



8. august 2018

Sagsnr.
2018-0209572

Dokumentnr.
2018-0209572-1

Bilag 2 Handlingsplan for produktivitsanalyse

Indhold

Baggrund	3
BR18 og konsekvenser heraf	5
Analyseparametre og metode	5
Dimension A - Tidsregistrering i byggesagsbehandlingen.....	6
Direkte tid i byggesagsbehandlingen	7
Altanhøring.....	8
Partshøring ud over lovgivningens krav	8
Sagsoprettelse og visitering	9
Indirekte tid i byggesagsbehandlingen	10
Interne møder	10
Oplæring og kompetenceudvikling	11
Proces- og konceptudvikling	12
Samlet overblik over indirekte tid.....	14
Overheadomkostninger i byggesagsbehandlingen	14
Centralt overhead	14
Decentralt overhead	15
Lokalt overhead.....	15
Dimension B - Timer til den enkelte sag	16
Dimension C – Skattefinansierede ydelser.....	18
Aktindsigt	18
Dialogteam	18
Vejledning i kundecenter	19
Ændring af brug af skattekompensation.....	20
Samlet vurdering af mulige produktivitsforbedringer	20
Dimension A – størrelsen af taksten	20

Sekretariat ØSK

Njalsgade 13
Postboks 380
2300 København S

EAN nummer
5798009809452

Dimension B – antallet af timer	21
Dimension C – de skattefinansierede ydelser	21
Sammenligning med øvrige kommuner	21

Baggrund

I forbindelse revisionen af timetakstberegningen på byggesagsområdet bemærker Intern Revision, at der er forhold, der indikerer, at byggesagsbehandlingen ikke løses økonomisk mest effektivt. Intern Revision hæfter sig for det første ved ikke hvilke, men omfanget af de overheadomkostninger, som byggesagstaksten belastes af. For det andet vurderer Intern Revision, at den gennemsnitlige medarbejder i byggesagsbehandlingen registrerer for få timer direkte på konkrete byggesager, og at det relativt lave omfang af fakturerbare timer pr. medarbejder er udtryk for et potentiale for at øge produktiviteten i byggesagsbehandlingen. Endelig vurderer Intern Revision, at den fastlagte byggesagstakst i Københavns Kommune er højere end i andre kommuner, hvilket ligeledes vurderes at være et udtryk for potentialer for øget produktivitet.

Forvaltningen er enig i, at det er nødvendigt løbende at sikre sig, at opgaveløsningen er omkostningseffektiv. Teknik- og Miljøudvalget drøftede på den baggrund på møde den 18. juni 2018 produktivetsanalyse af byggesagsområdet. Udvalget ønskede en fornyet drøftelse i august 2018 på baggrund af en opdateret analyse fra Teknik- og Miljøforvaltningen.

Denne rapport præsenterer resultaterne af den opdaterede analyse. I det følgende gennemgås en analyse af de parametre, der indgår i og påvirker taksten og forbruget af timer til den enkelte sag. På den baggrund fremlægger forvaltningen et samlet forslag til mulige effektiviseringer.

De foreslåede tiltag, som ønskes godkendt med indstillingen, opsummeres i oversigtsform nedenfor:

Aktivitet	Indhold	Gevinst - kort sigt (på takst)	Gevinst – længere sigt	Konsekvenser for brugertilfredshed og sagsbehandlingstid
Samlet målsætning for øget produktivitet hos byggesagsbehandlere	Diverse indsatser rettet mod nedbringelse af indirekte tid og på kortere sagsbehandlingstid	-	Stigning fra 54 % til 65 % fra 2017 til 2020	Vurderes at være begrænsede, såfremt indsatserne kan implementeres gradvist over perioden
Interne møder	Øget fokusering af møder	2.000 timer (12 kr.)	Videre effektivisering indgår i procesoptimering	Vurderes at være begrænsede med den foreslåede reduktion
Afskaffelse af altanhøringer		2.500 timer (0 kr.)		Vurderes at være begrænsede, dog kan antallet af klager stige. Frigivelse af tid til andre opgaver.
Afskaffelse af høringer af lejere og andelshavere (udvidet partshøring)		1.700 timer (0 kr.)		Vurderes at være begrænsede, dog kan antallet af klager stige. Frigivelse af tid til andre opgaver.
Sagsoprettelse og visitering	-	Afventer businesscase	-	Ingen
Oplæring og kompetenceudvikling	Reduktion af traineeindsatsen til ét årligt team	3.000 timer (17 kr.)	-	Der er risiko for negativ effekt på kvaliteten ved reduktion af kompetenceudvikling. Effekten vurderes dog at være begrænset med det foreslåede tiltag, da halvdelen af traineeindsatsen fastholdes
Reduktion af arkivfunktion	Reduktion med 1 ÅV 2019	1.433 timer (9 kr.)	Der reduceres med yderligere 1 ÅV i 2020 og 1 ÅV i 2021	Ingen.
Igangsættelse af analyser vedr. procesoptimering, regelforenkling og kundeinddragelse		Afventer	-	Der forventes samlet en positiv effekt på kvalitet og kundetilfredshed
Sammenligning med andre kommuner		Forventes ikke at have effekt på taksten	Forventes ikke at have effekt på taksten	Ingen konsekvenser. Metoderne kan ikke sammenlignes grundet forskellige finansieringstyper.
I alt		10.633 timer (Heraf 6.433 på timetakst, svarende til 38 kr.)		

