

Bilag 5

Effektiviseringsstrategi 2016: Citizen 2018

Dette katalog beskriver den overordnede ramme og målet med de effektiviseringsforslag, der indgår i Citizen, som er input til budgetforhandlingerne for 2016. Citizen bygger videre på det fundament, der blev etableret med vedtagelsen af Citizenpakkerne i 2012, 2013 og 2014.

Årets Citizenforslag skal fortsat understøtte Københavns Kommunes service- og kanalstrategi og arbejdet med at levere borgerservice med respekt for borgernes tid, penge og behov. Kernen i strategien er indførslen af obligatorisk digital post og obligatorisk digital selvbetjening i den kommunale borgerbetjening. Derudover rummer strategien initiativer, der digitaliserer og effektiviserer sagsbehandlingen og service til Københavns borgere og virksomheder.

Indhold i Citizen

Effektiviseringsforslagene i Citizen kan opdeles i tre kategorier:

1. Forslag der udspringer af den fælles offentlige og den fælles kommunale digitaliseringsstrategi og vedrører obligatorisk digital service og selvbetjening.
Det drejer sig om:
Digital kommunikation
2. Forslag der allerede har kørt i Citizen regi som skal forsættes og/eller udvides på baggrund af gode erfaringer som projekt eller pilotprojekt.
Det drejer sig om:
Videreførelse af styrket borgerkontakt
Skærmmkommunikation
3. Nye initiativer, der forbedrer og effektiviserer service til borgerne.
Det drejer sig om:
SMARTbetaling

Forslag 1

Videreførelse af Styrket Borgerkontakt

Projektet Styrket Borgerkontakt indgår i Citizen2015-programmet og er derfor planlagt til at slutte med udgangen af 2015. Interessen for brugen af metoden er dog stigende, og det foreslås derfor at Styrket Borgerkontakt videreføres og at der oprettes ekstra kursuspladser i Styrket Borgerkontakt. Det foreslås, at brugen af Styrket Borgerkontakt suppleres med mulighed for at identificere og følge effekterne af metoden ved brug af datatræk fra journaliseringssystemerne.

1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

Tabel 1. Forslagets samlede økonomi

Kr. 1000 2016 p/l	2016	2017	2018	2019	Bevilling
Varige driftsændringer					
Effektiviseringspotentiale ved brug af Styrket Borgerkontakt	-338	-1.013	-1.688	-2.363	
Implementeringsomkostninger - anlæg					
Etablering af adgang til nye journaliseringssystemer (5 stk.)	200	0	0	0	
Implementeringsomkostninger - drift					
Dataudtræk for afdelinger med deltagende kursister (10 afd. pr. år)	250	250	250	250	
Understøttelse, implementering og undervisning	1.900	1.900	1.900	1.900	
Samlet varig driftsændring (brutto)	-338	-1.013	-1.688	-2.363	
Samlet pengestrøm i forslaget	2.013	1.138	463	-213	
Personalemæssige konsekvenser(ÅV)					
Tilbagebetalingstid (Break Even)	6				
Søges der om midler fra investeringspuljerne?	Ja				

Produktivitet og Administration

Medfører forslaget produktivetsforbedringer

Medfører forslaget reducerede udgifter til administration

Københavns Kommune har i projektperioden 2013-2015 udvidet anvendelsen af Styrket Borgerkontakt til også at omfatte brug i den direkte daglige kommunikation i kontakten med borgerne. Det er ikke undersøgt nærmere, hvilket potentiale anvendelsen af Styrket Borgerkontakt har, når metoden anvendes som egentlig kommunikationsmetode.

Beregningerne af effektiviseringspotentialet fremadrettet er derfor sat meget konservativt i forhold til erfaringerne fra Holland og fra det danske projekt fra ABT-fonden, og der tages således udgangspunkt i et effektiviseringspotentiale på 0,1 ÅV pr. medarbejder, der deltager i et 2-dages kursus i Styrket Borgerkontakt.

I business-casen er udgifterne til kursusaktivitet fordelt ligeligt over 4 år. Der regnes med et ½ års implementering af metoden hos nye medarbejdere, hvorfor effektiviseringerne har fuldt gennemslag i år 5, som illustreret herunder:

Effektivisering ÅV=450.000 kr.	2016	2017	2018	2019	2020
Implementeringsgennemslag	13 %	38 %	63 %	88 %	100 %
I alt	338	1.013	1.688	2.363	2.700

1.2 BAGGRUND FOR FORSLAGET

Projektet Styrket Borgerkontakt er et af projekterne, der indgår i Citizen2015-programmet, og metoden er blevet introduceret i forvaltningerne i perioden 2013-2015. Forvaltningerne driver selvstændige pilotprojekter for Styrket Borgerkontakt, der varetager opstart og indførelse af Styrket Borgerkontakt i udvalgte enheder i de respektive forvaltninger. Projekterne i Citizen2015-programmet afsluttes planmæssigt med udgangen af året.

Det overordnede formål med projektet er at styrke kommunikationen og kontakten mellem borger og kommune. Styrket Borgerkontakt er således en effektiv kommunikationsmetode, der gennem direkte kontakt til borgerne (telefonisk eller ved møde) på en gang bidrager til at øge medarbejder- og borgertilfredsheden, mindsker antallet af klager, -og øger kvaliteten i sagsbehandlingen. Anvendelsen af Styrket Borgerkontakt i den direkte dialog med borgerne og som en integreret del af servicekulturen og bedre borgerbetjening, er således en naturlig vej at gå i Københavns Kommune, hvor der er fokus på borgernes perspektiv og fokus på at bevæge sig mod en servicekultur, og væk fra den traditionelle myndighedskultur.

På den baggrund vokser interessen fortsat for at udbrede og benytte metoden i flere enheder og afdelinger i forvaltningerne. Også kredsen af administrerende direktører har fokus på metodens potentiale som katalysator for på samme tid øget medarbejdertrivsel, professionel kommunikation med borgerne, og ikke mindst øget borgertilfredshed ved kontakt til kommunen.

Indlæring af metoden sker gennem deltagelse i et kursusforløb. Det er erfaringen fra de første år med Styrket Borgerkontakt, at antallet af kursuspladser ikke har været tilstrækkeligt til at imødekomme efterspørgslen på indførelsen af metoden. (Der har i årene 2013-2015 været afholdt i alt 30 2-dages kurser med 16 deltagere (480 kursuspladser).

Fremadrettet er det ønsket at udvide undervisningsudbuddet med nye kursusformer, sådan at der undervises i 2-dages forløb, 1. dagskurser, og halvdagskurser (ca. 3 timer).

Samtidig er det vurderingen, at det er muligt ved hjælp af datatræk fra afdelingernes journaliseringssystemer både at tydeliggøre effekten af Styrket Borgerkontakt i den givne afdeling, og endvidere at målrette brugen af metoden, så de positive virkninger udnyttes fuldt ud.

På sigt vil det endvidere blive muligt at koble registreringen af brugen af Styrket Borgerkontakt direkte sammen med kommunens registrering af eksempelvis klagesager, eller andre sammenlignelige sagstyper, og på den måde gøre det muligt at skabe et samlet overblik over den generelle sagsbehandling i Københavns Kommune.

1.3 FORSLAGETS INDHOLD

Det foreslås på baggrund af ovenstående, at Styrket Borgerkontakt videreføres som tværgående Citizen-projekt, og fremadrettet ses som en af, - og i sammenhæng med, arbejdet med bedre sagsbehandling. Da det er afgørende for at udnytte det fulde potentiale i metodens anvendelse, at metoden indføres i forvaltningernes sagsbehandling, foreslås projektet videreført som tværgående projekt med inddragelse af forvaltningerne SUF, BUF, KFF, ØKF og TMF. BIF fortsætter ikke som en del af projektet, men leverer stadig effektiviseringerne. SOF uddanner egne undervisere, og indgår således ikke i forslaget.

Det foreslås samtidig at der oprettes nye kursuspladser, så metoden kan udbredes bredere i kommunens forvaltninger. Endvidere foreslås det, at der tilkøbes en softwareløsning, der kan bruges til at udarbejde datamateriale over brugen af metoden, og derigennem målrette forvaltningernes indsats for at styrke sagsbehandlingen i kommunen.

Ny fordelingsnøgle

For at favne undervisningsbehovet bedre og mere differentieret foreslås med denne business case at videreføre projektet med indførelse af nye undervisningskoncepter af kortere varighed, end de oprindelige 2 dage. Det anbefales, at der oprettes kurser af 2-dages, 1- dags varighed og 3-timers (halvdags-) varighed.

Således vil hver forvaltning få tildelt følgende kursusmuligheder:

1 x 2-dageskursus

2 x 1-dagskurser

2 x 3-timerskurser

2-dageskurset er den grundige og dybdegående gennemgang af metoderne. Her får kursisterne mulighed for at afprøve metoden i forskellige øvelser sammen med deres medkursister.

1- dagskurset indeholder en kort introduktion til metoden samt enkelte øvelser. Dette kursus kan bruges i kombination med e-læring, som allerede er udviklet til opkvalificering af erfarne medarbejdere, der allerede har stor viden indenfor kommunikation og samtaleteknikker, samt til nye medarbejdere til udbredelse af metoden i afdelingen.

