



Bilag 4 Status på implementeringen af budgetanalysens fase 2

19. november 2019

Sagsnummer
2019-0299558

Dokumentnummer
2019-0299558-5

Teknik- og Miljøudvalget godkendte den 17. juni 2019 sagen "Analyse af omkostningseffektiviteten på administrations- og myndighedsområder, fase 2, i Teknik- og Miljøforvaltningen". Udvalget godkendte i denne sag forvaltningens handleplan for implementeringen af budgetanalysens fase 2. Handleplanen indeholder forvaltningens tiltag til at kvalificere og indfri EY's anbefalinger og identificerede effektiviseringspotentialer samt forvaltningens tiltag til at indfri egne identificerede effektiviseringspotentialer på administrations- og myndighedsområdet.

Forvaltningens arbejde med at indfri EY's anbefalinger identificerede effektiviseringspotentialer er i handleplanen samlet i seks tiltag:

1. Videreførelse af forvaltningens automatiseringsprogram, herunder robotics-teknologi
2. Sikring af omkostningseffektiv og betryggende administration
3. Analyse af forvaltningens konsulentudgifter
4. Analyse af forvaltningens lønprincipper
5. Optimering på parkeringsområdet
6. Effektivisering af jord- og affaldsområdet

Forvaltningens arbejde med at indfri egne identificerede effektiviseringspotentialer på administrations- og myndighedsområdet er i handleplanen samlet i fem tiltag:

7. Digitalisering og ændrede processer af lokalplaner
8. Produktivitet på byggesagsområdet
9. Effektiviseringer på indkøbsområdet
10. Effektiviseringer på materielområdet
11. Optimering af politikker, planer og strategier

I det følgende gennemgås status på forvaltningens implementering af de 11 tiltag, hvor der tages udgangspunkt i forvaltningens handleplan.

Ad 1. Videreførelse af forvaltningens automatiseringsprogram, herunder robotics-teknologi

Teknik- og Miljøforvaltningen er i gang med at kvalificere og indfri EY's effektiviseringsforslag, som omhandler automatisering i forvaltningen:

- Forslag 7. Anvendelse af RPA-teknologi på tværs af forvaltningen

Forvaltningen vil kvalificere potentialet for automatisering ved brug af en række nye teknologier som Robotic Proces Automation (RPA) og machine learning m.m. gennem en detaljeret proceskortlægning på tværs af hele forvaltningen. Forvaltningens automatiseringsprogram er ambitiøst, og resultatet af den tværgående screening vil være et bruttokatalog af automatiserbare processer, som løbende vil blive kvalificeret af vurderinger på enkeltprocesniveau ud fra volumen, kontinuitet og modenhed. Arbejdet sker i samarbejde med eksterne konsulenter og vil blive koordineret med kommunens Koncern IT.

Automatiseringsprogrammet er forsinket i forhold til forvaltningens tidsplan, og forvaltningen udskyder derfor tidspunktet for fremlæggelse af investeringsforslag til forhandlingerne om Budget 2021, i stedet for en fremlæggelse til Overførselssagen 2019-2020. Forvaltningen vil fremlægge yderligere investeringsforslag til kommende overførselssager og budgetforhandlinger med henblik på at gennemføre automatiseringer på udvalgte processer i perioden 2020-2023.

Ad 2. Sikring af omkostningseffektiv og betryggende administration

Teknik- og Miljøforvaltningen er i gang med at kvalificere og indfri EY's fem effektiviseringsforslag, som omhandler en omkostningseffektiv og betryggende administration:

- Forslag 3. Samling og bortfald af økonomi- og indkøbsopgaver
- Forslag 4. Samling af understøttende opgaver på HR-området
- Forslag 5. Automatiseret tidsregistrering til variable løndelev
- Forslag 6. Etablering af digitalt Center of Excellence i TMF
- Forslag 8. Samling og optimering af udvalgte opgaver i den politiske betjening