BR18 og konsekvenser heraf

I perioden 2018-2020 implementeres et nyt Bygningsreglement 2018 (BR18) gradvist, som for en række opgaver og processer ændrer indholdet af byggesagsbehandlingen og de medgåede sagsbehandleromkostninger. I implementeringsperioden vanskeliggøres tidsmæssige sammenligninger og analyser væsentligt, da omkostningsoplysninger angår forskellig opgavevaretagelse.

I perioden helt frem til og med 2021 vil der i byggesagsbehandlingen samtidigt skulle gennemføres byggesagsbehandling efter BR15 og efter BR18 afhængigt af, hvilket år ansøgning om byggetilladelse blev indgivet. Dette medfører vanskeligheder ved hurtigt at tilpasse medarbejderkompetencer og processer fra ét regelsæt til et nyt. Der vil således i en årrække være et overlap og en forsinkelse i agilt at tilpasse organisationen.

Analyseparametre og metode

Forvaltningen fremlægger i nedenstående den analyse, der er foretaget af produktivitetsforbedringsmulighederne i sagsbehandlingen i Center for Bygninger. Det overordnede formål med analysen er at opnå lavere regninger til borgere og erhverv, der ansøger om byggetilladelse i Københavns Kommune. Analysen baseres på en række metodiske valg.

Da den samlede faktura, som kunden modtager, består både af en timetakst og et antal forbrugte timer, er det interessant både at arbejde med at sikre den lavest mulige takst *og* at sikre sig at der bruges færrest mulige timer på den enkelte sag. Analysen gennemgår derfor tre dimensioner:

- A) Muligheder for at nedbringe timetaksten (den pris den enkelte time faktureres med),
- B) Muligheder for at sikre en hurtigere sagsbehandling (antallet af timer, der pålægges den enkelte sag) og
- C) Muligheder for at optimere skattefinansierede opgaveområder i Center for Bygninger.

Analysen under dimension A baserer sig på konkrete aktivitets- og budgettal for 2017. Timetaksten består af en række forskellige omkostningsarter, nemlig direkte tid, indirekte tid og forskellige former for overhead samt en række driftsudgifter. Hver omkostningsart er beskrevet i selvstændige afsnit i kapitel om tidsregistrering, ligesom alle omkostningsarter er analyseret i forhold til et optimeringspotentiale, hvad konsekvenserne af et sådant er, samt hvilken implementeringshorisont, der er mulig.

Analysen under dimension B indeholder en række overordnede ledelsesmæssige betragtninger, og baserer sig i mindre grad på konkret data og i højere grad på ledelsesvalg og målfastsættelse som værktøjer til at sikre en højere grad af effektivitet i opgaveløsningen af den enkelte byggesag.

Endeligt er der en række udgifter og en del af timeforbruget, der skattefinansieres, fordi det er obligatoriske kommunale ydelser, der ikke må finansieres af taksten. Dette udgør en tredje dimension C i produktivitetsanalysen af centeret.

Fokus i analysen er som nævnt at udpege tiltag, der kan effektivisere byggesagsbehandling forstået som en nedbringelse af de økonomiske omkostninger og dermed taksten. Effekterne af reducerede omkostninger på kvalitet og kundetilfredshed er angivet med henblik på at tilvejebringe et beslutningsgrundlag.

Når der i nedenstående vurderinger af potentialer anføres årsværk, skal det bemærkes, at der regnes ud fra effektive årsværk – dvs. et fuldt årsværk fraregnet ferie, helligdage, gennemsnitligt sygefravær og betalt frokostpause. Når analysen regner procent sker det således ud fra de timer, der forventes efter fraregning af ferie, sygdom og frokostpause. Et effektivt årsværk udgør i 2019 1.433 timer.

I analysen af mulighederne for optimering er ud over analysen af mulige ressourcemæssige potentialer ligeledes anført, hvornår det forventes, at produktivetsforbedringerne kan implementeres. For visse af forslagene er anført, at implementeringen kan ske umiddelbart. Forandre gælder, at gevinstrealiseringen har en længere horisont, herunder at der skal inddrages eksterne konsulentbistand i videre analyser.

Hvor det er anført, at implementeringen kan ske straks, vil der dog kunne være behov for tiltag med personalemæssige konsekvenser, og horisonten for produktivetsforbedringen vil i de tilfælde først kunne materialiseres efter ca. 6-9 måneder. Andre af implementeringsforslagene har en længere horisont. Dette bl.a. i forhold til automatisering af registrering af ansøgninger, effektivisering efter skanning af byggesagsarkivet og den fulde implementering af BR18. Det gælder videre, at visse af forslagene kræver fornyet politisk forelæggelse og behandling.

Dimension A - Tidsregistrering i byggesagsbehandlingen

Det samlede ressourceforbrug medregnet i byggesagstaksten registreres dels direkte på en konkret, individuel byggesag og dels

indirekte på understøttende aktiviteter. De to registreringsformer gennemgås hver for sig nedenfor mht. potentialer for optimering.

Direkte tid i byggesagsbehandlingen

Aktivitetens formål

En lang række medarbejdere i Center for Bygninger arbejder primært med byggesagsbehandling. Størstedelen af deres tid bør derfor kunne genfindes som direkte registreret på konkrete byggesager. For denne type medarbejdere gælder således, at målet er at mindske den tid, der bruges på andre aktiviteter end direkte byggesagsbehandling.

Nuværende betydning for takst

Direkte timer finansieres direkte af taksten. Jo flere direkte timer, der produceres, jo lavere takst kan der beregnes.

Mulig optimering

En gennemgang af denne type medarbejders tidsregistrering for 2017 viser, at der er en registreringsprocent på konkrete byggesager på 54 %. En gennemgang af de resterende 46 % viser, at aktiviteterne inddeler sig i møder, kompetenceudvikling, koordinering mv. For at øge produktiviteten skal tidsforbruget til disse aktiviteter nedbringes og tiden til konkret sagsbehandling skal øges.