3-timers kurset kan både anvendes som en generel introduktion til metoderne, eller som fastholdelse af metoden for medarbejdere, der tidligere har været afsted på kurset.

Det foreslås desuden at hver forvaltning skal kunne vælge frit mellem kursusmodellerne, så et 2-dageskursus eksempelvis kan veksles til 2 x 1-dagskurser. Herved opnås en fleksibel model, der passer bedre til de kursusbehov, der er i den enkelte afdeling. Med mere fleksible kurser vil det også blive lettere at få Styrket Borgerkontakt til at spille sammen med allerede eksisterende kommunikationsværktøjer, der anvendes i den enkelte forvaltning.

1.4 FORSLAGETS POTENTIALE

Metoden Styrket Borgerkontakt er udviklet i Holland og metoden har konfliktmægling som grundelement. Metoden blev udviklet til at imødegå et voksende antal klager og utilfredse borgere i den offentlige administration i Holland. Styrket Borgerkontakt har vist sig yderst virksom og anvendes nu af omkring 500 offentlige instanser i Holland.

Erfaringerne fra projektet i Holland viser:

- At klageproceduren standses i ca. 50 % af de tilfælde, hvor Styrket Borgerkontakt anvendes.
- At der er en økonomisk besparelse på 20-25 %.
- At der er en besparelse i tidsforbrug på ca. 30 %.
- At der kan spores en øget tilfredshed hos borgerne på 15-20 %.
- At jobtilfredsheden stiger med 15-20 %.

Metoden blev efterfølgende hentet til Danmark af konsulentfirmaet VIEMOSE, og som har gennemført et pilotprojekt på to hospitaler og i to kommuner støttet af ABT-fonden (nu Fonden for Velfærdsteknologi). I det danske projekt opnåede man lignende resultater:

- At mellem 48-88 % af klagerne bortfalder, i de tilfælde hvor Styrket Borgerkontakt anvendes.
- At tidsforbruget til at behandle klagesager reduceres 7-49 %.
- At der kan opnås en omkostningsbesparelse på i gennemsnit 42 % årsværk.
- At der kan spores en øget tilfredshed hos borgerne på 16-52 %.
- At de ansatte oplever en øget tilfredshed på 10-30 %.

Fælles for erfaringerne i Holland og for ABT-projektet er, at man primært har anvendt metoden Styrket Borgerkontakt i behandlingen af klagesager. De deltagende kommuner udvidede imidlertid anvendelsen af metoden til også at omfatte kommunikation med borgeren forud for, at forvaltningen skulle afgive en negativ afgørelse i borgerens sag; altså i sådanne sager som traditionelt ville afføde klager. Her var erfaringerne ligeledes gode, og de negative afgørelser affødte efterfølgende markant færre klager. Denne anvendelse af metoden viste således et arbejdskraftbesparende potentiale på mellem 44 og 56 %.

Pilotprojekterne, der blev gennemført i Københavns Kommunes Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning og Københavns Borgerservice i årene 2012-2013, viste tilsvarende rigtig gode resultater. Københavns Kommune har endvidere yderligere udvidet anvendelsesområdet for metoden til også at blive anvendt forebyggende i den direkte kommunikation med borgerne, og ikke udelukkende i forbindelse med klagesagsbehandling. Flere forvaltninger har således i de aktuelle projekter i Københavns Kommune prioriteret at uddanne frontpersonale til at benytte metoden i den direkte daglige kommunikation med borgerne. Der er ikke foretaget konkrete målinger af den udvidede benyttelse af metoden, men tilbagemeldingerne fra kursister og ledere er i overvejende grad positive.

På trods af, at effektiviseringspotentialet er sat konservativt i forhold til resultaterne fra såvel det Hollandske som det danske projekt, er der flere forvaltninger, der har stillet spørgsmål til, om hvorvidt effektiviseringen kan realiseres.

Vurderingen er generelt, at der fortsat er et uudnyttet potentiale ved i endnu højere grad at i udbrede metodens brug i forvaltningerne, herunder også i den direkte kommunikation.

Potentialet er beregnet ud fra en forventning om, at der pr. medarbejder, der deltager i et 2-dages-kursusforløb kan opnå en effektivisering på 2.800 kr. årligt. (effektiviseringspotentiale pr. 2-dageskursus (16 deltagere): 45.000 kr.)

Effektiviseringspotentialet for et 1-dageskursusforløb forventes at udgøre 1.125 kr. pr. medarbejder årligt. (effektiviseringspotentiale pr. 1-dageskursus (20 deltagere): 22.500 kr.)

For så vidt angår halvdagskursusforløbene (3-timers kurser) er forventningen, at der kan opnå en effektivisering på 562,50 kr. pr medarbejder årligt. (Effektiviseringspotentiale pr. halvdagskursus (20 deltagere): 11.250 kr. på årsbasis.

Beregnings af effektiviseringspotentialet er baseret på satsen for effektiviseringspotentiale fra det igangværende projekts business-case for SUF, BUF og KFF, hvor et 2- dages kursusforløb medfører en effektivisering på 0,1 årsværk (Et ÅV = 450.000 kr.). Beregningen af effektiviseringspotentialet for 1-dages kurserne er halveret i forhold til beregningen af potentialet for 2-dageskurser. Halvdagskurserne (3-timers kurser) er beregnet med en halvering af potentialet for 1-dageskurser. Endvidere er antallet af deltagere øget til 20 deltagere for både 1-dags, og halvdagskurserne, da kortere kurser må forventes at have en mindre effekt, end længere og mere grundige kurser. Der regnes endvidere med et ½ års implementering af metoden hos nye medarbejdere, hvorfor effektiviseringerne har fuldt gennemslag i år 5.

Tabel 2. Driftseffektiviseringer og nye varige driftsomkostninger

Kr. 1000 2016 p/l	2016	2017	2018	2019
Effektiviseringer				
Effektiviseringspotentiale ved brug af Styrket Borgerkontakt	-338	-1.013	-1.688	-2.363
Samlet varig driftsændring (brutto)	-338	-1.013	-1.688	-2.363

1.5 Fordeling af forslagens potentiale mellem udvalg

Tabel 3. Fordeling af forslagens potentiale mellem udvalg

Udvalg		Fordelings- nøgle	Kr. 1000 2016 p/l			
			2016	2017	2018	2019
Økonomiudvalget - inkl. koncernenheder	Effektivisering	16,6667%	-56,33	-168,83	-281,33	-393,83
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Kultur- og Fritidsudvalget - inkl. koncernenhed	Effektivisering	16,6667%	-56,33	-168,83	-281,33	-393,83
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Børne- og Ungdomsudvalget	Effektivisering	16,6667%	-56,33	-168,83	-281,33	-393,83
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Sundheds- og Omsorgsudvalget	Effektivisering	16,6667%	-56,33	-168,83	-281,33	-393,83
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Teknik- og Miljøudvalget	Effektivisering	16,6667%	-56,33	-168,83	-281,33	-393,83
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	Effektivisering	16,66%	-56,33	-168,83	-281,33	-393,83
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
I alt	Effektivisering	100%	-338,00	-1.013,00	-1.688,00	-2.363,00
	Omkostning	-	0,00	0,00	0,00	0,00

NB: Der foretages en lige fordeling på udvalgsområderne. Den mindre forskel i fordelingsprocenten er alene indsat af tekniske årsager.

1.6 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

Indførelse af metoden Styrket Borgerkontakt hviler på kompetenceudvikling af medarbejdere, hvor medarbejderne deltager i et kort kursus. Hidtil har der været tale om et 2-dages kursus. Erfaringen i Københavns Kommune har imidlertid været at, om end der er tale om et kort kursus, så er det i mange afdelinger en økonomisk og driftsmæssig byrde at uddanne mange medarbejdere fra samme afdeling.

Med business casen anbefales det derfor at oprette nye undervisningskoncepter af kortere varighed for at favne undervisningsbehovet bedre og mere differentieret, sådan at der oprettes kurser af 2-dages, 1-dags varighed og 3-timers (halvdags-) varighed.

Det er Arbejdsmiljø København, der står for undervisningen i de fem forvaltninger. Socialforvaltningen uddanner egne undervisere for i højere grad at kunne målrette undervisningen til deres fagområde, og for at sikre et tilstrækkeligt antal undervisningspladser til egen forvaltning.

Som det forudgående projekt, forankres det tværgående projekt i KFF, Sekretariat og Presse, og anlægsinvesteringer og driftsudgifter til implementering fordeles derfor med 100 % til KFF. Der er indregnet midler, der muliggør effektiv understøttelse, undervisning og implementering.

I forslaget indgår endvidere omkostninger til systemunderstøttelse med henblik på at give mulighed for monitorering og dokumentering af metodens virkning i afdelinger, hvor medarbejdere har været på kursus i brugen af Styrket Borgerkontakt. Softwareløsningen er baseret på, at der for den enkelte afdeling foretages datatræk fra afdelingens journaliseringssystem, som derefter kan anvendes til rapportering af virkningen af Styrket Borgerkontakt i afdelingen. Dette tydeliggør metodens effekt, og gør det endvidere muligt at målrette anvendelsen af metoden, hvor den er mest effektiv.

