



Orientering

Til Økonomiudvalget

Gennemførelse af budgetanalyse i Økonomiforvaltningen

18. april 2020

Resumé

På Økonomiudvalgets møde den 31. marts 2020 under punkt 2 "Økonomiforvaltningens investerings- og innovationsforslag til overførselssagen 2019-2020", blev der spurgt til den budgetanalyse, som beskrives i indstillingen. Dette er en orientering om baggrunden for, resultaterne af og det videre arbejde med en budgetanalyse af udvalgte områder i to af Økonomiforvaltningens koncernenheder i 2019.

Sagsnummer
2019-0097643

Dokumentnummer
2019-0097643-19

Sagsbehandler
Ditte Dalgaard

Sagsfremstilling

Baggrund

Med budgetaftalen for 2019 blev det besluttet, at Københavns Kommune skal nedbringe sine administrative udgifter med 10 pct. pr. indbygger i perioden fra 2019-2022.

På den baggrund igangsatte Økonomiforvaltningen i marts 2019 en ekstern budgetanalyse i 2019 af udvalgte områder i forvaltningens koncernenheder Københavns Ejendomme og Indkøb og Koncernservice.

Budgetanalysen skulle føre til anbefalinger til effektiviseringsinitiativer, som kunne bidrage til at opfylde Økonomiforvaltningens måltal for effektiviseringer og reduktion af administrative udgifter i de kommende år. Der blev afsat 2,0 mio. kr. inden for Økonomiudvalgets ramme til at gennemføre budgetanalysen.

Efter et udbud blev konsulenthuset KPMG udvalgt til at gennemføre budgetanalysen. De afsluttede arbejdet og afleverede en rapport (bilag 1) ultimo december 2019.

Opdraget var at afdække, hvordan ressourcerne kan anvendes mere hensigtsmæssigt og processerne kan optimeres på udvalgte områder i koncernenhederne, fx via digitalisering og anvendelse af ny teknologi.

Derudover var opdraget at udarbejde en række konkrete og realiserbare effektiviseringsforslag, som kunne anvendes af koncernenhederne til at opfylde deres effektiviseringsmåltal. Effektiviseringsforslagene skulle udarbejdes med udgangspunkt i Københavns Kommunes effektiviseringsnotatskabelon og kunne være med udgangspunkt i kommunens effektiviseringsstrategi og investeringstankegang, hvor initialomkostningerne ved forslagene i et vist omfang kunne overstige de indledningsvise effektiviseringer.

Center for Økonomi
Team Intern
Økonomi og Indkøb

Københavns Rådhus,
Rådhuspladsen 1
1550 København V

EAN-nummer
5798009800206

Resultater

KPMG har gennemført 11 delanalyser, hvoraf fire vedrørte Københavns Ejendomme og Indkøb, tre vedrørte Koncernservice og fire var tværgående, jf. tabel 1.

Tabel 1: Oversigt over de 11 delanalyser

	Dybdegående analyse	Beskrivelse	Estimerede bruttopotentialer	Implementerbarhed	Bemærkninger til implementerbarhed
1	KS: Automatisering af visitering	Automatisk visitering bl.a. ved hjælp af Machine Learning til dokumentgenkendelse	5,1 – 6,8 ÅV 2,6 – 3,4 mio. kr.		Løsningen er teknisk mulig, men der er tale om en radikal ændring.
2	KS: Automatisering af ansættelsesprocessen	Ny selvbetjeningsløsning kombineret med tro- og loveerklæring samt oprettelse af aftaledatabase til lønansættelse	20,7 – 27,6 ÅV 10,4 – 13,8 mio. kr.		Løsningen er teknisk mulig, men der er tale om en radikal ændring.
3	KS: Automatisering af lønkontrol	Brug af Machine Learning og RPA til automatisering af en række lønkontroller	3,5 – 4,6 ÅV 1,8 – 2,3 mio. kr.		Løsningen er teknisk mulig, men der er tale om en radikal ændring.
4	KEID: Bedre kapacitetsudnyttelse i Rådhusvagt	Muligheder for bedre kapacitetsudnyttelse ved bl.a. at gentænke definerede vagtroller	6,2 ÅV 3,1 mio. kr.		Forudsætningerne for realisering af potentialet er relativt entydige, men der udestår en væsentlig arbejdsindsats.
5	KEID: Balance i økonomien i Arrangementservice	Kostøgte priser samt ny afregningsmodel med forbedret inoimentsstruktur	- (3 mio. kr.)		Der er tale om en simpel løsning.
6	KEID: Optimeret sagshåndtering i Kundeservice	Optimerede processer ved brug af ny teknologi til kategorisering og optimering af inputdata, bedre flowunderstøttelse i KASA samt faktura-automatisering	3,2 – 5,1 ÅV 1,9 – 3,1 mio. kr.		Forudsætter udvikling af løsninger baseret på anvendelse af ny teknologi.
7	KEID: Optimering i Ejendomsadministrationen	Automatisering og bedre systemunderstøttelse af processerne	4,0 – 5,0 ÅV 2,2 – 2,8 mio. kr.		Praksis- og governanceændringer er relativt simple. Revurdering af systemunderstøttelse og løsningsdesign er mere kompliceret.
8	Tværgående analyse: Konsolidering af kunde- og serviceindgange	Realisering af synergier og bedre kapacitetsudnyttelse ved at sammentænke kundeindgangene på tværs af Fuglebakken	4,9 – 8,7 ÅV 2,5 – 4,4 mio. kr.		Relativt simpelt at sammenlægge de pågældende kundeindgange og relativt simpelt opgave at oplære medarbejdere i.
9	Tværgående analyse: Konsolidering af ledelsessekretariater	Realisering af synergier ved at sammentænke opgavevaretagelsen i ledelsessekretariaterne på tværs af Fuglebakken	-	N/A	-
10	Tværgående analyse: Konsolidering af økonomistyringsopgaver	Realisering af synergier og optimeret ressourceanvendelse ved organisatorisk sammenlægning af økonomistyringsopgaver	-	N/A	-
11	Tværgående analyse: Digitalisering og forretningsudvikling i ØKF	Vurdering af forbedrede muligheder og synergier ved at sammentænke digitalisering og forretningsudvikling	N/A	N/A	-

* Jo mere blå cirklen er under "Implementerbarhed", jo mere moden er de foreslåede indsatser til at kunne blive implementeret. At implementerbarheden er lav for en række projekter, skyldes bl.a. at der er tale om brug af relativt ny teknologi og udvikling af nye it-værktøjer.

KPMG har afleveret otte anbefalinger til effektiviseringsinitiativer til Økonomiforvaltningen vedrørende ressourceanvendelse og optimering af processer, herunder estimerer af effektiviseringspotentialer samt investerings- og driftsomkostninger. En lang række af disse, er initiativer, som koncernenhederne selv har identificeret og bragt i spil i deres dialog med KPMG.

KPMG-rapporten peger på et samlet effektiviseringspotentiale i størrelsesordenen 47-64 årsværk, hvilket svarer til 24-33 mio. kr., men dette er under forudsætning af, at alle effektiviseringsinitiativerne er fuldt implementerbare. Den generelt lave implementerbarhed for mange af effektiviseringsinitiativerne indebærer et videre arbejde og en trinvis implementering, hvor mulighederne bliver afdækket, inden det endelige potentiale kan opgøres og forslagene kan implementeres.

Økonomiforvaltningen vurderer, at effektiviseringspotentialet i størrelsesordenen 24–33 mio. kr. generelt er tilfredsstillende og ambitiøst. Det vurderes, at der kan være noget usikkerhed forbundet med nogle af de identificerede effektiviseringspotentialer. I Københavns Ejendomme og Indkøbs og Koncernservice' implementering af KPMG's anbefalinger til effektiviseringsinitiativer, vil det blive tydeligt, hvor mange effektiviseringer, der kan indfries og det endelige potentiale blive opgjort.

Økonomiforvaltningen vurderer desuden, at implementerbarheden af de forskellige effektiviseringsinitiativer er varierende, hvorfor det sandsynligvis ikke vil være alle de identificerede effektiviseringspotentialer, der kan blive indfriet, i det nogle initiativer fx afhænger af udvikling af IT-værktøjer, definition af kontraktlige forpligtigelser og arbejde med processer.

På baggrund af budgetanalysen har Københavns Ejendomme og Indkøb og Koncernservice indtil videre udarbejdet to investeringsforslag, hvor der søges om finansiering fra investeringspuljen for 5,6 mio. kr., samt to innovationsforslag, hvor der søges om finansiering fra innovationspuljen for 2,2 mio. kr.

Det drejer sig om investeringsforslagene "Optimering af kommunens proces for ansættelse af nye medarbejdere" og "Effektivisering af visitationsprocessen for løn- og personalesager", samt innovationsforslagene "Forbedring af serviceplatformen ved brug af tværgående sagsforløb" og "Udvikling af IT-værktøj til understøttelse og optimering af udnyttelsen af kommunens ejendomme".

Økonomiudvalget godkendte den 31. marts 2020, at alle forslagene indgår i overførselssagen 2019-2020.

Investeringsforslagene kom ved en fejl ikke med, da udmøntningen af investeringspuljerne fandt sted i første den af overførselssagen. De vil derfor indgå i den del af overførselssagen, som er berammet til at finde sted den 12.-14. maj 2020.

Derudover vil Københavns Ejendomme og Indkøb arbejde videre med følgende af KPMG's anbefalinger til effektiviseringsinitiativer:

- Bedre kapacitetsudnyttelse i Rådhusvagten
- Balance i økonomien i Arrangementsservice
- Forbedret systemunderstøttelse i Kundeservice
- Procesoptimering og forbedret systemunderstøttelse i Ejendomsadministrationen

Koncernservice vil arbejde videre med følgende af KPMG's

anbefalinger. Derudover er der flere igangværende effektiviseringsinitiativer i koncernheden, som overlapper med anbefalingerne.

- Automatisering af lønkontrol
- Konsolidering af kunde- og serviceindgange
- Væsentlige dele af de skitserede initiativer inden for ansættelsesprocessen

Videre proces

En række af budgetanalysens resultater indgår allerede i de investeringsforslag, som Økonomiudvalget godkendte den 31. marts 2020. Derudover vil Københavns Ejendomme og Indkøb og Koncernservice arbejde videre med effektiviseringsinitiativerne med henblik på løbende optimering af driften samt konkrete forslag til kommende effektiviseringer.

Bilag

1. Afrapportering på budgetanalyse af Økonomiforvaltningen, KPMG, december 2019.



Budgetanalyse

Reduktion af administrationsudgifter i
Økonomiforvaltningen i Københavns Kommune

December 2019



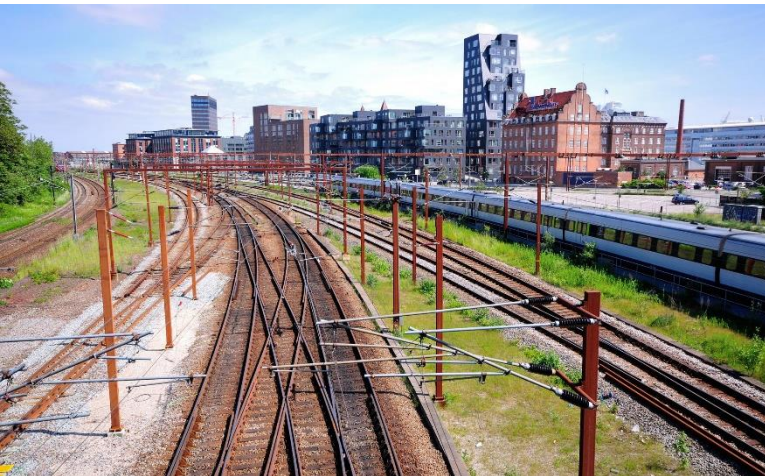


Indholdsfortegnelse

1. Baggrund og tilgang
2. Samlet overblik over identificerede potentialer
3. KS: Automatiseringer i Center for Løn og Personale
4. KEID: Bedre kapacitetsudnyttelse i Rådhusvagten
5. KEID: Balance i økonomien i Arrangementsservice
6. KEID: Optimeret sagshåndtering i Kundeservice
7. KEID: Optimering i Ejendomsadministrationen
8. Konsolidering af kunde- og serviceindgange
9. Øvrige tværgående analyser



1. Baggrund og tilgang
2. Samlet overblik over identificerede potentialer
3. KS: Automatiseringer i Center for Løn og Personale
4. KEID: Bedre kapacitetsudnyttelse i Rådhusvagten
5. KEID: Balance i økonomien i Arrangementservice
6. KEID: Optimeret sagshåndtering i Kundeservice
7. KEID: Optimering i Ejendomsadministrationen
8. Konsolidering af kunde- og serviceindgange
9. Øvrige tværgående analyser



1. Baggrund

I aftalen om Københavns Kommunes budget for 2019 er det besluttet, at alle kommunens forvaltninger skal reducere de administrative udgifter pr. indbygger med 10 pct. fra 2019 til 2022. På den baggrund har Økonomiforvaltningen valgt at iværksætte nærværende budgetanalyse mhp. at identificere effektiviseringspotentialer i Koncernservice (KS) og Københavns Ejendomme og Indkøb (KEID), som kan bidrage til realiseringen af den samlede målsætning om reducerede administrative udgifter.

I 2018 var de administrative udgifter pr. indbygger i Københavns Kommune omtrent på landsgennemsnittet efter en kontinuerligt faldende tendens siden 2015. Blandt landets 16 største kommuner er der dog kun 3 kommuner, som har et højere udgiftsniveau pr. indbygger. Der forekommer derfor at være et væsentligt potentiale for yderligere effektiviseringer af varetagelsen af de administrative opgaver – særligt henset til størrelsen af Københavns Kommune, som må antages at muliggøre realiseringen af betydelige stordriftsfordele.

I aftalen om Københavns Kommunes budget for 2019 er det på den baggrund besluttet, at alle kommunens forvaltninger skal arbejde med nedbringelse af administrationsudgifter. Specifikt forventes dette at kunne

indebære:

- Reduktion af administrative lag, fokusering af centrale enheder og fortsat standardisering og forenkling af administrative processer
- Udnyttelse af automatisering og robotteknologi i bl.a. koncernenheder og på myndighedsområder
- Yderligere digital understøttelse af decentral kapacitetsstyring, planlægning og styring af fysiske aktiver
- Styrket fokus på effektive arbejdsgange og værdiskabende administration.

Samlet set er målsætningen at reducere de administrative udgifter pr. indbygger med 10 % over perioden 2019-2022.

Af budgetaftalen fremgår det, at alle forvaltninger skal bidrage til reduktionen i de administrative udgifter, og at den enkelte forvaltning er ansvarlig for sin egen organisation.

På den baggrund har Økonomiforvaltningens koncerndirektion besluttet at iværksætte en budgetanalyse, som kan identificere effektiviseringspotentialer og bidrage til realiseringen af den samlede målsætning.

Der er tre overordnede fokusområder:

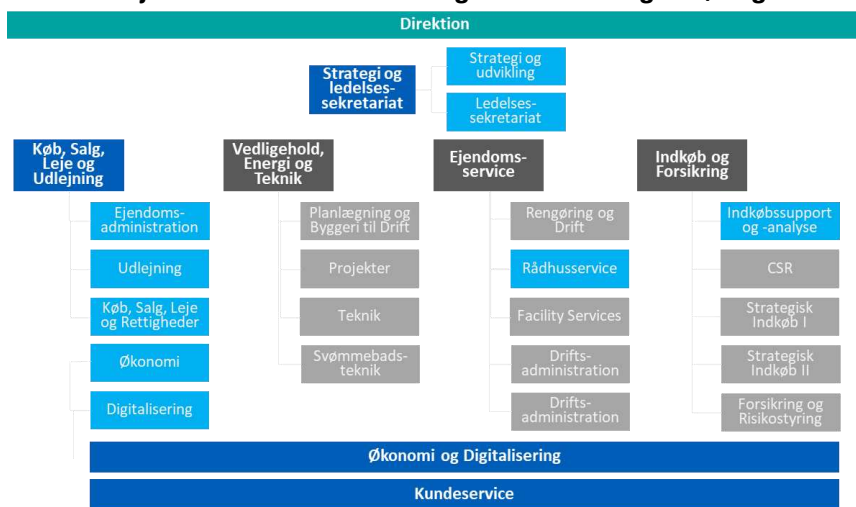
- Københavns Ejendomme & Indkøb (KEID). En meget betydelig del af opgavevaretagelsen i KEID har karakter af administrative aktiviteter. Det drejer sig bl.a. om drift og vedligehold af kommunens bygninger og ejendomme, huslejeadministration og administration af kommunens overordnede indkøbsaftaler. En meget betydelig del af KEID's virksomhed er derfor umiddelbart omfattet af målsætningen om reducerede administrationsudgifter.
- Koncernservice (KS). Som Københavns Kommunes center for fælles administration kan Koncernservices opgaveportefølje grundlæggende karakteriseres ved administrative funktioner. I forhold til en reduktion i Københavns Kommunes administrationsudgifter vil stort set alle aktiviteter i Koncernservice således i udgangspunktet være relevante at analysere.
- Områder i forbindelse med samlokalisering. I 2017 flyttede KEID til Borups Allé, hvorved alle Økonomiforvaltningens tre store koncernenheder (KEID, Koncernservice og KIT) i dag er samlet på samme adresse. Dette har givet anledning til en række effektiviseringspotentialer, hvoraf mange allerede er realiseret. Analysen skal dog også afdække eventuelle muligheder for at opnå yderligere effektiviseringer ved at tænke opgavevaretagelse, organisering, processer mv. på tværs af koncernenhederne.

Budgetanalysens baggrund og fokus

Københavns Ejendomme & Indkøb (KEID)

Organisatorisk består KEID af 6 centre, hvoraf 3 er i fokus for budgetanalysen. Det drejer sig om "Køb, Salg, Leje og Udlejning", "Økonomi og Digitalisering" samt "Kundeservice". Idet der pågår en integrering af rengøringsområdet fra KFF til KEID, er hele "Ejendomsservice" – udover Rådhuservice – udeholdt af budgetanalysen. Ligeledes er hele indkøbsområdet under omorganisering, hvorfor "Indkøb & Forsikring" i udgangspunktet heller ikke har været omfattet. Ydermere har "Vedligehold, Energi & Teknik" for nylig været en omorganisering og optimering, hvorfor centret heller ikke har været prioriteret i analysen. Endelig har styregruppen ikke ønsket, at budgetanalysen har skullet forholde sig til den overordnede organisering af KEID.

Københavns Ejendomme & Indkøb – organisationsdiagram, august 2019



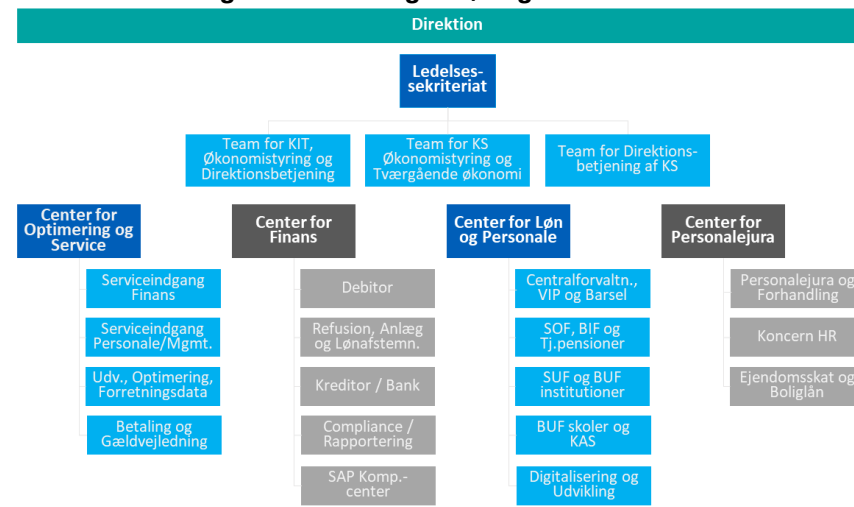
Centre og enheder i fokus i budgetanalysen

Koncernservice (KS)

Organisatorisk består KS af 4 centre, hvoraf 2 er i fokus for budgetanalysen. Det drejer sig om "Center for Optimering & Service" og "Center for Løn & Personale". Endvidere har Ledelsessekretariatet været omfattet af analysen.

Som følge af implementeringen af Kvantum er "Center for Finans" under tilpasning og derfor udeholdt af budgetanalysen. Ligeledes har "Center for Personalejura" ikke været et direkte fokus i budgetanalysen men hovedsageligt indgået i forbindelse med analyserne af "Center for Løn & Personale".

Koncernservice – organisationsdiagram, august 2019



Centre og enheder i fokus i budgetanalysen

Udover afgrænsningen i budgetanalysens fokus i de to organisationer har KEID og KS også haft væsentligt forskellige udgangspunkter for gennemførelsen af analysen. Om end KEID blev etableret allerede i 2005 er der tale om en mindre konsolideret organisation. Således blev KEID først organisatorisk flyttet fra KFF til ØKF i 2014, indkøbsområdet blev først etableret i 2016, organisationen flyttede til Fuglebakken i 2017 og p.t. er hele rengøringsområdet fra KFF under integrering. Samtidig er KEID umiddelbart en mere kompleks organisation i den forstand, at organisationen rummer mere forskellige kompetencer samt varetager mange forskelligartede og hver især mindre ressourcekrævende processer. KS er derimod kendetegnet ved, at mange processer er modne og standardiserede samt har meget stor volumen og er meget ressourcekrævende. Endelig er finansieringen af de organisationer også delvist forskellig, idet KEID i højere grad er finansieret af midlertidige indtægter og projektmidler, hvilket reducerer effektiviseringsmulighederne i et budgetanalyseperspektiv.

Budgetanalysens tilrettelæggelse og proces

Budgetanalysen har involveret i alt 11 analysespor

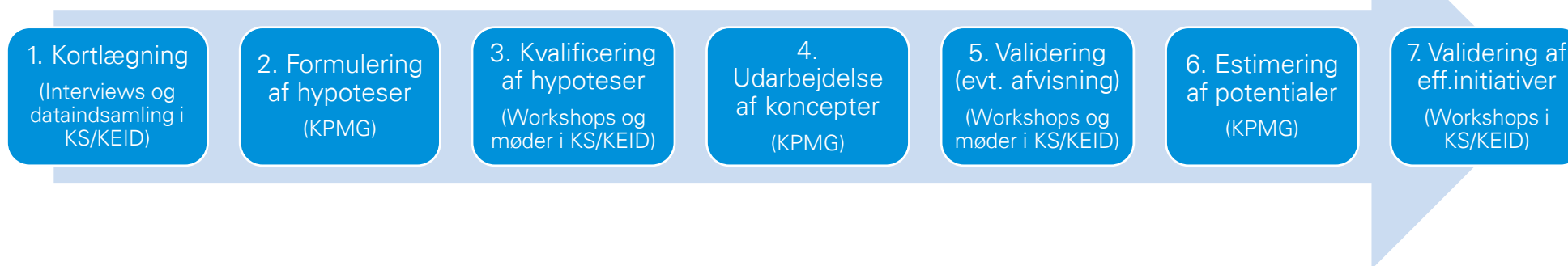
KPMG har tilrettelagt budgetanalysen efter en proces med tre overordnede faser og en række underliggende procestrin (se procestrin i nedenstående figur).

Indledningsvis blev der gennemført en kortlægningsfase, som – gennem en række eksplorative interview med direktører, centerchefer og enheds-/kontorchefer, gennemgang af diverse udleverede materialer samt indsamling af ressourceopgørelser på hovedopgaver fra de enkelte enheder – resulterede i en række effektiviseringshypoteser. Disse er yderligere kvalificeret på workshops og i møder med relevante chefer og medarbejdere i KS og KEID. I forlængelse heraf blev hypoteserne præsenteret for styregruppen, og KPMG indstillede 8 konkrete hypoteser til videre analyse. På baggrund af drøftelserne på styregruppen blev det besluttet, at i alt 11 hypoteser skulle indgå i det videre forløb.

For disse 11 hypoteser har KPMG herefter gennemført en analyseproces, som har indebåret udarbejdelse af konkrete effektiviseringskoncepter. I denne sammenhæng har der på tværs af de enkelte analysespor været omfattende databehandling og møde- og workshopaktiviteter med relevante chefer og medarbejdere. Efterfølgende er koncepterne blevet valideret i samarbejde med KS og KEID, og i visse tilfælde er hypoteserne blevet afvist. På baggrund af de endelige effektiviseringsforslag har KPMG derpå foretaget en estimering af effektiviseringspotentialer og eventuelle investerings- og driftsomkostninger.

Endelig har KPMG udarbejdet afrapportering til hver af analysesporene, og disse har i udkast været til kommentering og validering af de relevante chefer.

Den overordnede proces for effektiviseringshypoteserne



I forbindelse med den indledende kortlægning er KPMG blevet bekendt med, at der i både KS og KEID allerede i dag er iværksat en række relevante effektiviseringsinitiativer, som dog ofte er af mere inkrementel karakter. KPMG har derfor efter aftale med styregruppen tidligt i forløbet tilstræbt at formulere og analysere mere vidtgående effektiviseringshypoteser. Det indebærer naturligvis, at de foreslåede effektiviseringsinitiativer er behæftet med en vis usikkerhed. Dette er søgt beskrevet i de enkelte afrapporteringsafsnit.

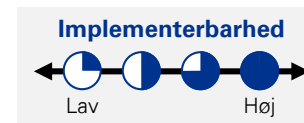
I den forbindelse er det også afgørende at understrege, at budgetanalysen har haft fokus på at identificere og afdække effektiviseringspotentialer og skitsere løsningsforslag. I den forbindelse har KPMG også vurderet størrelsesordenen på disse effektiviseringspotentialer samt estimeret eventuelle omkostninger i forbindelse med realiseringen af potentialerne. KPMG har derimod ikke designet konkrete løsninger, og der er således heller ikke tale om, at analysen indeholder implementeringsplaner, og i flere tilfælde vil der være behov for yderligere analyser med henblik på at designe konkrete løsninger, definere specifikationer og udarbejde egentlige implementeringsplaner.



1. Baggrund og tilgang
2. Samlet overblik over identificerede potentialer
3. KS: Automatiseringer i Center for Løn og Personale
4. KEID: Bedre kapacitetsudnyttelse i Rådhusvagten
5. KEID: Balance i økonomien i Arrangementservice
6. KEID: Optimeret sagshåndtering i Kundeservice
7. KEID: Optimering i Ejendomsadministrationen
8. Konsolidering af kunde- og serviceindgange
9. Øvrige tværgående analyser

Samlet overblik over identificerede potentialer

Budgetanalysen anviser et samlet effektiviseringspotentiale i størrelsesordenen **47 – 64 årsværk**, hvilket svarer til **24 – 33 mio. kr.** Hertil kommer et behov for indførelse af en kombination af kostægte priser og en ny afregningsmodel i Arrangementsservice, som kan bringe balance i økonomien, hvor der i dag budgetteres med et underskud på godt 3 mio. kr. De tværgående analyser har generelt indikeret begrænsede yderligere potentialer som følge af samlokaliseringen.



	Dybdegående analyse	Beskrivelse	Estimerede bruttopotentialer	Implementerbarhed	Bemærkninger til implementerbarhed
1	KS: Automatisering af visitering	Automatisk visitering bl.a. ved hjælp af Machine Learning til dokumentgenkendelse	5,1 – 6,8 ÅV 2,6 – 3,4 mio. kr.		Løsningen er teknisk mulig, men der er tale om en radikal ændring.
2	KS: Automatisering af ansættelsesprocessen	Ny selvbetjeningsløsning kombineret med tro- og loveerklæring samt oprettelse af aftaledatabase til lønsammensætning	20,7 – 27,6 ÅV 10,4 – 13,8 mio. kr.		Løsningen er teknisk mulig, men der er tale om en radikal ændring.
3	KS: Automatisering af lønkontrol	Brug af Machine Learning og RPA til automatisering af en række lønkontroller	3,5 – 4,6 ÅV 1,8 – 2,3 mio. kr.		Løsningen er teknisk mulig, men der er tale om en radikal ændring.
4	KEID: Bedre kapacitetsudnyttelse i Rådhusvagten	Muligheder for bedre kapacitetsudnyttelse ved bl.a. at gentænke definerede vagtroller	6,2 ÅV 3,1 mio. kr.		Forudsætningerne for realisering af potentialet er relativt entydige, men der udestår en væsentlig arbejdsindsats.
5	KEID: Balance i økonomien i Arrangementsservice	Kostægte priser samt ny afregningsmodel med forbedret incitamentsstruktur	- (3 mio. kr.)		Der er tale om en simpel løsning.
6	KEID: Optimeret sagshåndtering i Kundeservice	Optimerede processer ved brug af ny teknologi til kategorisering og optimering af inputdata, bedre flowunderstøttelse i KASA samt faktura-automatisering	3,2 – 5,1 ÅV 1,9 – 3,1 mio. kr.		Forudsætter udvikling af løsninger baseret på anvendelse af ny teknologi.
7	KEID: Optimering i Ejendomsadministrationen	Automatisering og bedre systemunderstøttelse af processerne	4,0 – 5,0 ÅV 2,2 – 2,8 mio. kr.		Praksis- og governanceændringer er relativt simple. Revurdering af systemunderstøttelse og løsningsdesign er mere kompliceret.
8	Tværgående analyse: Konsolidering af kunde- og serviceindgange	Realisering af synergier og bedre kapacitetsudnyttelse ved at sammentænke kundeindgangene på tværs af Fuglebakken	4,9 – 8,7 ÅV 2,5 – 4,4 mio. kr.		Relativt simpel at sammenlægge de pågældende kundeindgange og relativt simpel opgave at oplære medarbejdere i.
9	Tværgående analyse: Konsolidering af ledelsessekretariater	Realisering af synergier ved at sammentænke opgavevaretagelsen i ledelsessekretariaterne på tværs af Fuglebakken	-	N/A	-
10	Tværgående analyse: Konsolidering af økonomistyringsopgaver	Realisering af synergier og optimeret ressourceanvendelse ved organisatorisk sammenlægning af økonomistyringsopgaver	-	N/A	-
11	Tværgående analyse: Digitalisering og forretningsudvikling i ØKF	Vurdering af forbedrede muligheder og synergier ved at sammentænke digitalisering og forretningsudvikling	N/A	N/A	-



1. Baggrund og tilgang
2. Samlet overblik over identificerede potentialer
3. **KS: Automatiseringer i Center for Løn og Personale**
4. KEID: Bedre kapacitetsudnyttelse i Rådhusvagten
5. KEID: Balance i økonomien i Arrangementservice
6. KEID: Optimeret sagshåndtering i Kundeservice
7. KEID: Optimering i Ejendomsadministrationen
8. Konsolidering af kunde- og serviceindgange
9. Øvrige tværgående analyser

Baggrund

Baggrund

Center for Løn og Personale (CLP) varetager løn- og personaleadministrative opgaver for hele Københavns Kommune. Opgaverne spænder bredt over hele en medarbejders ansættelsesforløb – fra større opgaver i form af ansættelse, lønændringer og fratrædelse til mindre opgaver som f.eks. barsel, sygdom og rejseafregning mv.

CLP blev oprindeligt etableret med en forvaltningsspecifik organisering, men på baggrund af de seneste års arbejde med udvikling, optimering og automatisering af opgavevaretagelsen er flere opgaver overgået fra en forvaltnings- og overenskomsts specifik organisering til en større grad af procesorganisering.

I den forbindelse har CLP opstillet en række guidelines for, hvornår en opgave er egnet til procesorganisering, som indebærer, at eksempelvis opgaver med lav volumen eller uafhængighed af overenskomster, forhåndsftaler og lokalaftaler i dag er procesorganiseret.

Hvor opgaverne er afhængige af et komplekst regelsæt med anvendelse af overenskomster, forhåndsftaler og lokalaftaler, samt hvor der er stor volumen i opgaverne, har CLP derimod organiseret opgavevaretagelsen efter forvaltning. Dette gælder bl.a. kerneopgaver som ansættelser, lønændringer og fratrædelser.

I 2019 beskæftiger CLP i alt godt 200 årsværk. Der er tale om en reduktion på knap 80 årsværk siden april 2016, hvilket primært kan henføres til CLP's løbende effektiviseringer ved hjælp af procesoptimeringer og anvendelse af automatiseringsteknologi samt lønfornyelsen.

CLP har således igennem flere år arbejdet målrettet med at effektivisere opgavevaretagelsen, hvilket giver et solidt fundament for de mere radikale effektiviseringstiltag, som budgetanalysen fokuserer på.

KPMG er bekendt med, at CLP har en række igangværende initiativer, som forventes at medføre budgetforbedringer i de kommende år.

Hypotese

I forlængelse af den indledende eksplorative kortlægning formulerede KPMG en række hypoteser om effektiviseringspotentialer, hvoraf styregruppen prioriterede følgende tre til efterfølgende dybdegående analyse:

- "Automatisering og optimering af ansættelsesprocessen". Ansættelsesprocessen er den væsentligste og mest ressourcekrævende af CLP's opgaver, og styregruppen gav allerede i forbindelse med projektets igangsættelse udtryk for et ønske om at fokusere herpå.
- "Automatisering af visiteringer". Visitering er en ressourcekrævende opgave og en af CLP's kerneopgaver, som er kendetegnet ved en høj grad af manuel sagshåndtering, som umiddelbart forekommer at egne sig til automatisering.
- "Automatisering af lønkontrollen". Lønkontrollen er ligeledes en relativt ressourcekrævende opgave, som i mange private virksomheder overvejende håndteres automatisk.

Baggrunden for udvælgelsen af de tre områder var således dels deres volumen og dels deres umiddelbare automatiseringsegnethed. Forud herfor gennemførte KPMG en række eksplorative interview med alle chefer i CLP, som bl.a. baserede sig på overordnede tidsregistreringsdata, hvori områderne fremgik blandt hovedkategorierne.

Dette kan i høj grad henføres til den forvaltnings- og opgavemæssige organisering, som fortsat præger en del af CLP's opgavevaretagelse.

