



Til ØU

15. august 2018

Afrapportering på budgetanalyser til budget 2019

ØU besluttede den 22. maj at igangsætte 4 budgetanalyser mhp. at imødegå et forventet varigt indtægtstab for Københavns Kommune som følge af datarevision af udlændingekriteriet i udligningsordningen og en ny parkeringsaftale.

Sagsnr.
2018-0147961

Dokumentnr.
2018-0147961-13

Analyserne har til formål at tilvejebringe beslutningsgrundlag med henblik på at udvide de politiske handlemuligheder for håndtering af udfordringerne og give mulighed for at træffe beslutninger om, og prioritering af, kommunens nuværende indsatser, serviceniveau, krav og regler samt strukturelle forhold på både kort og mellemlangt sigt.

Sagsbehandler
Maria Kirstine Stilling

Følgende 4 analyser blev igangsat:

- *Aktiviteter der løses af flere enheder i KK (Struensee)*
- *Områder hvor KK har høje udgifter eller særlige aktiviteter (Deloitte)*
- *Bedre udnyttelse af kvadratmeter og tiltag der kan reducere anlægsudgifter (Rambøll)*
- *Intern analyse af kommunens indtægter (ØKF i samarbejde med forvaltningerne)*

Vedlagt som bilag 1-4 er afrapporteringen på de 4 analyser.

Videre proces

Analysernes resultater og anbefalinger vil blive gennemgået på budgetseminaret og kan indgå i budgetforhandlingerne for 2019. Såfremt et tiltag fra analyserne ønskes bragt op i forhandlingerne, kan der bestilles budgetnotat herpå via Økonomiforvaltningen.

Bilag

Bilag 1 – Aktiviteter der løses af flere enheder i KK

Bilag 2 – Områder hvor KK har høje udgifter eller særlige aktiviteter

Bilag 3 – Bedre udnyttelse af kvadratmeter og tiltag der kan reducere anlægsudgifter

Bilag 4 – Intern analyse af kommunens indtægter

Team Regnskab

Københavns Rådhus,
Rådhuspladsen 1
1599 København V

EAN nummer
5798009800206

Opgaver der bliver løst af flere enheder i Københavns Kommune

Endelig afrapportering

15/08/2018

STRUENSEE
& CO.

Introduktion til analysen ”Opgaver der bliver løst af flere enheder i Københavns Kommune”

- **Mål for analysen:** Formålet med analysen er at anvise politiske handlemuligheder for håndtering af de budgetmæssige udfordringer, som er afstedkommet af ny aftale vedrørende parkeringsindtægter i kommunerne og opdatering af grundlaget for udligningssystemet. Aftalen vedrørende parkeringsindtægter og opdatering af grundlaget for udligningssystemet sætter Københavns Kommune under et budgetpres. Resultatet af analyserne skal forelægges til politisk prioritering ifm. budgetforhandlingerne for 2019.
- **Baggrund for analysen:** Københavns Kommune forventer, at opdateringen i grundlaget for udligningssystemet giver en varig udfordring på 548 mio. kr. årligt fra 2021 og ny aftale om kommunens parkeringsafgifter giver en udfordring på 161 mio. kr. i 2020 stigende til 210 mio. kr. på længere sigt.
- **Forankring af analysen:** Analysen er forankret under Økonomiforvaltningen og har været fulgt af økonomikredsen (økonomidirektørerne). Forvaltninger og shared service enheder er blevet inddraget for at sikre kvalificering og validering af resultater.
- **Afgrænsning af analysen:** Analysen afdækker konkrete aktiviteter i Københavns Kommune, der løses af mere end én forvaltning og anviser tværgående omkostningsreducerende tiltag ved optimering af opgaver, der bliver løst flere steder. Analysen ser bl.a. på mulige justeringer af snitfladerne mellem forvaltningerne og kommunens koncernenheder i forhold til, om der er overlap i opgaveløsningen, samt hvorvidt der er flere opgaver, som kan samles. Analysen er gennemført i en kort projektperiode i juni-august måned 2018 og har derfor haft visse begrænsninger i forhold til at indsamle ny primær-data.
- **Indhold af analysen:** Analysen har været gennemført i to faser, en screeningsfase og en fase med dybdegående analyser
 - **Screening:** Screeningsfasen er gennemført for at udvælge områder til yderligere analyse. For hvert område er der indsamlet hypoteser om effektiviseringsmuligheder gennem interview med økonomidirektører, direktører og centerchefer for shared service enheder, økonomichefer, kontor-/afdelingschefer. Resultatet af screeningsfasen var at fem områder blev udvalgt til dybdegående analyse.
 - **Dybdegående analyser:** Der er gennemført fem dybdegående analyser. Det skal bemærkes, at analyserne har forskellig omfang og dybde, hvorved nogle analyser identificerer et potentiale og andre analyser sandsynliggør et potentiale og anbefaler yderligere analyser af området.
 - **Indkøb:** Analyse af den nuværende organisering af kommunens indkøbsfunktion med udgangspunkt i aktuel performance på en række centrale indikatorer. Løftestænger er identificeret ud fra analyse af centrale indkøbsdimensioner med vurdering op imod bedste praksis
 - **Bygninger og kapacitetsudnyttelse:** Kortlægning af økonomi på bygningsområdet, samt analyse af kapacitetsudnyttelsen af administrative bygninger, samt initiativer til at øge kapacitetsudnyttelsen
 - **Hjemmepleje:** Kortlægning og analyse af hjemmeplejerne i SOF og SUF via en analyse af overordnede benchmarkmål som timepris mellem de to hjemmeplejer, analyse af planlægningen af visiteret tid versus arbejdsudbuddet
 - **Økonomi:** Analyse af mulighederne for samling af kompetencer og reduktion i dobbelt opgavevaretagelse inden for regnskab, bogholderi, rapportering og budget
 - **IT- og digitalisering:** Analyse af IT- og digitaliseringsfunktioner i forvaltninger og i KIT, samt opstilling af hypoteser til hvad KK kan arbejde videre med for at realisere potentialer på området
 - **Analysen er en del af et større arbejde:** Sideløbende med nærværende analyse bliver der pt. udarbejdet en række yderligere analyser både internt og eksternt, herunder analyse af områder hvor Københavns Kommune har høje udgifter eller særlige aktiviteter, analyse af potentialer for arealoptimering og ændring af Københavns Kommunes krav til byggeri, analyse af kommunens indtægter og analyse af facility management området

Afsnit	Beskrivelse	Side
1. Resume	• Resumé af analysens baggrund, indhold og resultater	• s. 4-11
2. Anbefalinger	• Præsentation og beskrivelse af rapportens overordnede anbefalinger for hver af de fem analyser	• s. 13-17
3. Indkøb	• Analyse af organiseringen af indkøbsfunktionen i Københavns kommune med udgangspunkt i aktuel performance på en række centrale indikatorer	• s. 19-38
4. Bygninger og kapacitetsudnyttelse	• Kortlægning af samlet økonomi på bygningsområdet og analyse af kapacitetsudnyttelsen af administrative bygninger	• s. 40-50
5. Hjemmepleje	• Kortlægning og analyse af hjemmeplejerne i SOF og SUF via en analyse af forskelle i timepris og analyse af kapacitetsplanlægningen i de to hjemmeplejer	• s. 52-67
6. Økonomi	• Analyse af mulighederne for at realisere potentiale inden for regnskab, bogholderi, rapportering og budget	• s. 69-74
7. IT og digitalisering	• Analyse af IT- og digitaliseringsfunktioner i forvaltninger og i KIT, samt opstilling af hypoteser til hvad KK kan arbejde videre med for at realisere potentialer på området	• s. 76-78
8. Appendiks	• Appendiks slides der giver detaljer til nogle af de øvrige analyser	• s. 80-85

Introduktion til resumé sektionen

- Denne sektion indeholder et resumé for den gennemførte analyse. Sektionen giver dermed et overblik over analyserne fra henholdsvis screeningsfasen og analysefasen
- **Screeningsfasen** opsummeres på side 5, og giver et overblik over områder hvor der potentielt er effektiviseringsmuligheder for Københavns Kommune. Screeningsfasen er gennemført ved at estimere en samlet omkostning for hvert område, hvorefter der er indsamlet hypoteser om mulige effektiviseringer gennem interview med økonomidirektører, direktører og centerchefer for shared service enheder, økonomichefer og afdelings- og kontorchefer. Screeningsfasen er udført over to uger, og har ledt til at fem områder blev udvalgt til dybdegående analyse.
- Resultatet af **analysefasen** er som helhed opsummeret kort på side 6, hvor observationer om Københavns Kommunens nuværende praksis og organisering på områderne der er udvalgt til dybdegående analyse er gengivet overordnet. Siden viser også de beregnede potentialer på de enkelte områder.
- Resume af de underliggende analyser kan findes på følgende sider:
 1. Resume af kortlægning og analyse af indkøb, s. 7
 2. Resume af kortlægning og analyse af bygninger- og kapacitetsudnyttelse, s. 8
 3. Resume af kortlægning og analyse af hjemmepleje, s. 9
 4. Resume af kortlægning og analyse af økonomi, s. 10
 5. Resume af kortlægning og analyse af IT- og digitalisering, s. 11

Oversigt over områderne der har indgået i screeningsfasen

	Mindre (<15 mio. kr.)
	Mellem (15-40 mio. kr.)
	Stort (>40 mio. kr.)

- Der har indledningsvist været foretaget en screening af en række funktionelle områder mhp. at udvælge områder til nærmere analyse. Nedenstående giver et overblik over screeningsfasen
- Den opstillede baseline er indikativ og kan bruges som overslag til at vurdere områdernes økonomiske størrelse og omfatter lønsumsomskostninger og overhead, mens indkøb indeholder alle køb
- Potentialernes størrelse er foreløbige, da de er skønnede af konsulentteamet på baggrund af de indsamlede hypoteser i screeningsfasen

Funktionelle områder ⁰	Indikativ baseline (mio. kr.)	Væsentligste hypoteser til at reducere omkostninger	Indikative potentialer
HR	250 ¹	<ul style="list-style-type: none"> • Kurser kan i højere grad udarbejdes fælles på tværs af forvaltninger (fx introkurser) • Mere central understøttelse af HR-udvikling (kursusvirksomhed, tilrettelæggelse, e-læring) • Samling af forhandlingskompetencerne • Flyt af lønadministrationen i selvejende institutioner til KS 	Mellem
Økonomi	600 ²	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisering af snitflader på tværs ift. hvad der løses af regnskab og bogføringsopgaver • Reduktion af dobbeltfunktioner ift. regnskabs- og økonomiopgaver • Mere central understøttet ledelsesinformation giver mindre behov for decentral kompetence 	Stort
IT- og digitalisering	350 ³	<ul style="list-style-type: none"> • Antallet af udviklingsprojekter kan reduceres ved bedre koordination mere samarbejde og stærkere governancestruktur • Overflytning af systemfaglig IT-support til KIT kan give skala • Reduktion af dobbelte kompetencer indenfor IT-udvikling (fx IT-projektledere, robotics) 	Stort
Kommunikation	50 ⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Reducere omkostninger til ekstern og intern kommunikation ved at harmonisere antallet af kommunikationsmedarbejdere ift. øvrige kommuner • Samling af kanaladministration og indhold der er fælles på tværs af forvaltninger 	Mindre
Bygninger og kapacitetsudnyttelse	2,200 ⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Stærkere tværgående optimering af ejendomsområdet på tværs af værdikæden (fra behovsafklaring, til om man skal bygge, leje, bruge eksisterende lokaler til at tænke kapacitetsudnyttelse mere strategisk ift. udlejning, brugere på tværs, lokaliseringsstrategi) • Øget outsourcing af opgaver på Facility Management området 	Stort
Indkøb	12,000 ⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Styrkelse af centrale af indkøbsorganisation og overførsel af tværgående aftaler til CFI • Fokuseret strategi for kommunens indkøb med klare KPI'er for centrale effektiviseringsmål • Klarere mandat til styring og opfølgning på gevinstrealiseringer mv. • Forbedring af brugervenligheden af indkøbsportalen 	Stort
Vilkår og arbejdstilrettelæggelse	Hele lønsummen er del af baseline	<ul style="list-style-type: none"> • Nedbringelse af sygefraværet vil kunne give lavere omkostninger • Harmonisering af lønniveauer og optimering af medarbejdermix ift. opgavehåndtering • Optimering af arbejdstidsplanlægning • Rygefri arbejdspladser og pausepolitik 	Stort
Hjemmepleje	1,300 ⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Optimering af kapacitetsudnyttelsen ved at udjævne spidsbelastning om morgen ved at: <ul style="list-style-type: none"> – Fremrykke medarbejdernes arbejdstid – Møde direkte hos borgeren ved implementering af e-nøgler 	Stort
I alt	16,750		

⁰ Baseline etableres for 1-4 pba. af årsværkdata, der anvendt 681 t.kr. som år-sats, som er inklusiv overhead ¹ Decentrale år er opgjort pba. af SAO og fremskrevet med generel år-udvikling fra 2011-2017 (108%), central HR ÅV er defineret som Center for Personalejura (KS) og er opgjort via 2017 år-tal, ² Decentrale år er opgjort pba. af SAO og fremskrevet med generel år-udvikling, Koncern Service (KS) økonomi-år er opgjort via 2017 år-tal. KS økonomi-år er defineret som Center for Finans og Center for Løn og Personale, ³ Decentrale år stammer fra SAO og fremskrevet med generel år-udvikling, centrale IT-år er opgjort pba. KIT 2017 år tal, ⁴ Kommunikations år er opgjort pba. af KK.dk, ⁵ Udgiftsopgørelse for ejendomsdrift og indvendig vedligeholdelse (juni 2018), kun interne driftsomk. er medregnet, ⁶ Ca. 2/3 af spendet, ca. 8 mia. kr. er i klassiske indkøbskategorier der kan optimeres på, mens det resterende eksterne spend, ca. 4 mia. kr. er i indkøbskategorier, der ikke umiddelbart kan optimeres på; ⁷ Baseline er opgjort via 2017 regnskabstal, baseline er uden indkøb af private vikarer og andet indkøb (fx hjælpemidler)

Oversigt over potentialeestimerer for de analyserede områder

□ Lavt □ Højt

- Nedenstående viser en oversigt over de fem analyser, baselinen samt et højt og lavt spænd over de identificerede potentialer i hver analyse
- Et udvalgt antal løftestænger fremhæves i hver analyse for at vise, hvordan potentialet kan indfries

Områder udvalgt	Indikativ baseline (mio. kr.)	Observationer	Anbefalinger (udvalgte)	Potentiale estimat (mio. kr.)
Indkøb	12.000	<ul style="list-style-type: none"> • Der er overordnet en decentral organisering af indkøbs- og udbudsområdet, lav compliance og manglende overblik over hvad der købes ind og om de eksisterende aftaler er gode 	<ul style="list-style-type: none"> • Indførelse af kategoriprogram og – styring i en pilotfase med fx fire varekategorier • Styrket indkøbsorganisation i CFI for at sikre større kommercielt fokus • Styrket governance ved at nedsætte en kategorikomite, der sætter overordnede effektiviseringsmål 	<p>180¹</p> <p>340¹</p>
Bygninger og kapacitetsudnyttelse	2.200	<ul style="list-style-type: none"> • Nuværende udnyttelse af bygningskapacitet på administrative bygninger varierer mellem forvaltningerne • En intern benchmark analyse viser et potentiale på mellem 24-37% ved harmonisering mod intern målsætning fastsat af TEo for pladseffektive bygninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablering af konsolideret datagrundlag som grundlag for at danne et målbillede • Tilpasning af incitamenter for at motivere til mindre kvadratmeterforbrug (fx huslejemodellen) • Opbygning af space management kompetencer hos KEID 	<p>70²</p> <p>110²</p>
Hjemmepleje	1.300	<ul style="list-style-type: none"> • Der er en stor spidsbelastning i 2-3 timer om morgenen, som er dimensionerende for antallet af medarbejdere på arbejde resten af dagtimerne • SUF har en kommunal leverandør timepris, 12% højere end SOF, hvilket til dels kan tilskrives højere lønninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapacitetsudnyttelsen kan optimeres ved at udglatte spidsbelastningen om morgenen via to løftestænger: <ul style="list-style-type: none"> – Fremrykning af medarbejdernes arbejdstid – Møde direkte hos borgeren ved implementering af e-nøgler 	<p>50³</p> <p>80³</p>
Økonomi	600	<ul style="list-style-type: none"> • Der er observeret stor variation i regnskabs- og finanskompetencer og ressourcer da nogle forvaltninger har store regnskabsafdelinger, mens andre har et årsværk siddende centralt • En modenhedsanalyse indikerer, at der er potentiale ved at overgå til bedste praksis 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisering af kontoplaner og data på økonomiområdet • Analyse af selvejersområdet mhp. at benytte KS' administrative services • Identificere og samle resterende registreringsopgaver i KS 	<p>Yderligere analyse er påkrævet for at beregne potentiale</p>
IT og digitalisering	350	<ul style="list-style-type: none"> • En kortlægning af IT-årsværk viser stor variation mellem forvaltningerne indenfor de forskellige IT-funktioner • Der opbygges dobbelte kompetencer i hhv. KIT og forvaltninger indenfor nogle funktioner • Der er fx identificeret 33 IT-support årsværk i en forvaltning og 0 i en anden 	<ul style="list-style-type: none"> • Samling af IT-support i KIT for større fagsystemer • Samling af den tekniske systemejersrolle hos KIT for større fagsystemer • Bedre styring af IT-anskaffelse for hardware og konsulentbistand 	<p>Yderligere analyse er påkrævet for at beregne potentiale</p>
Samlet	16.450			<p>300</p> <p>530</p>

• Potentialet er behæftet med usikkerhed
 • Det skal analyseres nærmere, hvor meget hvid tid der kan reduceres om eftermiddagen

1) Potentialet der er angivet er Struensee & Co.'s estimerede potentiale ved at gennemføre de fire første indkøbsbølger med optimering af varekategorierne: facility management (446 mio. kr.), fødevarer (265 mio. kr.), rådgivning (1260 mio. kr.), IT- og tele (300 mio. kr.), samt rejse og befording (343 mio. kr.), og er beregnet ved at gange 7-13% på omkostningsbasen på 2,61 mia. kr. Potentialet er et bruttopotentiale, politiske bindinger på det indkøbte kan derfor begrænse det.,
 2) Potentialet er beregnet ved at reducere adm. kvm. per medarbejder mod norm fastsat af TEo. Potentialet er udregnet ved at reducerede omkostninger giver reducere omkostninger til drift per kvadratmeter 3) Potentialet er beregnet ved at beregne, hvor mange årsværk i dagtimerne i hjemmeplejen der kan reduceres, hvis mødetiden fremrykkes med 30 min. og medarbejderen møder direkte hos borgeren. Ved at udvide spidsbelastningen fra 165 min. til 225 min kan samme mængde ydelser håndteres med 23% færre medarbejdere. Note: potentialet er afrundet til hele 10 millioner.

Resume af kortlægning og analyse af indkøb

3.1 Kortlægning

- **Københavns Kommunes samlede eksterne spend i 2016 var omkring 12 mia. kr.**
- **Ud af det samlede spend på 12 mia. kr. vurderer en foreløbig analyse af spendbasen**, at ca. 2/3 af spendet, ca. 8 mia. kr. er i klassiske indkøbskategorier der kan optimeres på, mens det resterende eksterne spend, ca. 4 mia. kr. er i indkøbskategorier der ikke umiddelbart kan optimeres på. I potentialeberegningerne er ByK's anlægsudgifter på ca. 1,3 mia. kr. ikke indeholdt, da denne analyse ikke belyser hvordan denne spend kan optimeres i en styrket indkøbsorganisation

3.2 Analyse af potentialer

- **Potentialerne på indkøb kan ikke 100% bevisføres**, da det i sidste ende afhænger af, hvordan markedet reagerer i forhold til de udbud, som kommunen foretager. **Potentialerne kan derimod sandsynliggøres via en række forskellige analyser**, hvilket nærværende analyse tager udgangspunkt i:
 - **Modenhedsanalyse af indkøbsorganisationen:** Modenhedsanalysen afdækker potentialet ved at se på forbedringspotentialet ud fra en række best practice principper på fem overordnede dimensioner. Ud fra modenhedsanalysen vurderer Struensee & Co., at der er et betydeligt potentiale ved at omstille Københavns Kommune til bedste praksis principper ved at samle og styrke indkøbskompetencerne. Det vurderede potentiale er i størrelsesordenen 7-13% for den del af indkøbsbasen, der kan optimeres. Struensee & Co. vurderer at dette potentiale er muligt at opnå på baggrund af, hvad andre offentlige myndigheder, der har fulgt bedste praksis principper, har opnået. Potentialet er opgjort som et bruttopotentiale, således at fx politiske bindinger på specifikationer i vareindkøbet vil reducere potentialestørrelsen. Potentialet er vurderet til 180-340 mio. kr. for de første fire indkøbsbølger
 - **Intern benchmark mellem forvaltninger på varekategorier:** For udvalgte varekategorier indenfor kontorhold er der foretaget en intern benchmark mellem forvaltningerne, der viser et gennemsnitligt besparelspotentiale på 11% ved at indkøbe til bedste interne praksis blandt de syv forvaltninger. Analysen for kontorhold kan ikke generaliseres, og der skal derfor laves yderligere analyse, hvis andre kategoriers potentiale skal sandsynliggøres
 - **Sortiment:** Spændvidden i sortimentet på det indkøbte indenfor indkøbskategorier er stort. Benchmark er foretaget indenfor udvalgte varekategorier indenfor kontorhold, og viser et potentiale på 27% i gennemsnit ved at standardisere vareindkøbet til en tilstrækkelig middelvare. Analysen for kontorhold kan ikke generaliseres, og der skal derfor laves yderligere analyse, hvis andre kategoriers potentiale skal sandsynliggøres

3.3 Mulig løsning for en styrket indkøbsorganisation

- **Vi anbefaler en igangsættelse af en pilotfase** på indkøbsområdet med kategoriprogram og kategoristyring, således at Københavns Kommune hurtigt kan realisere yderligere potentialer på indkøbsområdet og afprøve den foreslåede organisering og governancestruktur i et projektlignende setup
- **Indførelse af kategoriprogram og kategoristyring:** Omstilling fra styring af enkelte kontrakter til kategoristyring, hvor KK forholder sig til hele kategoriernes spend og forsøger at dække med få gode brede aftaler vha. af Category Managers i CFI, der har det overordnede kategoriansvar. Kategoriprogrammet, hvor udvalgte kategorier gennemgås mere dybdegående, kører i bølger med fokus på "quick-wins" og herefter med stigende kompleksitet i udbuddene.
- **Styrket indkøbsorganisation:** Samling af indkøbsopgaver hos central indkøbsorganisation ved at samle ansvaret for de samlede eller udvalgte indkøbskategorier og hovedparten af de indkøbsmæssige kompetencer i forhold til disse kategorier over en årrække. Formålet er at sikre et større kommercielt fokus, samt at udbudsretlige regler overholdes, uden at alle forvaltninger skal forholde sig til de udbudsretlige regler. Forvaltningerne vil være ansvarlig for at komme med input til udbud i form af krav og specifikationer og vil derfor bibeholde kompetencer ift. de forvaltningsspecifikke forhold relateret til indkøb af varer og tjenesteydelser
- **Styrket governance:** Nedsættelse af en kategorikomité bestående af forvaltningernes økonomidirektører, der sætter de overordnede effektiviseringsmål, tager stilling til standardiserings- og tilstrækkelighedspolitikker. Under kategorikomité nedsættes en række kategorigrupper, der beslutter specifikationer og krav til udbud.

Resume af kortlægning og analyse af bygningsområdet

4.1 Tværgående kortlægning

- **Københavns Kommunes bygningsportefølje** udgøres af ca. 2,5 mio. kvadratmeter, hvoraf bygninger til undervisning og daginstitutioner udgør den største andel med ca. 42%. Københavns Kommune ejer selv 84% af bygningskvadratmeterne, imens de resterende 16% lejes af private udlejere
- **Organiseringen på bygnings- og ejendomsområdet** i Københavns Kommune er kendetegnet ved en række tværgående enheder, Byggeri København, Team Ejendomsoptimering og KEID samt bygningskontorer i de enkelte forvaltninger
- **Den identificerede baseline** på bygningsområdet udgør 3,2 mia. kr. til drift af kommunens bygninger, hvoraf interne omkostninger udgør ca. 2,2 mia. kr. og eksterne omkostninger ca. 1,1 mia. kr.
- På baggrund af kortlægningen er der identificeret hypoteser om mulige effektiviseringer på tværs af faserne på bygningsområdet, og kortlægningen danner udgangspunkt for udvælgelsen af kapacitetsudnyttelse til videre analyse

4.2 Analyse af kapacitetsudnyttelse

- Den nuværende udnyttelse af den tilgængelige **bygningsskapacitet** i Københavns Kommune varierer på tværs af bygningstyper. En foreløbig benchmark af kvadratmeterforbruget for administrative bygninger viser et potentiale for at reducere kvadratmeterforbruget i kraft af en kapacitetsudnyttelse på 63-76%, afhængigt af om rådhuset inkluderes i benchmarken eller ej. Der er identificeret et potentiale ved at nedbringe det administrative kvadratmeterforbrug på tværs af forvaltningerne. Dette er en foreløbig opgørelse, som kun tager udgangspunkt i et udvalg af bygninger.
- Reduktionen i kvadratmeterforbruget vil resultere i et økonomisk potentiale på mellem 70-110 mio. kr. årligt som følge af lavere udgifter til bygningsdrift og husleje. I dette potentiale er der ikke modregnet omkostninger til sammenrykning, flytning, renovering mv.
- Best-practice-principper og hypoteser til at forbedre kapacitetsudnyttelsen er identificeret inden for tre overordnede kategorier: 1) styring og incitamenter, 2) "uudnyttet" kapacitet og 3) ledig kapacitet. Hvilke konkrete mix af løftestænger Københavns Kommune bør anvende på de enkelte kvadratmetertyper, bør analyseres nærmere.
- Anbefalingen for hvordan Københavns Kommune driver kapacitetsudnyttelsen videre er:
 - Opbygning af et konsolideret datagrundlag og regler for datagovernance for administrative bygninger. Dette skal anvendes til at etablere et målbillede for kapacitetsudnyttelse af de administrative kvadratmeter - og sidenhen de øvrige kvadratmetertyper
 - Tilpasning af incitamenter og løftestænger for at understøtte et mindre kvadratmeterforbrug. Tilpasningen skal sikre den rette anvendelse af incitamenter og løftestænger, herunder ændringer i huslejemodellen, muligheder for udlejning, samlokalisering, indførsel af aktivitetsbaserede arbejdspladser mv. Tilpasningen skal sikre en optimering af kvadratmeterforbruget i et totaløkonomisk perspektiv for Københavns Kommune
 - Opbygning af centrale space management kompetencer i Københavns Kommune og fastsættelse af klare principper for, hvordan forvaltningerne kan understøttes af specialiserede kompetencer ift. at optimere kapacitetsudnyttelsen, fx i forbindelse med samlokalisering
 - Etabler business cases for bedre kapacitetsudnyttelse gennem anvendelse af ovennævnte løftestænger

Resume af kortlægningen og analysen af hjemmeplejerne i SUF og SOF

5.1 Kortlægning af hjemmeplejerne i SUF og SOF (Hjemmeplejen er i analysen defineret som indeholdende sygeplejen med mindre andet er angivet)

- **Baseline:** Samlet står hjemmeplejerne for ca. 1,3 mia. kr. i årlige omkostninger fordelt på 981 mio. kr. hos SUF og 314 mio. kr. hos SOF. Der er identificeret i alt 1.688 årsværk tilknyttet hjemmeplejen i SUF og 434 årsværk i SOFs hjemmepleje under funktionerne udfører, myndighed & visitation samt administration og ledelse.
Nuværende samarbejde mellem SOF og SUF: Der er et samarbejde på en række områder mellem SOF og SUF i dag blandt andet omkring fælles leverandørudbud, akutsygeplejesker og en planlagt overgang til et fælles omsorgssystem (Cura).
- **Sammenligning af målgrupper og målgruppebehov:** Majoriteten af ydelserne de to hjemmeplejer leverer er overordnet sammenlignelige, da der leveres personlig pleje og praktisk hjælp i begge hjemmeplejer. SUFs ydelsesmix inkluderer dog 11 %-point mere sygepleje end SOFs ydelsesmix. SOF har nogle socialpædagogiske ydelser i sit ydelseskatalog, som ikke udføres af SUFs hjemmepleje. Forskellen i ydelser skyldes hjemmeplejernes forskellige målgrupper.

5.2 Analyse af hjemmeplejerne i SUF og SOF

- **Analysen af hjemmeplejerne undersøger en række hypoteser, herunder:**
 - **Potentiale ved sammenlægning af hjemmeplejerne:** Analysen viser, at der ikke kan påvises en stordriftsfordel i den store hjemmepleje i SUF ift. den mindre hjemmepleje i SOF. Yderligere viser analysen, at spidsbelastningen i morgentimerne i de to hjemmeplejer er ens. Således viser analysen, at det ikke er muligt at optimere udførerdelen ved at substituere personale fra den ene hjemmepleje til den anden og dermed kapacitetsudnyttelse bedre.
 - **Forskelle i timepris:** Det er blevet analyseret, hvorvidt det er lønninger, uddannelsesbaggrund, eller spidsbelastning, der forklarer, at SUF har 12% højere kommunal leverandør timepris for daghjemmepleje (personlig pleje, praktisk hjælp) end SOF. Analyserne viser, at det ikke er de nævnte forhold der kan forklare forskellen i timepris. Derfor må andre faktorer så som produktivitet (fx målt som brugertidsprocent) eller brug af vikarer kunne forklare forskellen i timepris. Årsagen til den betydelige forskel i timepriser bør undersøges nærmere.
 - **Produktivitet:** Det er ikke muligt at sammenligne produktivitet direkte, da det ikke er muligt at lave sammenlignelige brugertidsprocenter, da SUF ikke har registreret leveret borgertid pga. tillidsdagsordenen. Den visiterede tid hos SUF er ikke er retvisende for leveret tid, da de visiterede blokke overlapper i medarbejdernes køreplaner. De foreløbige analyser viser dog, at hjemmeplejerne er omtrent lige produktive.
 - **Kapacitetsudnyttelsen kan øges ved at arbejde videre med at udglatte spidsbelastningen og tilpasse arbejdsudbuddet til spidsbelastningerne:**
 - En analyse af kapacitetsudnyttelsen hos SUF og SOF har identificeret den samme spidsbelastning om morgenen i de to hjemmeplejer. Denne spidsbelastning kan udglattes ved 1) at visitere tidspunktsafhængige ydelser tidligere om morgenen, samt 2) rykke medarbejdernes mødetid frem på dagen. Ydermere kan spidsbelastningen udglattes ved at møde direkte hos borgeren ved implementering af e-nøgler frem for i dag, hvor der mødes på basen.
 - En beregning af at a) rykke medarbejdernes mødetid med 30 min. samt b) møde direkte hos borgeren (30 min.) giver et potentiale på mellem 44-64 mio. kr. for SUF og 10-15 mio. kr. for SOF (uden implementeringsomkostninger). Potentialet er fremkommet ved at reducere antallet af kørelister i daghjemmeplejen (uden sygepleje). Potentialet er korrigeret for allerede implementerede effektiviseringer som tidligere fremmøde hos SUF (8 mio.), samt møde direkte hos borgeren hos SUF og SOF ved e-nøgler (hhv. 1,5 og 4 mio. kr.). Beregningerne har en vis usikkerhed, da det ikke har været muligt for SOF og SUF at opgøre arbejdsudbuddet præcist indenfor projektperioden, samt at dokumentere hvad den "hvide tid" bliver brugt til i dag. Såfremt den hvide tid indeholder nødvendige opgaver, kan potentialet være mindre end det beregnede. Realiseringen af potentialet er afhængig af en række forudsætninger som fx inddragelsen af borgeren i tidligere leverede ydelser, forhandling med medarbejdere om at møde ind 30 min. tidligere samt implementering af e-nøgler. Det bør yderligere analyseres, om der er mulighed for at udglatte spidsbelastning i syge- og aftenhjemmeplejen.
 - **SUF og SOF arbejder allerede med at udglatte spidsbelastningen:** SOF og SUF arbejder løbende med at udglatte spidsbelastningen ved fx at fremrykke mødetiden, og benytte e-nøgler. Struensees beregninger af potentialerne viser, at der er betydelige yderligere effektiviseringsgevinster ved at udglatte spidsbelastningen.

Resume af kortlægning og analyse af økonomiområdet

6.1 Kortlægning

- **Ressourcer brugt på regnskabs- og finansområdet** er svært at kortlægge, da der er årsværk, der er beskæftiget med disse opgaver både centralt i koncernservice, centralt i forvaltningerne, og decentralt på flere niveauer i forvaltningerne. Således kræves der en større dataindsamling for at skabe et overblik over økonomifunktioner i Københavns Kommune.
- **Stor variation i regnskabs- og finanskompetence** på tværs af forvaltninger er observeret gennem interview, hvor nogle forvaltninger har store regnskabsafdelinger centralt og andre har et årsværk centralt til at varetage regnskabsfunktionen.
- **Der har tidligere været stort effektiviseringspotentiale ved samlokalisering og standardisering af opgaver** – i forbindelse med SAO blev der realiseret over 40% effektivisering på årsværk, der blev samlet i Koncernservice. For forvaltninger blev der beregnet et effektiviseringspotentiale på 15%.

6.2 Analyse

- **En modenhedsanalyse af regnskabs- og finansfunktionen viser overordnet, at der er et muligt yderligere potentiale ved samling og standardisering** af regnskabs- og finansopgaverne på tværs af forvaltninger. Potentialet er ikke kvantificeret i denne rapport, da der mangler yderligere analyse på området
- **Særligt afdækker analysen, at der er en række områder, hvor Københavns Kommune kan realisere et potentiale ved i højere grad at leve op til en række bedste praksis principper** (udvalgte observationer):
 - Selvejainstitutioner kan i højere grad benytte sig af fælles administrative funktioner på økonomiområdet
 - Datafangsten på økonomiområdet sker ikke nødvendigvis ét sted, men har i nogle forvaltninger flere mellemtrin, hvor data aggregeres og sendes videre til næste niveau i en håndholdt proces (fx på debitorområdet)
 - Der er manglende transparens i opgaveløsningen i koncernserviceenheder, da der for nuværende er mangelfuld ledelsesinformation på basale nøgletal der er vigtige i forhold til styringen
- **Den foreløbige analyse munder ud i en række konkrete skridt, som Københavns Kommune anbefales at arbejde videre med:**
 - Fokuser på at implementere Kvantum færdigt, således at systemets muligheder udnyttes samt fokuser på at udvikle basal ledelsesinformation på økonomiområdet
 - Påbegynd arbejde med at standardisere kontoplaner og data på økonomiområdet for bl.a. at sikre en mere ensartet økonomirapportering.
 - Analyse af regnskabsmæssige funktioner og ressourcer i forvaltningerne for at afdække de betydelige forskelle, der er observeret i funktioner og ressourcer brugt på området i de enkelte forvaltninger
 - Analyse af selvejområdet i forhold til at benytte KS' administrative services på økonomiområdet for at kunne drive de selvejende institutioner mere effektivt, samt mindske Københavns Kommunes administrationsprocent til deres drift
 - Samling af resterende registreringsopgaver i KS. Ved at identificere hvor der stadig er tilbageværende registreringsopgaver i Københavns Kommune, der kan samles i KS

Resume af kortlægning og analyse af IT & digitalisering

7.1 Kortlægning

- Kortlægningen viser, at der i Københavns Kommune er omtrent 600 årsværk beskæftiget indenfor IT-området, hvoraf 276 er forankret i forvaltningerne, mens 322 er forankret i KIT og KS
- Kortlægningen viser, at der er stort forskel i hvad de enkelte forvaltninger bruger af ressourcer indenfor en række IT-funktioner:
 - IT-support (op mod 33 årsværk i en enkelt forvaltning og ned til 0 årsværk i andre)
 - Både forvaltninger og KIT har IT-projektledere ansat (KIT 32, forvaltninger op til 20 projektledere)
 - IT-drift (KIT har 128 årsværk, forvaltninger har op til 13 årsværk)

7.2 Videre kortlægning og analyse

- Der er identificerede hypoteser om effektiviseringsmuligheder inden for følgende områder: 1) samling af IT-funktioner, 2) bedre porteføljestyring, 3) sammenlægning af IT-afdelinger, 4) Dækning af IT-ydelser samt 5) centralisering af tværgående opgaver
- Der ikke beregnet effektiviseringspotentialer på området, da nærmere analyse af hypoteserne vil være påkrævet.
- Der er foretaget en indledende analyse af yderligere samling af IT-funktioner i Københavns Kommune. IT-funktioner der foreslås at analysere nærmere i forhold til at realisere eventuelle effektiviseringer ved at samle opgavevaretagelsen er:
 - **Samling af IT-supporten i KIT for større fagsystemer** kan give kommunen et servicekoncept på supportområdet og sikre en mere ensartet indgang og support på tværs af systemer, hvilket kan give stordriftsfordele. En forudsætning for at gennemføre anbefalingen er at KIT kan løse opgaven på tilfredsstillende vis, fx ved at få overført medarbejdere, og justere ift. evt. tilpasninger i servicekoncepter og indgåelse af passende SLA'er på området
 - **Samling af den tekniske systemejerskabsrolle** hos KIT for de større fagsystemer kan give stordriftsfordele
 - **Bedre styring af IT-anskaffelse:** Vurdering af it-anskaffelsen kan styrkes ved at gøre vurdering obligatorisk af større hardware-anskaffelser og ekstern konsulentbistand, så det sikres at kommunen køber IT-relaterede ydelser og hardware ind så billigt som muligt. Det er dog vigtigt at processen omkring vurdering IT-anskaffelser gøres så smidig som mulig, og ikke driver større ressourcer end den potentielle gevinst. Dette kan fx gøres ved at fastsætte bagatelgrænse for hvornår vurderingerne skal foretages

Afsnit	Beskrivelse	Side
1. Resume	<ul style="list-style-type: none"> Resumé af analysens baggrund, indhold og resultater 	<ul style="list-style-type: none"> s. 4-11
2. Anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> Præsentation og beskrivelse af rapportens overordnede anbefalinger for hver af de fem analyser 	<ul style="list-style-type: none"> s. 13-17
3. Indkøb	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af organiseringen af indkøbsfunktionen i Københavns kommune med udgangspunkt i aktuel performance på en række centrale indikatorer 	<ul style="list-style-type: none"> s. 19-38
4. Bygninger og kapacitetsudnyttelse	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning af samlet økonomi på bygningsområdet og analyse af kapacitetsudnyttelsen af administrative bygninger 	<ul style="list-style-type: none"> s. 40-50
5. Hjemmepleje	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning og analyse af hjemmeplejerne i SOF og SUF via en analyse af forskelle i timepris og analyse af kapacitetsplanlægningen i de to hjemmeplejer 	<ul style="list-style-type: none"> s. 52-67
6. Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af mulighederne for at realisere potentiale inden for regnskab, bogholderi, rapportering og budget 	<ul style="list-style-type: none"> s. 69-74
7. IT og digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af IT- og digitaliseringsfunktioner i forvaltninger og i KIT, samt opstilling af hypoteser til hvad KK kan arbejde videre med for at realisere potentialer på området 	<ul style="list-style-type: none"> s. 76-78
8. Appendiks	<ul style="list-style-type: none"> Appendiks slides der giver detaljer til nogle af de øvrige analyser 	<ul style="list-style-type: none"> s. 80-85

Anbefalinger på indkøbsområdet

Nr.	Titel på anbefaling	Beskrivelse
1	Igangsættelse af pilotfase på indkøbsområdet med kategoriprogram og kategoristyring	<ul style="list-style-type: none">• Påbegynd pilotfase med kategoriprogram og kategoristyring på 2-3 udvalgte varekategorier i et projektlignende setup<ul style="list-style-type: none">– Varekategorier: Foreslåede kategorier man kan starte med i kategoriprogrammets første bølge er fx fødevarer, rengøring og rådgivningsydelse– Effektiviseringskrav: Effektiviseringskravene fastsættes i forhold til de varekategorier man ønsker at begynde med og fastsættes på baggrund af intern analyse – det er dog vigtigt at have et fast måltal for effektiviseringerne– CFI organisering: Opbyg et team i CFI for hver varekategori der udvalgt til at lave kategoristyring og kategoriprogram på. Dermed bibeholder CFI sin nuværende interne organisering, der kan håndtere øvrige varegrupper som i dag, men vil parallelt kunne opbygge en mindre projektorganisation– Bemanding og opkvalificering: CFI overfører nogle af de eksisterende medarbejdere til den nye projektorganisation i CFI. Der vil hertil være behov for at rekruttere nye kompetencer, særligt i forhold til Category Manager rollen. Nye og overførte medarbejdere bør gennemgå træning– Bemanding forvaltninger: Bemandingen i forvaltninger vil være stort set uændret. Hvis en medarbejder fra en forvaltning har stor indkøbskompetence indenfor en udvalgt varekategori, kan medarbejderen udlånes i pilotfasen– Governance: Governance strukturen etableres for de udvalgte varekategorier. Dvs. at der oprettes en kategorikomité og kategorigrupper for de relevante kategorier.
2	Analyse af brugervenlighed af nuværende indkøbsløsning i Kvantum	<ul style="list-style-type: none">• Fortsættelse af det eksisterende arbejde med hvordan den nuværende indkøbsløsning i Kvantum kan gøres nemmere at bruge, så compliance kan drives op
3	Forbedring af ledelsesinformation	<ul style="list-style-type: none">• Få etableret ledelsesinformation på indkøbsområdet som er dækkende og præcis i forhold til spend, leverandør compliance, indkøbsordre compliance, vare compliance, og udsend det i månedlige rapporter til økonomidirektørerne og de øvrige relevante chefer
4	Overflyt tværgående aftaler fra forvaltninger til CFI	<ul style="list-style-type: none">• Overflyt tværgående aftaler én efter én, således at indkøbskompetencen er specialiseret og samlet et sted i ét fagligt miljø i Københavns Kommune for de tværgående aftaler
5	Fravig SKI-aftaler hvor det vurderes at KK kan opnå bedre aftaler ved at stå alene	<ul style="list-style-type: none">• For indkøbskategorier med stor volume bør KK vurdere, om det er muligt at få bedre priser ved at lave egne aftaler/udbud i stedet for at basere sine indkøb på SKI-aftaler. Dette vil især være kategorier, hvor KK kan forpligte sig volumemæssigt, og dermed opnå skarpere priser end i en SKI-aftale

Anbefalinger på bygnings- og kapacitetsudnyttelsesområdet

Nr.	Titel på anbefaling	Beskrivelse
1	Opbyg et konsolideret datagrundlag for administrative bygninger og brug dette til at etablere målbillede for de administrative kvadratmeter	<ul style="list-style-type: none">• Suppler det nuværende arbejde i KEID vedrørende opmåling af bygninger med indsamling af nødvendige informationer fra forvaltningerne mhp. at kunne opgøre kapacitetsudnyttelse• Igangsæt sideløbende en opgørelsen over administrative kvadratmeter samt antal administrative medarbejder knyttet hertil med henblik på at tilvejebringe et tilstrækkeligt datagrundlag på kort sigt• Opstil klare definitioner på klassifikationer af kvadratmetertyper for at sikre et validt grundlag at sammenligne kapacitetsudnyttelsen på• Opstil kernemetrikker for de administrative arealer (fx nettokvadratmeter per medarbejder) for at kunne sammenligne kapacitetsudnyttelse på tværs. Kernemetrikkerne skal opstilles fra centralt hold og kommunikeres ud til forvaltningerne.• Etablering af målbillede for kapacitetsudnyttelse på tværs af kommunen, startende inden for administrative bygninger
2	Opstil principper for data governance på ejendomsområdet	<ul style="list-style-type: none">• Opstil principper for løbende opdatering af det konsoliderede datagrundlag på ejendomsområdet med en defineret opdateringsfrekvens for, hvornår forvaltningerne skal melde ændringer ind, og hvordan de skal melde dem ind samt definere roller og ansvar entydigt
3	Tilpasning af incitamenter og løftestænger for at motivere til mindre kvadratmeterforbrug	<ul style="list-style-type: none">• Igangsæt en analyse af de nuværende incitamentsstrukturer for at nedbringe driftsomkostninger på bygningsområdet gennem bedre kapacitetsudnyttelse. Analysen bør afsøge, hvilke instrumenter KK kan benytte til at forbedre kapacitetsudnyttelsen under hensyntagen til kommunens totaløkonomi, herunder:<ul style="list-style-type: none">– Huslejemodellen – analyser om huslejemodellen kan tilpasses så der tilskyndes til mindre kvadratmeterforbrug i de enkelte forvaltninger– Øget brug af samlokalisering– Aktivitetsbaserede arbejdspladser, mv.
4	Opbygning af space management kompetence	<ul style="list-style-type: none">• Styrke tværgående Space Management kompetence i Københavns Kommune (fx ved at styrke space management teamet i KEID)<ul style="list-style-type: none">– Fastlæg klare principper for hvordan forvaltningerne skal understøttes i forhold til at optimere kvadratmeterudnyttelsen. Beslutningsgrundlag bør udarbejdes i forvaltninger, mens den praktiske implementering i forhold til rumindretning, flytning mellem lokaler mv. kan understøttes af en tværgående space management kompetence– Lad space management teamet få mandat til at komme med forslag til bedre kapacitetsudnyttelse i kommunens ejendomme
5	Etabler business cases for bedre kapacitetsudnyttelse ved flytning, samlokalisering og sammenrykning	<ul style="list-style-type: none">• Ovenstående anbefalinger understøtter, at forvaltningerne kan lave konkrete business cases for bedre kapacitetsudnyttelse

Anbefalinger på hjemmeplejeområdet

Nr.	Titel på anbefaling	Beskrivelse
1	Fremryk mødetid om morgenen i hjemmeplejen (uden sygepleje) for at udglatte spidsbelastningen ¹	<ul style="list-style-type: none">• For at fremrykke mødetiden bør SOF og SUF arbejde med:<ul style="list-style-type: none">– Indgå i dialog med borgerne om at rykke ydelser til tidligere om morgenen. Dette skal gøres så man sikrer, at dialogen afspejler borgerens ønske, og ikke medarbejdernes ønskede mødetid– På baggrund af dialogen bør man visitere borgere til tidligere tider om morgenen– Indgå dialog med medarbejderne om mødetiden med henblik på at starte arbejdsdagen tidligere. I denne dialog er det vigtigt at tage hensyn til de medarbejdere med børn i daginstitutioner
2	Møde direkte hos borgeren og afskaffelse af morgenmøde for at udglatte spidsbelastningen	<ul style="list-style-type: none">• Majoriteten af medarbejdere møder direkte hos borgeren, således at transporttid fra base til borger undgås.<ul style="list-style-type: none">– En forudsætning for at medarbejderne kan møde direkte hos borgerne er en succesfuld implementering af elektroniske nøgler i hjemmeplejerne – adskillige andre kommuner har allerede implementeret E-nøgler. En implementering af E-nøglerne bør opprioriteres og om muligt fremskyndes• Anbefalingen indebærer en afskaffelse af morgenmødet, der i dag har en funktion i forhold til faglig sparring og korrektioner af køreplaner<ul style="list-style-type: none">– Enkelte medarbejdere bør møde ind på basen for at håndtere sygemeldinger og evt. opdatering af kørelister– For at afskaffe morgenmødet bør man tilrettelægge tid, hvor medarbejderne kan have faglig sparring udenfor spidsbelastningen – anbefalingen er dog, at dette ikke er noget, der er nødvendigt på daglig basis (medarbejderne har et teammøde om ugen)
3	Opstil klare kriterier for ydelser der er tidspunktsafhængige	<ul style="list-style-type: none">• Pba. af faglige overvejelser bør der opstilles kriterier for hvilke ydelser, der kan leveres udenfor spidsbelastningen, og derfor ikke er tidspunktsafhængige. Disse kriterier kan hjælpe visitatorerne og disponenterne til at placere ydelser udenfor spidsbelastningen
4	Igangsæt analyse af optimering af vagtplanlægning ift. værneregler og ydelser	<ul style="list-style-type: none">• Igangsæt en analyse af potentialet ved at anvende flere korte og flere lange vagter (fx henholdsvis 4-5 timers og 8 timers vagter), for at tilpasse arbejdsudbuddet til efterspørgslen. I analysen er det vigtigt at tage højde for de nuværende værneregler, herunder lokalaftaler og 12 ugers normen.
5	Igangsæt analyse af forskel i timepris mellem SUF og SOF	<ul style="list-style-type: none">• SUF har en 12% højere kommunal timepris end SOF. I analysen er det blevet analyseret hvorvidt det er lønninger, uddannelsesbaggrund, eller spidsbelastning, der forklarer at SUF har 12 % højere kommunal leverandør timepris for daghjemmepleje (personlig pleje, praktisk hjælp) end SOF. Analyserne viser, at det ikke er de nævnte forhold der kan forklare forskellen i timepris.• Derfor må andre faktorer så som produktivitet (fx målt som brugertidsprocent) eller brug af vikarer kunne forklare forskellen i timepris. Årsagen til den betydelige forskel i timepriser bør undersøges nærmere.

1) SOF og SUF arbejder allerede på at fremrykke mødetiden. Nærværende analyse påviser dog at det er muligt at realisere et større potentiale, ved at fremrykke mødetiden yderligere, for en større andel af medarbejderne

Anbefalinger på økonomiområdet

Nr.	Titel på anbefaling	Beskrivelse
1	Fokuser på at implementere Kvantum færdigt, således at systemets muligheder udnyttes, samt fokuser på at udvikle basal ledelsesinformation på økonomiområdet	<ul style="list-style-type: none">• Vi anbefaler, at det ledelsesmæssige fokus fortsat er rettet mod at sikre en fortsat implementering af Kvantum, så alle fordelene i det nye økonomistyringssystem kan blive udnyttet, og potentielle ulemper kan blive minimeret. Dette er vigtigt, da en forudsætning for øvrige anbefalinger i indkøbsanalysen er, at de nye processer i Kvantum fungerer effektivt• Opbyg basal ledelsesinformation hurtigst muligt, således at forvaltningerne får et grundlag de kan styre efter på økonomiområdet (arbejdet er i gang)
2	Påbegynd arbejde med at standardisere kontoplaner og data på økonomiområdet	<ul style="list-style-type: none">• Standardisering og ensretning af kontoplaner og data på økonomiområdet vil betyde, at det på sigt er muligt at udvikle fælles økonomirapporter og føre til øget sammenlignelighed på tværs og dermed gøre det nemmere at sikre en tværgående styring.• På sigt kan det undersøges, om der kan etableres en partnermodel på økonomiområdet, så den tekniske budgetlægning varetages i en central funktion (fx for opgaver relateret til at udarbejde prognoser, budgetopdateringer og budgetopfølgning)
3	Analyse af regnskabsmæssige funktioner og ressourcer i forvaltningerne	<ul style="list-style-type: none">• Igangsæt en analyse af de regnskabsmæssige funktioner og ressourcer i forvaltningerne, for at afdække evt. dobbeltfunktioner på regnskab- og finansområdet, om de regnskabsmæssige funktioner og ressourcer bør styrkes i nogle forvaltninger
4	Analyse af selvejeområdet i forhold til at benytte KS' administrative services på økonomiområdet	<ul style="list-style-type: none">• Igangsæt en analyse af selvejeområdet for at opnå indsigt i hvordan selvejeinstitutionerne løser økonomiopgaverne i dag, og hvor de kan drage nytte af de centrale økonomifunktioner i Københavns Kommune. Dette kan lede til en billigere drift af de selvejende institutioner, der kan slå igennem på en mindre administrationsprocent
5	Samling af resterende registreringsopgaver i KS	<ul style="list-style-type: none">• Igangsæt en kortlægning af hvor og hvor mange registreringsopgaver på regnskabsområdet, der fortsat håndteres udenfor KS, for herefter at samle disse registreringsopgaver i KS

Anbefalinger på IT- og digitaliseringsområdet

Nr.	Titel på anbefaling	Beskrivelse
1	Analyse af samling af supporten af større fagsystemer i KIT	<ul style="list-style-type: none">• Undersøge muligheden for at overføre supporten til KIT for store fagsystemer, hvor der er opbygget selvstændig supportfunktion i forvaltningerne. Samlingen skal ske med henblik på kun at have ét supportkoncept og opnå skalafordele i supporten, for at indfri synergier og stordriftsfordele• En forudsætning for at gennemføre anbefalingen er at KIT kan løse opgaven på tilfredsstillende vis, fx ved at få overført medarbejdere, og justere ift. evt. tilpasninger i servicekoncepter og indgåelse af passende SLA'er på området• Eventuelt aftale mellem forvaltning og KIT, hvordan KIT bør rekruttere medarbejdere til fag-it-supporten
2	Samling af den tekniske systemejerskabsrolle hos KIT for de større fagsystemer	<ul style="list-style-type: none">• Overførsel af den tekniske systemejerskabsrolle til KIT for fagsystemer hvor supporten overføres med henblik på at samle kompetencer indenfor teknisk systemejerskab, der bl.a. omfatter løbende opdateringer og den tekniske leverandørkontakt. Det forretningsmæssige systemejerskab, i forhold til at følge op på om systemet løser de nødvendige opgaver, er fortsat forankret i forvaltningerne
3	Arbejde hen i mod samling af Pædagogisk IT (BUF) og KIT	<ul style="list-style-type: none">• Igangsætte udarbejdelsen af en business-case for sammenlægningen af Pædagogisk IT og Koncern IT med henblik på at indhente stordriftsfordele
4	Supplering af det kommende IT-anskaffelses-cirkulære med yderligere styring	<ul style="list-style-type: none">• Det kommende IT-anskaffescirkulære kan udvides til omfatte yderligere to elementer:<ul style="list-style-type: none">– Gøre det obligatorisk at kontraktstyringen af større systemer overgår til KIT's kontraktstyringsenhed. Forslaget vurderes at kunne være med til at møde leverandører med en fælles og samlet tilgang, hvilket formodes at styrke en forhandlingsposition ifm. fx tvister og forhandling af rabatter– Det bør undersøges, om der er et muligt potentiale ved fra centralt hold at foretage vurdering af om indkøb af hardware samt konsulentbistand til foranalyser, hjælp med løbende driftsopgaver og deltagelse i projekter kan lede til effektiviseringer. Således vil it-anskaffescirkulæret udvides til at omfatte vurdering af andet end selve systemanskaffelsen, men også relaterede indkøb på IT-området.<ul style="list-style-type: none">◦ Det er vigtigt at processen omkring vurdering IT-anskaffelser gøres så smidig som mulig, og ikke driver større ressourcer end den potentielle gevinst. Dette kan fx gøres ved at fastsætte bagatelgrænse for hvornår vurderingerne skal foretages

Afsnit	Beskrivelse	Side
1. Resume	<ul style="list-style-type: none"> Resumé af analysens baggrund, indhold og resultater 	<ul style="list-style-type: none"> s. 4-11
2. anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> Præsentation og beskrivelse af rapportens overordnede anbefalinger for hver af de fem analyser 	<ul style="list-style-type: none"> s. 13-17
3. Indkøb	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af organiseringen af indkøbsfunktionen i Københavns kommune med udgangspunkt i aktuel performance på en række centrale indikatorer 	<ul style="list-style-type: none"> s. 19-38
4. Bygninger og kapacitetsudnyttelse	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning af samlet økonomi på bygningsområdet og analyse af kapacitetsudnyttelsen af administrative bygninger 	<ul style="list-style-type: none"> s. 40-50
5. Hjemmepleje	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning og analyse af hjemmeplejerne i SOF og SUF via en analyse af forskelle i timepris og analyse af kapacitetsplanlægningen i de to hjemmeplejer 	<ul style="list-style-type: none"> s. 52-67
6. Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af mulighederne for at realisere potentiale inden for regnskab, bogholderi, rapportering og budget 	<ul style="list-style-type: none"> s. 69-74
7. IT og digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af IT- og digitaliseringsfunktioner i forvaltninger og i KIT, samt opstilling af hypoteser til hvad KK kan arbejde videre med for at realisere potentialer på området 	<ul style="list-style-type: none"> s. 76-78
8. Appendiks	<ul style="list-style-type: none"> Appendiks slides der giver detaljer til nogle af de øvrige analyser 	<ul style="list-style-type: none"> s. 80-85

3.1 ~70% af spendet vurderes at være i klassiske indkøbskategorier der kan optimeres i et kategoriprogram

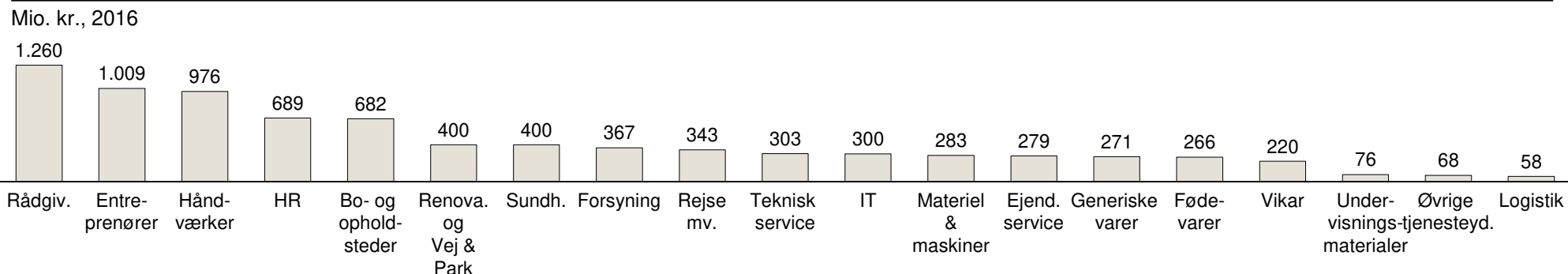
Spend inkluderet i analysen 

- Øverste figur nedenfor viser det samlede eksterne spend opdelt i indkøbskategorier, der kan optimeres indkøbskategorier, samt hvilke der ikke kan optimeres.
- Nederste figur viser nedbruddet af de 8,2 mia. kr., der er vurderet at være indkøb i klassiske indkøbskategorier, der kan optimeres på

Samlet spend opdelt på udgiftstype

		Pct.	Beskrivelse
Mia. kr., 2016			
Samlet eksternt spend	11,7	100%	<ul style="list-style-type: none"> • KK's samlede eksterne spend uden BIF's udbudsportal, der har et årligt spend omkring 350 mio. kr. • Bør opdateres ift. vurdering af indkøbskategorier, der kan optimeres
Ikke klassiske indkøbskategorier	3,5	30%	<ul style="list-style-type: none"> • Udgifter der kan henføres til indkøbskategorier, der i udgangspunktet ikke kan optimeres på, da det er svært/umuligt at konkurrenceudsætte, herunder refusioner, skatter, afgifter, husleje, kultur, foreninger mv.¹
Klassiske indkøbskategorier	8,2	70%	<ul style="list-style-type: none"> • Drifts- og anlægsudgifter i klassiske indkøbskategorier der kan optimeres på vha. en styrket indkøbsorganisation og kategoristyring
Spend inkluderet i analysen	7,0	60%	<ul style="list-style-type: none"> • Inkluderer ikke ByK's anlægsudgifter. Det bør afklares, hvordan en styrket indkøbsorganisation kan optimere på denne del af spendet²

Samlet spend i klassiske indkøbskategorier³ (8,2 mia. kr. i klassiske indkøbskategorier nedbrudt)



Noter: 1) Baseret på en konkret vurdering af hver enkelt kategori; 2) Konkret organisering af indkøbet relateret til ByK's anlæg er ikke analyseret. De kommercielle markedsrettede kompetencer der foreslås styrket i CFI vurderes også at være relevante for spendet, der relaterer sig til ByK anlægsudgifter. ByK spend er særligt indenfor rådgivning og entreprenører; 3) Se side 33 for eksempler på underkategorier
 Kilde: Udarbejdet af Deloitte for Center for Indkøb baseret på 2016-data.

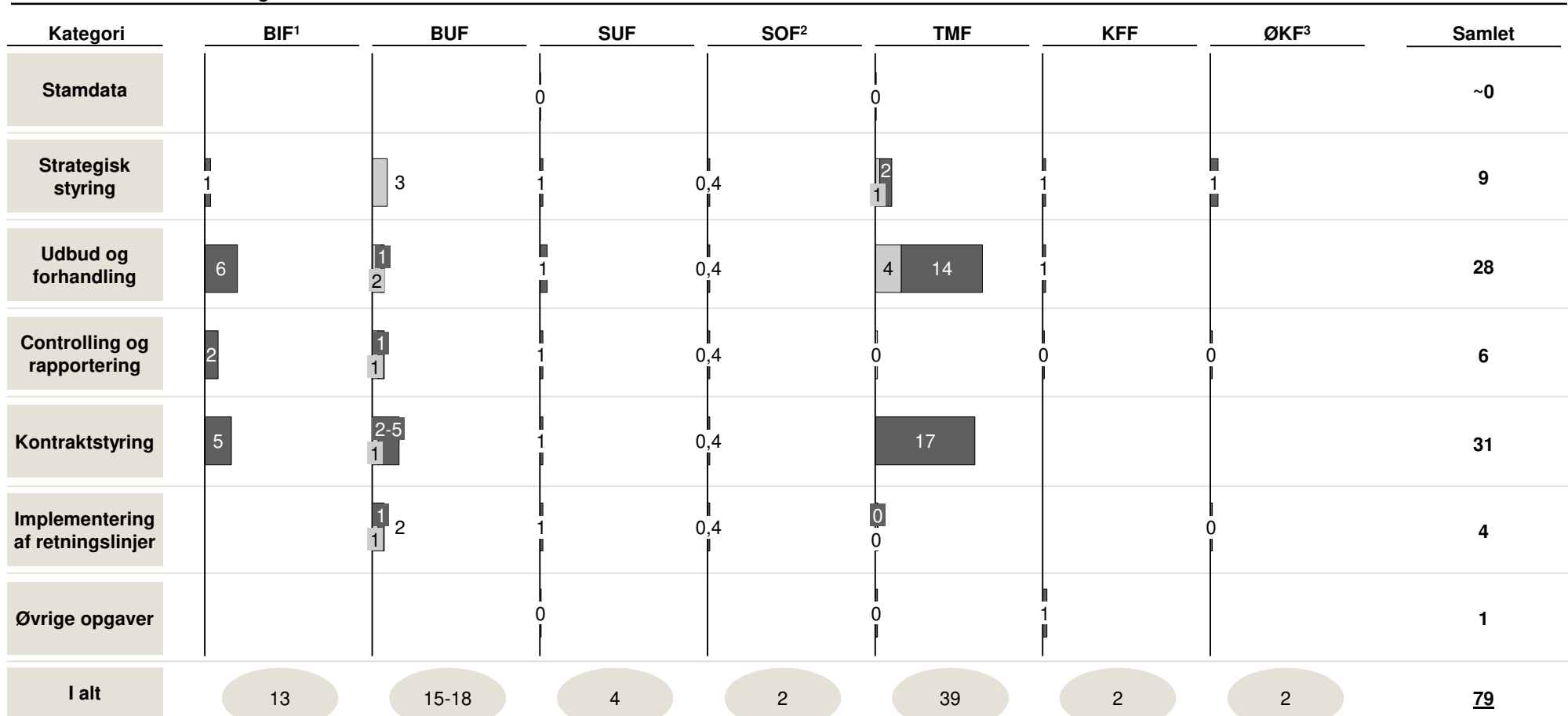
3.1

Kommunes nuværende indkøbskompetencer er spredt på tværs af forvaltningerne og organisatoriske niveauer, hvilket kan begrænse specialisering og indfrielse af synergier

- Nedenstående tabel viser antallet af årsværk, der er beskæftiget med indkøbsopgaver i forvaltningerne, centralt og decentralt. Ved centrale enheder forstås enheder, der dækker hele forvaltningen, mens decentrale enheder er funktions- eller områdeafgrænsede enheder
- Årsværkene er baseret på forvaltningernes egne opgørelser og omfatter ikke årsværk, der varetager selve varebestillingen. Årsværkene skal valideres i et fremtidig arbejde med dimensionering af indkøbsfunktionen. I den forbindelse er det Struensee & Co.'s erfaring, at det er nødvendigt at forholde sig til totaliteten af årsværk i de omfattede enheder for at undgå over- eller underestimation

Indkøbsårsværk i forvaltningerne

■ Årsværk centralt ■ Årsværk decentralt



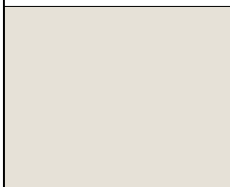


Note: Subtotal summer ikke til total alle steder grundet afrunding

1) Inklusiv AV relateret til BIF's udbudsportal; 2) Det har ikke været muligt at estimere det decentrale årsværksforbrug; 3) Årsværk i ØKF omfatter udelukkende ØKF Rådhuset. Ved overgang til central kategoristyring for alle kategorier vil AV i koncernenheder også omfattes. Strategisk styring dækker for ØKF i høj grad over behandling af politiske ønsker fra ØU/BR Kilde: Forvaltningernes egne opgørelser.

3.2 En række forskellige tilgange indikerer et betydeligt potentiale på indkøbsområdet

- Nedenstående tabel viser det indikative potentiale på indkøbsområdet opgjort gennem tre forskellige metoder gennem anvendelse af det eksisterende datagrundlag
- Det bemærkes, at Københavns Kommune tidligere har arbejdet aktivt med effektiviseringer af indkøb, hvilket har ledt til realisering af årlige effektiviseringer. De indikative potentialer ligger udover eksisterende effektiviseringer

Metode	Beskrivelse	Analytisk tilgang	Løftestænger indeholdt	Indikativt potentiale (%)
A Best practice indkøbsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Estimering af potentiale ved efterlevelse af principper for best-practice indkøbsorganisations pba. Struensee & Co.'s erfaringer med indkøbsorganisationer • Potentialet er et bruttopotentiale, som skal nedjusteres, hvis der er specifikke KK-bindinger, så som fx særegne KK-krav der indskrænker konkurrencen • Se side 22 for potentialeberegning, side 23-24 for den kvalitative analyse, og side 26-27 for understøttende cases 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews med økonomidirektører og chefer samt med ledelsen i KEID og CFI • Inddrager Struensee & Co.'s erfaringer fra offentlige indkøbsorganisationer ift., hvad de har opnået af indkøbseffektiviseringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre aftaler (større kommercielt fokus) • Bredere aftaledækning • Indkøb til bedste praksis 	 <p>7-13%</p> <p>Baseret på stikprøve</p>
B Intern benchmark mellem forvaltninger	<ul style="list-style-type: none"> • Intern benchmark mellem forvaltninger i Københavns Kommune • Se appendiks side 80-83 	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmark af gennemsnitspriser for udvalgte varekategorier mellem forvaltningerne 	<ul style="list-style-type: none"> • Indkøbspraksis harmoniseret på tværs af forvaltninger 	 <p>~11% (9-26%)¹</p> <p>Baseret på stikprøve</p>
C Benchmark til standardvare der bliver købt i dag	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation af forbedringspotentialer pba. konkrete observationer af faktiske indkøbspriser for udvalgte specifikke varer • Se appendiks side 80-83 	<ul style="list-style-type: none"> • For udvalgte sammenlignelige varer identificeres den gennemsnitlige indkøbspris på tværs af forvaltningerne, som sammenlignes med prisen på en tilgængelig standardvare 	<ul style="list-style-type: none"> • Efterspørgselsstyring ift. kvalitet der allerede bliver købt i KK 	 <p>~27% (11-85%)²</p> <p>Baseret på stikprøve</p>

1) Afhænger af indkøbskategori, 11% i gennemsnit for de undersøgte varekategorier; 2) Afhænger af indkøbskategori, 27% i gennemsnit for de undersøgte varekategorier

Kilde: Teamanalyse, indkøbsdata udleveret af CFI, interview med CFI

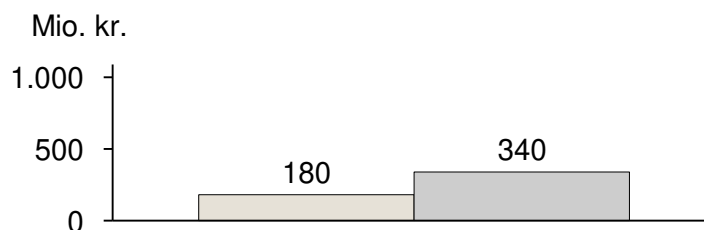
Potentialet på indkøb er på mellemlang sigt anslået mellem ~180-340 mio. kr. og på lang sigt på mellem ~490-920 mio. kr.

Lavt potentiale estimat
 Højt potentiale estimat

- Nedenfor beskrives estimatet af de økonomiske potentialer for indkøbsområdet på henholdsvis mellemlang og lang sigt. Forskellen mellem potentialet på mellemlang og lang sigt drives af, at det antages, at man på lang sigt kan optimere på hele det adresserbare spend på nær Byggeri Københavns spend til byggeprojekter, der er udeladt ud fra et forsigtighedsprincip
- Potentialet er udtryk for et bruttopotentiale og politiske og organisatoriske bindinger kan reducere potentialet
- For mellemlang sigt tages udgangspunkt i en række udvalgte kategorier, men en analyse bør afdække udvælgelsen af kategorier nærmere

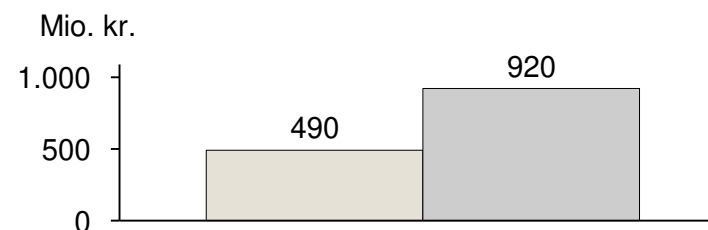
Potentialet på indkøbsområdet

Potentiale estimat på mellemlang sigt



Potentiale estimat (afrundet):

Potentiale estimat på lang sigt



Tidshorisont:

- 2-3 år

- 4-7 år

Baseline:

- 2,61 mia. kr. (spend på varekategorier i de fire første bølger af kategoriprogrammet)

- 7 mia. kr. (spend på det samlede adresserbare indkøb i Københavns Kommune, uden ByK's anlægsudgifter)²

Effektiviseringsprocent:

- 7-13% (lavt og højt potentiale, baseret på modenhedsanalyse af KK's indkøbsorganisation)

- 7-13% (lavt og højt potentiale, baseret på modenhedsanalyse af KK's indkøbsorganisation)

Årsværks-effektivisering:

- Årsværkseffektiviseringer forventes ikke realiseret på kort sigt og er ikke medregnet

- Årsværkseffektivisering på længere sigt på mellem 5-25 ÅV ved samling af indkøbsfunktioner

Varekategorier (spend i mio. kr.):

- Rengøring (175), fødevarer (265), rådgivning (1.260), IT- og tele (300), facility management¹ (271) og rejse og befordring (343)

- Totaliteten af varekategorier - omfatter også kategorier med forvaltningsnære varer og tjenesteydelser³

¹ Eksklusiv spend på rengøring. Spend opgjort pba. "Opgørelse af udgifter til ejendomsdrift og indvendigt vedligehold i Københavns Kommune (2018); ² ByK's indkøb på byggeprojekter er udeladt, da det er en del af det samlede proces vedrørende tilrettelæggelse af projektet ³ Eksempelvis vikarservice, indkøb på sundhedsområdet og undervisningsmaterialer. Kilde: Team analyse

Modenhedsanalysen af indkøbsorganisation indikerer klare forbedringspotentialer set ift. bedste praksis-principper (1/2)

Siden er uddybning af metode **A**: Best practice indkøbsorganisation

● Forbedringspotentiale

Kategori	Bedste praksis-principper	Nøgleobservationer	Lavt	Medium	Højt
1. Strategi	<ul style="list-style-type: none"> Indkøbsstrategien er forankret i topledelsen i KEID og CFI og på tværs af forvaltningerne Indkøbsstrategien er konkretiseret med klare KPI'er Hele kommunens indkøb er dækket af strategien Strategien revideres på baggrund af målopfyldelse 	<ul style="list-style-type: none"> Strategien er forankret i Økonomiforvaltningen og i indkøbskredsen på centerlederniveau I den nuværende politik er der ikke defineret klare mål som kommunen og forvaltningerne kan arbejde hen imod Politikken dækker hele kommunens indkøb generelt, men behandler ikke områder særskilt Der er ikke fastlagt principper for opfølgning på kommunens indkøbsstrategi og performance på indkøbsområdet 			
2. Governance og organisering	<ul style="list-style-type: none"> Der er en optimal arbejdsfordeling mellem kommunens indkøbsfunktioner mellem og indenfor forvaltninger Ledelsens opfølgning understøttes af information målrettet ledelsesniveauet Et klart mandat med fokus på værdiskabelse på tværs af forvaltninger er samlet i en central enhed i kommunen Den samlede indkøbsfunktion er tilstrækkelig bemanded Der er en klar sammenhæng mellem ansvar for indkøb og budgetansvaret 	<ul style="list-style-type: none"> For en række ansvarsområder er der en decentral struktur bl.a. indenfor forretningsforståelsen, jura, strategisk indkøb, controlling, ansvaret for særlige tværgående aftaler mv. Ledelsen får stillet overordnet data til rådighed hver måned fremadrettet – anvendelsen heraf er endnu ikke entydig¹ Der er ikke defineret et klart ansvar for at drive effektivt indkøb i forvaltninger, der i stedet understøttes til at drive effektiviseringer. CFI har mandat på tværgående indkøb Manglende bemanning i CFI ift. at realisere effektiviseringer gennem kategoristyring Sammenhæng på organisatorisk niveau. Det store antal brugere mindsker sammenhængen til budgetansvaret 			
3. Kompetencer, systemer og processer	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenceprofilerne er i overensstemmelse med kommunens organisering og ansvarsområder Systemer understøtter effektive indkøbsprocedurer fra start til slut Standardiserede, klare, relevante og håndhævede processer fra identifikation af behov til evaluering af produktet Indkøbskompetencerne i kommunen er indkøbsspecifikke, høje og udvikles løbende 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetencerne stemmer i et vist omfang overens med nuværende fordeling af ansvar. Proces i gang med at styrke kompetencerne i CFI, bl.a. indenfor forretningsforståelse Indkøbssystemet understøtter effektive processer fra start til slut, men implementeringsudfordringer har gjort det vanskeligt at implementere effektive procedurer Der er udarbejdet standardiserede processer, som anvendes og håndhæves i meget varierende omfang i forvaltningerne CFI er i en proces ift. at opbygge indkøbsspecifikke kompetencer i et fagfællesskab, som kan styrkes yderligere 			

Kilde: Interview med CFI samt indkøbsansvarlige i en række forvaltninger. Note: 1) Der er endnu ikke etableret praksis for anvendelse i forvaltningerne sfa. første rapport udkom i juni

Modenhedsanalysen af indkøbsorganisation indikerer klare forbedringspotentialer set ift. bedste praksis-principper (2/2)

Siden er uddybning af metode **A**: Best practice indkøbsorganisation

Uddybes på næste side

Kategori	Bedste praksis-principper	Nøgleobservationer	Forbedringspotentialer		
			Lavt	Medium	Højt
4. Analyse	<ul style="list-style-type: none"> Indkøbsenheder er understøttet med god datakvalitet (granulær og opdateret data) Der foretages løbende relevante og dybdegående indkøbsanalyser (fx benchmark, kontraktoptimering, insourcing/outsourcing, bundtling, compliance og efterspørgsel) 	<ul style="list-style-type: none"> Det nye indkøbssystem muliggør granulær og opdateret indkøbsdata på tværs af organisatoriske niveauer og spendkategorier, men potentiale i at håndtere implementeringsudfordringer CFI udarbejder månedlige rapporter til forvaltningerne ift. kategorisering af indkøbet samt compliance. Rapporterne udarbejdes ikke med henblik på at tydeliggøre konkrete effektiviseringsmuligheder. Der arbejdes med at styrke ledelsesinformationen 		●	
5. Performance på centrale indikatorer	<ul style="list-style-type: none"> Compliance på vareindkøb ift. indkøbsaftaler er +95% Indkøbsordrecompliance er +95% Aftaler dækker væsentligste spendkategorier % overlap på aftaler er begrænset så det sikres at der er få gode aftaler der dækker de varer man har behov for at indkøbe Der er et tilpas antal købere (organisationsafhængigt) som kan indkøbe i organisationen, så få brugere som muligt skal forholde sig til hvordan man køber ind korrekt i indkøbssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> Nuværende compliance målt som leverandørcompliance ligger på mellem 40-54%, dog målt med usikkerhed. Den reelle varecompliance (mere præcist mål end leverandørcompliance) kan enten være højere eller lavere end de 40-54% Indkøbsordrecompliance er mellem 6-13% nu, hvilket er betydende for at ledelsesinformation på indkøbsområdet er mangelfuld og vanskelig at styre efter Aftaledækning er vurderet til ~60% af adresserbart spend Der vurderes at kunne drages fordel af højere aftaledækning på en række kategorier, som fx kategorier under hård facility management, fødevarer og IT Det er ikke muligt at opgøre overlap på aftaler. KK's nuværende indkøbsstyring kan bedst kategoriseres som aftalestyring, i stedet for kategoristyring, dvs. er der ikke en fokuseret optimering af aftalerne indenfor en kategori, men der er derimod anlagt en optimering af enkeltaftaler Der er 9100 brugere oprettet i Kvantum, hvoraf over 5000 er aktive brugere. Dette kan indikere at indkøbskompetencen er placeret på mange forskellige brugere, hvilket betyder at mange forskellige brugere skal forholde sig til hvordan man køber ind korrekt. Mange brugere af indkøbssystemet kan betyde at indkøbet flyttes for langt væk fra budgetansvaret 		●	●

Opgørelse pba. kommunens indkøbsdata viser en leverandørcompliance på ~46% og en indkøbscompliance på ~6% i gennemsnit

Siden er uddybning af metode **A**: Best practice indkøbsorganisation

- Nedenfor fremgår en opgørelsen over leverandør- og indkøbscompliance på tværs af forvaltninger baseret på kommunens nuværende indkøbsdata
- Opgørelsen er til dels præget af, at en række lokale og fælles aftaler endnu ikke er registreret i Kvantum

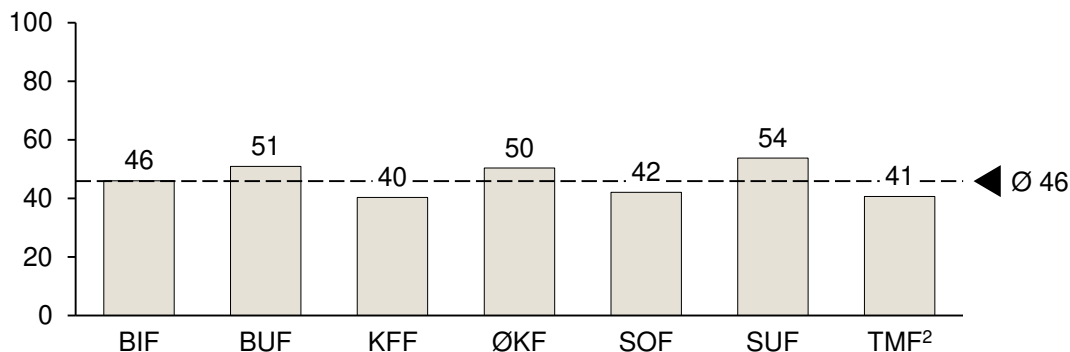
Leverandør compliance (maj måned 2018)

Beskrivelse

- Leverandørcompliance måler hvor stor en andel af indkøbet, der bliver købt ind hos leverandører, som KK har en aftale med
- Således er tallet overvurderet i forhold til at vurdere om varerne, der bliver købt ind hos leverandøren faktisk er de varer, som KK har aftaledækket (varecompliance)
- Ikke alle indkøbsaftaler er læst ind i Kvantum, hvorfor leverandørcompliance kan være undervurderet¹ (aftaler på anlægs- og bygningsområdet er ikke indlæst i Kvantum)

Compliance

% leverandørcompliance, maj måned, (beløb på indkøbsordrefaktura + beløb fra leverandør med KK indkøbsaftale)/(beløb for alle bogførte fakturaer)



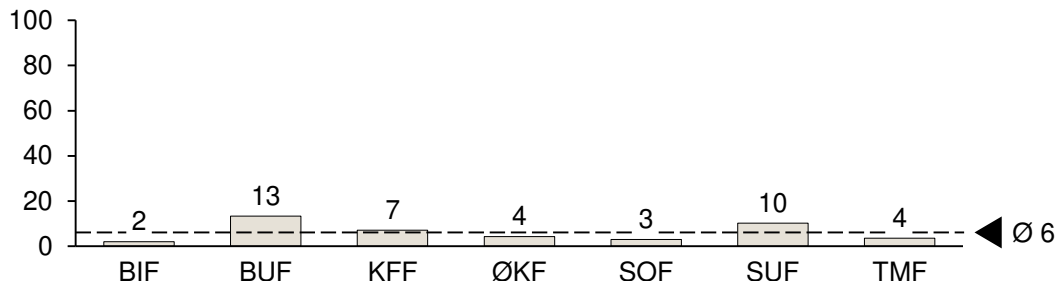
Indkøbsordre compliance (maj måned 2018)

Beskrivelse

- Indkøbsordre compliance måler, hvor mange vellykkede indkøb, der er lavet gennem Kvantum Indkøb
- Indkøbsordre compliance er vigtigt, da det er en forudsætning for at levere præcis ledelsesinformation og drive indkøbscompliance

Compliance

% indkøbsordrecompliance for maj måned



1) Processen med registrering af aftaler i Kvantum er stadig i gang; 2) TMF har udarbejdet en vurdering af egen compliance til mellem 70-80% og som anført ovenfor kan compliance for de øvrige forvaltninger i samme grad være undervurderet. Der er en række usikkerheder forbundet med denne opgørelse, men den baserer sig på at anlæg og takstfinansierede indkøb generelt overstiger udbudsgrænserne og kræver et udførligt aftalegrundlag. Disse områder der står for 60% af eksternt spend er derfor blevet talt med som 100% aftaledækkede i TMF's opgørelse. For at sikre sammenlignelighed med de øvrige forvaltninger og givet usikkerhederne i TMF's opgørelse er leverandørcompliance angivet i figuren ovenfor

Note: Ikke alle arter er medtaget i beregningen af ovenstående tal. Rapporten måler på arterne: 2.2 Fødevarer, 2.3 Brændsel, 2.7 Anskaffelser, 2.9 Øvrige varekøb, 4.0 Tjenesteydelser, 4.5 Entreprenør- og håndværkerudbydere, 4.9 Øvrige tjenesteydelser

Kilde: CFI data

Case: Statens Indkøb har realiseret store effektiviseringer ved at indføre kategoriprogram og derigennem forpligte, standardisere og koordinere på tværs af ministerområder

Siden er uddybning af metode **A**: Best practice indkøbsorganisation

Oprettelse af Statens Indkøb

- Regeringen igangsatte i 2006 Statens Indkøbsprogram med det formål at effektivisere statens indkøb.
- Statens indkøb er i gang med 12. fase af indkøbsprogrammet. De fire første faser er vist til højre
- I indkøbsprogrammet etableres der indkøbsaftaler, der er forpligtende for ministerierne. Hermed koordineres og standardiseres indkøbene på tværs af ministerområder
- Indkøbsprogrammet bygger på tre principper
 - **Forpligtelse.** De statslige institutioner forpligtes til at benytte de indgåede indkøbsaftaler. Derigennem sikres lave priser, fordi leverandørerne garanteres salg. De enkelte institutioner må ikke købe på andre aftaler, når der er indgået statslige indkøbsaftaler.
 - **Standardisering.** Indkøbet standardiseres til færre typer, så der kan skabes større volumen og dermed bedre priser.
 - **Koordinering.** Varekøbet samles på færre leverandører for dermed at få lavere priser ved at købe stort ind hos den samme leverandør.

De første fire faser af kategoriprogrammet i Statens Indkøb

Faser:	1. fase	2. fase	3. fase	4. fase
Tid:	1. Januar 2007	1. Januar 2008	1. Januar 2009	1. Januar 2010
Indhold:	<ul style="list-style-type: none"> • Pc'er • Kontormøbler • Kontorvarer • Kopipapir • Printere 	<ul style="list-style-type: none"> • Tele- og datakommunikation • It-infrastruktur (servere og storage) mv. 	<ul style="list-style-type: none"> • It-konsulenter • Telefoniudstyr • Netværkskomponenter • Personbefordring med fly • Rejsebureau-ydelser • Hotelophold 	<ul style="list-style-type: none"> • Konferencefaciliteter • Antivirus-software/grafisk software • Av-udstyr • Videokonferenceudstyr • Hjemmearbejdspladser
Effektiviseringer	<ul style="list-style-type: none"> • 40 % besparelse • 390 mio. kr. budgetforbedring 	<ul style="list-style-type: none"> • 20-40%² besparelse • 214 mio. kr. initial budgetforbedring, stigende til 298¹ mio. kr. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5-10%² besparelse • 63¹ mio. kr. budget forbedring 	<ul style="list-style-type: none"> • 10-20%² besparelse • 124¹ mio. kr. budgetforbedring

Støttende initiativer (på tværs af faser)

- Etableret et fælles elektronisk indkøbs- og fakturahåndteringssystem
- Systematisk indkøbsrapportering på tværs af ministerområder med opfølgning ift. registreringspraksis
- Etableret en egentlig indkøber-uddannelse med henblik på at forbedre indkøbernes kompetencer i ministerierne
- Cirkulære om indkøb, der fastsætter de overordnede rammer for ministeriernes politik på området
- Udarbejdelse af mål og resultatkrav på indkøbsområdet

1) Skønnet tal Statens Indkøb; 2) Skønnet af Struensee & Co. på baggrund af ministeriernes omkostninger for de indeholdte indkøbskategorier i faserne

Kilde: Notat til Statsrevisorerne om beretning om staten som indkøber; team analyse

Case: For facility management har Forsvarets Ejendomsstyrelse og Rigspolitiet realiseret store effektiviseringer ved at købe smartere ind gennem større og mere moden kontrakt

Siden er uddybning af metode **A**: **Best practice indkøbsorganisation**

- Facility Management i Københavns Kommune er kendetegnet ved at blive leveret både af interne medarbejdere og af eksterne virksomheder. Det eksterne forbrug for facility management ydelser er på i alt 690 mio. og interne omkostninger er 630 mio. Denne side omhandler, hvordan andre offentlige myndigheder har effektiviseret det eksterne forbrug ved at lave smartere udbud og ved at udbyde flere serviceydelser på facility management området



Forsvarets Ejendomsstyrelse (FES)

Baggrund: Forsvaret Ejendomsstyrelse indgik i 2017 den største offentlige facility management-aftale i Norden med ISS. Aftalen trådte i kraft 1. februar 2018 og gælder seks år frem med mulighed for tre års forlængelse. Hidtil var facility managementopgaverne dækket af via to store kontrakter for henholdsvis Øst- og Vestdanmark samt via en række rammeaftaler og servicekontrakter

Dækning: Aftalen omfatter omtrent 500 etableringer hos Forsvaret, Beredskabsstyrelsen og Hjemmeværnet og dækker i alt følgende 9 serviceområder: Rengøring, forplejning, arealpleje, bygninger og belægnings, affaldshåndtering, tekniske installationer, intern service, skyde- og øvelsesområder samt brandberedskab. Dermed går aftalen længere end klassiske FM-kategorier

Volumen: Aftalen har en værdi på ca. 500 mio. kroner årligt, der over seks år giver en kontraktværdi på 6 mia. kr.

Effektivisering: Reduktion i omkostningerne på ca. 30% i forhold til tidligere udbud. Omkostningsreduktion afspejler at selvom FES allerede havde forholdsvis modne facility management aftaler (en for Øst og en for Vestdanmark), kunne der opnås store besparelser ved at overgå til en endnu mere moden FM-aftale (se nedenfor hvad der menes med modenhed)

Løftestænger til opnåelse af effektiviseringer:

- Samling af etableringer og serviceområder i samme kontrakt
- Overgang fra faste servicebeskriver til outputbaserede mål, herunder medarbejdertilfredshed og brugerevaluering
- Større ansvar og frihedsgrader giver mulighed for en højere grad af innovation
- Mere partnerbaseret tilgang med mindre rigid kontrol



Rigspolitiet

Baggrund: I 2015 valgte Rigspolitiet at forlænge deres samarbejde med Coor Service Management. Samarbejdet blev indledt i 2012 og var på daværende tidspunkt den største aftale inden for outsourcing af serviceydelser i Danmark. Rigspolitiets formål var at fastholde serviceniveauet, samt udvikle facility management services med henblik på hele tiden at sikre så omkostningseffektiv og tilfredsstillende en drift som muligt

Dækning: Omfatter blandt andet reception, rengøring, kantinedrift, post, vognparksservice for 2.200 biler, hittegods, indvendig bygningsvedligehold samt arealpleje på 220 lokationer og servicerende i omegnen af 14.000 politimedarbejdere og 450.000 kvm bygninger

Volumen: Kontrakten har en årlig værdi anslået til omtrent 250 mio. kr. Kontrakten beskæftiger flere end 300 medarbejdere

Effektivisering: Årlig besparelse på 78 mio. kr. svarende til ca. 30 pct. af udgifterne på området

Løftestænger til opnåelse af effektiviseringer:

- Overdragelse af opgavevaretagelsen af serviceområder fra interne medarbejdere til eksterne leverandører
- Samling af ansvaret for alle lokationer og serviceområder i den samme kontrakt
- Partnerskab hvor leverandør og kontraktholder løbende justerer samarbejdet og sikrer innovation¹

1) Modtog i 2014 Driftsherreprisen ved Dansk Facilities Management netværks årskonference for samarbejdsmodellen og evnen til herigennem at tænke nyt og innovativt
Kilde: Stordriftsfordele ved Facility Management, DI, ISS

Vi anbefaler, at den nye indkøbsorganisering prøves af i et projektlignende setup for udvalgte varekategorier inden en evt. omorganisering af indkøbsområdet

Beslutning der kan tages nu, og som er uddybet nedenfor

- De næste sider i analysen beskriver en mulig "end-state" indkøbsorganisation. Før KK evt. beslutter at lave om på organiseringen og governance på området, anbefales det at afprøve den nye indkøbsorganisering i et projektlignende setup
- Siden nedenfor viser de mulige faser, der kan være i overgangen til en ny indkøbsorganisation og governance. Beslutningen der skal tages nu, er om KK vil afprøve en ny indkøbsorganisation og governance for en række udvalgte varekategorier. På denne måde kan en ny indkøbsorganisation afprøves og tilrettes inden en endelig beslutning om overgang til ny indkøbsorganisation for al indkøbet i Københavns Kommune

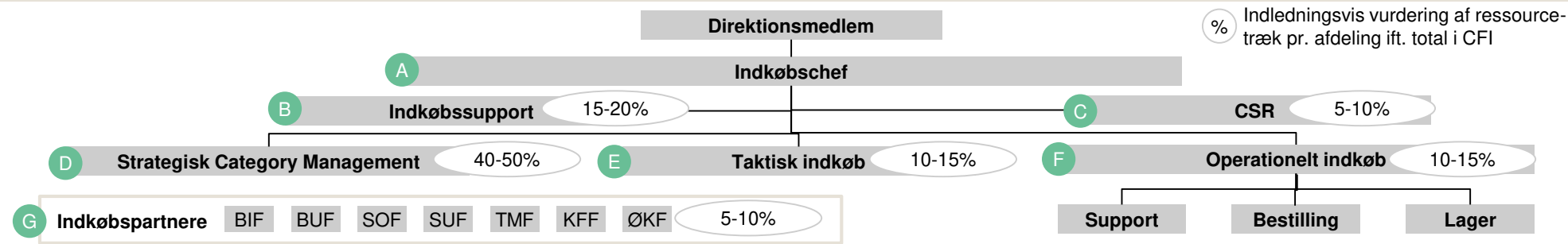
Fase:	1. Pilotfase	2. Evaluering og beslutning om permanent løsning	3. Implementering	4. Færdig implementering
Tid	Nu	Om 9-12 måneder	Om 12 måneder	Om ~3 år (steady state)
Mulig beslutning:	<ul style="list-style-type: none"> • Afprøve ny indkøbsorganisation for 2-3 udvalgte kategorier i et projektlignende setup 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilretning og beslutning om at gøre den nye indkøbsorganisation og governance-strukturen permanent over en 2-3 årig periode 	<ul style="list-style-type: none"> • Transition mod færdig besluttet model for indkøbsområdet 	<ul style="list-style-type: none"> • Færdig implementering af ny indkøbsorganisation

Organisering i CFI	<ul style="list-style-type: none"> • I fase 1 foreslås det, at der opbygges et team i CFI for hver varekategori, der er udvalgt til at lave kategoristyring og kategoriprogram på. Dermed bibeholder CFI sin nuværende interne organisering, der kan håndtere øvrige varegrupper som i dag, men vil parallelt kunne opbygge en mindre projektorganisation, der kan påbegynde arbejdet med kategoristyring og kategoriprogram af de udvalgte varekategorier.
Bemanding og opkvalificering CFI	<ul style="list-style-type: none"> • Det foreslås, at CFI overfører nogle af de eksisterende medarbejdere til den nye projektorganisation i CFI. Der vil hertil være behov for at rekruttere nye kompetencer, særligt i forhold til Category Manager rollen. Nye og overførte medarbejdere fra CFI bør gennemgå træning ift. kategoristyring og kategoriprogrammet.
Bemanding forvaltninger	<ul style="list-style-type: none"> • Bemandingen i forvaltninger vil i fase 1 være stort set uændret. Hvis det identificeres, at en medarbejder fra en forvaltning har stor indkøbskompetence indenfor en udvalgt varekategori, kan denne medarbejder udlånes til CFI for perioden
Governance struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Governance strukturen etableres for de udvalgte varekategorier. Dvs. at der oprettes en kategorikomité og kategorigrupper for de relevante kategorier.
Varekategorier	<ul style="list-style-type: none"> • Foreslåede kategorier man kan starte med i kategoriprogrammets første bølge er fx fødevarer, rengøring og rådgivningsydelse (fx startende med juridisk bistand, som er relativt standardiserbar og fortsættende med rådgivende ingeniører og ejendomsrådgivning)
Effektiviseringskrav	<ul style="list-style-type: none"> • Effektiviseringskravene fastsættes i forhold til de varekategorier man ønsker at begynde med og fastsættes på baggrund af intern analyse – det er dog vigtigt at have et fast måltal for effektiviseringerne

3.3 For at indfri potentialet på indkøb bør organiseringen af indkøbsområdet tilpasses gennem en samling af væsentlige indkøbsopgaver samt en stærkere central styring

- Den centrale indkøbsfunktion vurderes at skulle styrkes fra nuværende ~35 årsværk op til omtrent 70-80 årsværk, afhængigt af om alle tværgående aftaler og øvrige aftaler overgår til den centrale indkøbsorganisation. Nærmere analyse af dimensionering af indkøbsorganisationen kræves dog for at dimensionere organisationen mere præcist
- Nedenstående vises en mulig organisering af indkøbsfunktionen, samt en foreløbig vurdering af bemanningen i en ny central indkøbsorganisation. Organiseringen er baseret på Struensee & Co. erfaringer med organiseringen af centrale indkøbsorganisationer. Organisationsdiagrammet dækker over de samlede funktioner i en indkøbsorganisation, men den endelige grænsedragning mellem og indenfor afdelinger er ikke fastlåst

Organisationsdiagram for indkøbsfunktionen



Afdeling	Ansvarsområde og opgaver
A Indkøbschefen	• Indkøbschefen leder den centrale indkøbsfunktion og sætter den overordnede retning og strategi for organisationens indkøb. Indkøbschefen har ansvaret for sekretariatsbetjening af kategorikomiteen, herunder dagsordener, oplæg, materiale osv.
B Indkøbssupport	• Indkøbssupporten er en stabsfunktioner, der skal yde juridisk og analytisk hjælp til indkøbsafdelingen. Det vil også være her, at performance management vil være placeret i forhold til at tracke de strategiske, taktiske, og operationelle målsætninger.
C CSR	• CSR-kontoret tager sig af både miljø-, social og arbejdsklausulområdet, dvs. de fastsætter og vedligeholder KK-krav, og laver stikprøver af om leverandørerne overholder kravene som påskrevet i kontrakter
D Strategisk category management	• Beskæftiger Category Managers og kontraktmanagers, som er ansvarlige for at udvikle kategorispecifikke strategier, fx fastsætte de overordnede mål for kategoriprogrammerne. Kontoret varetager udbudsforretninger og kontraktindgåelse, herunder implementering af nye kontrakter og har stor viden om spændomænet og om markedet for de vare- og tjenesteydelser, der indkøbes. Kontoret har fokus på at forudsige efterspørgsel af væsentlige kategorier
E Taktisk indkøb	• Taktisk indkøb er ansvarlig for at udvikle processer og værktøjer til at understøtte indkøbet og for at lede optimeringsprojekter på tværs af kategorier. Kontoret varetager kontraktindgåelse i samarbejde med strategisk category management, herunder implementeringen af nye kontrakter. Herudover kan de tiltænkes en rolle, hvor de giver support og understøtter forvaltningerne, når de har behov for at lave miniudbud
F Operationelt indkøb	• Kontoret løser problemer i forhold til leverandører og yder telefonisk support til indkøbere i forvaltningen (den afdeling der hedder indkøbssupport i dag), herunder support i forbindelse med implementeringen af nye kontrakter. Kontoret kan have en gatekeeper rolle, hvor de godkender indkøb.
G Indkøbs business partners	• Er bindeled mellem den centrale indkøbsorganisation og forvaltningerne med fokus på at drive compliance og sikre et smidigt samarbejde mellem forvaltningerne og den centrale indkøbsfunktion. Indkøbsbusiness partnerne er ansvarlige for det processuelle og faciliterende i forhold til at involvere fagforvaltningerne i udformningen af krav og specifikationer i det indkøbte men samtidig udfordre fagforvaltningerne i forhold til at realisere effektiviseringerne

Note: Store indkøb som Kvantum eller store anlægsprojekter vil sandsynligvis fortsat kræve ekstern support i den nye organisation

Kilde: Team analyse, interview med CFI, ekspertinterview

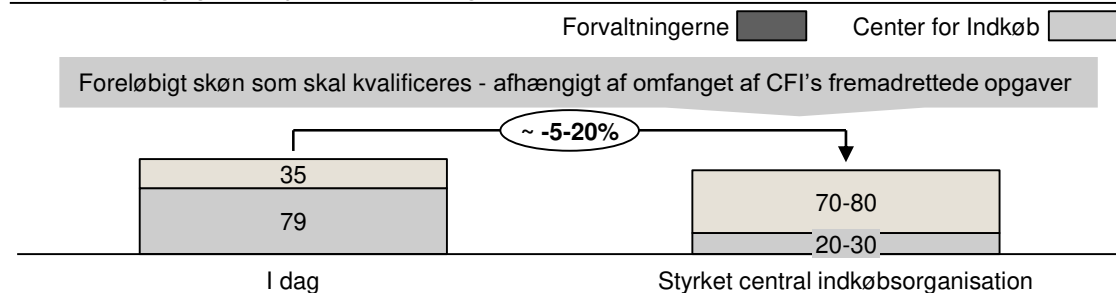
3.3 En styrkelse af CFI vurderes at føre til en effektivisering af det samlede antal indkøbsårsværk i Københavns Kommune

KRÆVER YDERLIGERE ANALYSE AF BEMANDINGSBEHOVET

Styrkelse af CFI

- Indkøbsorganisationen er i dag kendetegnet ved en mindre central organisation med betydelig decentral kontraktstyring, udbudsvirksomhed, opfølgning og indkøb - eksempelvis er ~1/3 af aftalerne i nuværende udbudsplan ikke håndteret af CFI
- Ved en styrket central indkøbsorganisation vil det overordnede ansvar for opgaver relateret til udbud, aftaler og kontraktstyring overgå for indkøbskategorier der overføres til CFI. Forvaltningerne vil inddrages ift. fagspecifik viden ifm. udbud og kontraktstyring ligesom forvaltningerne fortsat har ansvaret for implementering af retningslinjer
- Pba. tidligere erfaringer vurderer Struensee & Co., at en styrket indkøbsorganisation vil reducere det samlede spend i Københavns Kommune og arbejdsgange relateret til indkøb. Ift. arbejdsgange kan det forventes, at der kan opnås en effektivisering af antal årsværk, der helt eller delvist arbejder med indkøb ved at samle indkøbskompetencerne (i størrelsesordenen 5-20% på lang sigt)
- Effektiviseringen drives typisk af opgavespecialisering. Hvor decentrale medarbejdere nu i flere tilfælde bruger en andel af arbejdstiden på indkøb, vil en centralisering medføre at opgaverne vil kunne varetages af specialiserede ressourcer, som løser opgaven hurtigere og ofte med højere kvalitet. I tilfælde hvor decentrale medarbejdere bruger 100% af arbejdstiden på indkøb kan også typisk ses effektiviseringer, da indkøbsfunktionen er samlet i et fagligt fællesskab
- Dog vil der stadig være behov for forvaltningsnær ekspertise ift. krav og specifikationer og indkøbspartnere vil være bindeled mellem forvaltningerne og CFI
- Centraliseringen vil udmøntes i overtagelse af ansvar for indkøbsaftaler, samt større involvering i den strategiske styring af indkøb
- Der vil typisk arbejdes med en gradvis overlevering, som sikrer at dimensioneringen i forvaltninger og i central indkøbsenhed ikke kompromitterer opgaveløsningen.
- Ved en styrkelse af indkøbsorganisationen vil en betydelig andel af de årsværk (~79 ÅV) der beskæftiger sig med indkøbsopgaver overføres til den centrale funktion. Heraf vurderes der at kunne indfries effektivisering på lang sigt på op til ~5-25 ÅV jf. tidligere erfaringer beskrevet ovenfor

Antal ÅV i dag og i en styrket indkøbsorganisation



Enheder


Beskrivelse af dimensionering af indkøbsfunktionen²

A	Indkøbsschef	• Indkøbsschefen vil udgøres af 1 ÅV og vil have støtte fra kontorchefer fra hvert kontor
B	Indkøbssupport	• Indkøbssupport vil udgøre 15-20% af CFI, afhængigt af en afvejning mellem juridiske kompetencer (i indkøbssupport) og analytiske kompetencer. Indkøbssupport vil være det næststørste område i CFI
C	CSR	• CSR vil samle eksisterende CSR medarbejdere centralt, korrigeret for en 5-15% effektivisering, hvilket vurderes at svare til 5-10% af den nye organisation
D	Strategisk category management	• Strategisk category management vil være den største funktion i CFI og vil bestå af ~40-50% af de samlede ÅV, alt efter en afvejning mellem behov for juridiske kompetencer (i indkøbssupport) og mere kommercielle kompetencer
E	Taktisk indkøb	• Taktisk indkøb vil udgøre 10-15% af CFI, afhængigt af den specifikke opgavedeling mellem taktisk indkøb, strategisk category management og operationelt indkøb ift. miniudbud
F	Operationelt indkøb	• Operationelt indkøb vil udgøre 10-15% af CFI, afhængigt af den specifikke opgavedeling mellem taktisk indkøb, strategisk category management og operationelt indkøb ift. miniudbud
G	Indkøbspartnere	• Indkøbspartnere vil udgøre 5-10% af CFI, og vurderes konkret at bestå af maksimum 1 indkøbspartner pr. forvaltning. Indkøbspartnerne er med til at sikre forståelse af de forretningsmæssige behov i forvaltningerne

Note: 1) Ved kategoristyring for alle kategorier vil ÅV i koncernenheder også indgå i en central indkøbsorganisation; 2) Baseret på en indledende vurdering, der med fordel kan kvalificeres yderligere;

Kilde: Team analyse, interview med CFI, ekspertinterview

3.3 Forskellige afdelinger i den centrale indkøbsenhed er kendetegnet ved forskellige typer overordnede kompetencer

 Væsentlig kompetence i ny indkøbsorganisation

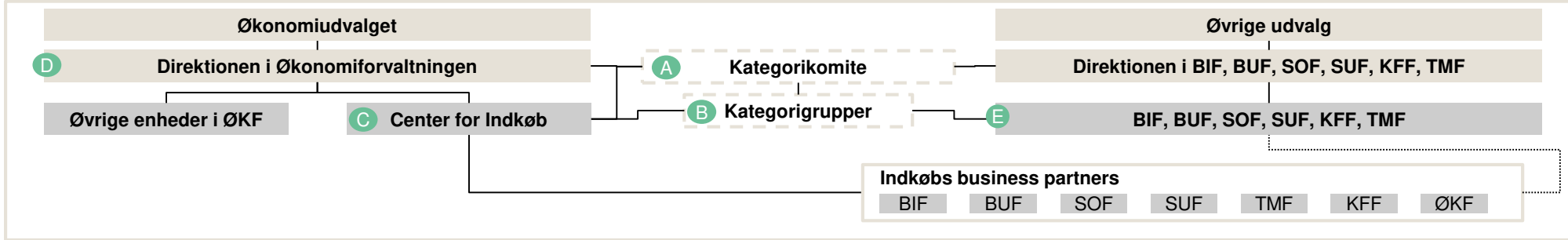
- Hver afdeling i en ny styrket indkøbsorganisation er kendetegnet af forskellige kompetencer, der matcher behovet i den opgave de skal løse. På tværs af alle afdelinger på nær indkøbssupport gør sig gældende, at der bør være en grundlæggende forvaltningsnær indsigt, dvs. indsigt i forvaltningernes behov. På tværs af rollerne er det behov for markedsmæssig indsigt og kommercielle kompetencer, som ikke i tilstrækkelig grad er tilstede i dag, hvor der i høj grad er fokus på udbudsjuridiske kompetencer

Beskrivelse af enhedernes bemanning		Typisk niveau ift. kernekompetencer og forståelse						
		Indkøbsforståelse	Data-analyse	Juridisk forståelse	Kommerciel-forståelse	Ledelse og org. udvikling	Relationelle kompetencer	Forvaltningsnær indsigt
Afdeling	Overordnet kompetencebeskrivelse							
A	Indkøbschefen • Bred kompetenceprofil med særligt fokus på indkøbsforståelse, forretningsforståelse, ledelse og organisering og relationelle kompetencer							
B	Indkøbssupport • Særligt specialiseret i analytisk og juridisk forståelse							
C	CSR • Afgørende med en blanding af kompetencer (jura, miljø, overenskomster, arbejdsret mv.)							
D	Strategisk category management • Dyb indkøbsforståelse og analytiske kompetencer, samt særligt fokus på forretningsforståelse – kan være højt specialiserede økonomer, cand.merc, jurister mv.							
E	Taktisk indkøb • Profiler som kan arbejde med komplekse datasæt og relatere data til effektiviseringsinitiativer. Evne til at tænke på tværs af forretningen – fx mix af økonomer, cand.merc'ere, jurister, mv.							
F	Operationelt indkøb • Generalist med stærke relationelle kompetencer. Bør også have eller erhverve kompetencer som er tværgående relevante for indkøbsfunktionen							
G	Indkøbs business partners • Forståelse for den enkelte forvaltnings indkøb, overblik over interessentmiljøet i forvaltningerne og stærke relationelle kompetencer							

Kilde: Team analyse, interview med CFI, ekspertinterview

3.3 Ny foreslået governancestruktur styrker central forankring og decentral koordination på højt organisatorisk niveau

Illustration af governancemodellen



Overordnet beskrivelse af governancestruktur

	Medlemmer	Mandat og opgaver
A Kategori-komite	<ul style="list-style-type: none"> • Økonomidirektører fra de syv forvaltninger • Indkøbsschefen • Direktør i forvaltning med højt spend foreslået som formand 	<ul style="list-style-type: none"> • Sætter overordnede strategiske retning, herunder fx <ul style="list-style-type: none"> – Der sættes og følges op på overordnede effektiviseringsmål – Udstikkes overordnede og specifikke retningslinjer ift. tilrettelæggelse af indkøbsprocesser og organisering – Mandat til at fastsætte tilstrækkelighedsstandarder for indkøbsvolumen og indkøbsspecifikationer – Igangsætter kategori programmer, specifikke spendanalyser, mv. – Træffe afgørelser om emner der eskaleres fra kategorigrupperne
B Kategori-grupper	<ul style="list-style-type: none"> • Ledere med budgetansvar og medarbejdere med viden om varekategorien • Category Managers fra CFI (formand) 	<ul style="list-style-type: none"> • Har mere operationel funktion end kategorikomiteen • Nedsættes for hver kategori hvor der foretages udbud og støttes gennem information fra CFI omkring spend, relevant markedsintelligente, effektiviseringsmål og evt. analyser, som understøttelse til beslutningstagen • Træffer grundlæggende beslutninger om specifikationer, udbudsform, udbudsproces mv. • Diskuterer særlige emner, som kræver tæt koordination med forvaltninger ud over indkøbspartnere
C Center for Indkøb	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejdere i center for indkøb 	<ul style="list-style-type: none"> • Varetager både strategiske og operationelle opgaver ifm. indkøb på tværs af Københavns Kommune, som skitseret på foregående sider • Mandat til at gennemgå indkøb på tværs af Københavns Kommune og eskalere problemstillinger til direktionen i ØKF eller kategorikomiteen
D Direktionen i ØKF	<ul style="list-style-type: none"> • ØKF direktionsmedlemmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Har instruksbeføjelse over Center for Indkøb gennem ledelsen i KEID og direktøren for ØKF er medlem af Kategorikomiteen
E Forvaltninger	<ul style="list-style-type: none"> • Indkøbere 	<ul style="list-style-type: none"> • Indkøber varer gennem i overensstemmelse med fastsat strategi, politikker og retningslinjer og inkluderer relevante medarbejdere i CFI • Bidrager med krav og specifikationer til udbuddene gennem de udpegede kategorigruppemedlemmer

Kilde: Team analyse, interview med CFI, ekspertinterview

3.3 Organiseringen og governancestrukturen indebærer en inddeling af kommunens adresserbare indkøb i 10-20 overordnede kategorier

- Den fremadrettede styring af indkøbsaftaler vil tage udgangspunkt i en række kategorier, der omfatter kommunens samlede adresserbare spend med dertilhørende underkategorier
- For hver kategori er der tilknyttet en Category Manager i CFI, som har det overordnede ansvar for at realisere gevinster på de underliggende underkategorier
- Category Managerne kan organiseres i 2-4 teams med henblik på at indfri faglige synergier på tværs af kategorierne. Udformningen af teams afhænger af den endelige kategorisering

Spend	Kategori-teams (eksempel)	Kategorier	Eksempel på underkategorier	Årligt spend (Mio. DKK) ¹
Adresserbart indkøb - ca. 8,2 mia. kr.	Hard og soft facility (3.335 mio.)	Entreprenører	• Bygge og anlægsvirksomhed	1.009
		Håndværkerydelser	• Murer, maler, glarmester, tømrer, tagdækning	976
		Renovation og Vej & Park ydelser	• Genbrug, affaldsbehandling, vedligehold af grønne områder	400
		Forsyning og vand & varme ²	• Vand, varme, el og naturgas	367
		Teknisk service og sikring	• Ventilation, brand, elevatorservice, alarmer, låseservice, vagt	303
		Ejendomsservice og FM-ydelser	• Rengøring, vaskeri, catering	279
	Vareindkøb (1.595 mio.)	Fødevarer	• Fødevarer og emballage	400
		IT & Tele ³	• Hardware, software, telefoni, AV-udstyr, kopi og print	300
		Materiel og maskiner	• Byggematerialer, værktøjer, maskiner, beklædning	283
		Generiske varekøb	• Inventar, rengøringsartikler, kontorhold, køkken, sportsudstyr	271
		Sundhed	• Medicin, hjælpemidler og sundhedsfaglig rådgivning	266
		Undervisningsmaterialer	• Bøger og undervisningsudstyr	76
	Tjenesteydelser (3.319 mio.)	Rådgivning	• Ingeniører, jura, forsikring, pension, IT, management mv.	1.260
		HR	• Uddannelse og kursus	689
		Bo og opholdssteder	• Fysisk og psykisk handicap, misbrug og familiepleje	682
		Rejse mv..	• Rejse, konference, overnatning, forplejning, transport	343
		Vikarservice	• Vikarbureauer	220
		Øvrige tjenesteydelser	• Aannoncering, trykkeriydelser, reklamebureauer, kommunikation	68
		Logistik	• Fragt, brændstof, parkering, lager, flytteservice	58

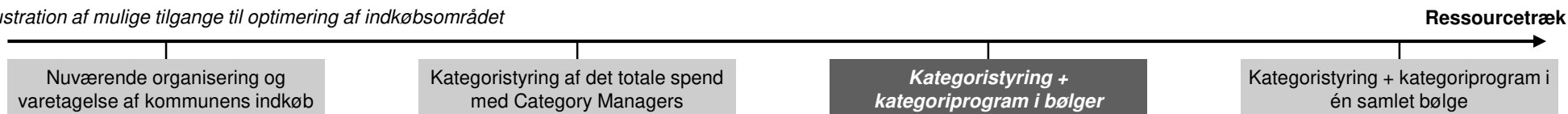
Note: 1) Baseret på Deloitte's kategorisering for CFI på baggrund af 2016-data; 2) Ikke sammenlignelig med opgørelsen af udgifter til ejendomsdrift fra 2018 3) På sigt vil det være naturligt at ansvaret for IT-anskaffelser overgår til CFI

3.3 En styrket indkøbsorganisation og kategoriseringen af indkøbet muliggør kategoristyring af hele kommunens indkøb

Uddybes nedenfor

- En styrket indkøbsorganisation med en centralisering af ansvaret for kommunens indkøbsaftaler, gør det muligt at lave kategoristyring af kommunens samlede indkøb, så snart organiseringen er etableret vha. Category Managers i CFI, som har det overordnede ansvar for kontrakterne indenfor udvalgte indkøbskategorier på tværs af forvaltningerne. Overgangen til kategoristyring understøttes af, at de første nødvendige skridt i forhold til at sikre systemunderstøttelse er taget med udrulningen af Kvantum
- Derudover gør den nye organisering det muligt at påbegynde en gennemgang af kategorierne via et kategori-program, hvor der laves en mere dybdegående gennemgang af kategorierne, som går udover den daglige kategoristyring
- Et kategori-program inddeles typisk i bølger, da det vil kræve omfattende ressourcetræk at lave en grundig gennemgang af alle kategorier simultant

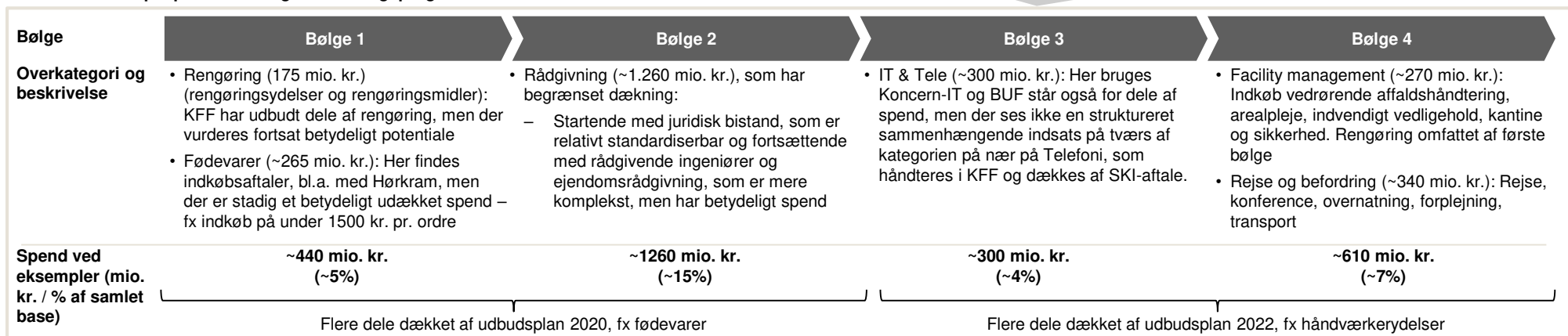
Illustration af mulige tilgange til optimering af indkøbsområdet



Beskrivelse af sekventiering af kategori-program

- Kategori-programmet kan inddeles så første del fokuserer på områder som: **a)** har betydeligt spend, **b)** Ikke er aftaledækket eller i begrænset grad er aftaledækket, **c)** i begrænset omfang er konsolideret på fælles aftaler, **d)** har begrænset kompleksitet og **e)** har høj frekvens (varer der indkøbes ofte)
- Typisk startes dermed med mindre områder, som er kendetegnet ved "quick wins", hvorefter de større og komplekse områder kendetegnet ved højere risiko håndteres
- Nedenstående ses eksempler på kategorier i Københavns Kommunes, som kan passe til forskellige bølger. Bølger kan overlape og udvides alt efter tilgængeligt ressourcer og behov. Hver bølge løber typisk over 6-12 måneder afhængigt af kompleksiteten og kan godt overlape. Dermed kan bølge 2-4 fx ligge synkront i tid og trække på erfaringer fra første bølge
- Indkøbsprogrammet adskiller sig fra den eksisterende indsats ved at evaluere hele indkøbskategorier i stedet for at fokusere på udbud af individuelle kontrakter. Det betyder også, at en indkøbskategori ikke nødvendigvis bliver 100% aftaledækket efter at være gennemgået i kategori-programmet – dette afhænger af om aftaleforhold vurderes gunstige ift. indsatsen ved udbud på dele af kategorien

Illustrativt eksempel på udformningen af et bølgeprogram¹

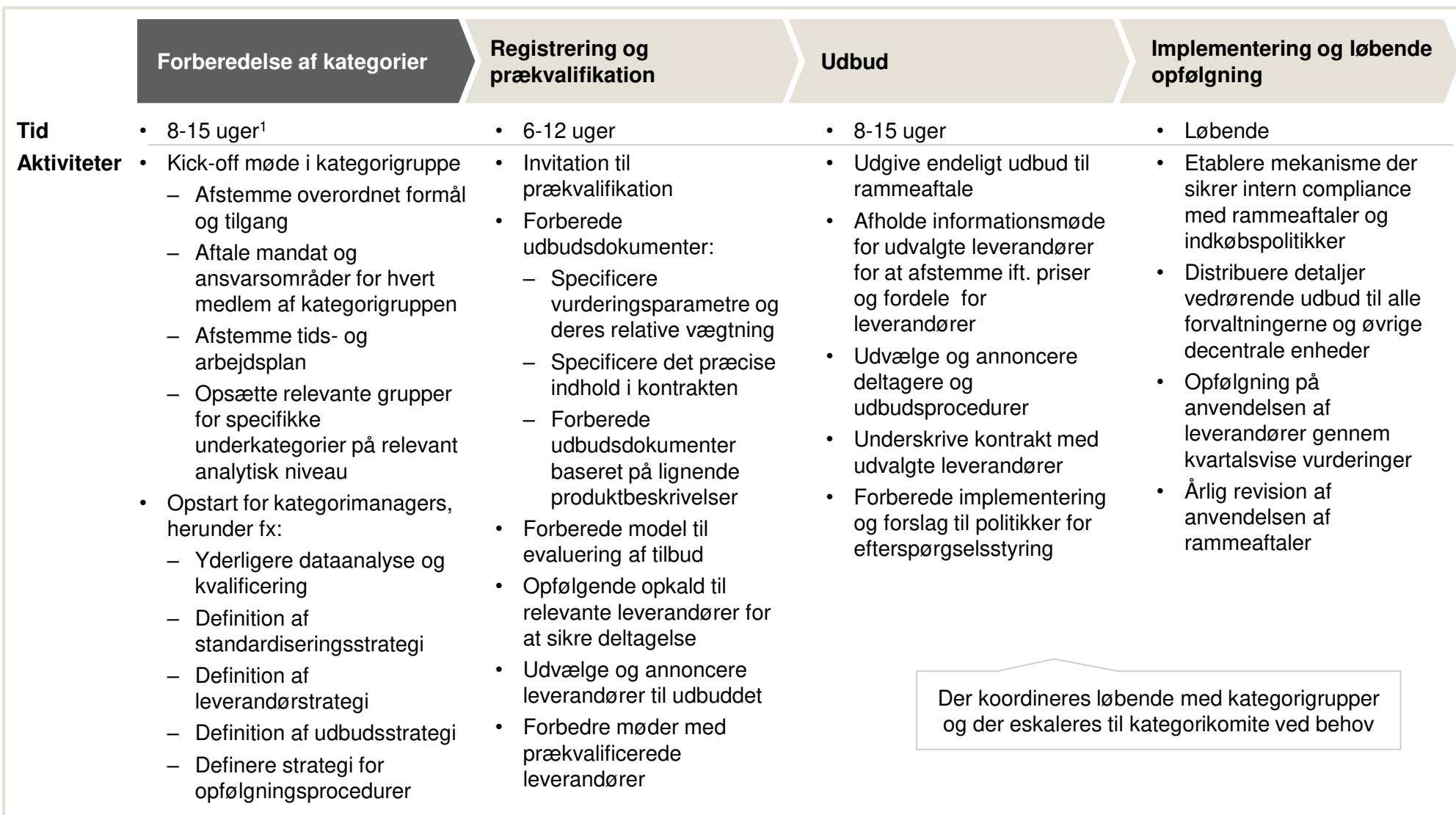


Note: Store strategiske infrekvente indkøb, som Kvantum eller store anlægsprojekter vil sandsynligvis fortsat kræve ekstern support i den nye organisation. 1) Projektstrukturen vil omfatte den første bølge

Kilde: Team analyse, interview med indkøbsschef

Kategoriprogrammet kan tilrettelægges i 4 overordnede faser, som i alt typisk løber over 6-10 måneder

Uddybes på næste side



¹) Den specifikke tid allokeret til de forskellige faser. Fx kan tiden ift. forberedelsesfasen variere fra kategori til kategori. 8 uger er estimeret for generiske kategorier, hvorimod komplekse kategorier kan kræve op til 15 uger

Kilde: Team analyse, ekspertinterviews

Forberedelsesfasen i kategoriprogrammet fokuserer typisk på fire centrale aspekter som primært varetages af kategorimanagere og kategorigrupper

TILGANG TILPASSES DEN ENKELTE KATEGORI

	Output	Aktiviteter
Standardiseringsstrategi	<ul style="list-style-type: none"> • Specificere standardliste med udvalg af varer eller tjenesteydelser per kategori • Reducere specificeringsniveau per kategori • Evaluere mulighed for transition fra højkvalitetsprodukter til ens kvalitetsstandarder for udvalgte kategorier 	<ul style="list-style-type: none"> • Yderligere kortlægning af varer og tjenesteydelser, fx nærmere analyse af indkøbte produkter for udvalgte områder • Kvalificere eksisterende viden og involvere relevante enheder i analysen af det aktuelle behov, inklusiv faktisk forbrug for udvalgte områder
Leverandørstrategi	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation af leverandørlandskabet i forhold til antal leverandører, produktportefølje, omkostningsdrivere mv. • Konsolidering af spend gennem bindende aftaler med de mest konkurrencedygtige leverandører 	<ul style="list-style-type: none"> • Kortlægge tilgængelige leverandører • Forberede benchmarkanalyser af pris for lignende produkter indenfor produktkategorier • Nedbrud af omkostningsstrukturen for leverandører for at identificere væsentlige løftestænger og forstå de vigtigste omkostningsdrivere • Afholde leverandørmøder for at udforske udvalget
Udbudsstrategi	<ul style="list-style-type: none"> • Juridiske, CSR og kommercielle betingelser er reflekteret i beslutninger vedrørende den specifikke udbudsstrategi • Det specifikke udbud skal sigte mod at optimere muligheden for at modtage de bedste bud fra konkurrencedygtige leverandører 	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdere hvilke specifikke vilkår der gør sig gældende for udbudsprocessen baseret på standardiserings- og leverandørstrategien • Sikre tilstrækkeligt datagrundlag inden udbud
Opfølgingsstrategi	<ul style="list-style-type: none"> • Design af opfølgingsmekanisme til at sikre compliance med rammeaftaler – typisk baseret på overordnet strategi med kategorispecifikke tilpasninger • Kontrakter evalueres og fornyes løbende 	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdere det specifikke behov for opfølgings- og compliancemekanisme

Kilde: Team analyse, ekspertinterviews

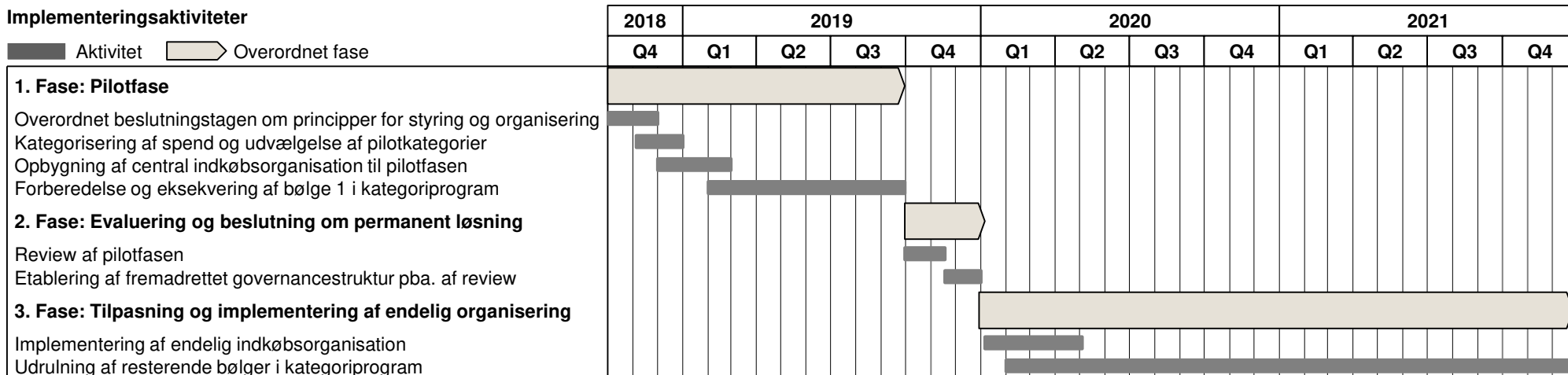
Der kan arbejdes med compliance i Københavns Kommune ved en række typiske compliancegreb, som både er relevante centralt og decentralt

- Københavns Kommune arbejder allerede med at øge compliance, dog viser modenhedsanalysen et fortsat potentiale for øget compliance på indkøbsaftaler
- Compliance skal i høj grad drives op af ledelsen decentral i forvaltningerne og understøttes af relevant information fra CFI

Formål	Overordnet tilgang	Tiltag	Eksempler på tiltag (ikke udtømmende)
Øget compliance i Københavns Kommune	Opfølgning på compliance	Opstil mål for compliance på enkelt institutionsniveau	<ul style="list-style-type: none"> • Opstil konkrete, realistiske og tidsbundne compliancemål med konkret ansvar for overholdelse på både højt og lavt organisatorisk niveau (fx institutionsledere og indkøbere på skoler)
		Følg op på compliance mål	<ul style="list-style-type: none"> • Følg op på overholdelse af compliancemål fra topledelse til enkelte indkøber, fx ved brug af notifikations e-mails for enkelte indkøbere, som registrerer ikke-compliant indkøb og samtale med institutionsleder samt opfølgning i Kategori-Komiteen, kategorigrupper, CFI inkl. ved indkøbspartnere og gatekeepers
		Følg op på grunde til non-compliance og tilret proces hvor relevant	<ul style="list-style-type: none"> • Tilrettelæg struktureret proces med varierende fokusområder for bottom-up feedback på udfordringer med at være compliant, herunder mangel på information, systemfunktionalitet, kontraktspesifikationer som ikke svarer til behov, mv. Opfølgning på flere organisatoriske niveau, direktørniveau og nedefter
		Hav sanktionsmekanismer for non-compliance og belønning for compliance	<ul style="list-style-type: none"> • Tilrettelæg sanktionsmekanismer og belønninger på flere organisatoriske niveauer for at fordre compliance. Sanktionsmekanismer og belønninger bør være dagligdagsnære som fx samtale med nærmeste leder om non-compliance til belønning for mest compliant decentrale institution
	Øget information om at være compliant	Øg kvalitet af tilgængelig information om compliance	<ul style="list-style-type: none"> • Lav letforståelig checkliste og hav den forankret i CFI og forvaltningerne – brug fx Indkøbspartnere til at trykprøve brugervenlighed. Bør være del af onboarding for nyansatte med indkøbsansvar • Del kortfattet information om nye kontrakter løbende og tilbyd yderligere information
		Hav tilstrækkelig mængde af information	<ul style="list-style-type: none"> • For CFI: Hav detaljeret information om compliance på kategorier, købere, leverandører, kontrakter, mv. og udarbejd ledelsesinformation som understøtter opfølgning • Information bør være brugervenlig: Formuleret kort og præcist og bør kunne læses af ikke-indkøbsspecialister. Information bør tilrettes læser – fx bør information for enkelte indkøbere ikke være for indholdstunge
		Brug flere forskellige kanaler til informationsdeling	<ul style="list-style-type: none"> • Informationskanaler der kan bruges er: Kvantum, intranet, indkøbspartnere, indkøbsfora, nyhedsmails til decentrale chefer (på både højt og lavt niveau), decentrale indkøbere med adgang til Kvantum. Der bør differentieres i informationsmængde og indhold pr. kanal
	Forhindring af non-compliance	Gør det let at være compliant	<ul style="list-style-type: none"> • Brugervenlighed bør være i fokus, fx ift. Kvantum, hvor CFI bør hjælpe brugere med at bruge portalen, der bør være udfærdige vejledninger til portalen, praktiske forholdsregler bør være let tilgængelige (med fortsat fokus på sikkerhed)
		Gør det svært at være non-compliant	<ul style="list-style-type: none"> • Brug af gatekeepers på indkøb – fx periode med godkendelse af indkøb af CFI, indkøbspartner eller lign. på udvalgte kategorier, fx fødevarer • Begræns mulighed for non-compliance ved central styring af kontrakter og blokering af mulighed for oprettelse af nye kontrakter uden central godkendelse

Implementeringen af en ny indkøbsorganisering tilrettelægges i tre overordnede faser og indebærer indledning af kategoristyring og kategoriprogrammer i løbet af 2019

- Nedenfor illustreres indledende overvejelser om sekvensering af implementeringsaktiviteterne, herunder hvilke risici der er forbundet med en centralisering af indkøbsfunktioner og afstanden til de forretningsmæssige behov i forvaltningerne



Forudsætninger

- Opsætning af struktureret uddannelsesforløb ift. kategoristyring i Københavns Kommune, der klæder folk på fagligt til ny arbejdsmetode
- Ledelsesopbakning på tværs og ned gennem alle forvaltninger
- Kategorisering af kommunens spend på anvendelige kategorier til den fremadrettede kategoristyring
- Ansættelse af de rette kommercielle kompetencer i central indkøbsfunktion
- Yderligere analyse af om enkelte spendkategorier skal forblive i forvaltninger samt analyse af dimensioneringen af indkøbsfunktionen
- MED-inddragelse

Usikkerheder

- Det bør kortlægges, hvilke kompetencer der findes i forvaltningerne, som er anvendelige i en centraliseret indkøbsfunktioner
- Tempoet for tilpasning og tilvænnning ift. brugen af Kvantum på tværs af hele kommunen

Risici

- Sikre både forvaltningsspecifik viden og indkøbskompetencer uden, at der opstår nye dobbeltfunktioner, herunder undgå stor afstand mellem det forvaltningsmæssige behov i forvaltningerne og udbud og kontraktstyring i CFI. Mitigeres gennem Category Managers opbygger lokal viden på området på tværs af forvaltninger og gennem indkøbspartner rollen, der faciliterer kontakten mellem forvaltninger og CFI
- Tab af centrale indkøbskompetencer med nærhed til forvaltningernes forretning.
- Utilstrækkelig rekruttering af relevante kompetencer, som ikke er tilstede i kommunen i dag, herunder Category Managers
- Behov for omstilling af medarbejdere. Gælder både medarbejdere i CFI og forvaltningerne
- Afstand mellem CFI og ledelsen i forvaltningerne, som skal være med til at sikre, at forandringer implementeres på tværs af hele Københavns Kommune, særligt i forhold til at sikre en højere grad af compliance helt ned på institutionsniveau

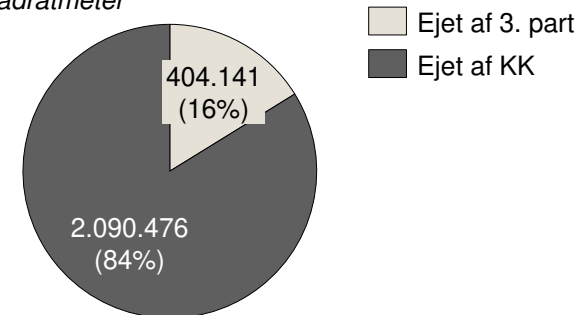
Afsnit	Beskrivelse	Side
1. Resume	<ul style="list-style-type: none"> Resumé af analysens baggrund, indhold og resultater 	<ul style="list-style-type: none"> s. 4-11
2. Anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> Præsentation og beskrivelse af rapportens overordnede anbefalinger for hver af de fem analyser 	<ul style="list-style-type: none"> s. 13-17
3. Indkøb	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af organiseringen af indkøbsfunktionen i Københavns kommune med udgangspunkt i aktuel performance på en række centrale indikatorer 	<ul style="list-style-type: none"> s. 19-38
4. Bygninger og kapacitetsudnyttelse	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning af samlet økonomi på bygningsområdet og analyse af kapacitetsudnyttelsen af administrative bygninger 	<ul style="list-style-type: none"> s. 40-50
5. Hjemmepleje	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning og analyse af hjemmeplejerne i SOF og SUF via en analyse af forskelle i timepris og analyse af kapacitetsplanlægningen i de to hjemmeplejer 	<ul style="list-style-type: none"> s. 52-67
6. Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af mulighederne for at realisere potentiale inden for regnskab, bogholderi, rapportering og budget 	<ul style="list-style-type: none"> s. 69-74
7. IT og digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af IT- og digitaliseringsfunktioner i forvaltninger og i KIT, samt opstilling af hypoteser til hvad KK kan arbejde videre med for at realisere potentialer på området 	<ul style="list-style-type: none"> s. 76-78
8. Appendiks	<ul style="list-style-type: none"> Appendiks slides der giver detaljer til nogle af de øvrige analyser 	<ul style="list-style-type: none"> s. 80-85

4.1 Københavns Kommune råder samlet set over ca. 2,5 mio. kvadratmeter

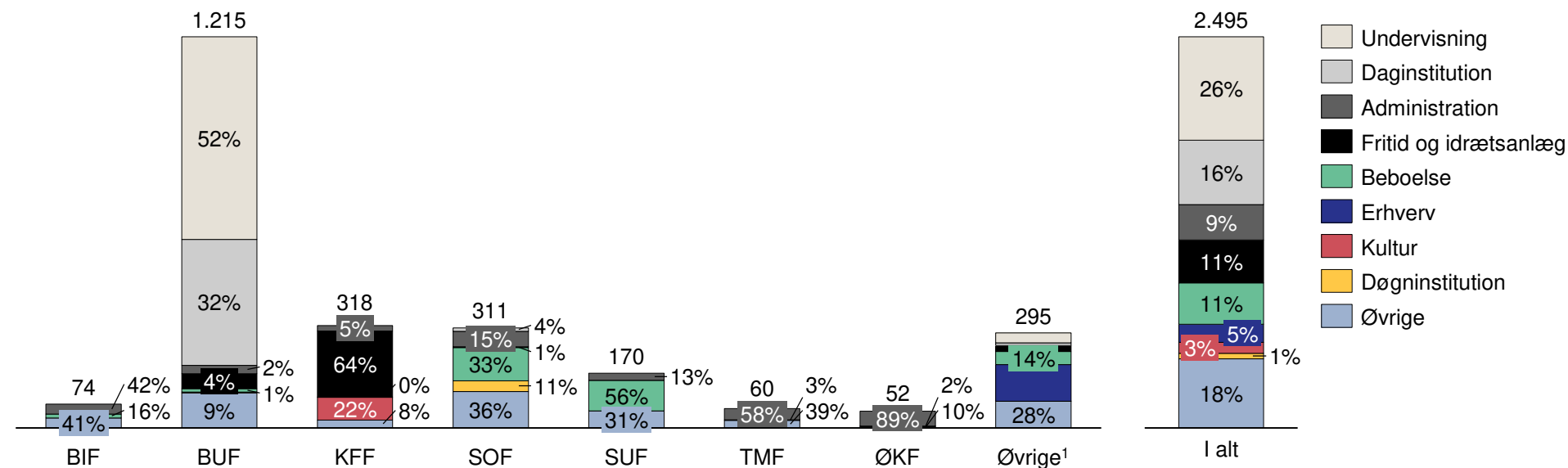
- Københavns Kommune råder samlet set over knap 2,5 mio. kvadratmeter bygninger
- Bygninger til undervisning (hovedsageligt skoler) udgør den største del af kvadratmeterne med 26% efterfulgt af daginstitutioner og administrationsbygninger med hhv. 16% og 9%
- Blandt forvaltningerne råder BUF over den største mængde kvadratmeter, hvilket hænger sammen med den store portefølje af skoler mv.
- ØKF har den mindste antal kvadratmeter blandt forvaltningerne med ca. 52.000 kvadratmeter, der næsten udelukkende består af administrative kvadratmeter
- Københavns Kommune ejer selv knap 2,1 mio. kvadratmeter, ca. 84%, imens de resterende 400.000 kvadratmeter lejes fra 3. part

Fordeling af ejerforhold

Kvadratmeter



Fordeling af kvadratmeter i forvaltninger (tusinde kvadratmeter)



Kilde: KEID. Note: Kvm hvor brugeren ikke er angivet

Analysen af bygningsområdet fokuserer på hypoteser om effektiviseringer inden for kapacitetsudnyttelse med særligt fokus på administrative bygninger

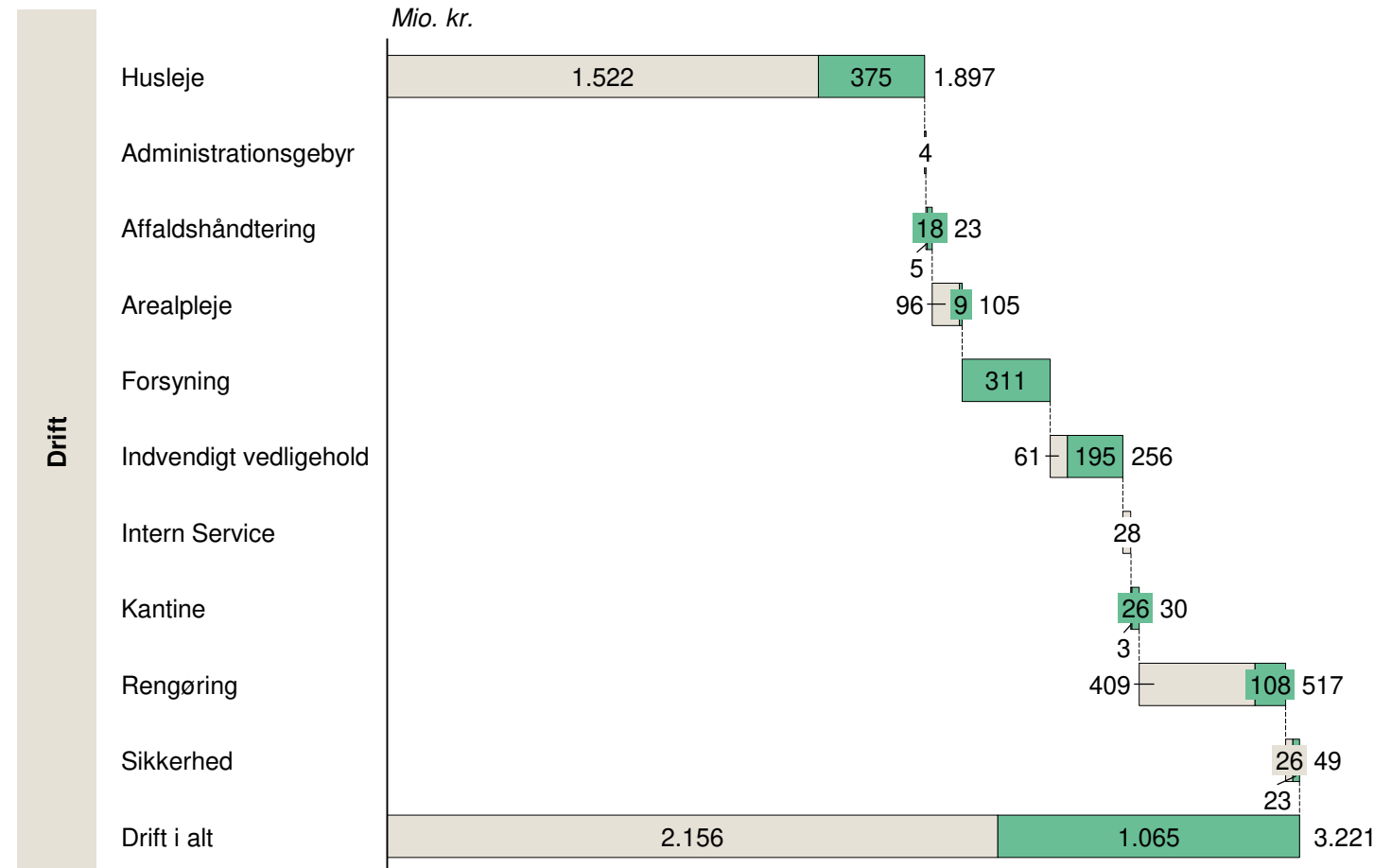
Fase	Væsentligste observationer	Hypoteser om mulige effektiviseringer
Behovs-afklaring	<ul style="list-style-type: none"> Der foretages behovsafklaring uden fuldt overblik over den eksisterende portefølje og anvendelsesmuligheder i denne på forvaltningsniveau Der er manglende overblik over ledig kapacitet på tværs af forvaltninger og muligheder for anvendelse af øvrige forvaltningers ledige kapacitet for generiske bygningstyper 	<ul style="list-style-type: none"> Opbygning af konsolideret datagrundlag, der indeholder oplysninger om hver forvaltnings bygningsportefølje kan skabe bedre overblik og føre til mere omkostningseffektive behovsafklaringer
Planlægning	<ul style="list-style-type: none"> Der er i nogle tilfælde i mindre grad fokus på at designe nybyggeri i materialer, som er lette at vedligeholde og drifte, således at totaløkonomien for byggeriet ikke er optimeret Forvaltningerne har incitament til at sikre lave driftsomkostninger ved smart design, da driftsomkostningerne afholdes for egen ramme. Desuden betyder den begrænsede anlægsramme, at forvaltningerne til dels har incitament til at anvise billige løsninger da behovet pt. overstiger rammen Det er vigtigt, at sikre et totaløkonomisk perspektiv i fastlæggelsen af kvaliteten i nybyggeri, som bør understøttes af de rette incitamenter for forvaltningerne ift. deres efterspørgsel af kvalitet i byggeriet 	<ul style="list-style-type: none"> Større incitament til forvaltningerne sikrer omkostningseffektivitet ved en ændring i huslejemodellen, så den afspejler totalomkostningerne til bygningen Større totaløkonomisk perspektiv i nybyggeri kan opnås ved at sikre involvering af den driftsansvarlig (KEID), hvormed bygningerne opføres i mere omkostningseffektive bygningsmaterialer, da KEID har fokus på at nedbringe drifts- og vedligeholdelsesomkostninger
Byggeri		
Drift	<ul style="list-style-type: none"> Igangværende interne analyser undersøger mulighederne for effektivisering af KK's facility management. Dog analyseres enkelte områder (udvendigt vedligehold, fodboldbaner og plejecentre) og løftestænger (outsourcing) ikke i de interne analyser De enkelte institutioner har ikke tilstrækkelige incitamenter til at foretage det optimale løbende indvendige vedligehold, hvilket har medført et efterslæb og øgede omkostninger til større renoveringer 	<ul style="list-style-type: none"> Der er et effektiviseringspotentiale ved at udlicitere større dele af facility management området i tværgående aftaler Ved at lægge budgettet for indvendigt vedligehold hos den enkelte forvaltning kan der skabes stærkere styring med, at de enkelte institutioner prioriterer den optimale mængde vedligehold
Udnyttelse	<ul style="list-style-type: none"> Huslejemodellen på bygninger ejet af KEID kan i nogle tilfælde gentænkes ift. at sikre større økonomiske incitamenter for at nedbringe kvadratmeterforbruget Manglende dataunderstøttelse hindrer effektiv kapacitetsstyring både inden for forvaltningerne og på tværs af kommunen Der styres efter en lav tomgangsprocent, hvilket har resulteret i en tomgangsprocent på ca. 0,5%, hvilket ikke nødvendigvis er optimalt En del af administrationsbygningerne er ældre bygninger, hvilket kan lede til udfordringer ift. at optimere kapacitetsanvendelsen Der er ikke en central styring ift. at sikre løbende kapacitetsoptimering internt i forvaltningerne på tværs af ejendomsporteføljen De enkelte institutioner har ikke et tilstrækkeligt incitament til at udleje faciliteter uden for almindelig åbningstid, da de ikke får økonomisk gevinst herved Der eksisterer ikke en tilstrækkelig infrastruktur til at sikre let udlejning af kommunale bygninger. Der er en række barrierer for at udleje bygninger uden for almindelig åbningstid, bl.a. i forhold til sikkerhed og rengøring Et nyt team i KEID arbejder med bedre udnyttelse af bygningskapacitet på tværs af forvaltningerne 	<ul style="list-style-type: none"> Bedre dataunderstøttelse på kapacitetsanvendelsen på tværs af kommunen kan understøtte en mere effektiv kapacitetsanvendelse og styring af kapacitetsanvendelsen både på forvaltningsniveau og på centralt niveau Stærkere økonomiske incitamenter i huslejemodellen kan lede til mere effektiv kapacitetsanvendelse på forvaltnings- og på institutionsniveau Udbyggelse af højere anvendelsesgrad af kommunens interne kompetencer indenfor space management vil resultere i en bedre kvadratmeterudnyttelse, særligt inden for administrative bygninger

Den samlede baseline til drift af kommunens bygninger udgør knap 3,2 mia. kr., hvoraf interne omkostninger udgør ca. 2,2 mia. kr. og eksterne omkostninger ca. 1,1 mia. kr.

