

Bilag 2

Forslag til investeringspuljen

Mio. kr. 2021 p/l				Investeringer		Effektivisering ved fuld indfasning		Tilbagebetalingstid
Udvalg	NR	Forslag	Service	Anlæg	Service	Overførsler mv.	År	
ØU	*	BC01	Belysningspakke 2D	0,0	5,6	1,0	0,0	6
ØU		BC03	Aktivitetsbaseret indretning i Københavns Ejendomme og Indkøb	0,0	2,6	0,8	0,0	5
KFU	*	BC11	Effektiv og mere sammenhængende kontrol med bopælsregistreringer og udbetaling af sociale ydelser	0,0	1,8	0,5	3,0	5
KFU		BC12	Nem og sammenhængende digital og telefonisk borgerservice	0,0	3,2	0,7	0,0	6
KFU		BC13	Ny arrangementsafvikling på udvalgte biblioteker	6,0	0,0	1,1	0,0	6
KFU		BC14	Mere værtskab og effektiv boghåndtering	10,5	0,0	2,4	0,0	6
TMU		BC30	Automatiseringsprogram i Teknik- og Miljøforvaltningen	0,0	6,7	2,2	0,0	6
TMU		BC31	Etablering af et tværgående kontaktcenter for virksomheder og borgere i TMF	5,6	3,0	2,3	0,0	6
I alt				22,1	22,9	11,0	3,0	

*Tværgående forslag

INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: **BC01 Belysningspakke 2d**

Kort resumé: Belysningspakke 2d er fortsættelsen af Belysningspakke 2 om investering i LED-belysning for at nedbringe elforbruget samt reducere CO2-udslip og driftsomkostninger. Sideløbende med dette forslag, er der i Overførselssagen 17/18 afsat midler til nedbringelse af vedligeholdelsesefterslæb vedr. belysning, som udmøntes sammen med denne case.

Fremstillende forvaltning: Økonomiforvaltningen

Berørte forvaltninger:

<input type="checkbox"/>	Økonomiforvaltningen	<input checked="" type="checkbox"/>	Socialforvaltningen
<input type="checkbox"/>	Kultur- og Fritidsforvaltningen	<input checked="" type="checkbox"/>	Teknik- og Miljøforvaltningen
<input checked="" type="checkbox"/>	Børne- og Ungdomsforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
<input type="checkbox"/>	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen		

Angiv p/l:

1.1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

1.000 kr. 2021 p/l	Styringsområde	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Varige ændringer							
Energibesparelse	Service	-517	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034
Samlet varig ændring	Service	-517	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034
Implementeringsomkostninger							
Anlægsinvestering		5.580					
Samlede implementeringsomkostninger		5.580					
Samlet økonomisk påvirkning		5.063	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	6						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	6						

Note til alle tabeller: Alle besparelser er angivet med negativt (-) fortegn.

1.2. Baggrund og formål

Det årlige energiforbrug i Københavns Kommunes ejendomme skal ifølge målsætningen i kommunens klimaplan reduceres med 40 % inden 2025. Implementering af Belysningspakke 2d kan realisere en del af denne målsætning.

Københavns Ejendomme og Indkøb (KEID) har i forbindelse med Belysningspakke 1 indgået rammeaftale med leverandør. Aftalen indeholder en option om at udskifte belysning i yderligere 1,4 mio. m2 ejendomme i hele Belysningspakke 2 over årene 2019-2021. Denne rammeaftale medfører, at der ved implementering af Belysningspakke 2d ikke skal gennemføres udbud, samt at omkostningsgrundlaget er kendt. Leverandøren pålægges bud, ifald den garanterede besparelse ikke opnås.

Erfaringer fra LED-projekter i bl.a. TMF, KFF, BIF, ØKF og dialog med markedet viser, at det, inkl. bidrag fra lysstyring, er realistisk at opnå en energibesparelse på omkring 65 % af det nuværende

elforbrug til belysning, når der udskiftes til ny belysning med bevægelsesmeldere og dagslyssensorer samt dæmpbare armaturer. I Belysningspakke 1 er der alene i installeret effekt (uden at bidrag fra lysstyring medregnes) i december måned 2018 beregnet en faktisk opnået besparelse på omkr. 60 %. I business casen for Belysningspakke 2d er der således indregnet energibesparelser på 65 % i gennemsnit inkl. lysstyring, jf. nærmere forklaring i afsnit 3.

Indsatsen svarer til en el-besparelse på ca. 789 MWh årligt efter fuld implementering.

Det er aftalt med BUF at der for deres vedkommende kun medtages daginstitutioner i Belysningspakke 2.d med en driftstid på 2256 timer årligt.

Investeringen i LED- belysning i ejendommene vil nedbringe energiforbruget og udgifter til drift/vedligeholdelse væsentligt samt øge brugernes trivsel, det oplevede indeklima og ejendommens værdi.

1.3. Forslagets indhold

Belysningspakke 2d er et forslag til investeringer i energieffektiviseringer og driftseffektiviseringer med kort tilbagebetalingstid. Effektiviseringerne opnås ved renovering og opgradering til LED-belysning, der omfatter belysningsarmaturer inkl. lyskilder og lysstyring i ca. 85.000 m² ejendomme i Københavns Kommune.

I de aktuelle ejendomme udskiftes gamle utidssvarende armaturer med nye tidssvarende LED-armaturer og lysstyring, som passer til behovet i de enkelte ejendomme og lever op til gældende lovkraft jf. BR18 med den underliggende belysningsstandard DS/EN 12464-1.

BR18 foreskriver, at der ved renovering af belysningsanlæg, såfremt det er rentabelt, skal installeres bevægelsesmeldere i arbejdsrum med lejlighedsvis benyttelse samt i fælles adgangsveje. Dagslystyring er ligeledes foreskrevet i arbejdsrum med en vis nærmere defineret dagsbelysningsstyrke jf. BR18. Ved implementering af Belysningspakke 2d sikres det således, at gældende regler jf. BR18 efterleves.

I nogle typer af ældre armaturer findes PCB-indeholdende komponenter. Forslaget bevirker, at PCB-kondensatorer fjernes på de ejendomme, der indgår i Belysningspakke 2d. Ved at fjerne og udskifte disse fjernes risikoen for PCB-kontaminering og udgifter til sanering og genhusning undgås.

Der er i Overførselssagen 17/18 afsat midler til vedligeholdelseefterslæb vedr. belysning, som kan udmøntes sammen med vedtagelsen af Belysningspakke 2. 22,353 mio. kr. af disse midler vil anvendes sammen med effektiviseringspuljemidler i Belysningspakke 2d til at nedbringe vedligeholdelseefterslæbet i de pågældende ejendomme.

Energibesparelserne opnås, ved at LED-armaturerne anvender mindre energi, end de armaturer,

der udskiftes, og ved at LED-belysningen jf. BR18 forsynes med dagslysstyring og/eller bevægelsesmeldere.

Drifts- og vedligeholdelsesomkostningen nedbringes som følge af mindre udgifter til køb af lyskilder og mindre vedligeholdelsesudgifter, da levetiden på LED-lyskilder er længere, end for gængse typer af lyskilder (lysrør, sparepærer, glødepærer, m.v.), samt ved at der i rammeaftalen er opnået mængderabat på høj kvalitetsbelysning. I den udbudte rammeaftale er der ydermere en garantiperiode for de opsatte LED-armaturer på hele 10 år, som også dækker udskiftningsomkostninger i forbindelse med fejlende armaturer i garantiperioden. Den forventede levetid er beregnet til ca. 23 år idet dagslysstyring og bevægelsesmelder bidrager til reduceret driftstid.

Anlægsinvesteringen i Belysningspakke 2d udgør i alt 27,933 mio. kr.

1.4. Økonomi

Belysningspakke 2d har en samlet forventet el-besparelse på 65 % af nuværende energiforbrug til belysning, svarende til godt 1,034 mio. kr. årligt efter fuld implementering.

Der er indregnet en kompensation for varmetab ved udskiftning af belysning på BUF's ejendomme på 196.000 kr. årligt.

Effektiviseringerne i forslaget er under forudsætning af, at der allokeres ledigt anlægsmåltal til puljen for vedligeholdelseefterslæbet.

Det er forudsat at genetablering af anlæg efter endt levetid kan gøres væsentligt billigere end det nuværende, idet en række udgifter til eksempelvis screening og registrering bortfalder på baggrund af udarbejdelsen af detaljeret datamateriale ved eksisterende case. Herudover må det forventes, at teknologien bliver billigere over tid, hvilket dog ikke er medregnet, da der er høj usikkerhed omkring prisudvikling på udskiftning af komponenter enkeltvis. Det forudsættes at teknologien vil være mere effektiv i år 2040, hvor et nyt anlæg skal udskiftes, hvilket vil medføre yderligere el-besparelser (formentlig omkring 15 % af forbruget i dag), og at levetiden på komponenter vil stige fra 50.000 til 100.000 timer. Dette sikrer økonomien i projektet på meget langt sigt yderligere. Dette potentiale kan først realiseres på langt sigt og er ikke indregnet i casens økonomi.

Beregningsforudsætningerne for forslagets effektiviseringer bygger på erfaringer fra første udbudsrunde af Belysningspakke 1.

Tabel 1.4.1. Varige ændringer, service

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Energibesparelse	-517	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034
Varige ændringer totalt, service	-517	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034

Tabel 1.4.2. Anlægsinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Anlæg	5.580					
Investeringer totalt, anlæg	5.580					

1.5. Effektivisering på administration

Belysningspakke 2d har ingen effekt på administration.

1.6. Fordeling på udvalg

Grundlaget for fordelingen af forslagets økonomi mellem udvalgene tager udgangspunkt i de udvalgte ejendomes areal.

Børne- og ungdomsforvaltningen: 70.754 m²

Socialforvaltningen: 12.445 m²

Teknik- og miljøforvaltningen: 963 m²

1.7. Implementering af forslaget

Anlægsinvesteringer håndteres af Københavns Ejendomme & Indkøb som koncernenhed under Økonomiudvalget.

Forslaget i Belysningspakke 2d inddrager Københavns Kommunes fagforvaltninger og relevante medarbejdere til at koordinere opgavens konkrete udførelse. Alle fagforvaltninger er således hørt mht. de involverede ejendomme og forudsætningerne i nærværende investeringsforslag.

1.8. Inddragelse af samarbejdspartnere

I forbindelse med udarbejdelse af investeringsforslaget og udvælgelse af de indgående ejendomme, er arbejdsgruppen for Belysningspakke 2 blevet adspurgt og har godkendt/er blevet orienteret om ejendomslisten og forudsætningerne for investeringsforslaget, evt. gennem involvering af egne fagpersoner.

De enkelte ejendomes ledelse/klyngeledelse/tekniske service personer adviseres senest 6 uger inden egentlig installation af den nye LED-belysning med henblik på at koordinere indsats med lokalt personale.

1.9. Forslagets effekt

Ny og bedre belysning vil forbedre det oplevede indeklima, da belysning har stor betydning for oplevelsen af et rum. Ydermere udarbejdes der af entreprenøren datasæt med lampetyper og antal pr. rum i de enkelte bygninger, lysberegninger, mv., som kan anvendes fremadrettet i f.eks. uddannelsessammenhæng og evt. til forskning.

1.10. Opfølgning

KEID følger op på energibesparelse gennem energiovervågningssystemet Energy Key.

	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Rettidig implementering	Installationerne er færdiggjort i 2020	Projektleder i KEID	2021
Energiforbruget skal falde med 65% på ejendommene	Energiforbruget måles i energiovervågningssystemet EnergyKey, og sammenlignes med elforbruget før installationen	KEID	1.1 2022

1.11. Risikovurdering

Ejendomslisten er kvalificeret af forvaltningerne, skulle der dog være ejendomme der ikke er egnede, kan der findes erstatningsejendomme fra den resterende del af kommunens ejendomsportefølje.

Forslaget forudsætter, at den nuværende prissætning overholdes. Prisændringer på lyskilder, service og el kan påvirke forslaget negativt eller positivt.

Ændret kvalitet af drivere, forkoblinger og lyskilder vil påvirke prisen til drifts- og serviceudgifter og dermed effektiviseringspotentialet.

Den samlede risiko i projektet vurderes af KEID som lav.

1.12. Hvem er hørt?

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	28-05-2020

1.13. Teknisk bilag

Tabel 1.13. Effektivisering samt varige driftsomkostninger, service

Udvalg		1.000 kr. 2021 p/l					
		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Økonomiudvalget	Besparelse						
	Omkostninger						
Koncernservice	Besparelse						
	Omkostninger						
Koncern IT	Besparelse						
	Omkostninger						
Københavns Ejendomme	Besparelse						
	Omkostninger						
Byggeri København	Besparelse						
	Omkostninger						
Kultur- og Fritidsudvalget	Besparelse						
	Omkostninger						
Børne- og Ungdomsudvalget	Besparelse	-383	-766	-766	-766	-766	-766
	Omkostninger						
Sundheds- og Omsorgsudvalget	Besparelse						
	Omkostninger						
Socialudvalget	Besparelse	-125	-250	-250	-250	-250	-250
	Omkostninger						
Teknik- og Miljøudvalget	Besparelse	-9	-18	-18	-18	-18	-18
	Omkostninger						
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	Besparelse						
	Omkostninger						
Total	Besparelse	-517	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034
	Omkostninger						

Til beregning af måltalseffekt og bevillingsmæssig effekt anvendes regnearket "Teknisk bilag", der ligger på Økonomiportalen på intrasiden for investeringspuljen

Måltalseffekten er nettotallet for effektiviseringer og varige driftsomkostninger. Det er den effekt, forvaltningen kan vælge at indregne til opfyldelse af effektiviseringsmåltallet.

Table 1.14 Måltaleffekt – hvis forslaget indarbejdes

Udvalg	1.000 kr. p/l						
	Bevilling, profit-center mv.*	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Økonomiudvalget							
Koncernservice							
Koncern IT							
Københavns Ejendomme							
Byggeri København							
Kultur- og Fritidsudvalget							
Børne- og Ungdomsudvalget		-383	-766	-766	-766	-766	-766
Sundheds- og Omsorgsudvalget							
Socialudvalget		-125	-250	-250	-250	-250	-250
Teknik- og Miljøudvalget		-9	-18	-18	-18	-18	-18
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget							
Total		-517	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034

* I forbindelse med godkendelse i Effektiviseringskredsen er det forvaltningernes eget ansvar at udfylde de relevante oplysninger til teknisk udmøntning (i Kvantum) af forslaget.

Table 1.15 Bevillingsmæssig effekt – hvis forslaget indarbejdes

Udvalg	1.000 kr. p/l						
	Bevilling, profit-center mv.*	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Økonomiudvalget							
Koncernservice							
Koncern IT							
Københavns Ejendomme							
Byggeri København							
Kultur- og Fritidsudvalget							
Børne- og Ungdomsudvalget		-383	-766	-766	-766	-766	-766
Sundheds- og Omsorgsudvalget							
Socialudvalget		-125	-250	-250	-250	-250	-250
Teknik- og Miljøudvalget		-9	-18	-18	-18	-18	-18
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget							
Total		-517	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034	-1.034

* I forbindelse med godkendelse i Effektiviseringskredsen er det forvaltningernes eget ansvar at udfylde de relevante oplysninger til teknisk udmøntning (i Kvantum) af forslaget.

Tabel 1.16. Bevillingsmæssig effekt – hvis forslaget *ikke* indarbejdes

Udvalg	1.000 kr. p/l						
	Bevilling, profit-center mv.*	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Økonomiudvalget							
Koncernservice							
Koncern IT							
Københavns Ejendomme							
Byggeri København							
Kultur- og Fritidsudvalget							
Børne- og Ungdomsudvalget							
Sundheds- og Omsorgsudvalget							
Socialudvalget							
Teknik- og Miljøudvalget							
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget							
Total							

* I forbindelse med godkendelse i Effektiviseringskredsen er det forvaltningernes eget ansvar at udfylde de relevante oplysninger til teknisk udmøntning (i Kvantum) af forslaget.

Tabel 1.17 Fordeling af anlægsinvesteringer mellem udvalg

Udvalg	1.000 kr. p/l						
	Bevilling, profit-center mv.*	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Økonomiudvalget							
Koncernservice							
Koncern IT							
Københavns Ejendomme	3170 KEID Anlæg, 5175	5.580					
Byggeri København							
Kultur- og Fritidsudvalget							
Børne- og Ungdomsudvalget							
Sundheds- og Omsorgsudvalget							
Socialudvalget							
Teknik- og Miljøudvalget							
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget							
Total		5.580					

* I forbindelse med godkendelse i Effektiviseringskredsen er det forvaltningernes eget ansvar at udfylde de relevante oplysninger til teknisk udmøntning (i Kvantum) af forslaget.

INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: BC03 Aktivitetsbaseret indretning i Københavns Ejendomme og Indkøb

Kort resumé: KEID har overtaget nye arbejdsopgaver i kommunen hvilket medfører, at antallet af medarbejdere i KEID stiger. Ved aktivitetsbaseret indretning, kan KEID forblive på det samme antal m2 samtidig med at medarbejderne understøttes i deres forskellige arbejdsopgaver og funktioner.

Fremstillende forvaltning: Økonomiforvaltningen

Børste forvaltninger:

<input checked="" type="checkbox"/> Økonomiforvaltningen	<input type="checkbox"/> Socialforvaltningen
<input type="checkbox"/> Kultur- og Fritidsforvaltningen	<input type="checkbox"/> Teknik- og Miljøforvaltningen
<input type="checkbox"/> Børne- og Ungdomsforvaltningen	<input type="checkbox"/> Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
<input type="checkbox"/> Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	

Angiv p/l:

1.1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

1.000 kr. 2021 p/l	Styringsområde	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Varige ændringer							
Besparelse på husleje	Service		-750	-750	-750	-750	-750
Samlet varig ændring			-750	-750	-750	-750	-750
Implementeringsomkostninger							
Bygningsoptimering	Anlæg	2.610					
Samlede implementeringsomkostninger		2.610					
Samlet økonomisk påvirkning		2.610	-750	-750	-750	-750	-750
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	5 år						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi							

Note til alle tabeller: Alle besparelser er angivet med negativt (-) fortegn.

1.2. Baggrund og formål

Ved beslutningen om at samle Københavns Kommunes Rengøringservice i Københavns Ejendomme og Indkøb (KEID) samt beslutning om at øge indkøbs effektiviseringerne i kommunen stiger antallet af medarbejdere i KEID. Det betyder, at KEID ikke har plads til alle medarbejdere på den nuværende lokation (Fuglebakken). På den baggrund har KEID vurderet, at ved aktivitetsbaseret indretning af KEIDs lokaler, kan koncernhedens forskellige arbejdsopgaver og funktioner understøttes, samtidig med at der opnås en optimeret udnyttelse af antallet af m2, hvorved der skabes plads til flere medarbejdere på Fuglebakken.

1.3. Forslagets indhold

Aktivitetsbaseret indretning i KEID vil ske ved at indrette rum til de forskellige arbejdsopgaver eller funktioner, hvorved man nedlægger de nuværende storrumskontorer, hvor alle arbejdsopgaver og funktioner foregår i ét rum. Dette kræver fokus på indretning af rummene med viden om medarbejdernes differentierende arbejdsopgaver i løbet af dagen samt vejledning til medarbejderne om optimal anvendelse af rummene.

Dette kræver maling af mødelokaler og zoner i bygningen, som signaler funktionen, samt wayfinding til at vejlede og anvise medarbejderne til korrekt anvendelse af områderne.

Behovsanalyserne af medarbejdernes brug af faciliteterne, som er gennemført i 2019, viste, at det vil være nødvendigt som minimum at lave nogle mindre bygningstilretninger, for fx at kunne skabe flere mindre mødefaciliteter. En større renovering af bygningen vil skulle ske i en forhandling med udlejer om nye vilkår, men der kan foretages mindre tiltag nu for at skabe bedre faciliteter, som understøtter arbejdsaktiviteterne, som behovsanalyserne viser. Desuden vil der kunne opnås erfaringer, som efterfølgende kan bruges bredt i kommunen.

For at kunne sikre, at der skabes en bedre brug af et optimeret areal, kræver det både, at der sikres et fokus på løbende forandringsledelse og inddragelse af medarbejdere. At overgå til aktivitetsbaseret indretning er en anden brug af faciliteter og en anden måde at tænke arbejde på. Arbejdet er i højere grad en aktivitet frem for et sted. Det er derfor nødvendigt at have en løbende dialog med både ledere og medarbejdere ift. at sikre, at vaner ændres, og at medarbejdere vænner sig til at anvende de nye faciliteter, som understøtter deres arbejdsaktiviteter. Medarbejdernes nye brug af faciliteterne er afgørende for, at det bliver en succes. Der er også behov for løbende observation af, hvordan faciliteterne anvendes. Dette bør ske med it-understøttelse i form af sensorer, som kan tracke brugen af skriveborde, mødefaciliteter mv., både for at sikre friske data og også minimere de ressourcer, der bruges på at gennemføre observationer, som pt. i dag sker manuelt. Med udgangspunkt i den løbende dialog med ledere og medarbejdere samt data over anvendelse af faciliteterne, vil indretning mv. kunne justeres, så den passer til behovene.

Effektiviseringen ved forslaget indfries ved, at der i forbindelse med overtagelsen af de nye opgaver i KEID er givet bevilling til kvadratmeter svarende til 32,4 t. kr. pr. medarbejder. Ved aktivitetsbaseret indretning bliver midlerne overflødige.

KEID er bundet af en huslejekontrakt på Fuglebakken frem til 2024, og optimeringerne og de oparbejdede erfaringer i dette forslag sker med denne tidshorizont for øje. KEID vil afklare, om der vil kunne indhentes større effektiviseringer for kommunen ved en mere gennemgribende optimering af de fysiske rammer i lejemålet, eller om der vil kunne opnås endnu større effektiviseringer på en alternativ lokation efter 2024.

1.4. Økonomi

Effektivisering er varig og baseres på antallet af medarbejdere i KEID stiger med i omegnen 20 til 25 medarbejdere i 2020 som følge af nye arbejdsopgaver med en bevilling til kvadratmeter svarende til 32,4 t. kr. pr. medarbejder

Tabel 1. Varige ændringer, service

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Besparelse på husleje		-750	-750	-750	-750	-750
Varige ændringer totalt, service		-750	-750	-750	-750	-750

Udgiften til bygningsoptimering estimeres til 260 t. kr. ud fra kendte udgifter til wayfinding, skiltning, maling af lokaler mv. Derudover forventes udgiften til indretning af mindre mødefaciliteter og implementering af sensorer i lokalerne at være på samlet 1 mio. kr.

Der vurderes at være et behov på ét årsværk i 2020 til den løbende koordinering af bygningstiltag og understøttelse af ledere og medarbejdere i processen. Derudover skal en intern arkitekt have fokus på den løbende optimering af ejendommen i samarbejde med de øvrige koncernenheder i ejendommen samt anvendelse af erfaringer ved overgangen til aktivitetsbaseret indretning i KEID. Der estimeres et behov på 2 medarbejdere, ved anvendelse af kommunens standardsatser til en AC-medarbejdere inkl. grundlæggende overhead og ledelse er udgiften herved samlet 673 t. kr. pr. årsværk

Tabel 2. Anlægsinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bygningsoptimering	1.260					
Projekt- og forandringsledelse	1.350					
Investeringer totalt, service	2.610					

1.5. Effektivisering på administration

Effektiviseringen vedrører administration.

Tabel 3. Varige ændringer, administration

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nettoeffekt på administrative udgifter eksklusiv myndighedsopgaver (skøn), jf. afgrænsning af målsætning*.		-750	-750	-750	-750	-750
Nettoeffekt på administrative opgaver på områder uden for afgrænsning af målsætningen (skøn).						
Varige ændringer totalt, administration		-750	-750	-750	-750	-750

Note: 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.

1.6. Implementering af forslaget

KEID foretager i 2020 en del indledende arbejde for at muliggøre at nye medarbejdere kan arbejde i bygningen. Dette indebærer især indkøb af inventar til aktivitetsbaseret indretning. KEID vil selv forestå projektledelsen og implementeringen af projektet i løbet af 2020 og 2021. Aktiviteterne forventes at kunne implementeres i første halvdel af 2021. Den indledende dialog med udlejer er opstartet, og den endelige godkendelse af bygningsforbedringer forventes afklaret i 2020.

