

Økonomiudvalgets idékatalog til smarte investeringer i kernevefærden

Indhold

Tiltag til compliance på indkøbsområdet.....	2
Optimering og kvalitetsudvikling af kommunens administrative processer ”end to end”	4
Energipakken, til opnåelse af effektiviseringer, bedre indeklima i ejendommene og nedbringelse af CO ² udledningen	7
Styrkelse af it-sikkerheden gennem automatisering af Brugeradministrationen	11
Øget robot-proces-automatisering i KK.....	16
Porteføljegennemgang og afdækning af billigere eller gratis alternativer til licensbelagt standardsoftware.....	19
Udbredelse af videomøder og videokommunikation i KK	21
Mobility-initiativer	23
Optimering af kommunens samlede ejendomsportefølje.....	24

TILTAG TIL COMPLIANCE PÅ INDKØBSOMRÅDET

Forslagets titel: Tiltag til compliance på indkøbsområdet

**Fremstillende
forvaltning:** Økonomiforvaltningen

**Projektejer
(direktør)** Kasper Schmidt

**Øvrige berørte
forvaltninger:** Alle forvaltninger i Københavns Kommune

1. Baggrund og formål

Kommunens indkøb udgør samlet set ca. 11 mia. kr. hvert år svarende til ca. en tredjedel af kommunens samlede udgifter. Der er således store potentialer på kommunens indkøbsområde. Potentialerne kan indfries ved at:

- Øge omfanget af indkøbsaftaler og dermed opnå fordelagtige indkøbspriser
- Sikre overholdelse af gældende indkøbsaftaler (compliance)
- Sikre en effektiv indkøbsproces end to end

KS har i samarbejde med Innovationshuset igangsat et fælles projekt med henblik på at sikre tiltag til compliance på indkøbsområdet. Projektet har via en brugerdrevet innovation identificeret tiltag der kan bidrage til at realisere potentialerne på indkøbsområdet, herunder bidrage med anbefalinger til en fremtidig ny indkøbsportal.

2. Forslagets indhold

Innovationshusets analyse viser bl.a., at der er behov for udvikling af en mere brugervenlig indkøbsløsning. Der er på den baggrund igangsat business case analyser på udvikling af en mere brugervenlig digital indkøbsportal med udgangspunkt i følgende tre scenarier for en fremtidig indkøbsløsning:

Scenarie 1: Den indkøbte indkøbsløsning i SAP ERP løsningen fastholdes, og denne implementeres sammen med Kvantum. Dvs. KK får en ny indkøbsportal i takt med udrulningen af Kvantum og med den brugergrænseflade som følger med SAP løsningen.

Scenarie 2: Der anskaffes og implementeres en andenparts leverandørportal (eks tradeshift) på SAP indkøbsmodulet i Kvantum. Dvs. KK får en ny indkøbsportal i takt med udrulningen af Kvantum med en anden brugergrænseflade end den der følger med SAP løsningen.

Scenarie 3: Der anskaffes og implementeres en andenparts leverandørportal på KØR med en løs kobling så det ved overgangen til ERP evt. kan integreres til Kvantum. Dvs. KK vælger allerede nu at implementere en ny indkøbsportal, der kan udrulles parallelt med Kvantum til de forvaltninger, der først får udrullet Kvantum senere.

Business case beregningerne for de tre mulige scenarier vil være overordnede estimater, som skal danne grundlag for valg af fremtidig model. Herefter vil en mere dybdegående analyse af den valgte model finde sted.

Implementeringen af en brugervenlig digital indkøbsportal skal bidrage til at indfri potentialerne på indkøbsområdet. En ny indkøbsportal vil dog først blive implementeret når de tre gates er på plads, og hermed sikres at den tekniske implementering følges af en organisatorisk implementering med fokus på sikring af klare processer og kompetenceudvikling af brugerne. De tre gates for en implementering er:

- At der er designet processer som er accepteret af brugeren og godkendt af revisionen
- At processen og kontroller er digitalt understøttet
- At medarbejdere er uddannet i brugen af løsningen

3. Forslagets potentiale

Implementering af tiltag på indkøbsområdet i Københavns kommune vil medvirke øget brug af kommunens indkøbsaftaler og hermed en øgning af compliance.

4. Økonomi

Vil blive kvalificeret i det videre arbejde.

5. Inddragelse af medarbejdere, virksomheder og borgere

KS har i samarbejde med Innovationshuset udført en brugerinddragende behovsanalyse. Her er der inddraget decentrale og centrale indkøbere fra kommunens forvaltninger, udbudsjurister, leverandører og tekniske specialister. Dette med henblik på at forstå udfordringerne i den nuværende digitale netbutik og at danne et grundlag for krav til den fremtidige digitale indkøbsportal.

Projektet søger midler fra investeringspuljen.

6. Overordnet tidsplan

Der vil være udarbejdet overordnede business cases primo 2016, som vil danne grundlag for en mere dybdegående analyse.

OPTIMERING OG KVALITETSUDVIKLING AF KOMMUNENS ADMINISTRATIVE PROCESSER ”END TO END”

Forslagets titel:	Optimering og kvalitetsudvikling af kommunens administrative processer ”end to end”
Fremstillende forvaltning:	ØKF
Projektejer (direktør)	Kasper Schmidt
Øvrige berørte forvaltninger:	Alle

1. Baggrund og formål

Kommunen har igangsat en række store forandringstiltag på det administrative område. Samlet set er målsætningen at sikre:

- En mere effektiv administration og sikre midler til omprioritering til kernevelfærden
- At øge kvaliteten i kommunens administration
- At sikre det decentrale ledelsesrum og at den administrative kompleksitet for kommunens decentrale ledere reduceres med henblik på at sikre ledelsesfokus på kerneopgaven

Målsætningerne opnås via optimering og standardisering af de administrative processer, via øget digitalisering og ved at organisere de administrative processer på ny.

Samlingen af de administrative opgaver i Koncernservice er et skridt på vejen, men der er fortsat store potentialer i at arbejde med optimeringen og kvalitetsudviklingen af de administrative processer og ved at sikre en afbureaukratisering af den decentrale administrationsopgave.

Det er derfor en investering i kernevelfærden at arbejde med initiativer, der designer kommunens gode administrative processer, der sikrer forbedring af de administrative værktøjer og ved at sikre implementering af gældende forretningsgange og de nye systemer og kompetenceudvikling af kommunens ledere og medarbejdere.