Konsekvenser

Mødeaktivitet, kompetenceudvikling og faglig koordinering mv. er faktorer, der giver mulighed for at sikre en højere faglig kvalitet og ensartethed i sagsbehandlingen. Der er således en grænse for, hvor stor en andel af tiden, der kan bestå af effektiv, direkte tid. Forvaltningen vurderer, at det er nødvendigt fortsat at afholde møder på enheds- og centerniveau, ligesom det vurderes, at der er behov for løbende kompetenceudvikling og sparring. Det vurderes dog samtidig, at mødeaktivitet og kompetenceudvikling kan fokuseres og procesudvikles, hvorved tiden til disse aktiviteter kan nedbringes. I nedenstående skema ses de mål, der er opstillet for den fremtidige registrering af direkte tid.

Implementeringshorisont

Initiativerne kan iværksættes umiddelbart, hvorefter effekten på den direkte tid vil kunne realiseres løbende. Det bemærkes, at de medarbejdere, der hovedsageligt anvender tid direkte på byggesagsbehandling, igennem den seneste periode har anvendt ressourcer på oplæring og træning i MODUS – herunder imødekommende dialog, kundeorientering, telefonbetjening mv. Der forventes fortsat at skulle anvendes ressourcer herpå omend i et reduceret omfang. Videre forventes i den resterende del af 2018 at skulle anvendes ressourcer til udvikling og faglig koordinering i forbindelse med implementering af BR18.

Aktivitet	Procent i 2017	Mål for øget produktivitet i 2020
Direkte byggesagsbehandling	54	65

Altanhøring

Aktivitetens formål

På baggrund af beslutning i Teknik- og Miljøudvalget gennemføres høring af naboer i forhold til lysindfald, mv. ved ansøgning om opsætning af altaner. Høringsperioden forlænger sagsbehandlingen 3-5 uger, hvilket medfører at servicemål for disse byggesager ikke kan overholdes. Det vurderes ikke, at høringssvar påvirker afgørelsen i byggesagen. På nuværende tidspunkt anvendes ca. 2500 timer årligt på sådanne høringer.

Nuværende betydning for takst

Området har hovedsageligt betydning for, hvilke opgaver kunderne faktureres for. Dog forventes en begrænset vækst i takstens størrelse, da andelen af direkte timer reduceres.

Mulig optimering

Det er muligt helt at fjerne det medgåede ressourceforbrug, og samtidigt reducere sagsbehandlingstiden med 3-5 uger. Dette fordrer dog en ændret beslutning i Teknik- og Miljøudvalget om afskaffelse af de politisk besluttede høringer i forbindelse med ansøgninger om opsætning af altaner.

Konsekvenser

Ændringen vurderes ikke at medføre materielle ændringer for afgørelse i byggesagen.

Implementeringshorisont

Kan implementeres umiddelbart efter ændret beslutning i Teknik- og Miljøudvalget.

Partshøring ud over lovgivningens krav

Aktivitetens formål

På baggrund af en beslutning i Teknik- og Miljøudvalget gennemføres orientering af lejere og andelshavere i alle partshøringer uanset at disse ikke er lovmæssige parter i sagen. Forvaltningen vurderer imidlertid ikke, at høringssvarene herfra påvirker afgørelsen i byggesagen. På nuværende tidspunkt anvendes ca. 1700 timer årligt på modtagelse og behandling af svar i sådanne høringer.

Nuværende betydning for takst

Området har hovedsageligt betydning for hvilke opgaver, kunderne faktureres for. Dog forventes en begrænset vækst i takstens størrelse, da andelen af direkte timer reduceres.

Mulig optimering

Det er muligt helt at fjerne det medgåede ressourceforbrug, og samtidigt reducere sagsbehandlingstiden. Dette forudsætter dog en ændret beslutning i Teknik- og Miljøudvalget, så den politisk besluttede indførelse af udvidet orientering i forbindelse med partshøringerne afskaffes.

Konsekvenser

Ændringen vurderes ikke at medføre materielle ændringer for afgørelse i byggesagen. Men det kan dog påvirke borgernes opfattelse af at føle sig involveret af kommunen og have viden om, hvad der foregår i lokalområdet.

Implementeringshorisont

Kan implementeres umiddelbart efter ændret beslutning i Teknik- og Miljøudvalget.

Sagsoprettelse og visitering

Aktivitetens formål

Alle sager indsendes af kunderne gennem det fællesoffentlige sagssystem BOM. Internt skal sagerne derefter oprettes i såvel byggesagssystemet Structura og i det fælles dokumentsystem eDoc. Sidstnævnte foregår manuelt og medfører et væsentligt tidsforbrug.

Nuværende betydning for takst

Hele aktiviteten omfatter ca. 8.700 timer, som svarer til 47 kr. af den samlede takst. Afskaffelse af aktiviteterne vil ikke påvirke taksten, men vil betyde, at færre timer skal opkræves.

Mulig optimering

Forvaltningen vurderer, at det på længere sigt vil være muligt at automatisere sagsoprettelsen, herunder eventuelt processen med at oprette og registrere byggesagsforløb i e-doc. En nærmere vurdering af effektiviseringsmulighederne vil kræve et væsentligt IT-udviklingsarbejde i samarbejde med bl.a. Kombit og KMD, som vil koste udviklingsmidler på kort sigt. Disse udviklingsomkostninger til effektivisering af sagsgangene vil kunne finansieres over byggesagstaksten, som derfor under implementeringen vil skulle hæves.