1.7. Forslagets effekt

Forslaget vil medføre, at medarbejderne fremover ikke skal have faste pladser, men i stedet anvende lokalerne i henhold til deres aktiviteter. Med erfaring fra øvrige tiltag i kommunen forventes der at kunne være utilfredshed i starten af forløbet hos nogle medarbejdergrupper, der skal vænne sig til den nye måde at anvende lokalerne på. For at imødegå dette afsættes der i casen den nødvendige tid og ressourcer til løbende optimering. Det forventes, at den nuværende utilfredshed med særligt støjgener i storrumskontorerne vil kunne imødegås og dermed højne den overordnede medarbejdertilfredshed.

Ved overgangen til aktivitetsbaseret indretning vil KEID trække på øvrige erfaringer i KK, særligt i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen, som allerede har arbejdet med aktivitetsbaseret indretning. I KEID er der nedsat en tværgående projektgruppe for administrative m2, som arbejder med optimeringer af administrative m2 for hele kommunen. Denne projektgruppe arbejder med en række yderligere cases, udover denne, og udarbejder bl.a. nøgletal, erfaringer til forandringsledelsestiltag og indretningsforslag i samarbejde med de enkelte forvaltninger. Denne case vil således både kunne trække på de nuværende erfaringer i porteføljen og bidrage til nye erfaringer.

1.8. Opfølgning

Den tværgående projektgruppe i KEID for administrative m2 vil have ansvaret for at følge op på forslaget. Dette vil ske i tæt samarbejde med chefgruppen i KEID, som vil have ansvaret for arbejdsmiljøet med støtte i de forandringsledelsestiltag projektet udarbejder.

	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Alle bygningsoptimeringer er foretaget	Projektgruppen orienterer direktionen, om alle bygningsoptimeringer er foretaget.	Projektgruppen	1. kvartal 2021
Alle nye medarbejder har mulighed for at arbejde på Fuglebakken	Projektgruppen evaluerer i samarbejde med de ansvarlige center- og enhedschefer	Projektgruppen	1. kvartal 2021
Samme niveau af medarbejdertrivsel og øget samarbejde mellem enheder	Via trivselsmålinger i KEID	Koncern HR (for gennemførelse af trivselsmåling) og Chefen for Service- og Forretningsudvikling for opfølgning på resultater og forslag i regi hertil	Hvert halve år
Fastholdelse af som minimum samme antal medarbejdere på samme areal	KEIDs medarbejderantal holdes op imod KEIDs anvendte m2 på Fuglebakken	Den tværgående projektgruppe for adm. M2 i KEID	Hvert år, efter implementeringen af forslaget.
Data fra sensorer er udgangspunkt for drøftelser med ledere og medarbejdere om løbende justeringer	Kriteriet tager udgangspunkt i, at der succesfuldt er implementeret sensorer til at datatrække brugen af faciliteter, og at der holdes løbende opfølgingsmøder med centrene	Den tværgående projektgruppe for adm. M2 i KEID	Første gang 3 måneder efter implementering, herefter min. hvert 6. måned.

1.9 RISIKOVURDERING

Den primære risiko i forslaget er, at udlejeren ikke godkender de ønskede ændringer til ejendommen. Risikoen herved forventes at være lille.

Risikoen ved aktivitetsbaseret indretning indebærer, at medarbejderne ikke gør brug af de nye faciliteter, som er indeholdt i aktivitetsbaseret indretning. Formålet med aktivitetsbaseret indretning er, at medarbejderne skal ændre i måden at tænke arbejde på og dermed ændre vanerne herved. Hvis medarbejderne ikke udnytter de nye faciliteter, vil overgangen til den nye indretningsform føles som en reduktion af skriveborde, og medarbejdertrivslen vil potentielt falde på baggrund heraf.

En af de primære leverancer i projektet er at sikre processer til forandringsledelse og medarbejderinddragelse, derfor vurderes risikoen at være lav.

1.1. Hvem er hørt?

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	17. april 2021

	Ja/Nej/Ikke relevant	1.000 kr. 2021 p/l
Ejendomsfaglig høring	Ja	KEID har gennemgået forslaget.
IT-kredsen	Nej	Digitaliseringsprojekter skal i høring i IT-kredsen. Høringen sker i samarbejde med Kontoret for Digitalisering i ØKF forud for overførselssagen og budgetforhandlingerne, jf. årshjul for IT-kredsen.
Koncern-IT		Alle nyanskaffelser af it-systemer skal vurderes af Koncern IT inden IT-anskaffelsen, men ikke inden CFØ's godkendelse
HR-kredsen	Nej	Alle investerings- og effektiviseringsforslag, som indeholder effektiviseringer på arbejdsgiverområdet, skal have været i høring i HR-kredsen inden Center for Økonomi kan lave en endelig godkendelse af investeringsforslaget.
Velfærdsanalytisk vurdering	Nej	Forslag med effektiviseringer på overførsler mv. skal vurderes i forhold til, om forslaget er 1) evidensbaseret, 2) om det er godtgjort, at forslaget vil resultere i varige gevinster for Københavns Kommune, 3) vurdere, om lignende indsatser, herunder i andre forvaltninger, er tænkt tilstrækkeligt ind i investeringsforslaget, og 4) tage stilling til, om forvaltningens forslag til opfølgning på investeringsforslaget er tilstrækkeligt i forhold til at sandsynliggøre, at effekterne realiseres eller om der er behov for en separat evaluering. <i>Afsnittet udfyldes af Den Tværgående Analyseenhed</i>

Tabel 4. Effektivisering samt varige driftsomkostninger, service

Udvalg		1.000 kr. 2021 p/l					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Økonomiudvalget	Besparelse						
	Omkostninger						
Koncernservice	Besparelse						
	Omkostninger						
Koncern IT	Besparelse						
	Omkostninger						
Københavns Ejendomme	Besparelse	0	-750	-750	-750	-750	-750
	Omkostninger						
Byggeri København	Besparelse						
	Omkostninger						
Kultur- og Fritidsudvalget	Besparelse						
	Omkostninger						
Børne- og Ungdomsudvalget	Besparelse						
	Omkostninger						
Sundheds- og Omsorgsudvalget	Besparelse						
	Omkostninger						
Socialudvalget	Besparelse						
	Omkostninger						
Teknik- og Miljøudvalget	Besparelse						
	Omkostninger						
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	Besparelse						
	Omkostninger						
Total	Besparelse	0	-750	-750	-750	-750	-750
	Omkostninger						

Tabel 5. Fordeling af anlægsinvesteringer mellem udvalg

Udvalg	1.000 kr. p/l						
	Bevilling, profit-center mv.*	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Økonomiudvalget							
Koncernservice							
Koncern IT							
Københavns Ejendomme	3170						
Byggeri København		2.610					
Kultur- og Fritidsudvalget							
Børne- og Ungdomsudvalget							
Sundheds- og Omsorgsudvalget							
Socialudvalget							
Teknik- og Miljøudvalget							
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget							
Total		2.610					

INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: BC11 Effektiv og mere sammenhængende kontrol med bopælsregistreringer og udbetaling af sociale ydelser

Kort resumé: I forbindelse med overførselssagen 2018-19 blev der fra innovationspuljen afsat 0,8 mio. kr. til effektiv og mere sammenhængende kontrol med adresser og udbetaling af sociale ydelser. Der er nu udviklet en test af en digital løsning, der med høj træfsikkerhed kan prioritere og visitere kontrolsager, der indeholder en samfundsbesparelse. På baggrund af det forventede potentiale på centrale kommunale ydelser, søger Kultur- og Fritidsforvaltningen om investeringsmidler til fortsat udvikling samt varig idriftsættelse af løsningen.

Der søges om midler fra: Investeringspuljen

Fremstillende forvaltning: Kultur- og Fritidsforvaltningen

Berørte forvaltninger:

<input type="checkbox"/>	Økonomiforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Socialforvaltningen
<input checked="" type="checkbox"/>	Kultur- og Fritidsforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Teknik- og Miljøforvaltningen
<input checked="" type="checkbox"/>	Børne- og Ungdomsforvaltningen	<input checked="" type="checkbox"/>	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
<input type="checkbox"/>	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen		

Angiv p/l:

1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2021 p/l	Styringsområde	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Varige ændringer							
Økonomisk friplads (BUF)	Service		-1.772	-1.772	-1.772	-1.772	-1.772
Sociale ydelser (BIF)	Overførsler		-2.512	-2.512	-2.512	-2.512	-2.512
Boligsikring og ydelser (KFF)	Overførsler		-531	-531	-531	-531	-531
Drift af løsning	Service		185	185	185	185	185
To årsværk	Service		1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Samlet varig ændring			-3.529	-3.529	-3.529	-3.529	-3.529
Implementeringsomkostninger							
Udvikling og projektledelse	Anlæg	640	1.150				
Samlede implementeringsomkostninger		640	1.150				
Samlet økonomisk påvirkning		640	-2.379	-3.529	-3.529	-3.529	-3.529
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	5						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	2						

Note til alle tabeller: Alle *besparelser* er angivet med negativt (-) fortegn.

1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

Investeringsforslaget bygger på resultaterne fra Innovationscasen vedrørende 'Effektiv og mere sammenhængende kontrol med bopælsregistreringer og udbetaling af sociale ydelser'. Innovationscasen blev politisk

godkendt i forbindelse med overførselssagen 2019, og der blev bevilget i alt 800 t.kr. fordelt over 2019 og 2020.

Primo 2020 præsenterede Koncern IT Kultur- og Fritidsforvaltningen for et *proof of concept*, der viste, at en algoritme (*machine learning*) med høj træfsikkerhed (83 pct.) kan identificere sager hhv. med og uden samfundsbesparelse. Koncern IT havde i samarbejde med forvaltningen gennemført test af algoritmen på Kontrolenhedens bestand af sager fra de seneste år (i alt 1.020) og valideret den på 180 sager.

Træfsikkerheden er vurderet på baggrund af et kontroldesign, hvor algoritmen er testet på sager, den ikke før har "set". Her leverede algoritmen en forudsigelse på hvilke sager, der ikke blot indeholder en uregelmæssighed i bopælsregistreringen, men også vurderes at føre til en potentiel samfundsbesparelse.

Ved sammenligning med sagernes reelle udfald ift. samfundsbesparelse, har algoritmen vist sig at have en træfsikkerhed på i alt 78 pct. (21 + 57). Af de sager, hvor algoritmen forudsiger samfundsbesparelse (i kolonnen "Samfundsbesparelse"), laver den en falsk positiv i 17 pct. af sagerne – og sand positiv i 83 pct. af sagerne. For at skønne konservativt regnes der i forslaget med, at algoritmen laver en sand positiv i 78 pct. af de tilfælde, hvor den forudsiger samfundsbesparelse.

Tabel 1. Andel af sager, hvordan algoritmens forudsigelse falder ud sammenlignet med sagsbehandlerens forudsigelse.

		Algoritmens forudsigelse	
		Samfundsbesparelse	Ingen samfundsbesparelse
Medarbejderens sagsbehandling	Samfundsbesparelse	21% (sand positiv)	17% (falsk negativ)
	Ingen samfundsbesparelse	4% (falsk positiv)	57% (sand negativ)

Kontrolopgaven i Københavns Kommune

Danmark har et velfærdssystem, der tilbyder et økonomisk sikkerhedsnet for borgere med brug for hjælp. Det svækker opbakningen og tilliden til velfærdssamfundet, hvis befolkningen oplever, at skattefinansierede velfærdsydelser udbetales til personer, som ikke har ret til dem. Det er helt centralt, at borgere i det danske samfund får udbetalt den ydelse, de har ret til – hverken mere eller mindre.

Overordnet set varetager Københavns Kommune en kontrolindsats, som skal medvirke til, at fejlbehæftede udbetalte ydelser berigtiges, og at ydelser, der er udbetalt uberettiget, returneres til kommunen. Samtidig skal kontrolindsatsen forebygge og opdage snyd med sociale ydelser.

Kontrolindsatsen tager udgangspunkt i den fælles strategi mod fejludbetalinger og socialt snyd, som Borgerrepræsentationen vedtog den 18. juni 2014. Centralt står i den forbindelse, at kontrolindsatsen skal leve effektivt op til sit formål, og at den skal være (1) juridisk, (2) økonomisk, (3) etisk og (4) demokratisk legitim og meningsfuld: Kontrolindsatsen skal til enhver tid være lovlige, foregå med respekt for borgeren, borgerens situation og borgerens rettigheder. Den skal være politisk funderet, effektiv samt profitabel.

Bopælskontrol i Københavns Kommune

Kontrolenheden i Kultur- og Fritidsforvaltningen fører kontrol, hvor der er en formodning om, at der er uregelmæssigheder omkring bopælsforhold, som kan have betydning for retten til at modtage sociale ydelser (kontanthjælp, forhøjet børnebidrag mv.). Sagerne modtages pt primært fra kommunes øvrige forvaltninger, Udbetaling Danmark, SKAT m.fl. Hertil kommer kontroller på baggrund af registersammenkørte lister fra Den fælles Dataenhed i Udbetaling Danmark.

Kontrol med offentlige ydelser

Den rette kontrolindsats kræver løbende udvikling, inddragelse af ny teknologi og tilpasning til den samfundsmæssige udvikling – så indsatsen fortsætter med at leve op til sit formål og fremstår aktiv og effektiv.

I KL's effektmålingsrapport for kommunernes kontrolindsats i 2018 konkluderer KL, at provenuet opgjort på landsplan for 2018 udgør 435 mio. kr. Der er løftet 24.539 sager i 2018.

Udfordringen i kontrolindsatsen er, at der anvendes mange ressourcer på at vurdere, hvorvidt der er grundlag for at oprette en kontrolsag. Denne udfordring kan løses ved brug af ny teknologi i form af *machine learning*. På baggrund af data (afsluttede sager) kan teknologien anvendes til at identificere nye sager, hvor der er grundlag for at oprette en bopæls sag, der også indeholder en samfundsbesparelse – besparelser på offentlige ydelser.

Tværgående forslag – andre forvaltninger og eksterne myndigheder

Kontrollen med korrekt bopælsregistrering i CPR får retsvirkning for udbetaling af en række sociale ydelser. Administrationen af lovgivningen vedr. de enkelte ydelser samt udbetalingen heraf henhører under andre forvaltninger eller myndigheder. Kultur- og Fritidsforvaltningen har derfor gennemført en række møder med særligt Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen. Herudover er der gennemført en række møder med udbetaling Danmark om udviklingen af algoritmen og behandlingen af data, idet Kontrolenheden indhenter registersamkøringer fra Udbetaling Danmark (Den Fælles Dataenhed) og udfører bopælskontrol for Udbetaling Danmark (helhedsorienteret kontrol).

Investeringsforslaget indeholder ikke betydelige administrative konsekvenser for de øvrige forvaltninger.

1.3 FORSLAGETS INDHOLD

Kultur- og Fritidsforvaltningen ønsker at øge indsatsen ift. snyd og fejl med bopælsadresser ved at etablere følgende:

1. En digital løsning (algoritme), der med støtte fra ny teknologi, skal indhente og behandle data-grundlaget for bopælskontrol og udbetaling af sociale ydelser.
2. Algoritmen skal prioritere og visitere de sager for sagsbehandlerne, der indeholder en samfundsbesparelse, så der sikres en effektiv og korrekt håndtering af registreringen i CPR og udbetalingen af sociale ydelser.
3. Automatisering af enkelte sagsprocesser – underretninger samt integration med e-doc. Begge løsninger frigør yderligere ressourcer til brug for behandlingen af kontrolsagerne.

Som nævnt, indeholder Investeringsforslaget ikke betydelige administrative konsekvenser for øvrige forvaltninger.

Ad 1. Ny digital løsning (algoritme)

Antallet af afsluttede sager udgjorde i 2018 og 2019 hhv. ca. 450 og 550. I 2018 og 2019 var den procentvise andel af sager med samfundsbesparelse (afgørelse om ændring af CPR med retsvirkning for udbetaling af offentlig ydelse) i Kontrolenheden hhv. 55 pct. og 44 pct.

Visitation af en kontrolsag kræver et stort overblik over en stor mængde data. Det er bl.a. data fra en række KMD-systemer samt data fra Københavns Kommunes egne systemer samt andre datakilder, hvoraf enkelte skal indhentes fra andre myndigheder via mail. Det samlede overblik over en kontrolsag skabes således manuelt, og til dels ved brug af en 'glasplade', der for enkelte datakilders vedkommende fremstiller data for

sagsbehandleren. I dag skal den enkelte medarbejder således selv identificere og sammensætte relevant data i en given kontrolsag med henblik på at træffe afgørelse om ændring af en registrering i CPR.

Den nye digitale løsning kan beskrives som et prioriteringsværktøj, der støtter medarbejderne i at identificere og prioritere de sager, hvor der er grundlag for at gennemføre kontrol. På baggrund af en række datakilder (som også anvendes i dag) identificerer algoritmen de sager, hvor de faktiske forhold vedrørende bopælsregistreringen ikke svarer til den registrering, som fremgår af CPR, og hvor registreringen har retslig betydning for udbetalingen af offentlige ydelser (kommunale og statslige). Løsningen vil fremstille data for medarbejderen, som denne ellers selv skulle indhente fra diverse systemer. Algoritmen baseres på følgende datakilder: CPR, BBR, Fasit (fremmødestatistik – jobcenter), e-indkomst (løn ydelser o.lign), data fra BUF (institutioner, fravær mv.). Herudover er det hensigten at tilføje yderligere datakilder, herunder data fra SKAT samt data fra Regionerne (fremmødedata).

Det bemærkes, at samtlige datakilder også anvendes i dag i kontrolarbejdet. Der er således ikke tale om en 'udvidelse' af datagrundlaget for disse sager, men derimod en mere effektiv anvendelse af det foreliggende datagrundlag.

Selve sagsbehandlingen af den enkelte sag og udførelse af væsentlige sagsskridt såsom partshøring og afgørelse vil stadig blive håndteret af den enkelte sagsbehandler, som borgeren – ligesom i dag – vil kunne komme i kontakt med.

Ad 2. Prioritering og visitering af sager

Sammen med algoritmen udvikles en brugergrænseflade til brug for organiseringen af kontrolarbejdet.

Brugergrænsefladen udstiller de identificerede sager i en prioriteret rækkefølge alt efter algoritmens vurdering af datagrundlaget. Herudover fremstilles datagrundlaget (ligesom i dag) i et 'forklaringsark', hvor de data, der ligger til grund for algoritmens vurdering fremgår, så borgeren også ved anmodning om aktindsigt mv. kan få indsigt i Kontrolens grundlag for afgørelsen. Tilsvarende løsning kendes fra den eksisterende 'glasplade', hvor der tilvejebringes et oversigtsbillede med de data, som er indhentet vedrørende den enkelte sag.

Det bemærkes, at sagsbehandlerne først får adgang til data (cpr. nr. mv.) vedrørende personen, når sagsbehandleren beslutter at oprette en ny sag. Så snart sagsbehandleren får adgang til data, underrettes borgeren om, at Københavns Kommune er ved at undersøge vedkommendes bopælsforhold.

Ad 3. Automatisering af sagsprocesser

Implementeringen af ovenstående løsning medfører samtidig et behov for at automatisere enkelte sagsprocesser. Udover det tiltag, der følger nedenfor, er der behov for at etablere en automatisk ordning vedrørende udsendelse af underretningsbreve til borgerne om, at der er oprettet en sag vedrørende vedkommendes bopælsforhold, jf. herom ovenfor. I en sådan underretning – som det er tilfældet i dag – modtager vedkommende den nødvendige information og vejledning vedr. sagen og det videre forløb mv. Det understreges, at selve sagsbehandlingen af den enkelte sag samt udfærdigelse af partshøring og sagens afgørelse stadig håndteres af den enkelte sagsbehandler – der vil ikke blive tale om 'automatiske afgørelser'. Borgeren vil også kunne få kontakt til den enkelte sagsbehandler. Tilsvarende løsninger kendes fra andre sagsområder i Københavns Kommune.

Integration til e-doc

Udover ovennævnte ønsker Kultur- og Fritidsforvaltningen derudover at etablere integration til e-doc, så oprettelse af kontrolsager i e-doc sker automatisk. Med oprettelsen af sagen journaliseres samtlige indhentede data i sagen. Med funktionaliteten sikres det også, at alt data i sagen behørigt journaliseres med det samme. Desuden er funktionaliteten også af stor værdi af statistiske årsager.

Ved at automatisere disse sagsprocesser vil ressourceanvendelsen i Kontrolenheden væsentligt effektiviseres, og ressourcerne vil i højere grad vil blive anvendt til vurderinger af sagens oplysninger og udfærdigelse af afgørelse mv. end indhentning, sortering, oprettelse og journalisering. Den øgede automatisering minimerer også fejl og giver medarbejderne bedre tid til at fokusere på de mere fagligt krævende sager.

Med denne automatisering forventer Kultur- og Fritidsforvaltningen, at effektiviseringen af sagsgangen også bidrager til at frigøre flere ressourcer til de konkrete kontrolsager.

Som nævnt indeholder investeringsforslaget ikke betydelige administrative konsekvenser for øvrige forvaltninger.

Hensynet til borgerne og borgernes data

Forvaltningen er opmærksom på, at løsningen skal være velfunderet i Københavns Kommunes Kodeks for anvendelse af kunstig Intelligens af 23. januar 2020, jf. bilag 1. I den forbindelse er princippet om borgernes retssikkerhed centralt, hvor behandlingen af data altid skal ske i overensstemmelse med forvaltnings- og persondataretlige retlige regler og principper, herunder databeskyttelsesforordningen. I forhold til gennemsigtighed underrettes borgeren altid om, at kommunen har behandlet data om vedkommende, og om der er fundet grundlag for at oprette en kontrolsag. Borgerne vil også kunne få indblik i, hvilke data der har været anvendt, og hvilke hensyn der ligger til grund for forvaltningens beslutninger og afgørelser. Endelig vil der ikke være tale om nogen former for kategorisering af borgerne.

Det skal i tillæg hertil oplyses, at forvaltningen har udarbejdet et juridisk notat om hjemmelsgrundlaget for bopælskontrollen, jf. ovenfor og bilag 1. Notatet har været forelagt DPO'en (BP) i Økonomiforvaltningen og i Kultur- og Fritidsforvaltningen, som kunne bekræfte, at der var taget behørig stilling til spørgsmålet om indhentning af oplysninger, til hvilke formål samt begrænsninger i forhold til at benytte de indhentede oplysninger mv.

Herudover har forvaltningen i samarbejde med KIT udarbejdet en konsekvensanalyse, som Datatilsynet kræver udarbejdet i de indledende faser i udviklingen af digitale løsninger, som denne.

Endelig skal det bemærkes, at det er hensigten at evaluere den samlede digitale løsning og dens potentiale, når den har været i drift i en længere periode og har været anvendt i tilstrækkeligt omfang – heri indgår også en vurdering af de administrative konsekvenser for forvaltningerne.

Der er endnu ikke taget stilling til eller gennemført en vurdering af, hvorvidt løsningen (algoritmen) kan anvendes på andre sagsområder, idet en sådan vurdering vil kunne gennemføres i forbindelse med ovenstående.

1.4 ØKONOMI

1.4.1 Investeringsbehovet

I forlængelse af det gennemførte udviklingsarbejde (innovationscase) investeres 0,2 mio. til fortsat udvikling af algoritmen hos KIT. Der afsættes 510 t. kr. til automatisering af udsendelse af underretninger og integration med e-doc. I forhold til anlægsudgiften investeres 610 t. kr. til yderligere tilføjelse af datakilder. Der investeres 470 t. kr. i projektledelse.

Der er behov for investeringer i indsamling af datagrundlaget for sagerne (herunder fysisk indsamling af data, kontakt til dataejere og administrativt arbejde forbundet med dette). Derudover skal datakilderne integreres i løsningen ved hjælp af API'er og potentielt via robotter. Integrationerne skal etableres for alle datakilder, der i dag ikke er tilgængelige på kommunens Azure løsning. Derudover skal der oprettes integrationer til en

udstillingsplatform (brugergrænseflade), og der skal etableres en integration til eDoc med henblik på at kunne journalisere og automatisk udsende underretninger til den enkelte person om, at kommunen har behandlet data om vedkommende.

For at få etableret grundlaget for forudsigelserne (algoritmen) skal der oprettes et driftsflow, som kan tilvejebringe automatisk indhentning af relevant data baseret på input fra Kontrolenhedens medarbejdere, og endelig skal algoritmens træfsikkerhed løbende forfines med henblik på at opnå en højere præcision i forudsigelserne.

