
- Mer effektiv ressursallokering
- Redusert ressursbruk



Bedre produktivitet

- Bedre produktivitet av administrative tjenester



Som en del av arbeidet ble det utarbeidet anbefalinger for å adressere identifiserte utfordringer og muligheter i de administrative tjenestene i dep.fellesskapet og DSS

Ansvars- og myndighetsforhold

- Tydeligere beslutningsprosess (top-down med forankring i regjeringen)
- Brukermedvirkning kun på operativt nivå
- Etatsstyrer må kombinere rollen med strategisk styring
- DSS må få overordnet strategisk styring og relevante resultatmål og -krav

Departementene

- Sentralisering av funksjoner
- Bortfall av utdaterte og/eller unødvendige oppgaver
- Effektivisering av funksjoner i enkeltdepartementer

DSS

- Økt tillit til DSS gjennom forbedret måling og rapportering, samt kommunikasjon av resultater
- Vurdere hensiktsmessigheten av å ha en organisasjon som både skal ivareta fasilitetstjenester, økonomitjenester, trykkeritjenester, sikkerhetstjenester og IKT-tjenester
- Vurdere DSS' rolle innen lønn opp mot DFØs rolle og evt. muligheter i det private markedet

Andre områder

- Tydeligere definisjoner og prissetting av tjenester fra DSS vil bidra til å optimalisere ressursutnyttelsen
- Øke tilgjengeliggjøring og utnyttelse av mulighetene som ligger i ny teknologi
- Tydeligere sourcing-strategi i DSS som forankres i KMD og som er basert på fakta om kostnader og mulige gevinster