Konsekvenser

En automatisering af sagsoprettelsen vil nedlægge stillinger og medføre vedligeholdelsesbehov i form af IT-kundskab. Potentialet heri vil først kunne afspejles i takster efter implementering og således i 2021-taksten.

Implementeringshorisont

Der udregnes businesscase på automatisering af sagsoprettelsen frem mod januar 2019.

Indirekte tid i byggesagsbehandlingen

Det indirekte tidsforbrug omfatter forskelligartede aktiviteter såsom interne møder, sagsoprettelse og visitering, oplæring og kompetenceudvikling, proces- og konceptudvikling, systemudvikling, sagsstyring og fakturering, afledte BBR registreringsopgaver mv. Den indirekte tid finansieres ligeledes gennem taksten og fordeles på antallet af direkte timer. Et væsentligt bidrag til at forøge produktiviteten i Center for Bygninger kan derfor komme fra en reduktion i antallet af indirekte timer. De opgavetyper, hvor der vurderes at være et potentiale for at nedbringe tidsforbruget gennemgås i det følgende.

Interne møder

Aktivitetens formål

Der afholdes interne møder på centerniveau og i de enkelte enheder. Møderne har til formål at sikre fælles formidling af diverse tiltag, politiske beslutninger, praktisk koordinering osv. Derudover afholdes der møder af koordinerende art, der skal sikre et ensartet kvalitetsniveau på tværs af de byggesagsbehandlende enheder. Udpegede fagkoordinatorer mødes desuden og sparrer om opgavevaretagelsen herunder med udgangspunkt i konkrete sager. Fagkoordinatorernes arbejde styrker ensartetheden og kvaliteten i sagsbehandlingen, ligesom det understøtter de fælles arbejdsgange mv.

I 2017 blev registreret i alt 11.650 timer på disse aktiviteter.

Nuværende betydning for takst

Såfremt alle 11.650 timer tages ud, falder taksten fra 782 kr. til 711 kr.

Mulig optimering

Forvaltningen vurderer konkret, at det er muligt at nedsætte forbruget af timer til møder med 2.000 timer, uden at det vil påvirke kvaliteten af sagsbehandlingen mærkbart. Denne reduktion vil isoleret set betyde, at taksten falder fra 782 kr. til 770 kr. Det er dog nødvendigt

med en fælles formidling og en relativt høj grad af koordination af faglighed og sager, og denne aktivitet anbefales fastholdt på nuværende niveau (ca. 1800 timer). Reduktionen på 2.000 timer vil blandt andet ske ved at øge fokuseringen af møderne, og arbejde med at effektivisere processerne. Potentialer kan i den forbindelse vise sig at være højere, hvilket vil indgå i kommende års takstberegninger.

Konsekvenser

En generel nedsættelse af antallet af enheds- og centermøder vil betyde mindre fælles formidling og mindre mulighed for fælles kulturskabelse. Færre timer til faglig koordination vil på sigt få betydning for ensartetheden i sagsbehandlingen. Denne ensartethed blev efterspurgt i begge kundeundersøgelser som særlig væsentlig hos erhvervet. Teknik- og Miljøforvaltningen kan ikke anbefale at optimere ressourceanvendelsen på faglig koordinering.

Implementeringshorisont

Kan implementeres øjeblikkeligt.

Oplæring og kompetenceudvikling

Aktivitetens formål

Byggesagsbehandling er en kompleks sagsbehandling, hvor mange forskellige lovgivninger påses overholdt. Derudover er byggesagsbehandlingen i Københavns Kommune kendetegnet ved at være kompleks grundet tæt bebyggelse, mange særlige servitutter og deklarerationer og en høj grad af behov for høringsprocedurer mv. Samtidig er der vedtaget arkitekturpolitik, altanretningslinjer mv., og der skal vedholdende ske kompetenceudvikling for at sikre, at sagsbehandlingen følger de politisk opstillede mål. Derfor er det nødvendigt, at den enkelte byggesagsbehandler kompetenceudvikles, ligesom der ligger en betydelig opgave i at uddanne nyansatte byggesagsbehandlere, erfarne såvel som uerfarne.

Samtidig er der i disse år høj konkurrence om arbejdskraften. Det har derfor været en særlig indsats at ansætte helt nyuddannede i såkaldte traineeteams og lære dem fokuseret og hurtigt op, for at de hurtigt kan blive sagsløsende på egen hånd.

Faglige kompetencer er stærkt efterspurgt af særligt erhvervskunderne i begge de gennemførte kundeundersøgelser.

I 2017 blev registreret i alt 12.800 timer på kompetenceudvikling i relation til byggesagsbehandlingen, hvoraf ca. 3.000 timer svarer til det ene hold i traineeteamet.

Nuværende betydning for takst

Den samlede kompetenceudviklingsaktivitet udgør 78 kr. ud af den samlede takst på 782 kr.

Mulig optimering

Det er muligt at indskrænke tidsforbruget til kompetenceudvikling, men en reduktion af tidsforbruget bør efter forvaltningens vurdering ske meget målrettet og skal afvejes nøje i forhold til de faglige konsekvenser.

Hvis det ønskes at nedbringe ressourceforbruget til kompetenceudvikling kan indsatsen vedrørende traineeteam indstilles. Den øvrige, almindelige kompetenceudvikling af alle medarbejdere kan ligeledes skæres ned, hvis det ønskes af ressourcemæssige årsager. Forvaltningen bemærker dog, at , at det nye bygningsreglement medfører et midlertidigt stort behov for kompetenceudvikling af alle medarbejdere.