Tabel 2. Anlægsinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Udvikling af algoritme og dataflow	100	100				
Automatisering af partshøring og journalisering		510				
Tilføjelse af flere datakilder	305	305				
Projektledelse	235	235				
Investeringer totalt, anlæg	640	1.150				

1.4.2 Effektivisering

Som beskrevet ovenfor er formålet med den samlede digitale løsning at prioritere og visitere controlsager, så Kontrolenheden kan fokusere ressourceanvendelsen på de sager, hvor der er konstateret (algoritmen) uregelmæssigheder omkring bopælsforhold, som har betydning for modtagelsen af offentlige ydelser.

Det bemærkes, at bopælskontrol i forhold til modtagelsen af offentlige ydelser rammer på tværs. En afgørelse om ændring af en bopælsregistrering kan således have effekt på en lang række af offentlige ydelser og offentlig budgetplanlægning. Det er udover offentlige ydelser såsom kontanthjælp, økonomisk friplads, sygedagpenge samt SU og repatriering, også udgifter til praktiserende læger, institutioner, folkeskoler, pension m.v. Hertil kommer den effekt, der er på offentlige ydelser, der administreres af Udbetaling Danmark, hvor Københavns Kommune også bidrager væsentligt til samfundsbesparelserne.

Dette investeringsforslag indeholder ikke en vurdering af det samlede besparelspotentiale *for samfundet* ved at implementere en ny samlet digital løsning. Der er således ikke i forslaget taget højde for øvrige elementer i den samlede samfundsbesparelse fra det kommunale og statslige område, jf. ovenfor. Der vil bl.a. være en væsentlig effekt på statslige ydelser, hvor det kan oplyses, at Københavns Kommunes kontrol med bopælsadresser i 2019 havde en afledt effekt på offentlige ydelser udbetalt af Udbetaling Danmark på i alt ca. 13,5 mio. kr.

Hertil kommer, at der i forslaget ikke er indregnet et muligt tilbagebetalingskrav for det borgeren skylder, selvom dette sædvanligvis indgår i beregningen af den samlede samfundsbesparelse i en konkret sag.

1.4.2.1 Sagspotentiale

En forudsætning for en varig samfundsbesparelse er, at "rekrutteringsgrundlaget", dvs. antallet af potentielle sager, der indebærer en samfundsbesparelse, er tilstrækkeligt stort.

Ca. 17 t. personer modtager pt. økonomisk fripladstilskud i Københavns Kommune. Dette tal kan enten gå op eller ned, idet der vil altid på baggrund af f.eks. befolkningstilvækst, nye tilflyttere til København, skilsmisser,

etablering af parforhold mv. være grundlag for nye kontrolsager, hvor bopælsregistreringen har betydning for spørgsmålet om modtagelse af økonomisk friplads. I investeringsforslaget er der indregnet, at der årligt identificeres yderligere ca. 40 sager indeholdende fripladstilskud. Det er Kontrolenhedens erfaring, at der er et løbende behov for kontrol af modtagere af tilskuddet, og at 40 sager årligt er realistisk at identificere yderligere.

Tilsvarende kan det for så vidt angår sager om personer, der burde være registreret udrejst i CPR (bopæl opgives i DK), oplyses, at der vil være behov for løbende at føre kontrol med manglende registrering af udrejse af personer, der modtager offentlige ydelser. I lyset af den betydning CPR har for modtagelse af offentlige ydelser, er der betydelige fordele ved at gennemføre digitale løsninger, der kan identificere disse sager – således at personer, der ikke længere opholder sig i Danmark, meldes udrejst og udbetalingen af en offentlig ydelse stoppes (og evt. tilbagebetales). I dag beror denne kontrol bl.a. på interne underretninger i Københavns Kommune, registersamkøring fra Den Fælles Dataenhed (Udbetaling Danmark)), underretninger fra politi, SKAT, Udbetaling Danmark (UDK's egen kontrolenhed) m.fl.

1.4.2.2 Gennemsnitlig kommunal besparelse

Beregningen af effekten i kontrolindsatsen foretages ved at benytte KL's beregningsmodel, som er udviklet i samarbejde med 11 kommuner og Udbetaling Danmark. Der er typisk tale om forsørgelsesydelse, men også andre mindre ydelser kan være omfattet af en kontrolsag. De tre største kommunale ydelsestyper er som nævnt kontanthjælp, sygedagpenge og økonomisk friplads. For at illustrere potentialet ved løsningen benyttes alene den 'fremadrettede besparelse' i beregningen. Denne beregnes ved værdien af ydelsestoppet ud fra en forsigtig fremskrivning af det beløb, som borgeren ville have modtaget, hvis ydelsen var fortsat i 12 måneder inden fejlregistreringen blev opdaget.

Den gennemsnitlige kommunale fremadrettede besparelse pr. sag er beregnet til i alt 14 t. kr. (2021-p/l). Dette er baseret på fremadrettede besparelser for 369 sager afsluttet i 2018-2019 og alene ej enlig- og udrejsesager. Ca. 2/3 af de 369 sager havde ikke en kommunal besparelse, men alene en statslig/regional besparelse, hvilket reducerer den gennemsnitlige *kommunale* besparelse betragteligt.

Tabel 3. Årlig kommunal fremadrettet besparelse fordelt på ydelsestyper og forvaltning ved 369 afsluttede sager i 2018-2019 (2021 p/l).

Forvaltning	Ydelsestype	Bevilling	Besparelse i alt (t. kr.)	Besparelse pr. sag (kommunal)
BUF	Økonomisk friplads	Service	1.748	4.737
BIF	Kontanthjælp	Overførsler mv.	1.508	4.086
KFF	Boligsikring	Overførsler mv.	477	1.292
Flere	Øvrigt (indgår ikke i forslag)		419	1.134
BIF	Førtidspension (gl. ordning)	Overførsler mv.	601	1.628
BIF	Andre ydelser under LAS	Overførsler mv.	287	778
BIF	Førtidspension (ny ordning)	Overførsler mv.	83	225
KFF	Boligyldelse (pensionister)	Overførsler mv.	47	127
I alt			5.169	14.007

1.4.2.3 Frigørelse af ressourcer og ressourcetilgang

Potentiale i korrekt udvælgelse af undringsværdige cpr-numre

Kontrolenheden modtager i dag oplysninger om 'undringsværdige cpr-numre' fra andre forvaltninger i Københavns Kommune eller fra andre myndigheder, f.eks. Udbetaling Danmark, politiet, SKAT m.fl.

Sådanne oplysninger indeholder således en formodning om, at personen ikke efter reglerne i CPR-loven bor og opholder sig på den adresse, hvor vedkommende er registreret. I de tilfælde hvor personen modtager sociale ydelser behandles sagen i Kontrolenheden.

Som nævnt oprettede kontrolenheden i gennemsnit i 2018 og 2019 ca. 500 kontrolsager årligt. Heraf indeholdt ca. 250 kontrolsager en samfundsbesparelse (ca. 50 pct.) og 250 sager var uden en samfundsbesparelse, dvs. der er ikke grundlag for at træffe en afgørelse, der har betydning for udbetalingen af offentlige ydelser. Sagerne tager lige lang tid at behandle.

Når løsningen er fuldt ud implementeret vil samtlige cpr-numre (hvor der er formodning om forkert registrering) blive behandlet af algoritmen for at identificere de kontrolsager, hvor der er grundlag for en afgørelse – og dermed en samfundsbesparelse. Dvs. medarbejderne behandler kun sager, som algoritmen har vurderet til at indeholde en samfundsbesparelse.

Som nævnt er der konstant tilgang af kontrolsager, og der er tilstrækkeligt med potentielle sager til at algoritmen kan begrænses til at identificere 500 sager om året, som algoritmen forudsiger indeholder en samfundsbesparelse. Disse 500 sager behandles af Kontrolenheden.

Jf. ovenfor regnes der med, at algoritmen finder sand positiv i 78 pct. af de tilfælde, hvor den forudsiger samfundsbesparelse. Det er KIT's vurdering, at dette efterhånden pba. 'oplæring' af modellen vil stige. Det svarer til, at algoritmen vil komme med en falsk positiv forudsigelse i ca. 22 pct. af de sager, hvor den forudsiger samfundsbesparelse. Af de ovennævnte 500 sager (behandles årligt pt) vil algoritmen beregne en forkert forudsigelse i 110 sager, hvor der således ikke er en samfundsbesparelse i. Dog vil der være en samfundsbesparelse i de resterende 390 sager.

Det svarer samlet til, at en stigning i antallet sager med samfundsbesparelse på **140 sager** årligt (390 sager – 250 sager). Dette er således en effekt i administrationen af området, som alene er baseret på implementeringen af algoritmen.

Potentiale i automatiseringsfunktioner

Herudover er der som nævnt tilføjet nye automatiseringsfunktioner i administrationen af Kontrolsagerne. Der vil således være positiv effekt i ressourceanvendelsen ift. gennemgang af oplysninger, oprettelse, visitering samt udsendelse af underretningsbreve (forventeligt fuldt ud indfaset i 2021), der frigør yderligere ressourcer svarende til 1-2 timer pr. sag. Vurderingen er skønsmæssigt foretaget af Kontrolenheden.

Det skønnes konservativt, at der spares én time pr. sag svarende til 1/3 effektivt årsværk, hvormed der frigøres ressourcer til at behandle yderligere 50 sager, hvoraf 78 pct. har en samfundsbesparelse, jf. ovenfor. Dette tilvejebringer en øget effekt på antallet af behandlede sager på i alt 39 sager, jf. beregningsgrundlaget ovenfor.

Potentiale i flere sagsbehandlere

Der afsættes varige driftsmidler til yderligere to årsværk, svarende til yderligere 250 sager, hvoraf 78 pct. har en samfundsbesparelse (i alt 195 sager). De 250 sager er inkl. automatisering.

I alt medfører forslaget, at yderligere **374** sager med samfundsbesparelse bliver behandlet af sagsbehandlere.

Tabel 4. Frigørelse af ressourcer og ressource tilgang

	Nuværende metode	Algoritmen	Forskel
Antal sager pt.	500	500	
Sager med besparelse	250	390	140
Automatisering	0	39	39
I alt sfa. algoritmen	250	429	179
Yderligere årsværk	0	195	195
I alt	250	624	374

1.4.2.3 Varige ændringer på service og overførsler

Forslaget har både effekt på styringsområdet service og reducerede udgifter til overførsler. På styringsområdet service er der kun effektiviseringer på økonomisk friplads. Endvidere afsættes der varige midler til drift af algoritmen.

Service

Ved en effekt af algoritmen mv. på i alt 374 nye kontROLSager samt det beregnede gennemsnitsprovenu på i alt 4.737 kr., skønnes således en besparelse på økonomisk friplads på i alt 1,8 mio. kr. årligt.

På baggrund af tilbud fra KIT afsættes der midler til drift af algoritme, integrationer og gentræning af algoritme for i alt 185 t. kr. årligt. Der afsættes herudover 1.100 t. kr. årligt fra 2021 til to ekstra årsværk.

Tabel 5. Varige ændringer, service

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Økonomisk friplads		-1.772	-1.772	-1.772	-1.772	-1.772
Drift af algoritme, integrationer, gentræning af algoritme og systemejerskab		185	185	185	185	185
Årsværk		1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Varige ændringer totalt, service		-487	-487	-487	-487	-487

Overførsler

Ved en frigørelse og tilførsel af ressourcer svarende til 374 antal sager opnår Københavns Kommune en besparelse på 2,1 mio. kr. på de nævnte sociale ydelser.

Tabel 6. Varige ændringer, efterspørgselsstyrede overførsler

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Kontanthjælp		-1.528	-1.528	-1.528	-1.528	-1.528
Førtidspension		-693	-693	-693	-693	-693
Øvrige LAS-ydelser		-291	-291	-291	-291	-291
Boligsikring og ydelser		-531	-531	-531	-531	-531
Varige ændringer totalt, efterspørgselsstyrede overførsler		-3.043	-3.043	-3.043	-3.043	-3.043

1.5 EFFEKTIVISERING PÅ ADMINISTRATION

Tabel 7. Varige ændringer, administration

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nettoeffekt på administrative udgifter eksklusiv myndighedsopgaver (skøn), jf. afgrænsning af målsætning*.		1.285	1.285	1.285	1.285	1.285
Nettoeffekt på administrative opgaver på områder uden for afgrænsning af målsætningen (skøn).						
Varige ændringer totalt, administration		1.285	1.285	1.285	1.285	1.285

Note: 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.

1.6 FORDELING PÅ UDVALG

Fordelingen er beskrevet i forslaget.

1.7 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

I forhold til økonomisk friplads vil Kultur- og Fritidsforvaltningen fra idriftsættelsen af den endelige løsning føre et tæt tilsyn med, om de anførte måltal i forslaget vedr. de økonomiske gevinster opfyldes. Viser det sig, at dette ikke er tilfældet, reguleres investeringsforslaget efter forhandling (solidarisk hæftelse). Eventuelle behov for at ændre løsningen indgår også i denne forhandling.

Herudover er det hensigten at evaluere den samlede digitale løsning og dens potentiale, når den har været i drift i en længere periode og har været anvendt i tilstrækkeligt omfang – heri indgår også en vurdering af de administrative konsekvenser for forvaltningerne.

1.8 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE

Projektet gennemføres i samarbejde mellem Kontrolenheden og Center for Digitalisering og Innovation i Kultur- og Fritidsforvaltningen og Koncern IT i Københavns Kommune.

Koncern IT står både for udvikling og drift af algoritmen og automatiseringsværktøjerne.

1.9 FORSLAGETS EFFEKT

En afgørelse om ændring af en bopælsregistrering har også effekt på en lang række offentlige ydelser og services udover dem i forslaget. Det er også udgifter til praktiserende læger, institutioner, folkeskoler, pension

m.v. Hertil kommer den refusionsandel som staten yder til offentlige ydelser. Endelig udføres kontrolarbejde for Udbetaling Danmark, som Udbetaling Danmark offentliggør, jf. kommunernes behandlingskompetence efter CPR-loven. Som nævnt, indeholder investeringsforslaget ikke betydelige administrative konsekvenser for øvrige forvaltninger.

1.10 OPFØLGNING

Generelt gælder det for forslaget, at der regnes med fuld effekt fra 2021. Alle succeskriterier skal derfor være opfyldt ultimo 2020, for at forslaget har fuld effekt i 2021.

Succeskriterium	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Algoritmen er færdigudviklet og i drift	Ved idriftsætning	KFF	Ultimo 2020
Automatisering af sags-gange	Antallet af sager sfa. automatisering øges med 50 sager i alt	KFF	Ultimo 2020
Antallet af sager der behandles i kontrolenheden	Antallet af sager stiger fra 500 til 800 sager i 2021	KFF	Ultimo 2020
Algoritmens træfsikkerhed	Træfsikkerheden fastholdes (og helst øges sfa. machine learning) på mindst 78 pct.	KFF i samarbejde med KIT	Løbende opfølgning fra ultimo 2020.
Antal sager med potentiale	Antallet af sager med samfundsbesparelse stiger fra 250 i 2020 til 624 i 2021 i gennemsnit.	KFF	Løbende opfølgning, kvartalsvis fra ultimo 2020.

1.11 RISIKOVURDERING

Der kan være en risiko for, at tilgangen af nye potentielle sager ikke står mål med antallet af sager Kontrolenheden kan nå at behandle – 'overskud' af sager. Risikoen vurderes dog at være af mindre omfang, idet sagerne prioriteres, og at der ikke således ikke vil være sager, der trækker i langdrag. Modsat er der også en risiko for, at sagspotentialet udtømmes. Men muligheden for at inddrage ny data i algoritmen, der udvider grundlaget for at føre en mere fintmasket kontrol, betyder, at der efter alt at dømme løbende vil være grundlag for at gennemføre kontrol. Her indgår som nævnt også underretninger om bopælssager samt samarbejdet med Udbetaling Danmark om controlsager og registersamkøringer.

Der er en mindre risiko for, at algoritmen træfsikkerhed aldrig når op på KIT's forventede 80 pct. Risikoen vurderes at være lille.

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	30. juni 2020

	Ja/Nej/Ikke relevant	
Ejendomsfaglig vurdering	Ikke relevant	
IT-kredsen	Ja	Den 4. juni 2020
Koncern-IT	Ja	KIT har udviklet løsningen i samarbejde med KFF
HR-kredsen	Ikke relevant	
Velfærdsanalytisk vurdering	Ja	30. juni 2020

1.12 TEKNISK BILAG

Tabel. Effektivisering samt varige driftsomkostninger, service

Udvalg		1.000 kr. 2021 p/l					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Kultur- og Fritidsudvalget	Besparelse						
	Omkostninger		1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Koncern IT	Besparelse						
	Omkostninger		185	185	185	185	185
Børne- og Ungdomsudvalget	Besparelse		-1.772	-1.772	-1.772	-1.772	-1.772
	Omkostninger						
Total	Besparelse		-1.772	-1.772	-1.772	-1.772	-1.772
	Omkostninger		1.285	1.285	1.285	1.285	1.285

Tabel. Måltalseffekt – hvis forslaget indarbejdes

Udvalg	1.000 kr. p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Børne- og Ungdomsudvalget		-487	-487	-487	-487	-487
Total		-487	-487	-487	-487	-487

Tabel. Bevillingsmæssig effekt – hvis forslaget indarbejdes

Udvalg	1.000 kr. p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Koncern IT		185	185	185	185	185
Kultur- og Fritidsudvalget		1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Børne- og Ungdomsudvalget		-1.772	-1.772	-1.772	-1.772	-1.772
Total		-487	-487	-487	-487	-487

Tabel. Bevillingsmæssig effekt – hvis forslaget *ikke* indarbejdes

Udvalg	1.000 kr. p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Koncern IT		185	185	185	185	185
Kultur- og Fritidsudvalget		1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Børne- og Ungdomsudvalget		-1.285	-1.285	-1.285	-1.285	-1.285
Koncern IT		-	-	-	-	-

Tabel. Fordeling af anlægsinvesteringer mellem udvalg

Udvalg	1.000 kr. p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Koncern IT	640	1.150				
Total	640	1.150				

INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: BC12 Nem og sammenhængende digital og telefonisk borgerservice

Kort resumé: Forslaget investerer i en optimering af borgerserviceydelser, så Kultur- og Fritidsforvaltningen gør det nemt at være digital københavnere. Det frigør samtidig ressourcer til at lave målrettede indsatser overfor de ikke-digitale og udsatte borgere.

Der søges om midler fra: Investeringspuljen

Fremstillende forvaltning: Kultur- Fritidsforvaltningen

Berørte forvaltninger:

<input type="checkbox"/>	Økonomiforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Socialforvaltningen
<input checked="" type="checkbox"/>	Kultur- og Fritidsforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Teknik- og Miljøforvaltningen
<input type="checkbox"/>	Børne- og Ungdomsforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
<input type="checkbox"/>	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen		

Angiv p/l:

2021

1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2021 p/l	Styringsområde	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Varige ændringer							
Reducerede antal opkald til 33663366	service			-500	-500	-500	-500
Hurtigere og mere effektiv betjening i de fysiske indgange - pilot	service			-300	-300	-300	-300
IT- drift – support og licenser	service			100	100	100	100
Samlet varig ændring				-700	-700	-700	-700
Implementeringsomkostninger							
Optimering af borgerserviceydelser	anlæg		1.100	1.100			
Pilot på udvikling af selvbetjeningsstationer til at håndtere flere borgerserviceydelser	anlæg		200	200			
Kompetenceudvikling	anlæg		300	300			
Samlede implementeringsomkostninger			1.600	1.600			
Samlet økonomisk påvirkning			1.600	900	-700	-700	-700
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	6						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	6						

Note til alle tabeller: Alle besparelser er angivet med negativt (-) fortegn.

1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

Københavns Kommune er i løbet af det sidste årti lykkedes med at digitalisere servicen til københavnere. I dag er 94 procent af københavnere tilmeldt Digital Post og en undersøgelse fra 2019 viser, at 90 procent af de adspurgte københavnere foretrækker at betjene sig selv digitalt i deres kontakt med kommunen. Det ønske skal fremtidens Borgerservice i København understøtte.

Kultur- og Fritidsforvaltningen er gået forrest i udmøntningen af de fællesoffentlige digitaliseringsstrategier og Københavns Kommunes service- og kanalstrategier. De kanalstrategiske investeringer på de enkelte

ydelsesområder har givet en tydelig effekt, og Københavns Kommunes hjemmeside, kk.dk, har godt 10 millioner besøgende hvert år. I dag er hovedparten af københavnere digitale og det er blevet en selvfølge at orientere sig digitalt, når københavnere skal i kontakt med det offentlige. En lignende tendens ses på landsplan, hvor borger.dk i 2019 blev besøgt i alt 46,2 mio. gange, og hvor 92 procent af brugerne føler sig både trygge og tilfredse med borger.dk (Digitaliseringsstyrelsen, 2019).

Parallelt med udviklingen af de digitale servicetilbud har Kultur- og Fritidsforvaltningen et vedvarende fokus på at hjælpe de borgere, der har haft svært ved den digitale overgang. Det gælder både unge, ældre og socialt udsatte borgere.

Københavns Borgerservice skal afspejle borgernes digitale adfærd og forventninger til service. Borgerservice skal fortsat være københavnernes foretrukne indgang til det offentlige og være det sted, de kan henvende sig, hvis de går i stå digitalt, eller har brug for at blive guidet trygt på vej.

Forslaget bidrager til at indfri "Vision for Københavns Kommunes borgerrettede digitale service", og understøtter Kultur- og Fritidsforvaltningens strategiske pejlemærker om at gøre det nemt og trygt at være digital københavnere og levere service med afsæt i borgernes behov.

1.3 FORSLAGETS INDHOLD

Kultur- og Fritidsforvaltningen vil skabe bedre muligheder for, at flere københavnere kan forberede og afslutte deres handling digitalt. Ved at arbejde målrettet med optimering af digitale borgerserviceydelser skal københavnere opleve, at det er nemt at betjene sig selv på nettet, og at de altid kan få hjælp, hvis de har behov. Københavns Borgerservice leverer en række forskellige serviceydelser til københavnere. De største ydelser ift. volumen er pas, kørekort, NemID, genindrejser af danske statsborgere, vejledning og rådgivning på det sociale område, samt en række Folkeregisteropgaver. Københavns Borgerservice havde i 2019 godt 300.000 henvendelser i de fysiske indgange og godt 400.000 henvendelser på Hovednummeret 33663366.

Med forslaget vil Kultur- og Fritidsforvaltningen arbejde systematisk med optimering af borgerserviceydelser for at kunne skabe en nem og effektiv service for borgerne. Der er foreløbig identificeret 7 ydelser med effektiviseringspotentiale, som er nærmere beskrevet i økonomiafsnittet. Ydelserne er udvalgt fordi borgerne henvender sig hyppigt, eller der er potentiale for at forbedre og optimere servicen.

Kultur- og Fritidsforvaltningen optimerede i 2019 tre borgerserviceydelser (sundhedskort, selvbook af tider til Jobcentret og ombytning af udenlandsk kørekort). Optimeringen af de tre gennemførte borgerserviceydelser har for eksempel skabt en reduktion i antal henvendelser, kortere samtaletider og hurtigere betjening.

For fremtidens borgerservice er det fortsat en opgave at hjælpe udsatte og it-usikre borgere med at blive trygge med det digitale. Derfor vil Kultur- og Fritidsforvaltningen fortsat lave målrettede serviceindsatser til de borgere, der har brug for at blive mere trygge ved de digitale løsninger. Kultur- og Fritidsforvaltningen har løbende samarbejdet med øvrige forvaltninger om disse borgere, da de ikke-digitale og udsatte borgere ofte har deres primære formål med deres henvendelse i de øvrige forvaltninger.

Kultur- og Fritidsforvaltningen fastholder uddannelsen af unge mellem 15-18 år med materialet i "Ung finder vej". Materialet og uddannelse er lavet i samarbejde med Børne- og Ungdomsforvaltningen, og bruges i dag i flere kommuner. Borgerservice tilbyder derudover at uddanne medarbejdere fra andre forvaltninger til at kunne udstede NemID. Borgerservice skal hjælpe med til at gøre det nemt for borgerne i den indgang til kommunen, hvor borgeren skal have løst sit primære problem. Her er NemID ofte blot et middel til den endelige ydelse som borgeren ønsker.

1.4 ØKONOMI

Effektiviseringerne og investeringerne i forslaget er beregnet på følgende vis:

EFFEKTIVISERINGER

Forudsætninger for færre opkald til 33663366

Effektiviseringsområde	Effektivisering
Reduceret medarbejderbehov ved færre opkald	0,5 mio. kr.
Total	0,5 mio. kr.

