



3. juni 2019

Sagsnr.
2019-0137787

Dokumentnr.
2019-0137787-7

Bilag 6 Forvaltningens tiltag til at kvalificere og indfri EY's identificerede effektiviseringspotentialer på administrations- og myndighedsområder

Teknik- og Miljøforvaltningen vurderer, at EY's analyse af forvaltningens administrations- og myndighedsområder peger på væsentlige effektiviseringspotentialer, som forvaltningen vil arbejde videre med at indfri. Forvaltningen vurderer dog, at potentialerne er forbundet med en række usikkerheder, som skal kvalificeres:

- Minimum halvdelen af det samlede effektiviseringspotentiale på 31,8-48,4 mio. kr. er beregnet ud fra EY's erfaringsbaserede nøgletal, primært fra andre organisationer, frem for konkrete observationer i forvaltningen. Samtidig er EY's analyse kun i begrænset omfang baseret på benchmark, der gør det muligt at vurdere omkostningseffektiviteten i forhold til sammenlignelige organisationer, fx kommuner, styrelser og de øvrige forvaltninger i Københavns Kommune.
- Der er et stort spænd i EY's identificerede effektiviseringspotentiale på 31,8-48,4 mio. kr., hvilket indikerer, at der er usikkerhed forbundet med forslagernes potentialer.
- Der er et stort spænd i EY's vurderede investeringsbehov på 17,2-25,7 mio. kr., hvilket indikerer, at der er usikkerhed forbundet med forslagernes implementering. Dette gør sig især gældende for forslaget om anvendelse af robotics-teknologi, hvor investeringsbehovet har et spænd på 11,4-18,9 mio. kr.

Teknik- og Miljøforvaltningen arbejder videre med seks tiltag for at kvalificere og indfri de effektiviseringspotentialer, som EY har identificeret, ligesom forvaltningen fortsætter arbejdet med fem tiltag for at indfri de effektiviseringspotentialer, som forvaltningen selv har identificeret:

Tiltag til implementering af EY's anbefalinger:

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

Tiltag til at færdiggøre forvaltningens egne igangsatte 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

Handleplanen for de 11 tiltag gennemgås i det følgende.

Tiltag til implementering af EY's anbefalinger

I det følgende beskrives de tiltag, som Teknik- og Miljøforvaltningen vil igangsætte med henblik på at implementere EY's anbefalinger.

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

Teknik- og Miljøforvaltningen vil arbejde videre med at kvalificere og indfri effektiviseringsforslaget, som omhandler robotics-teknologi:

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

Forvaltningen vil arbejde videre med udbredelsen af automatiseringsindsatsen i forvaltningen ved brug af en række nye teknologier som Robotic Proces Automation (RPA) og machine learning m.m.

EY vurderer, at forvaltningen i løbet af tre år kan automatisere 76 arbejdsprocesser på tværs af forvaltningen. Forvaltningen er enig i, at der er stort potentiale for automatisering, men vurderer dog, at EY's tidshorizont er meget optimistisk. Denne vurdering er baseret på Teknik- og Miljøforvaltningens erfaringer med automatiseringer sammen med erfaringerne fra de øvrige forvaltninger i Københavns Kommune.

Endvidere viser det store spænd i EY's estimerede investeringsbehov på 11,4-18,9 mio. kr. til at implementere robotics, at der er behov for at kvalificere mulighederne for at udvikle robotics samt implementeringsopgaven hermed.

Potentialet for automatisering vil blive kvalificeret gennem en detaljeret proceskortlægning på tværs af hele forvaltningen. 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 vil ske i samarbejde med kommunens Koncern IT og vil blive understøttet af eksterne konsulenter.

