



Til Teknik- og Miljøudvalget

5. juni 2018

Bilag 2 Handlingsplan for forbedring af produktiviteten i byggesagsbehandlingen

Sagsnr.
2018-0143501

Dokumentnr.
2018-0143501-3

Baggrund

I forbindelse revisionen af timetakstberegningen på byggesagsområdet bemærker Intern Revision, at der eksisterer forhold, der indikerer, at byggesagsbehandlingen ikke løses økonomisk mest effektivt. I den forbindelse nævnes også omfanget af overheadomkostninger som byggesagstaksten belastes af. Desuden vurderer Intern Revision, at den gennemsnitlige medarbejder i byggesagsbehandlingen registrerer for få timer direkte på konkrete byggesager, og at omfanget af fakturerbare timer pr. medarbejder er udtryk for et potentiale om at kunne styrke produktiviteten. Endelig vurderer Intern Revision, at den fastlagte byggesagstakst i Københavns Kommune er højere end i andre kommuner, hvilket ligeledes ses som et udtryk for potentiale for produktivetsforbedringer.

Forvaltningen er enig i vigtigheden af at tage skyldige økonomiske hensyn i anvendelsen af offentlige midler og herunder i behovet for at administrationen på byggesagsområdet gennemføres effektivt, så taksten for borgere og virksomheder er lavest mulig, ligesom der naturligvis er behov for løbende ledelsesmæssig opmærksomhed på produktiviteten.

Forvaltningen vil rekvirere ekstern hjælp til at gennemføre en egentlig analyse af produktiviteten bredt set. Forvaltningen fremlægger her den foreløbige handlingsplan, der nærmere beskriver, hvordan forvaltningen ser man kan tilgå arbejdet med en produktivitsanalyse på området og herunder sammenligne byggesagsgebyrer med andre kommuner. Handlingsplanen vil blive endeligt kvalificeret af det eksterne analysefirma.

Konkrete effektiviseringspotentialer til afdækning

Forvaltningen vurderer at der er behov for at fokusere på forskellige synsvinkler ind i produktivitsbegrebet. Produktivitet forstået på den måde Intern Revision opgør – nemlig andelen af de totalt producerede sagsbehandler timer som registreres direkte på en konkret byggesag – vil være et naturligt fokusområde. Derudover vurderer forvaltningen at der er et behov for at gennemføre analyser af omkostningseffektiviteten –herunder procesoptimeringer, organisationen, opgaveprioriteringer, mv. – i byggesagsbehandlingen med henblik på at vurdere og optimere det samlede ressourceforbrug. Begge former for analyser af produktivitet vil kunne understøtte det

Njalsgade 13

Postboks 380
2300 København S

EAN nummer
5798009809452

samme overordnede formål om at øge produktiviteten og reducere taksten for byggesagsbehandlingen.

Blandt de væsentligste omkostningselementer i byggesagsbehandlingen, der skal belyses med henblik på en øget produktivitet er:

Direkte og indirekte tid i byggesagsbehandlingen

Set i forhold til det samlede ressourceforbrug medregnet i byggesagstaksten registreres tidsforbrug direkte på en konkret, individuel byggesag og indirekte tidsforbrug på understøttende aktiviteter.

Det indirekte tidsforbrug omfatter aktiviteter såsom rådgivning og vejledning af ansøgere gennem bl.a. dialogteam, interne møder, sagsoprettelse og visitering, oplæring og kompetenceudvikling, aktindsigt, proces- og konceptudvikling, systemudvikling, sagsstyring og fakturering, afledte BBR registreringsopgaver, mv.

Konkret ønsker forvaltningen at få opstillet konkrete anbefalinger om effektiviseringer på baggrund af opgaveminimering, mere effektive sagsprocesser, mere effektiv organisering af sagsflow og en generel vurdering af behov for og ressourceoptimering i kompetenceudvikling og informationsdeling. Det forventes videre, at fortsat digitalisering af dele af sagsprocesserne vil kunne reducere omkostningsforbruget.