Forvaltningen anbefaler samlet, at der sker en reduktion i form af en halvering af indtaget på traineeforløbet (så antallet af ”hold” nedbringes fra 2 til 1). Dette vil efter forvaltningens vurdering være muligt uden at medføre en markant svækkelse af rekrutteringsindsatsen og den faglige kvalitet. Konkret vil dette give mulighed for at optimere 3.000 timer på området. Med denne reduktion vil taksten isoleret set kunne reduceres med 17 kr. til 7765 kr.

forvaltningen anbefaler på nuværende tidspunkt ikke, at der ikke justeres yderligere i tidsforbrug til kompetenceudvikling før ved årsskiftet 2019/2020, hvor implementering af det nye bygningsreglement forventes at være væsentligt længere fremme.

Konsekvenser

Nedskæring af tiden til kompetenceudvikling vil medføre lavere faglighed og en risiko for lavere kundetilfredshed. En nedlæggelse af traineeteamet forventes at medføre, at der igen kan opstå risiko for, at det bliver svært at opretholde det tilstrækkelige antal sagsbehandlere grundet udfordringer med at rekruttere.

Implementeringshorisont

Optimering angående kan implementeres umiddelbart og før nyt traineeteam opstartes. Hvis der ønskes yderligere reduktion af kompetenceudvikling bør optimering ske fra 1/1-2020.

Proces- og konceptudvikling

Aktivitetens formål

Byggesagsbehandling er en kompleks proces, der i de seneste år har været udfordret dels af behovet for at skabe sammenhæng og ensartethed i opgavevaretagelsen, dels af krav til kundeorientering i sagsbehandlingen. Hertil kommer en række styringsmæssige krav til understøttelse af systematisering, opfølgning og dokumentation i forhold til tidsregistrering, så de krav, der stilles til takstmodellen på området kan honoreres. De understøttende aktiviteter for den direkte byggesagsbehandling skaber sammenhæng på et myndighedsområde, der har haft behov for større fællesskab og fokus på kundens behov.

Nuværende betydning for takst

Opgaven med proces- og konceptudvikling udgør 42 kr. ud af den samlede takst på 782 kr.

Mulig optimering

Mange af de nødvendige tiltag for udvikling af processer og koncepter er på nuværende tidspunkt afsluttede eller langt i deres målopfyldelse. Der er i budgetteringen af byggesagstaksten for 2019 indregnet effektiviseringer på området svarende til 3 årsværk, primært begrundet i afslutning af en række udviklingsinitiativer. Det nuværende forslag til timetakst på 782 kr. ville have været 17 kr. højere (dvs. 799 kr.), såfremt disse årsværk var fastholdt.

Der er herefter fortsat afsat ressourcer til udvikling af byggesagsbehandlingen. Hvis det ønskes at nedbringe omkostningerne yderligere vil det derfor være en mulighed, at fjerne disse ressourcer. Forvaltningen bemærker (jf. også afsnittet om kompetenceudvikling), at der er et midlertidigt behov for tilpasning af arbejdsprocesser og tilhørende koncepter i forbindelse med den igangværende overgang til BR18. Denne midlertidige indsats forventes afsluttet ultimo 2019, hvorefter ressourcerne forventes at kunne optimeres yderligere.

Samtidig ser forvaltningen et fortsat behov for fastholdelse af ressourcer til udvikling og systematisering af den understøttende tidsregistrering på byggesagsområdet, herunder med henblik på det løbende arbejde med at optimere sagsprocesserne og med understøttelse af takstmodellen.

Konsekvenser

Centerets kapacitet til at indarbejde forandringer, der stammer fra ny lovgivning eller fra ændrede politiske mål til opgavevaretagelsen vil blive reduceret mærkbart, såfremt det vælges at skære alle udviklingsressourcer bort. Det vil betyde, at der skal reduceres kraftigt i procesudvikling, udvikling af vejledninger mv. Det vil med stor sandsynlighed have en negativ indvirkning på kundetilfredsheden.

Forvaltningen foreslår som nævnt ovenfor, at der ikke indarbejdes yderligere reduktioner for nuværende, men at en yderligere tilpasning af ressourcerne indgår i takstberegningen for 2020.

Implementeringshorisont

Tilpasningen af ressourceanvendelsen vil kunne være implementeret ultimo 2018, hvis det ønskes at nedbringe ressourceforbruget allerede nu.

Samlet overblik over indirekte tid

Nedenstående oversigt viser samlede potentialer for produktivetsforbedringer på i alt 5.000 timer fremadrettet set i forhold til det tidligere fremlagte takstforslag for 2019. Størsteparten af disse timer angår reduktionen af traineeteamet.

Potentialet vil påvirke taksten i 2019 med -29 kr. sammenholdt med det tidligere fremsendte forslag til takst på 783 kr. (TMU 28. maj).

Aktivitet	Mål for øget produktivitet (timer)	Særlig bemærkning
Interne møder	2.000 (12 kr.)	
Oplæring og kompetenceudvikling	3.000 (17 kr.)	Reduktion iaftraineesindsatsen
I alt	5.000 (29 kr.)	

Overheadomkostninger i byggesagsbehandlingen

Der indregnes tre forskellige typer overhead i byggesagstaksten:

- *Centralt overhead* – er omkostninger, der er nødvendige for at drive kommunen fysisk og politisk, og omfatter således omkostninger til bygninger, it, central administration, ledelse mv. Det centrale overhead er generelt for hele TMF og gælder alle opgaveområder i forvaltningen.
- *Decentralt overhead* – er omkostninger til ledelse og administration i serviceområdet Byens Anvendelse, herunder HR, politisk betjening, controlling og fakturering samt andele af ledelsesomkostningen.
- *Lokalt overhead* – er omkostninger til ledelse og administration i Center for Bygninger.