Forvaltningen foreslår følgende tidsplan for automatiseringsindsatsen i forvaltningen:

- December 2019: Forvaltningen har gennemført en tværgående proceskortlægning og overordnet potentialevurdering af automatiserbare processer i forvaltningen samt identifikation af forudsætninger for gennemførelse af disse. Herefter vil der årligt blive gennemført opfølgende afdækningsprocesser for at holde bruttolisten af fremtidige automatiseringsprocesser opdateret. Denne skal danne grundlag for beslutninger om fremtidige indspil af automatiseringsprocesser til kommende overførselssager og budgetforhandlinger.
- December 2019: Forvaltningen har gennemført en dybdegående kortlægning og vurdering på enkeltprocesniveau af 5-8 processer, der foreslås indstillet til finansieret i forbindelse med forhandlingerne om Overførselssagen 2019-2020.
- 2020-2023: Forvaltningen gennemfører automatisering på udvalgte processer baseret på en bruttoliste af fremtidige automatiseringsprocesser, der bygger på den tværgående kortlægning foretaget i efteråret 2019 samt på løbende årlige afdækninger.
- Februar 2020: Teknik- og Miljøudvalget forelægges en sag om investeringsforslag til forhandlingerne om Overførselssagen 2019-2020 vedrørende konkrete automatiseringsprojekter.
- Juni 2020: Teknik- og Miljøudvalget forelægges en sag om investeringsforslag til forhandlingerne om Budget 2021 vedrørende konkrete automatiseringsprojekter.
- Teknik- og Miljøudvalget vil herefter blive forelagt sager til kommende overførselssager og budgetforhandlinger med automatiseringsprojekter.

Ad 2. Sikring af omkostningseffektiv og betryggende administration

Teknik- og Miljøforvaltningen vil arbejde videre med at kvalificere og indfri de fem effektiviseringsforslag, som omhandler den administrative organisering:

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

Forvaltningen vil igangsætte et projektet, som vil indeholde en vurdering af den administrative organisering i forvaltningen.

Projektets fokus vil være på at definere roller og ansvar sammen med opgavefordelingen mellem lokale, decentrale og centrale enheder.

Formålet er at sikre en omkostningseffektiv forvaltning, der kombineres med, at kvaliteten i forvaltningens administration øges, og at forvaltningen får etableret betryggende forretningsgange.

Projektet vil tage udgangspunkt i EY's anbefalinger samt det igangværende arbejde med en ny styringsmodel på takstområdet, hvor der fastlægges administrative standarder og dokumentationskrav. I projektet vil der samtidig være fokus på koblingen til forvaltningens igangværende arbejde, hvor formålet er at styrke forvaltningens økonomistyring samt styrke enhedernes opgaveløsning gennem et klart ansvar og klare rammer.

Forvaltningen vil til forud for forhandlingerne om Overførselssagen 2019-2020 forelægge en sag for Teknik- og Miljøudvalget vedrørende forvaltningens arbejde med at sikre en omkostningseffektiv og betryggende administration.

Teknik- og Miljøforvaltningen foreslår følgende tidsplan for genopretningsprojektet vedrørende forvaltningens administration:

- August 2019: Forvaltningen forelægger investeringsforslag til forhandlingerne om Budget 2020 vedrørende mere effektiv administrativ organisering.
- Ultimo 2019: Forvaltningen har fastlagt de overordnede principper for ny administrativ organisering.
- Ultimo 2020: Forvaltningen har opdateret forretningsgangene for alle forvaltningens administrative opgaver.
- 2020: Teknik- og Miljøudvalget forelægges sager om investeringsforslag til forhandlingerne om Overførselssagen 2019-2020 og Budget 2021 vedrørende administrative effektiviseringer.

MED-udvalget inddrages i arbejdet med at sikre en omkostnings-effektiv og betryggende administration.

Ad 3. Analyse af forvaltningens konsulentudgifter

Teknik- og Miljøforvaltningen vil gennemføre en analyse af forvaltningens konsulentudgifter i forlængelse af EY's rapport.