Der er indhentet et tilbud på softwareløsningen Tableau fra firmaet Inviso, og valget af denne softwareløsning tager udgangspunkt i, at der i Københavns Kommune eksisterer mange forskellige sagsbehandlingssystemer. Styrken ved den valgte softwaremodel er, at programmet muliggør træk fra eksisterende journaliseringssystemer på baggrund af systemernes allerede eksisterende datagrundlag.

I forslaget er medtaget oprettelse af adgang til 5 nye systemer, der ønskes anvendt til rapportering (etc. Edok, KMDsag og lign). (Adgang til supplerende systemer herudover vil kunne tilkøbes pr. system.) Efter etablering af adgang til de enkelte systemer, kan der nemt laves rapportering på såvel Styrket Borgerkontakt, men også andre KPI'er, der vurderes interessante for den enkelte afdeling. Der er i beregningsgrundlaget foretaget beregning efter at 10 afdelinger skal modtage rapportering årligt. Der kan tilkøbes yderligere.

Flere forvaltninger har påpeget, at det er vanskeligt at isolere brugen af Styrket Borgerkontakt, når metoden anvendes som et blandt flere værktøjer i den generelle kommunikation med borgerne, og peget på, at dette vil vanskeliggøre effektmåling. Der stilles endvidere spørgsmålstejn ved mulighederne for effektmåling via Tableau i de forvaltninger, hvor den primære borgerkontakt foregår ansigt til ansigt, hvilket også gør anvendelsen vanskelig at registrere. BUF har i den sammenhæng oplyst, at det af systemmæssige årsager ikke er muligt at sagsregistrere ude på skolerne.

Tabel 4. Implementeringsomkostninger

Kr. 1000 2016 p/l	2016	2017	2018	2019
Anlægsinvesteringer				
Etablering af adgang til nye journaliseringssystemer (5 stk.)	200			
Driftsudgifter til implementering (midlertidige)				
Dataudtræk for afdelinger med deltagende kursister (10 afd. pr. år)	250	250	250	250
Understøttelse, implementering og undervisning	1.900	1.900	1.900	1.900
Samlede implementeringsomkostninger	2.350	2.150	2.150	2.150

Tabel 5. Fordeling af anlægsinvesteringer

Udvalg	Fordelings- nøgle	Kr. 1000 2016 p/l			
		2016	2017	2018	2019
Økonomiudvalget - inkl. koncernenheder	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Kultur- og Fritidsudvalget - inkl. koncernenhed	100%	200,00	0,00	0,00	0,00
Børne- og Ungdomsudvalget	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Sundheds- og Omsorgsudvalget	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Teknik- og Miljøudvalget	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
I alt	100%	200,00	0,00	0,00	0,00

Tabel 6. Fordeling af driftsomkostninger til implementering

Udvalg	Fordelings- nøgle	Kr. 1000 2016 p/l			
		2016	2017	2018	2019
Økonomiudvalget - inkl. koncernenheder	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Kultur- og Fritidsudvalget - inkl. koncernenhed	100%	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00
Børne- og Ungdomsudvalget	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Sundheds- og Omsorgsudvalget	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Teknik- og Miljøudvalget	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
I alt	100%	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00

1.7 FORSLAGETS FORVENTEDE EFFEKT

Som beskrevet ovenfor er der flere formål og mulige gevinster ved at indføre Styrket Borgerkontakt. Særligt er Styrket Borgerkontakt en metode, der styrker og professionaliserer kommunikationen og kontakten mellem borger og kommune. Herigennem øges borgertilfredsheden, og en positiv sidegevinst er, at der vil ske en reduktion i antallet af beklagelser og egentlige klager, og heraf følgende frigivelse af ressourcer til kernerdriften.

Samtidig har resultaterne i de forudgående projekter vist, at brugen af metoden har en positiv indvirkning på arbejdsmiljøet. Medarbejdere, der anvender metoden oplever således færre konfliktfyldte relationer med borgerne, og de oplever, at de i højere grad kan kommunikere professionelt som myndighedsperson.

Forslag 2

Digital Kommunikation

Forslaget skaber en større sammenhæng i den digitale kommunikation ved fortsat at sikre en koordineret indsats i brug af Digital Post i kommunikationen med borgerne, i de interne arbejdsgange og i koblingen til brug af selvbetjeningsløsninger.

Forslagets økonomi er baseret på den kommende prisreduktion for at sende Digital Post.

2.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

Forslagets økonomi er baseret på, at taksten for at sende Digital Post reduceres primo 2016.

I aftalen om Digital Post 2 (DP2) er der aftalt en reduktion i udgiften for at sende Digital Post. DP2 bruges som betegnelse for den nye kontrakt om Digital Post, der træder i kraft primo 2016. Baseret på postanalysen har KFF beregnet, at det giver en besparelse på i alt 1,7 mio. kr. årligt for Københavns Kommune. Beregningen er baseret på, at 90 % af brevene sendes digitalt. Det forventes, at dette mål er nået med udgangen af 2016. Derfor er besparelsen sat til 1.250.000 kr. i 2016.

Udgifterne til den tværgående, forretningsmæssige koordinering og styring og projektledelse i alle forvaltninger udgør 1.250.000 kr. årligt i år 2016 og 2017. Udgifter til 'Fritagelsesenheden' udgør 250.000 kr. årligt.

Digital Post 3 (DP3) udrulles i starten af 2018, når DP2 aftalen udløber. Frem til Budget 2018 skal det vurderes, hvad DP3 kommer til at betyde for Københavns kommune, og om der også i 2018 og de efterfølgende år er behov midler til central, tværgående koordinering og decentral projektledelse.

Tabel 1. Forslagets samlede økonomi

Kr. 1000 2016 p/l	2016	2017	2018	2019	Bevilling
Varige driftsændringer					
Billigere takst for at sende digital post	-1.250	-1.700	-1.700	-1.700	
Bemanding af fritagelsesenhed - fritagelse fra digital post	250	250	250	250	
Implementeringsomkostninger - drift					
Decentral projektledelse i alle forvaltninger	700	700	0	0	
Central koordinator - koordinere på tværs mellem forvaltninger og med andre myndigheder	300	300	0	0	
Samlet varig driftsændring (brutto)	-1.000	-1.450	-1.450	-1.450	
Samlet pengestrøm i forslaget	0	-450	-1.450	-1.450	
Personalemæssige konsekvenser(ÅV)					
Tilbagebetalingstid (Break Even)	2				
Søges der om midler fra	Nej				

Produktivitet og Administration

Medfører forslaget produktivetsforbedringer

Medfører forslaget reducerede udgifter til administration

2.2 BAGGRUND FOR FORSLAGET

Formålet med forslaget er at skabe en større sammenhæng i den digitale kommunikation med borgere og at understøtte, at Københavns Kommune opnår målsætningen om, at 90% af breve til borgere og virksomheder sendes digitalt.

Med implementeringen af Digital Post i kommunikationen mellem borgere og kommunen følger der en opgave med at skabe en større sammenhæng i den digitale kommunikation med borgere. Bruges borgens digitale postkasse for eksempel, når hun/han har brugt en selvbetjeningsløsning og modtager en kvittering på ansøgningen/indberetningen. Er det tydeligt, hvordan borgeren skal henvende sig med et spørgsmål? Skal hun/han ringe, sende en mail fra en privat mail (fx g-mail eller hotmail), sende en mail via Digital Post eller bruge en web-formular. Skal der i højere grad gøre opmærksom på, at det er muligt at bruge selvbetjeningsløsninger i de digitale breve til borgerne.

Det, at Digital Post til borgere gik i luften den 1. november 2014, er ikke ensbetydende med, at opgaven er afsluttet. Der er bl.a. fortsat behov for at koordinere dialogen med KL, Digitaliseringsstyrelsen og andre samarbejdspartnere fx i forbindelse med udrulningen af den nye version af Digital Post primo 2016 (DP2) og det kommende udbud for DP3.

Der er endnu ikke klarhed over, hvilken betydning DP2 vil få forretningsmæssigt. Fx kan muligheden for at sende større filer end i dag betyde, at der er behov for at tilpasse de interne arbejdsgange som konsekvens af denne forbedring af løsningen. Den centrale ressource kan bistå de decentrale projektledere i den fortsatte implementering af Digital Post bl.a. i forbindelse med udrulningen af DP2.

Som led i det nuværende Digital Post projekt, der udløber i 2015, er der etableret en række tværgående fora. Den centrale ressource vil være ansvarlig for fortsat at drive disse fora. De tværgående fora har en vigtig rolle ift. videndeling, erfaringsudveksling, fremdrift og drøftelse af, hvordan Københavns Kommune opnår de ønskede gevinster ved brug Digital Post.

Digitaliseringsstyrelsen udtrækker statistik om borgernes brug af Digital Post. Bl.a. vedr. målgrupper, som har en digital postkasse, som de endnu ikke har åbnet og derfor heller ikke reageret på de breve, kommunen har sendt. Der er behov for en koordineret indsats, der går ud at omsætte denne ledelsesinformation fra Digitaliseringsstyrelsen til initiativer, der skal sikre, at disse målgrupper får denne vigtige information fra kommunen, så disse målgrupper hjælpes bedst muligt.

Det vil fortsat være muligt at blive fritaget for Digital Post. Det betyder, at der fortsat er et behov for centralt at administrere fritagelser for Digital Post, indtil lovgivningen måtte blive ændret. Derfor afsættes der ressourcer til at administrere dette i 'Fritagelsesenheden'. Derudover udløber alle de midlertidige fritagelser

november 2016, som 'Fritagelsesenheden' også skal håndtere. I den forbindelse er der behov for at koordinere kommunikationen til borgerne om dette.