Der eksisterer betydelige forskelle i andelen tid registreret direkte på en konkret byggesag i de enkelte opgave- og organisationsområder, der deltager i og understøtter byggesagsbehandlingen. Dette skyldes grundlæggende den forskelligartede organisatoriske opdeling og specialisering af opgaver i byggesagsprocessen. Med henblik på at forbedre produktiviteten i byggesagsbehandlingen og sænke timetaksten – forstået både som andelen af timer registreret direkte på byggesager og som omkostningseffektiviteten i opgaveløsningen – vurderer forvaltningen, at der er behov for særskilt at fokusere på produktivitetsforbedringer indenfor de enkelte opgaveområder. Dette kan angå øget grad af digitalisering ved sagsoprettelse, ændringer af organisation eller organisering i de forskellige faser i en byggesag, reduktion af borger- og virksomhedsrettet service, reduktion af udviklingsaktiviteter, fastlæggelse af kvalitetsstandarder, mv. Det centrale heri er at produktivitetsforbedringer skal ske med udgangspunktet i opgaven, det skal være implementerbart og konsekvenserne skal være kendte.

Overheadomkostninger i byggesagsbehandlingen

Der indregnes tre forskellige typer overhead i byggesagstaksten:

- *Centralt overhead* – angår omkostninger, der er nødvendige for at drive kommunen fysisk og politisk, og omfatter således

omkostninger til bygninger, it, central administration, ledelse, mv. eksternt byggesagsbehandlingen. Det centrale overhead er generelt for hele forvaltningen og gælder alle opgaveområder i forvaltningen.

- *Decentralt overhead* – angår omkostninger til ledelse og administration i serviceområdet Byens Anvendelse herunder HR, politisk betjening, controlling og fakturering samt andele ledelsesomkostningen.
- *Lokalt overhead* – angår omkostninger til ledelse og administration i Center for Bygninger.

Der forventes igangsat analyser af administrative processer og organisering som led i den fortsatte effektivisering i Københavns Kommune, der medfører en løbende effektivisering af opgavevaretagelsen og de medgåede ressourcer. Dette kan gælde arealanvendelse, ansvarsafklaring, procesoptimering og ny anvendelse af digitale værktøjer. Resultaterne herfra vil blive inddraget i de videre analyser af de administrative og ledelsesmæssige ressourcer, der belaster byggesagstaksten gennem det centrale og decentrale overhead.

For så vidt angår det lokale overhead omfatter dette chefers løn, lønomkostninger for så vidt angår arkivmedarbejdere i byggesagsarkivet, kundecentermedarbejdere, udviklingsmedarbejdere med fokus på dokumentation og forbedringer i byggesagsbehandlingen, praktikanter samt anden administration. En række af disse overheadomkostninger er direkte påvirkelige ligesom, der i budgetteringen af byggesagstaksten for 2019 er indregnet en række effektiviseringer på området herunder særligt efter afslutning af en række udviklingsinitiativer. For de øvrige områder vurderes ligeledes muligheder for optimering efter nærmere afklaring af ændret ansvarsplacering af opgaveløsningen eller justeringer i det tilbudte serviceniveau i kundecenteret. Endeligt forventes muligheder for effektiviseringer efterhånden som skanningen af byggesagsarkivet skrider frem og afsluttes i 2021.

Driftsudgifter på byggesagsområdet

En række driftsudgifter indgår som omkostninger i byggesagstaksten. Disse angår hovedsageligt systemudgifter og licenser til fælleskommunale sagsbehandlingsystemer. Karakteristisk for disse udgifter er at de ikke påvirkes af effektiviseringer i byggesagsbehandlingen, men i stedet afregnes efter fx antallet af indbyggere i kommunen. Omkostningerne kan i den forbindelse bedst betegnes som faste omkostninger, som ikke er påvirkelige af effektiviseringer i byggesagsbehandlingsprocessen. Såfremt byggesagsbehandlingen effektiviseres vil disse udgiftsområder udgøre en fortsat større – men dog fortsat relativt begrænset – andel af den samlede byggesagstakst.