I forbindelse med de efterfølgende analyser er det dog gradvist blevet klart, at det ikke er hensigtsmæssigt at se områderne isoleret fra hinanden, og at de hensigtsmæssigt kan anskues i et procesperspektiv. I nærværende afrapportering fremstilles de tre analysespor i CLP derfor i sammenhæng på trods af, at de langt hen i projektet er blevet tilrettelagt selvstændigt. Af samme grund præsenteres de identificerede effektiviseringspotentialer fordelt såvel på de tre oprindeligt analyserede processer som på de fire end-to-end processer, som KPMG's analyse har berørt.

Analytisk tilgang

Den analytiske tilgang til de tre analysespor for henholdsvis ansættelsesprocessen, visitering og lønkontrol har i vid udstrækning været ens på trods af, at områderne i det meste af projektet har været tilrettelagt hver for sig. Imidlertid hænger områderne snævert sammen i et procesperspektiv, hvorfor KPMG's løsningsforslag (side 16 og fremefter) er baseret på processerne snarere end de tre oprindeligt analyserede områder.

Visitering

Der er gennemført følgende analyseaktiviteter mhp. at afdække mulighederne for i højere grad at automatisere varetagelsen af visiteringsopgaverne:

- En række møder og workshops med udvalgte chefer og medarbejdere fra CLP, hvor de forskellige visiteringsområder, services og visiteringssemner er blevet behandlet.
- Granskning af procesbeskrivelser og krav til dokumentation for visiteringer.
- Detaljerede og operationelle observationsstudier af visiteringsprocessen sammen med sagsbehandlere for alle fire driftskontorer i CLP.

For hvert visiteringssemne er der på den baggrund kortlagt volumen og påkrævet visiteringsgrundlag, vurderet automatiseringsparathed og –potentiale samt vurderet forudsætninger for automatisering.

Ansættelse

Der er gennemført følgende analyseaktiviteter mhp. at afdække mulighederne for i højere grad at automatisere varetagelsen af ansættelsesprocessen:

- Analyse af løn- og ansættelsesdata samt data fra Serviceportalen.
- En række møder og workshops med udvalgte chefer og medarbejdere fra CLP samt med udvalgte chefer fra Center for Personalejura og Forhandling, hvor ansættelsesprocessen, sagsbehandlingsgrundlag og dokumentation (herunder forhånds- og lokalftaler) samt automatiseringsmuligheder er blevet indgående behandlet.
- Granskning af procesbeskrivelser, processen i HR Manager, forhånds- og lokalftaler samt øvrige krav til sagsbehandlingsgrundlag og dokumentation i ansættelsesprocessen.
- Detaljerede og operationelle observationsstudier af såvel visitering som sagsbehandling i forbindelse med ansættelsesprocessen i alle fire driftskontorer.

På den baggrund er der for de 11 væsentligste overenskomstgrupper (som udgør ca. 80 % af alle ansættelser i kommunen) foretaget en kortlægning af sagsbehandlingsgrundlaget, samt for alle overenskomstgrupper foretaget en kortlægning af volumen og vurdering af automatiseringspotentiale og forudsætninger.

Lønkontrol

Der er gennemført følgende analyseaktiviteter mhp. at afdække mulighederne for i højere grad at automatisere lønkontrollen:

- Analyse af samtlige kontroltyper og lønkontroldata i ServiceNow samt skematisk fordeling af lønkontroldata i forhold til forretningsgange og arbejdsgange på lønkontrolområdet.
- En række bilaterale møder og workshops med udvalgte chefer og medarbejdere fra CLP, hvor det på emne-/serviceniveau er blevet kortlagt, hvad lønkontrollen består i samt analyseret automatiseringspotentialer og forudsætninger.

Ensartet overordnet procesflow

Budgetanalysen har taget udgangspunkt i den opgaveafhængige dataregistrering, som til dels præger CLP og herunder registreringen af tids- og ressourceanvendelsen. I forbindelse med gennemførelsen af analyse- og afrapporteringsaktiviteterne er det dog blevet klart, at CLP's opgavevaretagelse generelt følger det samme overordnede procesflow med (1) visitering, (2) sagsbehandling og afgørelse af sag, (3) kontrol/opfølgning, og at automatiserings-initiativer med fordel kan tage udgangspunkt i en mere processuel tilgang, hvilket er søgt lagt til grund for afrapporteringen.



Analyse af visitering

Visiteringsprocessen har til formål at sikre et oplyst sagsbehandlingsgrundlag. Opgavevaretagelsen er i dag præget af en høj grad af manuel håndtering.

Forud for igangsættelsen af den egentlige sagsbehandling sker der en visitation af sagerne for at sikre, at den nødvendige information og dokumentation er til stede. I det forgangne år varetog CLP ca. 88.000 visiteringssager, som tilgår CLP via Service Portalen. Sagerne fordeler sig på fem overordnede visiteringsområder, som yderligere er opdelt i 20 services og igen i 55 emner, jf. tabel. Som følge af budgetanalysens tilrettelæggelse og med udgangspunkt i de oprindelige hypoteser har den efterfølgende sagsbehandling alene været i fokus i forhold til ansættelser. Visitationen foregår i dag overvejende som en manuel proces, hvor en medarbejder i CLP gennemgår sagen og det tilhørende grundlag.

Manglende dokumentation

KPMG's analyse har vist, at der kun i meget begrænset omfang er indbygget kontroller og huskelister i formularerne, som indberetter (i praksis den ansættende leder eller en stedfortræder) udfylder i Serviceportalen. Dette skyldes til dels et varierende behov for dokumentation, som vanskeliggør udarbejdelsen af huskelister og er med til at øge behovet for visitation. Derudover er der ligeledes identificeret en stor variation i forhold til hvor høj grad de forskellige forvaltninger, både centralt og særligt decentralt, er klar over dokumentationskravene i forhold til de forskellige serviceområder. Dette kan i høj grad skyldes, at der kan gå lang tid imellem at en leder skal indberette f.eks. en ændring til løn aftale. Da mange af disse processer kun er noget som indberetter benytter ad hoc må det forventes, at en stor del af sagerne bliver indberettet med "mangler".

Variierende kompleksitet

I forhold til kompleksitet i visiteringen er der væsentlige variationer i omfanget af dokumentation. Det er desuden blevet oplyst af sagsbehandlere, at der i størstedelen af sagerne inden for ansættelse ikke er vedhæftet den nødvendige dokumentation, som sagsbehandler derfor er nødt til at kontakte indberetter/medarbejder for at indhente. Dokumentationsbehovet for de ordinære ansættelser og de tilhørende udfordringer analyseres dog særskilt i det efterfølgende.

Væsentlig variation i opgavevaretagelsen på tværs af driftskontorer

I forbindelse med analysen – herunder særligt de gennemførte observationsstudier – har KPMG noteret sig, at der er betydelig forskel mellem CLP's fire driftskontorer i forhold til, hvor snitfladen mellem visitering og den egentlige sagsbehandling lægges. Dette indebærer også, at sagerne i en række tilfælde ikke nødvendigvis er klar til sagsbehandling i forlængelse af visiteringen. Samtidig kan snitfladen i mange tilfælde være flydende, da det ofte er de samme medarbejdere, der foretager både visitering og sagsbehandling.

Visiteringsområder	Services (og emner)	Volume n	
Ansættelser	• Vikar (fx. tilkaldevikar, barselsvikar, sygevikar mv.)	13.276	
	• Ordinær ansættelse	7.821	
	• Midlertidig og projektansættelse	4.032	
	• Omplacering	2.819	
	• Forlængelse	2.063	
	• Særlige jobordninger (fx. løntilskud, fleksjob, fritidsjobordning, seniorjob mv.)	1.894	
	• Elever, unge og studerende	1.299	
	• §94, §118 og §119 (selvudpeget hjemmehjælper, pasning af nærtstående, plejevederlag)	681	
	• Fastansættelse fra midlertidig stilling	622	
	• Konstituering	123	
	• Støttemønstre	81	
	Ændringer til arbejdstid	• Arbejdstid ansøgt (arbejdstidsplacering, plustidsaftale, timetalsændring)	6.909
		• Væsentlige vilkårsændringer	13
Fratrædelser	• Fratrædelse (Ansøgt afsked)	29.497	
	• Fratrædelse (Uansøgt afsked)	2.345	
	• Fratrædelse (Dødsfald)	53	
Ændringer til ansættelsen	• Stillingsændring (bevar nuværende tillæg)	331	
	• Stillingsændring (bevar og tilføj nye tillæg)	54	
	• Stillingsændring (slet nuværende tillæg)	187	
	• Stillingsændring (slet og tilføj nye tillæg)	326	
Løn aftaler	• Funktion- og kvalifikationstillæg (nyt tillæg og stop tillæg)	12.314	
	• Lærertilæg	795	
	• Resultatløn	250	
	• Afsluttet uddannelse	231	
	• Engangstillæg	104	

Note: Udtræk fra ServiceNow fra okt. 2018 til okt. 2019. Tabellen viser antal sager, der visiteres. For engangstillæg visiteres f.eks. Kun masseindberetninger, hvorfor tallene ikke afspejler det absolutte antal sager.

Analyse af ansættelsesprocessen

I forbindelse med ansættelser i Københavns Kommune varetager CLP administrationen i forbindelse med lønindplacering, lønsammensætning, oprettelse i systemer og udsendelse af kontrakt mv.

Sikring af sagsbehandlingsgrundlag

Når en kandidat er valgt til en stilling på en af Københavns Kommunes arbejdspladser, indberettes en ansættelsessag i Serviceportalen, hvorved kandidatens CV, ansøgning og anden dokumentation overføres fra HR Manager. I CLP starter processen med en visitation for at sikre, at de nødvendige oplysninger og den påkrævede dokumentation er til stede. I praksis er der betydelige udfordringer med manglende dokumentation, og at dokumentationen kommer i varierende formater mv. Visiteringen består derfor i høj grad af at kontrollere, hvilken dokumentation der mangler og sende besked til enten indberetter eller den person der skal ansættes, og efterspørge supplerende dokumentation og information. Der opstår således en del "spildtid" i processen, da sagerne skal genbesøges i forbindelse med at ny dokumentation kommer ind. Mange af sagerne bliver derfor visiteret minimum to gange.

Beregning af erfaring mv. samt lønindplacering

På baggrund af oplysningerne om kandidaten foretager CLP en beregning af anciennitet, pensionskarens og jubilæum. Opgaven er ofte ressourcekrævende som følge af mangelfuld information (hvilket indebærer tidsforbrug på indhentning af supplerende information). Samtidig er indmeldingen relativt usystematisk og sagsbehandlingen ofte uensartet, idet hver sagsbehandler anvender sine egne nøgleord – betegnet "markører" – fra kandidatens CV til vurdering af relevant erfaring. Det kan indebære en risiko for varierende og uensartet kvalitet i sagsbehandlingen, hvilket dog ikke er undersøgt nærmere. På baggrund af beregningerne foretager CLP en lønindplacering af kandidaten.

Lønsammensætning

En stor del af arbejdet i CLP udgøres af lønsammensætningen. Denne er baseret på den forudgående lønindplacering kombineret med yderligere lønelementer, som baseres på forhånds- og lokalaftaler, der indgår i tilknytning til de overordnede overenskomster. CLP skønner, at der ud over de gældende overenskomster er godt 150 forhåndsftaler, mindst 700 aftaler, der vedrører arbejdstid og som udmøntes via KAS, samt 200 øvrige lokalaftaler. I dag er der ikke et samlet overblik over alle aftaler, da der ikke er krav om at lokalaftaler skal indsendes til KS, og CLP kender således ikke nødvendigvis alle aftaler. Før eller efter CLP's sammensætning af lønnen foretager den ansættende leder en lønforhandling med den relevante faglige organisation.

Alle overenskomster er struktureret i et ældre KMD-system (CICS), men alle øvrige aftaler ligger alene uploaded på intranettet i en mappestruktur, hvilket indebærer, at de ikke er tilgængelige som søgbare og behandlede informationer. Samtidig er den ansættende leder eller indberetter ikke altid selv opmærksom på, at der foreligger en relevant lokalaftale. Det betyder, at sagsbehandlingen i høj grad er afhængig af den enkelte sagsbehandlers forvaltningskendskab.

Oprettelse af medarbejder og udsendelse af kontrakt

Afslutningsvis oprettes medarbejderen manuelt i OPUS og KAS, og der sendes et ansættelsesbrev til medarbejderen. Der pågår p.t. projekter i CLP vedrørende automatiseret oprettelse i OPUS og generering af udkast til ansættelsesbreve.

KPMG's vurdering:

- Sagsbehandlingen er i høj grad afhængig af den enkelte sagsbehandlers viden og kompetencer
- Der er betydelig risiko for, at sagsbehandlingen er af varierende og uensartet kvalitet
- Sagsbehandlingen er meget manuel og ressourcekrævende med tidskrævende tilbageløb til indberetter og kandidat (særligt hvor kandidaten har begrænsede dansk kundskaber o.l.)
- En automatiseret indberetning og beregning af erfaring mv. samt en systemunderstøttet lønindplacering indebærer et betydeligt effektiviseringspotentiale

Forudsætning for effektivisering af lønindplacering

- Udarbejdelse af et standardskema til indberetning, som kan danne grundlag for automatisk beregning af anciennitet, pensionskarens og jubilæum. Samtidig er det naturligtvis en forudsætning, at brugerne også reelt anvender skemaet og udfylder det korrekt.
- Automatisk dokumentgenkendelse til kontrol af, at den påkrævede dokumentation er til stede, hvilket forudsætter, at dokumenterne er let genkendelige.
- Mulighed for unikt, automatisk opslag i offentligt tilgængelig database over autorisationer.

Forudsætning for effektivisering af lønsammensætning

- Kortlægning af overenskomster, forhånds- og lokalaftaler i et databasesystem (svarende til BUF-modulet)
- Etablering af en procedure for indsendelse af lokalaftaler til CLP til brug for ovennævnte database.

Overenskommet	Antal ansættelsesager	Andel
7301	2.544	30%
6441	896	11%
3011	687	8%
6401	653	8%
7001	540	6%
4101	314	4%
3031	293	4%
3021	200	2%
4001	177	2%
4141	177	2%
2343	140	2%
Øvrige	1.724	21%
I alt	8.345	100%

Note: Udtræk fra ServiceNow fra okt. 2018 til okt. 2019. Data omfatter ikke BUF og ansættelsesager uden påført overenskomst.

Analyse af lønkontrollen

CLP udfører en række kontroller i forlængelse af den egentlige sagsbehandling med henblik på at kvalitetssikre denne. I en række tilfælde har kontrollen karakter af en gentagen sagsbehandling, og meget af kontrollen er herudover manuel.

I det forgangne år gennemførte CLP knap 40.000 kontroller. Hovedparten af disse – ca. 34.000 – kan grupperes under nedenstående fire overskrifter. De resterende kontroller fordeler sig på mere end 40 selvstændige services.

Ansættelse

Kontrollen består i en fuld, gentagen sagsbehandling, hvorfor aktiviteter, problemstillinger og udfordringer svarer til de, der er beskrevet i forhold til den egentlige sagsbehandling af ansættelsesforløb. I udgangspunktet vil den påkrævede dokumentation dog allerede være til stede, hvorfor der kun i begrænset omfang vil være behov for indhentning af information og dokumentation. Til gengæld stiller kontrollen af lønsammensætningen samme krav til medarbejderens kendskab til relevante forhånds- og lokalaftaler.

Fratrædelse

Alle fratrædelsessager, som omhandler ansøgt afsked behandles umiddelbart i CLP. Når der er tale om uansøgt afsked eller fritstilling, behandles sagerne indledningsvis af Personalejura og Forhandling, for så vidt angår det juridiske grundlag for selve afskedigelsen, hvorefter sagerne overgår til CLP. I hovedsagen gennemføres tre kontroller:

- Kontrol af, om der foreligger et opsigelsesbrev
- Kontrol af, om der foreligger indberettet ferie eller en ikke-godkendt ferieansøgning
- Kontrol af fratrædelsesdato og aktivitetsårsag

Indtastninger

I forbindelse med registrering af ferie, sygdom, sygt barn og omsorgsdage samt andet fravær foretager CLP ifm. sagsbehandlingen en manuel overflytning/indtastning af data fra ServiceNow til OPUS og KAS. Herudover indtastes også over- og merarbejde samt timeløn i OPUS. På de afholdte workshops har CLP oplyst, at for så vidt angår ferie og engangsydelser er overflytningen fuldautomatiseret, og der foregår kun indtastning, hvor den automatiske integration fejler. I den efterfølgende kontrol foretages en kontrol af, at tallene stemmer på tværs af systemerne, samt at der ift. engangsydelserne i OPUS er anvendt korrekt lønart mv.

Ændring i ansættelsesforhold

CLP foretager en kontrol i forlængelse af ændringer i ansættelsesforhold som indebærer ændringer i funktions- eller kvalifikationstillæg mv. I den forbindelse foretages en manuel kontrol af startdato, lønart, løbenummer, beløb, evt. slutdato, brev samt at der foreligger en godkendelse af tillidsrepræsentant eller faglig organisation.

KPMG's vurdering:

- Kontrollen i relation til ansættelse og ændring i ansættelsesforhold er karakteriseret ved, at kontrollen i vid udstrækning består af en fuld, gentagen sagsbehandling. Effektiviseringspotentialerne i kontrollen vil således hænge snævert sammen med potentialerne ved en effektivisering af den egentlige sagsbehandling.
- Kontrollen af fratrædelse og indtastninger er karakteriseret ved en udstrakt grad af manuelt arbejde, hvor sagsbehandlingen består i overflytning af data mellem systemer, og kontrollen består i en kontrol heraf.

Forudsætning for effektivisering af ansættelse og ændringer i ansættelsesforhold

- Kortlægning af overenskomster, forhånds- og lokalaftaler i et databasesystem (svarende til BUF-modulet)
- Etablering af en procedure for indsendelse af lokalaftaler til CLP til brug for ovennævnte database

Forudsætning for effektivisering af indtastning

- Udvikling af robot til kontrol af at data i ServiceNow, OPUS og KAS er ens
- Udarbejdelse af et elektronisk standardskema til indberetning af engangsydelser

Service	Antal kontrolsager	Andel (%)
Ansættelser	8.846	25%
Fratrædelse (ansøgt afsked)	7.981	23%
Ændring i ansættelsesforhold	1.459	4%
Indtastninger	12.083	35%
Øvrige	4.423	13%
I alt	34.792	100%

Note: Udtræk fra ServiceNow fra okt. 2018 til sep. 2019. For så vidt angår indtastninger er antallet korrigeret for den automatiske overflytning af ferie og engangsydelser.

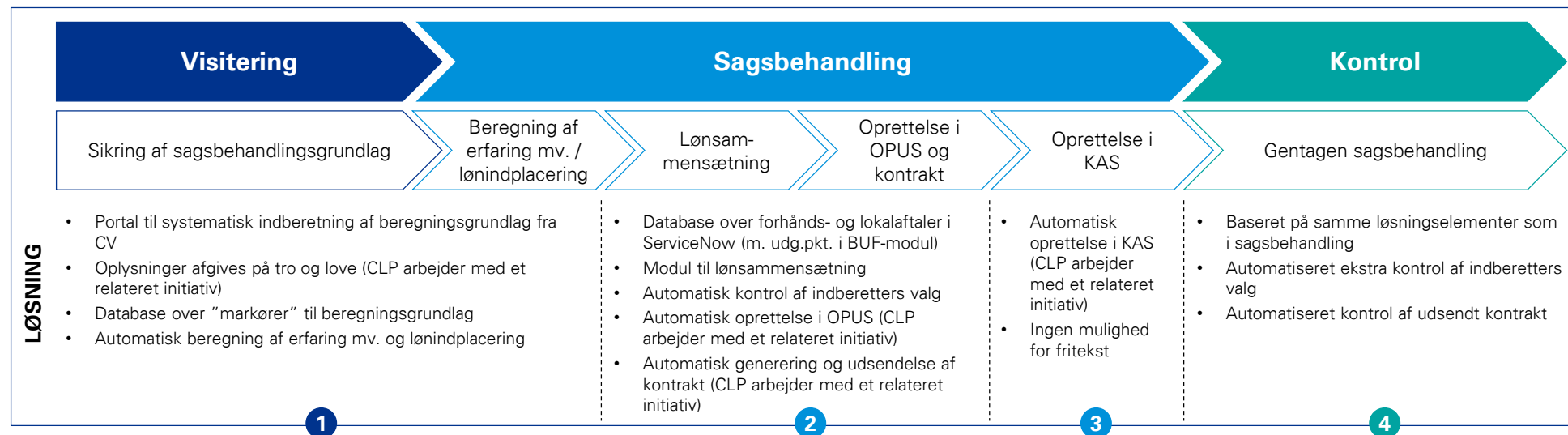
Løsningsforslag for automatiseringer i CLP



Automatisering af ansættelsesprocessen (1/2)

I forhold til effektivisering af ansættelsesprocessen har KPMG skitseret en gennemgribende automatisering ved anlæggelse af en end-to-end procesperspektiv.

KPMG's samlede løsning sigter på i videst muligt omfang at automatisere hele ansættelsesprocessen fra den indledende visitering til den afsluttende kontrol, jf. illustration og den uddybende beskrivelse på næste slide. Der er således tale om en løsning, som ændrer ansættelsesprocessen radikalt. Flere af elementerne svarer til initiativer, som CLP allerede arbejder med, men i KPMG's løsning er de tænkt sammen i et end-to-end procesflow.



Udover et meget betydeligt effektiviseringspotentiale er det KPMG's vurdering, at løsningen vil kunne bidrage til en højere og mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen, men at en trinvis implementering vil være hensigtsmæssig i lyset af behovet for at sikre en stabil drift og en uændret risikoprofil.

På workshops med CLP har det løbende været drøftet, i hvilken udstrækning løsningen – herunder særligt modulet til lønsammensætning – vil påføre forvaltningerne en forøget arbejdsbyrde. Det er imidlertid KPMG's vurdering, at løsningen i værste fald i marginalt omfang vil påføre indberetteren mere arbejde, og at indberetteren mere sandsynligt vil opleve en mindsket byrde som følge af, at tilbageløb og behov for gentagne henvendelser til og fra sagsbehandlere i CLP vil blive reduceret markant.

CLP har i forbindelse med de afholdte workshops endvidere gjort opmærksom på, at visse medarbejdergrupper i Københavns Kommune er kendetegnet ved, at mange medarbejdere enten har ringe dansk kundskaber eller begrænset PC-adgang. Det er imidlertid KPMG's vurdering, at den foreslåede løsning i praksis ikke forøger denne udfordring i forhold til den aktuelle situation, da disse medarbejdere allerede i dag skal kunne fremfinde og indsende den påkrævede dokumentation mv. I dag er de pågældende medarbejdere ofte i praksis afhængig af hjælp fra den ansættende leder eller indberetteren, og dette vil efter KPMG's vurdering være uændret fremadrettet.

Med udgangspunkt i CLP's tidsregistrering er det i budgetanalysen lagt til grund, at ressourceforbruget i den samlede ansættelsesproces udgør godt 38 årsværk. Det er umiddelbart KPMG's vurdering, at ca. 90 % af årsværksforbruget på sigt vil kunne reduceres som følge af en fuldautomatiseret ansættelsesproces. Det skal dog bemærkes, at der i KPMG's potentialeberegninger af sikkerhedshensyn er lagt en væsentligt lavere effektivisering til grund, jf. slides med økonomiske gevinster.

Det skal dog bemærkes, at CLP selv (jf. "Data til organiseringsnotat", 19. august 2019) skønner, at ansættelsesprocessen udgør ca. 45 % inkl. tid til visitering, dashboard, lønkontrol og andre opgaver, hvilket indikerer, at årsværksforbruget er i størrelsesordenen 55 årsværk. Da visitering og lønkontrol udgør selvstændige analyser i rapporten, er der taget udgangspunkt i KPMG's opgørelse på 38 årsværk, idet CLP's egen vurdering dog indikerer, at personaleforbruget kan være i størrelsesordenen 10 årsværk højere.

Automatisering af ansættelsesprocessen (2/2)

Det samlede effektiviseringsinitiativ består af fire overordnede løsningselementer

- 1** Løsningselementet tager udgangspunkt i, at der i forlængelse af udvælgelsen af en ny medarbejder tilsendes den pågældende kandidat et link med adgang til en intelligent selvbetjeningsløsning i form af en portal, hvor medarbejderen på "tro og love" afgiver de nødvendige oplysninger til den efterfølgende beregning af erfaring mv. samt lønindplacering. Der vil være tale om oplysninger fra hovedsageligt CV'et, som sagsbehandlere i CLP sædvanligvis anvender i beregningen og lønindplaceringen. KPMG er bekendt med, at der hos andre kommuner og offentlige myndigheder allerede i dag anvendes forskellige former for "tro og love"-erklæringer i forbindelse med vilkårsfastsættelse for nyansatte, om end der ikke er tale om, at disse dokumenter anvendes i et automatiseret procesflow.

Portalen vil indeholde en række foruddefinerede valg i en "drop-down"-menu, som sikrer, at oplysningerne angives i en struktureret og standardiseret form. Herudover vil der i enkelte felter være mulighed for at angive supplerende fritekst. Portalen kombineres med en machine learning algoritme, som anvendes til dokumentgenkendelse med henblik på at validere de påkrævede dokumenter.

Det er KPMG's vurdering, at dette vil minimere tilbageløb i processen og reducere behovet for indhentelse af supplerende dokumentation. Ud over at indebære en betydelig reduktion i ressourcebehovet vil løsningen således også bidrage til mere kvalitet i indberetningen.

Der foretages endvidere en tilretning af ServiceNow, så der på baggrund af de indberettede informationer kan foretages en automatisk beregning af anciennitet, pensionskarens og jubilæum og en efterfølgende lønindplacering.
- 2** Der etableres en database over alle gældende forhånds- og lokalaftaler i Københavns Kommune. Denne database udgør grundlaget for udvikling af et modul i ServiceNow, som kan understøtte den ansættende leder eller en delegeret indberetter i sammensætning af den nye medarbejders løn.

Indledningsvis har KPMG arbejdet ud fra en hypotese om, at denne database ville kunne understøtte en automatisk lønsammensætning. I løbet af projektet har KPMG dog valgt at se bort fra denne mulighed, da en automatiseret lønsammensætning kan være problematisk i forhold til den lokale leders ansvar for den endelige lønsammensætning, og da de skønsmæssige elementer af den endelige lønsammensætning derved risikerer at blive regelbundne.

KPMG har derfor bestræbt sig på at udvikle en løsning, som netop har fokus på at understøtte det decentrale ansvar og drage nytte af den ansættende leders lokalkendskab mv. I forbindelse med dette, er KPMG blevet bekendt med, at der for BUF allerede i dag er etableret et modul, som dækker forhåndsftaler for forvaltningen (ca. halvdelen af alle forhåndsftaler i Københavns Kommune). Ved hjælp af "drop-down"-menuer guides leder/indberetter frem til de relevante regler i de gældende aftaler og herved, hvordan lønnen kan sammensættes. Således sikres det, at lønsammensætningen i højere grad på systematisk vis kan inddrage hele regelsættets kompleksitet men samtidig tillade skønsmæssige elementer samt udnytte det decentrale kendskab til lokale forhold, herunder eventuelle lokalaftaler som ikke måtte være CLP bekendt. KPMG foreslår, at dette BUF-modul danner udgangspunkt for udviklingen af tilsvarende nye moduler i ServiceNow for alle forvaltninger.

Der udvikles en RPA-løsning, som foretager en kontrol af lederens/indberetterens valg med henblik på at sikre, at der ikke er foretaget en kombination af lønsammensætningen, som ikke er i overensstemmelse med gældende overenskomster og aftaler.

Endvidere udvikles en RPA-løsning, som automatisk opretter medarbejderen i OPUS samt automatisk generer og udsender ansættelseskontrakten til den nye medarbejder. Forud for udsendelse kan medarbejder anvende kort tid på formel godkendelse af kontrakten.
- 3** Der foretages en automatisk oprettelse af medarbejderen i KAS. Dette forudsætter, at der udvikles en standardiseret løsning til indberetning af arbejdstid, således at den nuværende mulighed for fritekst-indberetning ikke længere er mulig.
- 4** Idet kontrollen i forbindelse med ansættelsesprocessen i dag for de udtagne kontrolsager består i en gentagen og fuldstændig sagsbehandling, vil denne i tilfælde af automatisering af visiteringen og sagsbehandlingen i princippet kunne bortfalde. Såfremt der måtte være krav om en fortsat kontrol – eksempelvis af revisionshensyn – kan de ovenfor beskrevne løsningselementer anvendes i kontroløjemed. Det vil indebære, at en RPA-løsning anvendes til at kontrollere en RPA-løsning, men Københavns Kommunes Interne Revision har tidligere godkendt en sådan løsning.

Automatisering af fratrædelsesprocessen

KPMG vurderer, at fratrædelsesprocessen som udgangspunkt vil kunne fuldautomatiseres i et end-to-end procesperspektiv. Budgetanalysen har dog alene behandlet visitering og kontrol og konkluderer, at der også isoleret set vil kunne realiseres et betydeligt effektiviseringspotentiale ved en automatisering af disse opgaver. Et eventuelt potentiale indgår dog ikke i KPMG's potentialevurderinger.

I det forgangne år behandlede CLP knap 32.000 fratrædelsessager (inkl. jobskifte inden for Københavns Kommune), hvoraf mere end 92 % vedrører ansøgt afsked. KPMG vurderer, at både visiteringen og kontrollen af langt de fleste sager kan fuldautomatiseres. Herudover er det umiddelbart vurderingen, at også sagsbehandlingen kan automatiseres, men grundet budgetanalysens opgavemæssige udgangspunkt er dette ikke nærmere analyseret.

Visitering

I visiteringen af ansøgt afsked sikrer CLP, at grundlaget for den efterfølgende sagsbehandling er til stede. Dette består af to elementer, som i begge tilfælde vil kunne automatiseres ved hjælp af en machine learning algoritme til dokumentgenkendelse:

1. Det sikres, at der foreligger en opsigelse fra medarbejderen (dette gælder dog ikke for honorarlønnede, barsels- og sygevikarer, §94, §118 eller studentermedarbejdere som afslutter uddannelse).
2. I tilfælde af at fratrædelsen kan henføres til pensionering eller immigration, kan medarbejderen ved at fremvise dokumentation herfor, anmode om at få udbetalt sine feriepenge i stedet for at få et feriekort.

På baggrund af de afholdte workshops med CLP, er det vurderet, at i hvert fald 90 % af sagerne vil kunne visiteres automatisk.

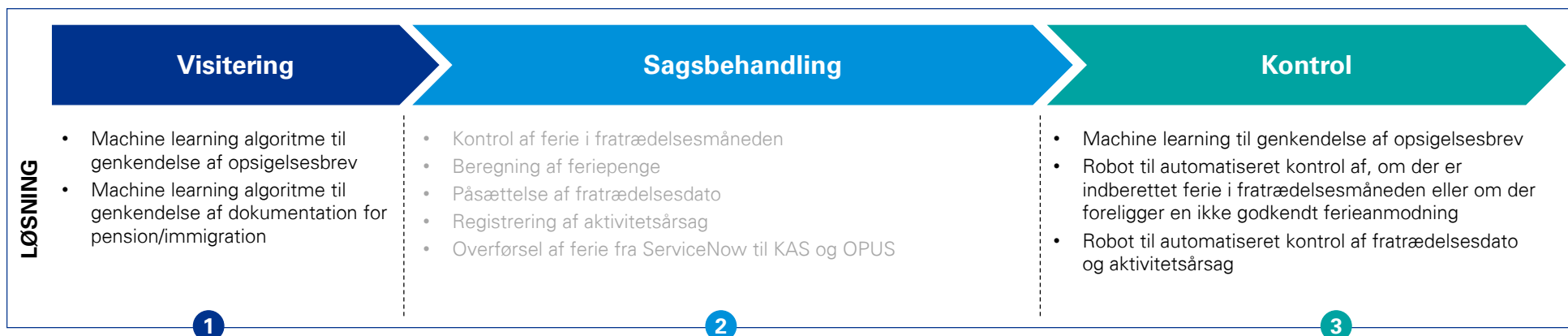
Sagsbehandling

Sagsbehandlingen af fratrædelsessagerne har ikke været omfattet af budgetanalysen. Det er dog KPMG's vurdering, at der ligeledes foreligger et betydeligt automatiseringspotentiale her, som ydermere vil kunne understøtte en samlet end-to-end automatisering. Dette potentiale indgår dog naturligvis ikke i KPMG's opgørelser. Der anvendes i dag i størrelsesordenen 4-5 årsværk på sagsbehandlingen af fratrædelser. Det skal i den sammenhæng nævnes, at KPMG undervejs i budgetanalysen er blevet oplyst om, at CLP i øjeblikket arbejder med udvikling af en skriv-integration mellem Serviceplatformen og OPUS Løn og Personale.

Kontrol

- Såfremt der er et krav eller ønske om en gentagen kontrol af, at der foreligger et opsigelsesbrev, udvikles en machine learning algoritme til at foretage denne kontrol automatisk.
- Der udvikles en robot til at foretage en automatiseret kontrol af, om der er indberettet ferie i fratrædelsesmåneden, eller om der foreligger en ikke godkendt ferieansøgning.
- Der udvikles en robot til automatiseret kontrol af fratrædelsesdato og aktivitetsårsag. Det skal bemærkes, at den ovennævnte skriv-integration kan overflødiggøre denne kontrol.

På baggrund af de afholdte workshops med CLP, er det vurderet, at minimum 90 % af kontrollerne vil kunne gennemføres automatisk.



Automatisering af ændring i ansættelsesforhold

KPMG vurderer, at ændring i ansættelsesforhold som udgangspunkt vil kunne fuldautomatiseres i et end-to-end procesperspektiv. Budgetanalysen har dog alene behandlet visitering og kontrol og konkluderer, at der også isoleret set vil kunne realiseres et betydeligt effektiviseringspotentiale ved en automatisering af disse opgaver. Et eventuelt potentiale indgår dog ikke i KPMG's potentialevurderinger.