2.3 FORSLAGETS INDHOLD

I kraft af en koordineret indsats vedr. Digital Kommunikation er det målet at understøtte, at Københavns Kommune øger digitaliseringsgraden både i form af at sende breve digitalt via Digital Post og ved at øge brugen af selvbetjeningsløsninger (se afsnit 3 Baggrund for forslaget).

Som noget nyt, set i forhold til det nuværende Digital Post projekt der afsluttes i 2015, kan den centrale ressource i højere grad give sparring til de decentrale projektledere i forvaltningerne som led i den fortsatte implementering af Digital Post.

Det skal ske ved at fokusere på følgende områder:

- Digital post som del af Digital kommunikation
- Fortsætte implementering af Digital Post og optimering af interne arbejdsgange bl.a. som led i udrulningen af DP2
- Brug af ledelsesinformation fra Digitaliseringsstyrelse til at styrke indsatsen over for de borgere, der har en digital postkasse, men som ikke bruger den
- Fortsætte koordinering af samarbejdet med KL, Digitaliseringsstyrelsen og m.fl.
- Fortsætte den centrale 'Fritagelsesenhed'
- Fortsætte med at drive de tværgående fora vedr. Digital Post

2.4 FORSLAGETS POTENTIALE

Forslagets økonomi er baseret på, at taksten for at sende Digital Post reduceres primo 2016.

I aftalen om DP2 er der aftalt en reduktion i udgiften for at sende til Digital Post. Baseret på postanalysen har KFF beregnet, at det giver en besparelse på i alt 1,7 mio. kr. årligt for Københavns Kommune. Beregningen er baseret på, at 90% af brevene sendes digitalt. Det forventes, at dette mål er nået med udgangen af 2016. Derfor er besparelsen sat til 1.250.000 kr. i 2016.

Udgifterne til den tværgående, forretningsmæssige koordinering og styring, projektledelse i alle forvaltninger udgør 1.250.000 kr. årligt i år 2016 og 2017. Udgifter til 'Fritagelsesenheden' udgår 250.000 kr. årligt.

DP3 udrulles i starten af 2018. Frem til budget2018 skal det vurderes, hvad DP3 kommer til at betyde for Københavns kommune, og om der også i 2018 og de efterfølgende år er behov midler til central, tværgående koordinering og decentral projektledelse.

Tabel 2. Driftseffektiviseringer og nye varige driftsomkostninger

Kr. 1000 2016 p/l	2016	2017	2018	2019
Effektiviseringer				
Billigere takst for at sende digital post	-1.250	-1.700	-1.700	-1.700
Omkostninger				

Bemanding af fritagelsesenhed - fritagelse fra digital post	250	250	250	250
Samlet varig driftsændring (brutto)	-1.000	-1.450	-1.450	-1.450

2.5 Fordeling af forslagens potentiale mellem udvalg

Potentialet hentes fra driftsmidlerne fra tidligere citizen-forslag vedr. Digital Post. Fordelingsnøglen fra dette forslag danner udgangspunkt for fordelingen.

Tabel 3. Fordeling af forslagens potentiale mellem udvalg

Udvalg		Fordelings- nøgle	Kr. 1000 2016 p/l			
			2016	2017	2018	2019
Økonomiudvalget - ekskl. koncernenheder	Effektivisering	0,54%	-6,60	-8,58	-8,58	-8,58
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Koncernservice	Effektivisering	3,65%	-45,70	-62,28	-62,28	-62,28
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Kultur- og Fritidsudvalget - inkl. koncernenhed	Effektivisering	27,01%	-337,50	-458,76	-458,76	-458,76
	Omkostning	100%	250,00	250,00	250,00	250,00
Børne- og Ungdomsudvalget	Effektivisering	16,88%	-211,20	-287,33	-287,33	-287,33
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Sundheds- og Omsorgsudvalget	Effektivisering	10,41%	-130,10	-177,00	-177,00	-177,00
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Socialudvalget	Effektivisering	11,18%	-139,80	-190,00	-190,00	-190,00
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget - EI	Effektivisering	8,38%	-104,70	-142,50	-142,50	-142,50
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Teknik- og Miljøudvalget	Effektivisering	8,3%	-103,70	-141,00	-141,00	-141,00
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	Effektivisering	13,67%	-170,70	-232,50	-232,50	-232,50
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
I alt	Effektivisering	100%	-1.250,00	-1.700,00	-1.700,00	-1.700,00
	Omkostning	100%	250,00	250,00	250,00	250,00

2.6 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

Implementering af forslaget deles op i fem overordnede indsatser:

- 1) Skærpe fokus på Digital Post som en del af en mere bred indsats vedr. Digital Kommunikation
- 2) Fortsætte implementering af Digital Post og optimering af interne arbejdsgange som fortsættelse af Digital Post 2015 projektet. KFF fungerer som central ressource, der kan give sparring til forvaltningerne med implementering af forretningsorienterede ændringer bl.a. i forbindelse med udrulningen af DP2
- 3) Samarbejde med KL, Digitaliseringsstyrelsen og andre samarbejdspartnere og DP2 og DP3 og generelt i brugen af Digital Post

- 4) Brug af ledelsesinformation fra Digitaliseringsstyrelsen til at igangsætte initiativer, der skal sikre, at kommunen når ud også til de målgrupper, der har en digital postkasse, som de endnu ikke har åbnet
- 5) Fortsætte central drift af 'Fritagelsesenheden'

Gennemførelsen af indsatserne vil ske i tæt samarbejde med forvaltningerne bl.a. i form af et tværgående netværk og ved at hjælpe forvaltningerne med implementering fx af de nye muligheder, der følger med DP2. Derfor afsættes der midler til decentral projektledelse i forvaltningerne.

KFF vil udpege en eller flere medarbejdere, der har Digital Kommunikation, som et af deres primære ansvarsområder.

Tabel 4. Implementeringsomkostninger

Kr. 1000 2016 p/l	2016	2017	2018	2019
Driftsudgifter til implementering (midlertidige)				
Decentral projektledelse i alle forvaltninger	700	700		
Central koordinator - koordinere på tværs mellem forvaltninger og med andre myndigheder	300	300		
Samlede implementeringsomkostninger	1.000	1.000		

Tabel 5. Fordeling af driftsomkostninger til implementering

Udvalg	Fordelings-nøgle	Kr. 1000 2016 p/l			
		2016	2017	2018	2019
Økonomiudvalget - ekskl. koncernenheder	0 %	0,00	0,00	0,00	0,00
Koncernservice	10 %	100,00	100,00	0,00	0,00
Kultur- og Fritidsudvalget - inkl. koncernenhed	40 %	400,00	400,00	0,00	0,00
Børne- og Ungdomsudvalget	10 %	100,00	100,00	0,00	0,00
Sundheds- og Omsorgsudvalget	10 %	100,00	100,00	0,00	0,00
Socialudvalget	10 %	100,00	100,00	0,00	0,00
Teknik- og Miljøudvalget	10 %	100,00	100,00	0,00	0,00
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	10 %	100,00	100,00	0,00	0,00
I alt	100 %	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00

2.7 FORSLAGETS FORVENTEDE EFFEKT

Som det fremgår af forslagets økonomi, er økonomien hverken baseret på, at antallet af henvendelser reduceres, eller at de interne arbejdsgange optimeres markant. Effektiviseringen er baseret på, at udgiften til at sende Digital Post reduceres.

Det er forventningen, at interne arbejdsgange i relation til Digital Post vil blive optimeret. Derfor er det forventningen, at medarbejderne vil opleve, at de kan bruge deres tid mere effektivt på udvalgte områder. Hvis denne optimering resulterer i en effektivisering i de enkelte forvaltninger, tilfalder denne effektivisering forvaltningen.

1. OPFØLGNING PÅ FORSLAGET (OUTCOME)

KFF er ansvarlig for at følge op på, om succeskriterierne bliver opfyldt. Succeskriterierne vil indgå i arbejdet med at gennemføre forslaget.

Tabel 6. Opfølgning på forslagets outcome

Metode	forde	Succeskriterium	
		Velfungerende processer til administration af 'særlige' fritagelser	Input på nationalt niveau fra Københavns Kommune
Hvordan opnås succeskriteriet?	Etablere og drive fokusgruppe – primært med fokus på optimering af interne arbejdsgange	Fritagelsesenhed i Borgerservice	Deltagelse i netværk, møder mv. i regi af KL og Digitaliseringsstyrelsen
Hvordan måles succeskriteriet?	Evaluering af arbejdet i fokusgruppen, forelægges for Digitaliseringschefkredsen	Evaluering af samarbejdet med Fritagelsesenheden, forelægges for Digitaliseringschefkredsen	Formidling af input fra møde til relevante målgrupper
Hvem er ansvarlig for opfølgning?	KFF	KFF	KFF
Hvornår gennemføres opfølgning?	Januar 2017	Januar 2017	December 2016 December 2017 December 2018

2.8 RISICI

Der er lav risiko forbundet med forslaget. Risikoen er forbundet med, at forvaltningerne ikke opnår målet om at sende 90 % af brevene digitalt.