Antallet af opkald til kommunens hovednummer 33 66 33 66 har været langsomt faldende og 3366 3366 modtager nu cirka 400.000 opkald årligt. Faldet i antal af opkald skyldes investeringer i digitale selvbetjeningsmuligheder, og der vil fortsat være behov for investeringer for at kunne sikre et kommende fald i antal opkald. Det er værd at bemærke, at faldet er sket trods befolkningstilvækst i København i samme periode. Samtidig har kompetenceudvikling og løbende samarbejde om snitflader med de øvrige forvaltninger gjort, at flere københavnere i dag får svar på deres henvendelse på telefonen første gang de ringer (straksafklaring) uden at blive viderestillet. I dag får over 50 procent af københavnere besvaret deres henvendelse uden viderestilling. Det er effektiv og god service. Den høje straksafklaring har også medført en længere samtaletid.

Forventningen om nedgang i henvendelser er baseret på en fremskrivning, hvor Kultur- og Fritidsforvaltningen har estimeret et fald fra 2021-2025 på 100.000 opkald, såfremt der investeres i optimering af borger-serviceydelser, jf. nedenstående tabel med oversigt over investeringer. I dag anvendes en samlet lønsum på 9,0 mio. kr. til at besvare de nuværende 400.000 opkald til 33663366. Herudover besvares mail og SoMe henvendelser på borgerserviceområdet. Et fald på 100.000 opkald vil derfor kunne reducere medarbejderbehovet. Faldet i antal af opkald skal dog modsvares af en forventet længere gennemsnitlig samtaletid (fra 2.16 minutter i dag til forventet 3 minutter i 2025).

Med afsæt i tidligere erfaringer er det Kultur- og Fritidsforvaltningens vurdering, at der kan laves et konservativt skøn på en årlig varig effektivisering på 0,5 mio. kr. Den forventede længere samtaletid tilskrives en større mængde kald, der kan straksafklares, og en større mængde kald, hvor der er muligheder for at bruge co-browsing og andre løsninger til at medbetjene borgerne digitalt. Den længere samtaletid er baseret på erfaringer med tidligere indsatser ift. øget straksafklaring og brug af co-browsing. Effektiviseringen er fuldt indfaset fra 2022.

Skulle effektiviseringen vise sig større kan det indgå i kommende budgetbidrag fra Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Forudsætninger for effektivisering ved hurtigere og mere effektiv betjening i de fysiske indgange

Effektiviseringsområde	Effektivisering
Reduceret medarbejderbehov ved flere opgaver, der kan løses ved på de nuværende selvbetjeningsstandere til pas og kørekort	0,3 mio. kr.
Total	0.3 mio. kr.

Ca. 90 pct. af borgerne på pasområdet og ca. 50 pct. på kørekortområdet benytter i dag selvbetjeningsstandere i borgerservice til at færdiggøre deres ansøgninger om pas og kørekort. Selvbetjeningsstanderne er i

dag fordelt på alle 7 indgange og en medarbejder ekspederer typisk 2 selvbetjeningsstandere ad gangen. På pasområdet har brugen af selvbetjeningsstandere reduceret medarbejderens ekspeditionstid fra 6 til 2 minutter. Denne praksis og den forventede reduktion af medarbejdertid forventes at kunne overføres til øvrige borgerserviceydelser som f.eks. NemID og indrejser. Der igangsættes derfor en pilot på disse borgerserviceydelser. Der forventes allerede i pilotfasen en effektivisering på 0,3 mio. kr. ved at flere borgerserviceydelser løses ved selvbetjeningsstandere, og at medarbejdere i endnu højere grad ekspederer flere borgere ad gangen. De 0,3 mio. kr. er et skøn, baseret på erfaringer med de opgaver, der allerede nu løses på selvbetjeningsstanderne (pas og kørekort).

Forslagets samlede effektivisering

Samlet giver forslaget en effektivisering på 0,7 mio. kr. årligt ved fuld indfasning i 2022. Omkostningerne til IT-drift ved investering i udvidelse af eksisterende teknologi udgør samlet 0,1 mio. kr. i varige omkostninger. De varige omkostninger på 0,1 mio. kr. er et skøn baseret på tidligere erfaringer med udgifter til licenser og drift- og supportomkostninger.

Tabel 2. Varige ændringer, service

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Reducerede antal opkald til 33663366			-500	-500	-500	-500
Hurtigere og mere effektiv betjening i de fysiske indgange			-300	-300	-300	-300
IT- drift – support og licenser			100	100	100	100
Varige ændringer totalt, service			-700	-700	-700	-700

INVESTERINGER

Optimering af borgerserviceydelser

Investeringen i optimering af borgerserviceydelser bidrager både til effektiviseringen i ”Reducerede antal opkald til 33663366” og ”Hurtigere og mere effektiv betjening i de fysiske indgange”, da både fysisk og telefonisk indgang profiterer af bedre digitale borgerserviceydelser i form af færre og kortere henvendelser.

Der investeres 0,575 mio. kr. årligt til projektledelse til optimering af borgerserviceydelser fra 2021-2022 i alt 1.15 mio. kr. Der er beregnet investeringer 0,15 mio. kr. på hver enkelt ydelse svarende til i alt 1,05 mio. kr. fra 2021-2022. Beregningen er baseret på det investeringsspænd, der har været ift. optimeringen af de tre borgerserviceydelser, Kultur- og Fritidsforvaltningen gennemførte fra juni til december i 2019. Investeringer i de øvrige borgerserviceydelser følger samme investeringsbehov. Nedenstående oversigt opstiller sammenhæng mellem investering og gevinst ift. borgerserviceydelserne.

Ydelse	Forventet investering	Gevinster
Genindrejser af danske statsborgere	Udvikling af spørgetræ og bedre online vejledning, fx tjekliste til genindrejse	Kortere sagsbehandling af forberedte borgere Færre returløb Færre telefonopkald
Udrejser	Implementering af relevante påmindelser undervejs i processen Kampagne ift. behov om udrejse	Kortere sagsbehandling, idet borgere skal udrejse før genindrejse Færre returløb Færre telefonopkald

NemID	Bedre online vejledning Markedsføring af nøgle app i stedet for fysisk nøglekort	Færre henvendelser på både telefon og i fysiske indgange
Pas	Bedre online vejledning ift. pas til børn og sms-notifikation, hvis passet ikke som forventet kan modtages hjemme i postkassen.	Kortere sagsbehandling af forberedte borgere Færre returløb Færre telefonopkald om status på pas
Kørekort	Bedre online vejledning, fx digital tjekliste Mulighed for at forberede mest muligt hjemmefra ift. rette dokumentation Sms-påmindelser ved fornyelse af kørekort	Kortere sagsbehandling i de fysiske indgange Færre returløb Færre telefonopkald om status på kørekort
Lægeskift og gruppeskift	Målrettet kommunikation i form af breve eller notifikationer Bedre guidning i selvbetjeningsløsningen, hvor borgerne går i stå og ringer til 33663366	Færre telefonopkald og fysiske henvendelser
Bopæls- og civilstandsattester	Bedre guidning i selvbetjeningsløsningen, hvor borgerne går i stå og ringer til 33663366 eller møder fysisk frem for at få attesten udskrevet i borgerservice Bedre online vejledning	Færre telefonopkald og fysiske henvendelser Færre returløb ved forkert medbragt dokumentation Kortere sagsbehandling

På baggrund af ovenstående oversigt beregnes der et samlet investeringsbehov på 2,2 mio. kr. over to år til optimering af borgerserviceydelse.

Udvikling af selvbetjeningsstandere til at håndtere flere borgerserviceydelser

Investeringen bidrager til hurtigere og mere effektiv betjening i de fysiske indgange. Der investeres 0,4 mio. kr. til en pilot over to år til at teste og justere den nuværende software i selvbetjeningsstanderne, samt i det fagsystem der understøtter selvbetjeningsstanderne, så der kan håndteres flere borgerserviceydelser på selvbetjeningsstanderne. Samtidig investeres der i udvikling af det nuværende fagsystem til pas og kørekort, der allerede i dag er udviklet til en borgerserviceplatform, der understøtter løsningen af flere opgaver udover pas og kørekort, samt integrerer en række øvrige fagsystemer i opgaveløsningen.

Kompetenceudvikling – Træning i digital medbetjening

Investeringen bidrager til effektiviseringer på "Reducerede antal opkald til 3366 3366". Medarbejderne i Københavns Borgerservice skal guide borgerne digitalt og give en service, der matcher københavnernes digitale udvikling og forventninger til service. Derfor investeres der 0,6 mio. kr. i løbende træning i kommunikation og samtaleteknik, der er afgørende kompetencer for den enkelte medarbejder for at kunne give god og effektiv telefonservice. Investeringen er beregnet ud fra eksisterende erfaring med udvikling af e-læringsmateriale.

Forslagets samlede investering

Den samlede investering udgør i alt 3,2 mio. kr. Heraf udgør investeringen i projektledelse 1,15 mio. kr. til alle investeringsindsatser.

Tabel 3. Anlægsinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Optimering af borgerserviceydelser		1.100	1.100			
Udvikling af selvbetjeningsstandere til at håndtere flere borgerserviceydelser		200	200			
Kompetenceudvikling - nyt onboarding program		300	300			
Investeringer totalt, anlæg		1.600	1.600			

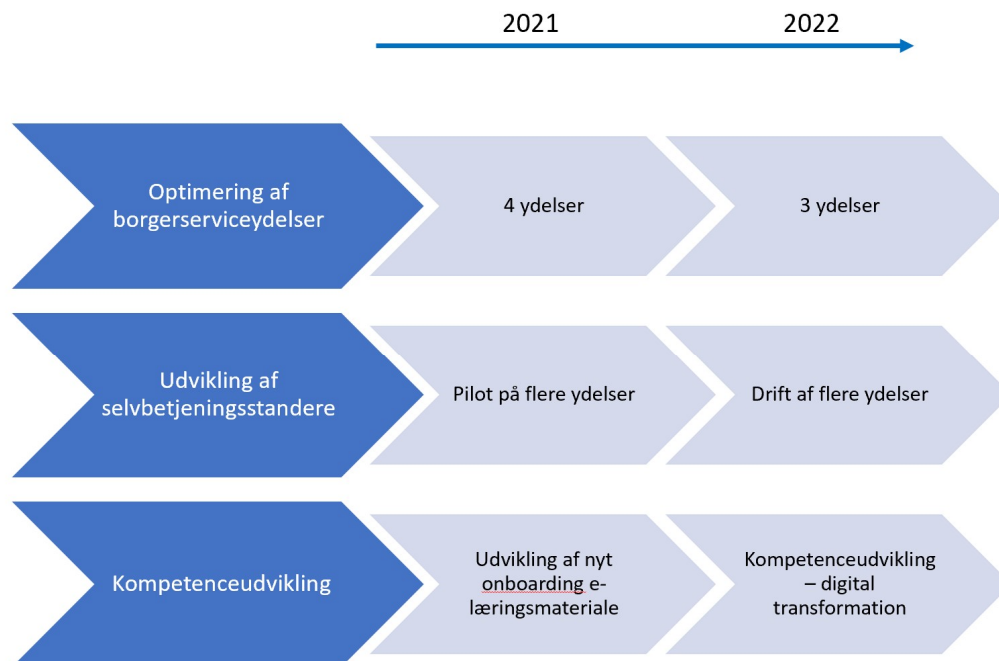
1.5 EFFEKTIVISERING PÅ ADMINISTRATION

Tabel 4. Varige ændringer, administration

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nettoeffekt på administrative udgifter, eksklusive myndighedsopgaver (skøn), jf. afgrænsning af målsætning*.			-700	-700	-700	-700
Nettoeffekt på administrative opgaver på områder uden for afgrænsning af målsætningen (skøn).						
Varige ændringer totalt, administration			-700	-700	-700	-700

1.6 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

Kultur og Fritidsforvaltningen følger nedenstående tidsplan for investeringerne i forslaget:



1.7 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE

Forslaget inddrager samarbejdspartnere som følger:

Juni 2020	Orientering af HovedMED og lokalMED om forslaget
August 2020	Orientering og indledende dialog med medarbejdere i Københavns Borgerservice om forslaget
Aug-nov 2020	Medarbejderdialog og -inddragelse

Ift. optimering af borgerserviceydelser vil der være løbende dialog med alle relevante forvaltninger og myndigheder, der har indflydelse på borgerens samlede serviceoplevelse ift. en specifik ydelse.

1.8 FORSLAGETS EFFEKT

Forslaget kommer til at betyde følgende for københavnernes:

- Nemt og enkelt at starte og slutte selv digitalt
- Styrket telefonisk betjening med hjælp til selvbetjening

Forslaget kommer til at betyde følgende for medarbejderne:

- Styrkede kompetencer ift. digital medbetjening af københavnernes

1.9 OPFØLGNING

Succeskriterium	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
300.000 opkald til 33663366 i 2025. Baseline: 400.000 opkald Indikatorer på opfyldelse: 25.000 færre opkald pr. år i perioden 2022-2025	Måles via henvendelsesregistrering og på konkrete ydelsesniveau. Desuden måles gevinstrealiseringen ift. at indgå i komme budgetbidrag, såfremt effektiviseringspotentialer er vurderet for lavt	Københavns Borgerservice	Kvartalsvist
90 procent af alle borgere er tilfredse eller meget tilfredse med servicen i de fysiske indgange. Baseline: 89 procent	Gennem tilfredshedsundersøgelser og "happy or not" standere	Københavns Borgerservice	Hvert andet år. Happy or not standere måles månedligt
Frigørelse af medarbejders tid fsva. faldet i opkald og reduceret sagsbehandlingstid i de fysiske indgange. Indikatorer på opfyldelse: At effektiviseringsprofilen i forslaget følges.	Løbende opfølgning på antal årsværk brugt på opgaverne	Københavns Borgerservice	Årligt fra 2022

Implementering af flere ydelser på selvbetjeningsstandere. Indikatorer på opfyldelse: Ydelsen genindrejse er implementeret i 2022 Ydelsen NemID er implementeret i 2022	Ved at ydelsen er implementeret på selvbetjeningsstanderen, og ved måling af tidsforbrug på både borgere og medarbejdere	Københavns Borgerservice	Årligt fra 2022
100% af alle medarbejdere har gennemført kompetenceudvikling i at guide borgere digitalt senest med udgangen af 2022, samt at alle nye medarbejdere gennemfører kompetenceudviklingen	Måling af gennemførelsesprocent af e-læringen for alle medarbejdere	Københavns Borgerservice	Årligt fra 2022
7 gennemførte servicerejser og efterfølgende optimering af de nævnte ydelser. Der gennemføres 4 servicerejser i 2021 og 3 servicerejser i 2022	Dokumenterede servicerejseforløb med handlingsplan for optimering af de 7 servicerejser	Københavns Borgerservice	Årligt fra 2021

1.10 RISIKOVURDERING

Den samlede risiko for projektet vurderes som lav. Risikoen ift. effektiviseringen ifm. færre opkald til 33663366 imødekommes ved et konservativt effektiviseringspotentiale.

Investering i optimering af borgerserviceydelser er forbundet med risiko, idet det konkrete effektiviseringspotentiale kan variere på den konkrete ydelse afhængigt af ydelsens kompleksitet, og hvor mange kontaktpunkter der er for borgeren i den konkrete ydelse. På baggrund af den erfaring Kultur- og Fritidsforvaltningen har med optimering af borgerservice vurderes risikoen herved for lav.

1.11 HVEM ER HØRT?

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	9. juni 2020

	Ja/Nej/Ikke relevant	Dato for godkendelse
Ejendomsfaglig vurdering	Ikke relevant	
IT-kredsen	Ikke relevant	
Koncern-IT	Ikke relevant	
HR-kredsen	Ikke relevant	
Velfærdsanalytisk vurdering	Ikke relevant	

INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: BC13 Ny arrangementsafvikling på udvalgte biblioteker

Kort resumé: Bibliotekernes arrangementsafvikling effektiviseres ved at investere i udvikling af et nyt arrangementsformat. Den nye type arrangementer skal tage afsæt i litteratur og læsning og bidrage til bibliotekernes mission om at skabe ivrige læsere. Arrangementsformatet skal samtidig sikre, at de arrangementer, der udvikles med succes i én bydel også kan komme borgerne i en anden del af byen til glæde.

Der søges om midler fra: Investeringspuljen

Fremstillende forvaltning: Kultur- Fritidsforvaltningen

Berørte forvaltninger:

<input type="checkbox"/>	Økonomiforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Socialforvaltningen
<input checked="" type="checkbox"/>	Kultur- og Fritidsforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Teknik- og Miljøforvaltningen
<input type="checkbox"/>	Børne- og Ungdomsforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
<input type="checkbox"/>	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen		

Angiv p/l:

1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2021 p/l	Styringsområde	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Varige ændringer							
Reduktion af antal arrangementer	Service		-500	-880	-880	-880	-880
Færre enkeltstående arrangementer	Service			-260	-260	-260	-260
Samlet varig ændring	Service		-500	-1.140	-1.140	-1.140	-1.140
Implementeringsomkostninger							
Udvikling af nyt tværgående arrangementsformat samt bedre sammenhæng mellem arrangementer og litteratur	Service		250	250	175	0	0
Borgerrettet kommunikation og digital formidling	Service			300	421	0	0
Udstyr til afvikling af arrangementer, indretning og møblering	Service			1.483	1.146	0	0
Øge indsats for flere borgerdrevne arrangementer	Service			360	360		
Kompetenceudvikling og projektledelse	Service		200	525	525	0	0
Samlede implementeringsomkostninger	Service		450	2.918	2.627	0	0
Samlet økonomisk påvirkning			-50	1.778	1.487	-1.140	-1.140
Tilbagebetalingstid baseret på Serviceeffektivisering	6						
Tilbagebetalingstid baseret på Totaløkonomi	6						

Note til alle tabeller: Alle *besparelser* er angivet med negativt (-) fortegn.

1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

Borgernes brug af biblioteket har ændret sig. De opholder sig længere tid i biblioteksrummet og kommer ikke kun for at låne bøger, men også for at være sammen med familien, for at studere eller for at deltage i arrangementer. Som det fremgår af Biblioteksplanen, ønsker Københavns Biblioteker at udnytte de mange besøg til at bremse det faldende udlån af fysiske materialer. Den ændrede benyttelse stiller derfor nye krav til bibliotekernes arrangementsafvikling, der skal hænge bedre sammen med formidlingen af litteratur og have større gennemslagskraft.

På nuværende tidspunkt er der meget lav koordinering på tværs af bibliotekerne på arrangementsområdet. Ved at udvikle fælles tværgående arrangementsformater på fem biblioteker i byen, konsolideres arbejdet med aktiviteter. Udgangspunktet for den tværgående indsats er, at arrangementer, der udvikles og afvikles med succes i én bydel også kan afvikles i en anden bydel. På den måde effektiviseres tid brugt på udvikling af arrangementet, og der er mindre usikkerhed behæftet ved arrangementets publikumsgrundlag.

1.3 FORSLAGETS INDHOLD

I 2019 registrerede bibliotekerne i alt ca. 2.100 arrangementer, hvoraf ca. 1.050 var egenproducerede arrangementer. I bibliotekerne skelnes mellem egenproducerede arrangementer, hvor bibliotekets egne medarbejdere udvikler, planlægger og afvikler arrangementer, og borgerdrevne arrangementer, hvor samarbejdspartnere, frivillige eller andre afvikler arrangementer.

Omlægningen af arrangementer på fem biblioteker sker ved en kombination af flere tiltag:

- Færre enkeltstående arrangementer – flere faste formater
- Færre egenproducerede arrangementer og flere borgerdrevne arrangementer
- Fælles formater på de fem biblioteker og stærkere fokus på litteratur og læsning
- Øget digital formidling af arrangementerne og bedre sammenhæng mellem litteratur og materialer

Forslaget indebærer en fokusering af de egenproducerede arrangementer fra mange, mindre arrangementer til færre arrangementer, der har større gennemslagskraft. Samtidig fokuseres de egenproducerede arrangementer, så de i højere grad udvikles i fælles formater, der afvikles på mere end ét bibliotek. Formerne skal tage afsæt i litteratur og læsning og dermed være med til at realisere bibliotekernes mission om at skabe ivrige læsere.

Nogle arrangementer afholdes flere gange, mens andre udvikles og afvikles en enkelt gang. Det er langt mere effektivt at udvikle et fast format for et arrangement og afvikle det gentagne gange, end kontinuerligt at udvikle nye typer arrangementer. Ved at reducere antallet af mindre, egenproducerede arrangementer og omlægge enkeltstående arrangementer til faste formater, kan arrangementsområdet både forbedres og effektiviseres.

Forslaget implementeres på fem biblioteker i byen, hvorefter Kultur- og Fritidsudvalget tager stilling til om de nye arrangementsformater skal implementeres på byens øvrige 15 biblioteker.

Følgende investeringer er påkrævet for en omlægning af arrangementsområdet på fem biblioteker:

1. Udvikling af nyt arrangementsformat og bedre sammenhæng mellem arrangementer og litteratur

Ved at udvikle fælles tværgående arrangementsformater konsolideres arbejdet med aktiviteter. Forslaget medfører en mere professionel arrangementsafvikling. Det giver samtidig mulighed for i højere grad at koble arrangementer til landsdækkende kampagner. Det kunne fx være satsninger fra DR, der har

borgernes opmærksomhed i forvejen. Udviklingen af formatet kan desuden ske i samarbejde med relevante partnere som forfattere og forlag og målrettes specifikke målgrupper, fx ældre. Samarbejde med eksterne partnere vil medvirke til arrangementernes gennemslagskraft.

Forslaget indebærer desuden en bedre sammenhæng mellem de tværgående arrangementer og bibliotekernes digitale og fysiske materialer. Konkret vil det fx betyde, at når man som borger har været til et arrangement, vil der være udstillet bøger om samme emne i nærheden. Omvendt kan digitale formidlingsindsatser være med til at promovere arrangementer om samme emne. På den måde vil der både ske en kobling mellem arrangementer og litteratur, og mellem det fysiske og digitale bibliotek. Der investeres i udvikling af et tværgående format, herunder koordinering, omkostninger til test, omkostning til materialer, afvikling og implementering.

2. Borgerrettet kommunikation og digital formidling

En effekt af at skabe robuste arrangementsformater, som borgerne kender, er, at det er muligt at nå nye målgrupper. Dels kan arrangementsformaterne i højere grad målrettes borgernes ønsker og behov, dels vil en øget kommunikationsindsats medføre at flere borgere vil få øje på arrangementerne, og dermed også blive introduceret til bibliotekets andre tilbud. For at sikre digital rækkevidde bruges "Brug byen" som kanal. Der investeres samtidig i udvikling og design af et digitalt koncept for de tværgående formater, som kan skabe en ramme som, som borgerne genkender. Der investeres i udvikling og promovning af arrangementsformaterne, design af digitalt koncept og adgang til digitale designprogrammer.

3. Indretning og udstyr til afvikling af arrangementer

Bibliotekerne har ikke alle adgang til det udstyr, der skal bruges til afvikling af arrangementer. For at undgå tilbagevendende udgift til leje af udstyr, investeres i udstyr til udvalgte biblioteker. Udstyret skal være let at betjene, så frivillige og samarbejdspartnere også nemt kan anvende udstyret, herunder fx lyd anlæg, fastmonteret belysning i loft, mikrofoner, lærred og projektor.

For at kunne huse den nye type arrangementer og derved bidrage til en effektivisering af arrangementer på biblioteker, er det desuden nødvendigt at investere i indretning af bibliotekernes arrangementsområder. Der investeres i indretning og møblement, der sikrer en bedre kapacitetsudnyttelse af biblioteksrummet. Her er behov for fleksibelt møblement, så områderne kan bruges til flere formål, herunder

- Stole, siddepuder, caféborde, lænestole til fx højtlesning og forfattermøder
- Akustikforbedring af arrangementsområderne, afskærmning til andre områder

4. Udvikling af flere borgerdrevne arrangementer

Et eksempel på et succesfuldt borgerdrevet format er morgensang på Hovedbiblioteket, hvor en gruppe frivillige hver onsdag afvikler morgensang med et deltagerantal på ca. 150 mennesker pr. arrangement. Bibliotekerne ønsker at opdyrke flere partnerskaber, der kan bidrage til at skabe aktivitet på biblioteket både i dag- og aftentimerne. Derfor investeres i at opdyrke flere samarbejder med foreninger og andre relevante samarbejdspartnere.

5. Kompetenceudvikling og projektledelse

En omlægning af arrangementer vil kræve kompetenceudvikling inden for bl.a. grafik, videoproduktion, podcast, fundraising, markedsorientering, præsentationsteknik samt håndtering og inddragelse af frivillige. For at sikre at forslagens delelementer gennemføres som beskrevet, er det desuden nødvendigt at investere i projektledelse af forslaget.