Visitering

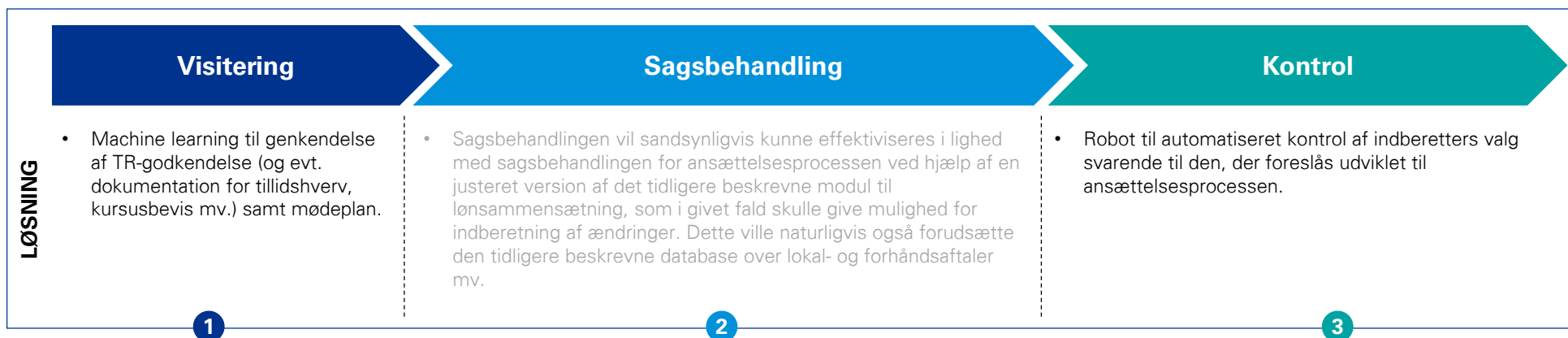
I det forgangne år foretog CLP mere end 21.000 visiteringer i forbindelse med ændringer i ansættelsesforhold. Af disse vedrørte godt 20.000 enten ændringer af funktions- og kvalifikationstillæg eller ansøgte ændringer til arbejdstid. På baggrund af analysen af disse visiteringer på workshops med CLP vurderer KPMG, at stort set alle (90% - 100%) disse visiteringer kan automatiseres. Dette forudsætter udviklingen af en machine learning algoritme til dokumentgenkendelse. I forhold til ændringer i tillæg vil denne primært skulle kontrollere, at der foreligger en godkendelse fra tillidsrepræsentanten eller den faglige organisation og i visse tilfælde også dokumentation for baggrunden for ændringen i tillæggene. For så vidt angår ansøgte ændringer til arbejdstid skal algoritmen kunne kontrollere, at der foreligger en mødeplan.

Sagsbehandling

Sagsbehandlingen af ændringer i ansættelsesforhold har ikke været omfattet af budgetanalysen. Det er dog KPMG's vurdering, at der ligeledes er et betydeligt automatiseringspotentiale her, som ydermere vil kunne understøtte en samlet end-to-end automatisering. En automatisering heraf må forventeligt kunne baseres på de løsningselementer, som er præsenteret i forhold til automatisering af ansættelsesprocessen. Dette potentiale indgår dog naturligvis ikke i KPMG's opgørelser. Der anvendes i dag i størrelsesordenen 7-8 årsværk på sagsbehandlingen af ændring i ansættelsesforhold.

Kontrol

CLP gennemførte sidste år ca. 1.200 kontroller i forbindelse med ændring i lønstamdata. I den forbindelse kontrolleres: startdato, lønart, løbenummer, at beløbet er korrekt angivet i lønniveau svarende til 31/3-2000, evt. slutdato, at brevet er skrevet korrekt med ovenstående oplysninger, samt at der foreligger en godkendelse fra tillidsrepræsentanten. En automatisering af kontrollen forudsætter udvikling af en robot til at kontrollere indberetters valg svarende til den, der foreslås udviklet til ansættelsesprocessen. Potentialet er blevet bekræftet på workshops med CLP, og på den baggrund er det vurderet, at i hvert fald 70 % af kontrollerne vil kunne gennemføres automatisk.



Automatiseret kontrol af indtastning

Efter KPMG's vurdering kan en meget betydelig del af den kontrol af indtastninger, som foretages i CLP, automatiseres. Endvidere vil der formentlig være et væsentligt potentiale i at automatisere selve sagsbehandlingen, men denne har ikke været omfattet af budgetanalysen og indgår derfor ikke i potentialevurderingerne.

Visitering

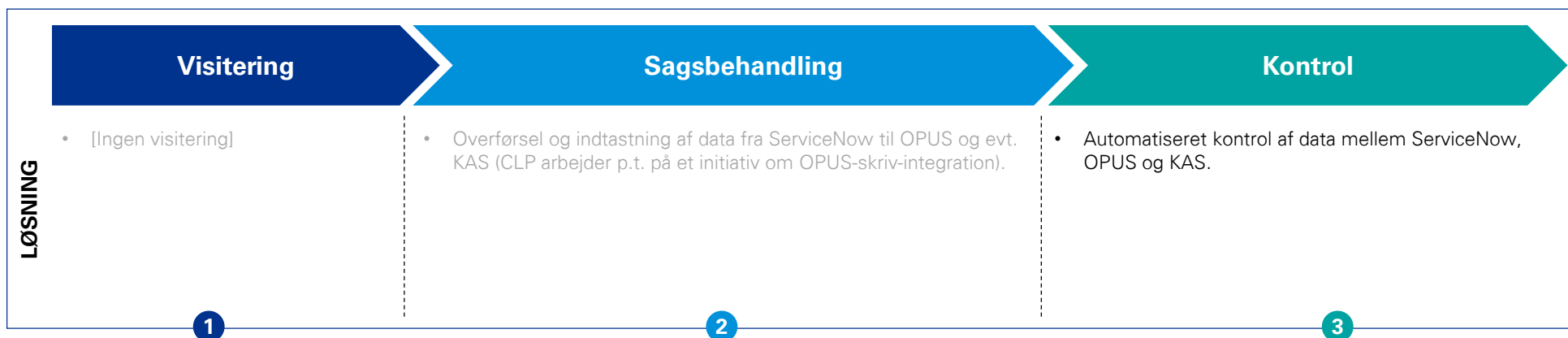
Der udføres ikke nogen egentlig visitering i forbindelse med processen.

Sagsbehandling

Sagsbehandlingen har ikke været omfattet af budgetanalysen. Det er dog KPMG's forståelse, at denne i alt væsentligt består af en manuel overførsel og indtastning af data fra ServiceNow til OPUS Løn og KAS, hvorved sagsbehandlerne i praksis fungerer som dataintegratorer. KPMG vurderer umiddelbart, at dette ville være en opgave, som er særdeles velegnet til automatisering, og at det i givet fald ville kunne overflødiggøre den efterfølgende kontrol (med mindre der er revisionsmæssige forhold, der tilsiger, at der fortsat skal udføres kontrol). Dette potentiale indgår dog naturligvis ikke i KPMG's opgørelser. Der anvendes i dag i størrelsesordenen 11-12 årsværk på denne sagsbehandling.

Kontrol

CLP gennemførte i det forgangne år knap 5.000 kontroller af om ferie, barns sygdom, omsorgsdage og andet fravær var korrekt indtastet fra ServiceNow til OPUS og KAS (herfra er trukket knap 5.000 kontroller, som CLP på workshops har oplyst allerede er automatiseret i dag). På workshops med CLP blev det vurderet, at denne kontrol umiddelbart ville kunne automatiseres ved brug af en robot. CLP foretog endvidere godt 6.000 kontroller af sygdom var korrekt indtastet fra ServiceNow til OPUS og KAS. I dette tilfælde blev det ligeledes vurderet, at kontrollen kan automatiseres på nær i forbindelse med nedsat tjeneste og sygdom under ferie. I forhold til kontrollen af engangsydelser (timeløn, over- og merarbejde) i KAS (herunder hvorvidt der er anvendt korrekt lønart mv.) forudsætter en automatisering derimod, at oplysninger indsendes i et ensartet, læsbart skema, hvorfor automatiseringspotentialet er skønnet til i størrelsesordenen 50 % af kontrollerne.



Potentialer og omkostninger ved automatiseringer i CLP



Beregninger af baseline og effektiviseringspotentialer

Potentialet for ansættelse, visitering og lønkontrol tager udgangspunkt i baseline kombineret med en detaljeret analyse sammen med CLP projektgrupper af de enkelte services og emner. KPMG har efterfølgende omsat denne analyse til en vurdering af automatiseringsandelen (%) for den enkelte service og emne.

Antagelser og beregning

Udgangspunktet for en etablering af en baseline for ansættelse, visitering og lønkontrol er CLP's tidsregistrering fra primo januar til ultimo juni 2019. KPMG har indledningsvis skaleret tidsregistreringen for at kunne skabe en tidsregistrering, der reflekterer et årsniveau. Tidsregistreringen omfatter kun egentlige driftsopgaver, hvilket svarer til de direkte timer i tabellen til højre, og indeholder dermed ikke indirekte timer til ferie, helligdage, sygdom, kursus- og uddannelsesaktiviteter mv. KPMG har i forhold til det samlede antal årsværk i CLP antaget, at den indirekte tid udgør 41% af den direkte tid til driftsopgaver. Ved at lægge de direkte og indirekte timer sammen har KPMG etableret en baseline for ansættelse, visitering og lønkontrol svarende til henholdsvis 38,3, 9,7 og 8,6 årsværk, jf. tabellen til højre.

I forhold til ansættelse har KPMG på tværs af forvaltninger sammen med en CLP-projektgruppe analyseret top 80% af ansættelserne, hvilket svarer til 11 overenskomstgrupper. For at kunne beregne potentialet for automatisering har KPMG for hver overenskomstgruppe vurderet en automatiseringsandel (%). I tillæg hertil har KPMG for at perspektivere implementeringen endvidere opdelt potentialerne ud fra en gruppering af overenskomstgrupperne i grupperne A, B og C.

For visiteringer har KPMG sammen med en CLP-projektgruppe analyseret de enkelte visiteringsområder med en underopdeling på services og emner samt foretaget en vurdering af et automatiseringspotentiale (%) for hver af disse.

På tilsvarende vis har KPMG for lønkontrol sammen med en CLP-projektgruppe analyseret services og emner kombineret med en analyse af de respektive forretningsgange. På den baggrund har KPMG afslutningsvis foretaget en vurdering af en automatiseringsandel (%).

Med udgangspunkt i baseline og sagsvolumener for de respektive services og emner er automatiseringsandelene (%) omsat til effektiviseringspotentialer i form af såvel timer som årsværk. Af hensyn til usikkerhed samt en konservativ tilgang har KPMG efterfølgende nedskaleret det beregnede automatiseringspotentiale til et interval med en bund på 60% og en top på 80%. På de efterfølgende sider er disse beregninger anskueliggjort for 1. Ansættelser, 2. Fratrædelser, 3. Ændring i lønforhold samt 4. Indtastninger.

Som nævnt er KPMG bekendt med, at CLP har igangsat en rækkeinitiativer – herunder skrive-integration – som forventes at udmønte sig i budgetforbedringer i de kommende år. Som beskrevet vil der være et vist overlap mellem nogle af disse initiativer og visse af elementerne i KPMG's løsningsforslag.

KPMG og CLP har drøftet disse initiativer overordnet, idet KPMG dog ikke er bibragt den nødvendige indsigt i det præcise indhold, metode og beregningsgrundlag til, at det er vurderet hensigtsmæssigt at tage højde herfor i potentialeberegningerne. Endvidere er elementerne i KPMG's løsning tænkt sammen i et end-to-end procesperspektiv.

KPMG's beregninger tager udgangspunkt i det aktuelle ressourceforbrug i CLP, og i den udstrækning CLP's igangværende initiativer realiserer dele af det potentiale, som anvises i budgetanalysen, skal der naturligvis tages højde herfor i den videre proces i Økonomiforvaltningen.

Team	Ansæt-telse	Visite-ring	Løn-kontrol
Centralforvaltninger, Barsel og VIP	9.567	1.806	1.696
BIF, SOF og Tjenestemandspensioner	14.744	3.662	2.476
BUF skoler og KAS	5.313	1.989	1.729
BUF institutioner og SUF	20.295	5.770	4.272
Øvrige	2.251		1.472
Direkte timer	52.170	13.227	11.644
Centralforvaltninger, Barsel og VIP	41%	41%	41%
BIF, SOF og Tjenestemandspensioner	41%	41%	41%
BUF skoler og KAS	41%	41%	41%
BUF institutioner og SUF	41%	41%	41%
Ffravær mv. (%)	41%	41%	41%
Centralforvaltninger, Barsel og VIP	3.950	746	700
BIF, SOF og Tjenestemandspensioner	6.087	1.512	1.022
BUF skoler og KAS	2.194	821	714
BUF institutioner og SUF	8.379	2.382	1.764
Øvrige	929		608
Indirekte timer til fravær mv.	21.540	5.461	4.808
Centralforvaltninger, Barsel og VIP	13.518	2.552	2.396
BIF, SOF og Tjenestemandspensioner	20.831	5.174	3.498
BUF skoler og KAS	7.507	2.810	2.443
BUF institutioner og SUF	28.674	8.152	6.035
Øvrige	3.181	0	2.080
Timer i alt	73.710	18.689	16.452
Årsværk á 1.924 timer	38,3	9,7	8,6

Beregning af potentiale for ansættelsesprocessen

For at kunne opsplitte potentialet for sagsbehandlingen i forbindelse med ansættelser i overensstemmelse med KPMG's løsningsforslag er den initiale baseline for ansættelse yderligere opsplittet i 2 hovedprocesser.: 1. Indhentning af dokumenter og dokumentation, kontrol af dokumenter samt beregning af anciennitet mv. samt 2. Lønsammensætning, Kontrakt og KAS, KPMG har i den forbindelse foretaget en antagelse af ressourceanvendelsen på de 2 hovedprocesser jf. tabellen til højre.

Opdeling af ressourceanvendelsen i 2 hovedtrin

Hovedprocestrin	Estimeret andel	Årsværk (timer)
1. Indhentning af dokumenter og dokumentation, kontrol af dokumenter samt beregning af anciennitet mv.	67 %	25,5 (49.140)
2. Lønsammensætning, Kontrakt og KAS,	33%	12,8 (24.570)
I alt	100%	38,3 (73.710)

Dernæst har KPMG på baggrund af vurderingen af automatiseringspotentiale beregnet et bruttoeffektiviseringspotentiale. For visitering udgør dette 2,3 årsværk, for sagsbehandlingen 34 årsværk (23 + 11 årsværk) samt for lønkontrollen 1,5 årsværk.

Idet de skitserede løsninger er behæftet med betydelig usikkerhed – herunder som følge af det relativt komplekse aftalemiljø, som skal understøttes, og at det må forventes, at der fortsat vil være behov for rådgivning af de ansættende ledere mv. – har KPMG herefter valgt kun at antage, at mellem 60 % og 80 % af bruttopotentialet kan realiseres. På den baggrund anviser analysen et samlet effektiviseringspotentiale for ansættelsesprocessen på **23 – 31 årsværk**, jf. nedenstående tabel.

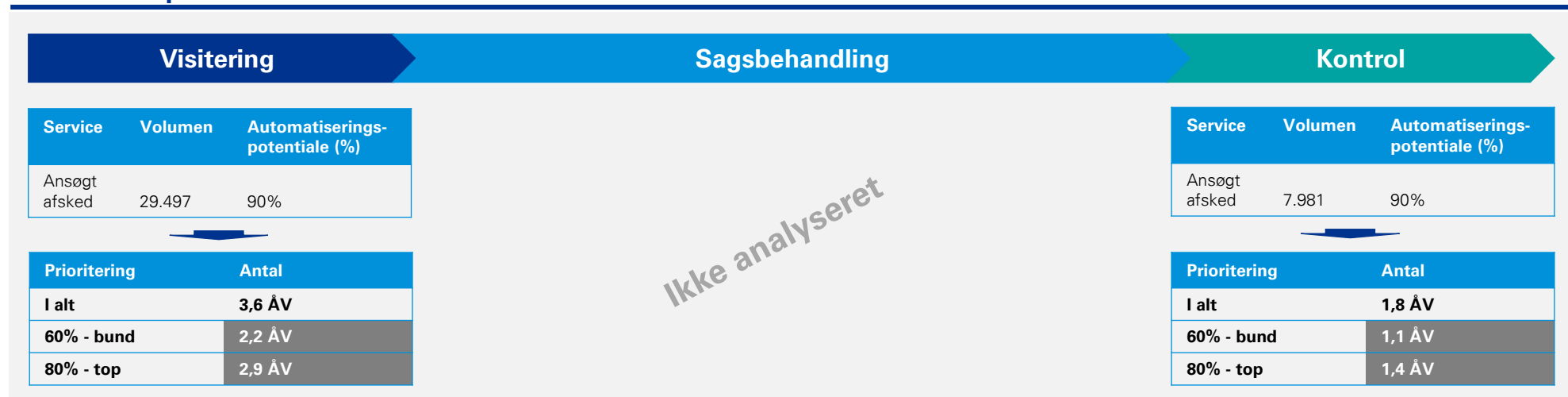
Ansættelsesprocessen

Visitering			Sagsbehandling						Kontrol		
			Hovedprocestrin 1			Hovedprocestrin 2					
Service	Volumen	Automatiseringspotentiale (%)	Overenskomst	Volumen	Automatiseringspotentiale (%)	Overenskomst	Volumen	Automatiseringspotentiale (%)	Service	Volumen	Automatiseringspotentiale (%)
Vikar	3.345	90%	7301	2.544	90%	7301	2.544	90%	Vikar	3.345	70%
Ordinær	1.418	90%	6441	896	90%	6441	896	90%	Ordinær	1.418	70%
...		0% - 90%	3011	687	90%	3011	687	90%	...		0% - 90%
			6401	653	90%	6401	653	90%			
							
Prioritering	Antal		Prioritering	Overenskomster	Hovedprocestrin 1	Hovedprocestrin 2	Prioritering	Antal			
			A overenskomster	9	16 ÅV	8 ÅV					
			B overenskomster	39	6 ÅV	3 ÅV					
			C overenskomster	99	1 ÅV	<1 ÅV					
I alt	2,3 ÅV		I alt	147	23 ÅV	11 ÅV	I alt	1,5 ÅV			
60% - bund	1,4 ÅV		60% - bund		13,8 ÅV	6,9 ÅV	60% - bund	0,9 ÅV			
80% - top	1,8 ÅV		80% - top		18,4 ÅV	9,2 ÅV	80% - top	1,2 ÅV			

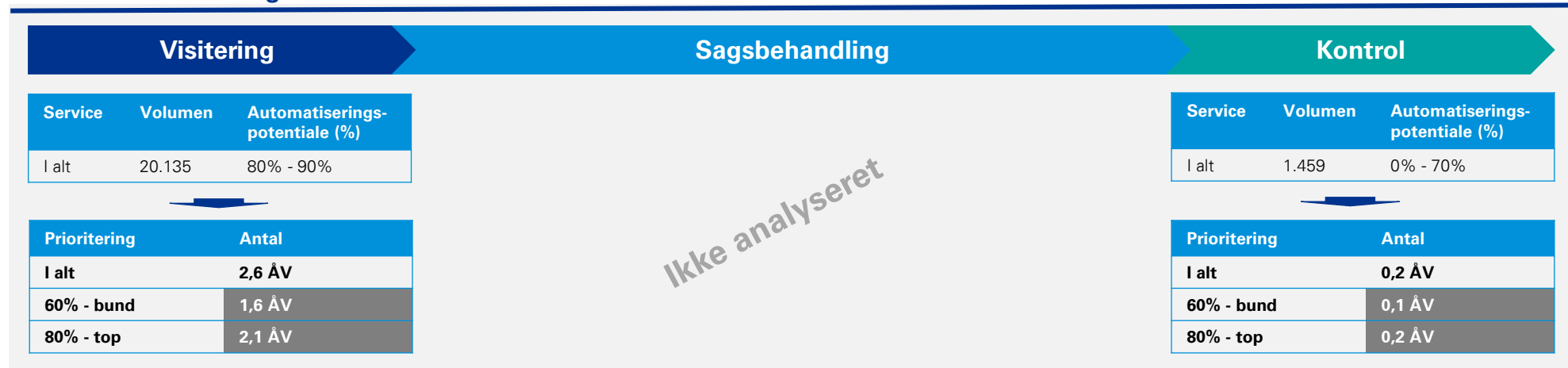
Potentiale for fratrædelser og ændring i ansættelsesforhold

KPMG har gennemført beregninger af effektiviseringspotentialerne for fratrædelser og ændring i ansættelsesforhold efter samme metode som beskrevet på foregående side om ansættelsesprocessen. Potentialerne er på den baggrund opgjort til **3,3 – 4,4 årsværk** for fratrædelse og **1,7 – 2,3 årsværk** for ændring i ansættelsesforhold, jf. nedenstående tabeller.

Fratrædelsesprocessen



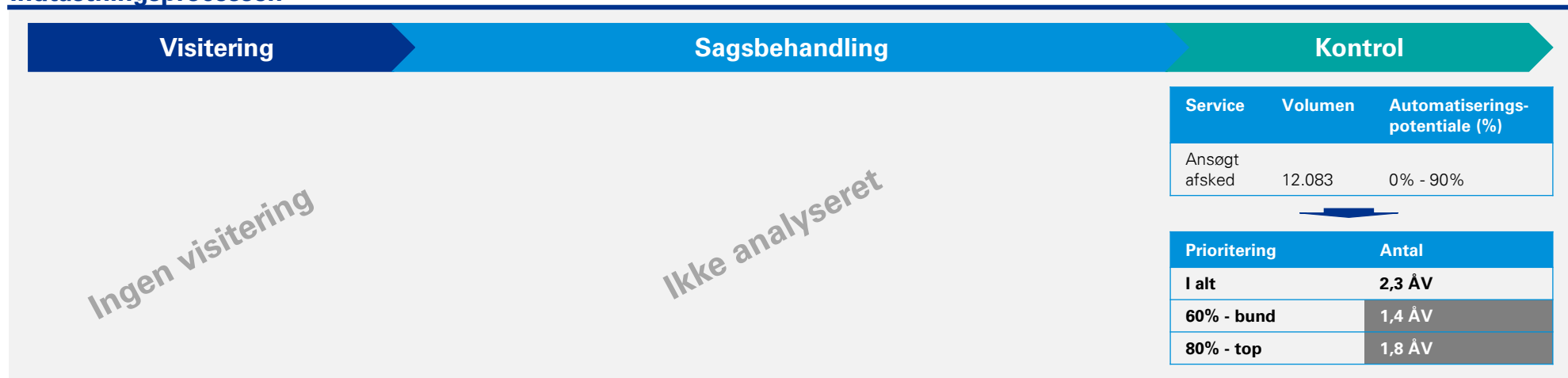
Processen for ændring i ansættelsesforhold



Potentiale for indtastninger og samlet oversigt

KPMG har gennemført beregninger af effektiviseringspotentialet vedrørende indtastninger efter samme metode som beskrevet på foregående side om ansættelsesprocessen, og potentialet er på den baggrund opgjort til **1,4 – 1,8 årsværk**, jf. nedenstående tabel.

Indtastningsprocessen



På baggrund af de foregående beregninger har KPMG opgjort et samlet effektiviseringspotentiale på baggrund af de analyserede automatiseringer på i alt **29,3 – 39,0 årsværk**, jf. nedenstående tabel. Med en gennemsnitlig årsværkspris inkl. overhead på 500.000 kr. svarer dette således til **14,7 – 19,5 mio. kr.**

Samlet oversigt

Proces	Visitering	Sagsbehandling	Kontrol	I alt	60% - bund	80% - top
Ansættelser	2,3 ÅV	34,5 ÅV	1,5 ÅV	38,3 ÅV	23,0 ÅV	30,6 ÅV
Fratrædelser	3,6 ÅV		1,8 ÅV	5,4 ÅV	3,2 ÅV	4,3 ÅV
Ændring i ansættelsesforhold	2,6 ÅV		0,2 ÅV	2,8 ÅV	1,7 ÅV	2,2 ÅV
Indtastninger			2,3 ÅV	2,3 ÅV	1,4 ÅV	1,8 ÅV
I alt	8,5 ÅV	34,5 ÅV	5,8 ÅV	48,8 ÅV	29,3 ÅV	39,0 ÅV
60% - bund	5,1 ÅV	20,7 ÅV	3,5 ÅV	29,3 ÅV		
80% - top	6,8 ÅV	27,6 ÅV	4,6 ÅV	39,0 ÅV		

Omkostninger i timer

Omkostningerne er baseret på omfanget af de relevante dokumenter, beregninger, lønftaler, antal stillingsbetegnelser mv., der danner grundlag for automatiseringerne, beregningerne, dokumentgenkendelsen og 'aftale-modulet'. Vurderingerne er bl.a. foretaget af KPMG's ServiceNow-team og KPMG's NewTech-afdeling-

Antagelser og beregning

Som del af den analytiske proces har KPMG sammen med CLP-projektgrupperne for henholdsvis ansættelse, visitering og lønkontrol bl.a. kortlagt omfanget af de relevante dokumenter, beregninger, lønftaler, antal stillingsbetegnelser mv. der danner grundlag for automatiseringerne, beregningerne, dokumentgenkendelsen og det foreslåede 'aftale-modul'.

I den forbindelse har KPMG antaget, at der er ca. 1.000 lønftaler, som skal kortlægges i en database. Den initiale kortlægning er vurderet til 2.000 timer, medens den løbende vedligeholdelse er vurderet til at udgøre 1.000 timer pr. år.

Udarbejdelse af et intelligent skema, der kan danne grundlag for beregning af anciennitet mv. er initialt vurderet til 250 timer. Den løbende vedligeholdelse er vurderet til 75 timer pr. år.

Vurderingen af etablering af selvbetjeningsportal og etablering af det foreslåede 'aftale-modul' er foretaget af KPMG's ServiceNow-team.

RPA-udvikling, dokumentgodkendelse og udvikling af Machine Learning er baseret på vurderinger fra KPMG's NewTech-afdeling. Vurderingerne for ansættelse er foretaget for de enkelte overenskomster, mens de for visitering og lønkontrol er foretaget for de enkelte services og emner.

I tabellen til højre er timerne for de enkelte omkostningsaktiviteter angivet, og på den næste side er omkostningerne i kr. beregnet ud fra respektive timesatser.

Af hensyn til usikkerhed og en konservativ tilgang har KPMG valgt at indbygge en usikkerhedsbuffer på knap 3.600 timer svarende 5 mio. kr..

Aktivitet	Timer					
	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5	År 6
Udvikling af Service-portal	350					
Udarbejdelse af intelligent skema, der kan danne grundlag for beregning af anciennitet mv.	250					
Vedligeholdelse af intelligent skema		75	75	75	75	75
Etablering af dokumentvalidering	300					
RPA-løsning til beregning, oprettelse i OPUS og kontraktudfyldelse	800					
Udvikling af 'aftale-modul'	300					
Systematisk database-kortlægning af aftale aftalegrundlag til anvendelse i 'aftale-modul'	2.000					
Vedligeholdelse af database- kortlægning af aftalegrundlag		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
RPA-udvikling og dokumentation ifm. validering på lønkontrol	1.000					
RPA -dvikling og dokumentation ifm. validering på visiteringer	2.000					
Udvikling af Machine Learning til dokument-gendkendelse	450					
Idriftsættelse af Machine Learning til dokument-gendkendelse	200					
Vedligeholdelse af RPA og Machine Learning løsning		750	750	750	750	750
Usikkerhedsbuffer	3.571					
I alt	11.221	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825

Omkostninger i kroner

Antagelser og beregning

På baggrund af vurderingen af tidsforbruget til såvel udvikling som løbende vedligehold af løsningselementerne og de timepriser, som fremgår af tabellen til højre, har KPMG estimeret de samlede omkostninger.

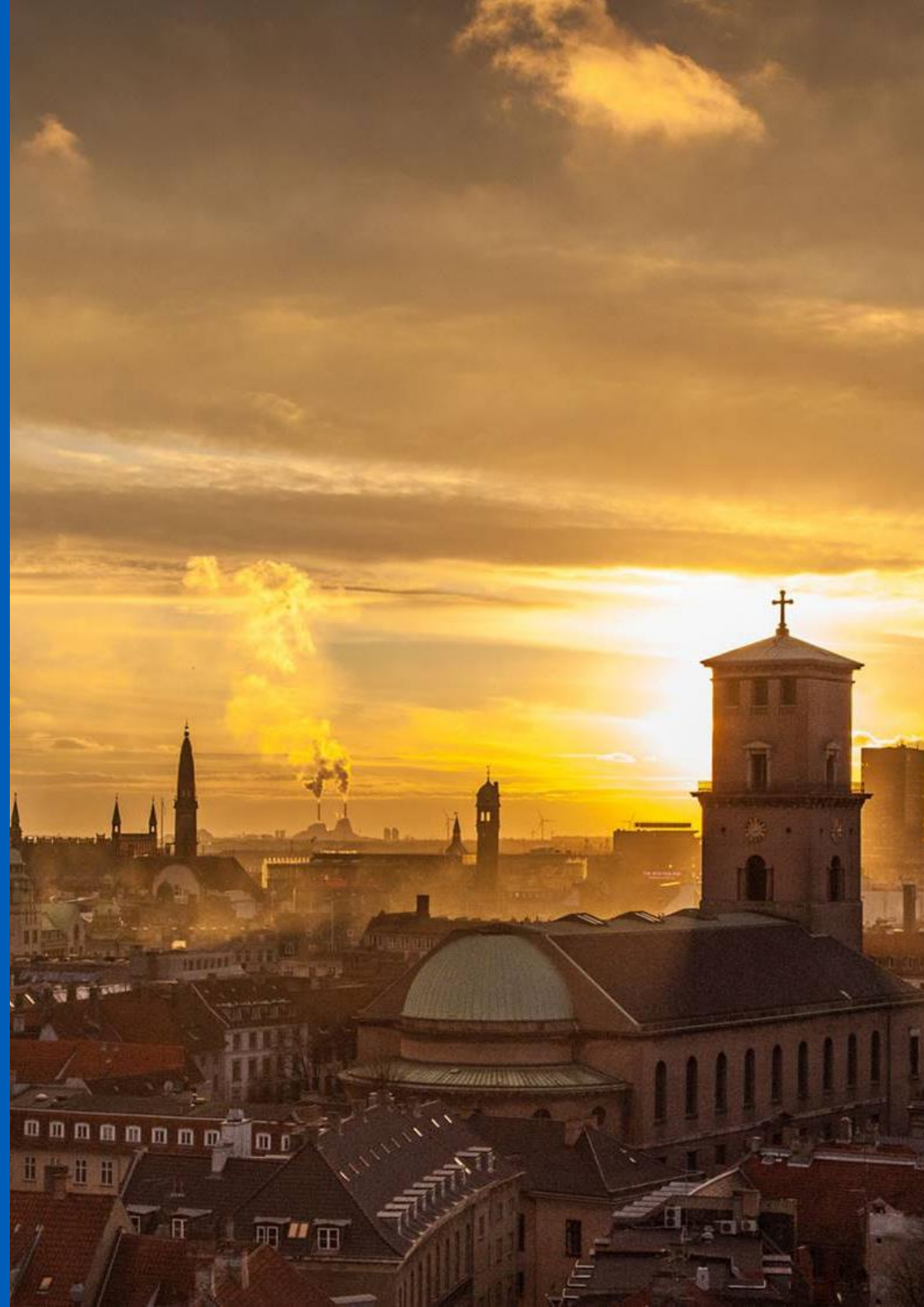
Udviklingsomkostningerne er således vurderet til godt 13,5 mio. kr., inkl. en usikkerhedsbuffer på 5 mio. kr.

I de følgende år er de årlige vedligeholdelsesomkostninger vurderet til knap 2,1 mio. kr.

Det skal bemærkes, at der i tabellen ikke er taget højde for muligheden af en implementering i bølger, hvilket efter KPMG's vurdering vil kunne være hensigtsmæssig, jf. også side 29.

Aktivitet	Timesats (Kr.)	Kr. (1.000)					
		År 1	År 2	År 3	År 4	År 5	År 6
Udvikling af Service-portal	1.200	420					
Udarbejdelse af intelligent skema, der kan danne grundlag for beregning af anciennitet mv.	500	125					
Vedligeholdelse af intelligent skema	500		38	38	38	38	38
Etablering af dokumentvalidering	1.400	420					
RPA-løsning til beregning, oprettelse i OPUS og kontraktudfyldelse	1.400	1.120					
Udvikling af 'aftale-modul'	1.200	360					
Systematisk database-kortlægning af aftale aftalegrundlag til anvendelse i 'aftale-modul'	500	1.000					
Vedligeholdelse af database- kortlægning af aftalegrundlag	500		500	500	500	500	500
RPA-udvikling og dokumentation ifm. validering på lønkontrol	1.400	1.400					
RPA -dvikling og dokumentation ifm. validering på visiteringer	1.400	2.800					
Udvikling af Machine Learning til dokument-gendkendelse	1.400	630					
Idriftsættelse af Machine Learning til dokument-gendkendelse	1.400	280					
Vedligeholdelse af RPA og Machine Learning løsning	1.400		1.050	1.050	1.050	1.050	1.050
Licensomkostninger til RPA-løsninger	-		500	500	500	500	500
Usikkerhedsbuffer	1.400	5.000					
I alt		13.555	2.088	2.088	2.088	2.088	2.088

Implementerings- overvejelser



Implementeringsovervejelser og samlet business case

KPMG vurderer, at de foreslåede løsninger selv ved meget konservative antagelser har en særdeles positiv business case med en tilbagebetalingstid på lidt over 3 år.

Med udgangspunkt i de foregående siders opgørelser af effektiviseringspotentialer og omkostninger, kan der opstilles en samlet business case, jf. tabellen og figuren.