Ny administrativ organisering

Teknik- og Miljøforvaltningen skulle ifølge forvaltningens handleplan have tilrettelagt de overordnede principper for forvaltningens administrative organisering ultimo 2019. De

overordnede principper for forvaltningens administrative organisering er dog forsinket, idet det er forvaltningens vurdering, at den administrative organisering bør ses i sammenhæng med forvaltningens øvrige organisering af de faglige opgaver. Der er igangsat en samlet indledende analyse af området. Forvaltningen har i den forbindelse igangsat en vurdering af forvaltningens ledelses- og organisationsmodel. Formålet er at kunne bidrage til at sikre en administrativ organisering i forvaltningen, hvor fokus er på at definere roller og ansvar sammen med opgavefordelingen mellem lokale, decentrale og centrale enheder. Formålet er endvidere at sikre en omkostningseffektiv forvaltning, der kombineres med, at kvaliteten i forvaltningens administration øges, og at forvaltningen får etableret betryggende forretningsgange.

Endvidere har forvaltningen udarbejdet et effektiviseringsforslag og to investeringsforslag på det administrative område til Budget 2020, som Teknik- og Miljøudvalget har godkendt. Arbejdet med at samle specialkompetencer er dermed igangsat, herunder for HR-ledelsesinformation samt for IT-projektledelse, IT-drift og systemejerskab, som gennemgås nedenfor. En eventuel ny administrativ organisering implementeres i de kommende år, hvor MED-udvalg vil blive inddraget i arbejdet.

I det følgende redegøres der for status på arbejdet med EY's anbefalinger vedr. forvaltningens administrative organisering.

Samling og bortfald af økonomi- og indkøbsopgaver

Teknik- og Miljøforvaltningen har i overensstemmelse med EY's anbefalinger gennemført en ændret organisering på takstområdet og implementeret en ny governancemodel. Forvaltningen har herudover igangsat et ambitiøst program "Styrket Økonomistyring", der har til formål at sikre, at forvaltningen får styrket den økonomiske styring og sikret en effektiv styring med klare roller og ansvar. Forvaltningen har på nuværende tidspunkt ikke kvalificeret EY's potentiale vurdering, idet det er forvaltningens vurdering, at der på nuværende tidspunkt er behov for at investere i forvaltningens økonomistyring.

Samling af understøttende opgaver på HR-området

Teknik- og Miljøudvalget godkendte den 19. august 2019 effektiviseringsforslaget "Effektivisering af ressourceforbrug på HR-ledelsesinformation", som er udarbejdet på baggrund af EY's forslag 4. Effektiviseringsforslaget handler om at samle og ensarte opgaveløsningen på HR-ledelsesinformation. Forvaltningen følger handleplanen og forventer, at projektet er fuldt implementeret i 2020. Der forventes en effektivisering på 0,64 mio. kr. årligt fra 2020 og frem.

Forvaltningen vil i videst muligt omfang søge en eventuel personalereduktion håndteret gennem naturlig afgang eller frivillige fratrædelsesordninger.

Automatiseret tidsregistrering på variable løndele

Teknik- og Miljøforvaltningen er i gang med at kvalificere EY's effektiviseringsforslag om automatiseret tidsregistrering på variable løndele. Den umiddelbare vurdering er, at potentialet for automatisering er begrænset. Første område, som er under kvalificering, er de variable løndele i "Vintertjenesten".

Etablering af digitalt Center of Excellence i TMF

Teknik- og Miljøudvalget godkendte den 19. august 2019 investeringsforslagene "Samling af IT-projektledelse" og "Samling af IT-drift og systemejerskab", der efterfølgende blev afsat investeringsmidler til i Budget 2020 (BR 31. oktober 2019). Investeringsforslagene er udarbejdet på baggrund af EY's forslag 6 "Etablering af digitalt Center of Excellence i TMF". Projekterne er under igangsættelse.

Forvaltningen følger handleplanen. Forvaltningen forventer, at projektet "Samling af IT-projektledelse" er fuldt implementeret i 2021, og der forventes en effektivisering på 0,40 mio. kr. i 2020 og 0,90 mio. kr. årligt fra 2021 og frem. Forvaltningen forventer, at projektet "Samling af IT-drift og systemejerskab" er fuldt implementeret i 2021, og der forventes en effektivisering på 0,3 mio. kr. årligt fra 2021 og frem.