2. Forslagets indhold

For at optimere og kvalitetsudvikle kommunens administrative processer arbejdes der med en bred pakke af tiltag der alle bidrager til at nå målsætningerne for kommunens administration. Koncernservice vil som en del af det planlagte SAO evaluering tilrettelægge analysen således at der er et særligt fokus på

at identificere tiltag der skal reducere den administrative opgaves kompleksitet for kommunens decentrale ledere. Der anbefales derfor, at der allerede nu i Investeringspuljen afsættes et rammebeløb til investeringer i disse tiltag efter analysens gennemførelse.

Forbedringer i kommunens personaleadministrative processer

Endvidere kan følgende identificerede tiltag sikre forbedringer af kommunens personaleadministrative processer:

Forbedringer af lønprocessen

Forbedring af kommunens lønproces end to end vil skabe mere effektive processer og sikre bedre rammevilkår for de decentrale ledere. Samlet set skal der sikre forbedringer af processen fra rekrutteringen til selve lønudbetalingen. Konkret foreslås følgende tiltag:

- Anskaffelse af et nyt e-rekrutteringssystem
- Udvikling af integration mellem selvbetjeningsløsningerne og det nye lønsystem
- Udvikling af en digital lønkontrol

Kommunens ledere oplever det eksisterende e-rekrutteringssystem som svært at bruge og idet kontrakten udløber anbefales det at anskaffe et nyt e-rekrutteringssystem. Rekrutteringssystemet skal bidrage til en bedre ansættelsesproces, idet sikringen af de nødvendige dokumentationer for en ansættelse skal sikres allerede ved ansættelsen og dermed kan dokumentationen overføres i den videre proces. Derudover viser en foreløbig analyse, at en ny driftskontrakt vil være billigere end den eksisterende.

Udvikling af integrationer mellem selvbetjeningsløsningerne og det nye lønsystem samt udviklingen af en digital lønkontrol vil sikre kvalitet i lønprocessen og sikre bedre rammevilkår for sagsbehandlingen i personaleadministrationen i KS.

Forbedring af de administrative værktøjer vedr. styring af ferie og fravær

De aktuelle udfordringer på styring af ferie og fravær medfører et behov for at forbedre de administrative værktøjer til sikring af bedre processer og bedre ledelsesinformation. Konkret anbefales det, at den eksisterende selvbetjeningsløsning til indmelding af ferie udvikles, således at der indarbejdes en teknisk validering af om medarbejderen har ferie til gode. Hermed sikres allerede ved ferieindmeldingen at medarbejderen ikke får indmeldt ferie der ikke er til gode. Endvidere anbefales det, at der investeres i udviklingen af bedre ledelsesinformation bl.a. vedr. sygefraværsopfølgninger. Derudover anbefales det at der investeres i forbedring af vagtplan med henblik på håndtering af de aktuelle udfordringer.

Forbedringer i kommunens økonomi processer

Endvidere kan følgende identificerede tiltag sikre forbedringer af kommunens økonomi processer:

Lempelse af godkendelseskrav til kontrol med finansposter

I dag skal alle finansbilag over 100.000 kr. godkendes af en anden end indberetteren. Pr. 1. marts 2016 ændres bl.a. følgende i den fælles obligatoriske forretningsgang for Finansposter:

- i. beløbsgrænsen for godkendelse af finansposteringer hæves fra 100.000 kr. til 1.000.000 kr.
- ii. godkendelsen af finansposteringer skal kun ske i periode 12 og 13.

Ændringerne af godkendelseskravene til beløb og periode vil betyde en administrativ ressourcelettelse uden at kontrolmiljøet forringes væsentligt. Det vil reducere antallet af finansposteringer, der skal godkendes fra i dag ca. 11.000 stk. pr. år til ca. 1.000 stk. pr. år efter løsningens implementering.

Kasseeftersyn

Der skal gennemføres en analyse af kommunens kasseeftersyn, som bl.a. skal have fokus på, om der er mulighed for at afvikle nogle af kommunens kontantkasser.

Optimering af indkøbsprocessen

Den 1. maj 2015 tiltrådte en ny forretningsgang for indkøb og fakturabehandling og der blev implementeret et nyt workflow. Tiltagene har medført en mere effektiv godkendelsesproces med fokus på kontroller rettet mod de økonomiske risici og dermed lempelse af kontroller, hvor den økonomiske risiko er mindre. Som følge af forretningsgangen forventes det, at der den 1. marts 2016 implementeres en teknisk fakturakontrol, der sikrer validering af indkøbsoplysningerne og dermed sikrer at fakturaer der indeholder de rigtige oplysninger sendes i godkendelsesflow. Dette forventes efter en vis indkøring at give væsentlige effektiviseringer i fakturabehandlingsprocessen.

Digitalt ledelsestilsyn

KS arbejder på udvikling af et nyt risikobaseret ledelsestilsyn. Ledelsestilsynet skal sikre, at alle kommunens budgetansvarlige ledere foretager tilsyn med de administrative processer i egen enhed. Udviklingen af en digital løsning til gennemførelse af ledelsestilsynet vil reducere ledelsestilsynsopgaven og sikre bedre rammebetingelser for kommunens ledere.

Kompetenceudvikling og øget implementering af de administrative retningslinjer

Risikoanalysen forelagt ØU i juni 2015 viste, at der mangler implementering af kommunens administrative retningslinjer, og at der er behov for kompetenceudvikling i nye systemer og processer. En væsentlig indsats forbundet med kompetenceudvikling og øget implementering forventes derfor at sikre kvalitet og optimering i kommunens administration. Konkret anbefales det derfor at udvikle koncepter for elæring, der kan anvendes i forbindelse med implementering. Derudover anbefales det at der gennemføres projekter vedr. sikring af administrative standarder i alle forvaltninger. KS gennemfører aktuelt et projekt i BUF, og kan tilbyde samme projekt i de øvrige forvaltninger.

3. Forslagets potentiale

Effektiviseringspotentialer ligger bl.a. i at optimere og kvalitetsudvikle de administrative opgaver og optimere de interne proceskontroller.

De nærmere beregninger af de økonomiske konsekvenser udestår pt., men vil blive kvalificeret i den videre proces med investeringsforslaget.