Centralt overhead

Der forventes igangsat analyser af administrative processer og organisering som led i den fortsatte effektivisering i Københavns Kommune, der medfører en løbende effektivisering af opgavevaretagelsen og de medgåede ressourcer. Dette kan gælde arealanvendelse, ansvarsafklaring, procesoptimering og ny anvendelse

af digitale værktøjer. Resultaterne herfra vil blive inddraget i de videre analyser af de administrative og ledelsesmæssige ressourcer, der belaster byggesagstaksten.

Emnet belyses ikke yderligere i denne analyse.

Decentralt overhead

Aktivitetens formål

Det decentrale overhead består af lønudgifter til politiske koordinatore i forbindelse med indstillinger om byggesagsbehandling, HR-medarbejdere, controlling, takstberegning og en andel af lønnen til sekretariatschefer og vicedirektør, der gennem fordelingsnøgler kan henføres til byggesagsområdet. Alle aktiviteter er understøttende for byggesagsbehandlingen. Det decentrale overhead angår således den administrative og ledelsesmæssige understøttelse af byggesagsområdet med funktioner, der ikke er forankret i Center for Bygninger.

Nuværende betydning for takst

Indregning af decentralt overhead påvirker isoleret set taksten med ca. 100 kr. Taksten ville således være 681 kr. fremfor 782 kr., hvis samtlige disse udgifter fraregnes.

Mulig optimering

Analyse af de administrative og ledelsesmæssige ressourcer i Byens Anvendelse – herunder i forhold til organisering, opgaveansvar og produktivitet – indgår i den fastlagte analyse af takster og af omkostningseffektivitet i Teknik- og Miljøforvaltningen. Analysen af opgaverne omfattet af det decentrale overhead gennemføres i analysens fase 2 i første halvår 2019.

Optimering forventes identificeret gennem de fastlagte omkostningseffektiviseringsanalyser, og emnet belyses ikke yderligere i denne analyse.

Implementeringshorisont

Identificerede potentialer forventes implementeret ultimo 2019.

Lokalt overhead

Aktivitetens formål

Det lokale overhead omfatter chefers løn, lønomkostninger for så vidt angår arkivmedarbejdere i byggesagsarkivet, kundecentermedarbejdere, praktikanter og anden administration.

En række driftsudgifter indgår desuden som omkostninger i byggesagstaksten. Disse angår hovedsageligt systemudgifter og

licenser til fælleskommunale sagsbehandlingssystemer. Derudover rummer de faste driftsudgifter midler til ekstern juridisk bistand.

Nuværende betydning for takst

Samlet set påvirker disse udgifter taksten med ca. 250 kr. Taksten kunne således fastsættes til 528 kr. fremfor 782 kr., såfremt disse udgifter ikke blev indregnet.

Mulig optimering

En række af disse overheadomkostninger er direkte påvirkelige og for de øvrige områder vurderes ligeledes muligheder for optimering efter nærmere afklaring af ændret ansvarsplacering af opgaveløsningen eller justeringer heri. Dette gælder for placeringen af en række administrative opgaver. I takstberegningen for 2019 er allerede forudsat, at de administrative årsværk reduceres fra 3 til 2, og dette er allerede iværksat. Det har bevirket, at taksten er reduceret med 17 kr. Taksten ville således have været 799 kr. frem for som foreslået 782 kr. uden denne reduktion.

Derudover kan der peges på muligheder for yderligere effektiviseringer efterhånden som skanningen af byggesagsarkivet skrider frem og afsluttes i 2021. I denne forbindelse vurderes således gradvist et reduceret behov for arkivmedarbejdere i perioden 2019-2021, så effektiviseringen udgør 1 årsværk i 2019, 2 årsværk i 2020 og 3 årsværk i 2021 og frem. Dette vil medføre, at taksten i 2019 kan reduceres med 9 kr. fra 782 kr. til 773 kr. Sammenlagt med de foreslåede effektiviseringer af indirekte aktiviteter vil taksten dermed kunne reduceres med 38 kr. til 744 kr.

Det er karakteristisk for udgifter til systemer og licenser, at de ikke påvirkes af effektiviseringer i byggesagsbehandlingen, men i stedet afregnes efter eksempelvis antallet af indbyggere i kommunen. Omkostningerne kan i den forbindelse bedst betegnes som faste omkostninger, som ikke er påvirkelige af effektiviseringer i byggesagsbehandlingsprocessen. Såfremt byggesagsbehandlingen effektiviseres, vil disse udgiftsområder udgøre en fortsat større – men dog fortsat relativt begrænset – andel af den samlede byggesagstakst.

Implementeringshorisont

I den beregnede takst for 2019 er allerede forudsat en reduktion af et administrativt årsværk i centeret.

Dimension B - Timer til den enkelte sag

Denne dimension af produktivetsforbedringer omhandler, at den enkelte sag skal løses hurtigere. Dette kan dels gøres ved, at processen for den enkelte sag optimeres, så den glider hurtigt gennem

sagsbehandlingen, herunder at der stiles efter færre ansvarsskift og stop i sagsbehandlingen. Dels kan det gøres ved, at den enkelte sagsbehandler tilpasser grundigheden i sagsbehandlingen og sagsbehandler hurtigere.