Tabel 7. Samlet risikovurdering

Risikovurdering	
Høj risiko	

Middel risiko	<input type="radio"/>
Lav risiko	<input checked="" type="radio"/>

Forslag 3

SMARTbetaling

Forslaget muliggør udfasning af kontantbetalinger, gennem implementering af tidssvarende betalingsløsninger. Forslaget indeholder løsninger til borgere der enten ikke kan få eller ikke ønsker et almindeligt debit/kreditkort. Herudover anskaffes og udvikles et billetsystem til håndtering af arrangementer og entrebilletter, samt en webshop til salg af fysiske produkter.

3.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

Tabel 1. Forslagets samlede økonomi

Kr. 1000 2016 p/l	2016	2017	2018	2019	Bevilling
Varige driftsændringer					
KFF: SMARTbetaling - udfasning af kontanter	-2.350	-3.600	-5.000	-5.000	
BUF: Administration af kontanter	-200	-750	-1.000	-1.000	
SUF: Udfasning af kontanter	0	-250	-500	-500	
KS Systemejer	150	350	500	500	
KFF: Systemejer for kortbetalingsløsning	85	150	225	225	
KFF: Systemejer for webshop og billetsystem	125	600	600	600	
KFF: Billetsystem - Support og reparation af hardware	165	400	400	400	
KFF: Drift af webshop	200	400	400	400	
Intern support (Kontaktcenteret)	50	200	250	250	
Kortbetalingsløsning: Leverandør drift og support	400	400	400	400	
Kortbetalingsløsning: KS drift	100	100	100	100	
Kortbetalingsløsning: KS systemejer	50	150	200	200	
Implementeringsomkostninger - anlæg					
Kortbetalingsløsning: Udviklingsomkostninger	2.000	850	500	300	
Kortbetalingsløsning: Kommunikation	250	150	50	0	
KFF: Udviklingsomkostninger til billetsystem	1.075	360	100	0	
KFF: Udviklingsomkostninger til webshop	1.400	400	200	100	
KFF: Kommunikation - Webshop og billetsystem	200	100	0	0	
KFF: iPad kassesystem	75	0	0	0	
KFF Projektledelse	1.800	1.200	600	0	
BUF Projektledelse	300	150	0	0	

SUF projektledelse	0	150	0	0
KS Projektledelse	200	100	0	0
Implementeringsomkostninger - drift				
Kortbetalingsløsning: Medarbejderuddannelse	200	150	50	0
Billetsystem og webshop: Medarbejderuddannelse	30	10	0	0
Driftsimplicering KS	150	100	25	0
Samlet varig driftsændring (brutto)	-1.225	-1.850	-3.425	-3.425
Samlet pengestrøm i forslaget	6.455	1.870	-1.900	-3.025
Personalemæssige konsekvenser(ÅV)				
Tilbagebetalingstid (Break Even)	6			
Søges der om midler fra investeringspuljerne?	Ja			

Produktivitet og Administration	
Medfører forslaget produktivetsforbedringer	<input checked="" type="checkbox"/>
Medfører forslaget reducerede udgifter til administration	<input checked="" type="checkbox"/>

2. BAGGRUND FOR FORSLAGET

Håndtering af kontantbetalinger er en stor administrativ opgave mange steder i kommunen. Der bruges mange ressourcer på at modtage og tælle penge, lave kasserapporter, afstemninger, differencer, kontroltilsyn, og sidst men ikke mindst alle turene til og fra banken for at aflevere pengene.

Dette forslag løser denne udfordring på tværs af forvaltningerne, samt giver hele betalingsområdet et digitalt løft. Kortbetalingsløsningen bliver udviklet som et tværgående initiativ, men der er endnu ikke opbakning til udviklingen af en webshop og et billetsystem på tværs, da behovet på nuværende tidspunkt er størst i KFF. KFF udvikler disse systemer på egen hånd, og vil efterfølgende finde en finansieringsmodel for at stille løsningerne til rådighed for andre forvaltninger, der skulle være interesserede.

En del af SMARTbetaling er allerede i gang i KFF regi, med en KFF baseret styregruppe og finansieret af KFFs institutioner. På nuværende tidspunkt implementeres en ny print- og kopibetalingsløsning på tværs af alle bibliotekerne, og der er igangsat en mindre pilot med et billetsystem i Kultur Nord og Team Bade. Omkring årsskiftet vil kontantbetalingerne endvidere blive udfaset på 8 biblioteker i Kultur Nord, Amagerbro Kultur og Ørestad/Solvang, for at indsamle erfaringer fra medarbejdere og borgere.

3. FORSLAGETS INDHOLD

Vigtigste mål og succeskriterier

- Implementere en tværgående betalingsløsning til borgere uden kredit/ debetkort
- Understøtte implementering af betalingsløsninger der skal muliggøre en udfasning af kontantbetalinger i de berørte forvaltninger
- Udvikling og implementering af en webshop og et fælles billetsystem, på alle KFFs institutioner senest i 4. kvartal 2016
- Udfase kontanter på samtlige KFF institutioner uden en SafePay kontantbetalingsmaskine i 2. kvartal 2017

Ønskede effekter

- Serviceforbedringer til borgerne i form af tidssvarende betalingsløsninger
- Effektivisering af arbejdsgange forbundet med håndtering af kontanter og derigennem mulighed for at omlægge interne opgaver og fokusere på bedre borgerservice
- Sikre at alle former for billetter til arrangementer og entre på KFFs institutioner, kan købes online via det fælles billetsystem

Der findes forskellige standardløsninger, der kan understøtte behovene i Københavns Kommune. Projektet går ud på at finde de mest velegnede løsninger, som både borgere, forvaltninger og politikere kan støtte op om.

4. FORSLAGETS POTENTIALE

Effektiviseringspotentialet i BUF er baseret på en vurdering af tidsforbruget på håndtering af kontantkasser sammenholdt med det beløb, der er afsat til administration i klubberne. I BUF vurderes det, at en fuld implementering af en kortbetalingsløsning, kan effektivisere klubbernes administration med 15 %.

For KFF er effektiviseringerne forbundet med udfasning af kontanter, estimeret på baggrund af en større rundspørge på institutionerne, om betalingsprocesser og tidsforbrug på samme. Dette er sammenholdt med data om antal kasser, differencer, etc. KFFs estimat er konservativt.

Der er endvidere udarbejdet et estimat på de effektiviseringer SUF vil kunne levere, ved implementering af en kortbetalingsløsning.

Hvis de forvaltninger der ikke er med i forslaget ønsker at anvende løsningerne, udarbejdes der en betalingsmodel der gør at øgede driftsomkostninger fordeles ud, og at fremtidige udviklingsomkostninger dækkes af alle.

Det vil i første omgang være muligt at betale med kontanter de steder der har de lukkede kassesystemer, f.eks. SafePay automater som i KFF, men det skal vurderes på sigt om der er et potentiale i at have færre maskiner.

Tablet 2. Driftseffektiviseringer og nye varige driftsomkostninger

Kr. 1000 2016 p/l	2016	2017	2018	2019
Effektiviseringer				
KFF: SMARTbetaling - udfasning af kontanter	-2.350	-3.600	-5.000	-5.000
BUF: Administration af kontanter	-200	-750	-1.000	-1.000
SUF: Udfasning af kontanter		-250	-500	-500
Omkostninger				
KS Systemejer	150	350	500	500
KFF: Systemejer for kortbetalingsløsning	85	150	225	225
KFF: Systemejer for webshop og billetsystem	125	600	600	600
KFF: Billetsystem - Support og reparation af hardware	165	400	400	400
KFF: Drift af webshop	200	400	400	400
Intern support (Kontaktcenteret)	50	200	250	250
Kortbetalingsløsning: Leverandør drift og support	400	400	400	400
Kortbetalingsløsning: KS drift	100	100	100	100
Kortbetalingsløsning: KS systemejer	50	150	200	200
Samlet varig driftsændring (brutto)	-1.225	-1.850	-3.425	-3.425

Der skal fra starten etableres et stabilt supportsystem bestående af både KS, leverandører og forvaltningerne. Projektet budgetterer med en teknisk systemejer i KS og derudover skal forvaltningerne have egne superbrugere, der skal fungere som en forvaltningsspecifik single point of contact. Der er ikke afsat midler i projektet til aflønning af superbrugere.

En forretningsansvarlig systemejer placeres i KFF, som har ansvar på tværs af forvaltningerne ift den daglige drift, fejlmeldinger til KS, prioritering af udviklingsønsker og lignende. Den forretningsmæssige systemejer koordinerer udviklingsønsker med forvaltningens superbrugere.