Forvaltningen vil i videst muligt omfang søge personalereduktionen håndteret gennem naturlig afgang eller frivillige fratrædelsesordninger.

Samling og optimering af udvalgte opgaver i den politiske betjening

Forvaltningen vurderer løbende, hvordan den politiske betjening kan optimeres. Forvaltningen har på nuværende tidspunkt ikke kvalificeret EY's identificerede potentiale, hvilket først vil ske i det videre arbejde.

Ad 3. Analyse af forvaltningens konsulentudgifter

Teknik- og Miljøforvaltningen er i gang med at gennemføre en analyse af forvaltningens konsulentudgifter. Analysen omfatter følgende:

- Konsulentforbrug, fx advokater, HR og IT.
- Forvaltningens styring og governance i forhold til konsulentudgifter.
- Benchmark med de øvrige forvaltninger i Københavns Kommune.
- Handlemuligheder i forhold til reduktion af forvaltningens konsulentforbrug.

Forvaltningen har gennemført en afdækning af konsulentforbruget, som ifølge handleplanen skulle være forlagt Teknik- og Miljøudvalget inden udgangen af 2019. Forvaltningen har imidlertid besluttet at afvente en undersøgelse, som Intern Revision har igangsat i hele kommunen vedrørende alle forvaltningers advokat- og konsulent aftaler. Teknik- og Miljøudvalget forelægges den endelige analyse af forvaltningens konsulentudgifter - inklusiv eventuelle handlemuligheder for at optimere og reducere forvaltningens konsulentforbrug - efter Intern Revision har afsluttet den igangværende analyse i hele kommunen.

Ad 4. Analyse af forvaltningens lønprincipper

Teknik- og Miljøforvaltningen er i tæt dialog med relevante tillidsrepræsentanter i gang med at kvalificere EY's to effektiviseringsforslag, som omhandler forvaltningens lønprincipper:

- Forslag 9. Reduceret anvendelse af løntillæg til nyuddannede akademikere
- Forslag 10. Reduceret gennemsnitsløn ved ændret medarbejder-sammensætning og mindre udbredt brug af løntillæg

Forvaltningen vurderer, at der er en række forhold, der gør det vanskeligt at indfri EY's identificerede potentialer. Det skyldes blandt andet, at:

EY's anbefalinger er underlagt forhandlingsretten. Det betyder, at forvaltningen ikke af egen drift kan vedtage at begrænse eller fjerne anvendelsen af tillæg. Det vil altid forudsætte en konkret forhandling med de relevante faglige organisationer. Derudover skal en lønforhandling altid tage udgangspunkt i den enkelte medarbejders konkrete kvalifikationer og funktioner.

- Der er behov for at kvalificere muligheden for at indfri potentialet over tid, idet forvaltningen i de kommende år forventer at skulle rekruttere færre medarbejdere, end der historisk har været. Dette skyldes, at forvaltningen skal gennemføre de planlagte effektiviseringer.
- Det kan fremadrettet blive vanskeligt at rekruttere medarbejdere med de rette kvalifikationer, hvis muligheden for at give tillæg efter kvalifikationer begrænses.

Forvaltningen fortsætter dialogen med tillidsrepræsentanterne om EY's identificerede potentialer.

Ad 5. Optimering på parkeringsområdet

Teknik- og Miljøforvaltningen er i gang med at indfri EY's to effektiviseringsforslag på parkeringsområdet:

- Forslag 1. Udnyttelse af eksisterende TMF-lokationer til pauseafholdelse
- Forslag 2. Implementering af automatisk nummerpladescanning i p-kontrollen

Teknik- og Miljøudvalget godkendte den 7. oktober 2019 effektiviseringsforslaget "Brug af TMF-lokationer til pauser for P-vagter", som er udarbejdet på baggrund af EY's forslag 1. Effektiviseringsforslaget handler om, at der etableres mulighed for, at parkeringsvagter kan afholde spisepause på forvaltningens eksisterende

lokationer i byen fremfor samlet på et centralt sted i byen. Derved reduceres transporttiden til og fra pauselokationerne. Forvaltningen forventer, at projektet er fuldt implementeret pr. 1. januar 2020, og der forventes en effektivisering på 0,65 mio. kr. årligt fra 2020 og frem.