1.4 ØKONOMI

Forslaget er udtryk for en samlet omlægning af bibliotekernes arrangementsudvikling og -afvikling og elementerne i forslaget er gensidigt afhængige. For eksempel er investeringen i ny indretning af arrange-

mentsområder på bibliotekerne nødvendige for at skabe arrangementer med større gennemslagskraft, ligesom der ikke kan implementeres et fælles arrangementsformat uden at fokusere de nuværende arrangementer og reducere mængden af mindre og enkeltstående arrangementer.

Som beskrevet i tabel 3 investeres i alt 6,0 mio. kr. til en omlægning af arrangementsområdet på 5 biblioteker. KFF vurderer, at der kan indhentes en besparelse svarende til en effektivisering på i alt 2 årsværk svarende til 1,1 mio. kr. varigt gennem en reduktion og fokusering af bibliotekernes egenproducerede arrangementer og en omlægning af enkeltstående arrangementer til faste formater. Reduktionen af bibliotekernes egenproducerede arrangementer er på ca. 10 pct. svarende til 100 færre arrangementer årligt. Det vil indhente en besparelse på 0,9 mio. kr. Hertil kommer en besparelse på 0,3 mio. kr. ved at omlægge ca. 12 pct. af de resterende arrangementer til faste formater, hvilket vil reducere tid brugt på udvikling af arrangementer.

Det bemærkes, at der relativt hurtigt vil være en umiddelbar gevinst på omkostningssiden, dog skal der for at opnå den langsigtede gevinst i form af en øget værdi for borgerne investeres i bedre arrangementsformater med større gennemslagskraft.

Reduktion af egenproducerede arrangementer

Der investeres i alt 0,7 mio. kr. over tre år i udvikling af et nyt arrangementsformat og bedre sammenhæng mellem materialer og arrangementer samt 0,7 mio. kr. over to år til at få flere borgerdrevne arrangementer på bibliotekerne. Investeringen i arrangementsformatet består af i alt ca. 0,25 ÅV over tre år til udvikling, koordinering og implementering af arrangementsformatet samt ca. 0,3 mio. kr. til design, test og indkøb af materialer. Investeringen i flere borgerdrevne arrangementer består af ca. 0,75 ÅV over to år til opbygning af frivilligindsats, herunder partnerskaber og samarbejder med relevante foreninger. Investeringerne medfører en effektivisering på 0,9 mio. kr.

Omlægning af enkeltstående arrangementer til faste formater

Der investeres i alt 0,7 mio. kr. over fire år i digital formidling af det nye arrangementsformat og i alt 2,6 mio. kr. over fire år i udstyr til afvikling af arrangementer samt indretning og møblering af arrangementsområder.

Investeringen i at udvikle digitalt før- og efterliv består i ca. 0,25 ÅV over to år til udvikling af digitalt programformat samt ca. 0,5 mio. kr. til indkøb af rekvisitter, grafiske programmer til relevante medarbejdere, SoMe annoncering, og markedsføring af programformatet. Investeringen i udstyr består af ca. 0,6 mio. kr. til udstyr som fx lydanlæg, lærred, projektor og belysning. Investeringen i indretning består af 2,4 mio. kr. over to år til design og inventar fx akustikforbedring, afskærmning, stole, siddehynder, caféborde, el-arbejde, nedtagning og opsætning. Investeringerne medfører en effektivisering fra enkeltstående arrangementer til faste formater på 0,3 mio. kr.

Endelig investeres samlet 0,7 mio. kr. over to år til kompetenceudvikling af de ca. 35 medarbejdere på de 5 biblioteker, der skal arbejde med omlægningen af arrangementsområdet, herunder digitale formidlere, materialevælgere og -fagfolk samt arrangementsudviklere og -afviklere. Investeringen består af ca. 0,25 ÅV over to år til koordinering og kommunikation af indsatsen samt ca. to kurser pr. medarbejder i alt i de to år omlægningen varer. Der investeres desuden 0,6 mio. kr. over tre år til projektledelse af omlægningen af bibliotekernes arrangementsområde. Investeringerne i kompetenceudvikling og projektledelse er en forudsætning for at projektet implementeres, og at medarbejderne opkvalificeres til nye arbejdsgange.

Table 2. Varige ændringer, service

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Reduktion af antal arrangementer		-500	-880	-880	-880	-880
Færre enkeltstående arrangementer			-260	-260	-260	-260
Varige ændringer totalt, service		-500	-1.140	-1.140	-1.140	-1.140

Table 3. Serviceinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Udvikling af nyt tværgående arrangementsformat samt bedre sammenhæng mellem arrangementer og litteratur		250	250	175	0	0
Borgerrettet kommunikation og digital formidling			300	421	0	0
Udstyr til afvikling af arrangementer			583	0	0	0
Indretning og møblering			900	1.146	0	0
Udvikling af flere borgerdrevne arrangementer			360	360	0	0
Kompetenceudvikling			325	325	0	0
Projektledelse		200	200	200	0	0
Investeringer totalt, anlæg		450	2.918	2.627	0	0

1.5 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

Forslagets indhold understøtter Biblioteksplanen, som er bibliotekernes faglige strategi for 2020-2024. Biblioteksplanen organiseres som et program, og omlægningen af arrangementer indgår som et projekt i den samlede implementering af Biblioteksplanen. Projektet løber fra 2021-2023 og Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket er ansvarlig for implementeringen i samarbejde med enhederne i KFF. Projektet opstartes primo 2021.

Det skal bemærkes, at det er bibliotekernes erfaring at bydækkende initiativer tager relativt lang tid at udvikle, når koncepter udvikles i fællesskab med repræsentation af medarbejdere fra flere biblioteker, hvilket er tilfældet i dette forslag. I hovedtræk vil delementerne søges implementeret således:

Udviklingen af arrangementsformatet påbegyndes i 2021 med at undersøge og efterfølgende reducere i de aktiviteter, der ikke bidrager til læsning og litteratur. Dernæst undersøges eksisterende arrangementer i bydelene, der har potentiale til at gentages flere steder og udvikling af et fælles arrangementsformat påbegyndes. I 2022 testes og implementeres arrangementsformaterne på de fem biblioteker.

Bedre sammenhæng mellem arrangementer og litteratur påbegyndes i 2022, når arrangementsformatet er klar til at blive testet. Her fokuseres indledningsvist på at udvikle en proces for at koble digitale og fysiske materialer til arrangementer i driften. Herefter indkøbes materialer tilpasset arrangementsformaterne.

Borgerrettet kommunikation og formidling påbegyndes i 2021, og her vil der være fokus på at udvikle og implementere et digitalt koncept til markedsføring af arrangementerne på de fem biblioteker. I 2022 og 2023 vil der fortsat være fokus på test og implementering samt indkøb af rekvisitter, grafiske programmer og markedsføring.

Indretning og møblering påbegyndes primo 2021, hvor fagcenter og enheder undersøger, hvilke fem biblioteker, der bedst egner sig til afvikling af programformaterne. I 2022 og 2023 indrettes arrangementsområder, og der anskaffes udstyr til bibliotekerne i 2022. Arrangementsformaterne testes på de biblioteker, der indrettes i 2022.

Udvikling af flere borgerdrevne arrangementer påbegyndes i 2022 med afdækning af potentielle samarbejdspartnere og opbygning af frivillighedskoncept. Her skal det defineres, hvilke arrangementsformater, der særligt har potentiale for at tiltrække frivillige. I 2023 testes og implementeres frivillighedskonceptet.

1.6 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE

Relevante fagpersoner i organisationen samt medarbejdere, ledere og chefer i enhederne inddrages i arbejdet med rammesætning af projektet. Bibliotekerne arbejder desuden i højere grad sammen med kulturhuse i indsatsen for at skabe flere borgerdrevne arrangementer.

Koncern IT inddrages i forbindelse med anskaffelse af grafiske it-programmer.

1.7 FORSLAGETS EFFEKT

Forslagets overordnede gevinst er et bedre og mere slagkraftige fælles arrangementer, der inspirerer flere borgere til at deltage og besøge biblioteket.

GEVINSTER FOR KØBENHAVNERNE

- INSPIRATION TIL AT DELTAGE I ARRANGEMENTER OG BESØGE BIBLIOTEKET FOR NYE BRUGERE
- MULIGHED FOR NEMMERE AT OVERSKUE, HVILKE ARRANGEMENTER DER FINDER STED I HELE BYEN
- MERE PROFESSIONELLE ARRANGEMENTER DER I HØJERE GRAD AFSPEJLER BORGERNES BEHOV
- ET KLARERE FOKUS PÅ AT SKABE IVRIGE LÆSERE I BIBLIOTEKERNES ARRANGEMENTER
- ØGET AKTIVITET OG TRYGHED PÅ BIBLIOTEKERNE

Effekten af forslaget er desuden en højere grad af specialisering blandt de medarbejdergrupper, der arbejder med arrangementsafvikling. Det nye arrangementsformat vil resultere i en bedre udnyttelse af kompetencer og faglighed, men det vil også bane vejen for, at den viden der opbygges blandt arrangementsafviklerne på de fem biblioteker udbredes til resten af organisationen.

1.8 OPFØLGNING

Succeskriterium	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Investeringer gennemføres som beskrevet i forslaget	Investeringer følger procesplan	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket	Årligt
Test og implementering af arrangementsformaterne på de fem biblioteker er udført	Projektet følger procesplan	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket	2022
Indretning og møblering til afvikling af programformaterne.	Investeringer følger procesplan	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket	2022 og 2023
Test og implementering af frivillighedskonceptet.	Projektet følger procesplan	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket	2023
Undersøge og efterfølgende reducere i de aktiviteter, der ikke bidrager til læsning og litteratur	Bibliotekernes arrangementsindberetning	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket	Påbegyndes 2021
Test og implementering af arrangementsformaterne på de fem biblioteker.	Bibliotekernes arrangementsindberetning	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket	Ultimo 2022
Øget tilfredshed med arrangementer på biblioteket	Data fra seneste tilfredsundersøgelse bruges som nulpunktsmåling på de fem biblioteker	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket	2025
Flere deltagere til arrangementer på bibliotekerne	Der fastlægges mål og tages udgangspunkt i bibliotekernes indberetning af aktiviteter for 2019 som nulpunktsmåling.	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket	Årligt 2023-2025
Færre egenproducerede arrangementer i bibliotekerne	Det undersøges gennem bibliotekernes arrangementsindberetning, at der er sket et fald i antal egenproducerede arrangementer på 10 pct. (ca. 100 arrangementer.)	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket	Årligt 2023-2025
Flere borgerdrevne arrangementer på bibliotekerne	Det undersøges gennem bibliotekernes arrangementsindberetning, at der er sket en stigning i antal borgerdrevne arrangementer på 20 pct. på de fem biblioteker (ca. 90 arrangementer.)	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket	Årligt 2023-2025

1.9 RISIKOVURDERING

Borgere: Der vurderes at være lav risiko ved forslaget, idet det forventes, at københavnere vil tage godt imod en bedre sammenhæng mellem arrangementer og litteratur, bedre arrangementer og en bedre indretning af arrangementsområderne.

Medarbejdere: De medarbejdere, der arbejder på arrangementsområdet, vil skulle arbejde mere med faste formater og mindre med enkeltstående arrangementer. Det må forventes, at nogle medarbejdere vil føle det som et tab, at der ikke i lige så høj grad som tidligere kan udvikles nye arrangementer. Relevante medarbejdere inddrages dog i udviklingen af det nye arrangementsformat. Da omlægningen vurderes at tiltrække flere borgere til bibliotekets arrangementer end hidtil, formodes det desuden at resultaterne med tiden også vil bidrage til den oplevede værdi for medarbejderne.

1.10 HVEM ER HØRT?

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	Den 4. marts 2020

	Ja/Nej/Ikke relevant	1.000 kr. 2021 p/l
Ejendomsfaglig vurdering	Ikke relevant	
IT-kredsen	Ikke relevant	
Koncern-IT	Ikke relevant	
HR-kredsen	Ikke relevant	
Velfærdsanalytisk vurdering	Ikke relevant	

INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: BC14 Mere værtskab og effektiv boghåndtering

Kort resumé: Bibliotekerne vil skabe bedre betingelser for mødet mellem borger og medarbejder ved at samle opgaver, der vedrører bogsamlingen på færre hænder. Herved frigives tid for de borgerrettede medarbejdere, der kan levere bedre service og mere værtskab til borgerne. Optimering af arbejdet med bogsamlingen muliggør både en besparelse og et ressourceflyt fra arbejdet med bogsamlingen til mødet med borgerne.

Fremstillende forvaltning: Kultur- Fritidsforvaltningen

Berørte forvaltninger:

<input type="checkbox"/> Økonomiforvaltningen	<input type="checkbox"/> Socialforvaltningen
<input checked="" type="checkbox"/> Kultur- og Fritidsforvaltningen	<input type="checkbox"/> Teknik- og Miljøforvaltningen
<input type="checkbox"/> Børne- og Ungdomsforvaltningen	<input type="checkbox"/> Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
<input type="checkbox"/> Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	

Angiv p/l:

1.1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

1.000 kr. 2021 p/l	Styrings- område	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Varige ændringer							
Stordriftsfordele ved bydækkende organisering	Service		-265	-865	-1.020	-1.020	-1.020
Optimering af det bibliotekariske arbejde med bogsamlingen	Service				-1.145	-1.145	-1.145
Optimering af det logistiske arbejde med bogsamlingen	Service		-435	-435	-435	-435	-435
Husleje til større materialehotel	Service		225	225	225	225	225
Samlet varig ændring	Service		-475	-1.075	-2.375	-2.375	-2.375
Implementeringsomkostninger							
Etablering af nyt Materialeteam	Service		300	300	300	0	0
Elcykler	Service			400		0	0
Udvikling af digitalt dashboard til ledelsesinformation	Service		300	300		0	0
Dataunderstøttelse	Service		500	500	500	0	0
Inventar til øget mængde materialer i CSO	Service		2.000	0	0	0	0
Nyindretning på bibliotekerne med større udstillingsområder	Service		0	1.700	1.300	0	0
Kompetenceudvikling	Service			600	600	0	0
Projektledelse	Service		300	300	300	0	0
Samlede implementeringsomkostninger			3.400	4.100	3.000	0	0
Samlet økonomisk påvirkning			2.925	3.025	625	-2.375	-2.375
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	6						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	6						

Note til alle tabeller: Alle besparelser er angivet med negativt (-) fortegn.

1.2. Baggrund og formål

Borgerne bruger i stigende grad bibliotekets mange digitale selvbetjeningsløsninger, hvilket forandrer formålet med det personlige møde mellem borger og biblioteksmedarbejder. God service i form af nærværende værtskab og litteraturformidling er vigtigere nu end nogensinde, og det stiller øget krav til kvaliteten af det enkelte møde mellem borger og biblioteksmedarbejder. Bibliotekerne ønsker at flytte ressourcer til mødet med borgerne ved at effektivisere håndteringen af bogsamlingen.

I dag løser mange af de samme medarbejdere både borgerrettede opgaver (arrangementer og betjening) og opgaver, der omhandler håndtering af bøgerne (fx sammensætning af bogudstillinger og fremfindning af reserveringer). For at løfte kvaliteten i løsningen af begge typer af opgaver foreslås et tydeligere skel i opgavefordelingen, så de borgerrettede opgaver samles hos en gruppe af medarbejdere (front office) og de opgaver, der vedrører bogsamlingen samles hos en anden gruppe af medarbejdere (back office). På denne måde får de borgerrettede medarbejdere bedst mulige betingelser for at levere god service og litteraturformidling til borgerne.

Ved øget specialisering og centralisering af arbejdet med bogsamlingen opnås en række stordriftsfordele og disse opgaver kan dermed løses af færre medarbejdere. Det muliggør delvist en effektivisering og delvist et ressourceflyt, så flere medarbejderressourcer kan dedikeres til mødet med borgerne.

1.3. Forslagets indhold

Formålet med forslaget er at skabe en bedre biblioteksoplevelse for borgerne. Hvor borgerne tidligere blev mødt af store reoler med lange rækker af bogrygge, skal fremtidens bibliotekstilbud kredse omkring øget inspiration til læsning. At skabe en bedre biblioteksoplevelse for borgerne kræver derfor, at vi frigiver mere tid til borgerkontakt, har øget fokus på værtskab og skaber flere bogudstillinger i biblioteksrummet. For at lave denne forandring optimerer vi på arbejdet med bogsamlingen, hvilket skaber bedre betingelser for mødet med borgeren.

Forslaget indeholder således to gensidigt afhængige spor:

1. Bedre betingelser for mødet med borgeren
2. Optimering af arbejdet med bogsamlingen

1. *Bedre betingelser for mødet med borgeren:*

Mødet mellem borger og biblioteksmedarbejder består ikke længere kun af individuel skrankebetjening. Medarbejderne er i høj grad værter på bibliotekerne, der skal facilitere den gode oplevelse for borgerne. Det kræver biblioteksfaglige kompetencer at hjælpe borgerne med biblioteksfaglige spørgsmål, men disse kompetencer skal ledsages af gode servicekompetencer, hvis mødet mellem medarbejder og borger skal leve op til borgerens forventninger.

De borgerrettede medarbejdere skal ikke længere både fokusere på borgerne og arbejdet med bogsamlingen, men koncentrere sig udelukkende om at skabe gode og nærværende møder med borgerne. Mødet med borgerne spænder i denne sammenhæng fra traditionel individuel biblioteksbetjening og målrettet betjening af udvalgte brugergrupper til store åbne arrangementer for alle interesserede borgere. Med investeringsforslaget bortfalder opgaver vedrørende håndtering af bogsamlingen fra de borgerrettede medarbejders opgaveportefølje. Det frigiver tid til mere fokuseret værtskab og skaber grundlaget for bedre biblioteksoplevelser for københavnerne. Der investeres i kompetenceudvikling af de borgerrettede medarbejdere, så litteraturformidling og biblioteksbetjening går hånd i hånd med god service og nærværende værtskab.

Bibliotekerne ønsker at skabe et mere moderne bibliotekstilbud til borgerne, hvor borgerne mødes af inspirerende bogudstillinger med bogforsider, der vender ud mod borgerne og medarbejdere, der leverer nærværende litteraturformidling. Værtskab på bibliotekerne handler således ikke kun om at skabe gode rammer om et biblioteksbesøg. Værtskab handler om at veksle et besøg til en oplevelse og kæde biblioteksoplevelsen tæt sammen med inspiration til litteratur og læsning.

Konkret handler bedre værtskab både om serviceniveau og nærvær i mødet med borgeren, men i ligeså høj grad om at levere indhold i mødet med borgeren, der er fokuseret på inspiration til læsning. Bedre værtskab består derfor også i at afvikle bedre aktiviteter for borgerne, der omhandler litteratur og læsning. Det kan f.eks. være forfatterarrangementer for voksne eller oplæsningsarrangementer for børn. For at skabe de bedste betingelser for at levere læseinspiration i mødet med borgerne, investeres i nyindretning af bibliotekerne, så der bliver plads til flere inspirerende bogudstillinger.

2. Optimering af arbejdet med bogsamlingen

Indsatserne i dette spor omhandler arbejdet med bogsamlingen, som ikke er synligt for borgerne, men i høj grad er afgørende for, at borgerne kan låne bøger og blive mødt af inspirerende udstillinger på samtlige tyve biblioteker i København; fremfindning af reserveringer, påpladssætning af afleverede bøger samt sammen-sætning og opsætning af bogudstillinger.

I dag løses mange af de arbejdsopgaver, der er knyttet til bogsamlingen af de samme medarbejdere, som varetager borgerrettede opgaver. Med et tydeligere snit i opgavefordelingen kan arbejdet med bogsamlingen løses af færre medarbejdere, der er specialiserede i håndtering af bogsamlingen.

Københavns Bibliotekers bogsamling

Bibliotekerne stiller ca. 900.000 bøger til rådighed for københavnernes. Bogsamlingen er flydende, hvilket betyder, at alle bøger indgår i bogudstillinger på alle biblioteker og reserveres til afhentning på alle biblioteker. Når bøgerne ikke er i brug, er ca. halvdelen placeret på Hovedbiblioteket og den anden halvdel er fordelt på de 19 øvrige biblioteker og materialehotellet i bibliotekernes Centralsortering (CSO). I tillæg til bogsamlingen har bibliotekerne også film, musik og lydbøger, der udgør ca. 10 pct. af den fysiske materialesamling. Hertil kommer de digitale bøger, som biblioteket stiller til rådighed for borgerne via eReolen.

Stordriftsfordele ved bydækkende organisering

Det foreslås at organisere arbejdet med bogsamlingen på en ny måde, så medarbejdere med disse opgaver på tværs af byen samles i ét bydækkende materialeteam og organiseres under bibliotekernes fagcenter på Hovedbiblioteket. Medarbejderne vil stadig udføre deres daglige arbejde forskellige steder i byen, selvom de er ansat et sted. Der investeres i indkøb af elcykler til nem og hurtig transport mellem bibliotekerne for de medarbejdere, der skal arbejde med bogsamlingen på flere biblioteker i løbet af en dag. Ved at lave ét bydækkende team, der håndterer bøgerne, kan vi opnå en række stordriftsfordele i arbejdet med bogsamlingen, heriblandt bedre dækning ved sygdom og ferie.

Første skridt i denne retning er allerede taget med et tidligere investeringsforslag, som nu er i gang med at blive implementeret på bibliotekerne. Her analyseres de eksisterende arbejdsgange vedrørende boglogistik med henblik på at udvikle ensartede og effektive arbejdsgange for boghåndteringen. Dette investeringsforslag ligger i forlængelse af det tidligere forslag, men adskiller sig ved at indeholde en bydækkende fremfor

en bydelsinddelt organisering af boghåndteringen. Udviklingen af nye ensartede arbejdsgange for et bydækkende team vil dog stadig tage udgangspunkt i konklusionerne fra den analyse, der allerede er under udarbejdelse.

I en ny teamstruktur vil arbejdet med bogsamlingen overordnet falde i to kategorier, der løses af hhv. servicemedarbejdere/HK'ere og bibliotekarer/akademikere. Servicemedarbejdere står for sortering af bøger, fremfindning af reserveringer, påpladssætning af afleverede bøger og pleje af samlingen (fx kassation af slidte eller forældede bøger). Bibliotekarer/akademikere står for indkøb af bøger, sammensætning af bogudstillinger, herunder både valg af bogtitler og den tekniske opsætning i materialestyringsystemet IMS (Intelligent MaterialeStyring).

Etablering af et nyt bydækkende materialeteam er en stor organisatorisk forandring, og der investeres derfor i projektledelse og implementering.

Fremtidssikring af bibliotekerne

I takt med at byen vokser, opstår der behov for nye biblioteker. Med den nuværende organisering skal nye biblioteker bruge samme ressourcer på boghåndtering som de eksisterende. Med etablering af et bydækkende materialeteam reduceres meromkostningerne ved boghåndtering på nye biblioteker.

Optimering af det bibliotekariske arbejde med bogsamlingen

På tværs af bibliotekerne er der i dag mange medarbejdere, der benytter IMS til at sammensætte bogudstillinger. Ofte sidder medarbejdere parallelt med hinanden og laver det samme arbejde på forskellige biblioteker. Dette medfører et overlap af funktioner, der kan undgås ved at samle alle IMS-opgaver hos en mindre gruppe af IMS-specialister, der varetager IMS-opsætning af bogudstillinger for alle biblioteker.

En sådan organisering af det bibliotekariske arbejde med bogsamlingen skaber bedre betingelser for bydækkende koordinering af bogudstillinger. Konkret vil bydækkende koordinering betyde, at en række bogudstillinger kan genbruges på flere biblioteker på forskellige tidspunkter. På den måde skaber bogudstillingerne værdi for flere borgere i flere bydele, uden at der skal bruges ressourcer til at lave en ny teknisk opsætning forfra hver gang. Man kan altså lave flere udstillinger for færre ressourcer.

For at sikre at bogudstillingerne er af høj kvalitet og inspirerer til mere læsning, skal bogudstillingerne i højere grad sammensættes ud fra viden og data om bibliotekets brugere, nærområdets borgere og bøgernes udlånsmønstre. Derfor investeres i udviklingen af en skærmløsning (et digitalt dashboard), der visualiserer data om den fælles bogsamling og bibliotekernes bogudstillinger. Skærmløsningen skal skabe fundamentet for, at medarbejdere og ledere kan træffe bedre beslutninger om bogsamlingen og bogudstillinger. Desuden skal dette digitale dashboard understøtte dialogen mellem IMS-specialister og medarbejdere og ledere på de enkelte biblioteker, når der sammensættes lokale bogudstillinger skræddersyet til bestemte biblioteker.