Tabel 3. Fordeling af forslagens potentiale mellem udvalg

Udvalg	Fordelingsnøgle	Kr. 1000 2017 p/l				
		2017	2018	2019	2020	
Kultur- og Fritidsudvalget - ekskl. koncernenhed	Effektivisering	79,16%	-2.350,00	-3.600,00	-5.000,00	-5.000,00
	Omkostning	100%	1.325,00	2.750,00	3.075,00	3.075,00
Børne- og Ungdomsudvalget	Effektivisering	14,64%	-200,00	-750,00	-1.000,00	-1.000,00
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Sundheds- og Omsorgsudvalget	Effektivisering	6,2%	0,00	-250,00	-500,00	-500,00
	Omkostning	0	0,00	0,00	0,00	0,00
I alt	Effektivisering	100%	-2.550,00	-4.600,00	-6.500,00	-6.500,00
	Omkostning	100%	1.325,00	2.750,00	3.075,00	3.075,00

5. IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

Der oprettes en tværgående styregruppe for kortbetalingsløsningen med deltagere fra de involverede forvaltninger, KS og evt. andre interessenter. Herudover skal der sikres et tæt samarbejde med det arbejde

der pågår i Koncernservice omkring kommunens generelle betalingsstruktur, herunder krav til revision m.m. Der er afsat midler til driftsimplicering af systemerne i KS, så vi får sikret at både det tekniske setup, samt integrationen til økonomisystemet og lignende bliver gjort rigtigt fra starten af.

Kortbetalingsløsningen implementeres i flere trin, ved at gennemføre pilotprojekter på relevante områder, i et forsøg på at optimere operationaliseringen. Projektet skal starte med en afklaringsfase hvor den/de tekniske løsninger vælges og de relevante beslutninger træffes i den tværgående styregruppe og BR. Herefter kommer fase 1 der koncentrerer sig om børne/unge området, og efterfølgende fase 2, hvor vi vil kigge på andre områder som f.eks. ældre, turister og lignende. Her vil det blive vurderet hvor de næste piloter skal igangsættes.

Når afklaringsfasen er afsluttet, skal der evt. laves et udbud. Forventet opstart af pilot er i slutningen af Q2, 2016.

KFF har igangsat et pilotprojekt med et billetsystem i Kultur Nord og Team Bade, som skal synliggøre de behov borgerne og institutionerne har. Pilotprojektet afsluttes i løbet af august 2015, og projektet videreføres med midler fra denne business case ift. evaluering, evt. udbud, udvikling og implementering.

Webshoppen skal i udbud. Såfremt business casen godkendes, vil der blive udarbejdet udbudsmateriale henover foråret så det er klart til årsskiftet 15/16.

Det vurderes, at det vil være muligt at udfase kontantbetalingerne på alle KFFs institutioner i Q4 2017. Udfasning gælder ikke SafePay maskiner.

Beregningsforudsætninger på drift og anlæg

Omkostningerne til udvikling af løsningen og supporten hertil, er delvist baseret på en prisforespørgsel foretaget i foråret 2014, resten er estimeret baseret på de standardløsninger der pt. findes på markedet. Da selve afklarings- og udviklingsprojektet vil involvere mange medarbejdere, er der medregnet projektledelsesressourcer fra både KFF og BUF i fase 1 og SUF i fase 2. Der er dog ikke medregnet ressourcer til den organisatoriske implementering af udfasning af kontantbetalinger, som de involverede forvaltninger således selv skal afsætte ressourcer til.

Tabel 4. Implementeringsomkostninger

Kr. 1000 2016 p/l	2016	2017	2018	2019
Anlægsinvesteringer				
Kortbetalingsløsning: Udviklingsomkostninger	2.000	850	500	300
Kortbetalingsløsning: Kommunikation	250	150	50	
KFF: Udviklingsomkostninger til billetsystem	1.075	360	100	
KFF: Udviklingsomkostninger til webshop	1.400	400	200	100
KFF: Kommunikation - Webshop og billetsystem	200	100		
KFF: iPad kassesystem	75			
KFF Projektledelse	1.800	1.200	600	
BUF Projektledelse	300	150		
SUF projektledelse		150		

KS Projektledelse	200	100		
Driftsudgifter til implementering (midlertidige)				
Kortbetalingsløsning: Medarbejderuddannelse	200	150	50	
Billetsystem og webshop: Medarbejderuddannelse	30	10		
Driftsimplicering KS	150	100	25	
Samlede implementeringsomkostninger	7.680	3.720	1.525	400

Tabel 5. Fordeling af anlægsinvesteringer

Udvalg	Fordelings- nøgle	Kr. 1000 2016 p/l			
		2016	2017	2018	2019
Kultur- og Fritidsudvalget - ekskl. koncernenhed	100%	7.300,00	3.460,00	1.450,00	400,00
Børne- og Ungdomsudvalget	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Sundheds- og Omsorgsudvalget	0	0,00	0,00	0,00	0,00
I alt	100,%	7.300,00	3.460,00	1.450,00	400,00

Tabel 6. Fordeling af driftsomkostninger til implementering

Udvalg	Fordelings- nøgle	Kr. 1000 2016 p/l			
		2016	2017	2018	2019
Kultur- og Fritidsudvalget - ekskl. koncernenhed	82,52%	330,00	210,00	50,00	0,00
Børne- og Ungdomsudvalget	17,48%	50,00	50,00	25,00	0,00
Sundheds- og Omsorgsudvalget	0	0,00	0,00	0,00	0,00
I alt	100,%	380,00	260,00	75,00	0,00

6. FORSLAGETS FORVENTEDE EFFEKT

Der findes allerede mange forskellige betalingsløsninger i kommunen og da flere forvaltninger har en meget decentral organisationsstruktur, bliver der forsat indkøbt og implementeret løsninger, uden central koordinering. Med dette projekt og løsninger får borgerne en ensartethed i den måde de køber ting af kommunen på og derigennem langt bedre borgerservice.

Børn og unge der ikke er gamle nok til at have kreditkort, får en mulighed for at betale kontantløst på institutionerne og samtidig får forældrene i kommunen, nemme og fleksible løsninger. Forældrene kan købe ydelser til børnene hjemmefra, eller alternativt give dem 'digitale lommepege' med. Det samme gør sig

gældende for ældreområdet. Ved at fokusere på deres behov, kan vi lave gode løsninger med høj brugervenlighed, som kan være med til at gøre hverdagen nemmere for både borgere og ansatte i kommunen.

7. OPFØLGNING PÅ FORSLAGET (OUTCOME)

Tabel 7. Opfølgning på forslagets outcome

Metode	Succeskriterium		
	Løsningerne er til rådighed for alle forvaltninger i Q1, 2017	65% af borgerne er tilfredse eller meget tilfredse med de nye løsninger	70% af institutionerne i BUF og KFF har udfaset kontanterne i Q3, 2017
Hvordan opnås succeskriteriet?	Gennem detaljeret projektplanlægning, udarbejdelse af eventuelt udbudsmateriale i Q2-Q3 2015, samt stærke SLA'er med tredjeparter	Gennem at sikre høj brugervenlighed i løsningerne, i samarbejde med de relevante kommunikationsafdelinger og webafdelingen i KS/KFF	Gennem ledelsesmæssigt fokus, samt gennemførelse af de strategiske beslutninger der skal til for at realisere ambitionen
Hvordan måles succeskriteriet?	På løsningen	Tilfredshedsundersøgelse foretages enten online eller fysisk	På antallet af kontantløse institutioner
Hvem er ansvarlig for opfølgning?	KFF og BUF	KFF og BUF	KFF og BUF
Hvornår gennemføres opfølgning?	Q1, 2017 (+ Løbende)	Q4, 2016 Q2, 2017 Q1, 2018	Q2, 2017

8. RISICI

Private erhvervsdrivende der har forsøgt at udfase kontanter, har mødt stor modstand både i befolkningen og i pressen. Derfor må projektet forvente at få offentlighedens opmærksomhed. Projektet ønsker først og fremmest at fokusere på de serviceforbedringer der ligger i implementeringen af de nye, digitale løsninger, samt den bedre borgerservice der kommer af øgede muligheder for selvbetjening og nemmere betaling.

Leverandørstyring bliver en stor del af projektet, da systemet bliver mere og mere forretningskritisk, jo flere institutioner, og jo mere funktionalitet det skal håndtere. Institutionerne er afhængige af at kunne modtage betalinger, og derfor skal der udarbejdes meget præcise SLA'er med tredjeparter, herunder også KS.

Der er en øget risiko for at estimerne i business casen generelt set kan ændre sig. Omkostningerne til leverandørerne i høj grad er baseret på tidligere erfaringer og estimer, og derfor er der en risiko for at der ikke er afsat tilstrækkelige ressourcer til den/de løsninger der viser sig at være de mest optimale. Dette gælder også driftsomkostningerne, da der ikke er truffet beslutning om en driftsstruktur. Det vurderes dog, at det vil være muligt at anskaffe løsninger der adresserer de primære problemstillinger indenfor den opstillede ramme.

Det må forventes at der kommer en tilvænningsperiode, primært hos de unge og ældre borgere, samt familier som plejer at sende deres børn afsted med kontanter hånden. Projektet vil hjælpe borgerne ved at udvikle et stærkt kommunikationskoncept, samt varslingsperiode de steder der bliver kontantløse.

Afhængighederne mellem delprojekterne kan medføre forsinkelser, hvilket også kan forsinke gevinstrealiseringen ift effektiviseringspotentialet. Derfor er effektiviseringspotentialet sat mere konservativt i 2016 og 2017, og den fulde effektiviseringsgevinst falder først i 2018. Projektet skal være skarpe på planlægning og koordinering mellem delprojekterne gennem en stærk programledelse.

Tabel 8. Samlet risikovurdering

Risikovurdering	
Høj risiko	<input type="radio"/>
Middel risiko	<input checked="" type="radio"/>
Lav risiko	<input type="radio"/>

Forslag 4

Skærmkommunikation

Ved at udbrede skærmkommunikation i Københavns Kommune kan kommunen fortsat levere nærværende service til borgerne og samtidig nedsætte medarbejdernes tidsforbrug og udgifterne til transport mellem møder.