I business casen er de foregående siders potentialeestimer i årsværk omregnet til kr. med en gennemsnitlig årsværkspris inkl. overhead på 500.000 kr. Da der er tale om en radikal automatisering af væsentlige dele af CLP's arbejde, og da analysen givet områdets kompleksitet er behæftet med betydelig sikkerhed, har KPMG samtidig taget udgangspunkt i det laveste potentialeskøn fra de foregående siders årsværksopgørelser, svarende til, at kun 60 % af det beregnede automatiseringspotentiale realiseres. Da automatiseringspotentialet ydermere generelt er vurderet til 90 % eller lavere, er der således tale om, at der i tabellen kun er regnet med en effektivisering i størrelsesordenen godt 50 %.

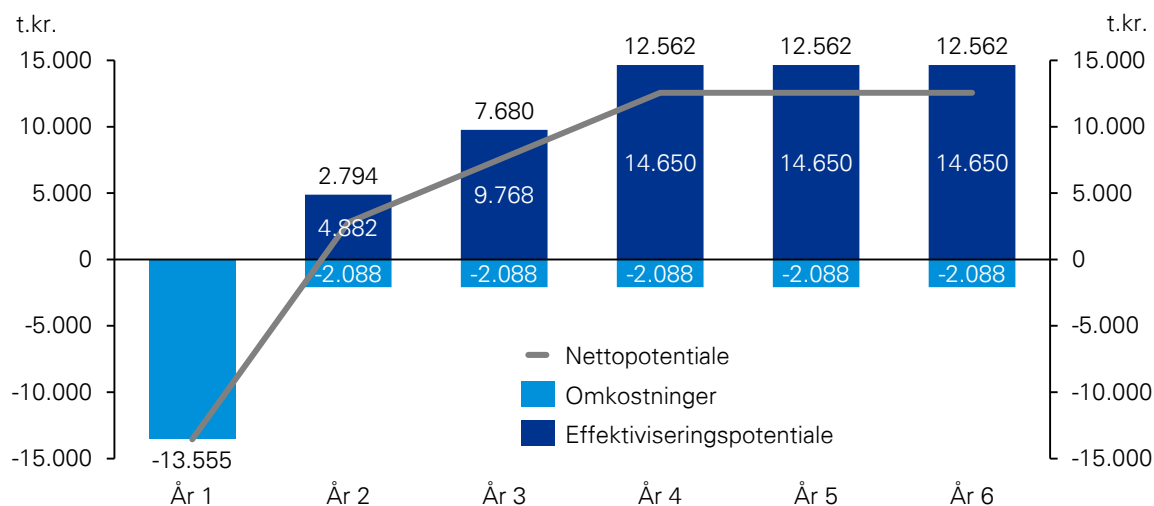
Samtidig har KPMG i forhold til omkostningsestimaterne generelt rundet estimerne væsentligt op, samtidig med at investeringsomkostningerne er tillagt en usikkerhedsbuffer på 5 mio. kr., svarende til knap 60 %.

Det er lagt til grund, at effektiviseringspotentialet først realiseres gradvis med en tredjedel i år 2, to tredjedele i år 3 og fuldt ud i år 4. Herved viser business casen en tilbagebetalingstid på mellem 3 og 3½ år, og en samlet nettogevinst over den seksårige periode på knap 35 mio. kr.

Der er i tabellen og i periodiseringen af omkostningerne ikke taget højde for muligheden for en implementering i bølger. Idet CLP arbejder ud fra en præmis om sikker drift og en uændret risikoprofil, vil det imidlertid efter KPMG's vurdering være hensigtsmæssigt at overveje en implementering i bølger. Såfremt den første bølge alene omfatter de 9 overenskomstgrupper i den definerede prioritet A under ansættelsesprocessen (og 4 prioriterede services under kontrollen), vil der fortsat være tale om en positiv business case med en tilbagebetalingstid på 4 år. På baggrund af erfaringerne herfra kunne anden bølge så omfatte de 39 overenskomstgrupper i den definerede prioritet B (og 12 services under kontrollen).

(1.000 kr.)	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5	År 6
Omkostninger	(13.555)	(2.088)	(2.088)	(2.088)	(2.088)	(2.088)
Effektiviseringspotentiale – ansættelsesprocessen	-	3.833	7.667	11.500	11.500	11.500
Effektiviseringspotentiale – Fratrædelsesprocessen	-	533	1.067	1.600	1.600	1.600
Effektiviseringsprocessen – Ændring i ansættelsesforhold	-	283	567	850	850	850
Effektiviseringspotentiale – Indtastninger	-	233	467	700	700	700
Nettopotentiale	(13.555)	2.794	7.680	12.562	12.562	12.562

Note: For effektiviseringspotentialerne er der regnet med en gennemsnitlig årsværkspris inkl. overhead på 500.000 kr.





1. Baggrund og tilgang
2. Samlet overblik over identificerede potentialer
3. KS: Automatiseringer i Center for Løn og Personale
4. **KEID: Bedre kapacitetsudnyttelse i Rådhusvagten**
5. KEID: Balance i økonomien i Arrangementservice
6. KEID: Optimeret sagshåndtering i Kundeservice
7. KEID: Optimering i Ejendomsadministrationen
8. Konsolidering af kunde- og serviceindgange
9. Øvrige tværgående analyser

Baggrund

Baggrund

Rådhusvagt er en del af Rådhuservice i Københavns Ejendomme og Indkøb (KEID) og har ansvaret for en række vagtopgaver i Københavns Kommune.

Rådhusvagt varetager primært opgaver indenfor følgende arbejdsområder:

- Vagttjeneste og overvågning
- Vejledning og betjening af borgere
- Vagtkørsel
- Repræsentative arrangementer

I 2019 udgør Rådhusvagtens gennemsnitlige personaleforbrug i alt 73,3 årsværk (der er foretaget en fremskrivning af forbruget for november og december på baggrund af kendte sæsonudsving fra tidligere år). I denne årsværksopgørelse indgår udbetalt overarbejde, således at forbruget afspejler det faktiske forbrug.

Rådhusvagtens opgaver kan groft kategoriseres i faste og variable vagtopgaver.

De faste opgaver omfatter vagttjenester på Rådhuset, faste rundvisninger, administrative opgaver samt en række kontraktlige forpligtelser for Københavns Kommunes syv forvaltninger. Alle faste opgaver planlægges med udgangspunkt i 56 faste vagtroller, og hver rolles opgaver er defineret i en vagtrollebeskrivelse.

De variable opgaver omfatter bl.a. ekstra runderinger, en række arrangementer af mere eller mindre fast karakter, særrundvisninger mv. og er ekstra opgaver, som kunderne faktureres særskilt for.

Rådhusvagt oplyser, at planlægningen alene omfatter vagternes faste opgaver.

Hypotese

KEID har ad flere omgange foretaget analyser af mulighederne for en bedre kapacitetsudnyttelse hos Rådhusvagt. Disse analyser har bl.a. taget udgangspunkt i, at der jævnligt udbetales overarbejde, og at det registrerede overarbejde har været stigende over de senere år. Herudover er der over tid oparbejdet en afspadseringsbank med mere end 7.800 timer.

Imidlertid har de tidligere analyser ikke ført til realisering af forbedringspotentialer, hvorfor styregruppen for budgetanalysen har ønsket, at de indstillede dybdegående analyser skulle suppleres med en analyse af Rådhusvagt.

På den baggrund og på baggrund af en række indledende eksplorative interview, har KPMG formuleret nedenstående hypotese.

Rådhusvagtens kapacitetsbehov kan reduceres gennem en sanering af antallet af vagtroller, og kapacitetsudnyttelsen kan forbedres gennem mere fleksible rammer for vagtplanlægningen.

Analyse af Rådhusvagtens faste opgaver (2/2)

Analysen viser, at varetagelsen af de faste opgaver kræver 55 effektive årsværk

Med henblik på at beregne det eksakte personalebehov, har KPMG etableret en regnearksmodel, hvor alle vagtroller er registreret på minutbasis hen over hele døgnet for hver uge. Dette er muligt, idet faste vagter netop er underlagt bestemte start- og sluttidspunkter. Modellen er baseret på et omfattende datamateriale bestående af mødeplaner, vagtroller og rollebeskrivelser. Et udsnit af modellen fremgår til højre.

Modellen muliggør en beregning af de nødvendige personaleressourcer for at kunne varetage alle Rådhusvagtens faste opgaver gennem summering af timebehovet på dagsbasis.

Beregningen viser en vis variation over ugens hverdage. Således er der behov for knap 400 timer på torsdage, mens fredage kun kræver godt 300 timer.

Ressourcebehovet er væsentligt lavere på lørdage og særligt søndage. Resultatet af modelberegningerne fremgår af tabellen nederst til venstre.

Det samlede ressourcebehov på ugebasis kan på baggrund af modellen opgøres til i alt 2.030 timer. Opregnet til årsbasis og omsat til årsværk svarer dette til et samlet ressourcebehov til varetagelse af alle Rådhusvagtens faste opgaver på knap 55 årsværk.

Det skal bemærkes, at analysen ser bort fra helligdage og alene tager udgangspunkt i hverdage og weekender. Dette indebærer alt andet lige, at det beregnede ressourcebehov vil være en anelse overvurderet.

Vagtrol	Kompetencepr	Tidsrum	Mandag (mi)	Tirsdag (mi)	Onsdag (mi)	Torsdag (mi)	Fredag (mi)	Lørdag (mi)	Søndag (mi)
Vagt 1		00-01							
Vagt 1		01-02							
Vagt 1		02-03							
Vagt 1		03-04							
Vagt 1		04-05							
Vagt 1		05-06							
Vagt 1		06-07							
Vagt 1		07-08	60	60	60	60	60	60	
Vagt 1		08-09	60	60	60	60	60	60	
Vagt 1		09-10	60	60	60	60	60	60	
Vagt 1		10-11	60	60	60	60	60	60	
Vagt 1		11-12	60	60	60	60	60	60	
Vagt 1		12-13	60	60	60	60	60	60	
Vagt 1		13-14	60	60	60	60	60	60	
Vagt 1		14-15							
Vagt 1		15-16							
Vagt 1		16-17							
Vagt 1		17-18							
Vagt 1		18-19							
Vagt 1		19-20							
Vagt 1		20-21							
Vagt 1		21-22							
Vagt 1		22-23							
Vagt 1		23-00							

Opgaver	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Lørdag	Søndag	I alt
Rådhuset	91,8	91,8	91,8	91,8	90,3	68,5	59,5	585,3
Kredse	23,8	25,0	23,8	26,8	30,0	11,0	0,0	140,3
Sikring	30,0	30,0	30,0	30,0	22,5	5,5	0,0	148,0
Kødbyen	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	27,0	27,0	204,0
Socialcenter	96,5	96,5	96,5	124,5	67,0	0,0	0,0	481,0
Buffergruppen (Patroljeleder)	15,8	15,8	15,8	15,8	7,0	7,0	7,0	84,0
Rundviser	16,0	16,0	16,0	16,0	15,0	5,0	0,0	84,0
Turnusformænd	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	16,5	16,5	155,5
Administration	31,0	31,0	31,0	31,0	24,9	0,0	0,0	148,0
Total	359,3	360,5	359,3	390,3	310,3	140,5	110,0	2.030,0

Analyse af Rådhusvagtens variable opgaver

Rådhusvagtens variable opgaver svarer til et ressourcebehov på 1,4 årsværk

Ud over de faste opgaver varetager Rådhusvagtens også en række variable opgaver, som er kendetegnet ved i større eller mindre grad at være kendte og dermed mulige at planlægge efter. Rådhusvagtens inddeler selv de variable opgaver i fire overordnede kategorier: *Faste arrangementer*, *Ikke faste arrangementer*, *bestillingsopgaver* og *særrundvisninger*, jf. nedenstående tabel.

Faste arrangementer kendes i vid udstrækning på forhånd, hvorfor det i praksis er muligt at planlægge med disse, om end omfanget af arrangementet ikke nødvendigvis kendes fuldt ud før kort tid før afholdelsen.

Ikke faste arrangementer er arrangementer på Rådhuset. Rådhusvagtens er forpligtet til at stille med vagter og fungere som brandvagt til arrangementer på Rådhuset. Ved arrangementer i festsalen med mere 199 personer kræver Brandmyndighederne, at der er fem brandvagter. Omfanget af de ikke faste arrangementer kommer ofte med kort varsel.

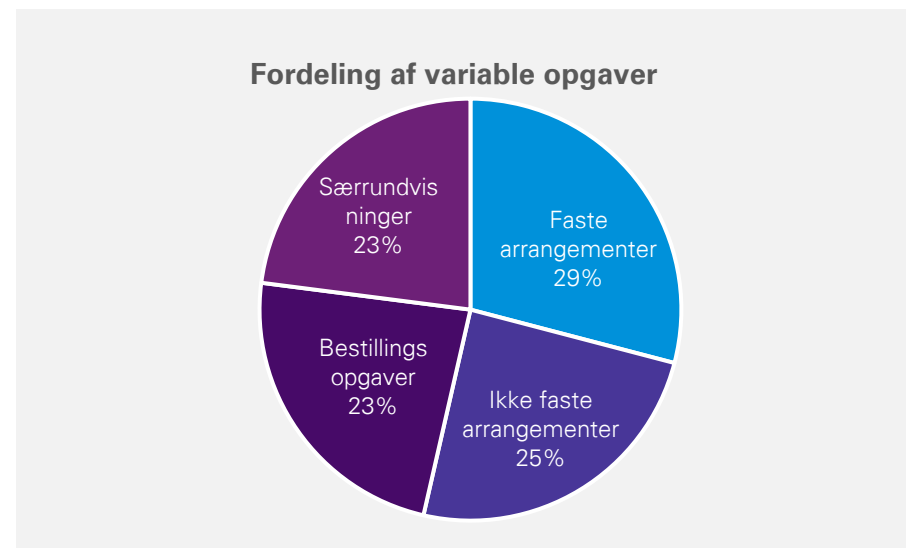
Bestillingsopgaver er i vid udstrækning ekstra runderinger som bestilles på ad hoc basis eller kørsel til brandalarmer mv. Disse lader sig ikke planlægge på langt sigt.

Særrundvisninger bestilles ofte med relativt kort varsel og indgår således heller ikke i Rådhusvagtens almindelige planlægning.

De variable opgaver fordeler sig nogenlunde ligeligt mellem de fire overordnede kategorier, idet de faste arrangementer dog udgør en lidt større del end de øvrige, jf. cirkeldiagrammet.

De variable opgaver er kendetegnet ved, at kunden til den enkelte opgave faktureres direkte. Således kendes den samlede pris på hver opgave. På baggrund af kendte eller estimerede timepriser har KPMG på den baggrund været i stand til at beregne tidsforbruget på de variable opgaver til i alt 2.699 timer. Dette svarer til 1,4 årsværk.

Kategori	Definition	Eksempler
Faste arrangementer	Arrangementer som går igen årligt	<ul style="list-style-type: none"> Borgerrepræsentationens møder Politets Nytårspare
Ikke faste arrangementer	Ad hoc arrangementer med relativt kort varsel	<ul style="list-style-type: none"> Medaljeuddelinger Udstillinger
Bestillingsopgaver	Ad hoc opgaver med relativt kort varsel	<ul style="list-style-type: none"> Ekstra runderingertjenester Vagt ved julefrokoster
Særrundvisninger	Rundvisninger ud over de normale rundvisninger	<ul style="list-style-type: none"> Skoler eller andre institutioner, som ønsker egen rundvisning eller et særligt tidspunkt



Opgørelse af optimeringspotentiale

Rådhusvagtens samlede ressourcebehov udgør godt 67 årsværk

Med henblik på at opgøre det samlede ressourcebehov i Rådhusvagt har KPMG afslutningsvis suppleret de faste og variable opgaver med personaleressourcer til at dække ind for fravær af forskellig karakter. På baggrund af statistik, udtræk fra Rådhusvagtens personaleoversigter og drøftelser med Center for Ejendomsservice, er ressourcebehovet til fravær opgjort til 10,8 årsværk, jf. nedenstående tabel

Fravær		Årsværk
Ferie pr. ansat pr. år	6 uger	6,5
Sydom pr. ansat i dage pr. år	10 dage	2,2
Kompetenceudvikling, pr. ansat pr. år	5 dage	1,1
Møder (GRUS, APV etc.), pr. ansat pr. år	3 dage	0,7
Omsorgsdage (2018)	38 dage	0,1
Seniordage (2018)	56 dage	0,2
Total personalebehov		10,8

På baggrund af de te opgørelser over ressourcebehovet til hhv. faste opgaver, variable opgaver og fravær kan Rådhusvagtens samlede ressourcebehov opgøres til 67,1 årsværk, jf. nedenstående tabel.

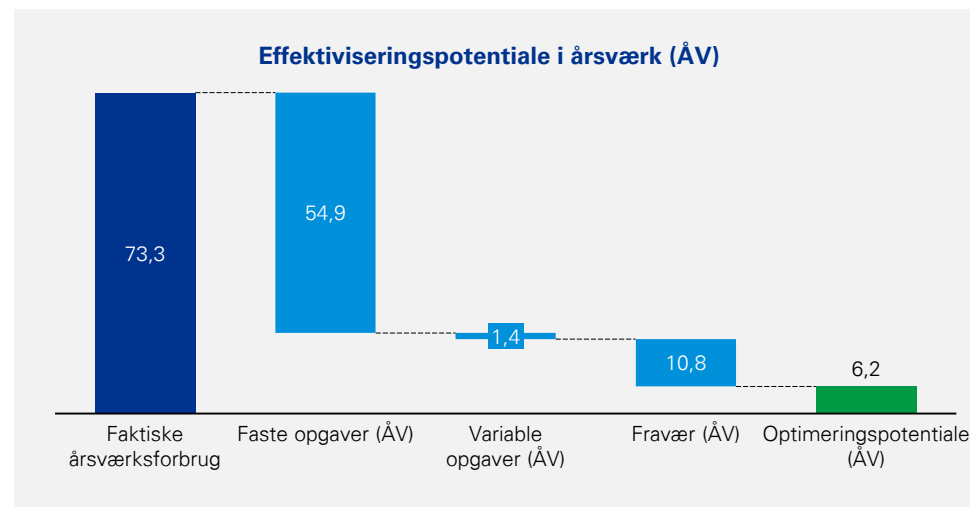
Opgavetype	Årligt timeforbrug (2018)	Årsværk
Faste opgaver	105.560	54,9
Variable opgaver	2.698,8	1,4
Fravær		10,8
Total		67,1

Det samlede optimeringspotentiale i Rådhusvagt kan opgøres til godt 6 årsværk

Rådhusvagtens effektive personaleforbrug fremgår af den månedlige årsværksopgørelse og beregnes som et gennemsnit over hele året. Rådhusvagtens opgaver er i et vist omfang sæsonprægede, hvor der vil være måneder med et højere personaleforbrug og mere overarbejde end andre. På baggrund af det faktiske forbrug fra januar til og med oktober 2019 fremskrevet til årsniveau på baggrund af kendte sæsonudsving fra tidligere år kan personaleforbruget for 2019 inkl. udbetalt overarbejde opgøres til 73,3 årsværk.

Det skal bemærkes, at analysen ikke medtager evt. ændringer i afspadseringsbanken, idet der ikke findes historiske tal, som dokumenterer, over hvilken periode de 7.800 timer heri er oparbejdet. En evt. stigning i løbet af 2019 vil alt andet lige betyde, at det faktiske ressourceforbrug er højere end de 73,3 årsværk, som lægges til grund i analysen.

På baggrund af det beregnede ressourcebehov og det faktiske ressourceforbrug kan der således opgøres et optimeringspotentiale på i alt 6,2 årsværk, jf. nedenstående figur.



Løsningsforslag

Realiseringen af det identificerede potentiale forudsætter en kombination af initiativer

Løsningsforslag 1: Brug af færre vagtroller giver fleksibilitet ved planlægningen

De mange vagtroller begrænser fleksibiliteten i planlægningen. Rådhusvagten har i dag defineret 56 vagtroller, og det er samtidig kun bestemte medarbejdere, som kan tildeles bestemte vagtroller.

En sanering af vagtrollerne, så der er væsentligt færre roller, og så hver rolle kan varetages af flere medarbejdere, vil kunne give mere fleksibilitet i planlægningen og mulighed for at reducere i afløserkorpset (buffergruppen).

Løsningsforslag 2: Udarbejdelse af mere effektive vagtroller

Langt hovedparten af vagtrollerne har en længde på 7-8 timer. For en del af rollerne medvirker det til en ineffektiv ressourceudnyttelse. I nogle tilfælde ville rollerne med fordel kunne defineres med kortere vagter og i andre tilfælde vil der kunne tilføjes flere konkrete opgaver, så tiden udnyttes bedre.

Løsningsforslag 3: Større brug af deltids- eller timelønsansatte

Medarbejdere i Rådhusvagten er som udgangspunkt fuldtidsansatte – dette gælder ligeledes for buffergruppen. Det betyder, at medarbejderne betales for en fuld arbejdsuge, også når der eventuelt ikke er arbejde til at udfylde tiden. For buffergruppen betyder dette endvidere, at de på dage uden sygdom, ferie eller andet fravær, fortsat tildeles en såkaldt I-vagt eller "normal daglig tjeneste", selvom disse ikke modsvares af kontraktlige forpligtelser for Rådhusvagten. Endelig betyder det, at variable opgaver ofte afføder overarbejde, da de vil skulle varetages af medarbejdere, som allerede har en vagt på fuld tid.

En større anvendelse af deltids- eller timelønsansatte medarbejdere vil øge fleksibiliteten ved planlægningen og særligt i forhold til opgaver eller vagter af mere svingende hyppighed.

Forudsætninger for realisering

Det skal understreges, at der udestår en væsentlig arbejdsindsats forud for realiseringen af det identificerede effektiviseringspotentiale og implementeringen af KPMG's løsningsforslag, ligesom en række forudsætninger og potentielle barrierer skal afdækkes nærmere. De væsentligste umiddelbare aktiviteter fremgår neden for.

Kontraktlige forpligtelser: Rådhusvagtens vagtroller og vagtrollebeskrivelser er alle defineret på baggrund af kontraktlige forpligtelser. Det indebærer, at kontrakterne bør granskes med henblik på at afdække, om de i visse tilfælde udgør barrierer for en mere effektiv sammensætning af roller og planlægning af vagterne.

Overenskomstmæssige forpligtelser: Budgetanalysen har ikke kortlagt de overenskomster, som gælder for medarbejderne i Rådhusvagten, og eventuelle begrænsninger i forhold til en mere effektiv sammensætning af vagtrollerne eller en større brug af deltids- eller timelønsansatte. De gældende overenskomster bør derfor granskes med henblik på at kortlægge eventuelle barrierer heri, og i bekræftende fald kan der være behov for at forhandle tilføjelser til overenskomsten i form af en lokalaftale eller lignende.

Sammensætning af nye roller og ny vagtplan. I forlængelse af afdækningen af kontraktlige forpligtelser og eventuelle overenskomstmæssige forpligtelser vil der være behov for i praksis at sammensætte nye roller og en ny vagtplan. I første omgang bør alle roller gennemgås med henblik på at identificere uhensigtsmæssige rollesammensætninger, således at nye roller kan udarbejdes. Med udgangspunkt i nye roller vil en ny vagtplan kunne sammensættes.



1. Baggrund og tilgang
2. Samlet overblik over identificerede potentialer
3. KS: Automatiseringer i Center for Løn og Personale
4. KEID: Bedre kapacitetsudnyttelse i Rådhusvagten
5. **KEID: Balance i økonomien i Arrangementsservice**
6. KEID: Optimeret sagshåndtering i Kundeservice
7. KEID: Optimering i Ejendomsadministrationen
8. Konsolidering af kunde- og serviceindgange
9. Øvrige tværgående analyser

Baggrund

Baggrund

Arrangementservice er en del af Rådhuservice i Københavns Ejendomme og Indkøb (KEID) og har ansvaret for mødeservering og arrangementer på Københavns Rådhus.

Arrangementservice leverer en række ydelser på Københavns Rådhus, som primært vedrører:

- Mødeservering
- Servering ifm. forskellige officielle modtagelser
- Servering ifm. konferencer mv.
- Servering ifm. udstillinger i Rådhushallen
- En række øvrige mindre opgaver såsom forplejning til rundvisninger, servering ifm. kongelige besøg eller statsbesøg, fødevareudbringning mv.

Ydelserne er generelt indtægtsdækkede, idet mødeservering dog afregnes med en fast, årlig betaling pr. forvaltning, mens de øvrige ydelser faktureres direkte til kunden.

Arrangementservice beskæftiger ca. 14 årsværk og har over de senere år været kendetegnet ved, at en ubalance mellem indtægter og udgifter. I 2019 er der således budgetteret med en overførsel på godt 3 mio. kr. fra de centrale budgetter i hhv. Center for Ejendomservice og Rådhuservice med henblik på at sikre balance i økonomien.

Hypotese

I lyset af det budgetterede underskud har styregruppen for budgetanalysen ønsket, at de indstillede dybdegående analyser skulle suppleres med en analyse af Arrangementservice med henblik på en vurdering af, hvordan der fremadrettet kan sikres balance i økonomien.

På den baggrund og på baggrund af en række indledende eksplorative interview, har KPMG formuleret nedenstående hypotese.

Ubalancen i økonomien i Arrangementservice kan henføres til en utilstrækkelig indregning af de samlede omkostninger i de opkrævede priser.

Analyse af økonomien i Arrangementservice

Ubalancen i økonomien i Arrangementservice kan henføres til en manglende indregning af indirekte omkostninger i betalingen fra kunderne

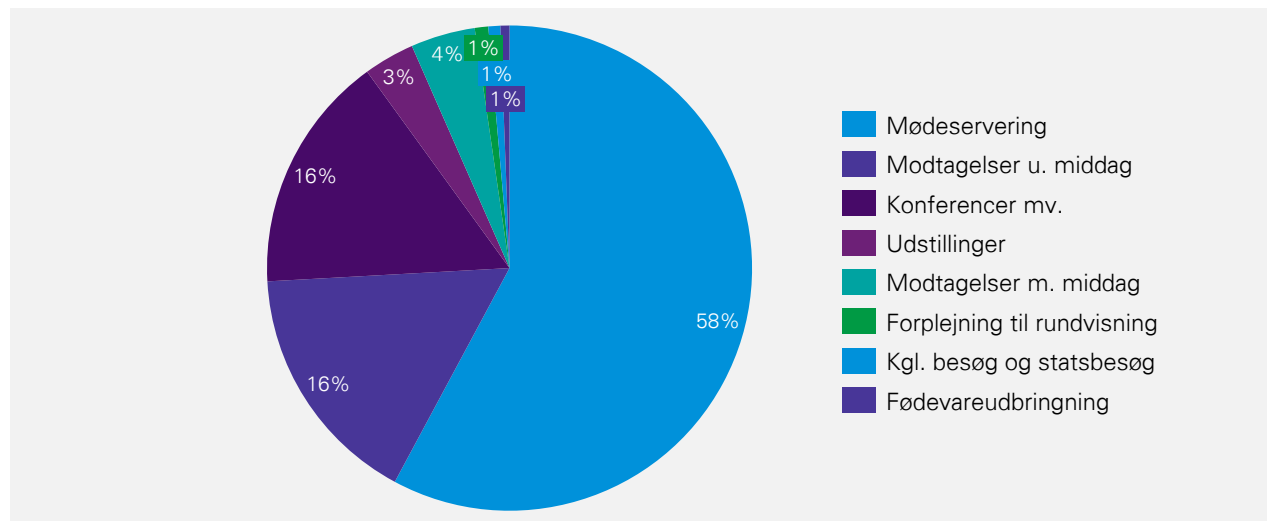
I budgettet for 2019 udgør de samlede omkostninger til Arrangementservice ca. 6,7 mio. kr. For disse omkostninger leverer Arrangementservice en række ydelser på Københavns Rådhus, hvoraf langt hovedparten er til kommunens forskellige forvaltninger. Arrangementservice fordeler ydelserne i følgende kategorier:

- Mødeservering
- Modtagelser uden middag
- Konferencer og forvaltningsarrangementer
- Udstillinger
- Modtagelser med middag
- Forplejning til rundvisning
- Kongelige besøg og statsbesøg
- Fødevarerudbringning

Med henblik på at analysere i hvilken udstrækning kunderne og brugerne af Arrangementservice's ydelser betaler for alle omkostninger knyttet til ydelsesproduktionen, har KPMG etableret en kostallokeringsmodel. Udgangspunktet har været en kortlægning og analyse af fakturaer og dataudtræk fra mødebookingsystemet Pronestor.

Desværre er datagrundlaget i Arrangementservice i øvrigt af varierende omfang og kvalitet. Eksempelvis foretages der ingen tidsregistrering i Arrangementservice. Det har betydet, at ovennævnte data er blevet suppleret med data af mere kvalitativ karakter igennem interview med medarbejdere og ledelse.

På dette grundlag har KPMG i kostallokeringsmodellen indarbejdet hyppighed af de forskellige ydelser samt estimeret tidsforbruget til hver ydelse. Langt den mest ressourcekrævende af ydelserne er mødeserveringen, som alene udgør 57 % af det samlede tidsforbrug, jf. cirkeldiagrammet til venstre.



Ud over disse direkte omkostninger afholder Arrangementservice også en række indirekte omkostninger. Disse udgør i budget 2019 godt 3,5 mio. kr., og de væsentligste udgiftsposter er først og fremmest rengøring (herunder såkaldt simpel rengøring som omfatter generel oprydning og renholdning på Rådhuset), vask og strykning af linned mv., koordinering med kantinen samt både generel og ydelsesspecifik administration (økonomi, planlægning, ledelse mv.).

I kostallokeringsmodellen har KPMG fordelt disse indirekte omkostninger på de direkte ydelser efter en fordelingsnøgle svarende til de direkte ydelsers andel af det samlede tidsforbrug.

Herefter er det i modellen muligt at sammenholde de estimerede omkostninger med indtægterne knyttet til de enkelte ydelser. Idet indtægterne alene udgør knap 3,7 mio. kr. fremkommer den samlede ubalance på godt 3 mio. kr.

Modellen viser endvidere, at langt den største del – godt 2,3 mio. kr. – af denne ubalance kan henføres til den almindelige mødeservering i forbindelse med forvaltningernes møder på Rådhuset. Således udgør den samlede, årlige betaling fra forvaltningerne 1,3 mio. kr. (fordelt forholdsmæssigt efter forvaltningernes andel af Rådhusets kontorareal), mens de samlede omkostninger inkl. den relative andel af de indirekte omkostninger udgør godt 3,6 mio. kr. Imidlertid er de direkte omkostninger til mødeserveringen under 1,6 mio. kr., hvorfor stort set hele underskuddet kan henføres til manglende indregning af de indirekte omkostninger.

For så vidt angår de øvrige ydelser, som afregnes på baggrund af en konkret faktura til den enkelte kunde, er billedet det samme om end af mere begrænset økonomisk betydning.

Løsningsforslag

Balance i økonomien i Arrangementservice forudsætter primært, at der udarbejdes kostægte priser.

På baggrund af kortlægningen af økonomien i Arrangementservice og analysen i kostallokeringsmodellen er det KPMG's vurdering, at ubalancen i økonomien kun i begrænset omfang kan relateres til effektiviseringspotentialer, som ikke er realiseret.

Derimod skyldes ubalancen hovedsageligt, at en række indirekte ydelser og deres omkostninger ikke er indregnet i priserne for de direkte ydelser.

For så vidt angår mødeserveringen, som redegør for langt den største del af ubalancen, er det efter KPMG's vurdering endvidere uhensigtsmæssigt, at forvaltningernes betaling af et fast, årligt beløb kombineres med – i princippet – ubegrænset trækingsret på mødeserveringen. Dette skaber i sig selv risiko for en manglende omkostningsbevidsthed i efterspørgslen, som skaber ubalance mellem indtægter og udgifter.

Løsningsforslag 1: Kostægte priser

En indførelse af kostægte priser vil være et hensigtsmæssigt initiativ til balancering af økonomien i Arrangementservice. Dette kan opnås enten ved at hæve priserne på ydelserne, så de svarer til de faktiske omkostninger inkl. omkostninger til indirekte ydelser. Det vil samtidig være en mulighed i et vist omfang at kombinere dette med en reduktion i visse af de indirekte ydelser såsom den simple rengøring, såfremt det vurderes ønskværdigt.

Løsningsforslag 2: Loft over mødeserveringer

En indførelse af et loft over antallet af mødeserveringer, så disse svarer til den faste, årlige betaling vil samtidig kunne fremme ressourcebevidsthed og bidrage til balance i økonomien. Alternativt kunne der evt. indføres en efterregulering med passende intervaller – en eller flere gange årligt – hvor forvaltningerne betaler differencen mellem den faste betaling og det faktiske træk på mødeserveringen.

Løsningsforslag 3: Afregning for faktisk forbrug

Ved indførelse af kostægte priser ville det alternativt være muligt helt at afskaffe den faste, årlige betaling og i stedet fakturere brugerne for det faktiske forbrug.

Forudsætninger for realisering

Kostægte priser kræver en stram styring af Arrangementservices omkostninger, da kostprisen er beregnet ud fra et historisk gennemsnit af tidsanvendelse til produktion af ydelsen, og der kan ske ændringer i omkostningerne, som påvirker beregningen.

Fastholdes en stram omkostningsstyring og umiddelbar korrektion i afregninger ikke, når omkostningerne ændres, medfører det risiko for fornyet ubalance mellem omkostninger og indtægt.

Mindskes efterspørgslen, uden at der sker tilpasning af f.eks. lønomkostninger, vil det alt andet lige medføre ubalance mellem udgifter og indtægter. Differencen mellem Opus Løn og regnskabsregistreringerne i Kvantum understreger endvidere behovet for en meget tæt opfølgning, der gerne også skal afdække årsagen til differencen.