■ Internt spend ■ Eksternt spend

- Nedenfor fremgår den samlede baseline for drift af bygninger i Københavns Kommune. Opgørelsen tager forbehold for udfordringer med at estimere de samlede omkostninger på tværs af forvaltningerne med det nuværende datagrundlag. Det bemærkes, at anlægsrammen kan variere fra år til år givet afhængigheden af de årlige økonomiaftaler

Baseline for drift af bygningsområdet, 2017

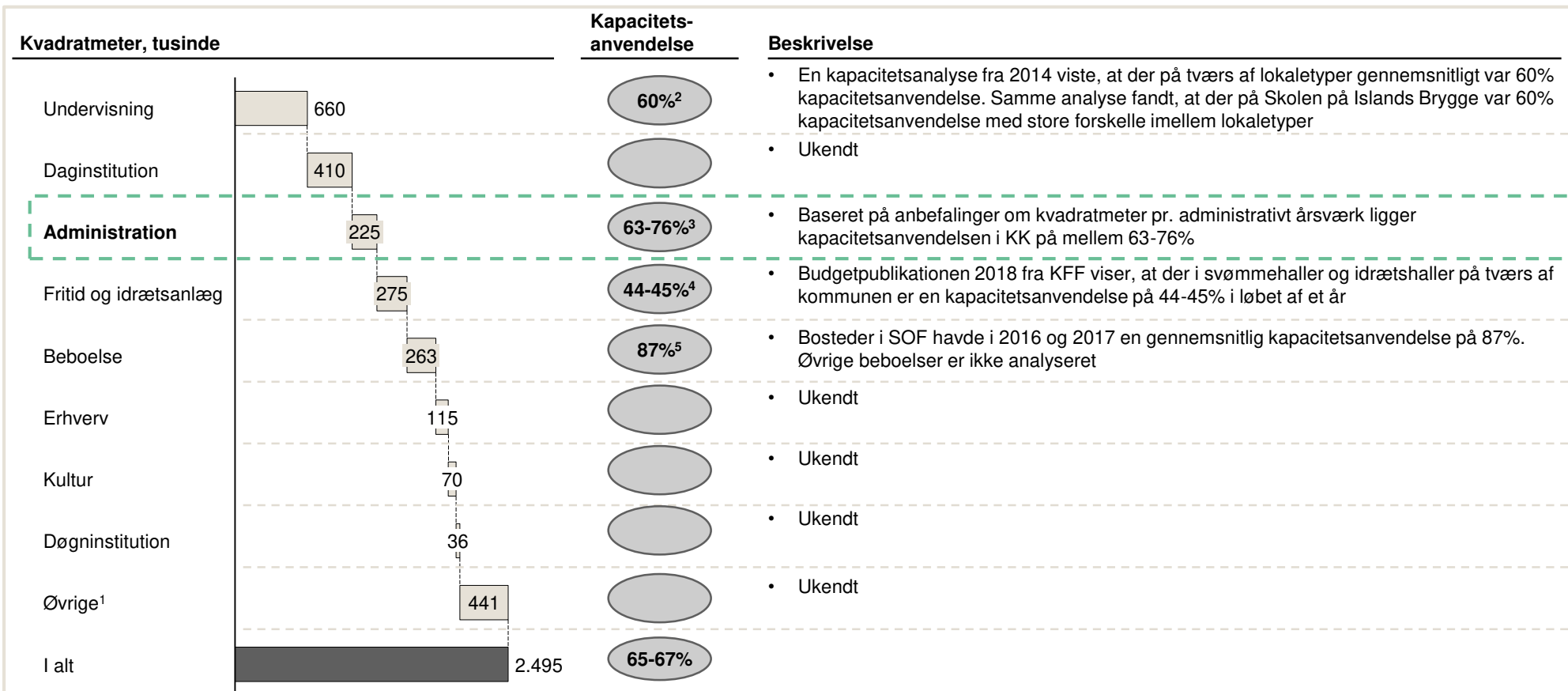


- Driftsomkostningerne er opgjort på baggrund af den interne opgørelse af udgifter til ejendomsdrift og indvendigt vedligehold samt omkostninger til husleje og administrationsgebyr
- Omkostningerne til husleje indeholder både huslejeomkostninger til leje af bygninger fra 3. part og intern huslejebetaling til KEID
- Huslejebetalingerne og administrationsgebyret til KEID er ikke reelle udgifter for Københavns Kommune, men blot interne overførsler imellem forvaltningerne og KEID. De udgør dog stadigvæk relevante omkostninger for forvaltningerne, og de er derfor indeholdt i opgørelsen
- Af de samlede 3,2 mia. kr. omkostninger, udgør de eksterne omkostninger ca. 1,1 mia. kr., der overlapper med omkostningerne indeholdt i indkøbsanalysen

4.2 Kapacitetsanvendelsen varierer på tværs af ejendomsstyper i Københavns Kommune

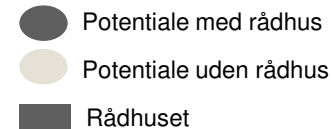
Uddybes på næste side

- Den samlede ejendomsportefølje i Københavns Kommune udgør ca. 2,5 mio. kvadratmeter, hvoraf undervisningslokaler udgør den største del
- Kapacitetsanvendelsen på tværs af ejendomsstyper har stor variation. Kapacitetsopgørelsen er opgjort pba. eksisterende opgørelser ud fra den mest relevante metrik for den specifikke ejendomsstyp. Kapacitetsanvendelsen er derfor ikke direkte sammenlignelig på tværs ejendomsstyper

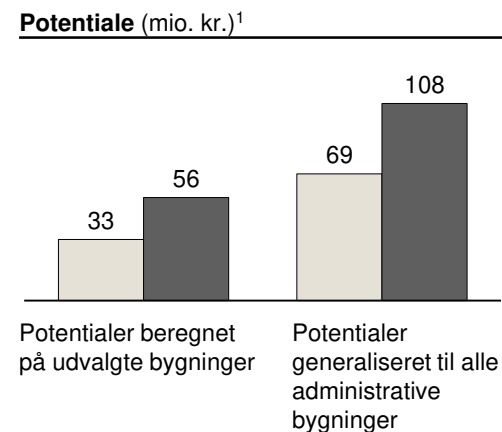
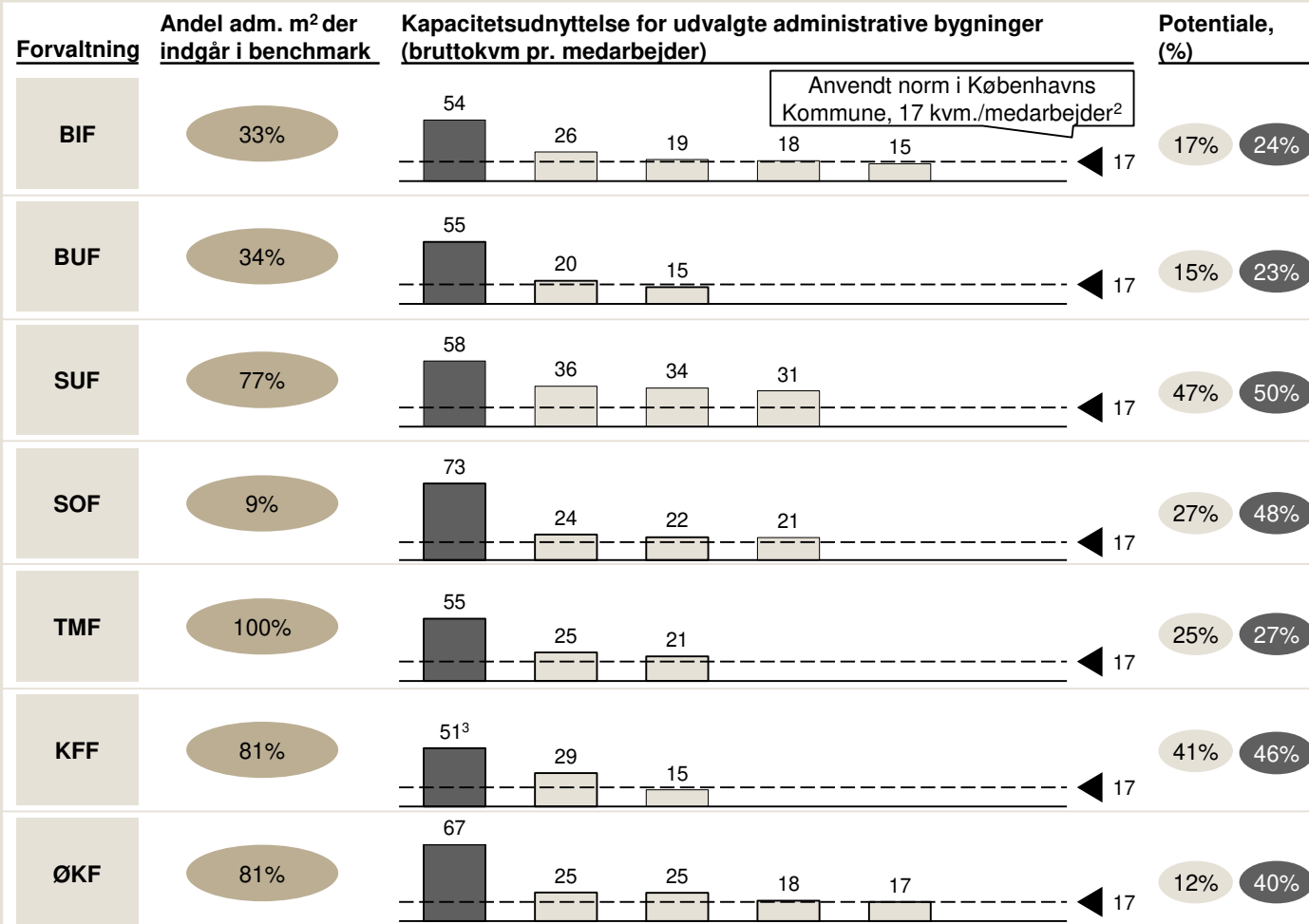


Note: 1) Øvrige lejemål består af bl.a. arealer, værksteder, øvelokaler, P-pladser og garager; 2) Analysen blev gennemført i ugerne op til juleferien og giver derfor ikke et fuldt indblik i kapacitetsudnyttelsen på KK's folkeskoler. Der ville være et potentiale i at få gennemført en retvisende kapacitetsanalyse; 3) Den høje kapacitetsudnyttelsen er udregnet ift. normen for antal kvm per medarbejder anvendt i samlokaliseringsscener i Københavns Kommune. De 76% afspejler benchmark uden Rådhuset, mens de 63% afspejler benchmark med Rådhuset (se næste side); 4) Kapacitetsanvendelsen er baseret på udnyttelsen af kapaciteten indenfor åbningstiden. For svømmehaller anvendes antal besøg pr. time mens der for idrætsanlæg anvendes bookinger; 5) Kapacitetsanvendelsen er baseret på en opgørelse over tomgang på bosteder i SOF; kvadratmeteropgørelsen er behæftet med usikkerhed. Kilde: KEID, Kapacitetsanalyse 2014, Budgetpublikation 2018 (KFF), SOF,

4.2 En foreløbig undersøgelse af kvadratmeterudnyttelse i administrative bygninger viser et potentiale på tværs af forvaltningerne



- I figuren nedenfor fremgår kapacitetsudnyttelsen for udvalgte administrationsbygninger i forvaltningerne og potentialet, der kan indfries ved at højere kapacitetsudnyttelse, såfremt de lægger en norm på 17 kvm pr. medarbejder. For at sikre sammenlignelighed er der kun inkluderet bygninger, der udelukkende omfatter administrative kvm. og administrativt personale
- Analysen er baseret på "rene" administrative bygninger, hvor medarbejderantallet udelukkende udgøres af administrativt personale. Beregningen af potentialet tager højde for forskellen i bygningernes størrelse og spændet i potentialet afspejler, hvorvidt rådhuset er inkluderet i opgørelsen



Der er usikkerhed om ovenstående potentiale, som kan trække tallet op eller ned:

- Kun "rene" administrative bygninger hvor bygningsmassen er valideret er blevet inkluderet
- Hertil kan der knyttes en vis usikkerhed til de brugte medarbejder tal i opgørelserne, da de for nogle forvaltninger er trukket fra KKorg (dog forsøgt justeret for barsel, langtidssygdom, studentermedhjælpere mv.)
- For at få større sikkerhed om potentialerne kan analysen forfines (og evt. laves med nettokvadratmeter)

1) Beregnet baseret på en gennemsnitlig kvadratmeterpris for drift på 1291 kr., beregnet som total driftsomkostning divideret med total antal kvm; 2) Normen på 17 bruttokvm pr. medarbejder og er anvendt ifm. samlokaliseringsscasen på bl.a. Borups Allé. De 17 kvm pr. medarbejder vedrører administrative medarbejdere i fx økonomifunktion, hvor der er ikke er borger/brugerkontakt el. andet der kræver plads udover normale kontorfaciliteter; 3) Inkl. repræsentative fællesarealer. KFF har opgjort, at 42% ud af de opgjorte kvm omfatter administrative kvm til kontor og mødelokaler. Kilde: Kvadratmeteropgørelser og årsværk udleveret af KEID og valideret af forvaltningerne. Medarbejdertal er for nogle forvaltninger leveret af forvaltningerne, mens det for andre forvaltninger er baseret på justerede KK-org. tal

Best practice og identificerede hypoteser i forbindelse med kapacitetsudnyttelsen af Københavns Kommunes bygninger

Uddybes i det efterfølgende materiale

- I figuren nedenfor fremgår relevante dimensioner til at optimere kapacitetsanvendelsen med en beskrivelse af best practice samt identificerede hypoteser
- Hypoteserne gør sig særligt gældende for administrative bygninger, men kan også gøre sig gældende for øvrige bygningstyper

Tema	Kategori	Underkategori	Best practice	Hypoteser
Optimeret kapacitetsanvendelse	Styring og incitamenter	Styring	<ul style="list-style-type: none"> • Kapacitetsudnyttelsen styres ud fra fastsatte normer og et validt datagrundlag vedr. kvadratmeterforbruget 	<ul style="list-style-type: none"> • En styrkelse af de interne kompetencer i kommunen inden for space management kan lede til bedre kapacitetsudnyttelse gennem bedre central understøttelse
		Incitamenter	<ul style="list-style-type: none"> • Huslejemodellen skaber et økonomisk incitament til at reducere kvadratmeterforbruget til fastsatte normer 	<ul style="list-style-type: none"> • Gennem en tilpasning af incitamenter og løftestænger for at motivere til mindre kvadratmeterforbrug, kan der skabes stærkere incitamenter til at reducere kvadratmeterbehovet
		Data	<ul style="list-style-type: none"> • Datagrundlaget sikrer et tværgående og sammenligneligt overblik over bygningstyper, kvm. og medarbejdere der opdateres årligt 	<ul style="list-style-type: none"> • Gennem opbyggelsen af et konsolideret datagrundlag samt regler for data governance kan TEo, KEID og forvaltningerne foretage en stærkere kapacitetsstyring og sætte strategisk ind, hvor der anvendes mange kvadratmeter pr. medarbejder
	"Udnyttet" kapacitet	Aktivitetsbaserede arbejdspladser	<ul style="list-style-type: none"> • Der er overensstemmelse mellem arbejdspladser og det reelle behov ved fx free-seating 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedbringelse af arbejdspladser gennem tilpasning til behov ved udbredelse af free-seating
			Samlokalisering	<ul style="list-style-type: none"> • Samling af administrative arbejdspladser i større kontorbygninger på tværs af afdelinger og forvaltninger
		Færre m ² per medarbejder	<ul style="list-style-type: none"> • Bygningsstyrelsen anbefaler 21 m², Teo arbejder med måltal på 17m² mens private best practice er ned til 11-14 m² (bruttokvm.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Obligatorisk anvendelse af space management team samt øge delingen af fælles faciliteter på tværs af afdelinger kan lede til større kvadratmeterudnyttelse
			Ændret lokaleanvendelse	<ul style="list-style-type: none"> • Lokaler skal kunne anvendes til flere formål
	Ledig kapacitet	Strategi for afhændelse	<ul style="list-style-type: none"> • Beslutning om afhændelse hviler på en grundig vurdering af nuværende og fremtidigt behov 	<ul style="list-style-type: none"> • KEID styrer efter en tomgangsprocent på nul og har et årligt salgsbudget der skal indfries, det er vigtigt, at det årlige salgsbudget tilpasses løbende til kommunens langsigtede kapacitetsbehov
			Udlejning	<ul style="list-style-type: none"> • Ledig kapacitet udlejes til kommunale formål eller private lejere i tilfælde af, at der ikke er efterspørgsel efter kapaciteten internt i organisationen

Kilde: Team analyse, interviews i forvaltningerne, KEID og TEo. Note: Foregår i dag via en ejendomstagslig høring af forvaltningerne

4.2 Anbefalinger på bygnings- og kapacitetsudnyttelsesområdet

Nr.	Titel på anbefaling	Beskrivelse
1	Opbyg et konsolideret datagrundlag for administrative bygninger og brug dette til at etablere målbillede for de administrative kvadratmeter	<ul style="list-style-type: none">• Valider og opdater eksisterende kvadratmeteropgørelser over bygningsmassen. Der er tidligere afsat 16 millioner til opmåling, digitalisering og registrering af anvendelse af bygninger• Opstil klare definitioner på klassifikationer af kvadratmetertyper og registrer den nuværende brug af kvadratmeter for at sikre et validt grundlag at sammenligne kapacitetsudnyttelsen på• Opstil kernemetrikker for de administrative arealer (fx nettokvadratmeter per medarbejder) for at kunne sammenligne kapacitetsudnyttelse på tværs. Kernemetrikkerne skal opstilles fra centralt hold og kommunikeres ud til forvaltningerne• På baggrund af kortlægningen etableres et målbillede af, hvordan ejendomsområdet kan optimeres i forhold til kapacitetsudnyttelse på henholdsvis kort og mellemlang sigt
2	Opstil principper for data governance på ejendomsområdet	<ul style="list-style-type: none">• Opstil principper for løbende opdatering af det konsoliderede datagrundlag på ejendomsområdet med en defineret opdateringsfrekvens, hvornår forvaltningerne skal melde ændringer ind, hvordan de skal melde dem ind, samt definere roller og ansvar entydigt
3	Tilpasning af incitamenter og løftstænger for at motivere til mindre kvadratmeterforbrug	<ul style="list-style-type: none">• Igangsæt en analyse af de nuværende incitamentsstrukturer for at nedbringe driftsomkostninger på bygningsområdet gennem bedre kapacitetsudnyttelse. Analysen bør afsøge hvilke instrumenter KK kan benytte til at forbedre kapacitetsudnyttelsen under hensyntagen til kommunens totaløkonomi, herunder:<ul style="list-style-type: none">– Huslejemodellen – analyser om huslejemodellen kan tilpasses, så der tilskyndes til mindre kvadratmeterforbrug i de enkelte forvaltninger– Øget brug af samlokalisering– Aktivitetsbaserede arbejdspladser, mv.
4	Opbygning af space management kompetence	<ul style="list-style-type: none">• Styrke tværgående Space Management kompetence i Københavns Kommune (fx ved at styrke space management teamet i KEID)<ul style="list-style-type: none">– Fastlæg klare principper for hvordan forvaltningerne skal understøttes i forhold til at optimere kvadratmeterudnyttelsen. Beslutningsgrundlag bør udarbejdes i forvaltninger, mens den praktiske implementering i forhold til rumindretning, flytning mellem lokaler mv. kan understøttes af en tværgående space management kompetence– Lad space management teamet få mandat til at komme med forslag til bedre kapacitetsudnyttelse i kommunens administrative ejendomme
5	Etabler business cases for bedre kapacitetsudnyttelse ved flytning, samlokalisering og sammenrykning	<ul style="list-style-type: none">• Ovenstående anbefalinger understøtter, at forvaltningerne kan lave konkrete business cases for bedre kapacitetsudnyttelse

Anbefalinger uddybes på de næste sider

4.2 Et samlet dataoverblik på ejendomsområdet muliggør højere grad af strategisk styring inden for kapacitetsudnyttelsen på tværs af kommunen ejendomsportefølje

Anbefaling

1

Opbyg et konsolideret datagrundlag for administrative bygninger og brug dette til at etablere målbillede for de administrative kvadratmeter &

2

Opstil principper for data governance på ejendomsområdet

Formål

- Opbygning af et konsolideret datagrundlag samt opstilling af principper for data governance på ejendomsområdet. Dette skaber en transparens, der muliggør en højere grad af strategisk styring mhp. at opnå et højere kapacitetsudnyttelse. Dette vil give forvaltningerne bedre forudsætninger for at administrere ejendomsportefølje indenfor forvaltningen samt på tværs af forvaltningerne. Herved kan omkostninger reduceres på sigt

Beskrivelse

- **Nuværende datagrundlag:** Med budgetaftalen 2018 blev der afsat midler til at styrke datagrundlaget for en mere effektiv styring af ejendomsområdet, herunder opmåling og digitalisering af bygninger samt kortlægning af anvendelsen af bygningerne. Der er i alt afsat 16,1 mio. kr. frem til og med 2021 og opmålingen påbegyndes primo 2019. Arbejdet omfatter på nuværende tidspunkt opmåling af kvadratmeter ned på lokaleniveau samt en registrering af anvendelsen, men kobles ikke med udnyttelsen (fx antal medarbejdere eller brugere). Det endelige målbillede for anvendelse af et konsolideret datagrundlag på ejendomsområdet udestår fortsat
- **Nuværende udfordring:** Der eksisterer på nuværende tidspunkt ikke et samlet overblik over kvadratmeterudnyttelse på tværs af forvaltninger med en dertilhørende model for indsamling og validering af data. I tilfælde af en opgørelse af kapacitetsudnyttelse integreres i nuværende arbejde med opmåling og registrering af bygninger, vil et tilstrækkeligt datagrundlag først være tilvejebragt efter 2020
- **Hvilke initiativer igangsættes:** For det første suppleres det nuværende arbejde i KEID vedrørende opmåling af bygninger med indsamling af nødvendige informationer fra forvaltningerne mhp. at kunne opgøre kapacitetsudnyttelsen af deres administrative bygninger samt øvrige udvalgte bygningstyper. For det andet igangsættes sideløbende en opgørelse over administrative kvadratmeter samt antal administrative medarbejder knyttet hertil med henblik på at tilvejebringe et tilstrækkeligt datagrundlag på kort sigt. Begge initiativer indebærer:
 - Opstilling af klare definitioner på klassifikationer af kvadratmetertyper for at sikre et validt grundlag at sammenligne kapacitetsudnyttelsen på. Det er her vigtigt at sørge for, at den indsamlede data er beriget på en sådan måde, at det kan bruges til at styre efter
 - Definition af kernemetrikker for de administrative arealer (fx nettokvadratmeter per medarbejder) for at kunne sammenligne kapacitetsudnyttelse på tværs
 - Etablering af målbillede for kapacitetsudnyttelse på tværs af kommunen, startende inden for administrative bygninger
 - Opstilling af principper for løbende opdatering af det konsoliderede datagrundlag på ejendomsområdet med en defineret opdateringsfrekvens for, hvornår forvaltningerne skal melde ændringer ind, hvordan de skal melde dem ind samt definere roller og ansvar entydigt

Forudsætninger

- Forvaltningerne og KEID tager de nødvendige skridt i retning af etablering af en fælles datastruktur og data governance
- Forvaltningerne leverer den nødvendige data fra egne enheder og institutioner vedrørende udnyttelse

Risici

- Stort ressourcetræk forbundet med løbende opdatering af data såfremt processen ikke systemunderstøttes i tilstrækkeligt omfang
- Manglende overensstemmelse mellem dataindsamlingsmetoder i forvaltningerne ift. udnyttelse af administrative bygninger

En tilpasning af den nuværende incitamentsstruktur kan skabe en incitamentsordning der understøtter en bedre kapacitetsudnyttelse

Anbefaling

3

Tilpasning af incitament og løftestænger for at motivere til mindre kvadratmeterforbrug

Formål

- Skabe bedre incitament for forvaltningerne til at øge kvadratmeterudnyttelsen og for at udleje ledig kapacitet. Dette skal være med til at sikre bedst mulig udnyttelse af Københavns Kommunes ejendomme

Beskrivelse

- **Den nuværende incitamentsstruktur:** Københavns Kommune har på nuværende tidspunkt en række incitament og løftestænger, der er udgør incitamentsstrukturen for udnyttelse af kapaciteten, herunder den nuværende huslejemodel
- **Nuværende udfordring:** Opgørelsen af den nuværende kapacitetsanvendelse indikerer et potentiale, som til dels kan realiseres gennem stærkere incitament. Dette understøttes af observationer af, at forvaltningerne prioriterer at have flere administrative kvadratmeter end TEO's måltal, hvilket kan indikere for svage økonomiske incitament til at kapacitetsudnytte. Desuden peger kvalitative observationer på, at der kan være ledig kapacitet i mange bygninger uden for almindelig åbningstid.
- **Nærmere undersøgelse:** Københavns Kommune bør igangsætte undersøgelser af incitamentsstrukturen med henblik på at finde det optimal miks af incitament og løftestænger herunder:
 - Undersøgelse af mulighederne for at anvende løftestænger til at forøge anvendelse af uudnyttet kapacitet, herunder brugen af aktivitetsbaserede arbejdspladser, fleksibel lokale anvendelse og samlokalisering
 - Undersøgelse af muligheden for fastsættelse af kvadratmeterpriser efter nye parametre, fx gennemsnitlig husleje i sammenlignelige private lejemaal, så der skabes stærkere økonomiske incitament for at reducere kvadratmeterforbruget hos lejerne. Det omfatter ligeledes en undersøgelse af, hvorvidt huslejestigninger skal føre til øget bevillinger til forvaltningerne. En revidering af huslejemodellen bør ske for specifikke kvadratmetertyper med hensyntagen til de bindinger de enkelte typer af kvadratmeter har ift. kapacitetsudnyttelse
 - Undersøgelse af om reglerne og finansieringsstrukturen kan ændres mhp. at øge incitamenterne til at udleje ledig kapacitet på tværs af Københavns Kommune. Herunder undersøgelse af om ansvaret for udlejning skal forankres på institutions-, forvaltnings- eller centralt niveau samt muligheden for fastsættelse af en bagatelgrænse, der gør det lettere at udleje inden for Københavns Kommune

Forudsætninger

- Incitamentsstrukturen skal sikre, at forvaltningerne ikke optimerer inden for egen økonomisk ramme, men sikrer et totaløkonomisk perspektiv på ejendomsområdet for hele Københavns Kommune
- En forudsætning for at ændre kvadratmeterpriserne er, at der kan findes et relevant indeks eller lignende, der kan danne grundlag for de opdaterede huslejepriser. Der vil være administrative udgifter forbundet med løbende regulering ved markedsbaseret huslejemodel
- Klare snitflader og retningslinjer omkring rengøring, sikkerhed osv. ved udlejning af kapacitet. Området kan anskues i sammenhæng med arbejdet om fælles facility management
- Incitament og løftestænger kan variere på tværs af kvadratmetertyper mhp. at tage højde for særlige bindinger ift. kapacitetsudnyttelse

Risici

- Gennem realisering af effektiviseringer ift. kapacitetsudnyttelsen mindskes incitamentet i forvaltningerne til at realisere øvrige effektiviseringer
- Forvaltningerne vælger eksterne bygninger fremfor bygninger ejet af Københavns Kommune
- Omkostningerne til at muliggøre udlejning ikke modsvares af tilstrækkelige indtægter, da infrastruktur, procedurer mv. skal udvikles, og bygninger skal gøres klar til udlejning

Et space management team vil kunne hjælpe forvaltningerne til at identificere og realisere potentialer for kapacitetsudnyttelsen i de nuværende administrative bygninger

Anbefaling

4

Opbygning af space management kompetence

Formål

- Opnå bedre kapacitetsudnyttelse af administrative bygninger gennem anvendelse af specialiserede kompetencer inden for space management¹

Beskrivelse

- **Hvad er et space management team?:** Et team der tilbyder forvaltningerne hjælp med space management i administrative bygninger. KEID har et nyoprettet team med 1,5 ÅV, der tilbyder forvaltningerne hjælp med space management og way-finding
- **Nuværende udfordring:** Forvaltningerne opbygger i en vis grad egne kompetencer til at optimere kapacitetsudnyttelse, og der eksisterer ikke specialiserede kompetencer, som kan understøtte forvaltningerne ift. at optimere kapacitetsudnyttelsen, fx i forbindelse med samlokalisering
- **Hvad ændres:** Space management teamet ressourcer øges mhp. at kunne assistere forvaltningerne i højere grad, og teamet får mandat til på eget initiativ at undersøge kapacitetsudnyttelsen i forvaltningerne og på baggrund heraf komme med anbefalinger til bedre kapacitetsudnyttelse ved:
 - Udvidelse af de interne ressourcer i space management teamet mhp. at kunne undersøge et større andel af bygningsmassen
 - Finansiering gennem indtægtsdækket virksomhed via investeringspuljen ved at udgifterne til KEIDs bistand indgår i investeringsforslag fra forvaltningen
 - Forvaltningerne kan på eget initiativ anmode om assistance til at optimere kapacitetsudnyttelse, fx i forbindelse med samlokalisering. Space management teamet kan udvælge cases til nærmere undersøgelse baseret på tilgængeligt data vedrørende kapacitetsudnyttelse.
 - Mandat til at KEID på eget initiativ kan komme med forslag om bedre kapacitetsudnyttelse på tværs af administrative bygninger, mens det er op til forvaltningerne selv, hvorvidt de gør brug af forslagene

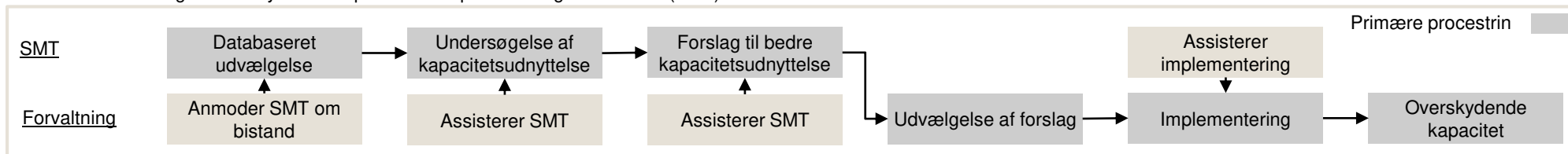
Forudsætninger

- Rekruttering af medarbejdere med kompetencer inden for space management
- Tidlig inddragelse af space management teamet i arbejdet med at optimere kapacitetsudnyttelse, særligt ved flytning til nye bygninger
- Bedre stamdata på bygningsområdet for at sikre, at space management teamet kan arbejde mere effektivt

Risici

- Uklarheder i samarbejdsmodellen mellem space management teamet og syv forskellige forvaltningerne samt dertilhørende afdelinger og enheder
- Manglende anvendelse af de fremsatte løsninger til bedre kapacitetsudnyttelse

Proces for realisering af overskydende kapacitet ved space management team (SMT)



Note: Space management teamet skal over tid også anvendes til at analysere andre bygningstyper end administrative bygninger

4.2 Optimering af kapacitetsanvendelsen i Københavns Kommunes administrative bygninger foreslås gennemført i fem trin

- Nedenstående udgør et forslag til et program, der fokuserer på at øge kapacitetsanvendelsen på tværs af Københavns Kommunes administrative bygninger. Indledningsvist udarbejdes et måltal eller en business case for projektet, der bl.a. sandsynliggør et (minimums)-potentiale. Merudgifter kan således finansieres via en business case til investeringspuljen
- Programmet er opdelt i fem trin, der munder ud i en række konkrete initiativer til optimering af kapacitetsanvendelsen, der endeligt afsluttes af et review af de nye strukturer og incitament

Faserne kan være overlappende

Trin	Dataindsamling og kortlægning	Styring, incitament og datastruktur	Udrulning af ny styring	Optimering af kapacitetsanvendelse	Review og optimering
Tid ¹	• 2-3 måneder	• 2 måneder	• 6 måneder	• 4 måneder	• Løbende
Resultat	<ul style="list-style-type: none"> • Indsamling af data vedrørende kapacitetsudnyttelse af administrative bygninger, der kan bidrage til optimering af kapacitetsanvendelsen • Data kan bygge på KEID's foreløbige arbejde med at kortlægge bygningsmassen, men bør fokusere på at indsamle en netop tilstrækkelig mængde data på bygningsmassen i forhold til at understøtte styring af kapacitetsudnyttelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Opdaterede datastrukturer, der kan anvendes i den løbende styring og optimering af kapacitetsanvendelsen • Forbedrede incitament til at reducere kvadratmeterforbrug • Måltal ift. kvadratmeterudnyttelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Udrulning af nyt styringskoncept og ændring af organiseringen (hvis nødvendig) til at afspejle dette, herunder styrkelse af interne kompetencer inden for space management 	<ul style="list-style-type: none"> • Igangsættelse af en række tværgående initiativer samt enkeltinitiativer på udvalgte områder 	<ul style="list-style-type: none"> • Review af om optimeringen af styring, incitament og datastrukturer giver tilstrækkelig understøttelse af effektiv kapacitetsanvendelse
Aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> • Nedsættelse af ansvarlig gruppe for indsamling og kortlægning af bygningsområdet bestående af medlemmer fra KEID, TEo og forvaltningerne • Indsamling af kvadratmeteropgørelser af administrative bygninger <ul style="list-style-type: none"> – Efterfølgende validering af opgørelser med forvaltninger • Indsamling af data på antallet af medarbejdere i hver bygning • Kortlægning af antallet af m² pr. medarbejder for hver bygning • Sammenligning af kvadratmeterforbruget på tværs af bygninger og på tværs af forvaltninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejde måltal for kvadratmeterudnyttelsen, fx hvor meget man vil reducere kvadratmeterforbruget med • Analyse af mulighederne for optimering af de tilgængelige styringsværktøjer og organiseringen på bygningsområdet <ul style="list-style-type: none"> – Organiseringen analyseres ift. muligheder for centralisering af styrende enheder for at styrke styringen på området • Analyse af de nuværende incitament i huslejemodellen og muligheder for optimering af disse ved ændring af principper for fastsættelse af huslejen og finansiering ved udlejning 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedsættelse af ansvarlig gruppe for udrulning af det nye styrings setup og organisering • Udarbejde retningslinjer og procedurer for anvendelse af centralt space management team • Styrkelse af interne kompetencer inden for space management • Begyndende udrulning • Løbende opfølgning og rapportering på status på udrulningen 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation af konkrete initiativer, der kan lede til bedre kapacitetsanvendelse på tværs af kommunen, fx øget brug af samlokalisering og ABA • Igangsættelse af tværgående initiativer, der påvirker samtlige forvaltningers kapacitetsanvendelse • Igangsættelse af initiativer for udvalgte caseområder på baggrund af den indledende dataindsamling og kortlægning på tværs af bygningsområdet 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews med ledende medarbejdere i Teo, KEID og forvaltningerne med fokus på: <ul style="list-style-type: none"> – Effekten af den nye organisation på muligheder for kapacitetsanvendelse – Tilstrækkelighed i dataunderstøttelsen – Udfordringer ved ny organisering og styring • Analyse af effekterne af ved igangsatte initiativer • Udarbejdelse af tiltag der tilpasser organiseringen og styringen på området • Løbende review af styringen og organiseringen og efterfølgende optimering

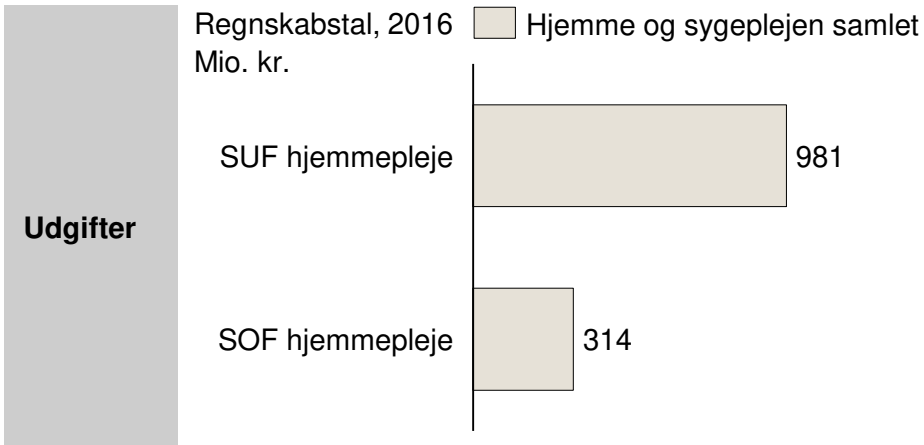
1) Tidsangivelserne er indikative, men det er vigtigt at processen tilrettelægges, så KK får et hurtigt overblik over administrative kvadratmeter, og hurtigt udvælger bygninger til optimering, for at realisere et potentiale

Afsnit	Beskrivelse	Side
1. Resume	<ul style="list-style-type: none"> Resumé af analysens baggrund, indhold og resultater 	<ul style="list-style-type: none"> s. 4-11
2. Anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> Præsentation og beskrivelse af rapportens overordnede anbefalinger for hver af de fem analyser 	<ul style="list-style-type: none"> s. 13-17
3. Indkøb	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af organiseringen af indkøbsfunktionen i Københavns kommune med udgangspunkt i aktuel performance på en række centrale indikatorer 	<ul style="list-style-type: none"> s. 19-38
4. Bygninger og kapacitetsudnyttelse	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning af samlet økonomi på bygningsområdet og analyse af kapacitetsudnyttelsen af administrative bygninger 	<ul style="list-style-type: none"> s. 40-50
5. Hjemmepleje	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning og analyse af hjemmeplejerne i SOF og SUF via en analyse af forskelle i timepris og analyse af kapacitetsplanlægningen i de to hjemmeplejer 	<ul style="list-style-type: none"> s. 52-67
6. Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af mulighederne for at realisere potentiale inden for regnskab, bogholderi, rapportering og budget 	<ul style="list-style-type: none"> s. 69-74
7. IT og digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af IT- og digitaliseringsfunktioner i forvaltninger og i KIT, samt opstilling af hypoteser til hvad KK kan arbejde videre med for at realisere potentialer på området 	<ul style="list-style-type: none"> s. 76-78
8. Appendiks	<ul style="list-style-type: none"> Appendiks slides der giver detaljer til nogle af de øvrige analyser 	<ul style="list-style-type: none"> s. 80-85

Der er identificeret en samlet baseline for hjemmeplejerne på ~1,3 mia. og ~2.100 årsværk

- På baggrund af en kortlægning via 2017 regnskabstal kan baselinen for SUFs og SOFs hjemmepleje opgøres til hhv. 981 og 314 mio. kr.
- Der er identificeret hhv. 1.688 og 434 årsværk på udfører, visitation, administration og ledelse hos SUF og SOFs hjemmeplejer
- I følgende analyse defineres den samlede hjemmepleje som indeholdende alle funktioner relateret til hjemmeplejen og sygeplejen

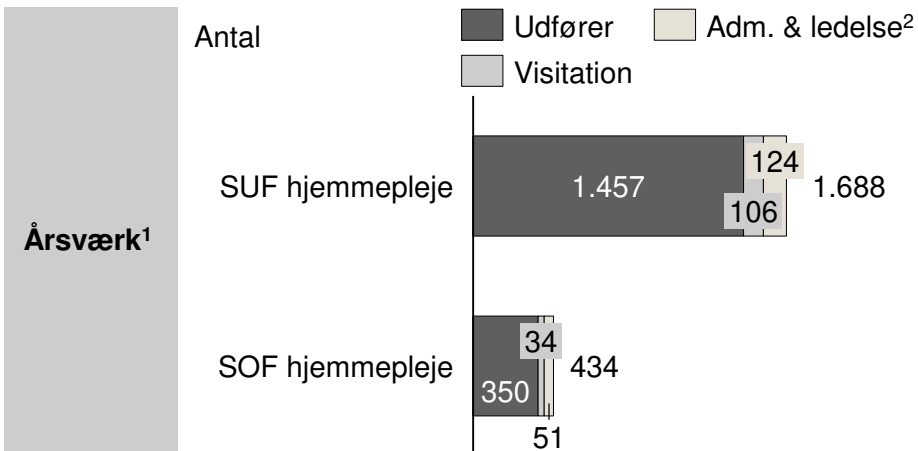
Baseline



Definition

- **SUF:** Der er identificeret udgifter for 981 mio. kr. knyttet til hjemme- og sygeplejen samt visitationen for de fem lokalområder. Omkostningerne er inkl. indkøb af vikarer og andet eksternt spend samt bygninger. I denne opgørelse er centrale administrationsomkostninger ikke inkluderet, men udelukkende decentrale administrative omkostninger. **Kilde:** 2017 KK regnskab
- **SOF:** De samlede omkostninger til SOFs hjemmepleje og sygepleje udgør 314 mio. kr. i 2017. Dette inkluderer alle omkostninger til udførerdelen (også private leverandører), visitation og myndighed, bygninger, indkøb samt decentral adm. & ledelse. Central administration og faglig stabsudgifter er ikke inkluderet i denne opgørelse af hensyn til sammenlignelighed med SUF. Omkostningerne inkluderer indkøb af vikarer og andet eksternt spend. **Kilde:** 2017 KK regnskab
- **SUF:** Årsværk tilknyttet de fem lokalområder i SUF, der varetager hjemmeplejefunktioner. Det skal noteres, at visitationsårsværkene hos SUF også visiterer til fx ældrebolig og botilbud. Det har ikke været muligt at identificere, hvor mange årsværk der udelukkende er knyttet til hjemmeplejen. Adm. & ledelse inkluderer hjemmeplejeledere, gruppeledere, kontor- og teknisk personale. **Kilde:** OPUS, 2018;
- **SOF:** Årsværk fra hjemmeplejestaben (visitation og administration) samt årsværk til hjemmehjælp i center Syd og Nord. Det skal bemærkes, at visitatorer også visiterer til ydelser, som ikke er direkte knyttet til hjemmeplejen som fx selvudpeget hjælper eller aflastningspladser. **Kilde:** OPUS, 2018

Antal



Årsværk¹

1) I opgørelsen af årsværk er selvudpegede hjælpere og interne og eksterne vikarer ikke en del af opgørelsen for hverken SUF eller SOF, men er en del af den samlede udgiftsbasis, 2) I SUFs opgørelse under administration indgår også enkelte årsværk til tekniske medarbejdere, som hverken er rent administrative årsværk, men heller ikke er tilknyttet den udførende hjemmepleje

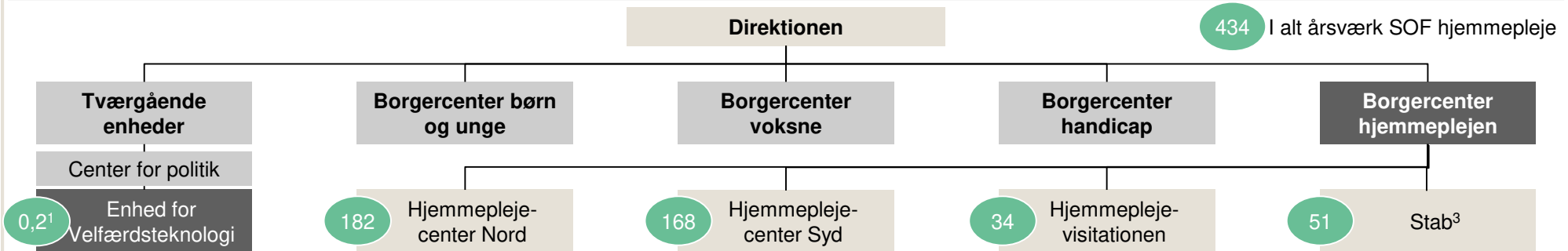
SOF og SUF har forskellig organisering, SOF's administration er centraliseret, mens SUF's er områdebaseret

xx Årsværk

- En sammenligning af SUF og SOFs organisering af hjemme- og sygeplejen viser, at SOF har centraliseret deres myndigheds- og visitationsopgaver i en enhed, mens SUF har decentrale myndighedsfunktioner i de enkelte lokalområdekontorer

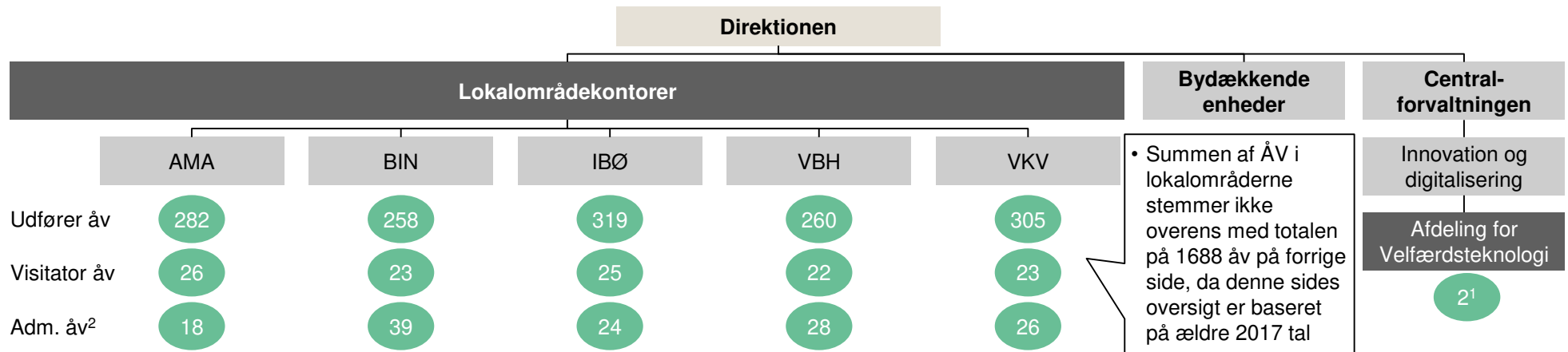
■ Enheder i scope for analysen

Organisering af SOF



Kilde: Årsværksdata 2018 trukket fra OPUS

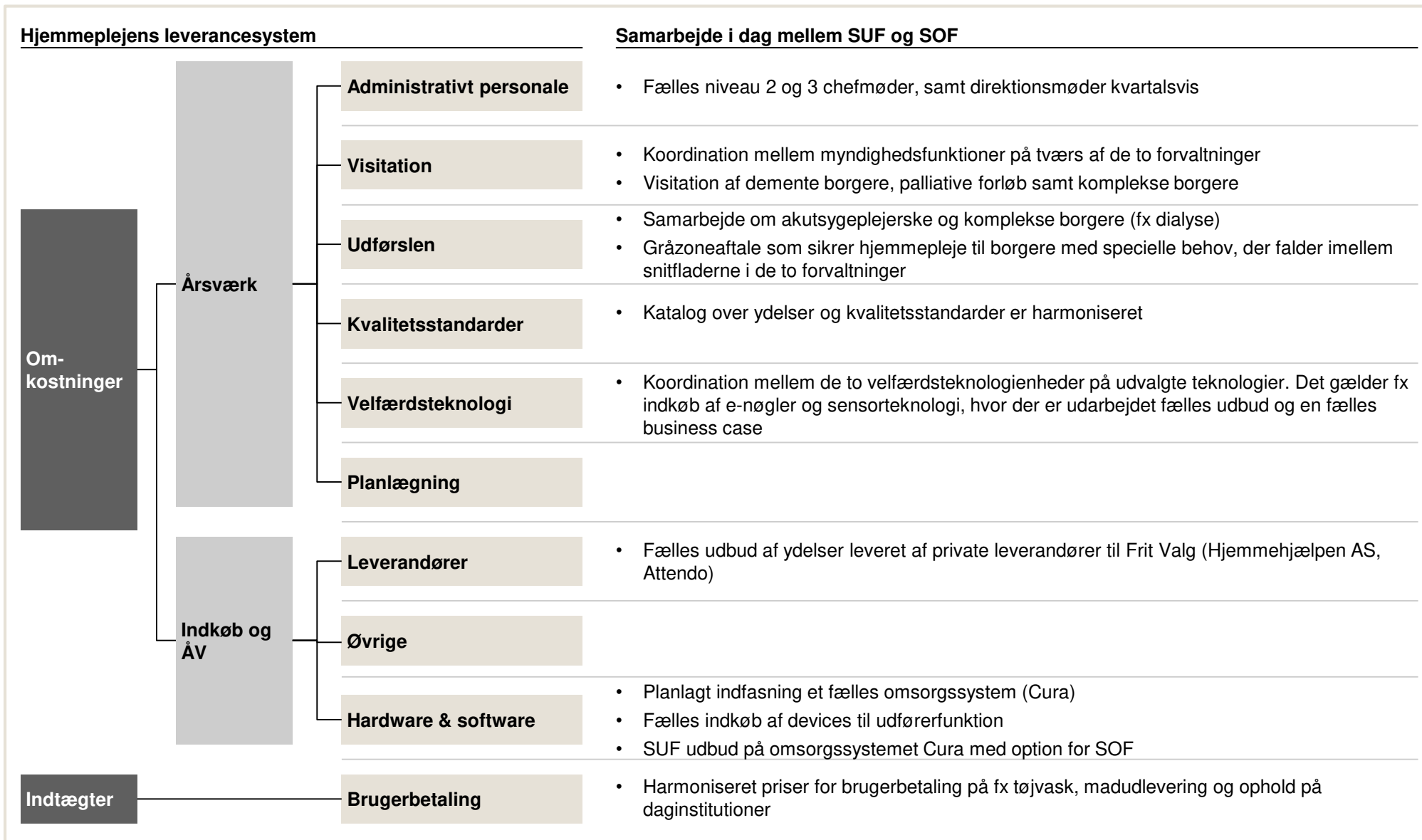
Organisering af SUF



Note: Ledelsesårsværk ikke medregnet. Kilde: Årsværksdata 2017, OPUS

1) I opgørelsen er kun opgjort år, der specifikt er knyttet til hjemmeplejen, 2) Der er i denne opgørelse ikke inkluderet centrale administrative år knyttet til hjemmeplejen, 3) Inkluderer både centrale og decentrale administrative og ledelsesårsværk knyttet til hjemmeplejen

5.1 SUF og SOFs hjemmeplejer samarbejder allerede på en række områder



5.1 Der leveres de samme overordnede ydelser i hjemmeplejerne, SUF leverer dog flere sygeplejeydelser mens SOF leverer socialpædagogiske ydelser

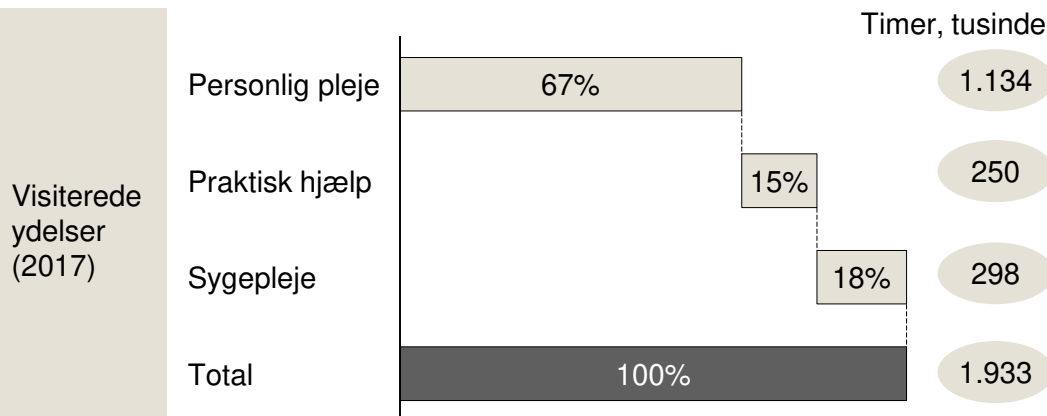
- Siden viser en overordnet sammenligning mellem SUF og SOF's hjemmeplejer ift. målgrupper og ydelser
- Kortlægningen af de to hjemmeplejers ydelser viser, at det i stort omfang er de samme typer af ydelser, der leveres i hjemmeplejen
- Målgrupperne er forskellige, da deres behov udspringer af forskellige årsager, hvor det for SUFs tilfælde er alderdom og sygdom, der er behovsbestemmende, er det for SOFs målgruppe psykisk sygdom, misbrug, udsathed eller handicap, hvorfor der leveres socialpædagogisk hjælp
- Den primære barriere i forhold til at udføre hjemmeplejer opgaver på tværs af hjemmeplejerne er derfor ikke formel uddannelse, men praktisk erfaring med målgruppen

Beskrivelse af SUFs målgruppe

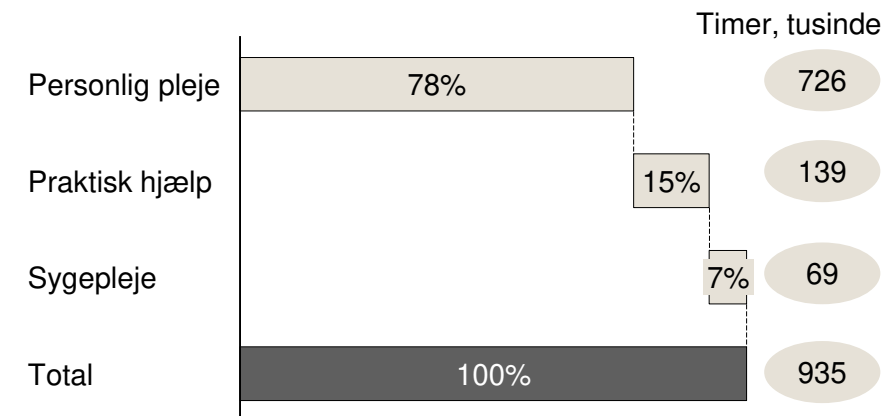
- | | |
|------------|--|
| Alder | <ul style="list-style-type: none"> • Sundhed- og omsorgsforvaltningens (SUF) hjemmepleje servicerer borgere over 65 år |
| Behov | <ul style="list-style-type: none"> • SUFs målgruppe er kendetegnet ved i takt med alderen eller sygdom at have behov for hjemmehjælp • Målgruppen har somatiske sygdomme og andre følgesygdomme af alderdom og der ydes i højere grad kompleks sygepleje end hos SOF |
| Visitation | <ul style="list-style-type: none"> • Borgere visiteres til ydelser i besøgsblokke gående fra let, middel til svær, der tilrettelægges med borgeren |

Beskrivelse af SOFs målgruppe

- | | |
|------------|--|
| Alder | <ul style="list-style-type: none"> • Socialforvaltningens (SOF) hjemmepleje servicerer borgere under 65 som har behov for hjemmehjælp, samt borgere over 65 med psykisk sygdom |
| Behov | <ul style="list-style-type: none"> • SOFs borgere har på grund af psykisk sygdom, misbrug, udsathed eller af handicap behov for hjemmehjælp og en social pædagogisk indsats, som er forskellige fra SUF • Målgruppen hos SOF har psykiske sygdomme eller fysisk eller psykisk handicap |
| Visitation | <ul style="list-style-type: none"> • SOF visiterer deres borgere i enkeltydelser, hvor type og mængde af tid defineres særskilt |



Kilde: Faktaark om SUF, 2013-2017



Kilde: Ydelsesfordeling, SOF 2017¹

¹) SOF leverer også ydelser til botilbud inden for personlig pleje, praktisk hjælp og sygepleje. Disse ydelser afregnes internt i SOF og er her talt med som hjemmepleje.

5.2 Oversigt over hjemmeplejens leverancesystem og hypoteser til optimering af hjemmeplejen

Leverancekomponenter		Beskrivelse	Hypotese	Udvalgt til nærmere analyse	
Om-kost-ninger	Års-værk	Administrativt personale	<ul style="list-style-type: none"> Supportfunktioner ifm. hjemmeplejen består af HR, ledelse, bogholderi og generel administration 	<ul style="list-style-type: none"> Samling i et administrativt fællesskab muliggør skala, hvorved åv kan tilpasses Harmonisering af ledelsesspændet mellem SOF og SUF's hjemmeplejer som del i at samle udførerfunktionen 	
		Visitation	<ul style="list-style-type: none"> En VIVE rapport¹ har vist, at kontrolleret for-demografi tildeler KK mere hjemmehjælp end landsgennemsnittet 	<ul style="list-style-type: none"> Tilpasning af visitationspersonale ved øget samarbejde ml. SUF og SOF eller internt i forvaltningen Harmonisering af visitationspraksisser på tværs af hjemmeplejer (fx ved overgang fra enkelt-ydelser til pakkeydelser) 	
		5.2a Udførelsen	<ul style="list-style-type: none"> Indeholder i bred forstand en række funktioner som rengøring, mad, sygepleje, personlig pleje, genoptræning, tøjvask, hjælp til indkøb, rekreative aktiviteter 	<ul style="list-style-type: none"> Højere performance ved harmonisering mod bedste praksis ift. BTP/ATA-tid (kernetid) Harmonisering af udførselsstandarder mellem SOF og SUF eller mod andre kommuner Udsving i sygeplejeaktiviteten kan udjævnes ved at samle den mellem SUF og SOF 	
		Kvalitets-standarder	<ul style="list-style-type: none"> Niveauet af service der tilbydes efter visitation ift. fx længde af besøg og antal besøg 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonisering af hvor meget tid beboeren får visiteret per ydelse på tværs af hjemmeplejer 	
		Velfærds-teknologi	<ul style="list-style-type: none"> Der arbejdes i dag med velfærdsteknologi hos både SUF og SOF. Der er et begrænset samarbejde mellem de to enheder Få åv er knyttet direkte til hjemmeplejen 	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion i åv ved sammenlægning af enheder for velfærdsteknologi Effektivisering ved harmonisering af brug af velfærdsteknologier og støttemidler Optimeret tilgang til investeringer i velfærdsteknologi ved at samtænke på tværs af hjemmeplejer 	
	5.2b Planlægning	<ul style="list-style-type: none"> Planlægningen af udførelsen af hjemmeplejen består af dels vagtplanlægning, dels kørselsplanlægning ml. besøg 	<ul style="list-style-type: none"> Mere tid brugt på kerneydelser ved optimeret kapacitetsudnyttelse i de to hjemmeplejer: <ul style="list-style-type: none"> Udjævn spidsbelastning ved fx at visitere ydelser tidligere på dagen og hen på eftermiddagen samt rykke medarbejdernes mødetid tidligere frem Tilpasning af arbejdsudbuddet med flere kortere eller længere vagter som er mere produktive Optimering af vagtplanlægning ved systemunderstøttet automatisk vagtplanlægning 		
	Indkøb og ÅV	Leverandører	<ul style="list-style-type: none"> Timepriser på private leverandører af service, omkostninger ved levering af ydelser som mad 	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion i udgifter ved øget indkøb af private leverandørers service og ydelser Øget brug af vikarer til at dække udsving i vagtplanen, da de har samme omtrent samme lønniveau som fastansatte, men mere fleksibilitet 	
		Øvrige	<ul style="list-style-type: none"> Indkøb af materiale ifm. udførelsen af hjemmeplejen som rengøringsartikler, hygiejneprodukter, velfærdsteknologier 	<ul style="list-style-type: none"> Fælles indkøbsaftaler, hvor anden hjemmepleje ikke blot er lagt ind som "option" kan give bedre priser Sammenlægning af indkøbskompetencer kan reducere indkøbsårsværk 	
		Hardware & software	<ul style="list-style-type: none"> Devices til planlægning og udførelse Licenser og systemer 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonisering af hardware kan øge potentialet for optimering af indkøb Fælles software (Cura) kan lede til reduktion i omkostninger til licenser, support, mv. 	
	Ind-tægter	Bruger-betaling	<ul style="list-style-type: none"> Brugerbetaling på fx vask og madservice 	<ul style="list-style-type: none"> Øget anvendelse af brugerbetaling i hjemmeplejen kan give øget indtægter 	

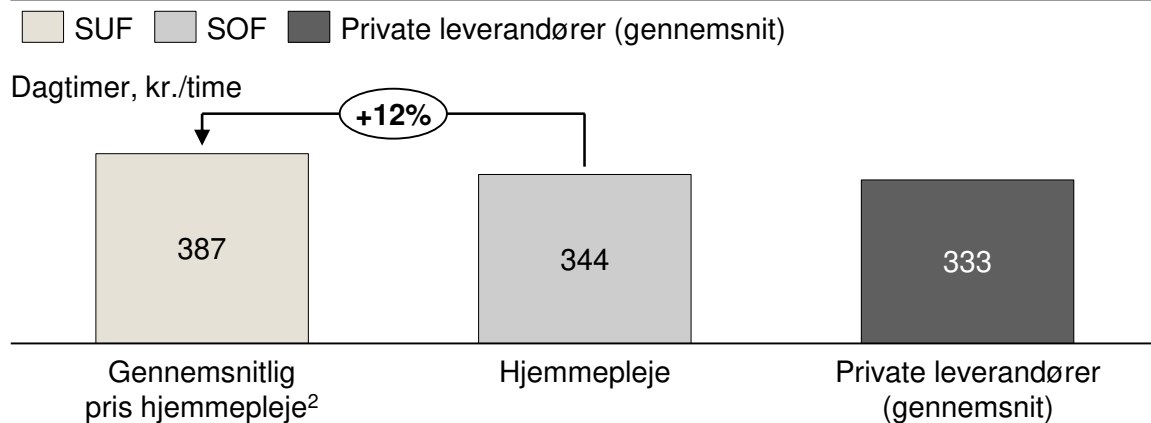
1) Beregningen er foretaget af VIVE i rapporten "Ældrepleje i København: Demografi og socioøkonomi 2010-2016"

Kilder: Teamanalyse, interviews

En overordnet benchmark af de to hjemmeplejers timepriser viser en betydelig forskel der kan indikere et potentiale

- Det vurderes, at den eneste timepris der er sammenlignelig mellem de to hjemmeplejer er timeprisen for praktisk hjælp og personlige pleje (dag)
- En benchmark af den gennemsnitlige enhedspris i dagtimerne mellem SOF og SUF viser, at SUF har 12% højere timepriser
- På denne baggrund er der identificeres en samlet baseline hos SUF ud fra årsværksdata på 479 mio. kr. for hjemmeplejen (dag & øvrig tid)
- En harmonisering af SUFs årsværk i kan potentielt tilvejebringe et provenue på 53 mio. kr. Potentialet er generaliseret for dag og nat i hjemmeplejen, da det vurderes at være udtryk for en generel forskel på omkostningsniveauet mellem de to hjemmeplejer
- Der er i beregningen antaget samme årsløn i dagtimerne på 0,42 mio. kr. på baggrund af OPUS løndata modtaget af SUF, hvilket vil være et konservativt estimat af det samlede potentiale

Gennemsnitlige timepris¹ pr. udfører i 2018 (dag), ekskl. sygeplejeydelser



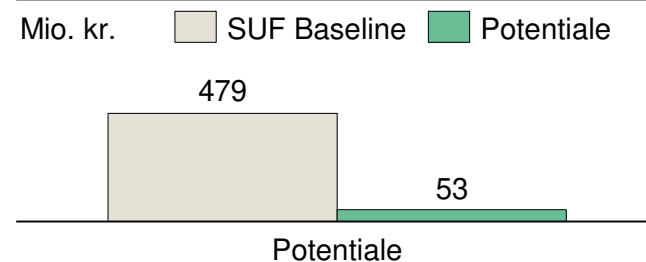
- SOF opgør ikke separate priser for personlig pleje og praktisk hjælp som SUF, men udregner en gennemsnitspris på tværs af ydelseskategorierne inden for hjemmepleje.
- Ved at tage SUFs vægtede gennemsnitspris ud fra fordelingen af ydelser vurderes de to timepriser at være sammenlignelige

Kilder:

- Kommunal leverandørpris, SOF
- Kommunal leverandørpris, SUF

1) Timeprisen beregnes ved at dividere udgifter i den kommunale hjemmepleje med antallet af visiterede timer i den kommunale hjemmepleje; 2) SUF opgør timepriser for praktisk hjælp (378) og personlig pleje (388), mens SOF opgør en samlet timepris. For at kunne sammenligne er der udregnet et vægtet gennemsnit af SUFs priser. Personlige pleje udgør 85% af visiterede ydelser og praktisk hjælp 15%; 3) årsværksdata er 2017 OPUS træk udleveret af SUF

Potentiale ved reduktion af åv i SUF



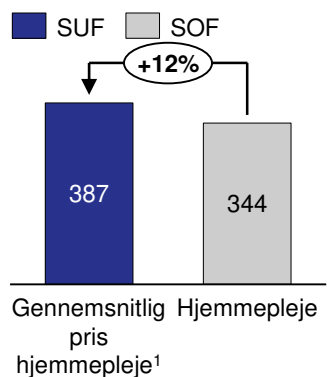
- Der er i 2017 identificeret 1140 åv hos SUF i dag og nattimerne i hjemmeplejen³
- Baseret på oplysninger leveret af SUF er der antaget en gennemsnitlig bruttoløn på 0,42 mio. kr.
- Det giver en samlet baseline på baggrund af årsværksdata på 479 mio. kr.
- Ved reduktion af 12% åv i dag- og aftentimerne kan et samlet potentiale ved harmonisering mod SOFs praksis på 53 mio. kr. identificeres

Faktorer der påvirker den gennemsnitlige timepris i hjemmeplejen (uden sygepleje)

Vurdering af om faktor kan forklare forskelle i timepriser: ✓ Ja ✗ Nej

- Nedenstående side analyser en række faktorer, der påvirker timeprisen i hjemmeplejen (uden sygepleje)
- Siden viser, at uddannelsesbaggrund, lønninger og spidsbelastning ikke kan være årsagen til at SUF har en væsentlig højere timepris end SOF. Derfor må andre faktorer kunne forklare forskellen i timepris, så som brug af vikarer, produktivitet og fx besøgs længde

Den gennemsnitlige timepris for hjemmeplejen, dag

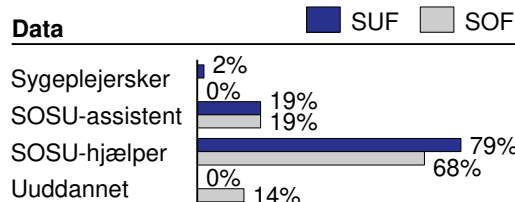


Kilder:

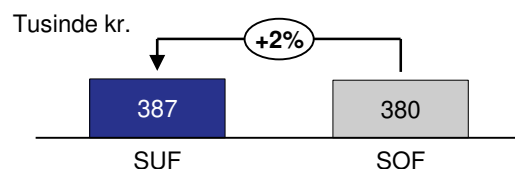
- 2018 OPUS træk fra SOF og SUF
- Gennemsnitlig årsløn er beregnet pba. af OPUS træk fra SOF og SUF
- Gennemsnitlig årsløn er beregnet pba. af OPUS træk fra SOF og SUF
- SOF tidsopgørelse over 4 uger i 2017, SUF køreplaner fordelt over dagen, november 2015

Faktorer der kan påvirke timeprisen

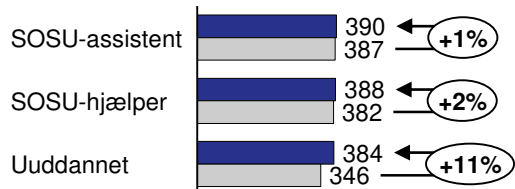
a Uddannelsesbaggrund, dag & nat



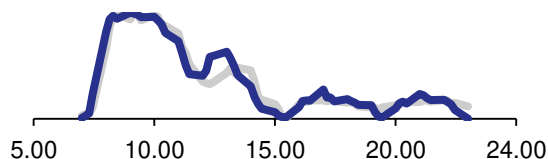
b Gennemsnitlig brutto årsløn, udførende medarbejdere dag (uden sygepleje eller tillæg)



c Gennemsnitlig brutto årsløn per medarbejdergruppe, dag (uden tillæg²)



d Spidsbelastning i de visiterede ydelser



Andre faktorer, der kan tænkes at påvirke timeprisen, produktivitet, brug af vikarer samt besøgs længde. Det har dog ikke været muligt at indsamle sammenligneligt data for disse faktorer

Beskrivelse

- Andelen af SOSU-assistent er den samme hos SUF og SOF
- SUF anvender i højere grad SOSU hjælpere, hvor SOF har en større andel uddannet arbejdskraft i hjemmeplejen

- Den gns. årsløn er 2% højere hos SUF end SOF. Lønnen er beregnet pba. af alle uddannelsesstyper i udførergruppen som SOSU-ass., SOSU-hjælper, sygeplejer, hjemmeplejer, hjemmeplejeassistent og sundhedshjælper

- SUFs hjemmepleje betaler gennemsnitligt 1-2% mere i løn til samme uddannelsesgruppe sammenlignet med SOF renset for tillæg for fx merarbejde
- Uddannet er defineret som sygeplejer, hjemmehjælper og SOSU-medarbejdere

- Der er stort set samme spidsbelastning og ydelsesprofil
- Det vurderes derfor, at det ikke har effekt på timeprisen
- Se næste side for analyse af vagtplanlægning

Vurdering

- ✓ ✗ Påvirker gennemsnitlig timepris med ca. 1-2%

- ✗ Lille effekt på timepris

- ✓ ✗ Påvirker gennemsnitlig timepris med ca. 2-3%

- ✗ Ingen effekt på timepris

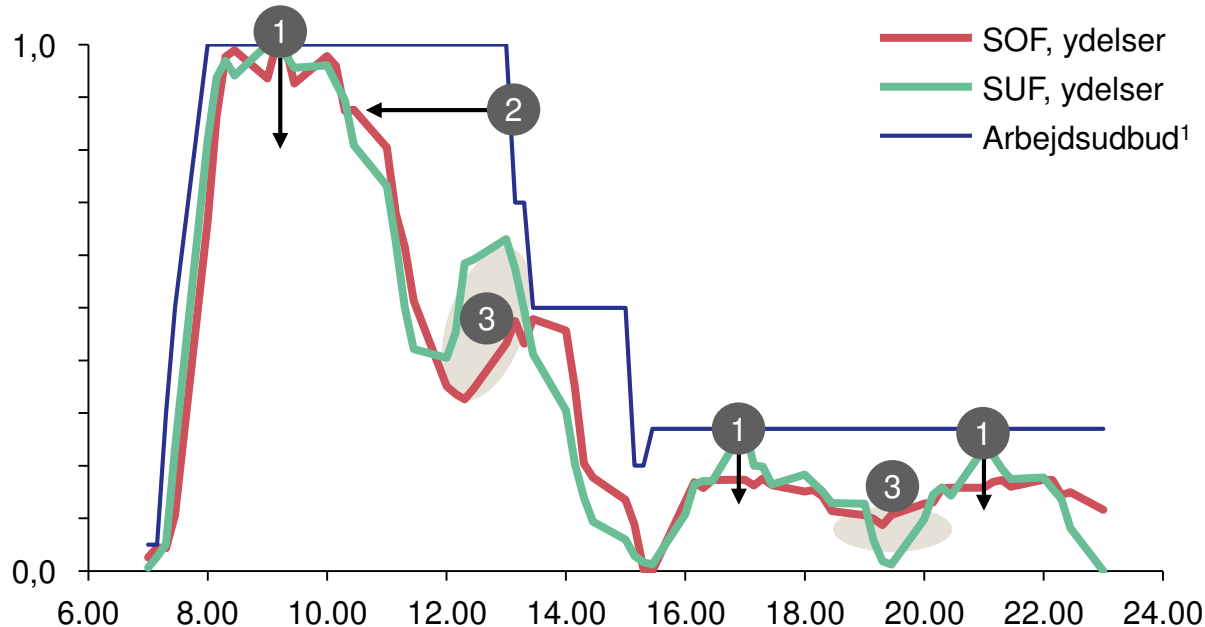
1) Analysen af uddannelsesbaggrund ift. timepris er kun lavet på daghjemmeplejen, da sygeplejen ikke er en del af udregningen af timeprisen 2) Bruttoårslønnen er renset for tillæg for merarbejde, weekend og helligdagsarbejde, da disse tillæg vedrører arbejdstidstilrettelæggelsen. Derudover er udbetaling af 6. ferieuge og refusioner og andre godtgørelser trukket fra; 3) Effekt er beregnet ved at gange timeprisforskel med forskel i andel af uddannet: $12\% * 14\% = 1,3\%$

Der er potentiale ved at tilpasse udbuddet og efterspørgslen på hjemmeplejeydelser yderligere

- Nedenstående figur viser en oversigt fordelingen af ydelser i hhv. SUF og SOFs hjemme- og sygepleje
- Analysen viser, at begge hjemmeplejer har en spidsbelastning om morgenen samt en overkapacitet af medarbejdere om eftermiddagen
- På baggrund af analysen er der opstillet tre hypoteser, der kan lede til bedre udnyttelse af medarbejdertiden

Visiterede timer hos SUF og SOF, hverdage

Normaliseret fordeling af visiterede ydelser med spidsbelastning som 1



Kilder:

- SUF: Køreplaner fordelt på tidsinterval og ydelser (hverdage) fra Cura, november 2015
- SOF: Tidsopgørelse over leveret ydelser (hverdage), uge 11, 24, 40 og 51 i 2017

Hypoteser

Videre analyse

Efterspørgsel: visiterede ydelser

- 1 Udjævn spidsbelastning i morgen og aftentimer ift. ydelser ✓

Udbud: Medarbejdertid

- 2 Tilpasse udbuddet af arbejdskraft til efterspørgslen ✓
- 3 Substituere medarbejdere fra den ene hjemmepleje til den anden ✗

- På de næste sider analyseres 1) potentialet i at udjævne ydelserne ud over dagen, og 2) muligheden for at tilpasse udbuddet af arbejdskraft til efterspørgslen
- Da der er observeret den samme spidsbelastning henover dagen hos SUF og SOF, vurderes der ikke at være et potentiale i hypotese 3 ved at flytte medarbejdere mellem de to hjemmeplejer henover dagen ved en sammenlægning

¹ Da det ikke har været muligt at indsamle medarbejdertid, er den skitserede blå linje for arbejdsudbuddet er tegnet pba. af interview med gruppeleder i SUFs lokalområde VBH. Ansatte på 32 timers norm går normalt 13:30 og to dage til 14:30, 35 timers normerede går tre dage om ugen kl. 14:30, en dag 13:30 og en dag 15:30, mens 37 timers normerede går tre dage 14:30 og to dage 15:30

Løftestænger til at optimere kapacitetsudnyttelsen i hjemmeplejerne hos SOF og SUF

- På baggrund af analysen spidsbelastningen hos SOF og SUFs hjemmeplejer er der opstillet en række initiativer til at optimere vagtplanlægningen
- For hvert initiativ er der peget på nogle forudsætninger, der ligger til grund for at initiativet kan implementeres

	<u>Hypoteser</u>	<u>Initiativer</u>	<u>Forudsætninger</u>
Optimering af kapacitetsudnyttelsen	1 Udjævn spidsbelastningen (efterspørgsel)	1.1 Morgenydelse kan rykkes tidligere frem på dagen	• Inddragelse af borgeren, så borgeren godkender at ydelsen rykkes
		1.2 Ikke-tidspunktsafhængige ydelser kan rykkes til tidspunkter med lavere kapacitetsudnyttelse	• Inddragelse af borgeren, så borgeren godkender at ydelsen rykkes
		1.3 Møde ind tidligere direkte hos borgeren ¹	• Aftale med medarbejdere og borgere • Evt. elektroniske nøgler (E-nøgler)
	2 Tilpasning og optimering af arbejdsudbud	2.1 Anvende flere korte (4 timer) og lange vagter (8 timer) frem for mellemlange vagter samtidig med at 12 ugers timenorm bevares	• Overenskomstmæssige bindinger, lokalaftaler der kan give kortere vagter, inddragelse af fagforbund
		2.2 Afskaf nøgleaflevering efter endt sidste borgerbesøg (8-10 minutter hver eftermiddag)	• E-nøgler, inddragelse af fagforbund
		2.3 Ryk obligatorisk morgenmøde (20 minutter hver morgen) til tidspunkt uden for spidsbelastning	• E-nøgler, inddragelse af fagforbund
	3 Optimering af overordnet kapacitetsplanlægning	3.1 Mere automatiseret vagtplanlægning	• Stamdata om borgerens behov og medarbejderens kompetencer
		3.2 Mere centraliseret planlægning via automatiseret vagtplanlægning	• Implementering af automatiseret planlægningssystem
		3.3 Optimere vagtplanlægning ved at planlægge på tværs af grupper	• Implementering af automatiseret planlægningssystem

1) Det skal bemærkes, at de to forudsætninger er uafhængige af hinanden. Således vil en aftalt tidligere fremmøde tid (30 min.) kombineret med e-nøgler (30 min. ved at møde direkte hos borgeren) give et potentiale på samlet 1 time. Et af initiativer kan også implementeres for sig selv uafhængigt af hinanden

Ved 30 minutters tidligere fremmøde samt ved møde direkte hos borgeren kan der identificeres et potentiale på 79 mio. kr. i hjemmeplejen i dagtimerne hos SUF og SOF

- Nedenstående figur viser potentialet ved 1) udjævne spidsbelastningen ved at fremrykke medarbejdernes arbejdstid og borgerens visiteret tid, samt 2) optimere arbejdsudbuddet ved at møde direkte hos borgeren ved implementering af e-nøgler
- Dette muliggør en reduktion i kørelister med samlet 23% ved 1) 30 min. tidligere fremmøde og 2) møde direkte hos borgeren, hvilket giver yderligere 30 min.
- Herved kan der identificeres et samlet potentiale korrigeret for allerede implementerede effektiviseringer på 79 mio. kr.
- En nærmere analyse skal afklare, om der er hvid tid om eftermiddagen og i hvilket omfang denne er overflødig eller anvendes på dokumentation eller møder

Visiterede timer hos SUF og SOF, hverdage

Normaliseret fordeling af visiterede ydelser med spidsbelastning som 1

Tiltag analyseret nedenfor:

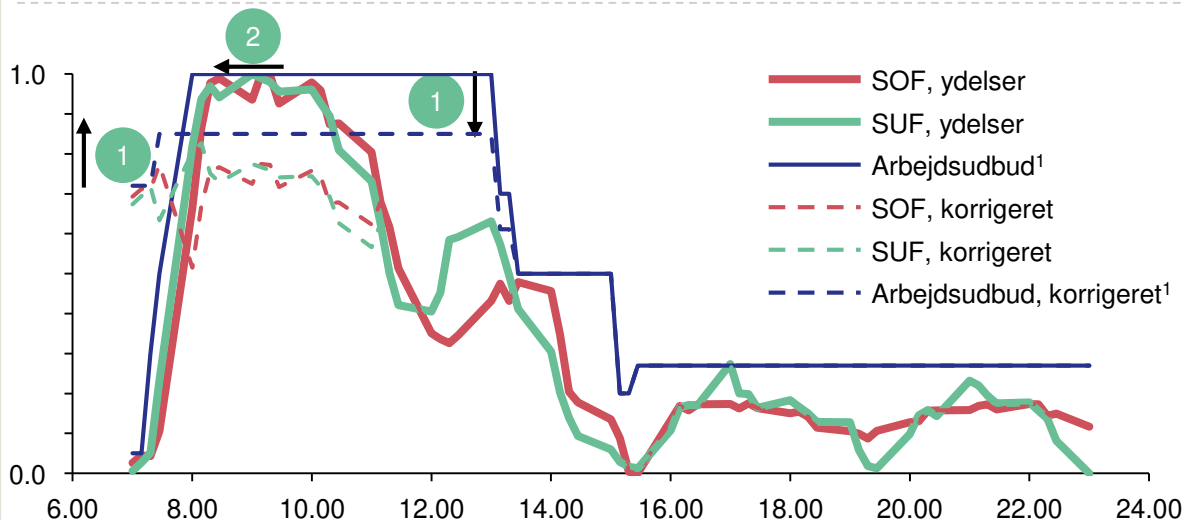
1 Udjævn spidsbelastning

- 1.1 Ryk morgenydelser tidligere frem på dagen
- 1.2 Ryk ikke-tidspunktsafhængige ydelser til tidspunkter med lavere kapacitetsudnyttelse
- 1.3 Møde ind tidligere direkte hos borgeren

2 Optimer arbejdsudbud

2.3 Ryk morgenmøde til eftermiddag

• Se appendiks for en uddybning af potentialeberegning

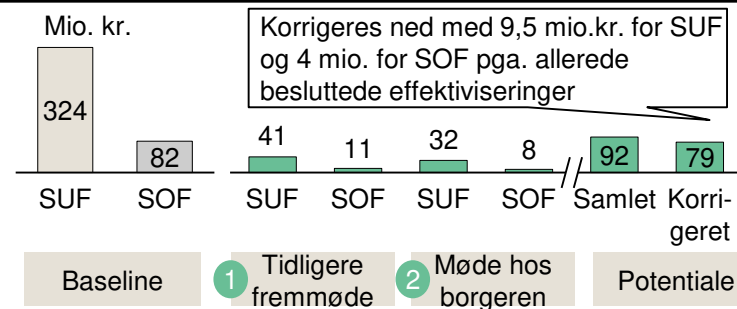


Kilder:

SUF: Køreplaner fordelt på tidsinterval og ydelser (hverdage) fra Cura, november 2015, SUF; SOF: Tidsopgørelse over leveret ydelser (hverdage), uge 11, 24, 40, 51, 2017

1) Arbejdsudbudskurven er baseret på interview med hjemmeplejeleder og gruppeleder hos SUF, 2) Se beregningslide for udregning, 3) Tillæg (aften, weekend og helligdage) er renset fra lønnen i begge hjemmeplejer, da SUF i højere grad anvender eget personale til at dække ekstra vagter (som udløser tillæg), mens SOF i højere grad vælger at anvende vikarer

Potentiale ved fremrykning af mødetid 30 min og fremmøde direkte hos borgeren ved implementering af e-nøgler



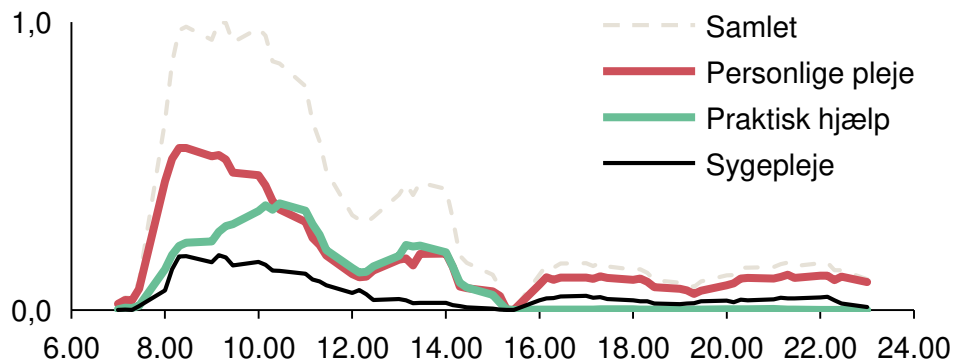
- Ved fremmøde 30 min. tidligere om dagen og møde direkte hos borgeren (30 min. ekstra) vil spidsbelastningen om morgenen kunne klares med 23%² færre medarbejdere
- Dette forudsætter, a) at borgeren inddrages mhp. at levere hjemmeplejen 30 min. tidligere end før, b) medarbejderne accepterer nye mødetider samt c) en succesfuld implementering af e-nøgler
- En nærmere analyse bør afdække, hvad den hvide tid anvendes til om eftermiddagen, og i hvor stort omfang den kan indskrænkes. Såfremt der ligger andre opgaver der påvirker, hvor meget den hvide tid kan reduceres, vil potentialet skulle nedjusteres
- Beregningen af potentialet gennemgås nærmere på side 64-66

Det bør undersøges nærmere hvilke og i hvilket omfang ikke-tidspunktsafhængige ydelser kan visiteres uden for spidsbelastningen

- Denne side undersøger initiativ 1.2 om at rykke ikke-tidspunktsafhængige ydelser mhp. at udglatte spidsbelastningen
- Figuren nedenfor viser fordelingen af de forskellige ydelsestyper (personlig pleje, praktisk hjælp og sygepleje) fordelt henover dagen hos SOF og SUF
- Den indikative analyse viser, at SOF har visiteret relativt mere praktisk hjælp og sygepleje om formiddagen under spidsbelastningen end SUF
- Denne observation motiverer at undersøge nærmere, hvorvidt visse typer af ydelser som fx bad, rengøring og nogle sygeplejeydelser som sårpleje kan visiteres hen på eftermiddagen og uden for spidsbelastningen

SOF, dagtimer

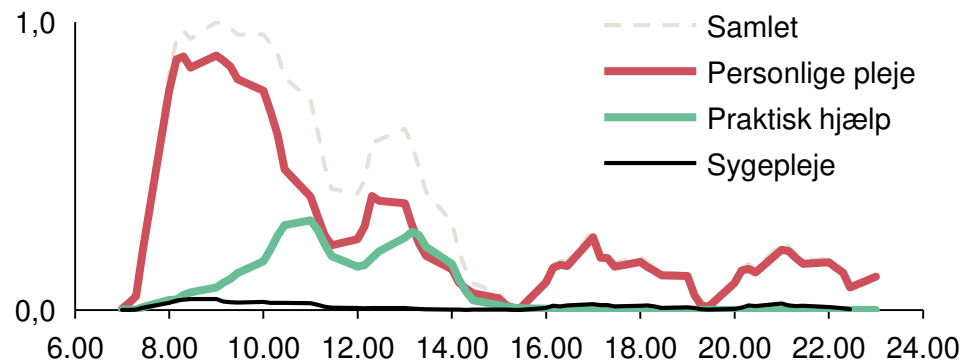
Normaliseret fordeling af visiterede ydelser med spidsbelastning som 1



- Der kan observeres en høj andel af praktisk hjælp sygepleje om formiddagen under spidsbelastningen
- Det kan dog af hensyn til reduktion af vejtid nogen gange være hensigtsmæssigt at placere praktisk hjælp i forlængelse af personlige pleje
- Der kan være lægefaglige argumenter for placering af visse sygepleje ydelser om morgen
- Observationen motiverer en nærmere undersøgelse af fordelingen af sygepleje og praktisk hjælp henover dagen hos SOF

SUF, dagtimer

Normaliseret fordeling af visiterede ydelser med spidsbelastning som 1



- SUF visiterer i højere grad end SOF praktisk hjælp uden for spidsbelastningen om morgen
- Fordelingen af sygeplejeydelser er pænt fordelt udover hele dagen hos SUF sammenlignet med SOF
- Dette indikerer, at SOF i højere grad kan udglatte visitationen af praktisk hjælp og sygepleje henover dagen
- Det kan overvejes om ydelser inden for personlige pleje som fx bad i højere grad kan lægges hen på eftermiddagen hos SUF

Der er væsentlige forskelle i hvordan SOF og SUF laver kørelister og hvilke nøgletal der styres efter

- En kortlægning af planlægningsfunktionen i hjemmeplejerne hos SOF og SUFs viser, at planlægningen foretages håndholdt af disponenter i de respektive omsorgssystemer. Der anvendes derfor en del medarbejderressourcer på gruppeniveau samt teamniveau i planlægning af de daglige køreplaner
- Der arbejdes forskelligt med centrale KPI'er som BTP og ATA. SOF har centrale mål for ATA-tiden og producerer månedlige ATA-rapporter. SUF har ikke adgang til samme måltal via deres omsorgssystem, da de ikke har adgang til registreret tid. Derfor arbejder de i mindre omfang med mål for BTP eller ATA
- Det er Struensee & Co.'s vurdering at et dataunderstøttet styringsmål som BTP og ATA kan understøtte en optimeret kapacitetsudnyttelse og øge produktiviteten i hjemmeplejen

Dimension	Spørgsmål	SUF	SOF
Planlægger- rollen	<ul style="list-style-type: none"> • Hvem planlægger? • Organisering? • Antal årsværk der planlægges for? 	<ul style="list-style-type: none"> • Forskelligt: nogle steder 1 planlægger for gruppen samt 1 disponent pr. team, andre steder flere • Forskelligt: nogle sidder samlokaliseret på gruppeniveau andre på teamniveau • Planlægges på teamniveau 5-10 medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 planlægger for gruppen • Samlokaliseret i Center Nord (dog ikke Syd) • Ca. 30 årsværk (Center Nord)
Systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Systemsupport af planlægning • Hvilke kriterier anvendes i planlægningen, fx antal udfører der besøger en borger, ruteplan, mv.? 	<ul style="list-style-type: none"> • Planlægningsmodul i omsorgssystem • Politisk prioriteret, at borger har ret til et fast hjemmeplejerteam 	<ul style="list-style-type: none"> • Planlægningsmodul i omsorgssystem • Politisk prioriteret, at borger har ret til et fast hjemmeplejerteam
Borgertids- strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Styring pba. BTP/ATA?¹ • Formulert strategi for BTP/ATA? • Medarbejderressourcestrategi • Ledelsesmæssige værktøjer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Nej, grundet registreret tid ikke tilgængelig • Nej, grundet registreret tid ikke tilgængelig • Bemandingsanalyse af behov 6 måneder fremad i to lokalområder • Der følges op med gruppeleder pba. ledelsesrapport ift. regnskab, sygefravær mv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja • Ja, hvis ATA falder til under 60% igangsættes initiativer • Bemandingsanalyse af behov 3 måneder fremad • Der følges op med mellemlider på sygefravær, planlægning, medarbejderkultur
Information og analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilket data arbejdes der med i planlægningen og hvordan ser denne data ud? 	<ul style="list-style-type: none"> • Månedlig ledelsesrapport over økonomisk nøgletal, sygefravær og nogle lokalområder over BTP/ATA samt bemandingsanalyse • Tidligere arbejde med intern benchmarks mellem grupper, men anvendes ikke i dag 	<ul style="list-style-type: none"> • Månedlige opgørelser over ATA • Interne benchmarks i centre på gruppeniveau • Kvartalsmæssige bemandingsanalyse fra centralt hold

¹) Brugertidsprocent og Ansigt-til-ansigts tid er mål for tid brugt hos borgeren; Kilde: SOF: Interview med Centerchef, Interview med Chefkonsulent fra Borgercenter Hjemmeplejen, Interview med controller, SOF Årsværksdata fra 2017; SUF: Interview med hjemmeplejeleder og gruppeleder,

Gennemgang af beregning af potentiale ved optimeret kapacitetsudnyttelse hos SUF

- Der er fire beregningsskridt i beregningen af potentialet, ved optimeret kapacitetsudnyttelse i hjemmeplejen i dagtimerne
 - Først beregnes hvor mange kørelister der potentielt kan reduceres ved at udglatte spidsbelastningen i morgentimerne
 - Herefter beregnes omkostningsbasen til hjemmeplejen i dagtimerne hos SUF
 - Det indikative økonomiske potentiale beregnes med henblik på, hvor meget der kan opnås ved en mere optimeret vagtplanlægning hos SUF
 - Det identificerede potentiale korrigeres ift. allerede implementerede effektiviseringer ved tidligere fremmøde (30 min.) ifm. budget 2017

	Beregning	Resultat	Beskrivelse
1. Kørelister der kan reduceres ved optimering af kapacitetsudnyttelsen	<ul style="list-style-type: none"> $165 \text{ min.} / (165 \text{ min.} + (60 \text{ min.} * 0,8))$ 	= 23% reduktion af spidsbelastning	<ul style="list-style-type: none"> Estimat af kørelister der kan reduceres ved 1) at visitere ydelser og fremmødetid 30 min. tidligere, samt 2) møde direkte hos borgeren Der er identificeret en spidsbelastning i tidsrummet 8:00-10:45 Det antages, at 80% af medarbejderne kan møde ind 30 minutter tidligere af hensyn til, at nogen fx skal aflevere børn i institution¹ Det antages, at der vil være behov for at 20% af medarbejderne møder op på basen ifm. fx sygemeldinger ved implementering af e-nøgler Ved at fremmøde og visitere ydelser 30 min. tidligere samt møde direkte hos borgeren, vil der kunne frigøres 23% medarbejderressourcer i dagtimerne i hjemmeplejen
2. Omkostningsbasen i hjemmeplejen i dagtimerne	<ul style="list-style-type: none"> $(908,4 \text{ år} * 0,9) * 0,397 \text{ mio. kr.}$ 	= 324,3 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> Beregning af omkostningsbasen til hjemmeplejen (dag) Der er identificeret 908,4 år knyttet til hjemmeplejen hos SUF i dagtimerne Antallet af år er korrigeret ned med 10% for at tage højde for år, der laver andet end hjemmepleje som fx disponenter Der er beregnet en gennemsnitligt brutto årsløn på 0,397 mio. kr. for hjemmeplejen (dag)
3. Potentialet ved reduktion af kørelister	<ul style="list-style-type: none"> $324,3 \text{ mio. kr.} * 23\%$ 	= 73,1 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> Beregning af det økonomiske potentiale ved at reducere årsværk med 23 % Ved at reducere antallet af årsværk med 23% som følge af udglatningen af spidsbelastningen, kan der potentielt reduceres årsværk for 73,1 mio. kr.
4. Overlap m. eksisterende effektiviseringer	<ul style="list-style-type: none"> $73,1 \text{ mio. kr.} - 8 - 1,5 \text{ mio. kr.}$ 	= 63,6 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> Korrektion af potentiale ifm. overlap med besluttet effektiviseringer Der er tidligere effektiviseret for 8 mio. kr. ved 30 min. tidligere fremmøde hos SUFs hjemmepleje i dagtimerne samt 1,5 mio. ved. e-nøgler

SUF bemærker, at deres ydelsesbillede ændrer sig i disse år som følge af ændre demografi hos borgerne²

Dette betyder et større fokus på rehabilitering, som er nemmere placere henover dagen og et mindre fokus på personlig pleje

Baseret på interviews med hjemmeplejeleder er der forudsat, at der er ledig hvid tid, samt at der fortsat er tid til dokumentation, møder og transport ved rykket fremmøde

1) Der er lavet følsomhedsberegning af denne antagelse, hvor der er beregnet et spænd potentialet fra at 40%, 60% og 80% af medarbejderne fremmøder 30 min. tidligere, 2) jf. VIVE rapport fra 2017 efteråret

Gennemgang af beregning af potentiale ved optimeret kapacitetsudnyttelse hos SOF

- Der er fire beregningskridt i identifikationen af potentialet ved optimeret kapacitetsudnyttelse i hjemmeplejen i dagtimerne
1. Først beregnes hvor mange kørelister der potentielt kan reduceres ved at udglatte spidsbelastningen i morgentimerne
 2. Herefter beregnes omkostningsbasen til hjemmeplejen i dagtimerne hos SOF
 3. Det indikative økonomiske potentiale beregnes med henblik på, hvor meget der kan opnås ved en mere optimeret vagtplanlægning hos SOF
 4. Det identificerede potentiale korrigeres ift. allerede implementerede effektiviseringer ved møde direkte hos borgeren ifm. implementering af e-nøgler

	Beregning	Resultat	Beskrivelse
1. Kørelister der kan reduceres ved optimering af kapacitetsudnyttelsen	<ul style="list-style-type: none"> • $165 \text{ min.} / (165 \text{ min.} + (60 \text{ min.} * 0.8))$ 	= 23% reduktion af spidsbelastning	<ul style="list-style-type: none"> • Estimat af kørelister der kan reduceres ved 1) at visitere ydelser og fremmødetid 30 min. tidligere, samt 2) møde direkte hos borgeren • Der er identificeret en spidsbelastning i tidsrummet 8:15-11:00 • Det antages, at 80 % af medarbejderne kan møde ind 30 minutter tidligere af hensyn til, at nogen fx skal aflevere børn i institution • Det antages, at der vil være behov for at 20 % af medarbejderne møder op på basen ifm. fx sygemeldinger ved implementering af e-nøgler • Ved at fremmøde og visitere ydelser 30 min. tidligere samt møde direkte hos borgeren, vil der kunne frigøres 23 % medarbejderressourcer i dagtimerne i hjemmeplejen
2. Omkostningsbasen i hjemmeplejen i dagtimerne	<ul style="list-style-type: none"> • $(249,1 \text{ \AA} * 0.9) * 0,381 \text{ mio. kr.}$ 	= 85,4 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Beregning af omkostningsbasen til hjemmeplejen (dag) • Der er identificeret 249,1 \AA knyttet til hjemmeplejen hos SOF i dagtimerne • Antallet af \AA er korrigeret ned med 10% for at tage højde for \AA, der laver andet end hjemmepleje som fx disponenter • Der er beregnet en gennemsnitligt brutto \AArløn p\AA 0,381 mio. kr. for hjemmeplejen (dag)
3. Potentialet ved reduktion af kørelister	<ul style="list-style-type: none"> • $85,4 \text{ mio. kr.} * 23\%$ 	= 19,2 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Beregning af det økonomiske potentiale ved at reducere \AArsv\AArk med 23 % • Ved at reducere antallet af \AArsv\AArk med 23 % som f\AAlge af udglatningen af spidsbelastningen, kan der potentielt reduceres \AArsv\AArk for 19,2 mio. kr.
4. Overlap m. eksisterende effektiviseringer	<ul style="list-style-type: none"> • $19,2 \text{ mio. kr.} - 4 \text{ mio. kr.}$ 	= 15,2 mio. kr. ¹	<ul style="list-style-type: none"> • Korrektions af potentiale ifm. overlap med besluttet effektiviseringer • SOF har udarbejdet en business case, som implementerer effektiviseringer for 4 mio. kr. ifm. overgang til elektroniske n\AAgl

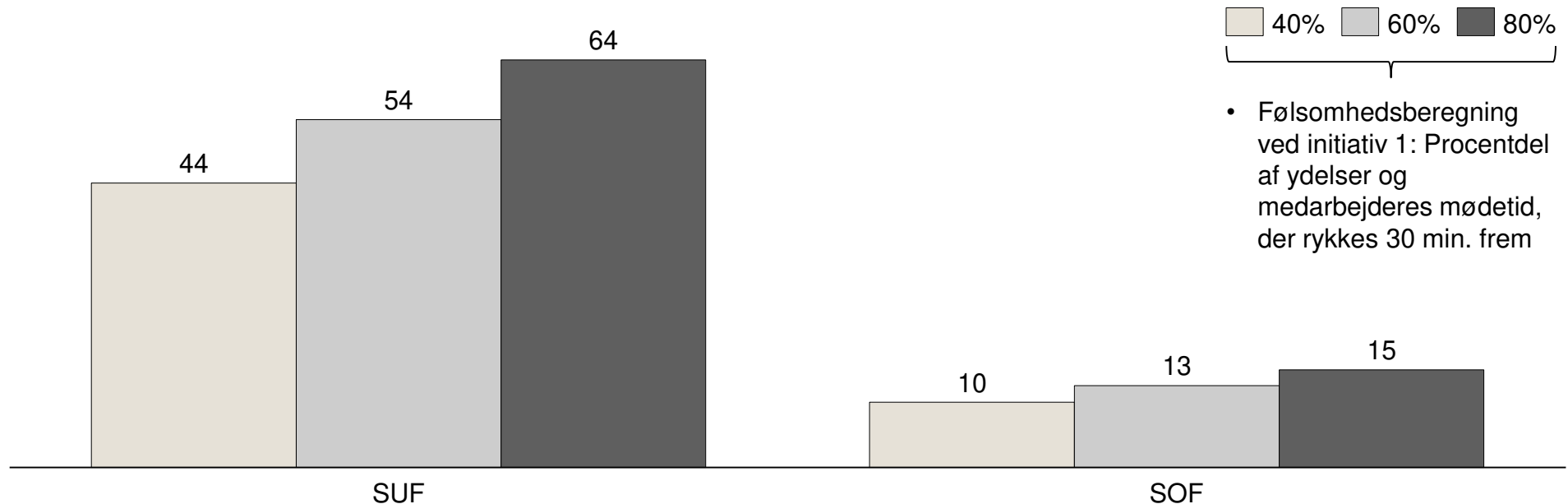
1) Det endelige potentiale er fremkommet via beregning i regneark med end blot en decimal som i ovenstående, hvorfor variation ved efterberegning af ovenstående regnestykke i h\AAnden skyldes afrunding

Beregning af potentialet ved udglatning af spidsbelastning og direkte fremmøde hos borgeren hos SUF og SOF

- I nedenstående figur vises et spænd over potentialerne ved 1) at fremrykke medarbejdernes arbejdstid samt 2) møde direkte hos borgeren
- En forudsætning i beregningen af potentialet for 1) er, hvor mange borgerne og medarbejdernes arbejdstid, der kan fremrykkes
- Denne følsomhedsanalyse beregner derfor et spænd på potentialet ved initiativ 1) ved at fremrykke mødetiden for 40%, 60% og 80% af borgerne og medarbejdernes
- Initiativ 2) omkring at møde direkte hos borgeren er ikke afhængig af borgeren, men at medarbejderne accepterer at møde direkte hos borgeren fremfor på basen. Derfor er der fortsat antaget at 80% af medarbejderne kan møde direkte hos borgeren i beregningen af potentialet ved direkte fremmøde
- Tallene er korrigeret med hhv. 9,5 og 4 mio. kr. for SUF og SOF pga. allerede implementerede effektiviseringer

Potentialeberegning

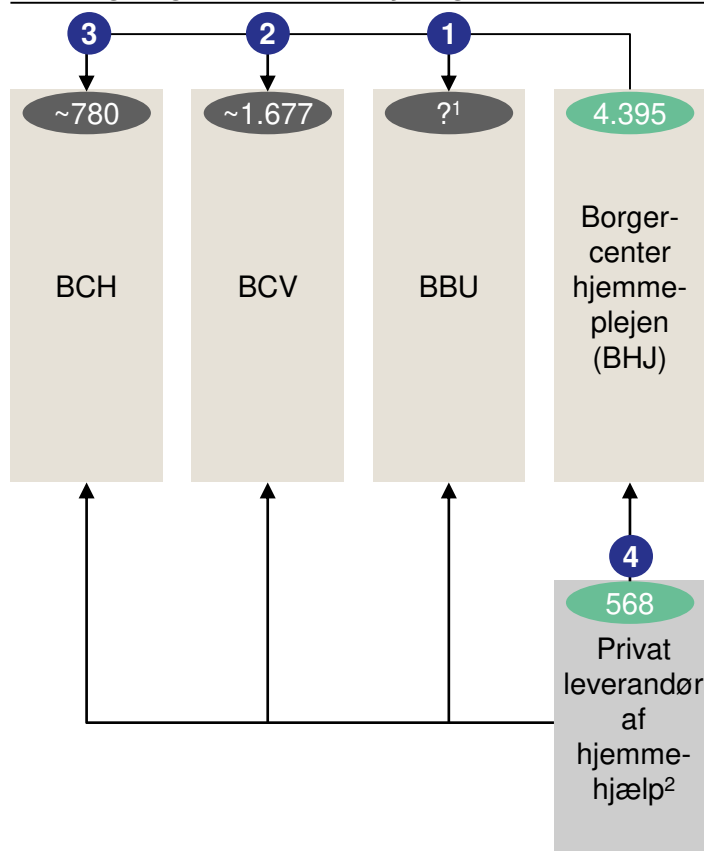
Mio. kr.



- Nedenstående viser en oversigt over SOFs hjemmeplejes snitflader ift. de tre borgercentre for voksne (BCV), unge (BBU) og handicappede (BCH)
- I alt er der mindst ~2,457 borgere, der har sager både i borgercenter hjemmepleje (BHJ) og i et af de tre andre borgercentre
- Der er en række snitflade i relation til myndighedsrelaterede funktioner og i mindre omfang i forhold til udførerfunktionen
- Den samme private hjemmepleje, der leverer til både SOF og SUF håndterer begge målgrupper og snitflader til både SUF og SOF

 Borgere der modtager hjemmehjælp
 Antal borgere med snitflader til andre BC

Kortlægning af relevante myndighedssnitflader



Observation omkring snitflader

- Der er primært identificeret snitflader ifm. myndighedsopgaver, mens snitfladerne til udførerfunktionen vurderes at være mindre, da den private leverandør servicere både SOF og SUFs borgere under en organisation

Beskrivelse af snitflader

- Borgere der er visiteret til hjemmehjælp kan også have myndighedsager hos Borgercenter for Børne og Unge (BBU)
- Der eksisterer en snitflade i myndighedsopgaven ved særlige indsatser over for børn, hvor barnet er i risiko for at være udsat
- Der eksisterer en snitflade mellem borgere visiteret til hjemmepleje hos BHJ og Borgercenter for Voksne (BCV)
- Dette gælder fx koordination med myndighedsopgaver og visitation af støttekontaktperson, boligrådgiver og misbrugsindsatsen
- Handicappede der er tilknyttet BCH kan have en snitflade til hjemmeplejen ved, at der er samarbejde på myndighedsniveau ved at koordinere hjemmevejlederindsats, hjælp til borger som søger borgerstyret personlig assistance og plejeordninger
- Det er de samme to private leverandører, der leverer hjemmepleje til borgere hos SOF og SUF. Hjemmeplejen AS og Attendo har derfor de samme snitflader til de tre andre borgercentre som SOF's hjemmepleje
- De private leverandører er i dag i stand til at håndtere snitfladerne til de forskellige målgrupper og myndigheder under en organisation

1) Det har ikke været muligt at identificere alle snitflader på visitationsdelen, fx udestår børne og unge (BBU): 2) Det skal noteres at private leverandører ikke har en hjemmesygeplejeordning,

Kilde: Tal er oplyst af Visitationschefen i SOF

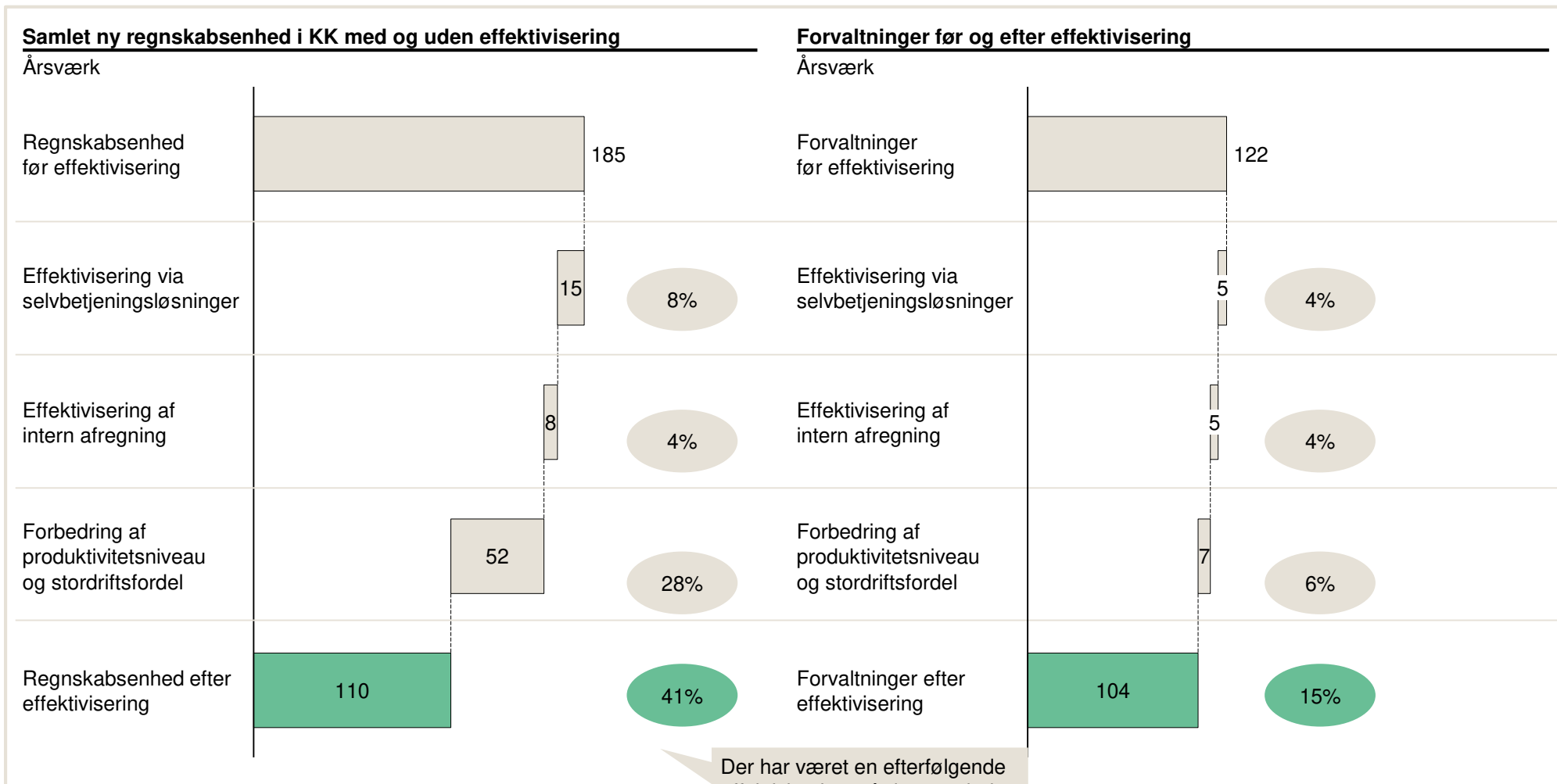
Afsnit	Beskrivelse	Side
1. Resume	<ul style="list-style-type: none"> Resumé af analysens baggrund, indhold og resultater 	<ul style="list-style-type: none"> s. 4-11
2. anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> Præsentation og beskrivelse af rapportens overordnede anbefalinger for hver af de fem analyser 	<ul style="list-style-type: none"> s. 13-17
3. Indkøb	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af organiseringen af indkøbsfunktionen i Københavns kommune med udgangspunkt i aktuel performance på en række centrale indikatorer 	<ul style="list-style-type: none"> s. 19-38
4. Bygninger og kapacitetsudnyttelse	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning af samlet økonomi på bygningsområdet og analyse af kapacitetsudnyttelsen af administrative bygninger 	<ul style="list-style-type: none"> s. 40-50
5. Hjemmepleje	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning og analyse af hjemmeplejerne i SOF og SUF via en analyse af forskelle i timepris og analyse af kapacitetsplanlægningen i de to hjemmeplejer 	<ul style="list-style-type: none"> s. 52-67
6. Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af mulighederne for at realisere potentiale inden for regnskab, bogholderi, rapportering og budget 	<ul style="list-style-type: none"> s. 69-74
7. IT og digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af IT- og digitaliseringsfunktioner i forvaltninger og i KIT, samt opstilling af hypoteser til hvad KK kan arbejde videre med for at realisere potentialer på området 	<ul style="list-style-type: none"> s. 76-78
8. Appendiks	<ul style="list-style-type: none"> Appendiks slides der giver detaljer til nogle af de øvrige analyser 	<ul style="list-style-type: none"> s. 80-85

6.1

Samorganisering og standardisering af opgaver har tidligere realiseret betydelige effektiviseringer i Koncernservice og i forvaltningerne

- Nedenstående figur viser effektiviseringen af årsværk, der arbejder med økonomi- og finansfunktioner efter den nye regnskabsenhed i KK blev oprettet

● Effektiviseringsprocent □ Årsværk



Der har været en efterfølgende effektivisering, så den samlede effektivisering er omkring 50%

Note: Det summer ikke til heltal grundet afrunding

Kilde: Model og business case for samling af registreringsopgaver på regnskabsområdet

6.1

Servicekataloget viser, at opgavesnittet mellem forvaltninger og KS stort set burde være harmoniseret på tværs af forvaltninger

Center for optimering og service ✓
 Center for finans ✓

		Målgruppe									
Id	Servicenavn 2017 FS (fælles standardservices), S (standardservices), T (tilkøbsservices)	BUF	SUF	SOF	BIF	TMF	KFF	ØKF	KFF B&O	KEID	ByK
		10.02.01	Afstemninger af balancekonti (FS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.02.02	Afstemning af løn (FS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.02.03	Bank og Kasse (FS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.02.04	Controlling af balancen (FS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.02.05	Debitorer - Salg af varer og tjenesteydelser (FS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.02.06	Finansposteringer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.02.07	Indberetning af udenlandsk køb til Danmarks Statistik (FS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.02.08	Intern faktura (FS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.02.09	Moms (FS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.02.10	Omkostningsbaseret Regnskab - OBR (FS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.02.11	Ordreafgivelse til betaling - kreditor (FS)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.03.01	Apotekerafregning (S)			✓							
10.03.02	A-skat - afregning og administration (S)			✓	✓					✓	
10.03.03	Indberetning via ADI (S)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.03.04	Mellemkommunal afregning (S)			✓	✓						
10.03.05	Mellemkommunal refusion (S)				✓						
10.03.06	Motorlån (S)			✓							
10.03.07	OBS (S)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.03.08	Optikerafregning (S)			✓							
10.03.09	Sikkerhedsstillelser (bankgarantier) i Navision (S)					✓					
10.03.10	Sorteret posteringsudtræk (S)				✓				✓		
10.03.11	Statsrefusion (S)		✓	✓	✓			✓	✓		
10.04.01	Indberetning af tillægsbevillinger via ADI (T)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.04.02	Kontoplan (T)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.04.03	Opfølgning på interkommunale og offentlige rykkerskrivelser (T)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.04.04	Pantebreve - opfølgning (T)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.04.05	Pantebreve - opkrævning (T) (bør sammenskrives med 11.3.14)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.04.06	Rådgivning og konsulentbistand (T)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.04.07	Servicebesøg og support på lokation (T)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.04.08	Specialdesignede SAS- rapporter og 5Knet (T)			✓							
10.04.09	Udrykning (T)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.04.10	Årsrapport (T)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

- Nedenstående viser en kvalitativ analyse af Københavns Kommunes finans- og regnskabsfunktion. Analysen går på tværs af funktioner der løses centralt i Koncernservices Center for Finans og for funktioner der løses i forvaltningernes finans- og regnskabsfunktioner

Bedste praksis principper for finans og regnskabsfunktionen

Ansvarsfordelingen er klar mellem shared service enhedens regnskabsfunktion og forvaltningernes finans- og regnskabsfunktioner

Der er et klart opgavesnit mellem shared service enhedens regnskabsfunktion og forvaltningernes finans- og regnskabsfunktioner

Opgavesnittet er entydigt på tværs af forvaltninger for at skabe et så standardiseret udgangspunkt for opgaveløsningen som muligt

Opgaver der ikke er forretningsnære er samlet i en enhed, så der kan opnås skala i opgaveløsningen

Datafangsten sker kun der hvor data fødes, således at der ikke er mellemtrin hvor data aggregeres og videresendes til næste niveau

Observationer

- Ansvarsfordelingen er overordnet klar. Koncernservice er en leverandør af ydelser og det er forvaltningerne, der har budgetansvaret

- Der er observationer omkring uklare snitflader på afstemning og controlling og på løndebitorområdet, hvor en række opgaver ikke har været varetaget i tilstrækkelig grad af KS eller af forvaltninger. Dette gælder fx afstemning af fagsystemer i forhold til ERP-systemet. På designniveau er snitfladerne klare nu, men mangler implementering

- Det formaliserede opgavesnit er næsten normaliseret på tvær af forvaltninger, således leverer KS få tilkøbsservices. KS løser tre typer services: fælles standardservices, standardservices og tilkøbsservices.
- Selvejende institutioner løser selv finans- og regnskabsopgaver

- Der er forskel på de regnskabsmæssige kompetencer mellem forvaltningerne – noget kan tilskrives at forvaltningerne er forskellige. BUF har meget lille regnskabsafdeling, SOF og SUF har større regnskabsafdelinger.
- Der er observationer om, at nogle forvaltninger har oprettet kontrolfunktioner ift. KS arbejde

- I nogle forvaltninger opereres der med mellemtrin for datafangsten, hvor indberetninger fanges i excelark, som bliver samlet på fx centerniveau, som sendes til KS, der indtaster manuelt på debitorområdet. Denne praksis gør sig gældende for SOF, SUF, KFF, KEID på debitorsiden, mens SUF, SOF og BUF anvender postgrupper på kreditorsiden

Vurdering af potentiale

Lavt Medium Højt

Lavt	Medium	Højt
●		
	●	
	●	
		●
	●	

- Nedenstående viser en kvalitativ analyse af Københavns Kommunes finans og regnskabsfunktion. Analysen går på tværs af funktioner der løses centralt i Koncernservices Center for Finans og for funktioner der løses i forvaltningernes finans- og regnskabsfunktioner

Bedste praksis principper for finans og regnskabsfunktionen

Samarbejdet mellem shared service finans og regnskabsfunktion og forvaltningernes funktioner er præget af tillid, så der fx ikke foretages unødige dobbeltkontroller

Der er en løbende dialog mellem shared service enheden og regnskabsfunktionerne i forvaltningerne med henblik på behovsafklaring, overblik og styring af registreringsopgaverne

Der er transparens i shared service enhedens opgavevaretagelsen fx i forhold til at synliggøre omfanget af regninger der betales for sent, skyldige debitorer, mv. overfor forvaltningerne

Processerne på regnskabs- og finansområdet er hvor muligt automatiserede og systemunderstøttede

Administrationsgrundlaget er i udpræget grad ens på tværs af forvaltninger, således at de fordrer standardiserede processer

Observationer

- Forvaltningerne vil gerne undgå at skulle kontrollere KS' arbejde, men føler sig i nogle situationer nødsaget til at afsætte ressourcer hertil – dette hænger også sammen med at ledelsesinformationen ved overgangen til Kvantum er blevet væsentligt forringet
- Hertil kunne principper for hvordan KS laver kontroller styrkes, så det bliver gennemsigtigt for forvaltningerne
- Der er ikke en formel mekanisme til at tage den løbende dialog omkring optimeringsmuligheder. Bl.a. i forbindelse med Kvantumimplementeringen er der identificeret en række opgave, som kan løses på anden vis, men det er med udgangspunkt med det etablerede opgavesnit
- Fx på debitorområdet har en del af servicekontrakter forbindelse med Kvantum, der effektiviserer fakturaprocesen
- Der er en løbende dialog mellem Koncernservice og forvaltningerne om, hvordan man kan løse opgaverne smartest
- Tidligere har der været god ledelsesinformation. Med indførelse af Kvantum er dette dog blevet væsentligt forværret. Eksempelvis er ting som at opgøre, hvorvidt fakturaer bliver betalt til tiden i forhold til SLA'en svært at opgøre
- Manglende ledelsesinformation (fx betaling til tiden fra fakturapuljer, uddata til brug til ledelsestilsyn af budgetansvarlig) betyder, at der i den nuværende kontrolfunktion ikke kan etableres passende kontrol over fx den samlede debitor eller kreditorproces. Det er også observeret, at forvaltningernes kontrolfunktion decentralt er meget svingende, da "nogle går op i det – andre gør ikke"
- Håndholdte processer på debitorområdet, hvor SOF og KFF har en række opkrævninger og reguleringer som er håndholdte. Disse kunne i stedet laves i servicekontrakter centralt. Principperne er besluttet, men implementering mangler
- Indkøbsordre compliance er lav (under 10%) hvilket betyder, at der er en række manuelle processer som man kunne erstatte med Kvantums automatiserede processer, hvis indkøbsordrecompliance var højere
- Kontoplaner er meget uens, hvilket besværliggør en mulig central kontering, herudover er kontering kompleks i forhold til indre og ydre krav

Vurdering af potentiale

Lavt Medium Højt

Lavt	Medium	Højt
	●	
	●	
		●
	●	
	●	

Fremadrettet kan der med fordel analyseres en række hypoteser på økonomi og finansområdet for at estimere og realisere potentialer

- For at estimere potentialer på økonomi- og finansområdet er det nødvendigt at foretage yderligere analyse, da der skal indsamles ny primær data vedrørende det nuværende ressourcetræk fra økonomi- og finansfunktioner i Koncernservice og i forvaltningerne centralt og decentralt samt kortlægning af en række af kerneprocesser
- Fremadrettet kan der med fordel analyseres en række områder indenfor økonomi- og finansområdet i forhold til at realisere potentialer på kort-, mellem og længere sigt
- Effektiviseringshypoteserne er opdelt i henholdsvis hypoteser, der er relateret til implementering af Kvantum og hypoteser, der ikke er relateret til implementering af Kvantum

Hypoteser til effektivisering der kan undersøges fremadrettet

1. Effektiviseringshypoteser i forhold til at udnytte Kvantum fuldt ud (implementeringsfasen af Kvantum)

- **1.1 Fuld implementering af ny indkøbsproces:** Optimering af proces omkring indkøbsflow (happyflow), så større andel af indkøb går i happyflow. Hertil kræves en væsentlig forbedret indkøbsordrecompliance for at udnytte fordelene i den nye indkøbsproces for at undgå manuelle procestrin. Kan realisere allerede besluttede effektiviseringer, men det bør undersøges om der er et yderligere effektiviseringspotentiale end det, der er beskrevet i Kvantum business-casen
- **1.2 Ledelsesinformation:** Opbygning af fælles ledelsesinformation på økonomi- og finansområdet, således at der for standardiserede processer er tilhørende standardiseret ledelsesinformation (fx på fakturapuljer, standard budgetopfølgingsrapport for driftsenheder mv.). På denne måde vil man muligvis kunne reducere antallet af decentrale styringsårsværk, der udvikler egen ledelsesinformation, da man i højere grad kan basere sig på standardrapporter

2. Effektiviseringshypoteser i forhold til normalsituationen (Kvantum fuldt implementeret)

- **2.1 Styrket økonomistyring og smidigere budgetopfølgingsproces:** På længere sigt kan fordele og ulemper undersøges ved samling af teknisk budgetlægning i en partnerskabsmodel, der er en generisk funktion ift. sparring og opfølgning i forhold til budget og regnskab som muligvis vil kunne lede til effektiviseringer. Arbejdsopgaver der muligvis vil kunne samles i teknisk budgetlægningsfunktion er prognoser i forhold til regnskabet, budgetopfølgning, indtastninger i forbindelse med budgetlægning, indtastninger i forbindelse med budgetopdateringer. Forudsætning for en samling af teknisk budgetlægning er mere standardiserede principper for budgetlægning, opfølgning, prognoser (fx principper for hvordan man laver en opdatering af lønbudgettet). Således vil man i en meget ren model få en adskillelse af dem der laver den tekniske budgetlægning (opgaven placeres i Koncernservice), og dem der træffer beslutninger på baggrund af den tekniske budgetlægning. Analysen vil skulle tage højde for, at for nogle enheder vil en centraliseret teknisk budgetlægning lede til et styringstab, der ikke kan modsvare gevinsten i den økonomiske effektivisering, man vil kunne opnå.
- **2.2 Selvejende institutioner kan få løst økonomiopgaver på samme måde som forvaltninger:** Det bør undersøges, om selvejende institutioners økonomifunktioner i højere grad kan løses af Koncernservice. Mulige fordele ved at have Koncernservice løse opgaver for selvejende institutioner er, at det vil kunne lede til en effektivisering gennem lavere administrationsbidrag til de selvejende institutioner, dels et muligt kvalitetsløft i forhold til følge de standardiserede processer som defineret af forvaltningerne og KS, dels sikre en større ensartethed i forhold til kontrol og rapportering
- **2.3 Tilpasning af regnskabsmæssige funktioner og ressourcer i forvaltninger:** Regnskabsmæssige funktioner og ressourcer varierer meget mellem forvaltningerne i dag – noget kan tilskrives at forvaltningerne er forskellige. BUF har fx en meget lille regnskabsafdeling, SOF og SUF har større regnskabsafdelinger. Det kan undersøges om regnskabsmæssige funktioner og ressourcer kan harmoniseres for at realisere et potentiale
- **2.4 Samling af registreringsopgaver:** Samling af eventuelt tilbageværende registreringsopgaver, der i dag varetages i forvaltningerne, kan samles i KS. Dermed kan et potentiale realiseres ved at samle opgaveløsningen og kompetencerne (fx registrering af ydelser som borgere modtager, som man fakturerer decentralt)¹

¹) Der er fremlagt forslag om at fastholde registreringen af mellemkommunal refusion i et antal forvaltninger, for at sikre kvaliteten i den samlede sagsbehandling. Det bør undersøges om KS kan løse denne opgave i den efterspurgte kvalitet.