Forvaltningen anbefaler at tilrettelæggelse af produktivetsanalyser, fastsættelse af mål samt fastlæggelse af proces for opfølgning/monitorering af målopfyldelse varetages af eksternt konsulent- eller revisionshus, der i dialog med forvaltningen varetager ansvaret for fastlæggelse af produktivetsforbedringer af byggesagsområdet.

Handlingsplan for øget produktivitet på byggesagsområdet

På et stort og komplekst myndighedsområde som byggesagsbehandlingen, som nu og i de kommende år underlægges betydelige ændringer i opgavevaretagelse foranlediget af det nye bygningsreglement, bør en handlingsplan for forbedring af produktiviteten på området bestå af mange facetter. Samtidig bør produktivetsforbedringer ske på et solidt datagrundlag, så ændringer i ressourceanvendelse og konsekvenser for service herunder sagsbehandlingstider sker dokumenteret.

Det overordnede formål med handlingsplanen er at opnå højere produktivitet og lavere takster for byggesagsbehandlingen sammenholdt med fastlagt serviceniveau overfor borgere og virksomheder.

Forvaltningen vurderer at en handlingsplan for produktivetsforbedringer på byggesagsområdet skal indeholde følgende tre faser:

- A. Kortlægning og analyse
- B. Målfastsættelse
- C. Opfølgning og monitorering

Analysefasen forventes at kunne opstartes i september 2018 med de indledende analyser og vurderinger. Denne fase forventes at løbe indtil medio 2020, hvor datagrundlaget til brug for analyse og vurdering af byggesagsbehandling vil være tilstede. Der vil dog i perioden kunne gennemføres analyser og implementeres forbedringsforslag løbende efterhånden som delanalyser færdiggøres.

Målsætningsfasen for produktiviteten i byggesagsbehandlingen samt afledte korrigerende tiltag forventes at kunne gennemføres i andet halvår 2020, således at den løbende monitorering og rapportering kan iværksættes fra og med 2021.

Fase A Kortlægning og analyse

Det centrale element i forvaltningens forslag til handlingsplan for øget produktivitet i byggesagsbehandlingen vil udgøres af en produktivetsanalyse. Hovedfokus i analysen vil således være på

analyse af de betydelige omkostningsdrivere, kvaliteten af tidsregistreringer, procesanalyser, systemanvendelse, mv.

Analysen skal detaljeret kortlægge den nuværende produktivitet, herunder sammenlignet med andre kommuner. Den skal identificere konkrete forbedringspotentialer, herunder belyse konsekvenser/risici ved reduktion af tidsforbrug eller ophør med bestemte opgavetyper. Analysen vil også omfatte overheadomkostningerne.

Teknik- og Miljøudvalget vil blive orienteret om resultatet af analysen.

Konkret skal kortlægnings- og analysefasen analysere og komme med forslag til effektiviseringer for alle de forskelligartede omkostningsdele, som byggesagsområdet består af. Eksempler herpå er gennemgået ovenfor.

I perioden 2018-2020 implementeres som nævnt ovenfor et nyt Bygningsreglement 2018 (BR18), som for en række opgaver og processer gradvist ændrer indholdet af byggesagsbehandlingsprocessen og de medgåede sagsbehandleromkostninger. I implementeringen heraf vanskeliggøres tidsmæssige sammenligninger og analyser væsentligt, da omkostningsoplysninger angår forskellig opgavevaretagelse. Analysen skal tage højde herfor.

Fase B Målfastsættelse

Handlingsplanen skal munde ud i opstilling af konkrete målsætninger for udvikling i produktiviteten i de kommende år. Målsætningerne skal tage højde for, at byggesagsbehandlingen står over for en række større ændringer som følge af bl.a. bortfald af den tekniske byggesagsbehandling.

Teknik- og Miljøudvalget vil blive inddraget i målfastsættelsen.

Fase C Opfølgning og monitorering

Den eksterne rådgiver forventes at levere grundlaget og indholdet i den rapportering, som skal ligge til grund for den opfølgende monitorering og udvikling af produktiviteten af byggesagsbehandlingen.

Opfølgningen og rapporteringen gennemføres af forvaltningen, og Teknik- og Miljøudvalget vil halvårligt blive orienteret om udviklingen af produktivitet af byggesagsbehandlingen.