ENERGIPAKKEN, TIL OPNÅELSE AF EFFEKTIVISERINGER, BEDRE INDEKLIMA I EJENDOMMENE OG NEDBRINGELSE AF CO² UDLEDNINGEN

Forslagets titel:	Energipakken, til opnåelse af effektiviseringer, bedre indeklima i ejendommene og nedbringelse af CO ² udledningen
Fremstillende forvaltning:	Økonomiforvaltningen
Projektejer (direktør)	Simon Kaiser
Øvrige berørte forvaltninger:	Børne- & Ungdomsforvaltningen, Kultur- & Fritidsforvaltningen, Beskæftigelses- & Integrationsforvaltningen, Teknik- & Miljøforvaltningen, Socialforvaltningen, Sundheds- & Omsorgsforvaltningen

1. Baggrund og formål

Det årlige energiforbrug i Københavns Kommunes ejendomme skal ifølge målsætningen i KBH-2025 Klimaplanen, reduceres med 40 % inden 2025, hvilket forudsætter at der afsættes midler til energirenoveringer.

Baggrunden for Energipakken er potentialet i investeringen i energirenovering af tekniske basisinstallationer med korte tilbagebetalingstider. Investeringen i ejendommen vil nedbringe vedligeholdelseefterslæbet og værdiforøge ejendommens værdi.

Investeringerne i Energipakken er ”smarte investeringer” og styrker kernevelfærden. De tekniske anlæg bliver nemmere at drifte og overvåge, hvilket danner grundlag for yderligere effektiviseringer ved at kvalificere et evt. udbud af vedligehold og drift af tekniske basis installationer. Derudover mindskes risici forbundet med merudgifter ved ”ikke optimal” drift i forhold til energiforbrug, indeklima og komfort.

2. Forslagets indhold

Energipakken er et forslag til, at investere i energieffektiviseringer med kort tilbagebetalingstid der opnås ved renovering og opgradering af tre typer tekniske basisinstallationer: ventilations- og fjernvarmeanlæg samt styringsautomatik (CTS).

Renovering og opgradering af ventilations- og fjernvarmeanlæg er investeringer, der udbedrer fejl og mangler på anlæggene og justerer anlæggenes drift. De energirenoveringer, der i gennemsnit har tilbagebetalingstider på 6 år. eller derunder, realiseres.

Renovering og opgradering af styringsautomatik (CTS) er hovedsageligt en grundinvestering i IT der skaber forudsætning for fremtidige business cases som f.eks. udlicitering af driftsopgaver, controlling af funktionskontrakter og optimering af automatik netværk.

For at realisere effektiviseringerne i Energipakken, anbefales en investering på 115,58 mio. kr. hvoraf 38,1 mio. kr. er investeringer i grundinvestering i IT. Investeringen forventes at have en TBT på 5 år givet fradrag for grundinvestering i IT og en TBT på 7 år uden.

Implementering af Energipakken vil realisere ca. 16,8 % af reduktionsmålet for Københavns Kommunes Ejendomme i KBH 2025 Klimaplanen, svarende til en reduktion på 4.713 ton CO².

Energipakken omfatter:

Energirenoveringer og justering af ældre fjernvarmecentraler og ventilationsanlæg har erfaringsmæssigt energibesparelser på ca. 5-10 % af ejendommens samlede energiforbrug og forbedre indeklimaet samt komforten for brugerne. Udover energibesparelser forventes forslaget at nedbringe ejendommens eventuelle straffeafgifter til forsyningselskabet for dårlig afkøling af fjernvarme med t.kr. 250 årligt i 2016 priser.

Forslaget i Energipakken understøtter Københavns Kommunes samarbejde med HOFOR, om at nedbringe energiforbruget ved renovering af fjernvarmecentraler med højt energiforbrug og implementering af business casen, ”Central energiovervågning og driftssupport”, der blev vedtaget i budget 2016.

Energibesparelsen i forslaget svarer til ca. 12,5 mio. kr. årligt i 2016 priser og forventes at have en tilbagebetalingstid på 6 år. Forslaget omfatter energirenoveringsprojekter der identificeres ved screening af 150 ejendomme. Investeringen udgør 61,28 mio. kr.

Renovering og modernisering af styringsautomatik (CTS- anlæg) er nødvendigt da automatikken i store dele af ejendomsporteføljen er nedslidt eller ikke tidssvarende, hvilket vanskeliggør overvågning og drift af tekniske basisinstallationer. I forslaget regnes der med en energibesparelse på min.7 %, ved renovering og modernisering af CTS- anlæg. Besparelsen er konservativt vurderet og må forventes at være 7-10 %.

Renovering og opgradering af styringsautomatikken indbefatter etablering af en central IT- platform til overvågning og styring af tekniske basisinstallationer på større ejendomme.

Forslaget omfatter 2/3 af ejendomme større end 3.000 m² og energibesparelsen svare til 9 mio. kr. årligt i 2016 priser. Forslagets investering udgør 54,31 mio. kr. hvoraf 38,1 mio. kr. er grundinvesteringer i IT. Investeringen har en TBT på 4 år givet fradrag for grundinvestering i IT og en TBT på 9 år uden.

Forslaget omfatter CTS- controlling af driften af tekniske basisinstallationer svarende til en varig drift omkostning på 1 mio. pr. år., til ansættelse af 2 teknikere fra 2017.

3. Forslagets potentiale

Energipakkens effektiviserings potentiale genereres ved investeringer i energibesparende renoveringer og moderniseringer med kort tilbagebetalingstid på energiforbrugende tekniske basisinstallationer og styringsautomatik.

Forslagets samlede energibesparelser har et effektiviseringspotentiale, når det er fuldt implementeret, på ca.21.5 mio. kr. pr. år. Energipakkens samlede investering har en TBT på 5 år.

Energipakkens forslag har yderligere effektiviserings potentialer der ikke er prissat, f.eks. forbedret indeklima og komfort samt risikominimering af ekstraudgifter forbundet med fejl på - og manglende overvågning af - tekniske basisinstallationer.

Det overordnede potentiale i Energipakken er, at forslaget bidrager til at skabe et samlet styringsværktøj for tekniske basisinstallationer og optimering af driften. Derved opstår der konsensus mellem energiovervågning, styring af tekniske anlæg og en målrettet energirenovering¹. Energipakken kvalificerer derved et evt. udbud af vedligehold og drift af tekniske basisinstallationer.