Afsnit	Beskrivelse	Side
1. Resume	<ul style="list-style-type: none"> Resumé af analysens baggrund, indhold og resultater 	<ul style="list-style-type: none"> s. 4-11
2. anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> Præsentation og beskrivelse af rapportens overordnede anbefalinger for hver af de fem analyser 	<ul style="list-style-type: none"> s. 13-17
3. Indkøb	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af organiseringen af indkøbsfunktionen i Københavns kommune med udgangspunkt i aktuel performance på en række centrale indikatorer 	<ul style="list-style-type: none"> s. 19-38
4. Bygninger og kapacitetsudnyttelse	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning af samlet økonomi på bygningsområdet og analyse af kapacitetsudnyttelsen af administrative bygninger 	<ul style="list-style-type: none"> s. 40-50
5. Hjemmepleje	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning og analyse af hjemmeplejerne i SOF og SUF via en analyse af forskelle i timepris og analyse af kapacitetsplanlægningen i de to hjemmeplejer 	<ul style="list-style-type: none"> s. 52-67
6. Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af mulighederne for at realisere potentiale inden for regnskab, bogholderi, rapportering og budget 	<ul style="list-style-type: none"> s. 69-74
7. IT og digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af IT- og digitaliseringsfunktioner i forvaltninger og i KIT, samt opstilling af hypoteser til hvad KK kan arbejde videre med for at realisere potentialer på området 	<ul style="list-style-type: none"> s. 76-78
8. Appendiks	<ul style="list-style-type: none"> Appendiks slides der giver detaljer til nogle af de øvrige analyser 	<ul style="list-style-type: none"> s. 80-85

Omtrent halvdelen af Københavns Kommunes årsværk inden for it-området er forankret i forvaltningerne

- Nedenfor fremgår en oversigt over fordelingen af årsværk indenfor IT-området på tværs af forvaltningerne nedbrudt i en række funktioner
- Københavns Kommune har 599 årsværk inden for IT-området, hvoraf den ene halvdel er forankret i forvaltningerne, mens den anden halvdel er forankret i KIT

Funktion	BIF	BUF	KFF	SOF	SUF	TMF	KIT	Total
Projektledelse	4	5	10	10	20	7	32	88
Systemejere	5	8	0	4	5	0	25	46
IT support	27	33 ¹	4	4	4	0	45 ²	117
Governance	2	4	2	1	8	1	0	17
IT-strategi	1	1	1	1	1	2	0	6
IT-arkitektur	1	0	0	0	0	0	20	21
IT-sikkerhed	5	4	0	2	1	4	16	31
IT-drift	13	6	1	2	1	1	128	152
Øvrige	1	8	7	29	15	6	56	121
Total	58	68	24	52	54	20	322	599

Note: Subtotalerne summer ikke nødvendigvis til totalerne grundet afrunding. 1) Inkluderer supporten af 72 skoler i Pædagogisk IT; 2) IT-supporten er forankret i Koncern Service

Kilde: Opgørelser udfyldt af forvaltningerne og KIT

Hypoteser for realisering af effektiviseringer inden for IT-området inden for opgaver, der løses af flere enheder i Københavns Kommune

Temaer	Hypoteser	Observationer	Mulig analyse til at belyse potentiale
1 Samling af IT-funktioner	<p>1.1: Samling af IT-projektledere i KIT gennem en partnermodel kan sikre specialiseringsgevinster samt bedre ressourceudnyttelse</p> <p>1.2: Samling af IT-supporten til kommunens fagsystemer i KIT vil indfri stordriftsfordele</p> <p>1.3: Samling af tekniske systemejerskabsrolle i KIT mhp. fagsystemer hvor IT-supporten også overdrages</p>	<ul style="list-style-type: none"> IT-projektledere fra KIT anvendes i et begrænset omfang af forvaltningerne, som i stedet hyrer egne projektledere Forvaltningerne er selv ansvarlige for support til egne fagsystemer 	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning af forvaltningernes ressourceforbrug inden for projektledelse samt support og systemejerskab af fagsystemer Undersøgelse af mulige partnermodeller, der sikrer at projektledere opnår det nødvendige forvaltningskendskab Undersøgelse af realiserede gevinster indenfor support og systemejerskab i KIT
2 Bedre porteføljestyling	<p>2.1: Vurdering af it-anskaffelsen kan styrkes, bl.a. vurdering af konsolideringsmuligheder, så det sikres, at kommunens samlede udgifter til indkøb, drift og vedligehold samt udfasning til it-systemer holdes så lave som muligt</p>	<ul style="list-style-type: none"> KIT involvering forventes at blive forbedret med implementeringen af anskaffelsescirkulære Der eksisterer ikke et centralt organ, som vurderer IT-anskaffelser inden de iværksættes vedrørende bl.a. konsolideringsmuligheder og compliance 	<ul style="list-style-type: none"> Undersøgelse af den nuværende proces for godkendelse af IT-anskaffelser mhp. at identificere relevante trin til forbedring af processen, herunder hvorvidt processen kan udvides til at omfatte andre områder Undersøgelsen kan yderligere afdække hvordan der kan anvendes en pragmatisk tilgang for at mindske unødigt bureaukrati
3 Sammenlægning af IT-afdelinger	<p>3.1: Sammenlægning af Pædagogisk IT og KIT mhp. at realisere stordriftsfordele</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pædagogisk IT leverer ydelser inden for support, logistik, forsyning og indkøbsrådgivning 	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning af baseline i Pædagogisk IT til beregning af potentiale ved stordriftsfordele KIT og BUF indleder analysearbejde herom i løbet af efteråret
4 Dækning af IT-ydelser	<p>4.1: Øget leverance af IT-ydelser fra centralt hold til selvejende institutioner</p>		<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning af bredden og dybden i KIT's ydelser til selveje institutioner
5 Centralisering af tværgående opgaver	<p>5.1: Centralisering af kommunens ansvar for telefoni kan sikre synergier ved at samle i teknisk orienteret enhed i KIT</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ansvar for kommunens telefoni er placeret i KFF i Center for Digitalisering og Innovation (CDI) Telefoni har i dag en stor sammenhæng med IT-software og -hardware 	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning af hvor mange årsværk, der håndterer opgaven i dag, samt dimensionering af opgavens størrelse i KIT

Indenfor særligt projektledelse, systemejerskab og IT support er der et muligt potentiale i en samling af opgavevaretagelsen

Foreløbige vurderinger:

✓ Vurdering: ja ✗ Vurdering: Nej ■ Forvaltningerne ■ KIT

- I figuren nedenfor fremgår en beskrivelse af de opgaver, der er omfattet af hver funktionelt opgaveområde samt en vurdering muligheden for at centralisere opgavevaretagelsen i KIT indenfor hver funktion
- Vurderingen er baseret på, hvorfor det er muligt at opnå synergier ved et fagligt fællesskab og sikre en bedre kapacitetsudnyttelse, samt hvor forvaltningsnær opgavevaretagelsen vurderes at være, herunder hvordan forretningsforståelsen kan opretholdes. Analysen er foreløbig og bør udbygges i det videre arbejde

Funktion	Årsværk	Opgaver	Ikke forvaltningsnær	Mulig specialiseringsgevinst ved at samle	Mulig samling af funktion
Projektledelse		<ul style="list-style-type: none"> Projektledelse, programledelse og koordinering Videreudvikling af metode for projektledelse Vedligeholdelse og videreudvikling af koncept 	✓✗ Afhænger af projektet - forståelse for forvaltningen kan søges opretholdt gennem en partnermodel	✓ Synergier i fagligt fællesskab og mulighed for bedre kapacitetsudnyttelse	Afhænger af projekt
Systemejere		<ul style="list-style-type: none"> Ændringshåndtering af eksisterende kontrakter Forhandling og tvisthåndtering Test og sikring af at systemerne opfylder KKs krav 	✓ Omfatter det tekniske systemejerskab af større fagsystemer og ikke det forretningsmæssige	✓ Mulighed for synergieffekter til eksisterende kompetencer indenfor systemejerskab i KIT	✓
IT support		<ul style="list-style-type: none"> Support af fagsystemer Support af øvrige systemer Superbrugere – first level support 	✓ Supporten for systemer hvor det tekniske systemejerskab er samlet ¹	✓ Mulighed for bedre kapacitetsudnyttelse på tværs af systemer	✓
Governance		<ul style="list-style-type: none"> Koordinering af udviklingsprojekter Koordinering inden for forvaltningen Betjening af IT-kreds og økonomikreds 	✗ Behov for tæt forbindelse til kerneopgaven	✓ Sikring af videndeling og koordinering af udviklingsprojekter	✗
IT-strategi		<ul style="list-style-type: none"> Strategisk udvikling og vedligeholdelse Igang sættelse af strategiske projekter Implementering af strategiske initiativer fra KIT 	✗ IT-strategien er tæt forbundet med kerneopgaven i forvaltningen	✗ Ingen specialiseringsgevinst	✗
IT-arkitektur		<ul style="list-style-type: none"> Sikring af overensstemmelse imellem arkitektur og nye systemer 	✓ Kræver IT-kompetencer og ikke udpræget forvaltningskendskab	✗ Allerede centraliseret i KIT	✗
IT-sikkerhed		<ul style="list-style-type: none"> Håndtering af GDPR Håndtering af følsomme data Sikring af IT-sikkerhed i forvaltningens systemer 	✗ Følsomme oplysninger bør håndteres i forvaltningerne	✗ Specialisering inden for IT-sikkerhed er i høj grad realiseret	✗
IT-drift		<ul style="list-style-type: none"> Drift af applikationer og systemer Løbende forbedringer af systemer Løbende support af brugere 	✗ Behov for tæt forbindelse til kerneopgaven	✓ Stordriftsfordele ved specialisering centralt	✗

Kilde: Interviews med forvaltninger, interview med KIT. Note: 1) Forretningsforståelsen søges opretholdt ved at anvende lignende rekrutteringsplaner, der anvendes i forvaltningerne til IT-support

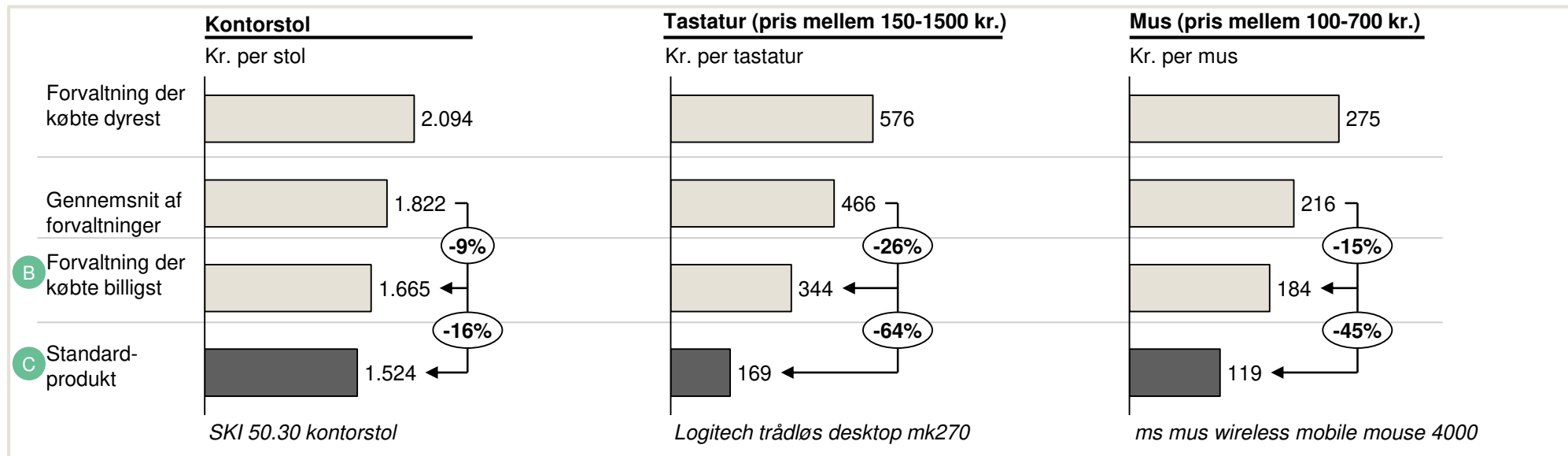
Afsnit	Beskrivelse	Side
1. Resume	<ul style="list-style-type: none"> Resumé af analysens baggrund, indhold og resultater 	<ul style="list-style-type: none"> s. 4-11
2. anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> Præsentation og beskrivelse af rapportens overordnede anbefalinger for hver af de fem analyser 	<ul style="list-style-type: none"> s. 13-17
3. Indkøb	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af organiseringen af indkøbsfunktionen i Københavns kommune med udgangspunkt i aktuel performance på en række centrale indikatorer 	<ul style="list-style-type: none"> s. 19-38
4. Bygninger og kapacitetsudnyttelse	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning af samlet økonomi på bygningsområdet og analyse af kapacitetsudnyttelsen af administrative bygninger 	<ul style="list-style-type: none"> s. 40-50
5. Hjemmepleje	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægning og analyse af hjemmeplejerne i SOF og SUF via en analyse af forskelle i timepris og analyse af kapacitetsplanlægningen i de to hjemmeplejer 	<ul style="list-style-type: none"> s. 52-67
6. Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af mulighederne for at realisere potentiale inden for regnskab, bogholderi, rapportering og budget 	<ul style="list-style-type: none"> s. 69-74
7. IT og digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af IT- og digitaliseringsfunktioner i forvaltninger og i KIT, samt opstilling af hypoteser til hvad KK kan arbejde videre med for at realisere potentialer på området 	<ul style="list-style-type: none"> s. 76-78
8. Appendiks	<ul style="list-style-type: none"> Appendiks slides der giver detaljer til nogle af de øvrige analyser 	<ul style="list-style-type: none"> s. 80-85

Indkøb: Sammenligning mellem gennemsnitspris for udvalgte varer med tilgængelige standardvarer viser potentiale for prisreduktion (1/4)

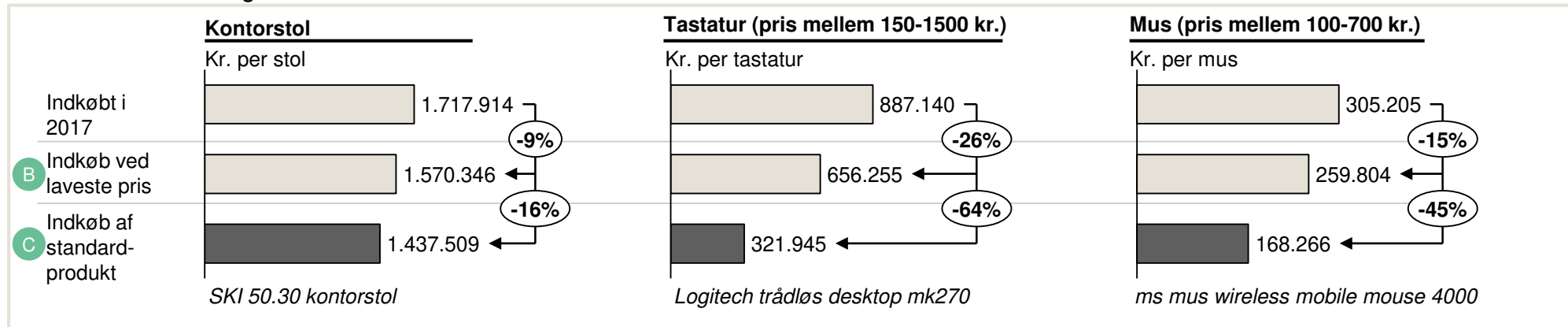
B Intern benchmark mellem forvaltninger **C** Benchmark til standardvare der bliver købt i dag

• Nedenfor fremgår potentialet ved at samlet indkøb til den laveste gennemsnitspris opnået i en af de syv forvaltninger indenfor specifikke varekategorier

Varians i indkøb af kontorvarer



Potentialer for varekategorier under kontorvarer



Kilde: Teamanalyse; CFI. Note: I appendiks fremgår yderligere benchmarks

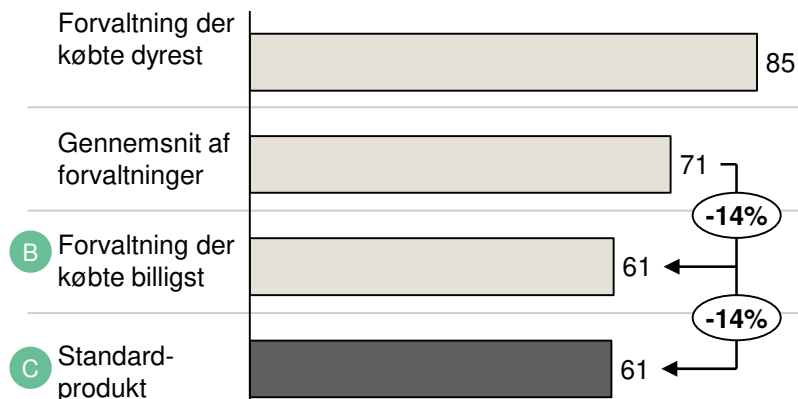
Indkøb: Sammenligning mellem gennemsnitspris for udvalgte varer med tilgængelige standardvarer viser potentiale for prisreduktion (2/4)

- B** Intern benchmark mellem forvaltninger
- C** Benchmark til standardvare der bliver købt i dag

• Nedenfor fremgår potentialet ved at samlet indkøb til den laveste gennemsnitspris opnået i en af de syv forvaltninger indenfor specifikke varekategorier

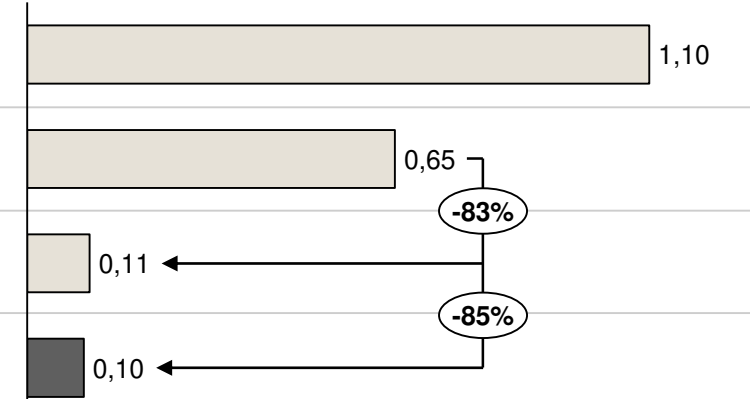
Varians i indkøb af kontorvarer

Kopipapir (500 stk. A4 80g)



PK 500 Lyreco budget kopipapir A4 80 gram

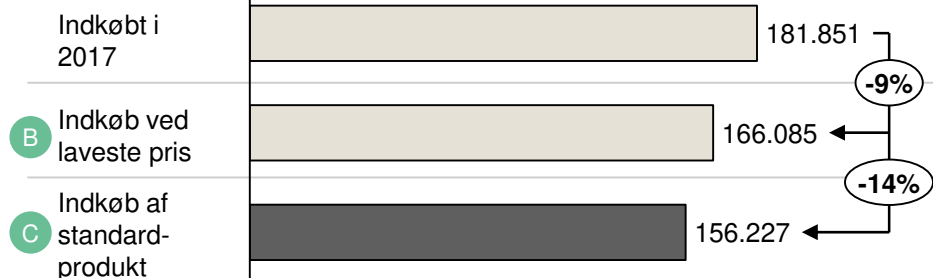
Kuglepenne



Lyreco stick kuglepen m/grip 0,7

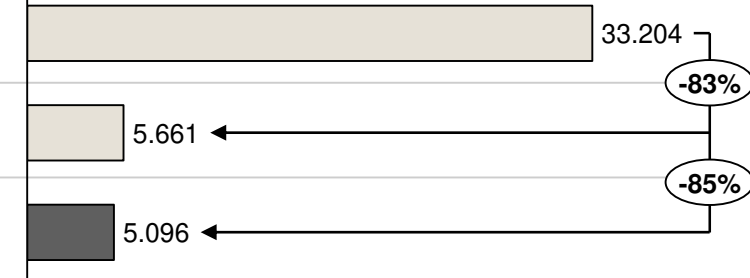
Potentialer for varekategorier under kontorvarer

Kopipapir (500 stk. A4 80g)



PK 500 Lyreco budget kopipapir A4 80 gram

Kuglepenne



Lyreco stick kuglepen m/grip 0,7

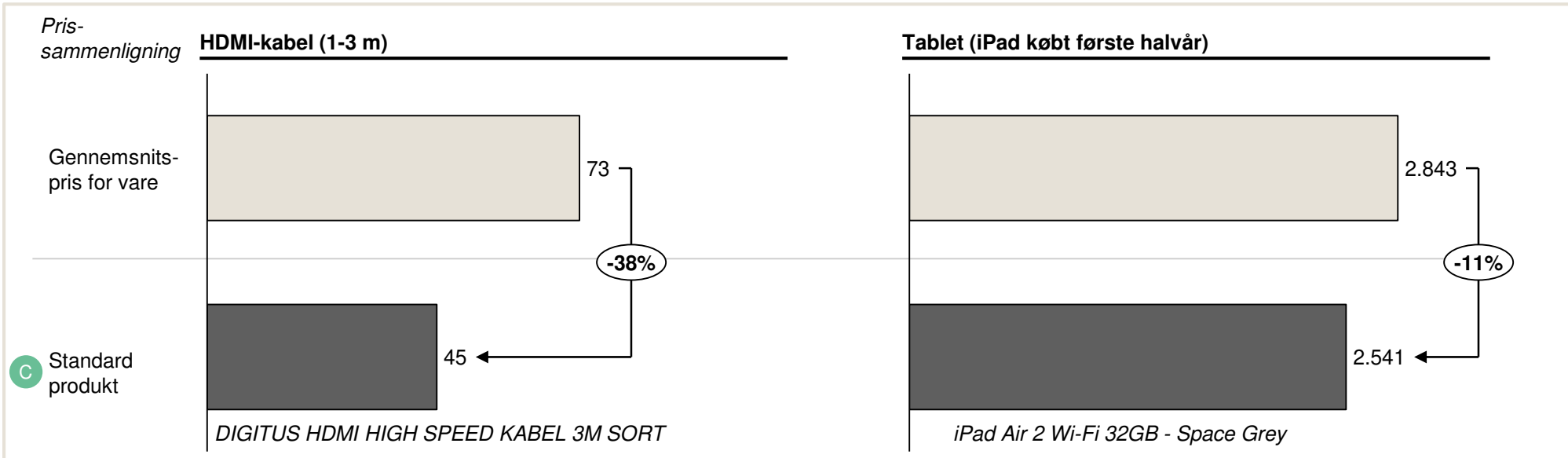
Indkøb: Sammenligning mellem gennemsnitspris for udvalgte varer med tilgængelige standardvarer viser potentiale for prisreduktion (3/4)

B Intern benchmark mellem forvaltninger **C** Benchmark til standardvare der bliver købt i dag

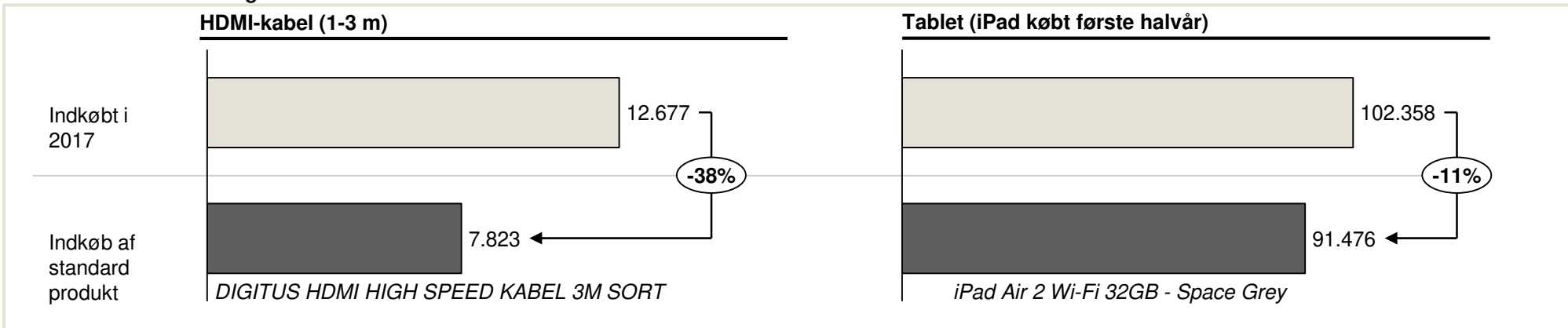
APPENDIKS

- Nedenfor fremgår potentialet ved at samlet indkøb til den laveste gennemsnitspris opnået i en af de syv forvaltninger indenfor sammenlignelige varer

Sammenligning af gennemsnitspris ift. pris for standardprodukt for elektronikvarer



Potentialer for varekategorier under elektronikvarer



Kilde: Teamanalyse; CFI

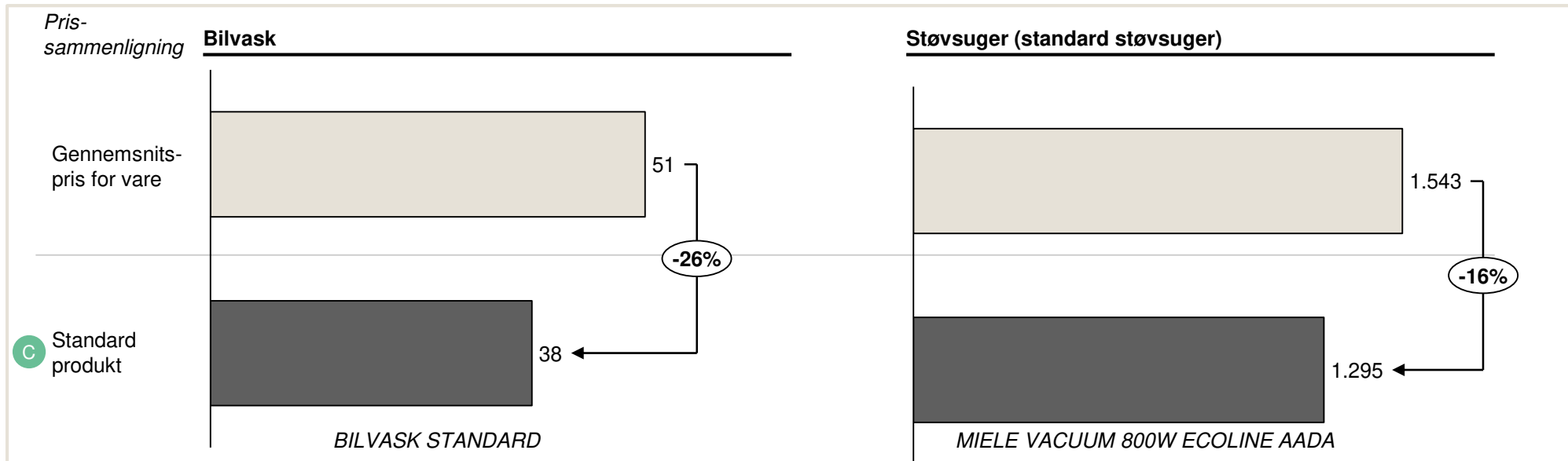
Indkøb: Sammenligning mellem gennemsnitspris for udvalgte varer med tilgængelige standardvarer viser potentiale for prisreduktion (4/4)

B Intern benchmark mellem forvaltninger **C** Benchmark til standardvare der bliver købt i dag

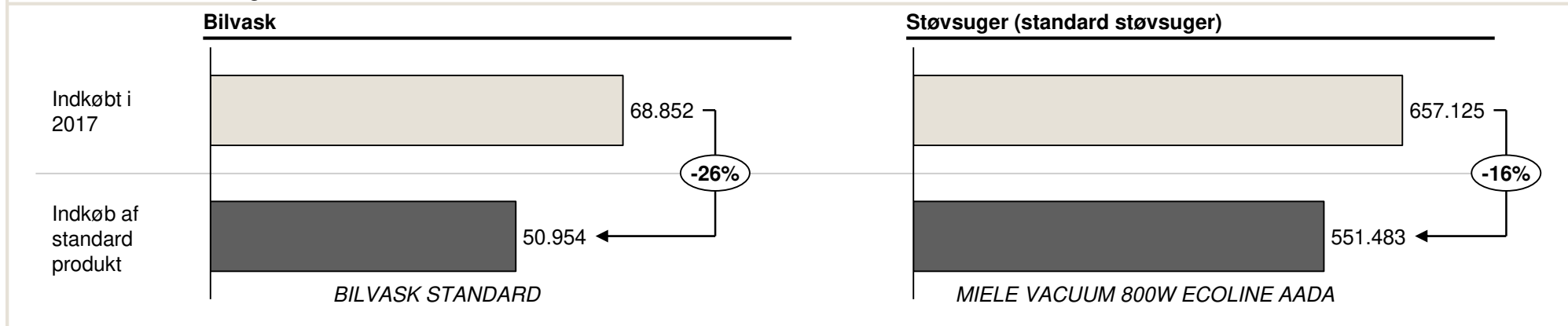
APPENDIKS

- Nedenfor fremgår potentialet ved at samlet indkøb til den laveste gennemsnitspris opnået i en af de syv forvaltninger indenfor sammenlignelige varer

Sammenligning af gennemsnitspris ift. pris for standardprodukt for elektronikvarer



Potentialer for varekategorier under elektronikvarer



Kilde: Teamanalyse; CFI

Indkøb: En række fællesaftaler varetages i forvaltningerne fremfor centralt i CFI som de øvrige fællesaftaler

- Nedenfor fremgår en oversigt og fællesaftaler der varetages i forvaltningerne og dermed ikke i CFI. De fællesaftaler, hvor der pt er tvivl om, hvorvidt de er fællesaftaler, er ikke medtaget i denne oversigt

BUF	KFF	SUF	TMF	CFI
<ul style="list-style-type: none"> Fødevarer – totalleverandør til mellemstore institutioner (forpligtende SKI - i genudbud) Fødevarer - Totalleverandør - Små institutioner (udbud planlagt) Fødevarer - Fisk - Totalleverandør små institutioner (udbud planlagt) Fødevarer – Centralkøkkener (udbud planlagt) Fødevarer - Centralkøkkener - SMW venligt udbud (udbud planlagt) 	<ul style="list-style-type: none"> Telefoni og data (Forpligtende SKI) Biblioteksmaterialer, bøger (Forpligtende SKI) 	<ul style="list-style-type: none"> Genbrugshjælpemidler (Forpligtende SKI Udbuddet er udskudt) Sygeplejeartikler (Forpligtende SKI) Udstyr til tandlægeklinikker og tandlægeartikler (udbud i gang) Hjemmepleje Tøjvaskeordning hos borgere i eget hjem Overtøj til hjemmeplejen Indkøbsordning til borgere 	<ul style="list-style-type: none"> Biler (Forpligtende SKI) Vejsalt (Forpligtende SKI) Cykler, El-cykler Entreprenørmaskiner Arealpleje (terræn management) (udbud planlagt) Planter (løg, roser, stauder mv.) (udbud igang) GPS` s i KK materiel (udbud planlagt) (udbud planlagt) 	<ul style="list-style-type: none"> Mere end 50 fællesaftaler, herunder: <ul style="list-style-type: none"> Kontormøbler Kopi & print Forbrugsartikler Tablets Computer og tilbehør Hotelophold Juridisk bistand Hårde hvidevarer Flytteydelser Håndværkerydelser Kommunikationsydelser Trykkeriopgaver Tyverialarmer

Indkøb: Kontraktlandskabet i Københavns Kommune indikerer et potentiale i at konsolidere kontrakterne på tværs af kategorier

APPENDIKS

Kategori	Årlig volume på kontrakter (DKK)	Antal kontrakter	Gennemsnitlig kontraktstørrelse (mio. kr.)
Samlet årlig volume på kontrakter	3.848	1284	3
IT og teleudstyr	2.010	753	3
Div. Ejendomsservices	356	7	51
Uddannelse og kursus	278	25	11
Transport og logistik	210	100	2
Bo- og opholdssteder	150	1	150
Køretøjer og entreprenørmaskiner	144	46	3
Rådgivning	111	41	3
Fødevarer	83	5	17
Vikarservice	67	2	33
Håndværkerydelser	62	6	10
Facility Management ydelser	50	15	3
Vej og Park ydelser	46	36	1
Hjælpe midler til borgere	46	44	1
Køkken	37	4	9
Inventar	25	7	4
Bøger og undervisningsudstyr	21	1	21
Produkter til børn og unge	18	10	2
Frit valgs-ydelse	17	8	2
Aftørings og engangsartikler (forbrugsartikler)	16	2	8
Kontorhold/grafiske ydelser	16	3	5
Produkter/ydelser til børn og unge	15	2	8
Sikring	12	6	2
Sygeplejeartikler	11	1	11
Tolkebistand	10	1	10
Beklædning og værnemidler	10	4	3
Repræsentation	8	1	8
Grafiske ydelser	6	2	3
Diverse tjenesteydelser	5	9	1
Byggematerialer og værktøj	3	5	1
Rengøringsmaterialer	2	1	2
Ikke UNSPSC-kategoriseret	1	3	0
Kontorhold	0	2	0
Diverse varekøb	0	2	0
Sports og genoptræningsudstyr	0	4	0
Ukendt	2	125	0

Kilde: Center for Indkøb. Opgørelsen er præget af væsentlige usikkerheder



Monitor
Deloitte.

**Analyse af områder, hvor Københavns Kommune har høje udgifter
eller særlige aktiviteter**

August 2018

Indholdsfortegnelse

1. Indledning og opsummering	3
• Analysens afsæt og fokus	4
• Resultater – Spor 1	5
• Resultater – Spor 2	7
2. Særlige enheder og aktiviteter i KK	12
• Introduktion og metode	13
• Oversigt over særlige aktiviteter	14
• Beskrivelse af særlige aktiviteter	16
3. Udvalgte områder med høje udgifter i KK	54
• Introduktion og metode	55
• Udsatte voksne	56
• Ældreplejen	65
• Dagpasning	77
• Administrationsområdet	87
Appendix: benchmarkrapport	108

1. Indledning og opsummering

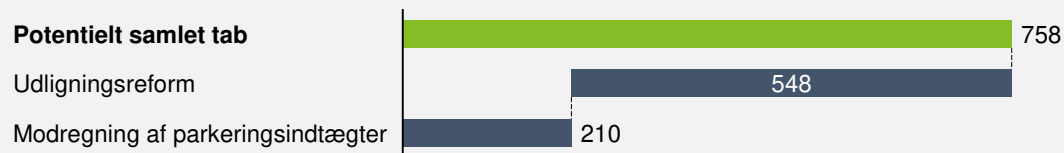
Introduktion | Analysens afsæt og fokus.

Sammenbruddet i forhandlingerne om udligningsreformen samt aftalen om skærpet modregning af parkeringsindtægter medfører et økonomisk tab for Københavns Kommune (KK) på 758 mio. kr. årligt, når ændringerne er fuldt indfaset. På den baggrund ønskes identifikation af effektiviseringstiltag indenfor flere områder, hvor nærværende analyse konkret fokuserer på to spor: 1) identifikation og vurdering af særlige aktiviteter og ordninger, som ingen eller få andre kommuner finansierer, og 2) identifikation og vurdering af områder, hvor KK har et højt udgiftsniveau i sammenligning med øvrige sammenlignelige kommuner.

Forud for budgetforhandlingerne står KK overfor et ekstraordinært tab på 758 mio. kr. årligt, når ændringerne i udligningssystemet og parkeringsindtægterne er fuldt indfaset

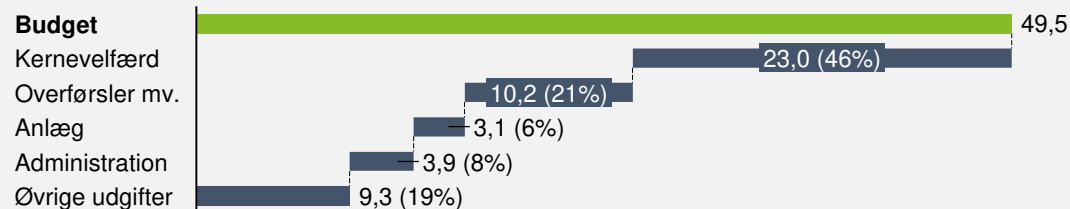
Som følge af det nye datagrundlag for udligningssystemet og modregningen af parkeringsindtægter forventes et samlet tab på 758 mio. kr. årligt. De øgede udgifter som følge af det nye datagrundlag for udligningssystemet indføres dog først fuldt ud fra 2021, ligesom modregningen af parkeringsudgifterne indføres over en årrække.

KK's ekstraordinære økonomiske tab (mio. kr.) når fuldt indfaset



- KK's samlede budget var i 2018 på 49,5 mia. kr., hvoraf cirka to tredjedele går til velfærdsydelser og overførsler.
- Samlet set svarer det økonomiske tab på 758 mio. kr. årligt til 1,5 procent af KK's samlede budget.
- Det økonomiske tab vil udgøre en betydelig og varig udfordring, som skal løses gennem udgiftsreducerende tiltag, der ligger udover KK's effektiviseringsstrategi.

KK's budget for 2018 (mia. kr.)



På den baggrund skal der identificeres effektiviseringstiltag og konkrete fokusområder, som kan indgå i budgetprocessen for 2019

Nærværende analyse skal både kortlægge, hvor KK har særlige aktiviteter/enheder, som få eller ingen andre kommuner finansierer, og som kan udgøre et prioriteringsrum, og identificere områder, hvor KK i dag har høje udgifter, og hvor der kan gennemføres effektiviseringer og/eller prioriteringer.

Spør 1 | Identifikation, kortlægning og vurdering af særlige aktiviteter og ordninger, som ingen eller få andre kommuner finansierer.

- Formålet med kortlægningen er at identificere særlige enheder og aktiviteter.
- Enhederne/aktiviteterne omfatter tilskudsmidler, prioritering af servicetilbud og enheder med særlige formål udenfor forvaltningernes kerneopgaver.
- Output fra analysen er beskrivelser af de enkelte enheder og skaleringsmuligheder, såfremt det politisk prioriteres.

Spør 2 | Identifikation og vurdering af områder, hvor KK har et højt udgiftsniveau sammenlignet med øvrige sammenlignelige kommuner.

- Der er identificeret områder, hvor KK har særligt høje udgifter.
- På de udvalgte områder er der set på mulige årsager til det høje udgiftsniveau samt på fremtidige fokusområder med henblik på at reducere udgifterne på området.
- Identificering af konkrete effektiviseringsforslag vil kræve yderligere analyse af de enkelte områder.

Spor 1 – Særlige aktiviteter | Der er identificeret 30 særlige enheder og aktiviteter med et samlet budget på 509 mio. kr. i 2018.

Formål med analyse

Formålet med kortlægningen er at identificere og beskrive særlige aktiviteter, enheder og ordninger, som KK har prioriteret, og som ingen eller få andre kommuner finansierer.

Udvælgelseskriterier

I udvælgelsen af de særlige enheder og aktiviteter er der lagt vægt på, at der er tale om særlige aktiviteter og aktiviteter med varige bevillinger, som politisk er blevet prioriteret i KK, og som kan udskilles fra den øvrige kernerdrift i de enkelte forvaltninger. De enkelte enheder og aktiviteter er desuden vurderet ud fra om de:

- Har en tilstrækkelig volumen og en varig bevilling
- Ikke laver myndighedsopgaver eller udmønter andre typer skal-opgaver i lovgivningen
- Ikke er en del af de klassiske støttefunktioner i en kommune.

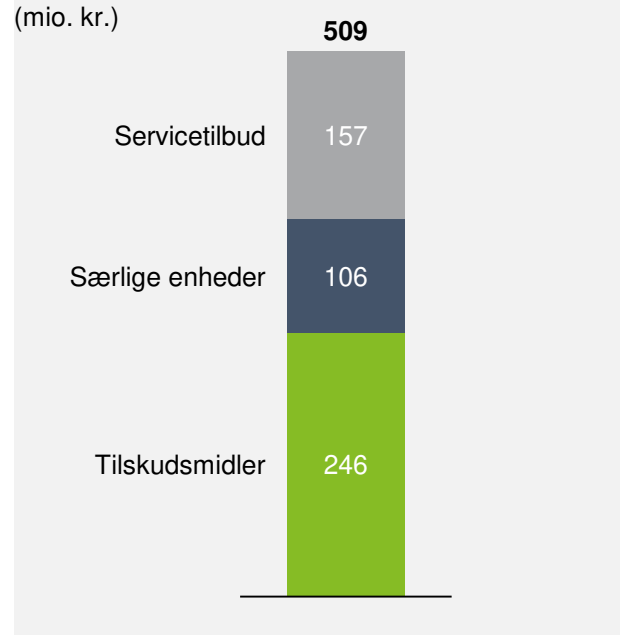
Antal aktiviteter og ordninger

Der er blevet identificeret 30 særlige enheder og aktiviteter for KK. De 30 aktiviteter og enheder har et samlet budget på 509 mio. kr.

Aktiviteterne kan overordnet opdeles i tre kategorier:

- Tilskudsmidler: økonomisk støtte til enten enkeltpersoner eller organisationer
- Særlige enheder: enheder, der løser opgaver, som falder udenfor forvaltningernes kerneopgaver.
- Servicetilbud: særligt prioriterede servicetilbud, der ligger udenfor det lovpligtige niveau.

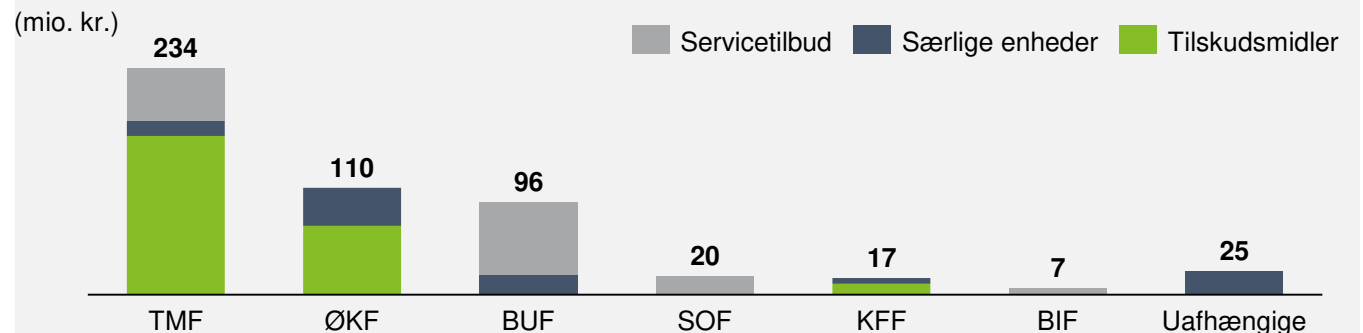
Udgifter til særlige enheder og aktiviteter



Typer af skaleringsmuligheder

- Målretning af indsats**
 - Indsatsen kan fokuseres på bestemte målgrupper, for eksempel ud fra geografi eller socioøkonomi.
- Øgning af egenbetaling**
 - Egenbetalingen kan øges, så den i højere grad samsvarer de faktiske udgifter.
- Reduktion af ydelser**
 - Ydelsen kan reduceres, for eksempel ved færre lokationer eller kortere åbningstid.
- Reduktion af indsats**
 - Antallet af årsværk og/eller mængden af opgaver kan reduceres.

Udgifter til særlige enheder/aktiviteter per forvaltning



Spor 1 – Særlige aktiviteter | Der er identificeret 30 særlige enheder og aktiviteter med et samlet budget på 509 mio. kr. i 2018.

Oversigt over særlige enheder og aktiviteter

#	Forvaltning	Særlig enhed/aktivitet	Type	#	Forvaltning	Særlig enhed/aktivitet	Type
1	ØKF	Lokaludvalgene	Særlig enhed/tilskud	17	TMF	Fælles gårdhaver	Tilskud
2	ØKF	Medlemssekretærordning	Særlig enhed	18	TMF	Miljøcertificering	Særlig enhed
3	ØKF	Sikker By	Særlig enhed	19	TMF	Bemandede legepladser – bydækkede områder	Servicetilbud
4	ØKF	Tilskud til Det Kgl. Teater	Tilskud	20	TMF	Bemandede legepladser – udsatte byområder	Servicetilbud
5	BUF	Afdeling for Bæredygtig Udvikling	Særlig enhed	21	TMF	Bemandede legepladser – lokale områder	Servicetilbud
6	BUF	EAT-køkkenet	Servicetilbud	22	TMF	Partnerskaber – driftsoptimering af renhold	Særlig enhed
7	BUF	Skoletjenesten	Særlig enhed	23	TMF	Partnerskaber – tryghedsskabende indsatser	Særlig enhed
8	BUF	Åbningstidskompensation	Servicetilbud	24	TMF	Partnerskaber – frivillighed og partnerskaber	Særlig enhed
9	BUF	Kolonier	Servicetilbud	25	TMF	Partnerskaber – effektivisering vedrørende springvand	Særlig enhed
10	BUF	Døgn- og weekendåbne institutioner	Servicetilbud	26	TMF	Bemandede toiletter	Servicetilbud
11	BUF	Modersmålsundervisning	Servicetilbud	27	KFF	Diverse kunstfaglige udvalg	Tilskud
12	BIF	Ikke-lovbunden flygtningeindsats	Servicetilbud	28	KFF	Innovationshuset	Særlig enhed
13	BIF	Københavns Erhvervshus – iværksætterrådgivning	Servicetilbud	29	N/A	Intern revision	Særlig enhed
14	SOF	Stofindtagelsesrum	Servicetilbud	30	N/A	Borgerrådgiveren	Særlig enhed
15	TMF	Områdefornyelse	Tilskud				
16	TMF	Bygningsfornyelse	Tilskud				

Spor 2 – Resultater | På de fire udvalgte områder svarer det højere udgiftsniveau i KK til en merudgift på næsten 2 mia. kr.

Formål med analyse

Formålet med analysen er at identificere områder, hvor KK har høje udgiftsniveauer sammenlignet med øvrige sammenlignelige kommuner, samt at beskrive de primære omkostningsdrivere på områderne og mulige fremadrettede fokusområder med henblik på at reducere udgiftsniveauet.

Områderne er udvalgt på baggrund af den seneste nøgletalsrapport fra 6-by-samarbejdet. De valgte områder er således større udgiftsområder, hvor KK har et højt udgiftsniveau, og hvor der derfor må forventes at være et potentiale for at reducere udgifterne.

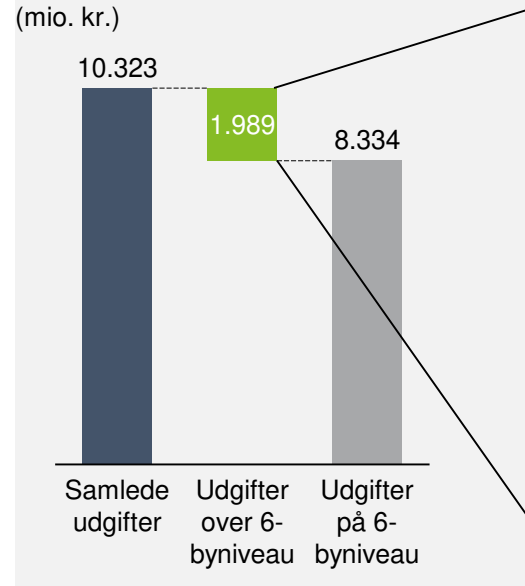
I dialog med KK er følgende områder udvalgt:

- Administration
- Ældrepleje
- Dagpasning
- Socialt udsatte.

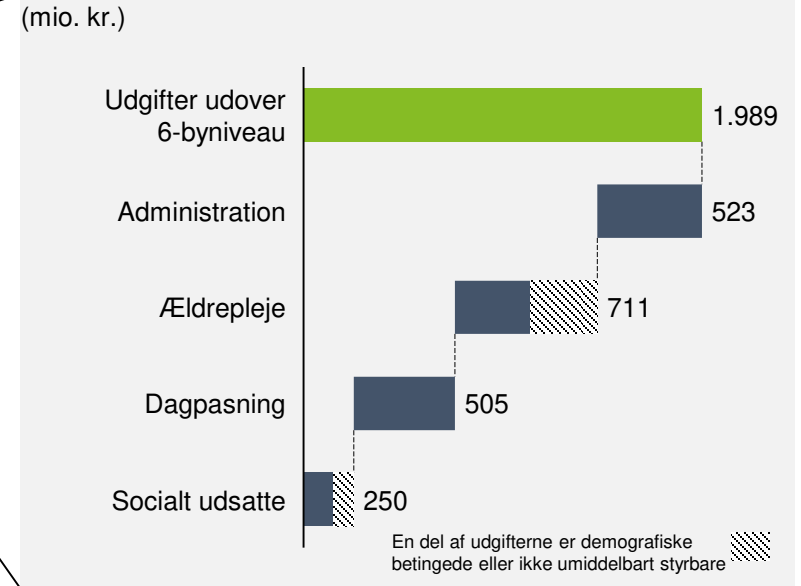
Analysen har afdækket årsagerne til de højere udgiftsniveauer og identificeret fremadrettede fokusområder, som vil være relevante med henblik på at reducere udgifterne.

Det er væsentligt at pointere, at analysen er gennemført indenfor en tidsmæssig ramme, og at analysen i sagens natur således ikke har kunnet gå i dybden med de enkelte områder. Der vil derfor være behov for at gennemføre videre analyser forud for gennemførelsen af konkrete effektiviseringsforslag.

Oversigt over udvalgte udgiftsområder



Estimeret besparelspotentiale på udvalgte udgiftsområder



Opsummering

De fire udvalgte serviceområder har et samlet budget på cirka 10,3 mia. kr. Tilpasses udgiftsniveauet på disse områder til udgiftsniveauerne i de øvrige 6-byer, ville dette frigøre knap 2 mia. kr.

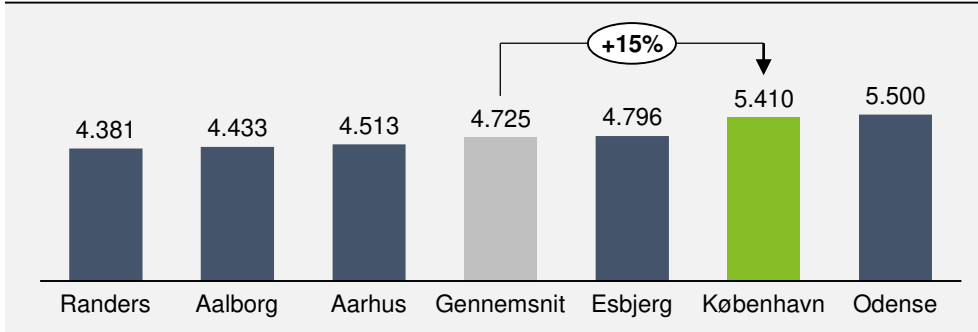
En væsentlig del af potentialet på særligt dagpasningsområdet og i ældreplejen vil kunne indfris ved at harmonisere dele af serviceniveauet til 6-by-gennemsnittet. Udgifter til bygninger er desuden en væsentlig udgiftsdriver på dagpasningsområdet. Samtidig vurderer Deloitte, at en bedre styring og udnyttelse af faciliteter og bygninger med fordel kunne være et væsentligt effektiviseringsfokus for KK. Desuden forventer Deloitte, at der på tværs af særligt områder med timeøkonomi vil være et væsentligt potentiale ved at udvikle den decentrale kapacitetsstyring.

På det administrative område er det den klassiske administration og myndighedsopgaver, der er de største udgiftsdrivere, mens der i forvaltningerne anvendes cirka 400 mio. kr. på udviklings- og strategiprojekter. En reduktion af udgifterne kunne have fokus på en reduktion eller fokusering af de administrative lag og på udvikling af myndighedsområdet, herunder bedre anvendelse af ny teknologi.

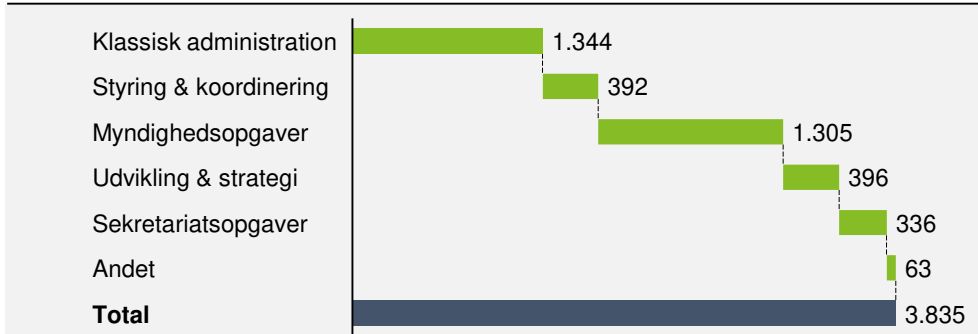
Endelig skal det bemærkes, at en del af udgiftsforskellene i forhold til de øvrige 6-byer kan skyldes lovgivningsmæssige eller demografiske rammebetingelser. Det er særligt tilfældet på området for udsatte voksne og ældreområdet. Det er indenfor rammerne af analysen ikke muligt at estimere præcis, hvor stor en del af udgiftsforskellen dette drejer sig om. På ældreområdet er der dog på baggrund af en rapport for VIVE foretaget vurderinger af dækningsgraden i ældreplejen i KK.

Spor 2 – Administration | KK har et højt administrativt udgiftsniveau i forhold til kommunerne i 6-by-samarbejdet – udgifterne er drevet af klassisk administration og myndighedsopgaver, mens 396 mio. kr. anvendes til udvikling og strategi.

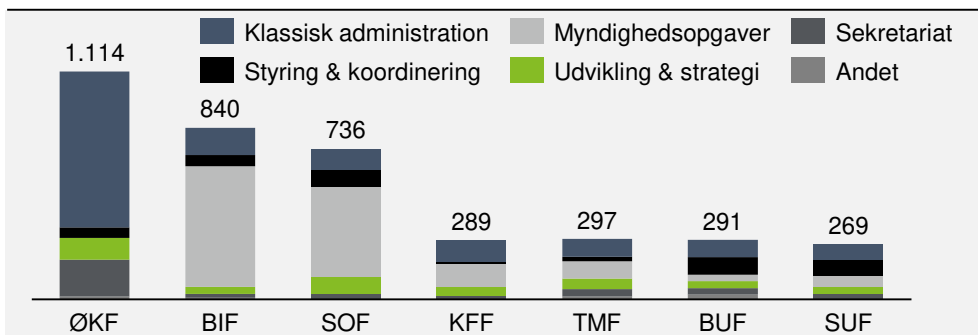
Benchmark – nettoudgift til administrative udgifter per borger (kr.)



Fordeling af administrative udgifter per anvendelsesområde (mio. kr.)



Fordeling af administrative udgifter per forvaltning (mio. kr.)



Primære observationer

- KK's administrative udgifter ligger væsentligt over gennemsnittet i 6-byerne, hvilket primært er drevet af højere udgifter til sekretariater og forvaltninger, hvor udgifterne i KK ligger 650 mio. kr. højere end gennemsnittet i 6-byerne.
- Den administrative organisering er relativt kompleks og forskelligartet og består i flere af forvaltningerne af mange administrative lag.
- Der er i mindre grad identificeret direkte driftsunderstøttende enheder i administrationen.
- Mere end halvdelen af den klassiske administration (regnskab, it-drift, HR og jura) er forankret udenfor KS og KIT.
- Myndighedsområderne oplever ressourcepres på grund af øget aktivitet i kommunen og øget kompleksitet i sagerne.
- På tværs af forvaltningerne kan der identificeres et antal forskellige enheder, som arbejder med digitalisering, RPA-teknologi og anden teknologidreven udvikling og innovation.

Fremadrettede fokusområder

- Det vurderes, at der er et potentiale ved fortsat standardisering af administrative processer, der både kan omfatte et fokus på klare arbejdsgange og snitflader til blandt andet KS og KIT, og en fokusering eller reduktion af administrative lag i de enkelte forvaltninger.
- Der kan ske en yderligere konsolidering af opgaver i KS og KIT, hvilket blandt andet vil kunne skabe grundlag for bedre udnyttelse af mulighederne ved eksempelvis nye teknologier og digitalisering – en forudsætning herfor vil dog være, at det er muligt at etablere klare arbejdsgange og snitflader. Samtidig vil en del af potentialerne ved standardisering og nye teknologier også kunne høstes uden en organisatorisk konsolidering.
- Der kan ske en bedre understøttelse og udvikling af myndighedsområdet gennem anvendelse af ny teknologi, herunder mulighed for mere fleksibel dimensionering gennem anvendelse af AI, analytics og RPA.
- Der kan desuden sættes fokus på en mere direkte understøttelse af den decentrale kapacitetsstyring på tværs af særligt timeøkonomier såsom dagpasning, plejecentre, hjemmepleje, skoler og botilbud.
- Endelig kan der sættes fokus på mere effektive modeller for planlægning og styring af kommunens fysiske aktiver, herunder snitfladerne mellem forvaltningerne og Københavns Ejendomme og Indkøb.

Spor 2 – BUF – Dagpasning | De høje udgifter i KK skal især forklares af høje udgifter til bygninger og et højere serviceniveau på en række områder.

Potentiale ved reduktion af udgifter til gennemsnitligt udgiftsniveau (mio. kr.)

Udgangspunkt

Nettoudgifter per barn mellem 0-13 år til dagpasning af børn (kr.)

Udvalgte nøgletal

Dagpasning for børn

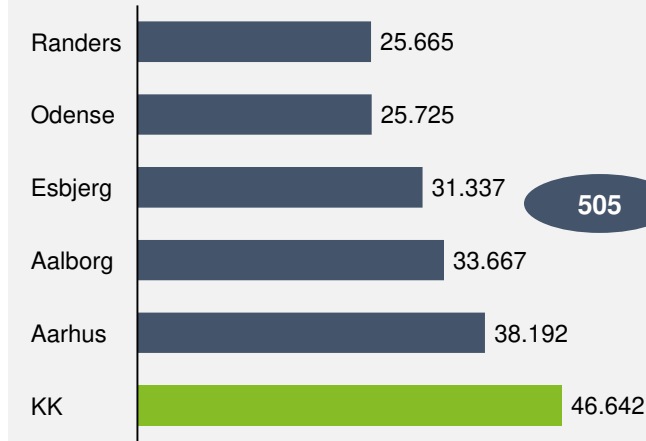
KK har nettoudgifter på cirka 3,8 mia. kr. til dagpasning.

Et udgiftsniveau per borger i aldersgruppen på niveau med de øvrige 6-byer ville medføre en udgiftsreduktion på cirka 500 mio. kr.

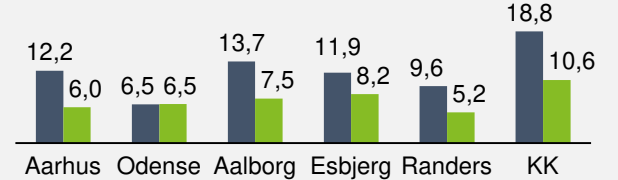
Det relativt høje udgiftsniveau på dagtilbudsområdet er primært drevet af høje udgiftsniveauer i vuggestuer og børnehaver, hvor en reduktion af udgifterne til 6-by-gennemsnittet vil medføre udgiftsreduktioner på knap 200 mio. kr. på hvert af de to områder.

Det høje udgiftsniveau er blandt andet drevet af højere bygningsomkostninger i København sammenlignet med de øvrige 6-byer.

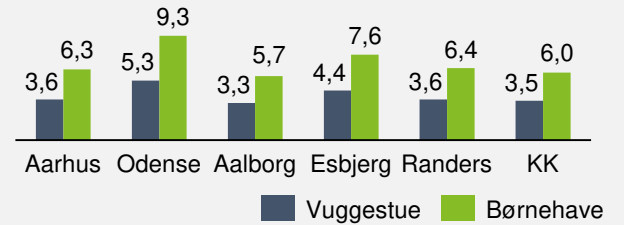
Samtidig har KK på en række områder et relativt højt serviceniveau. Det gælder eksempelvis bedre normeringer, en senere overgang mellem vuggestue og børnehave samt en lavere grad af forældrebetaling.



Enhedsomkostninger for bygninger (1.000 kr.)



Normeringer for dagtilbud (antal børn per voksen)



Primære observationer

Mulige prioriteringer og løftestænger

- De høje udgifter er primært drevet af vuggestue- og børnehavetilbud, hvor der er høje normeringer, dyre bygninger, ekstra tilskud som følge af u hensigtsmæssige faciliteter samt udgifter til udflytterinstitutioner.
- Yderligere er det observeret, at KK har prioriteret en senere overgangsalder mellem tilbud end andre kommuner og en lavere grad af forældrebetaling på fritidshjem/SFO og klubtilbud.
- Ved sammenligning af normeringer på vuggestue og børnehaver fremgår det, at København har en relativt høj normering (få børn per voksen), som kun er overgået af Aalborg.
- Ændringer af normeringer, overgangsalder og forældrebetaling vil have en relativt kort implementeringshorisont, mens ændringer i bygningsmassen vil have en længere implementeringshorisont.

- Lavere normeringer: En reduktion af normeringerne i vuggestuer og børnehaver til gennemsnittet af de øvrige 6-byer vil medføre besparelser på over 300 mio. kr.
- Tidligere overgangsalder: En fremskyndning af overgangen fra vuggestue til børnehave, så børnene flytter ved 32 måneder fremfor 36 måneder, vil medføre besparelser på cirka 100 mio. kr.
- Øget forældrebetaling på klubtilbud og fritidshjem/SFO: Hvis andelen af forældrebetaling sættes på samme niveau som gennemsnittet i de øvrige 6-byer, kan det medføre en øget indtægt på cirka 150 mio. kr.
- Nedlæggelse/konvertering af institutioner med høje bygningsudgifter: En harmonisering af bygningsomkostninger til gennemsnittet for de 146 institutioner, som ligger over gennemsnittet, kan medføre besparelser på cirka 100 mio. kr.

Spor 2 – SUF – Ældrepleje | KK har de højeste udgifter til pleje og generelle tilbud for aldersgruppen 65 år og derover. Det høje udgiftsniveau er primært drevet af en høj dækningsgrad.

Potentiale ved reduktion af udgifter til gennemsnitligt udgiftsniveau (mio. kr.)

Udgangspunkt

Nettoudgift per borger på 65 år og derover (kr.)

Dækningsgrad for borgere på 65 år og derover (procent)

Ældreområdet – pleje og generelle tilbud

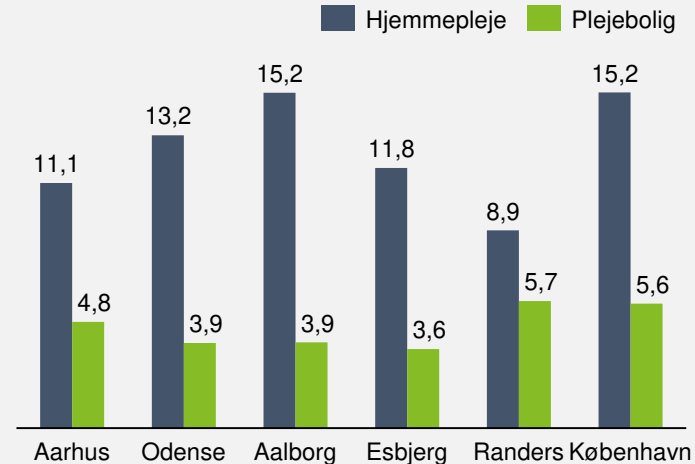
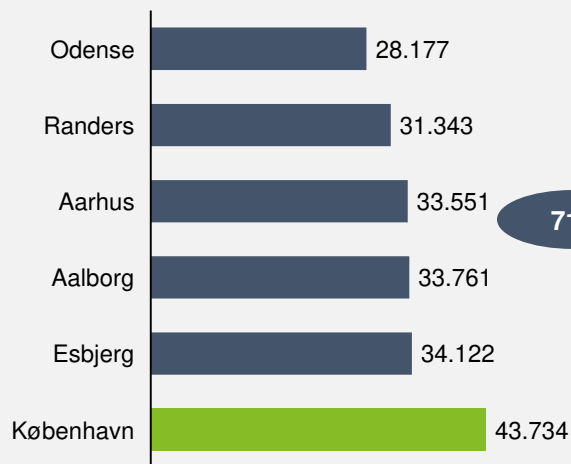
KK har udgifter på cirka 2,7 mia. kr. til pleje og generelle tilbud for aldersgruppen 65 år og derover.

Et udgiftsniveau per borger i aldersgruppen på niveau med de øvrige 6-byer ville medføre en udgiftsreduktion på 711 mio. kr.

Sammenligningerne tager ikke hensyn til socioøkonomiske forskelle, som forklarer en del af forskellen i dækningsgraden. Det er især alder, og hvorvidt borgeren er enlig eller ej, der har betydning for det estimerede plejebehov.

Analysen peger dog på, at der fortsat er en del af forskellen i dækningsgrader, der ikke kan forklares af socioøkonomiske baggrundsfaktorer.

Der kan ligeledes eventuelt realiseres besparelspotentialer ved mere effektiv arbejdstilrettelæggelse og ved substitution mellem plejetilbud.



Primære observationer

- De høje udgifter til ældreområdet er primært drevet af den høje dækningsgrad.
- 5 procent af modtagerne af hjemmepleje modtager over 12 timers hjemmepleje per uge, og der kan derfor være et besparelspotentiale ved at overflytte disse borgere til plejeboliger.
- Tidligere interne analyser peger på, at der mellem lokalområderne er store variationer i antallet af disponerede timer per årsværk.
- En meget stor del af de visiterede timer ligger desuden i tidsrummet kl. 8-10, hvilket dermed skaber en spidsbelastningsperiode.

Løftestænger

- Vurdering af muligheden for bedre harmonisering af visitationspraksis på tværs af lokalområderne. Nedbringelse af dækningsgraden på hjemmepleje med ét procentpoint for borgere med lavt plejebehov (op til to timer) kan potentielt medføre en besparelse på 20-30 mio. kr.
- Undersøgelse af effektiviseringspotentialer ved at overflytte ressourcetunge borgere til plejebolig. Overflytning af borgere, der modtager >20 timers ugentlig pleje, til plejebolig kan potentielt medføre en besparelse på cirka 15-25 mio. kr.
- En harmonisering af antal disponerede timer per årsværk på tværs af lokalområderne kan potentielt medføre en besparelse på op til 50 mio. kr.
- Undersøgelse af, om øget brug af deltidsansatte, timelønnede og vikarer kan forbedre håndteringen af spidsbelastningsperioden.

Spor 2 – SOF – Udsatte voksne | Udgifterne er primært drevet af, at København som hovedstad blandt andet har mange hjemløse borgere

Potentiale ved reduktion af udgifter til gennemsnitligt udgiftsniveau (mio. kr.).
Tager ikke højde for, at KK blandt andet har flere hjemløse end de øvrige kommuner

Udgangspunkt

Udsatte voksne

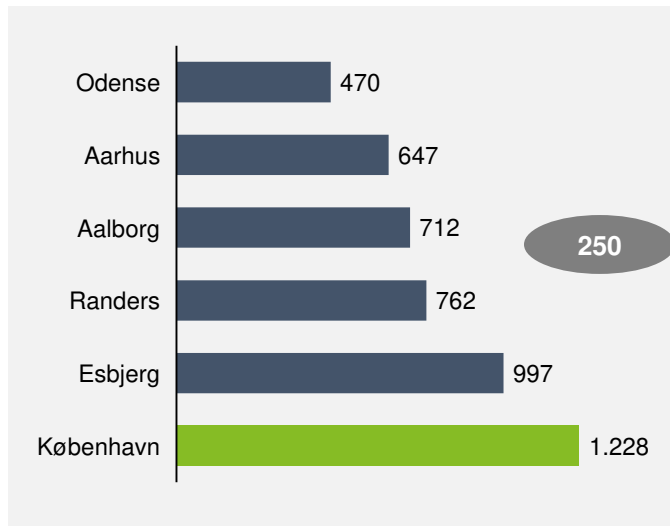
KK har udgifter på cirka 600 mio. kr. til udsatte voksne, hvor herberger, kvindekrisecentre og behandling til stofmisbrugere er de største udgiftsdrivere. KK's udgifter ligger cirka 250 mio. kr. over gennemsnittet i 6-byerne.

Et udgiftsniveau på niveau med gennemsnittet af 6-byerne forventes dog ikke at kunne indfris. For det første har København en anden demografi end de øvrige 6-byer. Eksempelvis har KK ifølge seneste rapport fra VIVE flere hjemløse end Aarhus, Odense og Aalborg tilsammen.

For det andet er kommunens styringsmuligheder på flere af disse områder, for eksempel herberger og kvindekrisecentre, begrænsede, da lovgivningen fastlægger, at borgeren selv kan visitere sig til disse tilbud og frit kan vælge private tilbud fremfor de tilbud, kommunen tilbyder.

En væsentlig forudsætning for at reducere omkostningerne på disse områder vil derfor være, at staten gennemfører en omfattende ændring af de lovgivningsmæssige rammer.

Nettoudgift per borger på 18 år og derover (kr.)

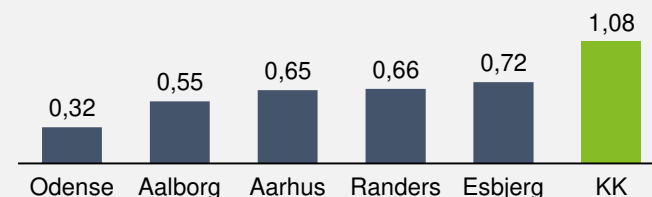


Primære observationer

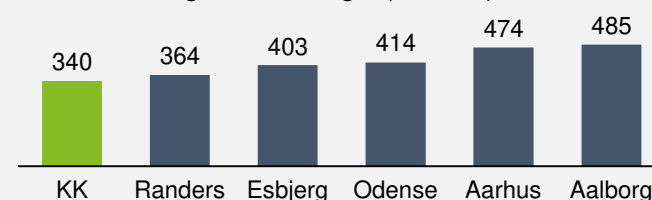
- Det høje udgiftsniveau i KK er primært drevet af herberger, kvindekrisecentre, behandling af stofmisbrugere samt længerevarende botilbud.
- Den primære forklaring på de høje udgifter til herberger er, at København har relativt flere udsatte borgere end de øvrige kommuner; det har indenfor rammerne af analysen ikke været muligt at fastlægge præcis, hvor meget dette kan forklare.
- På blandt andet stofmisbrugsområdet er det høje udgiftsniveau særligt drevet af høje enhedsomkostninger, hvilket ifølge SOF til dels skyldes, at KK gennemfører en del af myndighedsopgaven på tilbuddene, og at priserne dermed ikke direkte kan sammenlignes.
- Endelig tilbyder KK særlige ordninger såsom stofindtagelsesrum og udlevering af lægeordineret heroin, hvilket bidrager til at øge udgifterne på området. Førstnævnte indgår også i analysens spor 1.

Nøgletal for herberger

Dækningsgrad for herberger (ydelse/1.000 borgere >18 år)



Enhedsomkostninger for herberger (1.000 kr.)



Mulige prioriteringer og løftestænger

- KK's udgifter til kvindekrisecentre og herberger ligger cirka 100 mio. kr. over 6-by-gennemsnittet. En forudsætning for at reducere udgifterne til området vil kræve, at kommunen lovgivningsmæssigt får bedre styringsmuligheder. Det vil dog formentlig ikke være muligt at nedbringe udgifterne til 6-by-gennemsnittet, da udgiftsniveauet også skyldes, at KK har end større andel af landets udsatte borgere end de øvrige 6-byer.
- KK's udgifter til stofmisbrugsområdet ligger cirka 90 mio. kr. over 6-by-gennemsnittet, hvilket til dels hænger sammen med Københavns storbydemografi. For at nedbringe udgifterne vil det dog være relevant at se på enhedsomkostningerne og snitflader til myndighedsområdet samt KK's særlige ordninger for stofmisbrugere, for eksempel stofindtagelsesrum.

2. Særlige enheder og aktiviteter

Introduktion og metode for kortlægning af særlige enheder og aktiviteter | Vi har systematisk screenet KK's organisation for særlige aktiviteter.

Formål med og afsæt for analysen

Formålet med kortlægningen er at identificere og beskrive særlige aktiviteter, enheder og ordninger, som KK har prioriteret, og som ingen eller få andre kommuner finansierer. På den baggrund kan der politisk tages stilling til, hvorvidt man fortsat ønsker at prioritere disse aktiviteter i samme omfang, eller om de skal indgå i en prioriterings- og/eller effektiviserings-proces i Økonomiudvalget.

Udgangspunktet for kortlægningen er, at der er tale om aktiviteter, som ingen eller få andre kommuner finansierer. En afgrænsningsmæssig udfordring er i den forbindelse, at KK grundet sin størrelse har formaliseret en organisering omkring opgaver, som også varetages i andre kommuner, hvor der dog ikke har været volumen til at lave en formaliseret organisering; det gælder for eksempel analyseenheder og enheder med fokus på udvikling af velfærdsteknologi.

På den baggrund har der været behov for at opstille en række yderligere udvælgelseskriterier. For det første er der sat en minimumgrænse for, hvor stor volumen aktiviteterne skal have for at blive medtaget; dog er der ikke sat en fast grænse, da der er tale om en samlet vurdering af aktiviteten. For det andet er aktiviteter, som er en del af kernerdriften i forvaltningen, og/eller som der er lovkrav om, ikke medtaget. Mens vurderingen af, hvorvidt der er lovkrav, er relativt entydig, så er der foretaget et skøn, i forhold til om aktiviteten er en del af kernerdriften. Endelig har analysen ikke fokus på støttefunktioner, som er en fast del af driften, for eksempel administrative funktioner.

På den baggrund er der udvalgt en række særlige aktiviteter, som det vurderes muligt at prioritere. I beskrivelsen af aktiviteterne er der lagt vægt på, hvorvidt aktiviteterne er skalerbare, og hvilke konsekvenser der vil være ved en afskaffelse eller nedskalering af aktiviteten.

Udvælgelseskriterier

Analysespørgsmål

A Tilstrækkelig volumen	<ul style="list-style-type: none">Hvor stor er det samlede budget til aktiviteten? Er det varigt?Hvor mange årsværk beskæftiger aktiviteten (inklusive indtægtsdækket virksomhed og medfinansiering)?Vil afskaffelse/nedskalering skabe udgiftspres andre steder?
B Ingen krav i lovgivning eller del af kernerdrift	<ul style="list-style-type: none">Er der krav i lovgivningen, som aktiviteten opfylder?Er der myndighedsudøvelse i forbindelse med aktiviteten?I hvilken grad er aktiviteten en del af/mulig at udskille fra forvaltningens kernerdrift?
C Ikke en del af klassiske støttefunktioner	<ul style="list-style-type: none">Er aktiviteten en del af de klassiske støttefunktioner i kommunen såsom backoffice, HR, økonomifunktion og sekretariatsopgaver?

Metode for udvælgelse og beskrivelse af aktiviteter, som er særlige for KK

Tilgang til kortlægningen



Deskresearch: Særlige enheder er identificeret gennem indledende deskresearch baseret på blandt andet tidligere rapporter, høringsvar og notater.



Screening af enheder: En samlet liste med cirka 2.300 organisationsnumre i KK er systematisk screenet for identifikation af særlige enheder.



Interview: Der er afholdt interview af cirka en til to timers varighed med relevante ledere i alle syv forvaltninger. På interviewene er bruttolisten over særlige enheder drøftet, og forvaltningerne har fremlagt deres forslag.



Beskrivelser: I samarbejde med forvaltningerne er der udarbejdet beskrivelser af alle identificerede særlige enheder og aktiviteter på baggrund af en ensartet skabelon for afrapportering.



Kvalificering: Beskrivelserne er skrevet til i forhold til at uddybe relevante oplysninger, skaleringsmuligheder og konsekvenser. I denne fase er beskrivelserne desuden drøftet med forvaltningerne. Enkelte aktiviteter er valgt fra, hvis de ved nærmere gennemgang har vist sig at falde udenfor analysens afgrænsning.



Validering: Beskrivelserne er sendt til forvaltningerne med henblik på validering af oplysningerne og besvarelse af uddybende spørgsmål.



Samlet kortlægning: Der er identificeret i alt 30 særlige enheder og aktiviteter med et samlet budget på cirka 509 mio. kr. i 2018. Beskrivelserne er organiseret per forvaltning på de efterfølgende sider.

Øversigt | Vi har identificeret 30 særlige aktiviteter, ordninger og enheder i KK.

Forvaltning	Særlig aktivitet/ordning/enhed	Type	Lovgrundlag	Initiering af opgaver	Bevillings- ophør	Budget (mio. kr.)	Års- værk (antal)
ØKF	Lokaludvalgene	Særlig enhed/tilskud	Styrelsesloven (regulering)	Lokaludvalg, borgere og foreninger	Varig	54	35
	Medlemssekretærordning	Særlig enhed	Styrelsesloven (regulering)	Medlemmer af BR	Varig	4,4	7
	Sikker By	Særlig enhed	Nej	BR, forvaltninger, politiet, borgere og virksomheder	Varig	3,8	6
	Tilskud til Det Kgl. Teater	Tilskud	Nej	Politisk beslutning	Varig	48	0
BUF	EAT-køkkenet	Servicetilbud	Nej	Politisk beslutning, brugernes efterspørgsel	Varig	38	56
	Døgn- og weekendåbne institutioner	Servicetilbud	Nej	Politisk beslutning og forældreansøgninger	Varig	9,9	-
	Kolonier	Servicetilbud	Nej	Politisk beslutning	Varig	12,9	-
	Åbningstidskompensation	Servicetilbud	Nej	Politisk beslutning	Varig	4,6	-
	Modersmålsundervisning	Servicetilbud	Nej (for ikke-EU-borgere)	Politisk beslutning og efterspørgsel	Varig	10	23,2
	Skoletjenesten	Særlig enhed	Delvist	Bestyrelsen med afstemning fra UVM	Varig	6,6	39,4
	Afdeling for Bæredygtig Udvikling	Særlig enhed	Delvist	Politiske planer, brugernes efterspørgsel	Varig	13,8	34,1
BIF	Ikke-lovbunden flygtningeindsats	Servicetilbud	Nej	OFS 2015-2016 og Budget 2017 og 2018	Varig	3,9	5,8
	Københavns Erhvervshus – iværksætterrådgivning	Servicetilbud	Erhvervsfremmeloven (reguleret)	Nystartede virksomheder	Varig	3	5,75
SOF	Stofindtagelsesrum	Servicetilbud	Bekendtgørelse om stofindtagelsesrum	Tilbud for brugere	Varig	19,6	34

Oversigt | Vi har identificeret 30 særlige aktiviteter, ordninger og enheder i KK.

Forvaltning	Særlig aktivitet/ordning/enhed	Type	Lovgrundlag	Initiering af opgaver	Bevillings-ophør	Budget (mio. kr.)	Års-værk (antal)
TMF	Områdefornyelse	Tilskud	Byfornyelsesloven (regulering)	Forvaltningen udpeger forslag, som godkendes af TMU	Delvist varig	44	7 + 41
	Bygningsfornyelse	Tilskud	Byfornyelsesloven (regulering)	Borgere/bygningsejere ansøger	Delvist varig	92	14
	Fælles gårdhaver	Tilskud	Byfornyelsesloven (regulering)	Forvaltningen igangsætter projekter. Borgere/foreninger ansøger om midler	Delvist varig	28	9
	Miljøcertificering	Særlig enhed	Nej	Politisk beslutning	Varig	4	4
	Bemandede legepladser – bydækkede områder	Servicetilbud	Nej	TMF og BUF	Varig	8,5	22
	Bemandede legepladser – udsatte byområder	Servicetilbud	Nej	TMF og BUF	Delvist varig	20,4	52
	Bemandede legepladser – lokale områder	Servicetilbud	Nej	TMF og BUF	Varig	10,5	27
	Partnerskaber – driftsoptimering, effektiviseringer og udvikling af renhold	Særlig enhed	Nej	Politikere, borgere og Byens Drift	Varig	6,7	6
	Partnerskaber – tryghedsskabende indsatser i udsatte byområder	Særlig enhed	Nej	Politikere, ledelsen, Byens Drift og borgere	Varig	1,4	1
	Partnerskaber – frivillighed og partnerskaber	Særlig enhed	Nej	Borgere, BR og TMU	Varig	2,4	2
	Partnerskaber – udvikling og effektivisering vedrørende springvand	Særlig enhed	Nej	TMU	Varig	0,8	1
Bemandede toiletter	Servicetilbud	Nej	Efterspørgsel fra besøgende, kommunens egne borgere og turistorganisationerne	Varig	15,3	35	
KFF	Diverse kunstfaglige udvalg	Tilskud	Styrelsesloven (regulering)	KFU og ansøgere	Varig	11,2	-
	Innovationshuset	Særlig enhed	Nej	Efterspørgsel fra øvrige forvaltninger	Varig	6,1	11
Uafhængige	Intern revision	Særlig enhed	Nej	Opgaver følger revisionsplanen	Varig	15,1	15
	Borgerrådgiveren	Særlig enhed	Nej	Henvendelser fra borgere, forvaltninger eller BR	Varig	9,6	12

Økonomiforvaltningen

Lokaludvalgene | Økonomiforvaltningen.

Formål

Der er 10 lokaludvalgssekretariater, som betjener de 12 lokaludvalg. Lokaludvalgene består hver af 23 medlemmer, der er valgt for en fireårig periode og fungerer som bindeled og sikrer dialog mellem borgerne i København og politikerne.

Lokaludvalgene består af lokaludvalgssekretariaternes kommunalt ansatte medarbejdere, som udfører administrativt arbejde.

Etableringsgrundlag

13. oktober 2005 blev der i perioden 2006-2009 nedsat i alt 12 lokaludvalg i 10 bydele efter bestemmelsen i den kommunale styrelseslovs § 65 d. Kommissoriet blev revurderet af BR 15. juni 2011.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)*	Årsværk (antal)
• 2016: 52	• 2016: 35
• 2017: 53	• 2017: 35
• 2018: 54	• 2018: 35

Fremadrettet bevilling er 54 mio. kr.

*Budgettet er inklusive puljemidler på cirka 23 mio. kr.

Primære opgaver

Administration af og for lokaludvalgene:

- Udarbejdelse af hørings svar til kommunen i sager af betydning for bydelen.
- Udarbejdelse af bydelsplaner.
- Varetagelse af den lokale miljøopgave.
- Administration af puljemidler (cirka 23 mio. kr.), der er udlagt til lokaludvalgenes selvstændige varetagelse. Puljemidlerne skal gå til at fremme lokale aktiviteter indenfor demokrati, kultur og netværk.

Gruppeformandskredsen har desuden på sit møde fredag 22. juni igangsat en proces for ny struktur for lokaludvalgene.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Ingen lovkrav. Styrelseslovens § 65 d regulerer muligheden for, at en kommunalbestyrelse kan oprette lokaludvalg samt henlægge beslutningskompetence i nærmere angivne kommunale anliggender.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Ingen myndighedsbehandling. Sagsoplyse verserende sager for lokaludvalgsmedlemmerne, forberede møder samt foretage analyser til brug for medlemmernes arbejde. Herudover er der en del klassisk sagsbehandling i forhold til afgivelse af hørings svar, puljemiddeladministrationen mm.

Borger-/virksomhedskontakt

Lokaludvalgene er i kontakt med et meget stort antal borgere. På Østerbro har borgerpanelet alene deltagelse fra 8.000 borgere, og antallet er tilsvarende i de andre bydele. Hertil kommer et højt antal borgerhøringer og borgerrettede arrangementer m.m.

Konkret output

Lokaludvalgene afgiver hørings svar til kommunen i sager af betydning for bydelen, udarbejder bydelsplaner og udmønter puljemidler.

Puljemidlerne uddeles typisk som bevillinger på 10-30.000 kr. og støtter især sportsarrangementer, kulturelle arrangementer og markeringer af højtidere.

Initiering af opgaver

Lokaludvalg, borgere og foreninger.

Udvikling i aktivitetsniveau

Nej.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Der er to overordnede muligheder for at reducere udgifterne som led i en politisk prioritering:

- Afskaffelse af lokaludvalgene (besparelse på 54 mio. kr.): I denne model afskaffes både lokaludvalgene og de puljemidler, lokaludvalgene fordeler. Konsekvenserne vil blandt andet være, at den dialog, som lokaludvalgene faciliterer mellem bydelene og kommunen, vil blive svækket, og at der vil komme færre af de lokale aktiviteter vedrørende demokrati, kultur og netværk, som lokaludvalgene i dag støtter.
- Nedskalering af aktivitetsstøtte (besparelse på 25-30 mio. kr.): En mindre model kan være at bibeholde lokaludvalgene og at lade besparelsen alene omfatte puljemidlerne og administrationen heraf. Dermed fastholdes lokaludvalgene som et talerør. Det er også muligt at fastholde lokaludvalgenes administration af puljemidler, men nedjustere puljernes samlede størrelse.

Medlemssekretærordningen | Økonomiforvaltningen.

Formål

Alle medlemmer af Borgerrepræsentationen har en medlemssekretær tilknyttet, som kan hjælpe med opgaver relateret til hvervet som medlem af Borgerrepræsentationen og udvalgene.

Etableringsgrundlag

BR har besluttet rammerne for sekretariatsbetjening af BR's medlemmer i 2005 (BR 361/05).

Medlemssekretærordningen er organisatorisk forankret i Borgerrepræsentationens sekretariat i Økonomiforvaltningen.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)*
• 2016: 4,0	• 2016: 7
• 2017: 4,3	• 2017: 7
• 2018: 4,4	• 2018: 7

Fremadrettet bevilling er 4,5 mio. kr. *7 medlemssekretærer samt studenter- og ad hoc-bistand fra øvrige i BR-sekretariatet.

Primære opgaver

Alle medlemmer af Borgerrepræsentationen har adgang til en tilknyttet medlemssekretær, som kan hjælpe med opgaver relateret til hvervet som medlem af Borgerrepræsentationen og fagudvalgene i kommunen samt opgaver relateret til bestyrelsesarbejde, hvor medlemmet er udpeget af KK. Budgetrammen er udmøntet ud fra et princip om, at hvert enkelt medlem i gruppen som udgangspunkt har bistand til rådighed, der svarer til 7,4 timer per uge.

Medlemssekretærerne er ansat af KK med tjenestested i Borgerrepræsentationens sekretariat, Økonomiforvaltningen.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Kommunestyrelseslovens § 8, stk. 6 og § 16, stk. 11 regulerer kommunalbestyrelsens mulighed for at oprette en ordning til at tilvejebringe oplysninger og yde teknisk støtte til behandling af sagerne.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Ingen myndighedsbehandling. Sagsbehandlingen handler i store træk om at sagsoplyse verserende sager for BR-medlemmerne, forberede møder og foretage analyser til brug for medlemmernes arbejde.

Borger-/virksomhedskontakt

Medlemssekretærerne har som led i deres bistand kontakt med borgere, interesseorganisationer og virksomheder.

Konkret output

Medlemssekretæren yder bistand til medlemmets arbejde i Borgerrepræsentationen og udvalg, til formidling og medier samt anden bistand relateret til det kommunale hverv.

Initiering af opgaver

Medlemmer af Borgerrepræsentationen.

Udvikling i aktivitetsniveau

Nej.

Mulighed for skalering

Antallet af medlemssekretærer kan reduceres, så hvert medlem af BR har færre timers bistand til rådighed. Endvidere bemærkes, at gruppeformandskredsen på sit møde fredag 22. juni overfor Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen anbefalede, at Borgerrepræsentationen godkender at opretholde de overordnede rammer for sekretariatsbetjeningen af BR's medlemmer.

Konsekvens ved eventuel nedskalering/afskaffelse

Medlemmerne af Borgerrepræsentationen vil have mindre sekretærbetjening, hvilket vil påvirke deres mulighed for presseovervågning og for at udarbejde politikerspørgsmål, stille medlemsforslag mv.

Sikker By | Økonomiforvaltningen.

Formål

Sikker By-programmet har til formål at betjene overborgmesteren, Økonomiudvalget og BR i forhold til at øge trygheden og mindske kriminaliteten i København.

Enheden fungerer desuden som hovedindgang til kommunen for Københavns Politi.

Etableringsgrundlag

Sikker By er et selvstændigt team i Center for Byudvikling.

Det er etableret i 2010 på baggrund af et politisk ønske om bedre overblik over, fælles mål for og fokus på effekten af kommunens kriminalpræventive indsatser.

Budget og bemanding

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 3,6	• 2016: 6
• 2017: 3,7	• 2017: 6
• 2018: 3,8	• 2018: 6

Fremadrettet bevilling er 3,9 mio. kr.

Primære opgaver

De primære opgaver inkluderer betjening af overborgmesteren og Økonomiudvalget i forhold til samarbejdet med politiet, herunder Kredsrådet, jf. styrelsesvedtægten.

Derudover inkluderer opgaverne projektledelse af tre tryghedspartnerskaber, der alle har et selvstændigt budget, og øvrige partnerskaber uden budget, årlig tryghedsundersøgelse, årlig effektmåling af forvaltningernes kriminalitetsforebyggende indsatser, strategiudvikling og -opfølgning, implementering af lovændringer gældende for flere forvaltninger (for eksempel antiradikalisering og bandepakker), kriminalitetsnøgletal, kriminalpræventive kampagner, videndeling på tværs af forvaltninger/politi/boligorganisationer, koordination af indsats overfor gadesovere/migranter, tryghedsløft i udsatte lokalområder mv.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Nej, dog samarbejde med TMF i forhold til nedlæggelse af samlingsstedsforbud.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Ingen myndighedsrolle, dog rolle i forhold til TMF's nedlæggelse af samlingsstedsforbud.

Borger-/virksomhedskontakt

Stor kontakt med borgere i forbindelse med lokale tryghedsinitiativer, borgersvar mv. Kontakt til virksomheder i forbindelse med lokal utryghed og kampagner mv.

Konkret output

Tryghedsinitiativer i udsatte boligområder, effektmåling, tryghedsmåling, videndeling, kampagner, kommunikation mv.

Initiering af opgaver

BR, forvaltninger, politiet, boligselskaber, borgere og virksomheder.

Udvikling i aktivitetsniveau

Forvaltningen vurderer, at der er en øget aktivitet på grund af fokus på tryghed og kriminalitet samt stadig flere samarbejdsparter.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Der er ikke lovkrav eller lignende bindinger af indsatsen. Dermed vil indsatsen kunne ned- eller bortprioriteres.

Konsekvensen vil være en nedskalering eller afskaffelse af sekretariatet, hvilket vil betyde, at eksempelvis tryghedsundersøgelser, effektmålinger og kampagner ikke gennemføres. Flere af disse opgaver er flerårige og involverer flere parter, for eksempel de tre tryghedspartnerskaber, hvor Sikker By er tovholder. Hvis Sikker By afskaffes, vil der i en afgrænset periode skulle findes projektlederressourcer til disse partnerskaber et andet sted i kommunen. Det antages maksimalt at være ét årsværk til 0,5 mio. kr., som vil skulle fratrækkes besparelsen.

Tilskud til Det Kgl. Teater | Økonomiforvaltningen.

Formål

Formålet med KK's årlige driftstilskud til Operaen er at understøtte Operaen og dens virksomhed som vedkommende og tilgængelig for byen København og dens borgere.

Etableringsgrundlag

Politisk beslutning på BR-møde 9. juni 2004 (BR 333/04).

Desuden beskrevet i finansloven for 2018, § 21.23.01.

Budget og bemanding

Budget (mio. kr.) Årsværk (antal)

- 2016: 48 • 2016: 0
- 2017: 48 • 2017: 0
- 2018: 48 • 2018: 0

Fremadrettet bevilling er 48 mio. kr. årlig.

Primære opgaver

På BR-møde 9. juni 2004 blev det besluttet, at KK skulle yde et årligt driftstilskud på 40 mio. kr. (2004 p/l) til Operaen fra og med 2005. Udbetalingen sker dog på baggrund af vedtagelsen af budgettet for det pågældende år. I forbindelse med det samlede tilskud er det en forudsætning, at Det Kgl. Teater på årlig basis afrapporterer status og målindfrielse på en række fokusområder. Beslutningen af 9. juni kan omstødes af BR.

Af finansloven for 2018 fremgår det desuden at: *"I teatrets driftsindtægter indgår et tilskud fra Københavns Kommune til drift af Operaen på 48,1 mio. kr. årligt. Tilskuddet pl-reguleres ikke."*

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Nej.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Der er ingen myndighedsbehandling, men der sker sagsbehandling i minimalt omfang dels til udbetaling af tilskuddet til Det Kgl. Teater, dels til et mindre arbejde med udarbejdelsen af og opfølgning på den aftale om driftstilskuddet, der laves mellem KK og Det Kgl. Teater.

Borger-/virksomhedskontakt

Det er ikke muligt at sandsynliggøre, hvor mange ekstra københavnere, der får glæde af Operaen på baggrund af tilskuddet. Tilskuddet blev dog givet i forbindelse med, at A.P. Møller - Mærsk forærede København Operaen – som en forudsætning for gaven.

5 mio. kr. er øremærket til at åbne husene for borgerne i København og til konkrete samarbejder med københavnske skoler, festivaler og kulturaktører.

Konkret output

Udbetaling af driftstilskud til understøttelse af Operaen og dens virksomhed.

Initiering af opgaver

Politisk beslutning.

Udvikling i aktivitetsniveau

Nej.

Mulighed for skalering

Der foreligger en samarbejdsaftale mellem KK og Det Kgl. Teater, men der er ingen juridiske forpligtelser. Tilskuddet kan derfor reduceres eller afskaffes.

Konsekvens ved eventuel nedskalering/afskaffelse

Ved skalering vil den økonomiske ramme for driften af Det Kgl. Teater blive mindre, og Det Kgl. Teater vil være mindre forpligtet til at inddrage byens borgere i Operaens virksomhed.

Børne- og Ungdomsforvaltningen

EAT-køkkenet | Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Formål

EAT har til formål at tilbyde sund og velsmagende skolemad til en overkommelig pris på de københavnske skoler.

Der er desuden en politisk målsætning om, at alle børn skal have mulighed for at modtage skolemad.

Etableringsgrundlag

EAT er udviklet i Københavns Madhus i samarbejde med Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Baggrunden var et politisk ønske om at skabe et ambitiøst skolemadskoncept, så de københavnske elever får bedre og sundere mad. Ordningen blev vedtaget i forbindelse med budgettet for 2008. Der blev ved oprettelsen afsat 15,9 mio. kr. til drift i 2008. Herudover blev der afsat cirka 50 mio. kr. i anlæg til ordningen.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 35	• 2016: 52
• 2017: 36	• 2017: 55
• 2018: 38	• 2018: 56

Primære opgaver

EAT producerer hver dag varme og kolde retter til 45 skoler i KK. Skolemaden er primært økologisk og produceres i et stort EAT-køkken og opvarmes på skolerne. Det er også her, salget af skolemaden foregår fra EAT-boderne, hvor ældre elever bemander boderne med hjælp fra voksne. I dag er 12 skoler madskoler med eget produktionskøkken, køkkenpersonale ansat på skolen og et fælles spiseområde, hvor alle på skolen spiser sammen. Hver dag er en gruppe elever med til at producere skolemaden fra bunden.

KK har en målsætning om, at alle børn skal have mulighed for at købe skolemad. Man kan derfor på baggrund af husstandens indtægt og størrelse ansøge BUF om at modtage skolemad gratis eller til nedsat pris. En husstand på to til fire personer med en samlet indtægt på under 283.000 kr. kan derfor købe skolemad til 10, 5 eller 0 kr. per måltid afhængig af den præcise indtægt. Den fulde pris er 22 kr. per måltid, mens den faktiske udgift forbundet med at levere måltidet er 42 kr. Dermed er kommunens udgift, i de tilfælde hvor forældre betaler fuld pris, 20 kr. per måltid.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Nej.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Ingen myndighedsopgaver, men sagsbehandling i forhold til tildeling af tilskud til lavindtægtsfamilier.

Borger-/virksomhedskontakt

Ja, der er cirka 20-25.000 brugere af EAT-ordningen. 3.000 elever modtager tilskud af forskellige størrelser. Summen af tilskuddene varierer efter købsmønstre, den aktuelle fordeling af tilskudsstørrelserne og skoleskift til skole med/uden EAT-ordning.

Konkret output

Mellem 4-6.000 måltider om dagen på 45 skoler i København.

Initiering af opgaver

Borgerrepræsentationen har besluttet udformningen af ordningen. Den daglige produktion er bestemt af efterspørgslen.

Udvikling i aktivitetsniveau

Øget aktivitet med flere børn i KK og flere skoler, der deltager i ordningen.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Det er muligt at skalere indsatsen ud fra flere modeller:

- Afskaffe ordningen: Dette vil frigøre det samlede budget på 45 mio. kr.
- Fokuserer ordningen på de udsatte skoler: Der er i dag 45 københavnske skoler, der deltager i madordningen. Det er muligt at reducere dette antal, eventuelt med en prioritering af skoler i udsatte byområder. Forudsat efterspørgslen er den samme for alle skoler, vil en reduktion på 15 skoler medføre en besparelse på cirka 12 mio. kr.
- Hæve egenbetalingen: Egenbetalingen kan hæves, så forældrene dækker en højere andel af den faktiske udgift. Øges forældrebetalingen fra 22 til 30 kr., opnår kommunen en øget indtægt på cirka 8 mio. kr., forudsat forældrebetalingen ligeledes øges med 8 kr. for forældre med nedsat pris.
- Reducere tilskud til lavindtægtsfamilier: Tilskuddet til lavindtægtsfamilier kan afskaffes eller reduceres, eller indtægtsgrænsen kan hæves. For at beregne et besparelspotentiale kræver det tallet for antallet af modtagere, der betaler en reduceret pris, hvilket forvaltningen ikke har kunnet oplyse på grund af hyppige ændringer i købsmønstre og antal modtagere af tilskud.

Døgn- og weekendåbne institutioner | Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Formål

Institutionerne skal tilbyde pasning af børn til forældre, der på grund af nat- og/eller weekendarbejde har behov for pasning på andre tidspunkter af døgnet.

Etableringsgrundlag

Politisk beslutning.

Budget og bemanding

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016:	• 2016:
• 2017: 9,9	• 2017:
• 2018: 10,6	• 2018:

Primære opgaver

Der er døgnåbent tilbud på institutionen Vartov og Haraldsgården samt weekendåbent i tre daginstitutioner. Institutionerne tilbyder pasning til børn om natten og i weekenderne, såfremt forældrene kan dokumentere pasningsbehov på grund af nat- eller weekendarbejde.

Udgiften til døgn- og weekendåbent indgår i den generelle forældrebetaling, hvor forældrene betaler de normale 25 procent af udgiften. Hertil kommer en takst for anvendelse af tilbuddet, og forældrenes samlede udgift afhænger derfor af konkret brug.

Taksten for vuggestue er 156 kr. for weekendtillæg, 354 kr. per måned for døgnplads og 93 kr. for overnatning. For børnehaver er taksterne henholdsvis 119 kr., 354 kr. og 93 kr. For begge typer institutioner er den månedlige maksimale pris 885 kr.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Der er i lovgivningen ikke fastsat specifikke krav til åbningstiden i dagtilbud under kommunens forsyning. I det omfang der er behov for det lokalt, kan dagtilbud oprettes med åbent både i dag- og nattimerne.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Der er sagsbehandling i forhold til at vurdere familiernes berettigelse til ordningen.

Borger-/virksomhedskontakt

Ja, børnefamilier.

Konkret output

Pasning af børn udenfor almindelig åbningstid i dagtilbud.

Initiering af opgaver

De weekendåbne institutioner er udpeget af Borgerrepræsentationen. Forældre ansøger om adgang til pasning udenfor normal åbningstid.

Udvikling i aktivitetsniveau

Før 2016 var der seks weekendåbne institutioner, men i budgettet for 2016 blev disse halveret til tre med en besparelse på 2,1 mio. kr. til følge. Der findes ikke systematisk registrering af fremmødet på enheder, men tal fra januar 2018 indikerer en udnyttelse på 30-40 procent for både vuggestuer og børnehaver.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Ordningen kan skaleres efter politisk ønske:

- **Afskaffelse/nedskalering:** Antallet af institutioner med døgn- og weekendåbent kan reduceres. Dette vil medføre en tilsvarende reduktion i antallet af tilgængelige børnehaver- og vuggestuepladser, og der vil derfor eventuelt skulle foretages en prioritering. En nedskalering i antallet af pladser kan tage udgangspunkt i en opgørelse af udnyttelsesgraden og derfor eventuelt halveres. Den konkrete besparelse vil afhænge af, hvorvidt pladsreduktionen omfatter en eller flere institutioner.
- **Egenbetaling:** Forældrenes egenbetaling kan hæves, så ordningen helt eller delvist bliver indtægtsdækket.

Tilskud til kolonier | Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Formål

Formålet med tilskuddet er at tilbyde mulighed for ferie og oplevelser til alle børn i kommunen. Dette er specielt relevant for børn, der ellers ikke ville have mulighed for at komme et sted hen på sommerferie. Der er tale om en fast basisbevilling.

Etableringsgrundlag

Politisk beslutning.

Budget og bemanding

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 12,9	• 2016:
• 2017: 12,9	• 2017:
• 2018: 12,9	• 2018:

Primære opgaver

KK giver et årligt tilskud til Københavns Lærereforenings (KLF's) kolonier, der tilbyder sommerkolonier til københavnske børn. Tilskuddet dækker blandt andet honorar til lærere/personale. KLF har p.t. 31 kolonier.

Der afholdes skolekolonier, hvor skolens egne lærere deltager sammen med børnene, feriekolonier med eksternt ansatte samt forskellige typer temakolonier. Formålet er at give børnene en sjov og lærerig uge, der fokuserer på deres selvstændighedsudvikling og identitetsdannelse.

Der er egenbetaling, men familier med lav skattepligtig indkomst har mulighed for at ansøge om friplads. Børn fra andre kommuner kan deltage, under forudsætning af at de er indskrevet på en københavnsk skole. Der opkræves ikke yderligere betaling fra børnenes bopælskommune, når de deltager på støttede kolonier.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning	Nej.
Myndigheds- eller sagsbehandling	Nej. Det er KLF, der bevilger fripladserne på baggrund af konkrete vurderinger af forældreindkomst.
Borger-/virksomhedskontakt	Ja.
Konkret output	Flere end 4.000 børn deltager årligt på koloni. I 2017 fik 450 børn friplads svarende til cirka 10 procent.
Initiering af opgaver	Politisk beslutning om at give tilskud til kolonier.
Udvikling i aktivitetsniveau	Ingen ændring.
Mulighed for skalering	Ja. Der er mulighed for at reducere tilskuddets størrelse og eksempelvis regulere det totale antal pladser, antallet af fripladser og forældrenes egenbetaling.
Konsekvens ved eventuel nedskalering/afskaffelse	Antal børn, der vil få mulighed for at komme på koloni, afhænger af tilskuddets samlede størrelse.

Åbningstidskompensation | Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Formål

Formålet med åbningstidskompensationen er at sikre, at en række daginstitutioner har åbent i længere tid for at imødekomme forældres behov for pasning i ydertimerne.

Etableringsgrundlag

Politisk beslutning.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (cirka-antal)
• 2016: 6,0	• 2016: 15
• 2017: 5,2	• 2017: 13
• 2018: 4,6	• 2018: 11

Primære opgaver

I alt 42 dagtilbud i København har tilladelse til at holde åbent udover de 55 timer, der finansieres via den almindelige pladspris. Dette gør det muligt i højere grad at have åbent i ydertimerne, det vil sige før kl. 7:00 og efter kl. 17:00.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning	Nej.
Myndigheds- eller sagsbehandling	Nej.
Borger-/virksomhedskontakt	Ja, børnefamilier.
Konkret output	42 dagtilbud i KK har udvidet åbningstid. Der gives åbningstidskompensation for samlet set 1.634 vuggestuepladser og 2.039 børnehavepladser. Der findes ingen konkrete tal, der dokumenterer anvendelsen.
Initiering af opgaver	Politisk ønske om at imødekomme forældres behov for pasning i ydertimer.
Udvikling i aktivitetsniveau	Ingen ændring.
Mulighed for skalering	Ja. Både antallet af institutioner og antallet af åbningsdage kan reduceres. En eventuel nedskalering kan med fordel tage udgangspunkt i en opgørelse over udnyttelsesgraden på de involverede institutioner.
Konsekvens ved eventuel nedskalering/afskaffelse	Forældrene med skæve arbejdstider og lignende vil have sværere ved at få et passende pasningstilbud.

Modersmålsundervisning | Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Formål

Formålet med modersmålsundervisning er, at børnene opnår viden og færdigheder, så de kan forstå det talte og skrevne sprog og kan udtrykke sig mundtlig og skriftligt. Undervisning skal bidrage til elevernes lyst til at beskæftige sig med sprog og kultur i et globalt perspektiv.

Etableringsgrundlag

Ordningen for ikke-EU-/EØS-statsborgere er ikke lovpligtig men politisk besluttet i Københavns Borgerrepræsentation.

Budget og bemanding

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 10,8	• 2016: 12,7
• 2017: 7,7	• 2017: 21,7
• 2018: 10*	• 2018: 23,2

*De 10 mio. kr. dækker den ikke-lovpligtige undervisning og et overhead til administration og rengøring mv.

Derudover afholder BUF udgifter på 3,1 mio. kr. til den lovpligtige modersmålsundervisning.

Primære opgaver

Alle tosprogede børn i KK tilbydes modersmålsundervisning i cirka 20 forskellige sprog. Den ikke-lovpligtige undervisning gennemføres i hverdage om eftermiddagen på en lang række af byens skoler. Den lovpligtige undervisning gennemføres primært i weekenderne.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Nej.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Nej.

Borger-/virksomhedskontakt

Ja.

Konkret output

For skoleåret 2017/18: 1.889 elever fordelt på 155 hold. Et hold gennemfører tre ugentlige lektioner af 45 minutter i 40 uger (nogle hold på specialskoler har kun 2 lektioner ugentligt). 40 af holdene underviser i EU-/EØS-sprog. 36 hold har undervisning om lørdagen, og 24 hold undervises på specialskoler. Der er 218 elever fra andre kommuner, og KK modtager cirka 4.500 kr. for hver elev, det vil sige i alt cirka en million kr. i indtægt.

Initiering af opgaver

Politisk beslutning. Undervisningen er desuden drevet af efterspørgsel.

Udvikling i aktivitetsniveau

Ingen ændring.

Mulighed for skalering

Ja. Antallet af pladser og tilbudte sprog kan reduceres. Alternativt kan der indføres brugerbetaling, hvilket må forventes ligeledes at påvirke efterspørgslen.

Konsekvens ved eventuel nedskalering/afskaffelse

Ordningen vil ophøre eller reduceres for ikke-EU-/EØS-borgere.

Skoletjenesten | Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Formål

Skoletjenesten er et videncenter for eksterne læringsmiljøer. Den arbejder for at styrke elevernes faglige og sociale kompetencer gennem brug af eksterne læringsmiljøer. Skoletjenesten har en stor samarbejdsflade til museer, kulturinstitutioner og kommunale forvaltninger.

Etableringsgrundlag

Skoletjenestens aktiviteter er delvist baseret på midler fra Undervisningsministeriet, KK og Frederiksberg Kommune.

Administrativt er Skoletjenesten forankret i Børne- og Ungdomsforvaltningen. Skoletjenesten samarbejder blandt andet med kommunerne i Region Hovedstaden og Region Sjælland.

Budget og bemanding

Budget (mio. kr.)*	Årsværk (antal)**
• 2016: 4,6	• 2016: 39,8
• 2017: 6,4	• 2017: 39,2
• 2018: 6,6	• 2018: 39,4

*Budgettet omfatter de kommunalt tilførte midler. Skoletjenesten har desuden indtægter og ekstern finansiering.

**Antal årsværk dækker hele den samlede bevilling, inklusive indtægter og ekstern finansiering.

Primære opgaver

Skoletjenesten udvikler, tilrettelægger og gennemfører undervisning for dagtilbud, grundskole og ungdomsuddannelser. Derudover varetager Skoletjenesten driften af flere forskellige enheder, for eksempel Københavns Befæstning og Naturcenter Amager Strandpark, i et samarbejde med forskellige andre kommuner samt diverse større projekter, herunder nationalt netværk af skoletjenester, sammen med Undervisnings- og Kulturministeriet. Der varetages desuden videnproduktion og videndeling/ kompetenceudvikling af lærere og pædagoger samt andre aktører i sektoren.

Målgruppen er børn og unge fra hele landet men især fra Region Hovedstaden og Region Sjælland.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Skoletjenesten er delvist reguleret udenfor lovgivningen, men samtidig finansieres en stor del af Skoletjenestens budget via finansloven.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Nej.

Borger-/virksomhedskontakt

Ja, elever.

Konkret output

Skoletjenesten betjener cirka 250.000 børn, unge, lærere og pædagoger om året.

Initiering af opgaver

Bestyrelsen godkender retning og indsatser for arbejdet (for eksempel Udviklingsplan 2017-19), der afstemmes med UVM (resultatkontrakt).

Udvikling i aktivitetsniveau

Der er øget aktivitetsniveau.

Mulighed for skalering

Ja. Skoletjenestens budget var i 2017 på i alt cirka 23 mio. kr. Bevillingen fra BUF omfatter en andel af basisbudget, driftsenheder og engangsmidler.

Konsekvens ved eventuel nedskalering/afskaffelse

En nedskalering vil udover et lavere aktivitetsniveau sandsynligvis betyde, at andre kommuners, regioners og statens økonomiske bidrag til Skoletjenestens aktiviteter frafalder helt eller delvist.

Afdeling for Bæredygtig Udvikling | Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Formål

Afdelingen for Bæredygtig Udvikling (ABU) skal uddanne børn og unge til bæredygtig udvikling ved at understøtte faglige læring, viden og engagement. Afdelingen arbejder for at styrke børns og unges demokratiske værdier og innovations- og handlekompetencer med særlig vægt på de naturvidenskabelige fagområder samt for at sikre systematik om miljøforhold og -love.

Etableringsgrundlag

ABU blev etableret i 2003 og er et bydækkende fagkontor forankret i Børne- og Ungdomsforvaltningen i KK.

ABU samler, driver og udvikler en række natur- og miljøsupportindsatser for skoler og institutioner.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)*	Årsværk (antal)**
• 2016: 11,4	• 2016: 29,2
• 2017: 14,0	• 2017: 33,8
• 2018: 13,8	• 2018: 34,1

*Budgettet omfatter de kommunalt tilførte midler. ABU har desuden indtægter og ekstern finansiering for cirka 14 mio. kr.

**Antal årsværk dækker hele den samlede bevilling, inklusive indtægter og ekstern finansiering.

Primære opgaver

ABU driver og udvikler en række natur- og miljøskoler, projekter og andre natur- og miljøfaglige læringstilbud – ofte i partnerskaber. Afdelingen formidler natur, miljø, naturvidenskab og byudvikling til byens børn og unge fra 0-18 år. Afdelingen er et kompetence- og videncenter, og den står for at udvikle og gennemføre brugerdrevne aktivitets- og undervisningsforløb, designe undervisningsmateriale og facilitere kompetenceudvikling til lærere og pædagoger.

ABU's camp, Kattinge Værk, driver tre kolonier med indtægtsdækket virksomhed, som er med til at finansiere aktiviteterne og dækker alle udgifter på de to andre mindre kolonier: Veddinge Bakker og Svea Dan. På Kattinge Værk driver ABU også udvikling af løsninger på kapacitetsudfordring for to skoler, og de er dialog med to andre skoler.

Gennem miljøledelsessystemet faciliterer afdelingen en ressourcsmart udvikling af BUF.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

ABU's opgaver er delvist lovbundne.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Nej.

Borger-/virksomhedskontakt

Ja, elever.

Konkret output

Afholder aktive og praktiske undervisningsforløb for 115.000 brugere fordelt på 69 skoler og specialskoler samt over 200 institutioner.

85 procent af driftsbudgettet går til at supportere skoler og institutioner i forhold til løft af læreplaner, undervisning, projektopgaver mv. samt drift og udvikling af natur- og miljøskoler. 7,5 procent går til at sikre, at BUF overholder gældende miljøregler og -mål, og 7,5 procent går til ledelse og administration.

Initiering af opgaver

Langt hovedparten af ABU's aktiviteter er etableret og udviklet på baggrund af BR-beslutninger. Herudover er opgaverne drevet af brugernes behov og efterspørgsel.

Udvikling i aktivitetsniveau

Forvaltningen vurderer, at der er en stigende efterspørgsel efter enhedens tilbud.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Det er muligt at reducere ABU's aktivitetsniveau i forhold til antal afholdte projekter og læringstilbud. Det vil i praksis betyde, at færre børn vil få mulighed for at deltage i ABU-forløb. Det vil skulle afklares, hvad en nedskalering vil betyde for den eksterne finansiering.

Derudover indgår ABU i anbefalingerne i *Taskforcen for bedre erhvervsvilkår*.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

Oversigt over ikke-lovpligtige udgiftsområder på flygtningeområdet | Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

Formål

Formålet med indsatserne er integration af nyankomne flygtninge, herunder at sikre at flere flygtninge fastholdes i beskæftigelse.

Etableringsgrundlag

Indsatserne er godkendt af Borgerrepræsentationen i overførselssagen 2015-2016.

Fastholdelsesindsatsen er godkendt i budgettet for 2018.

Budget og bemanding

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
2017*: 6,8 mio.	2017: 8,4
2018: 3,9 mio.	2018: 5,8

Der er desuden udgifter forbundet med ikke-lovpligtige indsatser på flygtningeområdet hos BUF og SOF for henholdsvis 1,7 mio. kr. og 4 mio. kr. i 2018.

Budgettet i BIF udgøres i 2018 af 1,7 mio. kr. til Welcome House, 0,2 mio. kr. til midlertidig indkvartering samt 2,0 mio. kr. til beskæftigelsesrettede indsatser. Tallene for 2018 er angivet ud fra den senest udmeldte kvote.

Primære opgaver

Beskæftigelsesrettede integrationsindsatser

- Tidlig indsats (blandt andet kompetenceafklarende samtale på asylcentret)
- Dansksproglige konsulenter
- Fastholdelsesindsats.

Midlertidig indkvartering udenfor Ottiliavej

- Pulje til huslejestøtte
- Drift, løbende vedligehold m.v.
- Tilbud for særligt sårbare, der vurderes ikke at få gavn af den midlertidige indkvartering på Ottiliavej.

Welcome House

- Drift og forbrugsudgifter
- Frivillig koordinator og understøttelse af aktiviteter.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Nej.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Nej.

Borger-/virksomhedskontakt

Alle voksne flygtninge modtager de beskæftigelsesrettede aktiviteter i forskelligt omfang. 90 procent af alle flygtningene anvender Welcome House, og få særligt sårbare flygtninge er indkvarteret midlertidigt udenfor Ottiliavej.

Konkret output

Tidlig igangsættelse af beskæftigelsesrettede aktiviteter. 44 procent er i lønmodtagerbeskæftigelse efter tre års ophold (38 procent på landsplan).
Den midlertidige indkvartering af særligt sårbare flygtninge udenfor Ottiliavej omfatter cirka 10 personer årligt.
90 procent af nyankomne flygtninge anvender Welcome House.

Initiering af opgaver

OFS 2015-2016 og Budget 2017 samt 2018.

Udvikling i aktivitetsniveau

Udlændingestyrelsen fastsætter antallet af flygtninge, som kommunerne skal forvente at modtage i det kommende år. I 2018 blev KK's flygtningekvote justeret fra den oprindelige kvote til 92 flygtninge. KK's kvote for 2019 er 127 flygtninge. Der kan derfor forventes øget aktivitet.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Indsatsen er udover de lovpligtige indsatser på området, og den kan afskaffes eller skaleres; både aktivitetsniveauet og antallet af indkvarteringspladser kan skaleres.
En afskaffelse eller nedskalering vil betyde, at der kan gennemføres færre indsatser, der hjælper nyankomne med hurtigere at blive selvforsørgende. Her ligger KK i dag bedre end landsgennemsnittet.
Samtidig kan en reduktion i den midlertidige indkvartering udenfor Ottiliavej betyde, at særligt sårbare flygtninge vil skulle flyttes til Ottiliavej, hvilket kan medføre personlige konsekvenser for både de særligt sårbare flygtninge og de øvrige beboere.

Iværksætterrådgivning – Københavns Erhvervshus | Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

Formål

Formålet er at understøtte iværksætteri i København, herunder at sikre et højt antal iværksættere og en høj overlevelsesrate for nyetablerede iværksættere med henblik på at skabe vækst og arbejdspladser i KK.

Etableringsgrundlag

Politisk beslutning reguleret af erhvervsfremmelovens kapitel 12: "Kommunerne kan gennemføre og finansiere erhvervs-serviceaktiviteter overfor en åben kreds af iværksættere og virksomheder."

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 3	• 2016: 5,75
• 2017: 3	• 2017: 5,75
• 2018: 3	• 2018: 5,75

Primære opgaver

Iværksætterrådgivningen involverer kontakt med borgere og virksomheder i KK gennem workshops, rådgivning og øvrige tilbud.

Workshops omfatter tilgange til virksomhedsopstart og de praktiske beslutninger i etableringsfasen, ligesom der afholdes tematiserede workshops i forbindelse med Hovedstadens Iværksætterprogram (HIP), for eksempel om forretningsmodeller, markedsføring, bogføring og regnskab. Derudover afholdes der blandt andet 1:1-rådgivning og mentorprogrammer.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Erhvervsfremmelovens § 12 (kapitel 6: Kommunerne).

Myndigheds- eller sagsbehandling

Nej, der er alene tale om rådgivning og vejledning.

Borger-/virksomhedskontakt

Ja, nyetablerede iværksættere. Der gennemføres i dag cirka 1.500-1.700 iværksættervejledninger årligt.

Konkret output

I 2016 var 98,8 procent af modtagerne af rådgivning tilfredse med iværksætterrådgivningen i KK; det er over målsætningen i KK's Erhvervsbarometer på 95 procent tilfredshed. Etableringsraten er størst i KK, hvor 11,7 procent af alle virksomheder er iværksættere. 6.300 nye jobs er skabt i KK (opgjort 2015).

Initiering af opgaver

Efterspørgslen kommer fra nystartede virksomheder og/eller personer, der overvejer at etablere sig som iværksættere, som søger om vejledning.

Udvikling i aktivitetsniveau

Grundet øget efterspørgsel efter iværksætterkurserne afsatte KK i henholdsvis 2014-2015 og 2017-2020 ekstra midler til at nedbringe de eksisterende ventelister, da den oprindelige kapacitet ikke var tilstrækkelig til at imødekomme efterspørgslen.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Der er ingen lovkrav om at gennemføre iværksætterrådgivningen. Indsatsen kan derfor afskaffes, hvilket vil medføre, at nyetablerede iværksættere i KK ikke længere har tilgang til gratis workshops, iværksættervejledninger og lignende aktiviteter.

Blandt iværksættere har der været tilfredshed med ordningen. Det er ikke muligt at estimere, hvilken betydning det vil have for etableringen af nye virksomheder i Københavns Kommune, hvis iværksætterrådgivningen afskaffes.

Socialforvaltningen

Stofindtagelsesrum | Socialforvaltningen.

Formål

Formålet med stofindtagelsesrum er:

- At stofbrugere kan tage deres stof under sikre forhold og samtidigt få hjælp til sociale og sundhedsfaglige problemer
- At reducere skader som følge af overdoser, herunder dødsfald
- At begrænse omfanget af stofindtag i det offentlige rum på Vesterbro og således skabe tryghed og sikkerhed for stofbrugere, beboere og erhvervsdrivende i lokalområdet.

Etableringsgrundlag

H17 er ét af i alt tre stofindtagelsesrum i KK. Skyen blev oprettet af Mændenes Hjem i 2012, mens H17 blev oprettet af KK i 2016.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 7,4	• 2016:
• 2017: 17,5	• 2017: 33
• 2018: 19,6	• 2018: 34

Primære opgaver

H17, som er KK's døgnåbne stofindtagelsesrum på Halmtorvet, har 20 pladser til rygning og 8 pladser til injektion, hvor stofbrugere kan indtage medbragte stoffer under trygge forhold som alternativ til at indtage stofferne på gaden. I H17 får stofbrugere adgang til relevant hjælp af både sundheds- og socialfaglig karakter. Dette er også af hensyn til lokalmiljøet omkring stofindtagelsesrummene.

En anden primær opgave er at komme i dialog med brugerne og i fællesskab finde en vej ud af misbruget. Det pædagogiske og socialfaglige arbejde er derfor en integreret del af indsatsen og indebærer konfliktløsning, motivationsarbejde og brobygning til for eksempel misbrugsbehandling og forvaltningens øvrige sociale tilbud. Der er ansat pædagogiske, social- og sundhedsfaglige medarbejdere for at møde borgernes behov. Så vidt muligt løses alle akutoptåede sundhedsfaglige problemstillinger på stedet.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

H17 er omfattet af lov om euforiserende stoffer, hvilket betyder, at kommunalbestyrelsen kan ansøge Sundheds- og Ældreministeriet om at drive stofindtagelsesrum. De nærmere regler om stofindtagelsesrum fastsættes af ministeriet i bekendtgørelsen om stofindtagelsesrum, jf. § 3 b, stk. 2.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Ingen myndighedsarbejde. Opsøgende medarbejdere fra Hjemløseenheden og fremskudte behandlere fra Center for Rusmiddelbehandling København færdes dagligt i H17.

Borger-/virksomhedskontakt

Siden åbningen af H17 i august 2016 er der registreret 3.593 unikke brugere (per 1. januar 2018).

Konkret output

I 2016 var der 223 tilfælde af overdoser, mens tallet i 2017 var 276. Ingen af overdosistilfældene har haft dødelig udgang. I 2017 har der desuden været 2.202 skadesreducerende og forebyggende indsatser (sårpleje, medicinsk intervention mv.) samt 80 henvisninger til stofmisbrugsbehandling.

Initiering af opgaver

H17 er et lavtærskelt tilbud, som alle borgere med lovligt ophold i Danmark kan benytte. Brugere kan benytte tilbuddet anonymt.

Udvikling i aktivitetsniveau

Siden åbningen i august 2016 har antallet af brugere været stigende. I 2016 var der 1.607 brugere, mens der i 2017 var 3.164. Det skal dog bemærkes, at antal brugere er opgjort efter antal registrerede kaldenavne, hvorfor der kan være en vis usikkerhed.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Der er følgende muligheder for at nedskalere indsatsen som led i politisk prioritering:

- Afskaffelse af indsatsen (besparelse på 19,6 mio. kr.): I den model lukkes stofindtagelsesrummet på Halmtorvet. Brugere vil fortsat have adgang til stofindtagelsesrummet på Mændenes Hjem. En afskaffelse kan medføre øget risiko for skader for stofmisbrugere, for eksempel ved overdoser. Stofbrugere kan ligeledes blive mere synlige i gadebilledet.
- Reduktion af åbningstid (besparelse på cirka 6 mio. kr.): Forvaltningen peger på afskaffelse af natåbent som en mulighed ved nedskalering. Da stofindtagelsesrummet fortsat har dagåbent, vil konsekvenserne sammenlignet med en afskaffelse være mindre.

Teknik- og Miljøforvaltningen

Områdefornyelse i Byens Fysik | Teknik- og Miljøforvaltningen.

Formål

Områdefornyelserne har til formål at bidrage til en positiv udvikling i det udsatte byområde, som indsatsen gennemføres i.

Der er i alt 17 mindre områder, der betegnes som udsatte. Det omfatter 13 procent af byens areal. Definitionen er foretaget på baggrund af beboernes socioøkonomiske sammensætning.

Etableringsgrundlag

Den samlede byfornyelsesindsats består af områdefornyelser, gårdhaver og bygningsfornyelser samt Boligkommissionen, som er placeret i enheden Område- og Byfornyelse i Byens Fysik. KK har foretaget områdefornyelser, siden byfornyelsesloven i 1997 muliggjorde dette – indtil 2017 med støtte fra staten.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 60	• 2016: 7 + 41 + 8*
• 2017: 40	• 2017: 7 + 41 + 8*
• 2018: 44	• 2018: 7 + 41 + 8*

Fremadrettet bevilling for 2019-2021 er 41,3 mio. kr./år.

*7 medarbejdere sidder centralt og er lønnet af Byens Fysik. De øvrige 41 er ansat på anlægsmidler. Herudover er 8 i særlige stillinger. De 41 og de 8 indgår i budgettet.

Primære opgaver

Områdefornyelserne er seksårige indsatser, der gennemføres i KK's udsatte byområder. De primære opgaver er, at:

- Gennemføre fysiske, sociale og kulturelle projekter, som løfter byområdet og gør det fysisk og socialt mere sammenhængende og trygt.
- Udvikle (anlægs)projekter i tæt samarbejde med beboere, lokale aktører, organisationer, foreninger og erhvervsliv og i et tværgående samarbejde med resten af TMF og kommunens øvrige forvaltninger.
- Skabe netværk om lokale aktiviteter og styrke den lokale identitet.
- Forankre indsatserne, så de skaber varige forandringer – også efter områdefornyelsen er afsluttet.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Ingen lovkrav. Områdefornyelserne er reguleret i byfornyelsesloven.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Det er frivilligt, om en kommune foretager områdefornyelser. Ved gennemførelse af områdefornyelser skal kommunen aflægge regnskab for fornyelsen til staten. Regnskabet skal revisionsgodkendes.

Borger-/virksomhedskontakt

Kerneopgaven er at udvikle et område sammen med borgere og brugere af området. Samskabelsen sker både i forpligtende partnerskaber og gennem mere løstkoblede sociale projekter.

Konkret output

Der igangsættes én områdefornyelse om året i et udsat byområde. KK har i alt igangsat 24 områdefornyelser, hvoraf 15 er afsluttet. Hver områdefornyelse gennemfører i gennemsnit 20 projekter; heraf er 10 fysiske projekter. Der er p.t. områdefornyelser i 38 procent af de udsatte byområders areal. Flere områder, der har modtaget områdefornyelse, er fortsat udsatte. Behovet er derfor vedvarende.

Initiering af opgaver

Det er politisk besluttet og indgår i hovedaftalen med Boligselskabernes Landsforenings 1. kreds, at KK vil arbejde for, at der årligt igangsættes en til to områdefornyelser. Forvaltningen udpeger forslag til nye områder, som godkendes af Teknik- og Miljøudvalget.

Udvikling i aktivitetsniveau

Aktivitetsniveauet varierer, afhængigt af om der er tale om en enkelt eller en dobbeltområdefornyelse, det vil sige 30-60 mio. kr. Med de faldende statslige midler er en områdefornyelse fastsat til 40 mio. kr.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Der vil være følgende muligheder for at nedskalere indsatsen:

- Stop af igangværende indsatser ved årets udgang: Der vil fortsat være behov for lønmidler i tre til seks måneder (6-11 mio. kr.) og udfasning af projekter, der er kontraktligt bundet.
- Halvering af indsats (besparelse på 20 mio. kr.): Der gennemføres en områdefornyelse hvert 2. år.
- Ingen igangsættelse af nye områdefornyelser (besparelse på 40 mio. kr.): Nuværende aktiviteter og bemanning vil løbende blive mindre og vil ved udgangen af 2024 være udfaset.

Områdefornyelserne har til formål at danne en fælles ramme for de øvrige forvaltningers indsatser i de udsatte byområder. Konsekvenserne ved en afskaffelse eller nedskalering af områdefornyelserne vil derfor blandt andet være en reduceret mulighed for at skabe synergier mellem de forskellige indsatser.

Bygningsfornyelsen i Byens Fysik | Teknik- og Miljøforvaltningen.

Formål

Bygningsfornyelsen, herunder sekretariatet for Boligkommissionen, skal sikre, at ingen københavnere bor i usunde og farlige boliger ved at føre tilsyn og yde støtte til at løfte boligstandarden i de ældre ejendomme (særligt i udsatte byområder). Byfornyelse af ejendommene sker i respekt for Københavns egenart og understøtter kommunens visioner vedrørende klima, klimatilpasning og bynatur m.v.).

Etableringsgrundlag

Den samlede byfornyelsesindsats består af områdefornyelser, gårdhaver og bygningsfornyelser samt Boligkommissionen, som er placeret i enheden Område- og Byfornyelse i Byens Fysik. KK har gennemført bygningsfornyelser (herunder saneringer og Boligkommissionen) siden 1939. Siden 2017 har staten kun ydet støtte til ejendomme i områdefornyelserne.

Budget og bemanding

Budget (mio. kr.)*

- 2016: 14
- 2017: 14
- 2018: 14

Budgettet er en fast årlig ramme.

*Budgettet indeholder udelukkende anlægsmidler.

Årsværk (antal)

Primære opgaver

- Boligkommissionen (myndighedsopgave) giver påbud om udbedring af eller forbud mod ophold/beboelse ved sundheds- eller brandfare og skal godkende ombygninger, før afgørelse af beslutning om forbud mod beboelse kan fjernes.
- Gennemføre årlig ansøgningsrunde for ansøgninger om støtte til bygningsfornyelse (typisk en tredjedel af udgiften), kvalificering af ansøgninger, genhusning, godkendelse af udbudsmateriale m.v.
- Gennemføre innovationsprojekter som for eksempel røde solceller på røde tegltage.
- Løbende besigtigelser/godkendelser af renoveringsprojekterne, udbetaling af støtte, regnskab, evaluering og opfølgning i en periode på 20 år efter gennemførelse (blandt andet i forhold til tilbagebetalingskrav om støtte ved salg med fortjeneste).

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning	Opgaven er reguleret i byfornyelsesloven.
Myndigheds- eller sagsbehandling	Bygningsfornyelsen har både en sagsbehandlings- og myndighedsrolle. Boligkommissionen er myndighed, og i bygningsfornyelse er der sagsbehandling af støttemidlerne.
Borger-/virksomhedskontakt	Meget bred kontakt til beboere, rådgiver og samarbejdspartnere. I 2017 blev der givet tilsagn om støtte til 1.094 boliger (1.750 beboere).
Konkret output	BR gav i 2017 tilsagn om støtte til 15 ejendomme (1.094 boliger). Her får 126 boliger wc/bad; resten er nedslidte ejendomme, der energirenoveres med minimum 20 procent besparelse. I 2015-2017 var 49 procent af ejendommene (3.264 boliger), der fik tilsagn om støtte, beliggende i udsatte byområder.
Initiering af opgaver	Det er borgerne/bygningsejerne, der søger byfornyelsesmidler.
Udvikling i aktivitetsniveau	Aktivitetsniveauet er varieret de seneste år. Der har været en stigning i midlernes størrelse i perioden 2017-2019, som skyldes en ekstrabevilling til udbedring af installationsmangler fra TMU.
Skaleringsmuligheder og konsekvenser	<p>Der er en række myndighedsopgaver og igangværende sager med bindende tilsagn, som ikke kan skales. Det drejer sig om udbetalinger og kontrol af indfasningsstøtte i 10 år efter renoveringens afslutning og opkrævning af tilbagebetaling af støtte i 20 år efter afslutning (1 årsværk), de 86 igangværende støttesager med bindende tilsagn for samlet 370 mio. kr. (afsluttes senest i 2023) samt Boligkommissionen, som er lovbunden (3,5 årsværk).</p> <p>Der er derfor følgende muligheder for nedskalering af indsatsen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Stop for fremtidige tilsagn: planlagte udgifter i 2019-2021 vil bortfalde. 14 årsværk i BF kan nedtrappes til 4,5 årsværk i 2023, hvor de sidste bygninger er færdige (3,5 årsværk til lovbunden Boligkommission og 1 årsværk til 20-årsopfølgning).• Størrelsen af de tilgængelige puljemidler kan reduceres efter politisk ønske. Dette vil mindske antallet af gennemførte bygningsfornyelser. Besparelsen afhænger af den besluttede nedskalering.

Fælles gårdhaver i Byens Fysik | Teknik- og Miljøforvaltningen.

Formål

Etablere fælles gårdhaver i nedslidte, ældre karréer. Ordningen skal samtidig sikre, at private arealer bidrager til at indfri kommunens politikker om Fællesskab København, klimatilpasning, bynatur og træer. Indsatsen prioriteres særligt i udsatte byområder og områdefornyelser.

Der er 100 procent offentlig finansiering, og kommunen er bygherre. Ejendommene finansierer den efterfølgende drift og vedligeholdelse.