Teknik- og Miljøudvalget godkendte den 19. august 2019 effektiviseringsforslaget "Parkeringskontrol via scannerfunktion på cykler", som er udarbejdet på baggrund af EY's forslag 2. Effektiviseringsforslaget handler om at implementere en ny funktionalitet, som gør det muligt fra cyklen at scanne parkerede køretøjer for betalingsparkering, mens parkeringsvagter cykler til og fra kontrolområder eller bevæger sig rundt i kontrolområdet. Forvaltningen forventer, at projektet er fuldt implementeret i 2021, og der forventes en effektivisering på 1,05 mio. kr. i 2020 og 2,10 mio. kr. årligt fra 2021 og frem.

Forvaltningen har efter udvalgets godkendelse igangsat arbejdet med at implementere de to effektiviseringsforslag, som følger handleplanen. Implementeringen af de to forslag vil ikke medføre afskedigelser.

Ad 6. Effektivisering af jord- og affaldsområdet

Teknik- og Miljøforvaltningen er i gang med at kvalificere og indfri EY's effektiviseringsforslag, som omhandler jord- og affaldsområdet:

- Forslag 11. Digitalisering og tilpasning af serviceniveau på jord- og affaldsområdet

Forvaltningen vurderer, at der er behov for at kvalificere EY's forslag om effektivisering af §8-sagsbehandling yderligere. Det skyldes, at der er tale om et meget komplekst myndighedsområde, hvor sagsbehandlingen omhandler risikovurdering af de miljø- og sundhedsmæssige risici.

Forvaltningen vurderer endvidere, at der er behov for at vurdere, hvorvidt det er hensigtsmæssigt, at Københavns Kommune udvikler sin egen digitale løsning, eller hvorvidt det vil være mere hensigtsmæssigt at bygge videre på allerede eksisterende løsninger på det fælleskommunale område, hvor Københavns Kommune allerede i dag bidrager med finansiering.

Forvaltningen følger handleplanen, og kvalificeringen af EY's forslag begynder i slutningen af 2019, hvor blandt andet en eventuel udvikling af en fælleskommunal digital løsning følges.

Ad 7. Digitalisering og ændrede processer af lokalplaner

I Budget 2017 (BR 6. oktober 2016) og Overførselssagen 2016-2017 (BR 27. april 2017) blev der godkendt to investeringsforslag for effektiviseringer på lokalplansområdet, "Lokalplaner og projektorganisering" og "Digitale lokalplanprocesser og snitflader til byggesagsbehandlingen". Det ene forslag vedrører digital understøttelse af arbejdsprocessen. Det andet forslag vedrører blandt andet en mere agil organisering for at sikre de bedste mulige processer over for eksterne interessenter via synlighed og inddragende dialog.

EY vurderede, at lokalplansområdet med implementeringen af de to investeringsforslag er omkostningseffektivt.

Teknik- og Miljøudvalget blev den 17. juni 2019 orienteret om en forsinkelse i projektet om digitale lokalplaner, hvilket udfordrer realiseringen af effektiviseringen i 2020. Det ændrer imidlertid ikke på projektets oprindelige tidsplan, hvor forvaltningen forventer, at de to projekter er fuldt implementeret i 2021. Der forventes en effektivisering på 2,5 mio. kr. årligt fra 2021 og frem.

Ad 8. Produktivitet på byggesagsområdet

Teknik- og Miljøforvaltningen er i gang med to indsatser for at forbedre produktiviteten på byggesagsområdet:

- Et optimeret sagsstyringsmodul, der på baggrund af data fra historiske sager skal opbygge en machine learning algoritme, der med data om forskellige typer sagers karakteristika, tidsforbrug og sagsbehandlingstrin kan prioritere rækkefølgen af sagsbehandlingen. Modulet skal reducere sagers gennemløbstid og derved også forbedre kundetilfredsheden.
- Indførelse af automatiseringer på byggesagsområdet ved en digital sagsbehandlingsassistent, som kan kvalitetssikre ansøgninger, indsamle data samt udføre administrative opgaver og kontroller i byggesagsbehandlingen.