Implementering af BR18 medfører som nævnt under Baggrund, at en række aktiviteter, der hidtil har været faste bestanddele i byggesagsbehandlingen, gradvist ophører, og ikke længere skal udføres. Dette medfører i sig selv, at færre timer registreres på en konkret byggesag, og således faktureres til kunder. Modsat medfører BR18 en fornyet opgave relateret til en lovbestemt stikprøvekontrol, efter at byggesagen er endeligt afsluttet. Ressourceforbruget hertil må indregnes som indirekte tid i taksten, mens timerne ikke må registreres direkte på en byggesag. Stikprøvekontrol vil – alt andet lige – medføre at taksterne stiger.

Der har løbende gennem de sidste år været arbejdet med at sikre optimale processer. Det nye BR18 medfører dog, at størsteparten af alle processer i Center for Bygninger skal omlægges til det nye reglement. Der kan samtidig med fordel ses på, hvordan organisationen optimeres, så der sker færre ansvarsskift i den enkelte sag. Dette vil også være i tråd med ønsker givet fra kunder i kundeundersøgelserne. Der er gennemført en analyse af en mulig kommende organisation, der kan indfri kravene til det nye BR18 og samtidig sikre færre ansvarsskift i sagsbehandlingen. Organisationsmodellen konkretiseres henover efteråret 2018. Enhver organisationsomlægning har dog transaktionsomkostninger, og gevinsten i gennemløbstid vil derfor først vise sig ved fuld implementering, der må forventes i løbet af 2019.

Arbejdet med den enkelte sagsbehandlers løsning af opgaver og måltal for, hvor hurtigt en sag kan løses, bør køre sideløbende med organisationsomlægningen. Der bør opstilles studier af sammenlignelige sager og opsættes måltal for sagsbehandlingen. Studier og opstilling af måltal vil foregå i slutningen af 2018 og implementeres i første halvdel af 2019. Teknik- og Miljøforvaltningen vil inddrage ekstern bistand til løsning af denne delopgave.

Sideløbende med procesoptimeringsindsatsen vil forvaltningen analysere potentialet for regelforenklinger på området med henblik på afdække mulige effektiviseringspotentialer. Dette arbejde vil i første omgang blive udført af forvaltningens egne medarbejdere, men ekstern bistand vil blive inddraget efter behov.

Endelig ønsker forvaltningen af afdække, om der muligheder for at optimere de bidrag, som kunderne leverer, herunder om der i dag sker unødvendige sagsbehandlingsskridt, som kan erstattes af leverancer, som kunderne i forvejen udarbejder.

Dimension C – Skattefinansierede ydelser

Aktindsigt

Aktivitetens formål

Der er løbende et stort antal aktindsigter i forvaltningen, herunder også i Center for Bygninger. I første halvår af 2018 har Center for Bygninger således håndteret 372. Hertil kommer et betydeligt omfang af pressehenvendelser. Tidsforbruget er ofte stort i de mere komplicerede sager. Aktiviteten er skattefinansieret.

Nuværende betydning for takst

Aktiviteten har ingen betydning for taksten på byggesagsområdet.

Mulig optimering

Der eksisterer mulighed for at optimere ressourceforbruget i forhold til aktindsigt og den løbende presseunderstøttelse ved kun netop at følge lovgivningskrav på området samt ved at følge en mindre aktiv pressestrategi.

Konsekvenser

En mindre åben og tilgængelig forvaltning.

Implementeringshorisont

Ændringerne kan implementeres umiddelbart.

Dialogteam

Aktivitetens formål

Dialogteamet blev etableret direkte afledt af kundeundersøgelsen i 2015. Kunderne efterspurgte øget mulighed for direkte kontakt til forvaltningen og undersøgelsen viste et behov for en samlet indgang, hvor der kunne bestilles forhåndsdialogmøder, opnås vejledning osv. Der er stor tilfredshed med dialogteamets ydelser, og dets kompetencer er løbende blevet udbygget. Den seneste kundeundersøgelse viser også en stor tilfredshed.

Nuværende betydning for takst

Aktiviteten har ingen betydning for taksten på byggesagsområdet.

Mulig optimering

Hvis der er et politisk ønske herom, kan dialogteamet helt eller delvist nedlægges, da der ikke er et lovgivningsmæssigt krav om at tilbyde denne ydelse. Forvaltningen bemærker dog, at større ændringer må forventes at medføre negative konsekvenser for kundetilfredsheden.

Konsekvenser

Dialogteamet er populært og en lukning vil som nævnt ovenfor forventes at medføre negative konsekvenser for kundetilfredsheden. Dialogteamet er netop blevet positivt fremhævet i den seneste kundetilfredshedsundersøgelse.

Derudover vil en lukning betyde flere telefoniske afbrydelser af den enkelte sagsbehandler, mens de udfører byggesagsbehandling. Forvaltningen er lovgivningsmæssigt forpligtet til at tilbyde vejledning. Denne vil stadig blive tilbudt på hovednummeret (telefon) og i kundecenteret i Njalsgade.

På den baggrund fraråder forvaltningen, at der reduceres i ressourceforbruget til dialogteamet. Forvaltningen vil løbende have fokus på en effektivisering af teamet indsats, herunder i forbindelse med den ovennævnte proces- og organisationsanalyse.

Implementeringshorisont

Kan ske øjeblikkeligt, men anbefales jf. ovenfor ikke.

Vejledning i kundecenter

Aktivitetens formål

Teknik- og Miljøforvaltningen er lovgivningsmæssigt forpligtet til at yde generel vejledning overfor borgere og virksomheder om processer, krav og vilkår i byggesagsbehandling, herunder hvordan ansøgningsprocessen startes og hvilke dokumenter, der er krav om. Området er skattefinansieret og kan ikke indgå på takstområdet.