4. Økonomi

Tabel 1. Investeringer i forslaget

	1000 kr. (2016 p/l.)							I alt
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Samlede driftsinvesteringer i forslaget								
Samlede anlægsinvesteringer i forslaget	35.389	80.195						115.584
Investeringer totalt	35.389	80.195						115.584

Tabel 2. Effektiviseringer sfa. forslaget

	1000 kr. (2016 p/l.)						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Udgifter til overvågning af CTS anlæg		-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Samlede effektiviseringer, service	6.104	12.333	24.666	21.750	21.750	21.750	21.750
Samlede effektiviseringer, anlæg							
Samlede effektiviseringer, overførsler							
Samlede effektiviseringer, finansposter							
Effektiviseringer totalt	6.104	11.333	23.666	20.750	20.750	20.750	20.750

¹ Københavns Ejendomme implementerer frem mod 2018 business casene, ”Central styring af tekniske anlæg på mindre ejendomme”, ”Central energiovervågning og driftsupport” samt påbegynder registrering af tekniske basisinstallationer.

Det er på dette tidlige tidspunkt ikke muligt at opgøre præcis hvordan effektiviseringen vil fordele sig mellem forvaltninger. Såfremt effektiviseringen forudsættes jævnlige fordelt på samtlige kommunale lejemål, vil effektiviseringen fordeles mellem udvalg som det fremgår af tabel 3.

Tabel 3. Effektiviseringer fordelt pr. forvaltning (nøgletal)

	1000 kr. (2016 p/l.)						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	85	159	331	291	291	291	291
Børne- og Ungdomsforvaltningen	3.328	6.178	12.901	11.312	11.312	11.312	11.312
Kultur- og Fritidsforvaltningen	936	1.738	3.630	3.183	3.183	3.183	3.183
Socialforvaltningen	758	1.408	2.941	2.578	2.578	2.578	2.578
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	374	695	1.451	1.272	1.272	1.272	1.272
Teknik- og Miljøforvaltningen	156	289	604	529	529	529	529
Økonomiforvaltningen*	466	866	1.808	1.585	1.585	1.585	1.585
I alt	6.104	11.333	23.666	20.750	20.750	20.750	20.750

Inkl. tomgang

5. Inddragelse af medarbejdere, virksomheder og borgere

Forslaget i Energipakken inddrager medarbejdere i Københavns Kommune, virksomheder og borgere.

I fagforvaltningerne inddrages de enheder der har ansvaret for energiområdet og de serviceteknikere der drifter ejendommene. De vil blive orienteret om renoveringsprojekterne og den driftsansvarlige tekniske servicemedarbejder på ejendommen deltager ved gennemgang af tekniske basisinstallation.

Virksomheder vil blive inddraget som rådgivere og udfører og borgere bliver orienteret om effekterne af Energipakken gennem bl.a. Københavns Kommunes afrapportering af fremdriften ift. Klimaplanens målsætninger.

6. Overordnet tidsplan

Energipakkens er implementeret i 2017 og den samlede besparelse opnås i 2018.

STYRKELSE AF IT-SIKKERHEDEN Gennem AUTOMATISERING AF BRUGERADMINISTRATIONEN

Forslagets titel: Styrkelse af it-sikkerheden gennem automatisering af Brugeradministrationen

**Fremstillende
forvaltning:** Økonomiforvaltningen

**Projektejer
(direktør)** Ivan Kristoffersen

**Øvrige berørte
forvaltninger:** Alle

1. Baggrund og formål

30. april 2015 besluttede Borgerrepræsentationen at Koncernservice skulle iværksætte en Handlingsplan til styrkelse af it-sikkerheden i Københavns Kommune og bevilligede anlægsmidler til en række initiativer, der siden er gennemført og har forbedret it-sikkerheden i kommunen.

Borgerrepræsentationen besluttede som led i handlingsplanen, at Koncernservice i løbet af 2015 skulle gennemføre en foranalyse og etablere en business case vedrørende automatisering af adgangsstyring med henblik på at forbedre it-sikkerheden, effektivisere opgaveudførelsen og gøre det muligt at forenkle ledelsestilsynsopgaven med medarbejderens autorisationer til it-systemer for personaleansvarlige ledere.

Foranalysen, som bl.a. baserer sig på en rapport (bilag 1) udført af konsulentfirmaet PwC dokumenterer, hvordan tildeling og afvikling af brugerrettigheder til it-systemer kan automatiseres, hvordan der kan gennemføres et effektivt og enkelt ledelsestilsyn og hvordan de nye initiativer vil gøre det muligt at leve op til lovgivningskrav på området, samtidig med at revisionens anbefalinger fuldt ud imødekommes. Foranalysen har yderligere dokumenteret, at der kan gennemføres en betydelig effektivisering af den samlede proces både i Koncernservice og i forvaltningerne, samtidig med at it-sikkerheden forbedres meget væsentligt.

Brugeradministration er en grundsten i it-sikkerhed. Det er afgørende at have den rette teknologi til at understøtte solide processer og arbejdsgange, hvormed PwC anbefaler at KK anskaffer et standard Identity Management (IdM) system. Det betyder, at KK skal udfase det eksisterende egenudviklede Basis med mange manuelle arbejdsgange og dermed overgå til en moderne og tidssvarende brugerstyringsløsning.

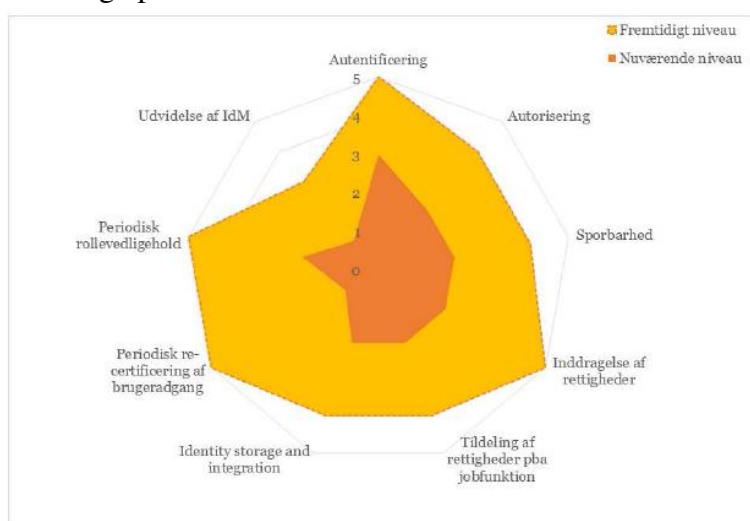
Indsatsen har tre primære fokusområder;

1. It-sikkerhed

Brugeradministration er en hjørnesten i it-sikkerhed, hvorfor det er afgørende at vurdere indsatsen ud fra sikkerhedsperspektivet. Ved at have kontrol og overblik over brugeres faktiske rettigheder i it-systemer, vil KK have bedre forudsætninger for at opdage misbrug samt at reducere omkostninger ved cyberangreb. KK vil desuden være godt forberedt til at implementere den forventede nye EU-forordning på it-sikkerhedsområdet.