Etableringsgrundlag

Den samlede byfornyelsesindsats består af områdefornyelser, gårdhaver, bygningsfornyelser og Boligkommissionen, som er placeret i enheden Område- og Byfornyelse i Byens Fysik. Gårdfornyelserne samarbejder med områdefornyelserne om borgerinvolvering og med Byens Fysiks faglige specialister i forhold til kontraktstyring, byggeledelse og bynatur.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)*
• 2016: 70	• 2016: 7
• 2017: 27	• 2017: 9
• 2018: 28	• 2018: 9

De 28 mio. kr. er en fast årlig ramme. *5,5 medarbejdere er lønnet af Byens Fysik, 4 er ansat på anlægsmidler.

Primære opgaver

- Behandle ansøgninger om optagelse på venteliste.
- Gennemføre udbud af totalrådgiveropgave.
- Projektudvikle i samarbejde med lokale beboere, ejere og erhvervsdrivende og rådgiver. Facilitere borgerinddragelse og svare på løbende spørgsmål fra lokale i projektperioden.*
- Deltage i byggemøder, aflevering, overdragelse til gårdlav samt første- og femårseftersyn.*
- Nedsætte gårdlav, tinglyse beslutning og vedtægter.*
- Indstille projekter til politisk behandling.
- Gennemføre digital afstemning og høring om konkrete projekter.
- Kontraktstyre totalrådgiver gennem detailprojektering, byggeandragende og licitation.
- Økonomistyring, tilskudsberegning, fakturering og regnskab.
- Tilsyn og sagsbehandling af henvendelser fra eksisterende gårdlav (ændringer og fortolkning af vedtægter mv.)

* I 2017 er forretningsføreropgaven hjemtaget og udføres af 2 ÅV.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Opgaven er reguleret i byfornyelsesloven.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Der er myndighedsbehandling forbundet med tilsynet med de cirka 500 eksisterende gårdhaver svarende til 1 årsværk.

Borger-/virksomhedskontakt

Der er tæt borgerinddragelse (inklusive erhverv og ejendomsjere) i alle projekter, og der skal være opbakning fra mere end to tredjedele af de afgivne stemmer, for at en gårdhave kan vedtages.

Konkret output

Syv fælles gårdhaver om året. Der er p.t. 31 projekter i gang, hvoraf 19 er politisk vedtaget. I 2015-2018 blev der vedtaget 33 fælles gårdhaver for 6.456 lejligheder. 40 procent ligger i udsat by.

Initiering af opgaver

Beboere/ejere søger om at komme på ventelisten. Forvaltningen igangsætter projekter i henhold til lovens og politiske kriterier og økonomiske måltal.

Udvikling i aktivitetsniveau

Der er p.t. 22 karréer på venteliste, og 6 karréer undersøger, om de har tilstrækkelig opbakning til at komme på venteliste. Antallet af gårde på venteliste har ligget på 20-30 gennem de seneste tre år.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Der er følgende muligheder for at afvikle eller nedskalere indsatsen:

- Stop af etablering af fælles gårdhaver: De vedtagne projekter afsluttes med udgangen af 2021, og udgifterne bortfalder. Bemanningen kan over tre år reduceres fra 9,5 årsværk til 1 årsværk, der er forbundet med myndighedsbehandling.
- Stop efter gennemførelse af nuværende venteliste: De 22 karréer på ventelisten gennemføres, og indsatsen afvikles med udgangen af 2027 med det nuværende aktivitets- og udgiftsniveau, hvorefter udgifterne bortfalder.
- Nedskalering af indsatsen til eksempelvis det halve (besparelse på cirka 20 mio. kr.): Ventetiden på fælles gårdhaver forlænges fra i dag cirka tre år til cirka seks år. Alternativt kan indsatsen målrettes udsatte byområder. Det kan være problematisk at opretholde den nødvendige tværfaglighed ved en reduktion af medarbejderstaben.

Såfremt gårdhaveindsatsen afvikles, forringes muligheden for, at utidssvarende private arealer bidrager til at løfte byen og for at indfri kommunens politikker om en grønnere by og Fællesskab København.

Miljøcertificering | Teknik- og Miljøforvaltningen.

Formål

Miljøcertificering af alle forvaltninger i kommunen.

Etableringsgrundlag

Borgerrepræsentationen besluttede 28. april 2005 at indføre miljø- og energiledelse i alle forvaltninger for at sikre, at kommunen arbejder systematisk med miljø- og energiopgaver.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 4	• 2016: 4
• 2017: 4	• 2017: 4
• 2018: 4	• 2018: 4

Den fremadrettede bevilling er 4 mio. kr.

Primære opgaver

Opgaven er at drive det daglige miljøledelsesarbejde. Der er en ankerperson i hver forvaltning, og Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF) har en funktion i at undervise og videndele mellem ankerpersonerne. Desuden sikrer TMF certificeringen på tværs af forvaltningerne.

Opgaven er således forankret i alle forvaltningerne.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

BR har i 2005 truffet beslutning om, at kommunen skal miljøcertificeres; det fremgår desuden af kommunens miljøpolitik.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Ingen myndighedsbehandling, men der er en konkret sagsbehandling forbundet med at gennemføre et vis antal interne og eksterne miljøaudits samt håndtere lokale og tværgående afvigelser og forbedringsforslag. Dette er påkrævet som miljøcertificeret virksomhed.

Borger-/virksomhedskontakt

Nej, indsatsen er rettet mod KK som virksomhed. Kontakten til virksomheder og borgere sker gennem forvaltningernes almindelige arbejde indenfor deres ansvarsområder.

Konkret output

Output er, at kommunen minimerer sin miljøpåvirkning, og miljøledelsen understøtter implementering af politisk vedtagne mål.

Initiering af opgaver

Politisk beslutning.

Udvikling i aktivitetsniveau

Nej, miljøledelsessystemet følger en certificeringsstandard, som resulterer i et fast årshjul.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Indsatsen kan afskaffes, da der ikke er krav herom. Det vil betyde, at der ikke længere er dedikerede ressourcer til at følge op på miljøarbejdet i forvaltningerne. Der vil dog fortsat være en ledelsesmæssig opgave med at implementere kommunens miljø- og klimamål i de enkelte forvaltninger.

Bemandede legepladser – bydækkende områder | Teknik- og Miljøforvaltningen.

Formål

Leg og bevægelse: skabe rammer for gode legemiljøer og igangsætte aktiviteter.

Mødested: bidrage med et rummeligt, inkluderende og eksperimenterende frirum.

Tryghed: bidrage til et positivt og tillidsvækkende miljø.

Formidling: vejlede og orientere om lærerige emner, der motiverer og fremmer læring gennem leg.

Etableringsgrundlag

I forbindelse med budgetforhandlingerne for 2009 besluttede BR at flytte bemandede legepladser (BL) fra BUF til TMF per 1. april 2010. Fokus herefter skulle være på det gratis byrumstilbud, som BL er. 1. januar 2014 blev TMF omorganiseret, og BL blev organisatorisk placeret i Byens Drift, Center for Driftsudvikling. Beslutningen var, at fokus skulle være på det pædagogiske udviklingsarbejde, særligt med fokus på hele tiden at tilpasse aktiviteterne til byens behov.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 6,3	• 2016: 16
• 2017: 6,3	• 2017: 16
• 2018: 8,5	• 2018: 22

Fremadrettet bevilling er som i 2018 med p-/l-reguleringer. Der er en bevilling fra Maersk på trafiklegepladsen samt 0,5 mio. kr. til weekendåbning.

Primære opgaver

København har seks BL, som agerer bydækkende.

Legepladserne skaber trygge legemiljøer og inspirerer til aktiviteter. De understøtter også udfoldelsesmulighederne for byens lokale daginstitutioner, skoler og foreninger, der ikke har tilsvarende faciliteter. De er et vigtigt mødested for det lokale samfund og skaber sammenhængskraft og trygge rammer i en by præget af diversitet og manglende kendskab til naboen. Det pædagogiske personale arbejder bevidst med aktiviteter og partnerskaber, der understøtter ovenstående, herunder grønsagsdyrkning, snobrød på bål, lektiehjælp, musiklegestue, systue, sanserytmik, fodbold- og hockeyturneringer og meget andet.

Der er desuden en lang række partnerskaber med organisationer, jobcenter samt andre forvaltninger mv.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Nej, BL er ikke reguleret af lovgivningen.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Ingen myndighedsbehandling. Der regelsættes omkring brug af legepladser og soppesøer.

Borger-/virksomhedskontakt

På alle legepladser opleves omfattende besøg af københavnere og samarbejdspartnere.

Konkret output

Oplevelser, tryghed, mødesteder, læring, platform for foreningslivet og en arena for udsatte unge til at komme nærmere arbejdsmarkedet.

Initiering af opgaver

Teknik- og Miljøforvaltningen, Børne- og Ungeforvaltningen og øvrige forvaltninger. Herudover politikere, direktion og ledelse, borgere, daginstitutioner og skoler samt diverse foreninger og frivillige.

Udvikling i aktivitetsniveau

Besøgstallet på legepladserne er markant stigende. Dette tilskrives nye åbningstider, aktiviteter og partnerskaber, der matcher københavnernes behov. Ligeledes opleves en pædagogisk udvikling og et styrket samarbejde med lokalområderne.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Indsatsen kan skales efter politisk ønske herom. Mulighederne er:

- Afskaffelse af indsatsen (besparelse på 8,5 mio. kr.): I den model ophører bemanningen på legepladserne. Konsekvenserne ved dette vil være, at der ikke længere afholdes organiserede aktiviteter og læringstilbud.
- Antallet af bemandede legepladser og/eller åbningstiderne kan reduceres, og dermed kan antallet af årsværk reduceres.

Bemandede legepladser i udsatte byområder | Teknik- og Miljøforvaltningen

Formål

Leg og bevægelse: skabe rammer for gode legemiljøer og igangsætte aktiviteter.

Mødested: bidrage med et rummeligt, inkluderende og eksperimenterende frirum.

Tryghed: bidrage til et positivt og tillidsvækkende miljø.

Formidling: vejlede og orientere om lærerige emner, der motiverer og fremmer læring gennem leg.

Etableringsgrundlag

I forbindelse med budgetforhandlingerne for 2009 besluttede BR at flytte BL fra BUF til TMF per 1. april 2010. Fokus herefter skulle være på det gratis byrumstilbud, BL er.

1. januar 2014 blev TMF omorganiseret, og BL blev organisatorisk placeret i Byens Drift, Center for Driftsudvikling. Beslutningen var, at fokus skulle være på det pædagogiske udviklingsarbejde, særligt med fokus på hele tiden at tilpasse aktiviteterne til byens behov.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 18	• 2016: 45
• 2017: 20,1	• 2017: 50
• 2018: 20,4	• 2018: 52

Fremadrettet bevilling er som i 2018 med p-/l-reguleringer, men i 2021 er der bevillingsudløb vedrørende ByOasen på 1,9 mio. kr.

Primære opgaver

København har 12 BL, der ligger i udsatte byområder.

Det pædagogiske personale skaber en stabil og inspirerende hverdag i områder præget af utryghed og manglende overskud og tilknytning til det danske samfund. De BL yder en vigtig social og kulturel opgave overfor de mange børn og unge, der til stadighed ikke går i SFO, klub eller til fritidsaktiviteter i kommunen. Derudover skaber de øget integration for voksne med et lille socialt netværk og manglende dansk kundskaber. Aktiviteter inkluderer fædreklubber, pigeklubber, lektiecafe, sprogcafe, folkekøkken, cykelprojekt, sportsaktiviteter, nyttehaveprojekter, kreative aktiviteter, hjælp til dyrepassning, årstidsarrangementer og besøg af kunstnere. Der er desuden en lang række partnerskaber.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Nej, BL er ikke reguleret af lovgivningen.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Ingen myndighedsbehandling. Der regelsættes omkring brug af legepladser og soppesøer.

Borger-/virksomhedskontakt

På alle legepladser opleves omfattende besøg af københavnere og samarbejdspartnere.

Konkret output

Oplevelser, tryghed, mødesteder, læring, platform for foreningslivet og en arena for udsatte unge til at komme nærmere arbejdsmarkedet.

Initiering af opgaver

Teknik- og Miljøforvaltningen, Børne- og Ungeforvaltningen og øvrige forvaltninger. Herudover politikere, direktion og ledelse, borgere, daginstitutioner og skoler samt diverse foreninger og frivillige.

Udvikling i aktivitetsniveau

Besøgstallet på legepladserne er markant stigende. Dette tilskrives nye åbningstider, aktiviteter og partnerskaber, der matcher københavnernes behov. Ligeledes opleves en pædagogisk udvikling og et styrket samarbejde med lokalområderne.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Indsatsen kan skales efter politisk ønske herom. Mulighederne er:

- Afskaffelse af indsatsen (besparelse på 20,4 mio. kr.): I den model ophører bemanningen på legepladserne. Konsekvenserne ved dette vil være, at der ikke længere afholdes organiserede aktiviteter og læringstilbud.
- Skalering af indsats: Antallet af BL reduceres fra de nuværende 12. Derudover kan åbningstiderne og/eller bemanningen reduceres.
- Sammenlægning af legepladser: Forvaltningen vurderer, at en sammenlægning af for eksempel Byggeren og Bondegården vil medføre en årlig besparelse på cirka 400.000 kr.

Bemandede legepladser i lokale områder | Teknik- og Miljøforvaltningen.

Formål

Leg og bevægelse: skabe rammer for gode legemiljøer og igangsætte aktiviteter.

Mødested: bidrage med et rummeligt, inkluderende og eksperimenterende frirum.

Tryghed: bidrage til et positivt og tillidsvækkende miljø.

Formidling: vejlede og orientere om lærerige emner, der motiverer og fremmer læring gennem leg.

Etableringsgrundlag

I forbindelse med budgetforhandlingerne for 2009 besluttede BR at flytte BL fra BUF til TMF per 1. april 2010. Fokus herefter skulle være på det gratis byrumstilbud, BL er.

1. januar 2014 blev TMF omorganiseret, og BL blev organisatorisk placeret i Byens Drift, Center for Driftsudvikling. Beslutningen var, at fokus skulle være på det pædagogiske udviklingsarbejde, særligt med fokus på hele tiden at tilpasse aktiviteterne til byens behov.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 10,6	• 2016: 27
• 2017: 11,9	• 2017: 30
• 2018: 10,5	• 2018: 27

Fremadrettet bevilling er som i 2018 med p-/l-reguleringer.

Primære opgaver

København har 8 BL i lokale områder.

Legepladserne udgør et trygt og inspirerende legemiljø for byens mange børn, unge, forældre og ældre. De understøtter også udfoldelsesmulighederne for byens lokale daginstitutioner, skoler og foreninger, der ikke har tilsvarende faciliteter. De er endvidere et vigtigt mødested for det lokale samfund og skaber sammenhængskraft og tryghed i en by præget af diversitet og manglende kendskab til naboen. Det pædagogiske personale arbejder bevidst med aktiviteter og partnerskaber, der understøtter ovenstående. Dette inkluderer grønsagsdyrkning, snobrød på bål, lektiehjælp, musiklegestue, systue, sanserytmik, fodbold- og hockeyturneringer og meget andet. Der er desuden en lang række partnerskaber.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Nej, BL er ikke reguleret af lovgivningen.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Ingen myndighedsbehandling. Der regelsættes omkring brug af legepladser og soppesøer.

Borger-/virksomhedskontakt

På alle legepladser opleves omfattende besøg af københavnere og samarbejdspartnere.

Konkret output

Oplevelser, tryghed, mødesteder, læring, platform for foreningslivet og en arena for udsatte unge til at komme nærmere arbejdsmarkedet.

Initiering af opgaver

Teknik- og Miljøforvaltningen, Børne- og Ungeforvaltningen og øvrige forvaltninger. Herudover politikere, direktion og ledelse, borgere, daginstitutioner og skoler samt diverse foreninger og frivillige.

Udvikling i aktivitetsniveau

Besøgstallet på legepladserne er markant stigende. Dette tilskrives nye åbningstider, aktiviteter og partnerskaber, der matcher københavnernes behov. Ligeledes opleves en pædagogisk udvikling og et styrket samarbejde med lokalområderne.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Indsatsen kan skaleres efter politisk ønske herom. Mulighederne er:

- Afskaffelse af indsatsen (besparelse på 10,5 mio. kr.): I den model ophører bemanningen på legepladserne. Konsekvenserne ved dette vil være, at der ikke længere afholdes organiserede aktiviteter og læringstilbud.
- Sammenlægning og brug uden bemanning (besparelse på cirka 4 mio. kr.): Udgifterne kan reduceres ved for eksempel at slå legepladserne i Hans Tavsens Park sammen og lade legepladserne Elba, Christianshavns Vold, Nørager og Enghaveparken overgå til brug uden bemanning.

Partnerskaber (overordnet) | Teknik- og Miljøforvaltningen.

Formål

Partnerskaber udvikler, effektiviserer og optimerer Byens Drift, så København er en velfungerende by. Partnerskaber samler og systematiserer renholdelsesfagligheden i TMF og understøtter den daglige drift gennem udvikling og faglig sparring i samarbejde med Byens Drift og omverdenen. Endvidere håndterer Partnerskaber strategiske planer, kontrakter og konkrete anlægsprojekter for serviceområdet Byens Drift.

Etableringsgrundlag

Partnerskaber blev etableret den 1. januar 2014 og fra januar 2015 som del af TMF, Byens Drift, Center for Driftsudvikling.

Enheden fungerer som bindeled mellem Byens Drift og byens borgere, virksomheder mv..

Budget og bemanding

Budget (mio. kr.)*	Årsværk (antal)
• 2016: 20,5	• 2016: 23
• 2017: 27,8	• 2017: 18
• 2018: 25,7	• 2018: 16

Fremadrettet bevilling er som i 2018 med p-/l-reguleringer, dog med bevillingsudløb vedrørende Green Team i 2020 på 3,1 mio. kr.

* Budgettet gælder for alle underliggende områder samt kontraktstyring.

Primære opgaver

Partnerskaber har sine primære opgaver indenfor de fire nedenstående områder (uddybet på efterfølgende sider) samt kontraktstyring, som ikke er inkluderet, da det ikke er vurderet som en særlig enhed:

1. Driftoptimering, effektivisering og udvikling af renholdelsesdrift, byudstyr og adfærdsregulerende aktiviteter i forbindelse med renhold
2. Tryghedsskabende indsatser i udsatte byområder
3. Understøttelse af borgerdrevne aktiviteter gennem frivillighed og partnerskaber
4. Udvikling og effektivisering vedrørende springvand og soppesøer.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Nej.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Ja. Der er sagsbehandling knyttet til alle opgaver og myndighedsbehandling knyttet til blandt andet reklamebærende byudstyr, fortovsordning, valgplakater samt gravetilladelser på TMF's egne arealer.

Borger-/virksomhedskontakt

Ja. Der er på alle arbejdsfelter et omfattende antal kontakter med blandt andet borgere, virksomheder og andre forvaltninger.

Konkret output

Enheden leverer konkret kontrakt- og leverandørstyring, analyser og planer samt konkrete løsninger og produkter til både politikere, den daglige drift samt borgere.

Initiering af opgaver

Enhedens opgaver efterspørges af BR/TMU, øvrige forvaltninger, TMF's ledelse, Byens Drift og byen, det vil sige borgere, virksomheder mv.

Udvikling i aktivitetsniveau

Efterspørgslen efter effektivisering, udvikling og understøttelse af borgernes brug af byen er konstant stigende. Renholdelsesområdet og -behovet er i konstant udvikling, og efterspørgslen forventes at stige.

Mulighed for skalering

En række opgaver i forbindelse med kontrakt- og leverandørstyring kan ikke umiddelbart skaleres, og der er derfor kun de fire øvrige områder under Partnerskaber, der er beskrevet på de efterfølgende sider. Disse aktiviteter kan skaleres efter politisk beslutning herom, men en nedskalering vil have en konsekvens for effektiviteten og udviklingen af Byens Drift.

Konsekvens ved eventuel nedskalering/afskaffelse

Forvaltningen vurderer, at afskaffelse/nedskalering af de underliggende enheder kan have en indirekte påvirkning på andre områder i forvaltningen.
For punkterne 1-4, se efterfølgende sider.

Partnerskaber (driftsoptimering, effektivisering og udvikling af renhold) | Teknik- og Miljøforvaltningen.

Formål

Se overordnede side for Partnerskaber.

Etableringsgrundlag

Se overordnede side for Partnerskaber.

Budget og bemanding

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 3,0	• 2016: 13
• 2017: 5,8	• 2017: 6
• 2018: 6,7	• 2018: 6

Primære opgaver

Udvikling af effektiviseret renholdelsesdrift, byudstyr og forbedret affaldsadfærd hos borgere:

- Udvikling, effektivisering, optimering og digitalisering af affaldsløsninger, affaldssortering (Ressource- og affaldsplan 2018 og 2024), fortovsordning, toiletområdet, cykeloprydning, skrotbiler, valgplakater og graffiti-bekæmpelse samt tværgående styring heraf.
- Udvikling og drift af renholdelseskampagne og frivillige affaldsindsamlinger for at øge forebyggelsen af henkastet affald.
- Udvikling og effektivisering gennem adfærdsdesign, der ligeledes øger forebyggelsen af henkastet affald.
- Udvikling af planer, strategier og analyser for optimeret drift og løsninger, der tilgodeser fremtidige behov.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Nej.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Borgerhenvendelser, klager, politisk betjening og budgetnotater i forhold til renhold, affaldsløsninger, toiletter, cykeloprydning, fortovsordning, valgplakater, graffiti og skrotbiler. Myndighedsafgørelser i forhold til fortovsordning, valgplakater, graffiti og skrotbiler.

Borger-/virksomhedskontakt

Udvikling af løsninger ud fra principperne om brugerdreven innovation og adfærdsdesign, som involverer brugerne (borgere, virksomheder og andre kommuner), samt involvering af borgere direkte i renholdelsen af byen.

Konkret output

Driftsoptimering og adfærdsændringer, optimeret håndtering af valgplakater, plan for toiletter mv. 60 procent flere indsamlede herreløse cykler for samme ressourceforbrug, 47 procent færre henkastede skod, 49 procent reduktion af pant i affaldskurvene, 51 procent mindre henkastet affald og 386 procent stigning i antal frivillige.

Initiering af opgaver

Politikere, borgere og Byens Drift samt øvrige forvaltninger.

Udvikling i aktivitetsniveau

Stigende. Øget anvendelse af offentlige rum øger behovet for at kunne komme af med affald. Samtidig er der en øget interesse for håndtering af renhold i KK fra politi, andre kommuner og studerende mv. og efterspørgsel fra borgerne om, at KK drifter byen smartere, for eksempel gennem affaldsløsninger.

Mulighed for skalering

Disse aktiviteter kan skaleres efter politisk ønske, men konsekvensen heraf vil være, at effektiviteten af driften ikke længere understøttes; dermed udebliver muligheden for, at Byens Driften kan håndtere byens stigende behov for renhold.

Konsekvens ved eventuel nedskalering/afskaffelse

Forvaltningen vurderer, at en nedskalering eller afskaffelse af udvikling, effektivisering, optimering og digitalisering af affaldsløsninger mv. vil medføre, at byen over tid dels blive stadig dyrere at drifte, dels blive belastet med øgede mængder affald.

Partnerskaber (tryghedsskabende indsatser i udsatte byområder) | Teknik- og Miljøforvaltningen.

Formål

Se overordnede side for Partnerskaber.

Etableringsgrundlag

Se overordnede side for Partnerskaber.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 0,8	• 2016: 3
• 2017: 1,2	• 2017: 1
• 2018: 1,4	• 2018: 1

Heraf cirka 2,5 mio. kr. hvert år til lønninger til fritidsjobbere og vikarer/løntilskudsjobs.

Primære opgaver

De udsatte byområder er omdrejningspunkt for Partnerskabers tryghedsskabende opgaver:

- Green Teams: baggrund i *Politik for udsatte byområder* vedtaget af BR i 2011 (revideret i 2017).
- Tovholder på tværgående tryghedsnetværk, for eksempel omkring Folkets Park og Christianshavns Torv.
- Understøtter driftens udfordringer vedrørende bandeaktivitet og hjemløse/migranter m.v. i form af videnindsamling og procesbeskrivelser.

De tryghedsskabende indsatsers konkrete formål er at løfte udvalgte byrum og bidrage til varige forbedringer til gavn for byens borgere. Dette sker blandt andet via beskæftigelse på de bemandede legepladser og i driften med fokus på at flytte borgerne ud fra eget nærområde til andre områder i byen. Derudover samarbejdes der med de almene boligorganisationer i 12 etablerede Green Teams (driftssamarbejder). Desuden understøtter tryghedsindsatserne TMF-driften, der i dens arbejde konfronteres med de nævnte problemstillinger. På baggrund af de gode resultater, arbejdes der på *Plan for Green Teams* med henblik på at fortsætte indsatsen i de udsatte byområder fra 2020.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Nej.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Ingen myndighedsbehandling. Udarbejdelse af politiske produkter: rådhusbestillinger, svar på borgerhenvendelser, indstillinger, budgetnotater, borgmesterforberedelse og faktaark.

Borger-/virksomhedskontakt

BL i hele byen (TMF), SOF, SUF, KFF, BIF, ØKF, politiet, lokale aktører og almene boligorganisationer.

Konkret output

44 fritidsjobbere er ansat siden 2013. Et halvt år efter ansættelse er 50 procent af de unge i uddannelse/beskæftigelse, og 50 procent er selvforsørgende. 31 ledige voksne er ansat i perioden 2013-2017 – 45 procent har efterfølgende opnået fast beskæftigelse. 12 etablerede Green Teams.

Initiering af opgaver

Politikere, ledelsen, Byens Drift, KK og borgerne.

Udvikling i aktivitetsniveau

Nej, men forvaltningen oplyser, at der er stor efterspørgsel på rådgivning og facilitering fra Partnerskaber.

Mulighed for skalering

Ja, ved at reducere aktivitetsniveauet. Forvaltningens egen vurdering er dog, at behovet for tryghedsskabende indsatser i udsatte byområder er vedvarende på trods af byens overordnede positive socioøkonomiske udvikling.

Konsekvens ved eventuel nedskalering/afskaffelse

De konkrete projekter har til formål at øge trygheden i de udvalgte områder. En afskaffelse af disse vil have en betydning, men det er svært at vurdere den konkrete effekt.

Partnerskaber (frivillighed og partnerskaber) | Teknik- og Miljøforvaltningen.

Formål

Se overordnede side for Partnerskaber.

Etableringsgrundlag

Se overordnede side for Partnerskaber.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 0,4	• 2016: 5
• 2017: 2,4	• 2017: 4
• 2018: 2,4	• 2018: 2

Primære opgaver

Enheden understøtter borgernes brug af byen gennem administration, understøttelse og udvikling af frivillige aftaler samt partnerskaber. Enheden driver anlægsprojektet partnerskabstræer samt et nyt recoveryprojekt om udsatte borgeres brug af grønne områder.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Nej.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Ingen myndighedsbehandling. Der er sagsbehandling i forbindelse med såvel borgerhenvendelser som rådhus- og politikerbestillinger.

Borger-/virksomhedskontakt

Der er kontakt med et stort antal borgere, se også nedenfor.

Konkret output

I 2017 understøttede enheden 37 større frivillige aktiviteter med hensyn til begrønning (for eksempel byhaver) og aktiviteter i forbindelse med frivilliges renhold, hvor cirka 2.000 borgere var involveret. Der blev i 2017 udplantet cirka 900 partnerskabstræer.

Initiering af opgaver

Aktiviteterne efterspørges især af borgere, men også af BR/TMU.

Udvikling i aktivitetsniveau

Der er en støt stigende tilgang af borgere, der ønsker at bruge enhedens aktiviteter i byen. Et stort antal borgere må afvises.

Mulighed for skalering

Aktivitetsniveauet er i 2016 og 2017 blevet reduceret som følge af økonomisk prioritering. Aktiviteterne kan beskæres yderligere, men ikke uden betydelige negative konsekvenser for borgerne.

Konsekvens ved eventuel nedskalering/afskaffelse

Forvaltningen vurderer, at en yderligere nedskalering eller afskaffelse vil betyde, at en stor gruppe borgeres ønske om at involvere sig i byen ikke vil kunne imødekommes. Dette vil dels medføre øgede affaldsmængder i byen, dels betyde færre grønne byrum.

Partnerskaber (udvikling og effektivisering vedrørende springvand og soppesøer) | Teknik- og Miljøforvaltningen.

Formål

Se overordnede side for Partnerskaber.

Etableringsgrundlag

Se ovenfor.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 4,4	• 2016: 0
• 2017: 5,0	• 2017: 1
• 2018: 0,8	• 2018: 1

Primære opgaver

Udvikling og implementering af driftsovervågningssystem til byens 40 springvand som led i en driftsbesparelse. Driftsovervågningssystemet reducerer vedligeholdelsen af springvandene og muliggør yderligere fremtidige besparelser. Udvikling af plan for soppesøer med henblik på effektivisering og optimering af soppesøerne i byen.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning	Nej.
Myndigheds- eller sagsbehandling	Ingen myndighedsbehandling. Der er en vis sagsbehandling knyttet til navnlig soppesøerne i forbindelse med borger- og politikerhenvendelser.
Borger-/virksomhedskontakt	Nej.
Konkret output	En besparelse på det årlige driftsbudget for springvandene på 295.000 kr. svarende til 22 procent.
Initiering af opgaver	Via TMU i Omstillingsstrategien.
Udvikling i aktivitetsniveau	Ikke for så vidt angår springvandene. Der er en øget søgning til soppesøerne på de bemandede legepladser.
Mulighed for skalering	Nej. Hvis udviklingen af driftsovervågningssystemet opgives, bortfalder effektiviseringsgevinsten.
Konsekvens ved eventuel nedskalering/afskaffelse	Hvis udviklingen af driftsovervågningssystemet opgives, bortfalder effektiviseringsgevinsten som nævnt. Ved en nedskalering eller afskaffelse af effektivisering for så vidt angår soppesøer, må det forventes, at soppesøerne som konsekvens må lukkes.

Toiletter med opsyn | Teknik- og Miljøforvaltningen.

Formål

KK's offentlige toiletter er en del af den nødvendige infrastruktur, der understøtter en tryk og velfungerende færdsel og ophold i byrummet. Toiletterne sikrer, at københavnere, turister og besøgende kan opholde sig i byens rum og grønne områder i længere tid. Toiletter med opsyn sikrer et besøg med kvalitet og tryghed.

Etableringsgrundlag

Enheden er en del af Center for Drift Indre og er en løsning til opsamling af affald (urin mv.). De bemandede toiletter har eksisteret i over 100 år.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)*
• 2016: 15,2	• 2016: 35
• 2017: 15,5	• 2017: 35
• 2018: 15,3	• 2018: 35

Fremadrettet bevilling er som i 2018 med p-/l-reguleringer.

*Alle stillingerne er 35-timers-stillinger for at imødekomme de politisk besluttede åbningstider.

Primære opgaver

Enheden driver de syv toiletter med opsyn i København, der ligger på Amagertorv, Rådhuspladsen, Israels Plads, Nørreport Station, Trianglen, Vesterbros Torv og i Nyhavn.

Medarbejderne holder faciliteterne rene løbende fra kl. 08/09 til kl. 22/22.30 året rundt, og ved større arrangementer holdes der ekstra åbent. Endvidere holdes der opsyn med faciliteterne og gæsterne. Fire af toiletterne er opført omkring år 1900, og bygningerne er turistattraktioner i sig selv.

Toiletterne på Nørreport er nybyggede og blev indviet i 2015 i forbindelse med etableringen af Ny Nørreport Station. Toiletterne på Rådhuspladsen ligger i dag i midlertidige lokaler og flyttes i 2019 under jorden i forbindelse med åbningen af metrostationen. Metroselskabet forventer 14.000 daglige passagerer ved den nye metrostation under Rådhuspladsen.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning	Nej.
Myndigheds- eller sagsbehandling	Nej.
Borger-/virksomhedskontakt	Der er omfattende borgerkontakt. Besøgstillene er steget markant over de senere år: fra cirka 800.000 besøg i 2008 til cirka 2,65 mio. besøg i 2017.
Konkret output	Enhedens kerneopgave er at levere rene og trygge toiletbesøg.
Initiering af opgaver	Service efterspørges af besøgende/turister, kommunens egne borgere og særligt fra turistførerorganisationerne.
Udvikling i aktivitetsniveau	Der har de senere år været en stigning i besøgstallet på seks ud af de syv bemandede toiletter.
Skaleringsmuligheder og konsekvenser	<p>Indsatsen kan skaleres efter politisk ønske:</p> <ul style="list-style-type: none"> Afskaffelse af bemanning: I den model forbliver toiletterne tilgængelige for borgere og besøgende, men bemanningen ophører. Forvaltningen vurderer, at de i så fald må overveje lukning eller ombygning i forhold til hærværkssikring, hvilket i begge tilfælde er forbundet med engangsudgifter. Delvis afskaffelse af bemanning: Bemanningen kan bortfalde på udvalgte toiletter, for eksempel på Vesterbros Torv, hvor besøgstallet er faldende. Dette vil dog medføre engangsudgifter til eventuel lukning eller hærværkssikring samt serviceudgifter til fremadrettet rengøring og vedligehold. Brugerbetaling: Betalingskravet bortfaldt som følge af politisk beslutning i 2012, men kan implementeres for i højere grad at gøre toiletterne indtægtsdækkede. Dette vil dog medføre omkostninger til betalingsanlæg, håndtering af udenlandske transaktioner og administration af indtægter mv. Der foreligger ikke estimater for reducere af nettoudgifterne ved forskellige priser. <p>Begrænsninger i tilgang til gratis offentlige toiletter vil formentlig medføre, at der er mindre ordentligt i nærheden af de nuværende toiletter.</p>

Kultur- og Fritidsforvaltningen

Kunstfaglige udvalg | Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Formål

Musikudvalget, Billedkunstudvalget og Scenekunstudvalget har til formål at fremme deres respektive kunstneriske områder i KK.

Udvalgene søger desuden at koble fagligheder til politiske beslutninger.

Etableringsgrundlag

Udvalgenes budgetter er forankret i Sekretariat og Byudvikling. Medlemmerne udpeges af BR.

Udvalgene består af en kombination af politisk udpegede medlemmer og kunstfaglige medlemmer udpeget af en række organisationer indenfor henholdsvis musik, kunst og scenekunst.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.) for 2018:

- Musikudvalget: 7*
- Billedkunstudvalget: 1,5
- Scenekunstudvalget: 2,1

*Heraf 4 mio. kr. til honorarstøtte til musikere, og 3 mio. kr. til musikstøtte, som er støtte til koncerter og musikarrangementer.

Medlemmerne modtager desuden diæter, som dog er af mindre størrelse.

Bevillingen er varig som i 2018, men p-/l-reguleret.

Primære opgaver

Musikudvalget: støtter aktiviteter, der sikrer og øger den musikalske aktivitet og bredde i København. Der afholdes cirka seks møder årligt.

Billedkunstudvalget: støtter udstillinger og performances mv. og afgiver hørings svar til andre kunstprojekter i byrummet. Der afholdes seks årlige møder. Herudover står udvalget for at indkøbe kunst til KK's kunstsamling på seks-syv årlige galleri- og udstillingsture.

Scenekunstudvalget: støtter scenekunstneriske projekter. Fungerer som rådgivende organ for KFU i scenekunstpørgsmål. Der afholdes cirka fire møder årligt.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Ingen lovkrav. Udvalgene er nedsat af Borgerrepræsentationen i henhold til kommunestyrelseslovens § 17, stk. 4. Sammensætningen af udvalgenes medlemmer er sket i henhold til lov om ligestilling af kvinder og mænd.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Udvalgene har beslutningskompetence. Sekretariat og Byudvikling er ansvarlig for sagsbehandlingen.

Borger-/virksomhedskontakt

Der er kontakt med ansøgere, der søger om støtte til musikalske, billedkunstneriske eller scenekunstneriske aktiviteter.

Konkret output

Tilskud til ansøgere, hørings svar og rådgivning.

Initiering af opgaver

Ansøgere til støtte til musikalske aktiviteter, udstillinger, performance, scenekunstneriske projekter mv. og KFU.

Udvikling i aktivitetsniveau

Nej.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Indsatsen kan skales efter politisk ønske:

- Afskaffelse af udvalg (besparelse på 10,6 mio. kr.): I den model lukkes udvalgene, og der ydes ikke støtte til diverse kunstfaglige arrangementer. Konsekvenserne vil især være færre musikalske, billedkunstneriske og scenekunstneriske aktiviteter i København. Udvalgene vil heller ikke yde rådgivning til KFU.
- Nedskalering: Størrelsen af de tilgængelige tilskudsmidler kan reduceres. Dette vil påvirke antallet af arrangementer, der modtager støtte.

Innovationshuset | Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Formål

Innovationshusets formål er at skabe bedre løsninger i KK gennem udviklings- og effektiviseringsprojekter, der har borgeren eller medarbejderen i centrum.

Innovationshuset arbejder både med projekt- og kompetenceudvikling af medarbejderne i kommunen.

Etableringsgrundlag

Økonomiudvalget besluttede i 2015 at oprette Innovationshuset under Økonomiudvalget. I marts 2018 blev Innovationshuset flyttet til KFF og etableret som en selvstændig enhed i organisationen. Huset finansieres dels af en basisbevilling på 6,1 mio. kr., dels af indtægter fra forvaltningerne i forbindelse med projekter.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2018: 6,1*	• 2018: 11**

*Budgetter omfatter forvaltningens nettoudgifter. Hertil er der forventede indtægter for 2018 på 6,6 mio. kr.

Bevillingen på 6,1 mio. kr. er varig.

**Inklusive ledelse og eksternt finansierede.

Primære opgaver

Innovationshuset samarbejder på tværs af alle kommunens forvaltninger med løsninger, der skal øge effektiviteten, skabe besparelser og/eller forbedre borgerens oplevelse af mødet med kommunen. Innovationshuset har derfor medarbejdere, der besidder de nødvendige kompetencer for at kunne understøtte udviklingen af innovative løsninger til at forbedre kommunens drift.

Innovationshuset holder kommunen ajour med de nyeste metoder indenfor brugerinddragelse, samskabelse, design, test og forretningsudvikling og anvender dem i udviklingen af løsninger. Innovationshuset sørger på den baggrund for at udbrede og understøtte en innovationskultur blandt kommunens medarbejdere gennem netværk og kompetenceudvikling.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Nej.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Nej.

Borger-/virksomhedskontakt

Innovationshuset inddrager borgere og virksomheder med henblik på at skabe de rette løsninger for københavnere og skabe vækst.

Konkret output

Innovationshusets formål er at skabe værdi (øget gevinstrealisering/større effektivitet) i forbindelse med udviklings- og effektiviseringsprojekter. Konkrete projekter inkluderer blandt andet nytænkning af cykelparkering i offentligt rum, en ny digital visitation, der guider internationale borgere og sikrer en kortere behandlingstid i International Citizen Service, samt et nyt koncept for indretning af gårdhaver, der bruger vand som en ressource i rekreative løsninger.

Initiering af opgaver

Innovationshusets opgaver er efterspørgselsdrevet og finansieret af de øvrige forvaltninger.

Udvikling i aktivitetsniveau

Aktivitetsniveauet er uændret.

Skaleringsmuligheder og konsekvenser

Innovationshuset har en basisbevilling på 6,1 mio. kr. til husleje, løn og overhead, som kun delvist kan skales. Herudover består en del af Innovationshusets budget af indtægter fra de andre forvaltninger i forbindelse med indtægtsdækkede projekter.

Der er dog følgende muligheder for at nedskalere Innovationshuset:

- Nedlæggelse af Innovationshuset (besparelse på 6,1 mio. kr.): I denne model lukkes Innovationshuset, som således ikke længere kan gennemføre projekter i samarbejde med de øvrige forvaltninger. Det kan medføre et pres for køb af eksterne konsulentydelse.
- Øget indtægtsdækning (besparelse på op til 6,1 mio. kr.): Innovationshuset kan gøres mere indtægtsdækket. En risiko ved dette er, at aktivitetsniveauet ikke vil kunne fastholdes, og at der derfor ikke vil være et økonomisk grundlag fremadrettet.

Uafhængige

Intern Revision | Uafhængig

Formål

Intern Revision er en uafhængig enhed etableret med det formål at understøtte god og effektiv økonomistyring i KK, herunder at understøtte Borgerrepræsentationen i dennes tilsyn med forvaltningen af kommunens økonomiske midler.

Etableringsgrundlag

Økonomiudvalget traf på mødet 9. oktober 2007 en principbeslutning om at etablere en intern revision i KK placeret direkte under Borgerrepræsentationen (ØU 359/2007).

Budget og bemanding

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 13,1	• 2016: 11
• 2017: 15,5	• 2017: 15
• 2018: 15,1	• 2018: cirka 18

Fremadrettet bevilling er 15,4 mio. kr.

Primære opgaver

Intern Revisions ansvar er:

- At forsyne Borgerrepræsentationen, udvalgene og den administrative ledelse med objektive og uafhængige vurderinger
- At yde rekvireret rådgivning og assistance indenfor økonomistyring, risikostyring og intern kontrol
- At bistå kommunens eksterne revisor i dennes varetagelse af den lovpligtige revision.

Borgerrepræsentationen har besluttet, at Intern Revision skal inddrages, inden kommunen iværksætter væsentlige ændringer i det regnskabsmæssige regelsæt, regnskabssystemer, økonomistyringssystemer eller øvrige it-systemer.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning	Nej.
Myndigheds- eller sagsbehandling	Ingen sagsbehandlings- eller myndighedsrolle.
Borger-/virksomhedskontakt	Nej.
Konkret output	Årsregnskabsrevision og løbende revisionsrapporter i samarbejde med ekstern revision.
Initiering af opgaver	Udførelse af opgaver følger af revisionsplanen (vedhæftet) – hertil kommer ad hoc-opgaver.
Udvikling i aktivitetsniveau	Øget aktivitet fra 2016 til 2017 på baggrund af oprettelse af DPO-funktion som følge af EU's persondataforordning.
Mulighed for skalering	Ja, antal årsværk og dermed også arbejdsopgaverne kan reduceres. Enheden disponerer over cirka 18.000 produktionstimer per år, hvoraf cirka 13.000 – svarende til cirka 18 årsværk – er knyttet til lovpligtige revisionsopgaver, som derfor vil skulle købes hos ekstern revisor eller anden DPO. De cirka 5.000 produktionstimer målrettet ikke-lovpligtig revision svarer til fire årsværk eller cirka 3-4 mio. kr.
Konsekvens ved eventuel nedskalering/afskaffelse	Afskaffelse vil medføre øget brug af ekstern revisor til varetagelse af den lovpligtige revision. Der vil også ske et fald i kontrolniveauet vedrørende korrekt bogføring med større risiko for økonomisk omkostningstunge fejl og eventuelt besvigelser, og der vil være en mindre grad af kontrol med hensigtsmæssig anvendelse af midler (forvaltningsrevision).

Borgerrådgiveren | Uafhængig

Formål

Borgerrådgiveren er uafhængig af kommunens forvaltninger og bistår med tilsyns- og kontrolfunktioner.

Etableringsgrundlag

Borgerrepræsentationen har etableret Borgerrådgiveren for at styrke dialogen mellem borgere og forvaltning og for at sikre klageadgang og konstruktiv brug af klager til forbedring af kommunens sagsbehandling og borgerbetjening. Borgerrådgiveren bistår med tilsyns- og kontrolfunktioner i forhold til udvalg, borgmestre og forvaltninger.

Budget og bemanning

Budget (mio. kr.)	Årsværk (antal)
• 2016: 9,0	• 2016: 12
• 2017: 9,1	• 2017: 12
• 2018: 9,6	• 2018: 12

Fremadrettet bevilling er 9,8 mio. kr.

Primære opgaver

Borgerrådgiverens kerneopgaver er at:

- Bistå utilfredse borgere (behandle klager, vejlede i klagesystemet, hjælpe til forståelse af afgørelser, tilbyde mægling mv.)
- Medvirke til forbedringer (tilbage melding om konstateringer, undervisning af medarbejdere, vejledning til forvaltninger og medarbejdere, bistand til projekter i forvaltninger).
- Foretage undersøgelser og inspektioner af egen drift.

Borgerrådgiveren driver herudover KK's whistleblowerordning.

Aktiviteter og udvalgte resultater

Regulering i lovgivning

Nej, det er ikke lovbestemt, at KK skal have en borgerrådgiver.

Myndigheds- eller sagsbehandling

Nej.

Borger-/virksomhedskontakt

Kontakt til borgere i forbindelse med klager til myndighedsbehandlingen i KK.

Konkret output

I 2016 modtog Borgerrådgiveren 783 sager, herunder 967 klagepunkter, som krævede skriftlig sagsbehandling. Borgerrådgiveren ydede desuden telefonisk bistand 2.901 gange.

Initiering af opgaver

Opgaver initieres både af henvendelser fra borgere eller forvaltninger og fra Borgerrådgiveren selv.

Udvikling i aktivitetsniveau

Området er tilføjet midler til forbedring af service i forbindelse med budgettet for 2018. Der forventes ikke et højere aktivitetsniveau.

Mulighed for skalering

Ja, antal årsværk kan reduceres og dermed også muligheden for at udføre enhedens kerneopgaver.

Konsekvens ved eventuel nedskalering/afskaffelse

Begrænset mulighed for henvendelse til uafhængig instans for utilfredse borgere/ansatte (whistleblowerordning). Færre undersøgelser af forvaltningernes borgernære indsats.

3. Områder med høje udgifter

Afsæt for og tilgang til analyse af områder med høje udgiftsniveauer | Vi har systematisk screenet alle forvaltningerne for områder med høje udgiftsniveauer. Fire områder er blevet analyseret nærmere.

Formål med og afsæt for analysen af de fire områder med høje udgifter i KK

Der er foretaget en benchmarkanalyse af samtlige større udgiftsområder i KK og de øvrige 6-byer. Analysen er baseret på den seneste 6-by-rapport fra 2017. Benchmarkanalysen er vedlagt som appendiks til afrapporteringen.

På baggrund af benchmarkanalysen er der udvalgt fire områder, hvor KK har et højt udgiftsniveau sammenlignet med de øvrige 6-byer.

De fire områder består af administrationsområdet samt tre velfærdsområder:

- Udsatte voksne (herberger, kvindekrisecentre mv.)
- Ældreplejen (plejeboliger, hjemmeplejen mv.)
- Dagpasning (vuggestuer, børnehaver, fritidshjem mv.).

Formålet med analyserne er at skabe et bedre overblik over udgiftsområder og udgiftsdrivere på områderne. Fremgangsmåden i de enkelte analyser vil variere efter, hvilke data der er til rådighed på de enkelte områder. Det har således ikke været indenfor scope af analyserne at indsamle nye data.

På administrationsområdet er udgiftstallene fordelt efter anvendelsesområde i samarbejde med forvaltningerne. Formålet er at finde ud af, hvad administrationsudgifterne i KK reelt anvendes til. Dette kan danne grundlag for fremadrettede effektiviseringsstrategier på området i de enkelte forvaltninger.

Hver analyse afrundes med forslag til fokusområder, som forvaltningen kan arbejde videre med i forhold til at reducere udgiftsniveauet på området.

Generelt skal det bemærkes, at scope for de enkelte analyser har været at dobbeltklikke på områderne på baggrund af de data, der er til rådighed. Derfor vil det kræve mere dybtgående analyser at anvisne konkrete tiltag til at reducere udgiftsniveauet på de enkelte områder.

Metode til udvælgelse og analyse af områder, hvor KK har et højt udgiftsniveau i forhold til øvrige sammenlignelige kommuner

Tilgang til analyse af områder med højt udgiftsniveau



Udvælgelse af analyseområder: Der er gennemført en systematisk screening af alle forvaltningernes udgiftsområder med afsæt i data fra 6-by-rapporten og øvrige data-udtræk. På baggrund af dette er der udvalgt fire områder, hvor KK har et relativt højt udgiftsniveau, til nærmere analyse.

De tre velfærdsområder



Analysedesign: Der er udarbejdet overordnede design for analyserne, der rammesætter dataindsamlingen.



Interview: Der er afholdt målrettede interview i tre udvalgte forvaltninger med områder med høje udgifter om rationale for udgiftsniveauet.



Indsamling af data: Der er indsamlet relevante data og eksisterende rapporter til nærmere analyse af aktivitets- og omkostningsdrivere.



Opfølgningsinterview: Interview med de relevante forvaltninger i forhold til uddybning af oplysninger.

Administrationsområdet



Analysedesign: Der er udarbejdet et overordnet design for analysen, der rammesætter dataindsamlingen.



Interview: De administrative udgifter og udviklingen i antallet af årsværk er drøftet med forvaltningerne.



Fordeling af udgifter: Forvaltningerne har udarbejdet et skøn over fordelingen af administrative udgifter på seks anvendelsesområder.



Opfølgningsinterview: Diskussion af administrative opgaver og muligheder for at nedbringe udgifterne.



Validering af oplysninger: Konklusioner fra alle analyserne er drøftet med de relevante forvaltninger.

1 Dagpasning



2 Udsatte voksne



3 Ældrepleje



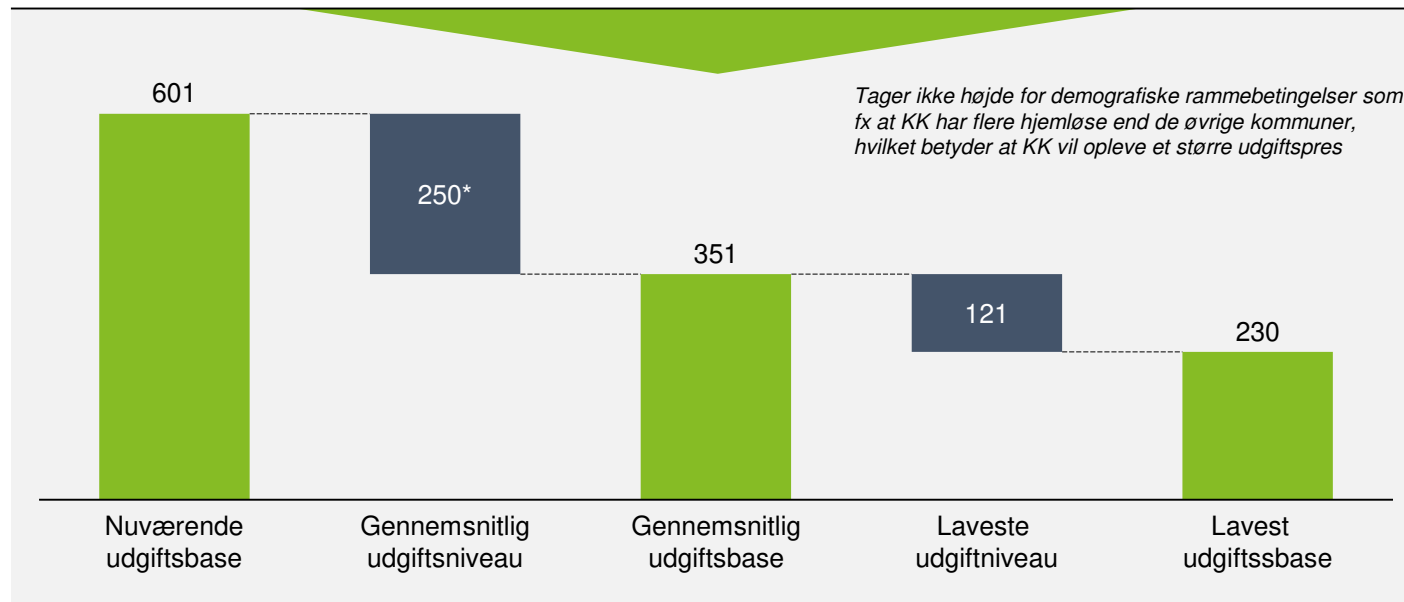
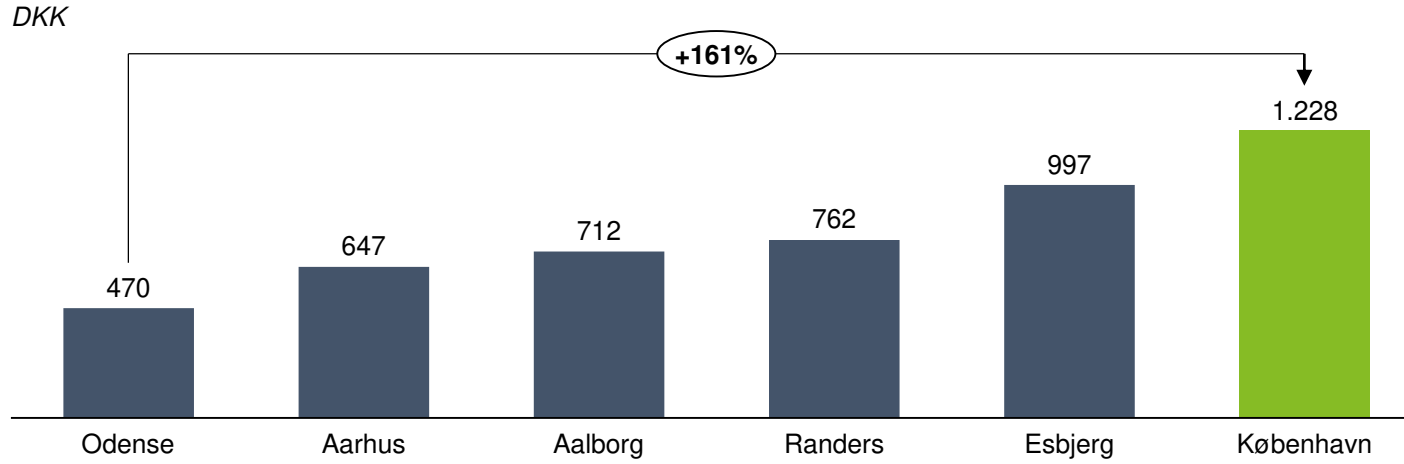
4 Administration



Udsatte voksne

SOF – Udsatte voksne | Københavns Kommune ligger på området for udsatte borgere med det højeste udgiftsniveau fordelt per borger over 18 år.

Benchmark – Nettoudgift per borger på 18 år og derover til ydelser for udsatte borgere



Primære observationer

Københavns Kommune har udgifter på ca. 600 mio. kr. til udsatte voksne, hvor herberger, kvindekrisecentre og behandling til stofmisbrugere er de største udgiftsdrivere. KK's udgifter ligger ca. 250 mio. kr. over det gennemsnittet i 6-byerne.

Et udgiftsniveau på niveau med gennemsnittet af 6-byerne forventes dog ikke at kunne indfries.

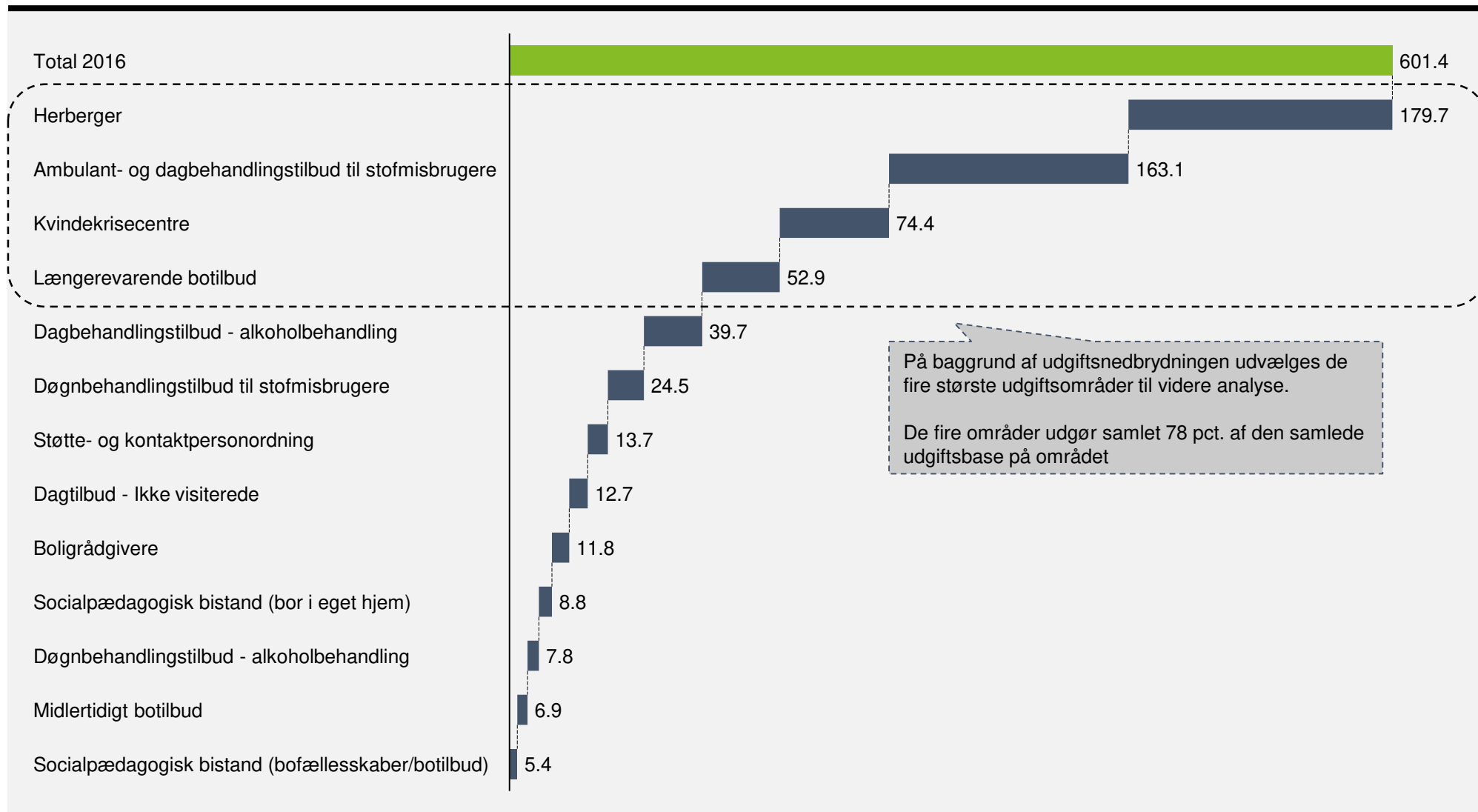
For det første har København en anden demografi end de øvrige 6-byer. Eksempelvis har Københavns Kommune ifølge seneste rapport fra VIVE flere hjemløse end Aarhus, Odense og Aalborg tilsammen.

For det andet er kommunens styringsmulighederne på flere af de underliggende områder, fx herberger og kvindekrisecentre, begrænsede, da lovgivningen fastlægger, at borgeren selv kan visitere sig til disse tilbud og frit kan vælge private tilbud frem for de tilbud kommunen tilbyder.

En væsentlig forudsætning for at reducere udgifterne på disse områder vil derfor være, at der gennemføres ændringer af de lovgivningsmæssige rammer.

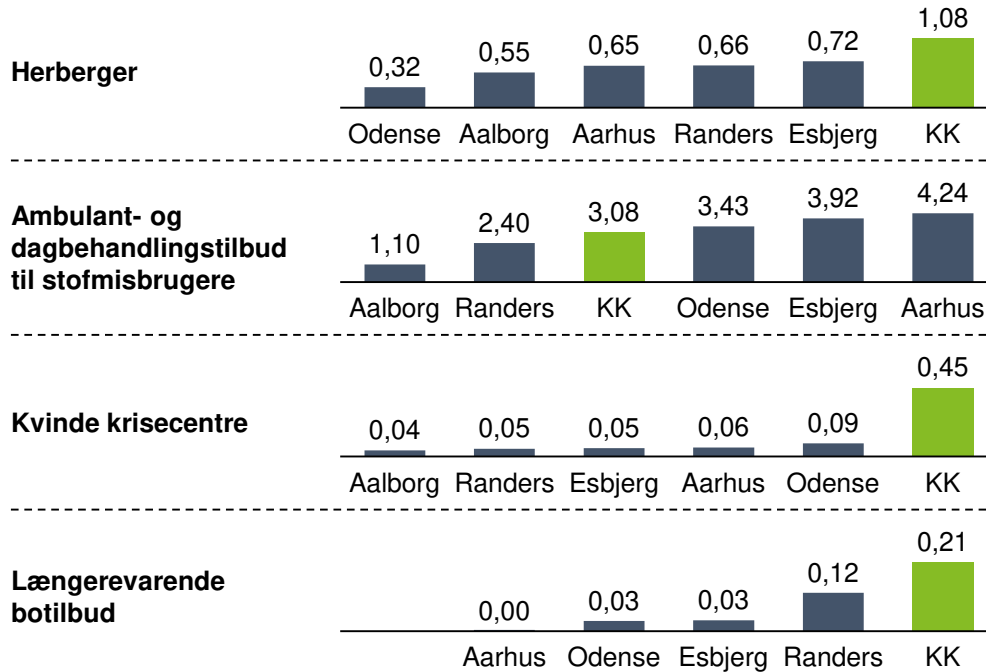
SOF – Udsatte voksne | De fire største udgiftsområder til udsatte borgere dækker 78% af den totale udgiftsbasis på området.

Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



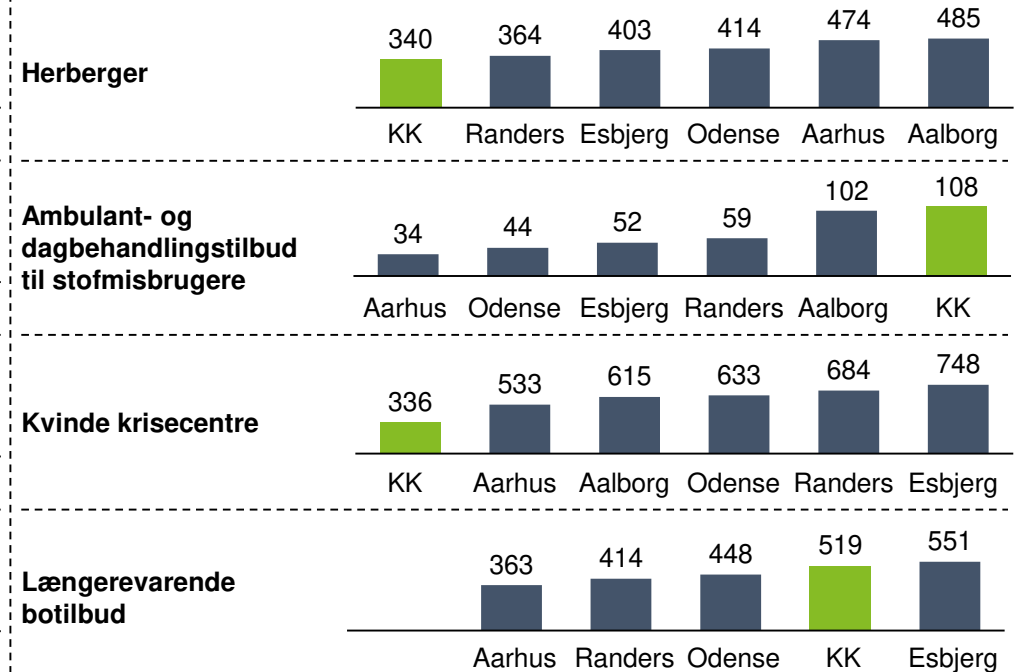
SOF – Udsatte voksne | For de fire udgiftsområder ligger Københavns Kommune generelt højt på dækningsgrad, men med varierende enhedspriser sammenlignet med 6-byerne.

Dækningsgrad for primære udgiftsområder (ydelse/1000 indbygger >18 år)



- KK har den højeste andel af modtagere (dækningsgrad) for kvindekrisecentre, herberger og længerevarende botilbud, mens KK ligger omkring gennemsnittet for ambulante og dagbehandlingstilbud.
- Den primære forklaring på den høje andel af modtagere af disse tilbud er at KK som storby har flere udsatte borgere, herunder hjemløse – dog er det i den forbindelse bemærkelsesværdigt, at andelen af modtagere af tilbud til stofmisbrugere ikke er højere.

Enhedsomkostninger for primære udgiftsområder (1000 kr.)

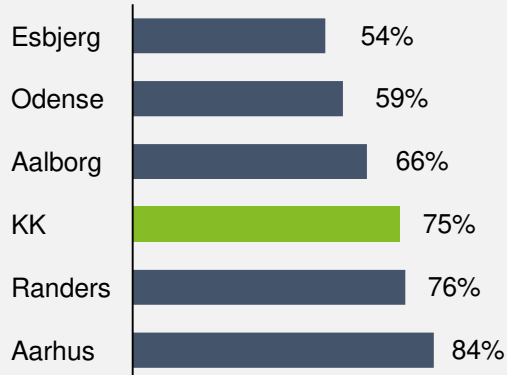


- For kvindekrisecentre og herberger har KK lave enhedsudgifter, hvilket skyldes, at særligt KK's egne tilbud har lavere udgifter end de eksterne tilbud.
- For ambulante og dagbehandlingstilbud til stofmisbrugere har KK den højeste enhedspris af 6-byerne. Forvaltningen oplyser dog, at en del af forskellen skal forklare med forskelle i de tilbudte ordninger samt at brugerne i KK er mere belastede end i de øvrige 6-bykommuner.
- Endelig ligger KK's enhedspriser til længerevarende botilbud relativt højt. Forvaltningen oplyser, at mindre kommuner kan bogføre en del af disse udgifter under andre områder, hvilket kan påvirke sammenligningen.

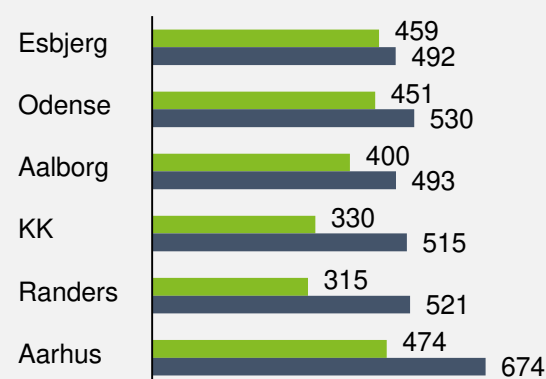
SOF – Udsatte voksne | Københavns Kommune anvender i varierende grad andre udbydere på tværs af områderne – oftest er egne tilbud væsentligt billigere.

1 Herberger ¹

Anvendelse af egne tilbud (Procent)

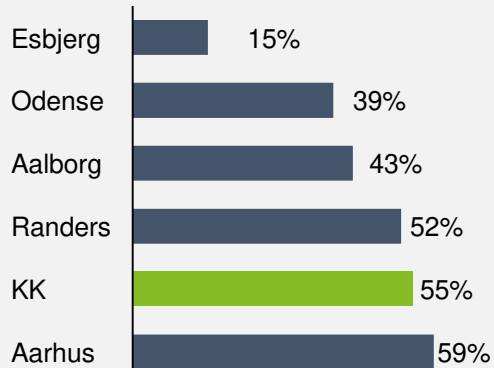


Enhedspris for egne og købte tilbud (1000 kr.)

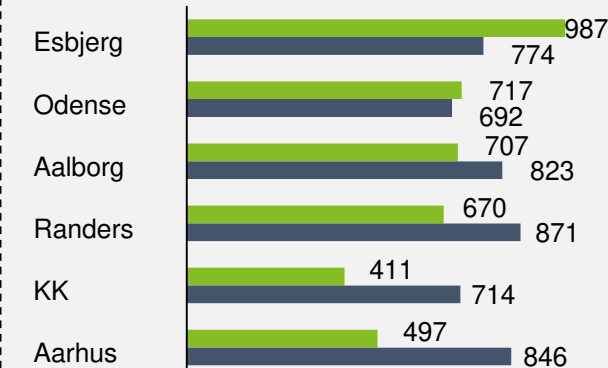


2 Kvinde krisecentre ¹

Anvendelse af egne tilbud (Procent)



Enhedspris for egne og købte tilbud (1000 kr.)



Primære observationer

- I 75 procent af tilfældene anvender KK egne tilbud inden for herberger, hvilket placerer dem omkring gennemsnittet blandt 6-byerne.
- KK's egne herberger er samtidig væsentligt billigere end de pladser, KK køber eksternt. Blandt 6-byernes egne tilbud er KK sammen med Randers de billigste.
- Samme billede gælder for kvindekrisecentre, hvor KK's egne pladser dog kun udgør lige over halvdelen (55 procent). Samtidig er KK den klart billigste blandt 6-byerne, når det gælder enhedspriser for egne tilbud.
- En risiko ved de lave enhedspriser i KK er dog, at borgerne selv – i kraft af selvhenvender-princippet – afgør hvilke tilbud de opsøger.
- Hvis KK's lave enhedspriser også er udtryk for en lavere kvalitet, kan det medføre en risiko for højere enhedspriser, såfremt borgerne i højere grad vælger eksterne tilbud.

1. Anvendelsesgrad og enhedspriser er baseret på data for 2017

SOF – Udsatte voksne | Københavns Kommune anvender varierende grad af udlicitering på tværs af områderne, dog oftest med egne tilbud som de billigste på nær for længerevarende botilbud.

3 Ambulant- og dagbehandlingstilbud til stofmisbrugere¹

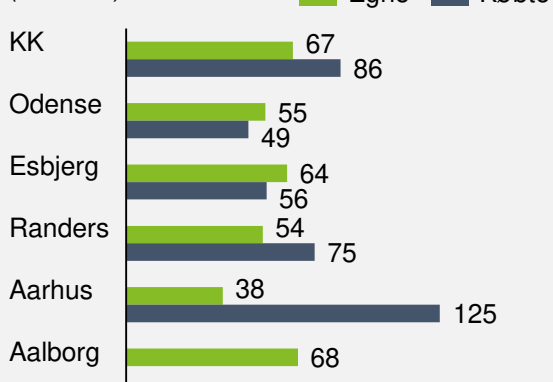
Anvendelse af egne tilbud

(Procent)



Enhedspris for egne og købte tilbud

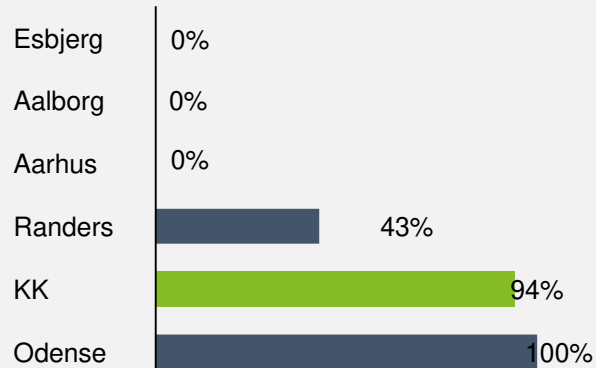
(1000 kr.)



4 Længerevarende botilbud¹

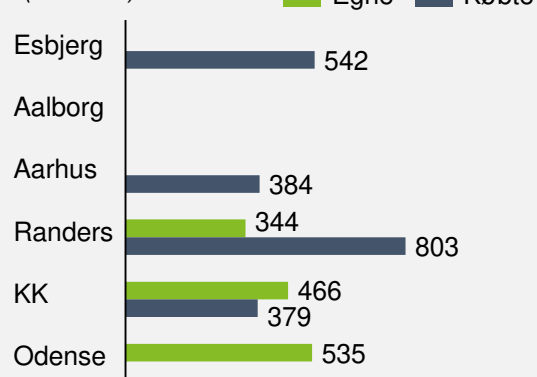
Anvendelse af egne tilbud

(Procent)



Enhedspris for egne og købte tilbud

(1000 kr.)



Primære observationer

- Indenfor ambulant- og dagbehandlingstilbud til stofmisbrugere anvender 6-byerne alt overvejende egne tilbud. Forvaltningen oplyser, at det er udfordrende at finde tilbud hos andre kommuner, som kan rumme KK's borgergruppe
- KK har (som det fremgik af tidligere slide) relativt høje enhedsomkostninger på dette område, hvilket dækker over, at KK's egne tilbud ligger blandt de dyreste, ligesom de købte pladser er de næstdyreste efter Aarhus.
- En yderligere forklaring på det høje udgiftsniveau er dog også, at KK har nogle særlige ordninger, fx stofindtagelsesrum, som ikke er omfattet af enhedspriser på de enkelte tilbud.
- De bagvedliggende tal viser yderligere, at også uden de særlige ordninger har KK dog fortsat relativt dyre tilbud på området.
- Inden for længerevarende botilbud anvender KK altovervejende egne tilbud, som ligger gennemsnitligt i enhedspris.
- Det bemærkes samtidig, at KK har højere enhedspriser i egne tilbud end i de eksterne tilbud.
- Det drejer sig dog om relativt få tilbud og det kan skyldes, at borgerne i de eksterne tilbud har et mindre behov for støtte end borgerne i KK's egne tilbud.

1. Anvendelsesgrad og enhedspriser er baseret på data for 2017

SOF – Udsatte voksne | For hvert af de fire områder findes en række underliggende elementer som forklarer forskellen i henholdsvis enhedspris og dækningsgraden til 6-byerne.

Område/ydelse	Primære observationer	Forklaringselementer
1 Herberger	<p><i>Enhedspris:</i> </p> <p><i>Dækningsgrad:</i> </p>	<ul style="list-style-type: none"> • KK har en højere andel af egne herberger med lavere enhedspriser end de andre 6-by kommuner, som for det meste køber pladser. Borgerne søger dog i stadig højere grad mod de købte pladser. • En primær forklaring på den høje dækningsgrad er, at KK i højere grad har en "storby-demografi". Eksempelvis har KK 23% af alle hjemløse mod kun 17% tilsammen i de resterende 3-byer
2 Ambulant- og dagbehandlingstilbud til stofmisbrugere	<p><i>Enhedspris:</i> </p> <p><i>Dækningsgrad:</i> </p>	<ul style="list-style-type: none"> • KK har – sammen med Aalborg – de klart højeste enhedspriser. KK anvender i langt overvejende grad egne tilbud og køber kun en meget lille del af pladserne på området eksternt, da disse har en endnu højere enhedspris. • Herudover er en væsentlig del af forklaringen på KK's høje udgiftsniveau på området, at KK har en række særlige ordninger på misbrugsområdet. Det gælder både stof- og misbrugsrummet og en ordning, hvor man udleverer lægeordineret heroin til stofmisbrugere. Endelig oplyser SOF, at en forklaring på de høje enhedsudgifter skyldes, at der i KK indgår myndighedsopgaver i tilbuddene. • Stof- og misbrugsrummet indgår tillige i analysen af særlige ordninger i KK.
3 Kvinde krisecentre	<p><i>Enhedspris:</i> </p> <p><i>Dækningsgrad:</i> </p>	<ul style="list-style-type: none"> • KK har lave enhedspriser på egne tilbud sammenlignet med de købte pladser – det er forklaringen på, at KK ligger lavere end de øvrige 6-byer, der i højere grad køber pladser. • Der er dog – ligesom på herberger – en styringsudfordring i, at borgerne i højere grad søger mod de private tilbud, da serviceniveauet her er højere end i KK's egne. • Den høje dækningsgrad kan delvist tilskrives Københavns demografi, men dækningsgraden er dog markant højere end de andre 6-byer (faktor 5)
4 Længerevarende botilbud	<p><i>Enhedspris:</i> </p> <p><i>Dækningsgrad:</i> </p>	<ul style="list-style-type: none"> • De højere udgifter skyldes både en høj dækningsgrad og høje enhedsudgifter. På de længerevarende botilbud er KK's egne tilbud dyrere end de tilbud, som KK køber fra andre kommuner og private. • Selvom målgruppen for længerevarende botilbud (SEL §108) er borgere med et udviklingssigte, oplyser SOF, at en del af borgerne i disse tilbud er misbrugere, som ikke har et udviklingssigte, men som ikke vil kunne rummes på almindelige plejecentre, hvilket – udover demografi – kan forklare den højere dækningsgrad.

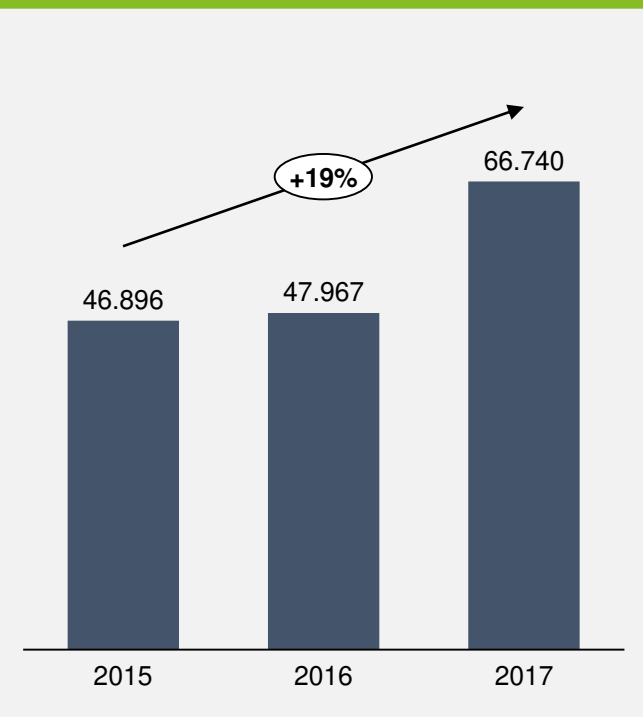
SOF – Udsatte voksne | På tværs af de fire områder er der nogle konkrete tiltag og prioriteringer, som vil kunne bidrage til at sænke udgiftsniveauet på området.

Fokusområde	Baggrund	Forslag til næste skridt
1 Færre borgere i herberger og kvindekrisecentre	<ul style="list-style-type: none">• Visitationen til herberger og kvindekrisecentre sker i dag ud fra et selvhenvender-princip. På baggrund af fysiske henvendelser fra borgerne er det forstanderen på tilbuddet, som visiterer borgeren.• Det er det sociale tilsyn, som godkender og fører tilsyn med de enkelte tilbud.• Borgeren skal ikke oplyse CPR-oplysninger eller anden identifikation, men bedes om at oplyse bopælskommune.• Staten medfinansierer 50 pct. af udgifterne til herberger og kvindekrisecentre.	<ul style="list-style-type: none">• En bedre styring af pladser købt hos eksterne tilbud kræver, at kommunerne enten får en større rolle i visitationen eller mulighed for at stille krav til tilbuddene. Begge dele kræver, at staten ændrer de nuværende rammer.• Bedre anvendelse af egne tilbud – kan øget kvalitet gøre købte pladser mindre attraktive eller sikre at flere borgere ikke søger mod eksterne tilbud?
2 Revurdering af særlige ordninger og enhedsudgifterne til ambulante- og dagbehandlingstilbud til stofmisbrugere	<ul style="list-style-type: none">• En del af forklaringen på, at KK har højere udgifter til ambulant- og dagbehandlingstilbud end de øvrige kommuner er, at KK på har nogle særlige ordninger, som ikke findes i de øvrige kommuner.• To af de særlige ordninger vedrører stof- og misbrugsrum samt udlevering af lægeordineret heroin.• Analysen af enhedspriser viser, at KK stadig ligger over gennemsnittet i enhedspriser, men ikke markant højere. Her er dog også indregnet udgifter til myndighedssagsbehandling.	<ul style="list-style-type: none">• De særlige ordninger på stofmisbrugsområdet kan revurderes og indgå i en politisk prioritering (det bemærkes, at stof- og misbrugsrum indgår i analysen af særlige ordninger)• Serviceniveauet og driften på både egne og købte pladser kan revurderes ud fra de enkelte tilbuds resultater.
3 Fastlæggelse af politiske serviceniveauer på området for udsatte borgere	<ul style="list-style-type: none">• SOF har oplyst, at der i dag kun i varierende grad eksisterer politisk fastsatte serviceniveauer for tilbud til udsatte borgere i KK• Selvom området sammenlignet med andre tilbud på det sociale område kan være sværere at styre pga. eksempelvis selvhenvender-princippet, så er det svært at gennemføre politiske prioriteringer på området, hvis der ikke politisk er taget stilling til serviceniveauet.	<ul style="list-style-type: none">• Udarbejdelse af oplæg til politisk drøftelse af serviceniveauet for tilbud til udsatte borgere.• Serviceniveauet bør både forholde sig til adgangen til tilbuddene og kvaliteten i tilbuddene.

SOF – Udsatte voksne | Alkoholbehandling udgjorde i 2016 en mindre andel af den totale udgift, men er et fremadrette fokusområde, da udgifterne er steget markant fra 2015 til 2017.

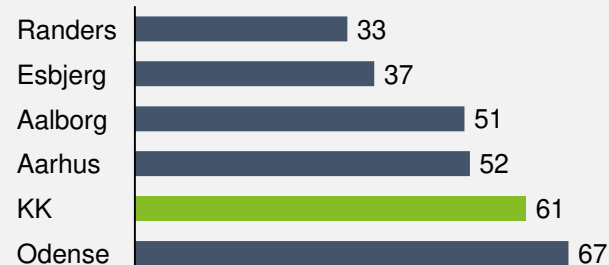
○ Gennemsnitlige vækst per år (%)

Total udgift til alkoholbehandling (mio. kr.)

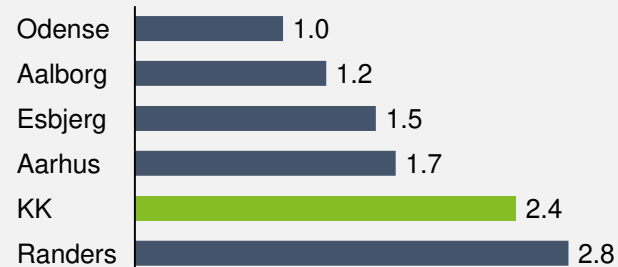


Enhedspris og dækningsgrad (2017)

Enhedspris (1000 kr.)



Dækningsgrad per 1000 borger (18-66 år)

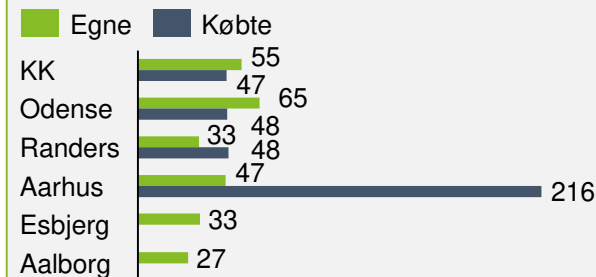


Egne vs. eksterne tilbud (2017) (dagbehandling)

Anvendelse af egne tilbud (Procent)



Enhedspris for egne og købte tilbud (1000 kr.)



Primære observationer

- Udgifterne til alkoholbehandling (både døgn- og dagbehandling) er i perioden 2015-17 steget med 19 pct. per år, og 39% fra 2016-2017, en trend som forventes at fortsætte i de kommende år.
- En væsentlig del af forklaringen er ifølge SOF en række nationale kampagner med fokus på at søge hjælp til alkoholrelaterede problemer.
- Ser man nærmere på området, så har KK – sammen med Randers – en høj dækningsgrad. Samtidig er især KKs egne tilbud relativt dyre – og dyrere end de pladser KK køber eksternt.

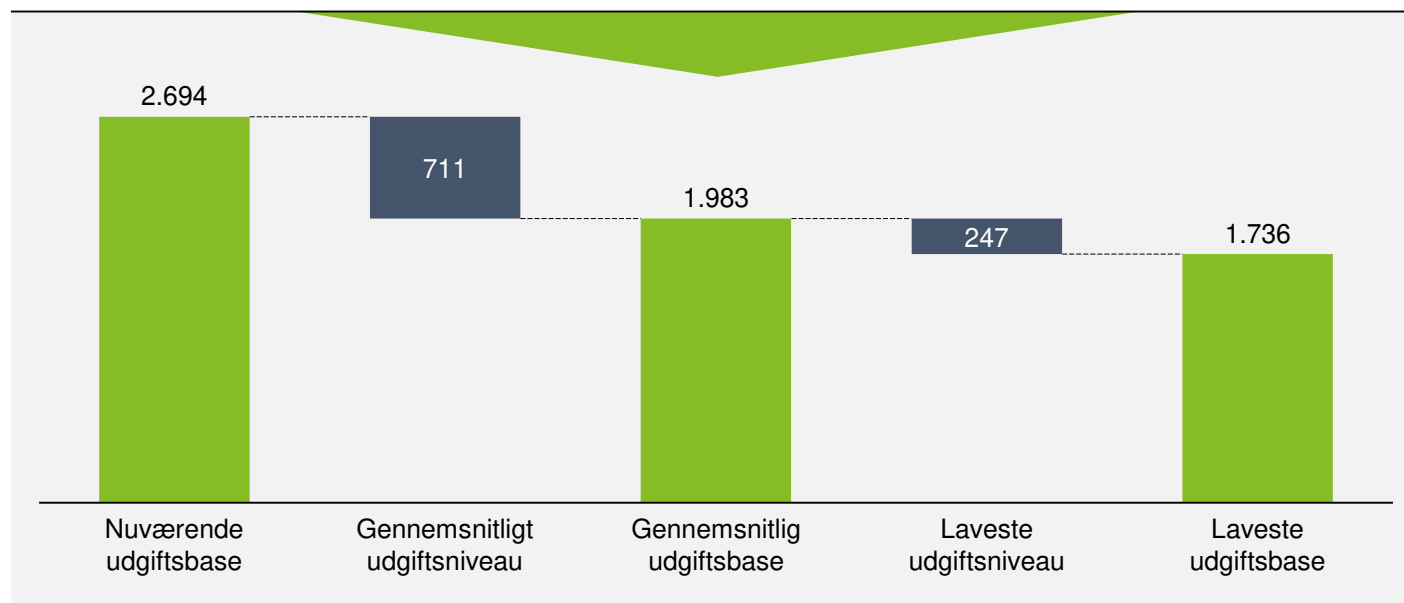
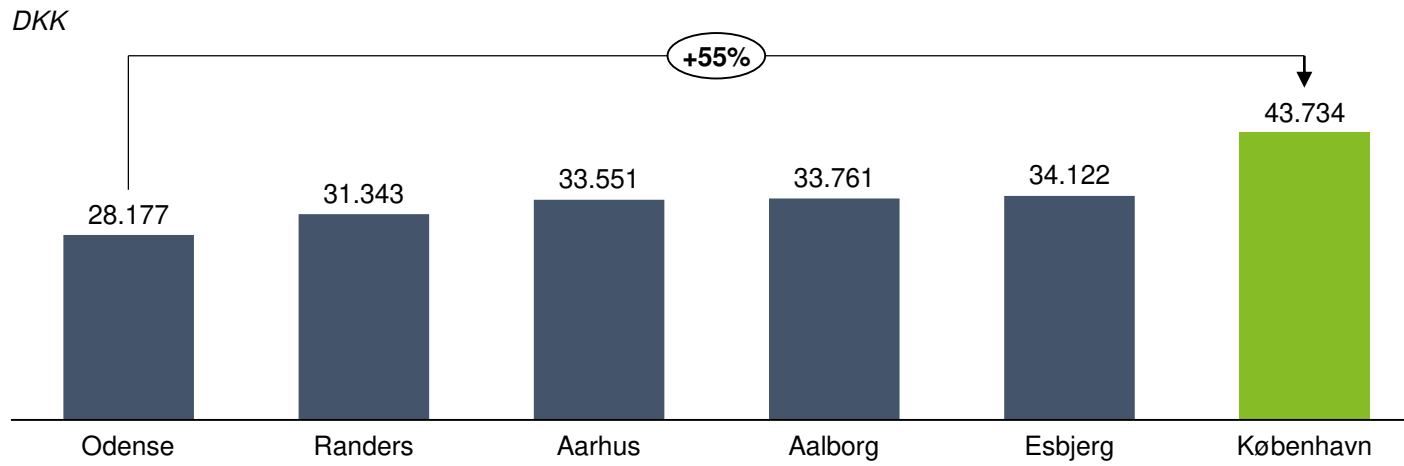
Anbefalet fremadrettet fokus

- Fremadrettet vil der være behov for at fokusere på at håndtere stigningen i antallet af borgere, der søger hjælp for alkoholrelaterede problemer.
- Et væsentligt fokus vil være at indrette omkostningseffektive tilbud. I den forbindelse kan KK med fordel se, hvordan deres relativt dyre egne tilbud kan tilrettelægges mere omkostningseffektivt.

Ældreområdet

SUF – Pleje og generelle tilbud | På området for pleje og generelle tilbud har KK det højeste udgiftsniveau fordelt per borger over 64 år.

Benchmark – nettoudgifter per borger over 64 år til ydelser vedrørende pleje og generelle tilbud på ældreområdet (2016)

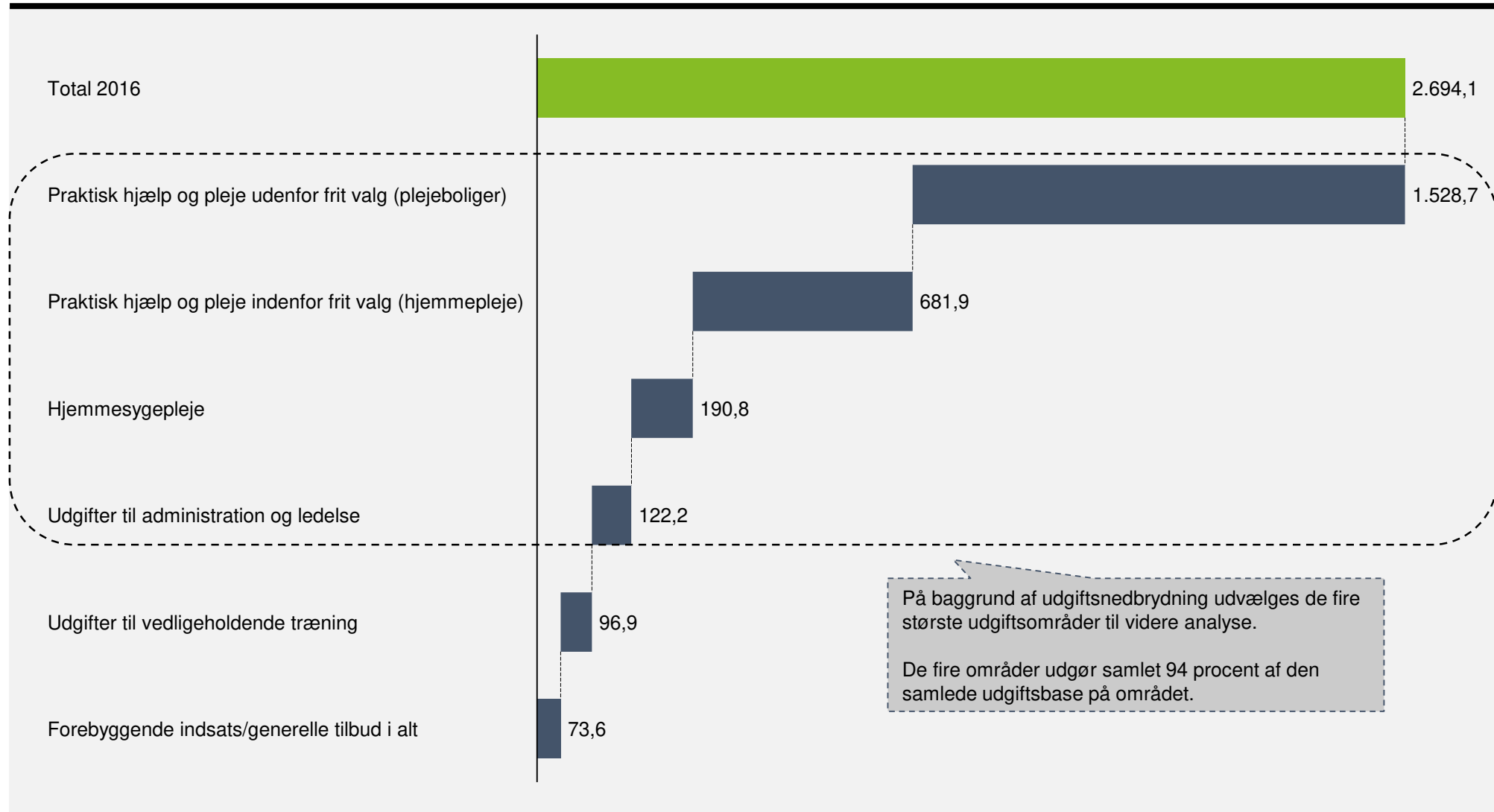


Primære observationer

- KK's nettoudgifter til ydelser vedrørende pleje og generelle tilbud på ældreområdet for aldersgruppen over 64 år er på et højt niveau sammenlignet med de øvrige 6-byer.
- Et udgiftsniveau per borger over 64 år på niveau med Odense Kommune ville indebære, at udgifterne blev reduceret med cirka 958 mio. kr. Ved et udgiftsniveau svarende til gennemsnittet for de øvrige 6-byer kunne udgifterne reduceres med 711 mio. kr.
- Disse sammenligninger tager ikke hensyn til forskelle i befolkningssammensætning, sundhedstilstand, boligforhold mv., der kan indvirke på plejebehovet. En analyse fra VIVE viser, at det forventede plejebehov er større i KK sammenlignet med landsgennemsnittet. Dette forklarer en del af kommunens relativt høje dækningsgrad.
- Der kan eventuelt findes besparelespotentialer i dækningsgraden og substituering af hjemmepleje med plejebolig for ressourceintensive borgere. Ligeledes peger de afholdte interview på, at der eventuelt kan opnås en mere effektiv arbejdstilrettelæggelse, specielt i forhold til tidspunktet for levering af personlig pleje.

SUF – Pleje og generelle tilbud | De høje udgifter i KK til pleje og generelle tilbud er primært drevet af udgifter på fire overordnede områder, der udgør 94 procent af udgiftsbasen.

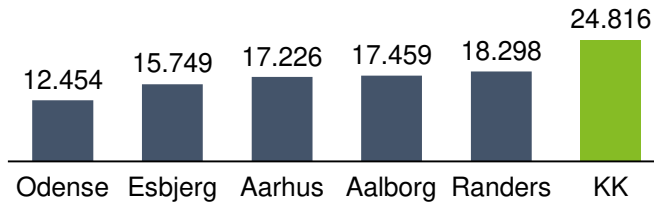
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



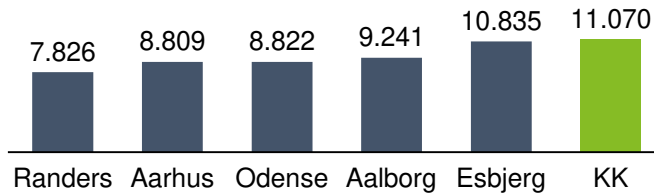
SUF – Pleje og generelle tilbud | KK ligger generelt højt på de primære udgiftsområder. Dette er primært drevet af en højere dækningsgrad sammenlignet med de øvrige 6-bykommuner.

Nettodriftsudgifter for primære udgiftsområder (per borger over 64 år)

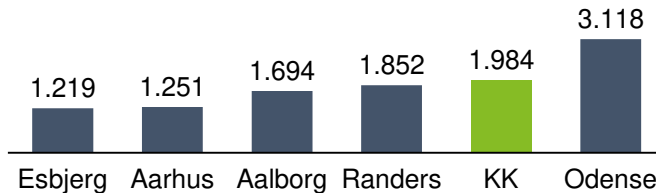
Praktisk hjælp og pleje udenfor frit valg (plejeboliger)



Praktisk hjælp og pleje indenfor frit valg (hjemmepleje)



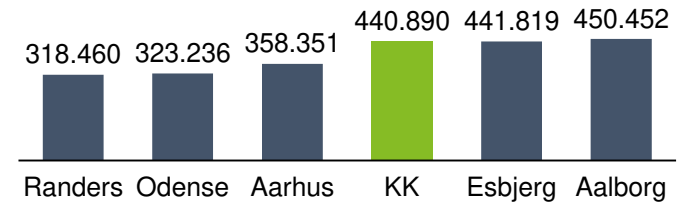
Udgifter til administration og ledelse



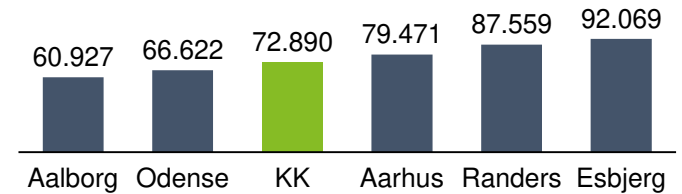
- KK's højere udgifter per borger i aldersgruppen over 64 år til pleje og generelle tilbud er primært drevet af højere nettoudgifter per borger til de to store underområder, plejeboliger og hjemmepleje.
- KK har desuden de næsthøjeste udgifter per borger i aldersgruppen til administration og ledelse indenfor pleje og generelle tilbud.
- For det fjerde primære udgiftsområde, hjemmesygepleje, ligger KK's relative udgifter 4 procent under gennemsnittet for de øvrige 6-byer. Der er ikke data til at nedbryde dette underområde yderligere.

Enhedsomkostninger (per modtager over 64 år)

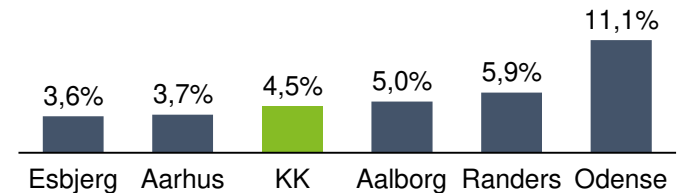
Enhedsomkostninger på plejeboligområdet



Enhedsomkostninger på hjemmeplejeområdet



Andel af de samlede udgifter anvendt til administration og ledelse

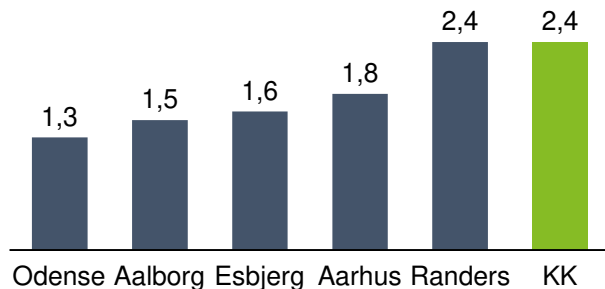


- KK har enhedsomkostninger til henholdsvis plejeboligområdet og hjemmeplejeområdet, der ligger på niveau med eller under gennemsnittet i de øvrige 6-byer.
- De højere omkostninger er derfor i højere grad drevet af en højere dækningsgrad og eventuelt et større antal visiterede timer.
- KK har høje udgifter per borger i aldersgruppen til administration og ledelse, men udgifterne udgør en mindre andel af de samlede udgifter i forhold til gennemsnittet i de andre 6-byer.

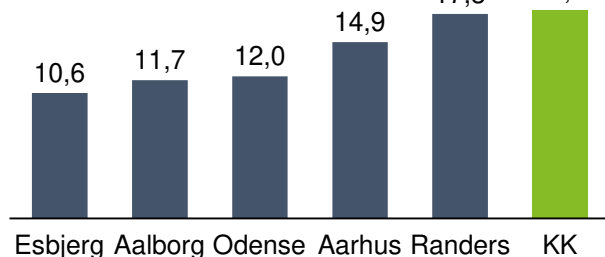
SUF – Pleje og generelle tilbud – Plejeboliger | KK har en højere dækningsgrad for begge aldersgrupper og generelt et større antal boliger til ældre per borger.

Dækningsgrad på plejeboligområdet (per 100 borgere i aldersgruppen over 64 år)

65-79 år



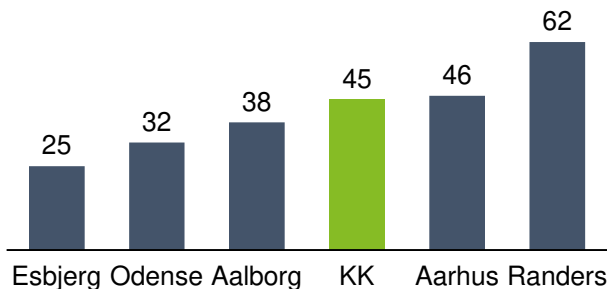
+80 år



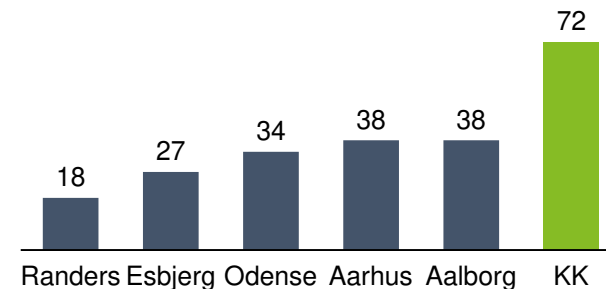
- KK har, sammen med Randers Kommune, en markant højere dækningsgrad på plejeboligområdet i begge aldersgrupper sammenlignet med de øvrige 6-byer.

Boligtpe (per 1.000 borgere i aldersgruppen over 64 år)

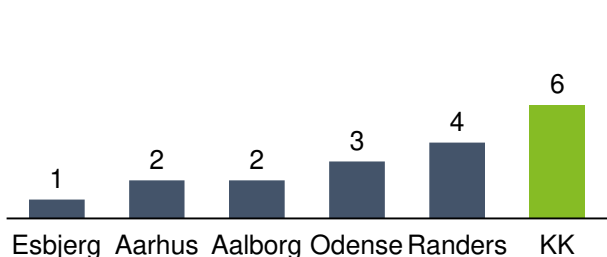
Plejhjemsboliger/plejeboliger



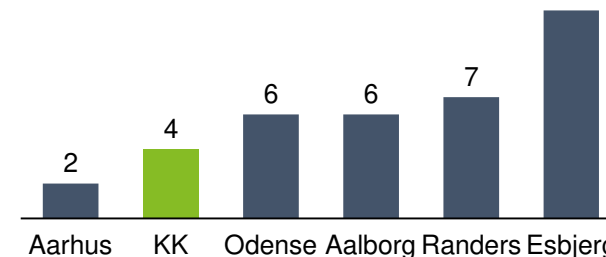
Støttede ældreboliger



Midlertidige pladser



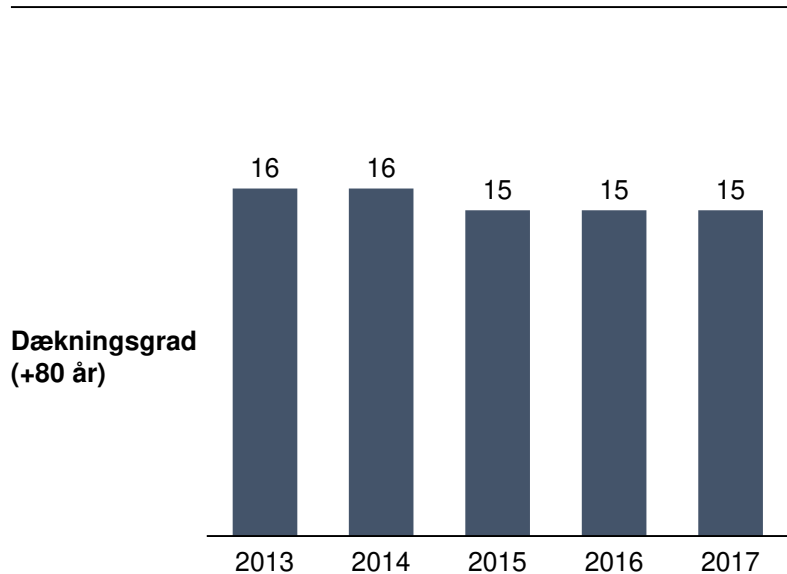
Boliger for demente



- KK har overordnet et højere antal plejeboliger per borger i aldersgruppen over 64 år end gennemsnittet for 6-byerne.
- Det er specielt på antallet af støttede ældreboliger og midlertidige pladser, at KK ligger over de øvrige 6-byer.

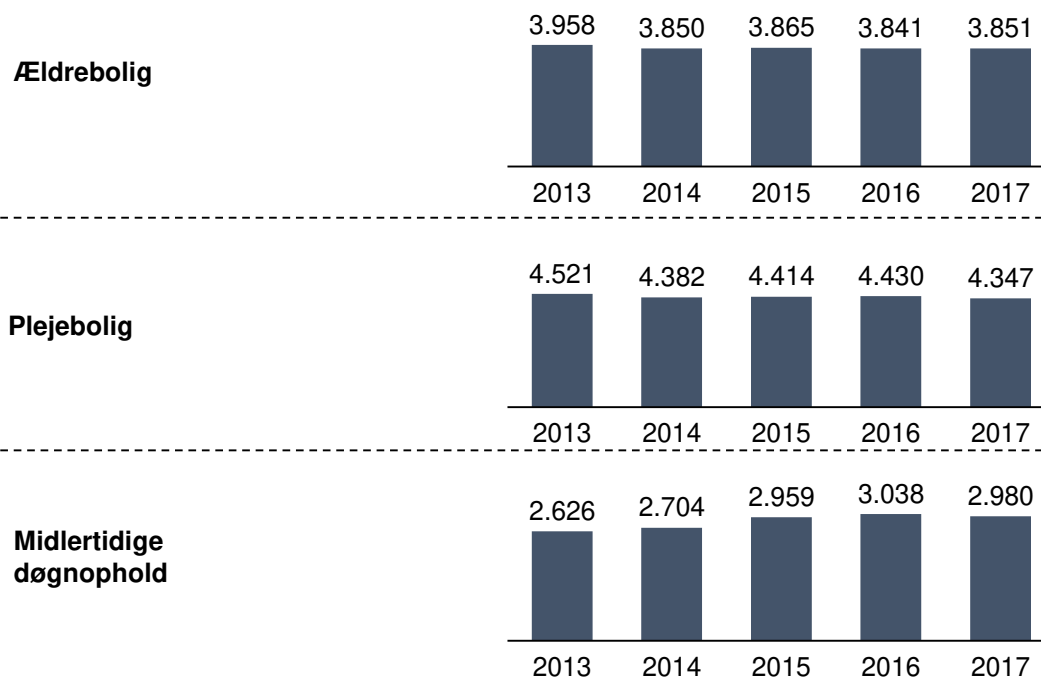
SUF – Pleje og generelle tilbud – Plejeboliger | Dækningsgraden for aldersgruppen +80 år har været stabil siden 2013.

Dækningsgrad per aldersgruppe (per 100 borgere i aldersgruppen +80 år)



Dækningsgrad (+80 år)

Antal personer, der har benyttet forskellige typer botilbud (+80 år)



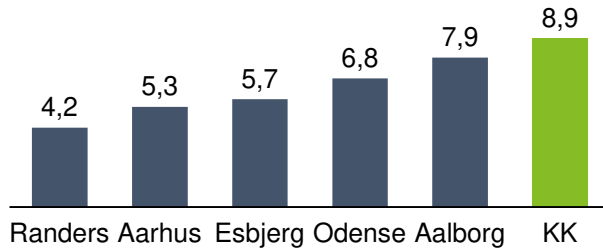
- Dækningsgraden for borgere i aldersgruppen +80 år på plejeboligområdet har været stabil siden 2013, dog med et mindre fald.

- Antallet af borgere i aldersgruppen +80 år, der indenfor det enkelte år har benyttet botilbud, har været svagt faldende i perioden 2013-2017 for både ældreboliger og plejeboliger med henholdsvis 3 procent og 4 procent.
- Antallet af borgere i aldersgruppen, der har benyttet midlertidige døgnophold, er steget med 12 procent i perioden 2013-2017.
- Opgørelsen viser antal unikke cpr-numre, der har benyttet tilbuddene i perioden.

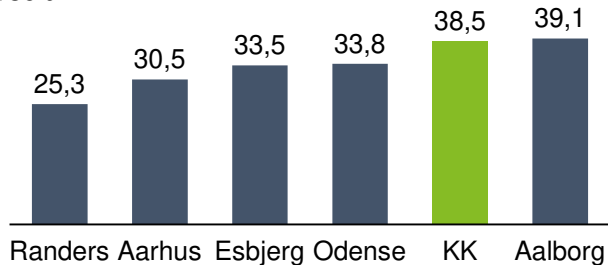
SUF – Pleje og generelle tilbud – Hjemmepleje | KK har en højere dækningsgrad og højere enhedsomkostninger til madservice. Antal visiterede timer er tæt på gennemsnittet.

Dækningsgrad på hjemmeplejeområdet (per 100 borgere)

65-79 år



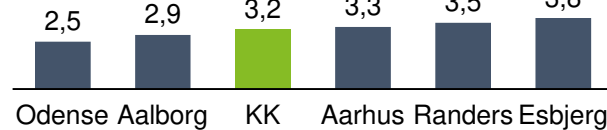
+80 år



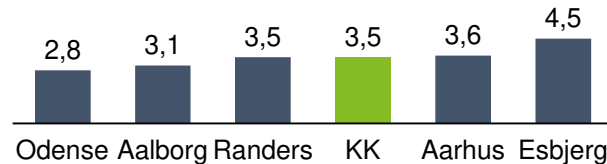
- KK har, sammen med Aalborg Kommune, en høj dækningsgrad på hjemmeplejeområdet i begge aldersgrupper sammenlignet med de øvrige 6-byer.

Antal visiterede timer per modtager, praktisk hjælp og personlig pleje (per modtager)

65-79 år



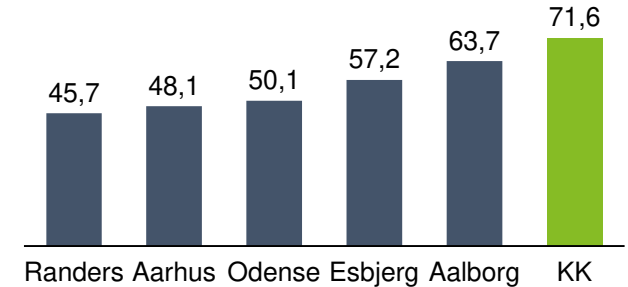
+80 år



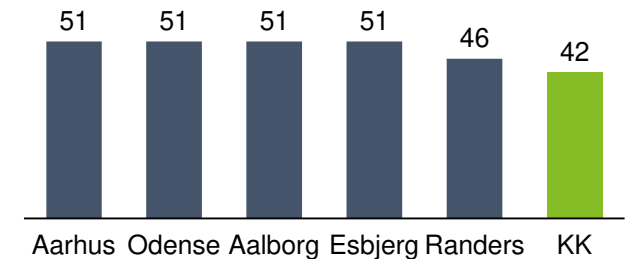
- KK ligger lidt over gennemsnittet for antallet af visiterede timer til både praktisk og personlig hjælp for begge aldersgrupper.
- Samlet ligger KK midt i gruppen af 6-byer.

Priser på madservice (kr. per hovedret, inklusive transport)

Enhedsomkostninger



Heraf brugerbetaling

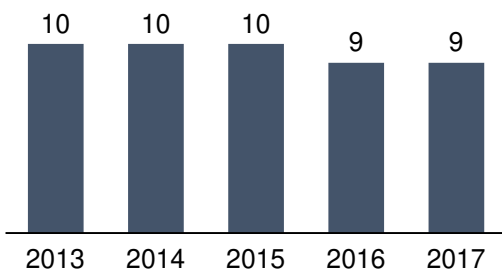


- KK har højere enhedsomkostninger til madservice end de øvrige 6-byer.
- Brugerbetalingen er ligeledes lavere i KK.

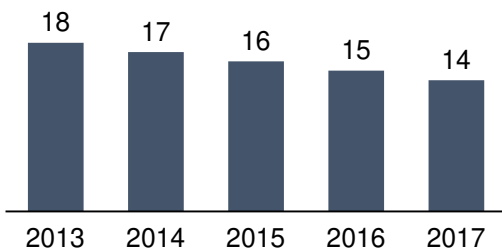
SUF – Pleje og generelle tilbud – Hjemmepleje | KK har en relativt høj dækningsgrad, men den har været faldende siden 2013.

Dækningsgrad (per 100 borgere i aldersgruppen over 64 år)

Personlig pleje



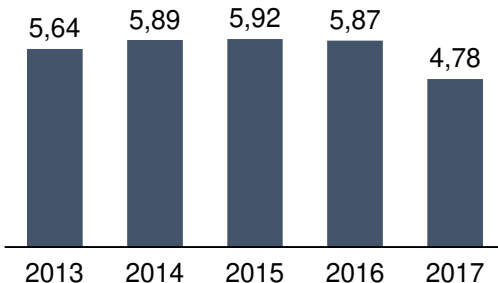
Praktisk hjælp



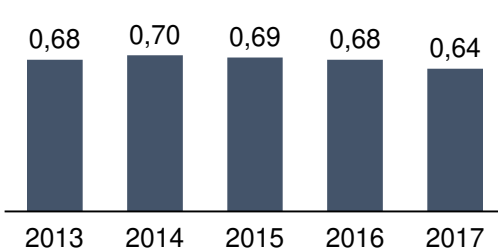
- Der har været et svagt fald i dækningsgraden på personlig pleje og et større fald på praktisk hjælp i perioden 2013-2017.
- Samlet for begge typer hjemmepleje er dækningsgraden faldet fra 19 procent i 2013 til 15 procent i 2017.

Antal visiterede timer per modtager (gennemsnitligt antal timer per modtager per uge)

Personlig pleje



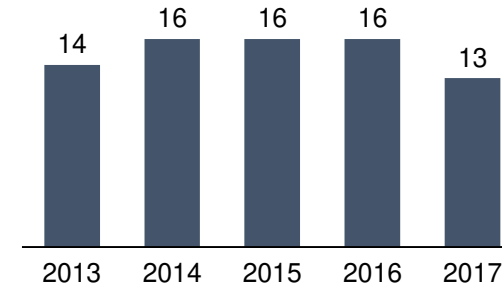
Praktisk hjælp



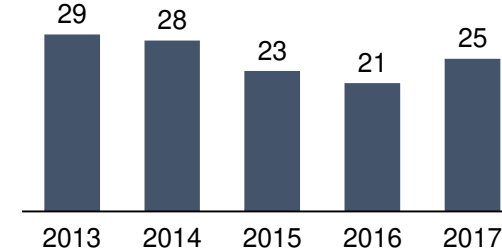
- Antallet af visiterede timer per modtager har været overordnet stabilt med undtagelse af et større fald fra 2016 til 2017.
- En del af forklaringen på dette er en konsolidering af en række ydelser i nye besøgsblokke og flytning af flere ydelser til sygepleje.
- Halvdelen af faldet fra 2016 til 2017 modsvarer af en stigning i visiterede timer til hjemmesygepleje.

Andel timer visiteret til private leverandører (procent)

Personlig pleje



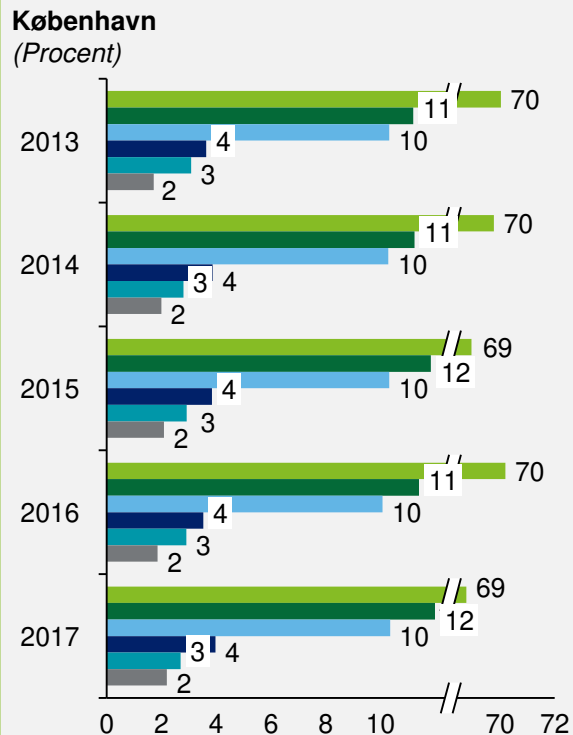
Praktisk hjælp



- Andelen af timer visiteret til private leverandører er steget og faldet i perioden 2013 til 2017 for personlig pleje. For praktisk hjælp har tendensen været modsat.
- En stor del af tendensen for praktisk hjælp kan forklares med konkurser blandt private leverandører.
- Desuden medfører nye udbudsregler, at private i højere grad også skal kunne levere personlig pleje.

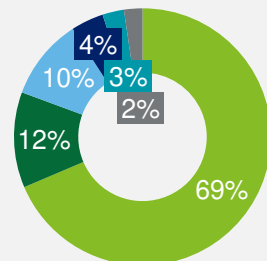
SUF – Pleje og generelle tilbud – Hjemmepleje | 69 procent af modtagerne i KK er visiteret til under to timer per uge. Spredningen er uændret siden 2013.

Andel modtagere af hjemmehjælp fordelt på antal timer per uge i KK

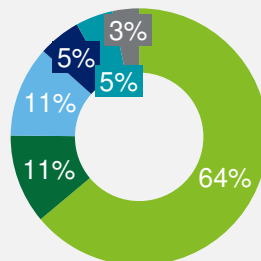


Andel modtagere af hjemmehjælp fordelt på antal timer per uge i 6-byerne

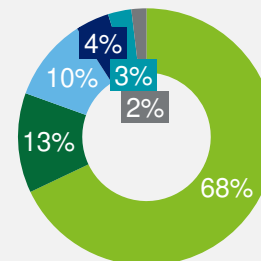
København
(Procent)



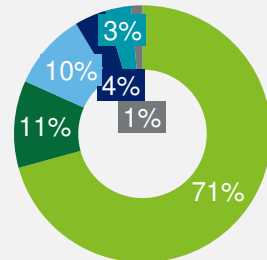
Esbjerg
(Procent)



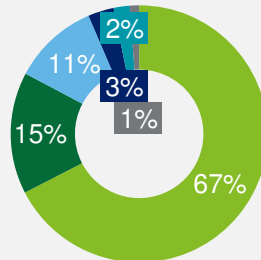
Randers
(Procent)



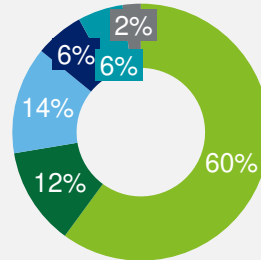
Aalborg
(Procent)



Odense*
(Procent)



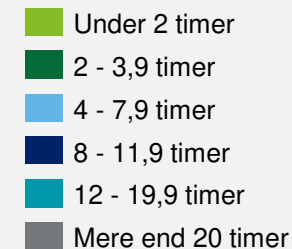
Aarhus*
(Procent)



Forklaring

Figurerne viser andelen af modtagere fordelt på antal timer per uge. Søjlediagrammet viser udviklingen i KK 2013-2017. Cirkeldiagrammerne sammenligner 6-byerne på baggrund af data fra 2017.

* Data fra Odense Kommune er fra 2016, og data fra Aarhus Kommune er fra 2015.



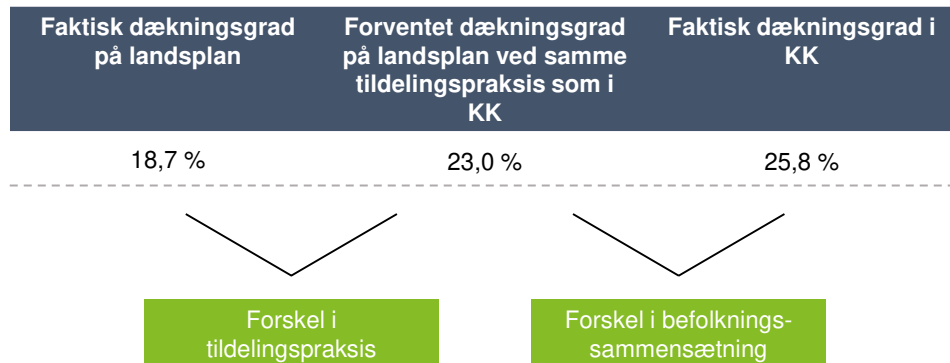
- Der har i perioden 2013-2017 været et fald på 6,7 procent i antallet af modtagere af hjemmepleje i KK.
- Faldet i antallet af modtagere har ikke påvirket spredningen i andelen af modtagere fordelt på antal timer per uge, der har været stort set uændret i perioden.

- Spredningen i andelen af modtagere fordelt på antal timer per uge i KK er på niveau med de øvrige 6-byer, hvor cirka to tredjedele af modtagerne er visiteret til under to timers hjemmepleje per uge.
- I forhold til gennemsnittet i de øvrige 6-byer har KK en lidt højere andel modtagere visiteret til under to timers hjemmepleje per uge.

SUF – Pleje og generelle tilbud | KK har både et højere estimeret plejebehov og et højere serviceniveau.

Sammenligning af dækningsgrad med landsgennemsnittet (for indbyggere over 64 år)

Sammenligning af faktisk og forventet dækningsgrad (2015)



Beregningen er foretaget af VIVE i rapporten *Ældrepleje i København: Demografi og socioøkonomi 2010-2016*.

- KK har en markant højere dækningsgrad for ældrepleje samlet set (både hjemmepleje og plejeboliger) sammenlignet med landsgennemsnittet.
- VIVEs model viser, at den højere dækningsgrad forklares med en kombination af et højere estimeret plejebæhov og et højere serviceniveau i KK.
- Den faktiske dækningsgrad var i 2015 14,7 procent højere end det, man ville forvente ud fra befolkningens baggrundsvariable og den landsgennemsnitlige tildelingspraksis.
- Forskellen i det forventede plejebæhov mellem KK og landsgennemsnittet er desuden faldende over tid på grund af ændringer i befolkningens sammensætning. I 2010 var det forventede plejebæhov 30 procent højere i KK. I 2016 var det 19 procent højere.







VIVEs model for estimering af plejebæhov (for indbyggere over 64 år)

De mest betydende variable for estimering af plejebæhov

Variable	Indvirkning
Alder	+
Enlig	+
Mindst 25 lægebesøg i året	+
Død i året	+
Pensionist	+
Indlagt i året	+
Førtidspensionist i alderen 55-59 år	+
Uddannelseslængde	-
Mellem 20 og 24 lægebesøg i året	+
Mellem 15 og 19 lægebesøg i året	+

- VIVEs analyse af plejebæhovet (både hjemmehjælp og plejebolig) på ældreområdet sammenligner KK med landsgennemsnittet.
- Plejebæhovet er estimeret på baggrund af en række objektive demografiske, socioøkonomiske og sundhedsmæssige faktorer.
- Ovenstående tabel angiver modellens mest betydningsfulde variable i rækkefølge efter deres relative betydning for plejebæhovet. Borgerens alder og om borgeren er enlig er de to faktorer, der har den markant største indvirkning på det estimerede plejebæhov.

SUF – Pleje og generelle tilbud | For hvert af de tre områder findes en række underliggende elementer, der forklarer forskellen i henholdsvis enhedspris og dækningsgrad i forhold til 6-byerne.

Område/ydelse	Sammenligning med 6-byerne	Forklaringselementer
1 Praktisk hjælp og pleje udenfor frit valg (plejeboliger)	Enhedspris:  Dækningsgrad: 	<ul style="list-style-type: none"> • Enhedsprisen er højere end gennemsnittet for 6-byerne, men tæt på niveauet for Esbjerg og Aalborg. • Dækningsgraden er høj på både plejeboliger og hjemmepleje, hvor man ellers kunne forvente en substitutionseffekt. • En analyse af socioøkonomiske og demografiske faktorer fra VIVE viser, at det estimerede plejebehov i KK er højere end landsgennemsnittet, men ikke nok til at forklare den høje dækningsgrad for plejeboliger og hjemmepleje samlet set.
2 Praktisk hjælp og pleje indenfor frit valg (hjemmepleje)	Enhedspris:  Dækningsgrad: 	<ul style="list-style-type: none"> • KK har en lavere udgift per modtager end gennemsnittet for 6-byerne på trods af et lidt højere antal visiterede timer end gennemsnittet. • Demografiske og socioøkonomiske forhold er en del af forklaringen, men modtagerandelen er fortsat højere, end hvad man kan forvente sammenlignet med landsgennemsnittet. • Der har været et markant fald i det gennemsnitlige antal visiterede timer fra 2016 til 2017.
3 Udgifter til administration og ledelse	Udgift per borger:  Andel af samlet udgift: 	<ul style="list-style-type: none"> • KK har de næsthøjeste udgifter per borger i aldersgruppen 65 år og derover til administration og ledelse indenfor pleje og generelle tilbud. • De relativt høje udgifter skal dog ses i sammenhæng med de samlede udgifter på området. Her ligger KK bedre placeret i forhold til de øvrige 6-byer.

SUF – Pleje og generelle tilbud | På tværs af de tre områder er der tre gennemgående temaer, der bør arbejdes videre med.

Fokusområde	Baggrund	Forslag til næste skridt
<p>Nedbringelse af dækningsgraden for både hjemmepleje og plejebolig</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visitation af indsatser efter serviceloven tager udgangspunkt i KK's kvalitetsstandarder, Ældre i København. • Visitationen sker på baggrund af en individuel vurdering fra sagsbehandleren. • En intern analyse af hjemmeplejen fra 2016 viser store forskelle i vurderinger og afgørelser visitatorerne imellem; dog var der ikke tegn på systematiske forskelle mellem lokalområderne. • Dækningsgraden og antallet af timer per modtager har generelt været faldende, specielt fra 2016 til 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre harmonisering af visitationspraksis på tværs af lokalområderne. • Inddragelse af yderligere objektive faktorer, især sundhedsdata og socioøkonomiske faktorer, i budgettildelingsmodellen. • Ved nedbringelse af dækningsgraden på hjemmepleje med ét procentpoint estimeres et besparelses-potentiale på 20-30 mio. kr., hvis reduktionen kun omfatter ældre med lavt plejebehov (maks. to timer).
<p>Mulighed for at substituere hjemmepleje med plejebolig</p>	<ul style="list-style-type: none"> • KK har en høj dækningsgrad på både hjemmepleje og plejebolig. • 5 procent af modtagerne af hjemmepleje, i alt cirka 500 borgere, modtager over 12 timers hjemmepleje per uge. • Der kan være et besparelsespotentiale ved at overflytte disse borgere til plejeboliger. 	<ul style="list-style-type: none"> • Undersøgelse af effektiviseringspotentialet ved at overflytte ressourcetunge borgere til plejebolig. • I det omfang, rammerne tillader dette, vil overflytning af alle borgere, der modtager over 20 timers ugentlig pleje, til plejebolig medføre et estimeret besparelsespotentiale på 15-25 mio. kr.
<p>Mulighed for at justere arbejdstilrettelæggelsen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SUFs egen analyse af driften af hjemmeplejen peger på, at der mellem lokalområderne er store variationer i antallet af disponerede timer per årsværk – op til 20 procent ved opgørelse i 2015. • En meget stor del af de visiterede timer ligger i tidsrummet kl. 8-10, hvilket dermed skaber en spidsbelastningsperiode. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre harmonisering af antallet af disponerede timer per årsværk på tværs af lokalområderne. • Undersøgelse af øget brug af deltidsansatte, timelønnede og vikarer i forhold til bedre at kunne håndtere spidsbelastningsperioden om morgenen.

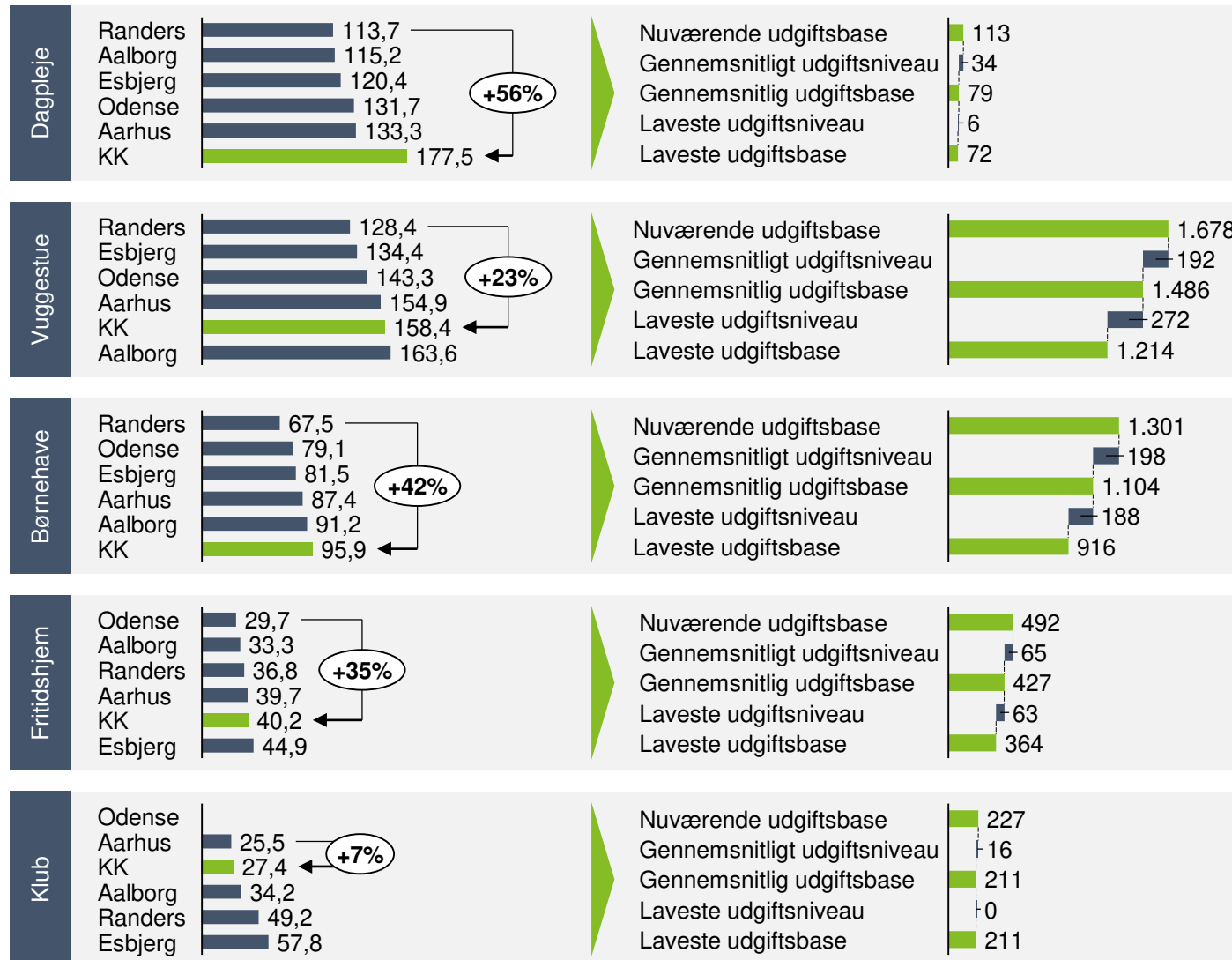
Dagpasning

BUF – Dagpasning | KK har generelt et højt udgiftsniveau per indskrevet barn på tværs af tilbuddene med undtagelse af klubtilbud.

Nettoudgift per indskrevet barn (1.000 kr.)

Totalt potentiale ved lavere udgiftsniveauer (mio. kr.)

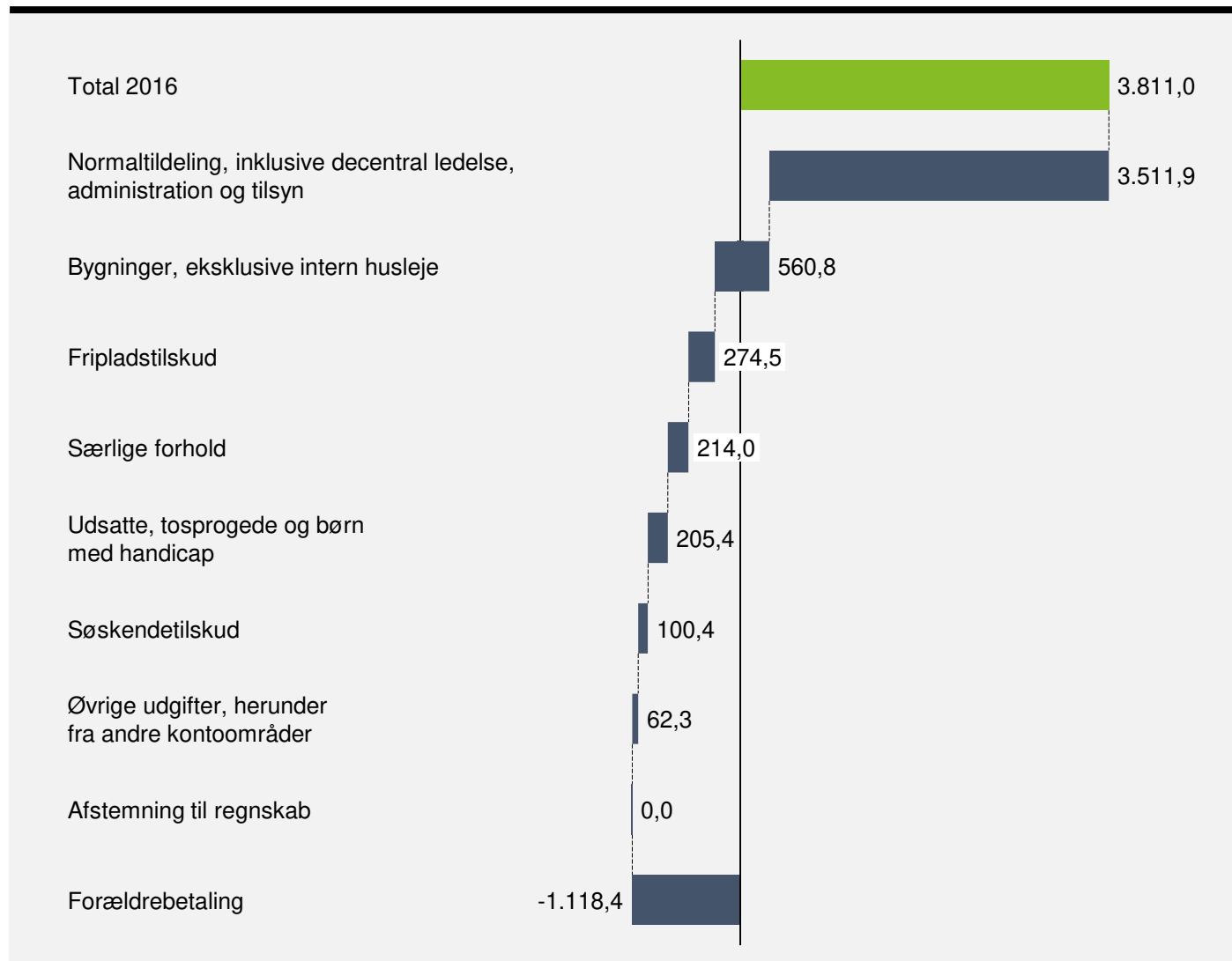
Primære observationer



- I søjlediagrammerne til venstre er vist nettoudgiften per indskrevet barn for de forskellige pasnings- og fritidstilbud til børn og unge i kommunerne.
- På tværs af tilbuddene har KK det højeste eller næsthøjeste udgiftsniveau per indskrevet barn med undtagelse af klubområdet.
- I diagrammerne til højre er vist den nuværende udgiftsbasis og potentialet ved at reducere den nuværende udgiftsbasis til en udgiftsbasis svarende til henholdsvis det gennemsnitlige og det laveste udgiftsniveau.
- Vuggestuer og børnehaver udgør de to klart største udgiftsområder og udgør tilsammen knap 80 procent af den samlede udgiftsbasis, mens udgiftsbasen for dagplejeområdet og klubtilbuddene er begrænset i KK.
- På vuggestueområdet vil potentialet ved at reducere udgifterne til det gennemsnitlige niveau være 192 mio. kr., mens det på børnehaveområdet vil være 188 mio. kr.
- På den baggrund vil der i det følgende primært være fokus på vuggestuer og børnehaver.