En optimering af det bibliotekariske arbejde med bogsamlingen forudsætter også en investering i kompetenceudvikling af IMS-specialister. Disse medarbejdere skal være højt specialiserede og lave bogudstillinger til hele byen. Organiseringen vil eliminere overlappende funktioner og øge koordineringen på tværs af byen, men vil derudover også nedbringe antallet af fejl, der er forårsaget af forkert brug af IMS. Med den foreslåede organisering er det kun IMS-specialisterne, der bruger systemet, hvilket må forventes at nedbringe antallet af fejl betydeligt.

Optimering af det logistiske arbejde med bogsamlingen

Etablering af et bydækkende materialeteam med servicemedarbejdere, der står for håndtering, sortering og pleje af bøger er et led i optimeringen af det logistiske arbejde med bogsamlingen. Et andet led består i at analysere udlånsdata og derigennem identificere, hvilke bøger, der er hyldevarer og hvilke, der er lagervarer. Ved at kigge på udlånsdata kan vi nemlig udpege bogtitler, som er særligt oplagte at flytte til bibliotekernes centralsortering (CSO), fordi de sjældent udlånes fra deres hylde på biblioteket, men oftest udlånes via reserveringer. På samme måde kan vi identificere de bogtitler, der låner bedst ud via bogudstillinger og sørge for, at de dermed udstilles oftere.

Ud fra denne tankegang foreslås en flytning af ca. 125.000 bøger fra bibliotekerne til CSO som et led i en optimering af det logistiske arbejde med bogsamlingen. Flytningen medfører nemlig en effektivisering i håndteringen af bøgerne, fordi det er markant hurtigere at finde bøger og sætte bøger på plads i CSO end på bibliotekerne. Der investeres i inventar til CSO i form af reoler og bogvogne, så det er gearret til at håndtere den øgede mængde af bøger.

Flytning af 125.000 bøger betyder samtidig, at der frigives plads på bibliotekerne. For at skabe øget inspiration til læsning, er det nødvendigt at investere i indretning af de områder, hvorfra materialerne flyttes. Pladsen skal bruges til at skabe flere bogudstillinger, så en større del af biblioteksrummet bruges til litteraturformidling i stedet for bogopbevaring. For at flere borgere inspireres til mere læsning, investeres derfor i indretning af udstillingsområder (udstillingsmøbler, nye reoltyper, mv.), så pladsen skaber endnu bedre rammer om borgernes besøg på biblioteket og møde med litteraturen.

Bibliotekerne planlægger at flytte CSO til et nyt og større lager ultimo 2020, hvilket sikrer lagerpladsen til den øgede mængde bøger, som foreslås flyttet med dette forslag. Mere lagerplads er desuden med til at fremtidssikre bibliotekerne, så der ikke opstår kapacitetsudfordringer i forbindelse med åbning af nye biblioteker. Den ekstra lagerkapacitet medfører en huslejestigning.

1.4. Økonomi

Som beskrevet i tabel 3 investeres i alt 10,5 mio. kr. til at få mere værtskab på bibliotekerne gennem en samlet omlægning af materialehåndteringen i bibliotekerne. Kultur- og fritidsforvaltningen vurderer, at der kan indhentes en besparelse svarende til en effektivisering på samlet set 5 årsværk svarende til 2,6 mio. kr. varigt gennem en optimering af det bibliotekariske og logistiske arbejde med samlingen. Etablering af en bydækkende team-struktur estimeres at kunne indhente en besparelse på 1.020 t. kr. gennem stordriftsfordele. Hertil kommer en specialisering af arbejdet med udstillinger og IMS, der eliminerer dobbeltfunktioner og specialiserer det bibliotekariske arbejde på færre hænder, hvilket vil indhente en besparelse på 1.145 t. kr. Endelig vil den mere effektive fremfinding på materialehotellet bibringe en besparelse på 435 t. kr.

Ud over ovenstående effektiviseringer, vurderer Kultur- og fritidsforvaltningen at omlægningen tilvejebringer yderligere effektiviseringer i form af 3 ÅV som følge af stordriftsfordele og hurtigere fremfinding. Disse frigives til øget borgerkontakt og værtskab på bibliotekerne.

- **Stordriftsfordele ved bydækkende organisering**

Der investeres i alt 0,9 mio. kr. over tre år i at etablere det nye materialeteam og 0,4 mio. kr. i 2022 til indkøb af 30 el-cykler. Investeringen i at etablere materialeteamet består af 0,5 ÅV til understøttelse af den faglige omlægning, herunder implementering af nye arbejdsgange, nye roller for medarbejderne og

afdækning af snitflader mellem materialeteam og bibliotekerne. Investeringerne medfører en samlet effektivisering på 1.020 t. kr.

- **Optimering af det bibliotekariske arbejde med bogsamlingen**

Der investeres i alt 1,5 mio. kr. over tre år til dataunderstøttelse af materialeteam og 0,6 mio. kr. til udvikling af en skærmløsning (digitalt dashboard) til medarbejder- og ledelsesinformation. Investeringen i dataunderstøttelse består af 3 ÅV over tre år til at udvikle og implementere praksis for øget brug af data i håndteringen af bogsamlingen. Investeringen i udviklingen af digitalt dashboard består af analyse af data og udvikling af løsning. Investeringen medfører en samlet effektivisering af det bibliotekariske arbejde med bogsamlingen på 1.145 t. kr.

- **Optimering af det logistiske arbejde med bogsamlingen**

Der investeres i alt 2,0 mio. kr. i reoler, inventar og flytning til centralsorteringen og 3,0 mio. kr. til indretning af biblioteker. Investeringen i reoler og inventar består af indkøb af reoler til 125.000 bøger for ca. 1,5 mio. kr. Hertil kommer udgifter til palleløftere, bogvogne, flytning m.v. på ca. 0,5 mio. kr. Investeringen til indretning af bibliotekerne består af ca. 0,5 ÅV over 2 år til design og implementering af nye udstillingsområder samt ca. 2,5 mio. kr. til nyindretning. Nyindretning består af ca. 0,75 til udstillingsborde og belysning, 0,625 mio. kr. til møblement, 0,75 til udsmykning, wayfinding og malerarbejde samt 0,375 mio. kr. til el-arbejde samt nedtagning af reoler. Investeringerne medfører en samlet effektivisering af det logistiske arbejde på 435 t. kr.

- **Kompetenceudvikling og projektledelse**

Endelig investeres samlet 1,2 mio. kr. over to år til kompetenceudvikling af de medarbejdere, der skal indgå i det nye materialeteam og de medarbejdere på lokalbibliotekerne, der skal arbejde mere borgerrettet. Det indebærer kompetenceudvikling inden for bl.a. dataanalyse, LEAN, adfærdsdesign, værtskab og service. Investeringen består af ca. 0,5 ÅV over to år til koordinering og kommunikation af indsatsen samt ca. to-tre kurser pr. medarbejder i alt i de to år omlægningen varer. Der investeres desuden 0,9 mio. kr. over fire år til projektledelse. Investeringerne i kompetenceudvikling og projektledelse er en forudsætning for at projektet implementeres i organisationen, og at medarbejderne opkvalificeres til nye arbejds gange.

- **Bedre betingelser for mødet med borgeren**

Investeringerne i nyindretning af bibliotekerne som beskrevet ovenfor bidrager desuden til realisering af mere værtskab på bibliotekerne. De nyindrettede biblioteker kommer til at facilitere bedre rammer for mødet med borgeren, ligesom investeringen i kompetenceudvikling vil klæde medarbejderne på til at skabe flere nærværende møder med borgerne.

Tabel 2. Varige ændringer, service

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Stordriftsfordele ved bydækkende organisering		-265	-865	-1.020	-1.020	-1.020
Optimering af det bibliotekariske arbejde med bogsamlingen		0	0	-1.145	-1.145	-1.145
Optimering af det logistiske arbejde med bogsamlingen		-435	-435	-435	-435	-435
Husleje til større materialehotel		225	225	225	225	225
Varige ændringer totalt, service		-475	-1.075	-2.375	-2.375	-2.375

Tabel 3. Serviceinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Etablering af nyt Materialeteam		300	300	300		
Elcykler		0	400	0		
Udvikling af digitalt dashboard til ledelsesinformation		300	300	0		
Dataunderstøttelse		500	500	500		
Inventar til øget mængde materialer i CSO		2.000	0	0		
Nyindretning på bibliotekerne med større udstillingsområder		0	1.700	1.300		
Kompetenceudvikling			600	600		
Projektledelse		300	300	300		
Investeringer totalt, service		3.400	4.100	3.000		

1.5. Effektivisering på administration

Forslaget reducerer ikke de administrative udgifter.

1.6. Implementering af forslaget

Forslagets indhold understøtter Biblioteksplanen, som er bibliotekernes faglige strategi for 2019-2023. Biblioteksplanen organiseres som et program, og omlægningen af materialer indgår som et projekt i den samlede implementering af Biblioteksplanen. Projektet løber fra 2021-2023 og Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket er ansvarlig for implementeringen i samarbejde med enhederne i KFF. Projektet opstartes primo 2021.

I hovedtræk vil delelementerne søges implementeret således:

I 2021 påbegyndes processen for etablering af materialeteam, hvilket indebærer klarlægning af snitflader mellem lokalbiblioteker og materialeteam samt nye roller for medarbejderne i teamet. Samtidig påbegyndes udredning af dataunderstøttelse af det nye materialeteam og håndteringen af materialer, ligesom udviklingen af det digitale dashboard påbegyndes. Endelig klargøres Centralsorteringen med etablering af reoler og inventar.

I 2022 påbegyndes flytning af materialer og nyindretning af biblioteker. Indsatsen faseinddeles, så nogle biblioteker flytter materialer og istandsættes i 2022, mens andre først startes op i 2023. Det vurderes at en faseinddelt indsats vil gøre implementeringen lettere, både for lokalbibliotekerne og det nye materialeteam. I 2022 indkøbes samtidig elcykler til materialeteamet, og det digitale dashboard testes og implementeres. I

2022 opstartes samtidig kompetenceudvikling af både de medarbejdere, der arbejder i materialeteamet og de medarbejdere, der skal arbejde mere borgerrettet.

I 2023 forsættes og afsluttes flytning af materialer og nyindretning af biblioteker, og praksis for datahåndtering i materialeteamet implementeres. Kompetenceudvikling af medarbejdere finder også sted i løbet af 2023.

1.7. Inddragelse af samarbejdspartnere

Forslaget berører en stor del af bibliotekernes medarbejdere, som ikke længere både skal arbejde med borgerrettede opgaver og opgaver, der omhandler håndteringen af bøger. Nogle medarbejdere som i dag arbejder på biblioteker forskellige steder i byen vil blive ansat i fagcenteret som en del af et nyt bydækkende materialeteam. For at implementere denne organisatoriske forandring bedst muligt, inddrages medarbejdere, ledere og chefer i enhederne i etableringen af det bydækkende materialeteam. Der lægges op til en dialog mellem den enkelte medarbejder og nærmeste leder, der afklarer, hvorvidt den enkelte medarbejder foretrækker at arbejde med borgerrettede opgaver i enheden eller boghåndtering i det bydækkende materialeteam.

1.8. Forslagets effekt

Forslagets overordnede gevinst er bedre møder mellem borger og medarbejder på biblioteket, uanset om mødet finder sted i form af individuel betjening, målrettet betjening af en brugergruppe eller arrangementer, som alle borgere kan deltage i.

GEVINSTER FOR KØBENHAVNERNE

- BEDRE MØDER MED NÆRVÆRENDE OG SERVICEMINDEDE MEDARBEJDERE
- FLERE MØDER MED MEDARBEJDERE, DER LAVER ARRANGEMENTER OG BETJENING
- FLERE INSPIRERENDE BOGUDSTILLINGER PÅ BIBLIOTEKERNE

Effekten af forslaget er desuden en høj grad af specialisering af medarbejdere, der arbejder med bogsamlingen. Etablering af et nyt bydækkende materialeteam vil optimere arbejdsgange og resultere i en bedre udnyttelse af kompetencer og faglighed, der i sidste ende muliggør endnu mere tid til nærværende møder, der skaber værdi for borgerne.

1.9. Opfølgning

	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Udvikling og implementering af digitalt dashboard til ledelsesinformation	Projektet følger procesplan	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket, KFF	Halvårligt 2021-2023
Etablering af bydækkende materialeteam	Projektet følger procesplan	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket, KFF	Halvårligt 2021-2023
Flytning af 125.000 bøger fra biblioteker til materialehotel CSO	Projektet følger procesplan	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket, KFF	Halvårligt 2021-2023
Nyindretning med større udstillingsområder på bibliotekerne	Projektet følger procesplan	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket, KFF	Halvårligt 2021-2023
Øget brugertilfredshed med mødet med biblioteksmedarbejder	Data fra brugerundersøgelse i 2020 bruges som nulpunktsmåling	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket, KFF	Halvårligt 2021-2023
Øget udlån fra bogsudstillinger	Nulpunktsmåling fra IMS-rapporter i 2020	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket, KFF	Halvårligt 2021-2023
Frigørelse af personaleressourcer ift. stordriftsfordele ved bydækkende organisering	Frigørelsen af personaleressourcer effektueres ifølge projektplanen, når materialeteamet er implementeret	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket, KFF	Halvårligt 2021-2023
Frigørelse af personaleressourcer ift. det bibliotekariske arbejde	Frigørelsen af personaleressourcer effektueres ifølge projektplanen, når det bibliotekariske arbejde er optimeret.	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket, KFF	Halvårligt 2021-2023
Frigørelse af personaleressourcer ift. det logistiske arbejde	Frigørelsen af personaleressourcer effektueres ifølge projektplanen, når det logistiske arbejde er optimeret.	Biblioteksudvikling/Hovedbiblioteket, KFF	Halvårligt 2021-2023

1.10. Risikovurdering

Borgere: Der vurderes at være meget lav risiko ved forslaget, idet det forventes, at københavnere vil være positive overfor forandringer, der muliggør bedre møder med nærværende og servicemindede medarbejdere.

Medarbejdere: Forslaget indebærer en tydelig opgavefordeling mellem de borgerrettede medarbejdere og medarbejdere, der arbejder med bogsamlingen. Det må forventes, at nogle medarbejdere vil opleve det som et tab, at de ikke kan have begge typer opgaver i deres opgaveportefølje. Ligeledes vil nogle medarbejdere formentlig være modstander af ideen om et bydækkende materialeteam. Omvendt vil andre medarbejdere

være positive over den øgede specialisering, som forslaget indebærer, fordi der bliver mulighed for at dygtiggøre sig inden for ét felt – uanset om dette felt er borgerkontakt, IMS eller logistikken omkring boghåndtering.

1.11. Hvem er hørt

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Nej	Alle forslag skal godkendes i deres endelige form af Center for Økonomi i Økonomiforvaltningen inden udvalgsgodkendelse.

	Ja/Nej/Ikke relevant	Dato for godkendelse
Ejendomsfaglig vurdering	Ikke relevant	
IT-kredsen	Ikke relevant	
Koncern-IT	Nej	Alle nyanskaffelser af it-systemer skal vurderes af Koncern IT inden IT-anskaffelsen, men ikke inden CFØ's godkendelse
HR-kredsen	Ikke relevant	
Velfærdsanalytisk vurdering	Ikke relevant	

INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: BC30 Automatiseringsprogram i Teknik- og Miljøforvaltningen

Kort resumé: Casen indeholder investeringsforslag til oprettelse af et automatiseringsprogram. Programmets formål er at afdække automatiseringsegne processer og arbejdsgange samt at implementere automatiseringsløsninger tværgående i TMF og derved høste blivende effektiviseringspotentialer.

Fremstillende forvaltning: Teknik- og Miljøforvaltningen

Berørte forvaltninger:

<input type="checkbox"/> Økonomiforvaltningen	<input type="checkbox"/> Socialforvaltningen
<input type="checkbox"/> Kultur- og Fritidsforvaltningen	<input checked="" type="checkbox"/> Teknik- og Miljøforvaltningen
<input type="checkbox"/> Børne- og Ungdomsforvaltningen	<input type="checkbox"/> Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
<input type="checkbox"/> Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	

Angiv p/l:

1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2021 p/l	Styrings- område	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Varige ændringer							
Effektiviseringspotentiale (5ÅV)	Service	0	-574	-1148	-1722	-2870	-2870
Drift og vedligehold af automatiseringsløsninger	Service	0	110	310	510	710	710
Samlet varig ændring		0	-464	-838	-1212	-2160	-2160
Implementeringsomkostninger							
Ansættelse af kompetencer (1½ ÅV)	Anlæg	965	965	965	965	0	0
Udvikling af automatiseringsløsninger	Anlæg	440	800	800	800	0	0
Samlede implementeringsomkostninger		1405	1765	1765	1765	0	0
Samlet økonomisk påvirkning		1405	1301	927	553	-2160	-2160
Tilbagebetalingstid baseret på Serviceeffektivisering	6 år						
Tilbagebetalingstid baseret på Totaløkonomi	6 år						

1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

EY har i Budgetanalysens fase 2 estimeret et årligt nettopotentiale for effektiviseringer på 7 - 14,3 mio. for øget anvendelse af RPA automatiseringsteknologi på tværs af TMF. EY beskriver i budgetanalysen et behov for yderligere analyser og en tværgående afdækning af, hvor potentialerne for automatisering konkret er at finde i TMF. Det blev på Teknik- og Miljøudvalgets møde den 17. juni 2019 besluttet, at den videre afdækning af automatiseringspotentialer i TMF skulle gennemføres med henblik på forberedelse af 5-8 konkrete effektiviseringsforslag.

Dette investeringsforslag understøtter desuden den tværgående Digitaliseringsredegørelse for Københavns Kommune fra 2019. Heri anbefales det, at forvaltningerne, som led i deres tilgang til digitalisering, forholder sig aktivt til, hvordan de med en mere systematisk og strategisk tilgang til anvendelse af ny teknologi kan understøtte deres kerneopgaver. I den sammenhæng peges der særligt på mulighederne inden for automatiseringsteknologier som Robotics, Machine Learning mm. Københavns Kommune har allerede kompetencerne in house, men det vurderes, at automatiseringspotentialiet i forvaltningerne er væsentligt større.

TMF har derfor fået udarbejdet en analyse af KPMG i foråret 2020, der har afdækket automatiseringspotentialer i TMF. Analysen giver anbefalinger til, hvordan en samlet automatiseringsindsats bør gribes an. Nærværende investeringsforslag bygger på anbefalingerne herfra.

Automatiseringsprogrammet har to formål:

1. Igangsætte 4 konkrete automatiseringsinitiativer, som KPMG's analyse har peget på
2. Sætte TMF i stand til at identificere nye initiativer, drive udviklingen af automatiseringsløsninger, samt realisere gevinsterne af alle udviklede initiativer.

Automatiseringsprogrammet er ikke teknologispecifikt. Det inddrager derfor både RPA, RDA, machine learning, chat-/voicebots mv. - eventuelt i kombination med eksisterende løsninger, som for eksempel eDoc, skabeloner (Ditmar Flex) og IoT-teknologi for at optimere effekten.

TMF har som målsætning for programmet, at automatisering af administrative arbejdsopgaver og serviceydelser skal bidrage til 1) at reducere forvaltningens administrationsomkostninger 2) frigøre ressourcer, der kan bruges mere hensigtsmæssigt på borgernære ydelser, og 3) understøtte at der leveres den mest omkostningseffektive service.

1.3 FORSLAGETS INDHOLD

Implementering af programmet følger to overordnede temaer:

1. Etablering af et styringssetup, organisering og ansættelse af automatiseringskompetencer til at drive og realisere gevinsterne ved automatisering i TMF
2. Afdækning og implementering af automatiseringsinitiativer bredt i TMF.

Programmet vil være forankret i digitaliseringsenheden i TMF.

1.3.1 Etablering af programmets styringssetup

TMF vil i 2021 opbygge et styringssetup/governance for automatiseringsarbejdet. Dette vil bl.a. indebære, at der oprettes et program med automatiseringskonsulenter, der har kompetencer til at identificere og vurdere automatiseringsinitiativer, drive implementeringen af succesfulde automatiseringsinitiativer samt sikre gevinstrealisering. Der skal desuden udvikles styringsredskaber, som for eksempel en gevinstkontrakt, der skal indgås mellem processejer (enhedschef) og programmet.

Programmet vil deltage i udviklingen af de initiativer, der er identificeret i KPMG's pipeline. Her skal de agere bindeled mellem afdelingerne i TMF og Koncern IT. Udvikling og implementering af initiativerne vil ske i løbet af årene 2021 – 2024. Programmet skal parallelt arbejde med at identificere nye automatiseringsinitiativer bredt i TMF, der skal tilføjes til pipeline og indgå i den samlede prioritering.

Det er TMF's IT-råd, som skal fungere som styregruppe og stå for prioritering af automatiseringsinitiativerne, baseret på kompleksitet, effekt og omkostningsniveau.

1.3.2 Udvikling og implementering af automatiseringsinitiativer

Den nuværende pipeline er et resultat af screeningsarbejdet gennemført af KPMG i samarbejde med TMF i foråret 2020. Automatiseringsinitiativerne i pipelinen indeholder initiativer, der vedrører både RPA, RDA og machine learning. En række af initiativerne vedrører et samspil mellem teknologierne for at opnå størst mulig effekt. KPMG har i deres analyse lavet dybdegående analyse af 4 initiativer. KPMG vurderer, at effektiviseringspotentialet i de 4 initiativer er 3-6 årsværk. De 4 initiativer er gengivet i tabel 2.

KPMG har også udarbejdet en overordnet pipeline med potentielle initiativer, der skal analyseres nærmere. Denne pipeline vil fungere som udgangspunkt for programmets videreudvikling af initiativer og løbende blive kvalificeres og modnet. Det vil være en af programmets opgaver – løbende - at identificere, detailplanlægge og prioritere nye automatiseringsinitiativer, der efterfølgende skal prioriteres i IT Rådet/Ledelsen.

KPMG har i deres analyse yderligere identificeret et initiativ på affaldsområdet. Dette initiativ har potentiale til en effektivisering på mellem 4-7 årsværk. Da affaldsområdet er takstfinansieret, kan effektiviseringen ikke bidrage til forvaltningens måltal. Derfor har forvaltningen besluttet, at affaldsinitiativet igangsættes og finansieres parallelt med nærværende investeringsforslag.

TMF har på den baggrund vurderet, at et effektiviseringspotentiale på 5 årsværk er realistisk inden for rammerne af programmet. Det er TMF's forventning at afdelingerne bevidstgøres og modnes i forhold til at forstå, hvilke opgaver der egner sig til automatisering. Antallet af indmeldte initiativer vil stige og dermed have en selvforstærkende virkning i forhold til gevinstpotentialet. Viser det sig at, der er flere initiativer at arbejde med efter den første 4 års periode, vil der blive lagt et nyt investeringsforslag op med henblik på forlængelse af programmet.

I tabel 2 beskrives de 4 identificerede initiativer. Hvert initiativ kan bestå af flere løsninger og der kan gøre brug af flere teknologityper til at understøtte automatiseringsprocessen.

Tabel 2. Pipeline

Initiativ	Beskrivelser	Estimerede bruttogevinster
<i>Automatisering af autorisationer og brugeroprettelse</i>	Optimering af processer i forbindelse med brugeroprettelse og autorisationer ved ansættelser. Her kan RPA bruges til at understøtte de manuelle processer vedr. oprettelse i bl.a. OPUS, Astrow, Kvantum, KKorg, PUMA, bestilling af mobil/computer mm. samt sikre optimalt flow mellem alle nævnte processer. Denne løsning vil have potentiale for skalering til andre forvaltninger.	1-2 ÅV
<i>Automatisering af flow for partshøring</i>	Brug af RPA til automatisering af processen for partshøring inden udstedelse af gravetilladelser. Denne løsning har stort potentiale for skalering til øvrige enheder i TMF, da partshøring er en tilbagevendende opgave, der skal udføres i forbindelse med mange af TMFs myndighedsarbejde.	0,4-0,8 ÅV
<i>Sagsbehandlingsassistent til Vejændringer</i>	Brug af RPA til at understøtte sagsbehandlingen af simple ansøgninger vedrørende tilladelser til vejændring. Her vil man kunne trække på erfaringer fra projektet Den digitale sagsbehandlingsassistent, der er under udvikling i CBY.	1-2 ÅV
<i>Kontrol af tomme boliger</i>	Brug af RPA til at understøtte processerne vedrørende kontrol af tomme boliger med henblik på bedre udnyttelse af Københavns boligmasse. Der behandles ca. 3-4000 manuelle årligt.	0,75-1,25 ÅV

1.4 ØKONOMI

1.4.1 Ressourcer til programmet

Det estimeres, at der er behov for 1½ årsværk i form af automatiseringskonsulenter til at kunne drive automatiseringsprogrammet sufficient. Konsulenterne ansættes i en 4-årig periode på anlægsrammen. Lønudgifterne til det 1½ årsværk beløber sig til i alt 965 t. kr. om året med udgangspunkt i satsen for et AC-årsværk.