Dertil bør sammenhængen til reovering af Active Directory (AD) tydeliggøres. Der pågår i øjeblikket en pilot omkring reovering af AD, der skal rammesætte den egentlige reovering. Et opryddet og konsolideret AD er en forudsætning for et velfungerede IdM system, samtidig med at et IdM system er afgørende for at brugerprofiler kan flyttes forsvarligt over i det fremtidige AD.

En IdM løsning vil øge modenheden it-sikkerhedsmæssigt i brugeradministrationen markant på alle væsentlige parametre:



2. Effektivisering

Den økonomiske business case belyser en række effektiviseringsmuligheder i KK. En væsentlig faktor herfor er øget automatisering og dermed reducere af tunge manuelle arbejdsgange og omstrukturering i Brugeradministrationen. Omstrukturering vil betyde, at Brugeradministrationen vil overgå til at være en rådgivende funktion frem for en udførende.

Tidsmæssig sammenhæng til andre projekter har stor betydning for effektiviseringspotentialet, fordi det med gennemførelse af de foreslåede initiativer er muligt at understøtte effektiv rettighedsstyring i kommunens nye økonomisystem Kvantum og samtidig understøtte projektet om sikring af betryggende administrative processer. Dermed er det muligt at undgå ellers nødvendige anskaffelser og ekstra ressourceforbrug i forhold til Kvantum og i forhold til etablering af ledelsestilsyn.

3. Gøre det nemmere at være ansat i Københavns Kommune

I dag er det lovpligtige ledelsestilsyn af medarbejdernes rettigheder de facto umuligt at gennemføre. Et IdM system kan gøre ledelsestilsyn gennemskueligt. Sammen med den tekniske udbedring af ledelsestilsynet ønsker Økonomiforvaltningen at simplificere governance-strukturen for

rettighedstildeling og ledelsestilsyn.

2. Forslagets indhold

Økonomiforvaltningen ønsker at anskaffe og implementere et standard IdM system over en treårig periode (2016-2018). Projektets primære indhold vil være (se detaljeret beskrivelse i bilag 1 side 43-57):

- Udbud, anskaffelse og implementering af IdM system
- Organisering
- Beskrivelse og udarbejdelse af jobfunktioner
- Etablering af ledelsestilsyn
- Tildeling af rettigheder
- Inddragelse af rettigheder
- Effektivitet i brugeradministrationen

Tildeling og opfølgning på rettigheder vil med forslaget overgå til at ske på baggrund af jobfunktioner og i meget høj grad i en automatisk proces. Det vil forenkle både tildeling, ledelsestilsyn og afvikling af rettigheder meget væsentligt, men vil kræve, at der etableres beskrivelser af, hvilke jobfunktioner der giver adgang til hvilke rettigheder. Arbejdet med udarbejdelse af jobfunktioner er en tidskrævende proces, og projektets fremdrift er afhængig af at denne opgave løses til tiden undervejs i de forskellige forvaltninger.

Det indgår derfor i løsningen, at brugeradministrationens arbejdsopgaver ændrer karakter, således at de nu kendte hel- og halv manuelle tildelinger og sletninger af rettigheder bortfalder, og der i stedet opbygges en governance-funktion til styring af sammenhængen mellem jobfunktioner og rettigheder.

Med implementering af den foreslåede løsning kan ellers nødvendige kortsigtede anskaffelser og udviklingsaktiviteter i forhold til BASIS undlades og ressourcerne i stedet anvendes til en mere fremtidssikret løsning, der er i overensstemmelse med gældende standarder og lever op til best-practice. Timing og koordinering er dermed meget vigtige elementer i gennemførelsen af indsatsen.

I bilag 2 skitseres de overordnede forretningsmæssige mål og gevinster fordelt på de kommende tre år.

3. Forslagets potentiale

Med implementering af den foreslåede løsning vil hovedparten af brugeradministrationsopgaverne blive automatiseret. Nedenstående gevinster vil på hver sin vis understøtte projektets tredelte formål; it-sikkerhed, effektivisering og gøre det nemmere at være ansat i Københavns Kommune.

- Automatisk generering af brugeridenter vil lette brugeradministration. Dette er i dag en manuel proces som dermed forhindrer fuldautomatisk oprettelse af medarbejdere.
- Fjernelse af fritekstfelter til bestilling af autorisationer fjerner en kilde til misforståelser og en årsag til megen korrespondance mellem brugeradministrationen og den autorisationsansvarlige. Dermed reduceres tidsforbruget til enkeltsager.
- Automatisk inddragelse af rettigheder sikrer brugeres faktiske rettighedstildeling. Brugeradministrationen skal ikke lede manuelt efter eventuelle rettigheder i forskellige systemer.
- Automatisk oprettelse af brugere og tildeling af rettigheder ud fra løndata kan foretages uden manuel aktivitet på ca. 80 % af medarbejderne. Stor tidsmæssig besparelse, idet Brugeradministrationen i dag bruger mellem 5 og 90 minutter pr. bruger ved oprettelser.
- Automatisering øger datakvaliteten, da processerne ikke er behæftede med manuelle fejlindtastninger.

Effektiviseringen af brugeradministrationen vil ske trinvis i takt med at det nye IdM-system overtager opgaverne. Herudover vil en fuld gennemførelse af omlægningen give mulighed for yderligere effektiviseringer:

- Nedlæggelse/hjemtagelse af KMD Cics (brugerident-generator)
- Licensbesparelser: Ved at få et overblik over brugeres faktiske rettigheder, de systemer de rent faktisk bruger samt slettede brugere, vil det være muligt at reducere i licenser på forskellige systemer.
- Brugeradministration i Navision bortfalder
- Vedligeholdelsesudgifter til BASIS bortfalder
- Arbejdsopgaverne i rollen som autorisationsansvarlig reduceres markant. Købehavns Kommune har i dag ca. 1600 autorisationsansvarlige. Det varierer, hvor meget tid den enkelte autorisationsansvarlige bruger. Men med et meget konservativt skøn vil omlægningen indebære, at de autorisationsansvarlige gennemsnitligt skal bruge en time mindre om måneden. Dermed vil arbejdsomlægningen i sig selv reducere tidsforbruget svarende til en besparelse på 16 årsværk. (1 time * 12 måneder * 1600 årsværk, idet et årsværk udgør 1200 nettoarbejdstimer).
 - Dette punkt er et foreløbigt estimat.