BUF – Dagpasning | 71 procent af de totale udgifter er drevet af normaltildeling efterfulgt af bygninger, fripladstilskud og særlige forhold.

Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)

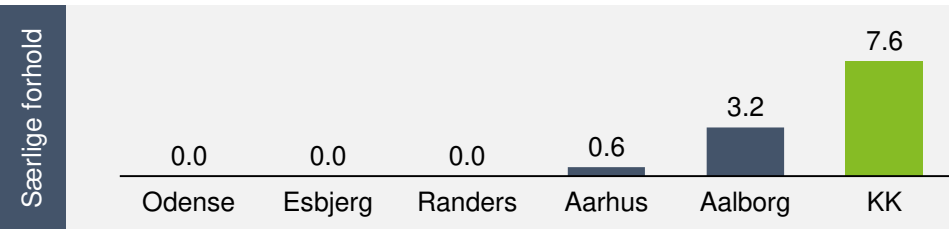
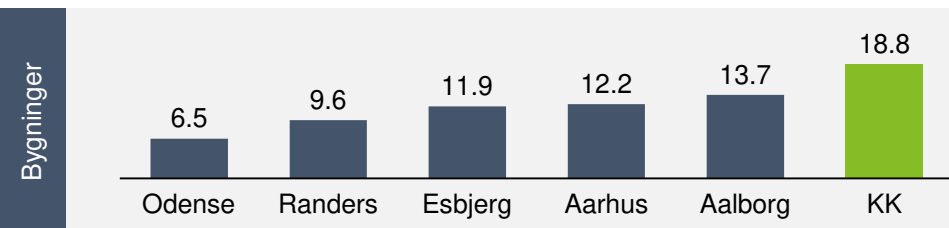
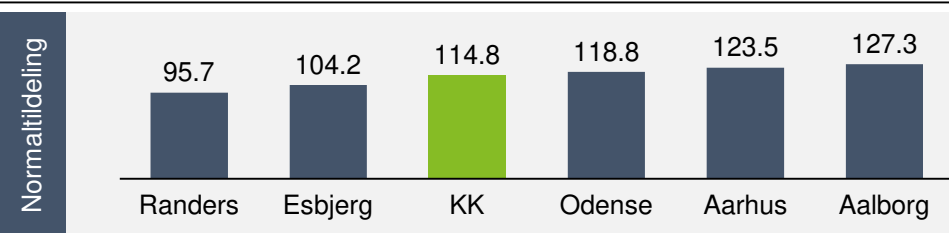


Primære observationer

- Ud af den totale udgiftsbasis på 4,9 mia. kr., eksklusiv forældrebetaling, udgør normaltildeling, inklusive personaleudgifter, decentral ledelse, administration og tilsyn, mere end 71 procent.
- Normaltildelingen udgør en tilsvarende andel af udgiftsbasisen for de andre 6-byer.
- Bygninger, eksklusiv intern husleje, udgør i KK mere end 11 procent af den totale udgiftsbasis, mens samme udgiftspost udgør langt mindre i de øvrige 6-byer.
- Tilsvarende gør sig gældende for særlige forhold, mens udgifter til fripladstilskud er relativt ens på tværs af 6-byerne.
- Særlige forhold dækker tilskud til institutioner som følge af særlige bygningsmæssige forhold, herunder manglende legeplads, og særlige åbningstider, udflytterkørsel mv.

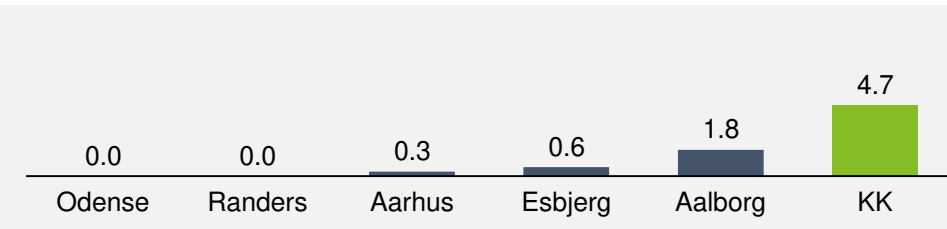
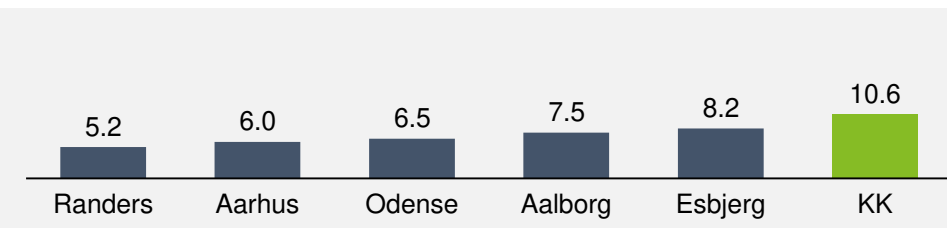
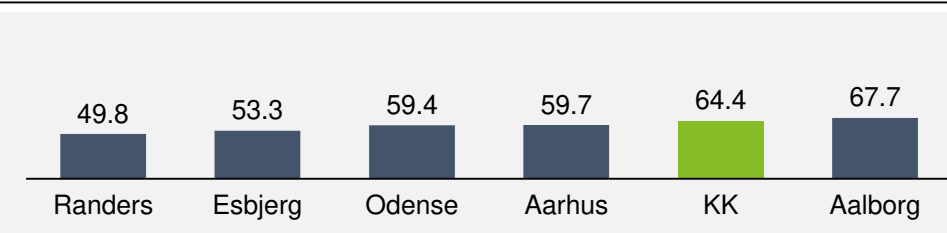
BUF – Dagpasning | Højere enhedsomkostninger i KK er primært drevet af højere udgifter til bygninger og særlige forhold.

Vuggestuer | Enhedsomkostninger for primære udgiftsområder (1.000 kr.)



- På normaltildelingen for vuggestuer ligger KK mellem 3 og 10 procent under 3-byerne (Odense, Aarhus og Aalborg), mens kommunen ligger 9-15 procent over Randers og Esbjerg, primært drevet af forskelle i normeringen.
- Den primære årsag til KK's høje samlede udgiftsniveau skal dog primært findes i relation til bygninger og særlige forhold, hvor KK ligger signifikant over de resterende 6-byer.

Børnehaver | Enhedsomkostninger for primære udgiftsområder (1.000 kr.)



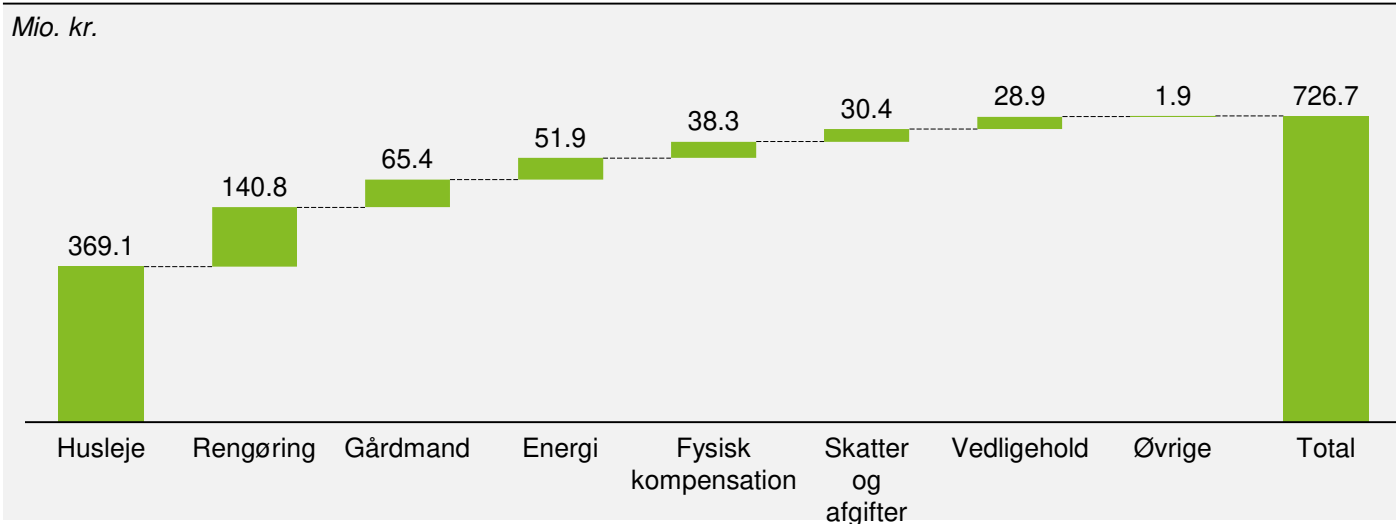
- KK har de næsthøjeste udgifter til normaltildeling, hvilket sandsynligvis skyldes, at KK har den næstlaveste normering (lav normering = mange pædagoger per barn).
- Bygninger og særlige forhold udgør ligesom for vuggestuerne den primære årsag til et højere samlet udgiftsniveau i KK.

BUF – Dagpasning | For dagpasningsområdet findes en række fokusområder med potentiale til at reducere udgiftsniveauet for de forskellige tilbudsformer.

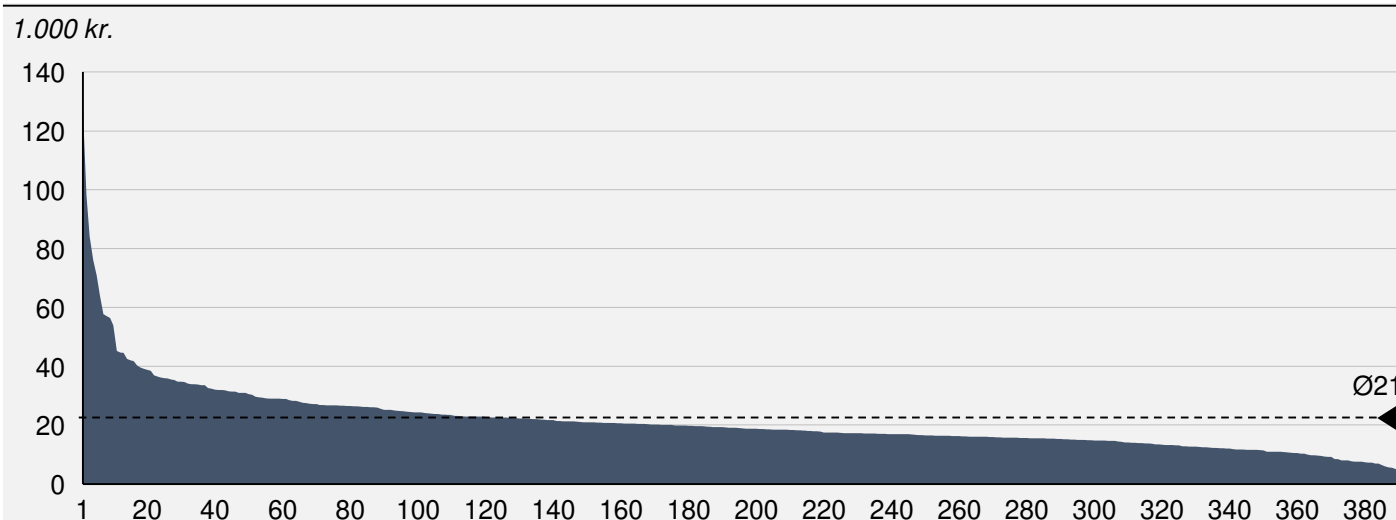
Fokusområder	Beskrivelse	Dagpleje	Vuggestue	Børnehave	Fritidshjem	Klub
Bygninger og særlige bygningsmæssige forhold	<ul style="list-style-type: none"> • KK har på tværs af alle dagpasningstilbud høje udgifter til bygninger og tilskud som følge af særlige bygningsmæssige forhold. • Udgifter til bygninger varierer signifikant på tværs af KK's institutioner, og specielt mindre institutioner har vist sig dyre per indskrevet barn, og en transition til større institutioner vil derfor medføre en reduceret enhedspris per indskrevet barn. 	✓	✓	✓	✓	✓
Overgangsalder mellem tilbud	<ul style="list-style-type: none"> • Overgangsalderen fra dagpleje eller vuggestue til børnehave er i KK fastsat til 2 år og 10 måneder, mens man i andre kommuner har reduceret denne til 2 år og 6 måneder. • Tidligere overgang mellem tilbud vil medføre en tidligere realisering af det lavere udgiftsniveau i børnehaver sammenlignet med dagpleje og vuggestuer, og en tilsvarende situation findes i overgangen mellem børnehave og fritidshjem. 	✓	✓	✓	✗	✗
Normeringer	<ul style="list-style-type: none"> • KK har prioriteret bedre normeringer end andre kommuner for visse tilbudsformer, herunder børnehaver. Dette kan danne grundlag for en fremadrette politisk prioritering. • Bedre arbejdstidsplanlægning kan skabe grundlag for at reducere normeringen, mens serviceniveauet fastholdes. 	✗	✓	✓	✗	✗
Forældrebetaling	<ul style="list-style-type: none"> • Forældrebetalingen til dagpleje, vuggestuer og børnehaver er i KK allerede fastsat til det maksimale niveau, men for fritidshjem og klubber har man prioriteret en lavere grad af forældrebetaling end i de resterende 6-byer. • Øget forældrebetaling vil medføre en direkte besparelse, men bør evalueres i sammenhæng med den samlede effekt på fritidshjem og klubber. 	✗	✗	✗	✓	✓

BUF – Dagpasning | Enhedsprisen for bygninger per indskrevet barn varierer kraftigt på tværs af institutionerne i KK.

Udgiftsfordeling for bygningsrelaterede omkostninger for dagtilbud til børn i alderen 0-6 år i KK



Enhedspris for bygninger, inklusive særlige forhold, per indskrevet barn for dagtilbud for 0-6-årige i KK



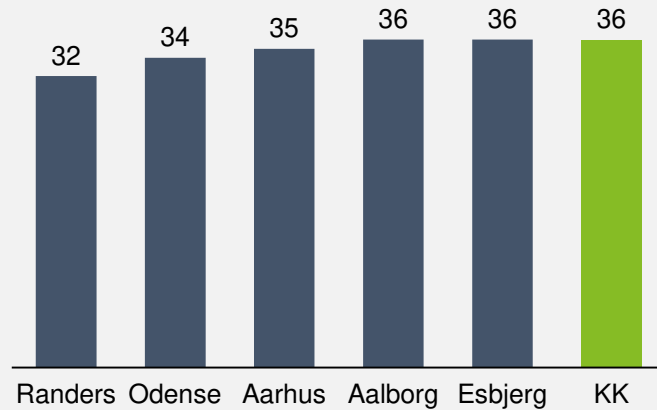
Primære observationer

- Omkostninger til bygninger i KK er primært drevet af husleje, der udgør mere end 50 procent af de totale omkostninger til bygninger for dagpasningstilbud til børn i alderen 0-6 år.
- Omkostninger til bygninger, fysiske kompensationer, energi, rengøring og lignende per indskrevet barn varierer kraftigt på tværs af de 391 institutioner med tilbud til børn i alderen 0-6 år.
- Gemmesnittet i KK ligger på 21.232 kr. per indskrevet barn – 146 af de 391 institutioner ligger herover.
- Ved en reduktion til et gennemsnitligt udgiftsniveau for de 146 institutioner over gennemsnittet vil det være muligt at realisere en besparelse på 101 mio. kr.
- KK's geografiske profil medfører dog, at en sådan reduktion ikke står lige for på grund af KK's høje bygningstæthed og bebyggelsesgrad.

BUF – Dagpasning | Fremskydning af overgangsalderen mellem dagpasningstilbud tillader tidligere realisering af lavere udgiftsniveauer.

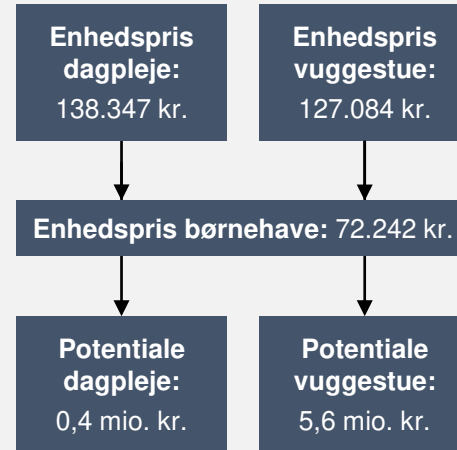
Benchmark – overgangsalder/tidspunkt

Barnets alder (måned)



Vuggestue/
dagpleje til
børnehave

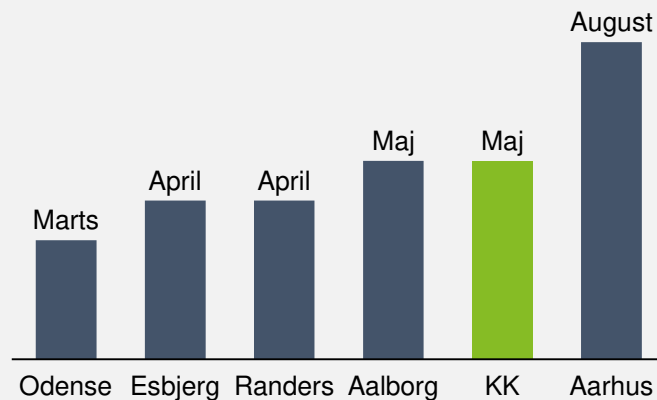
Potentiale per fremskudt uge (mio. kr.)



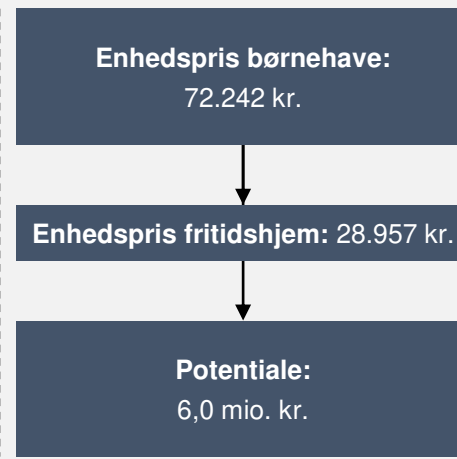
Primære observationer

- For overgangen mellem vuggestue/ dagpleje og børnehave ligger KK på 36 måneder ligesom Aalborg og Esbjerg. Dog er der i KK mulighed for overgang allerede ved 34 måneder.
- En fremskydning af overgangen fra vuggestue og dagpleje til børnehave vil medføre en besparelse på 6 mio. kr. per fremskudt uge, og en reduktion af overgangsalderen fra 36 måneder til 32 måneder vil medføre et besparelspotentiale på cirka 100 mio. kr.
- En lignende situation gør sig gældende for overgangen mellem børnehave og fritidshjem, hvor man for hver fremskudt uge kan realisere en besparelse på 6.0 mio. kr., og ved samme starttidspunkt som Odense vil man derfor kunne realisere et potentiale på cirka 50 mio. kr.
- Tidligere overgang mellem tilbud er dog ikke uden betydning for barnet, og derfor skal eventuelle besparelser vejes op imod konsekvenserne for barnet ved tidligere overgang.

Måned for opstart

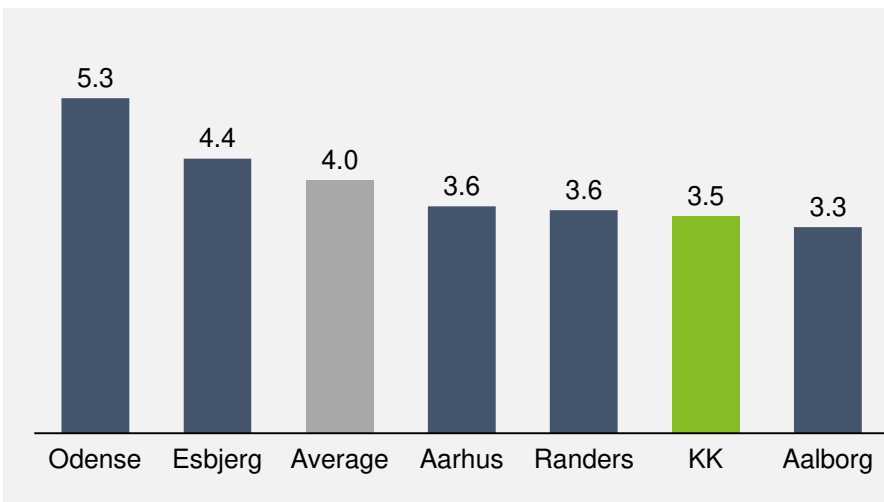


Børnehave til
fritidshjem

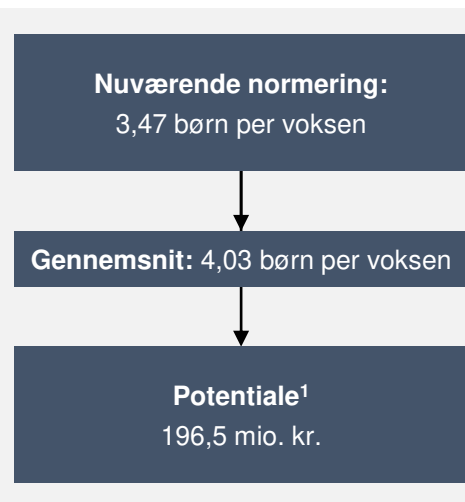


BUF – Dagpasning | KK har de næstbedste normeringer for tilbud til 0-2-årige og 3-5-årige.

Normering for dagtilbud til 0-2-årige



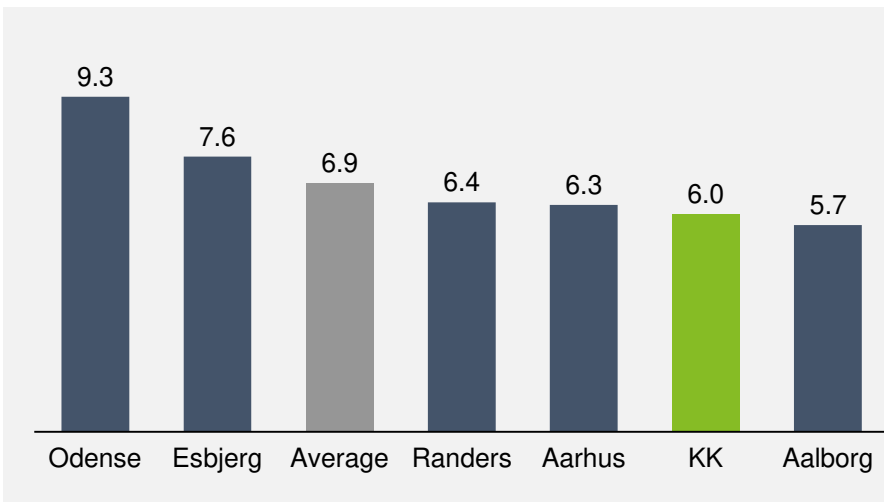
Potentiale ved gennemsnitsnormering



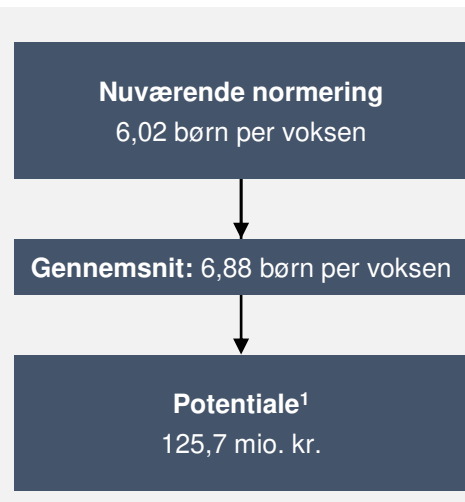
Primære observationer

- KK har sammen med Aalborg de bedste normeringer for dagtilbud til både 0-2-årige og 3-5-årige.
- Korrelationen mellem enhedsprisen per indskrevet barn til normaltildeling og normeringen er dog ikke entydigt positiv.
- Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at Odense har den laveste enhedspris og den højeste normering for 0-2-årige, men blot den tredje laveste enhedspris for 3-5-årige til trods for den højeste normering.
- Generelt kan de lave normeringer i KK anses som et udtryk for et højt serviceniveau, hvor en række forhold dog kan påvirke det reelle serviceniveau, herunder arbejdsplanlægning.
- I det videre arbejde kan der lægges op til en politisk drøftelse af, om KK vil have bedre normeringer end de øvrige 6-byer, og en vurdering af, hvordan KK gennem planlægning kan hæve det reelle serviceniveau.

Normering for dagtilbud til 3-5-årige

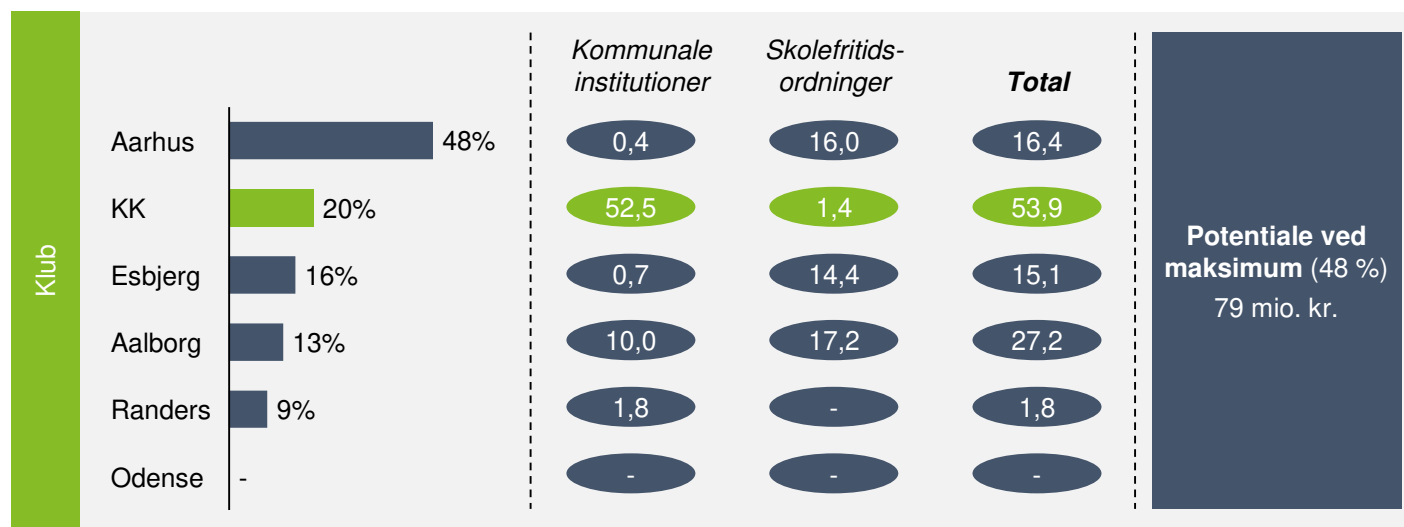
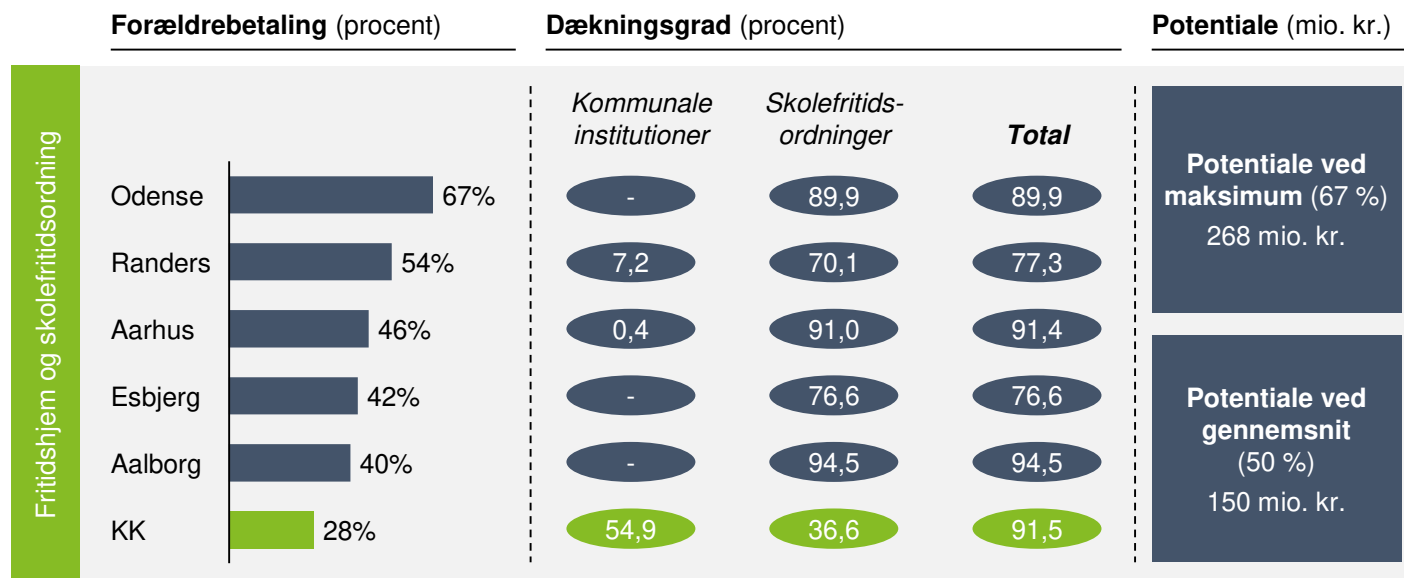


Potentiale ved gennemsnitsnormering



1. Gennemsnitlig årsløn for pædagogmedarbejder lig 336.000 kr. inkl. pension

BUF – Dagpasning | KK har mulighed for at øge forældrebetalingen ved konvertering af kommunale institutioner til skolefritidsordninger.



Primære observationer

- KK anvender i langt højere grad end andre kommuner kommunale institutioner/fritidshjem til børn i alderen 6-9 år, hvor man som følge af dagpasningsloven er underlagt en forældrebetaling på 30 procent som maksimum.
- En konvertering af KK's fritidshjem til skolefritidsordninger vil tillade en øget forældrebetaling, som det også ses i de resterende 6-byer.
- Ved samme grad af forældrebetaling som gennemsnittet vil KK kunne realisere et potentiale på 150 mio. kr. og op mod 268 mio. kr. ved samme betalingsniveau som i Odense.
- Baseret på dækningsgraden for de andre 6-byer er det ikke entydigt, om en forøgelse af betalingsniveauet vil medføre en lavere dækningsgrad.
- For børn i alderen 10-13 år har KK det andenhøjeste betalingsniveau, men samtidig også den klart højeste dækningsgrad.
- En forøgelse af betalingsniveauet til samme niveau som i Aarhus vil tillade realisering af 79 mio. kr. i besparelser, der dog bør justeres for de socioøkonomiske effekter ved en højere dækningsgrad, som KK har prioriteret.

BUF – Dagpasning | På tværs af de fire områder er der nogle konkrete tiltag og analyser, der vil kunne bidrage til at sænke udgiftsniveauet på dagpasningsområdet.

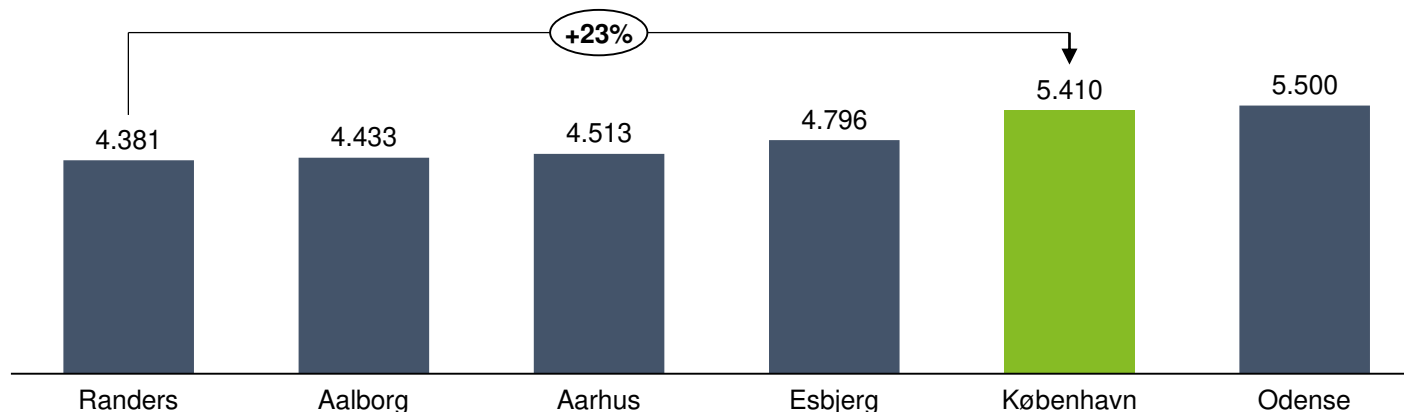
Fokusområde	Baggrund	Forslag til næste skridt
<p>1</p> <p>Bygninger og særlige bygningsmæssige forhold</p>	<ul style="list-style-type: none"> • KK har høje udgifter til bygninger sammenlignet med de øvrige 6-byer. • Samtidig viser en sammenligning på tværs af tilbuddene i KK, at bygningsudgifterne varierer væsentligt. • Der er ikke en signifikant sammenhæng mellem størrelsen på institutionen og bygningsudgifter per barn. 	<ul style="list-style-type: none"> • Det kan undersøges, hvordan bygningsmassen passer til det reelle behov i det enkelte tilbud. • Der kan desuden ses tværgående på udgifterne til bygningsdrift.
<p>2</p> <p>Overgangsalder mellem tilbud</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Udgifterne til de enkelte tilbud falder, jo ældre børnene bliver – således er en vuggestueplads dyrere end en børnehaveplads, der igen er dyrere end en SFO-plads. • I KK skifter børnene som udgangspunkt fra vuggestue/dagpleje til børnehave, når de er 36 måneder, mens man i Randers, Odense og Aarhus skifter allerede ved henholdsvis 32, 34 og 35 måneder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mulighederne for en tidligere overgangsalder kan undersøges, idet det vil frigøre væsentlige potentialer. • Dette vil kunne betragtes som et fald i serviceniveau.
<p>3</p> <p>Normeringer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normeringerne i KK er væsentlig lavere end i de øvrige 6-byer. • Lave normeringer er som udgangspunkt udtryk for et højt serviceniveau. • Der er dog en række forhold, der påvirker det reelle serviceniveau, herunder arbejdsplanlægning. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der kan lægges op til en politisk drøftelse af, om KK vil have bedre normeringer end de øvrige 6-byer. • Samtidig kan der ses på, hvordan KK gennem planlægning kan hæve det reelle serviceniveau og dermed realisere besparelser uden at sænke det reelle serviceniveau.
<p>4</p> <p>Forældrebetaling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Forældrebetaling i KK ligger på det maksimalt tilladte niveau for vuggestuer, dagplejer og børnehaver. • Det samme gør sig gældende for fritidshjem, men ved at konvertere til skolefritidsordninger kan KK øge forældrebetalingen betydeligt, som det også ses blandt de resterende 6-byer. • Forældrebetalingen i klubber kan ligeledes øges betragteligt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der kan lægges op til en politisk prioritering, i forhold til om KK fortsat vil bibeholde det lavere forældrebetalingsniveau.

Administration

Administrative udgifter | KK's udgiftsniveau vedrørende administration er meget højt sammenlignet med andre kommuner – primært sekretariater og forvaltninger trækker op.

Benchmark – nettoudgift til administration per borger

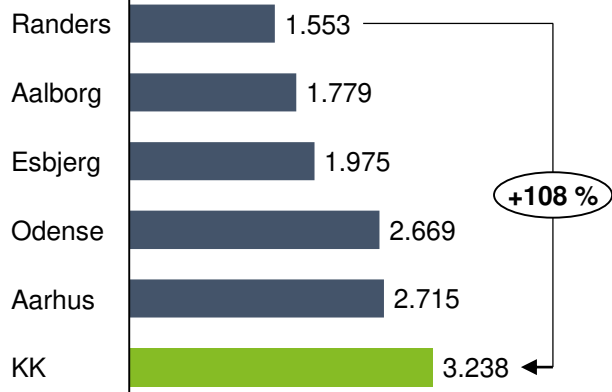
DKK



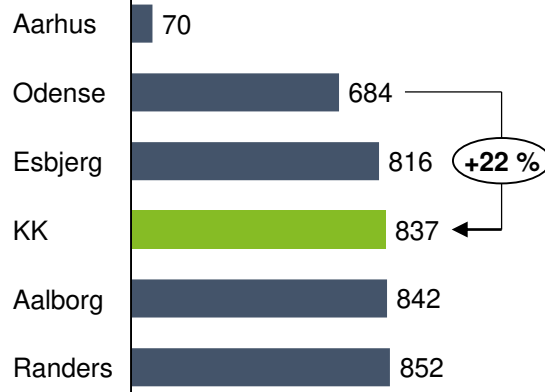
Primære observationer

- KK har med udgangspunkt i 6-bynøgle-tallene sammen med Odense det højeste udgiftsniveau for administration. Mens de øvrige kommuner alle ligger indenfor 9 procent af niveauet for Randers, ligger KK mere end 23 procent over dette.
- Administrationsudgifter dækker en række områder, herunder klassisk administration, bygninger og myndighed.
- Et af de områder, hvor KK skiller sig særligt ud, er sekretariater og forvaltninger. KK's udgifter til sekretariater og forvaltninger ligger væsentligt over disse udgifter i de øvrige 6-byer.
- Endelig ligger KK en smule over gennemsnittet i 6-byerne, når det drejer sig om administrationsbygninger, men dog på niveau med Odense, Esbjerg, Aalborg og Randers.
- I det følgende beskrives først udviklingen i antallet af administrative årsværk. Herefter foldes anvendelsen af KK's administrationsudgifter ud for de enkelte forvaltninger, da det vurderes væsentligt i en drøftelse af udgifterne at nuancere, hvad midler mere konkret anvendes på.
- For hver forvaltning peges der afslutningsvist på mulige fokusområder, hvis forvaltningens administrative udgifter skal nedbringes.

Sekretariat og forvaltning



Administrationsbygninger



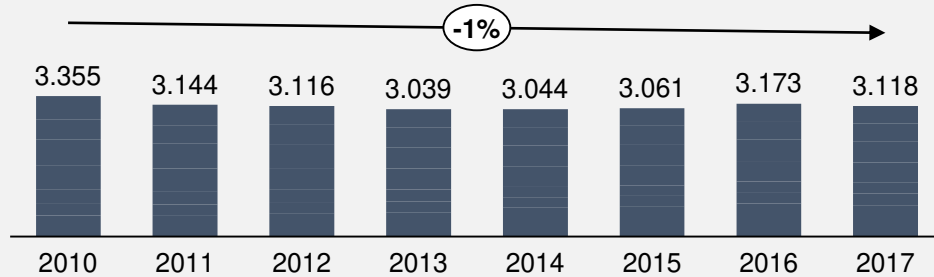
Administrative årsværk | Antallet af administrative medarbejdere og it-medarbejdere har været stabilt siden 2010, mens antallet af akademikere i KK er steget med 46 procent.

○ Gennemsnitlig vækst per år (procent)

1. Administrative medarbejdere, it-medarbejdere mv.

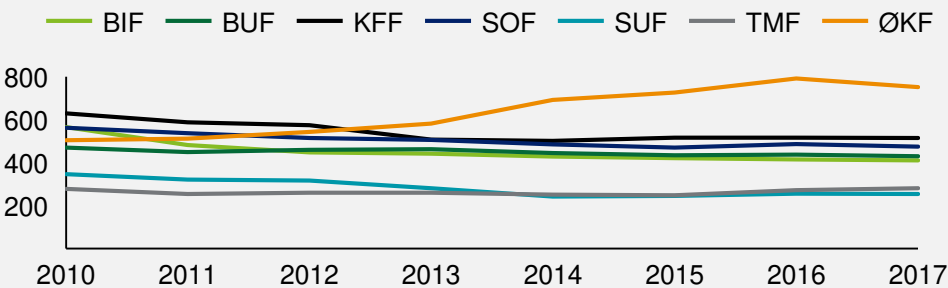
Udvikling i antal årsværk på tværs af forvaltninger

Årsværk



Udvikling i antal årsværk per forvaltning

Årsværk

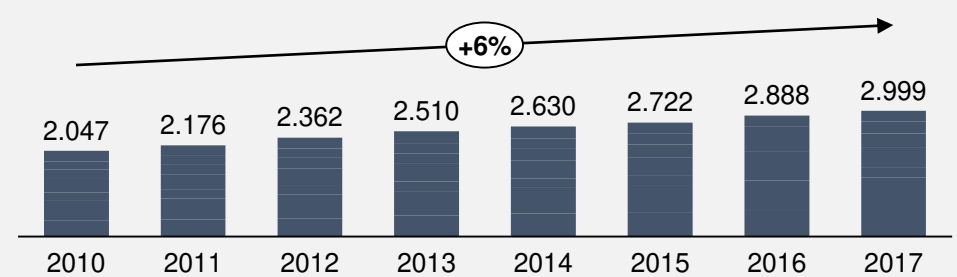


- Udviklingen i ÅV mellem forvaltninger vil være påvirket af opgaveflytninger mellem de enkelte forvaltninger.
- Det mest tydelige eksempel herpå er Samling af Administrative Opgaver (SAO), der blev vedtaget af BR i sommeren 2012 og realiseret i tre bølger fra sommeren 2013 til foråret 2014.

2. Akademikere

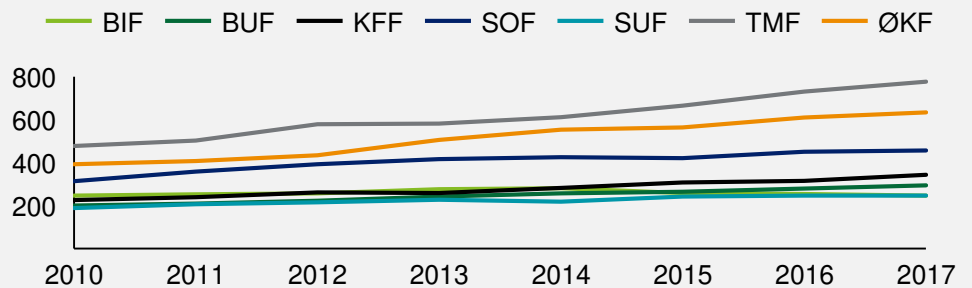
Udvikling i antal årsværk på tværs af forvaltninger

Årsværk



Udvikling i antal årsværk per forvaltning

Årsværk



Tallene er trukket fra KRL og dækker over følgende stillingskategorier:

1. Administrative medarbejdere og it-medarbejdere mv. dækker: kontorassistenter, kontorfunktionærer, sundhedsservicesekretærer, assistenter, kontorledere, overassistenter, administrationsøkonomer, specialister, professionsbachelorer, revisorer, it-medarbejdere, edb-medarbejdere, it-koordinatører, lægesekretærer og øvrigt kontor- og it-personale.
2. Akademikere dækker: jurister, økonomer, magistre, akademiingeniører, teknikumingeniører, handelsjurister, civilingeniører, diplomingeniører, bachelorer, psykologer, specialkonsulenter, chefkonsulenter, chefer, farmaceuter og bibliotekarere.

Administrativt personale | Sammenlignet med de øvrige større byer har KK det højeste niveau af akademiske årsværk per borger og har derudover haft den højeste vækst heri.

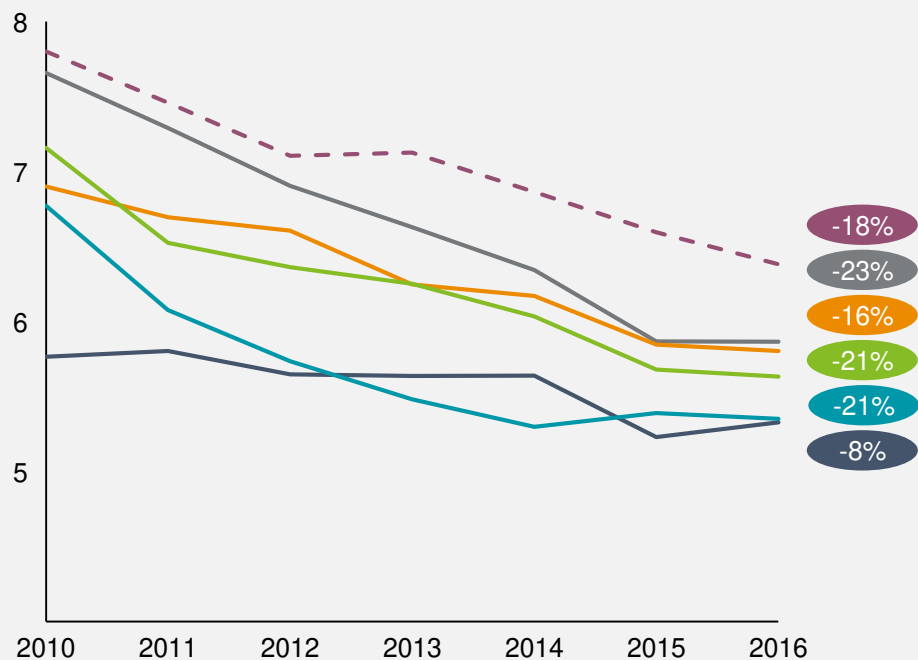
○ Udvikling fra 2010 til 2016 (procent)

1. Administrative medarbejdere, it-medarbejdere mv.

Udvikling i antal årsværk per borger

Årsværk per borger

— Aalborg — Odense
 - - - Esbjerg — Aarhus
 — Herning¹ — KK



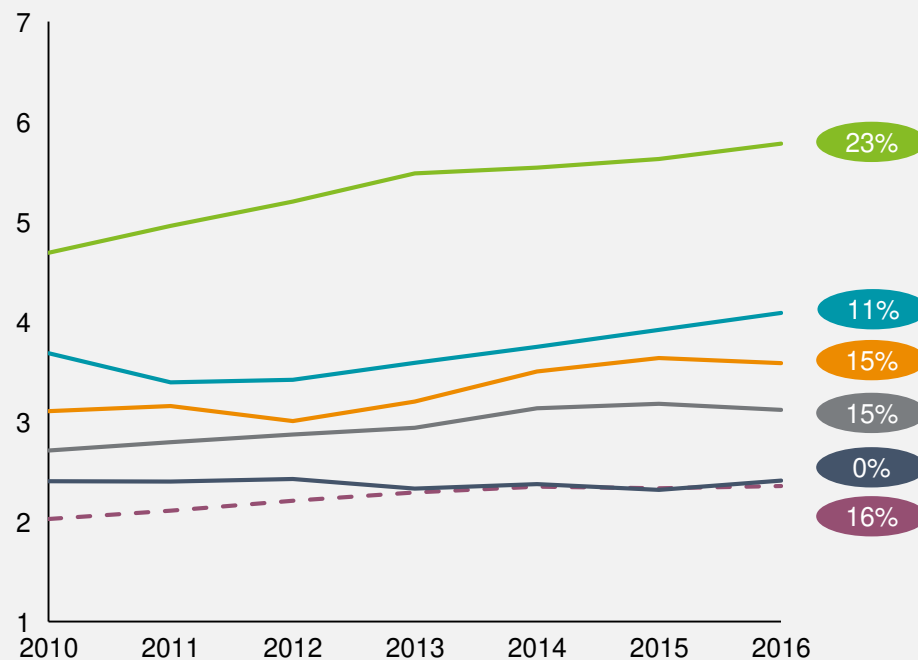
- Samtlige kommuner har fra 2010 til 2016 oplevet et fald i antallet af administrative ressourcer og it-ressourcer, og KK tilhører gruppen af kommuner med den største reduktion i administrative årsværk per borger.
- På administrative årsværk per borger ligger KK blandt de tre kommuner, der ligger lavest, kun Herning og Aarhus har færre årsværk per borger.

2. Akademikere

Udvikling i antal årsværk per borger

Årsværk per borger

— Aalborg — Odense
 - - - Esbjerg — Aarhus
 — Herning¹ — KK



- Der er blevet sammenlignet med både de øvrige 3-byer og med større byer uden universiteter (Esbjerg og Herning).
- Alle kommuner, undtagen Herning, har oplevet en vækst i antallet af akademiske årsværk per borger, men KK har den klart højeste vækst med 23 procent. Desuden havde KK i 2010 det klart højeste niveau af antallet af akademiske ressourcer per indbygger.

1. Herning Kommune anvendes til sammenligning i stedet for Randers Kommune pga. datatilgængelighed.

Administrative udgifter | I 2016 henførte KK 3,9 mia. kr. til HK 6, og det er fordelingen af disse midler på tværs af anvendelsesområder, der ønskes belyst.

Analysens formål og rammer

Analysen af administrationsudgifter i forvaltningerne har til formål at belyse og skabe gennemsigtighed i, hvordan udgifterne på HK 6 i forvaltningerne er fordelt på tværs af anvendelsesområder.

Administrationsudgifter på HK 6 er for hver forvaltning fordelt på seks anvendelsesområder, jf. figuren til højre.

Direkte administrativ understøttelse er forudsat medregnet i de enkelte anvendelsesområder, for eksempel sekretærer i myndighedsfunktioner.

Baggrunden for opdelingen i de seks områder er, at en mulig vurdering og prioritering af de administrative opgaver vil være meget forskellig, afhængigt af om der er tale om regnskabsopgaver, myndighedsopgaver eller udviklingsopgaver.

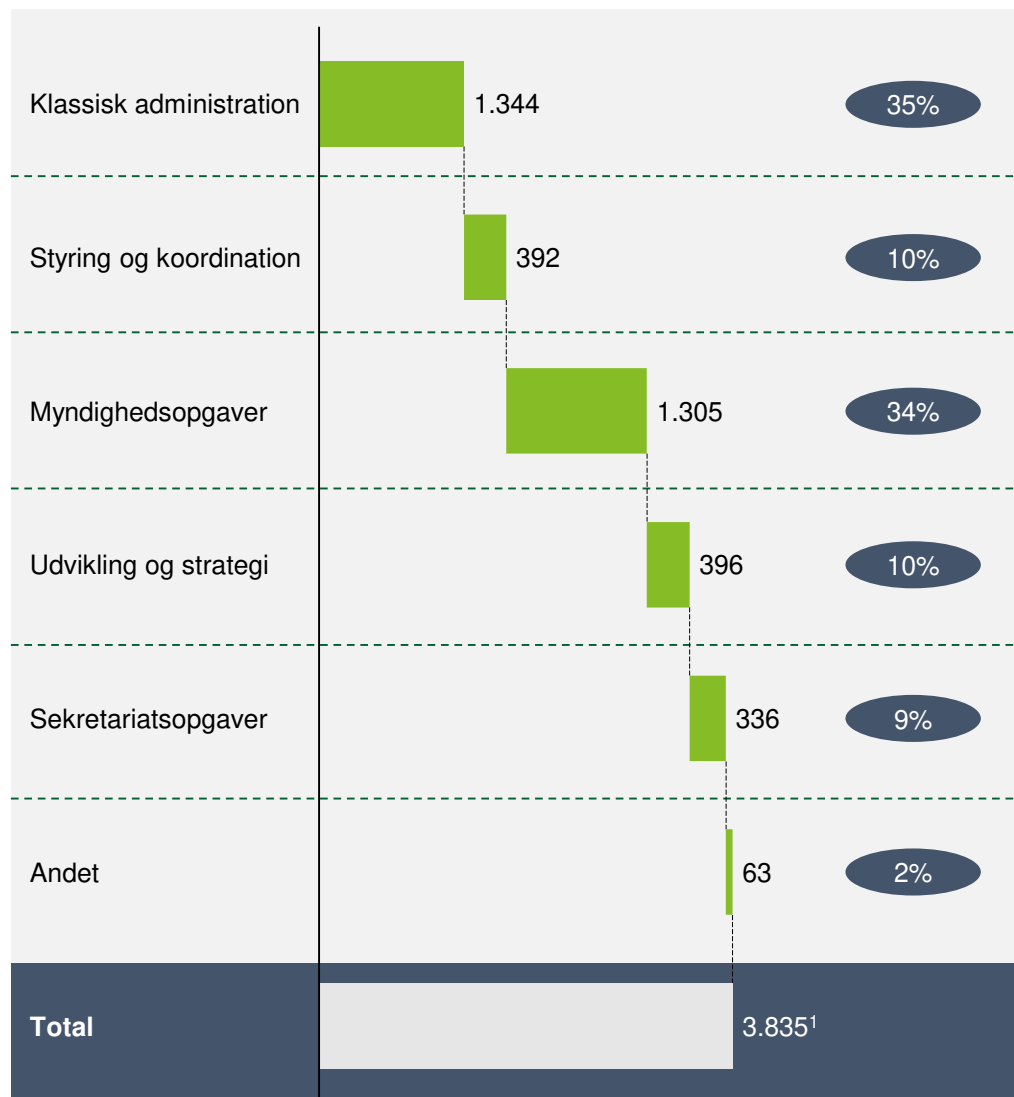
Analysen har dog ikke til formål at vurdere, om det identificerede udgiftsniveau er højt eller lavt.

Fordelingen mellem anvendelsesområderne er delvist baseret på skøn fra de enkelte forvaltninger.

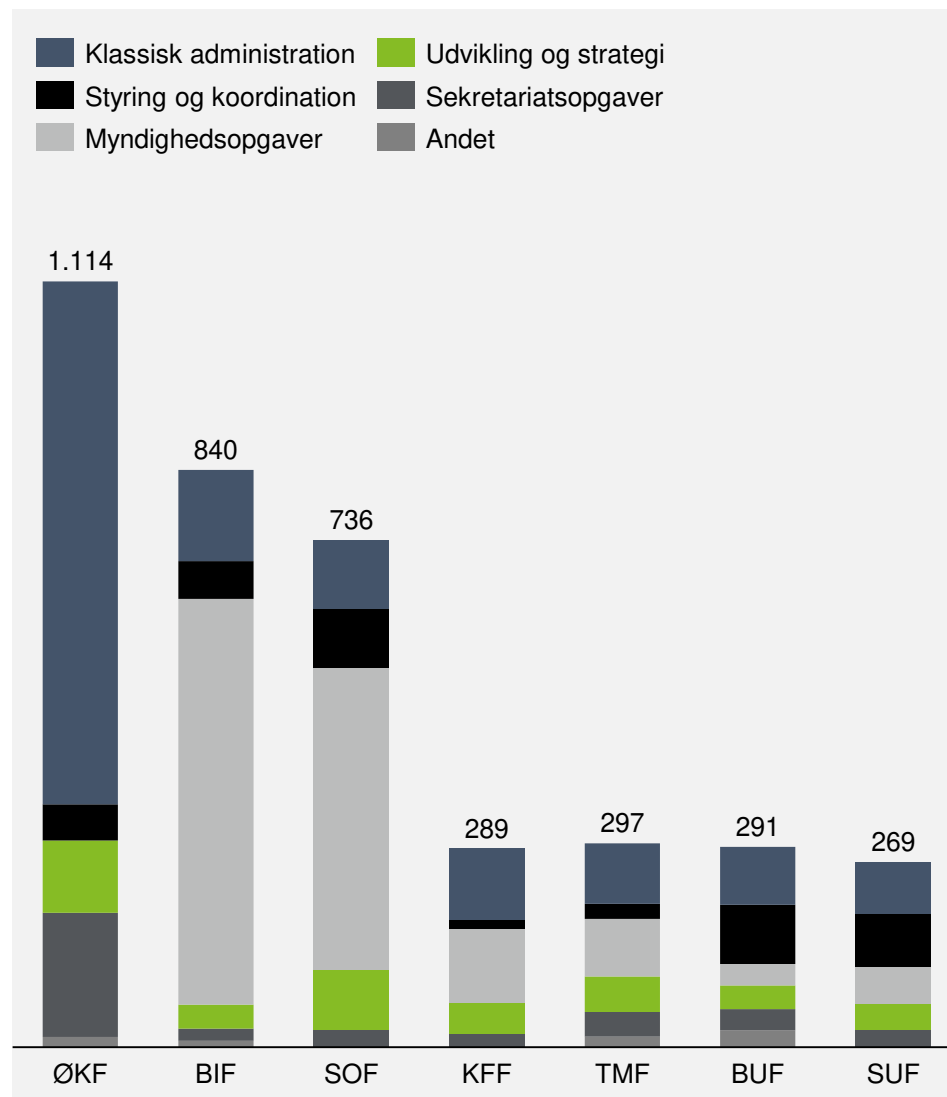
Anvendelsesområde	Beskrivelse	Eksempler arbejdsopgaver
1. Klassisk administration	<ul style="list-style-type: none"> Klassiske administrationsopgaver dækker forvaltningen af økonomiske, personalemæssige, praktiske og organisatoriske forhold i forvaltningen 	<ul style="list-style-type: none"> Regnskab HR It-drift.
2. Styring og koordination	<ul style="list-style-type: none"> Styring og koordination dækker arbejdsopgaver relateret til fastsættelse, styring, opfølgning og koordination i forhold til forvaltningens mål, herunder økonomi, serviceniveau og kvalitet. 	<ul style="list-style-type: none"> Budgetopfølgning Opfølgning på KPI'er Decentral ledelse.
3. Myndighedsopgaver	<ul style="list-style-type: none"> Myndighedsopgaver omfatter alle opgaver relateret til sagsbehandling og lignende, herunder tildeling af diverse ydelser til borgere. 	<ul style="list-style-type: none"> Sagsbehandling.
4. Udviklings- og strategiopgaver	<ul style="list-style-type: none"> Udviklings- og strategiopgaver dækker alle opgaver relateret til kortlægning, analyse og eksekvering af projekter og udviklingsforløb, der sigter mod forandring af den aktuelle drift. 	<ul style="list-style-type: none"> Digitalisering Strategiske analyser Kompetenceudvikling.
5. Sekretariatsopgaver	<ul style="list-style-type: none"> Sekretariatsopgaver dækker den overordnede politisk orienterede betjening af forvaltningernes politiske og administrative ledelse. 	<ul style="list-style-type: none"> Betjening af udvalg, borgmester og direktion Kommunikation.
6. Andet	<ul style="list-style-type: none"> Opgaver, der ikke er omfattet af ovenstående anvendelsesområder. 	

Administrative udgifter | 45 procent af de totale administrative udgifter i KK går til klassisk administration og styring og koordination, mens 10 procent anvendes til udvikling og strategi.

Udgiftsfordeling for administration (mio. kr.)



Udgifter til administration per forvaltning (mio. kr.)



1. Nettoudgiftssummen på HK 6 er 4.646 mio. kr. Forvaltningerne har angivet, at 811 mio. kr. af disse er ikkeadministrative udgifter, hvorved summen bliver 3.835 mio. kr. Der er en diskrepans i forhold til 6-byggetalene, der angiver 3.260 mio. kr. Forskellen opstår, fordi 6-byggetalene ekskluderer en række funktionsområder, herunder administrationsbidrag til Udbetaling Danmark.

Administrative udgifter | Videre udvikling af effektiviseringsstrategi kan tage udgangspunkt i de mest relevante fokusområder for den enkelte forvaltning – nedenstående er udarbejdet for hver forvaltning.

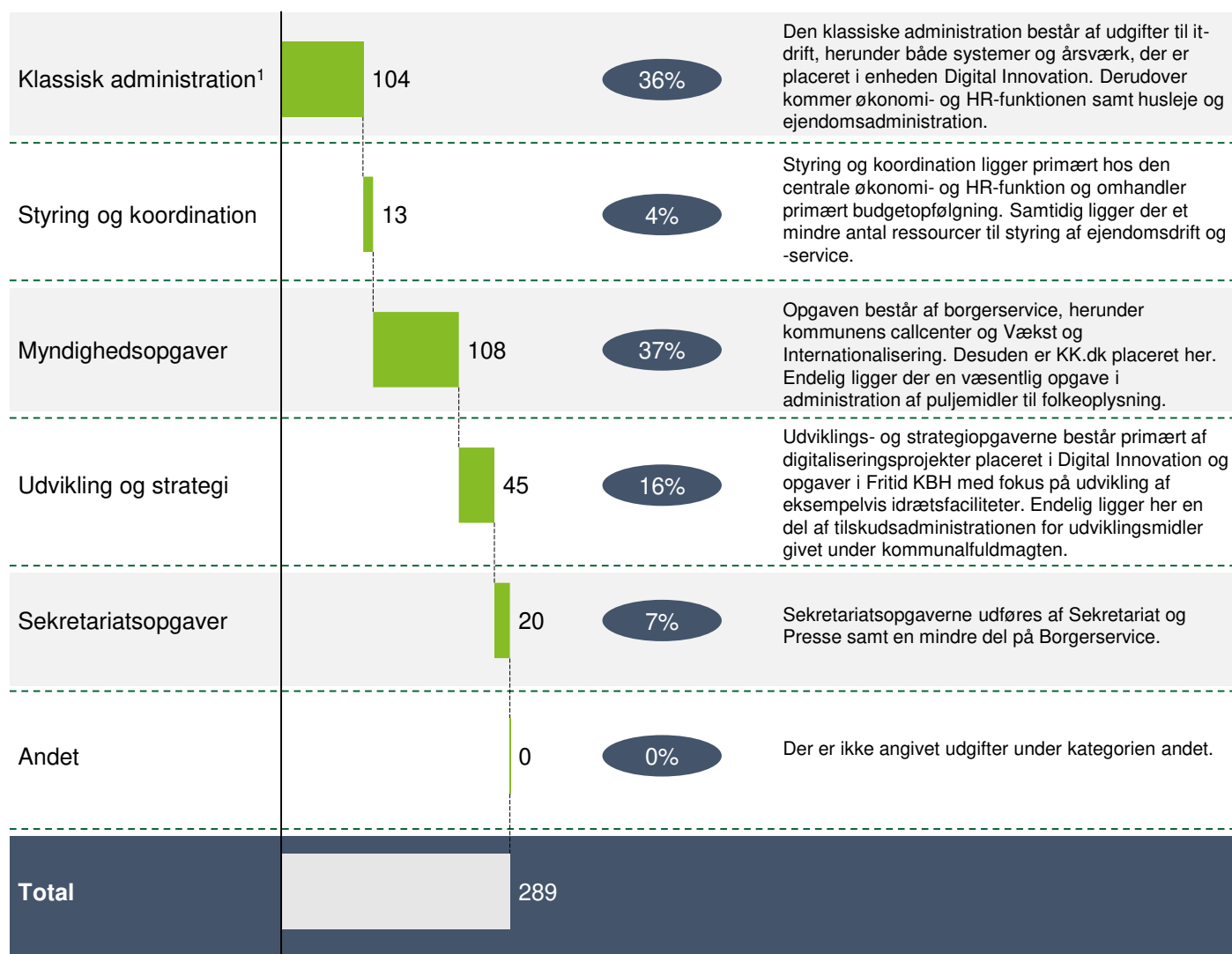
Anvendelsesområde	Aktivitets- og omkostningsdrivere	Fokusområder
1 Klassisk administration	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorisk opbygning (antal involverede administrative lag) • Variation i processer og omfang af transaktioner/hændelser • Mål for kvalitet i data og responstider • Forvaltnings- og udviklingsindsats i forhold til processer og systemer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fladere struktur/færre lag i opgaveløsningen • Standardisering af arbejdsgange • Konsolidering og tværgående fokus • Standardisering og automatisering.
2 Styring og koordination	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorisk opbygning (antal lag i styringskæden) • Bredden og dybden af mål/KPI'er • Omfanget af støtte til institutionernes operationelle planlægning, styring og drift. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fladere struktur/færre lag i opgaveløsningen • Forenkling af krav til mål, måling og rapportering • Standardisering og automatisering • Effektivitet af indsats.
3 Myndighedsopgaver	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexitet og antallet af borgere såvel som ydelsessammensætning • Investering i bedre sagsbehandling og visitation • Uklart administrationsgrundlag • Utilstrækkelig eller mangel på sammenhæng i systemunderstøttelse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forenkling af ydelser (standardisering) • Effektivitet af myndighedsindsatser • Udvikling af administrationsgrundlag • Ny teknologi til understøttelse af sagsbehandlingen.
4 Udvikling og strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Politiske mål og ambitioner (herunder ændringer) • Manglende opmærksomhed på ressourcestræk ved strategier • Omfattende analyser og planlægning i forbindelse med investeringer/programmer • Digitaliseringsinitiativer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdering af den samlede prioritering af mål/strategier • Revurdering af relevans og mulig effekt i forhold til ressourcestræk • Effektivitet og fokusering af digitalisering.
5 Sekretariatsopgaver	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceniveauet overfor politikere • Forvaltningsstrukturen • Kommunikationsindsats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revurdering af udvalgte områder, for eksempel kommunikationsindsatsen • Efterspørgselsstyring.

Administrative udgifter – KFF | 73 procent af de administrative udgifter i KFF går til klassisk administration og myndighedsopgaver, mens 16 procent går til udvikling og strategi.

Udgiftsfordeling (mio. kr.)

● Andel af den totale udgift (procent)

Primære opgaver



Primære observationer

KFF's administrationsudgifter er i højere grad end for andre forvaltninger fordelt ligeligt over flere anvendelsesområder med myndighedsopgaver, klassisk administration og udvikling og strategi som de største udgiftsområder. Udgifterne til styring og koordination udgør en relativt lille del, da KFF ikke som eksempelvis BUF, SUF og SOF har mange institutioner.

Udgifterne til myndighedsopgaver er dels drevet af udgifter til Borgerservice, der omfatter callcenter, International House, Folkeregister og tillæg til ældre over 65 år. Dels er en del af administrationen af puljemidler til folkeoplysning placeret her, mens administration af midler til udvikling af kultur- og fritidsområdet (ikke-lovbunden) er placeret under udvikling og strategi.

KFF fremhæver selv, at der er en stor opgave i administration af mange forskelligartede tilskuds- og puljemidler.

Selve tilskuds- og puljemidlerne fremgår ikke af udgiftsoversigten. Det er således alene administrationen, der indgår.

Andre væsentlige udviklings- og strategiopgaver omfatter digitaliseringsprojekter og udvikling af kultur- og fritidstilbud, herunder er der projekter vedrørende nye kunststofbaner og anvendelse af ny teknologi (for eksempel robotplæneklippere).

1. Klassisk administration inkluderer husleje for Stadsarkivet og Rådhusoplysningen.

Administrative udgifter | Mulige fokusområder i en videre effektiviseringsstrategi.

Anvendelsesområde	Aktivitets- og omkostningsdrivere	Fokusområder
1 Klassisk administration	<ul style="list-style-type: none">• Den klassiske administration i KFF er karakteriseret ved at være konsolideret i et mindre antal organisatoriske enheder, og koordinationsopgaven er begrænset, da KFF har færre institutioner, der oplever for eksempel udgiftspres i løbet af året.• KFF har fået gennemført en analyse af ressourcetrækket ved forskellige processer og arbejdsgange, der blandt andet viser, at krav fra BR til interne processer og dokumentation kræver et øget antal ressourcer til klassisk administration.• KFF arbejder p.t. på implementering af kasse- og regnskabsregulativet, herunder risikobaseret ledelsestilsyn.	<ul style="list-style-type: none">• Der kan fremadrettet på tværs af kommunen og i KFF sættes fokus på ressourcetrækket ved eksempelvis nye dokumentationskrav, og hvordan disse kan implementeres mest omkostningseffektivt.
2 Myndighedsopgaver	<ul style="list-style-type: none">• En stor del af KFF's udgifter til myndighedsopgaver består i sagsbehandling i huslejenævn og bevillingsnævn og på borgerserviceområdet, hvilket KFF løbende har fokus på at effektivisere gennem blandt andet flere selvbetjeningsløsninger og automatisering.• Under myndighedsopgaver ligger også en væsentlig opgave med administration af KFF's tilskud, der udgør 330 mio. kr. i 2019. KFF fremhæver, at typerne af tilskud og dermed hjemmel og administrationsgrundlaget varierer.	<ul style="list-style-type: none">• Der kan sættes fokus på at ensarte administrationsgrundlaget for administrationen af tilskud og puljer.• Herudover kan det overvejes at etablere fælles løsninger på tværs af kommunen med fokus på tilskudsadministration.
3 Udvikling og strategi	<ul style="list-style-type: none">• Udviklings- og strategiprojekterne i KFF har primært fokus på at forbedre servicen for borgerne i form af både eksempelvis mere digital borgerservice og konkrete serviceforbedringer som kunstgræsbaner og nye anlæg.• KFF udvikler – og driver – også tilbud, der går på tværs af kommunen, for eksempel kk.dk og kommunens callcenter.	<ul style="list-style-type: none">• Som led i en effektiviseringsstrategi kan der ske en prioritering af den samlede portefølje af udviklingsprojekter.

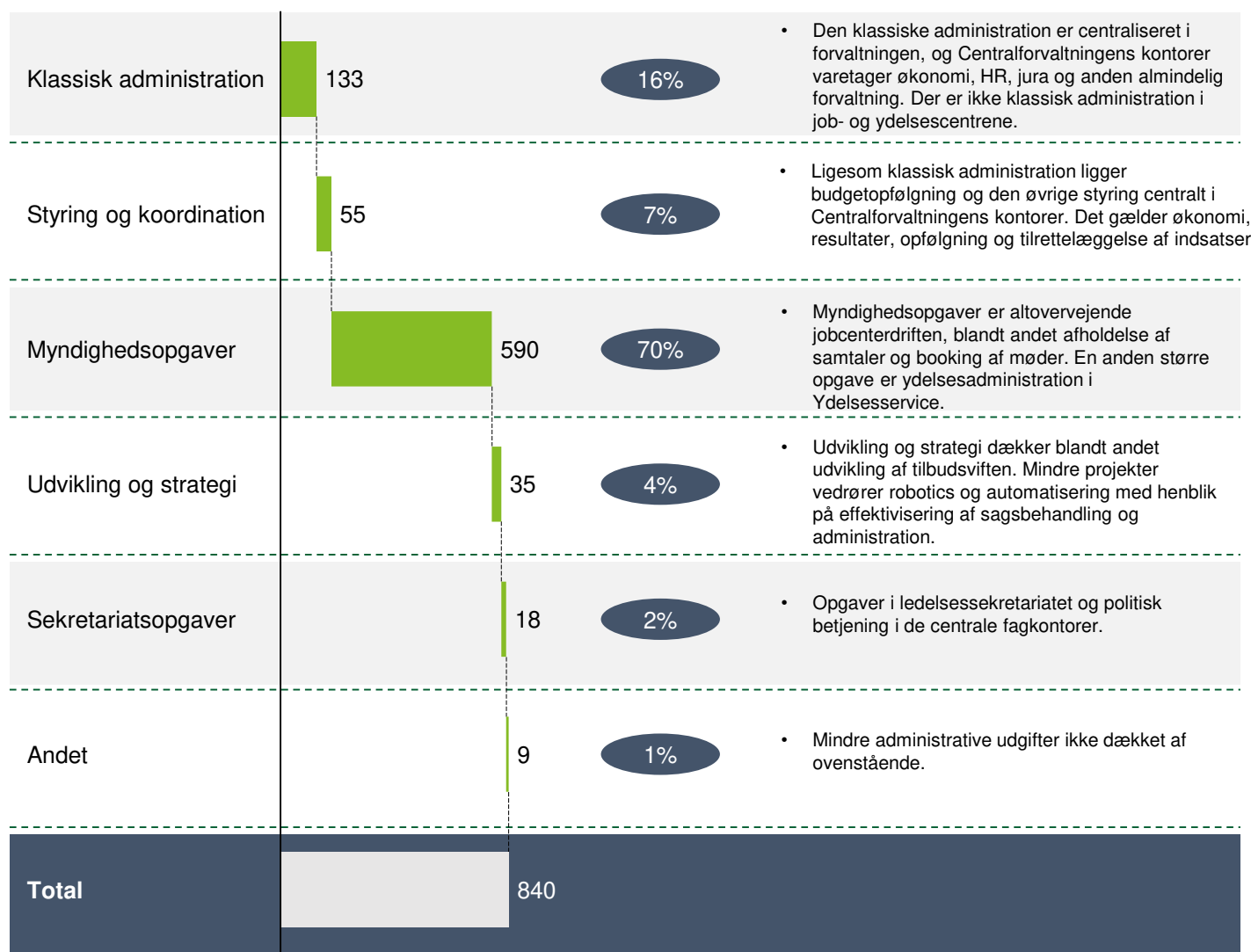
Administrative udgifter – BIF | 70 procent af de administrative udgifter i BIF går til myndighedsopgaver, mens 16 procent går til klassisk administration.

Udgiftsfordeling (mio. kr.)

● Andel af den totale udgift (procent)

Eksempler på administrative opgaver

Primære observationer



De klassiske administrationsopgaver og den løbende styring, herunder budgetopfølgning, er centralt organiseret i BIF.

Det er således medarbejdere i den centrale forvaltning, der varetager for eksempel regnskabsopgaver, HR og controlling i de enkelte jobcentre.

Dermed er der næsten alene myndighedsopgaver i de enkelte jobcentre, mens alle stabsfunktioner varetages af den centrale forvaltning. Samlingen har fundet sted ad to omgange, hvor den seneste blev gennemført i 2015.

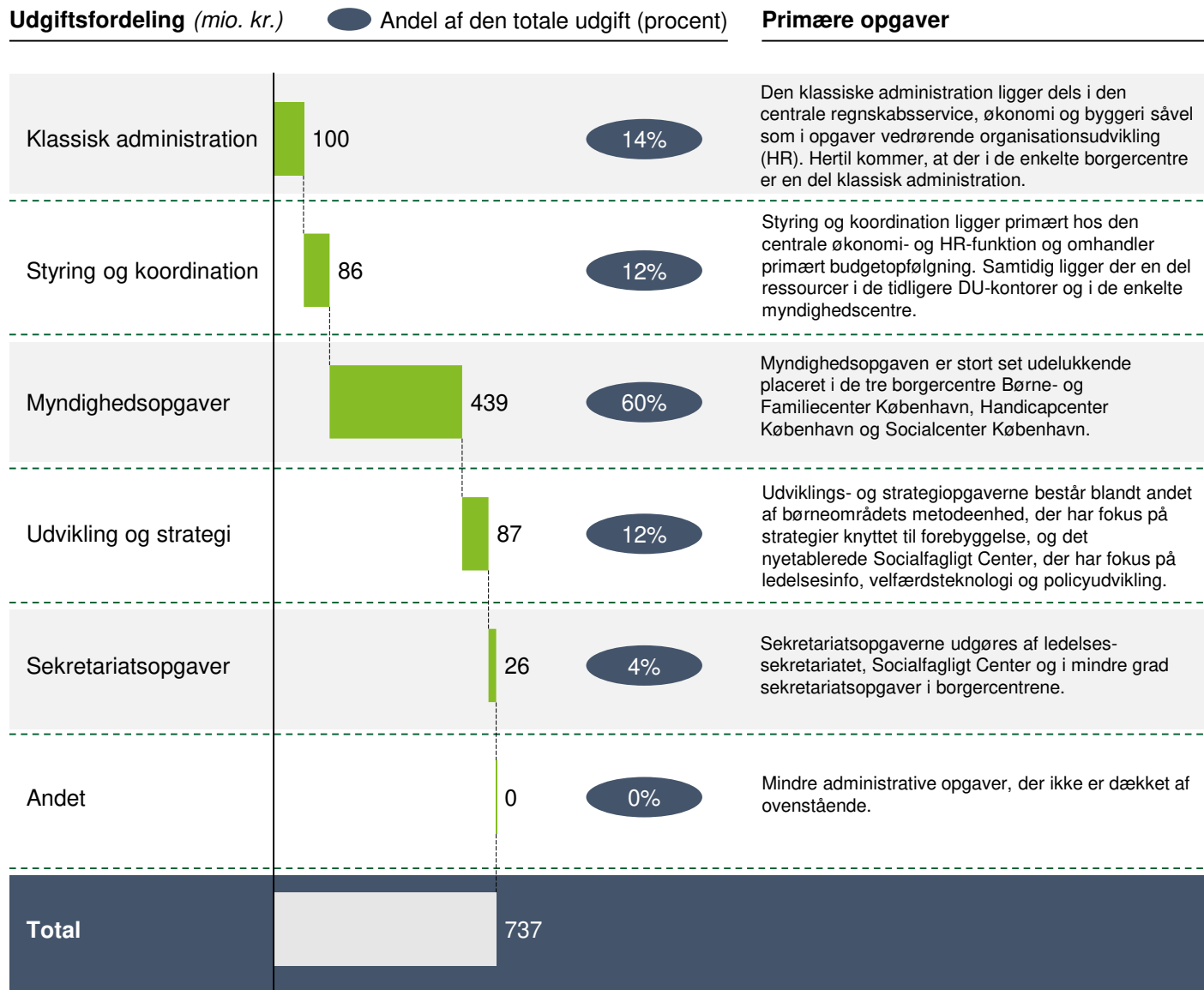
Centraliseringen betyder, at der er få lag i forvaltningen. Samtidig betyder organiseringen, at medarbejdere, der arbejder med eksempelvis controlling i forvaltningen, refererer til både jobcenterchefen og den relevante chef i forvaltningen.

Endelig indebærer den centrale organisering en risiko for, at der etableres skyggestabe i jobcentrene, selvom formålet med organiseringen er at varetage alle opgaver, der ikke er koblet til myndigheden centralt.

Administrative udgifter – BIF | Mulige fokusområder i en videre effektiviseringsstrategi.

Anvendelsesområde	Aktivitets- og omkostningsdrivere	Fokusområder
<p>1</p> <p>Klassisk administration</p>	<ul style="list-style-type: none"> • BIF er organiseret centralt, når det gælder de administrative funktioner, der ikke er myndighedsopgaver. • Formålet med organiseringen er at sikre en enkel organisering med få administrative lag. • Forvaltningen består samtidig af få store decentrale enheder i form af jobcentrene. • Organiseringen har været fuldt implementeret siden 2015. • En oplagt risiko ved denne organisering er, at der etableres skyggefunktioner i form af administrative stabe på de enkelte jobcentre, hvilket vil drive administrative udgifter. 	<ul style="list-style-type: none"> • En væsentlig ressourcemæssig udfordring ved den centrale organisering i BIF er risikoen for opbygningen af dobbeltfunktioner eller parallelle stabe på jobcentrene. Derfor kan et fremadrettet fokus for BIF være at afdække, om og eventuelt i hvilket omfang der udføres de samme opgaver både centralt og decentralt på jobcentrene. • Hvis der er etableret dobbeltfunktioner eller lignende, kan det give anledning til en gennemgang af processer og arbejdsgange.
<p>2</p> <p>Myndighedsopgaver</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Det klart største udgiftsområde for BIF er myndighedsopgaver i særligt jobcentrene og Ydelsesservice. • I 2014 blev der gennemført arbejdstidsundersøgelser, der danner grundlag for den nuværende dimensionering. • Ligeledes er der gennemført en standardisering af ydelsespakker, der – med respekt for det konkrete individuelle skøn – kan fungere som et klart administrationsgrundlag. • Forvaltningen har peget på, at den primære driver for at øge effektiviteten i myndighedsopgaven er at øge den individuelle produktivitet hos sagsbehandlerne, der dog i forvejen er høj sammenlignet med andre kommuner og derfor kræver nye tiltag. • BIF peger selv på, at selvom der er gennemført mindre projekter med automatisering ved brug af robotics, så er der ikke lagt mange ressourcer i at udvikle nye løsninger med brug af nye teknologier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efter et omfattende arbejde med at forenkle administrationsgrundlaget peger BIF selv på, at en yderligere effektivisering af myndighedsopgaven bør have fokus på at forbedre sagsbehandlerne individuelle produktivitet. • På ydelsescentrene bør et væsentligt fokus i den forbindelse være at automatisere mange af de standardiserbare processer i kontrollen og udbetalingen af ydelser gennem robotics. • I jobcentrene vil det herudover være relevant for BIF at fokusere på, hvordan machine learning og andre typer kunstig intelligens kan understøtte sagsbehandlingen. • Selvom udviklingen af nye løsninger i en periode vil koste flere udviklingsressourcer, kan det være en god businesscase for BIF givet de mange ressourcer, der anvendes på sagsbehandling.

Administrative udgifter – SOF | 60 procent af de administrative udgifter i SOF går til myndighedsopgaver, mens 26 procent går til klassisk administration og styring og koordination.



Primære observationer

Socialforvaltningens administrationsudgifter er overordnet drevet af udgifterne på i alt knap 440 mio. kr. til myndighedsopgaver i borgercentrene, hvoraf langt størstedelen er udgifter til sagsbehandlere.

Socialforvaltningen har samtidig været gennem en omlægning, hvor de tidligere drifts- og udviklingskontorer, der skulle driftsunderstøtte de enkelte institutioner, er blevet lagt ind under borgercentrene.

Borgercentrene har dermed hver en stab, der udfører både klassiske administrationsopgaver og opgaver knyttet til organisering og styring op mod de centrale funktioner i Socialfagligt Center og Økonomi og Byggeri, for eksempel i forbindelse med budgetopfølgning og udmøntning af omprioriteringsopgaver.

Den væsentligste del af udviklings- og strategiopgaverne er samlet i det nyetablerede Socialfagligt Center. De primære strategiopgaver er policyudvikling, udvikling og bearbejdning af ledelsesinformation og udviklingsprojekter primært knyttet til velfærdsteknologi.

Endelig anvendes en del af udviklings- og strategiressourcerne af børneområdets metodeenhed, der primært arbejder med forebyggelse indenfor familieområdet.

Administrative udgifter – SOF | Mulige fokusområder i en videre effektiviseringsstrategi.

Anvendelsesområde	Aktivitets- og omkostningsdrivere	Fokusområder
1 Klassisk administration og styring og koordination	<ul style="list-style-type: none">• SOF anvender samlet set omkring 190 mio. kr. på klassisk administration og styring og koordination.• Opgaverne er dels placeret i de centrale økonomi- og HR-funktioner og i stabene i borgercentre, som de tidligere DU-kontorer er blevet en del af.• Stabene i jobcentre vil desuden have et samspil med den øvrige centrale del af forvaltningen om den socialfaglige politik, herunder primært Socialfagligt Center (tidligere Center for Policy).	<ul style="list-style-type: none">• Da de administrative opgaver er fordelt mellem den centrale forvaltning og stabene på jobcentre, hvori DU-kontorerne for nylig er blevet integreret, vil det være oplagt for SOF at se på, hvordan arbejdsdelingen og arbejdsgangene fungerer.• I forhold til det socialpolitiske arbejde kan ressourcetrækket i stabene til servicering af andre centrale kontorer desuden afdækkes.
2 Myndighedsopgaver	<ul style="list-style-type: none">• Omkring 90 procent af driften på myndighedsområdet på knap 450 mio. kr. udgøres af udgifter til sagsbehandlingsårsværk.• En væsentlig omkostningsdriver er i den forbindelse både antallet og kompleksiteten af sager, hvor SOF oplyser, at de oplever et pres.• Endvidere oplyser SOF, at det bevidst prioriteres at have en stærk visitation på området, da det kan sikre bedre sagsbehandling og potentielt også færre udgifter.• Endelig er der på tværs af forvaltningens målgrupper i forskellig grad udarbejdet kvalitetsstandarder og politisk fastsatte serviceniveauer, hvilket kan bidrage til at gøre visitationen ensartet og effektiv.	<ul style="list-style-type: none">• En effektiviseringsdriver på myndighedsområdet er et tydeligt visitationsgrundlag, og selvom borgernes behov på det sociale område er meget forskelligt, så giver forvaltningen udtryk for, at der kan gøres mere for at gøre blandt andet det politisk fastsatte serviceniveau mere tydeligt.• Endvidere er der i meget begrænset omfang blevet arbejdet med nye teknologier til at understøtte sagsbehandlingen, og der vurderes således også at være et betydeligt potentiale heri.
3 Udvikling og strategi	<ul style="list-style-type: none">• SOF anvender samlet set 11 procent af de administrative udgifter, eller cirka 85 mio. kr., på udvikling og strategi.• SOF har flere kontorer, der har som det primære formål at gennemføre udviklings- og strategiprojekter.• Mens en del af kontorerne som nævnt er samlet i Socialfagligt Center, er der en del udviklings- og strategiopgaver i de enkelte borgercentre og i børneområdets metodeenhed.	<ul style="list-style-type: none">• Der arbejdes – naturligt nok – med udviklingsprojekter flere steder i SOF. Som en del af en effektiviseringsstrategi kan det dog afdækkes, hvordan samspillet mellem de centrale udviklingsressourcer og de udviklingsressourcer, der anvendes i borgercentre, fungerer.

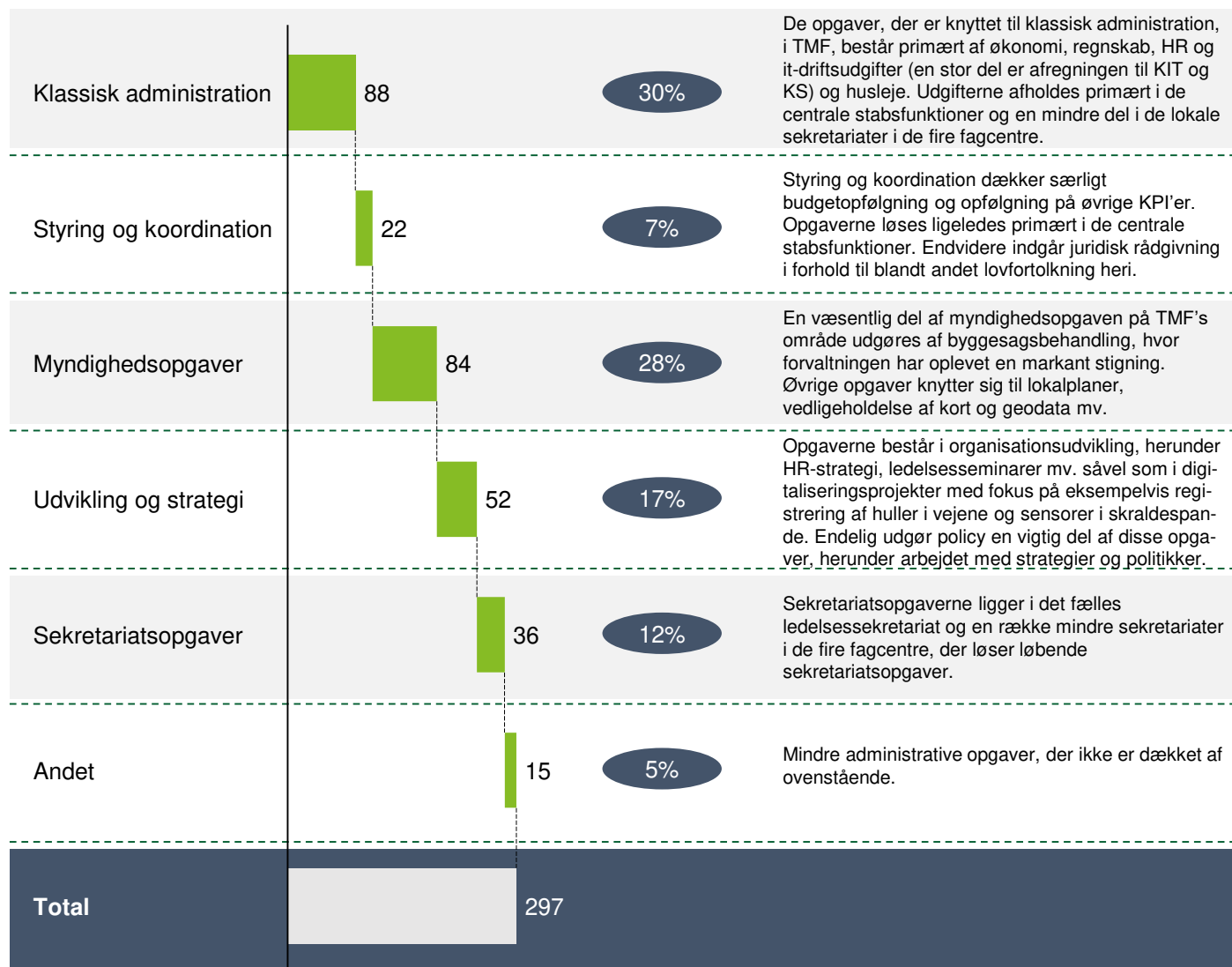
Administrative udgifter – TMF | 28 procent af de administrative udgifter i TMF går til myndighedsopgaver, mens 37 procent går til klassisk administration og styring og koordination.

Udgiftsfordeling (mio. kr.)

● Andel af den totale udgift (procent)

Eksempler på administrative opgaver

Primære observationer



De opgaver, der er knyttet til klassisk administration, i TMF, består primært af økonomi, regnskab, HR og it-driftsudgifter (en stor del er afregningen til KIT og KS) og husleje. Udgifterne afholdes primært i de centrale stabsfunktioner og en mindre del i de lokale sekretariater i de fire fagcentre.

Styring og koordination dækker særligt budgetopfølgning og opfølgning på øvrige KPI'er. Opgaverne løses ligeledes primært i de centrale stabsfunktioner. Endvidere indgår juridisk rådgivning i forhold til blandt andet lovforklning heri.

En væsentlig del af myndighedsopgaven på TMF's område udgøres af byggesagsbehandling, hvor forvaltningen har oplevet en markant stigning. Øvrige opgaver knytter sig til lokalplaner, vedligeholdelse af kort og geodata mv.

Opgaverne består i organisationsudvikling, herunder HR-strategi, ledelsesseminarer mv. såvel som i digitaliseringsprojekter med fokus på eksempelvis registrering af huller i vejene og sensorer i skraldespande. Endelig udgør policy en vigtig del af disse opgaver, herunder arbejdet med strategier og politikker.

Sekretariatsopgaverne ligger i det fælles ledelsessekretariat og en række mindre sekretariater i de fire fagcentre, der løser løbende sekretariatsopgaver.

Mindre administrative opgaver, der ikke er dækket af ovenstående.

TMF er relativt centralt organiseret med TMF Stab i en koordinerende rolle i forhold til mange af de klassiske administrative processer.

TMF Stab består af en række enheder som HR og organisationsudvikling, Økonomi, kommunikation, Jura og strategisk indkøb.

Endelig ligger digitaliseringsindsatsen i TMF stab i det såkaldte Team Puma.

Digitaliseringsprojekterne har primært fokus på udvikling af digital understøttelse af forvaltningens mobile medarbejdere, blandt andet knyttet til registrering af data, for eksempel om huller i veje, og opsamling af data fra enheder, for eksempel gennem sensorer i skraldespande mv.

Herudover består TMF Administration af fire faglige serviceområder, der hver har et mindre sekretariat, der spiller sammen med TMF om budgetopfølgning mv. Desuden varetager de faglige centre en række myndighedsopgaver.

Endelig ligger den del af udviklings- og strategiopgaverne, der knytter sig til policy, primært i de fire centrale fagcentre. Det drejer sig blandt andet om udvikling af strategier og politikker på forvaltningens område.

Administrative udgifter – TMF | Mulige fokusområder i en videre effektiviseringsstrategi.

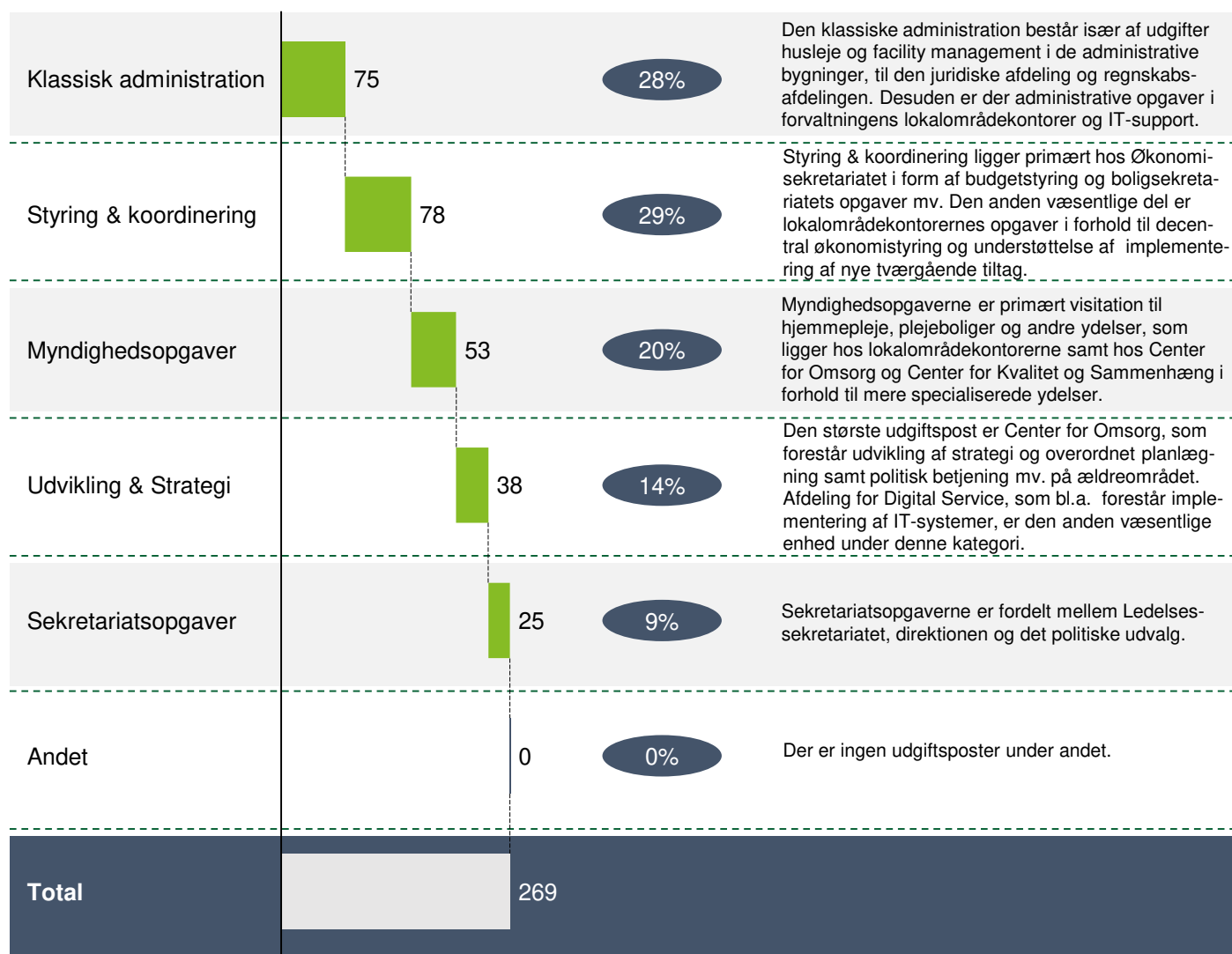
Anvendelsesområde	Aktivitets- og omkostningsdrivere	Fokusområder
<p>1</p> <p>Klassisk administration</p>	<ul style="list-style-type: none"> • TMF oplever et væsentlig ressourcetræk i forbindelse med udrulning af nye initiativer. Eksempelvis har opgaverne i det nye it-governance råd medført en række opgaver i staben i TMF. • Samlet set vurderer TMF, at en del af de administrative ressourcer, som anvendes i særligt de centrale stabe kan reduceres væsentligt ved at gøre det nemmere at udrulle nye centrale initiativer. • Endelig har TMF haft begrænset fokus på at anvende automatisering i den klassiske administration, og forvaltningen vurderer derfor, at der vil være et fremadrettet potentiale herved. 	<ul style="list-style-type: none"> • Et fremadrette fokus for TMF kan være – i samarbejde med ØKF og andre forvaltninger – at vurdere ressourcetrækket ved de nye centrale initiativer som it-governance rådet, risikobaseret ledelsestilsyn mv. På den baggrund kan der dels arbejdes med at sikre enkle arbejdsgange og evt. kan indsatserne revurderes politisk. • Samtidig kan TMF med fordel afdække hvor nye teknologier og automatisering kan bidrage til at effektivisere en række af de administrative opgaver
<p>2</p> <p>Myndighedsopgaver</p>	<ul style="list-style-type: none"> • TMF anvender knap 30 pct. af de adm. ressourcer på myndighedsopgaver, hvoraf byggesagsbehandlingsområdet fylder en stor del. • Sagsbehandling består af relativt standardiserbare processer og forvaltningen er i mindre skala begyndt at arbejde med automatisering i sagsbehandlingen. • Desuden er et væsentligt fokus for TMF, at lade borgerne oplyse sagerne gennem selvbetjeningsløsninger. 	<ul style="list-style-type: none"> • Et fremadrettet fokus for TMF på myndighedsområdet at supplere det nuværende fokus på selvbetjeningsløsninger og robotics med andre teknologier baseret på kunstig intelligens, som kan understøtte sagsbehandlingen ved fx at lave udkast til afgørelser.
<p>3</p> <p>Udvikling og strategi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Udviklings- og strategiopgaver i TMF består både af en række digitaliseringsprojekter samt udvikling og opfølgning på en række strategier og politikker for forvaltningens område. • Forvaltningen samlede for et 2-3 år siden en række af de eksisterende strategi under overskriften "Fællesskab København". • Der eksisterer dog fortsat en række strategier og politikker på forvaltningens område, herunder CO2-strategier, træpolitikker mv. samt et løbende pres fra politikkerne for at udvikle nye politikker, som kræver udvikling og opfølgning. 	<ul style="list-style-type: none"> • TMF har en række udviklingsprojekter knyttet til digitalisering og smart city initiativer mv. En effektiviseringsstrategi kan med fordel indeholde en vurdering og prioritering af effekterne af disse initiativer. • En væsentlig del af en effektiviseringsstrategi for TMF må samtidig være at opgøre ressourcetrækket ved eksisterende og potentielle startegier med henblik på en politisk drøftelse og prioritering.

Administrative udgifter – SUF | 29% af de administrative udgifter i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen går til styring & koordination, mens 28% går til klassisk administration.

Udgiftsfordeling (mio. kr.)

● Andel af den totale udgift (%)

Primære opgaver



Primære observationer

Sundheds- og omsorgsforvaltningen har samlet administrative udgifter for 269 mio. kr. Efter en praksis, som har været fulgt i en række år, så foretages der heraf en omkontering, i 2016 på 137 mio. kr., fra administrationsområdet. Denne omkontering foretages med udgangspunkt i en takstberegning for visse ydelser og tilbud, som inkluderer indirekte omkostninger til bl.a. ledelse og administration, hvor en aftalt omkostningsprocent overføres fra HK6 til HK5.

Styring & koordination er den største enkelte udgiftspost med 78 mio. kr. Dette omfatter især budgetstyring og –opfølgning. Forvaltningens udgifter er derudover relativt ligeligt fordelt over de øvrige fire anvendelsesområder.

Generelt har forvaltningen en høj grad af centralisering med de fleste aktiviteter konsolideret omkring hovedafdelingen med fem lokalområdekontorer, der visiterer til bl.a. plejehjem, hjemmepleje og sygepleje. Her udføres også andre administrative opgaver.

Den væsentligste udgift til klassisk administration er samlet i Center for Administration, som omfatter bl.a. den juridiske afdeling og regnskabsafdelingen. Dette område omfatter også husleje til de administrative arealer i hovedbygningen, på rådhuset samt lokalområdekontorerne.

Administrative udgifter – SUF | I den videre effektiviseringsstrategi kan SUF fokusere på styring & koordination, klassisk administration og udvikling & strategi.

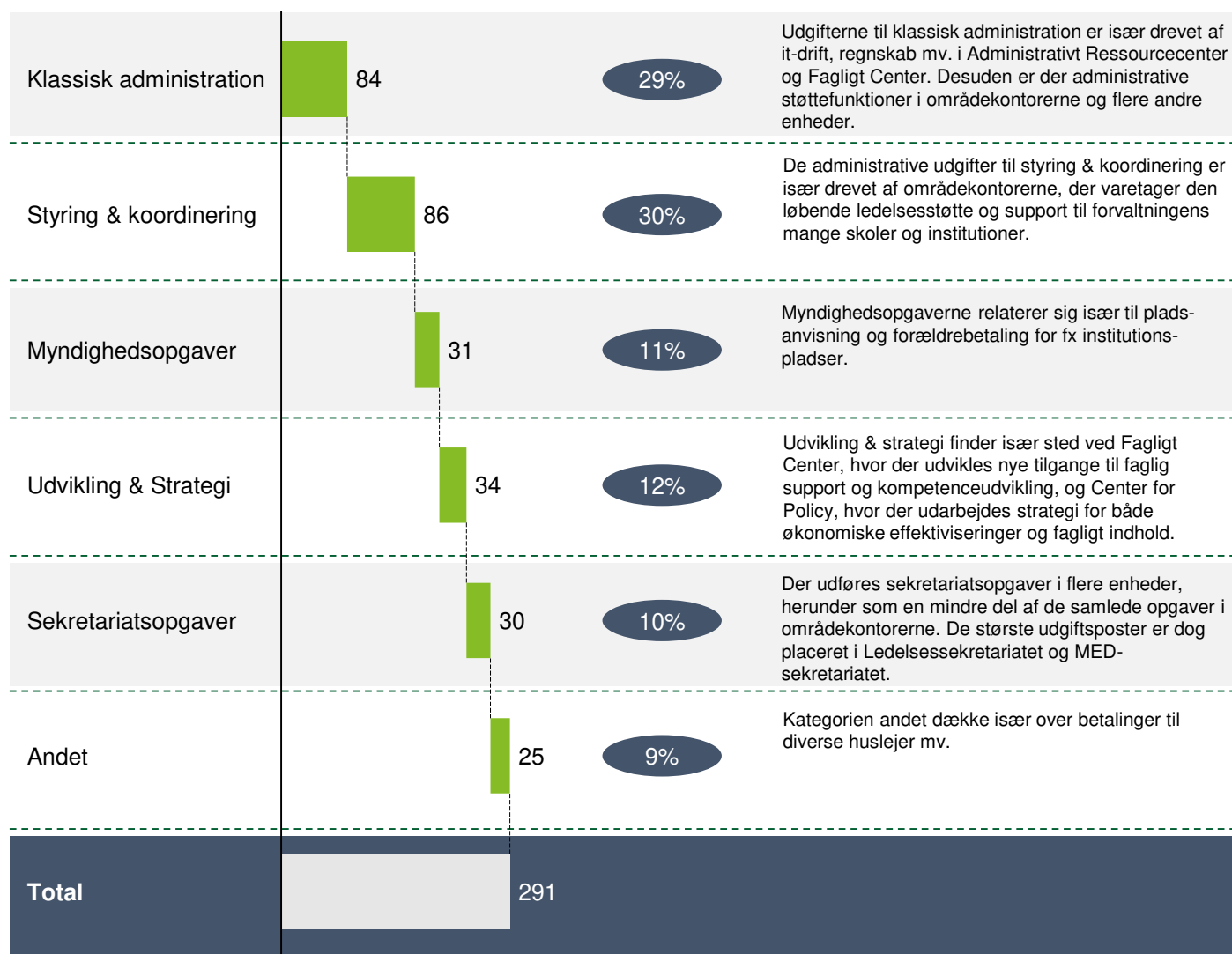
Anvendelsesområde	Aktivitets- og omkostningsdrivere	Fokusområder
<p>1</p> <p>Styring & koordination</p>	<ul style="list-style-type: none"> SUF anvender samlet set 29 pct. af sine administrative udgifter eller omkring 78 mio. kr. på styring og koordination. Området omfatter som den væsentligste opgave budgetstyring og -opfølgning i den centrale forvaltning og i lokalområdekantorerne. Derudover er der et stort ressourcetræk i forhold til udarbejdelsen af budgetnotater og effektiviseringsforslag, specielt i forhold til antallet af forslag, der ender med at blive implementeret. 	<ul style="list-style-type: none"> Arbejdsdeling mellem organisatoriske lag. Optimering af anvendelsen af Kvantum, herunder evt. i form af udnyttelse af SAPs løsning til styring af budgetprocesser. Effektivisering i forhold til effektiviserings- og budgetprocesserne.
<p>2</p> <p>Klassisk administration</p>	<ul style="list-style-type: none"> Den klassiske administration omfatter 28 pct. af de administrative udgifter eller 75 mio. kr. Den største enkelte post under dette område er husleje for de administrative arealer. Foruden jura og regnskab omfatter området også administration af elevområdet, herunder oprettelse af tilgange i uddannelsesforløbene. 	<ul style="list-style-type: none"> Mulighed for at effektivisere sagsbehandling på fx elevområdet ved automatisering af oprettelser af tilgange og udarbejdelse af breve. Standardisering og automatisering af andre udvalgte dele af de administrative opgaver med høj volumen.
<p>3</p> <p>Udvikling og strategi</p>	<ul style="list-style-type: none"> SUF anvender samlet set 14 pct. af sine administrative udgifter eller ca. 38 mio.kr. på udvikling og strategi. Udviklings- og strategiopgaverne er fordelt på flere forskelligartede enheder i forvaltningen, som omfatter både faglige enheder og forvaltningens digitaliseringsenhed. De udførte opgaver varierer i forhold til, hvor direkte og konkret de indvirker på forvaltningens drift. 	<ul style="list-style-type: none"> Som led i en effektiviseringsstrategi kan der ses nærmere på, hvordan ressourcerne til strategi og udvikling prioriteres, herunder i forhold til det faktiske gennemslag i forvaltningens drift.

Administrative udgifter – BUF | 30% af de administrative udgifter i Børne- og Ungdomsforvaltningen går til styring & koordinering, mens 29% går til klassisk administration.

Udgiftsfordeling (mio. kr.)

● Andel af den totale udgift (%)

Eksempler på administrative opgaver



Primære observationer

BUF er karakteriseret ved at være en forvaltning med mange decentrale enheder. BUF anvender derfor en del ressourcer på opgaver knyttet til styring og koordinering.

Opgaverne knyttet til styring og koordinering er især placeret i forvaltningens fem områdekontorer, der varetager den løbende ledelsesstøtte og support til skoler og institutioner.

Samtidig udføres en del af de klassiske administrative funktioner lokalt på skolerne/institutionerne. Det betyder i udgangspunktet, at ressourcerne til den klassiske administration i BUF er undervurderet, da ressourcerne anvendt på de enkelte skoler typisk ikke optræder på HK6, som opgørelsen af de administrative ressourcer tager udgangspunkt i.

I den forbindelse er der sidste år gennemført en administrativ omorganisering, der flytter ca. 25 mio. kr. i klassiske administrative opgaver fra skolerne til områdekontorerne.

Myndighedsopgaverne relaterer sig primært til pladsanvisning og håndtering af forældrebetaling.

Administrative udgifter – BUF | I den videre effektiviseringsstrategi kan BUF fokusere på klassisk administration, styring & koordinering og udvikling & strategi.

Anvendelsesområde	Aktivitets- og omkostningsdrivere	Fokusområder
1 Klassisk administration	<ul style="list-style-type: none">• Klassisk administration udgør knap en tredjedel af de administrative opgaver i BUF svarende til et ressourcetræk på ca. 84 mio. kr.• De klassiske administrative opgaver i BUF løses i et samarbejde mellem det centrale administrative resourcecenter, områdekontorerne og decentralt på institutionerne – dog med størstedelen af ressourcetrækket i det centrale resourcecenter.• I 2017 blev der foretaget en administrativ omorganisering, som flyttede administrative opgaver for 25 mio.kr. fra institutioner til områdekontorerne. BUF har samtidig en målsætning om at arbejde mod øget proces-standardiseringer.• Endelig har BUF en række it-driftsopgaver, som BUF har valgt at løse lokalt i forvaltningen, da det ikke tidligere har været rentabelt at overføre til KIT.	<ul style="list-style-type: none">• I BUF er de klassiske administrative opgaver fordelt på relativt mange administrative lag, hvilket har en indbygget risiko for dobbeltfunktioner, uklare arbejdsgange og en mindre grad af standardisering af administrative processer.• BUF kan med fordel arbejde på at sikre særligt standardisering og klare arbejdsgange – det kan både ske inden for den nuværende organisering eller potentielt ved at revurdere arbejdsdelingen mellem de tre niveauer.• Endelig kan det muligvis være relevant at revurdere om det fortsat er mest rentabelt at løse dele af it-driften lokalt
2 Styring & koordinering	<ul style="list-style-type: none">• BUF anvender 30 pct. af sine administrative udgifter til styring & koordinering, svarende til ca. 86 mio. kr.• Sammenlignet med de øvrige forvaltninger anvender BUF således relativt mange ressourcer på styring og koordination, hvilket skyldes et stort antal decentrale institutioner.• En stor del af de administrative udgifter i denne kategori er placeret i Administrativt Resourcecenter, hvor der bl.a. udføres ressourcestyring og overordnet styring af Dagplejen, Pladsanvisningen, Forældrebetalingen mv.• Desuden har BUF som følge af, at der er et stort antal institutioner valgt at indsætte et mellemliggende organisatorisk led i form af områdekontorerne.	<ul style="list-style-type: none">• Givet det relativt store ressourcetræk vil det være relevant at gennemgå arbejdsgange mv. i forbindelse med de mest ressourcekrævende processer, fx budgetindmeldinger – og opfølgninger.• Der kan potentielt investeres yderligere i indsamling og bearbejdning af systematiske data for i højere grad at optimere ressourceallokeringen i de underliggende institutioner, fx i forhold til bemandingsbehov i ydertimerne. Dette vil naturligt medføre en investering i netop de administrative udgifter, som kan modvejes af besparelser i bemanding andre steder.

Administrative udgifter – ØKF | 68% af de administrative udgifter i Økonomiforvaltningen går til klassisk administration, mens 16% går til sekretariatsopgaver.

Udgiftsfordeling (mio. kr.)

● Andel af den totale udgift (%)

Primære opgaver

Klassisk administration	761	68%	ØKF har relativt store udgifter under klassisk administration, som kan henføres til at forvaltningen varetager en række administrative opgaver for de andre forvaltninger, i regi af KS og KIT samt ejendomsadministration i KEjd.
Styring & koordinering	52	5%	Styring og koordination omfatter især budget- og regnskabsstyring og ligger primært hos Center for Økonomi. Styring omfatter både den tværgående budgetstyring på tværs af kommunens forvaltninger samt i mindre grad internt i ØKF.
Myndighedsopgaver	0	0%	Økonomiforvaltningen har ikke administrationsudgifter til myndighedsarbejde på hovedkonto 6.
Udvikling & Strategi	105	9%	Administrationsudgifterne til udvikling & strategi er spredt på flere mindre enheder. Dette omfatter især analyser af effektiviseringspotentialer og Center for Byudvikling.
Sekretariatsopgaver	180	16%	Sekretariatsopgaverne er primært placeret i enhederne Sekretariatet for Ledelses og Kommunikation og BR Sekretariatet samt i lokaludvalgene og omfatter derfor både politiske og administrative sekretariatsopgaver.
Andet	15	1%	Kategorien andet omfatter for ØKF mindre udgiftsposter i diverse enheder under KEjd.
Total	1,114		

Primære observationer

Økonomiforvaltningen afholder den største andel af kommunens administrative udgifter omfattende i alt ca. 1,1 mia. kr.

Administrationsudgifterne i kategorien klassisk administration omfatter 68 pct. af forvaltningens samlede administrationsudgifter svarende til i alt 761 mio. kr. En stor andel af disse udgifter kan henføres til de kommunens tværgående administrative servicefunktioner Koncernservice og Koncern it.

ØKF anvender desuden en relativt høj andel af de samlede administrationsudgifter til sekretariatsopgaver, som inkluderer både politisk orienterede opgaver for Borgerrepræsentationen, overborgmesteren, Økonomiudvalget og lokaludvalgene, samt opgaver for den administrative ledelse.

Udgifterne placeret under kategorien udvikling og strategi omfatter primært Center for Økonomi og Center for Byudvikling. Større tværgående it-projekter i KIT er typisk bogført som anlægsprojekter og er derfor ikke inkluderet i denne oversigt.

ØKF har modsat de andre forvaltninger ikke myndighedsarbejde.

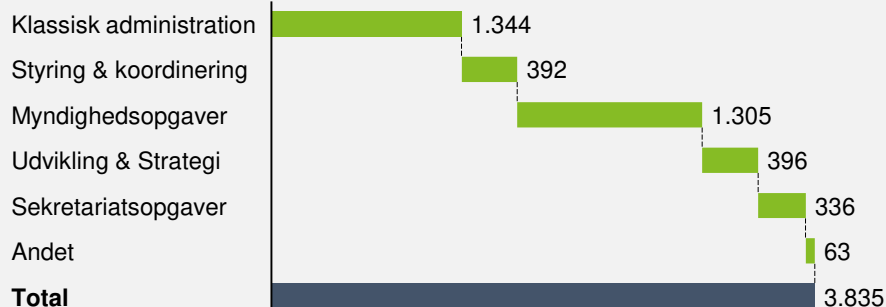
Administrative udgifter – ØKF | ØKFs rolle er primært at drive administrative og politiske processer, at drive koncernfælles løsninger samt at understøtte den administrative udviklingen i de øvrige forvaltninger

Udgangspunktet for ØKF

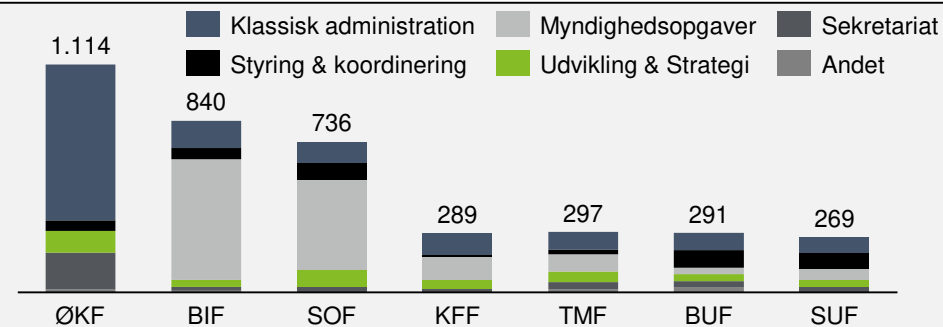
ØKF adskiller sig fra de andre forvaltninger på den måde, at forvaltningen ikke har en borgerrettet kernerdrift, som de administrative funktioner skal understøtte. Derimod har ØKF primært som formål at understøtte de øvrige forvaltninger ved at drive processer og udvikling på tværs af kommunen samt at stå for driften af de tværgående administrative løsninger som KS, KIT og Københavns Ejendomme og Indkøb.

En udvikling af de administrative opgaver i ØKF handler derfor i høj grad om, hvordan processer og løsninger på tværs af KK kan udvikles. For de klassiske administrative funktioner kan det bestå i at udvikle tværgående løsninger, hvad enten det handler om standardisering, automatisering eller konsolidering af opgaveløsning. Det kan også handle om at samle kompetencer på tværs af kommunen, som kan understøtte de enkelte forvaltninger i lokalt forankrede udviklingsprojekter.

Fordeling af administrative udgifter per anvendelsesområde (mio. kr.)



Fordeling af administrative udgifter per forvaltning (mio. kr.)



Fremadrettede fokusområder

1

Udvikling af de eksisterende koncernfælles løsninger

Der kan fortsat ske en udvikling af de koncernfælles løsninger – særligt KS, KIT og Kejd. Der kan med fordel være fokus på:

- Udvikle governancemodellen – klare samarbejdsflader mellem forvaltningerne og den fælles løsning er afgørende for at høste effekterne ved centralisering og det er også et fortsat fokusområde i KK. Særligt bør der være fokus på, hvilke valg forvaltningerne selv kan træffe, fx i forbindelse med indkøb af it-systemer.
- Høste effekterne ved standardisering – i shared service løsninger vil der løbende være mulighed for at indhøste effektiviseringer i takt med at der opstår nye muligheder for standardisering, harmonisering af serviceniveauer, automatisering mv. I KK har der været en del fokus på kvaliteten af løsninger i de første år og derfor vurderes det umiddelbart, at der fortsat kan hentes effektiviseringer.

2

Samling af viden og kompetencer i Centers of Excellence

På tværs af forvaltningerne anvendes samlet set knap 400 mio.kr. på udviklingsprojekter, hvor mange har fokus på digitalisering, automatisering, kunstig intelligens mv. Eksempelvis vil myndighedsområdet på tværs af forvaltningerne kunne understøttes langt bedre ved anvendelse af nye teknologiske muligheder.

Udviklingen af et myndighedsområde vil skulle drives af den enkelte forvaltning, da det kræver konkret kendskab til lovgivningsmæssige rammer mv., men viden om mulighederne ved fx ny teknologi og erfaringen med gennemførelse og implementering af digitaliseringsprojekter kan med fordel samles centralt i Centers of Excellence, som kan understøtte forvaltningerne.

3

Understøtte den decentrale administrative opgaveløsning

Halvdelen af de klassiske administrative opgaver varetages, som det fremgår af figuren til venstre, fortsat af forvaltninger selv. En rolle for ØKF kunne i den forbindelse være – i samspil med forvaltningerne – at undersøge, hvordan man på tværs af KK kan udvikle fælles administrative rammer, værktøjer og standarder.

I den forbindelse kan der også være fokus på at understøtte opgaver knyttet til styring og koordinering i forhold til en række opgaver som budgetlægning og – opfølgning samt redskaber og rammer til arbejdsplanlægning mv.

Appendix

Omkostningssammenligning | For hver forvaltning er på baggrund af 6-by data lavet omkostningssammenligninger på både overordnede og ydelsesspecifikke områder

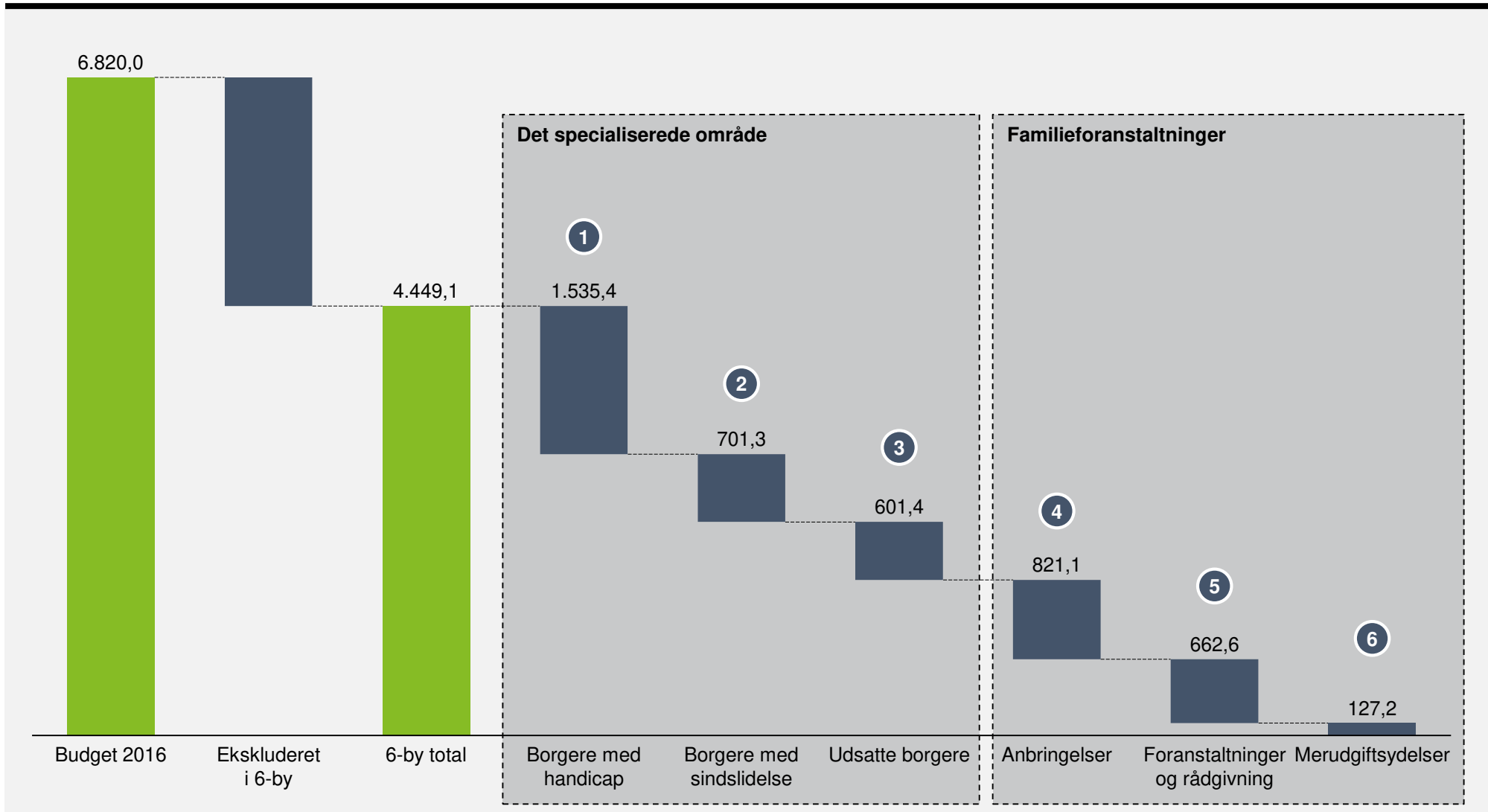
Forvaltning	Overordnede områder (6-by)	Eksempler på ydelsesspecifikke områder
1 Socialforvaltningen	<ul style="list-style-type: none">• Specialiserede socialområde• Familieforanstaltninger	<ul style="list-style-type: none">• Forebyggende foranstaltninger og rådgivning• Botilbud til handicappede, sindslidende, og utilpassede børn• Udsatte borgere
2 Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	<ul style="list-style-type: none">• Beskæftigelsesområdet	<ul style="list-style-type: none">• Indsatser for modtagere• Administration
3 Teknik- og Miljøforvaltningen	<ul style="list-style-type: none">• Vejområdet• Kollektiv trafik	<ul style="list-style-type: none">• Kommunale veje• Kollektiv trafik
4 Børne- og Ungdomsforvaltningen	<ul style="list-style-type: none">• Skoleområdet• Dagspasning for børn• Tandplejen	<ul style="list-style-type: none">• Folkeskoler, specialskoler, og statslige og private skoler• Dagspasning for forskellige aldersgrupper• Tandpleje for de 0-17 årige
5 Kultur- og Fritidsforvaltningen	<ul style="list-style-type: none">• Fritidsområdet• Kulturområdet• Biblioteker	<ul style="list-style-type: none">• Museer, teatre, og andre kulturelle opgaver• Biblioteker• Lokaler til idræt og fritid
6 Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	<ul style="list-style-type: none">• Sundhedsområdet• Ældreområdet	<ul style="list-style-type: none">• Hjælpebidler til ældre• Plejehjem, hjemmesygepleje, og lignende• Ambulant- og stationær behandling, genoptræning, og sygesikring
7 Administration	<ul style="list-style-type: none">• Administrationsudgifter	<ul style="list-style-type: none">• Sekretariat og forvaltninger

Omkostningssammenligning | KK ligger generelt med varierende udgiftsniveau set pr. forvaltning. I det følgende ses dog på mere specifikke ydelsesområder set i forhold til relevant befolkningsgruppe

Forvaltning	6-By benchmark 2017 (nettoutgift per indbygger i kr.)						Primære observations
1 Socialforvaltningen	6.027	6.681	7.434	7.483	7.715	7.925	<ul style="list-style-type: none"> KK ligger generelt højt på flere ydelser, men længerevarende botilbud er den primære udgiftsdriver, hvor KK ligger op mod 445% over det laveste udgiftsniveau
2 Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	12.161	12.482	12.598	14.128	14.890	15.192	<ul style="list-style-type: none"> KK har det laveste udgiftsniveau på forsørgelse inkl. følgeudgifter per indbygger, men har samtidig det tredje-højeste udgiftsniveau på administration
3 Teknik- og Miljøforvaltningen	1.031	1.108	1.126	1.224	1.240	1.374	<ul style="list-style-type: none"> KK har det anden højeste udgiftsniveau til busdrift, som dog neutraliseres af højere indtægter
4 Børne- og Ungdomsforvaltningen	11.233	12.657	12.867	12.910	12.965	13.150	<ul style="list-style-type: none"> På dagpasning til børn i alderen 0-2 år ligger i KK 435% over det laveste udgiftsniveau, og 28% over det næsthøjeste Kommunale specialskoler udgør ligeledes et stort potentiale
5 Kultur- og Fritidsforvaltningen	1.411	1.531	1.754	1.771	1.804	1.899	<ul style="list-style-type: none"> KK ligger generelt fornuftigt inden kultur- og fritidsområdet, dog med potentiale inden for enkelte områder, f.eks. lokaler til idræt (kommunale) og andre kulturelle opgaver
6 Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	10.332	10.431	12.021	12.481	13.081	13.121	<ul style="list-style-type: none"> KK's udgiftsniveau ligger primært lavt grundet sundhedsområdet og fordi der er en lav andel ældre i KK. Som det fremgår af det følgende, ligger KK højt på ældrepleje set i forhold til relevant befolkningsgruppe.
7 Administration	4.381	4.433	4.513	4.796	5.410	5.500	<ul style="list-style-type: none"> KK ligger sammen med Odense højt på administrative udgifter på tværs af forvaltningerne, specielt på sekretariat og forvaltninger ligger KK meget højt

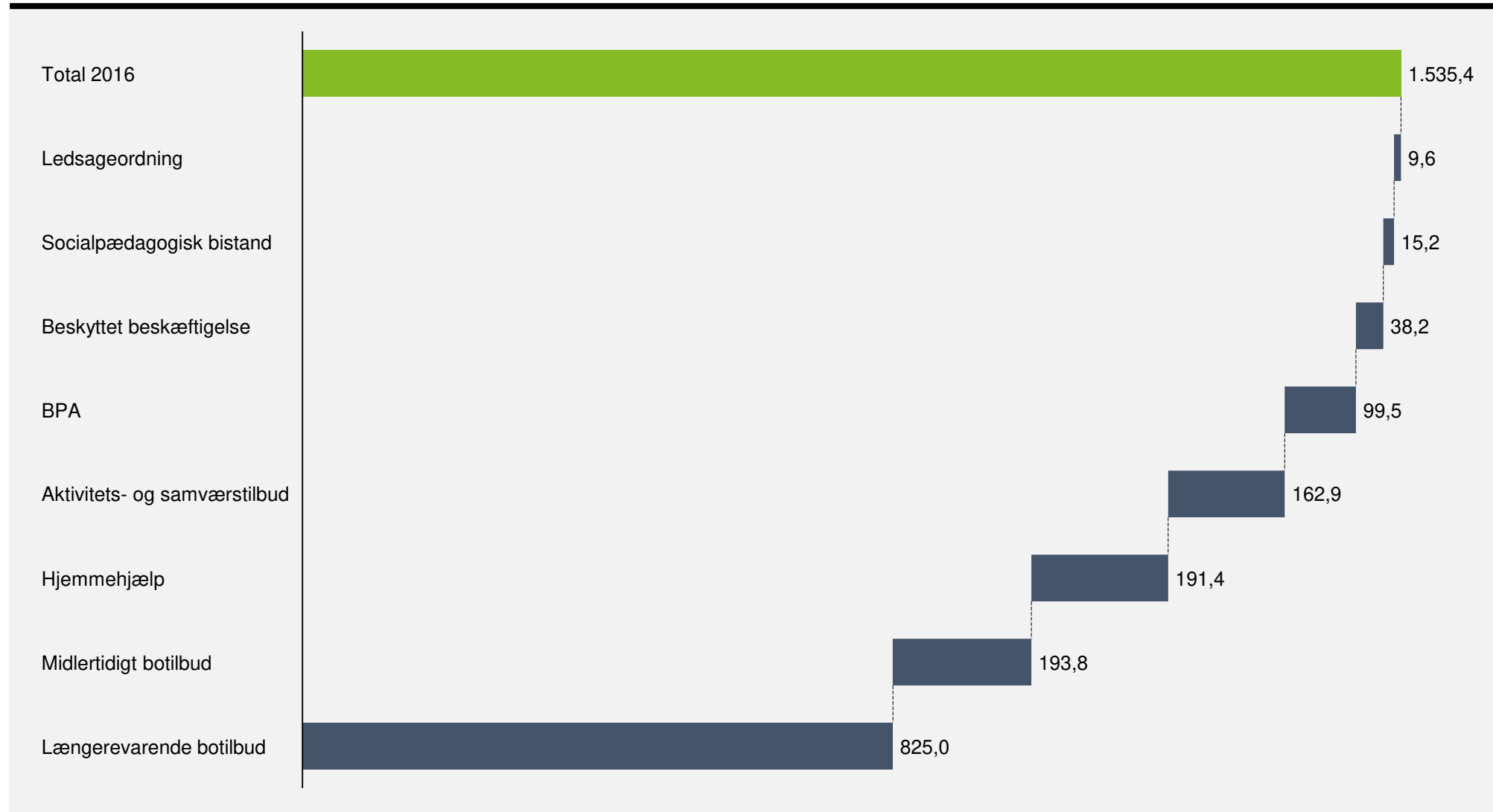
SOF | Baseret på 6-By rapporten betragtes to overordnede serviceområder, fordelt på seks underliggende områder, som tilsammen udgør 65% af det samlede budget

Overordnet omkostningsstruktur (mio. kr.)



SOF – Borgere med handicap | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 1.535 mio. kr. på ydelser til borgere med handicap

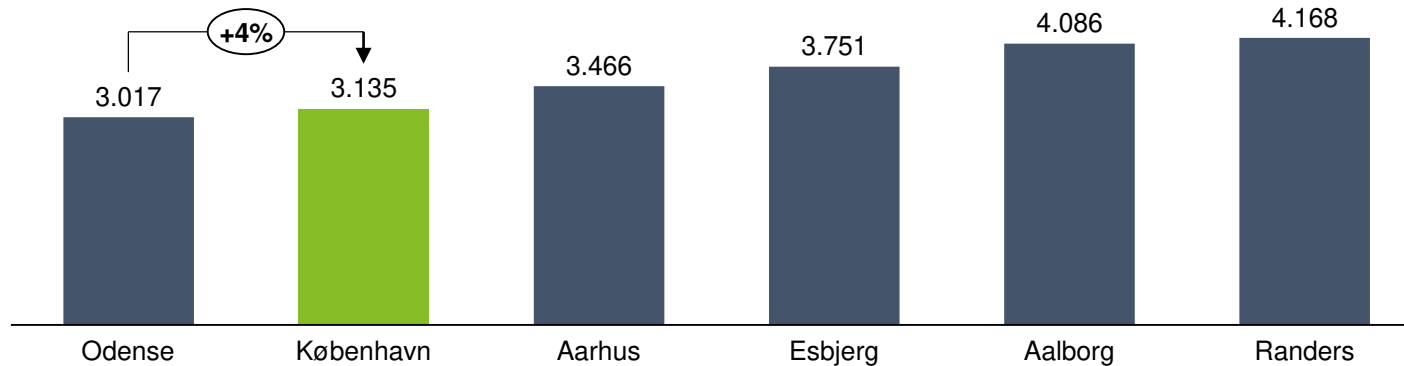
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



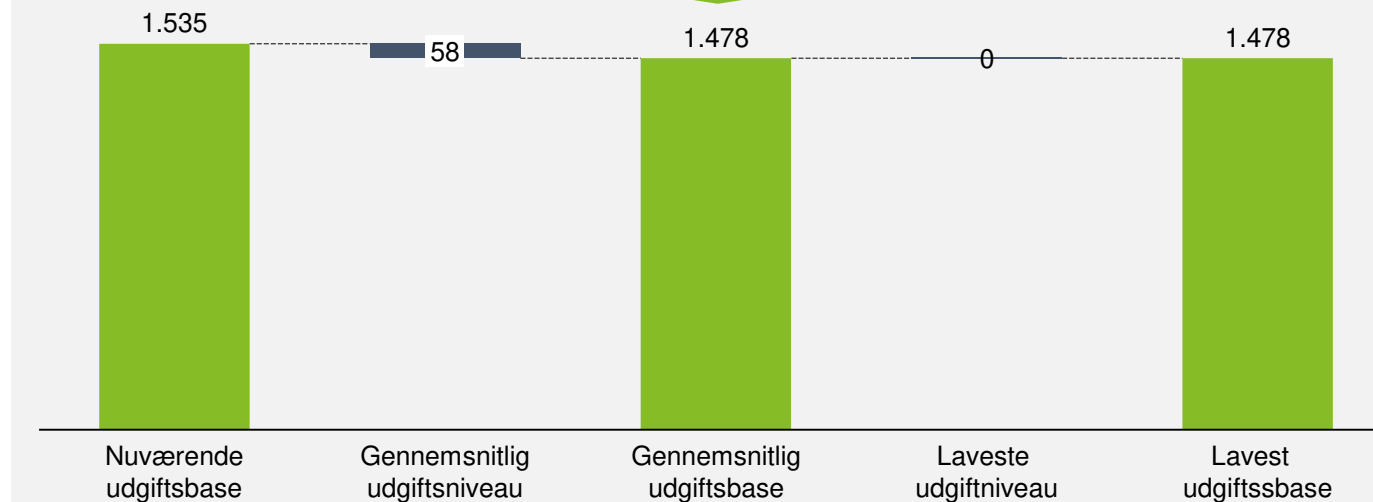
SOF – Borgere med handicap | KK kan ved samme udgiftsniveau som Odense reducere den nuværende udgiftsbase med 58 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgift per borger på 18 år og derover til ydelser for borgere med handicap

Kr.



Mio. kr.