1. Baggrund og tilgang
2. Samlet overblik over identificerede potentialer
3. KS: Automatiseringer i Center for Løn og Personale
4. KEID: Bedre kapacitetsudnyttelse i Rådhusvagten
5. KEID: Balance i økonomien i Arrangementservice
6. KEID: Optimeret sagshåndtering i Kundeservice
7. KEID: Optimering i Ejendomsadministrationen
8. Konsolidering af kunde- og serviceindgange
9. Øvrige tværgående analyser

Baggrund

Baggrund

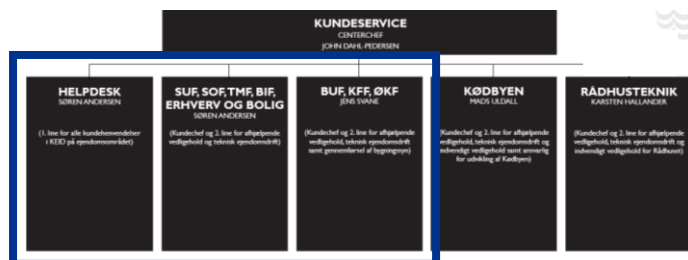
Som en del af KEID's Arbejdsprogram for 2019 er der peget på et behov for at optimere ressourceanvendelsen i KEID Kundeservice og samtidig sikre en høj kundetilfredshed.

Overordnet set varetager KEID Kundeservice en række opgaver:

- Telefonbesvarelse (for hele KEID) og oprettelse af Helpdesk-sager
- Håndtering af drift- og vedligeholdelsessager – visitering, rekvirering og leverandørhåndtering
- Bygningssyn
- Fuldmagter
- Support ift. overgangen fra byg til drift
- Håndtering af fakturaer.

Der er tale om en bred vifte af opgaver, der er samlet i KEID Kundeservice, men hvor håndtering af Helpdesk-sager vedr. drift og vedligehold udgør hovedopgaven. Analysen har derfor haft fokus på denne opgave og dets tilhørende processer. Sagerne til KEID Kundeservice kommer ind via KASA Helpdesk, hvor både forvaltningerne, private lejere og erhverv kan indmelde sager. Der kommer ca. 11.000 sager ind årligt via KASA Helpdesk; hvor det dog ikke er alle sager, der håndteres af Kundeservice.

Scope for analysen har været med fokus på de 3 områder af Kundeservice, som er markeret nedenfor. Det er samtidig her, at der er den største volumen i medarbejdere. Helpdesk dækker over 1. line, mens de 2 andre team udgør 2. line, også kaldt "Teknikerne". Samlet set udgør de tre team ca. 27 årsværk. Af dem er 5 årsværk placeret i 1. line. Årsværkene til teknikkerne udgør samlet set ca. 22 årsværk, dog dækker de ikke alene over løsning af Helpdesk-sager, men også over f.eks. bygningssyn, komplekse sager og overgangen fra byg til drift.



Hypotese

KEID Kundeservice har opstillet en række KPI'er for håndtering af Helpdesk-sager.

- 70% af sagerne skal komme ind via selvbetjening i KASA Helpdesk.
- Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid skal være under 40 dage.
- Leverandørbestilling skal ske inden for 2,5 dag.
- Kundetilfredsheden skal være over 80%.

Ud fra de fastsatte KPI'er er identificeret et behov for at forkorte den nuværende sagsbehandlingstid (48 dage), øge andelen af sager, der indmeldes via selvbetjeningsløsningen og øge den overordnede kundetilfredshed.

Hypotesen tager udgangspunkt i en antagelse om, at man ved hjælp af en generel procesoptimering kan nedbringe ressourcerne brugt på håndtering af de sager, der kommer ind i KASA Helpdesk.

Hypotesen er afgrænset til kun at kigge på de sager, der kommer ind, som relaterer sig til afhjælpende vedligehold til de 3 analyserede team.

Hypotesen ser både på en optimering af processerne via bedre systemunderstøttelse, men også på de muligheder, som ny teknologi giver for at skabe mere automatiserede processer.

Der er mulighed for at optimere ressourceforbruget i KEID Kundeservice ved hjælp af ny teknologi og bedre systemunderstøttelse*.

*KEID Kundeservice bemærker, at de tidligere har foretaget en effektivisering på baggrund af procesoptimering i 1. line. De har dog ikke modtaget den nødvendige teknologiske systemunderstøttelse. Baseret på analysen af det nuværende setup vurderes det dog af KPMG, at der stadig er et potentiale ift. systemer og ny teknologi.

Analyse af Kundeservice

Analysen af processerne i Kundeservice er baseret på en række observationsstudier og workshops, der har haft fokus på at afdække mulighederne for optimering og en højere grad af automatisering af processen.

For at skabe et fælles udgangspunkt for analyse af arbejdsprocesserne vedrørende håndtering af Helpdesk-sager er der taget udgangspunkt i et simplificeret end-to-end procesflow.

Processen består overordnet af tre trin 1) Sagen indberettes (input til processen), 2) Sagen sagsbehandles, 3) Sagen afsluttes. I nedenstående figur er der angivet eksempler på hhv. input og opgaver.

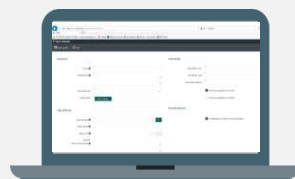
Analyseaktiviteter:

Der er gennemført følgende analyseaktiviteter:

- Gennemgang af arbejdsgangsbeskrivelser.
- Detaljeret og operationel gennemgang af arbejdsgangene sammen med medarbejder i 1. line samt 2. line. Herunder gennemgang af KASA-procesflow.
- Analyse af Helpdesk-data. Herunder data over flowet i "sagsstatus", kategorier o.l.
- Workshop med teknikere fra 2. line samt møde med centerchef og kundechefer.

For at få indsigt i sagsbehandlingsflowet er der indsamlet transaktionsdata fra KASA Helpdesk. Transaktionsdata viser, hvornår en sag skifter sagsstatus i systemet. Analysen af sagsflow er afgrænset til kun at vedrøre "Drift og vedligehold" samt de sager, hvor ansvarsområdet er angivet til enten "1. line" eller "Tekniker". Det giver samlet set 8.300 analyserede sager for 2018. Fordelen ved at analysere data for 2018 er, at der fra KEID's side endvidere er lavet en kategorisering af fag for ca. 50% af sagerne, som ligeledes giver vigtigt input til at kunne se mønstre i data.

1: Input til processen



Eksempel på indberettet sag:

Emne: Utæt tag

Beskrivelse: Det drypper ned fra taget. Det har det gjort af mange omgange, og det er også tidligere blevet lavet.

Note til placering: Utæthed på taget.

2: Sagsbehandling



Eksempler på opgaver*:

- Visitering
- Opfølgning hos indberetter
- Afdækning af bygningsforhold
- Kontakt til leverandør
- Oprettelse af opgave og rekvisition i KASA.

3: Afsluttende processer



Eksempler på opgaver:

- Opfølgning på udført opgave
- Fakturering
- Arkivering
- Lukning af sag.

* Der er tale om et udsnit af primære opgaver. Der er dog sager med høj kompleksitet, hvor der er en række yderligere opgaver som en del af sagsbehandlingen.

Analyse af Kundeservice



Med udgangspunkt i det overordnede procesflow har vi analyseret de tre processtrin. Ønsker man optimerede processer, er det vigtigt at have et godt indblik i det input, som igangsætter processen. Nedenfor beskrives analysen ift. input til processen.

Selvbetjeningsløsningen i KASA bruges af mange forskellige brugere både på tværs af kommunens 7 forvaltninger, men også af erhverv og private lejere. Ser man på data for 2018, var der over 2000 unikke indberettere i løsningen. Netop dette store antal indberettere, som i størstedelen af tilfældene ikke kan forventes at have en generel forståelse for bygningsvedligehold, skaber en udfordring ift. det informationsniveau, som sagsbehandlere i Kundeservice skal arbejde videre ud fra.

Man har valgt at bygge selvbetjeningsløsningen op omkring fritekstfelter, hvor indberetter bliver bedt om at angive et emne, en uddybende beskrivelse og evt. en kommentar til den nærmere placering. Derudover skal adresse og kontaktperson ligeledes angives. Man har i et tidligere system haft indberetter til at vælge et emnefelt, men det er KEID Kundeservices oplevelse, at dette ofte var behæftet med fejl, og KEID har derfor valgt, at denne kompetence bedst ligger i KEID.

Manglende viden om snitflader genererer unødige sager

Idet der er en række forhold, der er gældende, når det kommer til at vurdere, hvem som har ansvaret for at udføre en given opgave, f.eks. lejeforhold, placering mv., kan det være svært for en indberetter at vurdere, hvor ansvaret er placeret. KEID har udarbejdet et snitfladedokument, der visuelt viser, hvem der har ansvaret for de forskellige dele af bygningsvedligehold. Det er dog sagsbehandlernes oplevelse, at dette ikke er et dokument, der er kendskab til i alle dele af forvaltningerne. Det betyder, at der er en række sager, der bliver indmeldt i selvbetjeningsløsningen, der ikke vedrører KEID eller afhjælpende vedligehold. Derudover viser dataanalysen, at 7% af sagerne i 2018 blev sat til "annulleret". Det kan der være mange grunde til, men en stor del af sagerne skyldes, at de ikke vedrører KEID's ansvarsområde. Der bliver derfor brugt unødige ressourcer på at screene sager, der ikke er KEID's ansvarsområde. Der vil derfor være et potentiale i at kunne vejlede indberetter proaktivt allerede i forbindelse med indberetning, hvis sagen med høj sandsynlighed ikke vedrører KEID Kundeservice. Den høje andel af nye medarbejdere i Københavns Kommune skaber også et øget behov for kontinuerlig vejledning.

En anden måde at reducere unødige sager på er at se på de sager, hvor der er tale om dubletter, hvor flere forskellige indberettere har indberettet sammen problem, da det på nuværende tidspunkt ikke er muligt for indberetter at se, om der allerede ligger sager på den ejendom, de er ved at indberette på.

Manglende information om problemet

Der er i boksen til højre indsat 3 tilfældige eksempler på sager, der er kommet ind via selvbetjeningsløsningen og med de beskrivelser, som indberetter har givet. Sagerne illustrerer både, at der er stor forskel på de sagstyper, der kommer ind, men også at der ofte kun er relativt begrænset input for sagsbehandler at arbejde videre ud fra. Dette medfører, at der i hovedparten af sagerne er nødt til at ske en opfølgende kontakt til indberetter for at få problemet uddybet. En gennemgang af en tilfældig stikprøve af sagerne viser endvidere, at det generelt er meget korte beskrivelser, indberetter udfylder, og at der ofte står stort set det samme i alle 3 felter (se eksempel 1). Selvbetjeningsløsningen giver endvidere indberetter mulighed for at vedhæfte billeder af problemet, hvilket giver meget værdi for den videre sagsbehandling, men også over for leverandøren, hvor det både er muligt at give en visuel beskrivelse af problemet og en efterfølgende opfølgning på det arbejde, leverandøren har udført. Det er ikke muligt at trække data ud af KASA, der angiver, hvor mange sager, der har vedhæftet billede, men opfattelsen fra sagsbehandlere er, at funktionen ikke bliver fuldt udnyttet. Analysen af input til processen peger derfor på et potentiale ift. at sikre, at informationsniveauet for sagerne bliver højnet.

Eksempler på sager, der kommer ind i KASA Helpdesk

Nedenstående viser eksempler på det inputdata, som kommer ind via selvbetjeningsløsningen i KASA Helpdesk. Der er tale om rådata, der ikke er redigeret.

Eksempel 1:

Emne: Manglende gelænder til trappe/kælder

Beskrivelse: Hej med jer,

Der mangler et gelænder til trappen ned til kælderen.

Note til placering: Det er trappen ned til kælderen.

Eksempel 2:

Emne: Installering af kaffemaskine i direktionen

Beskrivelse: Kære jer, jeg skal have installeret ny kaffemaskine i direktionen. Dvs. nedtagning af den gamle + hjælp til evt. vandtilslutning i samarbejde med leverandøren.

Note til placering: Direktionen, lokale 60, 2. sal. Jeg vender tilbage med dato, når jeg har fået den af leverandøren.

Eksempel 3:

Emne: Ingen varme

Beskrivelse: Der mangler varme i en del af Svanemøllehallen.

Note til placering: Kontorer mv.

Analyse af Kundeservice



Optimeret snitflade mellem 1. line og 2. line

Ud over at besvare telefoner og oprette sager i KASA varetager 1. line også sagsbehandlingen af en række sager. Det drejer sig om:

- Knuste ruder (op til 15.000 kr.)
- Afsyring af VVV og VVB
- M-sager – fast serviceaftale.

2. line varetager alle øvrige sager. Fordelingen mellem, hvor mange sager der varetages af hhv. 1. line og 2. line, kan ses i tabel 1. Kundeservice har i juli 2019 ændret snitfladen og flyttet en række sagstyper fra 1. line til 2. line, da det blev vurderet, at de krævede en teknisk baggrund for optimal sagshåndtering. I stedet overtog 1. line nogle opgaver vedr. fakturahåndtering fra 2. line.

Tabel 1: Fordeling af sager, 2019

2019	Antal sager	1. line	% på 1. line
Jan.	1265	382	30,2
Feb.	874	259	29,6
Mar.	1081	246	22,7
Apr.	837	253	30,2
Maj	959	236	24,6
Jun.	922	227	24,6
Jul.	711	110	15,5
Aug.	944	139	14,9
Samlet/gns.	7593	1852	24,4

På nuværende tidspunkt er der ikke en kategorisering af sagerne, der kommer ind i Helpdesk, og både sagsbehandlerne for 1. line og 2. line gennemser derfor listen over sager uden sagsbehandler for relevante sager baseret på den aftalte snitflade.

Som en del af analysen er der lavet en screening af sager og en efterfølgende automatisk inddeling i 19 kategorier ud fra ca. 120 nøgleord. Baseret på dette har det været muligt at lave en automatiseret kategorisering af 75% af sagerne. Dette er gjort på baggrund af både emne og beskrivelse. En automatiseret kategorisering vil kunne hjælpe sagsbehandlerne med at identificere relevante sager uden at skulle åbne sagerne for 2018. Formålet med dette har været at teste, om det er muligt at lave den enkelte sag. Derudover giver kategoriseringen mulighed for at koble sagsflow og kategori for at afdække, om der er nogle kategorier, der driver den høje sagsbehandlingstid, men også identificere de sager, der måske er "lette", og som kan varetages af 1. line.

De 19 kategorier og antal:

- Fliser, asfalt og vej (343)
- Ruder og vinduer (664)
- Tag og tagrender (238)
- Brandsikring og alarm (115)
- Flyttesyn (38)
- Lys og lamper (249)
- Ventilation (337)
- Varme (611)
- Vand og vandskade (1165)
- Dør (725)
- Elevator (51)
- Beplantning (135)
- Skrald og affald (123)
- Kloak (388)
- Dyr (148)
- Lås og nøgler (227)
- Maling (41)
- Mur og vægge (214)
- Hegn og låger (127)

I ovenstående boks kan man se de 19 kategorier og antallet i hver kategori. Kategorierne er efterfølgende analyseret enkeltvis for at se på, hvordan deres gennemløbstider ser ud. Nedenfor er en liste over de kategorier, som ofte er enten løst eller annulleret inden for 7 dage.

- Brandsikring og alarm
- Dør
- Elevator
- Flyttesyn
- Lås og nøgler
- Lys og lamper
- Maling
- Skrald og affald
- Vand og vandskade
- Varme.

Dette afspejler dog også, at sager som "Vand og vandskade" samt "Varme" ofte er sager med en akut karakter, så selv om de bliver løst hurtigt, kan der stadig være en høj kompleksitet. Dette illustrerer et andet formål med kategoriseringen, nemlig at kunne identificere sager, som er akutte, og få sikret, at disse bliver håndteret først.

Kategorisering af sager kan derfor hjælpe med at identificere yderligere sagstyper, der med fordel kan håndteres af 1. line, men også sørge for, at sagerne bliver "pakket" og målrettet den rigtige sagsbehandler.

Analyse af Kundeservice



Som næste del af analysen er der kigget på selve sagsbehandlingen. Sagsbehandling består overordnet set af en screening af sagen, vurdering af nødvendig handling, bestilling af leverandør og efterfølgende tilbagemelding om, at sagen er løst.

Analyse af sagsflow

Overordnet set er der 12 forskellige "stempler" for sagsstatus, som sagerne kan få, afhængigt af hvilken type sag der er tale om. Som beskrevet i indledningen er denne analyse afgrænset til at se på de flow, der vedrører "drift og vedligehold". Ser man overordnet set på transaktionsdata, er der ca. 100+ forskellige variationer af sagsflowet for de 8.300 analyserede sager. Dette er en relativt stor spredning og kan give indikationer på, at der er dele af processerne, der med fordel kan optimeres.

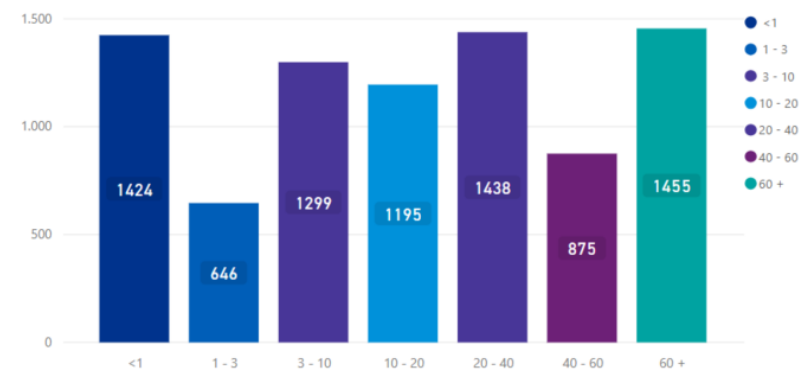
Figur 1 viser endvidere den typiske gennemløbstid (ikke det samme som sagsbehandlingstid), som angiver, hvor lang tid det har taget sagen at gå fra "oprettet" til "løst ift. bruger". Ser man på fordelingen, kan man se, at ca. 1.400 sager bliver afklaret inden for 1 døgn, hvilket svarer til ca. 17% af de analyserede sager. Dog er der et tilsvarende antal sager, der tager over 60+ dage at løse.

Der vil dog naturligvis være en stor del sager, der skal afklares relativt hurtigt, hvis der er tale om akutte sager, hvilket kan være med til at forklare dette.

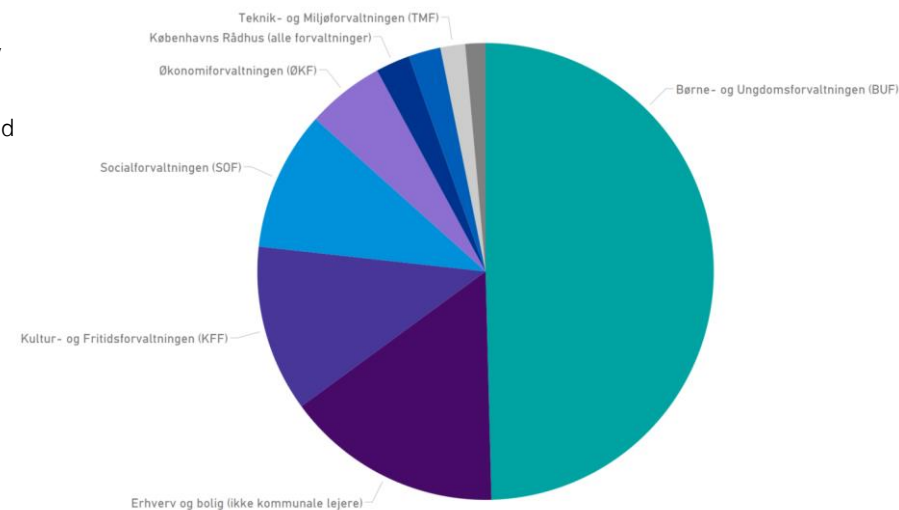
En af de ting, der også er med til at drive de længere gennemløbstider, er, at sagerne, som beskrevet tidligere, ikke kommer ind med tilstrækkelig information. Ofte er det nødvendigt for Kundeservice at efterspørge yderligere information hos indberetter, hvor sagen så afventer denne information. Som en del af systemopdateringerne har KEID Kundeservice ønsket at få udarbejdet netop en "afventer"-kategori, så denne tid ikke indregnes i gennemsnittet for sagsbehandlingstiden.

Ser man på forvaltningsniveau, figur 2, er det klart Børne- og Ungdomsforvaltningen, hvorfra størstedelen af sagerne kommer; hvilket giver mening, ift. at dette også er den største forvaltning i Københavns Kommune og samtidig har et stort omfang af bygninger i form af skoler, daginstitutioner o.l.

Figur 1: Gennemløbstid i dage, 2018



Figur 2: Fordeling af sager pr. forvaltning, 2018



Analyse af Kundeservice



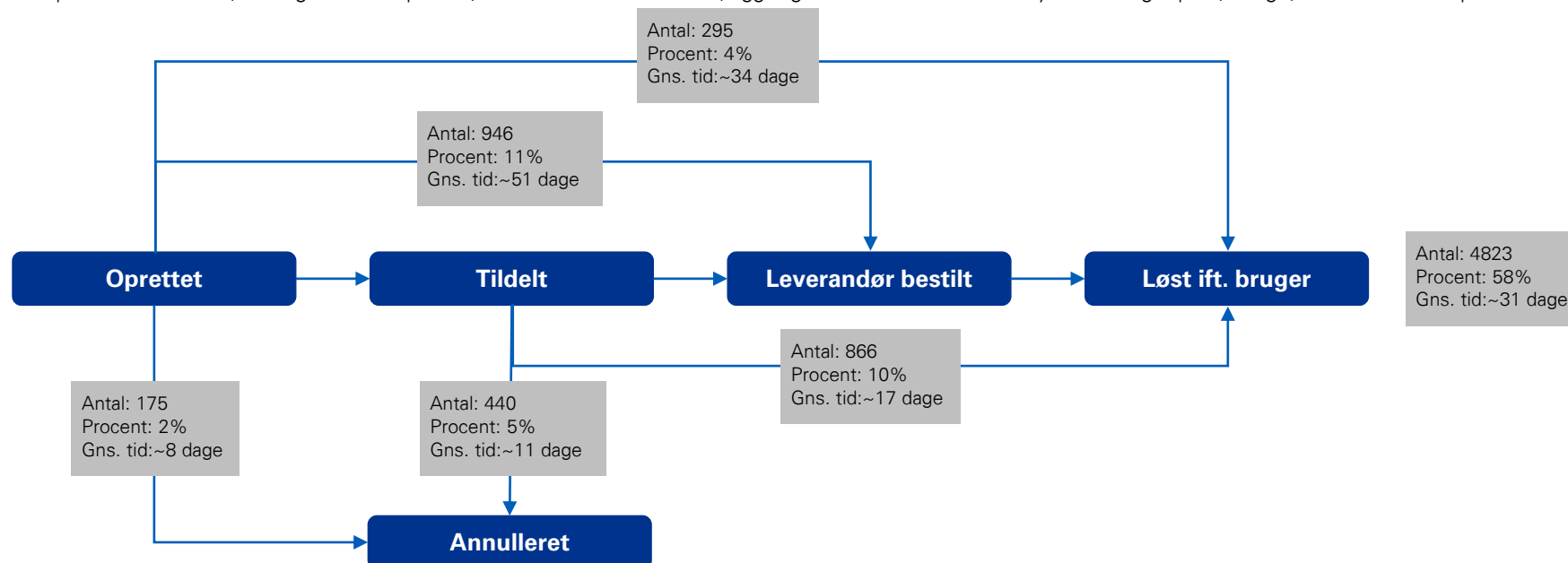
Analyse af sagsflow, fortsat

For at afgrænse analysen er der fokuseret på de 6 mest typiske flow, der tilsammen udgør 90% af sagerne. Overordnet set er der tale om 4 variationer af sagsflowet fra oprettet til løst ift. bruger og 2 sagsflow fra oprettet til annulleret. Nedenstående figur illustrerer det overordnede sagsflow både ift. antal, og hvor lang den gennemsnitlige gennemløbstid er for flowet. For 90% af de analyserede sager kan det ses af figuren, at der samlet set er ca. 7% af sagerne, der ender som annulleret, mens 83% af sagerne ender som "løst ift. bruger". De forskellige variationer af sagsflowet kan også være et udtryk for forskellig brug af systemet på tværs af sagsbehandlere, men også at der er nogle sagstyper, der har unikke sagsflows.

Ift. de annullerede sager udgør størstedelen sager vedr. "Dør" eller "Vand og vandskade". Derudover kan man ligeledes se fra data, at det i størstedelen af tilfældene er en tekniker, der annullerer sagen, hvilket også hænger sammen med, at denne type sager ikke typisk varetages af 1. line. Ved at sammensætte transaktionsdata og kategorisering er der således mulighed for at se mønstre i, hvilke sager der typisk bliver annulleret eller evt. overskrider sagsbehandlingsfristen.

Som beskrevet tidligere ligger den nuværende gennemsnitlige sagsbehandlingstid på ca. 48 dage, hvor den ønskede KPI er på 40 dage. Ser man på data, er det dog tydeligt, at denne "overskridelse" af sagsbehandlingstiden i høj grad skyldes, at man ser det som en gennemsnitsbetragtning, hvor enkelte sager med meget lang sagsbehandlingstid er med til at hæve gennemsnittet. Derudover kan den øgede sagsbehandlingstid også skyldes, at sagsbehandlere ikke får lukket sagen, når den er afsluttet. Af de analyserede sagsflow er der kun ét enkelt af dem, som ligger over den ønskede sagsbehandlingsfrist gennemsnitligt set.

Ser man endvidere på KPI'en vedr. tid, fra sagen bliver oprettet, til leverandøren er bestilt, ligger gennemsnittet for de analyserede sager på 2,9 dage; altså relativt tæt på de ønskede 2,5 dage.



Analyse af Kundeservice

Systemunderstøttelse af sagsbehandlingsprocessen



Som en del af analysen har vi ligeledes set på den nuværende systemunderstøttelse i KASA samt de tilhørende supplerende systemer og værktøjer, som sagsbehandlerne bruger i forbindelse med sagsbehandlingen.

Analysen viser, at KASA ikke på optimal vis understøtter sagsbehandlingsflowet, hvilket både er en konklusion i forbindelse med observationsstudierne, men også er blevet pointeret af medarbejderne i forbindelse med workshop. Medarbejderen sidder ofte med mange faner åbne for at kunne sagsbehandle effektivt og få ført den nødvendige information med videre i systemet. Derudover bruges der meget tid på at gemme og gå frem og tilbage mellem faner, hvilket ikke er ideelt. På workshops blev det vurderet af deltagerne, at over 50% af den tid, de bruger direkte i KASA i forbindelse med sagsbehandling af den enkelte sag, var "spildtid". KEID Kundeservice har derfor prioriteret at få tilpasset et såkaldt "happy flow" i systemet, der gerne i høj grad skulle løse disse problemer med at få kopieret data mellem faner, samt et bedre flow mellem de trin, sagsbehandler skal igennem. Dette forventes idriftsat i løbet af januar 2020.

Ud over KASA bruger sagsbehandler også supplerende information fra f.eks. KK-kort, Edoc og evt. Caretaker, som var det tidligere fagsystem, og hvor der kan være relevant sagshistorik på den pågældende ejendom. Dette skyldes, at KASA ikke har stamdata vedr. bruger- og ejerforhold, som er vigtige i forbindelse med at afgøre, om sagen skal håndteres af KEID Kundeservice. Ligeledes kan der være behov for at finde lejekontrakter frem i forbindelse med 3. mandslejemål for at afgøre snitfladen. Her vil man kunne bruge eksempelvis ny teknologi til at indsamle information om ejerforhold og link til lejekontrakter i Edoc. Ny teknologi vil også kunne hjælpe sagsbehandleren med at danne sig et overblik i KASA over øvrigt indberettede sager på ejendommen uden manuelt at skulle søge dette frem både for at få en historik, men også for at kontrollere for eventuelle dubletter.

I forbindelse med rekvisitionen skal sagsbehandler orientere sig i et separat regneark over leverandører inden for de forskellige fagligheder og geografiske områder. Man bør ligeledes her overveje, om dette kan inkorporeres i KASA, eller alternativt bruge ny teknologi til at fremhente denne information på samme vis som f.eks. information om ejerforhold.

Afsluttende processer



I forlængelse af sagsbehandlingen er der ligeledes en række afsluttende processer, f.eks. ift. fakturahåndtering, lukning af sager og arkivering.

Lukning af sager

Det blev af medarbejderne på workshop pointeret, at lukning af sager ofte er en proces, der er unødigt ressourcekrævende. Overordnet set er der en stor udfordring ift. leverandører, der ikke melder tilbage, når arbejdet er udført, og da systemet ikke har indbygget påmindelser til sagsbehandler/leverandør om sager, hvor der bør følges op, foregår dette meget manuelt. Dette kan også være med til at drive en længere sagsbehandlingstid.

Derudover kræver lukning af sag, både at man får lukket Helpdesk-sagen og rekvisitionen. Dog kan rekvisitionen først lukkes, når faktura er modtaget og betalt, ellers sker der fejl. Også her er der tale om en manuel proces, hvor den enkelte sagsbehandler selv skal følge op på, om faktura er kommet ind, og så efterfølgende få lukket de tilhørende rekvisitioner. Her er det endvidere en udfordring, at der kan gå meget lang tid, før leverandør fremsender faktura.

Økonomiafdelingen i KEID udsender derfor hver måned lister til sagsbehandlere, over sager hvor forventet fakturadato i KASA er overskredet. Sagsbehandlerne løser typisk denne opgave ved at gå ind og rykke den forventede dato med 1 måned, da det er svært af forudsige præcis, hvornår faktura modtages, samt at det er et tidskrævende arbejde at skulle kontakte leverandør for at rykke for en faktura.

Arkivering:

Ift. arkivering bliver der ligeledes af medarbejderne på workshop påpeget en mulighed for at optimere tidsforbruget brugt på denne opgave. Københavns Kommune har allerede en del løsninger i drift, hvor ny teknologi bruges til arkivering i Edoc, og det er derfor meget relevant at undersøge, om en tilsvarende løsning vil kunne benyttes i KEID Kundeservice, f.eks. til arkivering af lejekontrakter og øvrige dokumenter.

Løsningsforslag for
optimering i
Kundeservice



Løsningsforslag

Baseret på analysen af Kundeservice er der identificerede 4 overordnede initiativer, der kan hjælpe med at optimere processerne.

Initiativerne vil tilsammen være med til at skabe processer, der i høj grad er drevet og understøttet af ny teknologi, og de vil derfor give en helt ny måde at arbejde på i Kundeservice. Initiativerne har til formål at adressere hovedårsagerne til ineffektive processer og ikke blot levere små processuelle justeringer. Ved at udnytte mulighederne i ny teknologi kombineret med en mere standardiseret tilgang til de ydelser, der tilbydes f.eks. i form af et ydelseskatalog, vil man på sigt kunne opnå yderligere automatiserede processer, der i endnu højere grad understøtter det samlede end-to-end flow. Nedenfor beskrives de 4 initiativer.

Initiativ 1: Automatisk kategorisering

Machine Learning til brug af kategorisering af de sager, der kommer ind, hvilket kan hjælpe med automatisk sortering af sager til hhv. 1. line og 2. line, gennemføre kontrol af allerede oprettede sager, screening af om sager falder inden for KEID's ansvarsområde samt forslag til annullering af sager. Dette initiativ vil være med til at optimere visitationsprocessen, så sagsbehandlere ikke skal bruge tid på at finde de relevante sager, samt reducere tiden, som medarbejderne bruger på at vurdere, om en sag skal annulleres. Dette vil ikke kræve en ændring af selve selvbetjeningsløsningen.



Initiativ 3: Bedre systemflow og understøttelse

Bedre systemunderstøttelse af sagsbehandlingsflow i KASA Helpdesk enten ved hjælp af systemopdateringer eller RDA. Det nuværende arbejdsflow i systemet kræver meget manuel flytning af data samt indhentning af supplerede data fra andre systemer, f.eks. Edoc, KK-kort. Her vil RDA bl.a. kunne hjælpe med at få udfyldt en række standardinformation f.eks. segmenter, indhente information omkring ejerforhold og lejekontakter o.l. Her er formålet at lade teknologien udføre en række standardopgaver og kontroller, før sagsbehandleren går i gang med sagen, for derved at kunne give sagsbehandleren et endnu mere oplyst grundlag at vurdere sagen på baggrund af.



Initiativ 2: Optimeret inputdata

Bedre understøttelse af indberetter ift. at få løftet kvaliteten af de sager, der bliver indberettet. Dette kan enten løses ved brug af chatbot-løsning eller ved optimering af selvbetjeningsløsning. Formålet er at få mere præcis information ud af indberetter, dog uden at det forventes, at indberetter kan svare på tekniske spørgsmål. Derudover vil indberetter også her blive bedt om evt. at orientere sig i snitfladedokumentation, hvis det vurderes, at sagen muligvis falder uden for Kundeservices ansvarsområde. Dette vil give mindre tilbageløb i processen og reducere tilfælde, hvor sager ligger og venter på supplerende information fra indberetter. Her kan man også overveje at bruge optimerede muligheder for at få lokaliseret brugeren, da de fleste er koblet til en ejendom og forvaltning.



Initiativ 4: Automatisering af fakturaprocesser og lukning af sager

Brug af RDA/RPA til automatisering af fakturaprocesser ift. Kvantum samt automatisering af lukning af sager. Der er en række af de afsluttende processer ift. både fakturakontrol og registrering, hvor man med fordel kunne anvende automatiserede løsninger. Derudover vil teknologien ligeledes kunne bruges til at "overvåge". om der er sager, der med fordel kan lukkes, når betaling er sket. Ved at have en automatisk løsning, der understøtter sagsbehandleren i at få lukket sager rettidigt, vil man både kunne spare den tid sagsbehandleren bruger på denne opgave, men også opnå en bedre datakvalitet i systemet og dermed mere retvisende ledelsesinformation.



Potentialer og omkostninger ved optimering i Kundeservice



Beregninger af de økonomisk gevinster

Der er beregnet et estimeret potentiale for de 4 initiativer. Det skal bemærkes, at gevinsterne i høj grad er drevet af, at processerne i højere grad er understøttet af ny teknologi. Dette vil derfor også medføre nogle væsentlige investeringer både i udviklingen af de teknologiske løsninger, men også ift. implementeringen blandt medarbejderne. Estimatene skal ses som umiddelbare bruttogevinster ved en fuld implementering af initiativerne.