4. Økonomi

Under afklaring. Økonomien forventes at kunne præsenteres omkring 1. december 2015.

5. Inddragelse af medarbejdere, virksomheder og borgere

På nuværende tidspunkt har KK 1600 autorisationsansvarlige, som varetager tildeling af rettigheder sammen med brugeradministrationen. Autorisationsansvarlige kan være ledere, stedfortrædere eller betroede medarbejdere, fx en sekretær. Med en IdM-løsning vil størstedelen af de autorisationsansvarliges arbejde bortfalde, da det vil blive automatiseret.

De autorisationsansvarlige vil undervejs i projektet blive inddraget i forbindelse med udarbejdelse af jobfunktioner. Efter projekts afslutning er det muligt at forestille et setup, hvor man centraliserer den autorisationsansvarliges rolle i nogle grupper rundt omkring i forvaltningerne. Disse centraliserede grupper, vil også håndtere ledelsestilsyn og på den måde vil den almene leder blive fritaget denne opgave. Ledelsestilsynet kan håndteres fra centralt hold, idet det bliver langt mere gennemskueligt på baggrund af jobfunktioner, hvilke rettigheder de enkelte medarbejdere skal have.

6. Overordnet tidsplan

Tidsplanen afspejler at implementering af en IdM-løsning netop nu giver en unik mulighed for at understøtte andre centrale politiske og administrative initiativer i Københavns Kommune (se bilag 3).

Kvantum: Roadmappet for en IdM implementering er tilrettelagt over en treårig periode og er foreslået tilrettelagt efter implementeringsplanen for Kvantum tidsplan for at imødekomme det behov, Kvantum har for etablering af brugerstyring. Det foreslås at IdM-projektet etableres hurtigst muligt for at ”indhente” Kvantum og tilbyde den fulde support for det nye økonomisystem. Brugere i TMF vil ud fra den aktuelle tidsplan i første omgang få rettigheder defineret direkte i Kvantum udenom IdM-systemet, der herefter vil have til opgave at sikre at disse rettigheder omsættes til jobfunktioner og gennemgår et første ledelsestilsyn primo 2017. Fra og med anden udrulning af Kvantum i SOF forventes det at IdM-systemet kan varetage oprettelse af brugere på baggrund af de jobfunktioner, der forinden er defineret i SOF.

ØGET ROBOT-PROCES-AUTOMATISERING I KK

Forslagets titel:	Øget robot-proces-automatisering i KK
Fremstillende forvaltning:	Økonomiforvaltningen/Koncernservice
Projektejer (direktør)	Kasper Schmidt/Stig Lundbech
Øvrige berørte forvaltninger:	Forvaltninger der ønsker at indgå i samarbejdet

1. Baggrund og formål

Robot Proces Automatisering – eller RPA – er i bund og grund en digital kollega. Den kan åbne programmer, logge ind, flytte tekst og alt andet monotont og regelbaseret arbejde, som man normalt sætter et menneske til – den har bare ingen intuition, og kan ikke gøre noget den ikke bliver sat til.

I organisationer som Københavns Kommune med stor skala ift. regelbaseret proces arbejde, vil der være store potentielle besparelser (både ift. tid og økonomi) med robot proces automation software.

RPA giver markante forbedringer ift. nøjagtighed, øget produktivitet i behandling af transaktioner og fjerner folk fra kedelige og monotone arbejdsopgaver.

Fordele ved at gøre brug af RPA:

- ***RPA kan navigere i omskiftende digitale landskaber*** når en knap bliver flyttet eller skærmstørrelsen ændrer sig.
- ***RPA kan håndtere høj kompleksitet*** - RPA håndterer ikke bare ”opgaver” den håndterer processer – hele komplekse processer der kræver tusinder af linjer at eksekvere på en stabil software som ikke laver fejl.
- ***RPA er bedst på organisationsniveau hvor robotten kan eksekveres i mange forskellige procestrin***, der samlet set spare mange mandetimer.
- ***RPA er billig at implementere og non-invasiv*** fordi den ikke kræver komplicerede og dyre integrationer mellem fagsystemer, men kan i stedet implementeres enkelt og kan hurtigt skaleres.
- ***RPA arbejder godt med andre systemer*** og kan implementeres på hele paletten af forretningssystemer, hvad enten vi taler ældre Legacy-systemer, ERP, cloud baserede løsninger, Microsoft mv.

2. Forslagets indhold

Den første instans af RPA er i færd med at blive udviklet i Koncernservice. For at det fulde potentiale af RPA kan nås, er der behov for at forvaltningerne involverer sig i arbejdet og melder områder/processer ind, som med fordel kan automatiseres.

3. Forslagets potentiale

Anvendelsen af RPA inden for administrative processer er sket i begrænset omfang i Danmark, da der er tale om relativt komplekse processer, hvorfor volumen skal være stor for at kunne modsvare den teknologiske investering. Det er således primært Københavns Kommune og Staten, der vil have interesse i at anvende RPA, hvorfor der endnu ikke findes mange cases. Inden for den finansielle sektor, hvor RPA er blevet anvendt ift. mere simple processer såsom fakturahåndtering, har der dog været gode erfaringer.

Forslagets potentiale afhænger derudover af, hvilke områder/processer der vælges at implementere RPA i.

Koncernservice er i gang med at implementere RPA i en proces i Koncernservice ca. 10.800 sager årligt, der tidligere blev håndteret manuelt. Jf. caseøkonomien nedenfor er der et stort potentiale forbundet med implementeringen af RPA.

4. Økonomi

Casen som er beskrevet ovenfor er grundlaget for økonomien i tabel 1 og 2. Effektiviseringen sker på baggrund af nedbringelse af sagsbehandlingstid, hvor der med RPA'en sker en besparelse på 7 minutter per sag.

Det skal bemærkes, at etablering af den næste RPA forventes at blive mindre omkostningstung, idet implementeringsprocessen, konfiguration og opsætning forbedres. De samlede driftsomkostninger bliver endvidere kun marginalet øget, når robotten sættes til at håndtere yderligere processer.