Nuværende betydning for takst

Aktiviteten har ingen betydning for taksten på byggesagsområdet.

Mulig optimering

Der eksisterer mulighed for at optimere ressourceforbruget i forhold til generel vejledning. Dette kan ske ved reduceret åbningstid og telefontid, færre tilknyttede medarbejdere mv. Dette er skalerbart, idet funktionen dog skal eksistere. Der vurderes mulighed for at optimere ca. 1 årsværk svarende til ca. 1.433 timer.

Konsekvenser

Lange ventetider og reduceret vejledning til kunder vil blive konsekvensen med forventet negativ betydning for kundetilfredsheden.

Implementeringshorisont

Ændringerne kan implementeres umiddelbart

Ændring af brug af skattekompensation

På byggesagsområdet er vedtaget to forskellige former for skattekompensation:

- Gebyrfritagelse for almene boliger, ungdomsboliger og kollegier samt for gennemførelse af tilsyn. (45,6 mio. kr. PL19). Den andel af bevillingen, der ikke anvendes til disse formål anvendes i stedet til en generel takstnedsættelse.
- Generel nedsættelse af byggesagstaksten. (15,9 mio. kr. PL19)

De to former for skattekompensation har væsentlig betydning for størrelsen af byggesagstaksten som kunder med byggesager udenfor de nævnte tre tilfælde søger om byggetilladelse til.

Afslutning af byggesager, som tilsynsopgaven vedrører, ville – hvis den ikke var omfattet af skattekompensationen – blive registreret som direkte tid, hvorved andelen af det samlede producerede timer herfor ville vokse og dermed forbedre produktivitetmålinger. Den nedenstående beregning viser konsekvensen for taksten, hvis tilsyn ikke længere var omfattet af skattekompensationen.

Såfremt byggetilsynet blev opkrævet samtidig med, at budgetkompensationen blev fastholdt på det nuværende niveau, ville taksten isoleret set falde med ca. 130 kr. til 645 kr.

Tilsvarende vil byggesagstaksten blive påvirket såfremt alle byggesager skulle betale efter forbrugt tid og den samlede skattekompensation blev anvendt til generel takstnedsættelse.

Såfremt hele den nuværende budgetkompensation blev anvendt til generel gebyrnedsættelse fremfor til fritagelse af bestemte områder, ville taksten isoleret set kunne reduceres med 244 kr. til 601 kr.

Samlet vurdering af mulige produktivetsforbedringer

Analysen viser, at det er muligt at øge produktiviteten set ud fra flere dimensioner. Som beskrevet i det indledende afsnit er der analyseret på tre dimensioner. Disse summeres nedenfor.

Dimension A – størrelsen af taksten

Det er muligt at optimere på faktorer, der påvirker taksten. Det ses således, at byggesagsbehandlernes direkte timer kan øges mens antallet af indirekte timer samtidig nedbringes. Tilsvarende er det muligt at nedbringe visse dele af det lokale overhead. Dette vil samlet set nedbringe taksten.

Dimension B – antallet af timer

Det er samtidig muligt at optimere på antallet af timer, der bruges til den enkelte sag gennem en hurtigere og mere effektiv proces og hurtigere konkret sagsbehandling. Det ses, at dette kan implementeres, men kræver en længere horisont og er direkte afhængigt af tilstrækkelig kompetenceudvikling og procesoptimering.

Dimension C – de skattefinansierede ydelser

Endeligt ses det, at der også løbende kan optimeres på de aktiviteter, der er skattefinansierede, men disse må ikke medregnes i taksten. En optimering af disse aktiviteter vil ikke have betydning for kunderne i forhold til fakturaen, men vil have betydning for kommunens budget. Det skal samtidig igen påpeges, at så længe der ses en stigning i sagsaktivitet, vil der også være behov for en stigning i antallet af timer til de skattefinansierede ydelser.

Sammenligning med øvrige kommuner

Der er efterspurgt en sammenlignende analyse med øvrige kommuner i Danmark. Denne er igangsat, men vil løbe henover de næste måneder med inddragelse af ekstern konsulentbistand. Nedenfor ses 6-byernes takster samt de oplysninger, det for nuværende er muligt at hente.

Den nærmere analyse vil angå, hvordan taksten i 6-byerne er sammensat, om der er givet skattekompensation, om alle udgifter til byggesagsbehandlingen er medregnet i taksten i dag og om der er fritaget særlige områder eller ikke. Den endelige analyse vil afhænge af, hvor stor viden der kan opnås i samarbejdet med de øvrige 6-byer, og vil blive fremlagt snarest muligt. Arbejdet med sammenligning af takster vil ske under inddragelse af ekstern bistand.

Kommune	Takst 2018	Kommentar
København	693 kr.	Alle udgifter til overhead og understøttende aktiviteter er indregnet i taksten. Dog er der afsat en skattefinansiering til fritagelse for gebyr for almene boliger, kollegier, ungdomsboliger og byggetilsyn, samt en beløb til generel takstnedsættelse på minimum 15 mio. kr.
Århus	693 kr.	Mindre sager (garager, carporte og lign) opkræves et fast gebyr på 1.038 kr.
Aalborg	490 kr.	For sagsbehandling af mindre bygninger (carporte, garager,

		udhuse, drivhuse og teknikhuse) opkræves et fast gebyr på 690 kr.
Odense	0 kr.	Hele byggesagsbehandlingen er skattefinansieret
Randers	610 kr.	Der opkræves ikke i tilfælde af afslag
Esbjerg	808 kr.	Mindre sager (garager, carporte og lign) opkræves et fast gebyr på 1.038 kr.