Estimerede gevinster

På baggrund af analysen er der identificeret et potentiale på mellem 3,2-5,1 årsværk, svarende til 1,9-3,1 mio. kr. årligt, for KEID Kundeservice. I tabellen illustreres estimatene for hver af de 4 initiativer. Der er som sagt tale om bruttogevinster ved en fuld implementering. Som det kan ses af tabellen, er det særligt initiativerne vedr. optimering af inputdata og et mere optimeret systemflow og understøttelse af sagsbehandlingsprocessen, hvor det estimeres, at der er væsentlige gevinster.

Initiativ	Gevinst (ÅV)
Automatisk kategorisering	0,5-0,9 ÅV
Optimering af inputdata	0,8-1,5 ÅV
Bedre systemflow og understøttelse	1,5-2,0 ÅV*
Automatisering af fakturaproces og lukning af sager	0,4-0,7 ÅV

* Der er på nuværende tidspunkt ved at blive implementeret en række optimeringer til KASA, der muligvis vil betyde, at potentialet vil være reduceret en smule. Før initiativerne er implementeret, er det dog svært at estimere i hvor høj grad. KEID bemærker, at de i forbindelse med KASA-implementeringen er blevet reduceret i ressourcer forud for implementeringen.

Forudsætninger for realisering

En vigtig forudsætning for realisering af potentialerne er, at man i højere grad får afdækket og udarbejdet "standardflows" for en række af de mest typiske sager. Dette vil bl.a. kræve, at man får gjort viden om snitflader mere "digital", f.eks. i form af en database, så den både kan indgå i en machine learning-algoritme, men også i en chatbot til at optimere input fra indberetter. Kombineret med et "ydelseskatalog" vil det være muligt at opnå en højere automatiseringsgrad af processerne. Der vil således ligge en del arbejde med processerne, for at den nye teknologi kan arbejde optimalt i KEID Kundeservice.

Da der er tale om et relativt omfattende teknologisk løft af KEID Kundeservice, vil en vigtig forudsætning for realisering være, at medarbejderne i Kundeservice er gearet til at kunne arbejde sammen med teknologien. Der vil derfor også være et vigtigt aspekt ift. forandringsledelse, hvis man skal opnå den fulde gevinst.

Ift. initiativ 2 er det endvidere en forudsætning, at KASA giver mulighed for at integrere en chatbot med selvbetjeningsmodulet i KASA Helpdesk.

Antagelse og beregninger:

Ovenstående beregninger er baseret på en række nøgletal og antagelser, som vil blive beskrevet nedenfor.

Sager og årsværk: Der kommer ca. 11.000 sager ind årligt til KEID Kundeservice. Samlet set er der i de analyserede team ca. 27 årsværk, heraf går ca. 0,9 årsværk fra 1. line og 14,5 årsværk fra 2. line til at håndtere disse sager, hvilket svarer til ca. 60% af de samlede ressourcer. Det er alene disse årsværk, som beregningerne tager udgangspunkt i. Sammenholder man antallet af sager, der løses af hhv. 1. line og 2. line, svarer dette til, at der bliver brugt ca. 45 min. i gennemsnit for en 1. line-sag, mens der på en sag i 2. line bruges ca. 130 min.

Initiativ 1: Bygger på en antagelse om, at man kan spare 10-30 min. ved automatisk identificering af de 7% af sagerne, der bliver annulleret evt. pga. dubletter, eller fordi det falder uden for KEID's snitflade. Derudover indeholder estimatet ligeledes en besparelse på 3-5 min. pr. sag ved automatisk kategorisering og fordeling af sagerne. En afledt effekt er her, at en højere andel af sagerne muligvis vil kunne håndteres af 1. line ved at bruge machine learning til at identificere flere typer af "lette" sager.

Initiativ 2: Det antages her, at der kan spares ca. 5-15 min. pr. sag i gennemsnit, ved at inputdata er af højere niveau samt ved at øge antallet af sager, hvor der er vedhæftet billedmateriale. Det er bl.a. tid sparet ift. kontakt til indberetter, men også ved at kunne give leverandør bedre beskrivelse af problemet via billedmateriale. Potentialet er alene beregnet på de 70% af sagerne, der bliver indberettet via selvbetjeningsløsningen. De sager, der ringes ind, er ikke indregnet i potentialet.

Initiativ 3: Dette estimat er baseret på en besparelse på 10-15% af den tid, der bliver brugt på sagsbehandling, svarende til ca. 5 min. for 1. line ud af 45 min. og 10-15 min. ud af 130 min. for 2. line. Dette estimat er baseret på både input fra workshops og observationsstudier.

Initiativ 4: Her antages det, at der kan spares omkring 3-5 min. pr. sag ift. både automatisering af fakturaproces og lukning af sager.

Det skal bemærkes, at der for alle potentialerne kun er regnet med den direkte tid brugt på opgaveløsningen vedr. sager omkring drift og vedligehold. Der kan være en række afledte gevinster ift. øvrig tid, som ikke er indregnet.

Omkostninger

I nedenstående afsnit beskrives estimaterne og øvrige overvejelser ift. omkostningerne.

Det skal bemærkes, at der alene er tale om estimater for udvikling og implementering af løsningen. Derudover vil det være nødvendigt at inddrage en række interne ressourcer for at sikre succesfulde projekter. Udgifter til licenser og intern drift af løsningen er ikke indregnet, da dette vil være afhængigt af KIT og deres afregningsmodel. Det er KPMG's erfaring, at de løbende årlige driftsomkostninger (licenser og vedligehold) ikke bør overstige 100.000-200.000 kr.

Initiativ 1: Automatisk kategorisering

Det estimeres, at det vil tage omkring 10-12 uger at udvikle en algoritme til kategorisering af sager. Det vil være nødvendigt med både interne ressourcer til mapping af kategorier, en data-scientist til udvikling og en IT-arkitekt til opsætning af løsning til drift og timer til projektleder. Samlet set estimeres det til ca. 500-700 timer. Timerne til udarbejdelse af en database med snitflader er ikke en del af disse estimater, da omfanget af en sådan database i første omgang skal afdækkes yderligere. Det forudsættes, at KIT har de nødvendige systemer og arkitektur til efterfølgende at drifte løsningen. Tilbagebetalingstiden forventes således at være mellem 1-1,5 år.

Initiativ 2: Optimeret inputdata

Det estimeres, at det vil tage omkring 20-30 uger at få udviklet en chatbot til at optimere indsamlingen af information fra indberetter og ca. 500-1000 timer til udvikling samt afdækning af dialogflows. Omkostningerne til udviklingen er stærkt afhængig af, hvor mange integrationer der skal laves, og antallet af dialogflows, der skal udarbejdes – altså hvor stor variation, der er i de uddybende spørgsmål ift. hver enkelt kategori. Det betyder, at for at kunne sikre optimale dialogflows skal der ske en kategorisering af de forskellige overordnede typer sager, og der er således her en snitflade over til initiativ 1. Derudover er det en forudsætning, at Københavns Kommune allerede har nødvendigt software og arkitektur til at drifte en chatbot. Under disse forudsætninger forventes tilbagebetalingstiden at være omkring 1,5-2 år.

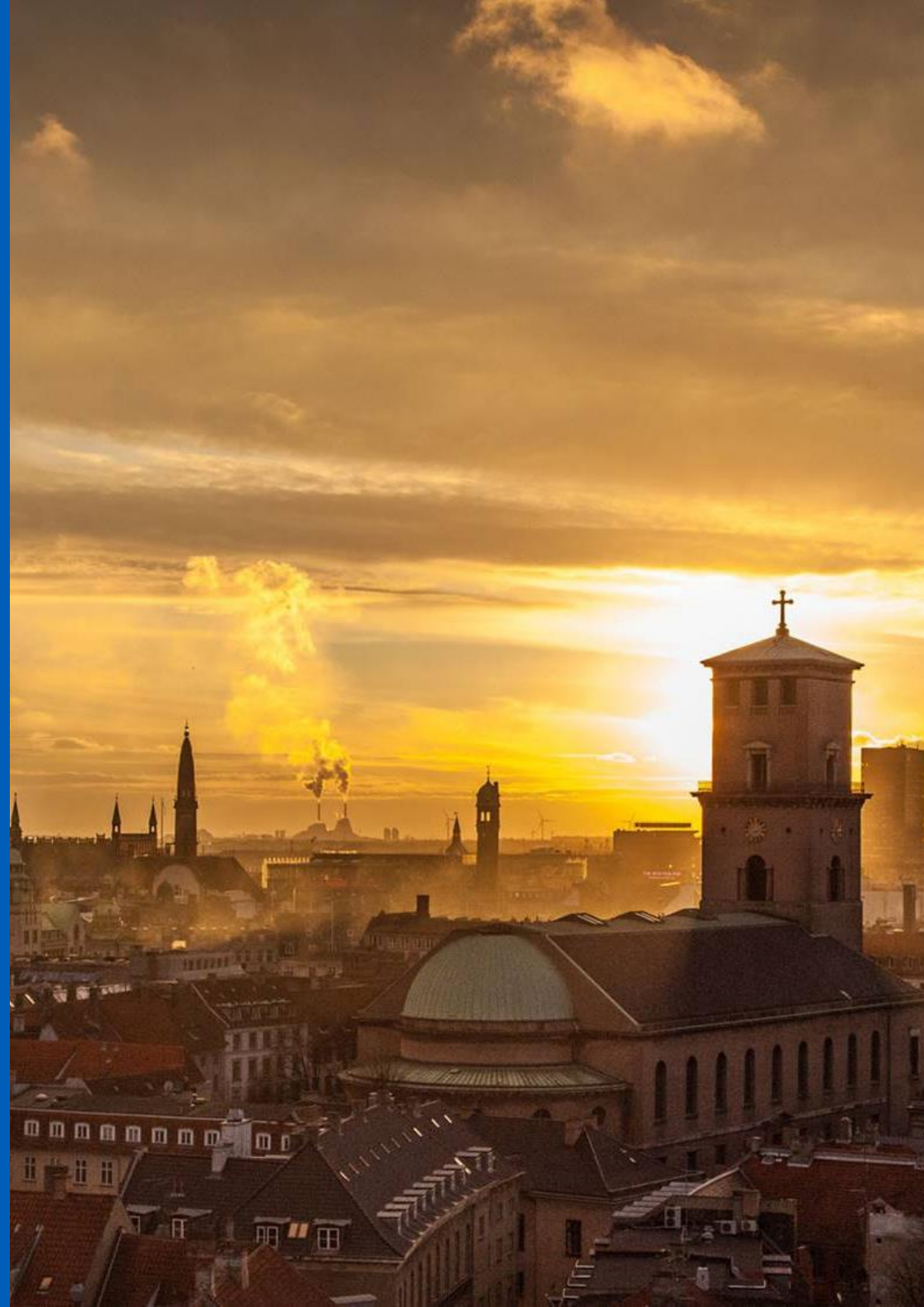
Initiativ 3: Bedre systemflow og understøttelse

For at kunne estimere hvad en RDA-løsning vil koste at udvikle, er det nødvendigt at afvente de opdateringer, der er forventet implementeret i KASA i januar 2020. Dog er der elementer, som f.eks. indhentning af information vedr. ejerforhold, screening af øvrige sager på pågældende bygning samt indhentning af lejekontrakt, som stadig vil være elementer, der er relevante at bygge som RDA-løsning, da dette ikke forventes løst ved denne KASA-opdatering. Her vil særligt muligheden for at integrere til KK-kort være en væsentlig forudsætning. En sådan RDA-løsning estimeres til at kunne udvikles for ca. 300-500 timer, forudsat at der alene er tale om de elementer, der ikke kan løses ved optimering af KASA Helpdesk. Tilbagebetalingstiden er her svær at estimere grundet usikkerheder i potentialet pga. igangværende opdateringer til KASA.

Initiativ 4: Automatisering af fakturaproceser og lukning af sager

En RPA-løsning til automatisering af fakturaproces og lukning af sager estimeres at kræve ca. 300-400 timer til udvikling og proceskortlægning. Løsningen vil i høj grad være afhængig af muligheden for at få adgang til Kvantum. Da der er tale om en relativt simpel løsning, antages det, at en stor del af udviklingen kan varetages af egne RPA-ressourcer fra KIT. Der estimeres en tilbagebetalingstid på omkring 1,5-2,5 år. Dog vil dette initiativ også kunne hjælpe med en række kvalitative gevinster, f.eks. nedbringelse af den afrapporterede sagsbehandlingstid, da sagerne bliver lukket hurtigere.

Implementerings- overvejelser



Implementeringsovervejelser

KPMG har udarbejdet et overordnet roadmap for at vise tidshorisonten og delelementer, der indgår i en evt. implementering af de 4 initiativer. Derudover er der beskrevet en række implementeringsovervejelser.

Initiativ 1: Automatisk kategorisering

En kategorisering af sagerne vil være et vigtigt element både som et selvstændigt initiativ, men også et vigtigt modul ift. initiativ 2 og initiativ 3. Det anbefales derfor, at man starter med få skabt en kategoriseringsmotor ved hjælp af machine learning, som vil skabe værdi for 3 af initiativerne. Kategoriseringen vurderes derudover til at være et godt initiativ for KEID Kundeservice at starte med ift. at kunne vise teknologiens værdi.

Initiativ 2: Optimeret inputdata

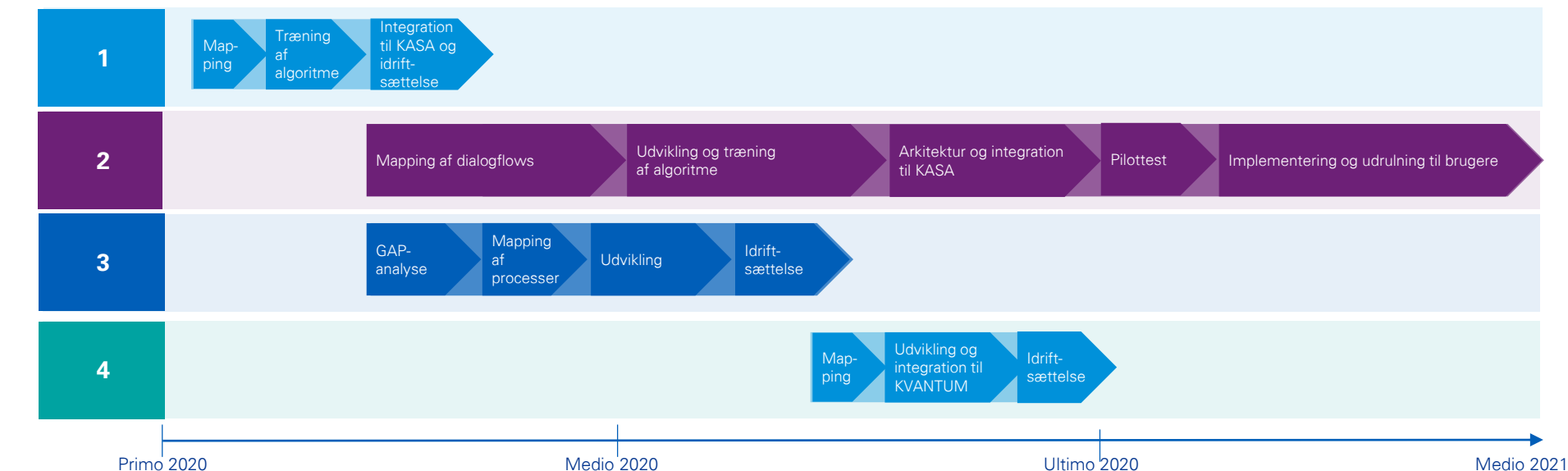
Dette initiativ er det mest komplekse, da det også påvirker brugerfladen og derved griber ud over KEID Kundeservice. Dette betyder, at det har en væsentlig længere implementeringshorisont end de øvrige initiativer. Derudover er der ligeledes en kompleksitet, ift. at Københavns Kommune på nuværende tidspunkt ikke har lignende chatbot-løsninger idriftsat.

Initiativ 3: Bedre systemflow og understøttelse

Det anbefales, at man venter med at igangsætte initiativ 3 til de nye optimeringer til KASA er implementeret. Disse forventes implementeret ultimo 2020. Derefter vil det være nødvendigt igen at analysere systemunderstøttelsen, for at vurdere om der stadig er nogle elementer i selve workflowet i KASA, hvor en RDA-løsning vil være relevant, eller om man udelukkende skal fokusere på de elementer, der består af indhentning af information og kontroller i andre systemer, hvor en KASA-optimering ikke løser denne udfordring.

Initiativ 4: Automatisering af fakturaprocesser og lukning af sager

Da dette initiativ vurderes at have det laveste potentiale af de fire, bør dette initiativ afvente, at øvrige initiativer implementeres. Der er dog tale om et relativt simpelt initiativ ift. teknologien, hvilket også kunne være argument for at prioritere initiativet for at få noget erfaring i KEID Kundeservice med RPA-teknologi blandt medarbejderne.





1. Baggrund og tilgang
2. Samlet overblik over identificerede potentialer
3. KS: Automatiseringer i Center for Løn og Personale
4. KEID: Bedre kapacitetsudnyttelse i Rådhusvagten
5. KEID: Balance i økonomien i Arrangementservice
6. KEID: Optimeret sagshåndtering i Kundeservice
7. KEID: Optimering i Ejendomsadministrationen
8. Konsolidering af kunde- og serviceindgange
9. Øvrige tværgående analyser

Baggrund

Baggrund

KEID's Ejendomsadministration indlejer og udlejer ejendomme med det formål at understøtte kommunens serviceproduktion og administration med ejendomsfaciliteter.

KEID's Ejendomsadministration har endvidere til opgave at administrere kommunens lejemål, således at aftaler og betaling for lejemål sker jf. den vedtagne huslejemodel og at administrere aftaler om udlejning til privat bolig og erhverv effektivt.

KEID's Ejendomsadministration har følgende arbejdsområder:

- Indlejning og udlejning
- Administration af kommunale rettigheder på ejendomme
- Indgåelse af lejekontrakter til erhverv, bolig og kommunale lejere, kontraktopfølgning og tværgående jura
- Administration af udlejede ejendomme, opkrævning af husleje, forbrug, skatter og afgifter.

Der er 21,5 årsværk i KEID's Ejendomsadministration.

Ejendomsadministrationen administrerer ca. 3.000 lejemål/aftaler. Det er naturligvis primært udlejning til kommunens egne forvaltninger, men der udlejes også til bolig og erhverv – specielt i forbindelse med byfornyelsen. Dertil kommer udlejning af andet, som f.eks. p-pladser mv. KEID's Ejendomsadministration indlejer godt 500 lejemål fra 3.-mand med henblik på at kunne servicere kommunen med de nødvendige ejendomsfaciliteter. Ejendomsadministrationen administrerer således en mangfoldig portefølje af aftaler/kontrakter.

Antallet af aftaler fordeler sig som vist i figuren til højre:

Hypotese

Ejendomsadministrationen benytter 2 fagsystemer (KASA til styring af drift og vedligehold og WeDo til lejemålsadministration) samt økonomisystemet Kvantum. Disse 3 systemer skal håndtere ejendoms-, lejemåls- og beboerkartoteker, reguleringer og varslinger, varme- og fællesudgiftsregnskaber, andre forbrugsregnskaber, fakturaprocesser, regnskab og bogføring med mere.

Det er antagelsen, at systemerne WeDo, KASA og Kvantum p.t. ikke understøtter hovedprocesserne i Ejendomsadministrationen end-to-end. Dermed administreres med uforholdsmæssigt mange ressourcekrævende manuelle processer. Mange af disse kan automatiseres og heri ligger et stort effektiviseringspotentiale.

Ved at udvikle it-systemerne så de understøtter hovedprocesserne bedre, vil man kunne lette arbejdsbyrden i Ejendomsadministrationen væsentligt

Antal administrerede lejemål



Analyse af Ejendomsadministrationen

Analysen af Ejendomsadministrationen er baseret på et omfattende datamateriale om Ejendomsadministrationen i form af regelgrundlag, statistik og procesbeskrivelser. Endvidere har en betydelig del af medarbejderne deltaget i interviews.

I forlængelse af vores hypotese har vi fokuseret på de administrative hovedprocesser, der er kendetegnet ved håndtering af mange transaktioner af relativt ens karakter. Her vil potentialet ved automatisering som udgangspunkt være størst. De omfatter: 1) fakturering, 2) forbrugsregnskaber og driftsregnskaber, 3) regulering & varsling og 4) afstemninger & kontroller. Disse processer trækker ca. 50 % af Ejendomsadministrationens ressourceforbrug svarende til ca. 11 årsværk.

Vi har taget udgangspunkt i tegninger af procesflow på områderne for at skabe en fælles forståelse og identificere barrierer for en effektiv proces. Formålet har været at identificere, hvorledes processerne kan systemunderstøttes bedre og dermed skabe forudsætning for realisering af et effektiviseringspotentiale. Ejendomsadministrationen er i gang med at kravspecifisere forbedringer til WeDo/Vitec. Det giver umiddelbart mening at optimere fagsystemerne. Det er dog uklart, hvor langt man kan nå ad den vej. Derfor er det tilrådeligt, at KEID undersøger, hvorvidt man skal have et supplerende BI-værktøj, der på den korte bane kan give end-2-end-systemunderstøttelse sammen med de fungerende fagsystemer.

Analyseaktiviteter:

Der er gennemført følgende analyseaktiviteter:

- Dataindsamling og gennemgang af procesbeskrivelser, statistik, Excelstøtteværktøjer, systemvejledning, regelgrundlag samt resultater fra de workshops, Ejendomsadministrationen har gennemført som følge af de allerede igangsatte optimeringsanalyser.
- Detaljeret og operationel gennemgang af processerne i interviews med relevante medarbejdere: Jakob Lausted (fakturaproces og igangværende effektiviseringsproces), Birgit Tipsmark Lassen, Sabrina Vældegaard (reguleringer og varslinger), Sabrina Vældegaard (forbrugsregnskaber, GI- og OMK-regnskaber), Lilli Lindhart Sørensen (driftsregnskaber), Per Fruergaard (forbrugsregnskaber), Birgit Tipsmark Lassen & Any Grubbe (afstemninger & kontroller), Sofie Vogel (driftsregnskaber), Mogens Pedersen (driftsregnskaber og it-understøttelse).

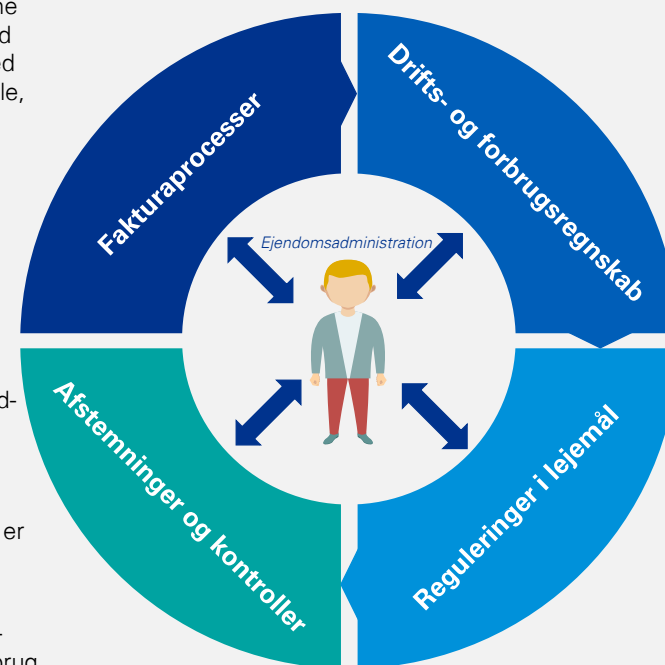
Processerne er gennemgået med henblik på 1) at fastslå de væsentligste procesdeles ressourcetræk, 2) identificere barrierer for effektivitet samt 3) anslå effekten af at eliminere disse barrierer.

Effektiviseringspotentialet er derefter på baggrund af udsagn fra afdelingen og KPMG's erfaringer med de givne løsningsmuligheder udregnet konservativt for de enkelte proceselementer.

Problemstillinger, der modvirker effektivitet:

Vi har i forbindelse med gennemgang af processerne observeret, at WeDo, KASA og Kvantum i ringe grad understøtter processerne end-to-end. Det er dermed bekræftet, at der er et stort effektiviseringspotentiale, hvis man forbedrer systemunderstøttelsen.

- De to fagsystemer, KASA og WeDo, skaber sammen med økonomisystemet Kvantum et væsentligt omfang af afstemningsopgaver, som følge af ukorrekt dataafspejling på systemernes konti.
- Ofte starter processerne med et betydeligt tidsforbrug på manuel indsamling af data.
- Der er omfattende problemer i WeDo med at ind-/udlæse data til behandling, analyse og videre bearbejdning til f.eks. Kvantum.
- Adressestyringen er ikke optimal, hvorfor meddelelser om lejeforhold til bruger og betaler er unødigt manuel og arbejdskrævende.
- Afdelingens medarbejdere benytter et større udvalg af individuelt udviklede støtteredskeber – Excelstyrings-/beregningsskemaer. Der er behov for brug af fælles paradigmer.



Analyse af Ejendomsadministrationen

Fordeling af ressourceindsats på serviceområder

I tabellen til højre ses den samlede ressourceanvendelse på delopgaver i Ejendomsadministrationen.

De administrative processer, der er i fokusanalysen, er som sagt: 1) fakturering, 2) forbrugsregnskaber og driftsregnskaber, 3) regulering & varsling og 4) afstemninger & kontroller. Afdelingens ressourceanvendelse fordelt på opgaver kan ses i skemaet til højre.

Analysen indikerer, at optimeringer af fagsystemerne og supplerende støtteværktøjer samt bedre brug af Kvantum vil kunne skabe et effektiviseringspotentiale på 4-5 årsværk, jf. tabellen nedenfor:

Delopgave	Årsværk aktuelt	Potentiale for effektivisering årsværk
• Regulering og varsling	3,7	1,6
• Drifts- og forbrugsregnskaber	3,2	1,5
• Afstemning	2,6	1,0
• Købs- og salgsfaktura	1,7	0,6
Årsværk i alt		4,7

Vurderingen af potentialet bygger på, at Ejendomsadministrationen i dag løser sine opgaver med meget mangelfuld it-understøttelse og en væsentlig diversitet i, hvorledes medarbejderne hver især løser relativt ens opgaver.

På de kommende sider gennemgås potentialet disponeret i 3 afsnit:

1. Gennemgang af processer

1) Regulering og varsling, 2) 3.-mand regulerer leje, 3) Drifts- og forbrugsregnskaber, 4) Afstemning og kontroller, 5) Fakturahåndtering.

2. Perspektivering af løsningsforslag

1) Bedre fagsystem og/eller BI-støtteværktøj, 2) Betalingsplaner og autogodkendte fakturaer i Kvantum.

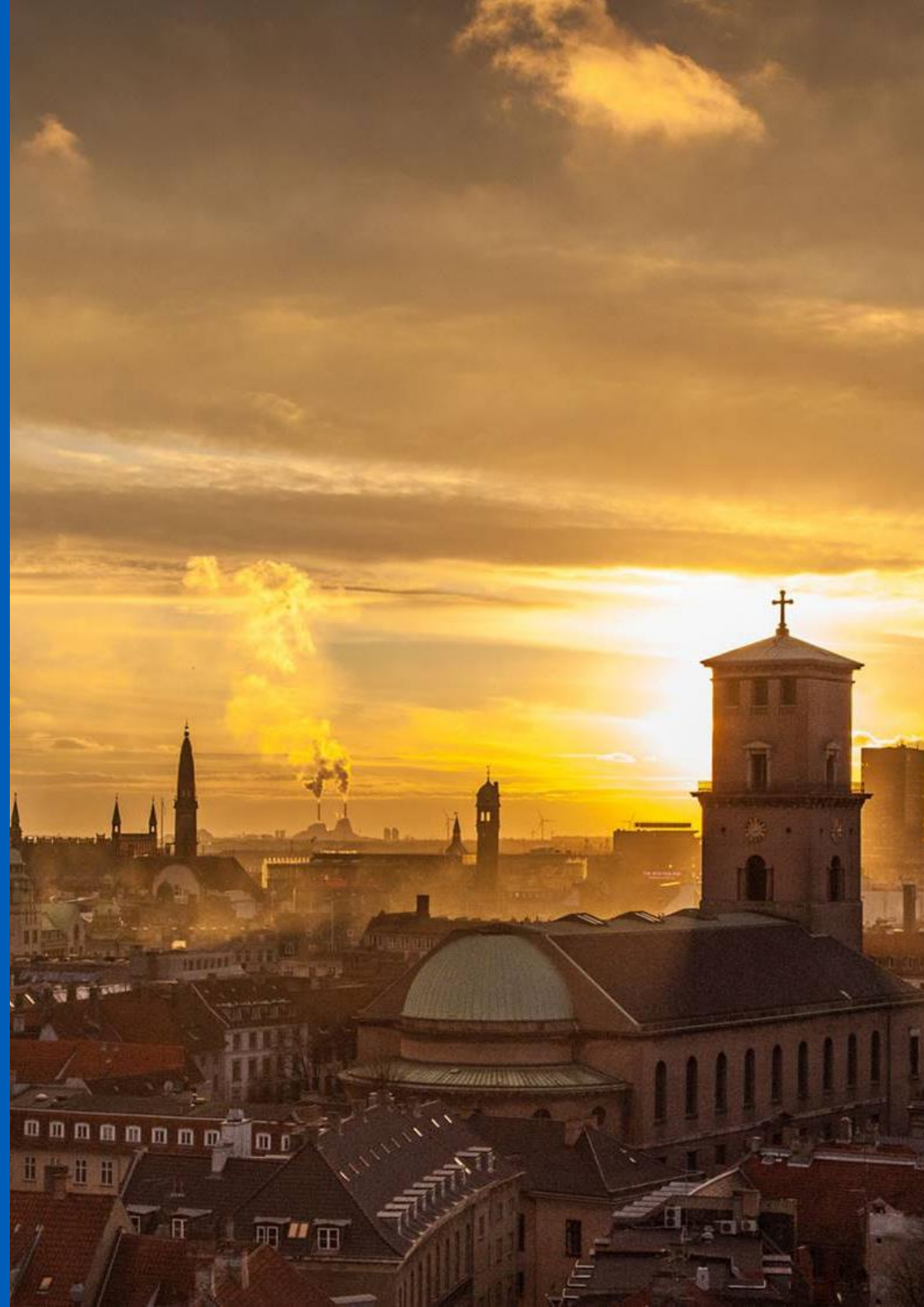
3. Omkostninger og tidsperspektiv

1) Der vil være behov for investeringer i forbedrede løsninger til understøttelse af processerne i Ejendomsadministrationen. Det er der en del omkostninger forbundet med. Omkostninger og tidsperspektiv for løsningernes eventuelle implementering estimeres og vises i et samlet nettogevinstregnskab.



Serviceområde	Delopgaver	Årsværk aktuelt
Udlejning af kommunale bygninger til kommunale formål	• Kontraktudarbejdelse (lejeaftaler)	1,1
	• Administration af ejerforeninger mv.	0,9
	• Sagsbehandling af administrative forhold på lejemålene	2,2
Indlejning af 3.-mands bygninger	• Afstemning (foregår også i EB)	1,5
	• Sagsbehandling af administrative forhold på lejemålene	0,6
	• Reguleringer mv.	0,9
Udlejning af bygninger til Bolig og Erhverv	• Sagsbehandling af administrative forhold på lejemålene	2,4
	• Reguleringer, varslinger mv.	2,8
	• Forbrugsregnskaber, GI- og OMK-regnskaber	1,9
Tværgående opgaver	• Systemunderstøttelse (FM, WEDO, Kvantum)	1,3
	• Driftsregnskaber	0,4
	• Forbrugsregnskaber	1,3
	• Håndtering af input vedr. fritagelse af ejendomsskat	1,1
	• Ejendomsvurderinger	0,2
	• Fakturabehandling	1,7
	• Excelarbejde	0,2
	• Afstemninger, kontroller	1,1
	• Eksperter på driftsregnskaber	0,0
	• Alle forbrugsregnskaber	0,0
	• Kørsler varslinger	0,0
Årsværk i alt		21,5

Analyse af processerne i Ejendomsadministrationen



Regulering og varsling

Kommunen lejer bygninger ud til bolig og erhverv. Disse skal reguleres, og reguleringen skal i visse tilfælde varsles. Det er i lejeaftalerne specificeret, hvilke parametre som ligger til grund for regulering af lejen.

Reguleringerne sker som følge af ændringer i nettopristal, skatter og afgifter, sats (f.eks. for vedligehold) og andre omkostningsbestemte forhold.

Reguleringerne retter sig imod ca. 600 lejemål til privat bolig og erhverv og foregår over hele regnskabsåret jf. bestemmelserne i de enkelte lejeaftaler.

Det er oplyst, at reguleringer og varsling tager ca. 2,8 årsværk.

Reguleringer indtastes i WeDo i henhold til aftaler og lovgivning. Såfremt lovgivning eller kontraktgrundlag ændres efterfølgende, opdateres dette ligeledes i WeDo.

I procestegningen ses, hvor stor en del af den samlede ressourceindsats de enkelte procestrin tager. Trekanten markerer, hvor der er barrierer for en effektiv administration. Barriererne kommenteres punktvis i grafikken og nedenfor:

1. Beregning af reguleringerne er en meget arbejdskrævende proces, fordi den ikke understøttes tilstrækkeligt af fagsystemet.

Det optimale ville være, at fagsystemet WeDo fuldt kunne håndtere beregningen af den enkelte regulering på det enkelte lejemål, og at data hertil kunne indlæses automatisk fra kilden. Alternativt kan beregningerne sættes op i et BI-værktøj for alle lejemål med en dataudlæsningsfacilitet til WeDo. Da det er uklart, hvad fagsystemet vil blive udviklet til, og i hvilket tempo det vil ske, har vi valgt at basere vores case på, at udvikling af beregningsfaciliteter til regulering mv. i et BI-værktøj vil være nødvendig.