Tabel 1. Investeringer i forslaget

	1000 kr. (2016 p/l.)				
	2017	2018	2019	2020	I alt
Samlede driftsinvesteringer i forslaget		170	170	170	510
Samlede anlægsinvesteringer i forslaget	300				300
Investeringer totalt	300	170	170	170	810

Tabel 2. Effektiviseringer sfa. af forslaget

	1000 kr. (2016 p/l.)				
	2017	2018	2019	2020	I alt
Samlede effektiviseringer, service	-100	-720	-720	-720	-2260
Samlede effektiviseringer, anlæg					
Samlede effektiviseringer, overførsler					

Samlede effektiviseringer, finansposter					
Effektiviseringer totalt	-100	-720	-720	-720	-2260

PORTEFØLJEGENNEMGANG OG AFDÆKNING AF BILLIGERE ELLER GRATIS ALTERNATIVER TIL LICENSBELAGT STANDARDSOFTWARE

Forslagets titel: Porteføljegennemgang og afdækning af billigere eller gratis alternativer til licensbelagt standardsoftware

**Fremstillende
forvaltning:** Koncernservice, ØKF

**Projektejer
(direktør)** Kasper Schmidt/Stig Lundbech

**Øvrige berørte
forvaltninger:** Forvaltninger der er berørt af licensomlægninger

5. Baggrund og formål

Københavns Kommune har en bred portefølje af software som anvendes for at understøtte det daglige arbejde. Meget af det software der anvendes i dag er kommercielt software, hvormed der betales en licensafgift enten per bruger eller maskine hvor det pågældende software anvendes. På nogle områder findes der alternativ software udgivet under open source licens, hvilket gør det gratis at anvende for kommunen. Således er der en mulig licensbesparelse hvis KK udfaser brugen af visse type kommercielt software og i stedet tager billigere eller gratis alternativer i brug.

Som eksempel kan softwarepakken Microsoft Projekt, som bruges til projektplanlægning, for langt de flestes vedkomne erstattes af et gratis alternativ ved navn LibreProject. På samme måde kan fx dyre grafikbehandlingsprogrammer fra Adobe erstattes af ikke licensbelagt software.

6. Forslagets indhold

KK har i dag en oversigt over software i FISKK samt i vores udrulningsværktøj. Der er behov for at gennemgå disse fortegnelser og for de enkelte softwareområder undersøge markedet for ikke licensbelagt software, der er billigere eller gratis. Der skal således laves en porteføljegennemgang og afdækning af billigere eller gratis alternativer til licensbelagt standardsoftware

I den forbindelse skal fortegnelser krydstjekkes med vores licensaftaler, så vi kan vise besparelsen og holde styr på gevinstrealisering. Når det alternative ikke licensbelagte software er fundet skal der laves udrulningspakker. Kun alternativ software i tilstrækkelig kvalitet skal tilbydes.

FISKK skal opdateres med information om den nye licensform og der skal laves informationsmateriale til slutbrugere så de ved, at der er alternativer til de licensbelagte standard software, der ikke koster penge.

Service desk skal klædes på, så de kan vejlede brugere.

7. Forslagets potentiale

- Besparelser på indkøb af licenser
- Besparelse på nemmere håndtering af software, skal ikke holde styr på antal, bruge ressourcer på audit
- Bedre service for medarbejdere gennem mere tilgængeligt software

Mulighed for nem bestilling uden behov for chef-godkendelser (ingen betaling)

UDBREDELSE AF VIDEOMØDER OG VIDEOKOMMUNIKATION I KK

Forslagets titel: Udbredelse af videomøder og videokommunikation i KK

Fremstillende forvaltning: Økonomiforvaltningen/Koncernservice

Projektejer (direktør) Kasper Schmidt/Stig Lundbech

Øvrige berørte forvaltninger: Forvaltninger der ønsker at indgå i samarbejdet

1. Baggrund og formål

I Københavns Kommune afholdes der mange møder, både internt i de enkelte forvaltninger og enheder og på tværs med eksterne deltagere. Derudover er der en lang række institutioner, der i dag er afhængige af fysiske møder med borgere, hvor der tillige er behov for deltagelse af begrænsede eksterne ressourcer såsom tolke.

Ved øget anvendelse af videomøder og videokommunikation er der et stort potentiale ift. mere effektive møder, mindre transporttid til og fra møder, bedre adgang til og mere effektiv udnyttelse af begrænsede eksterne ressourcer såsom tolke samt muligheder for samarbejder på tværs imellem byer omkring begrænsede ressourcer. Der er således et en stor potentiel besparelse både ift. tid og økonomi.

2. Forslagets indhold

Videomøder og videokommunikation anvendes i dag primært ift. møder internt i forvaltningerne eller mellem forvaltningerne og fx leverandører. Det store potentiale findes dog i kommunikationen mellem kommunen og borgerne, hvorfor der er behov for, at forvaltningerne involverer sig i arbejdet og melder områder/processer ind, hvor der kan være mulighed for at erstatte eller supplere eksisterende kommunikationskanaler med videokommunikation.

3. Økonomi

Forslaget tager udgangspunkt i, at der etableres mødelokaler baseret på Lync platformen. Nedestående økonomi tager udgangspunkt i et eksempel i ØKF, hvor der indføres videomødelokaler i 8 af forvaltningens mødelokaler.

Der vil skulle anvendes ca. 100 timer i opstartsomkostninger til etablering af platformen, som blandt andet dækker etablering af sikkerhedsløsning til mødelokalerne. De omtrentlige omkostninger til 8 mødelokale vil være følgende:

Tabel 1. Investeringer i forslaget

	1000 kr. (2016 p/l.)				
	2017	2018	2019	2020	I alt
Samlede driftsinvesteringer i forslaget		30	30	30	90
Samlede anlægsinvesteringer i forslaget	244				244
Investeringer totalt	244	30	30	30	334

MOBILITY-INITIATIVER

Forslagets titel: Mobility-initiativer
**Fremstillende
forvaltning:** Økonomiforvaltningen/Koncernservice
**Projektejer
(direktør)** Kasper Schmidt/Stig Lundbech
**Øvrige berørte
forvaltninger:**

1. Baggrund og formål

Mobilityområdet og det er være mere fleksible ift. arbejdsplads og opgavehåndtering fylder i dag mere og mere. Kommunens medarbejdere skal have de rette devices og forudsætninger for at kunne løse deres opgaver på bedst mulig vis. I den forbindelse er der et potentiale blandt andet ift. at sikre, at medarbejdernes devices kan tilgå de relevante fagsystemer, at selvbetjeningsløsningerne kan anvendes på mobile løsninger og at medarbejdernes har de rette devices ift. deres opgaver.