Hvis der fortsat er mange automatiseringspotentialer i TMF efter en 4 års periode, vil programmet udarbejdet et nyt investeringsforslag med henblik på forlængelse.

1.4.2 Investeringer til udvikling af initiativer

Investeringerne til udvikling af de konkrete initiativer dækker over udgifter til udviklerressourcer fra Koncern IT's Robotic-enhed. Det er også forventningen, at løsningerne efterfølgende skal driftes af Koncern IT.

Programmet er ikke låst til at benytte en bestemt teknologi, da optimalt teknologivalg kræver dybdegående analyse og design i forbindelse med den enkelte proces. I nogen tilfælde giver det mening at kombinere flere teknologier for at opnå større effekt. I forslaget er udgiften til automatiseringsløsninger derfor lagt, som et gennemsnit af udviklingsomkostningerne for RPA, RDA, ML. Ifølge Koncern IT koster det ca. 150t.kr. at udvikle en lille RPA-løsning. I den anden ende af skalaen ligger udvikling af løsninger baseret på machine learning, som koster ca. 500t. kr. Udviklingsomkostningerne afhænger således i høj grad af den kompleksitet løsningen har og hvor kendte teknologien er. I investeringsforslaget har TMF derfor valgt at antage en helhedsbetragtning, hvor der er afsat et samlet udgiftsbudget, der forventeligt dækker udviklingsudgifter til mellem 6-12 automatiseringsinitiativer, afhængigt af anvendt teknologi og eventuelt kombinationen af flere teknologiske løsninger.

TMF har således estimeret 440t kr. det første år, hvor der er fokus på etablering af programmet, stigende til 800t. kr. de efterfølgende 3 år, hvor produktiviteten er størst. De sidste 2 år af investeringsforslaget er der ikke indregnet nye udviklingsomkostninger.

1.4.3 Driftsomkostninger

Der er omkostninger forbundet med drift og vedligehold af automatiseringsløsninger. Det er blandt andet omkostninger til monitorering, sikkerhedsopdatering og løbende justeringer af løsningerne. Løbende justeringer forventes at være nødvendige og betydelige for at sikre, at løsningerne forbliver robuste over tid og dermed kan bibeholde en høj automatiseringseffekt. Langt de fleste omkostninger forventes at gå til ydelser hos Koncern-IT.

De løbende omkostninger til drift og vedligehold anslås til at udgøre en årlig udgift på 25% af udviklingsomkostningerne og indfases fra året efter udviklingsomkostningerne er afholdt.

1.4.4 Effektiviseringer

Ved fuld implementering af dette forslag vurderes der at være en varig effektivisering på i alt 5 årsværk. Satsen er udregnet, som et gennemsnit mellem et AC-årsværk til 643t. kr. årligt og et HK-årsværk til 505t.kr. årligt. Gennemsnittet er udtryk for, at effektiviseringerne vil ske i processer og arbejdsgange, hvor både AC'ere og HK'ere håndterer opgaver, hvorved effektiviseringen vil findes inden for begge faggrupper.

Effektiviseringerne vil kunne realiseres fra 2022 med en stigende profil frem til 2025, hvorefter effektiviseringen på 2,2 mio. kr. er varig.

Automatiseringsinitiativerne vil udover nævnte effektiviseringsgevinst også indirekte bidrage med kvalitative gevinster såsom hurtigere sagsbehandling, øget medarbejdertilfredshed, bedre borgerservice, forbedret datakvalitet og øget compliance.

Gevinster i forslaget monitoreres ved hjælp af gevinstkontrakter indgået mellem projektets styregruppe (IT-Rådet) og berørte enhedschef.

Skulle der i investeringsforslagets første 4 års udviklingsperiode vise sig at være yderligere gevinster at høste ud over de i forslaget nævnte 5 årsværk, vil den potentielle ekstra gevinst blive forlagt til politisk beslutning og enten indgå som et nyt effektiviseringsforslag eller som forlængelse af automatiseringsprogrammet. Bliver det besluttet at programmet skal forlænges, sker det på baggrund af et nyt investeringsforslag.

Tabel 3. Varige ændringer, service

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Effektiviseringspotentiale (5ÅV)	0	-574	-1148	-1722	-2870	-2870
Drift og vedligehold af automatiseringsløsninger	0	110	310	510	710	710
Samlet varig ændring	0	-464	-838	-1212	-2160	-2160

Tabel 4. Anlægsinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ansættelse af kompetencer (1½ ÅV)	965	965	965	965	0	0
Udvikling af automatiseringsløsninger	440	800	800	800	0	0
Samlede implementeringsomkostninger	1405	1765	1765	1765	0	0

1.5 EFFEKTIVISERING PÅ ADMINISTRATION

Forvaltningen forventer, at en stor del af effektiviseringen vil ramme administrative årsværk. Det vil programmet i løbet af investeringsforslagets løbetid følge op på til CFØ. Da processerne i forslaget ikke er endeligt udvalgt, vil det på nuværende tidspunkt være forbundet med stor usikkerhed at fremsætte en mere præcis udmelding, hvorfor de administrative besparelser vil blive meldt ind på et senere tidspunkt.

1.6 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

Som beskrevet består automatiseringsprogrammet af flere spor. I det første spor er der fokus på at etablere et styringssetup, som skal danne grundlag for de konkrete udviklinger. Dette involverer elementer som implementering af en governancemodel for pipelinstyring, prioritering af initiativer på et kvalificeret grundlag og gevinstopfølgning. Dette arbejde forventes gennemført i første halvår af 2021.

I andet halvår af 2021 igangsættes arbejdet med afdækning og design af de 4 konkrete initiativer, som forventes udviklet i samarbejdet med TMF egne automatiseringskonsulenter og robotudviklere fra Koncern-IT. Afdækning af proces flows foregår i samarbejde med den berørte enhedens faglige eksperter og procesejere.

I forbindelse med overdragelse til drift, vil der være en hypercareperiode, hvor programmet sammen med enheden følger robotten tæt. I hypercareperioden vil den/de procesansvarlige blive instrueret i de opgaver der følger med at være robotejer. Det drejer sig blandt andet om at kunne forstå robotens log/fejl beskeder, deltager i test, audit og fremsætter ændrings ønsker og deltage i samarbejdet med Koncern It for at sikre stabil drift af robotten. Programmet vil udarbejde vejledninger og instrukser til at understøtte de nævnte opgaver.

TMFs automatiseringskonsulenter vil sideløbende arbejde med at identificere yderligere initiativer, der bliver tilføjet til pipelinen i TMF og prioriteret af forvaltningens IT-råd/Ledelsen

Programmet vil løbende følge op på, om der opnås de ønskede effektiviseringer – første gang 3 måneder efter idriftsættelse af en automatiseringsløsning. Som en del af programmet vil der blive udarbejdet gevinstkontrakter med de berørte enheder, så ansvaret for gevinstrealiseringen er tydeligt placeret. Programmet er sammen med enhederne ansvarlige for at følge op på gevinstrealisering og afrapporter til forvaltningens IT-råd, der udgør programmets styregruppen.

Automatiseringsprogrammet vil være forankret i digitaliseringsheden i TMF, som har det overordnede ansvar for programledelsen. Udover opfølgning på fremdrift og økonomi, skal programmet sikre at faglige eksperter, procesejere og enhedschefer i TMF bliver inddraget i arbejdet med afdækning af automatiseringspotentialer, så der sikres arrangement og ejerskab af løsningerne hos medarbejdere. Programmet vil blive drevet i tæt samarbejde med Koncern-IT efter deres udviklingskoncept så det sikres at løsningerne lever op til best-practise for automatiseringer og efterfølgende kan driftes hos i Robotic-enheden i KIT.

1.7 FORSLAGETS EFFEKT

Projektets varige økonomiske effekt er en besparelse på i alt 5 ÅV. Effektiviseringerne forventes at kunne realiseres fra 2022, stigende til en varig effekt i 2025.

Den økonomiske effekt vil være fordelt ud over alle TMF's 5 afdelinger.

De identificerede initiativer vil indirekte kunne øget medarbejdertilfredshed, da automatisering kan fjerne en række manuelle og rutineprægede arbejdsopgaver, der ikke nødvendigvis opleves som værdiskabende for den enkelte medarbejder.

De identificerede initiativer, der vedrører sagsbehandling og kundehenvendelser, vil også bidrage med kvalitetsløft i form af kortere sagsbehandlings- og svartider på erhvervs- og borgerhenvendelser samt øget datadisciplin.

1.8 OPFØLGNING

Succeskriterier	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Ansættelse af de nødvendige ressourcer i digitaliseringsenheden	Der er ansættes 1½ ÅV med kompetencer inden for automatisering ved programmets opstart	TMF-Digitalisering	Q1 2021
Programmets styringsprodukter er udarbejdet	Der er er en godkendt PID, kommunikationsplan, milepælsplan, interessent- og risikoanalyse etc.	Godkendes af IT Rådet	Q2 2021
Styringssetup/governance er implementeret	Der er beskrevet og godkendt styringssetup og de nødvendige roller-og ansvarsfordeling er forankret. Pipeline styringsværktøjer og gevinstkontrakt er udviklet	TMF - Digitalisering	Q2 2021
De 4 konkrete initiativer fra KPMG rapporten er igangsat	Der kan præsenteres arbejdsplan, gevinstkontrakt og fuld bemanning fra både KIT og forretningsenheder på de 4 initiativer fra KPMG	TMF - Digitalisering	Q4 2021
Præsentation af pipeline med mulige og relevante initiativer	Programmet præsenterer en fremgangsmåde for identificering af nye initiativer, samt en første kvalificeret pipeline, med forslag til prioritering og implementeringsplan	TMF-Digitalisering IT Rådet	Q4 2021 og herefter kvartalsvis opfølgning
At de 1-3 første løsninger er implementeret	Programmet vil løbende igangsætte løsninger svarende til 1-3 løsninger pr. år	TMF- Digitalisering IT Rådet	Q2 2022 og herefter kvartalsvis opfølgning i forbindelse med styregruppemøde
Opfølgning på gevinstrealisering	I forbindelse med udvikling af automatiseringsinitiativerne, vil der blive udpeget en vinstejer i form af enhedschefen Alle 5 afdelinger vil være ansvarlige for at realisere deres del af de samlede gevinster.	Der afrapporteres til IT-rådet	Q3 2022 –svarende til 3 md. efter driftsstart. Herefter kvartalsvis opfølgning
Forvaltningens IT-råd følger, som styregruppe op på fremdrift og økonomi	Programmet afholder styregruppemøder og fremlægger statusrapport	TMF-Digitalisering IT-rådet/styregruppe	Q3 2021 - Herefter kvartalsvis.

1.9 RISIKOVURDERING

De fleste identificerede automatiseringsinitiativer baserer sig på RPA-teknologi, som Københavns Kommune har stor erfaring med. Derfor vurderes det at der er lav risiko i forhold til udvikling og implementering. Løsninger som er baseret på machine learning (ML) har en større risiko i forhold til udvikling og gevinstrealisering, da der er få kørende løsninger i Københavns kommune, der anvender denne teknologi og derved har kommunen et lille erfaringsgrundlag. ML løsninger har også ofte en større kompleksitet. Programmet vil følge ML udviklingsopgaver tæt, og sikre at gevinsten kan stå i forhold til omkostningerne og risikoen.

Automatiseringsprogrammet vil medføre realisering af økonomiske gevinster ved reduktion af antal af ÅV og der er derfor risiko for en negative opfattelse af programmet. Dette kan være med til at påvirke arbejdet med at identificere og igangsætte nye automatiseringsinitiativer. Det er erfaringen fra andre lignende projekter, at når medarbejdere bliver mere bevidste om hvilke rutineopgaver, de kan undgå med hjælp af robotteknologi, så bliver de mere positivt stemt. Enhedsledelsen i TMF skal sikre den nødvendige opbakning til at gennemføre automatiserings initiativer og sikre berørte medarbejdere andre opgaver og/eller kompetenceløft. Der vil i forbindelse med implementering af programmet være fokus på en implementeringshorisont, der muliggør, at berørte medarbejdere kan omstilles til at løse nye opgaver i samme eller andre enheder. TMF har generelt stor erfaring med omstilling af medarbejdere til nye jobfunktioner.

Ved kun at ansætte 1½ automatiseringskonsulenter er programmet sårbart, idet denne type medarbejdere er efterspurgt i markedet. Koncern IT tilbyder en række interne uddannelsesforløb, der har til formål at opkvalificere eksisterende medarbejdere, hvorfor det vil være muligt at uddanne interne medarbejdere på sigt.

KPMG har i deres analyse for forvaltningen påpeget, at modenheden i TMF er meget uens, i forhold til at sætte nye teknologiske initiativer i gang. Der er behov for et kontinuerligt ledelsesfokus for at motivere cheferne i forhold til at arbejde med automatisering og ny teknologi. Programmet har en rolle i forhold til at øge TMF ledelsens vidensniveau på området.

1.10 HVEM ER HØRT?

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	8. juni 2020

	Ja/Nej/Ikke relevant	1.000 kr. 2021 p/l
Ejendomsfaglig høring	Nej	
Ledelsen	Ja	19. maj 2020
Koncern-IT	Ja	Koncern-IT Robotic enheden har haft økonomien omkring udvikling og drift til gennemsyn
HR-kredsen	Nej	
Velfærdsanalytisk vurdering	Nej	
MED-udvalget	Ja	17. juni 2020
SG- kredsen	Ja	14. maj 2020
TMU	Ja	22. juni 2020
IT RÅDET	Ja	18. juni 2020

INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: **BC 31 Etablering af et tværgående kontaktcenter for virksomheder og borgere i TMF**

Kort resumé: I Københavns Kommune arbejdes der løbende og målrettet med at forbedre servicen for byens erhvervsliv. I forlængelse af denne indsats, lægges der i dette investeringsforslag op til at etablere et kontaktcenter for virksomheder og borgere i regi af Teknik- og Miljøforvaltningen. Der har i den forbindelse været dialog med Kultur- og Fritidsforvaltningen om, at lade driften af kontaktcenteret blive håndteret af Kultur- og Fritidsforvaltningen, men selve investeringsforslaget omhandler alene Teknik- og Miljøforvaltningens ressortområde. Formålet med investeringsforslaget er at styrke virksomhedsservicen gennem bl.a. udvidet åbningstid for telefoniske henvendelser og en mere ensartet, tilgængelig og serviceorienteret håndtering af henvendelser til forvaltningen. Samtidig vil forslaget – hvis det gennemføres – bevirke, at sagsbehandlere i forvaltningen oplever færre afbrydelser og at der frigøres tid til at håndtere de sager, som sagsbehandlere har som nøgleopgaver.

Fremstillende forvaltning: Teknik- og Miljøforvaltningen

Berørte forvaltninger:

<input type="checkbox"/> Økonomiforvaltningen	<input type="checkbox"/> Socialforvaltningen
<input type="checkbox"/> Kultur- og Fritidsforvaltningen	<input checked="" type="checkbox"/> Teknik- og Miljøforvaltningen
<input type="checkbox"/> Børne- og Ungdomsforvaltningen	<input type="checkbox"/> Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
<input type="checkbox"/> Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	

1.1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

1.000 kr. 2021 p/l	Styringsområde	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Varige ændringer							
Varig drift af kontaktcenter i KFF	Service	0	4950	4950	4455	4455	4455
Koordinering og optimering mellem kontaktcenter og sagsbehandlere i 2. level.	Service	0	644	322	322	322	322
Varig effektivisering i Center for Bygninger	Service	0	-909	-1136	-1136	-1136	-1136
Varig effektivisering i Byliv	Service	0	-1347	-1684	-1684	-1684	-1684
Varig effektivisering i Støjgener	Service	0	-1220	-1525	-1525	-1525	-1525
Varig effektivisering i Vand og VVM	Service	0	-2198	-2747	-2747	-2747	-2747
Samlet varig ændring		0	-80	-1820	-2315	-2315	-2315
Implementeringsomkostninger							

To projektledere samt indkøb af udstyr og uddannelse af kontaktkentemedarbejdere	Anlæg	3000	0	0	0	0	0
Varig drift af kontaktkenter i KFF	Service	4950					
Koordinering og optimering mellem kontaktkenter og sagsbehandlere i 2. level.	Service	644					
Samlede implementeringsomkostninger		8594	0	0	0	0	0
Samlet økonomisk påvirkning							
		8594	-80	-1820	-2315	-2315	-2315
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	6						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	6						

1.2. Baggrund og formål

Deloitte har gennemført et analysearbejde for Københavns Kommune, som peger på, at virksomhederne i kommunen oplever, at de – når de henvender sig til forvaltningen – bliver mødt af en myndighedskultur, som de har svært ved at navigere i. Endvidere peger analysen på, at der i dag er over 50 forskellige mail- og telefonindgange til forvaltningen med det resultat, at der er forvirring om, hvordan man bedst kommer i kontakt med forvaltningen. Endeligt afspejler den store variation i indgange til forvaltningen, at måden henvendelser håndteres på er varierende, fragmenteret og med forskellige serviceniveauer afhængigt af, hvilket fagområde en given henvendelse dækkes af.

I dette investeringsforslag lægges der op til at ensarte håndteringen af henvendelser for at sikre gennemsigtighed og ensartede serviceniveauer. Endvidere lægges der op til, at et nyt kontaktkenter i regi af Teknik- og Miljøforvaltningen skal være grundstenen i et arbejde, som sigter til, at virksomheder og borgere i højere grad skal opleve at blive mødt af en målrettet service, når de henvender sig til forvaltningen via kontaktkenteret. Der tages i investeringsforslaget afsæt i et overslag på drift af kontaktkenteret fra Kultur- og Fritidsforvaltningen, idet Kultur- og Fritidsforvaltningen allerede besidder de fornødne kompetencer til at drive et kommunalt kontaktkenter. Derudover eksisterer der i forvejen et velfungerende samarbejde mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og Kultur- og Fritidsforvaltningen på parkeringsområdet, hvor Kultur og Fritidsforvaltningen i dag håndterer henvendelser på vegne af Teknik- og Miljøforvaltningen. Imidlertid omfatter selve investeringsforslaget alene Teknik- og Miljøforvaltningens ressortområde.

Som situationen er i dag, er det de enkelte enheder i forvaltningen, som har fastlagt, hvordan virksomheder og borgere kan komme i kontakt med forvaltningen. Afhængigt af, hvilket fagområde henvendelsen hører under, er der både mail og telefonkanaler, mens det for andre henvendelsestyper kun er muligt at komme i

kontakt med forvaltningen via e-mail. Åbningstiderne på telefonkanalerne varierer ligeledes fra fagområde til fagområde. Det gælder dog generelt, at åbningstiden er begrænset og typisk ligger på 3-4 timer om dagen. Samlet set er forvaltningens tilgængelighed for telefoniske henvendelser således ret begrænset.

I dag går langt størstedelen af henvendelserne fra borgere og virksomheder direkte til sagsbehandlere i forvaltningen, som tager telefonen på de forskellige hovednumre. Dette håndteres typisk ved, at sagsbehandlere skiftes til at have telefonvagter. Der er undtagelser til dette, fx. hovednummeret i Center for Bygninger (5200) og Center for Parkering, hvor der er ansat dedikerede telefonmedarbejdere.

Der er i samarbejde med Deloitte indsamlet data omkring antallet og typen af henvendelser til de enkelte enheder i forvaltningen¹, herunder data om den enkelte henvendelses ærinde og varighed. Analysen viser, at en stor del af henvendelserne vil kunne håndteres af et kontaktcenter og at en mindre del forventeligt vil kunne afklares digitalt, såfremt der arbejdes med at optimere de relevante sider på kk.dk.

Der vil fortsat være henvendelsestyper, som skal afklares af sagsbehandlere, enten fordi de kræver dybdegående faglig viden eller fordi, der er spørgsmål til konkrete forhold i en sag. Det forventes dog, at mængden af denne type henvendelser vil falde over tid efterhånden som medarbejderne i kontaktcenteret bliver mere fortrolige med de relevante fagområder.

1.3. Forslagets indhold

Forslaget vil betyde, at der etableres et kontaktcenter, som udgør det primære kontaktpunkt for telefoniske henvendelser fra virksomheder og borgere til Teknik- og Miljøforvaltningen på de områder, som indgår i investeringsforslaget. Etableringen af et kontaktcenter vil betyde, at virksomheder og borgere fremadrettet vil blive mødt af kontaktcentermedarbejdere med telefonfaglighed og fokus på service, samt mulighed for - efter oplæring - at foretage lettere opgaveløsning (eksempelvis besvarelse af mails) inden for den samarbejdsaftale, som skal danne grundlag for samarbejdet mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og kontaktcenteret. Kontaktcentermedarbejderne skal have adgang til understøttende redskaber (fx vidensdatabaser), som kan sikre en høj og ensartet service overfor virksomheder og borgere. På baggrund af Deloitte's analyser er det forvaltningens vurdering, at et kontaktcenter kan afklare en stor andel af de telefoniske henvendelser, som i dag håndteres af sagsbehandlere i forvaltningen. Henvendelser som kræver fagspecifik viden herunder decideret sagsbehandling skal dog viderestilles og fortsat håndteres af sagsbehandlere.

Et kontaktcenter kan tilbyde længere og ensartede åbningstider og der vil være stordriftsfordele forbundet med at centralisere håndteringen af henvendelser på tværs af Teknik- og Miljøforvaltningen. Der vil dog også være udgifter forbundet med en længere åbningstid, som skal håndteres inden for rammerne af indeværende investeringsforslag.

Der er i forslaget lagt op til en åbningstid i tidsrummet 9-16 på hverdage. Det vil være en markant forbedring set i lyset af, at den *de facto* gældende åbningstid er 3-4 timer om dagen. Derudover er det en forudsætning for oprettelsen af et kontaktcenter, at samarbejdet mellem kontaktcenteret og Teknik- og Miljøforvaltningen reguleres i en samarbejdsaftale. Denne samarbejdsaftale skal beskrive kvantificerbare mål for serviceniveauet i form af åbningstider, ventetid, antal sager der straksafklares, *ratings* i forbindelse med kunde-feedback m.v.

Etableringen af kontaktcenteret betyder, at alle decentrale hovednumre til centre og enheder i forvaltningen skal omstilles til kontaktcenteret og på sigt lukkes helt. De enkelte sagsbehandlere kan - som del af sagsbehandlingen - udlevere deres direkte telefonnummer, hvis de vurderer, at det er hensigtsmæssigt.

¹ Der er i mellemtiden gennemført en omorganisering internt i Teknik- og Miljøforvaltningen, som betyder, at de områder, som er omfattet, nu ligger fordelt i flere enheder. Imidlertid er det alene et organisatorisk spørgsmål, som ikke ændrer ved de genererede data, der tog udgangspunkt i det konkrete antal af henvendelser vedr. de enkelte fagområders myndighedsopgaver.

Endvidere lægges der op til, at e-mail ikke anvendes som primær mulighed for kontakt med forvaltningen. I stedet skal der iværksættes initiativer med henblik på at lede henvendelser til forvaltningen via kontaktcenteret eller kk.dk. Baggrunden er, at det er omkostningstungt, at sagsbehandlere skal bruge tid på at besvare e-mails, som ofte har en karakter, der hurtigt kan afklares telefonisk i et kontaktcenter. E-mail vil dog forsat blive anvendt, når det er hensigtsmæssigt eller nødvendigt fx af hensyn til efterfølgende dokumentation.

Endelig er det en forudsætning for investeringsforslaget, at kontaktcenteret løbende følger op på brugertilfredsheden gennem anvendelse af *rapid feedback* (dvs. at borgere og virksomheder efter afslutningen på samtalen bliver bedt om at vurdere samtalen ud fra kvantificerbare parametre). Denne indsats vil blive reguleret i samarbejdsaftalen mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og kontaktcenteret med henblik på dels at sikre et højt serviceniveau og dels at generere data, som kan indgå i det videre arbejde med at forbedre vilkårene for virksomheder og borgere i Københavns Kommune.