4.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

Tabel 1. Forslagets samlede økonomi

Kr. 1000 2016 p/l	2016	2017	2018	2019	Bevilling
Varige driftsændringer					
Besparelser på transporttid og -udgifter	-400	-1.636	-3.272	-3.272	
Licenser	0	558	816	816	
Teknisk systemejerskab og ekstern serviceaftale - delvist dækket af tidl. tildelte driftsmidler	0	50	50	50	
Systemvedligehold - servere i KS	300	700	700	700	
Systemejerskab - KFF	100	200	200	200	
Implementeringsomkostninger - anlæg					
Borgerrettede projekter	150	150	150	0	
Projektledelse i Kultur- og Fritidsforvaltningen	300	600	0	0	
Projektledelse i forvaltningerne	600	600	0	0	
Etablering i Koncernservice	0	400	0	0	
Implementeringsomkostninger - drift					
Licensomkostninger 2016	150	0	0	0	
Samlet varig driftsændring (brutto)	0	-128	-1.506	-1.506	
Samlet pengestrøm i forslaget	1.200	1.622	-1.356	-1.506	
Personalemæssige konsekvenser(ÅV)					
Tilbagebetalingstid (Break Even)	5				
Søges der om midler fra investeringspuljerne?	Ja				

Produktivitet og Administration

Medfører forslaget produktivetsforbedringer

Medfører forslaget reducerede udgifter til administration

4.2 BAGGRUND FOR FORSLAGET

Skærmkommunikation er de seneste år afprøvet i alle forvaltninger i kommunen og flertallet af projekterne er gennemført med besked- og videosystemet MS Lync. Erfaringerne baserer sig både på brug af værktøjet som internt arbejdsredskab og på forskellige eksterne, borgerrettede initiativer.

Med implementering af forslaget øges antallet af licenser fra 800 til 2.500 stk., og samtidig etableres en fælles og langtidssikret teknisk platform i Koncernservice. Platformen danner hele grundlaget for, at kommunen kan anvende teknologien og er en forudsætning for, at de 20.000 simple, standard I-I licenser, som Koncernservice allerede har rekvireret, kan tages i brug. Kommunen har i to år haft et driftssetup med et begrænset antal licenser fordelt mellem forvaltningerne, men der vil ved udgangen af 2015 ikke være finansiering til at forsætte, hvis ikke dette forslag gennemføres.

Forsøgene med afholdelse af videomøder internt i kommunen og med borgere viser, at der er et potentiale i at udvide til andre sagsområder, samt at anvende kommunikationsformen på tværs af myndighedsområder. Der findes flere eksempler på borgerrettede projekter, f.eks. for udsatte borgere, med inddragelse af bosteder for handicappede eller herberger. I forslaget afsættes særskilte midler til at gennemføre nye borgerrettede initiativer.

Med forslaget får kommunen et fælles setup fra starten og undgår et fragmenteret systemlandskab. Det sikrer en optimal understøttelse af den interne brug af skærmkommunikation i kommunen, såvel som over for borgerne, og muliggør brug på mobile enheder.

4.3 FORSLAGETS INDHOLD

Forslaget udmøntes i to trin. Første trin er udvidelse af det nuværende driftssetup frem mod medio 2017, hvor antallet af licenser i perioden er 1.600 stk. fordelt mellem forvaltningerne. Udover udrulning til flere brugere afprøves nye borgerrettede initiativer, hvor kommunikation via skærme mellem borgere og Københavns Kommune indgår som centralt element. Fordelingen af midler til borgerrettede projekter aftales inden for rammerne af projektet.

Andet trin starter medio 2017, hvor forvaltningerne indkøber og tager licenserne i brug. Tildeling af licenser sker efter en justeret AD-fordelingsnøgle, se tabel 3.1. Den justerede fordelingsnøgle er lavet på baggrund af indmeldinger fra forvaltninger. Der sættes fokus på den organisatoriske implementering og forandringsinitiativer ifm. ændrede mødeformer, straksafklaring via chat og dokumentdeling på baggrund af erfaringerne fra tidligere udrulning. Projektet leverer e-learning og andet kommunikationsmateriale til understøttelse af den udvidede udrulning.

Midlerne til 2.500 licenser placeres hos forvaltningerne, som kan købe ind efterhånden som behovet opstår. Der er tale om en langsom indfasning af de 2.500 licenser således, at forslaget først er fuldt implementeret i 2018. Licenser udover 2.500 stk. skal indkøbes af forvaltningerne selv og er ikke indeholdt i dette forslag.

Kultur- og Fritidsforvaltningen varetager den tværgående projektledelse og -organisering samt stiller forandringsværktøjer til rådighed, mens forvaltningerne er ansvarlige for implementering lokalt. Der afsættes midler til projektledelse i forvaltningerne i 2016 og 2017. Kultur- og Fritidsforvaltningen anbefaler, at forvaltningerne selv afsætter yderligere ressourcer hertil.

4.4 FORSLAGETS POTENTIALE

Gevinsterne i forslaget er todelte og som beskrevet opnås dels ved reduktion i transportudgifter og –tid mellem møder og dels sparet arbejdstid ved brug af Unified Communications elementer såsom real-time dokumentdeling, presence information og straksafklaring i sager ved chat med kolleger.

Potentiale vurderingen baseres på et måltal om, at i alt 2.500 medarbejdere får adgang til teknologien og at medarbejderne i gennemsnit afholder 20 møder om året. Der estimeres med en samlet besparelse på 65 kr. pr. afholdt videomøde. Hvis en forvaltning, for eksempel grundet særlige vilkår på uddannelsesområdet, opnår rabat ved indkøb af licenser tilkommer besparelserne forvaltningen.

Der skal 2.500 licenser til for at forrente den initiale investering i en central platform og yderligere licenser herudover baseres på forvaltningernes indmeldinger til Koncernservice. Forslagets første trin finansieres via midler fra tidligere forslag, og derfor er der først en fuld indfasning af effektiviseringerne i 2018. Forvaltningerne får selv tildelt midlerne til indkøb af licenser, og købt via Koncernservice koster det 324 kr. pr. licens årligt. I 2016 og 2017 lægges prisen for brugersupport hos Koncernservice oven i licensprisen og fordeles ud på forvaltningerne efter fordelingsnøglen i tabel 3.1. Det drejer sig om 150 t.kr der årligt tilkommer forvaltningerne i de to år. Efterfølgende fastsætter Koncernservice den præcise pris for support pr. licens på linje med prisfastsættelse af Koncernservices øvrige ydelser.

I effektiviseringsforslaget fra 2014 vedr. *Forslag D - Unified Communications* blev der afsat varige driftsomkostninger på 400 t.kr. De dækker fremadrettet den eksterne serviceaftale med leverandør samt størstedelen af et teknisk systemejerskab i Koncernservice. Derudover er der i perioden frem mod medio 2017 brug for et internt drifts- og serversetup i Koncernservice. Det forretningsmæssige systemejerskab placeres i Kultur- og Fritidsforvaltningen for at sikre sammenhæng med telefoni.

Tabel 2. Driftseffektiviseringer og nye varige driftsomkostninger

Kr. 1000 2016 p/l	2016	2017	2018	2019
Effektiviseringer				
Besparelser på transporttid og -udgifter	-400	-1.636	-3.272	-3.272
Omkostninger				
Licenser		558	816	816
Teknisk systemejerskab og eksternt serviceaftale - delvist dækket af tidl. tildelte driftsmidler		50	50	50
Systemvedligehold - servere i KS	300	700	700	700
Systemejerskab - KFF	100	200	200	200
Samlet varig driftsændring (brutto)		-128	-1.506	-1.506

4.5 Fordeling af forslagets potentiale mellem udvalg

Der er anvendt en justeret AD-fordelingsnøgle til at fordele effektiviseringspotentialet. Nøglen baserer sig på indmeldinger fra forvaltningerne. Nøglen anvendes både til at fordele effektiviseringerne og ved tildeling af de 2.500 licenser. Effektiviseringerne kan videreføres til de relevante enheder, der anvender licenserne. Tildelingen af licenserne i forslagets trin et sker også efter den justerede AD-fordelingsnøgle, hvoraf ca. halvdelen allerede er fordelt.