2. Forslagets indhold

Inden for mobilityområdet er der følgende indsatser, der med fordel kan igangsættes:

- Analyse og evt. redesign af samtlige SEB-løsninger og øvrige intranet sider for optimering til responsive design (visning på små skærme som mobiltelefoner og tablets)
- Fastlægge nye styrings- og administrationsmuligheder på det mobile område (device lifecycle management, forbrugsstyring, faste processer og strategisk retning)
- Analyse og planlægning af den videre forretningsmæssige anvendelse af Airwatch indenfor den allerede indkøbte softwarepakke
- Etablering af en samlet og fokuseret forretningsudvikling på mobilityområdet:
 - o Samlet overblik over de fagsystemer, der i dag er browserbaserede (ca. 600 systemer), og analyse af, hvor mange der påtænkes at anvende den mobile platform indenfor et tidsrum på 1-2 år.
 - o Afdækning af forvaltningernes strategier på det mobile område samt udarbejdelse af plan for, hvorledes KS kan understøtte forvaltningerne
 - o Prioritering af forvaltningsprojekter (porteføljeledelse)
 - o Udarbejdelse af vejledning til forvaltningerne om teknologivalg og -muligheder
 - o Undersøge og udarbejde løsninger for, hvorledes mobil understøttelse kan være medvirkende forandringsagent hen mod en mobilt arbejdende virksomhed

Etablering af forretningsudviklingsteam (projektledelse, udvikling, hardware rådgivning, test, applikationer, arkitektur, kommunikation, contract management etc.)

OPTIMERING AF KOMMUNENS SAMLEDE

EJENDOMSPORTEFØLJE

Forslagets titel: Optimering af kommunens samlede ejendomsportefølje

Fremstillende forvaltning: Økonomiforvaltningen

Projektejer (direktør) Søren Tegen Pedersen

Øvrige berørte forvaltninger: BUF, KFF, SOF, SUF, TMF, BIF

3. Baggrund og formål

Økonomiforvaltningen har tidligere identificeret et behov for, at arbejdet med at optimere og fremtidssikre kommunens samlede ejendomsportefølje udføres systematisk og helhedsorienteret, såfremt betydelige effektiviseringspotentialer i ejendomsdriften skal tilvejebringes. Tiltaget i forslaget imødekommer dette behov ved at styrke den systematiske tilgang til effektiviseringsarbejdet og foreslår konkrete måder, hvorpå effektiviseringspotentialer kan identificeres.

4. Forslagets indhold

Økonomiforvaltningen ønsker at styrke arbejdet med at screene kommunens ejendomsportefølje med henblik på at identificere og analysere konkrete muligheder for at opnå effektiviseringer i ejendomsporteføljen gennem (decentrale) driftsbesparelser og reduktion af kommunens samlede vedligeholdelsefterslæb. Effektiviseringerne kan fx opnås via

- Arealoptimering: smartere indretning, der muliggør flere brugere pr m²
- Samlokaliseringer: flere brugergrupper kan anvende fælles arealer
- Afhændelser: salg af ikke-funktionelle/nedslidte ejendomme

Der arbejdes både med beregninger af optimeringsmulighederne inden for de administrative kvadratmeter såvel som servicekvadratmeter.

Denne type effektiviseringer kan både resultere i driftsbesparelser, forbedret kvalitet i kommunens ydelser samt større medarbejdertilfredshed. Der skal dog en betragtelig indsats til, for at gennemføre en samlokalisering, hvor eksempelvis medarbejdere, brugergrupper og pårørende skal orienteres og inddrages i processen. Derfor er der behov for et solidt beslutningsgrundlag indeholdende grundige business case-beregninger, før sådanne tiltag gennemføres.

For at kunne udarbejde kvalificerede forslag til effektiviseringer af ejendomsporteføljen, er der behov for midler til at dække udgifter til eksterne salgsvurderinger, tekniske beregninger af genanvendelsesmuligheder af eksisterende ejendom, bygningssyn og miljøvurderinger, brugeranalyser og udarbejdelse af kvalificerede budgetoverslag på om- og tilbygninger.

5. Forslagets potentiale

Ejendomsporteføljen er helt central for kommunens levering af kernevedfærd til borgerne og er samtidig et værdifuldt finansielt aktiv på kommunens balance. Flere undersøgelser viser, at der er store potentialer for at øge værdien af kommunens ejendomme mere end tilfældet er i dag.

Det er vanskeligt på nuværende tidspunkt præcist at angive forslaget samlede potentiale, da midlerne fra puljen netop skal anvendes til at dække udgifter til at beregne konkrete business cases, der skal sikre smartere anvendelse af kommunens ejendomme fremadrettet.

På sigt vil arbejdet med at identificere positive business cases i ejendomsporteføljen blive lettet af forbedret datavaliditet og –tilgængelighed i Kejd gennem udvikling af nyt FM-system.

Kvalitativt er potentialerne flere:

- Driftsbesparelser: Bedre arealudnyttelse og mere energirigtige bygninger
- Faglige synergier: Samling af kommunale funktioner
- Borgerinddragelse: Åbne kommunale arealer mere op – anvende bygninger i flere timer

6. Økonomi

Der søges midler til at dække udgifter forbundet med beregning af konkrete business cases.

Tabel 1. Investeringer i forslaget

	1.000 kr. (2016 p/l.)				
	2017	2018	2019	2020	I alt
Samlede driftsinvesteringer i forslaget	1.500				
Samlede anlægsinvesteringer i forslaget					
Investeringer totalt	1.500				

Tabel 2. Effektiviseringer sfa. af forslaget

	1000 kr. (2016 p/l.)			
	2017	2018	2019	2020
Samlede effektiviseringer, service	Afventer	Afventer	Afventer	Afventer
Samlede effektiviseringer, anlæg	Afventer	Afventer	Afventer	Afventer
Samlede effektiviseringer, overførsler	0	0	0	0
Samlede effektiviseringer, finansposter	0	0	0	0
Effektiviseringer totalt				

7. Inddragelse af medarbejdere, virksomheder og borgere

Arbejdet vil blive udført i et samarbejde mellem Team Indkøb & Ejendomsoptimering, ByK, Kejd og ejendomsbrugerne i fagforvaltningerne.

8. Overordnet tidsplan

November – December 2015:

- Screening af ejendomsporteføljen
- Konkrete forslag til afhændelse, arealoptimering, samlokalisering, renovering osv. drøftes på overordnet niveau med berørte forvaltninger
- Identifikation af potentielle positive business cases

Januar – Marts 2016:

- Indhente eksterne vurderinger og prisoverslag
- Udarbejdelse af business cases

Marts 2016:

- Business cases forelægges ØU i forbindelse med overførselssagen 2015/2016.

Juni 2017:

- Udarbejdelse af flere business cases og forelæggelse af disse for ØU ifm. Budget 2017