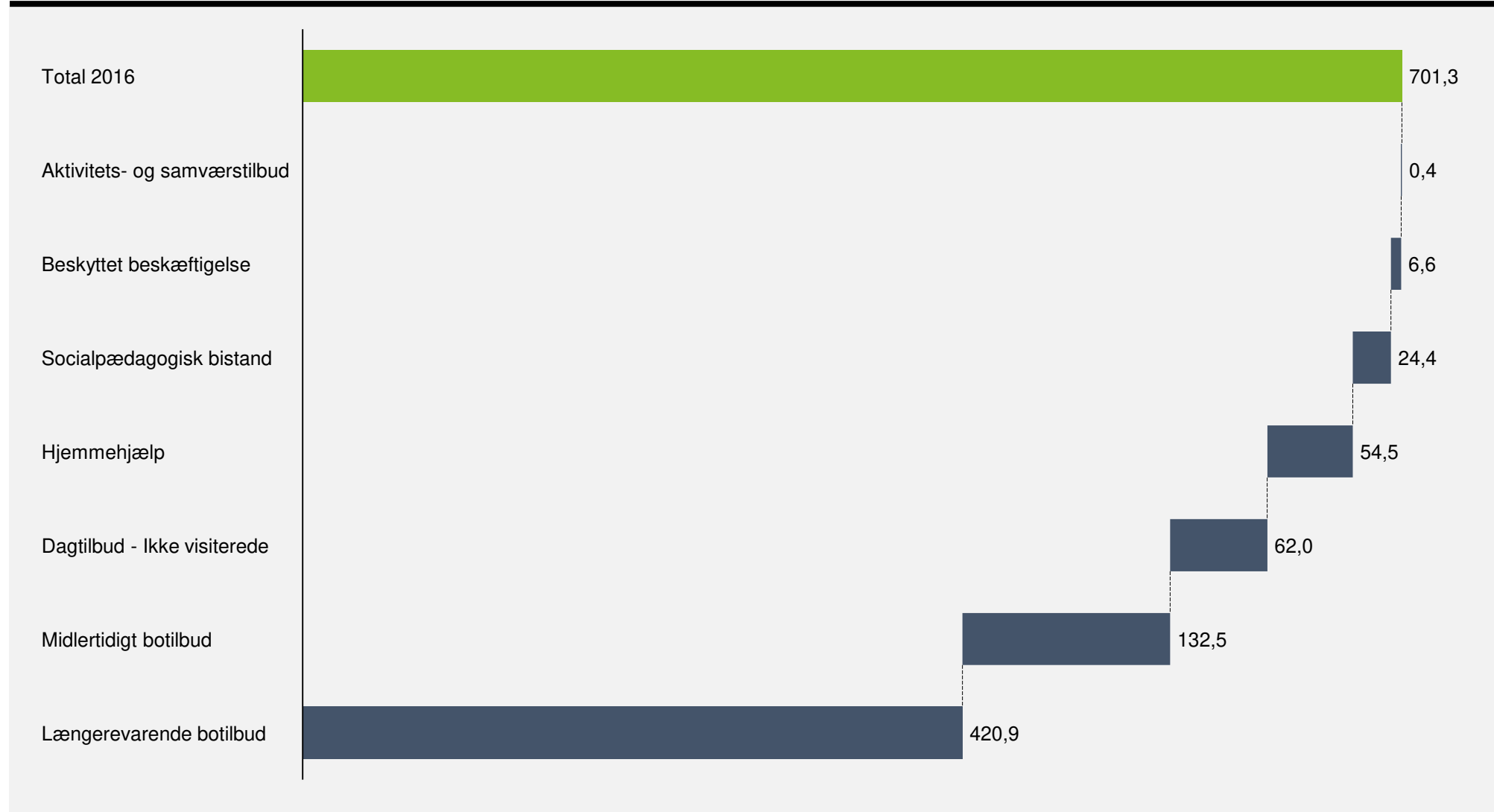


Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til ydelser for borgere med handicap kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 58 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Odense Kommune.
- De tre primære ydelser med størst potentiale er:
 - Længerevarende botilbud
 - Midlertidig botilbud
 - Hjemmehjælp og social pædagogisk bistand (eget hjem)
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveaet.

SOF – Borgere med sindslidelse | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 701 mio. kr. på ydelser til borgere med sindslidelse

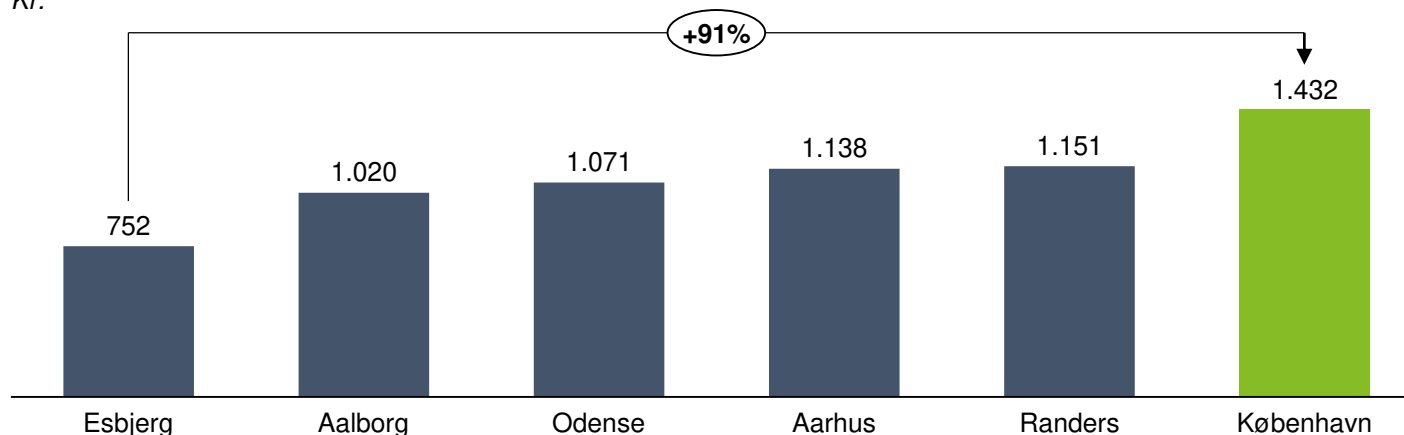
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



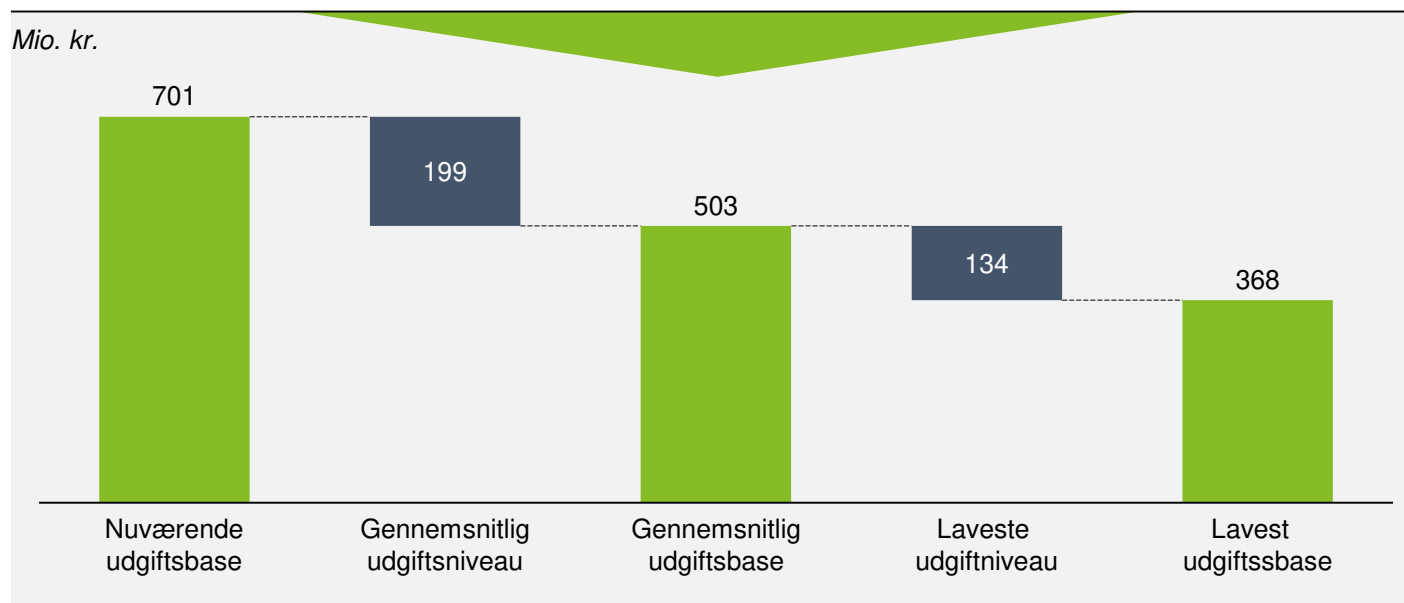
SOF – Borgere med sindslidelse | KK kan ved samme udgiftsniveau som Esbjerg reducere den nuværende udgiftsbase med 333 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgift per borger på 18 år og derover til ydelser for borgere med sindslidelse

Kr.



Mio. kr.

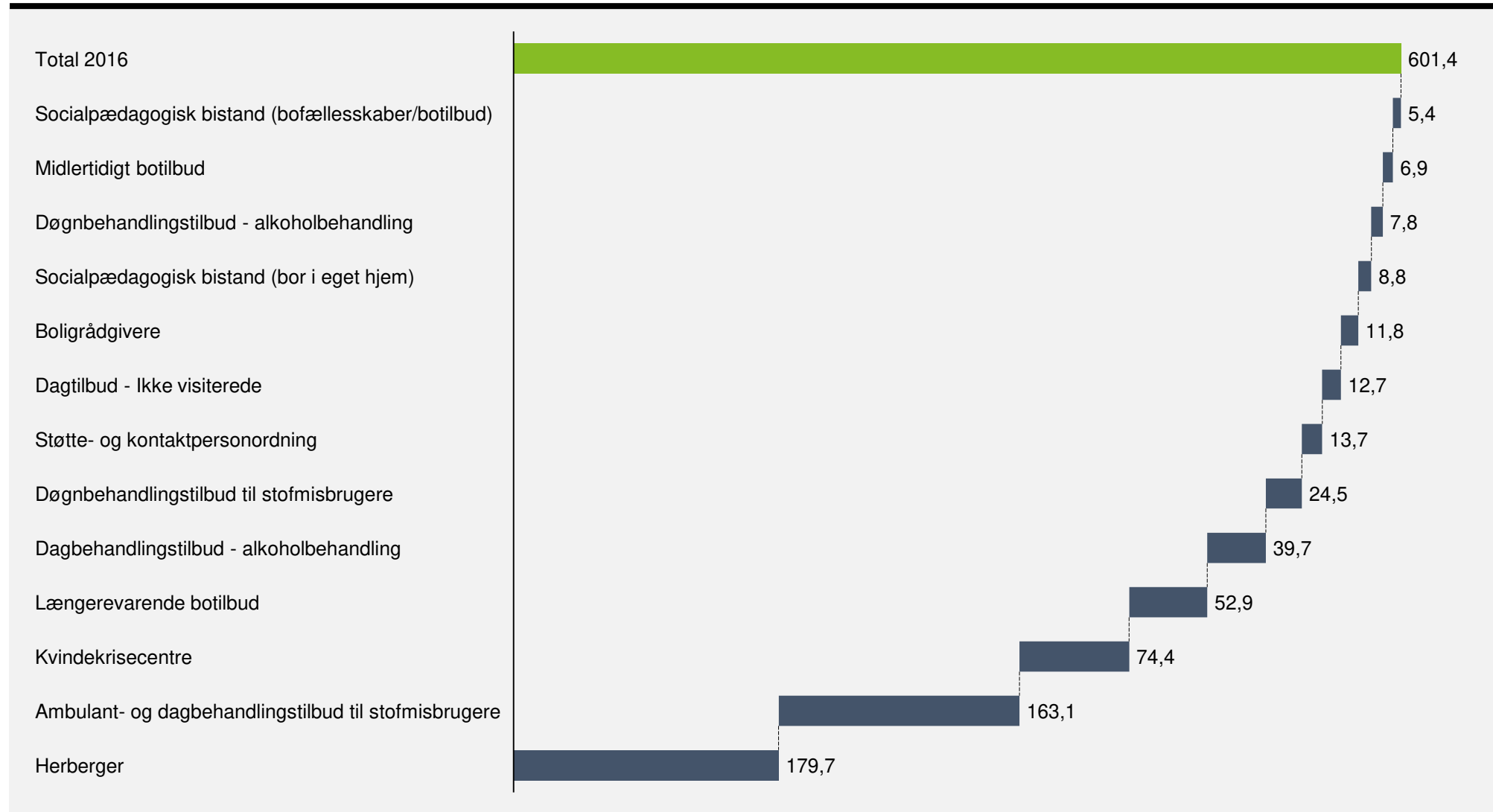


Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til ydelser for borgere med sindslidelse kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 333 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Esbjerg Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 199 mio. kr.
- De tre primære ydelser med størst potentiale er:
 - Længerevarende botilbud
 - Midlertidig botilbud
 - Dagtilbud – ikke visiterede
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveaet.

SOF – Udsatte borgere | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 601 mio. kr. på ydelser til udsatte borgere

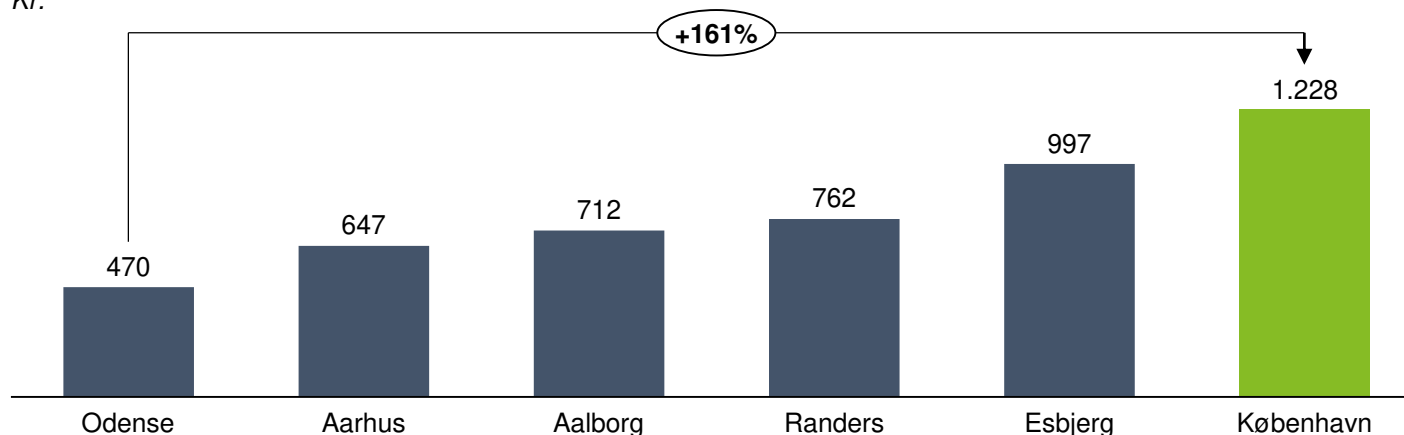
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



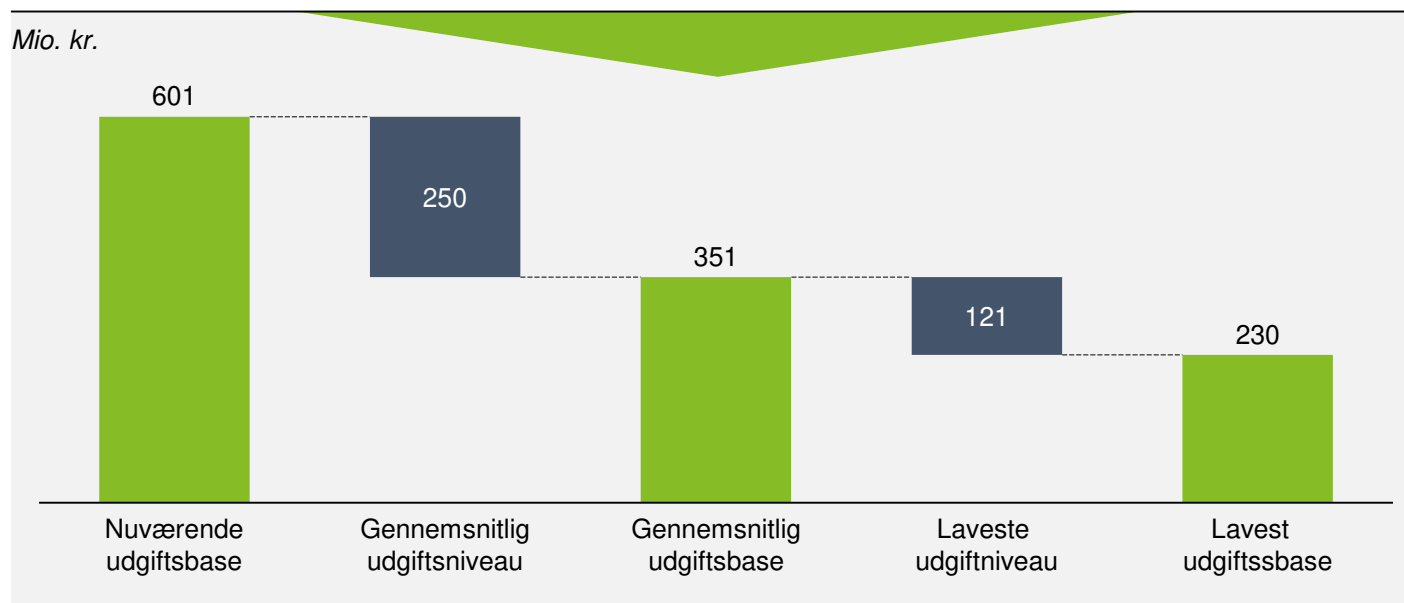
SOF – Udsatte borgere | KK kan ved samme udgiftsniveau som Odense reducere den nuværende udgiftsbase med 371 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgift per borger på 18 år og derover til ydelser for udsatte borgere

Kr.



Mio. kr.

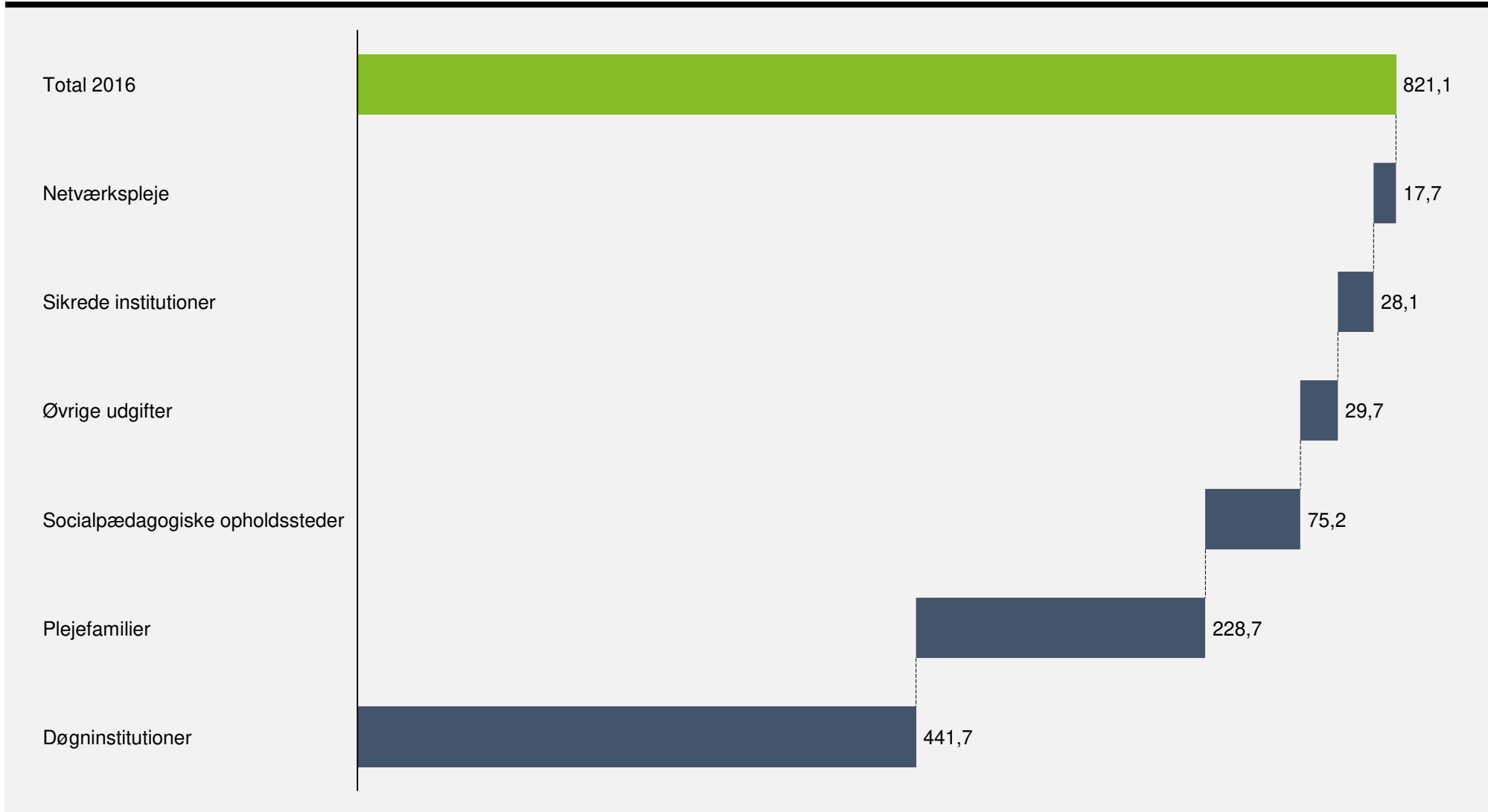


Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til ydelser for udsatte borgere kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 371 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Odense Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 250 mio. kr.
- De tre primære ydelser med størst potentiale er:
 - Herberger
 - Ambulant- og dagsbehandlings-tilbud til stofmisbrugere
 - Kvindecetre
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveaet.

SOF – Anbringelser | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 821 mio. kr. på anbringelser af børn og unge

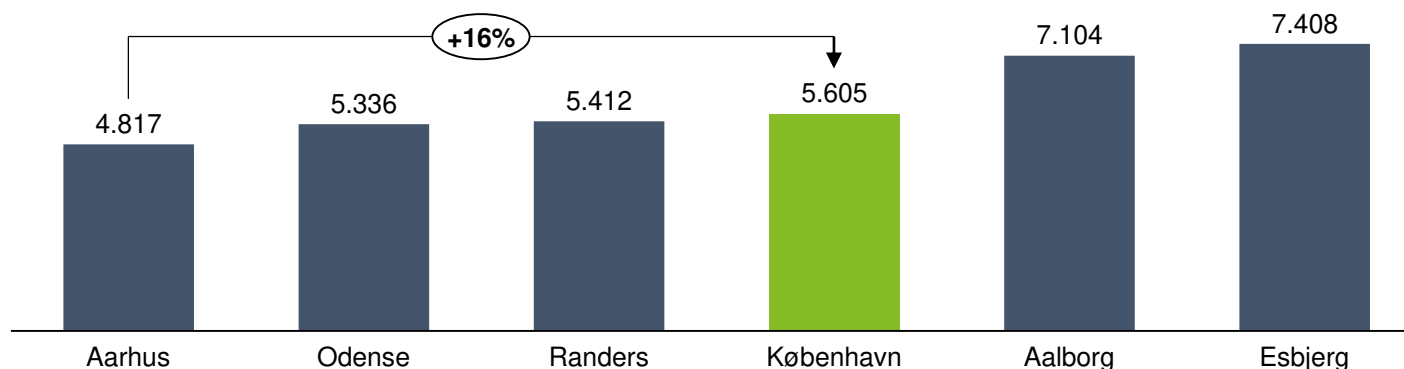
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



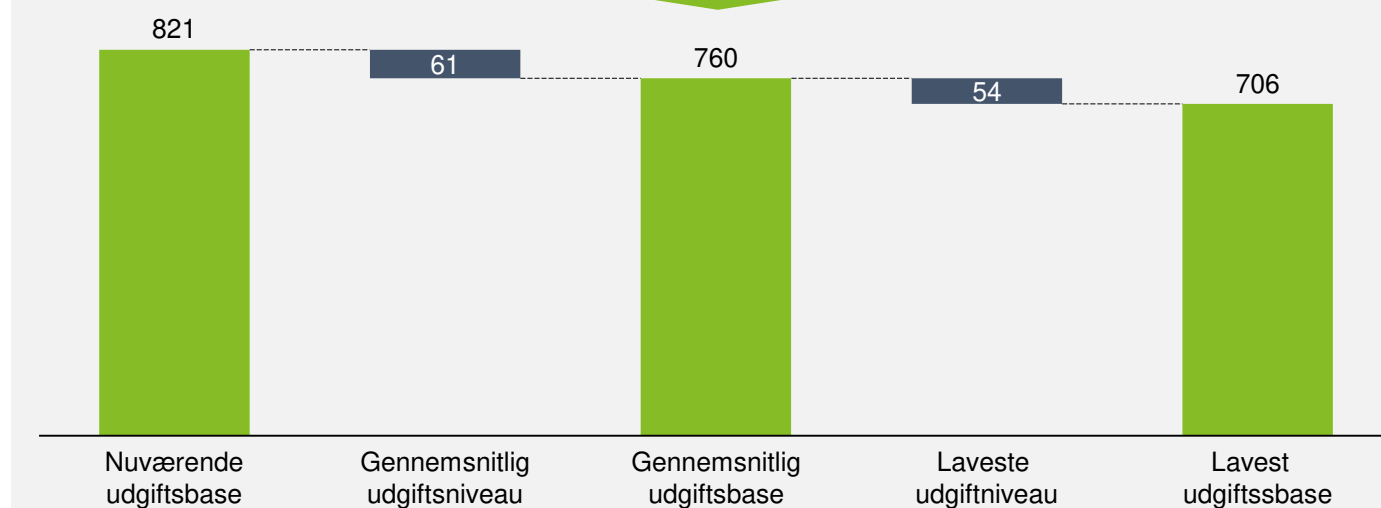
SOF – Anbringelser | KK kan ved samme udgiftsniveau som Aarhus reducere den nuværende udgiftsbase med 115 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgift per borger mellem 0-22 år til anbringelser af børn og unge

Kr.



Mio. kr.

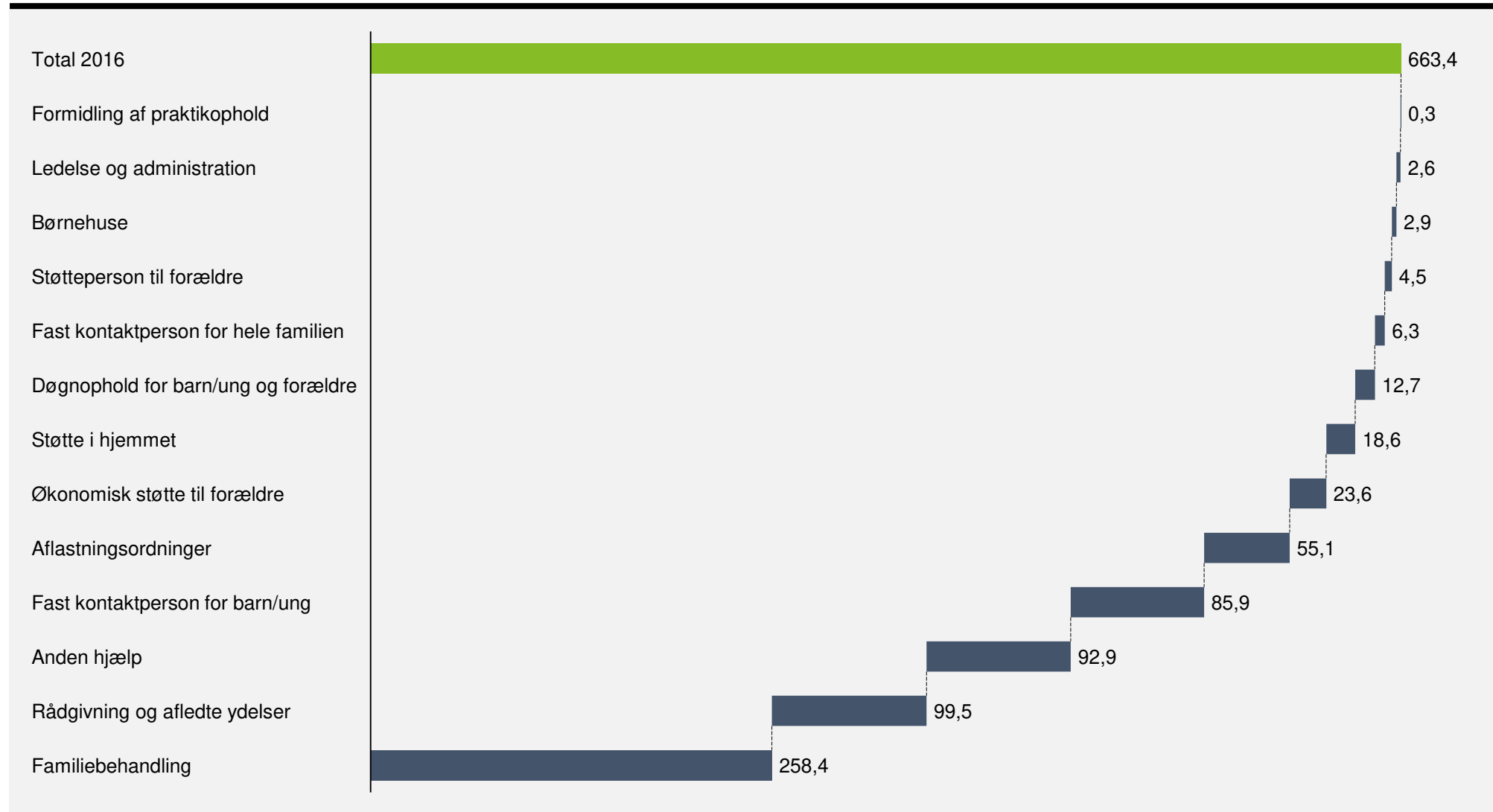


Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til anbringelser af børn og unge kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 115 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Aarhus Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 61 mio. kr.
- De tre primære ydelser med størst potentiale er:
 - Døgninstitutioner
 - Plejefamilier
 - Sikrede institutioner
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveaet.

SOF – Foranstaltninger & Rådgivning | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 663 mio. kr. på forebyggende foranstaltninger og rådgivning til familier

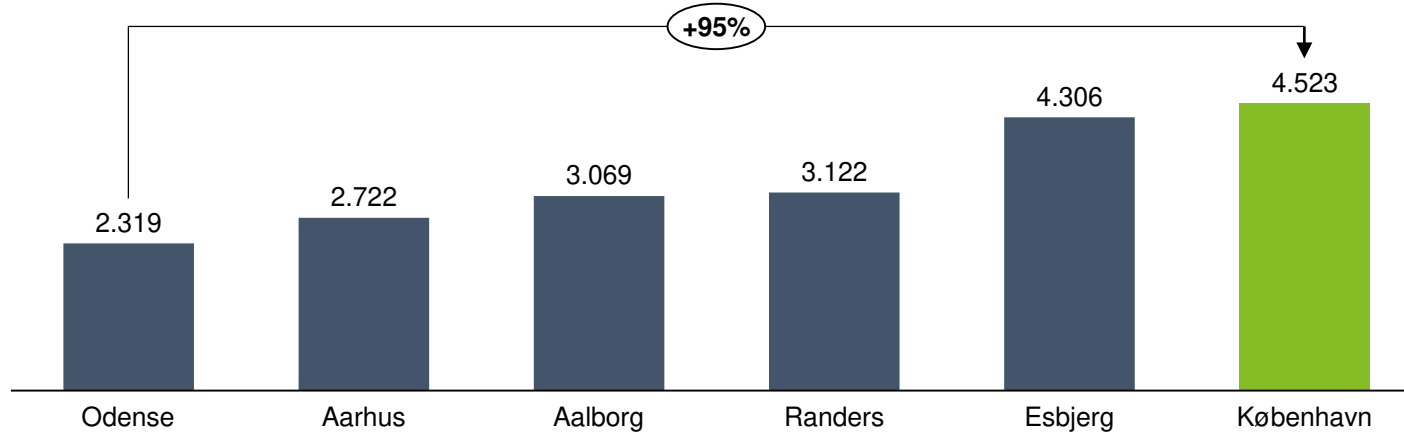
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



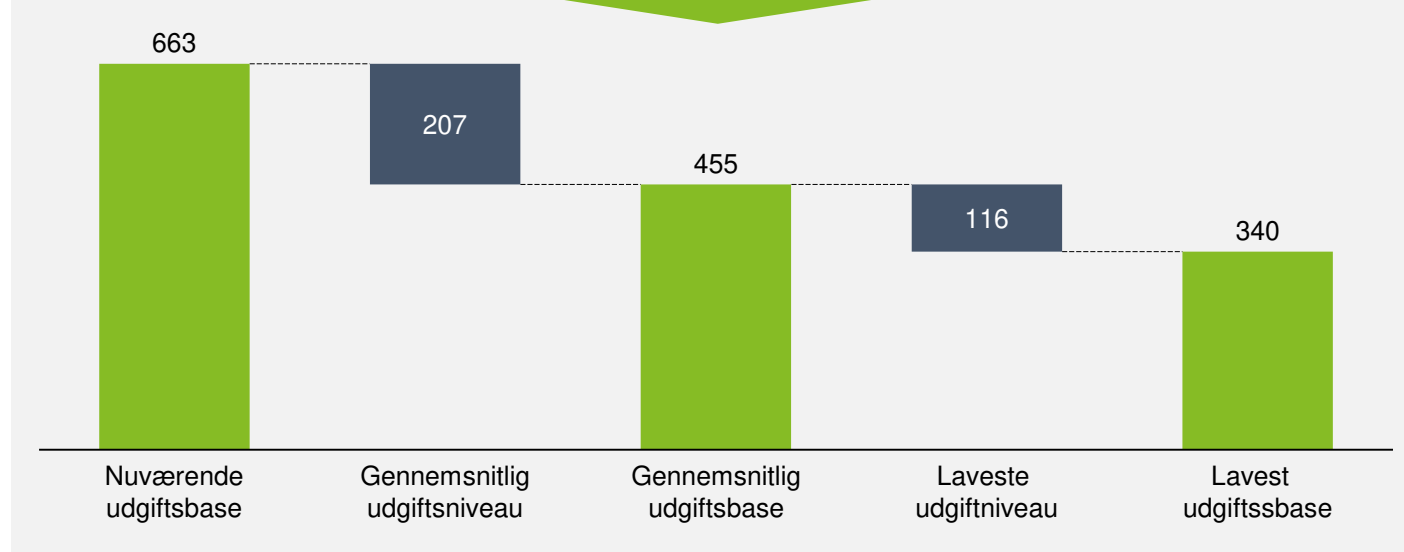
SOF – Foranstaltninger & Rådgivning | KK kan ved samme udgiftsniveau som Odense reducere den nuværende udgiftsbasis med 323 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgift per borger mellem 0-22 år til forebyggende foranstaltninger og rådgivning til familier

Kr.



Mio. kr.



Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til foranstaltninger & rådgivning kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 323 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Odense Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 207 mio. kr.
- De tre primære ydelser med størst potentiale er:
 - Familiebehandling
 - Rådgivning og afledte ydelser
 - Anden hjælp
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveauet.

SOF – Merudgiftsydelser | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 483 mio. kr. på merudgiftsydelser til familier

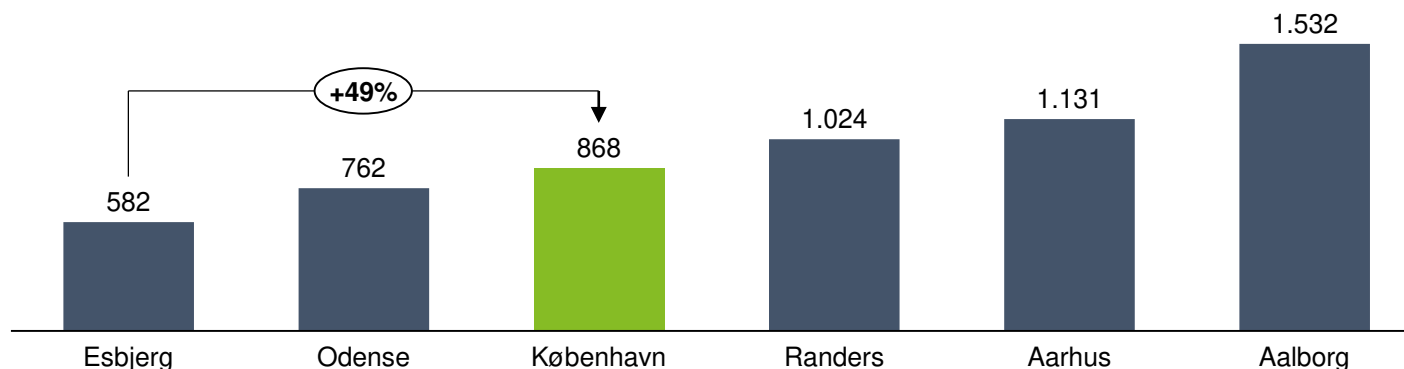
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



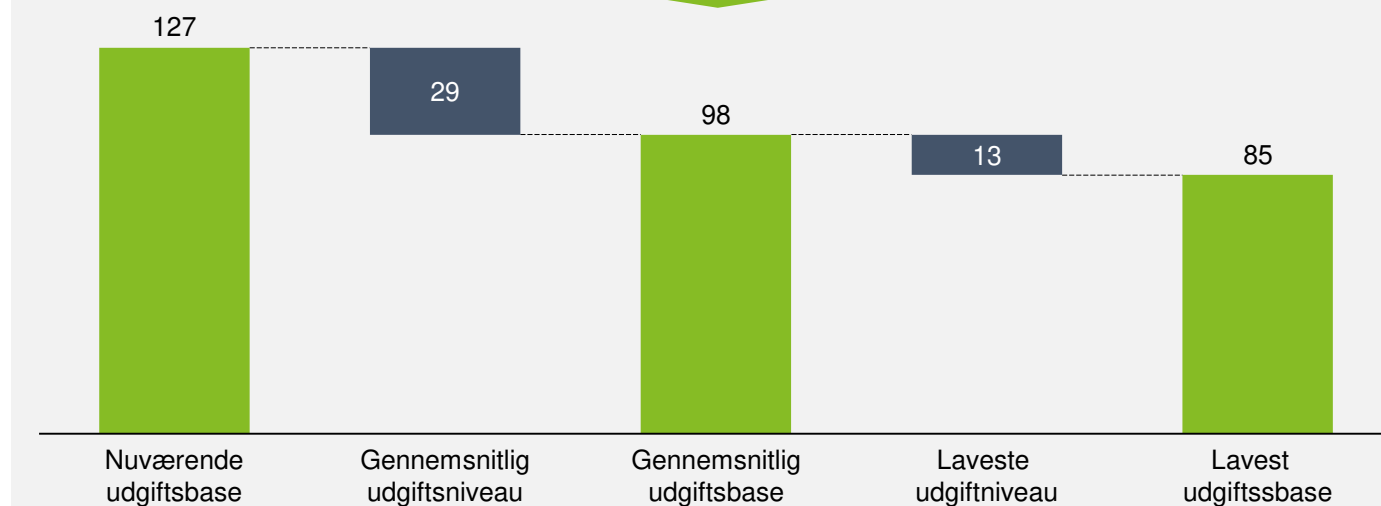
SOF – Merudgiftsydelser | KK kan ved samme udgiftsniveau som Esbjerg reducere den nuværende udgiftsbase med 42 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgift per borger mellem 0-22 år til merudgiftsydelser til familier

Kr.




Mio. kr.



Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til merudgiftsydelser kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 42 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Esbjerg Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 29 mio. kr.
- De to primære ydelser med størst potentiale er:
 - Tabt arbejdsfortjeneste
 - Forsørgelse af børn med nedsat funktionsevne
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveauet.

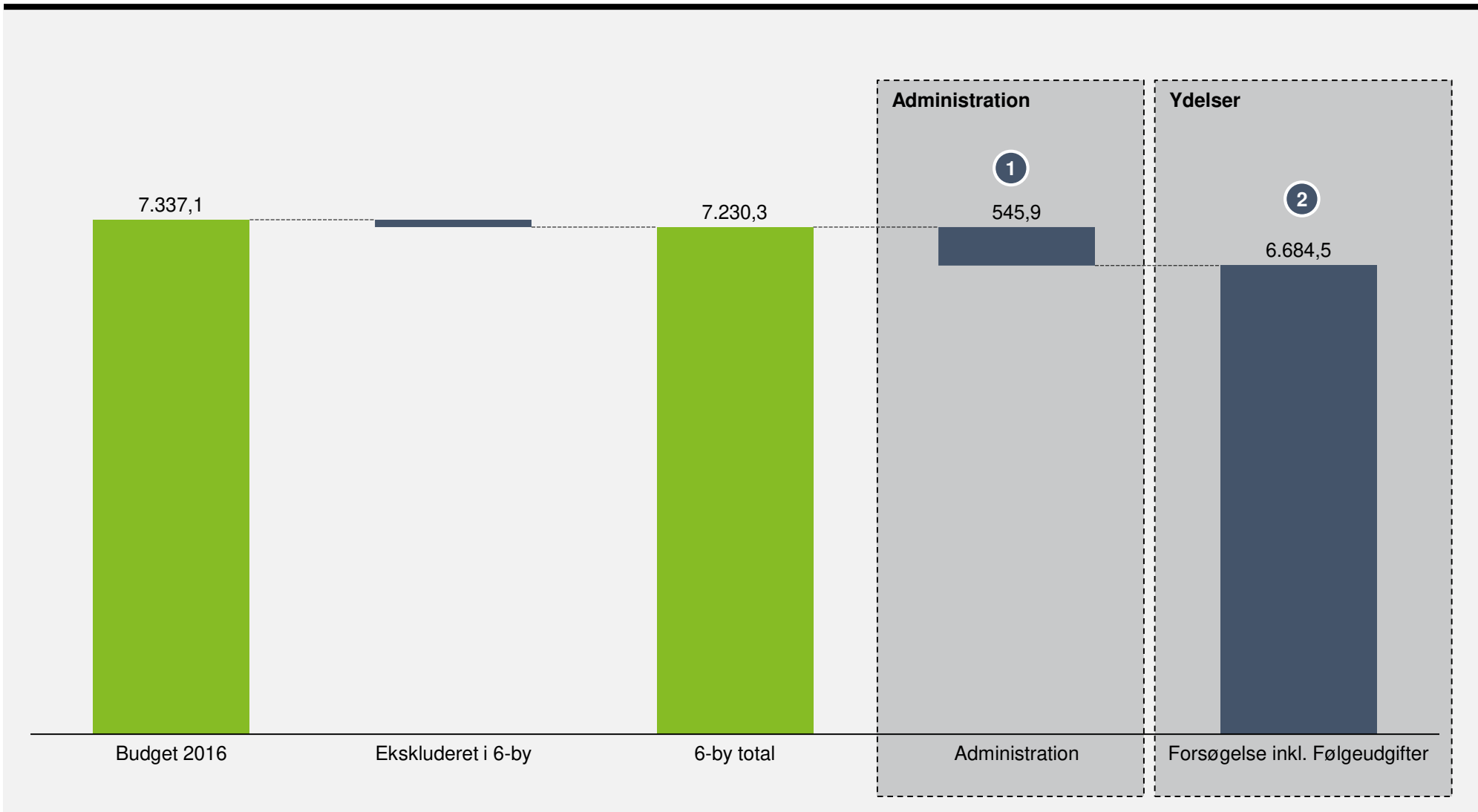
SOF | Socialforvaltningens nettoudgifter ville være 1.242 mio. kr. lavere, hvis de matchede det laveste udgiftsniveau blandt 6-by kommunerne på alle områder

 Lavest udgiftsniveau (mio.kr.) | Gennemsnitligt udgiftsniveau (mio. kr.)

Område	Potentiale	Primære udgiftsområder
1 Borgere med handicap	58 58	<ul style="list-style-type: none"> Længerevarende botilbud Midlertidig botilbud Hjemmehjælp
2 Borgere med sindslidelse	333 199	<ul style="list-style-type: none"> Længerevarende botilbud Dagtilbud – Ikke visiterede Midlertidigt botilbud
3 Udsatte borgere	371 250	<ul style="list-style-type: none"> Herberger Ambulant- og dagbehandlingstilbud Kvindekrisecentre
4 Anbringelser	115 61	<ul style="list-style-type: none"> Døgninstitutioner Plejefamilier Sikrede institutioner
5 Foranstaltninger og rådgivning	323 207	<ul style="list-style-type: none"> Familiebehandling Rådgivning og afledte ydelser Anden hjælp
6 Merudgiftsydelser	42 29	<ul style="list-style-type: none"> Tabt arbejdsfortjeneste Forsørgelse af børn med nedsat funktionsevne

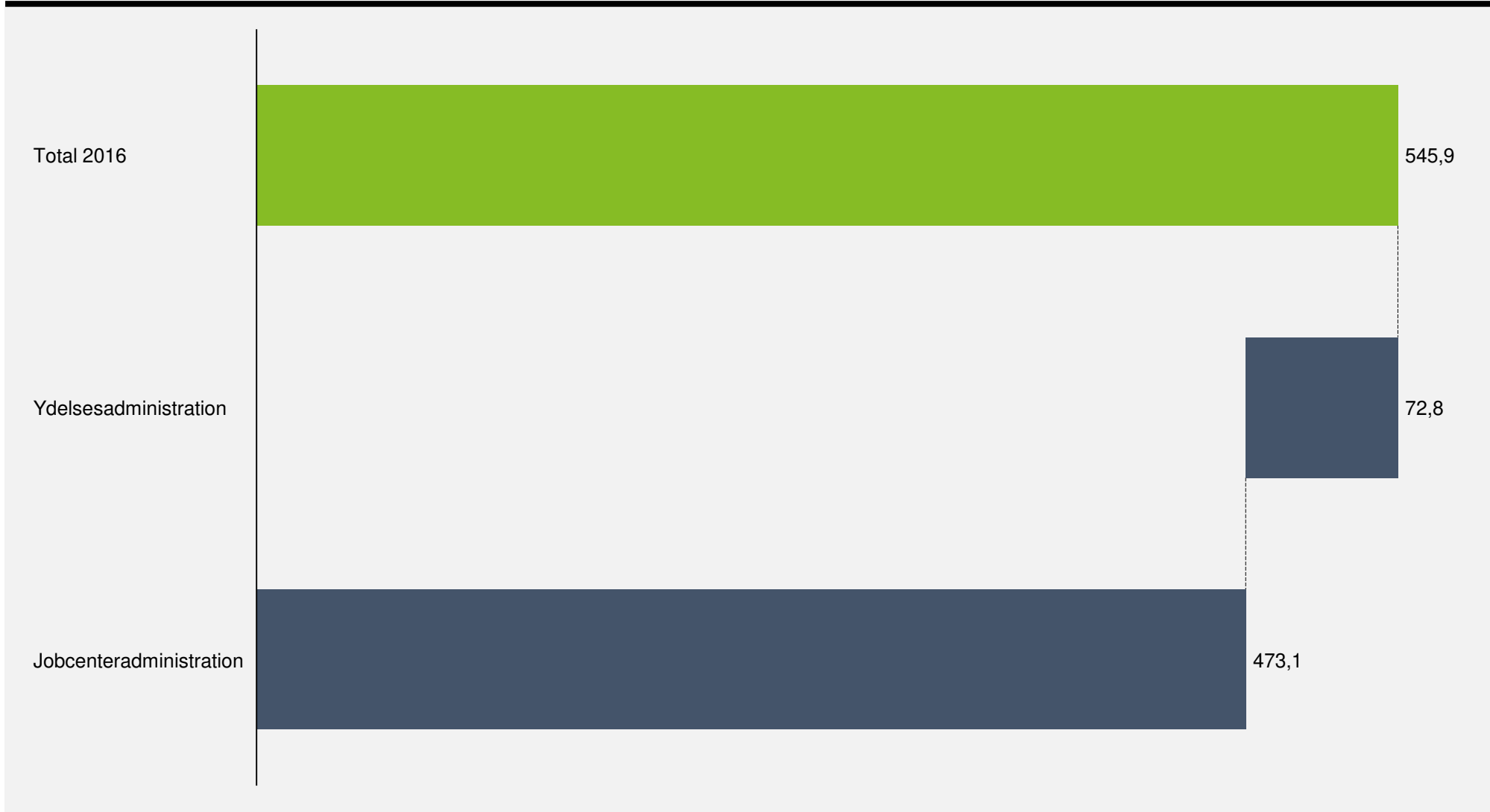
BIF | Baseret på 6-By rapporten betragtes to overordnede udgiftsområder, hvoraf ydelser udgør 92% af den totale udgiftsbasis i 6-by rapporten

Overordnet omkostningsstruktur (mio. kr.)



BIF – Administration | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 545 mio. kr. på administration af ydelser og jobcenteradministration på beskæftigelsesområdet

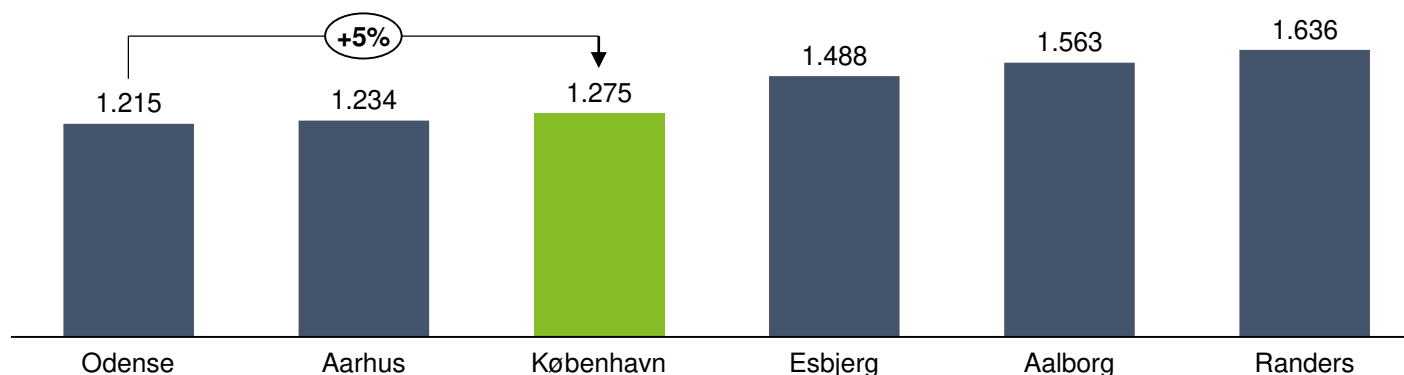
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



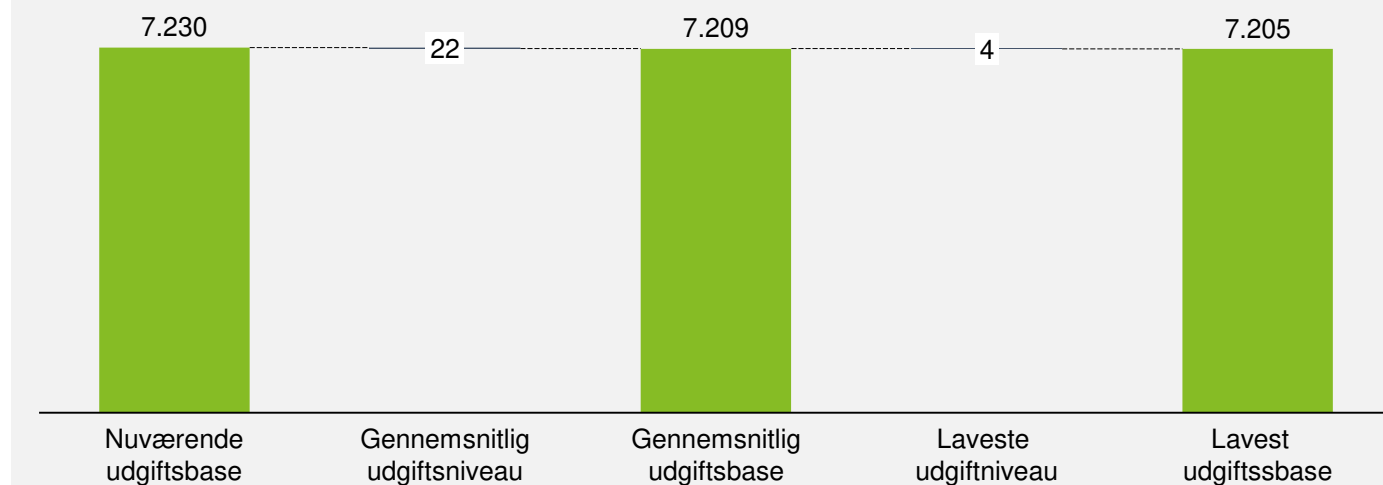
BIF – Administration | KK kan ved samme udgiftsniveau som Odense reducere den nuværende udgiftsbase med 26 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgift per borger mellem 18-64 år til administration på beskæftigelsesområdet

Kr.



Mio. kr.

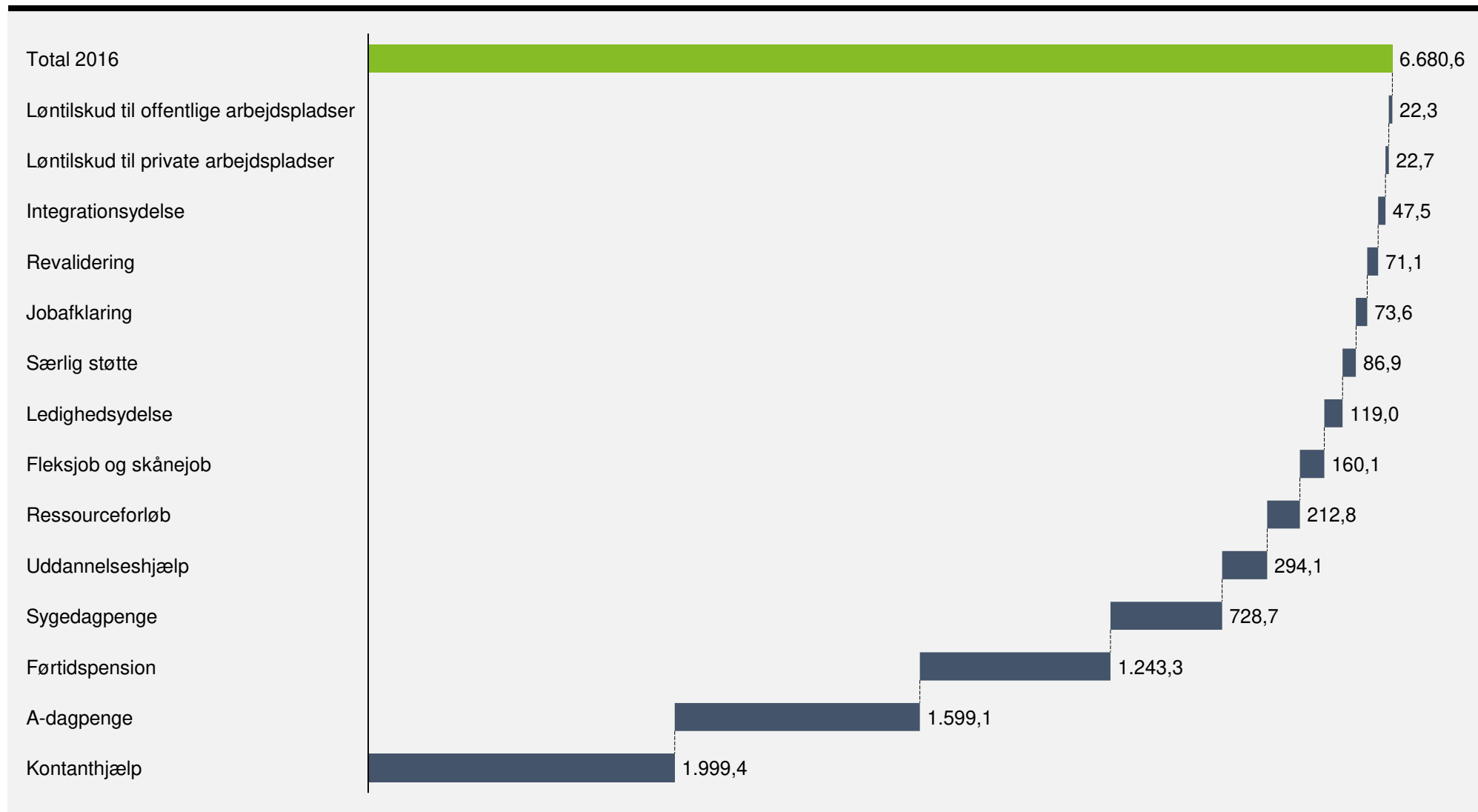


Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til administration på beskæftigelses- og integrationsområdet kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 26 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Odense Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 22 mio. kr.
- De 10 primære ydelser med størst potentiale er:
 - Jobcenteradministration
 - Ydelsesadministration
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveauet.

BIF – Forsørgelse | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 6.680 mio. kr. på forsørgelse inkl. følgeudgifter på beskæftigelsesområdet

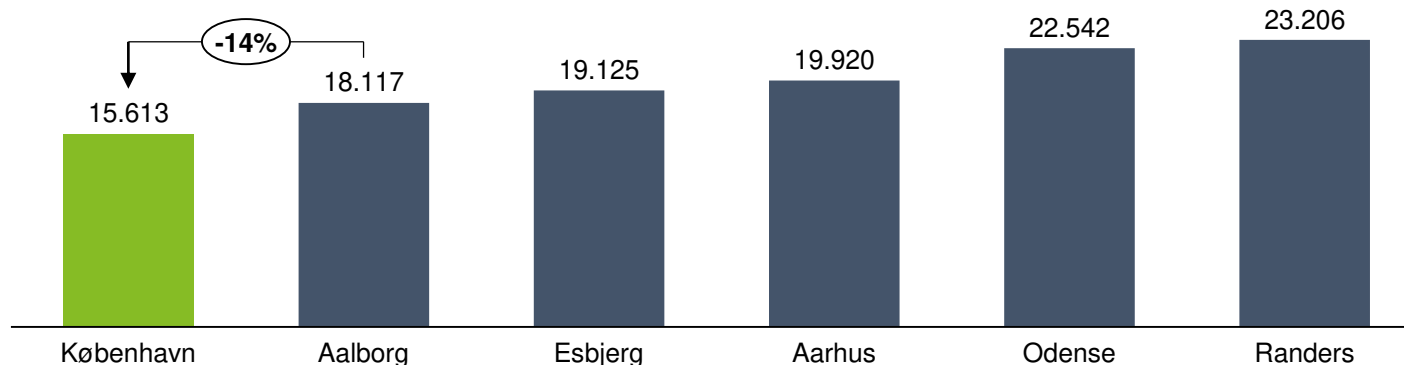
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



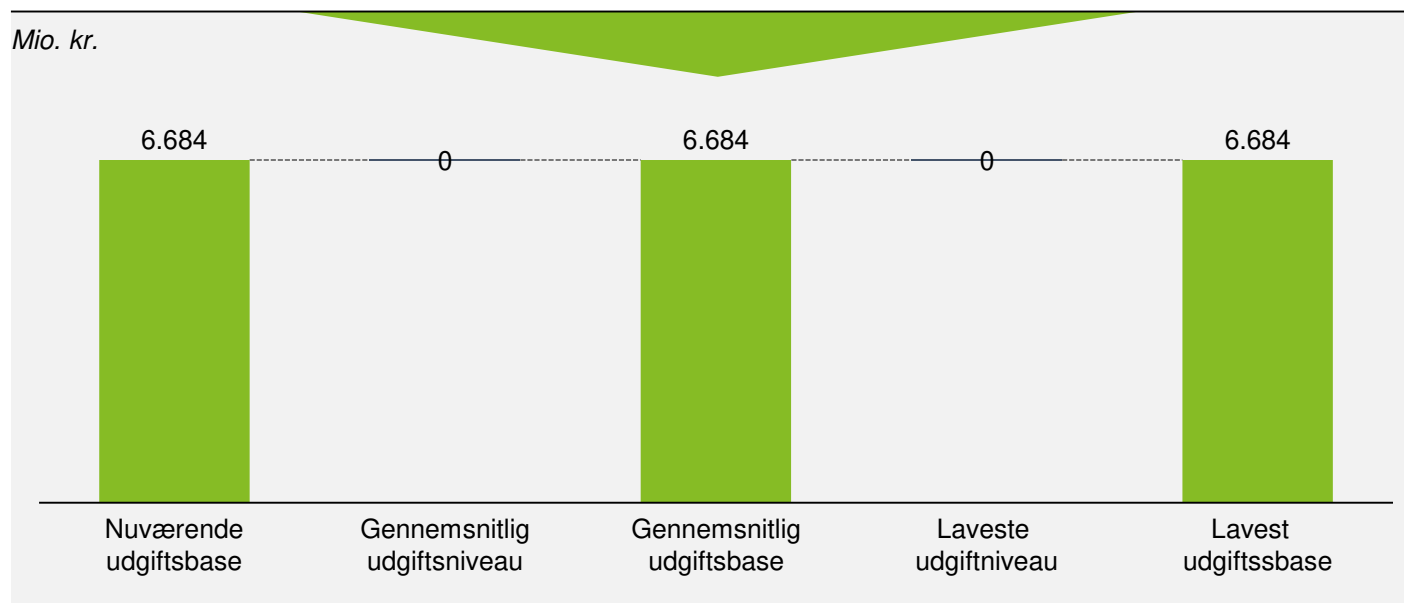
BIF – Forsørgelse | KK ligger med det laveste udgiftsniveau til forsørgelse inkl. følgeudgifter på beskæftigelsesområdet

Benchmark – Nettoudgift per borger mellem 18-64 år til forsørgelse inkl. følgeudgifter

Kr.




Mio. kr.



Primære observationer

- Københavns Kommune ligger baseret på 6-By over niveau på en række ydelser, men på tværs af disse som kommunen med det laveste udgiftsniveau.
- Ydelserne er lovgivningsmæssigt defineret, og intet potentiale er derfor at finde i relation til disse.

BIF | Baseret på 6-by rapporten kan Beskæftigelses- og integrationsforvaltningen reduceres med op mod 26 mio. kr. ved at matche det laveste udgiftsniveau blandt 6-by kommunerne

 Lavest udgiftsniveau (mio.kr.) | Gennemsnitligt udgiftsniveau (mio. kr.)

Formål | **Potentiale** | **Primære udgiftsområder**

1

Administration

26 | 22

- Jobcenteradministration
- Ydelsesadministration

2

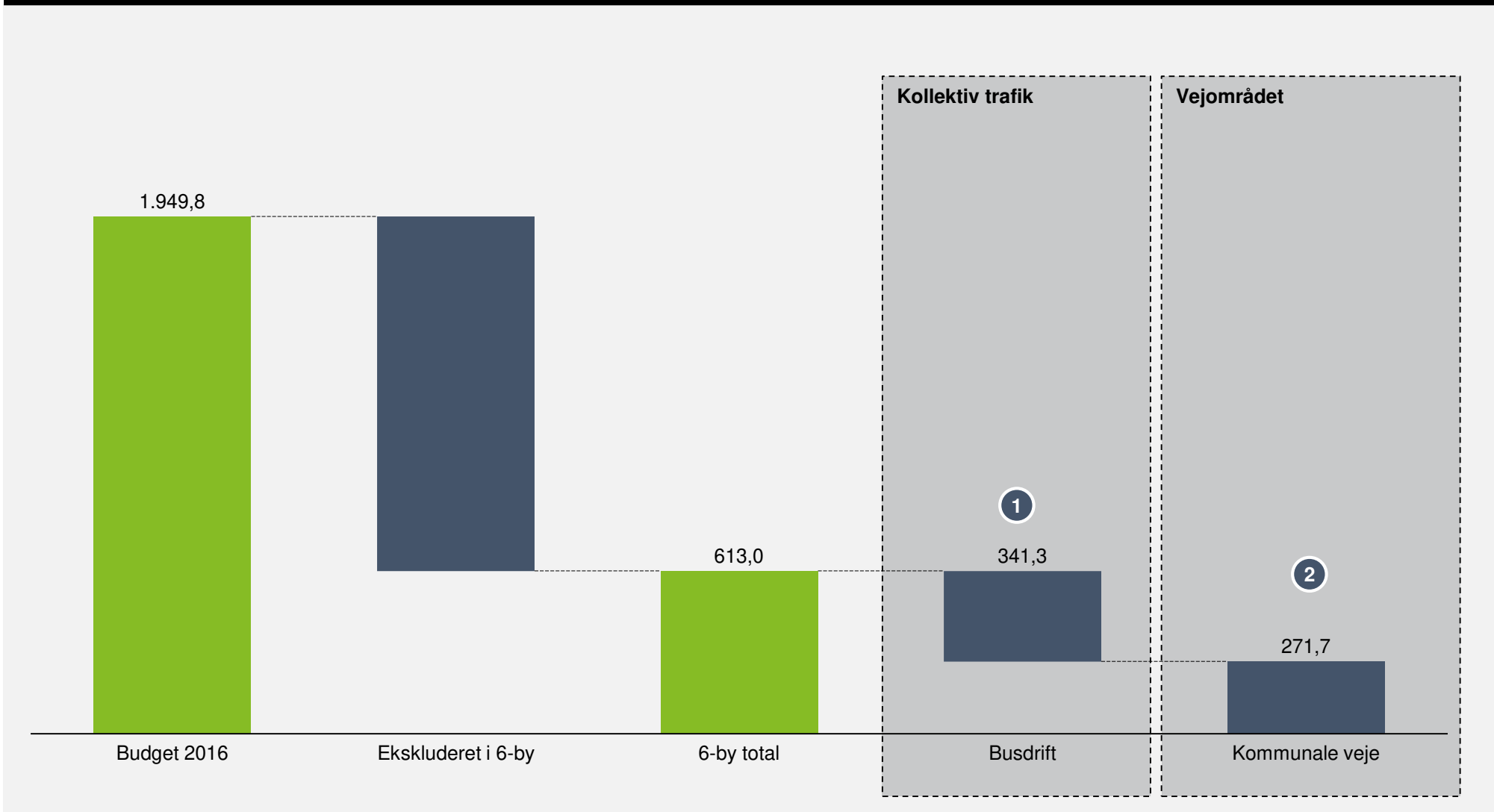
Forsørgelse inkl. følgeudgifter

- | -

- N/A

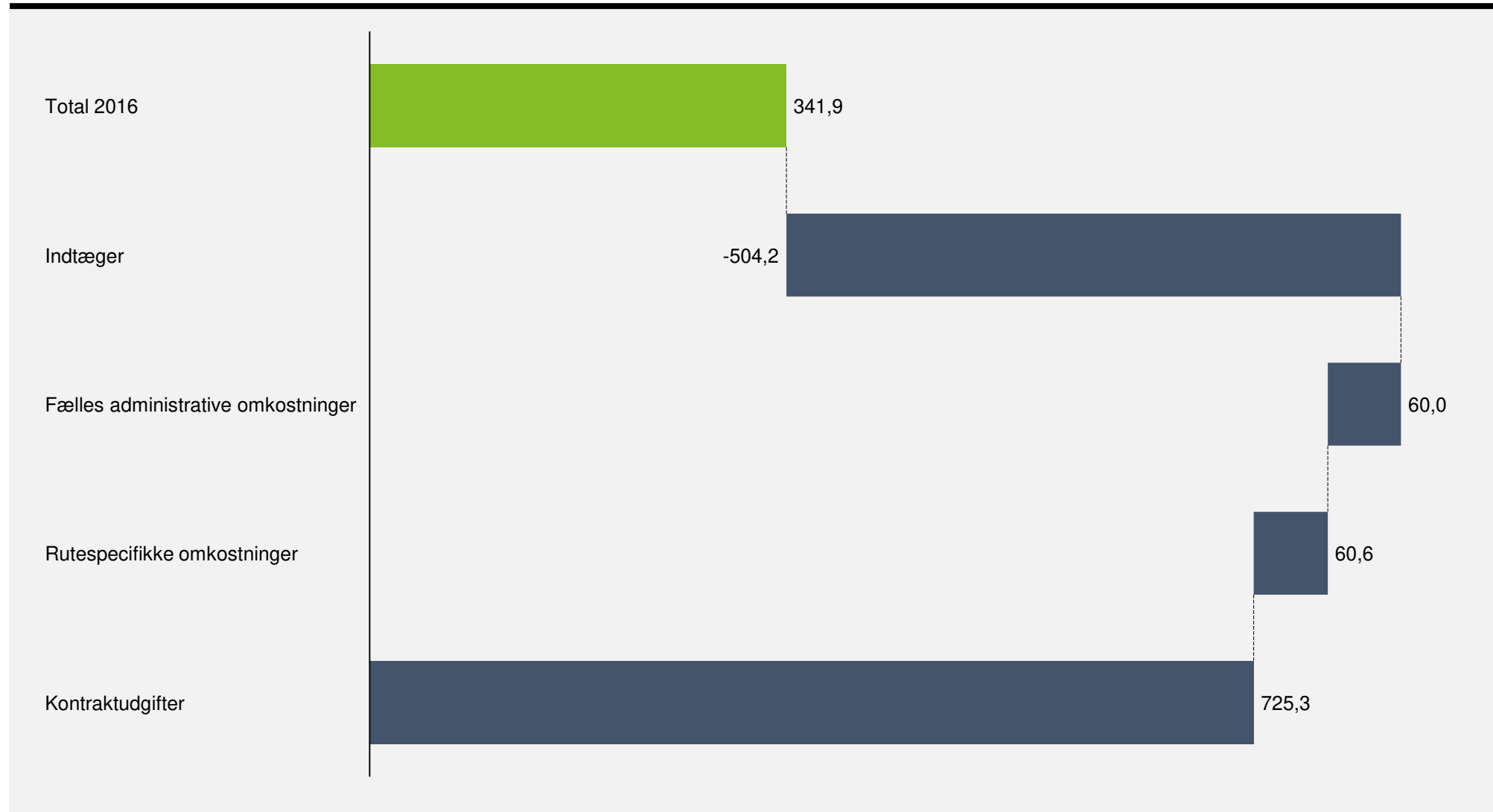
TMF | Baseret på 6-By rapporten betragtes to overordnede udgiftsområder, som udgør 31% af det totale 2016 budget

Overordnet omkostningsstruktur (mio. kr.)



TMF – Kollektiv trafik | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 341 mio. kr. på kollektiv trafik, eksklusiv 504 mio. kr. indtægter

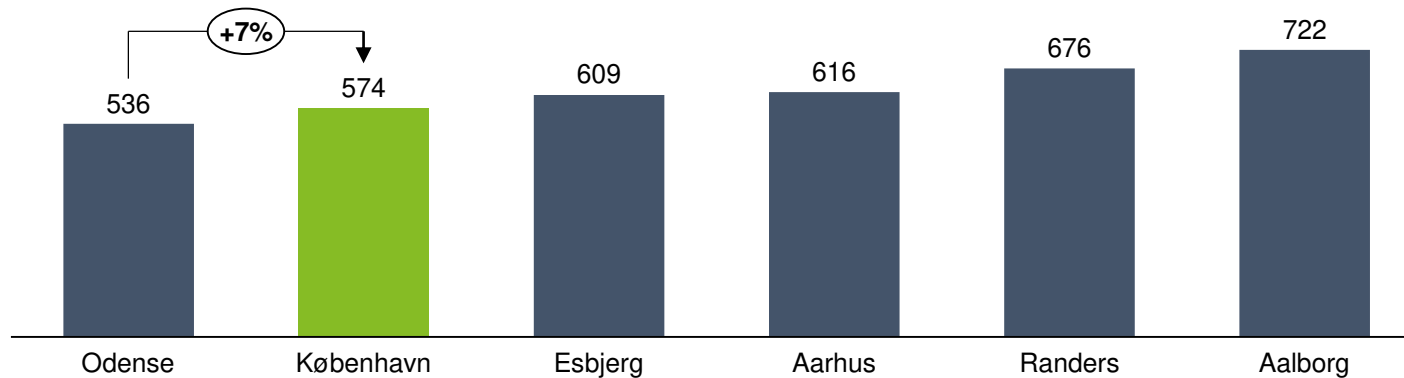
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



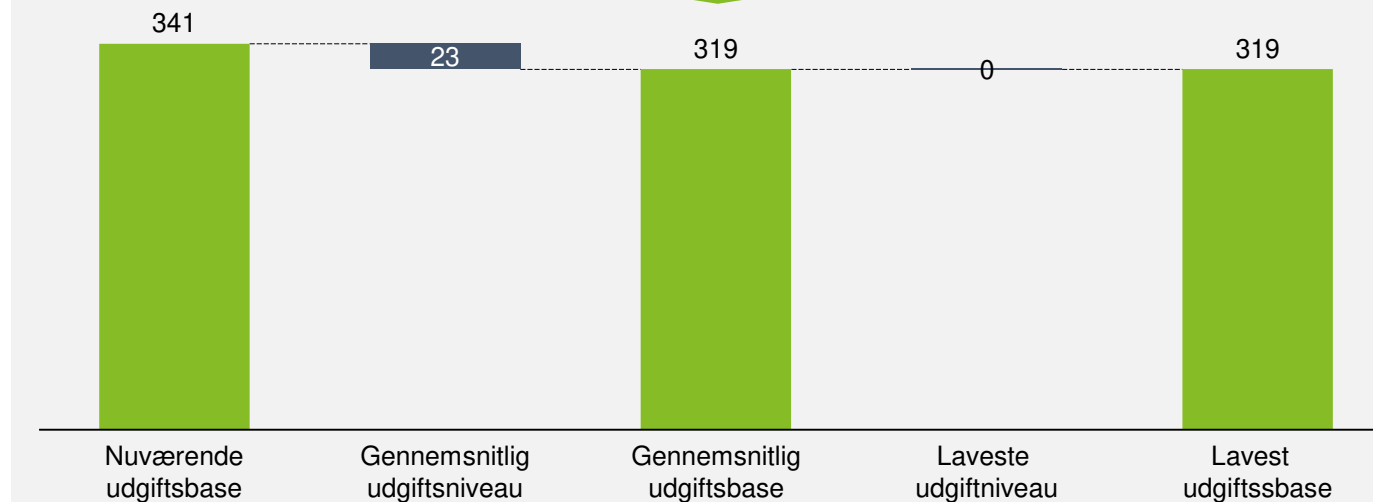
TMF – Kollektiv trafik | KK kan ved samme udgiftsniveau som Odense reducere den nuværende udgiftsbase med 23 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til kollektiv trafik

Kr.



Mio. kr.



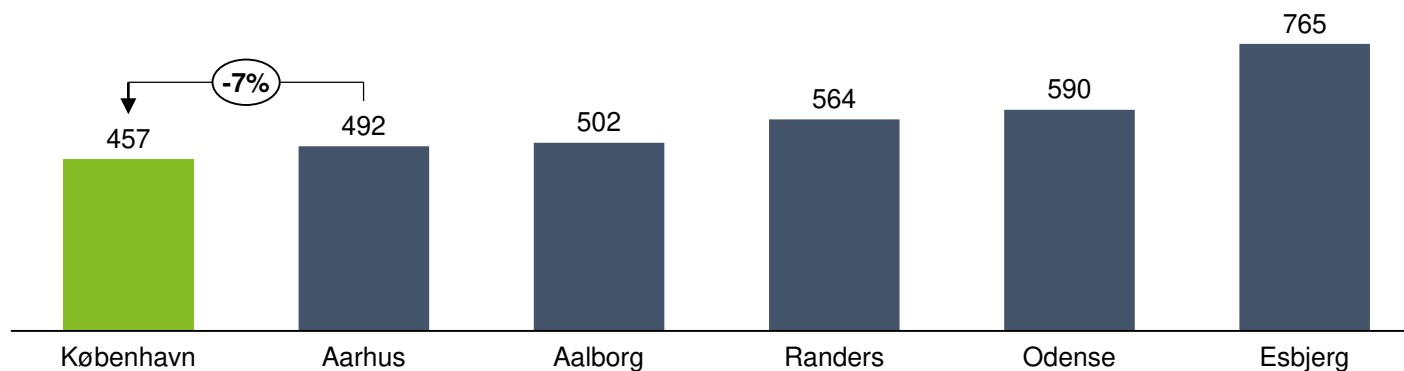
Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til kollektiv trafik kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 23 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Odense Kommune.
- De tre primære ydelser med størst potentiale er:
 - Kontraktudgifter
 - Fælles administrative omkostninger
 - Rutespecifikke omkostninger
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveauet.

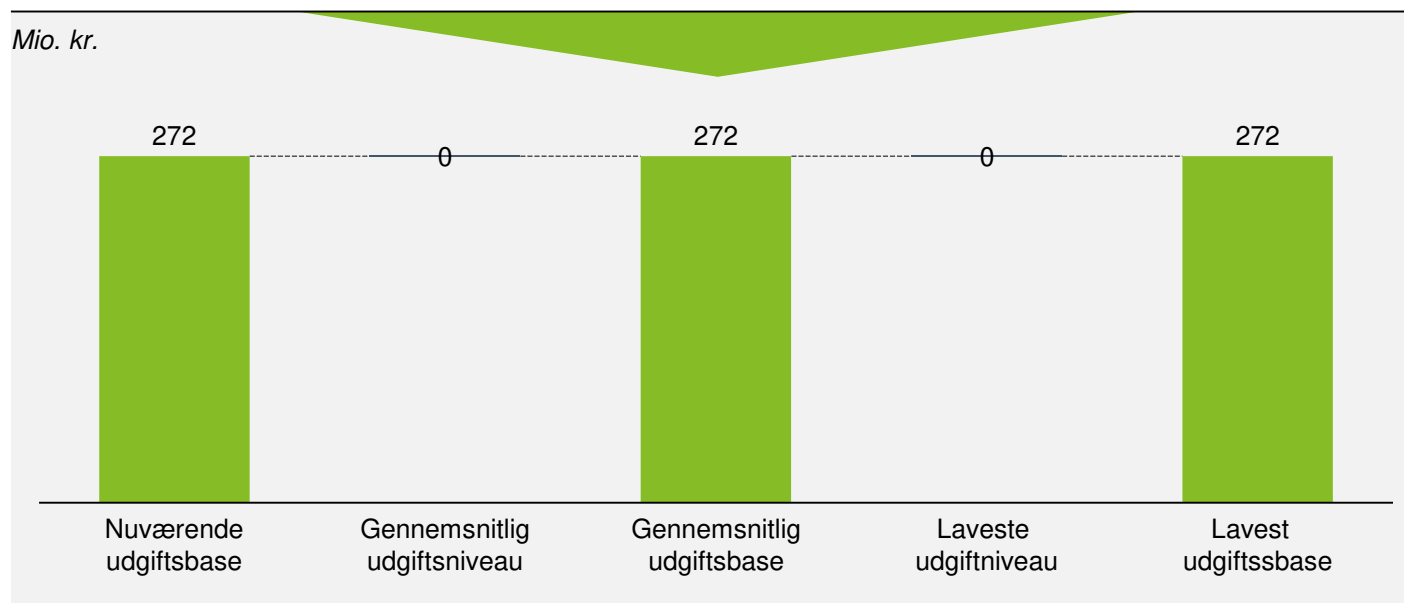
TMF – Vejområdet | KK har det laveste udgiftsniveau på tværs af kommunerne inden for vejområdet

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger på vejområdet

Kr.




Mio. kr.





Primære observationer

- Københavns Kommune har det laveste udgiftsniveau blandt 6-By kommunerne.

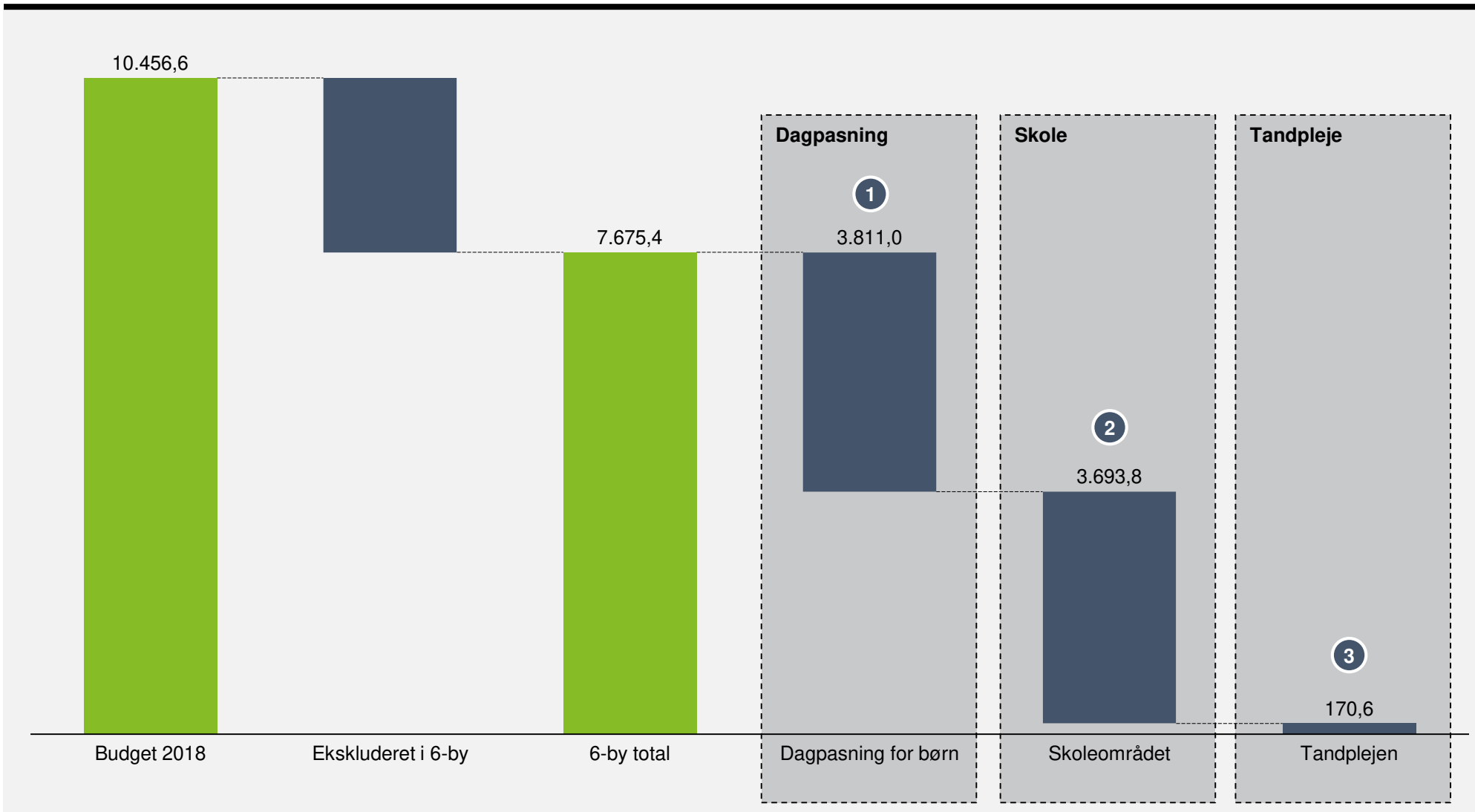
TMF | Baseret på 6-by rapporten kan Teknik- og Miljøforvaltningen blot reduceres med op mod 23 mio kr. ved at matche det laveste udgiftsniveau blandt 6-by kommunerne

 Lavest udgiftsniveau (mio.kr.) | Gennemsnitligt udgiftsniveau (mio. kr.)

Område	Potentiale	Primære udgiftsområder
1 Kollektiv trafik	 23 23	<ul style="list-style-type: none">• Kontraktudgifter• Fælles administrative omkostninger• Rutespecifikke omkostninger
2 Vejområdet	 - -	<ul style="list-style-type: none">• N/A

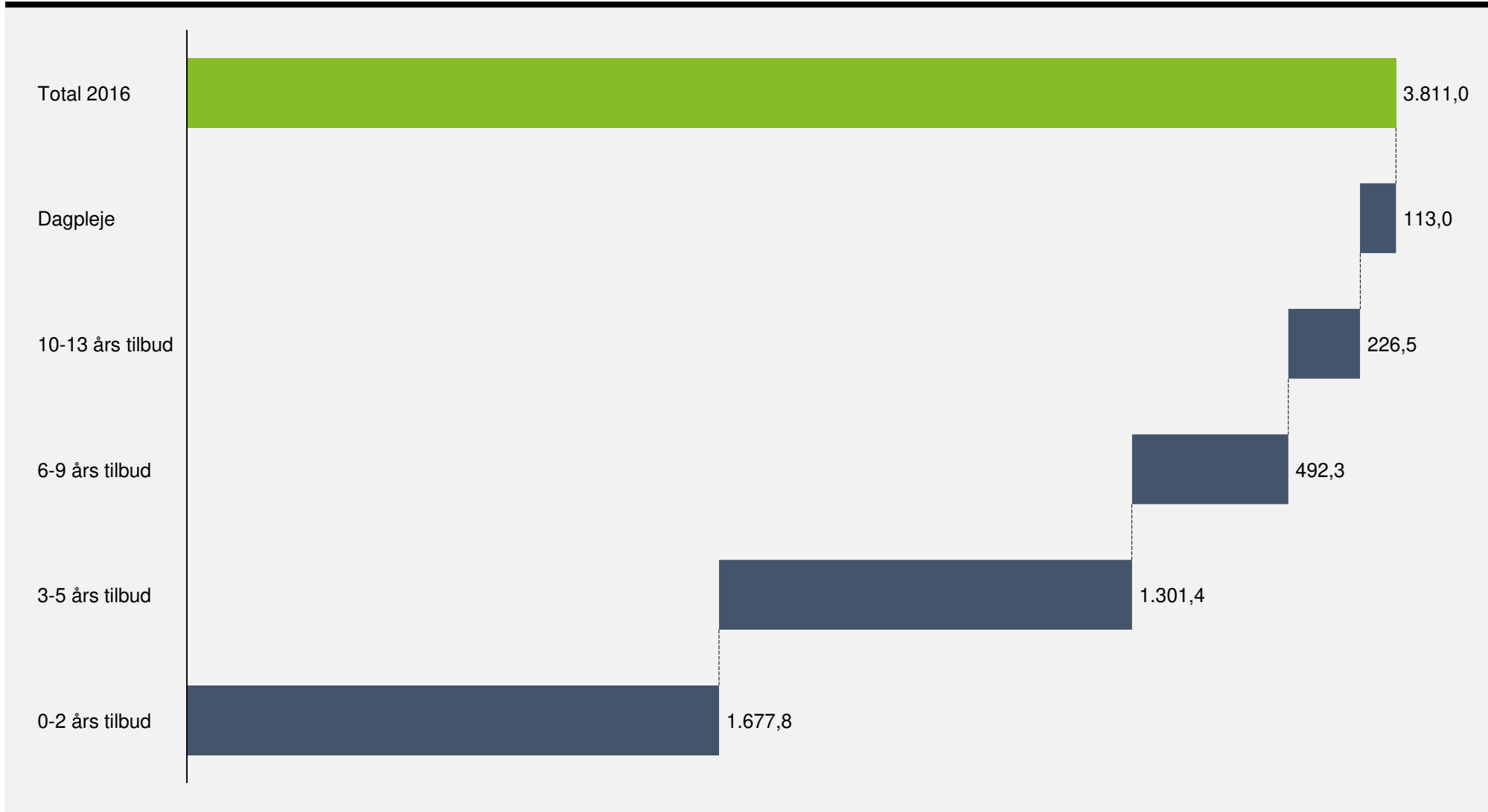
BUF | Baseret på 6-By rapporten betragtes tre overordnede service områder, som tilsammen udgør 73% af det samlede budget for Børne- og Ungdomsforvaltningen i 2016

Overordnet omkostningsstruktur (mio. kr.)



BUF – Dagpasning af børn | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 3.811 mio. kr. på dagpasning af børn

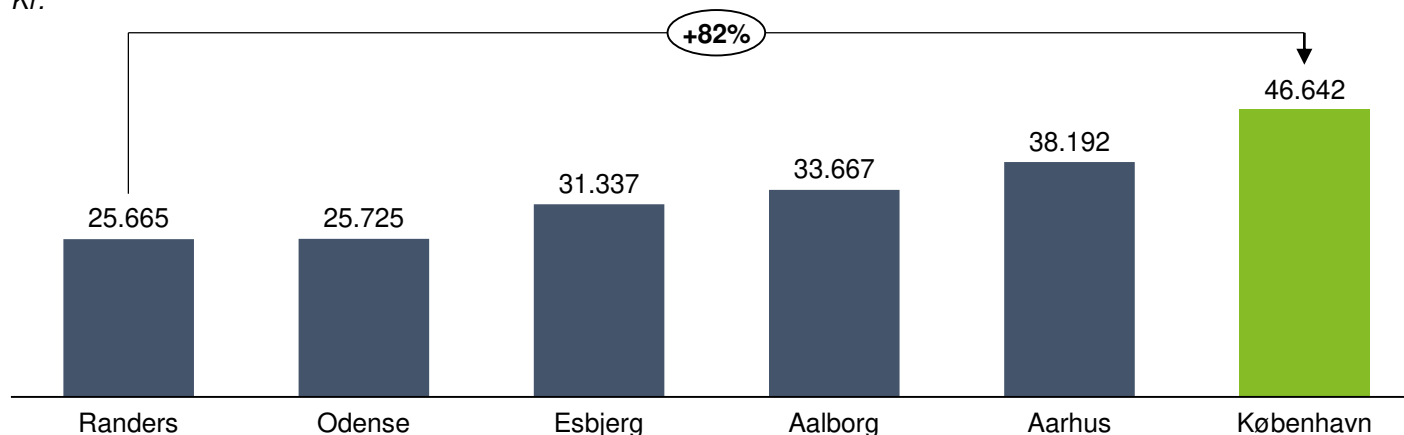
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



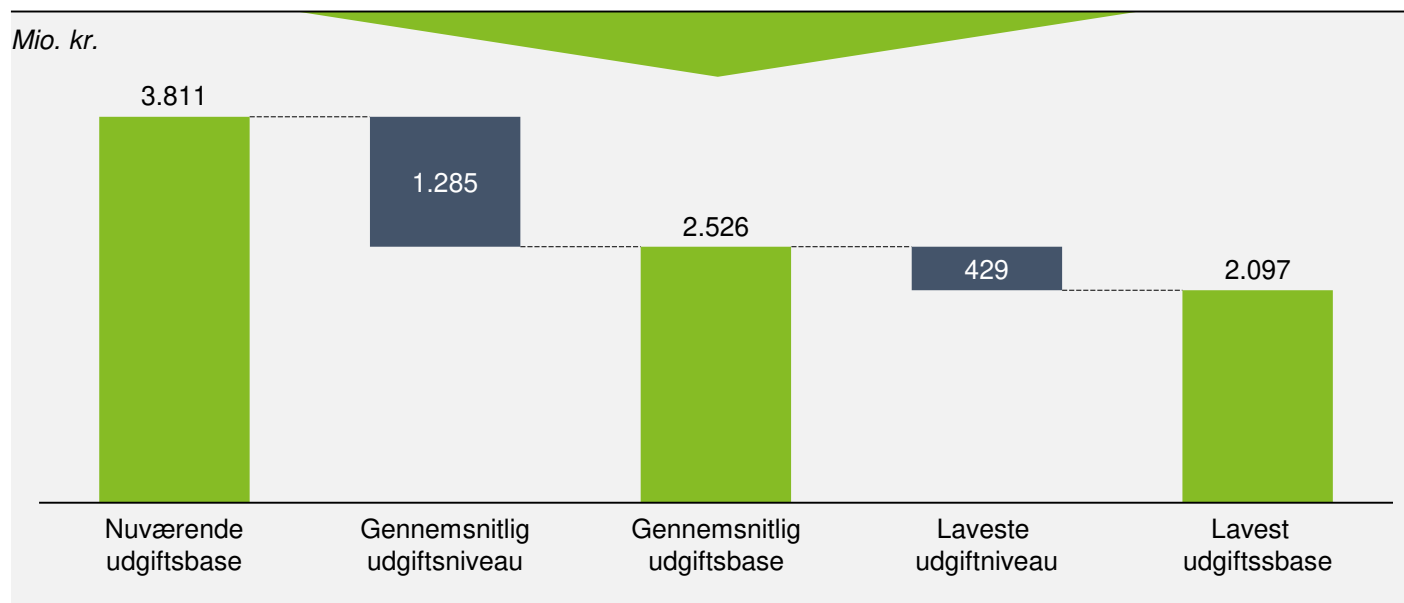
BUF – Dagpasning af børn | KK kan ved samme udgiftsniveau som Randers reducere den nuværende udgiftsbase med 1.714 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgift per barn mellem 0-13 år til dagpasning af børn

Kr.



Mio. kr.

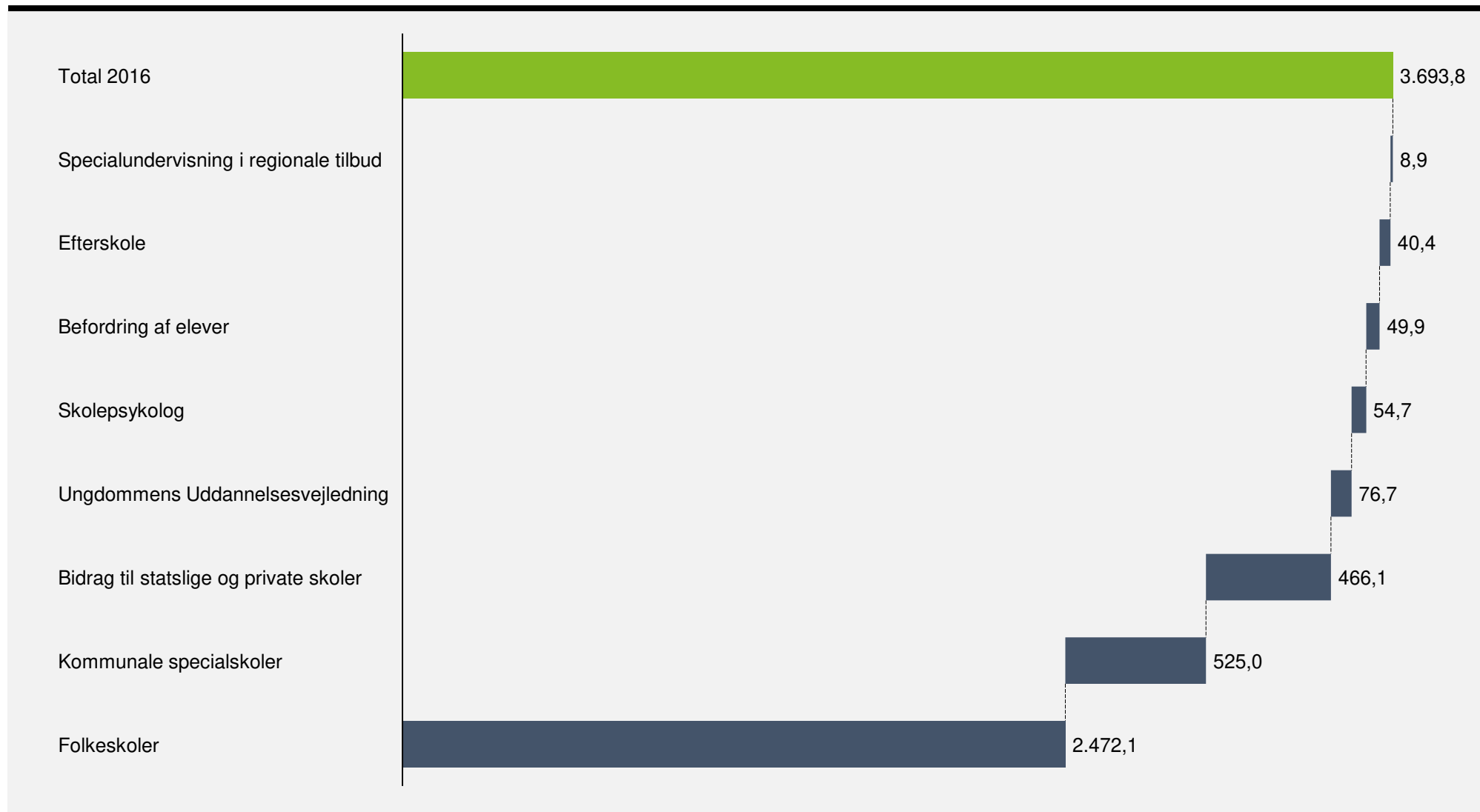


Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til dagpasning af børn kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 1.714 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Randers Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 1.285 mio. kr.
- De tre primære ydelser med størst potentiale er:
 - 0-2 års tilbud
 - 3-5 års tilbud
 - 6-9 års tilbud
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveauet.

BUF – Skoleområdet | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 3.693 mio. kr. på skoleområdet

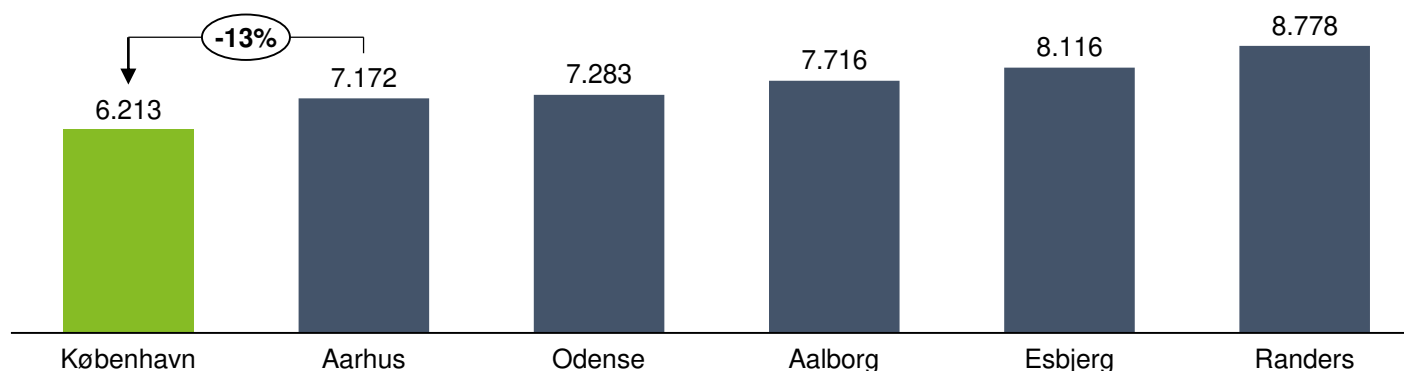
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



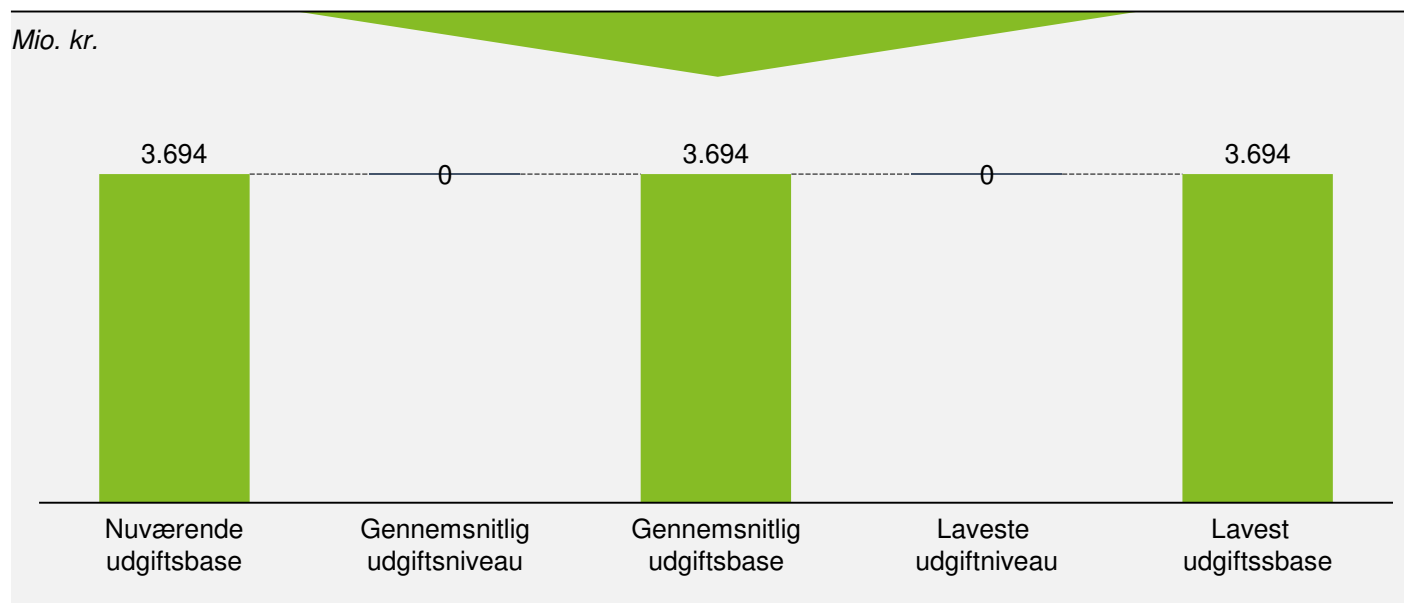
BUF – Skoleområdet | KK ligger på tværs af de underliggende ydelser på skoleområdet med det laveste udgiftsniveau, men potentiale eksisterer for enkelte ydelser

Benchmark – Nettoudgift per barn mellem 6-16 år til skoleområdet

DKK



Mio. kr.



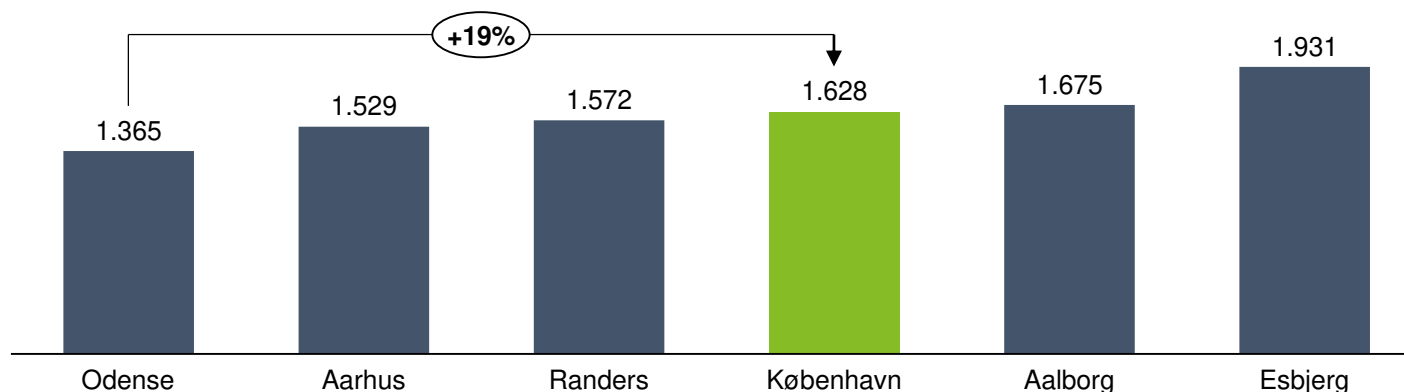
Primære observationer

- Københavns Kommunes samlede nettoudgifter til skoleområdet ligger under de fem resterende kommuner i 6-by rapporten, og et større potentiale er derfor ikke at finde på et overordnet niveau
- Ved gennemgang af de underliggende ydelser ligger Københavns Kommune væsentlige over de andre kommuner på:
 - Kommunale specialskoler
 - Bidrag til statslige og private skoler
- For disse ydelser ligger det samlede udgiftsniveau 573 mio. kr. over minimum og 457 mio. over gennemsnittet.

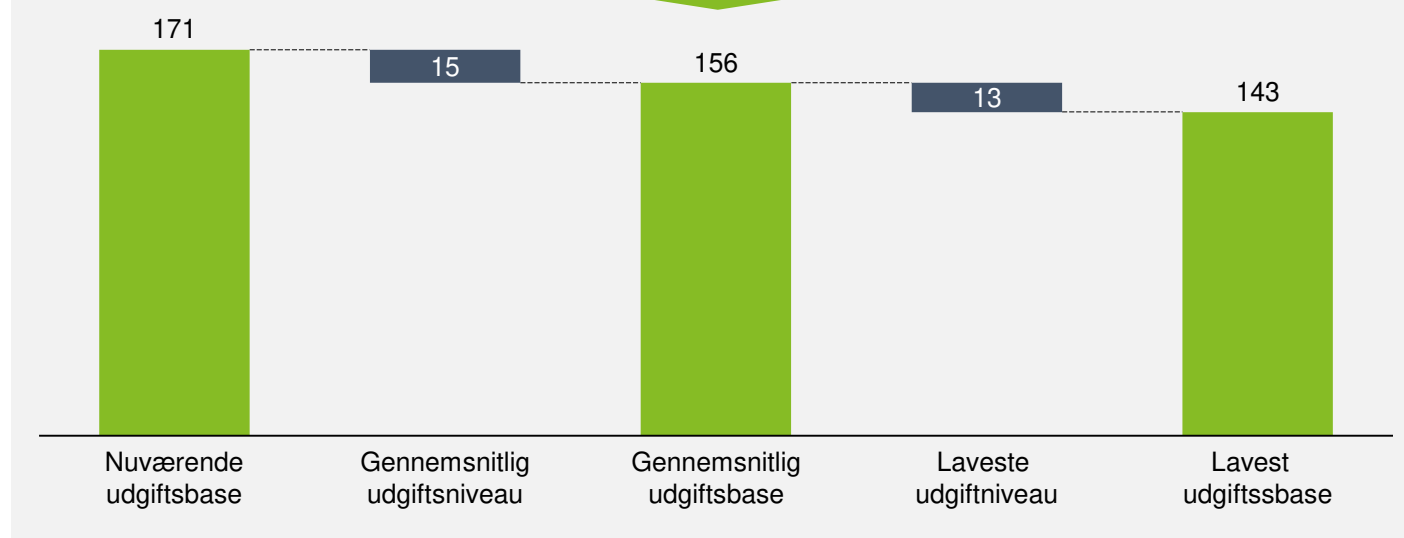
BUF – Tandpleje | KK kan ved samme udgiftsniveau som Odense reducere den nuværende udgiftsbase med 28 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgift per barn mellem 0-17 år til tandpleje

Kr.





Mio. kr.



Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til tandpleje kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 28 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Odense Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 15 mio. kr.
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveauet.

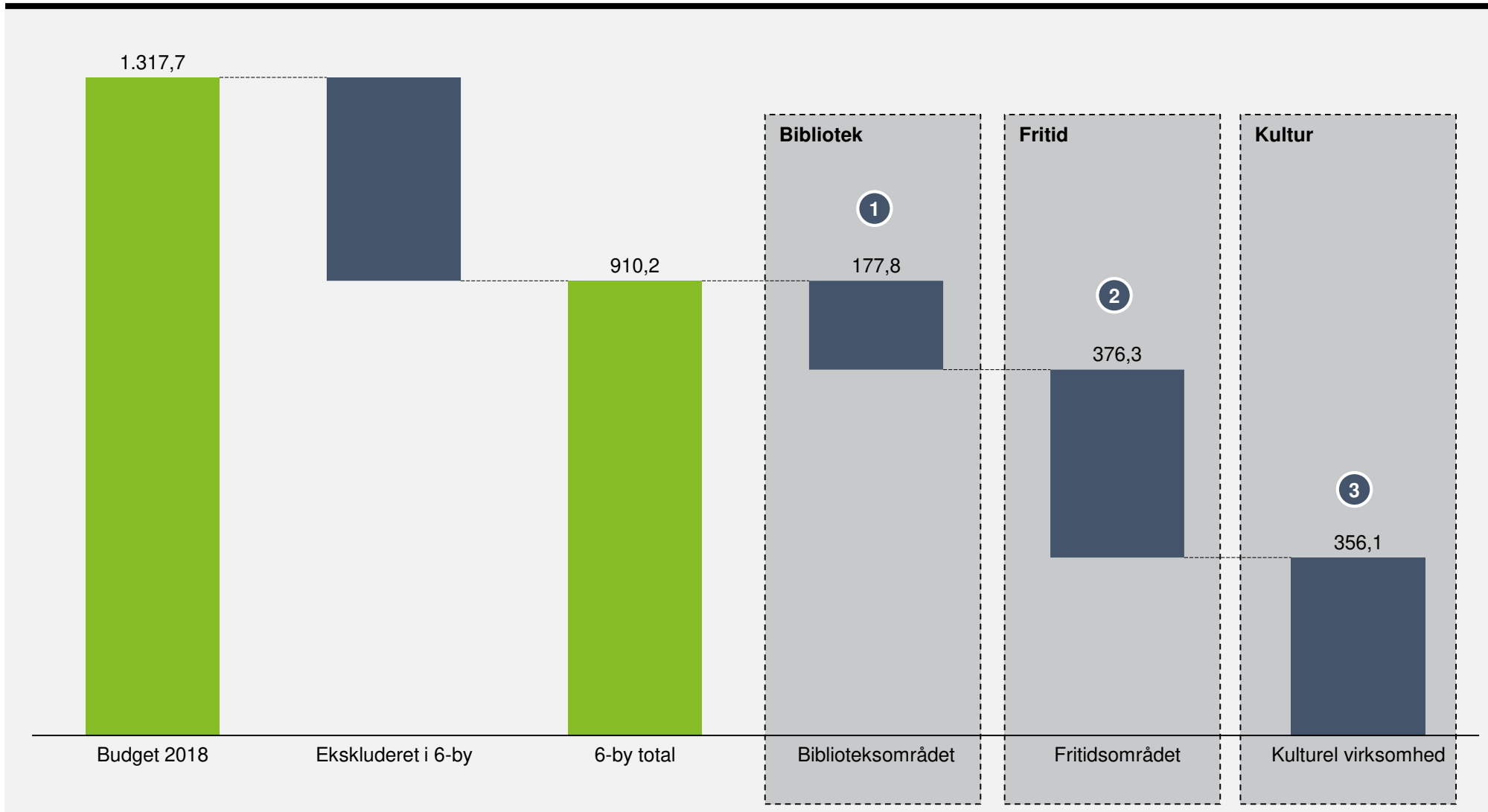
BUF | Baseret på 6-by rapporten kan Børne- og ungdomsforvaltningen reduceres med op mod 2.315 mio. kr. ved at matche det laveste udgiftsniveau blandt 6-by kommunerne

 Lavest udgiftsniveau (mio.kr.) |  Gennemsnitligt udgiftsniveau (mio. kr.)

Område	Potentiale	Primære udgiftsområder
1 Dagpasning	1.714 429	<ul style="list-style-type: none">• 0-2 års tilbud• 3-5 års tilbud• 6-9 års tilbud
2 Skoleområdet	573 457	<ul style="list-style-type: none">• Kommunale specialskoler• Bidrag til statslige og private skoler
3 Tandpleje	28 15	<ul style="list-style-type: none">• Tandpleje

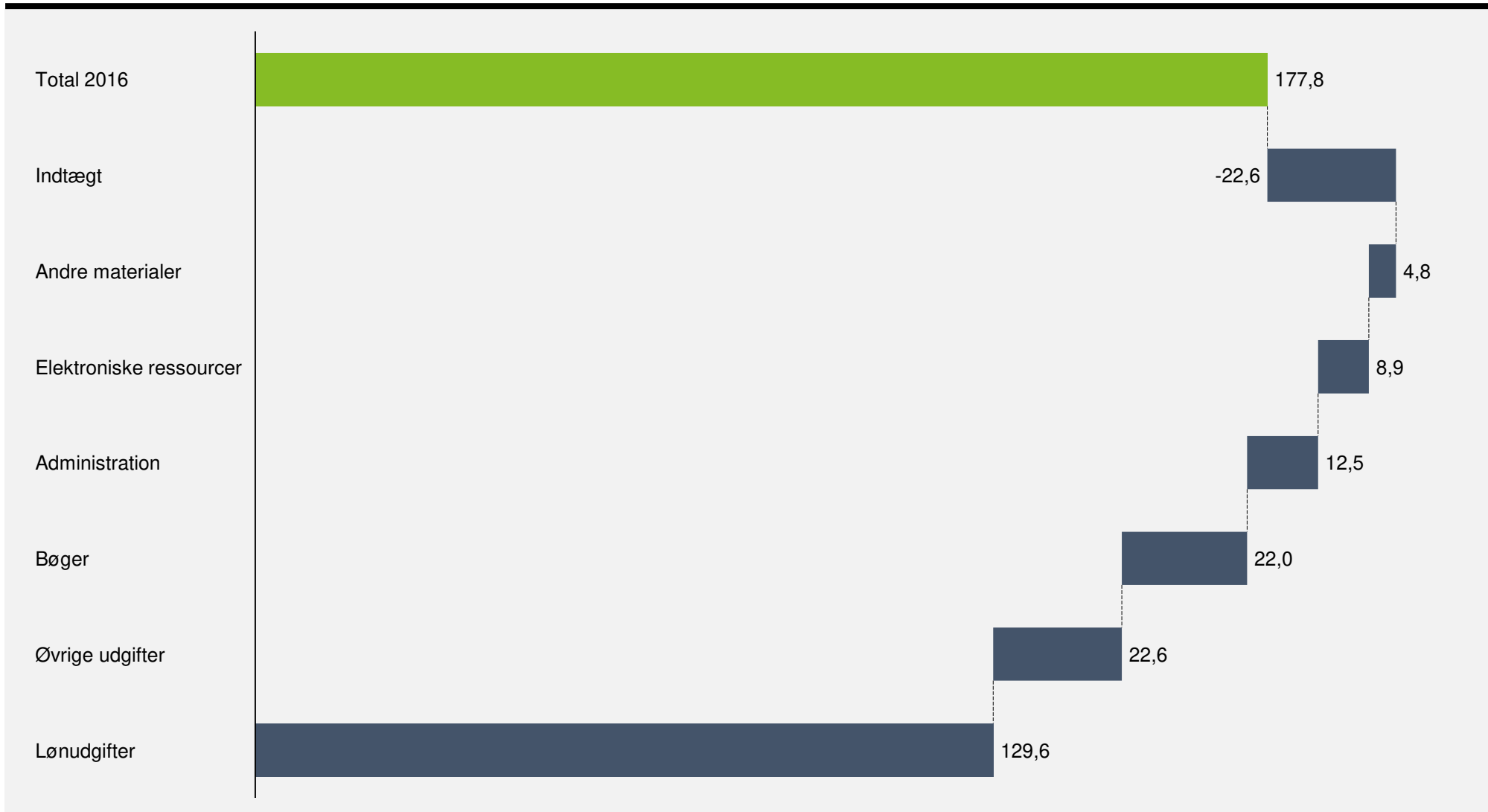
KFF | Baseret på 6-By rapporten betragtes tre overordnede service områder, som tilsammen udgør 69% af det samlede budget

Overordnet omkostningsstruktur (mio. kr.)



KFF – Biblioteksområdet | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 177 mio. kr. på ydelser til biblioteksområdet

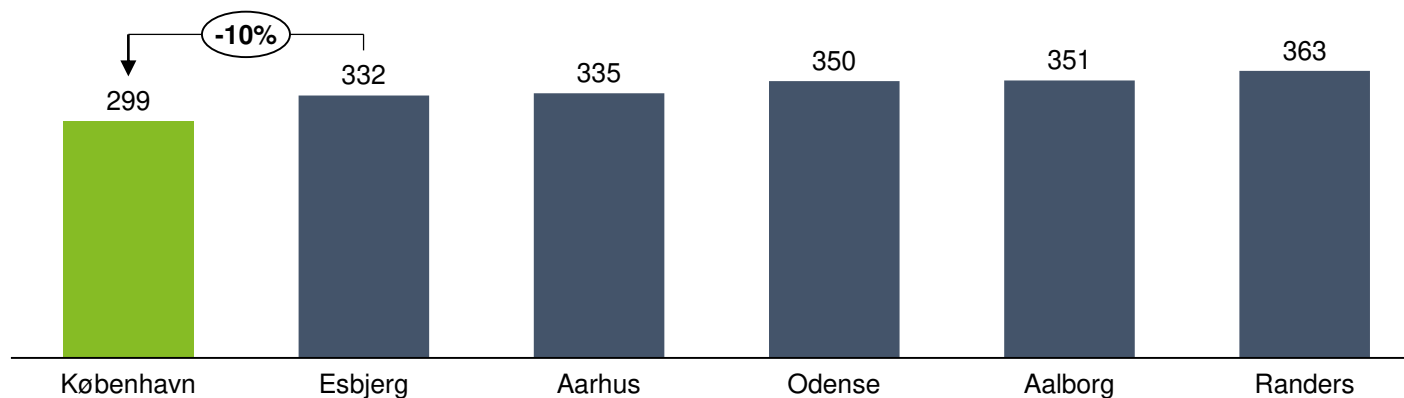
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



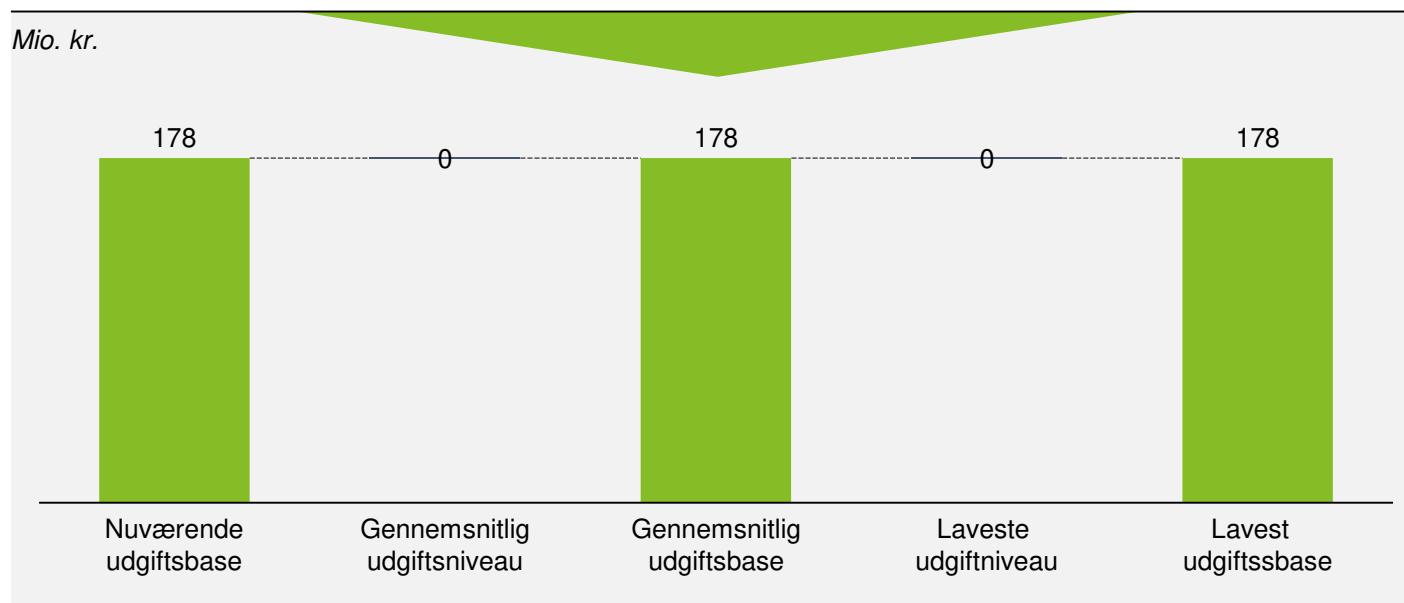
KFF – Biblioteksområdet | KK har det laveste udgiftsniveau på tværs af kommunerne inden for biblioteksområdet

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til ydelser for biblioteksområdet

Kr.



Mio. kr.

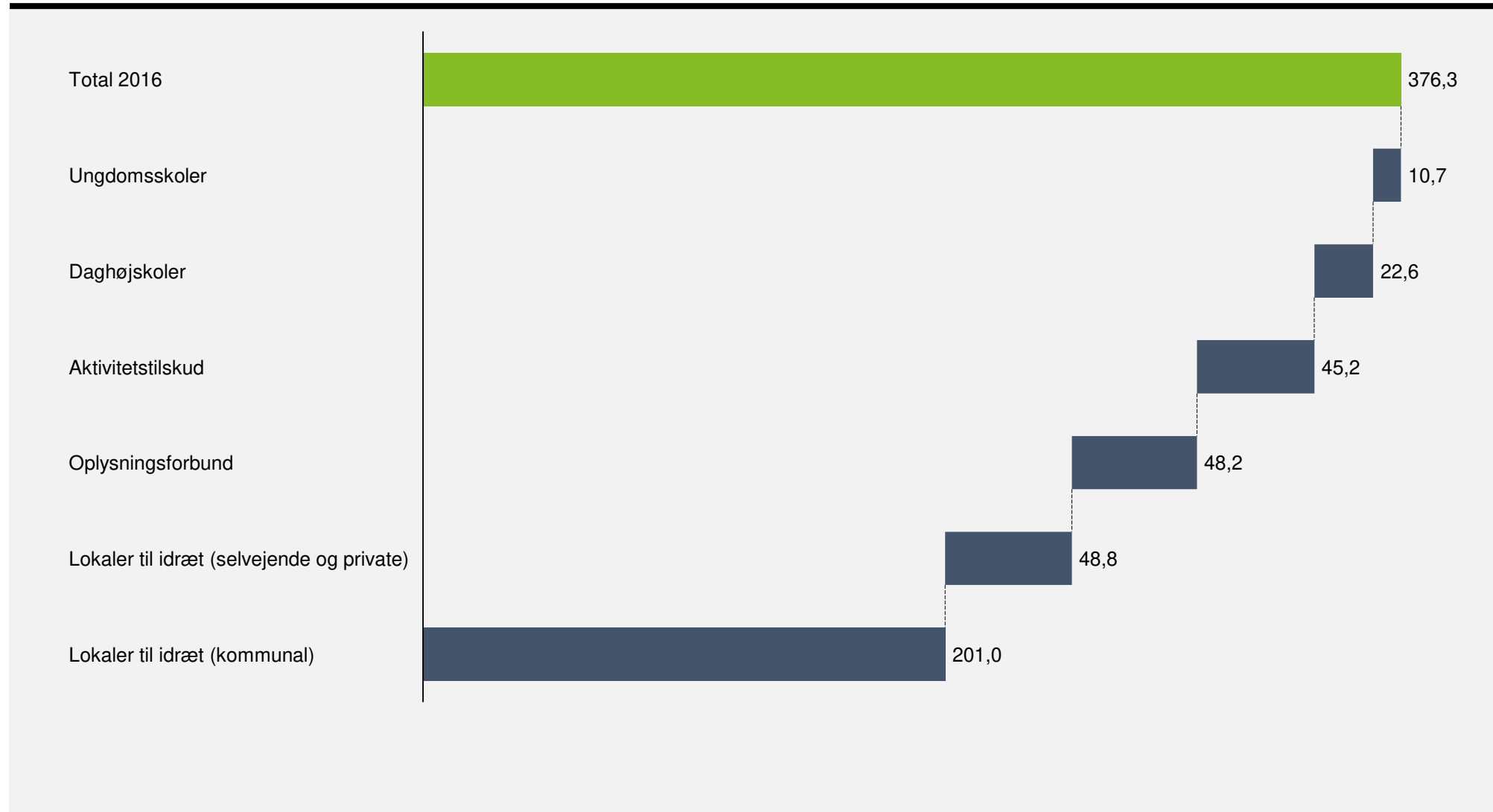


Primære observationer

- Københavns Kommune har det laveste udgiftsniveau blandt 6-By kommunerne.

KFF – Fritidsområdet | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 376 mio. kr. på ydelser til fritidsområdet

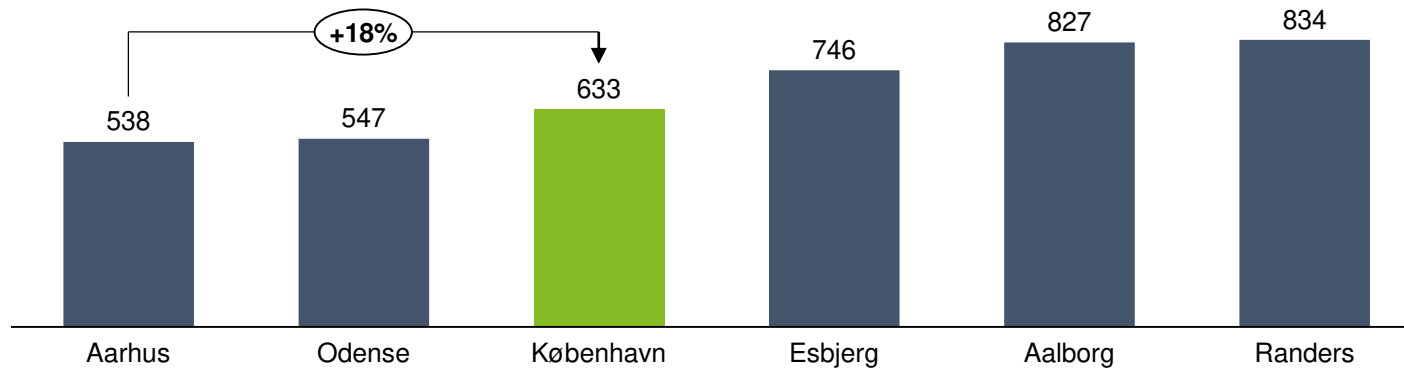
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



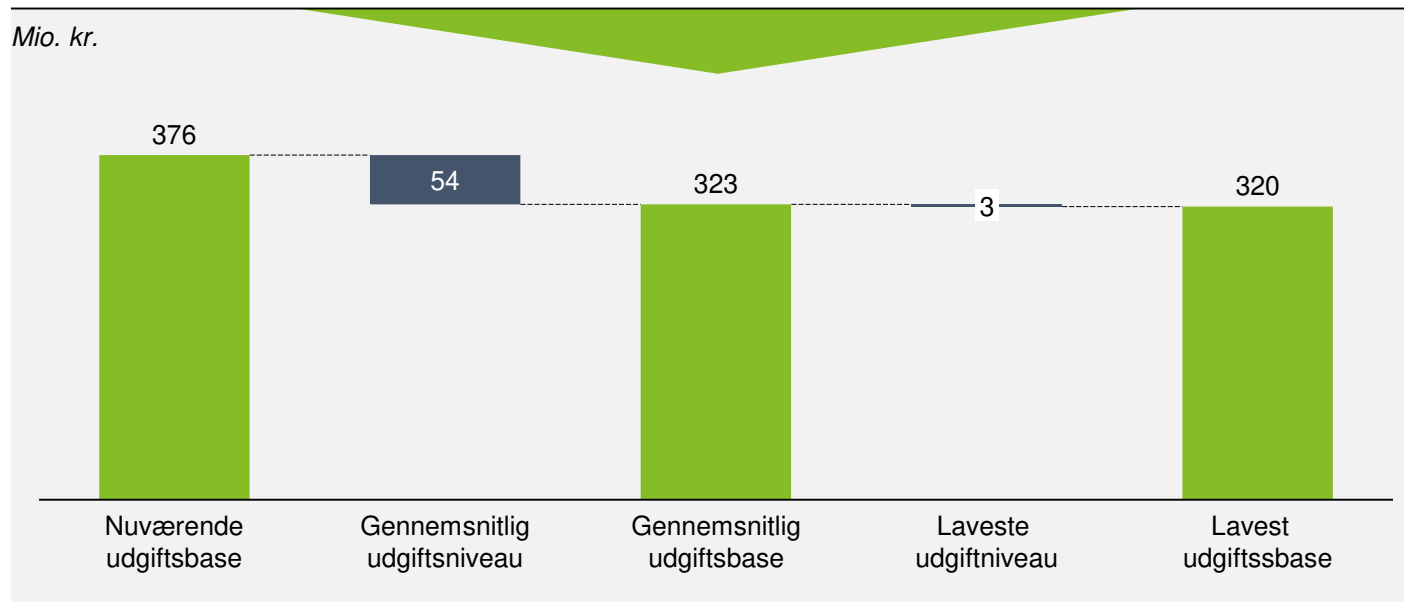
KFF – Fritidsområdet | KK kan ved samme udgiftsniveau som Aarhus reducere den nuværende udgiftsbase med 57 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til ydelser for fritidsområdet

Kr.



Mio. kr.

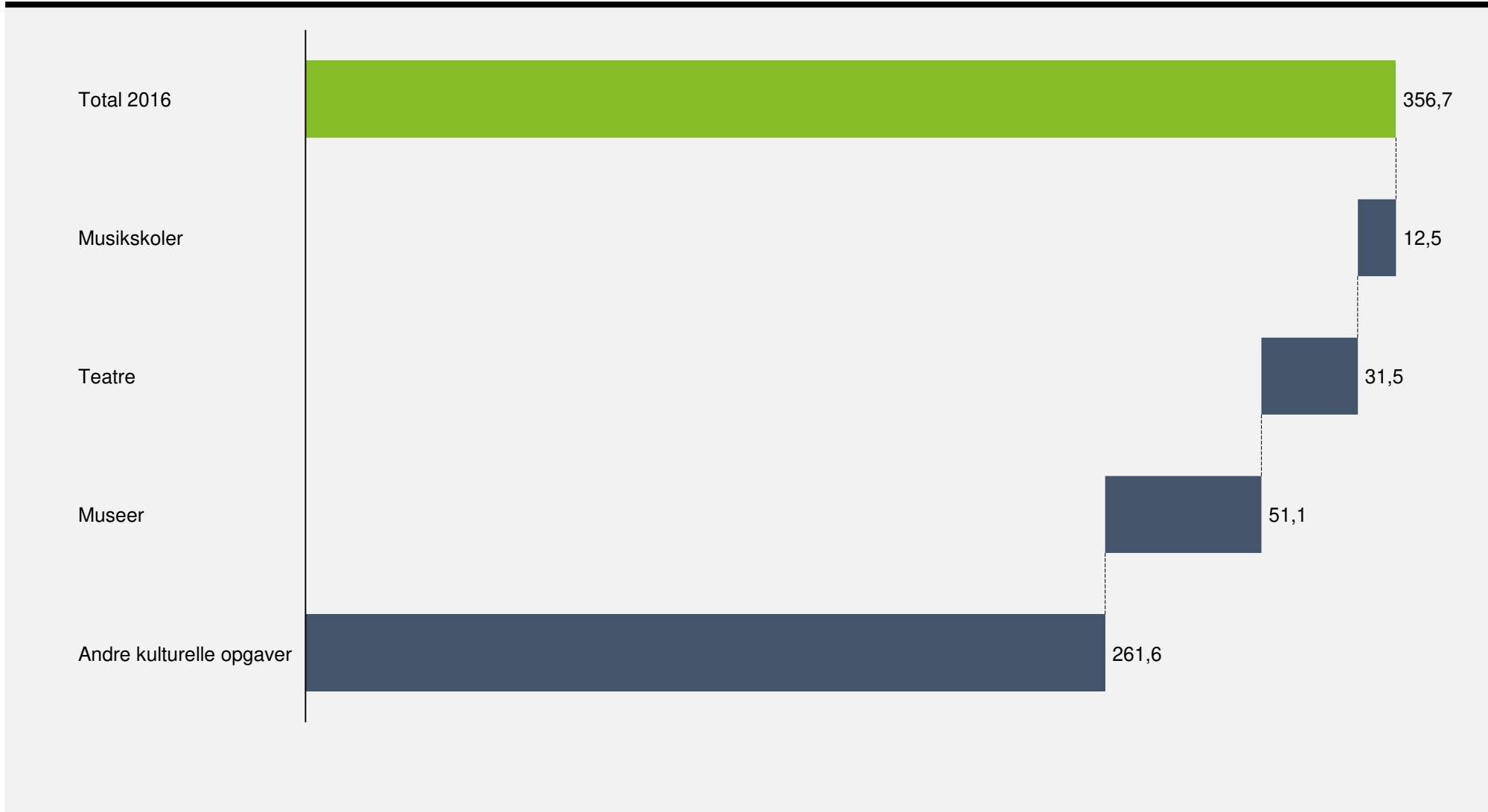


Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til fritidsområdet kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 57 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Aarhus Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 54 mio. kr.
- De tre primære ydelser med størst potentiale er:
 - Lokaler til idræt (kommunal)
 - Oplysningsforbund
 - Aktivitetstilskud
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveauet.