Tabel 3. Fordeling af forslagens potentiale mellem udvalg

Udvalg		Fordelingsnøgle	Kr. 1000 2016 p/l			
			2016	2017	2018	2019
Økonomiudvalget - ekskl. koncernenheder	Effektivisering	7,03%	-28,12	-115,01	-230,02	-230,02
	Omkostning	2,94%	11,76	44,34	51,92	51,92
Koncernservice	Effektivisering	5,16%	-20,64	-84,42	-168,84	-168,84
	Omkostning	2,16%	8,64	32,57	38,15	38,15
Kultur- og Fritidsudvalget - inkl. koncernenhed	Effektivisering	7,95%	-31,84	-130,23	-260,45	-260,45
	Omkostning	61,5%	246,00	927,42	1.086,09	1.086,09
Børne- og Ungdomsudvalget	Effektivisering	23,83%	-95,36	-390,02	-780,04	-780,04
	Omkostning	9,97%	39,88	150,35	176,07	176,07
Sundheds- og Omsorgsudvalget	Effektivisering	11,92%	-47,68	-195,01	-390,02	-390,02
	Omkostning	4,99%	19,96	75,25	88,12	88,12
Socialudvalget	Effektivisering	30,2%	-120,76	-493,91	-987,82	-987,82
	Omkostning	12,63%	50,52	190,46	223,05	223,05
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget - EI	Effektivisering	1,55%	-9,88	-24,60	-49,30	-49,30
	Omkostning	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Teknik- og Miljøudvalget	Effektivisering	9,53%	-6,00	-162,45	-324,91	-324,91
	Omkostning	4,16%	16,64	62,73	73,47	73,47
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	Effektivisering	2,82%	-39,72	-40,30	-80,60	-80,60
	Omkostning	1,65%	6,60	24,88	29,14	29,14
I alt	Effektivisering	100%	-400,00	-1.636,00	-3.272,00	-3.272,00
	Omkostning	100%	400,00	1.508,00	1.766,00	1.766,00

For så vidt angår fordelingen af den samlede effektiviseringsandel til Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen anvendes en fordelingsnøgle, der tildeler Beskæftigelses- og Integrationsudvalget 62 % og Beskæftigelses- og Integrationsudvalget EI 38 %.

Tabel 4. Fordeling af licenser mellem udvalg

Udvalg	Forvaltningsindmeldte antal licenser	Fordelingsnøgle i %
Økonomiudvalget		
- ekskl. koncernenheder	177	7,03 %
Koncernservice	130	5,16 %
Kultur- og Fritidsudvalget	200	7,95 %
- inkl. koncernenhed		
Børne- og Ungdomsudvalget	600	23,84 %
Sundheds- og Omsorgsudvalget	300	11,92 %
Socialudvalget	760	30,19 %
Teknik- og Miljøudvalget	250	9,93 %
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	100	3,97 %

I alt	2.517 licenser	100 %
-------	----------------	-------

4.6 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

Der afsættes midler til decentral projektledelse i forvaltningerne og der koordineres op imod projekter om digital ledelse, for at få et mindset hos ledere, der sikrer fremadrettet udvikling og anvendelse af teknologien. Kultur- og Fritidsforvaltningen anbefaler, at forvaltningerne selv afsætter yderligere ressourcer hertil.

I første trin er Kultur- og Fritidsforvaltningen ansvarlig for implementering og tildeling af licenserne, mens forvaltningerne varetager kommunikationen om udrulningen lokalt. I andet trin vil Kultur- og Fritidsforvaltningen varetage den tværgående projektledelse og projektorganisering samt stille e-learning, koordinere superbruger tilstedeværelsesundervisning og andet undervisningsmateriale til rådighed, mens forvaltningerne implementerer værktøjet lokalt. Forvaltningerne har også ansvaret for at købe licenserne direkte hos Koncernservice. Derudover skal forvaltningerne selv indkøbe hardware i form af headset og kamera fra Koncernservice.

Der afsættes en pulje hvert år fra 2016-2018 til borgerrettede projekter som forvaltningerne kan bruge til at dække omkostninger til f.eks. integrationer, konsulentbistand o.l., ved Unified Communications initiativer mellem borgere og Københavns Kommune. Tidligere eksempler tæller projekt Øget rådgivning for udsatte borgere i KFF/SOF samarbejde og projekt 100 skærme til 100 borgere (dukaPC rettet mod ældre og udsatte borgere).

Etableringsomkostningerne dækker Koncernservices udgifter til teknisk projektledelse, serveropsætning samt udrulning. Forvaltningerne er ansvarlige for indkøb og vedligeholdelse af headset og kamera.

Tabel 5. Implementeringsomkostninger

Kr. 1000 2016 p/l	2016	2017	2018	2019
Anlægsinvesteringer				
Borgerrettede projekter	150	150	150	
Projektledelse i Kultur- og Fritidsforvaltningen	300	600		
Projektledelse i forvaltningerne	600	600		
Etablering i Koncernservice		400		
Driftsudgifter til implementering (midlertidige)				
Licensomkostninger 2016	150			
Samlede implementeringsomkostninger	1.200	1.750	150	

Forvaltningerne får til projektledelse 100 t.kr. i 2016 og i 2017. Kultur- og Fritidsforvaltningen koordinerer fordeling af midler til borgerrettede projekter.

Tabel 6. Fordeling af anlægsinvesteringer

Udvalg	Fordelingsnøgle	Kr. 1000 2016 p/l			
		2016	2017	2018	2019
Økonomiudvalget - ekskl. koncernenheder	3,39%	50,00	50,00	0,00	0,00

Koncernservice	3,39%	50,00	50,00	0,00	0,00
Kultur- og Fritidsudvalget - inkl. koncernenhed	59,32%	450,00	1.150,00	150,00	0,00
Børne- og Ungdomsudvalget	6,78%	100,00	100,00	0,00	0,00
Sundheds- og Omsorgsudvalget	6,78%	100,00	100,00	0,00	0,00
Socialudvalget	6,78%	100,00	100,00	0,00	0,00
Teknik- og Miljøudvalget	6,78%	100,00	100,00	0,00	0,00
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	6,78%	100,00	100,00	0,00	0,00
I alt	100%	1.050,00	1.750,00	150,00	0,00

Tabel 7. Fordeling af driftsomkostninger til implementering

Udvalg	Fordelings- nøgle	Kr. 1000 2016 p/l			
		2016	2017	2018	2019
Økonomiudvalget - ekskl. koncernenheder	7,03%	10,54	0,00	0,00	0,00
Koncernservice	5,16%	7,74	0,00	0,00	0,00
Kultur- og Fritidsudvalget - inkl. koncernenhed	7,95%	11,92	0,00	0,00	0,00
Børne- og Ungdomsudvalget	23,84%	35,76	0,00	0,00	0,00
Sundheds- og Omsorgsudvalget	11,92%	17,88	0,00	0,00	0,00
Socialudvalget	30,19%	45,28	0,00	0,00	0,00
Teknik- og Miljøudvalget	9,93%	14,89	0,00	0,00	0,00
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	3,97%	5,96	0,00	0,00	0,00
I alt	99,99%	150,00	0,00	0,00	0,00

4.7 FORSLAGETS FORVENTEDE EFFEKT

Det forventes, at forslaget overordnet set vil skabe mere effektive sagsbehandlingsprocesser. Transporttiden mellem møder mindskes og giver mulighed for at bruge tiden på sagsbehandling samt en samlet set nedbringelse af transportudgifter. Derudover er der afledte adfærdsmæssige effekter ved Unified Communications elementerne real-time dokumentdeling og direkte indskrivning af referater, presence information og hurtige svar fra kolleger, som løfter de digitale kompetencer hos medarbejderne.

For den borgerrettede del forventes en mere nærværende oplevelse af at være i kontakt med kommunen og samtidig blive inddraget i sagsbehandlingen ved at kunne dele dokumenter real-time og se sagsbehandleren via videoforbindelse.

4.8 OPFØLGNING PÅ FORSLAGET (OUTCOME)

Tabel 8. Opfølgning på forslagets outcome

Metode	Succeskriterium		
	Fremtidssikret løsning	Anvendelse som internt arbejdsredskab	Flere borgerrettede initiativer
Hvordan opnås succeskriteriet?	Gennemførelse af udbud på den centrale telefoniplatform som kombineres til også at indeholde video, chat, presence-information	Opfølgning på brug af løsningen hos brugere via ledelsesinformation. Tiltag via digital ledelsesprogram	Øget antal af borgerrettede initiativer gennemført med udgangen af 2017
Hvordan måles succeskriteriet?	Telefoniudbud gennemført i 2016	90 % af antallet af brugere har anvendt løsningen ved udgangen af 2017	Tre initiativer etableret og i drift medio 2018
Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Kultur- og Fritidsforvaltningen	Forvaltningerne	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Hvornår gennemføres opfølgning?	Ultimo 2016	Ultimo 2017	Medio 2018

4.9 RISICI

- 1) Ikke tilstrækkelig og gennemgribende ændring af mødekultur på tværs af kommunen og dermed optimal udnyttelse af Unified Communications funktionalitet. Som forebyggende handling afsættes midler til at etablere en tværgående projektorganisation og til lokal organisatorisk implementering. Derudover koordineres med projekter inden for digital ledelse for at sikre initiativer, der på et ledelsesplan understøtter implementering af Unified Communications.
- 2) Behov for at udvide antallet af servere hos Koncernservice eller anden aktivitet der understøtter performance. Erfaringerne med et udvidet setup frem mod medio 2017 kan vise, at for at opretholde en tilstrækkelig performance af løsningen er der behov for at forbedre det tekniske setup. Det betyder, at der kan komme en mindre stigning i driftsomkostningerne, hvorved der skal findes finansiering. Som forebyggende handling etableres et udvidet setup hurtigst muligt og i samarbejde med Koncernservice foretages en tidlig vurdering af hvilken teknisk løsning, der kan understøtte kommunens behov.

Den samlede risiko vurdering vurderes til middel.

Tabel 9. Samlet risikovurdering

Risikovurdering	
Høj risiko	<input type="radio"/>
Middel risiko	<input checked="" type="radio"/>
Lav risiko	<input type="radio"/>