Forvaltningen forventer, at analysen vil omfatte følgende aspekter:

- Konsulentforbrug inden for forskellige områder, 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 forventer, at Teknik- og Miljøudvalget i 4. kvartal 2019 får forelagt en orientering om delresultater, og at den endelige analyse er afsluttet inden udgangen af 2019.

Ad 4. Analyse af forvaltningens lønprincipper

EY har identificeret, at Teknik- og Miljøforvaltningen har en lav omkostningseffektivitet på ledelse og løn og har i den forbindelse identificeret to effektiviseringsforslag, som omhandler løn:

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

Forvaltningen vil på baggrund af EY's forslag vurdere, om disse giver anledning til ændring af forvaltningens lønprincipper. Dette gøres i en tæt proces med MED-udvalget.

Forvaltningen ser dog også et behov for at kvalificere EY's effektiviseringspotentialer yderligere, idet der er en række forhold, der gør det vanskeligt at indfri potentialerne. Det skyldes blandt andet, at:

- EY's anbefalinger er overenskomst betinget, og at en lønforhandling altid skal 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 samt realisere besparelser.
- Det kan fremadrettet blive vanskeligt at rekruttere medarbejdere med de rette kvalifikationer, hvis muligheden for at give tillæg efter kvalifikationer begrænses.

Ad 5. Optimering på parkeringsområdet

Teknik- og Miljøforvaltningen vil arbejde videre med at kvalificere og indfri de to effektiviseringsforslag, som omhandler parkeringsområdet:

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

Forvaltningen vil i den forbindelse tage udgangspunkt i de erfaringer, som forvaltningen allerede har med nummerpladescanning til fods, og vil anvende disse erfaringer i indførelsen af nummerpladescannere på parkeringsvagtens cykler.

Forvaltningen vil i den nærmere konkretisering af forslag 1 afdække de logistiske problemstillinger vedrørende udpegning af lokationer, eventuelle mindre omkostninger forbundet med adgangsforhold og lignende samt sikre dialog med de berørte faglige organisationer. Det videre arbejde med forslag 2 vil tage udgangspunkt i de erfaringer, som forvaltningen allerede har med nummerpladescanning.

Teknik- og Miljøforvaltningen foreslår følgende tidsplan for optimering på parkeringsområdet:

- Ultimo juni 2019: Forvaltningen har afdækket mulige lokationer og omkostninger forbundet med forslag 1 samt kortlagt muligheden for opjusteringer i den allerede planlagte indsats i forhold til forslag 2. Forvaltningen inddrager MED-udvalget i denne proces.
- August 2020: Teknik- og Miljøudvalget forelægges en sag om investeringsforslag til forhandlingerne om Budget 2020. Heri indgår forslag vedrørende optimering på parkeringsområdet.

Ad 6. Effektivisering af jord- og affaldsområdet

Teknik- og Miljøforvaltningen vil arbejde videre med at kvalificere og indfri effektiviseringsforslaget, som omhandler jord- og affaldsområdet:

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

Forvaltningen vil arbejde videre med EY's anbefalinger om effektivisering af §8-sagsbehandling, men vurderer samtidig, at der er behov for at kvalificere forslaget yderligere. Dette skyldes, at der er tale om et meget komplekst myndighedsområde, hvor sagsbehandlingen omhandler risikovurdering af de miljø- og sundhedsmæssige risici. Endvidere vurderer forvaltningen, 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.

Tiltag til implementering af forvaltningens egne identificerede effektiviseringspotentialer

I det følgende beskrives de tiltag, som Teknik- og Miljøforvaltningen har igangsat med henblik på at implementere de potentialer, som forvaltningen selv har identificeret.

Ad 7. Digitalisering og ændrede processer af lokalplaner

Borgerrepræsentationen godkendte med budgetaftalerne for 2016 og 2017 to business cases for lokalplaner. Den ene vedrører blandt andet en mere agil organisering for at sikre de bedst mulige processer over for eksterne interessenter via synlighed og inddragende dialog. Den anden vedrører digital understøttelse af arbejdsprocessen. De to business cases medfører samlet en langsigtet gevinst på 2,5 mio. kr. årligt, som er indarbejdet i forvaltningens budgetter.