KFF – Kulturel Virksomhed | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 356 mio. kr. på ydelser til kulturel virksomhed

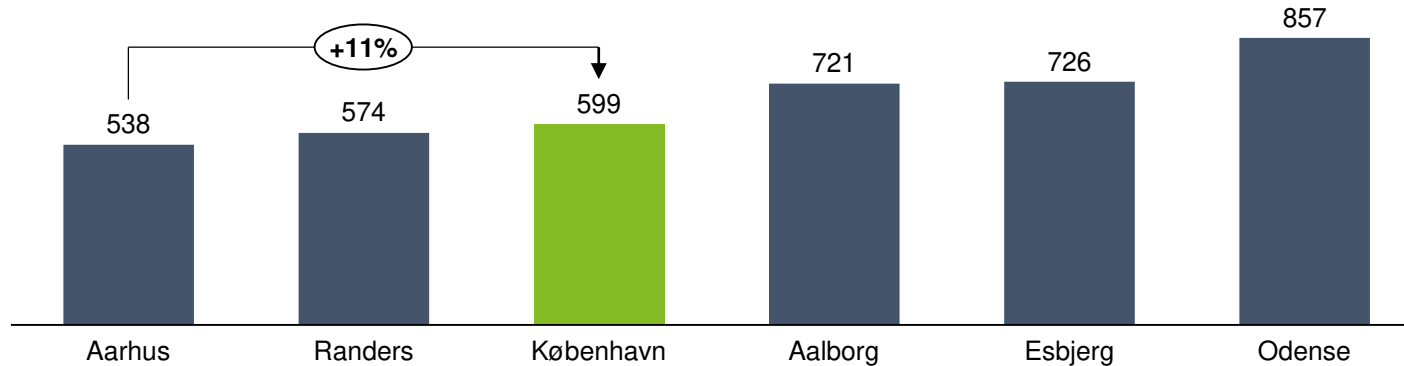
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



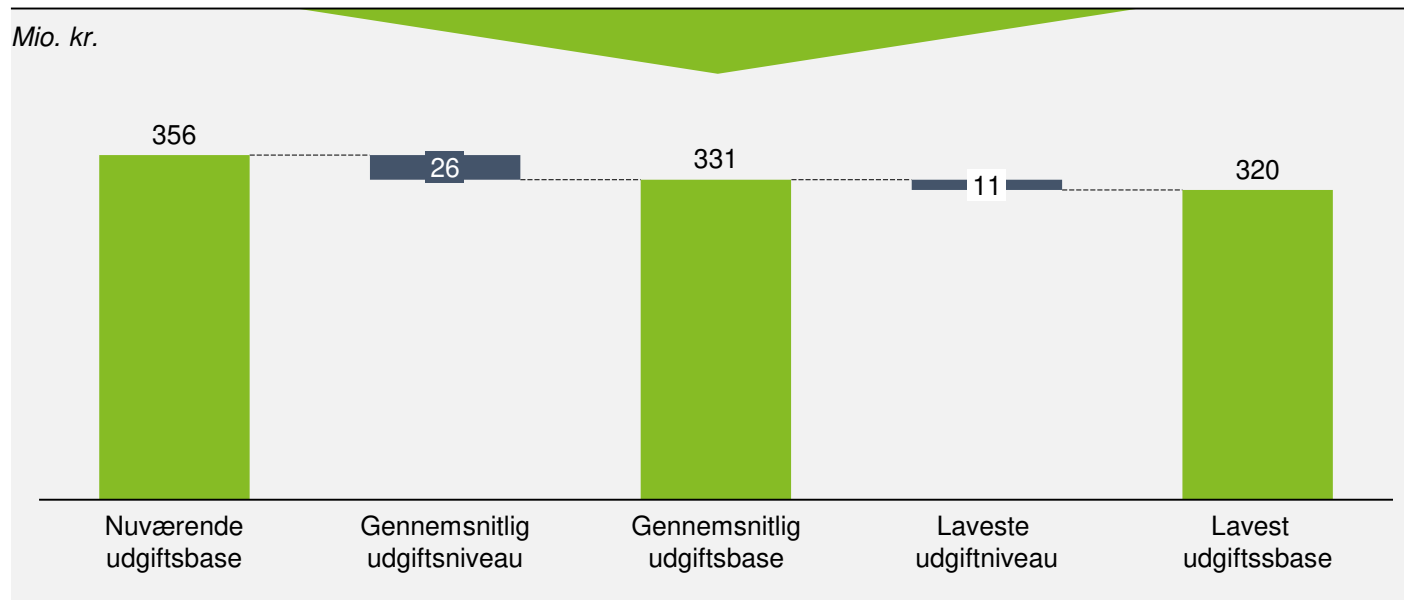
KFF – Kulturel Virksomhed | KK kan ved samme udgiftsniveau som Aarhus reducere den nuværende udgiftsbase med 37 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til ydelser for kulturel virksomhed

Kr.




Mio. kr.



Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til kulturel virksomhed kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 37 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Aarhus Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 26 mio. kr.
- De to primære ydelser med størst potentiale er:
 - Andre kulturelle opgaver
 - Teatre
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveauet.

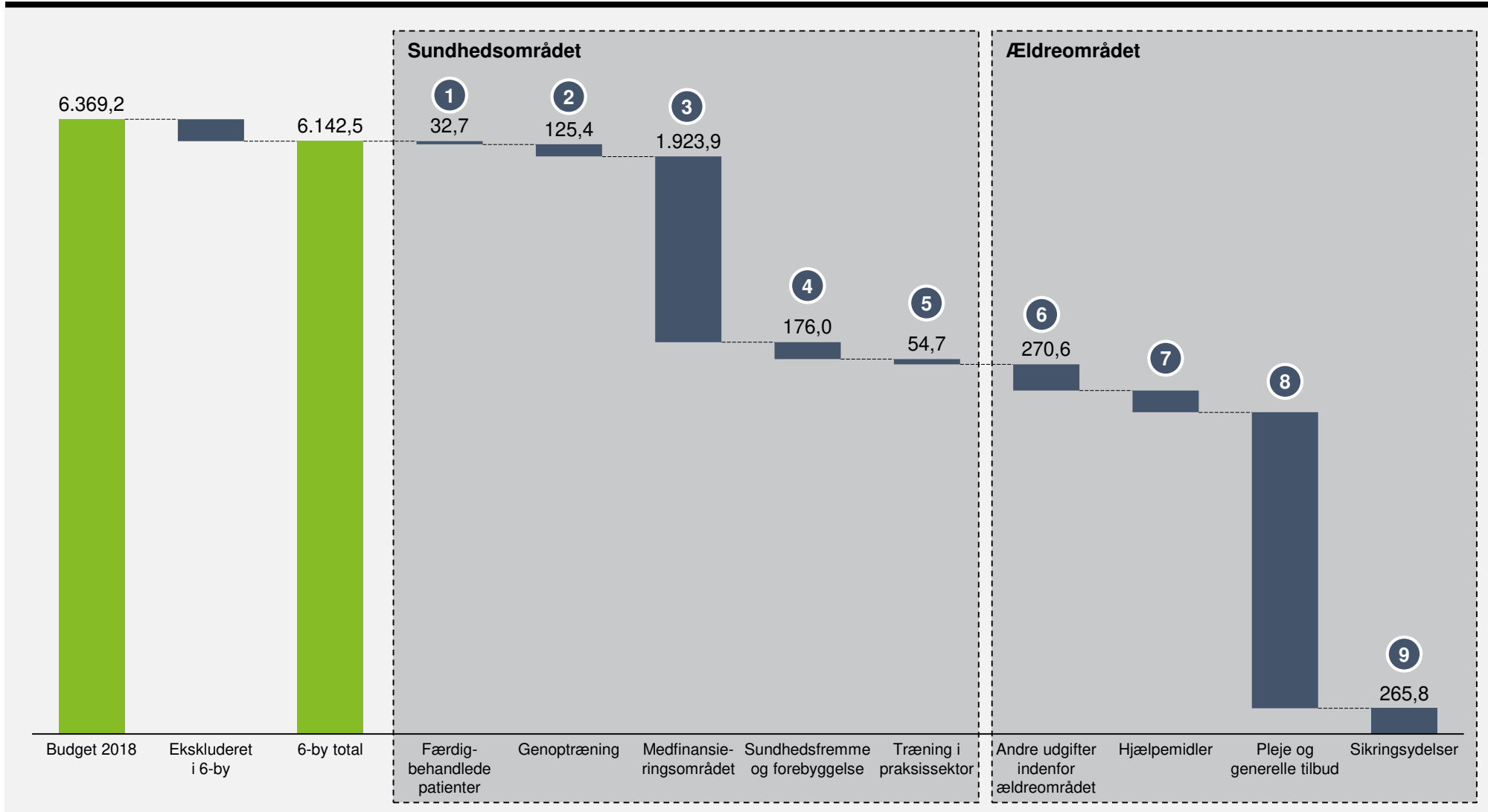
KFF | Baseret på 6-by rapporten kan Kultur- og Fritidsforvaltningen reduceres med op mod 83 mio. kr. ved at matche det laveste udgiftsniveau blandt 6-by kommunerne

 Lavest udgiftsniveau (mio.kr.) | Gennemsnitligt udgiftsniveau (mio. kr.)

Formål	Potentiale	Primære udgiftsområder
1 Biblioteksområdet	- -	<ul style="list-style-type: none">Lønudgifter
2 Fritidsområdet	57 54	<ul style="list-style-type: none">Lokaler til idræt (kommunal)
3 Kulturel virksomhed	26 37	<ul style="list-style-type: none">Andre kulturelle opgaver

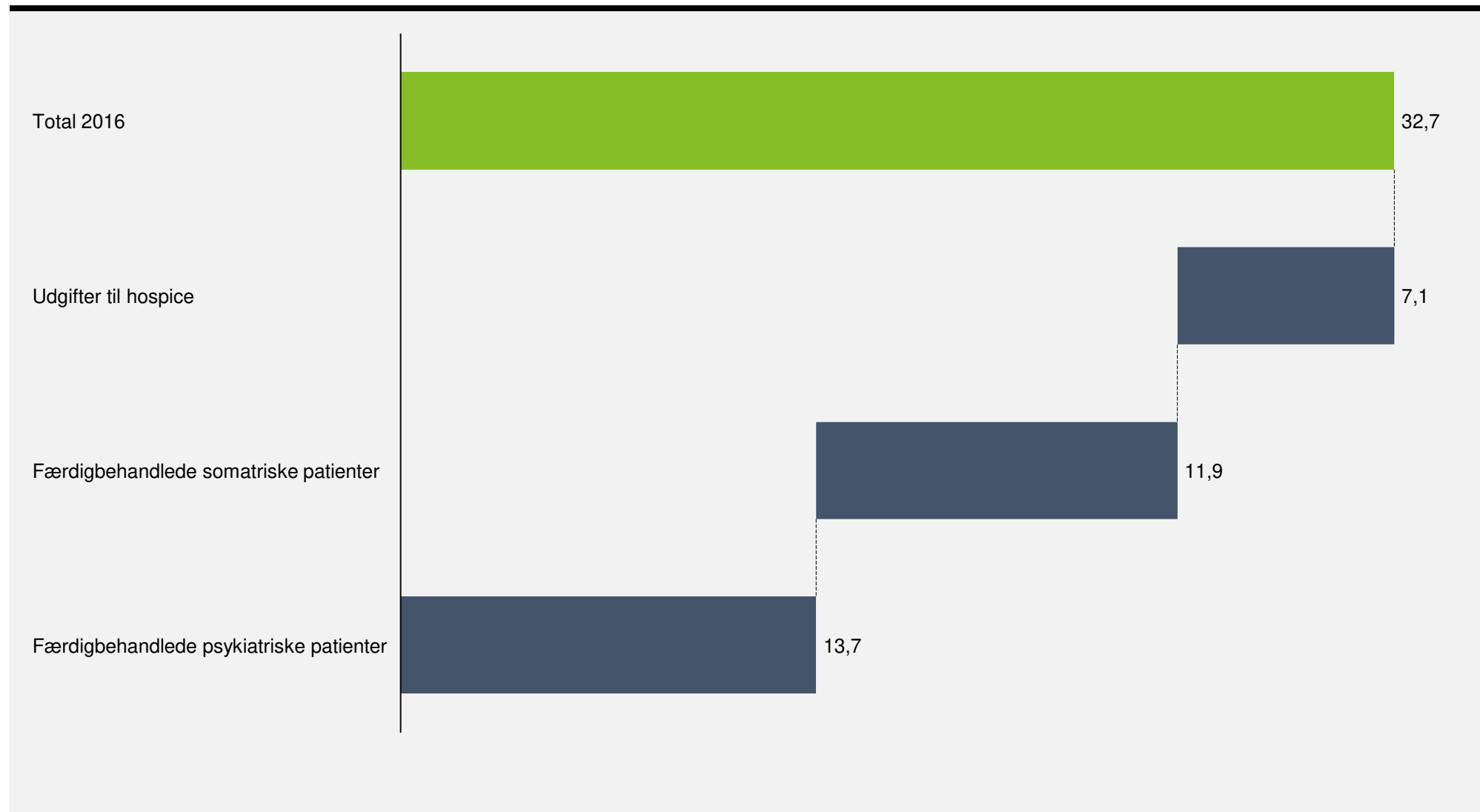
SUF | Baseret på 6-By rapporten betragtes to overordnede service områder, fordelt på ni underliggende områder, som tilsammen udgør 96% af det samlede budget

Overordnet omkostningsstruktur (mio. kr.)



SUF – Færdigbehandlede patienter | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 32 mio. kr. på ydelser til færdigbehandlede patienter

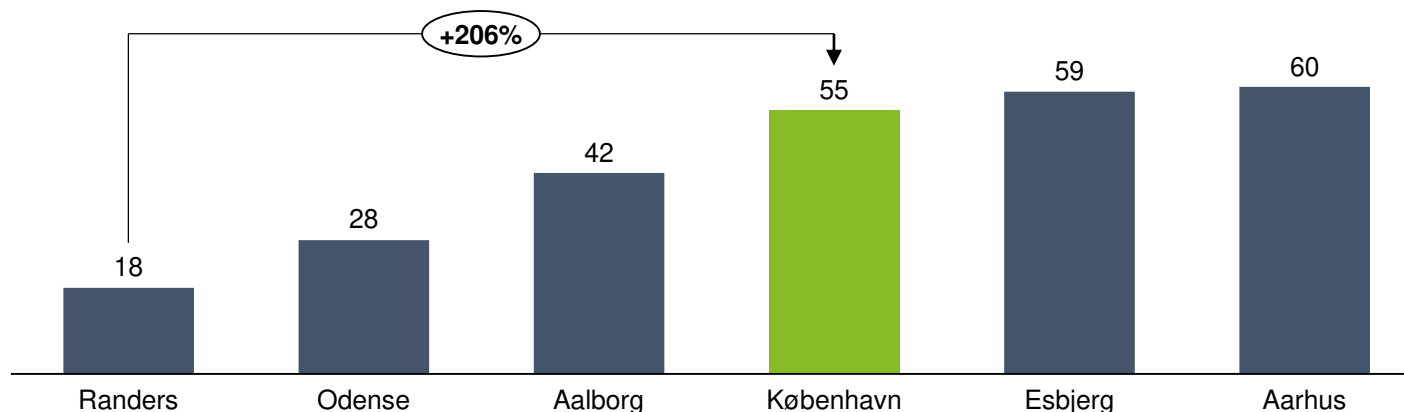
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



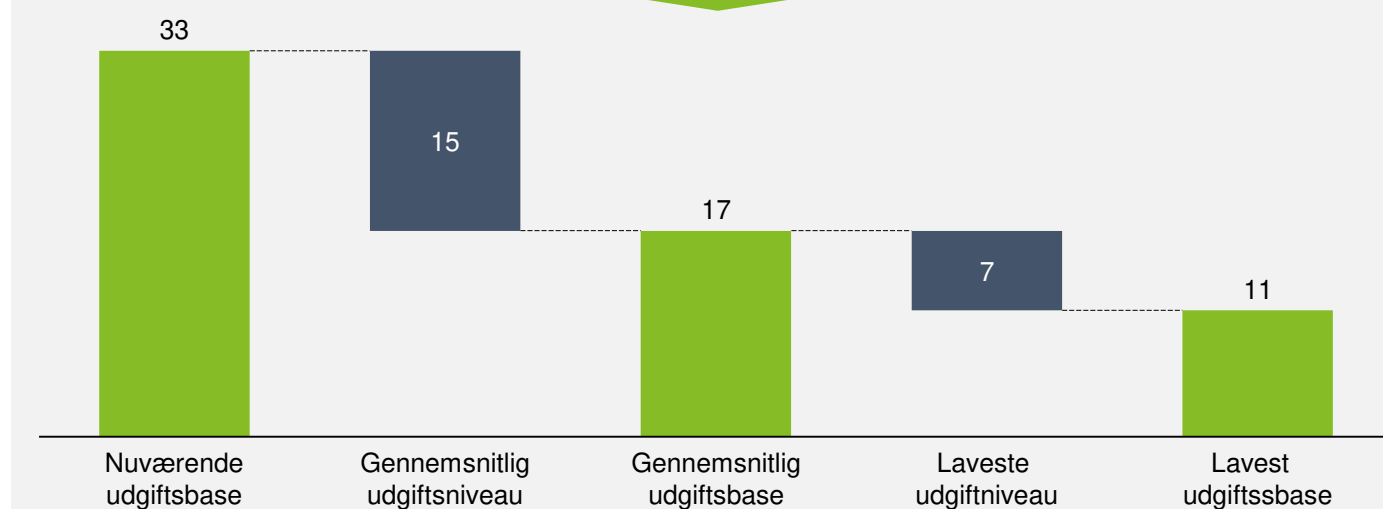
SUF – Færdigbehandlede patienter | KK kan ved samme udgiftsniveau som Randers reducere den nuværende udgiftsbasis med 22 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til ydelser for færdigbehandlede patienter

Kr.



Mio. kr.

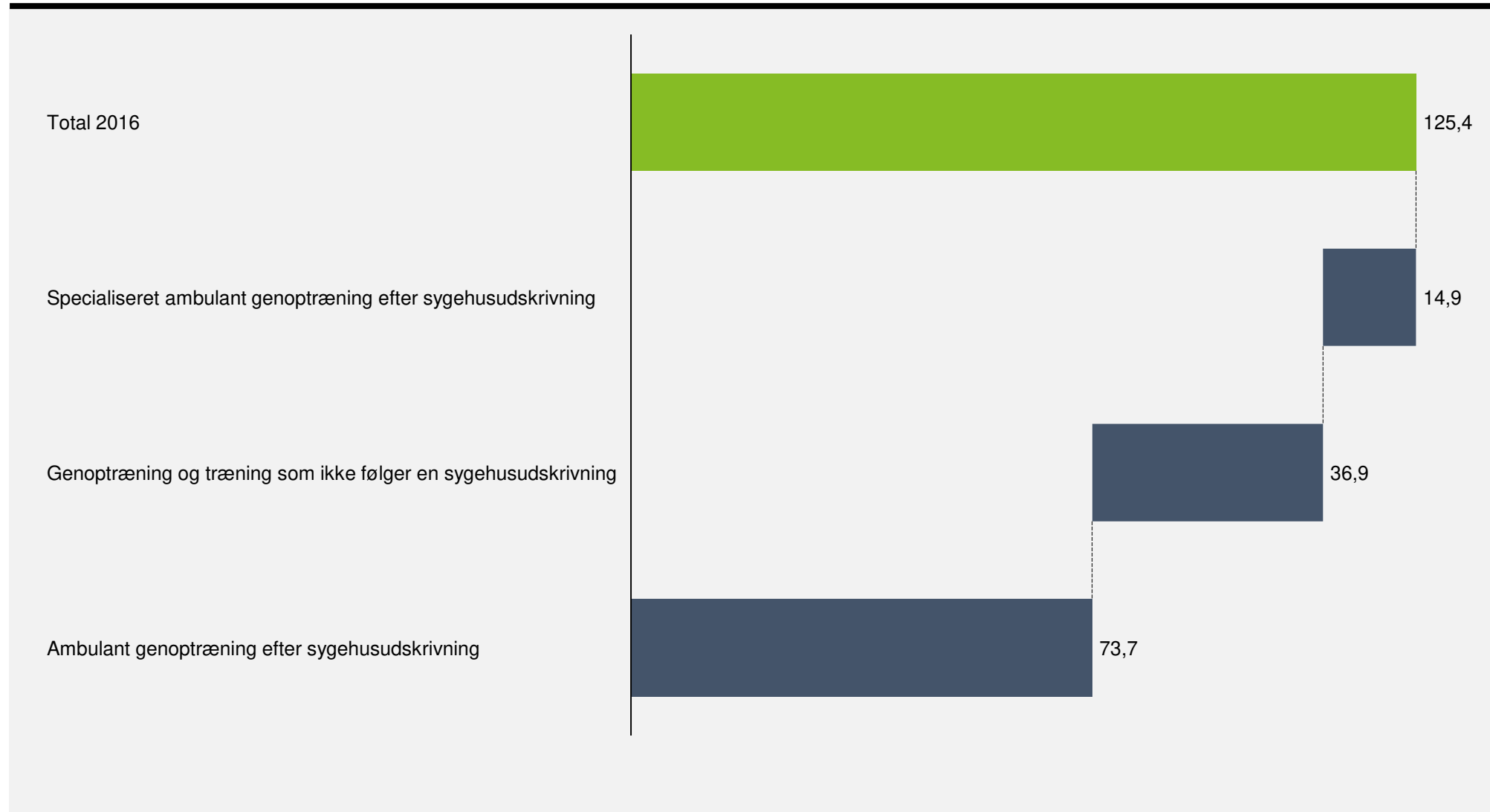


Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til færdigbehandlede patienter kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 22 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Randers Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 15 mio. kr.
- De to primære ydelser med størst potentiale er:
 - Færdigbehandlede psykiatriske patienter
 - Færdigbehandlede somatiske patienter
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveauet.

SUF – Genoptræning | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 125 mio. kr. på ydelser til genoptræning

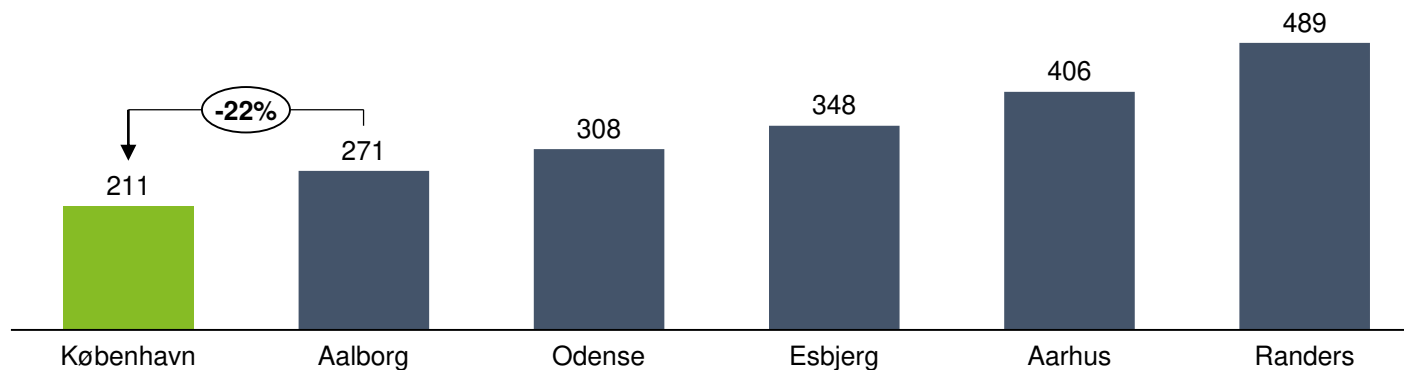
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



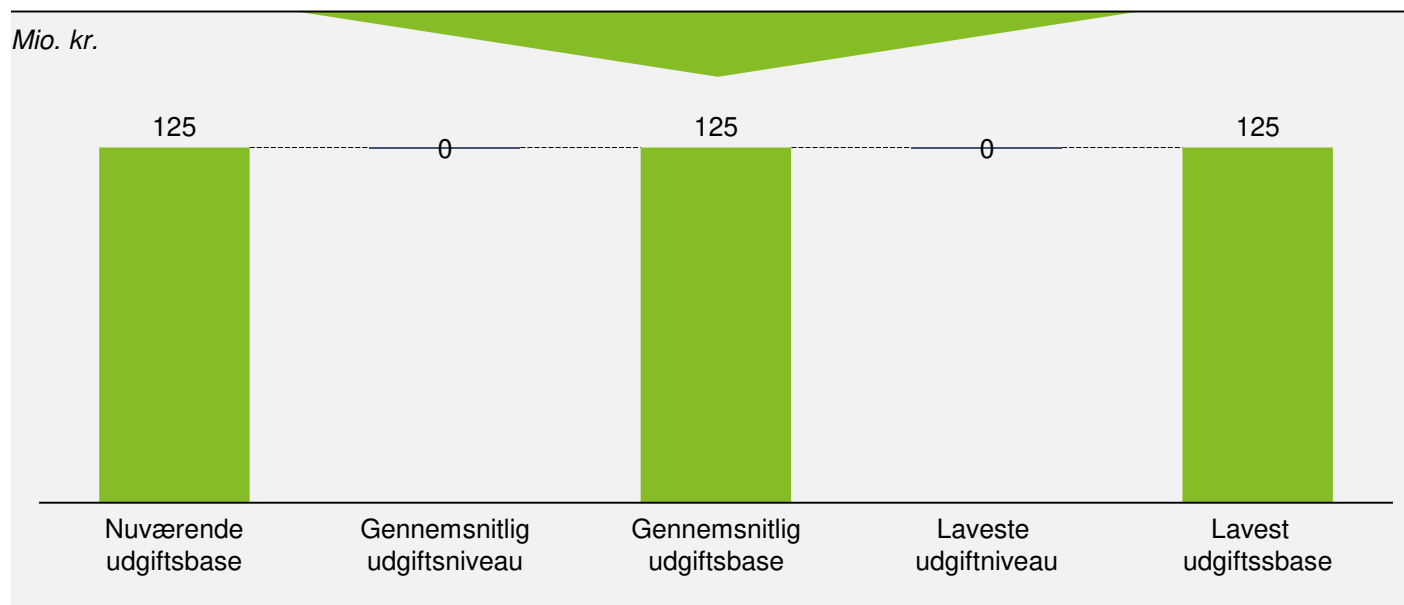
SUF – Genoptræning | KK ligger med det laveste udgiftsniveau til genoptræning, og intet potentiale er derfor at finde

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til ydelser for genoptræning

Kr.



Mio. kr.

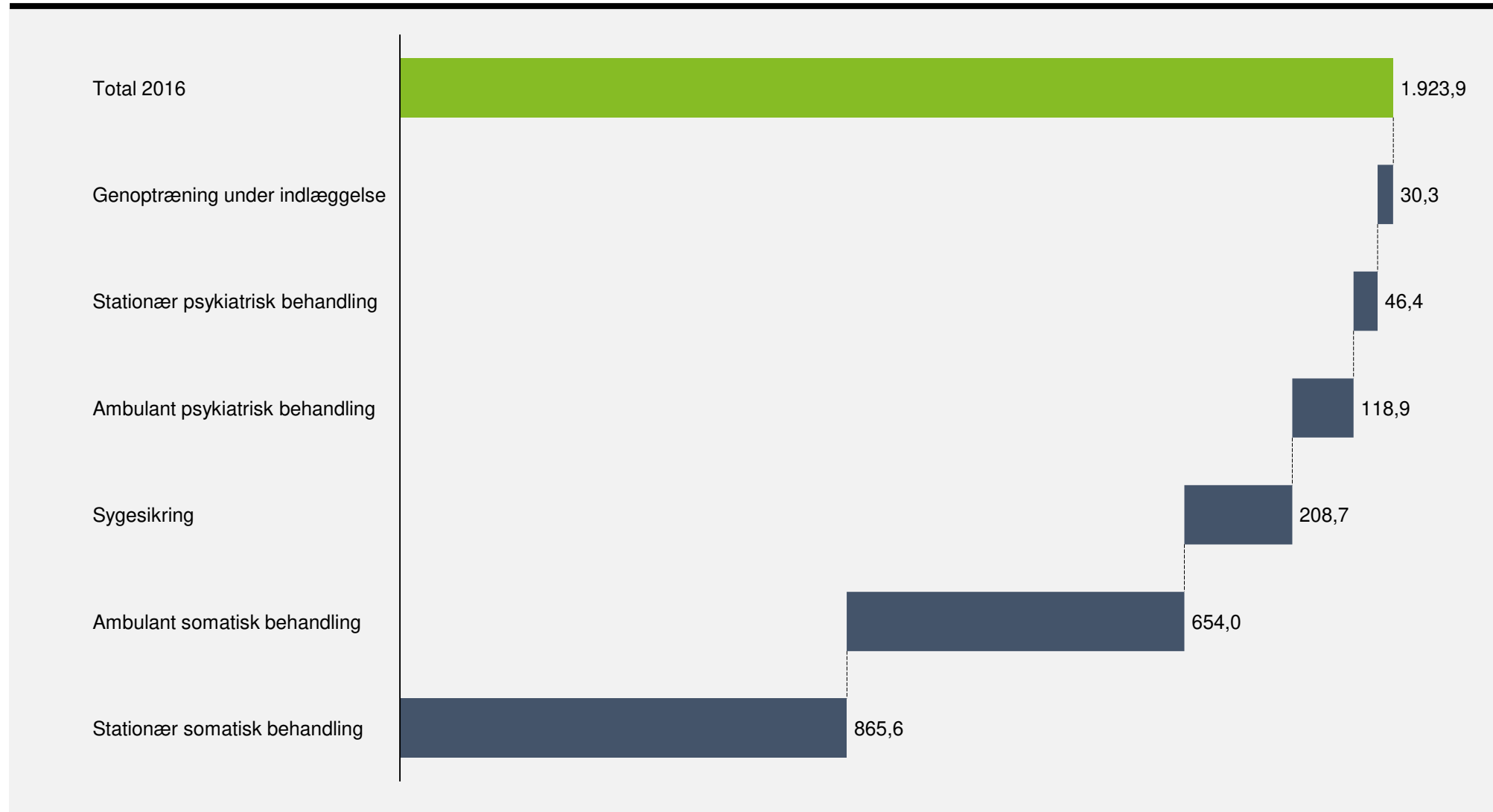


Primære observationer

- Københavns Kommune har det laveste udgiftsniveau blandt 6-By kommunerne.

SUF – Medfinansieringsområdet | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 1.923 mio. kr. på ydelser til medfinansieringsområdet

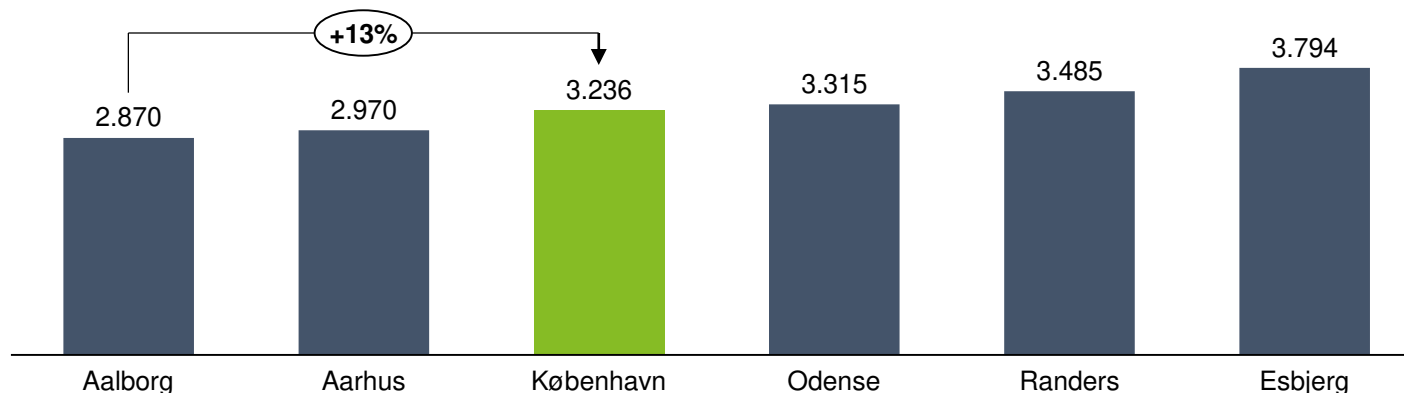
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



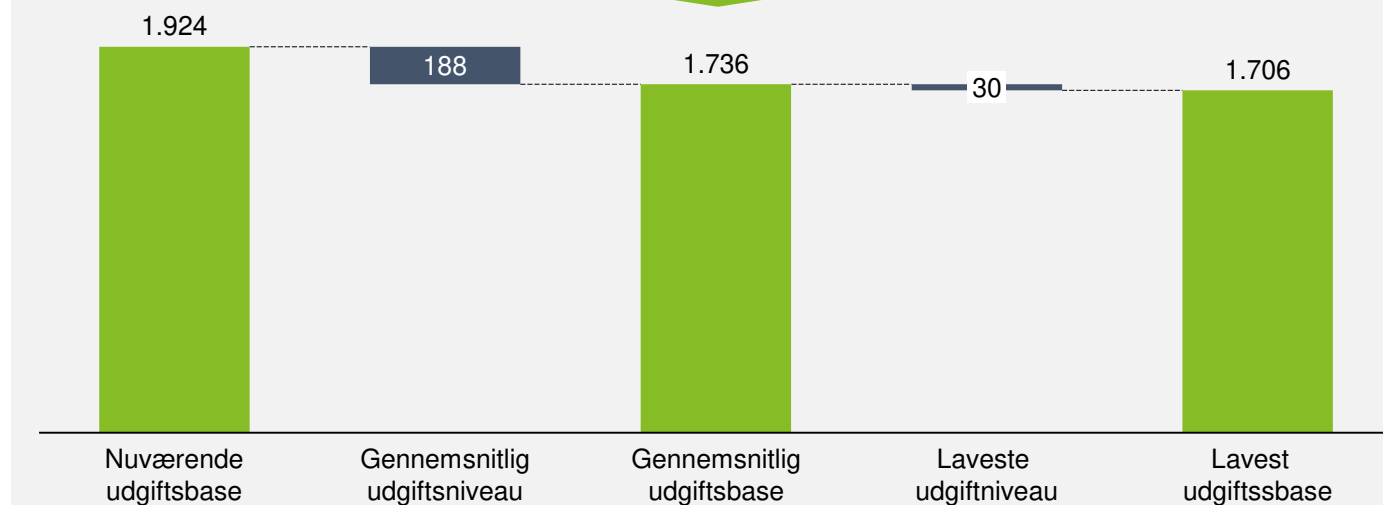
SUF – Medfinansieringsområdet | KK kan ved samme udgiftsniveau som Aalborg reducere den nuværende udgiftsbase med 218 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til ydelser for medfinansieringsområdet

Kr.



Mio. kr.



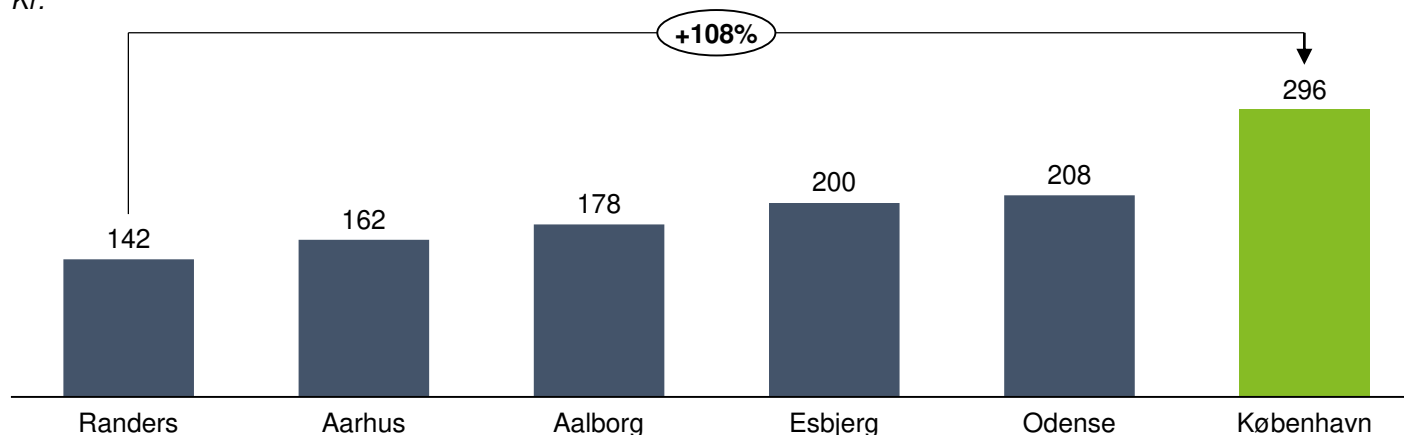
Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til medfinansieringsområdet kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 218 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Aalborg Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 188 mio. kr.
- De fire primære ydelser med størst potentiale er:
 - Stationær somatisk behandling
 - Ambulant psykiatrisk behandling
 - Sygesikring
 - Stationær psykiatrisk behandling
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveauet.

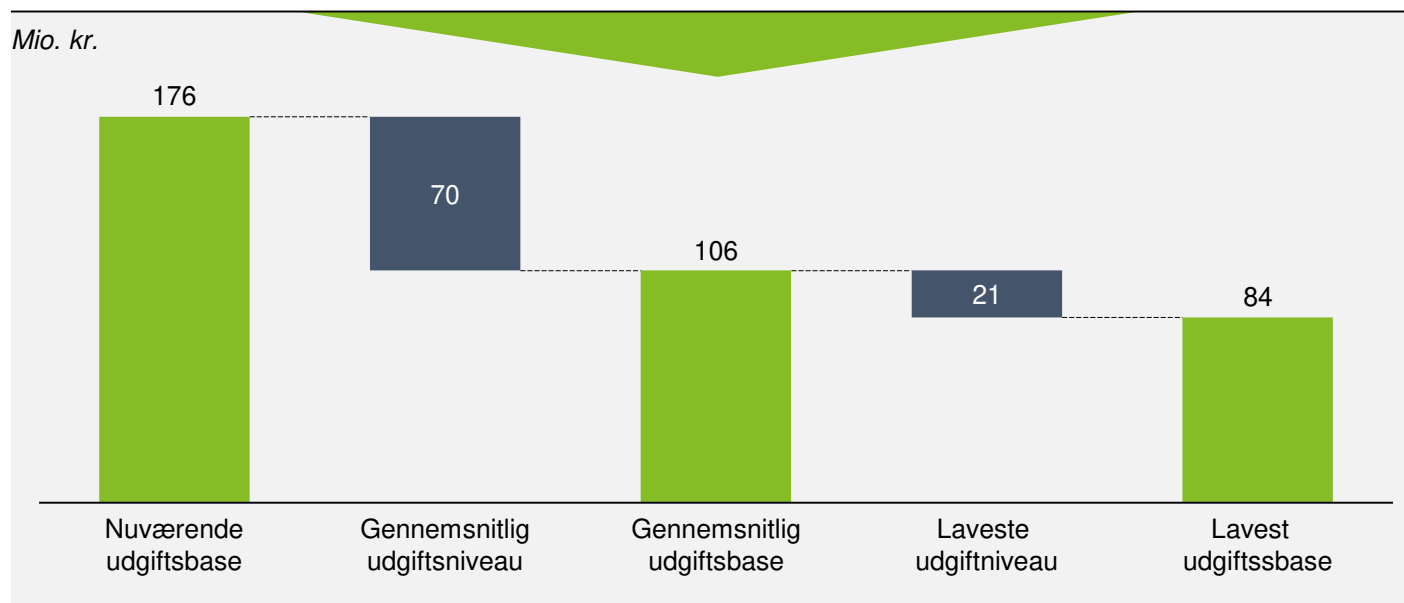
SUF – Sundhedsfremme og forebyggelse | KK kan ved samme udgiftsniveau som Randers reducere den nuværende udgiftsbase med 91 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til ydelser for sundhedsfremme og forebyggelse

Kr.



Mio. kr.



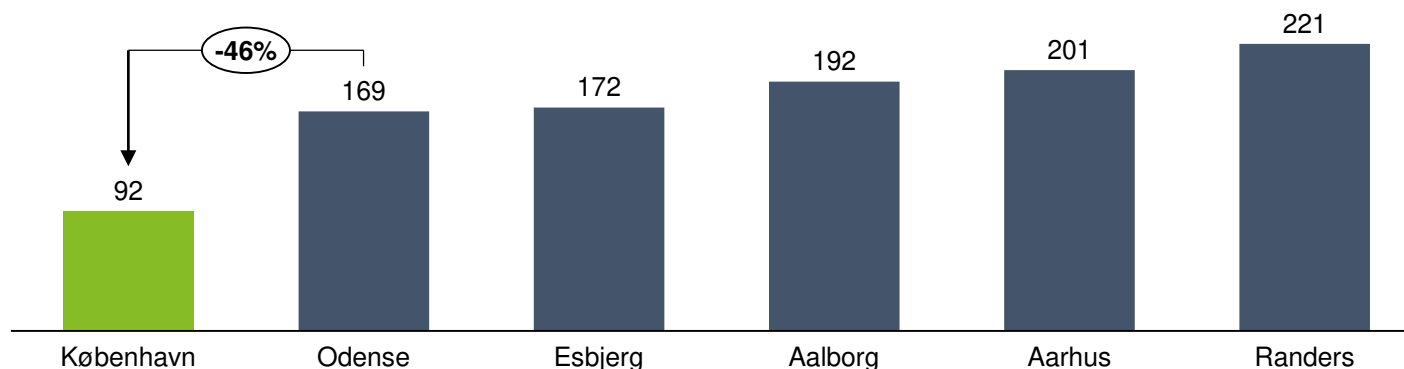
Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til sundhedsfremme og forebyggelse kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 91 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Randers Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 70 mio. kr.
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveauet.

SUF – Træning i praksissektoren | KK har det laveste udgiftsniveau på tværs af kommunerne inden for træning i praksissektoren

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til ydelser for træning i praksissektoren

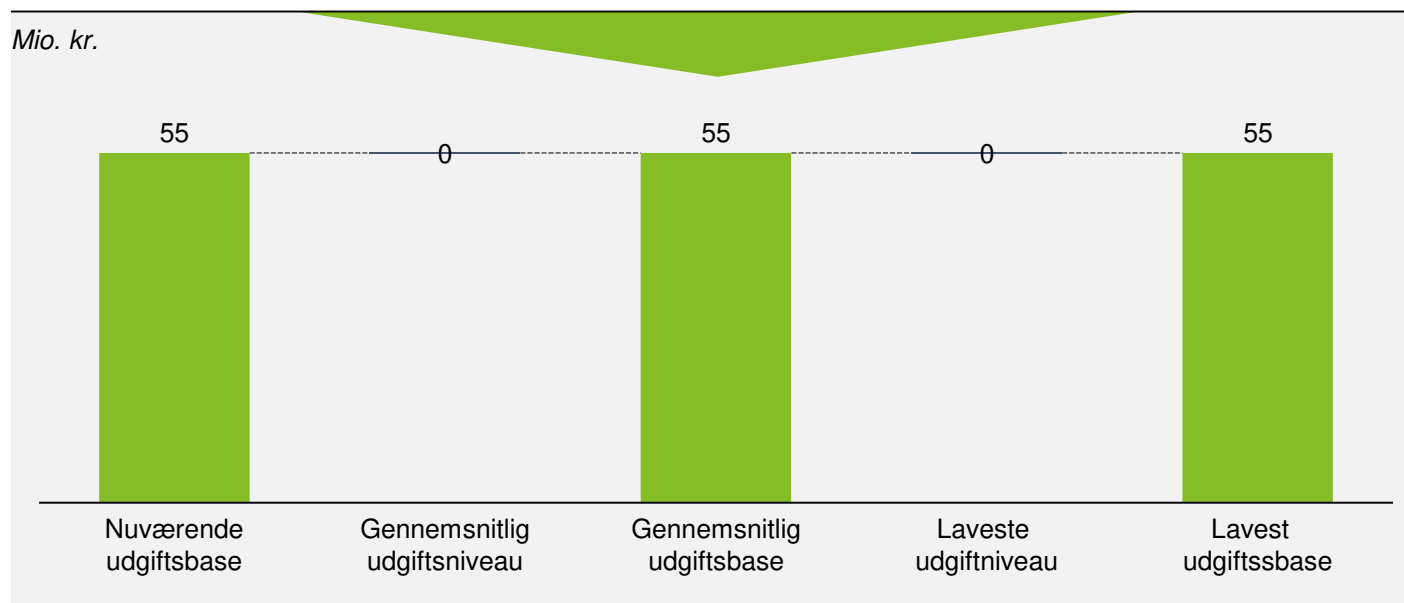
Kr.



Primære observationer

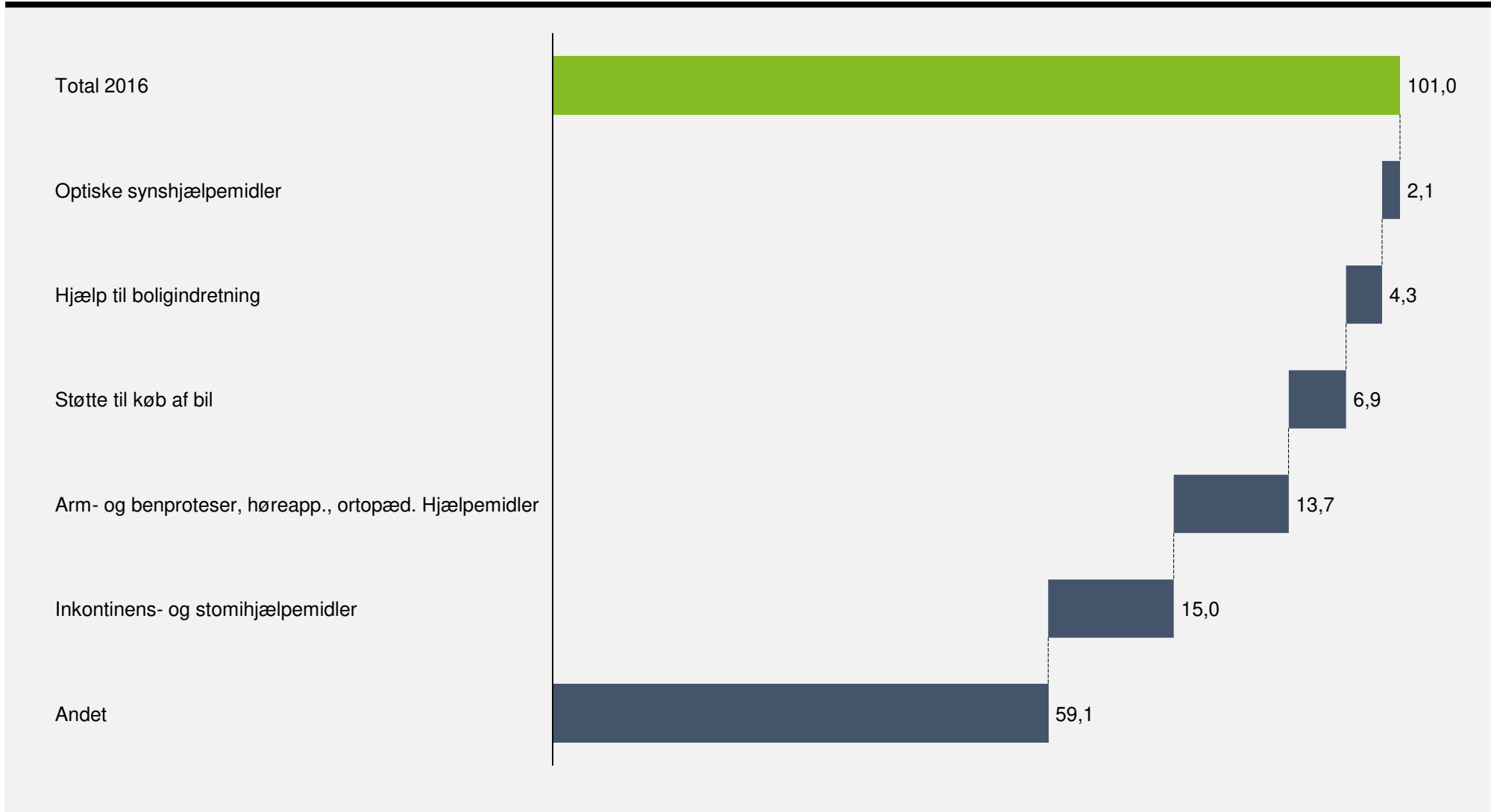
- Københavns Kommune har det laveste udgiftsniveau blandt 6-By kommunerne.

Mio. kr.



SUF – Hjælpemidler (18-64 år) | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 101 mio. kr. på ydelser til hjælpemidler til populationen 18-64 år

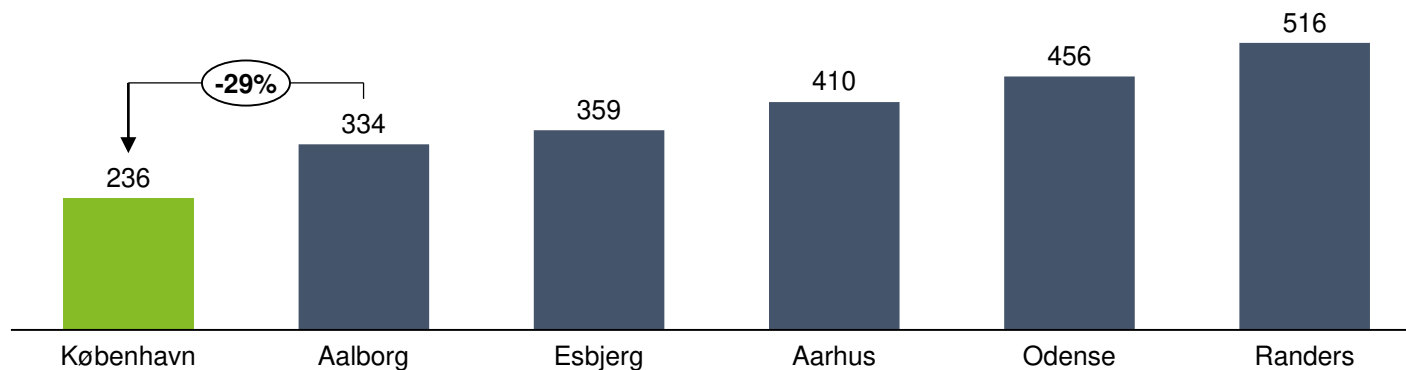
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



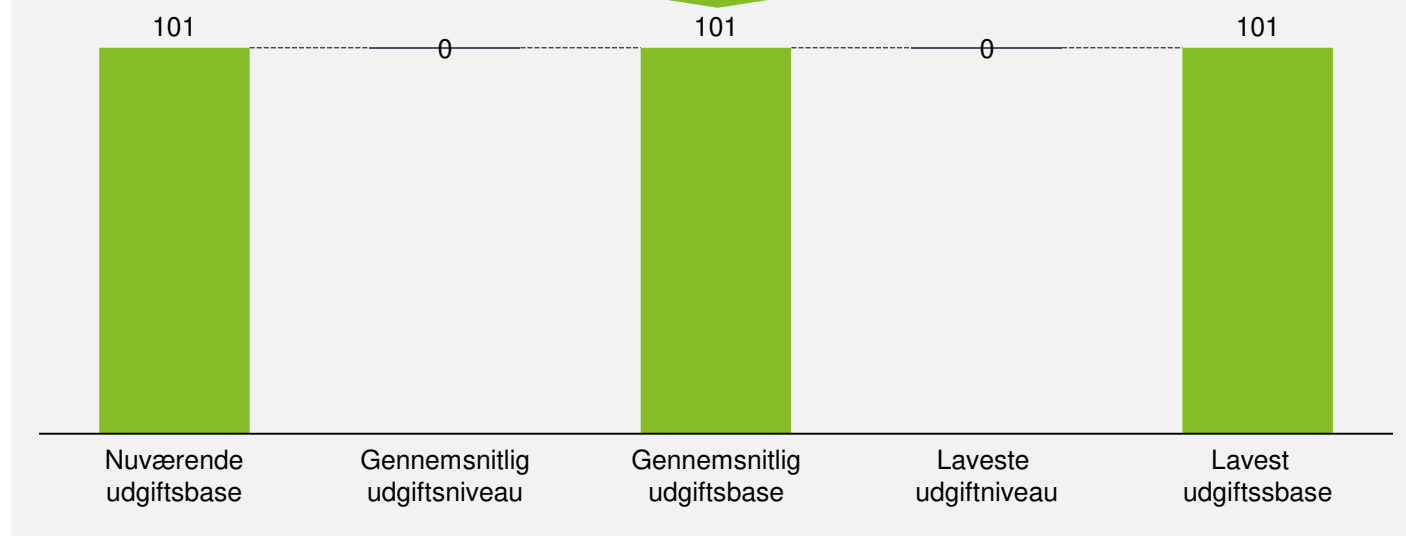
SUF – Hjælpemidler (18-64 år) | KK har det laveste udgiftsniveau på tværs af kommunerne inden for hjælpemidler til populationen 18-64 år

Benchmark – Nettoudgift per borger mellem 18 og 64 år til ydelser for hjælpemidler på ældreområdet

Kr.



Mio. kr.

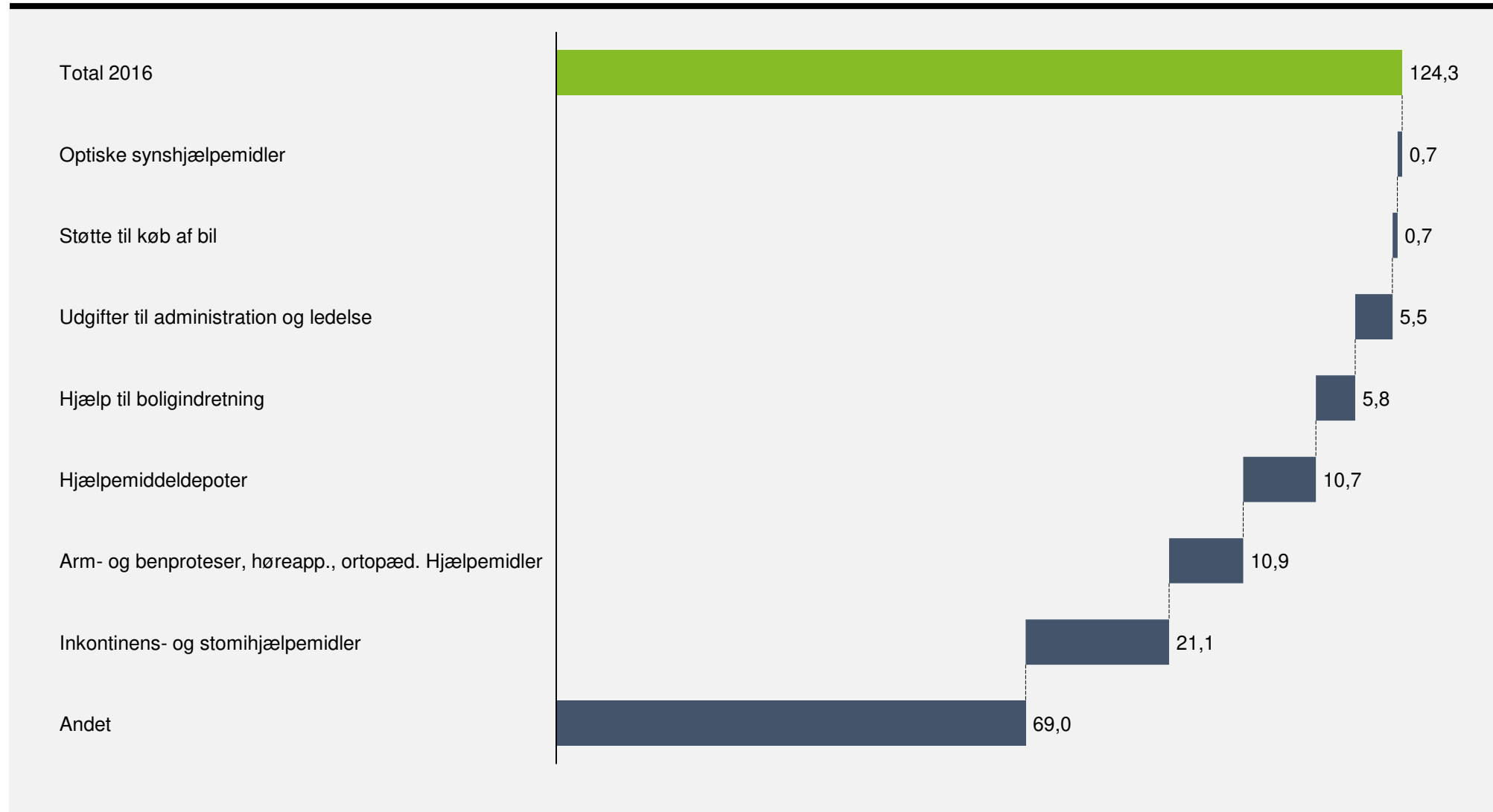


Primære observationer

- Københavns Kommune har de laveste udgifter til hjælpemidler for aldersgruppen 18-64 år blandt 6-By kommunerne.

SUF – Hjælpemidler (over 64 år) | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 124 mio. kr. på ydelser til hjælpemidler til populationen 65-årige og derover

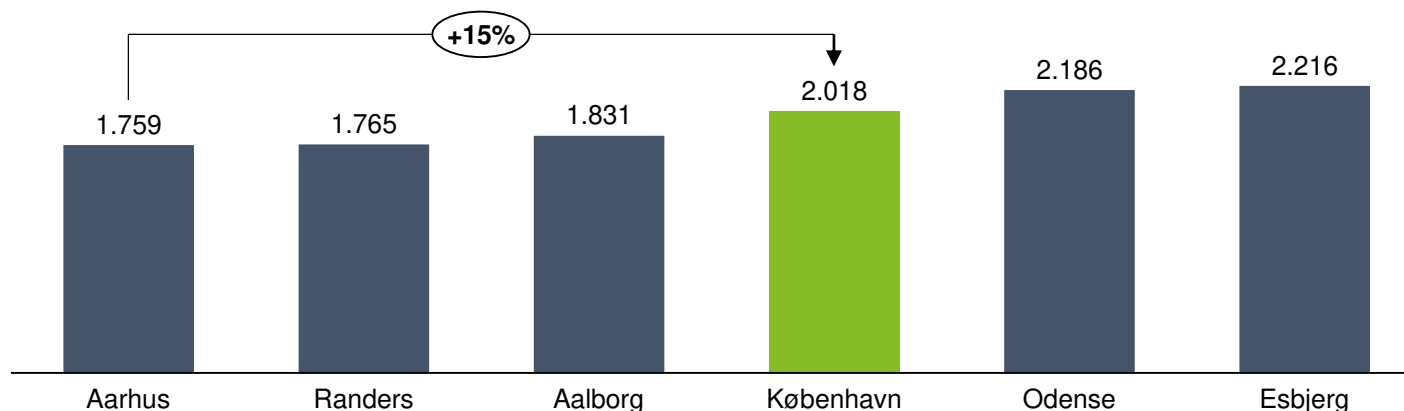
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



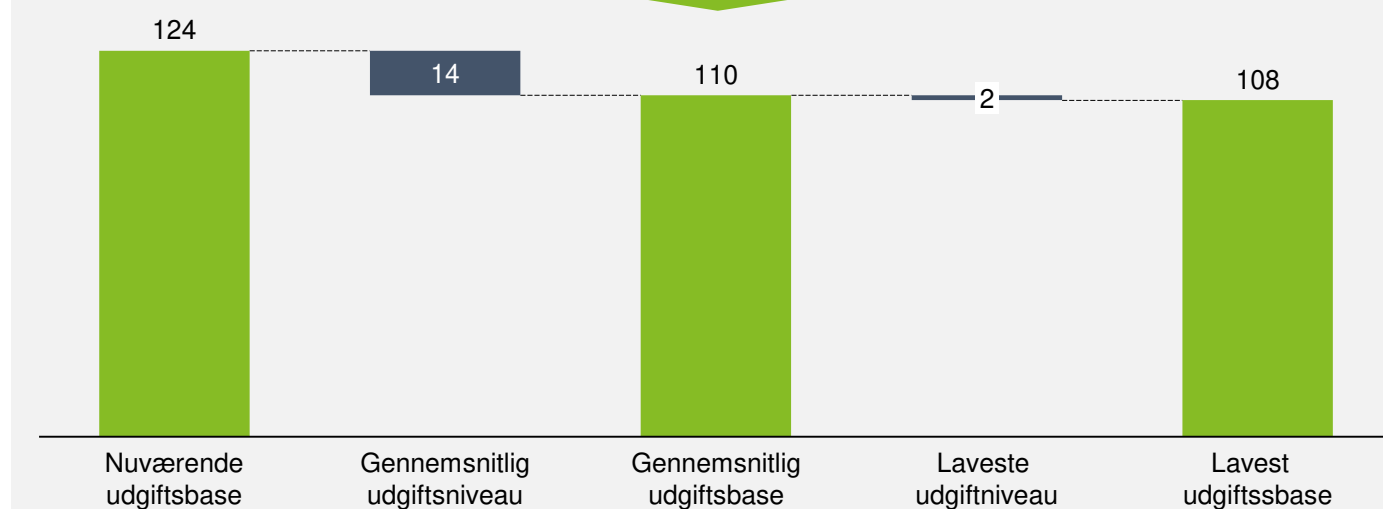
SUF – Hjælpemidler (over 64 år) | KK kan ved samme udgiftsniveau som Aarhus reducere den nuværende udgiftsbasis for populationen 65-årige og derover med 16 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgift per borger over 64 år til ydelser for hjælpemidler på ældreområdet

Kr.



Mio. kr.

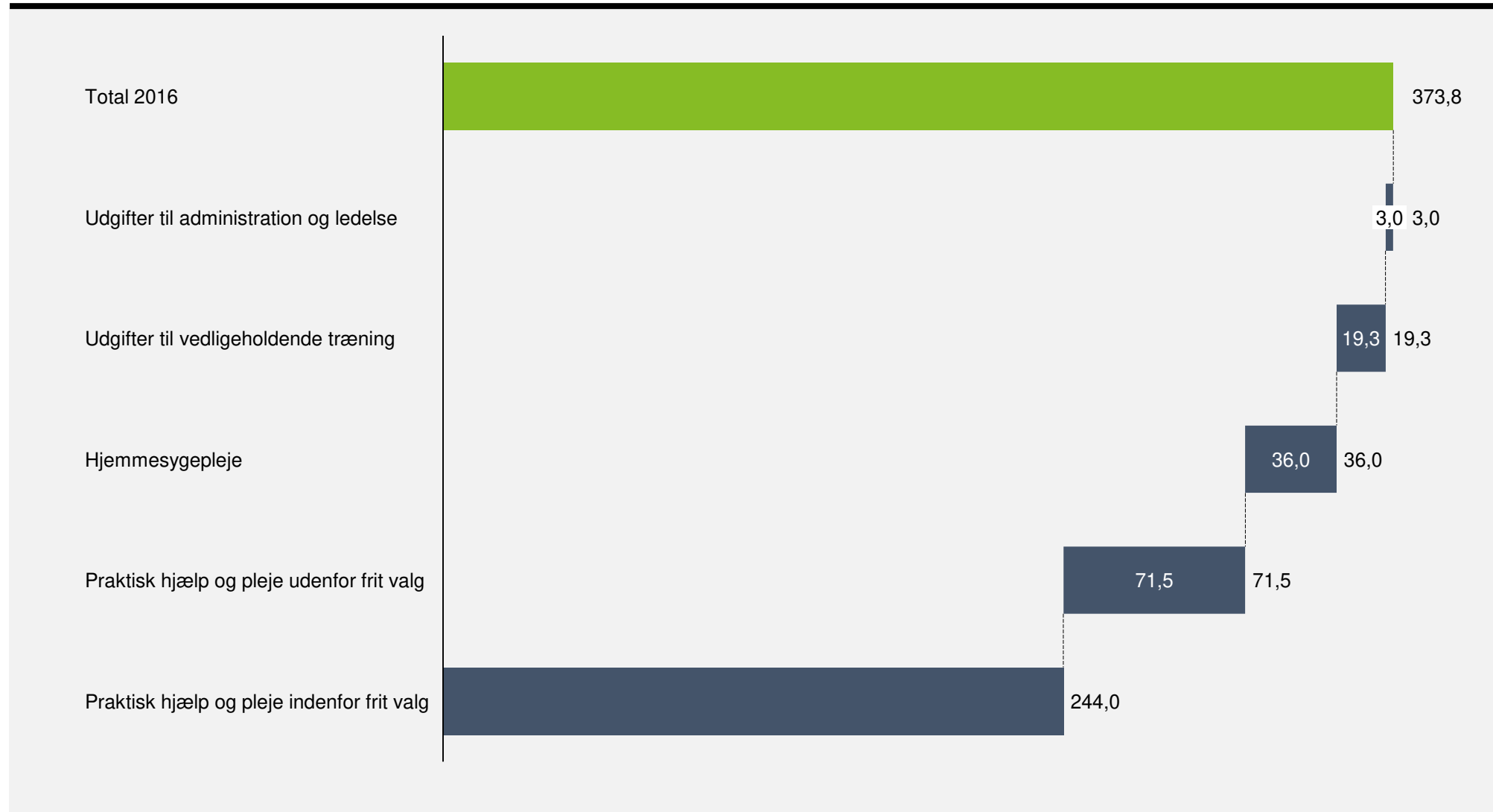


Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til hjælpemidler for aldersgruppen over 64 år kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 16 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Aarhus Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 14 mio. kr.
- De tre primære ydelser med størst potentiale er:
 - Andet
 - Inkontinens- og stomihjælpemidler
 - Arm- og benprotese, høreapp. og ortopæd-hjælpemidler
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveauet.

SUF – Pleje og generelle tilbud (18-64 år) | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 373 mio. kr. på ydelser til pleje og generelle tilbud til populationen 18-64 år

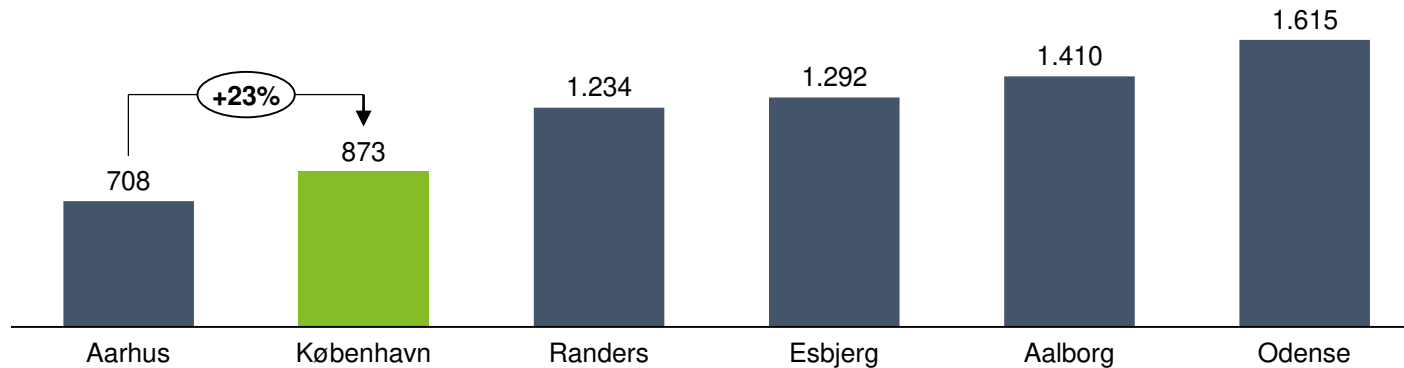
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



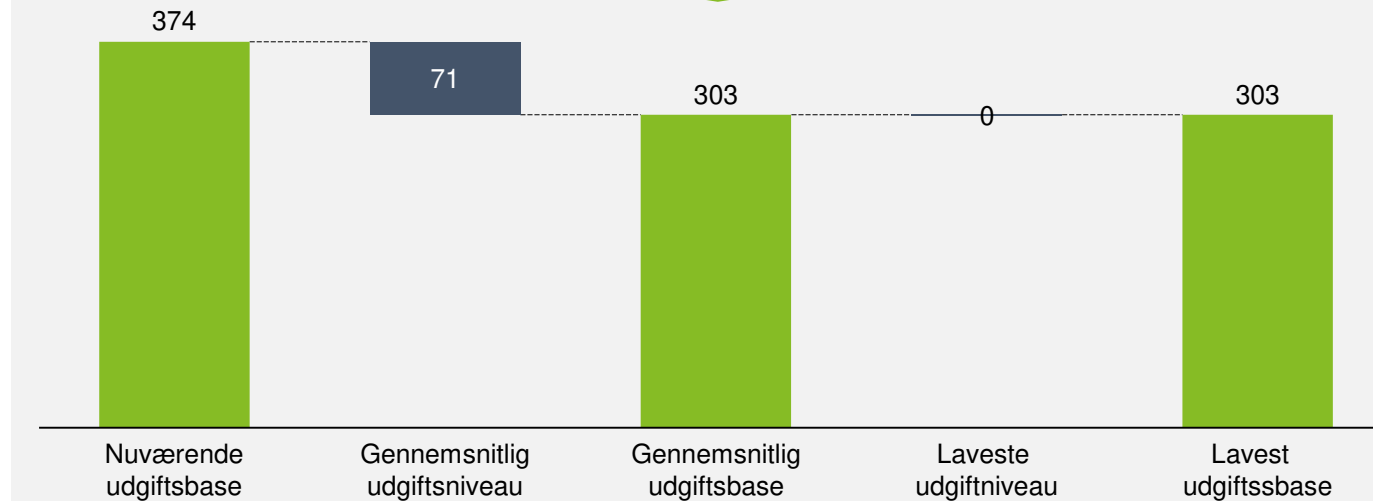
SUF – Pleje og generelle tilbud (18-64 år) | KK kan ved samme udgiftsniveau som Aarhus reducere den nuværende udgiftsbase for populationen 18-64 år med 71 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgift per borger over 64 år til ydelser for pleje og generelle tilbud på ældreområdet

Kr.



Mio. kr.

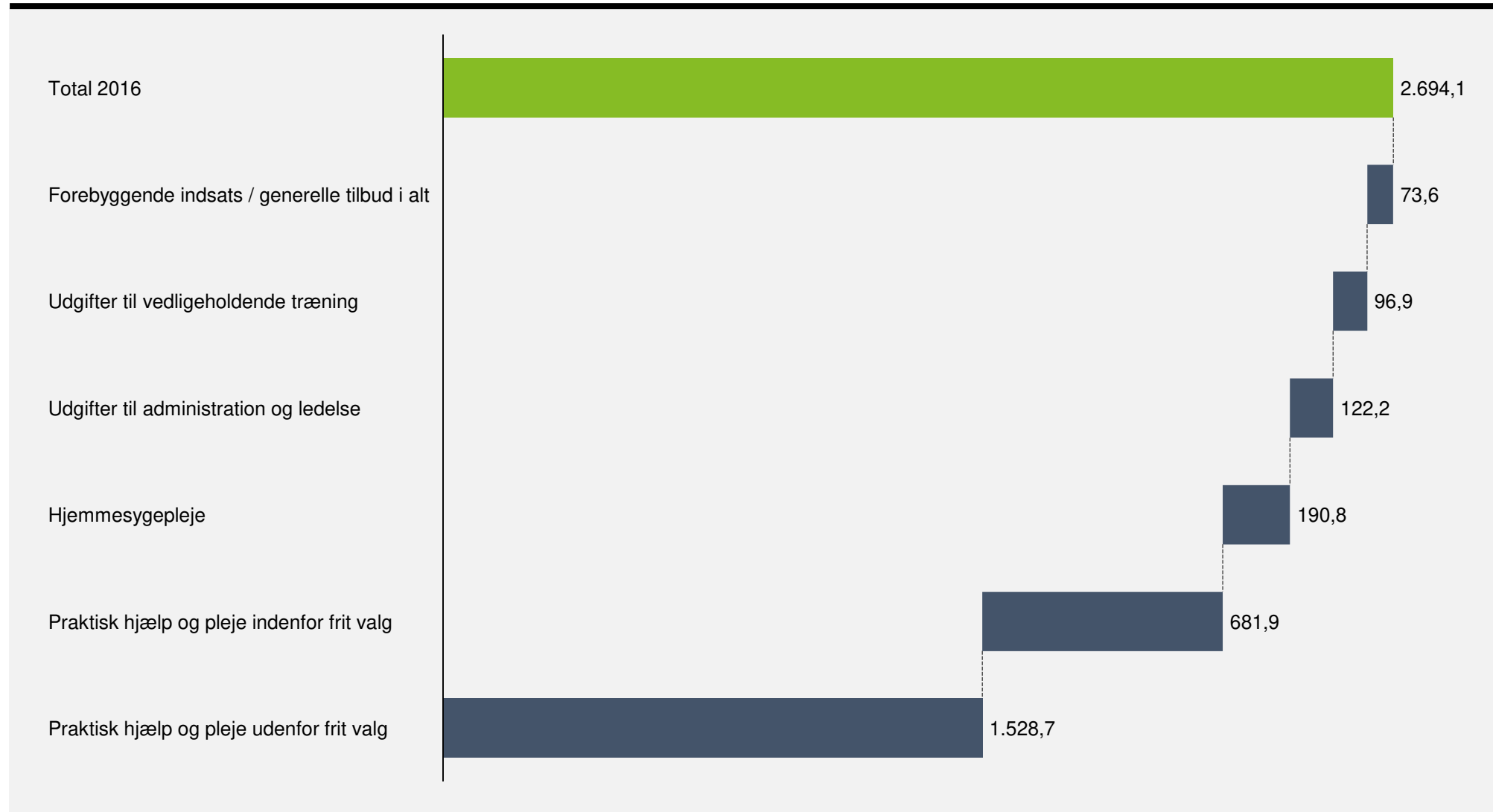


Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til pleje og generelle tilbud for populationen 18-64 år kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 71 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Aarhus Kommune.
- De tre primære ydelser med størst potentiale er:
 - Praktisk hjælp og pleje indenfor frit valg (hjemmepleje)
 - Praktisk hjælp og pleje udenfor frit valg (plejebolig)
 - Hjemmesygepleje
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveauet.

SUF – Pleje og generelle tilbud (over 64 år) | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 2.964 mio. kr. på ydelser til pleje og generelle tilbud til populationen 65-årige og derover

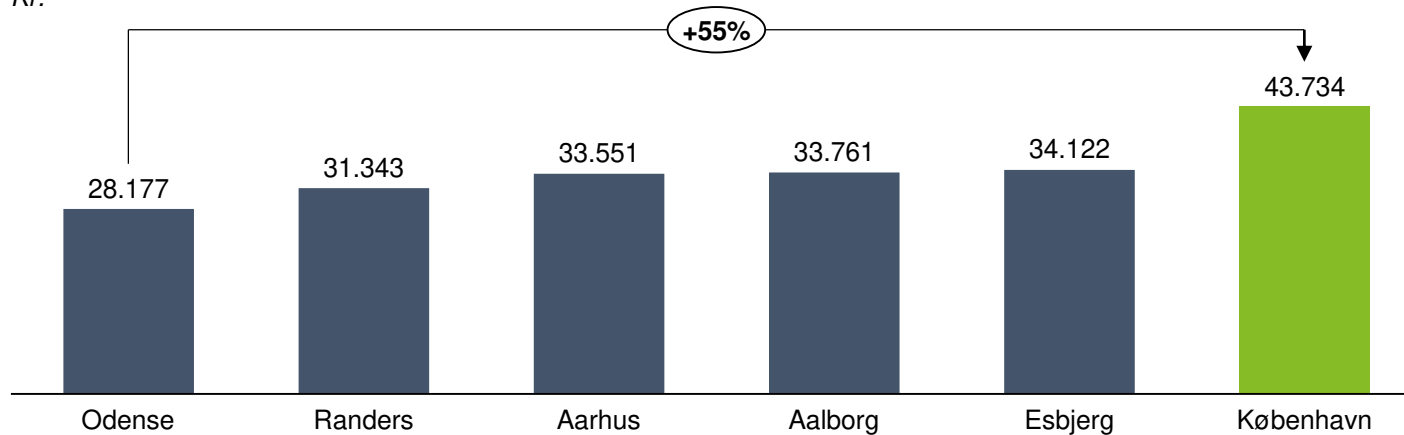
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



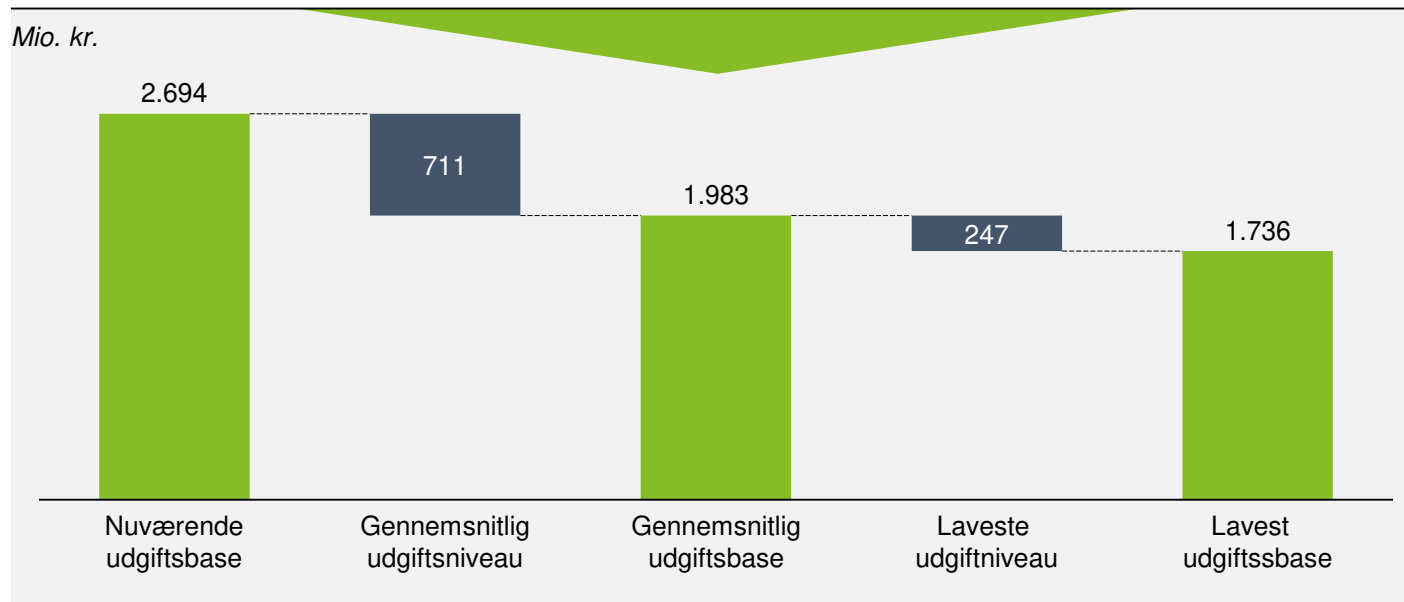
SUF – Pleje og generelle tilbud (over 64 år) | KK kan ved samme udgiftsniveau som Odense reducere den nuværende udgiftsbase for populationen 65-årige og derover med 958 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgift per borger over 64 år til ydelser for pleje og generelle tilbud på ældreområdet

Kr.



Mio. kr.

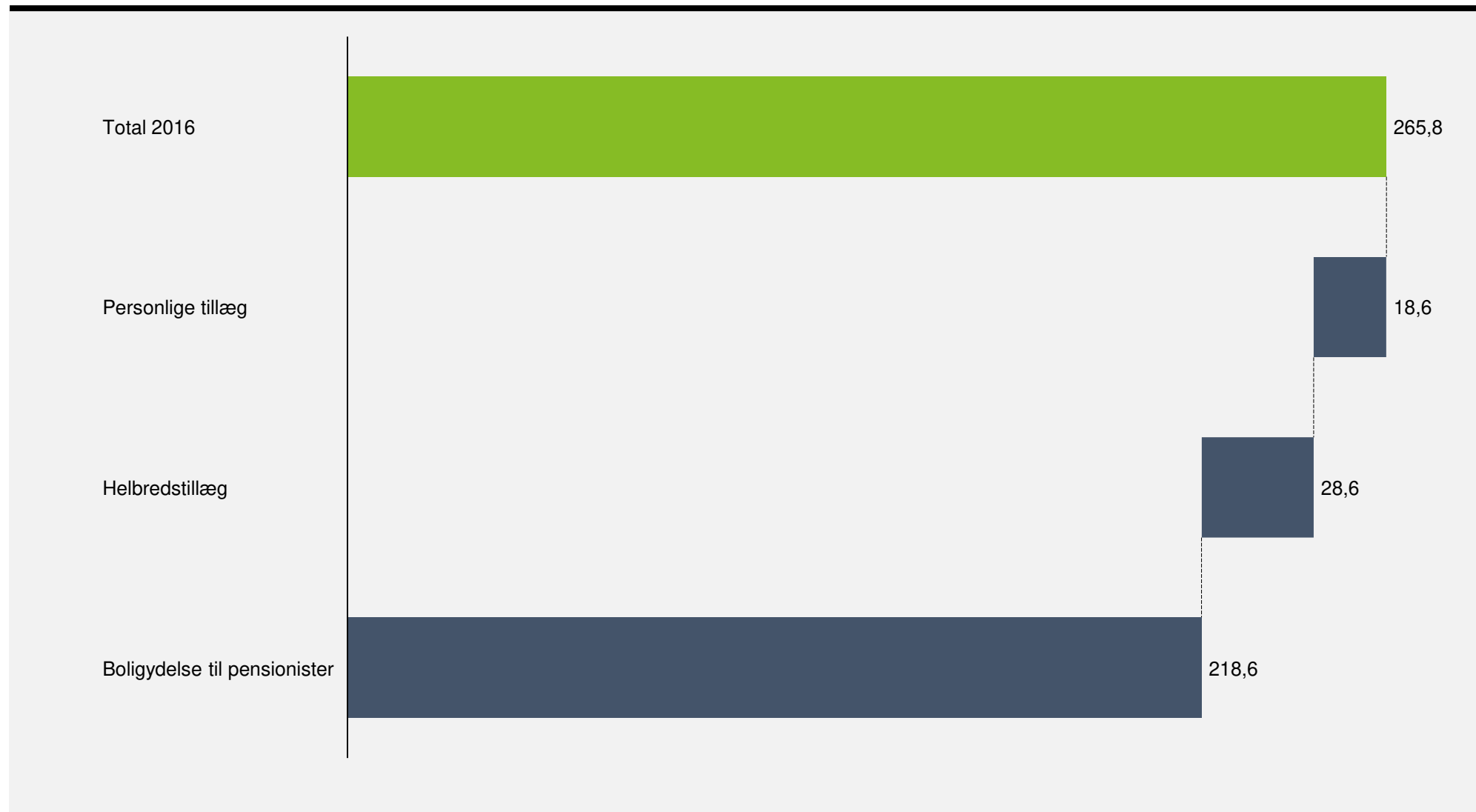


Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til pleje og generelle tilbud for populationen 65-årige og derover kan baseret på 6-by rapporten reduceres med op mod 958 mio. kr. ved samme udgiftsniveau som Odense Kommune. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau kan udgifterne reduceres med 711 mio. kr.
- De tre primære ydelser med størst potentiale er:
 - Praktisk hjælp og pleje udenfor frit valg (plejebolig)
 - Praktisk hjælp og pleje indenfor frit valg (hjemmepleje)
 - Hjemmesygepleje
- Der er alene tale om en sammenligning af udgiftsniveauer, hvor der ikke tages højde for socioøkonomiske faktorer eller andre baggrundsfaktorer, som kan påvirke udgiftsniveauet.

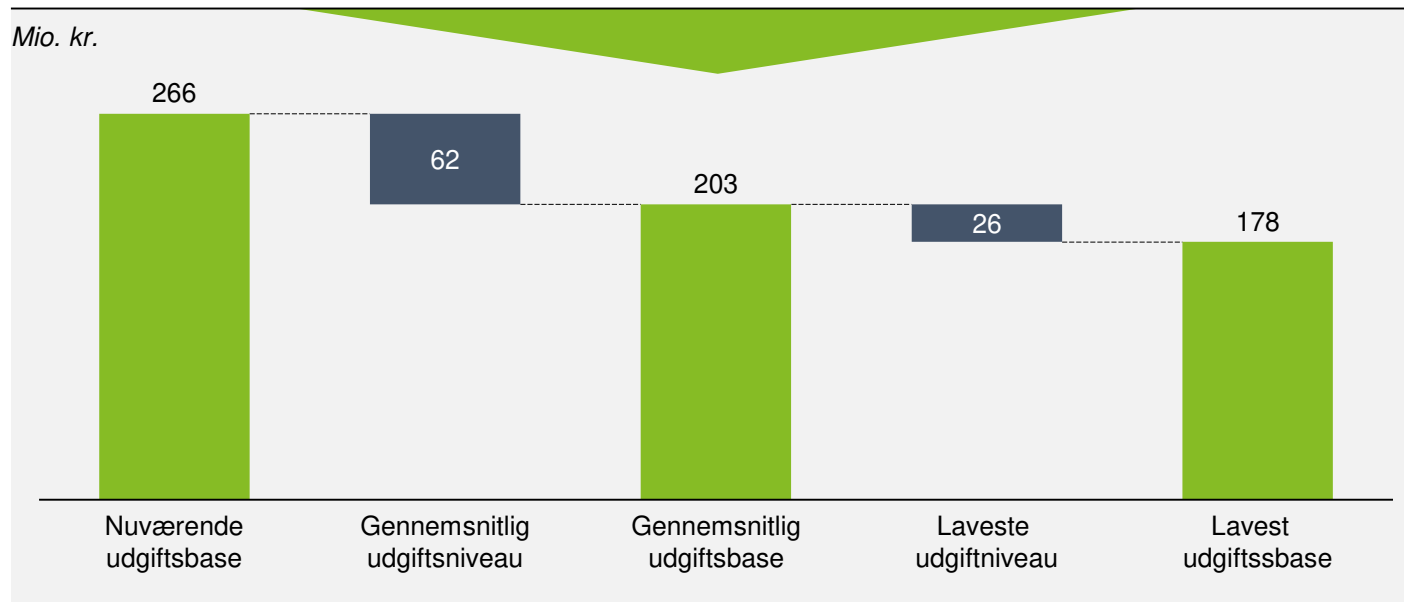
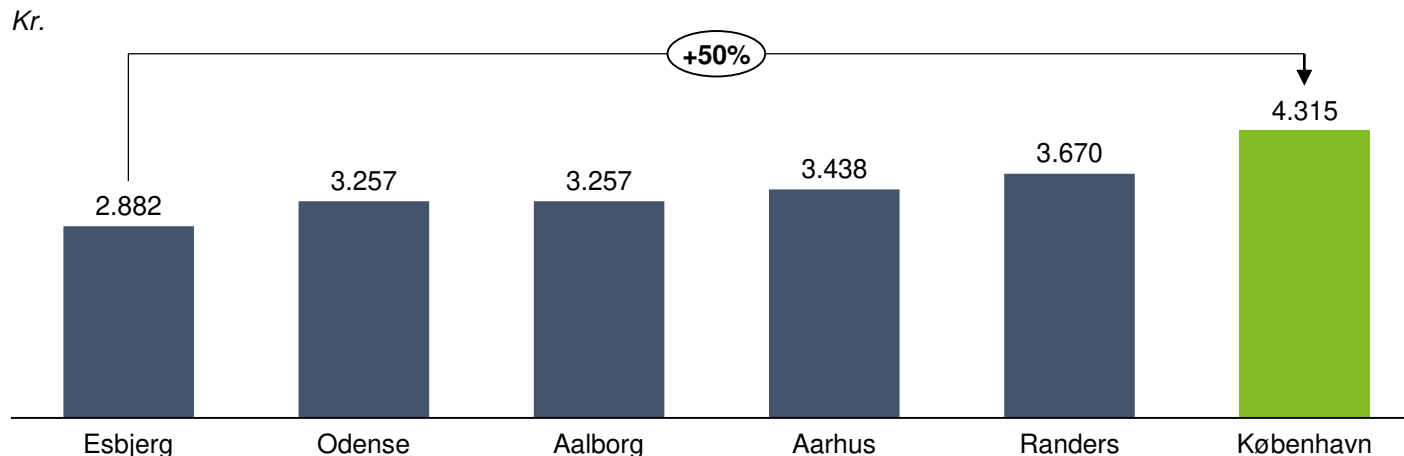
SUF – Sikringsydelse | Københavns Kommune brugte i 2016 mere end 265 mio. kr. på sikringsydelse

Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



SUF – Sikringsydelser | KK ville ved samme udgiftsniveau som Esbjerg have reduceret den nuværende udgiftsbase for sikringsydelser med 88 mio. kr.



Benchmark – Nettoudgift per borger over 64 år til ydelser for sikringsydelser på ældreområdet



Primære observationer

- Københavns Kommunes nettoudgifter til sikringsydelser ville ved samme niveau som Esbjerg Kommune være 88 mio. kr. lavere. Ved et gennemsnitligt udgiftsniveau ville udgifterne være 62 mio. kr. lavere.
- Men ydelserne er lovgivningsmæssigt defineret, og intet potentiale er derfor at finde i relation til disse.

SUF | Baseret på 6-by rapporten kan Sundheds- og Omsorgsforvaltningen reduceres med op mod 1.393 mio. kr. ved at matche det laveste udgiftsniveau blandt de 6-by kommunerne

 Lavest udgiftsniveau (mio.kr.) |  Gennemsnitligt udgiftsniveau (mio. kr.)

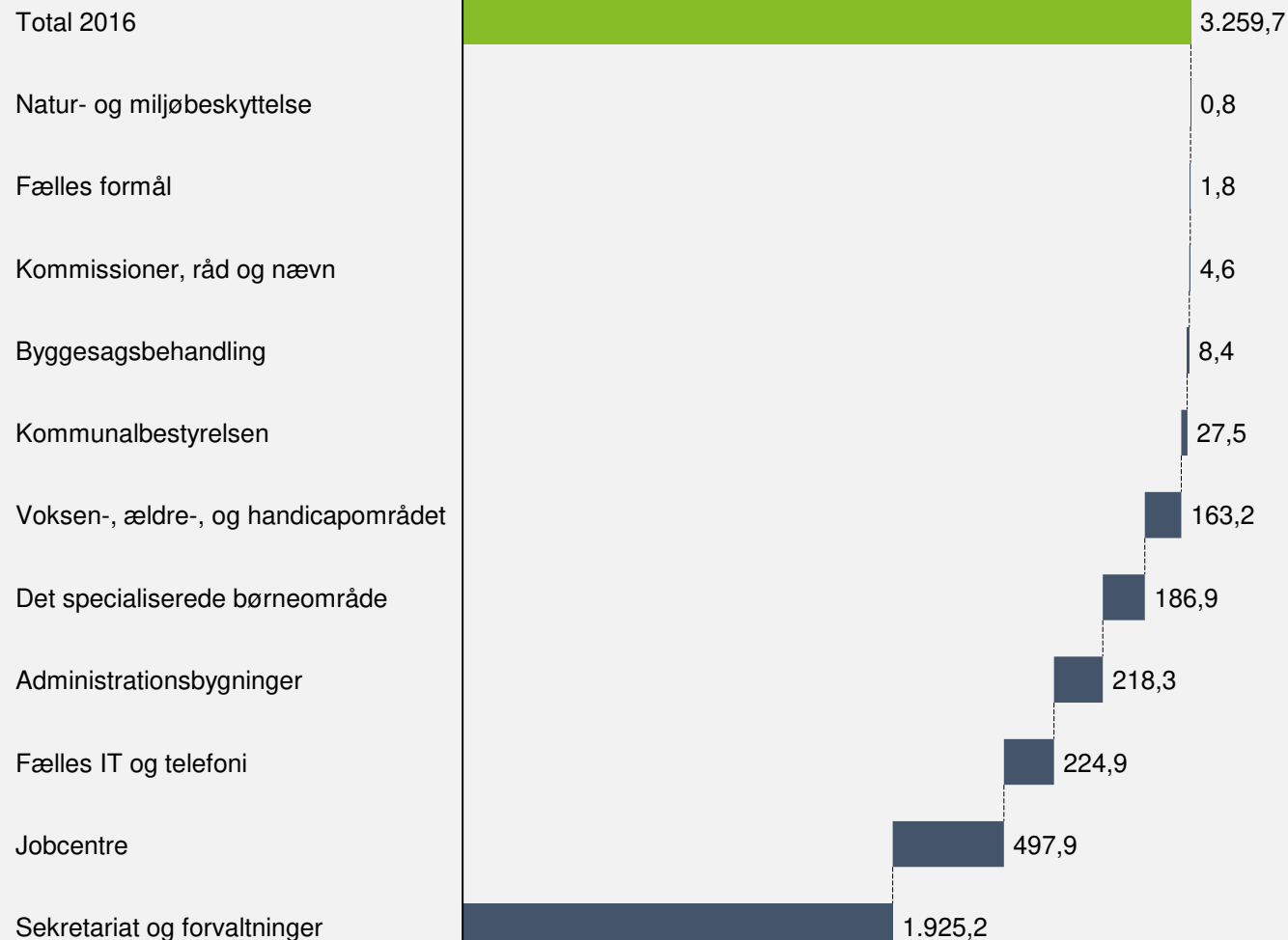
Formål	Potentiale	Primære udgiftsområder
1 Færdigbehandlede patienter	22 15	<ul style="list-style-type: none"> Færdigbehandlede psykiatriske patienter
2 Genoptræning	- -	<ul style="list-style-type: none"> N/A
3 Medfinansierings-området	218 188	<ul style="list-style-type: none"> Stationær somatisk behandling Ambulant psykiatrisk behandling Sygesikring
4 Sundhedsfremme og forebyggelse	91 70	<ul style="list-style-type: none"> N/A
5 Træning i praksissektoren	- -	<ul style="list-style-type: none"> N/A
6 Hjælpemidler (over 64 år)	16 14	<ul style="list-style-type: none"> Andet
7 Pleje og generelle tilbud	958 711	<ul style="list-style-type: none"> Praktisk hjælp og pleje udenfor frit valg Praktisk hjælp og pleje indenfor frit valg
8 Sikringsydelse	88 62	<ul style="list-style-type: none"> Boligyldelse til pensionister

Administrations udgifter i Københavns Kommune på tværs af forvaltninger

Beskrivelse

Der er en række udgifter til tværgående administration i Københavns Kommune. Dette inkluderer især udgifter forbundet med sekretariat og forvaltninger, jobcentre, fælles IT og telefoni samt administrationsbygninger.

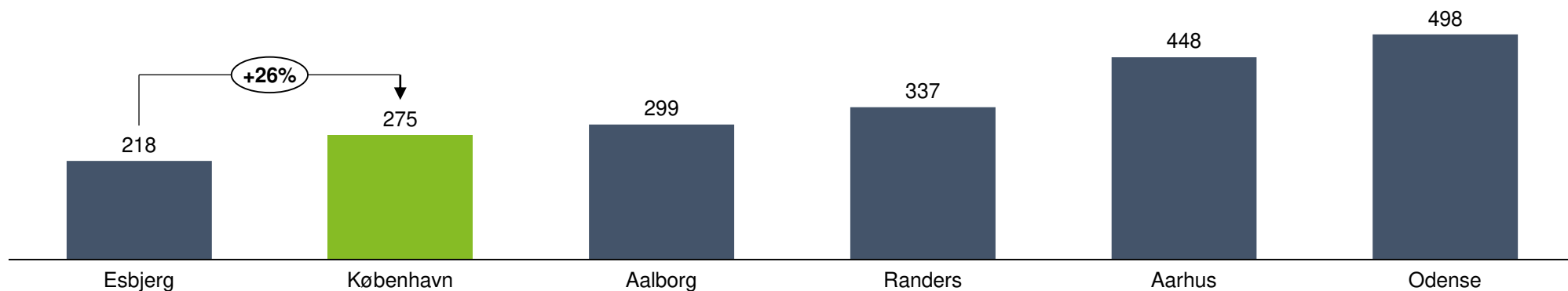
Overordnet udgiftsfordeling (mio. kr.)



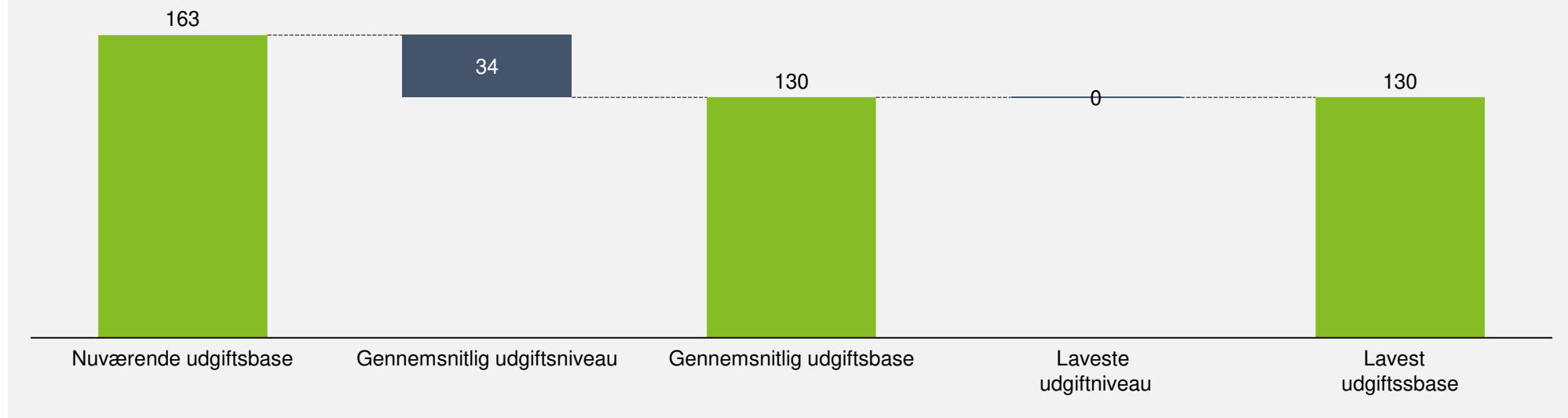
Administrations udgifter – Voksen-, ældre- og handicapområdet | KK kan ved samme udgiftsniveau som Esbjerg reducere den nuværende udgiftsbase med 34 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til voksen-, ældre- og handicapområdet

Kr.



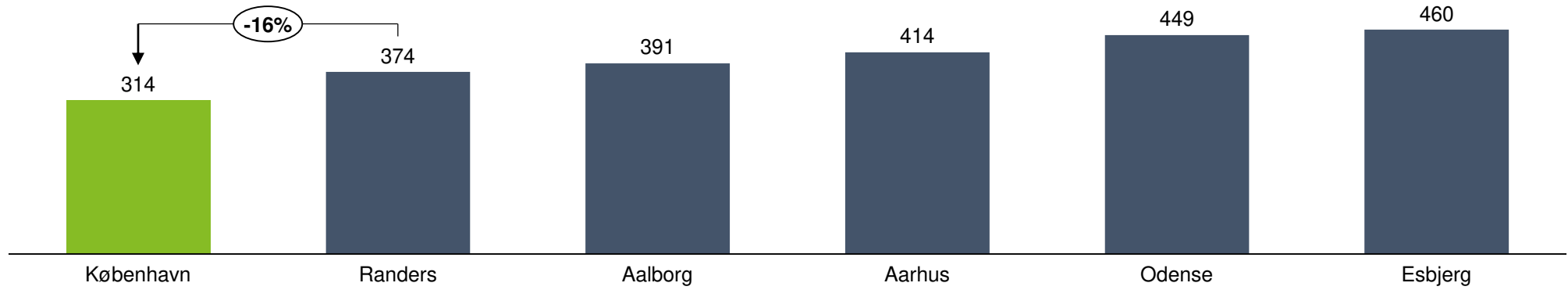
Mio. kr.



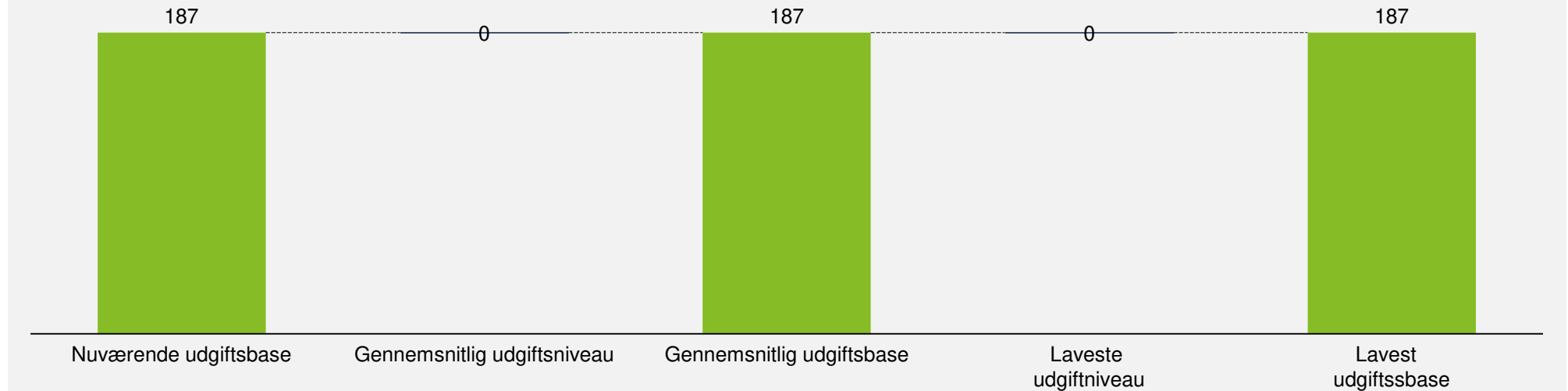
Administrations udgifter – Det specialiserede børneområde | KK ligger med det laveste udgiftsniveau til det specialiserede børneområde

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til det specialiserede børneområde

Kr.



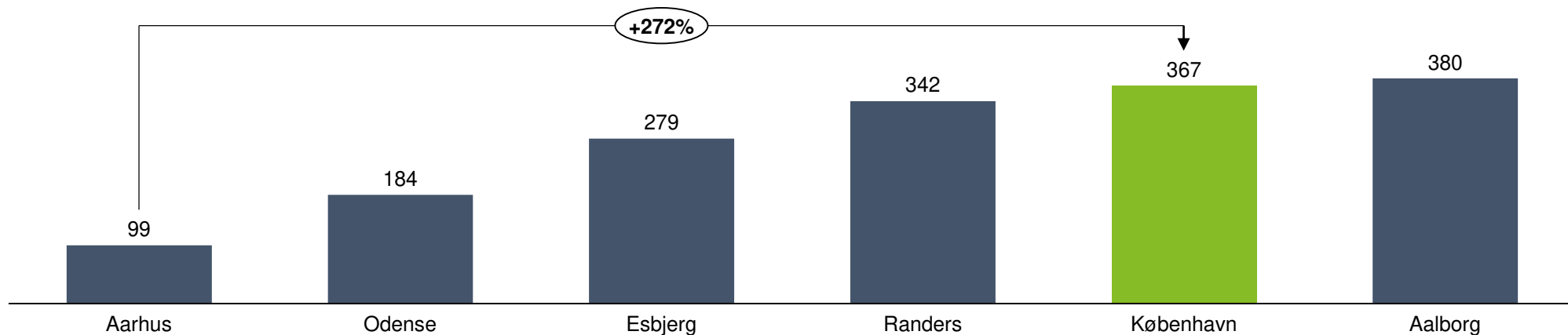
Mio. kr.



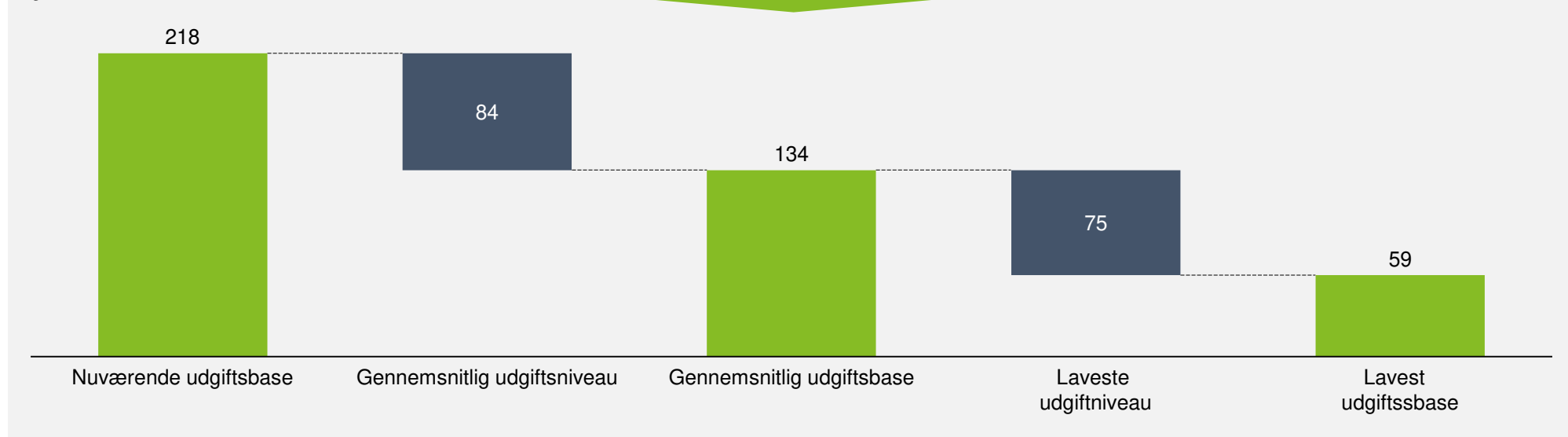
Administrations udgifter - Administrationsbygninger | KK kan ved samme udgiftsniveau som Aarhus reducere den nuværende udgiftsbase med 159 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til administrationsbygninger

Kr.



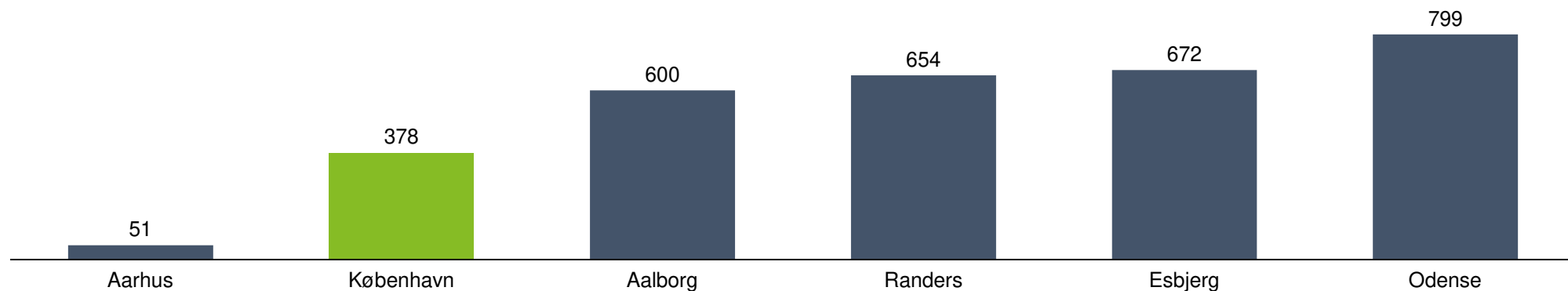
Mio. kr.



Administrations udgifter – Fælles IT og telefoni | KK ligger med den laveste udgiftsbasis på nær Aarhus, som også

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til fælles IT og telefoni

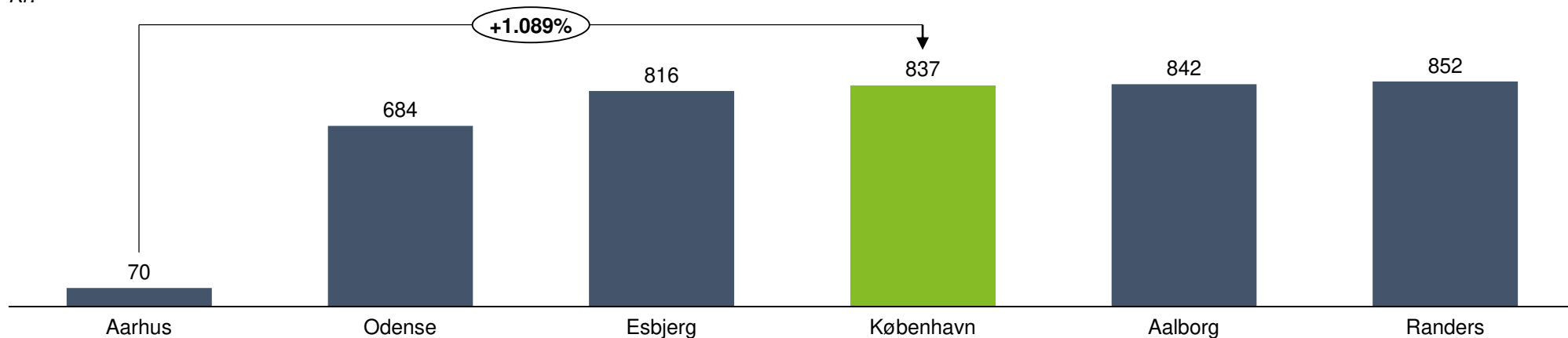
Kr.



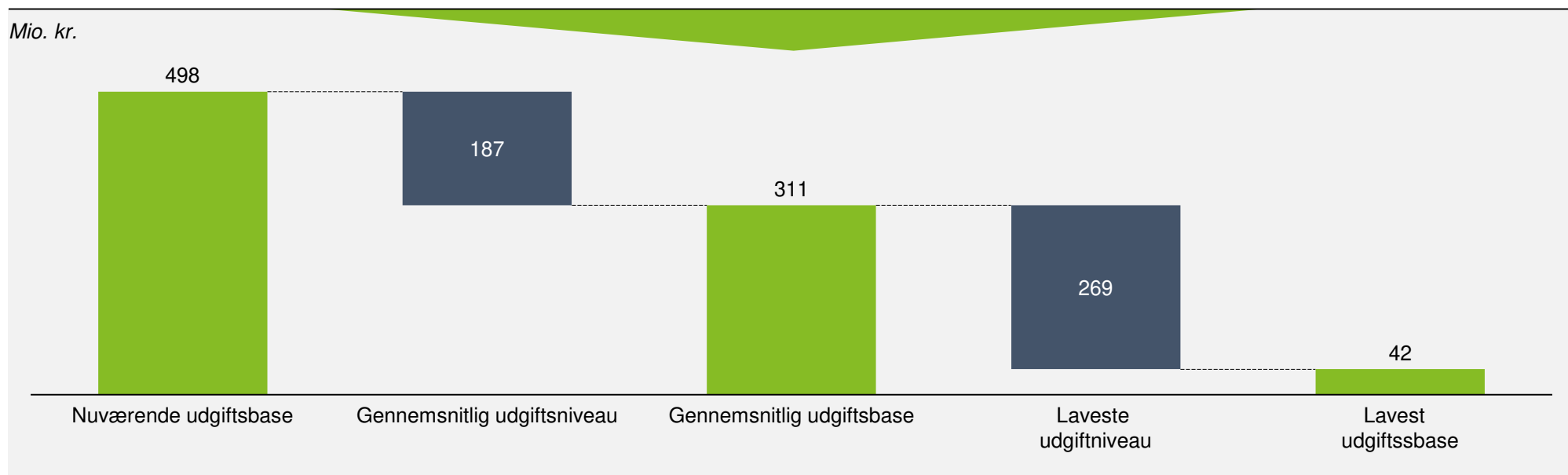
Administrations udgifter - Jobcentre | KK kan ved samme udgiftsniveau som Aarhus reducere den nuværende udgiftsbase med 452 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til administrations udgifter

Kr.

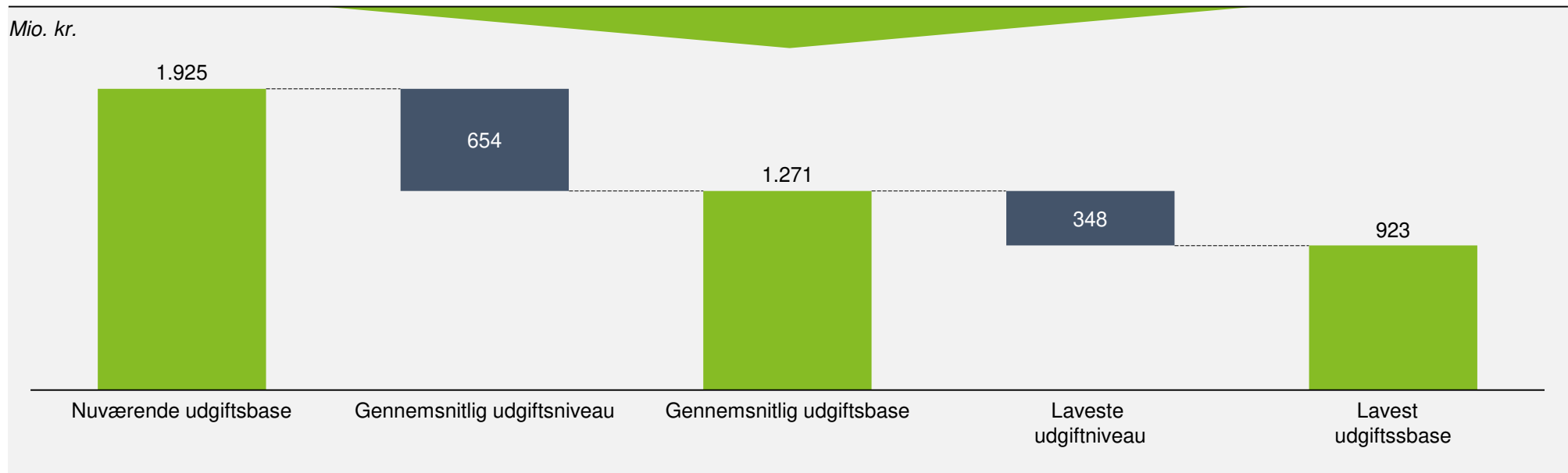
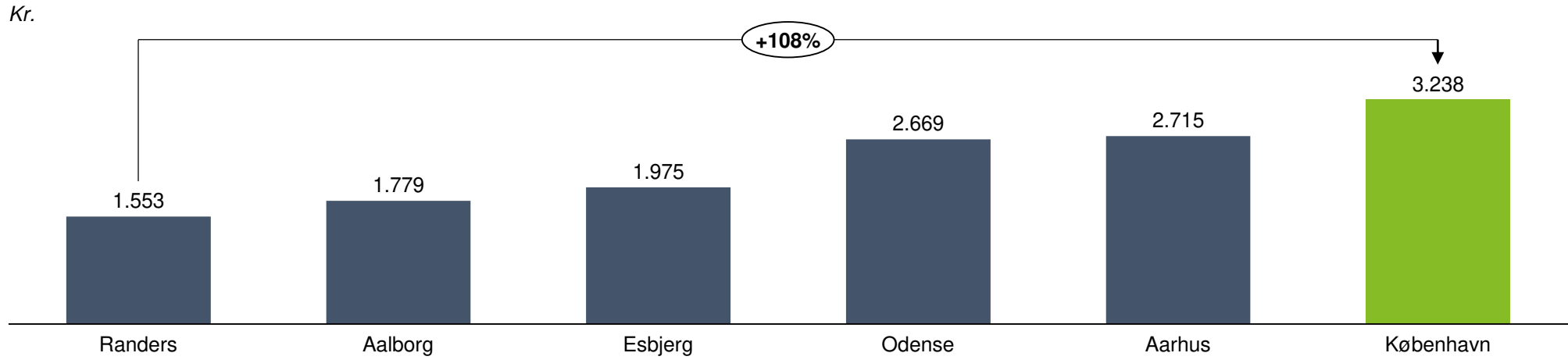


Mio. kr.




Administrations udgifter – Sekretariat og forvaltninger | KK kan ved samme udgiftsniveau som Randers reducere den nuværende udgiftsbasis med 1.002 mio. kr.

Benchmark – Nettoudgifter per indbygger til administrations udgifter



SUF | Baseret på 6-by rapporten kan Sundheds- og Omsorgsforvaltningen reduceres med op mod 1.845 mio. kr. ved at matche det laveste udgiftsniveau blandt de 6-by kommunerne

 Lavest udgiftsniveau (mio.kr.) | Gennemsnitligt udgiftsniveau (mio. kr.)

Formål	Potentiale	Primære udgiftsområder
1 Kommunalbestyrelsen	4 4	• N/A
2 Voksen-, ældre- og handicapområdet	34 34	• N/A
3 Det specialiserede børneområde	- -	• N/A
4 Administrations-bygninger	159 84	• N/A
5 Fælles IT og telefoni	194 194	• N/A
6 Jobcentre	452 187	• N/A
7 Sekretariat og forvaltninger	1.002 654	• N/A

Til
Økonomiforvaltningen, Københavns Kommune

Dokumenttype
Rapport

Dato
Juli 2018

RAPPORT

ANALYSE AF POTENTIALER FOR AREALOPTIMERING OG ÆNDRING AF KRAV TIL BYGGERI



INDHOLD

1.	Indledning	3
1.1	Baggrund	3
1.2	Opgavens fokus	3
1.3	Analysens opmærksomhedspunkter	3
1.4	Opbygningen af rapporten	4
2.	Hovedkonklusioner	5
2.1	Resultater fra kapitaliseringsanalysen	5
2.2	Minimumsprogrammer	6
2.3	Muligheder for arealoptimering	7
3.	Kapitalisering af krav	8
3.1	Indledning	8
3.2	Fokus for analysen	9
3.3	Kapitalisering af krav	10
3.4	Ikke-kapitaliserbare krav	15
4.	Muligheder for arealoptimering	17
4.1	Fokus for analysen	17
4.2	Metode	17
4.3	Beskrivelse af cases	18
4.4	Observationer	18
4.4.1	Skoler, generelle observationer og overvejelser	21
4.4.2	Daginstitutioner, generelle observationer og overvejelser	23
4.5	Igangværende initiativer	25
5.	Idékatalog	27
5.1	Skoler og daginstitutioner	27
5.2	Skoler	29

VEDLAGTE BILAG

Bilag 1: Detaljeret oversigt over kapitaliserede krav

Bilag 2: Case beskrivelser for institutioner udvalgt til stikprøve

1. INDLEDNING

Indeværende rapport er udarbejdet af Rambøll Management Consulting og baserer sig på en analyse gennemført for Økonomiforvaltningen i Københavns Kommune i perioden maj – juli 2018.

1.1 Baggrund

På grund af en voksende befolkning står Københavns Kommune overfor markante udbygninger, særligt på børneområdet. Samtidigt har tidligere analyser vist at anlægsudgifter i Københavns Kommune er væsentligt højere end i andre kommuner. En kapitaliseringsanalyse af funktions- og særkrav udført af Rambøll i 2015 viste blandt andet, at en række krav, samt arkitektoniske ambitioner, er blandt årsagerne til at byggerier i Københavns Kommune bliver fordyret.

Som følge af pålagte besparelser i aftalen om kommunal udligning, samt et internt ønske om mere effektivt byggeri, har Københavns Kommune igangsat en række initiativer. Et af disse initiativer var, i samarbejde med Rambøll, at udarbejde en model for maksimalpriser som nu anvendes som en del af bevillingsprocessen for udvalgte nybyggerier og renoveringer.

I forlængelse af dette er Rambøll blevet anmodet om at undersøge muligheder for besparelser gennem arealoptimering, samt regulering af funktions- og særkrav.

1.2 Opgavens fokus

For bedre at kunne imødekomme det øgede byggebehov og fremtidige besparelseskrav, ønsker Økonomiforvaltningen at undersøge mulige besparelser inden for følgende to områder:

- **Regulering af funktions- og særkrav:** Der ønskes en gennemgang af de ikke-lovbundne funktions- og særkrav, som kommunens byggerier er underlagt, med henblik på at udarbejde et effektiviseringskatalog, hvori økonomiske potentialer fra regulering eller fjernelse af krav indgår. Analysen skal tage udgangspunkt i resultaterne fra den tidligere kapitaliseringsanalyse fra 2015
- **Arealoptimering:** Der ønskes en undersøgelse af den eksisterende kapacitet og arealanvendelse med udgangspunkt i udvalgte stikprøver. Analysen skal pege på muligheder og økonomiske potentialer ved dobbeltanvendelse, multifunktionelle løsninger samt bedre udnyttelse af kommunale kvadratmeter

For begge områder er det primære fokus på fremadrettede byggerier, dog med mulighed for anbefalinger der peger på optimeringsmuligheder i eksisterende byggeri, såfremt dette identificeres undervejs i processen. Ligeledes må det forventes, at der vil være et overlap mellem de to analyser, eftersom visse funktionskrav kan have en effekt på arealudnyttelsen. Som en del af analysen, vil der indgå totaløkonomiske betragtninger, så det sikres, at besparelser ikke medfører unødvendigt høje driftsudgifter efterfølgende.

I det omfang det er muligt, vil Rambøll bygge videre på data og resultater fra de foregående analyser på området.

1.3 Analysens opmærksomhedspunkter

For at sikre at analysens resultater tolkes og anvendes som tiltænkt, beskriver dette afsnit en række forhold, som er vigtige at være opmærksom på når rapporten læses. Det drejer sig særligt om præmisserne for analysen, afgrænsning af udgifter, generelle usikkerheder ved analysen samt indbyrdes afhængigheder.

Analysens præmisser

Indeværende analyse er en økonomisk analyse, der som udgangspunkt ikke tager hensyn til politiske og faglige målsætninger. De beregnede potentialer, samt analysens anbefalinger, bør derfor suppleres af faglige og politiske drøftelser for at sikre, at initiativer understøtter den ønskede fremtidige udvikling i Københavns Kommune. Formålet med analysen er at skabe transparens over teoretiske muligheder for at opnå besparelser – enten ved at bygge "simplere" eller at udnytte fremtidige arealer bedre.

Afgrænsning af udgifter

Som i tidligere analyser, indgår stedspecifikke udgifter ikke som en del af analysen. Stedspecifikke udgifter dækker blandt andet over grundkøb, genhusning, forurening, nedrivning etc., og er således udgifter som vil variere meget på tværs af projekter. Af denne grund vurderes det at være for usikkert at udarbejde generelle vurderinger for disse udgiftsgrupper.

Usikkerheder

Byggeri er i mange tilfælde svært at forsimple tilstrækkeligt til at der kan foretages præcise beregninger af potentialer. Dels er der en række konjunkturspecifikke forhold (fx byggepriser), som er svære at forudse, og dels er enkelte byggeriers karakteristika så forskellige, at det er svært at lave præcise generaliseringer. Kapitaliseringen af de enkelte krav bygger derfor på en række antagelser som i praksis kan variere, men som forventes at udgøre et "gennemsnitseksempel" på hvordan kravene udmøntes.

Indbyrdes afhængigheder

I kapitaliseringsanalysen er der i beregningerne ikke taget højde for indbyrdes afhængigheder mellem de enkelte krav. Eksempelvis kan fjernelse af et krav medføre, at forudsætningerne for et andet krav ændres, således at kapitaliseringen ikke længere er den samme. Ligeledes kan foreslåede initiativer i forbindelse med arealoptimering have en effekt på det potentiale, som kan opnås ved at regulere eller fjerne eksisterende krav.

1.4 Opbygningen af rapporten

Rapporten er opbygget i fire hovedafsnit og består af følgende kapitler:

1. **Indledning:** Kort introduktion til baggrunden for analysen, opgavens fokus samt opmærksomhedspunkter
2. **Kapitalisering af krav:** Gennemgang af analysens formål og fokus, metode, oversigt over kapitaliseringer samt beskrivelse af mulige årsager til at krav får en fordyrende effekt
3. **Muligheder af arealoptimering:** Gennemgang af baggrund for analysen, udvalgte cases, metode, oversigt over igangværende initiativer samt observationer
4. **Idékatalog:** idékatalog med identificerede potentialer

Derudover består den samlede leverance også af en række andre dokumenter, som for overskuelighedens skyld er vedlagt som bilag til rapporten. Det drejer sig om følgende:

- Detaljeret oversigt over kapitaliserede krav og bagvedliggende antagelser
- Case beskrivelser af de gennemgåede institutioner

2. HOVEDKONKLUSIONER

Dette afsnit samler op på hovedkonklusionerne fra de forskellige delanalyser som til sammen udgør det samlede projekt. For flere detaljer henvises til de respektive afsnit, samt de vedlagte bilag.

2.1 Resultater fra kapitaliseringsanalysen

Der er foretaget en kapitalisering af en række af de krav som gør sig gældende for byggerier af henholdsvis skoler, daginstitution samt botilbud (SOF). Top 10 økonomiske potentialer ved fjernelse af krav for hver institutionstype fremgår af tabellerne nedenfor. Yderligere detaljer omkring metode kan ses i kapitel 2, samt i Bilag 1.

Figur 1 - Top 10 økonomiske potentialer, Daginstitutioner

Krav	Håndværkerpris pr. enhed	Pris i kr. pr. standardinstitution	Pris i kr. ift. Anlægsplan 2050
Friarealkrav 100 pct. i kommuneplanen - del af bygning	7.282 kr./m ²	3.300.000	217.300.000
Ønsker om, at daginstitutioner skal have køkkenforhold	33.869 kr./m ²	2.500.000	168.400.000
Størrelsen på grupperum	12.516 kr./m ²	2.000.000	131.100.000
Integreret liggehal	4.930 kr./m ²	1.600.000	103.300.000
Friarealkrav 100 pct. i kommuneplanen - ved siden af bygning	1.787 kr./m ²	800.000	53.300.000
Børnesikring - hegn	217 kr./stk.	400.000	25.800.000
Fællesareal pr. gruppe	12.516 kr./m ²	200.000	14.900.000
Børnesikring - mure mm.	193 kr./stk.	100.000	6.400.000
Børnesikring - døre	1.096 kr./stk.	30.000	2.000.000
Børnesikring - vinduer	533 kr./stk.	30.000	1.800.000

Figur 2 - Top 10 økonomiske potentialer, Skoler

Krav	Håndværkerpris pr. enhed	Pris i kr. pr. standardinstitution	Pris i kr. ift. Anlægsplan 2050
2 m ² krav til fritid på skoler	13.598 kr./m ²	9.100.000	159.800.000
Etablering af café	13.598 kr./m ²	4.100.000	71.300.000
Etablering af produktionskøkken	24.386 kr./m ²	3.900.000	68.200.000
Hjemklasseprincip 0-6 klasse	13.598 kr./m ²	2.900.000	49.900.000
Akustik: alle krav og anbefalinger i SBI 218 skal efterleves	225 kr./m ²	1.400.000	24.100.000
Indretning af KKFO i indskoling	13.598 kr./m ²	1.400.000	23.800.000
Idræt - diverse krav jf. standardbeskrivelse	13.598 kr./m ²	1.400.000	23.800.000
Basisområder- basislokaler disponeres ud fra samlede årgange	13.598 kr./m ²	1.200.000	21.400.000
Basisområder - funktional fleksibilitet og overskuelighed	13.598 kr./m ²	700.000	11.900.000
Basisområder - basislokaler skal ligge i relation til grupperummene	13.598 kr./m ²	500.000	8.600.000

Figur 3 - Top 10 Potentielle fravalg, Botilbud (SOF)

Fravalg af tilvalg	Håndværkerpris pr. enhed	Pris i kr. pr. standardinstitution	Pris i kr. ift. Anlægsplan 2050
Produktionskøkken	33.869 kr./m ²	2.500.000	35.300.000
Dørtelefon med døråbner samt nødkaldeanlæg	54.918 kr./bolig	1.600.000	22.900.000
Etablering af altan	19.979 kr./stk.	600.000	8.300.000
Gulve i god kvalitet	751 kr./m ²	600.000	8.300.000
Elektronisk nøglesystem	19.300 kr./bolig	600.000	8.000.000
Husstandskøkken	16.012 kr./bolig	500.000	6.700.000
Ekstra elevator	462.157 kr./stk.	500.000	6.400.000
Øgede akustikkraft - per dør	9.879 kr./dør	300.000	4.100.000
Ventilation	370 kr./m ²	300.000	4.100.000
Øgede akustikkraft	1.818 kr./m ²	300.000	3.800.000

De økonomiske potentialer pr. standardinstitution og ift. Anlægsplanen 2050 er forbundet med en vis usikkerhed, da det kræver en række antagelser at definere disse. Dette er særligt tilfældet for SOF's botilbud, da byggerierne varierer alt efter hvilken målgruppe der er tale om.

Udover de kapitaliserede krav, er der en række andre krav som byggerier i Københavns Kommune er underlagt. Af forskellige årsager har disse dog ikke været mulige at kapitalisere (uddybes yderligere i kapitel 3).

2.2 Minimumsprogrammer

Som en del af analysen er der udarbejdet 3 minimumsbyggeprogrammer for henholdsvis skoler, daginstitutioner og botilbud. Minimumsprogrammerne har til hensigt at præcisere de lovbundne minimumskrav til de forskellige institutionstyper med udgangspunkt i BR18, normer, øvrig byggeslovgivning samt specifikke love (fx folkeskoleloven). Minimumsprogrammerne kan således ved beslutning om det konkrete byggeri, bruges som udgangspunkt for en diskussion omkring eventuel ændring af særkrav, politikker, plangrundlag mm.

I udarbejdelsen af minimumsprogrammerne, har Rambøll gjort sig nogle generelle observationer:

BR2018 krav: BR2018 stiller ikke særlig mange krav til de konkrete skole-, daginstitutioner- eller botilbudsbyggerier - BR2018 er primært fokuseret på energiforhold (overholdelse af energirammen), indeklima (temperatur, luftskifte, akustik) og endelig er der fokus på sikkerhed i forbindelse med brand (røgventilation, flugtveje m.v.)

KK's egne krav: KK har over tid og ud fra en driftsmæssig-, bæredygtighedsmæssig-, og pædagogisk "best practice" udviklet en række krav, som ligger ud over BR2018 kravene, herunder:

- Krav til materialers holdbarhed, kvalitet, vedligehold og udseende
- Krav til bæredygtige løsninger for afvanding af regnvand m.v.

- Krav til etablering af særlige tekniske løsninger for akustik, ventilation, lysstyring, el-installationer og belysningsanlæg
- Krav om etablering af forskellige systemer til automatisk dørkontrol, automatisk indbrudsalarmering, TV-overvågning, m.v.
- Krav til IT-installationer og opkoblinger m.v.
- Krav om lokalplaner til byggeriets udformning, placering og udseende

2.3 Muligheder for arealoptimering

For at undersøge muligheder for arealoptimering, er der foretaget besøg på 3 skoler og 3 daginstitutioner. I forbindelse med besøgene er der kigget på brug og indretning af de fysiske rammer på den pågældende dag og tegninger, samt de faktiske forhold er gennemgået med stedets pædagogiske leder/skoleleder. Den overordnede disponering af lokaler er kortlagt i form af arealopgørelser og diagrammer.

Generelt kan der siges om arealerne, at der ikke er nogle "nemme kvadratmeter" at hente og besparelser vil kræve et opgør med gældende faglige og politiske principper. Potentialet har dog vist sig at være størst på skoleområdet, eftersom daginstitutionerne i forvejen har en høj udnyttelsesgrad ved de nuværende normeringer.

De mulige potentialer for arealoptimering er samlet i et idékatalog til sidst i rapporten. Potentialerne er opdelt i to grupper – forslag gældende for både skoler og daginstitutioner, samt forslag som kun gør sig gældende for skoler. Ud over de fælles potentialer, er der ikke identificeret potentialer udelukkende for daginstitutioner.

De fælles identificerede potentialer for skoler og daginstitutioner har følgende temaer:

- Potentialer i lokalområdet
- Udendørs læringsrum
- Sambrug
- Aktivitetsbaseret disponering
- Produktionskøkkener
- Bruttoareal-faktor

Herudover er der udelukkende for skoler identificeret potentialer inden for følgende temaer:

- Faglokaler, flerbrug
- "Time-share" af basislokaler
- KKFO/FH areal
- Tandpleje
- Flermatrikel-skoler

3. KAPITALISERING AF KRAV

Tidligere analyser har vist, at Københavns Kommunes anlægsomkostninger til kommunale byggerier er højere end i tilsvarende kommuner. Der er ikke en entydig årsag til dette, men blandt andet kan følgende forhold have en fordyrende effekt:

- Stedspecifikke omstændigheder ved at bygge i København
- Kommunens egne krav til byggerier
- Processer og organisatoriske forhold i kommunen

De stedspecifikke omstændigheder er de forhold som typisk er svære at undgå når man bygger i en by som København, eksempelvis dyre og besværlige byggegrunde som fordyrer og begrænser mulighederne for at optimere byggerierne.

Kommunens egne krav til byggerier stammer fra både funktionsprogrammer, politiske målsætninger (herunder MBA 2016), lokalplaner, standarder mm. Kravene er udformet med udgangspunkt i faglige-, driftsmæssige- og politiske målsætninger og er med til at sikre at kommunale byggerier understøtter kommunens visioner. Disse krav har dog også typisk en fordyrende effekt på byggerier.

Grundet sin størrelse, har Københavns Kommune naturligt mere komplekse snitflader og processer for gennemførelse af byggerier end mindre kommuner. Denne øgede kompleksitet må forventes at have en fordyrende effekt på byggerier, om end dette sandsynligvis vil variere fra projekt til projekt.

Indeværende analyse ser nærmere på kommunens egne krav til byggerier, mens stedspecifikke omstændigheder, samt processer og organisatoriske forhold i kommunen, kun er behandlet i mindre grad.

3.1 Indledning

Indeværende analyse ser nærmere på de krav, som byggerier i Københavns Kommune er underlagt. Målet er at skabe transparens omkring de økonomiske konsekvenser af de enkelte krav, således at politikere og andre beslutningstagere er i stand til at træffe kvalificerede beslutninger omkring prioritering af kommunens midler.

Analysen er en opdatering og fortsættelse af den tidligere analyse fra 2015, hvor Rambøll gennemførte en kapitalisering af en række krav i kommunen. Listen er blevet valideret og kommenteret af relevante forvaltninger og er på denne baggrund blevet justeret til. Alle tidligere priser er blevet opdateret til at afspejle nuværende prisniveau.

Som en tilføjelse til tidligere analyse, har Rambøll udarbejdet tre forslag til minimumsprogrammer for henholdsvis en skole, daginstitution og et psykiatrisk botilbud. Formålet med disse minimumsprogrammer er:

- At præcisere de lovbundne minimumskrav til de forskellige institutionstyper med udgangspunkt i BR18, normer, øvrig byggelovgivning samt specifikke love (fx folkeskoleloven)
- At sikre, at byggeriet så vidt muligt opføres som standardbyggeri med velkendte og gennemprøvede konstruktioner og materialer
- At bygningen signalerer god kvalitet og designstandard

- At byggeriet opføres med tilpas fleksibilitet, således at rum og funktion kan sikre en bedre udnyttelse af kvadratmeter, herunder dobbeltudnyttelse og multifunktionelle løsninger
- At byggeriet så vidt muligt opføres efter totaløkonomiske principper, dvs. at en eventuel øget anlægsudgift skal baseres på en driftsbesparelse med en rimelig tilbagebetalingstid

Der er til rapporten vedlagt et revideret rumskema med forslag til max brutto/nettoareal per institution, samt et funktionsprogram, som illustrerer princippet om mobile undervisningslokaler, dobbeltudnyttelse og multifunktionalitet.

Minimumsprogrammerne kan være med til at skabe transparens omkring hvad minimumskravene koster (håndværkerudgift) ift. de tilkøb, som fremgår af diverse særkrav, risikopuljer, grund- og projekteringsomkostninger mm. Minimumsprogrammerne kan således ved beslutning om det konkrete byggeri, bruges som udgangspunkt for en diskussion omkring eventuel ændring af særkrav, politikker, plangrundlag mm.