2. Indlæsning af data til regulering er en meget arbejdskrævende proces i WeDo og omfatter manuel indtastning af regulering.

Indlæsning til WeDo skal kunne optimeres gennem forbedret indlæsningsfacilitet, således at data fra eksterne kilder eller fra Ejendomsadministrationens egne kilder kan indlæses. Dermed kan ressourceindsatsen ved WeDo-kørslen reduceres.

3. Kommunikation med lejer i forbindelse med varslinger er ofte ressourcetung som følge af mangelfuld adressehåndtering i WeDo.

Hvis WeDos kommunikationsdel til lejere og betalere blev forbedret, ville arbejdet med forsendelser og korrektur kunne reduceres. Kan dette ikke etableres i WeDo, anbefales etablering af en adressestyringsfacilitet i BI.

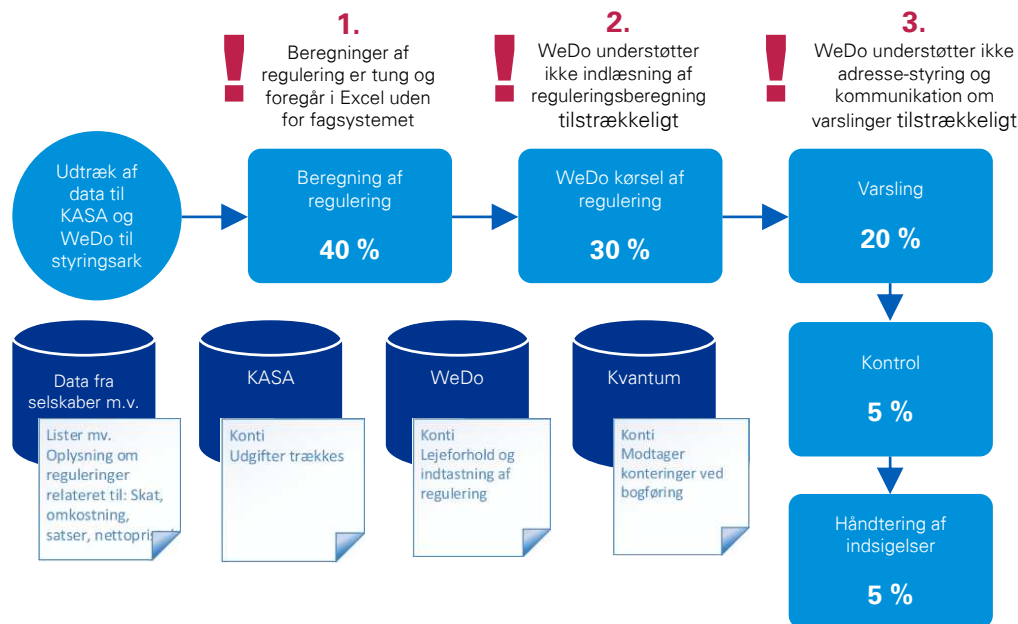
Kan man ikke inden for en kortere tidshorisont forbedre fagsystemet på ovennævnte punkter, vil vi anbefale at etablere et fælles styringsark i BI, som kan indsamle data og beregne reguleringerne og udlæse i et format, som kan indlæses i fagsystemerne og økonomisystemet.

Det foreslås endvidere, at Ejendomsadministrationen implementerer en adressestyringsfacilitet, der kan sikre, at afsendelse af varslinger foregår automatisk og i endnu højere grad via e-Boks.

Ifølge analysen ligger 90 % af ressourceindsatsen i proceselementerne: 'Beregning af regulering', 'WeDo-kørsel' og 'Varsling'. Se procestegning nedenfor.

Det er KPMG's vurdering, at implementering af de foreslåede tiltag vil kunne reducere arbejdet i disse proceselementer betydeligt.

*Omfanget af manuelle indtastninger og manglende beregnings- og adressehåndteringsfaciliteter koster tid i sig selv og genererer fejl, der koster tid at rette. Det er veldokumenteret i studier heraf samt i medarbejdernes udsagn, at reduceret manuel indtastning, bedre beregningsfaciliteter samt bedre adressehåndtering vil medføre en meget betydelig arbejdslettelse. Reduktionen kan ligge i spændet fra 80 % til 40 %. Et konservativt skøn på potentialet er 50 % af ressourceindsatsen i de omfattede proceselementer. Potentialet anslås til 50 % af ressourceindsatsen i de omfattede proces-elementer, svarende til 1,3 årsværk (2,8 årsværk*90 %*50 %).*



3.-mand regulerer leje

Københavns kommune indgår aftaler om at indleje ejendomme for at kunne imødekomme behovet for ejendomsfaciliteter i kommunens drift- og serviceaktiviteter ('3.-mandslejemål').

I denne proces håndteres situationer, hvor udlejer regulerer lejen – typisk forhøjer lejen.

Der er ca. 500 3.-mandslejemål. Disse reguleres ofte 2-3 gange om året og mindst en gang årligt.

Processen starter, når udlejer af 3.-mandslejemål udsteder faktura, der afviger fra lejebetaling. Årsagen vil typisk være kontraktaftalt PL-stigning, og ændringer i udlejers skatter/afgifter, varme-, el- og driftsomkostninger.

Reguleringerne kontrolleres for compliance til kontrakt/aftale og indtastes i WeDo i henhold til kontrakt/ aftaler.

Det er oplyst, at behandling af 3.-mandsregulering af leje tager ca. 0,9 årsværk.

I procestegningen ses de enkelte procestrin. Trekanten markerer effektiviseringspotentiale:

1. Kontrolprocessen er tilrettelagt, så 70 % af kontrolindsatsen går med at kontrollere de 90 % af reguleringerne, som er i overensstemmelse med aftalegrundlaget.

Det er relevant at se på, hvorledes kontrolindsatsen på de reguleringer, som følger aftalegrundlaget, formindskes. Det foreslås at reducere ressourceindsatsen på kontrol af disse ved at lægge betalingsplaner for de enkelte lejemål. Hver regulering vil derefter kunne kontrolleres automatisk mod betalingsplanen, og man kan lade de fakturaer, der følger betalingsplanen, gå til automatisk betaling. Forudsætningen for at kunne indføre en sådan praksis er, at der gennemføres en risikovurdering, og at der evt. indføres en yderligere risikomitigerende indsats – f.eks. kontrol ved stikprøver eller anden intelligent automatisk kontrol.

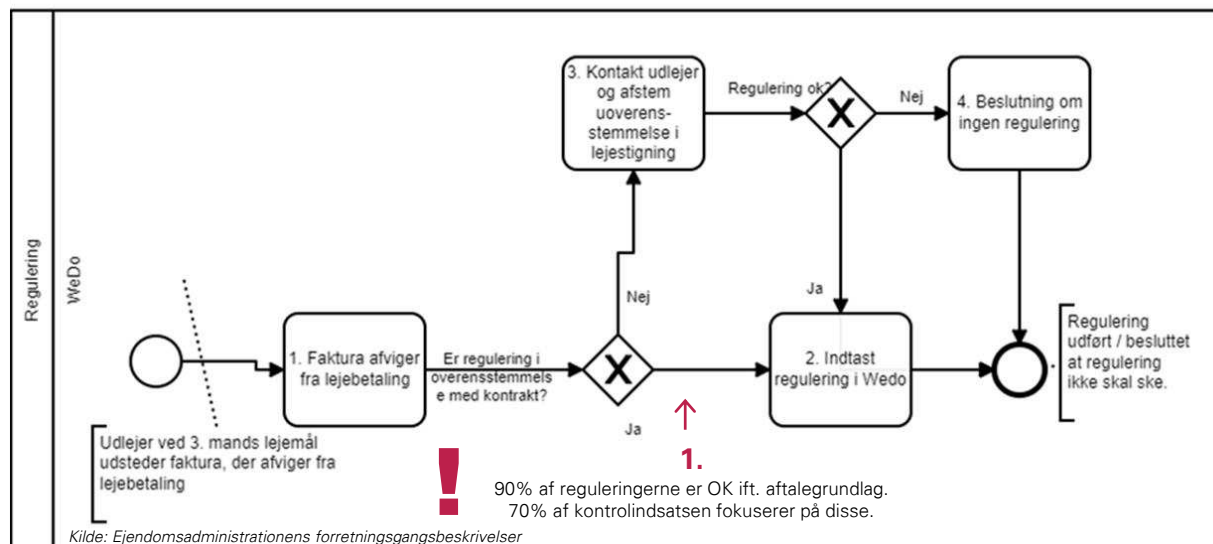
Hvis WeDo kunne læse faktura, indeholde en kontraktbaseret betalingsplan, efterregne og processere fakturaer, der er i overensstemmelse med betalingsplanen samt stoppe faktura, der ikke er i overensstemmelse med betalingsplanen, ville det være et løsningsperspektiv.

Et alternativ er at bringe Kvantums betalingsplan og fakturakontrolfaciliteter i funktion.

Implementering af betaling efter betalingsplan vil betyde, at de fakturaer, som er i overensstemmelse med aftalegrundlaget (90 % af fakturaerne) processeres automatisk. Det er oplyst, at 70 % af ressourceindsatsen i kontrollen er rettet mod disse.

Den manuelle sagsbehandling af fakturaer vedr. regulering i 3.-mandslejemål fylder langt den største andel af den samlede ressourceanvendelse i processen. Automatiseringen af denne proces vil derfor kunne fjerne hovedparten af det manuelle arbejde svarende til en reduktion fra 90 % til 50 %.

*Et konservativt skøn er, at effektiviseringspotentialet dermed er 2/3-dele eller 67 % af ressourceindsatsen i de omfattede proceselementer. Potentialet anslås til 67 % af ressourceindsatsen i de omfattede proceselementer, svarende til 0,4 årsværk (0,9 årsværk*70 %*67 %).*



Forbrugs- og driftsregnskaber

Udgifter opgøres til forbrugsregnskabet én gang årligt. Størstedelen i perioden fra 1.1. til 1.5. I forbrugsregnskaberne registreres forbrug for vand, varme, el og derudover visse driftsomkostninger.

Det er oplyst, at opgørelse og fordeling af forbrugsregnskaber og varsling tager ca. 3,2 årsværk (1,9 Erhverv/Bolia + 1,3 årsværk forbrugsregnskaber - fordeling).

Regnskabsprocesserne forløber i store træk som beskrevet i nedestående punkter:

- Excelstyringsark oprettes som tilrettet kopi af seneste udgave.
- Data fra KASA og Kvantum fås fra KEID økonomi (Excel) (tidskrævende, fordi økonomidata samles manuelt), og det vurderes, om udgift skal pålægges KEID eller lejer.
- Faktura hentes i Kvantum (flere tusinde bilag gennemgås). Der produceres et forbrugsregnskab pr. ejendom, hvorefter forbrug fordeles på lejemål.
- Data lægges ind i Excleark.
- I en række tilfælde benyttes afregningselskab (Ista m.fl.) til produktion af forbrugsregnskaberne.
- Når forbrug ikke kan henføres direkte til én lejer/betaler, fordeles forbrugsudgift til et antal lejere/betalere på basis af m₂-opgørelser over lejemålene. Der er knapt 300 af disse fordelingsregnskaber.
- Når regnskabet er opgjort, afregnes med lejer/betalere, og der bogføres.

I procesfiguren har vi afmærket 4 punkter, der er identificeret som barrierer for optimale regnskabsprocesser:

1+2. Indsamling af økonomi- og forbrugsdata er ressourcekrævende og data er svære at kategorisere, fordi de indsamles fra mange forskellige kilder og kommer i forskellige formater.

Der bruges megen tid på at indsamle og kategorisere data, så lejere kan afregnes korrekt. Fejl opstår ofte ved bestilling.

Det anbefales at indarbejde rutiner, som sikrer, at bogføring og udtræk fra Kvantum og KASA sker i formater, der er fuldt afstemt

med behovene i regnskabsprocessen. Der skal bestilles ved de rigtige rekvisitioner, og det skal sikres, at faktura påsættes korrekt debitornr. Bestillings- og bogføringsprocessen skal rettes mod at bibringe de nødvendige registreringer til regnskabet.

Arbejdet med at indsamle data fra forsyningsselskaberne kan lettes ved at få samlede opgørelser fra selskaberne i et format, som muliggør efterfølgende databehandling.

Alternativt kan datalæsningsrobot benyttes til læsning af data fra forsyningsselskabernes hjemmeside.

3. Lejemålenes m₂-registrering ikke pålidelig.

M₂-opgørelserne er ikke pålidelige, hvilket medfører merarbejde på mange steder, hvor m₂ benyttes som fordelingsnøgle.

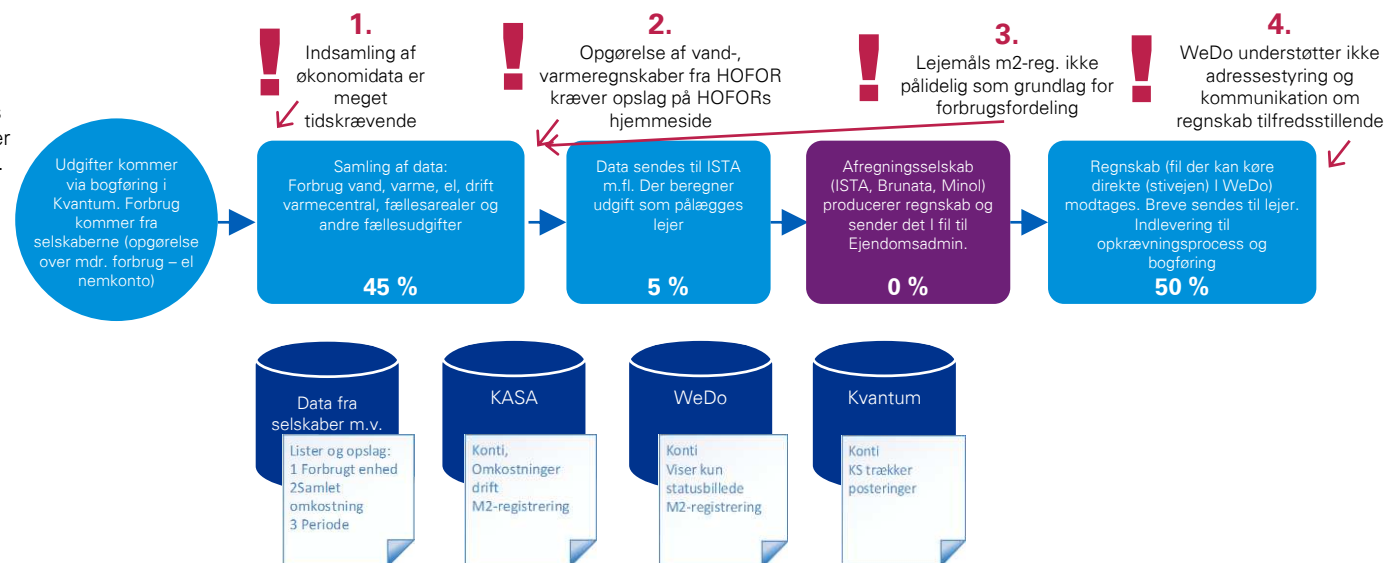
KEID har iværksat et opmålings- og mappingsprojekt. Dertil arbejder man med at sikre, at både KASAs og WeDos m²-oplysninger er retvisende. Dette projekt bør fjerne usikkerheden omkring opmåling.

4. WeDo understøtter ikke adressestyring og kommunikation om regnskab tilstrækkeligt.

Afsendelse af opgørelserne er besværliggjort af, at WeDo ikke kan skelne mellem juridisk lejer og betaler. Dette medfører manuelt arbejde og stort tidsforbrug, når regnskabsopgørelserne afsendes.

Hvis dette ikke rettes op i WeDo, anbefales det, at Ejendomsadministrationen styrer afsendelsen fra en tilknyttet BI-database med udskrivningsfacilitet.

*Det er KPMG's vurdering på baggrund af interviews og lignende cases, at implementering af de under punkt 1-4 oplyste tiltag vil kunne muliggøre en næsten fuld automatisering af processerne for forbrugs- og driftsregnskaber, svarende til en reduktion af det manuelle arbejde fra 90 % til 50 %. Tager man afhængighed af eksterne dataleverandører og den aktuelle modenhed for automatisering i betragtning, som analysens data og interviews viser, anslås et skøn i den helt lave ende svarende til 50 %. Potentialet anslås til 50 % af ressourceindsatsen i de omfattede proceselementer, svarende til 1,5 årsværk (3,2årsværk*95 %*50 %).*



Afstemning og kontroller

Afstemning skal sikre, at alt er bogført korrekt, og at de konti, som spejler hinanden i WeDo og Kvantum, faktisk viser det samme.

Da forretningsprocesserne i Ejendomsadministrationen er bygget op om fagsystemerne WeDo, KASA og økonomisystemet Kvantum, er der et relativt omfattende afstemningsarbejde mellem systemerne.

Afstemning sker løbende for hurtigt at kunne korrigerer fejl og for at undgå uoverskueligt store mellemregningskonti.

Det er oplyst, at afstemning af 3.-mandslejermål til lejeindtægt tager ca. 1,5 og øvrige afstemninger 1,1 årsværk. I alt 2,6 årsværk.

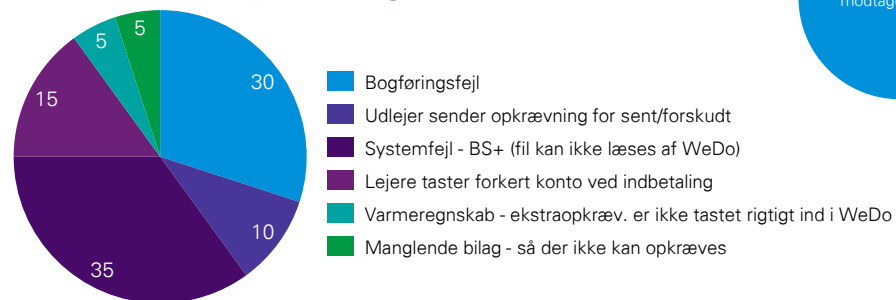
I dag afstemmes, om WeDo-posteringer er i Kvantum, og der ryddes op i bogføringen, hvor der er differencer på de relevante konti (Lejeindtægt, Statuskonti depositum, §18/21 udvendig/indvendig vedligeholdelse, mellemregningskonti).

Hver måned afstemmes år til datoliste. Afstemning sker fra Kvantum (BS – betalingskørslen) til WeDo.

Endvidere afstemmes, at udgiften (betaling til udlejer (3.-mand)) i Kvantum afspejles i opkrævningen (indtægt) i WeDo. Der skal være 1:1-afspejling af konti mellem WeDo og Kvantum.

De typiske årsager til differencer er bogføringsfejl, tastefejl, fejl som følge af at WeDo ikke kan indlæse BS-Plusfiler, og fejl som følge af at lejere skriver forkert på betalinger. Se figuren nedenfor:

Typiske årsager til difference



Effektivisering af alle afstemningsprocesser starter med at forhindre, at differencer opstår – så denne forebyggende indsats foreslås som et hovedindsatsområde i forsøget på at reducere arbejdsbyrden inden for afstemning.

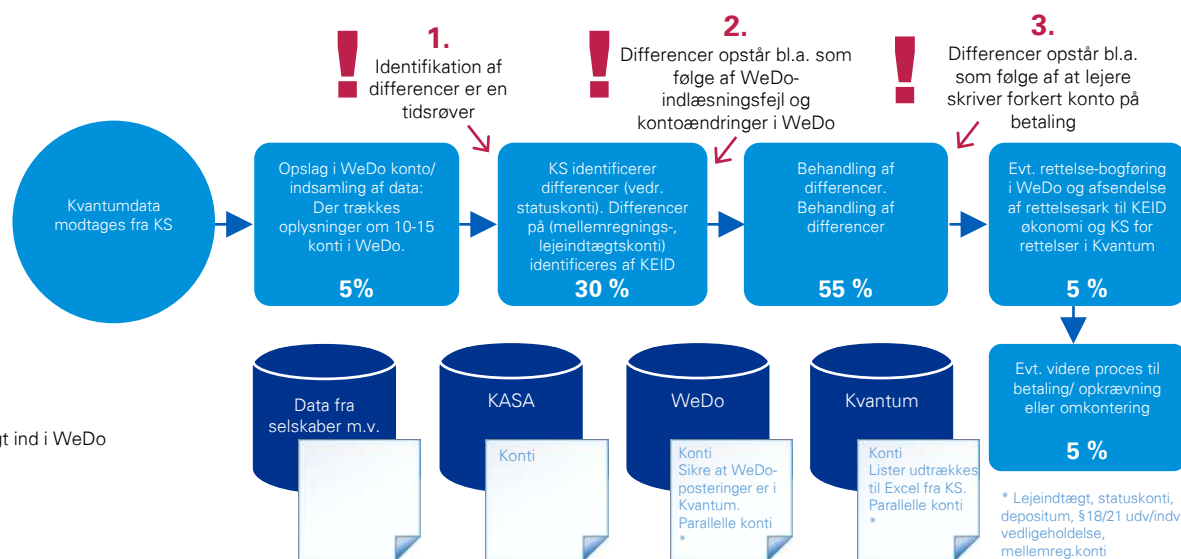
I procesfiguren har vi afmærket tre punkter, der medfører uforholdsvist højt tidsforbrug i afstemningsarbejdet:

- 1. Identifikation af differencer tager uforholdsmæssig lang tid.** Identifikationen af differencer kan automatiseres ved at køre lister med kontoudtræk op mod hinanden. Det vil kunne reducere denne del af processen betydeligt.
- 2. Der opstår en stor mængde differencer, som følge af at WeDo ikke kan indlæse BS Plus-lister tilfredsstillende.** Det er afgørende vigtigt, at WeDos indlæsnings- og udlæsningsfacilitet forbedres, så indlæsning kan ske uden fejl og udlæste data kan behandles effektivt. WeDos ringe funktion på dette punkt genererer meget manuelt tastearbejde – der er en tidsrøver og giver væsentlig risiko for fejl.

3. Differencer opstår, som følge af at indbetalere ikke skriver rigtigt kontonummer på indbetaling. Det anbefales at understøtte indbetalingen, så den næsten fuldt afvikles over betalingservice. (Forudsætter dog, at systemerne kan håndtere BS-Pluslister) og generelt sætte ind med forebyggende arbejde mod bogføringsfejl.

Løsningsforslag 1, 2 og 3 vedrører ca. 85 % af tidsforbruget i afstemningsprocesserne, jf. figuren nedenfor.

*Det er veldokumenteret i interviews og øvrig data, at der kan gøres en del mere for at forebygge de fejl, der øger afstemningsarbejdet. Herunder at få bugt med ind-/udlæsningsproblemer, der koster tid og genererer fejl. Det er endvidere muligt, at sætte autoafstemning op i Kvantum og understøtte dette med en BI-løsning, som kan afstemme Kvantumeksterne konti. Det vil kunne reducere de manuelle afstemninger betydeligt fra 70 % til 50 %. Afhængighed af eksterne data (posterings fra bank/BS) gør, at vi anslår potentialet i den lave ende. Potentialet anslås til 50 % af ressourceindsatsen i de omfattede proceselementer, svarende til 1 årsværk (2,6 årsværk*85 %*50 %).*



Købs- og salgsfakturabehandling

KEID opkræver fagforvaltninger og private lejere for leje af ejendomme, der er administreret af KEID.

KEID modtager endvidere fakturaer til betaling for indlejede ejendomme og andre udgifter.

Fakturaprocesserne omfatter:

- Manuel betaling af udgifter til 3.-mandslejemål
- Betaling af faktura på tredjemandslejemål via betalingservice
- Opkrævning af private lejere
- Opkrævning af kommunale lejere.

Det er oplyst, at behandling af købs- og salgsfakturaer tager ca. 1,7-årsværk (Manuelle betalinger vedr. 3.-mandslejemål tager ca. 1,3 årsværk).

Langt hovedparten af arbejdsindsatsen i forbindelse med behandling af salgs- og købsfaktura går til at håndtere manuel betaling af udgifter til 3.-mandslejemål.

Derfor er processen for manuel betaling af udgifter til 3.-mandslejemål særligt i fokus for et muligt effektiviseringspotentiale.

Forretningsgangen omfatter manuel betaling af driftsudgifter for lejemål, som KEID har indgået med leverandører, der ikke er en del af Københavns Kommune. Det kan være private udlejere, statslige instanser eller lignende.

Processen gennemføres med opmærksomhed på, at konsekvensen af ikke at betale faktura rettidigt kan være omfattende, da det kan give udlejer grundlag for at opsigse lejer (Københavns Kommune).

I procesfiguren har vi afmærket tre punkter, der er medfører uforholdsvist meget arbejde:

1+2. Ca. 70 % af tidsanvendelsen ligger i vurdering af, om faktura er korrekt, og om den skal betales eller ej. Langt hovedparten af regningerne kommer fra HOFOR og Energi Danmark.

Den væsentligste tidssluger i processen er vurdering af det meget store antal fakturaer for el, vand og varme.

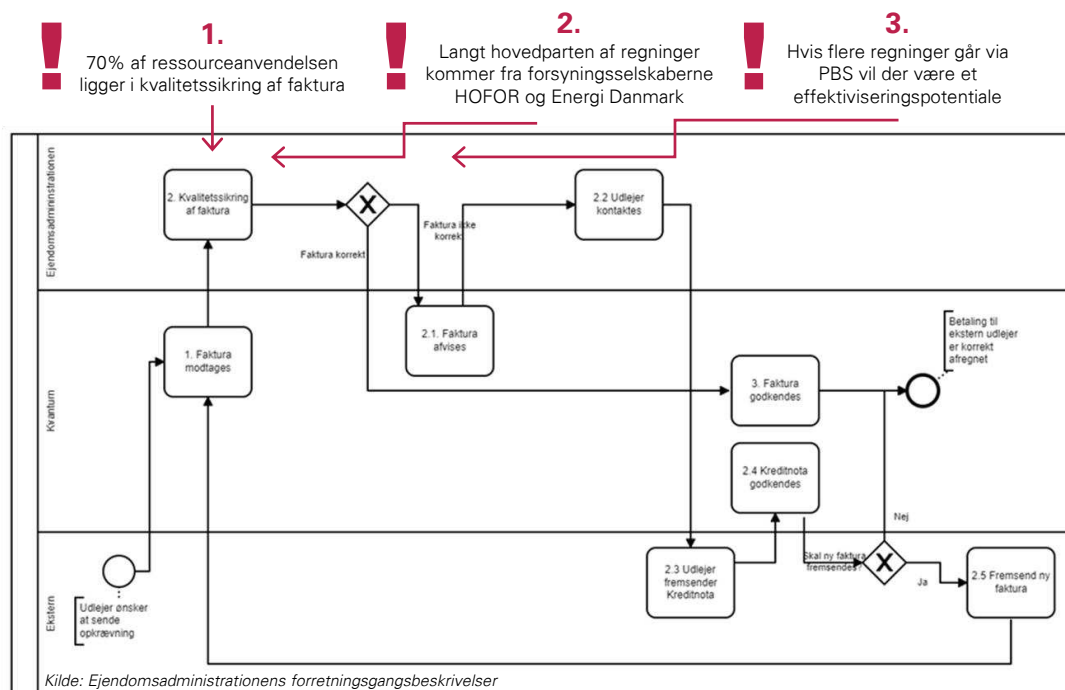
(HOFOR står for 100 % af vand/varme, og Energi Danmark står for af 95 % af afregningerne for el). Hovedparten af disse fakturaer vil kunne godkendes gennem en automatisk kontrolproces ved at benytte autofakturagodkendelse i Kvantum.

Denne fremgangsmåde vil skulle understøttes af en risikovurdering med implementering af risikomitigerende aktiviteter.

3. Langt hovedparten af de resterende manuelle betalinger er betalinger til 3.-mandslejemål. Hvis udlejer benyttede PBS, ville en meget stor del af den resterende ressource til gennemførelse af betalinger kunne reduceres.

Løsningsforslag 2 vedrører 70 % af ressourceanvendelsen i den manuelle fakturaproces, jf. figuren nedenfor.

*Under forudsætning af at der opsættes et autofaktureringsflow i Kvantum (standardfacilitet), er det helt realistisk at reducere ressourceanvendelsen på manuel kontrol af fakturaer fra forsyningselskaberne og dermed den samlede ressourceanvendelse på kvalitetssikring af fakturaer med 2/3. Potentialet anslås til 67 % af ressourceindsatsen i de omfattede proceselementer, svarende til 0,6 årsværk (1,3 årsværk*70 %*67 %).*



Løsningsforslag for optimering i Ejendoms- administrationen



Bedre fagsystem, konsolideret fælles BI-værktøj til beregninger og bedre brug af Kvantum

Den overordnede konklusion på budgetanalysen i KEID's Ejendomsadministration er, at der er et betydeligt potentiale i at automatisere og systemunderstøtte arbejdsprocesserne yderligere.

Bolig/ejendomsadministration med udlejning, opkrævning, indkøb/rekvitioner, regulering, regnskab med forbrug, drift og vedligehold er omdrejningspunkter for processerne.

Dette understøtter WeDo kun delvist. Problemerne er, som vist i analysen, omfattende i forbindelse med at ind-/udlæse data, adresse-/forsendeshåndtering, beregninger og arealangivelser.

Dataindsamling tager tid, og data er fejlbehæftede. Tastearbejde og manglende muligheder for at indlæse og udlæse filer genererer fejl og tager tid.

Hvis ikke der inden for kortere tid kan rettes op på dette gennem forbedringer i den kommende WeDo-/Vitec-løsning, kan WeDo/Vitec understøttes af et moderne BI-system. Dette system skal ikke opfattes som erstatning for de eksisterende systemer, men fungere som den lim, der nemt og agilt binder de eksisterende systemer sammen ved dataintegration, samtidig med at det er en stærk beregningsmotor, der understøtter de enkelte ensartede beregningsopgaver.

Dette kan i kombination med forbedrede dataindlæsnings-/udlæsningsfaciliteter i WeDo effektivisere arbejdsprocesserne væsentligt.

Ovenstående foreslås fulgt op af andre initiativer, herunder at betalingservice udnyttes mest muligt, kombineret med reduktion af fejl ved bedre bogføring, korrekt brug af rekvitioner og udnyttelse af Kvantums autobetalings-/afstemningsfaciliteter.

BI-værktøjet skal kunne indlæse data via dataformater fra f.eks. forsyningsselskaberne og håndtere integrationer til WeDo, KASA og Kvantum eller udlæse i formater, der kan indlæses i fagsystemerne.

BI-værktøjet kan tilknyttes et dataindlæsningsystem (f.eks. CCM-system) og foreslås at indeholde de elementer, der ikke understøttes tilstrækkeligt af fagsystemerne:

Styring af datakrav-/input til kontraktsdata, driftsregnskab, forbrugsregnskab og regulering inkl. indlæsning af lejeaftaledata.

Beregner til a) driftsregnskab, b) forbrugsregnskab, c) reguleringer, d) fordeling af udgifter til lejemål.

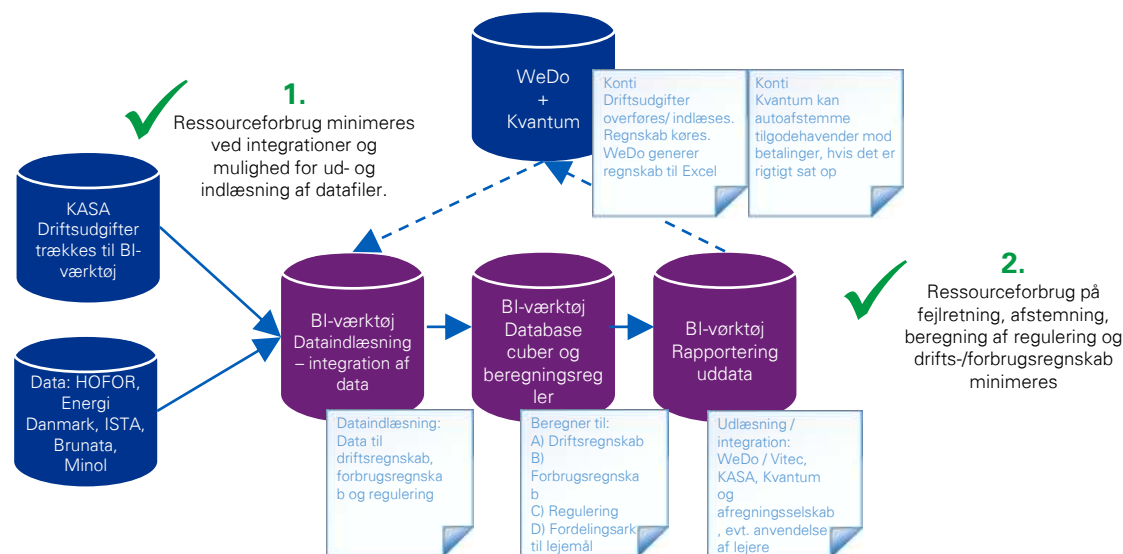
Udlæsning/integration til WeDo/Vitec, KASA, Kvantum, afregningsselskaber samt facilitet for afsendelse til lejere/betalere.

I figuren er et nyt setup bygget op omkring et BI-værktøj illustreret:

1+2. Ressourceforbrug reduceres ved at etablere en BI-løsning, der kan udføre dataindsamling, beregning og dataudlæsning. En sådan løsning skal afstemmes med de muligheder, et nyt/opgraderet fagsystem kan tilbyde.

Fejl bør søges minimeret bl.a. ved fokus på at bestillingsopgaver startes rigtigt samt sikring af korrekte indbetalinger fra lejere.

Endvidere udnyttes Kvantums autobetalings-/afstemningsfaciliteter, og betalinger forberedes til autoafstemning i Kvantum, således at afstemningsarbejdet mindskes. Kvantums autobetalings-/afstemningsfaciliteter skitseres på næste slide.



Betalingsplaner og autogodkendte fakturaer i Kvantum

KEID's Ejendomsadministration bruger en del ressourcer på at afstemme konti og fakturering. Disse to områder er under de rigtige forhold mulige af automatisere.