Teknik- og Miljøudvalget godkendte den 19. august 2019 investeringsforslaget "Digital sagsbehandlingsassistent til byggesagsområdet", der efterfølgende blev afsat investeringsmidler til i Budget 2020 (BR 31. oktober 2019). Investeringsforslaget tager udgangspunkt i EY's forslag 7 "Anvendelse af RPA-teknologi på tværs af forvaltningen", men er kun en mindre delmængde af det samlede potentiale i forvaltningen i forhold til digital automatisering.

Investeringsforslaget handler om, at byggeansøgninger screenes automatisk for relevante dokumenter ved hjælp af kunstig intelligens. Såfremt byggeansøgningen mangler oplysninger, får borgeren besked herom med det samme. Derudover vil assistenten præsentere tidligere afgørelser i sammenlignelige sager for sagsbehandleren og derved reducere tidsforbruget i selve byggesagsbehandlingen. Assistenten kan endvidere medføre mere ensartethed i afgørelserne på sammenlignelige sager og forkorte oplæringsperioden af nye medarbejdere.

Det tager tre år at udvikle assistenten med opstart primo 2020. Forvaltningen forventer, at projektet er fuldt implementeret i 2023, og der forventes en effektivisering på 0,48 mio. kr. i 2021, 1,49 mio. kr. i 2022 og 1,39 mio. kr. årligt fra 2023 og frem.

Forvaltningen følger handleplanen og er ved at planlægge implementeringen af investeringsforslaget. Forvaltningen vil i videst muligt omfang søge personalereduktionen håndteret gennem naturlig afgang eller frivillige fratrædelsesordninger.

Ad 9. Effektiviseringer på indkøbsområdet

I Overførselssagen 2018-2019 (BR 9. maj 2019) blev det besluttet at styrke fokus på indkøbsområdet på tværs af forvaltningerne. Teknik- og Miljøforvaltningen har i den forbindelse fået ansvaret for materielkategorien og

kategorien Vej & Park-ydelser ud af i alt 26 tværgående indkøbskategorier.

Forvaltningen følger handleplanen, og forvaltningen er i gang med at forberede sig på at varetage kategoriansvaret på materielområdet. Der er politisk vedtaget en effektivisering på tværs af de 26 indkøbskategorier, når projekterne er fuldt implementeret, på i alt 16,04 mio. kr. årligt fra 2024 og frem. Effektiviseringspotentialet for de 26 indkøbskategorier, som udgør 16,0 mio. kr., vil løbende blive kvalificeret efterhånden som udbuddene på indkøbskategorier gennemføres Teknik- og Miljøforvaltningen arbejder på at sikre compliance på indkøbsaftaler og dermed på at kunne realisere effektiviseringen. En realisering forudsætter dog, at kommunen samlet set kan opnå de forventede prisbesparelser, der forudsættes med en samling af kategoriansvaret.

Ad 10. Effektiviseringer på materielområdet

I Overførselssagen 2018-2019 (BR 9. maj 2019) blev det besluttet, at anskaffelse, vedligeholdelse og afvikling af Teknik- og Miljøforvaltningens materiel samles i materielheden i Byens Drift. Dermed øges materiellets udnyttelsesgrad, hvorved forvaltningens materielpark kan reduceres.

Forvaltningen følger handleplanen og forventer, at projektet er fuldt implementeret i 2023. Der forventes en effektivisering på 4,04 mio. kr. årligt fra 2023 og frem.

Ad 11. Optimering af politikker, planer og strategier

EY vurderede i budgetanalysen, at Teknik- og Miljøforvaltningens arbejde med politikker, planer og strategier i nogen grad er omkostningseffektiv. Styregruppen for budgetanalysen besluttede på den baggrund, at EY ikke skulle beregne effektiviseringspotentialer på området.

Forvaltningen arbejder løbende med optimeringer på området og har i de senere år arbejdet på at reducere antallet af planer, politikker og strategier. Siden 2018 er seks planer, politikker og strategier afmeldt, heraf fire i 2018 og to i 2019. Forvaltningen vil også arbejde med denne rationalisering fremadrettet.