EY har vurderet forvaltningens effektiviseringscases på lokalplansområdet og vurderer, at forvaltningen med implementeringen af disse er omkostningseffektivt.

Teknik- og Miljøudvalget orienteres den 17. juni 2019 om en forsinkelse i projektet om digitale lokalplaner, hvilket udfordrer gevinstrealiseringen i budgettet for 2020. Forvaltningen forventer dog fuld gevinstrealisering i 2021.

Ad 8. Produktivitet på byggesagsområdet

Teknik- og Miljøforvaltningen arbejder på to indsatser til 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 kundetilfredshed. Tidsplan er under kvalificering.
- Indførelse af automatiseringer på byggesagsområdet ved en digital sagsbehandlingsassistent, som kan kvalitetssikre ansøgninger, indsamle data, udføre administrative opgaver og kontroller i byggesagsbehandlingen. Systemet kræver implementeringsomkostninger og ventes at tage 2,5-3 år at implementere. Systemet ventes at øge produktiviteten på området

Forvaltningen forventer at forelægge et investeringsforslag vedrørende automatiseringer på byggesagsområdet samt et budgetnotat vedrørende et optimeret sagsstyringsmodul til forhandlingerne om Budget 2020.

Forvaltningens arbejde med at implementere tiltag der kan øge produktiviteten på byggesagsområdet skal ses i lyset af, at forvaltningen historisk har oplevet udfordringer med at overholde sagsbehandlingsfristerne i form af de nationale servicemål på området. Samtidig har implementeringen af det nye Bygningsreglement (BR18) vist sig at være væsentligt mere ressourcekrævende end forventet, hvilket medfører et stigende pres på byggesagsbehandlingen. Forvaltningen forventer derfor at udarbejde et budgetnotat til forhandlingerne om Budget 2020 vedrørende et midlertidigt løft til byggesagsbehandlingen.

Ad 9. Effektiviseringer på indkøbsområdet

I Overførselssagen 2018-2019 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. På tværs af alle 26 indkøbskategorier forventes forvaltningen af realisere en årlig gevinst på 16,04 mio. kr., når projektet er fuldt gennemført i 2024.

Ad 10. Effektiviseringer på materielområdet

I Overførselssagen 2018-2019 blev det besluttet, at ejerskabet for anskaffelse og vedligeholdelse af Teknik- og Miljøforvaltningens materiel samles i materielenheden i Byens Drift i modsætning til i dag, hvor hver enhed ejer deres eget materiel. På den måde reduceres forvaltningens materielpark, og materiel med lav anvendelsesgrad kan fremadrettet deles af enhederne. Det sikrer effektiv materielstyring. Der investeres i nyt bookingsystem og i projektledelse. Forvaltningen forventes at kunne realisere en årlig gevinst på 4,04 mio. kr. fra 2023.

Ad 11. Optimering af forvaltningens interne arbejde med politikker, planer og strategier

EY har vurderet omkostningseffektiviteten på forvaltningens arbejde med politikker, planer og strategier. EY vurderer, at forvaltningen i nogen grad er omkostningseffektiv, og på den baggrund besluttede styregruppen, at EY ikke skulle beregne effektiviseringspotentialer på området. Forvaltningen vil arbejde videre med internt at optimere forvaltningens understøttelse af det politiske niveau.

Udover de ovennævnte 11 tiltag vil forvaltningens løbende følge op effektiviseringspotentialer på de områder, som styregruppen for budgetanalysens fase 2 godkendte, at EY ikke skulle foretage yderligere analyser på, da det enten var områder med små bevillinger, eller hvor bevillingen er kontraktbundne, og hvor eventuelle effektiviseringspotentialer derfor vil være små eller først kan realiseres efter kontraktudløb.