Gevinster

Kontaktcenteret skal bemannes af medarbejdere, som arbejder fokuseret med at sikre høj service, og som følger løbende op på brugertilfredsheden og på kontaktcenterets resultater i forhold til de servicemål, som aftales med Teknik- og Miljøforvaltningen. Der er samtidig et væsentligt effektiviseringspotentiale i at håndtere flere telefonhenvendelser i regi af et kontaktcenter. Dedikerede telefonmedarbejdere kan håndtere henvendelser mere effektivt end sagsbehandlere, hvor telefonhenvendelserne udgør en forstyrrelse af det daglige arbejde. Dette underbygges af erfaringer fra driften af kontaktcentre i regi af Kultur- og Fritidsforvaltningen. Derudover er årsværksudgifterne til kontaktcentermedarbejdere lavere end de gennemsnitlige udgifter til sagsbehandlerværk.

I tillæg hertil kan etableringen af et kontaktcenter som nævnt frigøre tid hos sagsbehandlerne. Det vil medføre direkte tidsbesparelser for sagsbehandlerne, og vil forventeligt også bidrage til øget produktivitet som følge af færre forstyrrelser. Den frigivne tid kan enten frigøre ressourcer eller øge sagsbehandlingskapaciteten.

Effektiviseringspotentialet vil stige over tid i takt med, at kontaktcenteret kan håndtere henvendelser hurtigere og i takt med, at der opbygges en erfaringsbase, som sikrer, at kontaktcenteret kan afklare en større andel af henvendelserne og dermed viderestille færre opkald til sagsbehandlerne.

En afledt gevinst ved etableringen af et kontaktcenter vil være, at der kan etableres et datagrundlag, som kan kvalificere forvaltningens videre arbejde i forhold til at sikre gode betingelser for virksomheder i Københavns Kommune. I udgangspunktet bliver der genereret data om antallet af opkald, varigheden af opkald og hvilken ydelse opkaldet drejede sig om. Dette kan kobles med andre datakilder, som fx brugertilfredshed og webstatistik.

En yderligere servicegevinst er, at en samlet indgang vil bidrage til, at henvendelser fra borgere og virksomheder i mindre grad end i dag, vil blive sendt rundt i systemet. Det er et kendt problem, der både er tidskrævende, og frustrerende for kunder og medarbejdere.

1.4. Økonomi

Økonomien i forslaget er beregnet på baggrund af et forarbejde gennemført af Deloitte i samarbejde med relevante enhedschefer. Dette forarbejde estimerede timeforbruget forbundet med besvarelse af henvendelser fra borgere og virksomheder vedr. de fagområder, der er omfattet af investeringsforslaget. Dette timeforbrug er krydsrefereret med data om konkrete gennemsnitslønninger i de enkelte enheder.

Effektiviseringspotentialet tager udgangspunkt i Deloitte's skøn ift. reduktion af forstyrrelser og efterbehandlingstid, hvor en forstyrrelse vurderes til at tage 5 min og efterbehandling 10 min. Deloitte's skøn tager

højde for forskellige kategoriseringer af henvendelser, således at komplekse henvendelser ikke forventes håndteret i kontaktcenteret, mens mere simple henvendelser vedrørende eksempelvis status på en igangværende sag eller indledende afklarende spørgsmål forventes håndteret i kontaktcenteret. Reduktionen i forstyrrelser og efterbehandling er hernæst sammenholdt med det estimerede timeforbrug forbundet med besvarelse af henvendelser samt de konkrete gennemsnitslønninger i de enkelte enheder. På den måde er en akkumulering i antal sparede minutter blandt sagsbehandlerne (reduktion af forstyrrelser og efterbehandling) ganget med timepriser i enhederne. Effektiviseringspotentialet udgør samlet set 7,1 mio. kr. ved fuld effekt fordelt med 1,14 mio. kr. i Center for Bygninger, 1,68 mio. kr. i Byliv, 1,53 mio. kr. i Støjgener og 2,75 mio. kr. i Vand og VVM. Effektiviseringspotentialet matcher Kultur- og Fritidsforvaltningens erfaring om, at man for sagsbehandlere på 2. level kan effektivisere med ca. 10 % grundet færre forstyrrelser og mindre telefontid. Effektiviseringspotentialet er lagt ind med en stigende profil, således at der forventes 80% af effektiviseringen i år 2 og fuld effekt i år 3 og frem. Investeringsforslaget er udarbejdet med afsæt i en kortlægning af tidsforbruget i enhederne fra 2018, som bestod i at registrere henvendelser i en uge, som derefter er skaleret op. Det medfører usikkerheder at anvende tal fra 2018, men kortlægningen udgør det aktuelt bedste datagrundlag.

Driftsomkostningerne for kontaktcenteret bygger på et indhentet overslag fra Kultur- og Fritidsforvaltningen omfattende etablering og drift af kontaktcenteret. Driftsomkostningerne tager udgangspunkt i, at kontaktcenteret skal håndtere 70.000 henvendelser årligt og bemandedes med 9 ÅV.

I investeringsforslaget er der indlagt en driftsreduktion på 10 % for kontaktcenteret i år 2024, på baggrund af Kultur- og Fritidsforvaltningens erfaringer og overslag. Reduktionen i driftsomkostninger hænger sammen med, at medarbejderne i kontaktcenteret har oparbejdet større kompetencer og kapacitet, og dermed kan håndtere opgaven mere effektivt, samt at snitflader og processer mellem kontaktcenteret og sagsbehandlere i 2. level er optimeret.

Med henblik på at understøtte mere effektive snitflader og processer samt løbende tilpasning ift. ny lovgivning på området, er der i den varige drift tilføjet ressourcer til kontinuerlig koordinering og optimering mellem kontaktcenteret og sagsbehandlere i 2. level.

Tabel 1. Varige ændringer, service

1.000 kr. 2021 p/l	Styringsområde	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Varige ændringer							
Varig drift af kontaktcenter i KFF	Service	0	4950	4950	4455	4455	4455
Koordinering og optimering mellem kontaktcenter og sagsbehandlere i 2. level	Service	0	644	322	322	322	322
Varig effektivisering i Center for Bygninger	Service	0	-909	-1136	-1136	-1136	-1136
Varig effektivisering i Byliv	Service	0	-1347	-1684	-1684	-1684	-1684

Varig effektivisering i Støjgener	Service	0	-1220	-1525	-1525	-1525	-1525
Varig effektivisering i Vand og VVM	Service	0	-2198	-2747	-2747	-2747	-2747
Samlet varig ændring		0	-80	-1820	-2315	-2315	-2315

Tabel 2. Anlægsinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
To projektledere samt indkøb af udstyr og uddannelse af kontaktcentermedarbejdere	3000	0	0	0	0	0
Investeringer totalt, anlæg	3000	0	0	0	0	0

Implementeringsomkostningerne på 3 mio. kr. indeholder 1 årsværk til projektledelse i Teknik- og Miljøforvaltningen og 1 årsværk til projektledelse i Kultur- og Fritidsforvaltningen samt udgifter til udstyr og uddannelse. Implementeringsomkostningerne er estimeret på baggrund af Deloittes analyse samt erfaringer fra Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Tabel 3. Serviceinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Varig drift af kontaktcenter i KFF	4950	0	0	0	0	0
Koordinering og optimering mellem kontaktcenter og sagsbehandlere i 2. level	644	0	0	0	0	0
Investeringer totalt, service	5594	0	0	0	0	0

Da investeringsforslaget først genererer effektiviseringer fra år 2, finansieres driftsudgifter til kontaktcenter samt ressource til koordinering og optimering mellem kontaktcenter og sagsbehandlere i 2. level via serviceinvesteringer i år 1.

1.5. Effektivisering på administration

I forbindelse med vedtagelsen af Københavns Kommunes budget 2019 blev der vedtaget en målsætning om, at de administrative udgifter skal reduceres med 10 %. Investeringsforslaget medfører effektiviseringer på administration fordelt som angivet i tabellen nedenfor:

Tabel 4. Varige ændringer, administration

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nettoeffekt på administrative udgifter eksklusiv myndighedsopgaver (skøn), jf. afgrænsning af målsætning*.						
Nettoeffekt på administrative opgaver på områder uden for afgrænsning af målsætningen (skøn).			-2.256	-2.820	-2.820	-2.820
Varige ændringer totalt, administration			-2.256	-2.820	-2.820	-2.820

Note: 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.

1.6. Implementering af forslaget

Etableringen af kontaktcenteret vil ske med henblik på at håndtere henvendelser til Teknik- og Miljøforvaltningen, men det er ikke forvaltningen selv, som skal stå for driften idet der – som det ser ud i dag – ikke er kompetencer til at drive et kontaktcenter internt i forvaltningen. Selve driften af kontaktcenteret vil således blive varetaget eksternt og foreløbigt har der været drøftelser mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og Kultur- og Fritidsforvaltningen, som allerede besidder de fornødne kompetencer og driver kontaktcentre for andre kommunale enheder. Driften af kontaktcenteret vil ske med afsæt i en samarbejdsaftale og det vil være kontaktcenteret, som har ansvaret for bl.a. at oprette telefonsystemer, vidensdatabaser, foretage brugertilfredshedsmålinger og fastlægge arbejdsgange. Endvidere vil kontaktcenteret stå for at rekruttere og uddanne telefonmedarbejdere. Oplæring af nye medarbejdere vil normalt tage ca. 3 uger, hvilket både dækker telefonfaglighed og oplæring i de fagområder, som Teknik- og Miljøforvaltningen dækker.

Samarbejdsaftalen regulerer derudover bl.a. driftsomkostninger, serviceniveau (fx åbningstider og ventetid), forventede effekter (fx brugertilfredshed og straksafklaring) samt rammerne for det løbende samarbejde (fx forventninger til træffetider hos sagsbehandlere, mødekadence, løbende koordinering og vidensdeling).

Der vil imidlertid være en væsentlig opgave for ledere og sagsbehandlere i Teknik- og Miljøforvaltningen med at levere input til arbejdsgange og vidensdatabaser, implementering af nye arbejdsgange og nedlukning af decentrale kommunikationskanaler. Dette vil kræve en væsentlig omstilling for mange sagsbehandlere. På områder, hvor der allerede i dag er et telefonteam eller en telefonmedarbejder vil omstillingen være mindre.

Implementeringen vil i første omgang omfatte henvendelser vedrørende byggesager, miljøgener, arrangementer, tilladelse til skiltning, udeservering, myndighedsopgaver på vandområdet m.v. På et senere tidspunkt er det muligt at lade kontaktcenteret håndtere henvendelser vedrørende andre fagområder, som er dækket af Teknik- og Miljøforvaltningen. Imidlertid forudsætter det, at der udarbejdes investeringsforslag specifikt herfor.

Det forventes, at det vil tage samlet set et år fra beslutningen om forslaget er truffet til kontaktcenteret er i normal drift på alle de dækkede områder. Dette underbygges af erfaringer fra Kultur- og Fritidsforvaltningens drift af kontaktcentre for andre enheder i kommunen.

For at sikre en realisering af de beregnede effektiviseringer, vil der blive meldt en budgetreduktion ud baseret på den reduktion i opgaver, som følger af, at kontaktcenteret håndterer flere opkald. Der vil hver måned blive fulgt op på antallet af opkald til kontaktcenteret, herunder hvor stor en del af opkaldene, der straks afklares og hvor stor en del, som viderestilles. Dermed vil der løbende blive fulgt op på, at kontaktcenteret reelt bidrager til at reducere antallet af henvendelser til sagsbehandlere.

Arbejdet med implementeringen vil være forankret i en projektgruppe bestående af repræsentanter fra Teknik- og Miljøforvaltningen og kontaktcenteret. Der skal afsættes midler til en fuldtidsprojektleder, som skal lede implementeringen, og der skal etableres en styregruppe i Teknik- og Miljøforvaltningen, med henblik på at understøtte det påkrævede ledelsesmæssige fokus på projektet.

1.7. Inddragelse af samarbejdspartnere

Forslaget baserer sig på en analyse gennemført af Deloitte, som er blevet bedt om at identificere greb til at forbedre virksomhedsservicen i Københavns Kommune. I den forbindelse er der bl.a. sket en omfattende inddragelse af virksomheder i Københavns Kommune med henblik på at afdække deres behov og drøfte den konkrete kontaktcenterløsning som en løsning på nogle af virksomhedernes udfordringer i mødet med kommunen.

Forslaget om oprettelsen af kontaktcenter er endvidere – sammen med andre indsatser for at forbedre virksomhedsservicen i Københavns Kommune – løbende drøftet og besluttet i Styregruppen for Erhverv og Vækst på baggrund af Deloitte's analyse.

1.8. Investeringsforslagets effekter

Målsætningen med forslaget at opnå en række direkte effekter. Derfor vil der også være behov for løbende ledelsesmæssigt fokus på, om disse effekter realiseres. Konkret er der tale om:

1) **Større overordnet tilfredshed med kommunens serviceniveau hos virksomheder og borgere.**

Et kontaktcenter kan tilbyde en mere tilgængelig og ensartet service til virksomheder og borgere, der henvender sig. En markant udvidet åbningstid vil have en klar effekt, men det forventes også, at der arbejdes med telefonfaglighed og serviceledelse, som er de primære redskaber et kontaktcenter kan tilbyde i forhold til at sikre større tilfredshed og at virksomheder og borgere oplever en mere serviceorienteret forvaltning. Der kan dog på enkelte områder være en risiko for et dyk i tilfredshed i overgangsfasen, hvor virksomheder skal vænne sig til ikke længere at have en direkte adgang til konkrete sagsbehandlere.

2) **Mere effektiv håndtering af henvendelser.**

Et kontaktcenter kan håndtere henvendelser mere effektivt end i dag. Erfaringer fra andre kontaktcentre i Københavns Kommune viser, at der er sket en markant effektivisering i håndteringen af henvendelser og at det er sket sideløbende med en sikring af en høj tilfredshed.

3) **Frigørelse af ressourcer til kerneopgaver.**

Håndteringen af telefoniske henvendelser udgør et væsentligt forstyrrende element for medarbejdere, der er belastet af sagspukler. Etableringen af et kontaktcenter vil dermed bevirke, at der frigøres ressourcer til at løse kerneopgaver.

4) Videndeling og mere sammenhængene opgaveløsning.

En indirekte effekt ved oprettelsen af et kontaktcenter kan desuden være bedre videndeling og sammenhæng på tværs af faggrænser. Eksempelvis kan hjemmesiden optimeres på baggrund af viden fra henvendelser i kontaktcenteret. Derudover kan en indirekte effekt ved en højere tilfredshed med virksomhedsservicen være, at kommunen bliver bedre til at tiltrække og fastholde virksomheder. Den samlede tilfredshed med virksomhedsservicen er dog bestemt af en række parametre og indsatsområder, som ligger uden for rækkevidden af nærværende investeringsforslag.

1.9. Opfølgning

Der vil i samarbejdsaftalen mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og kontaktcenteret blive fastsat konkrete mål for både brugernes tilfredshed og straksafklaringsprocenten i kontaktcenteret og der vil blive fulgt op herpå i en fast kadence. Der vil ligeledes være mål for løbende effektivisering af håndteringen af henvendelserne og det forventes, at der efter det tredje år vil kunne reduceres omkring 10 % af driftsudgifterne.

Virksomhedernes tilfredshed med serviceniveauet i kontaktcenteret vil være et væsentligt element i virksomhedernes samlede tilfredshed med virksomhedsservicen i Københavns Kommune. Derfor vil resultatet af tilfredshedsmålinger i kontaktcenteret løbende blive afrapporteret til Styregruppen for Erhverv og Vækst.

Endelig vil der på tværs af virksomhedsservicen i kommunen være fokus på at flytte flere henvendelser til digitale kanaler. Det kan sikre en hurtig og lettilgængelig afklaring på spørgsmål for virksomhederne og være en ressourceeffektiv løsning for kommunen.

	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
MED-inddragelse	At der sikres MED-inddragelse i forbindelse med den forandringsproces, som projektet medfører	TMF	2. kvartal 2020, herefter minimum halvårlig drøftelse med MED og periodisk med kortere interval
Samarbejde med kontaktcenteret 1	At der etableres en samarbejdsaftale, som fastlægger de formelle rammer for samarbejdet mellem TMF og KFF	TMF i samarbejde med KFF på baggrund af konkrete forhandlinger	4. kvartal 2020
Samarbejde med kontaktcenteret 2	At der etableres en samarbejdsorganisation, som kan håndtere samarbejdet mellem TMF og KFF i overensstemmelse med samarbejdsaftalen	TMF i samarbejde med KFF	1. kvartal 2021
Etablering af kontaktcenteret	At kontaktcenteret etableres med fuld bemanding og udstyr	KFF	1. halvår 2021

Etablering af baseline	At der i forbindelse med etableringen af kontaktcenteret løbende måles på de parametre, der defineres i samarbejdsaftalen. Der skal måles fra etableringsdatoen med henblik på at etablere en baseline, som kan danne udgangspunkt for fortløbende effektmålinger med henblik på at sikre, at effektiviseringerne høstes.	TMF i samarbejde med KFF	1. kvartal 2021. Herefter minimum kvartalsmæssig afrapportering fra KFF til TMF.
Stigende tilfredshed hos virksomheder og borgere	Gennem rapid feedback på telefoniske henvendelser	Fastlægges i samarbejdsaftalen mellem kontaktcenteret og TMF.	Der følges fra udgangen af 1. kvartal 2021 løbende og min. hvert kvartal på tilfredsheden.
Stigende effektivitet i kontaktcentret	Der følges op på straksafklaringsandelen i kontaktcenteret Udgifterne til kontaktcenteret reduceres under forudsætning af et konstant antal henvendelser og i overensstemmelse med, de forudsætninger, der er lagt ind i indeværende investeringsforslags økonomiberegninger (10% i 2024)	Fastlægges i samarbejdsaftalen mellem kontaktcenteret og TMF.	1. halvår 2021. Herefter min. kvartalsvis opfølgning med henblik på at sikre, at effektiviseringerne er fuldt indfasede i 2024.
Stigende effektivitet blandt sagsbehandlere på 2. level	Nedsættelse af intern gruppe i TMF med henblik på, at sikre kulturforandringer og effektiviseringer på 2. level og identifikation af konkrete initiativer og målemetoder med henblik på at sikre effektiviseringer på 2. level.	TMF	2. kvartal 2021. Herefter kvartalsvis opfølgning.
Flere spørgsmål afklares digitalt	Opfølgning på antallet af henvendelser omkring emner, der bør kunne løses digitalt.	TMF efter nærmere ledelsesmæssig beslutning.	Løbende en gang om måneden, når det igangværende udbud vedr. en ny hjemmeside for kk.dk er afsluttet og den nye hjemmeside er fuldt indfaset, inklusive undersider for TMFs myndighedsopgaver.

1.10 Risikovurdering

Samlet set forventes det ikke, at der vil være større risici forbundet med forslaget. Selve driften af kontaktcenteret vil basere sig på systemer og arbejdsgange, som i forvejen anvendes i forbindelse med Kultur- og Fritidsforvaltningens drift af kontaktcentre på andre områder i kommunen.

De største risici knytter sig til at få et smidigt samarbejde til at fungere mellem kontaktcenteret og de enkelte enheder og sagsbehandlere i Teknik- og Miljøforvaltningen. Det indgår således som en forudsætning for investeringsforslaget, at Teknik- og Miljøforvaltningen har stærkt ledelsesmæssigt fokus på at:

- Få forankret opgaven i den enkelte enhed ved at udpege en kontaktperson, der skal stå for at være bindeled mellem enheden og kontaktcenteret. I kontaktcenteret skal der også udpeges en fagkoordinator for hvert fagområde, som er omfattet af investeringscasen.
- Få etableret en samarbejdsaftale mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og kontaktcenteret, som bl.a. specificerer driftsomkostninger, serviceniveau (fx åbningstider og ventetid), forventede effekter (fx brugertilfredshed og straksafklaring) og rammerne for det løbende samarbejde (fx forventninger til træffetider hos sagsbehandlere, mødekadence, løbende koordinering og vidensdeling).
- Få opbygget en vidensdatabase til brug for kontaktcenteret. Kontaktcenterets medarbejdere skal basere deres svar på denne vidensdatabase. Derfor er det et afgørende redskab for kontaktcenteret, som kræver løbende opdateringer fra sagsbehandlere i de enkelte enheder i Teknik- og Miljøforvaltningen.
- Etablere arbejdsgangsbeskrivelser for hver enhed. Beskrivelserne skal sikre, at der er enighed omkring arbejdsgange for viderestilling af opkald fra kontaktcenteret til sagsbehandlere.
- Sikre omstilling af decentrale telefonkanaler på en hensigtsmæssig måde. Det vil være enkelt at omstille hovednumre til det nye kontaktcenter. På en række områder vil borgere og virksomheder dog også have direkte kontaktinformation til sagsbehandlere i forvaltningen. Disse kan ligeledes omstilles, men der vil være behov for at vurdere, hvordan dette gøres hensigtsmæssigt.

Der er desuden risici forbundet med at sikre, at effektiviseringer af bl.a. tidsforbruget hos sagsbehandlere bliver realiseret ved at henvendelser flyttes til kontaktcenteret. Dette kræver en væsentlig kulturændring hos såvel sagsbehandlere som borgere og virksomheder. På den baggrund vil der blive iværksat et arbejde med kulturforandring internt i Teknik- og Miljøforvaltningen med henblik på at sikre, at disse risici imødegås.

Der er desuden en indirekte risiko for, at nogle virksomheder vil opleve et fald i servicen på områder, hvor der historisk har været et meget højt serviceniveau. Det forventes imidlertid, at et fald på enkelte områder vil opvejes af en generel stigning i tilfredshed med serviceniveauet i forvaltningen.

For at imødegå disse risici tages følgende forbehold:

- Der skal etableres en projektgruppe med repræsentanter fra samtlige involverede enheder og repræsentanter fra kontaktcenteret. Projektgruppen vil blive drevet af en fuldtidsprojektleder forankret i Teknik- og Miljøforvaltningen.
- Projektgruppen skal referere til en styregruppe for omstillingen. Styregruppen nedsættes efter nærmere ledelsesmæssig beslutning.

- Der skal udarbejdes en omfattende kommunikationsplan, som formidler formålet med omstillingen og hvad den betyder for de enkelte enheder og medarbejdere. Den bør dække både intern kommunikation, og konsekvensrettelser på diverse kommunikationskanaler, fx brevskeletter, kk.dk, publikationer, skilte osv.
- Udrulningen af projektet skal ske i etaper, så erfaringer kan nå at blive indarbejdet løbende, hvilket ligger i forlængelse af Deloittes implementeringsanbefalinger. Udrulningen begynder med de mest modne enheder og centre i forbindelse med første etape.

1.10. Hvem er hørt?

	Ja/Nej/Ikke relevant	1.000 kr. 2021 p/l
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	Investeringsforslaget er godkendt i Center for Økonomi 9/6 2020
Ejendomsfaglig høring	Ikke relevant	<p>Alle investeringsforslag, der indeholder midler vedr. ændrede m2-behov, herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nye m2 – nyt lejemål, nybyggeri og tilbygning - samlokalisering - til- og fraflytning af lejemål - ændring af eksisterende lejemål – renovering <p>skal have en ejendomsfaglig vurdering inden Center for Økonomi kan lave en endelig godkendelse af investeringsforslaget.</p> <p>Sendes til: OKFDL koordinering mail: OKFDLbudgetkoordinering@okf.kk.dk</p>
IT-kredsen	Ja	Investeringsforslaget er sendt i skriftlig høring i IT-kredsen i juni 2020
Koncern-IT	Ikke relevant	Alle nyanskaffelser af it-systemer skal vurderes af Koncern IT inden IT-anskaffelsen, men ikke inden CFØ's godkendelse
HR-kredsen	Ikke relevant	Alle investerings- og effektiviseringsforslag, som indeholder effektiviseringer på arbejdsgiverområdet, skal have været i høring i HR-kredsen inden Center for Økonomi kan lave en endelig godkendelse af investeringsforslaget.
Velfærdsanalytisk vurdering	Ikke relevant	<p>Forslag med effektiviseringer på overførsler mv. skal vurderes i forhold til, om forslaget er 1) evidensbaseret, 2) om det er godtgjort, at forslaget vil resultere i varige gevinster for Københavns Kommune, 3) vurdere, om lignende indsatser, herunder i andre forvaltninger, er tænkt tilstrækkeligt ind i investeringsforslaget, og 4) tage stilling til, om forvaltningens forslag til opfølgning på investeringsforslaget er tilstrækkeligt i forhold til at sandsynliggøre, at effekterne realiseres eller om der er behov for en separat evaluering.</p> <p><i>Afsnittet udfyldes af Den Tværgående Analyseenhed</i></p>