Potentialet i den automatiske afstemning og automatisk fakturering ligger i at fjerne en væsentlig del af de manuelle afstemnings- og faktureringsopgaver. Tilbage er arbejdet med de specielle tilfælde (posterings, som ikke autoudlignes/falder uden for de fastsatte tolerancer samt overvågning af systemets automatikker).

Autoafstemning

I afstemning holdes kontoudtog op imod det, der er bogført på én eller flere konti. Kontrollen involverer ofte at trække to separate sæt data og se, om de samme posterings kan findes på begge steder ved at kigge på beløbssatser, dato, kontering m.m.

Denne proces kan erstattes af robotter eller kan udføres i Kvantum, hvis visse betingelser er opfyldt. Robotter vil automatisk kunne indhente og analysere data fra forskellige databaser ved samme beslutningsregler, som medarbejderen bruger til at vurdere, om posteringer matcher.

Kvantum kan på egne konti autoafstemme og udligne f.eks. tilgodehavender, hvis der er det rigtige transaktionsspor til oplysning om betalingens ophav i konteringerne på bankkonti, mellemregningskonti og driftskonti. Det forudsætter dog, at SAP's standardfunktioner er opsat til det. Er det tilfældet, kan et tilgodehavende (f.eks. lejeindtægt), der er bogført som indtægt på en driftskonto, men står som ubetalt på en mellemregningskonto udlignes/nulstilles automatisk på mellemregningskontoen, når den faktiske betaling bogføres.

Automatisk faktura/betalingsplan

Godkendelse, kontering, betaling og bogføring af faste fakturaer, som fx el og vand, der kommer på bestemte tidspunkter og har relativt lille variation, kan automatiseres. Der opsættes parametre, der bestemmer kontering af samme regning, automatisk godkendelse og betaling inden for visse tidsrammer og beløbsudsving.

Betalingsplan kan endvidere sættes op ved bogføring til forvaltningernes konti.

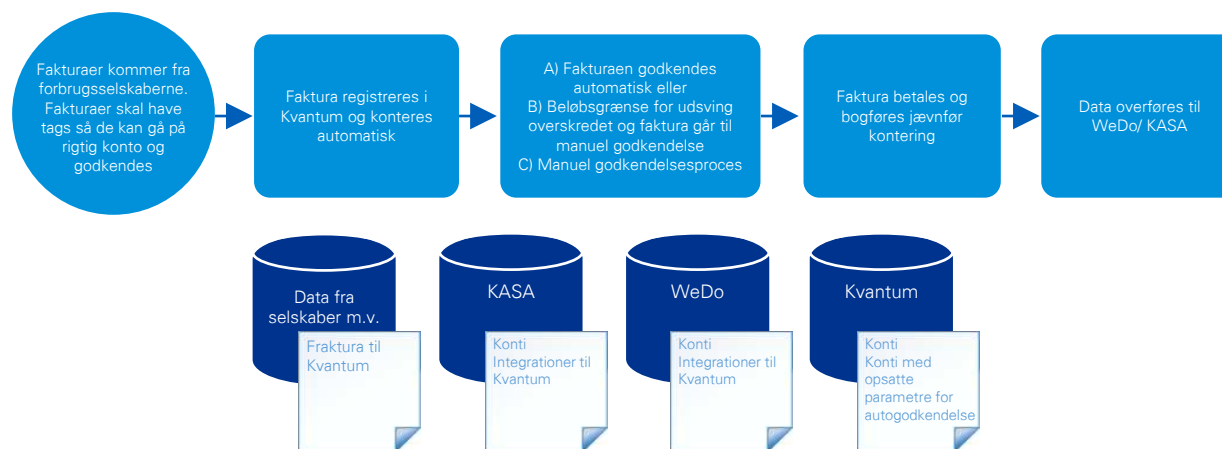
Et oplagt emne for automatisk fakturagodkendelse er betaling af forsyningselskabernes afregninger (vand, varme og el), der kommer på faste tidspunkter og uden større ændringer i beløb. Når parametrene er sat, bliver efterfølgende fakturaer automatisk godkendt, betalt og bogført, hvis de falder inden for de fastsatte parametre.

Figuren nedenfor illustrerer et automatisk fakturagodkendelsesflow.

Både autoafstemningsproceduren og automatisk fakturabehandling kræver, at de egnede emner udvælges, at processen går igennem, så betingelserne for den automatiske proces opfyldes (f.eks. etablering af transaktionsspor til betalingens ophav). Hvis det er nødvendigt at etablere afstemningsrobotter (f.eks. ved autoafstemning uden for Kvantum), skal der også investeres i disse.

Forkert opsætning af automatikkerne er en særlig risiko, da de dermed kan generere fejl. Det giver en risiko for, at en mængde fejl ophobes, uden at de opdages.

Begge procedurer vil kræve en grundig risikovurdering, der har fokus på, at fejl i den automatiserede proces mitigeres/opdages umiddelbart, og at der implementeres tilstrækkelige kontrol-/opfølgingsprocesser.



Potentialer og omkostninger ved optimering i Ejendomsadministrationen



Omkostninger og tidsperspektiv

Analysen af processerne har identificeret en række potentialer for effektivisering. Her er de sat op i en oversigt.

Gennemgangen af processerne har afdækket en række problemstillinger, som modvirker effektiv ejendomsadministration.

Disse er oplistet i tabellen nedenunder som ønsker.

I løsningskolonnen er formuleret overskrift for, i hvilken retning Ejendomsadministrationen kan gå i bestræbelserne på at effektivisere. Løsningerne er samlet under 3 overskrifter, som vi i det følgende går videre med i forhold til at estimere omkostninger og tidsperspektiv.

- Bedre fagsystem og/eller BI-værktøj
- Autofakturering i Kvantum og autoafstemning i Kvantum
- Praksis.



Proces	Ønske	Løsning
Regulering og varsling	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre beregningsfacilitet til beregning af reguleringerne • Bedre dataindlæsningsfacilitet i WeDo • Bedre adresse-/forsendelsesfacilitet i WeDo. Ekstensiv brug af e-Boks 	Bedre fagsystem og eller BI-værktøj
3. mand regulerer leje	<ul style="list-style-type: none"> • Autofaktureringsfacilitet og autovurdering af lejeændrings størrelse i forhold til 'beregnet forventet niveau' 	Autofakturering i Kvantum
Forbrugs- og driftsregnskaber	<ul style="list-style-type: none"> • Dataindsamlingsfacilitet som samler de nødvendige data • Aftaler med forsyningselskaberne om formater for aflevering af data om forbrug i behandlingsmuligt format, alternativt datalæsningsrobot mod selskabernes hjemmesider • Sikre korrekt m2-angivelse i WeDo 	Bedre fagsystem og eller BI-værktøj Praksis Praksis
Afstemning og kontroller	<ul style="list-style-type: none"> • Autoafstemningsfacilitet i Kvantum • Minimere bogføringsfejl (fra lejere, medarbejdere) • Indlæsning af BS-Pluslister gøres mulig i WeDo 	Autoafstemning i Kvantum Praksis Bedre fagsystem og eller BI-værktøj
Købs- og salgsfakturabehandling	<ul style="list-style-type: none"> • Autogodkendelse opsættes i Kvantum på udvalgte fakturaområder 	Autofakturering i Kvantum

Omkostninger og tidsperspektiv (1/2)

Omkostningerne pr. initiativ er i overslag oplyst i tabellerne nedenfor.

Nedenfor estimeres aktiviteter vedrørende autofakturering og autoafstemning i Kvantum.

Timepriser er fastsat ud fra at der skønnes et mindre behov for ekstern hjælp. Tidsperspektivet angives som den tid, opgaven ved en koncentreret indsats vurderes at kunne løses på – men er naturligvis afhængig af opgavernes prioritering.

Tidsperspektivet for at gennemføre de enkelte initiativer ligger efter KPMG's vurdering ca. ½ år.

Estimaterne bygger på KPMG's erfaringer med lignende projekter. Estimaterne skal læses med forbehold for at der er behov for yderligere specificering af problemstillinger og løsningsmodeller.

Autofakturering i Kvantum vedr. faktura fra forsyningselskaberne				
Aktivitet - tidsperspektiv ½ år	Timepris/enhed	Timer	I alt	
Forberedelse og beslutning om automatisering				
Analyse - identifikation af fakturaer der kan automatiseres	kr.	800	150	kr. 120.000
Risikovurdering og fastsættelse af parametre - grænse for udsving i størrelse og aktivering af manuelt faktura godkendelsesflow	kr.	800	50	kr. 40.000
Systemisk genkendelse af fakturaerne				
Opret fakturaplan der, benytter fakturaens ordrenummer til at identificere, hvor fakturaen skal konteres	kr.	800	80	kr. 64.000
Opret betalingsplan, der konterer fakturaen ud fra leverandøren og EANnummeret	kr.	800	80	kr. 64.000
Opsætning af fakturaog/eller betalingsplan				
For hver fast faktura med mulighed for systemisk genkendelse, oprettes en faktura- eller en betalingsplan med de specificerede konterings- og godkendelsesparametre	kr.	800	20	kr. 16.000
Planen kan være pr. leverandør pr. indkøbstype, pr. institution, eller mere overordnet, som fx pr. leverandør pr. Institution	kr.	800	20	kr. 16.000
Automatiseret proces implementeres og overvåges				
Implementering af overvågning og proces, hvor fakturaer blive genkendt i systemet og koblet med faktura- eller betalingsplanen for herefter automatisk at blive konteret og godkendt. Forudsat at faktura er compliant til de opsatte parametre (beløbets størrelse m.v.)	kr.	800	100	kr. 80.000
Total			kr.	400.000

Note: Timepris/enhed fastsat ud fra at der skønnes et mindre behov for ekstern hjælp

Autoafstemning i Kvantum konti i Kvantum eller konti mellem systemer				
Aktivitet - tidsperspektiv ½ år	Timepris/enhed	Timer	I alt	
Forberedelse og beslutning om automatisering				
Analyse - identifikation af hvilke konti det er relevant at autoafstemme	kr.	800	150	kr. 120.000
Risikovurdering og fastsættelse af identifikatorer som muliggør transaktionsspor og autoafstemning	kr.	800	50	kr. 40.000
Systemisk genkendelse af tags pr. kontering				
Opret flow der, sikrer, at identifikatorer benyttes i hele flowet	kr.	800	100	kr. 80.000
Eventuel specifikation til dataleverandør udarbejdes (hvor yderligere specifikation ved kontering kræves)	kr.	800	100	kr. 80.000
Opsætning af robot eller regel i Kvantum som gennemfører autoafstemning				
For hver udvalgt konto opsættes regler som muliggør autoafstemning	kr.	800	150	kr. 120.000
Automatiseret proces implementeres og overvåges				
Implementering af overvågning og proces, hvor autoafstemning opsættes	kr.	800	150	kr. 120.000
Total			kr.	560.000

Note: Timepris/enhed fastsat ud fra at der skønnes et mindre behov for ekstern hjælp

Omkostninger og tidsperspektiv (2/2)

Omkostningerne pr. initiativ er i overslag oplyst i tabellerne nedenfor.

Nedenfor estimeres aktiviteter vedrørende praksisændringer og etablering af BI-værktøj.

KPMG er gennem analysen bibragt den opfattelse, at det er uklart, hvor væsentlig forbedring af fagsystemet WeDo der er i scope i Ejendomsadministrationen. Derfor bygger KPMG's beregninger på, at der opbygges supplerende systemunderstøttelse af processerne i form af et BI-værktøj.

Timepris for aktiviteterne vedr. praksisændringer er sat ud fra et estimat over lønudgift inkl. overhead for kommunens egne medarbejdere.

Timepriser ifbm. etablering af BI-værktøj er fastsat ud fra at der skønnes et behov for ekstern hjælp til en del af disse aktiviteter.

Tidsperspektivet angives som den tid, opgaven ved en koncentreret indsats kan løses på – men er naturligvis afhængig af opgavernes prioritering.

Tidsperspektivet for at gennemføre de enkelte initiativer ligger efter KPMG's vurdering på ca. 1 år.

Estimerne bygger på KPMG's erfaringer med lignende projekter. Estimerne skal læses med forbehold for at der er behov for yderligere specificering af problemstillinger og løsningsmodeller.

Forslag til indsatsområder til ændring af praksis					
Aktivitet - tidsperspektiv 1 år	Timepris/enhed		Timer	I alt	
Minimere bogføringsfejl (fra lejere, medarbejdere)					
Identifikation af aktører som er årsag til bogføringsfejl og afstemningsproblemer	kr.	500	40	kr.	20.000
Fastlæggelse af indsatsområder	kr.	500	50	kr.	25.000
Indsatsområder for minimering af bogføringsfejl					
Infokampagne ift. lejere der taster forkert	kr.	500	100	kr.	50.000
Implementering af tekniske løsninger der medfører, at der ikke er mulighed for at taste forkert	kr.	500	200	kr.	100.000
Infokampagne og opfølgning ift. medarbejdere der taster forkert/ikke bestiller korrekt	kr.	500	100	kr.	50.000
Datamateriale fra forsyningsselskaberne modtages i brugbart format					
Definere hvilke dataformater der passer til afstemnings og beregningsprocesserne i Ejendomsadministrationen	kr.	500	90	kr.	45.000
Vurdere hvilke ændringer der er ønskelige ved indkomne data fra forsyningsselskaberne	kr.	500	40	kr.	20.000
Optage drøftelse med forsyningsselskaberne om ændring af dataformater	kr.	500	100	kr.	50.000
Implementere nye formater i Ejendomservices processer	kr.	500	100	kr.	50.000
Total				kr.	410.000

Note: Timepris/enhed er fastsat ud fra et estimat over lønudgift inkl. overhead for kommunens egne medarbejdere

Bedre fagsystem og eller BI-værktøj					
Aktivitet - tidsperspektiv 1 år	Timepris/enhed		Timer	I alt	
Strukturering og datainput					
Inddata definition, datastruktur og styring	kr.	1.000	800	kr.	800.000
ETL dataload, kontrakter mv.	kr.	1.000	500	kr.	500.000
Test og fejlretning	kr.	1.000	150	kr.	150.000
Pris på programmellinstallation				kr.	250.000
Opsætning af regler					
Opsætning af beregningsregler	kr.	1.000	650	kr.	650.000
Output og integrationer					
Opsætning af udlæsningsformater	kr.	1.000	550	kr.	550.000
Udvikling af integrationer 3				kr.	480.000
Implementering					
Implementering i administration	kr.	1.000	650	kr.	650.000
Licensomkostninger drift og vedligehold					
(Input mangler)					
Total				kr.	4.030.000

Note: Timepris/enhed fastsat ud fra at der skønnes et behov for ekstern hjælp

Effektivisering af administration – varige ændringer

Implementering af de foreslåede effektiviseringsforslag vil ifølge analysens beregninger have varige ændringer i forbruget på hovedkonto 6.

Ændringerne er opsummeret i nedenstående tabel.

I tabellen nedenfor angives i første række den 'Investering', der jf. analysen skal til for at skabe forudsætningerne for at realisere det identificerede potentiale.

Potentialet omsat i værdien af reducerede årsværk er opgjort under 'Bruttobesparelse'.

En forudsætning for realisering af potentialet ved automatisering af de administrative processer er, at Ejendomsadministrationen styrker og standardiserer egne processer og paradigmer.

En indfaldsvinkel hertil kan være, at afdelingen etablerer sig i en procesorienteret organisering med høj fokus på standardisering i processer og paradigmer. Det vil muliggøre, at medarbejderne arbejder i teams om én eller få processer, understøtte mere robuste teams og ens processeksekvering. Yderligere effektivisering vil givet forudsætte standardiserede processer og paradigmer.

Reducerede administrative udgifter angives med negativt (-) fortegn og øgede administrative udgifter angives med positivt (+) fortegn.
* Afgrænsning af målsætning om reducerede administrative udgifter vedtaget af ØU den 11. december 2018.

Varige ændringer – Administration		1.000 kr. 2020 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Investering	kr. 1.400.000	kr. 1.400.000	kr. 1.400.000	kr. 1.400.000	kr. -	kr. -	
Bruttobesparelse	kr. -	kr. (1.300.000)	kr. (1.700.000)	kr. (2.600.000)	kr. (2.600.000)	kr. (2.600.000)	
Nettoeffekt på administrative udgifter eksklusiv myndighedsopgaver (skøn), jf. afgrænsning af målsætning*	kr. 1.400.000	kr. 100.000	kr. (300.000)	kr. (1.200.000)	kr. (2.600.000)	kr. (2.600.000)	
Nettoeffekt på administrative opgaver på områder uden for afgrænsning af målsætningen (skøn).	-	-	-	-	-	-	
Varige ændringer totalt, administration	kr. 1.400.000	kr. 100.000	kr. (300.000)	kr. (1.200.000)	kr. (2.600.000)	kr. (2.600.000)	

Note: Realisering af potentialet indføres halvt i 2021, 2/3 i 2022 og fuldt i årene frem

Note: Investeringsomkostningerne er fordelt over periodens første 4 år



1. Baggrund og tilgang
2. Samlet overblik over identificerede potentialer
3. KS: Automatiseringer i Center for Løn og Personale
4. KEID: Bedre kapacitetsudnyttelse i Rådhusvagten
5. KEID: Balance i økonomien i Arrangementservice
6. KEID: Optimeret sagshåndtering i Kundeservice
7. KEID: Optimering i Ejendomsadministrationen
8. Konsolidering af kunde- og serviceindgange
9. Øvrige tværgående analyser

Baggrund for og analyse af samling af kunde- og serviceindgange

I dag anvender fagforvaltningerne forskellige indgange til de koncernfælles enheder i KS og KEID. Det drejer sig først og fremmest om serviceindgangene i det nuværende COS, men der er også kundeindgange i KEID's Indkøbssupport og KEID's Kundeservice foruden decentrale kundeindgange i nogle af KS's og KEID's øvrige centre. Skønmæssigt er det samlede ressourceforbrug til varetagelse af kundehenvendelser ca. 35 årsværk. Etablering af en samlet tværgående kundeindgang vil muliggøre en bedre vagtplanlægning og tværgående ressourceudnyttelse, som vil kunne reducere det samlede ressourcebehov. Samtidig vil en samling i højere grad sikre et vedvarende fokus på optimering af kundebetjening, som også vil kunne bidrage til kontinuerlige effektiviseringer.

Analysen af samling af kunde- og serviceindgange er baseret på en række eksplorativ interviews samt analyser af opkaldsdata. Disse interviews og analyser har haft til formål at afdække mulighederne for en samling af kunde- og serviceindgangene i såvel KS, KEID som KIT.

Der er gennemført følgende analyseaktiviteter:

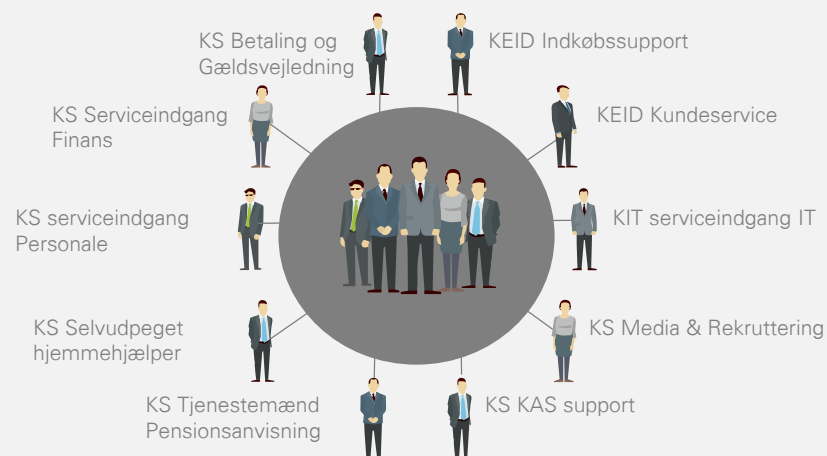
- En række eksplorativ møder med kunde- og serviceindgange i KS samt analyse af opkaldsdata mv.
- En række eksplorativ møder med kunde- og serviceindgange i KEID samt analyse af opkaldsdata mv.
- En række eksplorativ møder med kunde- og serviceindgange i KIT

KPMG har i forbindelse med den eksplorativ møderække bl.a. observeret, at den eksplosivt stigende IT kompleksitet i KK afleder et stigende behov for en IT faglig kunde- og serviceindgang, som har en stærkt tilknytning til den øvrige IT organisation for fortsat at kunne yde den nødvendige service.

Endvidere har KPMG vurderet at kunde- og serviceindgangen i KEID i relation til akut vedligehold på tilsvarende vis fundamentalt adskiller sig fra de øvrige kunde- og serviceindgange.

KPMG har derfor allerede i det indledende analysearbejde ifb. med vurdering af effektiviseringsmuligheder gennem samling af kunde- og serviceindgange valgt at se bort fra kunde- og service indgang IT i KIT og Kundeservice i KEID.

Analyserede kunde- og serviceindgange i KS, KEID og KIT



Forslag til samling af kunde- og serviceindgange

Der er identificeret et potentiale ved at samle kunde- og serviceindgangene i KS samt identificeret en mulighed for at lægge kunde- og serviceindgangene KEID Indkøbssupport sammen med kunde- og serviceindgang Finans i KS. Potentialerne ved at samle kunde- og serviceindgangene i KS er samlet i 2 løsningsforslag.

Løsningsforslag 1: Samling af kunde- og serviceindgangene Gæld og Betalingsvejledning, Finans og Personale i KS

Ved at samle kunde- og serviceindgangene for Gæld og Betalingsvejledning, Finans og Personale er det muligt at opnå en stordriftsfordel gennem den bedre udnyttelse af den enkelte medarbejder, der opstår ved større kaldsmængder på de forskellige tidspunkter af dagen.

Det er dog en væsentlig forudsætning, at den enkelte medarbejder i en samlet kunde- og serviceindgang kan svare på alle henvendelser, hvorfor det vil være nødvendigt med en oplæringsperiode før det fulde potentiale kan realiseres.

Løsningsforslag 2: Samling af kunde- og serviceindgangene Gæld og Betalingsvejledning, Finans og Personale, Selvudpeget hjemmehjælper, Tjenestemænd Pensionsanvisning og KAS support i KS

Ved yderligere at samle kunde- og serviceindgangene for Selvudpeget hjemmehjælper, Tjenestemænd Pensionsanvisning og KAS support i KS er der sammen med en samlet kundeindgang for Gæld og Betalingsvejledning, Finans og Personale mulighed for at realisere en yderligere stordriftsfordelsgevinst.

Det er dog også her en væsentlig forudsætning, at den enkelte medarbejder i et stort samlet KS kunde- og serviceindgang på sigt kan svare på alle henvendelser. Det er KPMG's vurdering, at en yderligere samling af KS kunde- og serviceindgange først skal påbegyndes efter en realisering af gevinsterne ved løsningsforslag 1 samt at oplæringsperioden ved løsningsforslag 2 relativt set vil være større end ved samlingen i løsningsforslag 1.

Mulighed i KEID Indkøb:

KPMG har i det afdækkende analytiske arbejde erfaret, at der er potentielt stort overlap mellem opkald til kunde- og serviceindgangen i KEID Indkøbssupport og opkald til kunde- og serviceindgang Finans i KS. Det er på denne baggrund KPMG's opfattelse, at kunderne i praksis kan have svært ved at adskille, hvilken af de 2 kunde- og serviceindgange de skal kontakte. Kunde- og serviceindgang Finans i KS yder således assistance i relation til kreditorprocessen i Kvantum, hvor kunde- og serviceindgangen i KEID Indkøbssupport yder assistance i relation til indkøb via ordre i Kvantum.

I KEID Indkøb arbejder ca. 10 ansatte med at svare på henvendelser via telefon og mail samtidig med, at de bl.a. anvender tid på at håndtere "indkøb via fritekst" samt undervise i indkøb via ordre i Kvantum. Det er i den forbindelse KPMG's opfattelse, at ca. 2,5 årsværk i dag anvendes på telefonhenvendelser samt at kunde- og serviceindgang Finans formentlig kan varetage den nuværende opkaldsmængde i KEID Indkøbssupport uden yderligere tilgang af kunde- og serviceagenter.

For ikke mindst at gøre det nemmere for kunderne at finde ud af hvilken kunde- og serviceindgang de skal kontakte samt muligheden for på kort sigt at realisere en gevinst på ca. 1,5 årsværk foreslår KPMG, at KEID og KS vurderer mulighederne for at lægge de 2 kunde- og serviceindgange sammen samt hvilke snitflader, der i den forbindelse skal etableres. Dette skal endvidere ses i lyset af, at det på sigt er KPMG's opfattelse, at behovet for en kunde- og serviceindgang i relation til henvendelse af indkøbsordre i Kvantum bør/skal aftage.

Potentiale beregninger

Der er beregnet gevinstpotentialer for løsningsforslag 1. (samling af kunde- og serviceindgangene gæld og Betalingsvejledning, Finans og Personale) og løsningsforslag 2. (samling af kunde- og serviceindgangene gæld og Betalingsvejledning, Finans og Personale, Selvudpeget hjemmehjælper, Tjenestemænd Pensionsanvisning og KAS support). Potentialet er beregnet som den stordriftsfordel og den heraf afledte større udnyttelse af den enkelte medarbejder, der opstår ved større kaldsmængder på de forskellige tidspunkter af dagen ved at samle kunde- og serviceindgangene på tværs af KS.

Antagelser og beregninger

Potentiale beregningerne for løsningsforslag 1 og 2 bygger på faktiske og prognosticerede kaldsmængder og –varigheder for de enkelte kunde- og serviceindgange. Med udgangspunkt i en Erlang C beregning og en antagelse om, at alle kunde- og service agenter er i stand til at svare på alle henvendelser samt at 80% af alle opkald skal kunne besvares inden for 60 sekunder, er det nødvendige antal kunde- og serviceagenter beregnet. Tabellerne 1 og 2 viser såvel minimum, maksimum og det gennemsnitlige antal kunde- og serviceagenter der er nødvendige for de enkelte kunde- og serviceindgange samt som en samlet enhed. Beregningerne viser et potentiale ved løsningsforslag 1 på optil 5 årsværk samt et potentiale ved løsningsforslag 2 på op til 9 årsværk. Dette svarer til en marginal gevinst ved den yderligere samling af kundeindgange i Koncern Service, som ligger i løsningsforslag 2, på op til 4 årsværk.

Table 1. Samling af service indgangene Gæld og Betalingsvejledning, Finans og Personale¹

Indgang	2019			2020		
	Min	Maks	Genst.	Min	Maks	Genst.
Betaling og Gældsvejledning	2	8	4,4	2	6	4,4
Service Indgang Finans	2	5	3,6	2	5	3,2
Service Indgang Personale	3	8	5,5	2	9	5,7
Selvudpeget hjemmehjælper						
Tjenestemænd Pensionsanvisning						
KAS support						
I alt hver for sig (a)	• 7	21	13,5	6	20	13,3
I alt som samlet enhed (b)	• 1	15	8,6	1	16	8,4
Potentiale (a-b)	6	6	4,9	5	4	4,9

Table 2. Samling af service indgangene Gæld og Betalingsvejledning, Finans, Personale, Selvudpeget hjemmehjælper, Tjenestemænd Pensionsanvisning og KAS support¹

Indgang	2019			2020		
	Min	Maks	Genst.	Min	Maks	Genst.
Betaling og Gældsvejledning	2	8	4,4	2	6	4,4
Service Indgang Finans	2	5	3,6	2	5	3,2
Service Indgang Personale	3	8	5,5	2	9	5,7
Selvudpeget hjemmehjælper	1	2	1,2	1	2	1,2
Tjenestemænd Pensionsanvisning	1	2	1,0	1	2	1,0
KAS support	1	3	2,0	1	3	2,0
I alt hver for sig (a)	10	28	17,7	9	27	17,4
I alt som samlet enhed (b)	1	16	9,1	1	17	8,7
Potentiale (a-b)	9	12	8,6	8,0	10	8,7

Note 1.: Potentialet bygger på beregninger fra KS. Disse beregninger omfatter CallGuide data fra 4. januar 2016 til og med 31. oktober 2019. Indenfor hvert år, måned, ugedag (mandag-fredag) og time (8-17) er den gennemsnitlige mængde opkald og den gennemsnitlige samtalevarighed for disse opkald beregnet. Efterfølgende er der beregnet en prognose for det forventede antal opkald og en forventet samtalevarighed inkl. 60 sekunders wrap-up tid. Denne prognose bygger på blanding af en lineær regressionsmodel og en rullende gennemsnitsmodel, hvor der også er taget højde for sæsonudsving. Den prognosticerede kaldsmængde er efterfølgende vha. en Erlang C beregning omsat til det antal kunde- og serviceagenter, der er nødvendige for at kunne besvare 80% af alle opkald inden for 60 sekunder.



1. Baggrund og tilgang
2. Samlet overblik over identificerede potentialer
3. KS: Automatiseringer i Center for Løn og Personale
4. KEID: Bedre kapacitetsudnyttelse i Rådhusvagten
5. KEID: Balance i økonomien i Arrangementservice
6. KEID: Optimeret sagshåndtering i Kundeservice
7. KEID: Optimering i Ejendomsadministrationen
8. Konsolidering af kunde- og serviceindgange
9. Øvrige tværgående analyser

Øvrige tværgående analyser

Konsolidering af økonomistyring

Hypotese og tilgang:

En konsolidering af opgaver inden for økonomistyring og ledelsesrapportering på tværs af Fuglebakken i form af sammenlægninger kombineret med en styrket indsats for dynamisk 'self service'-rapportering vil kunne sikre en mere effektiv udnyttelse af de samlede ressourcer.

Mhp. at belyse hypotesen har KPMG gennemført en række bilaterale møder med de nævnte enheder samt med udvalgte centerchefer samt en afsluttende workshop.

Observationer og vurdering:

Der anvendes mange ressourcer såvel på rapportering vedr. økonomi og ledelsesinformation som på budget og budgetopfølgning/prognose, sfa.:

- Manglende systemunderstøttelse
- Fravær af fælles styringskoncepter og standarder

Dette resulterer i udviklingen af en række manuelle regneark, som ikke "taler" sammen, hvilket indebærer en øget risiko for fejlagtig rapportering og ineffektiv ressourceudnyttelse.

KPMG har vurderet, at der er et betydeligt potentiale i at introducere et EPM-system, men i oktober besluttede styregruppen alene at fokusere på en evt. organisatorisk sammenlægning.

KEID's økonomistyring er for størstedels vedkommende ikke relateret til Kvantum men til specifikke fagsystemer (KASA, WeDo mv.), hvorfor synergiene ift. KS er begrænsede.

En styrkelse af det tværgående samarbejde og standardisering på Kvantum-relaterede opgaver samt lønsumsstyring vil være ønskelig, men ressourceforbruget på de overlappende opgaver vedrørende lønprognose er mindre end 1 ÅV i hhv. KS og KEID.

Konsolidering af ledelsessekretariaterne

Hypotese og tilgang:

En samling af ledelsessekretariatsbetjeningen på tværs af koncernenhederne på Fuglebakken vil kunne muliggøre en reduktion i det samlede ressourceforbrug, idet betjeningen vil kunne professionaliseres, og en tværgående udnyttelse af ressourcerne lettes.

Mhp. at belyse hypotesen har KPMG gennemført en række bilaterale møder med ledelsessekretariaterne i KS/KIT og KEID samt med vicedirektør Helge Vagn Jakobsen i KEID. Der udstår en afsluttende workshop.

Observationer og vurdering:

Ledelsessekretariatsbetjeningen i KS/KIT – hovedsageligt bestående af den praktiske ledelsessupport og politisk betjening – er entydigt forankret i Ledelsessekretariatet. Opgaven varetages i 2 teams på i alt godt 7 ÅV for hhv. KS og KIT.

KEID har valgt at organisere både opgavevaretagelsen og selve ledelsessekretariatsbetjeningen anderledes. Således varetages den praktiske ledelsessupport og politisk betjening i såvel Strategi & Udvikling som Ledelsessekretariatet. Det samlede ressourceforbrug er på ca. 7 ÅV, men skal ses i lyset af flere politiske sager end tilfældet er for KS/KIT.

Udover den klassiske ledelsessekretariatsbetjening varetager KEID's Ledelsessekretariat også en række opgaver vedrørende rekruttering, støttede jobordninger, projekter mv.

Det er KPMG's vurdering, at der kun i begrænset omfang vil kunne realiseres effektiviseringsgevinster ved en sammenlægning af ledelsessekretariatsbetjeningen på Fuglebakken, hvilket skal afvejes mod hensynet til en mere umiddelbar og tilgængelig ledelsessupport og politisk betjening til enhedernes direktioner.

Tværgående digitalisering

Hypotese og tilgang:

På tværs af ØKF arbejder en række enheder med systemunderstøttet forretningsudvikling og optimering. De mange enheder er knopskudt og etableret ad hoc, hvilket kan indebære en risiko for manglende helhedsløsninger og tværgående dataanvendelse samt suboptimering i optimeringsbestræbelserne.

Observationer og vurdering:

KPMG vurderer, at mere og mere drift i fremtiden vil blive varetaget digitalt, hvorfor det ikke er hensigtsmæssigt at gennemføre en generel effektivisering på digitaliseringsområdet. Derimod forudsætter fortsat forretningsudvikling gennem digitalisering et øget fokus på tværgående sammenhæng i bestræbelserne.

I lyset af ØKF's størrelse og kompleksitet er det KPMG's anbefaling, at ØKF anlægger en fælles og bevidst tilgang til organisering af specifikke digitaliseringsenheder. Operationaliseringen af den fælles tilgang bør tage hensyn til:

- A. **Kompetencehensyn:**
 - Lokal forretningsindsigt
 - Kendskab til digitaliseringsteknologier
 - Kendskab til IT-projektledelse
 - Kendskab til drift af digitaliseringsløsninger
- B. **Rollehensyn:**
 - Strategifastlæggelse
 - Operationalisering af strategi
 - IT-understøttet forretningsudvikling
 - IT- og systemudvikling
- C. **Systemkendskab:**
 - Lokale systemer
 - Interne forvaltningssystemer
 - Forvaltningstværgående systemer



kpmg.com/socialmedia

© 2019 KPMG P/S, a Danish limited liability partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.