3.2 Fokus for analysen

Det primære udgangspunkt for analysen er listen med krav, som blev udarbejdet i forbindelse med den forrige analyse i 2015. Listen er blevet valideret og kommenteret af relevante forvaltninger og er på denne baggrund blevet justeret til. Alle tidligere priser er blevet opdateret til at afspejle nuværende prisniveau.

Der er herudover taget stilling til andre grupper af krav, som ikke var indeholdt i den forrige analyse. Det gælder særligt KEIDs krav, der indgår som en del af BtD-processen (Byggeri til Drift) og MBA 2016, samt en række specifikke krav, som er udfordrende at kapitalisere. Helt konkret er der besluttet følgende:

- KEIDs krav i forbindelse med BtD kapitaliseres ikke
- Krav fra MBA 2016 inddrages ikke specifikt i analysen, da disse allerede er blevet kapitaliseret i en anden analyse. Der henvises i stedet til mødereferat 2015-0149122, hvor relevant materiale kan findes¹
- Særligt kontekstafhængige krav kapitaliseres ikke, eksempelvis krav om guldcertificering i bæredygtighed ved køb af byggegrunde fra By & Havn, Træ- og arkitekturpolitik (TMF) samt specifikke lokalplanskrav

Kravene i forbindelse med BtD består af en række dokumenter, herunder KEIDs Driftsspecifikation, samt tekniske bygherrestandarder, som har til formål at sikre lave driftsomkostninger, lang levetid samt funktionsafprøvning. Kravene er ikke kapitaliseret af flere årsager:

- En stor del er allerede en del af Bygningsreglementet eller almindelig sund fornuft
- Kravene har i mange tilfælde driftsøkonomiske rationaler, som Rambøll vurderer fornuftige
- Der er ikke altid tale om deciderede krav, men i højere grad ønsker
- De mest væsentlige er afledte fra MBA 2016, som er kapitaliseret særskilt.

De særligt kontekstafhængige krav kapitaliseres ikke, da deres faktiske effekt kan variere væsentligt fra projekt til projekt alt efter hvordan de fortolkes og udmøntes. Det er ikke muligt

¹ Relevante bilag fra kapitaliseringsanalyse af MBA2016 kan findes her: <https://www.kk.dk/indhold/borgerrepraesentationens-modemateriale/11022016/edoc-agenda/8e05831d-3b38-4c1a-9937-c6d8f7c18a67/ddd68fab-0a37-485b-9ce4-900f0935b77f>

præcist at fastslå årsagen til at effekten af disse krav kan variere så kraftigt, men i afsnit 3.4 gives nogle bud på mulige årsager.

Ved køb af byggegrunde fra By & Havn stilles der krav til at bygningerne opnår DGNB guldcertificering, hvilket i sig selv kan være fordyrende, men samtidigt problematisk fordi det til en vis grad overlapper med kravene i MBA2016. Kommunen har i forvejen en række krav, der har til hensigt at løfte byggerier til samme bæredygtighedsniveau som DGNB guld-standard, men fordi disse ikke opfylder dokumentationskravene i DGNB, vil byggeriet ikke kunne blive certificeret. Der vil således være overlappende krav og dokumentationsbehov for byggerier på grunde købt af By & Havn, hvilket vil have en fordyrende effekt. Effekten af dette er ikke mulig at kapitalisere, men det bør være et fokusområde i en fremadrettet drøftelse af muligheder for at sænke byggeomkostningerne i kommunen.

3.3 Kapitalisering af krav

Som i den tidligere analyse, er kapitaliseringen foregået ved at eksisterende krav i KK er sammenholdt med de lovmæssige minimumskrav i BR18, hvoraf differencen udgør kapitaliseringen. I de tilfælde hvor en driftsudgift er mulig at estimere, indgår denne også i kapitaliseringen. Rambøll har for hvert krav opstillet nogle antagelser (fx størrelse, materialer etc.), som danner udgangspunkt for kapitaliseringen, og priserne er indhentet fra Molio Prisdatabase samt erfaringspriser fra KK. Priserne i kapitaliseringen er håndværkerpriser og indeholder således ikke alle udgifter forbundet med et byggeri (fx stedspecifikke udgifter, administrationsbidrag etc.). I praksis betyder dette, at det reelle potentiale, hvis alle udgifter indregnes, vil være endnu større.

De enkelte krav er kapitaliseret enkeltvist og opgjort i enhedspriser (håndværkerpriser per m², stk. etc.). Herudover er der også foretaget en kapitalisering af kravene pr. standardinstitution og ift. KK's aktuelle byggeprognoser. Som vist i Figur 4, giver det tre forskellige niveauer af kapitalisering af krav.

Figur 4 - Niveauer af kapitalisering



De tre niveauer af kapitalisering indebærer en stigende grad af usikkerhed. Hvor kapitaliseringen i enhedspriserne forventes at være relativt retvisende, indebærer kapitaliseringen for kravene pr. standardinstitution, samt ift. byggeprognosen, en række antagelser, som øger usikkerheden. For kapitalisering af krav pr. standardinstitution er der foretaget en række antagelser omkring institutionens størrelse og den faktiske udmøntning af kravet, som i praksis kan variere væsentligt. Disse antagelser er ført videre i estimatet for den teoretiske effekt ift. KK's byggeprognose, hvor der yderligere er en usikkerhed omkring det faktiske byggeniveau i fremtiden.

Standardinstitutionerne for de tre institutionstyper er i kapitaliseringsanalysen defineret på følgende måde:

- **Skoler:** 3 spor, 12.000 m²
- **Daginstitutioner:** 9 grupper, 1.800 m²
- **Botilbud:** 30 boliger, 2.000 m²

Den vurderede teoretiske effekt ift. byggeprognose vil være forbundet med en vis usikkerhed, men kan hjælpe med at illustrere, hvad en evt. fjernelse af de enkelte krav kan have af fremtidigt besparelspotentiale ift. det fremtidige byggebehov.

Nedenfor vises de tre niveauer af kapitalisering af kravene for hhv. skoler og daginstitutioner, mens detaljerede beskrivelser af kravene og antagelser bag kapitaliseringen er vist i bilag 1. I bilaget indgår ligeledes en oversigt over kapitaliserede krav for botilbud i enhedspriser. For at afspejle usikkerheden, er der foretaget en afrunding af potentialerne pr. standardinstitution og ift. byggeprognosen.

Institution	Krav	Håndværkerpris pr. enhed	Pris i kr. pr. standardinstitution	Pris i kr. ift. Anlægsplan 2050
Daginstitution	Ønsker om, at daginstitutioner skal have køkkenforhold	33.869 kr./m ²	2.500.000	168.400.000
Daginstitution	Friarealkrav 100 pct. i kommuneplanen - del af bygning	7.282 kr./m ²	3.300.000	217.300.000
Daginstitution	Friarealkrav 100 pct. i kommuneplanen - ved siden af bygning	1.787 kr./m ²	800.000	53.300.000
Daginstitution	Størrelsen på grupperum	12.516 kr./m ²	2.000.000	131.100.000
Daginstitution	Fællesareal pr. gruppe	12.516 kr./m ²	200.000	14.900.000
Daginstitution	Integreret liggehal	4.930 kr./m ²	1.600.000	103.300.000
Daginstitution	Krav om tørskoet adgang	824 kr./m ²	10.000	500.000
Daginstitution	Børnesikring - døre	1.096 kr./stk.	30.000	2.000.000
Daginstitution	Børnesikring - vinduer	533 kr./stk.	30.000	1.800.000
Daginstitution	Børnesikring - mure mm.	193 kr./stk.	100.000	6.400.000
Daginstitution	Børnesikring - hegn	217 kr./stk.	400.000	25.800.000
Skole	Hjemklasseprincip 0-6 klasse	13.598 kr./m ²	2.900.000	49.900.000
Skole	Akustik: alle krav og anbefalinger i SBI 218 skal efterleves	225 kr./m ²	1.400.000	24.100.000
Skole	Basisområder - funktionel fleksibilitet og overskuelighed	13.598 kr./m ²	700.000	11.900.000
Skole	Basisområder - basislokaler skal efterkomme m3 kravene	- kr./m ²	-	-
Skole	Basisområder- basislokaler disponeres ud fra samlede årgange	13.598 kr./m ²	1.200.000	21.400.000
Skole	Basisområder - basislokaler skal ligge i relation til grupperummene	13.598 kr./m ²	500.000	8.600.000
Skole	Fællesarealet disponeres med flere opholdszoner	13.598 kr./m ²	300.000	4.800.000
Skole	Kønsopdeling af toiletter for nemmere rengøring	- kr./m ²	-	-
Skole	2 m ² krav til fritid på skoler	13.598 kr./m ²	9.100.000	159.800.000
Skole	Indretning af KKFO i indskoling	13.598 kr./m ²	1.400.000	23.800.000

Institution	Krav	Håndværkerpris pr. enhed	Pris i kr. pr. standardinstitution	Pris i kr. ift. Anlægsplan 2050
Skole	Understøttende faciliteter - aktivitetsrum	13.598 kr./m ²	100.000	1.200.000
Skole	Faglokaler - mulighed for lokalefællesskab	13.598 kr./m ²	400.000	7.100.000
Skole	Billedkunst - god og varieret belysning	13.598 kr./m ²	100.000	2.400.000
Skole	Musik - en til to isolerede vokalbokse	13.598 kr./m ²	200.000	3.600.000
Skole	Idræt - diverse krav jf. standardbeskrivelse	13.598 kr./m ²	1.400.000	23.800.000
Skole	Madkundskab - elevkøkkener	18.849 kr./m ²	-	-
Skole	Etablering af produktionskøkken	24.386 kr./m ²	3.900.000	68.200.000
Skole	Etablering af café	13.598 kr./m ²	4.100.000	71.300.000
Skole	Etablering af EAT køkken	24.267 kr./m ²	-	-
Skole	Læringscenter	13.598 kr./m ²	300.000	4.800.000
Skole	Personale og adm. område	13.598 kr./m ²	500.000	8.600.000
Skole	Servicefaciliteter - krav til rengøringsrum	13.598 kr./m ²	-	-
Skole	Krav til Sundhedsplejerskens lokaler	13.598 kr./m ²	-	-
Skole	Krav til indretning af udearealer	1.787 kr./m ²	-	-
Skole	Krav til fagrelaterede udearealer	1.288 kr./m ²	-	-
Skole	Idrætshal	10.571.768 kr./stk.	-	-

Institution	Fravalg af tilvalg	Håndværkerpris pr. enhed	Pris i kr. pr. standardinstitution	Pris i kr. ift. Anlægsplan 2050
Botilbud	2 værelser	13.883 kr./m ²	-	-
Botilbud	Fremtidssikring af badeværelse	17.979 kr./m ²	200.000	2.500.000
Botilbud	Etablering af altan	19.979 kr./stk.	600.000	8.300.000
Botilbud	Gulve i god kvalitet	751 kr./m ²	600.000	8.300.000
Botilbud	Husstandskøkken	16.012 kr./bolig	500.000	6.700.000
Botilbud	Dørtelefon med døråbner samt nødkaldeanlæg	54.918 kr./bolig	1.600.000	22.900.000
Botilbud	Elektronisk nøglesystem	19.300 kr./bolig	600.000	8.000.000
Botilbud	Ekstra elevator	462.157 kr./stk.	500.000	6.400.000
Botilbud	Medicin- og samtalerum	13.883 kr./m ²	-	-
Botilbud	Øgede akustikkrav	1.818 kr./m ²	300.000	3.800.000
Botilbud	Øgede akustikkrav - per dør	9.879 kr./dør	300.000	4.100.000
Botilbud	Produktionskøkken	33.869 kr./m ²	2.500.000	35.300.000
Botilbud	Indretning af uderum	2.995 kr./m ²	-	-
Botilbud	Indretning af uderum - rampe per stk.	23.071 kr./stk.	-	-
Botilbud	Ventilation	370 kr./m ²	300.000	4.100.000

Det bemærkes at det for nogle af kravene ikke fremgår et potentiale per standardinstitution og ift. byggeprognose. Dette skyldes enten at kravet ikke i sig selv vurderes fordyrende ift. minimumskrav eller at det ikke har været muligt at kapitalisere kravet ift. en standardinstitution eller ift. nuværende byggeprognoser. Yderligere forklaring kan ses i Bilag 1.

3.4 Ikke-kapitaliserbare krav

En række krav kan ikke entydigt kapitaliseres, da deres økonomiske konsekvens afhænger af det enkelte projekt og de processer som projektet har været underlagt. Det samme krav kan således have minimal økonomisk konsekvens for et projekt, men store økonomiske konsekvenser for et andet. Denne forskel kan både skyldes byggeriets karakteristika, processen omkring projektet eller den konkrete udmøntning/fortolkning af de enkelte krav.

I forbindelse med dette projekt er særligt træ- og arkitekturpolitik, samt lokalplanskrav identificeret som værende stærkt kontekstafhængige. For at skabe et samlet overblik over fordyrende elementer i forbindelse med projekter, vil dette afsnit beskrive nogle af de mulige årsager til at disse grupper af krav kan ende med at blive særligt fordyrende for projekter.

Det skal bemærkes, at der i indeværende projekt ikke er foretaget en decideret procesanalyse for at forstå de fordyrende mekanismer i forbindelse med visse krav. De mulige årsager som nævnes, vil således være baseret på input fra interviews samt Rambølls egne observationer, og skal derfor ses som hypoteser frem for egentlige konklusioner.

Mulige fordyrende årsager

Nedenfor er oplistet nogle hypoteser omkring årsager til at visse krav ender med at få en fordyrende effekt på enkelte projekter. Disse hypoteser kan med fordel undersøges yderligere i forbindelse med en procesanalyse.

- **BYGGERIETS ORGANISATION:** Magistratsopdelingen i KK bevirker, at der er mange aktører og interessenter, der i nogle tilfælde foretager modsatrettede og tidskrævende beslutninger. Der mangler en mere præcis afklaring af roller, timing og kompetencer ift. beslutning, bestilling, udførelse, deltagelse og høring.
- **BYGGEPROCESSEN:** Interviews indikerer at byggeprocessen kan være meget tidskrævende og opdelt. Der er således ikke beskrevet en proces som ser hele opgaven på tværs af forvaltningerne – fra start til slut, hvilket kan medføre, at de forskellige forvaltninger ofte tager beslutninger på et forkert tidspunkt i processen og i værste tilfælde også på et forkert grundlag.
- **MYNDIGHEDSBEHANDLINGEN:** Lokalplaner, i forbindelse med kommunale byggerier, udarbejdes ofte først, når der foreligger et konkret byggeprojekt. Dette betyder, at sagsbehandlingen i forbindelse med godkendelse af lokalplanen ofte bliver meget detailorienteret, hvilket typisk medfører, at projektet skal tilpasses flere gange undervejs. Konsekvensen kan være forlængelse, omprioritering eller fordyrelse af projektet. Ligeledes gør de meget detaljerede lokalplansbestemmelser det svært senere at ændre anvendelse eller bygge til uden at det udløser en ny lokalplan.

En procesanalyse vil sandsynligvis mere specifikt kunne afdække både organisatoriske og processuelle årsager til at visse krav får en fordyrende effekt på nogle projekter. I forhold til myndighedsbehandlingen er det Rambølls erfaring, at processen kan optimeres ved at plangrundlaget ligger fast inden byggeriets projektering går i gang. Det er muligt i kommuneplanen at udpege de områder, som skal udlægges til offentlige formål, og her udarbejder de overordnede rammer for lokalplanlægningen mere præcist. Når de enkelte projekter optages på investeringsplanen (4-årige), kan der således udarbejdes fx en rammelokalplan, der fastlægger det konkrete byggeri. Fordi lokalplaner er meget rigide og

tinglyses på ejendommene, er der behov for, at de også udarbejdes med mulighed for en vis grad af fleksibilitet og råderum.

4. MULIGHEDER FOR AREALOPTIMERING

Med udgangspunkt i udvalgte stikprøver, er Rambøll blevet bedt om at undersøge mulighederne ift. dobbeltanvendelse, multifunktionelle løsninger samt bedre udnyttelse af kommunale kvadratmeter. Dette afsnit vil kort gennemgå metode, udvalgte cases, observationer samt idékatalog. Yderligere oplysninger kan findes i rapportens bilag 3.

4.1 Fokus for analysen

Analysen vil være rettet mod fremadrettet byggeri, hvilket alene på børne- og ungeområdet udgør i alt 50 nye skolespor og næsten 600 daginstitutioner frem mod 2050². Fordi byggeri under BUF forventes at udgøre over 70% af det fremadrettede byggeri, er der valgt et særligt fokus på skoler og daginstitutioner, dog med eventuelle koblinger til bygninger under andre forvaltninger.

Som en del af analysen, er der foretaget en gennemgang af 6 udvalgte institutioner (3 skoler og 3 daginstitutioner) med henblik på at kortlægge deres nuværende lokalebrug. Stikprøverne er ikke lavet med henblik på at generalisere, men derimod for at få input og inspiration til det udarbejdede idékatalog.

Eftersom der allerede er en række initiativer i gang ift. arealoptimering, vil analysen også give et overblik over disse.

4.2 Metode

Analysen er gennemført ved analyser af tegninger og arealinformationer samt besøg på 3 skoler og 3 daginstitutioner. Ved besøgene er kigget på brug og indretning af de fysiske rammer på den pågældende dag. Tegninger, samt de faktiske forhold, er gennemgået med stedets pædagogiske leder/skoleleder. Den overordnede disponering af lokaler er kortlagt i form af arealopgørelser og diagrammer. Se Bilag 3.

Endelig er der afholdt møder med repræsentanter fra BUF, med henblik på at drøfte de arealoptimeringsinitiativer, som allerede er i gang i BUF regi. Disse er nævnt i listeform i nedenstående Kapitel 4.5.

Besøgene på skolerne er foretaget i ugerne op til sommerferien og stikprøverne kan således **ikke betragtes som repræsentative** for skolernes dagligdag i forbindelse med en opgørelse af udnyttelsesgrad. Hvis der ønskes en faktuel analyse af udnyttelsesgrad vil vi derimod anbefale, at målinger foretages over et længere tidsinterval, fx vha. bevægelsescensorer installeret i rummene.

² Baseret på prognose i "Anlægsplanen 2018".

4.3 Beskrivelse af cases

Nedenstående viser et overblik over de institutioner, som Rambøll har besøgt, og undersøgt brugen samt indretningen af de fysiske rammer.

Figur 5 - Overblik over besøgte institutioner

Institution	Om institutionen
1 Kalvebod Fælled Skole 5 etager, 3 spor	<ul style="list-style-type: none"> Placeret i Ørestad Syd. Skolebygningen færdiggjort i foråret 2018 og er bygget efter gældende funktionsprogram. Skolen har en særlig idrætsprofil. Idrætshallen er planlagt til fritidsbrugere.
2 Sølvgades Skole 5/6 etager, 2 spor	<ul style="list-style-type: none"> Placeret i København K, Danmarks ældste folkeskole bygget som en klassisk korridorskole. Skolen blev udvidet med en ny fløj i 2011, men er stadig presset på plads og med utidssvarende ruminddelinger.
3 Katrinedal Skole 3 etager, 4 spor	<ul style="list-style-type: none"> Aulaskole til indskoling og mellemtrin samt tilbygning med nye lokaler til fag- og udskolingen i to etager. I tilbygningen er der arbejdet med åbne gruppeområder og en fleksibel indretning
4 Lille Arena 5 etager, 9 grupper	<ul style="list-style-type: none"> Integreret nybygget institution, beliggende i Ørestad Syd med plads til både vuggestue og børnehave. Organiseret i 5 etager og en taglegeplads. Optager et meget lille grundareal.
5 Børneinstitutionen Krudthuset 2 etager, 17 grupper	<ul style="list-style-type: none"> Beliggende i Børnebyen Christianshavn. Krudthuset er en stor, nybygget institution som deler legeplads og bevægelsesfaciliteter med fritidshjemmet.
6 Kastelgården 2 etager, 11 grupper	<ul style="list-style-type: none"> Beliggende på Østerbro. Består af flere bygninger fra tre forskellige perioder. Den sidste udbygning er fra 2017.

For en detaljeret gennemgang af hver enkelt case, se Bilag 3.

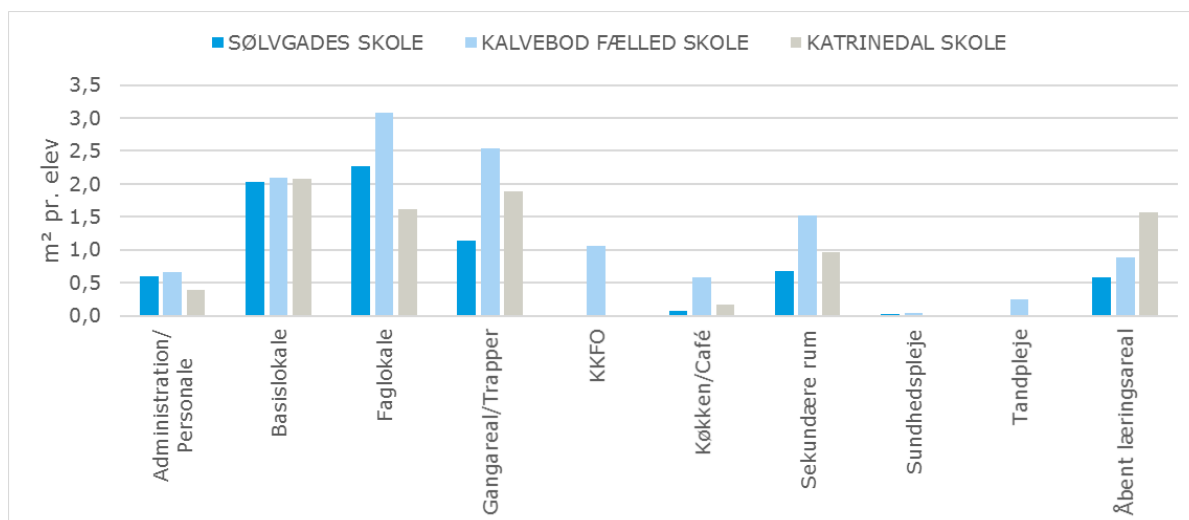
4.4 Observationer

I dette afsnit kortlægges arealfordelingen mellem rumtyper for de besøgte skoler og daginstitutioner. Først præsenteres data for skolerne efterfulgt af daginstitutionerne.

Et overblik over arealfordelingen på de tre case-skoler viser, at der er en forskel i det samlede areal per elev. Dette reflekterer, at de ældre bygninger ikke på samme måde som de nye kan opfylde kommunens funktionsprogram, samt at Kalvebod Skole har indbygget 20x40 idrætshal. Sølvgade Skole, som ligger væsentligt under de andre arealmæssigt, har reelt store kapacitetsproblemer.

Nedenstående figur illustrerer arealfordelingen for de 3 skoler, som Rambøll har besøgt. De angivne arealer angiver nettoareal pr. elev. Desuden er opgjort andel af gang- og trappeareal for at illustrere disses forskellige vægt i det samlede areal.

Figur 6 - Arealfordeling på tværs af skoler og rumtyper



	SØLVGADES SKOLE		KALVEBOD FÆLLED SKOLE		KATRINEDAL SKOLE	
Antal elever (kapacitet)	485		840		1120	
	ANTAL M ²	ANTAL M ² PR. ELEV	ANTAL M ²	ANTAL M ² PR. ELEV	ANTAL M ²	ANTAL M ² PR. ELEV
Administration/Personale	288	0,6	559	0,7	439	0,4
Basislokale	987	2,0	1.764	2,1	2.337	2,1
Faglokale	1.097	2,3	2.586	3,1	1.813	1,6
Gangareal/Trapper	553	1,1	2.139	2,5	2.122	1,9
KKFO	0	0,0	889	1,1	0	0,0
Køkken/Café	34	0,1	497	0,6	195	0,2
Sekundære rum	330	0,7	1.282	1,5	1.077	1,0
Sundhedspleje	17	0,0	37	0,0	16	0,0
Tandpleje	0	0,0	209	0,2	0	0,0
Åbent læringsareal	284	0,6	744	0,9	1.764	1,6
Total Netto-areal*	3.590	7,4	10.705	12,7	9.762	8,7

*Total Netto-areal er inkluderet sekundære rum, gangareal, trapper, teknikrum etc.

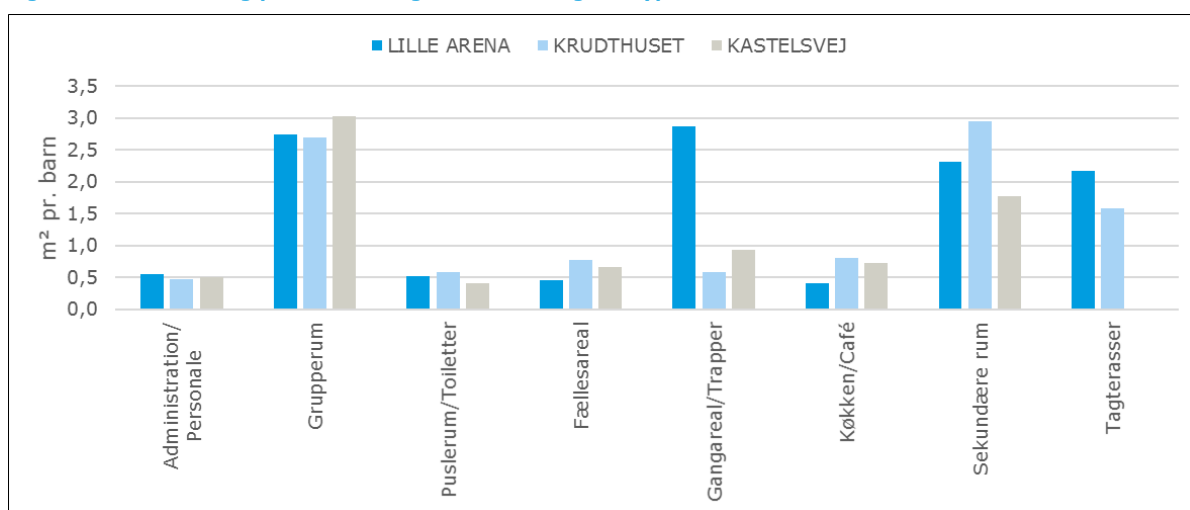
Af ovenstående figur er det interessant at se på fordelingen af funktioner indenfor de givne rammer:

- Det ses, at **basislokaler er vægtet lige i de tre lokationer**. Katrinedal og Sølvgade har en væsentlig andel af basislokaler i de gamle bygninger, men også i det nyeste byggeri bygges ud fra samme arealskabelon (dog større basislokaler).
- Den **store andel af faglokaler på Kalvebod Skole skyldes idrætshallen**, som er etableret som flerbrugshal på tværs af BUF og KFF. Den lille andel på Katrinedal skole skyldes at en andel af fagarealerne er lagt i åbne læringsarealer.
- Det **store gangareal på Kalvebod Skole** skyldes dels bygningshøjden, dels det forhold at idrætshallen udløser stort areal til flugtveje.
- KKFO på Kalvebod Skole indeholder også areal til klub. **Af det samlede areal anvendes godt halvdelen også som værksteder til skoleformål i skoletiden.**
- Det **store køkken/caféareal på Kalvebod skole** dækker over produktionskøkken med bi-arealer, samt et åbent spise-/caféareal.
- Sekundære rum dækker over toiletter/garderober, depoter, rengøring og teknik. Her ses, at **Kalvebod skole**, som det højeste og mest sammensatte, komplekse byggeri **har det langt højeste arealforbrug.**

- Åbne læringsarealer. Her ses, at **Sølvgade Skole har meget begrænsede åbne læringsarealer**. Dette skyldes først og fremmest bygningens og byggegrundens form med de svært anvendelige, smalle korridorer.

Udover de 3 skoler besøgte Rambøll også 3 daginstitutioner. Nedenstående figur illustrerer arealfordelingen på disse institutioner. Arealerne angiver nettoareal pr. barn. Desuden er opgjort andel af gang- og trappeareal for at illustrere disses forskellige vægt i det samlede areal.

Figur 7 - Arealfordeling på tværs af daginstitutioner og rumtyper



	LILLE ARENA		KRUDTHUSET		KASTELSVEJ	
	ANTAL M ²	ANTAL M ² PR. ELEV	ANTAL M ²	ANTAL M ² PR. ELEV	ANTAL M ²	ANTAL M ² PR. ELEV
Antal børn (kapacitet)		158		284		184
Administration/Personale	86	0,5	133	0,5	93	0,5
Grupperum	434	2,7	765	2,7	558	3,0
Puslerum/Toiletter	83	0,5	168	0,6	74	0,4
Fællesareal	72	0,5	221	0,8	121	0,7
Gangareal/Trapper	454	2,9	166	0,6	171	0,9
Køkken/Café	66	0,4	228	0,8	132	0,7
Sekundære rum	365	2,3	837	2,9	328	1,8
Total Nettoareal*	1.560	9,9	2.518	8,9	1.477	8,0
Tagterasser	343	2,2	449	1,6	0	0,0

*Total Nettoareal er inkluderet sekundære rum, gangareal, trapper, teknikrum etc.

Et overblik over arealfordelingen på de tre institutioner viser, at der er en forskel i det samlede areal per barn. Dette er primært en refleksion af andelen af trappe- og gangarealer jo større og mere komplekst byggeriet er.

Grupperum/puslerum er vægtet nogenlunde ens. Der er forskel på, hvordan institutionerne underopdeler eller sammenlægger henholdsvis grupperum og toilet/puslerum for at opnå synergi.

Andre relevante observationer inkluderer:

- **Lille arena har forholdsvis lidt fællesareal.** Mange fælles aktiviteter foregår udendørs.

- **Lille Arena har et markant udsving** på både gangareal/trappeareal, sekundære rum og administration/personale. Dette skyldes primært det lille fodaftryk og de 5 etager, og **aflæses ikke som kvaliteter i institutionens opholdsrum i øvrigt.**
- **Alle daginstitutionerne har produktionskøkken.** I Krudthuset er der tillige knyttet et fælles spiseareal.

4.4.1 SKOLER, GENERELLE OBSERVATIONER OG OVERVEJELSER

Følgende uddyber på nogle af de generelle observationer og overvejelser, som Rambøll har gjort sig i forbindelse med besigtigelsen af skolerne.

Rumlig organisering

Skolerne er generelt bygget op om samme princip og organisering, med en række basislokaler til de enkelte klasser og faglokaler i tillæg, samt pædagogisk læringscenter og grupperum/åbne læringsarealer til mere selvstændigt arbejde. Det er især disponeringen af de åbne arealer, som varierer i de respektive byggerier. I de ældre bygninger er det særligt tydeligt, at der arbejdes intenst med at få mest muligt ud af de rammer man har.

I de nyere byggerier er der taget bedre hånd om variationen med disponering af grupperum i tillæg til klasserum, og dimensionering af åbne arealer, som reflekterer nogle tidssvarende principper for undervisning og læring.

Katrinedal skole har i sin nye fag- og udskolingsbygning lagt an til en meget åben struktur, hvor de åbne arealer supplerer faglokaler/basislokaler i form af fælles arealer, som elever og undervisere kan benytte fleksibelt i undervisning og mellem lektioner. Dette har nogle perspektiver i forhold til en mere fleksibel udnyttelse af arealer. Dog kræver det at både skemalægningen og i den faglige praksis tager højde for dette. Ydermere må der være ekstra fokus på det akustiske miljø og adfærd i de åbne arealer.

Basislokaler

Der arbejdes på de tre skoler med optimering af indretningen i basislokalerne. Her ses, at det kan være svært, selv indenfor de 55-60 m², at understøtte en klassisk møblering med én stol og ét bord til hver elev og samtidig finde plads til andre læringsformer, særlige behov etc.

På Kalvebod skole arbejdes der i indskolingslokaler med markeringer på gulve. På Katrinedal Skole gøres forsøg med færre stole og borde i basislokaler til gengæld for nogle fleksible plinte.

Det er svært at se, hvordan der kunne arealoptimeres på basislokalernes størrelse. Man kan til gengæld stille spørgsmål til det nødvendige antal af basislokaler, og hvorvidt de kun benyttes af én fast klasse.

En fleksibel og mere aktivitetsbaseret indretning har nogle perspektiver i forhold til en mere optimal arealudnyttelse af klasserummene. Dog kræver dette, at man i et organisatorisk og pædagogisk regi er med på dette.

Faglokaler

Faglokalerne optager typisk en stor andel af skolernes samlede areal og der er derfor stor fokus på at få udnyttet disse lokaler bedre, også udenfor skemalagt undervisning. På Kalvebod Skole, som er bygget efter kommunens gældende funktionsprogram, og hvor der både forefindes 20x40 idrætshal, bevægelseslaboratorium og en række værksteder, som deles med KKFO'en, er det oplagt, at der vil være et potentiale for at dele disse med andre skoler og institutioner i området. Det vil være interessant at kigge på den faktiske anvendelse, når skolen er i fuld drift.

På Katrinedal skole har man som sagt etableret en del af faglokalernes areal ude i åbent fællesareal, for at sikre en mere fleksibel brug.

Her åbnes flere perspektiver i forhold til arealoptimering. På den ene side en mere intens brug af faglokaler ved at benytte dem på tværs af brugergrupper og matrikler, på den anden side en minimering af det specialiserede areal, til fordel for mere generisk, åbent læringsrum.

Skemalægning

Vi har på flere af skolerne mødt fleksdage og skemalægning på tværs af stamklasser.

På Sølvgade er onsdage skemaåben. Her kan lægges temadage, faglig fordybelse og faglige ekskursioner. På Katrinedal Skole er udskolingseleverne organiseret i faghold, såvel som stamklasser. Det vil sige, at klasserne i fagundervisningen bliver inddelt i nye grupperinger, sådan at der kan køres fx fysikundervisning med et for rammerne passende antal elever.

Disse måder at organisere undervisningen på, burde have perspektiver ift. en arealoptimering, idet en forskudt skemalægning af ekskursioner og fagmoduler burde lette presset på basis- og faglokaler.

Sambrug

Der har i indeværende analyse været et ønske om at kigge nærmere på muligheder for sambrug af faciliteter og erfaring heraf. Vi har hørt om nogle af udfordringerne i vore interviews med forvaltningerne, og sambrug i praksis er forholdsvist nyt.

Der er nogle erfaringer med åbning af skolegårde og legepladser til offentlig brug udenfor åbningstid (se også afsnit om daginstitutioner). Krudthuset og Kalvebod Skole har helt åbne udearealer, og her meldes om bekymringer i forhold til cykel og knallertrafik blandet med skolebørnenes leg. Desuden er der på Kalvebod Skole opført en 20x40 m. hal i midten af skolebyggeriet, som deles af skole og fritidsbrugere. Den benyttes også sporadisk af daginstitutionen Lille Arena, som "kommer på besøg". Hallen er ikke idriftsat som fritidshal endnu, og der er derfor ikke nogen konklusion på sambrugen, ud over tidligere diskussioner om bl.a. brug af harpiks eller ej på gulvene.

Sambrug af faciliteter både imellem skoler, og imellem skole og fritid, har nogle gode perspektiver både ift. arealoptimering og ift. skolen som dynamo i et lokalmiljø. Det skal dog bemærkes, at dette kan afføde nogle mere komplekse byggerier med ekstra bi-arealer i form af adgangs- og flugtveje, og at der må forventes et øget driftstryk. Det bør også afklares, hvordan ejerskab og lejemodeller etableres, således at alle kan se sambrugen som en gevinst. På nuværende tidspunkt eksisterer der ikke en decideret model for deling af driftsudgifter (særligt rengøring) i forbindelse med sambrug, hvilket kan være en barriere ift. at øge det eksisterende omfang af sambrug. Det skal også noteres, at der i forbindelse med blanding af børn og borgere, indenfor skolens åbningstid, må gøres nogle særlige foranstaltninger ift. tryghed og sikkerhed.

Der har i indeværende analyse ikke været inddraget de øvrige skoler og gymnasier i Ørestad. Men der antages at ligge et potentiale i sambrug af faciliteter på tværs af Ørestad skole/folkebibliotek, Ørestad Gymnasium, Kalvebod Skole og den kommende Arena Skole, samt daginstitutionerne i området. Foruden Skøjtehallen, Royal Arena og Fields, hvor Ørestad Gymnasium allerede har samarbejde/sambrug af faciliteter med Nordisk Film. Der findes allerede en trafikal infrastruktur i området, som med få greb kan understøtte en nem og sikker færdsel på tværs.

Kirsebærhaven Skole i Folehaven, Valby, er et andet oplagt bykvarter, hvor nye former for sambrug kunne prøves af. Folehaven er med sin store andel af forskellige kommunale tilbud et oplagt emne og timingen med en kommende helhedsplan for området gør den til et oplagt fokusområde. Det skal dog nævnes, at de store færdselsårer, som grænser op til bebyggelsen, og afskærer forbindelserne til bl.a. det nyudviklede Grønttorv og Valby Idrætspark, kan udgøre en udfordring i forhold til at få tiltrukket fritidsbrugere fra nærliggende bydele. I første omgang kunne dog kigges på sambrug imellem skoler, daginstitutioner, plejeboliger og almene boliger i forhold til de bygningsmæssige omdisponeringer og renoveringer, som planen indeholder.

KKFO

Kun én af de besøgte skoler indeholder KKFO. På Kalvebod Skole er der etableret særskilte arealer og værksteder til KKFO og klub. Da skolen ikke er i fuld drift, er det svært at konkludere på dobbeltanvendelsen, men intentionen er, at KKFO'ens og klubbens værksteder i skoletiden står til rådighed for undervisning. Dog er disse lokaler etableret som supplement til de øvrige faglokaler, som antages alene at dække behovet for fagundervisning.

I et arealoptimeringsperspektiv bør man diskutere, om KKFO'en overhovedet bør udløse et særligt areal.

Produktionskøkken

Kun én af de besøgte skoler indeholder produktionskøkken. På Kalvebod Skole er der etableret produktionskøkken, og i forbindelse med dette et skolekøkken. Da skolen ikke er i fuld drift er det svært at konkludere på køkkenkapaciteten ift. behovet. Produktionskøkkenet optager et væsentligt areal i stueetagen, idet der til køkkenet tilhører en lang række bifunktioner. Der fremgår ikke nogen lokalesynergi med skolekøkkenet.

I et arealoptimeringsperspektiv kan det diskuteres, om alle nye skoler behøver et køkken af denne kapacitet. Alternativt bør der kunne etableres produktion til en række skoler og institutioner på ét sted, fx ifm. særlig madprofilskole.

Kantine/spiseareal

Kun én af de besøgte skoler, Kalvebod Skole, har et egentligt spiseareal, etableret i forlængelse af skolekøkken og produktionskøkken. I de to andre skoler anvendes klasserne til dette.

Et fælles spiseareal kan have en fin samlende effekt på en stor skole. I et arealoptimeringsperspektiv kunne man overveje om spisearealet kan have en flerfunktionalitet i form af fx aula/auditorium, åbent læringsareal, offentligt areal. Dog er det her nødvendigt at være opmærksom på akustik.

Tandpleje

På Kalvebod Skole er etableret en skoletandpleje på øverste etage. Denne supplerer skoletandplejen på Ørestad Skole.

I et arealoptimeringsperspektiv kan det ligeledes diskuteres, om der på alle nye skoler bør etableres en tandpleje.

4.4.2 DAGINSTITUTIONER, GENERELLE OBSERVATIONER OG OVERVEJELSER

Følgende uddyber på nogle af de generelle observationer og overvejelser, som Rambøll har gjort sig i forbindelse med besigtigelsen af daginstitutionerne.

Rumlig organisering

Institutionerne er organiseret omkring et antal grupperum og fællesrum. Grupperum ligger typisk i klynger af 2 eller 3, enten med adskilte eller fælles garderober og puslerum/toiletter. I Lille Arena er to grupperum lagt sammen, men der er to puslerum/toiletter tilknyttet. I Krudthuset deler to separate grupperum ét fælles toilet/puslerum. Dette giver ikke nogen forskel i arealforbrug, men det påvirker naturligvis mulighederne for udnyttelse af rummet og mulighederne for personalefleksibilitet.

Fællesrum ligger enten i forbindelse med gruppeklyngerne eller som mere centralt placerede samlings- og aktivitetsrum. Her ses at fællesrummene udnyttes med forskellig intensitet. De nære fællesrum er typisk i forbindelse med spisning og leg, mens de mere centrale og aktivitetsbaserede fællesrum indgår i planlagte aktiviteter. I alle tre besøgte institutioner arbejdes med en tværgående koordinering af grupper og aktiviteter, således at aktivitetsrummene bruges på skift. Beliggenheden af fællesrummene i forhold til stuerne synes at have en direkte effekt på, hvor meget rummet bliver brugt.

Den begrænsede plads i grupperummene, især i forhold til børnehavegrupperne, gør, at både gangarealer, garderober, fællesrum og udearealer tages i brug. Således opnås samtidig en afveksling i mulighederne for at opdele børnene i større og mindre grupper, samt grupper på tværs af stuer. Dette ses på alle tre besøgte institutioner, og især på Kastelsgården, hvor der synes at være en meget dynamisk og intens brug af både indendørs- og udendørs arealer. Lille Arena, på 5 etager, har meget svære rammer for dette, og det fremgår da også, at fokus her ligger på, hvordan de får grupperummene til at fungere optimalt i sig selv.

Udedage og aktivitetsgrupper på tværs af "stuer" anvendes meget bevidst i alle tre institutioner, både i pædagogisk øjemed, og for at skabe mere plads på institutionen for de resterende børn.

Umiddelbart ser Rambøll få perspektiver ift. yderligere arealoptimering. Perspektiver går i højere grad på den optimale disponering af rum og funktioner i forhold til hinanden. Her er afstande og især etageadskillelser en begrænsende faktor på den optimale udnyttelse. Dette er selvfølgelig, især i byen, en udfordring.

Indretning

Indretningen på de besøgte institutioner byder på mange løsninger på fleksibilitetsspørgsmålet. Klatrevægge i gangarealer, møbler på hjul, borde som kan foldes sammen er alle måder at skabe tydelige muligheder for flere funktioner på samme areal. I Lille Arena er alt inventar fx på hjul, idet der i grupperummene både skal kunne indrettes forhindringsbaner, soves, spises og leges i dukkekroge. Denne fleksibilitet muliggøres også af, at to stuer er lagt sammen i 100 m² store grupperum. I Kastelsgården muliggør foldeborde i alle rum, også uderummene, at børnene kan deles ud i grupper i fx spisesituationer. De gør også, at grupperummene, som er forholdsvis små, holdes fri af for mange møbler og kan indrettes til andre aktiviteter.

Umiddelbart ser vi få perspektiver ift. yderligere arealoptimering. Perspektiver går i højere grad på den optimale udnyttelse af de forhåndenværende rammer.

Sambrug

Alle de tre besøgte institutioner har legepladser åbne i aften og weekendtid. Generelt meldes om gode erfaringer. På Lille Arena kan legepladsen overskues af naboerne, og der er derfor en vis adfærdsregulering (med undtagelse af koncertgæster til Royal Arena). De andre melder om øget drift og lejlighedsvis tyverier af sand.

Krudthuset, som deler matrikel med to fritliggende fritidshjem, har sambrug med det ene ift. legeplads, boldbur og en mindre hal. Her kunne man udfordre til en større reel sambrug med fritidshjemmene, der generelt står tomme i dagtimerne, og indeholder mange af de samme aktivitetsmuligheder, som de større børnehavebørn har. Omvendt kunne Krudthusets centrale fællesarealer og køkken evt. benyttes af andre, fx lokale dagplejere, indenfor eller udenfor åbningstid. Dette har tilsyneladende også været den oprindelige vision, som fremgår af arkitektens skitse.

Lille Arena, som har en idrætsprofil, benytter skøjtehal og idrætshal på Kalvebod Skole ifm. planlagte aktiviteter. Omvendt ligger Lille Arenas fællesareal og køkken i stueetagen, hvor det kan benyttes af andre, indenfor eller udenfor åbningstid. Der er bl.a. planer om at gøre det tilgængeligt for mødregrupper.

I et arealoptimeringsperspektiv er der muligheder for sambrug, både konkret, i Krudthuset/Børnebyen og i Lille Arena/Ørestad Syd, og i forhold til fremtidige institutionsbyggerier. Det skal dog bemærkes, at dette kan afføde nogle mere komplekse byggerier, med ekstra bi-arealer i form af adgangs- og flugtveje, og at der må forventes et øget driftstryk. Det skal også noteres, at der i forbindelse med blanding af børn og borgere, indenfor institutionens åbningstid, må gøres nogle særlige foranstaltninger ift. tryghed og sikkerhed.

Produktionskøkken/spiseareal

De besøgte institutioner har alle produktionskøkkener i overensstemmelse med politisk beslutning om at inddrage madkulturen i børneinstitutionen. Især på Kastelsgården lægges vægt på at inddrage køkkenet i pædagogisk øjemed. I Krudthuset er der etableret et areal til "restaurant" i forbindelse med produktionskøkkenet. Arealet anvendes dog kun sporadisk til spising. Der spises på stuer og i de nære fællesarealer, grundet behovet for voksenopsyn. I Kastelsgården anvendes både stuer, fællesarealer og udearealer til spising i mindre grupper.

I et arealoptimeringsperspektiv kan man spørge om produktionskøkken og særligt spiseareal er en nødvendighed for driften af en daginstitution, for så vidt, at det ikke altid bliver integreret i den pædagogiske opgave. Eventuelt kunne køkkener deles på tværs af institutionsklynger. I så fald må man dog påregne et behov for mindre anretterområder i de enkelte institutioner.

Udearealer

Børnene i de tre institutioner bruger alle meget tid udendørs. Der er planlagt udetid, typisk imens nogle børn sover middagslur. Der er ture ud af huset 1-2 gange ugentligt. Og så er der de mere spontane aktiviteter i institutionens udearealer. Især de sidste er afhængige af nem adgang fra grupperum til udearealer. På alle institutionerne ses en fokus på inddragelse og indretning af udearealerne i pædagogisk-/læringsperspektiv.

4.5 Igangværende initiativer

I vores stikprøver og snakke med BUF er Rambøll blevet opmærksom på flere igangværende initiativer og nye praksisser henimod at optimere areal- og kapacitetsudnyttelsen på eksisterende skoler. Mange af de følgende idéer til arealoptimering er baseret på forudsætninger om en ændret praksis. Anbefalingen må derfor være at evaluere grundigt på de erfaringer, der allerede er gjort med ændret praksis i nye rammer, både i Københavns Kommune og andre steder, for at kunne drage konklusioner om, hvordan fremtidens skoler og institutioner bedst kan fungere. Rambøll er informeret om følgende igangværende initiativer:

- Initiativer med ny brug af rum og mellemrum på Katrinedal Skole. Rambøll anbefaler derfor, at der bliver evalueret på belægning og brug, når bygningen er i fuld drift og man har gjort sig erfaringer.
- Funktionsprogram på vej fra BUF, som omhandler sambrugen af folkebibliotek og pædagogisk læringscenter.
- Aldersopdelte skoler over flere matrikler: BUF har forsøg i gang på Islandsbrygge og Kastrup. Der var først stor modstand, men har vist sig som populært. Der bør samles grundigt op på erfaringer, både ift. pædagogiske og arealmæssige udfordringer/gevinster.
- Udeskole: BUF har tidligere arbejdet på anvendelse af udearealer i undervisningssammenhæng ifm. med udvidelse af skoler i København med henblik på at reducere udbygningsbehovet og tilvejebringe kapacitet til ½ spor.

Derudover nævnes der en række igangværende initiativer vedrørende arealoptimering i Københavns Kommune. På nuværende tidspunkt er de fremlagt for plankredsen, men gennemføres ikke nødvendigvis i deres fulde omfang. Initiativerne er inddelt i 3 spor:

- **Eksisterende by (2 projekter):** Indeholder projekter der omhandler optimeret udnyttelse af arealer knyttet til de eksisterende byarealer. Heri indgår test af multifunktionalitet i områdefornyelse Sundby og Folehaven.
- **Fremtidig by (2 projekter):** Indeholder projekter der omhandler optimeret arealudnyttelse ved fremtidigt byggeri. Heri indgår projekter vedrørende multifunktionelle arealer i Bystævneparken og skolen Ørestad Syd.
- **Programmering af byggeri (3 projekter):** Indeholder projekter, der omhandler optimering af arealanvendelse ved at se på krav til og dataunderstøttelse af kommunalt byggeri. Heri indgår projekter vedrørende fælles BUF/KFF funktionsprogram for lærings- og kulturhuse, deling af arealer gennem et fælles kommunalt bookingsystem samt nyt ledelsesinformationssystem.

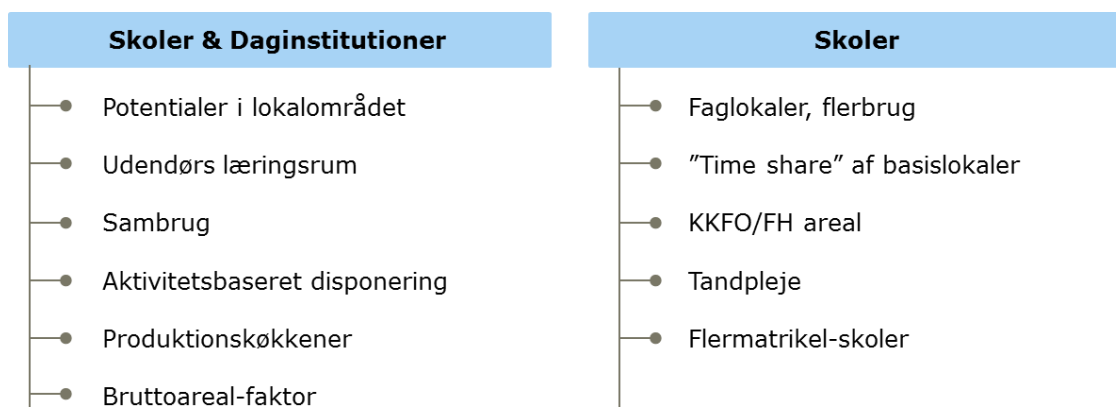
5. IDÉKATALOG

Umiddelbart har der på Rambølls stikprøvebesøg på institutioner og skoler ikke været nogle arealer, der sprang i øjnene som værende overflødige. Man udnytter det man har til rådighed på bedste vis. Kalvebod Skole, som er bygget efter Københavns Kommunes gældende funktionsprogram, og som virker meget rummelig, er knap taget i brug og det har ikke været muligt, indenfor rammerne af denne analyse, at samle data på den faktiske belægningsgrad.

Stikprøverne giver dog nogle eksempler på, og nogle generelle perspektiver for, en mere fleksibel brug og indretning af faciliteter. Mange af disse forudsætter imidlertid en ændret praksis for undervisning og drift, og de kan derfor svært stå uden en parallel faglig og organisatorisk drøftelse af de afledte konsekvenser.

Som vist i figuren nedenfor, er der to grupper af identificerede potentialer – forslag gældende for både skoler og daginstitutioner, samt en gruppe af forslag som kun gør sig gældende for skoler. Udover de fælles potentialer, er der ikke identificeret potentialer udelukkende for daginstitutioner.

Figur 8 - Identificerede potentialer til idékatalog



Potentialerne gennemgås i hhv. afsnit 5.1 og 5.2. Konsekvenserne ved de enkelte forslag behandles ikke indgående, men i stedet oplystes nogle af de afledte forudsætninger for at potentialerne kan indfries.

5.1 Skoler og daginstitutioner

Der er identificeret 6 potentialer i forbindelse med udarbejdelsen af idékataloget for skoler og daginstitutioner.

POTENTIALER I LOKALOMRÅDET

Udnyt beliggenhed i byen, nærheden til museer, parker, virksomheder. Samarbejd med skoletjenester, praktik- og projektperioder for de ældre elever. Denne praksis eksisterer allerede, men der tænkes ikke systematisk i at udnytte de klasselokaler/stuer, som står tomme imens. En koordineret planlægning omkring dette bør give bedre plads på skolen/institutionen.

Forudsætninger: Der må påregnes ressourcer til ture. Særligt de yngre børn må forventes at have brug for ekstra bemanning for at færdes sikkert i byen.

UDENDØRS LÆRINGSRUM

Også etablering af deciderede ude-undervisningsrum kan give en arealmæssig gevinst. Denne idé kan især finde anvendelse, hvor der er behov for fortætning af eksisterende skoler, men også i forbindelse med nybyg. En koordineret planlægning omkring brug af hhv. uderum og indendørs rum bør give bedre plads på skolen/institutionen.

Der henvises til at BUF tidligere har arbejdet på anvendelse af udearealer i undervisningssammenhæng ifm. med udvidelse af skoler i København med henblik på at reducere udbygningsbehovet og tilvejebringe kapacitet til ½ spor.

Forudsætninger: Der må arbejdes på at etablere tryghed og sikkerhed i forbindelse med ophold og undervisning i et offentligt/halvoffentligt areal.

SAMBRUG

Sambrug af skole- og institutionsarealer til fritidsformål er allerede praksis i kommunen. Dette giver øgede muligheder for skoler og institutioner, og skaber synergi ift. kommunens samlede anlægsudgifter. Derudover kan der tænkes i arealsynergier mellem skoler indbyrdes, og mellem skoler og daginstitutioner i et lokalområde.

1. Sambrug af haller og idrætsarealer

Det er allerede praksis at bygge nye skoler med fritidshaller i kommunen. Der bør evalueres på den faktiske dobbeltbrug, samt på erfaringer omkring driften.

2. Sambrug af biblioteker

Der er et funktionsoverlap mellem skolebiblioteker og offentlige biblioteker, som kan skabe arealsynergier og faglige synergier. Ørestad Skole er et eksempel på et folkebibliotek beliggende på en skole. Der bør evalueres på den faktiske dobbeltbrug, samt på erfaringer omkring driften.

NB. BUF/KFF er pt. ved at udarbejde et funktionsprogram for netop dette.

3. Sambrug af administrative arealer

Der arbejdes i BIF regi med projekter ift. sambrug af administrative arealer. Dette kunne også gælde skoler og institutioner, hvor mødelokaler, kursusfaciliteter, auditorier etc. kan deles med andre skoler og daginstitutioner i lokalområdet, eller stå til rådighed til fritidsformål.

4. Sambrug af faglokaler og værksteder

Fx brug af skolekøkkener, laboratorier, maker-spaces og særlige profilarealer på tværs af flere skoler og institutioner, eller til fritidsbrug.

5. Sambrug af fritidshjem og daginstitutioner

Hvor fritidshjem er fritliggende, er der potentialer for udnyttelse i dagtimerne til børnehavebørn eller dagplejegrupper. Hvor daginstitutioner har centralt beliggende fællesarealer, er der potentialer for større udnyttelse af disse ved sambrug med fritidshjem og dagplejegrupper.

Forudsætninger:

- Øget belægning/flerbrugere vil give et andet driftstryk på bygninger og øgede driftsudgifter må forudsættes.
- Der må påregnes et øget behov for fx depotplads og omklædning til flere brugere, samt øget behov ift. adgangs- og flugtveje.
- Bekymring omkring tryghed og sikkerhed ved en blanding af børn og andre brugere skal imødegås.

- Der er behov for et enkelt og agilt bookingsystem på tværs, så belægningsgrader kan overskues og bookinger ændres efter behov.

Ved sambrug på tværs af lokale skoler, fritidshjem og daginstitutioner kræves god infrastruktur ift. sikker færdsel til og fra for børnene. Særligt for de mindre børn vil afstande være en kritisk parameter og kræve ekstra voksenressourcer. Potentialet for sambrug mellem institutioner er derfor størst i helhedsplanlægning omkring et samlet område.

AKTIVITETSBASERET DISPONERING

Aktivitetsbaseret indretning stammer fra kontormiljøer, som en måde hvorpå man sparer indretningen af et antal helt identiske arbejdspladser til gengæld for en varieret indretning, egnet til forskellige aktiviteter. Dette praktiseres også i daginstitutioner og på nogle skoler med henblik på at skabe et varieret miljø og valgmuligheder for børnene, samt for at udnytte "skæve" arealer. Ofte foregår dette "nedefra" og afhænger af individuelt initiativ hos skolelederen eller pædagogen. En mere varieret, aktivitetsbaseret planlægning og disponering af nybyggeri, kan give arealoptimeringer, men forudsætter ophævelsen af bl.a. hjemklasseprincip for at give den ønskede effekt.

Forudsætninger: Kræver koordinering med/udvikling af pædagogisk og faglig praksis i forhold til det konkrete byggeri, idet der kan være mange forskellige holdninger til, hvordan trivsel og læring understøttes bedst.

PRODUKTIONSKØKKENER

Produktionen af frisk mad i skoler og daginstitutioner er et godt princip, som har nogle vidtrækkende påvirkninger af kultur og sundhed. I et arealoptimeringsperspektiv kan man dog ikke undlade at spørge om køkkenerne, og de tilhørende bi-arealer, kunne udelades. Alternativt kan produktionskøkkener deles af flere skoler og institutioner i et lokalområde.

Som kapitaliseringsanalysen også viser, er produktionskøkkener med til at fordyre byggerier væsentligt for både skoler og daginstitutioner. For en daginstitution med 9 grupper er denne udgift estimeret til at udgøre 2,5 mio. kr., mens den for en 3-sporet skole forventes at udgøre 3,9 mio. kr. I forhold til nuværende byggeprognose kan besparelspotentialet ved fjernelse af produktionskøkkener i nybyggede skoler og daginstitutioner således udgøre op mod 240 mio. kr. frem mod 2050. Udgifter til alternativ tilvejebringelse af mad skal dog fratrækkes potentialet.

Forudsætninger: Den sunde mad må tilvejebringes på anden måde. Hvis produktionskøkkener skal deles på tværs af matrikler kræver det en tidlig planlægning og identificering af fremtidigt behov.

BRUTTOAREAL-FAKTOR

Stikprøverne viser ret tydeligt, at de mere komplekse byggerier, især etagebyggerierne, medfører et stort arealforbrug til gange og trapper. I København kan det være svært at finde byggegrunde, som ikke giver udfordringer i forhold til arealeffektiv disponering af byggeriet. Således er billigere byggeri i etplans løsninger sjældent en mulighed. Især ved planlægning af arealer til sambrug er dette et opmærksomhedspunkt.

Det gælder også ved tilbygninger til eksisterende skoler/institutioner.

Forudsætninger: En tidlig screening/analyse af placeringer og byggemuligheder, med henblik på at identificere de bedste afsæt for effektivt disponerede nye byggerier.

5.2 Skoler

Der er identificeret 5 potentialer i forbindelse med udarbejdelsen af idékataloget for skoler.

FAGLOKALER, FLERBRUG

Faglokaler bør altid kunne bruges til flere beslægtede fag, og også til basisundervisning, hvorved der opnås en større belægningsgrad. Alternativt kan det fagspecifikke areal minimeres, til fordel for mere generisk læringsareal, som fx set i fordeling af fagareal ud i mere åbne læringszoner på Katrinedal Skole. Faglokaler kan også deles på tværs af matrikler – se afsnit om sambrug.

Forudsætninger: Skemalægning må ske ud fra princip om størst mulig belægning af det enkelte lokale. En parallel udvikling af fagundervisning/undervisningsmidler, hvorved de fysiske rammer kan benyttes mere fleksibelt.

“TIME SHARE” AF BASISLOKALER

Der vil, med det nuværende princip om hjemklasser, stå basislokaler tomme i alle de timer, hvor klassen undervises i faglokaler. Især på det nuværende mellemtrin ligger en høj andel af lektionerne i faglokaler. Her er der et potentiale i at udnytte alle lokaler med noget nær fuld belægning, hvis basislokalerne bruges fleksibelt. Alternativt kunne man forestille sig en “time share” ordning med et antal basislokaler til et større antal klasser. Et tilhørende basisareal, med plads til elevernes personlige ejendele, kan i stedet for klasselokalet agere hjembase. Dette lægges der så småt an til i Kommunens gældende funktionsprogram for skoler, uden at det dog er reflekteret i et mindre antal af basislokaler.

I kapitaliseringsanalysen er der beregnet et potentiale ved fjernelse af hjemklasseprincippet for 0.-6. klasse på 2,9 mio. kr. for en 3 sporet skole. I forhold til nuværende byggeprognoser, giver dette en mulig besparelse på knap 50 mio. kr. frem mod 2050.

Forudsætninger: Ophævelse af hjemklasseprincip vil have nogle pædagogiske konsekvenser, især ift. de yngste årgange og elever med særligt behov for ro og forudsigelighed. Skemalægning bør ske ud fra princip om størst mulig belægning af det enkelte lokale. Eventuel tidsforskydning i skemalægning for de forskellige klassetrin.

KKFO/FH AREAL

Hvor KKFO er integreret i skoler, opereres der i Kommunens gældende funktionsprogram med et tillæg af areal til formålet. Hvor dette arealtillæg opererer med en arealoptimering ift. fritliggende fritidshjem, burde det kunne udelades helt og skolens øvrige arealer bruges til KKFO-aktivitet udenfor skoletid.

I kapitaliseringsanalysen er der for en 3-sporet skole beregnet et besparelspotentiale på 9,1 mio. kr. for kravet om at der skal tillægges 2 m² netto per barn til det samlede areal, når fritidstilbud skal indrettes på en skole. I forhold til nuværende byggeprognoser, giver dette en mulig besparelse på ca. 160 mio. kr. frem mod 2050, hvis kravet frafaldes i alt planlagt byggeri i perioden.

Forudsætninger: Øget drift.

TANDPLEJE

Ved at oprette skoletandplejer, som dækker flere skoler, kan opnås en større arealsynergi. Dette synes at være praksis i de ældre bydele, hvorimod der i skolerne i Ørestad oprettes tandklinikker på hver.

I de gældende maksimalpriser for nybyggeri af skoler, er en skoletandlægeklinik vurderet til at koste 7,3 mio. kr. per klinik. Med en antagelse om, at behovet i den gældende byggeprognose dækkes af 3-sporede skoler, vil dette give en samlet udgift på ca. 120 mio. kr. frem mod 2050. Ved etablering af fælles tandplejeklinikker, må det forventes, at der kan opnås stordriftsfordele, som kan reducere denne udgift samtidigt med, at man vil kunne udnytte arealerne i kommende skolebyggerier mere effektivt.

Forudsætninger: Tidlig planlægning og placering ift. fremtidig efterspørgsel. Eventuel udvidelse af åbningstid ved stor efterspørgsel.

FLERMATRIKEL-SKOLER

Behov for udvidelsen af skoler med flere spor, især i tætte byområder, kan imødekommes ved at sprede skoler over flere matrikler med "campusser" målrettet til hhv. indskoling, mellemtrin og udskoling. Mens det er lidt usikkert om dette i sig selv udgør et arealoptimeringspotentiale, kan det være en nødvendig løsning på en stigende efterspørgsel. Erfaringer fra eksisterende flermatrikel-skoler bør evalueres og analyseres grundigt, både i forhold til faglige og arealmæssige udfordringer og gevinster.

BILAG 1

1. KAPITALISEREDE KRAV

Nedenstående oversigt indeholder en detaljeret oversigt over de kapitaliserede krav med beskrivelse af kravet og antagelserne bag beregning, samt kapitalisering af hhv. anlægs- og driftsudgifter.

Enheden for priserne er kr./m² (anlægsudgifter) og kr./m²/år. (driftsudgifter) medmindre andet er angivet i kommentarfeltene.

Type	Krav	Beskrivelse	Anlægsomk. (kr./m ²)	Driftsomk. (kr./m ² /år)	Bemærkninger/forudsætninger
Daginst.	Ønsker om, at daginstitutioner skal have køkkenforhold	Alle institutioner, der har mulighed for det, skal selv lave maden.	33.869	1.008	Gennemsnitlig sats per kvm. på baggrund af alle inkluderede elementer. Tager udgangspunkt i et areal på 160 kvm. Det antages her, at alternativet til produktionskøkken er, at maden anrettes i de i forvejen etablerede anretterkøkkener.
Daginst.	Friarealkrav 100 pct. i kommuneplanen - del af bygning	Friarealet til børneinstitutioner skal være på samme størrelse som institutionernes etageareal	7.282	20	Det er i beregningen antaget, at det ekstra arealkrav opfyldes i form af etablering af udearealer, som en del af bygningen, - fx i form af tagterrasse. Det antages desuden, at friarealkravet kan reduceres til minimum 75% af etagearealet.
Daginst.	Friarealkrav 100 pct. i kommuneplanen - ved siden af bygning	Friarealet til børneinstitutioner skal være på samme størrelse som institutionernes etageareal	1.787	20	Det er i beregningen antaget, at det ekstra arealkrav opfyldes i form af etablering af udearealer ved siden af bygningen. Det antages desuden, at friarealkravet kan reduceres til minimum 75% af etagearealet.
Daginst.	Størrelsen på grupperum	Der bygges i udgangspunktet til fleksible integrerede daginstitutioner, dvs. der bygges efter det største m ² krav på 44 m ² frit gulvareal (krav er 3 m ² pr. vuggestuebarn og 2 m ² pr. børnehalebarn)	12.516	1.008	Det antages, at kravet kan reduceres til 2 m ² pr. barn i referencecasen. På nuværende tidspunkt indrettes en gruppe efter kravene til vuggestuebørn (3 m ²).
Daginst.	Fællesareal pr. gruppe	Der etableres 10 m ² fællesareal pr. gruppe i institutionen. Der er ikke et krav i bygningsreglementet	12.516	1.008	Det antages, at fællesarealet som minimum kan reduceres fra 10 m ² til 8 m ² pr. gruppe.

Type	Krav	Beskrivelse	Anlægsomk. (kr./m ²)	Driftsomk. (kr./m ² /år)	Bemærkninger/forudsætninger
Daginst.	Integreret liggehal	Der indarbejdes integreret liggehal i byggeriet til 8 børn pr. gruppe	4.930	-49	Det antages, at størrelsen pr. liggerum er 2 m ² pr. barn. Det antages, at alternativet er, at der etableres et udendørs liggerum
Daginst.	Krav om tørskoet adgang	krav om tørskoet adgang til liggehal	824	39	Det antages her, at der skal bruges 10m ² overdække til at imødekomme dette krav. Kravet er udelukkende relevant i det tilfælde, at liggehallen etableres udendørs.
Daginst.	Børnesikring - døre	Børnesikring i forbindelse med vinduer, hegn, låger, trappeværn og døre	1.096	-	Det antages, at der er to døre pr. gruppe (indgang til gruppe og indgang til gruppens toilet), samt yderligere 10 døre på institutionen (hoveddør, kontor mm). Pris dækker dørlås, slutblik, besætninger og sparkeplade og er per dør (ekskl. selve døren)
Daginst.	Børnesikring - vinduer	Børnesikring i forbindelse med vinduer, hegn, låger, trappeværn og døre	533	-	Det antages, at der er fire vinduer pr. gruppe. Derudover antages det, at der yderligere er 15 vinduer på institutionen (fx kontor og fællesarealer etc.). Pris er for vindueslås per vindue (ekskl. vindue)
Daginst.	Børnesikring - mure mm.	Børnesikring i forbindelse med vinduer, hegn, låger, trappeværn og døre	193	-	Fenderbræt 21 x 95 mm fyr opsat på mur. Pris er per løbende meter. Det antages, at der skal bruges 500 lbm fenderlister.
Daginst.	Børnesikring - hegn	Børnesikring i forbindelse med vinduer, hegn, låger, trappeværn og døre	217	-	Galvaniseret trådhegn, højde 1,25 m. Pris er per løbende meter. Det antages at der skal opsættes hegn på hele udearealet svarende til 1.800 m ²

Type	Krav	Beskrivelse	Anlægsomk. (kr./m ²)	Driftsomk. (kr./m ² /år)	Bemærkninger/forudsætninger
Skole	Hjemklasseprincip 0-6 klasse	0-6. klasse har fast basislokale	13.598	1.008	Der går 2.609 m ² på syv basisområder, jf. arealparadigmet beskrevet i funktionsprogrammet for skoler. Det antages, at hvis hjemmeklasseprincippet afviges, så kan arealet for et basisområde reduceres med ca. 30 m ²
Skole	Akustik: alle krav og anbefalinger i SBI 218 skal efterleves	Kravet stilles for at tilgodese Folkeskolens krav om differentieret undervisning, inklusion, bevægelse mm. Derudover betyder dobbeltanvendelse af lokaler både til skole og fritid, at man bør følge kravene til fritid	225	-	Det antages, at akustikkravet gælder for samtlige af skolens undervisningslokaler undtagen gymnastiksale, depoter og toiletter. Pris er forskellen per m ² for at forbedre akustikken gennem reduktion af efterklang fra 0,6 (BR18) til 0,4. Sker gennem isolerende materiale i lofter og vægge.
Skole	Basisområder - funktional fleksibilitet og overskuelighed	Krav om at basisområderne kan bruges til flere forskellige aktiviteter, og at de forskellige funktioner ligger i et samlet område med en vis grad af overskuelighed	13.598	1.008	Der går 3.319 m ² på 10 basisområder, jf. arealparadigmet beskrevet i funktionsprogrammet for skoler (0.-9. klasse). Hvis grupperum og teamarbejdspladser placeres i forbindelse med tilstødende basisområder, antages det, at der kan ske en reduktion af de enkelte basisområder med 5 m ² pr. klassetrin
Skole	Basisområder - basislokaler skal efterkomme m3 kravene	m3 kravet til basislokaler er et BR18 krav som sigter mod et bedre indeklima i folkeskolen	-	-	Kravet er en del af bygningsreglementet. Kapitaliseringen er derfor lig nul

Type	Krav	Beskrivelse	Anlægsomk. (kr./m ²)	Driftsomk. (kr./m ² /år)	Bemærkninger/forudsætninger
Skole	Basisområder-basislokaler disponeres ud fra samlede årgange	Skolerne arbejder i højere grad med samlede årgange, med ønsket om at arbejde mere med fleksibel holddeling og inklusion	13.598	1.008	Hvis basisområder anvendes af årgange på tværs, antages det, at arealet for et basisområde reduceres med ca. 30 m ² . Kravet skal ses i sammenhæng med kravet om hjemmeklasseprincippet. Kravet er her udregnet udelukkende for 7.-9. klasse
Skole	Basisområder - basislokaler skal ligge i relation til grupperummene	Grupperumsfunktionen kan sagtens etableres som en blanding af arealer og rum, der er dog behov for at der etableres mindst et aflukket rum samlet pr. afdeling, da der er behov for at kunne føre en fortrolig samtale med en elev eller en oprevet forælder.	13.598	1.008	Hvis flere årgange benytter grupperum sammen antages det, at antallet af grupperum kan reduceres med 1 stk. pr. basisområde
Skole	Fællesarealet disponeres med flere opholdszoner	Behovet dækkes ofte ind under de i forvejen etablerede fordelingsarealer, såsom gangarealer og opholdszoner	13.598	1.008	Molio standardpris for opførelse af en m ² i en folkeskole. Det antages at auditoriet kan reduceres med 20 m ² til 130 m ²
Skole	Kønsopdeling af toiletter for nemmere rengøring	Skolerne har ofte problemer med rengøring af toiletterne.	-	256	Det antages, at der kun er en driftsmæssig konsekvens af dette krav
Skole	2 m ² krav til fritid på skoler	KKFO/FH på skolerne har særskilt m ² i forbindelse med en KKFO-base	13.598	1.008	Molio standardpris for opførelse af en m ² i en folkeskole. Det forudsættes at det nuværende krav om 2 m ² kan fjernes

Type	Krav	Beskrivelse	Anlægsomk. (kr./m ²)	Driftsomk. (kr./m ² /år)	Bemærkninger/forudsætninger
Skole	Indretning af KKFO i indskoling	Af hensyn til personalenormeringen er der behov for, at funktionerne ligger samlet.	13.598	1.008	Hvis KKFO/FH indrettes i relation til indskoling antages det, at KKFO-/FK-baseområde kan reduceres med 100 m ² . Bemærk at antagelsen også forudsætter, at understøttende faciliteter, Natur & Teknologi og Håndværk & design indrettes i forbindelse med indskoling
Skole	Understøttende faciliteter - aktivitetsrum	Aktivitetsrummet skal opfattes som en slags værksted fælles for skolen, hvor længerevarende arbejder/studier kan foregå	13.598	1.008	Molio standardpris for opførelse af en m ² i en folkeskole. Det antages at arealet kan reduceres med 5 m ²
Skole	Faglokaler - mulighed for lokalfællesskab	Mulighed for lokalfællesskab, hvert lokale til 28 elever, mulighed for lokalfællesskab, laboratoriepladser til gruppearbejde	13.598	1.008	Det antages, at faglokaler inden for natur/teknik og håndværk og design kan have et vist lokalfællesskab, hvorved arealet til disse rum sammenlagt kan reduceres med 30 m ²
Skole	Billedkunst - god og varieret belysning	God og varieret belysning og udstillingsmuligheder. Gode brede døre.	13.598	1.008	Molio standardpris for opførelse af en m ² i en folkeskole. Det antages, at belysning og udstilling af billedkunst kan ske i fællesarealer, hvorved billedkunst kan reduceres med 10 m ²
Skole	Musik - en til to isolerede vokalbokse	Etablering af to vokalbokse til brug i musikundervisningen jf. arealparadigme	13.598	1.008	Molio standardpris for opførelse af en m ² i en folkeskole. Det antages, at der kun opføres 1 vokalboks på 15 m ²
Skole	Idræt - diverse krav jf. standardbeskrivelse	Der tilstræbes min. 7 meter, depotrum, brede døre, sammenlagte sale skal kunne opdeles, niveaufri adgang, sammenlagte sale mm.	13.598	1.008	Det samlede arealkrav antages at være 10 % for højt svarende til en reduktion på ca. 100 m ²

Type	Krav	Beskrivelse	Anlægsomk. (kr./m ²)	Driftsomk. (kr./m ² /år)	Bemærkninger/forudsætninger
Skole	Madkundskab - elevkøkkener	Elevkøkkener (4-5 elever), spiseområde, overblik over lokalet, krav til forrum, depotrum til både fritidsbrugere og skolen.	18.849	1.008	Gennemsnitlig sats per m ² på baggrund af alle inkluderede elementer (inventar og installationer). Det antages at dette fastholdes
Skole	Etablering af produktionskøkken	Etablering af basis produktionskøkken til 3-sporet skole	24.386	1.008	Gennemsnitlig sats per m ² på baggrund af alle inkluderede elementer (inventar og installationer). Baseret på en 3-spors skole. Det antages at produktionskøkken kan udelades
Skole	Etablering af café	Etablering af café i forbindelse med produktionskøkken	13.598	1.008	Molio standardpris for opførelse af en m ² i en folkeskole. Det antages at caféområde kan udelades
Skole	Etablering af EAT køkken	Etablering af køkkenfaciliteter og lounge for tilberedning og udlevering af mad	24.267	1.008	Gennemsnitlig sats per m ² på baggrund af alle inkluderede elementer (inventar og installationer). Baseret på en 3-spors skole. Etablering af EAT køkken er allerede en del af minimumskravet
Skole	Læringscenter	Krav til mulighed for fordybelse, plads til gruppearbejde og fleksible arbejdspladser	13.598	1.008	Molio standardpris for opførelse af en m ² i en folkeskole. Det antages at arealet kan reduceres med 20 m ²
Skole	Personale og adm. område	Der indarbejdes arbejdspladser til 1/3 af skolens lærere.	13.598	1.008	Det antages at lærerarbejdspladser reduceres med 10 % i basisområderne svarende til 12 m ² pr. basisområde
Skole	Servicefaciliteter - krav til rengøringsrum	Rengøringsrum - dør skal være udadgående, plads til gulvaskemaskine, plads til reoler.	13.598	1.008	Kravet vurderes til at være retvisende hvorfor der ikke kapitaliseres på dette krav. Der er angivet Molio standardpris for opførelse af en m ² i en folkeskole

Type	Krav	Beskrivelse	Anlægsomk. (kr./m ²)	Driftsomk. (kr./m ² /år)	Bemærkninger/forudsætninger
Skole	Krav til Sundhedsplejerskens lokaler	Krav fra Sundhedsplejersken. En side min. 6.5 m lang, mulighed for høreprøve, gulyplads til motorisk screening, håndvask, bord til 6 personer, liggebriks, postkasse	13.598	1.008	Det vurderes, at arealkravet til sundhedsplejen er passende, hvorfor der ikke kapitaliseres på kravet. Der er angivet Molio standardpris for opførelse af en m ² i en folkeskole
Skole	Krav til indretning af udearealer	Kravene skal give mulighed for både at servicere læringssituationer, leg, bevægelse, idræt og fritidsinstitutionerne	1.787	17	Fagforvaltningen går ikke ind for indretning af udearealer på tage eller tagterrasser - det opleves som et fordyrende krav fra T&M. Der er ikke i funktionsprogrammet et arealkrav til størrelsen på udearealer. Det antages at der indrettes udearealer svarende til 25% bruttoetagearealet eller 3000 m ²
Skole	Krav til fagrelaterede udearealer	krav til fagrelaterede udearealer, natur- og teknik, idrætskrav, boldbaner mm.	1.288	17	Fagforvaltningen går ikke ind for indretning af udearealer på tage eller tagterrasser - det opleves som et fordyrende krav fra T&M. Af det samlede udeareal (3.000 m ² , jf. ovenfor) indrettes 500 m ² til fagrelateret
Skole	Idrætshal	I forbindelse med udvidelse skal mulighed for udvidelse med idrætshal undersøges	10.571.768	390.865	Merpris for etablering af idrætshal i stedet for gymnastiksal. I beregningen er det antaget, at der bygges 2.000 m ² idrætshal, som alternativ til en 1.025 m ² stor gymnastiksal. Opførelse af idrætshal ifm. skole kan dog give mening i de tilfælde hvor alternativet er at etablere en idrætshal i området - den optimale løsning afhænger af det enkelte projekt

Type	Fravalg af tilvalg	Beskrivelse	Anlægsomk. (kr./m ²)	Driftsomk. (kr./m ² /år)	Bemærkninger/forudsætninger
Botilbud	2 værelser	5 - 10 m2 ekstra areal	13.883	1.008	Molio standardpris for opførsel af m2 i en ældreinstitution (svarer til SOF's boligtyper). Krav er ikke kapitaliseret pr. standardinstitution, da effekt kan variere væsentligt.
Botilbud	Fremtidssikring af badeværelse	Badeværelser forberedes til borgere med plejebenhov for at fremtidssikre ift. borgere med forskellige grader af selvhjulpethed	17.979	-	Udgifterne dækker over forstærkelse af loft til liften samt elinstallationer ifm. etablering af lift. Det antages, at dette forberedes i 10 ud af 30 boliger.
Botilbud	Etablering af altan	Etablering af altan	19.979	-	Er prisen per bolig for en mellem altanløsning (Altan af stål med trægulv, 2.060 mm x 1.000 mm, som Scandinavian Steelhouse model Daytona - monteres direkte på bæredygtig facade). Er ekskl. udgifter til montering
Botilbud	Gulve i god kvalitet	Gulve i en kvalitet som er tilpasset målgruppen, kan reducere udgiften til vedligeholdelse.	751	18	Der antages linoleum som standard og trægulve som særkrav. Vedligehold af trægulv er forbundet med en årlig merudgift på ca. 18 kr. per m2
Botilbud	Husstandskøkken	Etablering af køkken som alternativ til tekøkken	16.012	-	Kvik Linea køkken er valgt til at opfylde særkravet, mens det antages, at der som standard er installeret et minikøkken. Differencen er kapitaliseret
Botilbud	Dørtelefon med døråbner samt nødkaldeanlæg	Elektronisk nøglesystem og personalealarm etableres af hensyn til sikkerhed for såvel beboere som personale.	54.918	-	Dørtelefon med døråbner samt nødkaldeanlæg til ældre i egen bolig.

Type	Fravalg af tilvalg	Beskrivelse	Anlægsomk. (kr./m ²)	Driftsomk. (kr./m ² /år)	Bemærkninger/forudsætninger
Botilbud	Elektronisk nøglesystem	Elektronisk nøglesystem og personalealarm etableres af hensyn til sikkerhed for såvel beboere som personale.	19.300	-	Adgangskontrol, kortlæser uden tastatur
Botilbud	Ekstra elevator	Ekstra elevator i døgndækkede botilbud	462.157	-	Pris for personelevator til 4 etager
Botilbud	Medicin- og samtalerum	Indretning af medicin - og samtalerum	13.883	1.008	Molio standardpris for opførsel af m2 i en ældreinstitution (svarer til SOF's boligtyper). Krav er ikke kapitaliseret pr. standardinstitution, da det kun delvist kan fraviges
Botilbud	Øgede akustikkrav	Øgede akustikkrav i aktivitets- og opholdsrum	1.818	-	Akustikabsorbanter der opfylder efterklangstid på 0,6
Botilbud	Øgede akustikkrav - per dør	Øgede akustikkrav i aktivitets- og opholdsrum. Per dør	9.879	-	Lyd tætning af dør og fuger til denne. Pris per dør.
Botilbud	Produktionskøkken	Indretning af produktionskøkken i større botilbud	33.869	1.008	Gennemsnitlig sats per m ² på baggrund af alle inkluderede elementer. Tager udgangspunkt i et areal på 75 m ² . Det antages her, at alternativet til produktionskøkken er, at maden anrettes i de i forvejen etablerede anretterkøkkener. Kapitalisering af særkravet er derfor lig med prisen af produktionskøkkenet.

Type	Fravalg af tilvalg	Beskrivelse	Anlægsomk. (kr./m ²)	Driftsomk. (kr./m ² /år)	Bemærkninger/forudsætninger
Botilbud	Indretning af uderum	Indretning til brug for målgruppen af det udeareal, som er et krav jf. lokal/kommuneplan	2.995	20	Etablering af grund, underlag, og belægninger mm., samt standardindretning af udearealer - fx borde/bænke, beplantning mm. Pris for græsarealer mm vil være lavere. Driftsudgifterne er udtryk for årlige udgifter til renhold og vedligehold per m2.
Botilbud	Indretning af uderum - rampe per stk.	Indretning til brug for målgruppen af det udeareal, som er et krav jf. lokal/kommuneplan	23.071	-	Stykpris for Niveaufri rampe, 1,52mx1,52m, l = 3,05 m
Botilbud	Ventilation	Krav om øget luftskifte i boliger ift. bygningsreglement	370	-	Erfaringspriser for ventilation til ældreinstitutioner. Disse formodes at være mest retvisende ift. SOF's byggerier.

BILAG 2

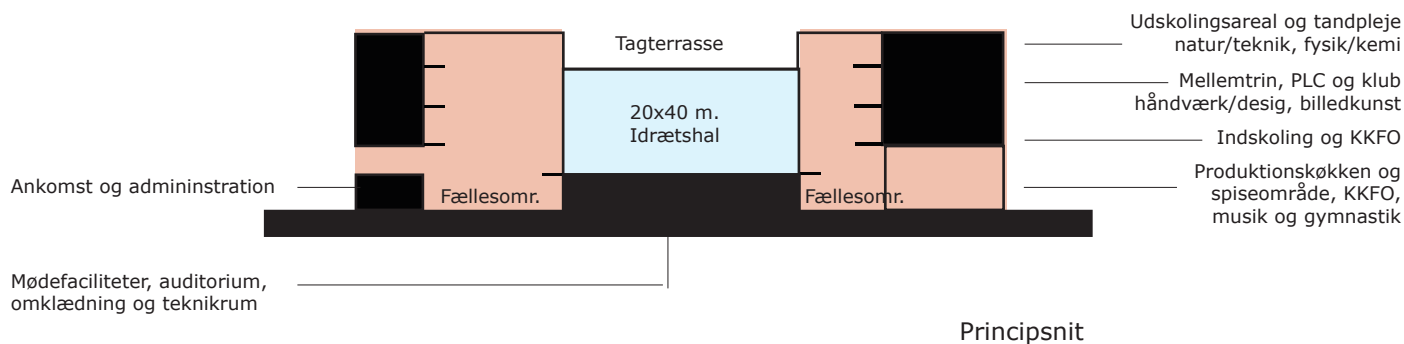
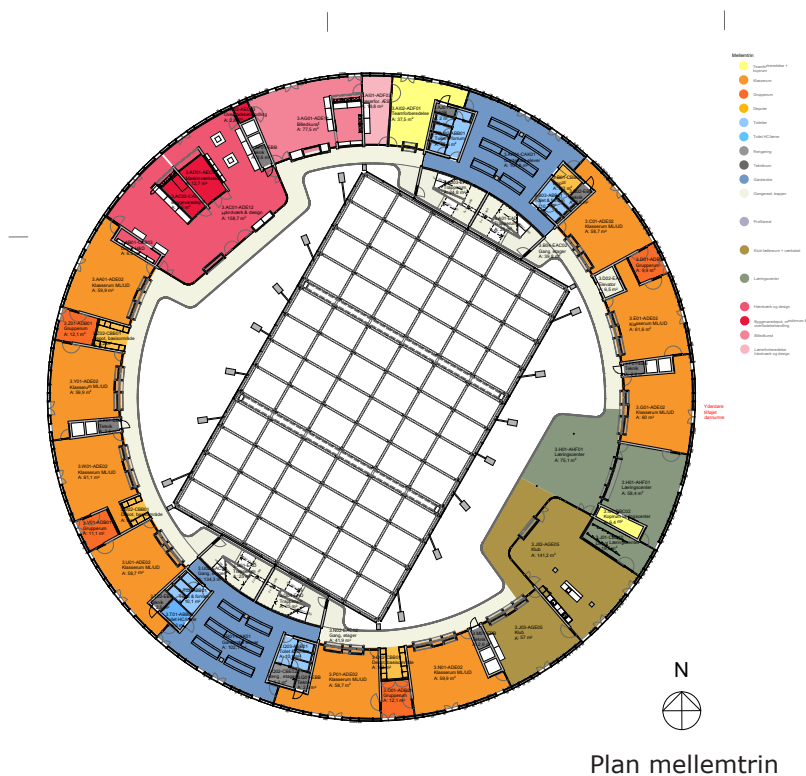
CASEBESKRIVELSER

I det følgende indgår detaljerede beskrivelser af de tre skoler og tre daginstitutioner, som Rambøll har besøgt som en del af arealoptimeringsanalysen

KALVEBOD FÆLLED SKOLE

KORTLÆGNING

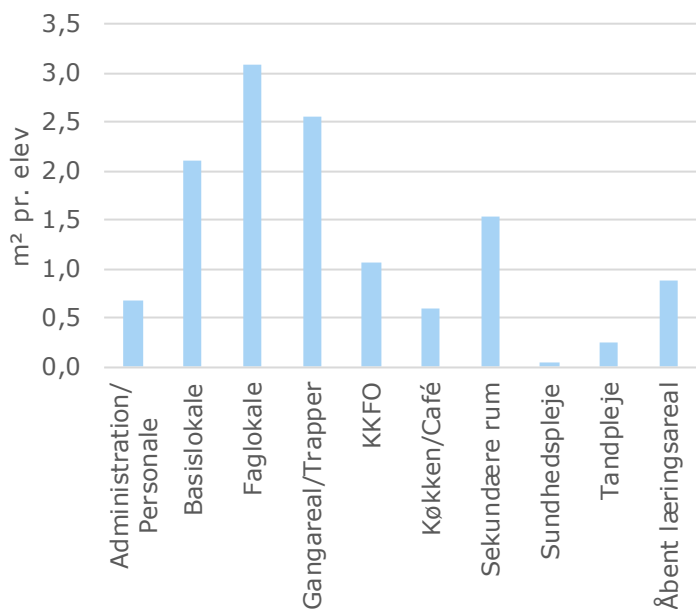
Byggeår	2017
Beliggenhed	Ørestad
Type	Atriumskole
Antal etager	5
Antal spor	3
Antal elever	840 (fuld kapacitet)
Udeareal	Sportsarealer, åben skolegård
Profilskole	Ja
KKFO	Integreret
Idræt	Integreret, 20x40 m. sportshal
Køkken	Produktionskøkken
Sundhed	Tandpleje



KALVEBOD FÆLLED SKOLE

KORTLÆGNING

Nedenstående figur illustrerer en kategoriseret arealfordeling på Kalvebod Fælled Skole. Arealerne angiver nettoareal pr. elev



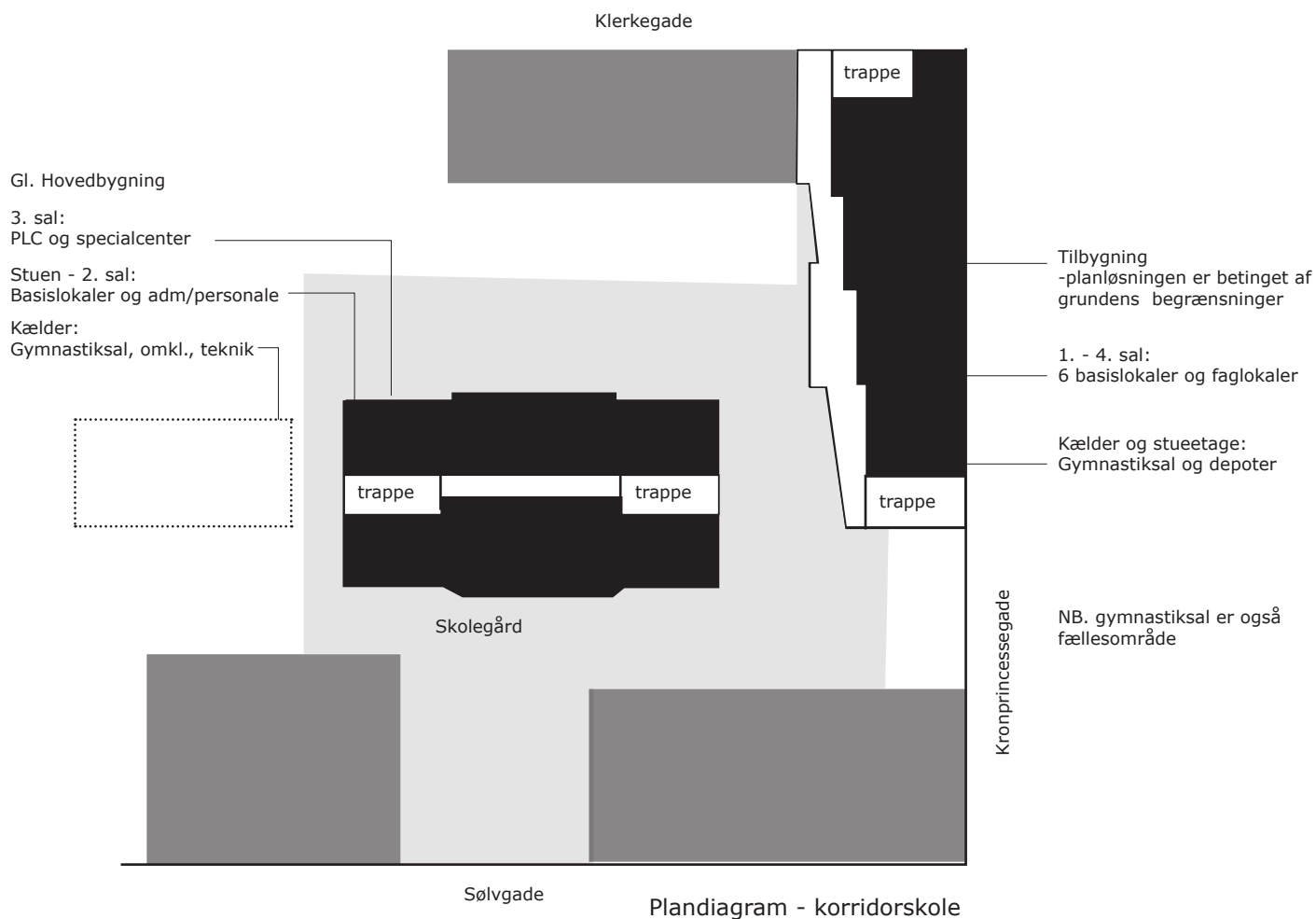
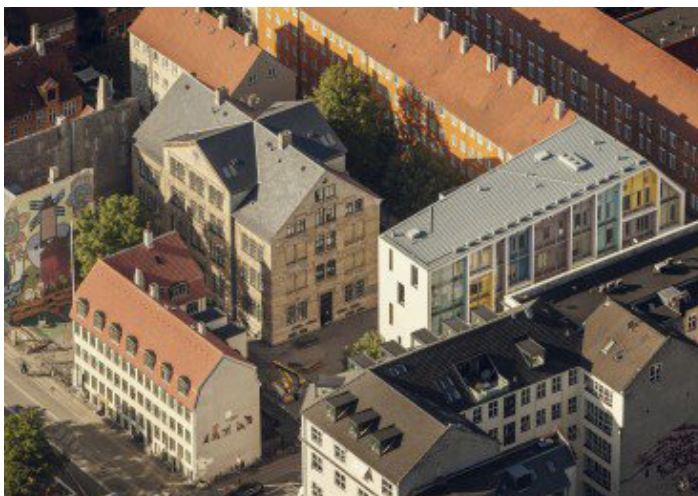
Nedenstående tabel er datasæt til graf herover for Kalvebod Fælled Skole. Tabellen viser kategoriseret nettoarealer, samt arealer opgjort pr. elev. Nederst er bruttoarealet udregnet ved hjælp af brutto/netto-faktor fra minimumsprogrammet for skole.

KALVEBOD FÆLLED SKOLE		
Antal elever (kapacitet)	840	
	ANTAL M²	ANTAL M² PR. ELEV
Administration/Personale	559	0,7
Basislokale	1.764	2,1
Faglokale	2.586	3,1
Gangareal/Trapper	2.139	2,5
KKFO	889	1,1
Køkken/Café	497	0,6
Sekundære rum	1.282	1,5
Sundhedspleje	37	0,0
Tandpleje	209	0,2
Åbent læringsareal	744	0,9
Total Netto areal	10.705	12,7

SØLVGADES SKOLE

KORTLÆGNING

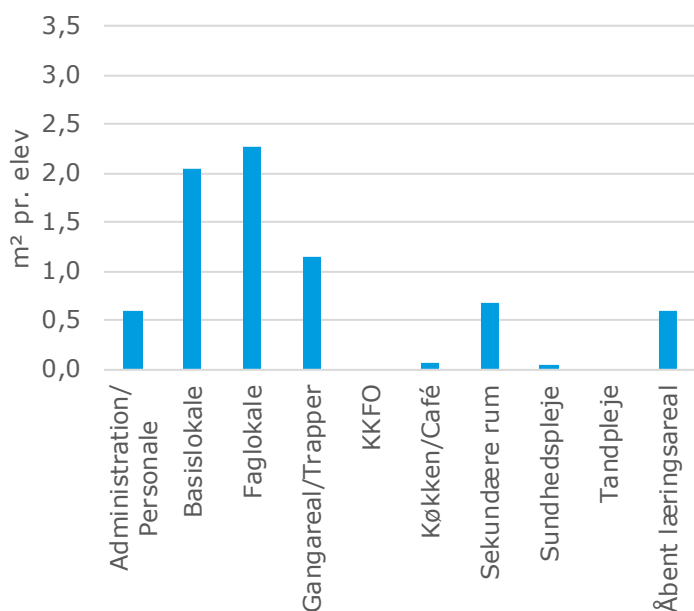
Byggeår	1847/2011
Beliggenhed	København Ø
Type	Klassisk
Antal etager	5/6
Antal spor	2
Antal elever	485 (fuld kapacitet)
Udeareal	Aflukket skolegård, Kgs. Have
Profilskole	Nej
KKFO	Nej
Idræt	1 idrætssal, 1 mindre sal
Køkken	Ubrugt produktions- køkken. skolekøkken



SØLVGADES SKOLE

KORTLÆGNING

Nedenstående figur illustrerer en kategoriseret arealfordeling på Sølvgades Skole. Arealerne angiver nettoareal pr. elev



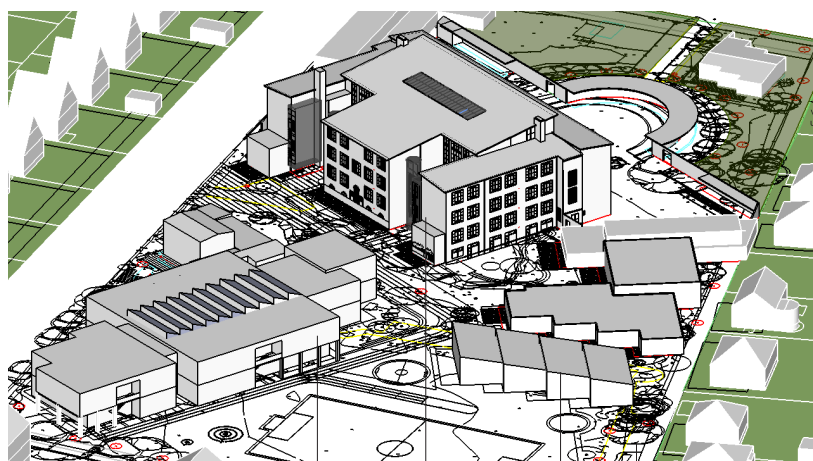
Nedenstående tabel er datasæt til graf herover for Sølvgades Skole. Tabellen viser kategoriseret nettoarealer, samt arealer opgjort pr. elev. Nederst er bruttoarealet udregnet ved hjælp af brutto/netto-faktor fra minimumsprogrammet for skole.

SØLVGADES SKOLE		
Antal elever (kapacitet)	485	
	ANTAL M²	ANTAL M² PR. ELEV
Administration/Personale	288	0,6
Basislokale	987	2,0
Faglokale	1.097	2,3
Gangareal/Trapper	553	1,1
KKFO	0	0,0
Køkken/Café	34	0,1
Sekundære rum	330	0,7
Sundhedspleje	17	0,0
Tandpleje	0	0,0
Åbent læringsareal	284	0,6
Total Netto areal	3.590	7,4

KATRINEDAL SKOLE

KORTLÆGNING

Byggeår	1934/2017
Beliggenhed	Vanløse
Type	Aula skole
Antal etager	4/2
Antal spor	4
Antal elever	1120 (fuld kapacitet)
Udeareal	Skolegård
Profilskole	Nej
KKFO	Nej
Idræt	2 idrætssale
Køkken	EAT-køkken, skolekøkken



Ny fløj:
Faglokaler og udskoling

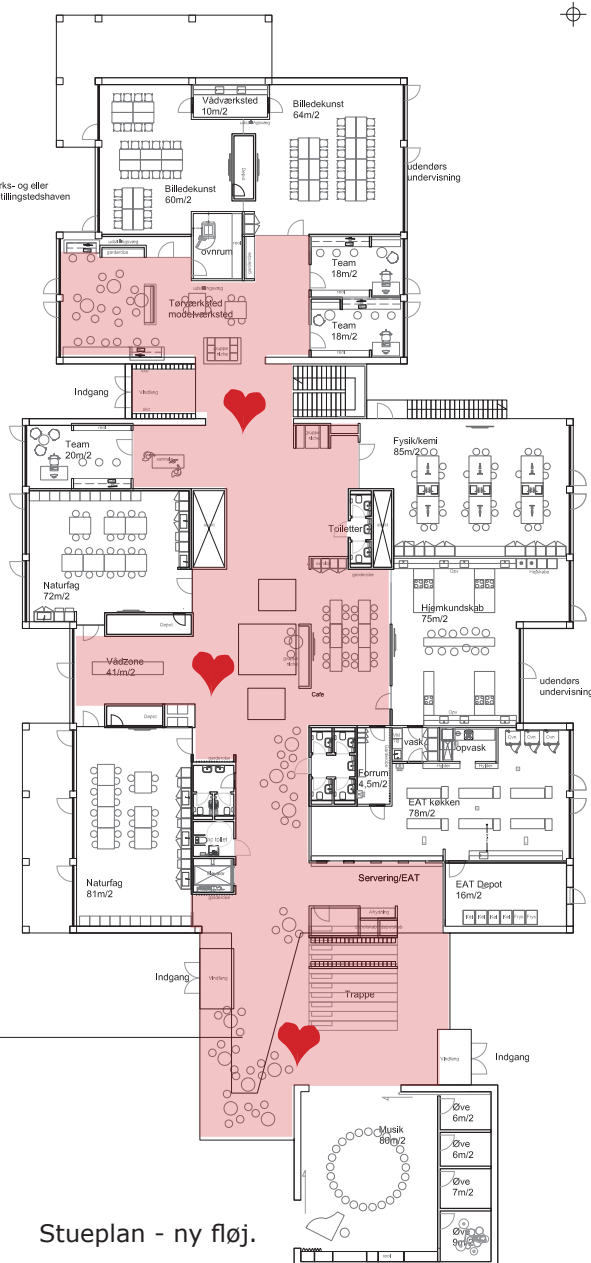
Oprindelig aulaskole
Indskoling og mellemtrin
PLC og studiezoner i atrium
Administration i stuen

Fritliggende FH og gymnastiksale

Åben skolegård
Udendørs undervisningsrum

Stort, centralt læringsrum
i forlængelse af faglokaler

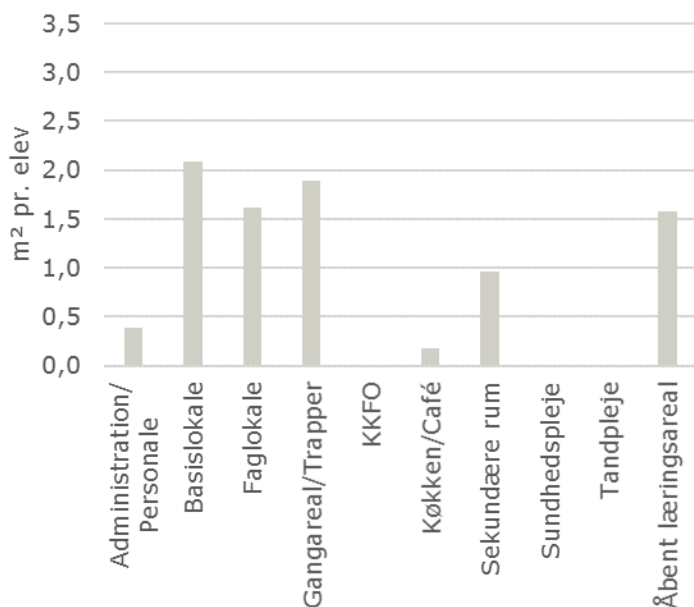
Faglokaler er disponeret mindre
end funktionsprogram



KATRINEDAL SKOLE

KORTLÆGNING

Nedenstående figur illustrerer en kategoriseret arealfordeling på Katrinedal Skole. Arealerne angiver nettoareal pr. elev

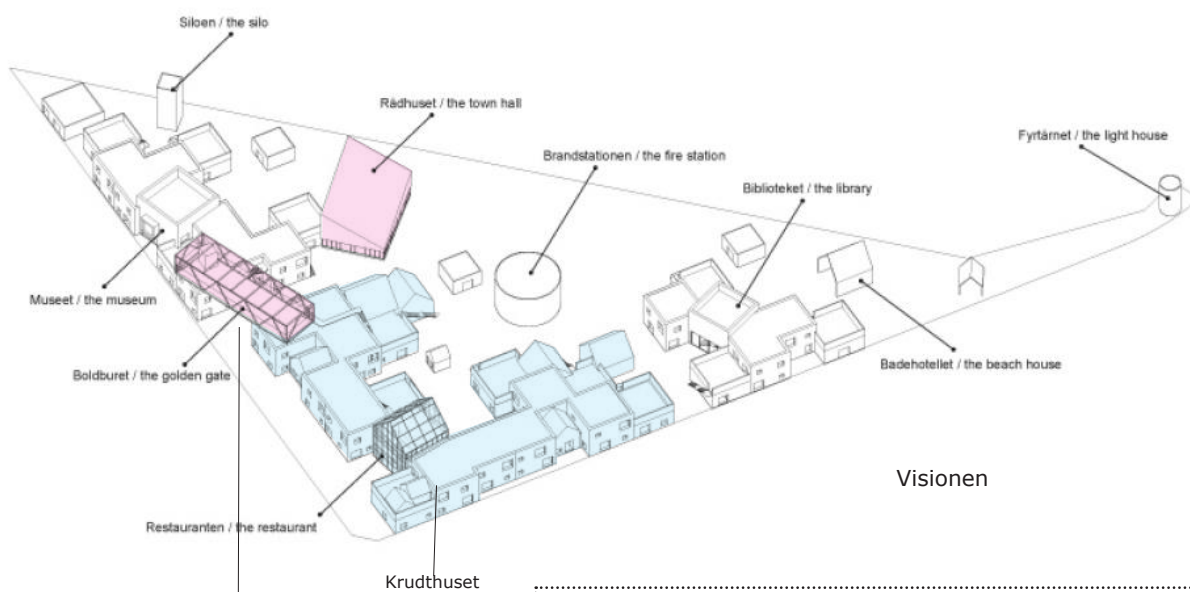


Nedenstående tabel er datasæt til graf herover for Katrinedal Skole. Tabellen viser kategoriseret nettoarealer, samt arealer opgjort pr. elev. Nederst er bruttoarealet udregnet ved hjælp af brutto/netto-faktor fra minimumsprogrammet for skole.

KATRINEDAL SKOLE		
Antal elever (kapacitet)	1120	
	ANTAL M²	ANTAL M² PR. ELEV
Administration/Personale	439	0,4
Basislokale	2.337	2,1
Faglokale	1.813	1,6
Gangareal/Trapper	2.122	1,9
KKFO	0	0,0
Køkken/Café	195	0,2
Sekundære rum	1.077	1,0
Sundhedspleje	16	0,0
Tandpleje	0	0,0
Åbent læringsareal	1.764	1,6
Total Netto areal	9.762	8,7

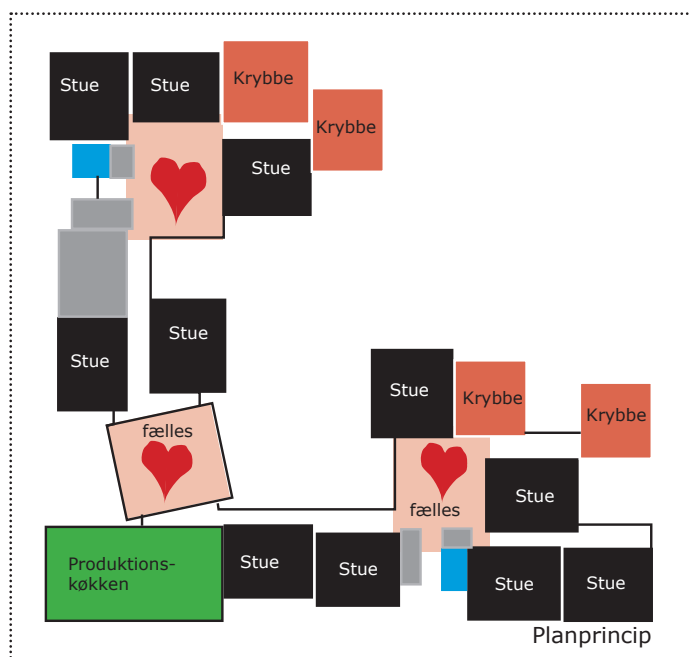
KRUDTHUSET KORTLÆGNING

Byggeår	2016
Beliggenhed	Christianshavn
Antal etager	2
Antal BH-grupper	7
Antal VS-grupper	10
Antal børn i alt	274
Udeareal	1 samlet legeplads
KKFO	Ja, på samme matrikel
Køkken	Produktionskøkken



Visionen

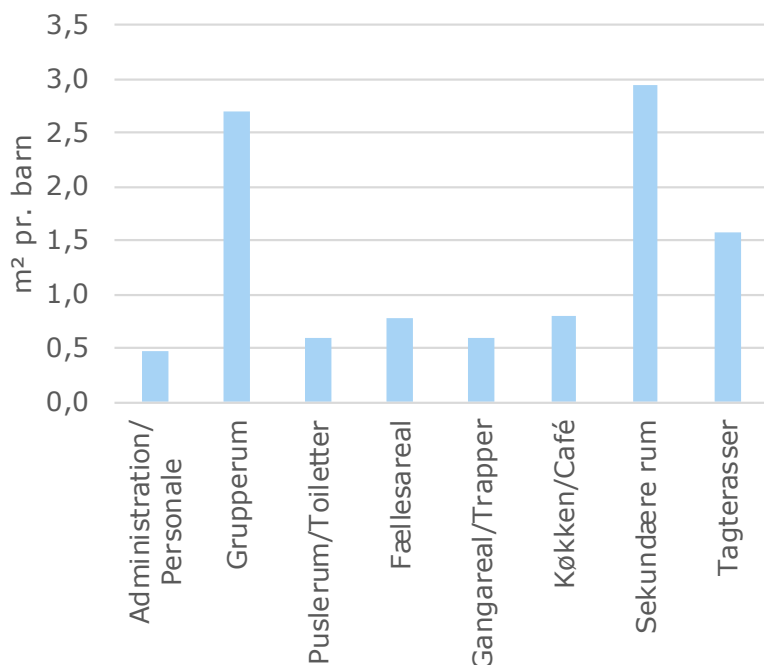
Sambrug af boldbur og multihal "Rådhuset" med fritidshjemmet



KRUDTHUSET

KORTLÆGNING

Nedenstående figur illustrerer en kategoriseret arealfordeling for Krudthuset. Arealerne angiver nettoareal pr. barn

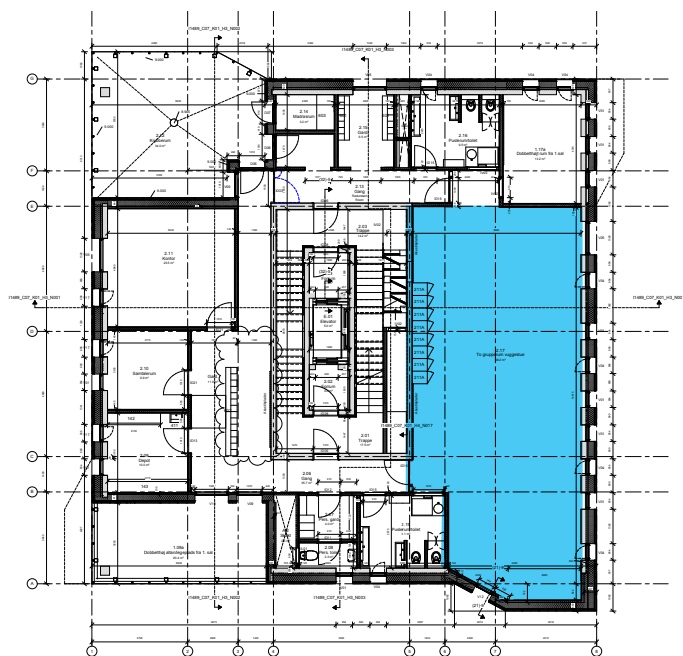


Nedenstående tabel er datasæt til graf herover for Krudthuset. Tabellen viser kategoriseret nettoarealer, samt arealer opgjort pr. barn. Nederst er bruttoarealet udregnet ved hjælp af brutto/netto-faktor fra minimumsprogrammet for skole.

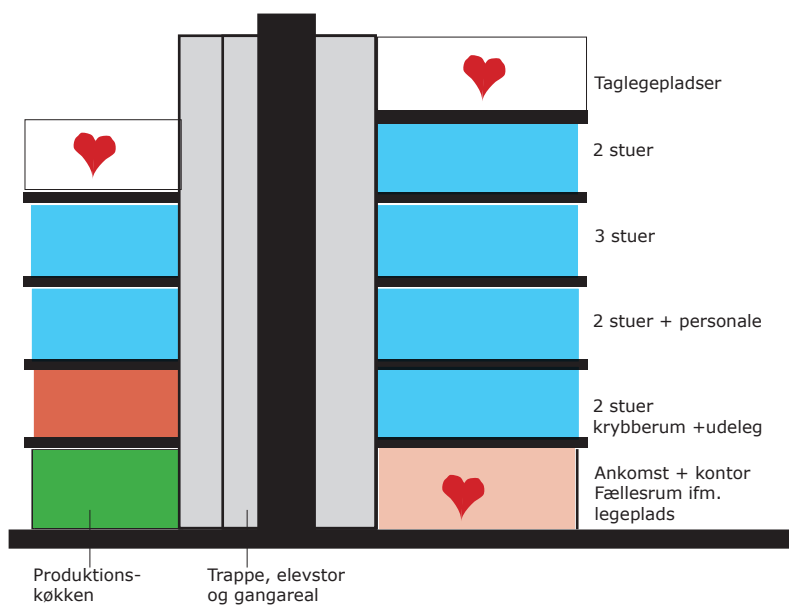
KRUDTHUSET		
Antal børn	284	
	ANTAL M²	ANTAL M² PR. ELEV
Administration/Personale	133	0,5
Grupperum	765	2,7
Puslerum/Toiletter	168	0,6
Fællesareal	221	0,8
Gangareal/Trapper	166	0,6
Køkken/Café	228	0,8
Sekundære rum	837	2,9
Total Netto areal	2.518	8,9
Tagterasser	449	1,6

LILLE ARENA KORTLÆGNING

Byggeår	2016
Beliggenhed	Ørestad
Antal etager	5
Antal BH-grupper	5
Antal VS-grupper	4
Antal børn i alt	158
Udeareal	1 samlet legeplads
KKFO	Nej
Køkken	Produktionskøkken



Plan - 2 stuer er lagt sammen

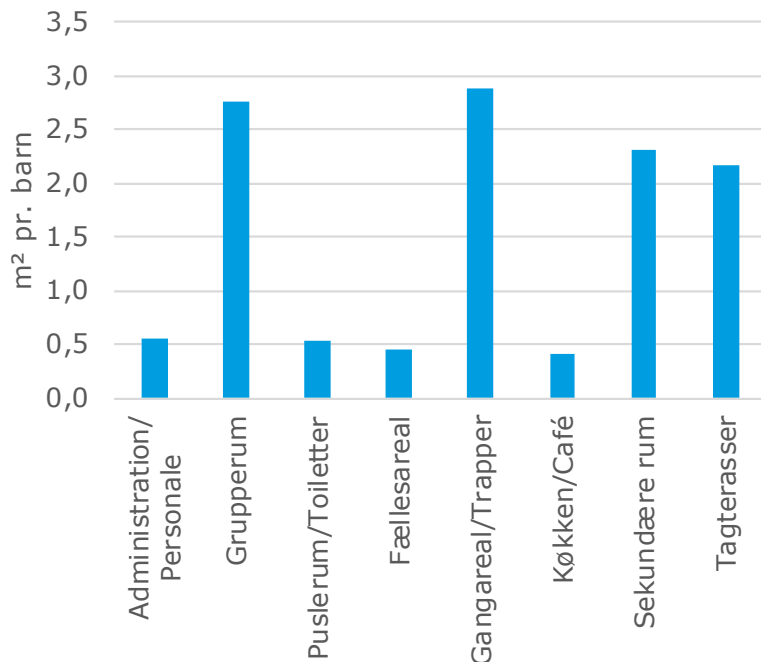


Principsnit - fordeling af funktioner på 5 etager

LILLE ARENA

KORTLÆGNING

Nedenstående figur illustrerer en kategoriseret arealfordeling for Lille Arena. Arealerne angiver nettoareal pr. barn

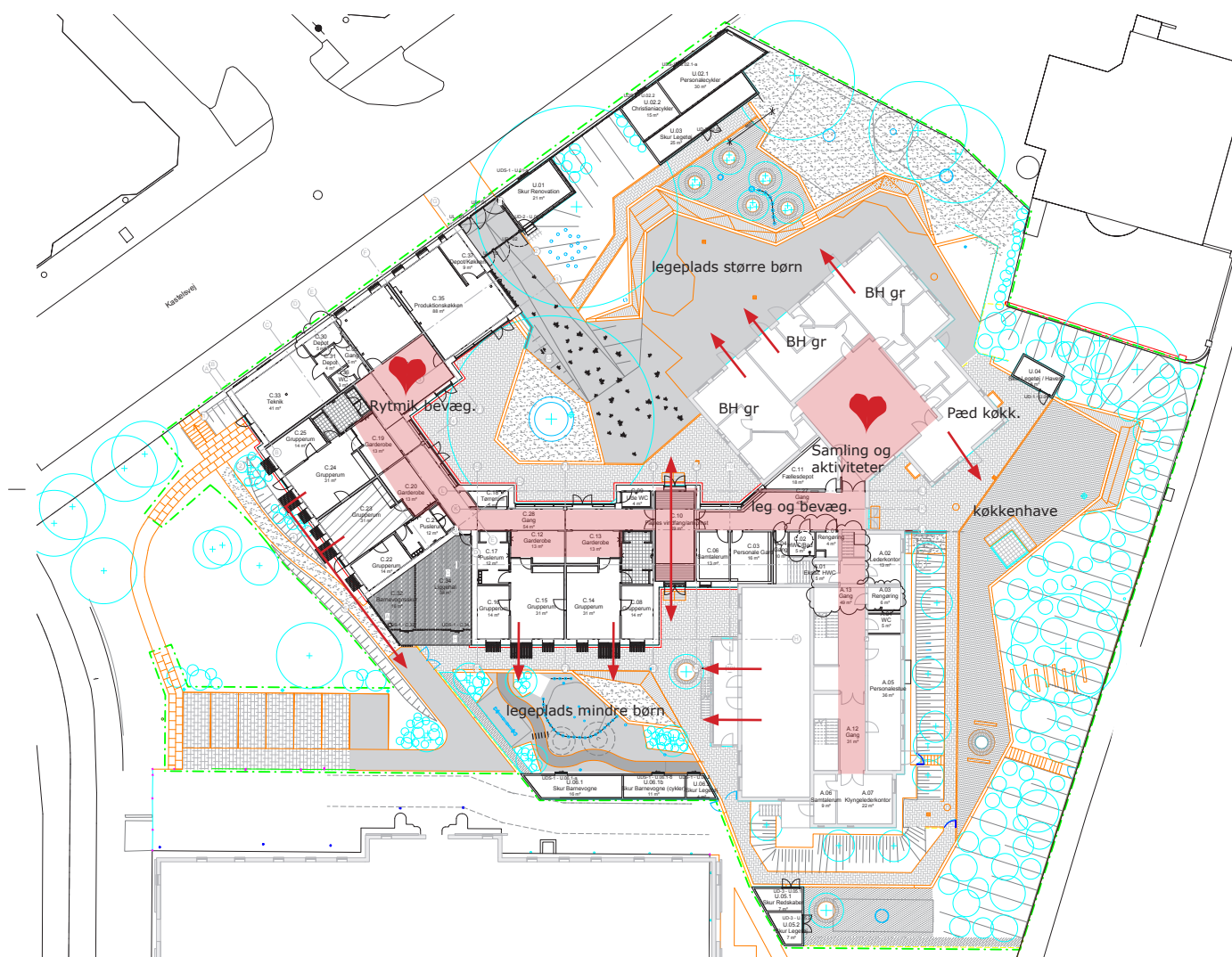


Nedenstående tabel er datasæt til graf herover for Lille Arena. Tabellen viser kategoriseret nettoarealer, samt arealer opgjort pr. barn. Nederst er bruttoarealet udregnet ved hjælp af brutto/netto-faktor fra minimumsprogrammet for skole.

LILLE ARENA		
Antal børn	158	
	ANTAL M²	ANTAL M² PR. ELEV
Administration/Personale	86	0,5
Grupperum	434	2,7
Puslerum/Toiletter	83	0,5
Fællesareal	72	0,5
Gangareal/Trapper	454	2,9
Køkken/Café	66	0,4
Sekundære rum	365	2,3
Total Netto areal	1.560	9,9
Tagterasser	343	2,2

KASTELSGÅRDEN KORTLÆGNING

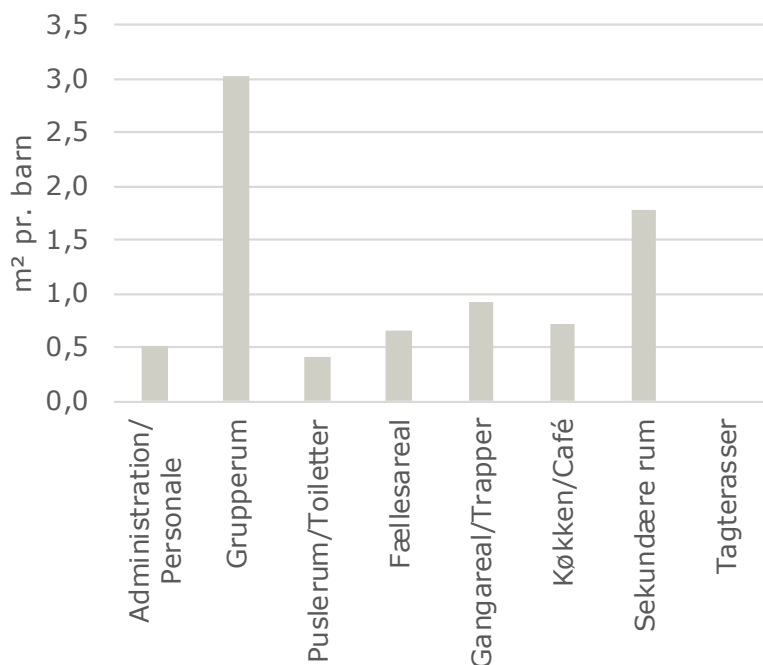
Byggeår	1978/2016
Beliggenhed	København Ø
Antal etager	1
Antal BH-grupper	6
Antal VS-grupper	5
Antal børn i alt	184
Udeareal	2 separate legepladser
KKFO	Nej
Køkken	Produktionskøkken



KASTELSGÅRDEN

KORTLÆGNING

Nedenstående figur illustrerer en kategoriseret arealfordeling for Kastelsgården. Arealerne angiver nettoareal pr. barn



Nedenstående tabel er datasæt til graf herover for Kastelsgården. Tabellen viser kategoriseret nettoarealer, samt arealer opgjort pr. barn. Nederst er bruttoarealet udregnet ved hjælp af brutto/netto-faktor fra minimumsprogrammet for skole.

KASTELSVEJ		
Antal børn	184	
	ANTAL M ²	ANTAL M ² PR. ELEV
Administration/Personale	93	0,5
Grupperum	558	3,0
Puslerum/Toiletter	74	0,4
Fællesareal	121	0,7
Gangareal/Trapper	171	0,9
Køkken/Café	132	0,7
Sekundære rum	328	1,8
Total Netto areal	1.477	8,0
Tagterasser	0	0,0



Til Økonomiudvalget

7. august 2018

Screening af muligheder for nye indtægter

Sagsnr.
2018-0145153

Økonomiudvalget besluttede d. 22. maj 2018 (pkt. 5), at Økonomiforvaltningen skulle igangsætte en budgetanalyse, der kan afdække mulige ekstra indtægter. Screeningen af mulige ekstra indtægter afrapporteres på aflæggebordet til Økonomiudvalgets møde d. 22. august 2018.

Dokumentnr.
2018-0145153-12

Sagsbehandler
Kenneth Mollerup Sørensen

Økonomiforvaltningen har inddraget forvaltningerne i screeningen, og forvaltningerne har vurderet mulighederne på hvert deres område. På baggrund af forvaltningernes indmeldinger er udarbejdet vedlagte oversigter over mulige ekstra indtægter.

I analysen afgrænses ekstra indtægter til indtægter, der kan opnås fra ekstern part, herunder gennem følgende:

- Regulering af eksisterende satser for brugerbetaling og gebyrer for en given kommunal ydelse
- Indførelse af gebyrer og brugerbetaling på områder, hvor der i dag ikke opkræves betaling og hvor der er mulighed for det.
- Permanent forbedring i håndteringen og opkrævningen af mulige indtægter fra ekstern part
- Justering af de kommunale skattesatser

Af hensyn til analysens tidsplan og formål har Økonomiforvaltningen lagt op til op til, at forvaltningerne i deres indmeldinger kun medtager områder, hvor der umiddelbart vurderes at kunne realiseres et konkret potentiale på over 1,0 mio. kr.

Den konsoliderede oversigt over mulige indtægter uploades tillige på Københavns Kommunes budgethjemmeside.

Bilag

- Bilag 1: Overblik over forvaltningernes afdækning af mulige nye indtægter
- Bilag 2: Forvaltningernes vurdering og bemærkninger til mulige nye indtægter

Team Budget

Københavns Rådhus, Rådhuspladsen
|
1599 København V

EAN nummer
5798009800206

Bilag 1: Overblik over forvaltningernes afdækning af mulige ekstra indtægter

Område	Nuværende indtægt, sats og styringsområde	Målestok til beregning af provenu	Risici ift. potentiale
Økonomiforvaltningen			
Den kommunale indkomstskat	26.175 mio. kr. på styringsområdet finansposter ved en sats på 23,8 pct.	Skattesatsen kan hæves. Nettoprovenuet efter kollektiv sanktion er 95 mio. kr. pr. 0,1 pct.point op til 0,4 pct.point KK modtager i 2019 og 2020 årligt 548 mio. kr. i et overgangstilskud, som kompenserer kommuner med tab som følge af revision af uddannelsesstatistikken. Tilskuddet bortfalder, hvis KK forøger den samlede skat opgjort som provenuændringen som følge af ændringer i udskrivningsprocenten, grundskyldspromillen eller promillen for udskrivning af dækningsafgift for erhvervsjendomme i 2019 og 2020.	En stigning i satsen på 0,1 pct.point giver et bruttoprovenu på 106 mio. kr. Der er dog usikkerhed om nettoprovenuet ved en skattestigning, da kommunerne under ét er underlagt et skattestop og sanktioneres kr. for kr. i tilfælde af skattestigninger på landsplan. På kort sigt kan en del af sanktionen være rettet mod de kommuner, som hæver skatten, mens hele sanktionen på sigt er kollektiv. Fra det femte år efter skattestigningen vil nettoprovenuet ved en skattestigning på 0,1 pct.point være 95 mio. kr., hvis de øvrige kommuner holder skatten uændret. Hæves skatten med op til 0,4 pct.point er gevinsten fra første år 95 mio. kr. for hver 0,1 pct.point. og vil holde sig på det niveau i alle år derefter. Hæves skatten med mere end 0,4 pct.point bliver gevinsten i de første fire år efter skattestigningen mindre end langsigtsniveauet. Hæves skatten fx med 0,8 pct.point giver det følgende merindtægt: 2019 488 mio. kr., 2020 578 mio. kr., 2021 578 mio. kr., 2022 669 mio. kr. og fra 2023 og frem 759 mio. kr.
Den kommunale ejendomsskat - dækningsafgift efter § 23A	959 mio. kr. baseret på ESR statistik for maj 2018 Sats 9,8 promille Styringsområde: Finansposter	Dækningsafgiftspromillen kan hæves fra 9,8 promille til maksimum 10 promille. merprovenu ca. 19,5 mio.kr., baseret på ESR statistik for maj 2018 KK modtager i 2019 og 2020 årligt 548 mio. kr. i et overgangstilskud, som kompenserer kommuner med tab som følge af revision af uddannelsesstatistikken. Tilskuddet bortfalder, hvis KK forøger den samlede skat opgjort som provenuændringen som følge af ændringer i udskrivningsprocenten, grundskyldspromillen eller promillen for udskrivning af dækningsafgift for erhvervsjendomme i 2019 og 2020.	Indtægten for dækningsafgift indgår ikke i udligningsordningen.
Den kommunale ejendomsskat - grundskyld	4.113 mio. kr. på styringsområdet finansposter i BF2019 Sats 34 promille	Ophævelse af § 8 fritagelse for betaling af grundskyld for kollegier. Merindtægt fra grundskyld ca. 8,3 mio.kr. årligt. Grundværdierne indgår i udligningssystemet og de højere grundværdier ved en evt. ophævelse af fritagelsen i 2019 fra 2020 og frem vil reducere indtægten fra udligning med ca. 5,5 mio. kr. Nettoprovenuet bliver derfor ca. 8,3 mio. kr. i 2019 og 2,8 mio. kr. fra 2020 og frem.	Ejendomsskatten vil stige for de 16 kollegier og ungdomsboliger, som er omfattet af fritagelsen.
Kultur- og Fritidsforvaltningen			
Generelle prisstigninger på brug af Kultur- og Fritidsfaciliteter <i>(svømmehaller, idrætsbaner, lokaleleje og museer)</i>	<u>Indtægter:</u> ca. 75 mio. kr. årligt <u>Takster:</u> Varierende på tværs af byens anlæg <u>Styringsområde:</u> Service	Der kan indføres højere priser i svømmehaller, idrætsbaner, lokaleleje og museer.	Ved indførsel af højere priser er der risiko for: - Utilfredshed hos borgerne. - Faldende efterspørgsel og forværret kapacitetsudnyttelse. - Social skævvridning i forhold til, hvilke brugere der bruger faciliteterne. - Der henvises til, at KFU har vedtaget prisstigninger i svømmehaller og på baneleje af indendørs bamtinton, squash og fodboldbaner ifm. budgetbidrag 2019 samt på museerne i efteråret 2017. Der vil derfor være tale om yderligere prissigninger i forhold til netop besluttede prisstigninger.
Højere gebyr for voksenforeningers brug af offentlige faciliteter under Kultur- og Fritidsforvaltningen	<u>Indtægter (netto):</u> 3 mio. kr. årligt <u>Takster:</u> Gennemsnitlig timepris på 10 kr. <u>Styringsområde:</u> Service	Der kan indføres et højere gebyr for voksenforeningers brug af faciliteter.	Der er risiko for utilfredshed hos foreningerne. Forslaget vil være en yderligere prisstigning i forhold til netop besluttede indførsel af gebyr på 10 kr. til budget 2019.

Bilag 1: Overblik over forvaltningernes afdækning af mulige ekstra indtægter

Område	Nuværende indtægt, sats og styringsområde	Målestok til beregning af provenu	Risici ift. potentiale
Børne- og Ungdomsforvaltningen			
Omdanne KKFO til SFO	<u>Styringsområde:</u> Service (Dagtilbud)	73 mio. kr. ved at hæve brugerbetalingen fra 30 pct. til 50 pct. af pladsprisen	Afhænger af graden af implementering. Hvis der blot er tale om en stigning i forældrebetalingen, vil det ikke umiddelbart have betydning for personalet. Baggrund: I fritidsordningerne til børn i 0. – 3. klasse i KK skelnes der overordnet mellem fritidshjem og KKFO (Københavns kommunes Fritidsordning). KKFO er KK's version af SFO, men adskiller sig på en række punkter, bl.a. forældrebetaling. Ligesom SFO er KKFO en integreret del af skolen beliggende på eller tæt ved skolen. I KK er der 70 fritidsordninger, hvoraf 19 er organiseret som KKFO'er (der er ingen SFO'er i KK). Ligeledes er der ved SFO ikke et loft på det tilladte antal børn pr. m2 og det kan tillige etableres i skolens lokaler. Forslaget åbner derfor også op for bedre udnyttelse af kapacitet og m2.
Brugerbetaling på klubber	<u>Styringsområde:</u> Service (Dagtilbud)	13,9 mio.kr. ved forældrenes egenbetaling på højst 20 pct. af de budgetterede bruttodriftsudgifter. Dette svarer til en takst på 353 kr. pr. måned pr. bruger. Hvis man opkræver "den gamle takst", fra før fritagelsen for kontingent-betaling, på 65 kr. pr. måned, vil indtægten være 2,6 mio. kr. pr. år.	Unge bliver ikke skrevet op til klubberne og kan frit komme i den klub de ønsker. Ved at indføre brugerbetalingen/hæve brugerbetalingen, er det forvaltningens vurdering, at mange unge vil blive væk fra klubberne.
Føreldebetaling til EAT/Madskole	Prisen er i dag 22 kr. pr. måltid.	For hver krone prisen på et måltid hæves er der 0,8 mio. kr. mere.	Hvordan købsmønstret ændrer sig vides ikke, men da EAT er tilskudsfinansieret vil færre solgte måltider også generere en besparelse.
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen			
Hjemmeboende borgere, aktivitetstilbud	5,8 mio. kr. <u>Styringsområde:</u> Service, Ældrebevilling	Takst pr. måned for 2019: Kontingent for aktivitetstilbud: 116 kr. Befordring: 182 kr.	På taksten for befordring vil en stigning med 25 kr. pr. måned - under forudsætning af samme antal borgere - give en indtægtsstigning på 1,1 mio. kr. pr. år Taksten for kontingent er en opkrævning til samtlige borgere i aktivitetstilbud, som opkræves for materialer, ture mm. til alle borgere. Det er også muligt at arrangere ture for en udvalgt gruppe, men i så tilfælde opkræves taksten særskilt.

Bilag 1: Overblik over forvaltningernes afbødning af mulige ekstra indtægter

Område	Nuværende indtægt, sats og styringsområde	Målestok til beregning af provenu	Risici ift. potentiale
Teknik- og Miljøforvaltningen (Fritagelser)			
Promillegebyr for støttesagsbehandling af almene boliger	Budget 2018: 5,8 mio. kr. Sats: 2,5 promille. <u>Styringsområde: Service</u>	Promillegebyret kan hæves. Provenuet beregnes som en andel af den samlede anskaffelsessum ved opførelse af almene boliger, og derved som en andel af kommunens samlede støtte til alment byggeri, der udgør indtægtsbasen. Ved en stigning på 0,5 promille forventes et merprovener på ca. 4 mio. kr. ifht den samlede indtægtsbase.	Der er usikkerhed ifht realiseringstidspunktet for indtægterne, da det afhænger af omfanget af alment nybyggeri. Gebyret kan først hæves ved tilsagn til byggeriet.
Parkeringsindtægter, regulering beboerlicenser (scenarie 1)	Indtægt 2017: 32.113.247 kr., <u>Styringsområde: Parkering</u>	Regulering af beboerlicenser for provenuneutralitet som indstillet i Takstkataloget for 2019, som forventes at give en merindtægt på 2,4 mio. kr. til kommunen. Beløbet afspejler 30 pct. af det samlede provener. De resterende 70 pct. tilfalder staten, jf. aftale mellem DF og regeringen om kommunale p-indtægter	Der vurderes ikke at være risici.
Parkeringsindtægter, regulering beboerlicenser (scenarie 2)	Indtægt 2017: 32.113.247 kr., <u>Styringsområde: Parkering</u>	Prisen på beboerlicenser kan øges yderligere ift. scenarie 1, så takstfastsættelsen sker med udgangspunkt i den gennemsnitlige takst/bil i 2017, hvorved stigningen i bilparken medfører flere indtægter. Provenu anslået til 11 mio. kr. årligt fra 2020 og frem til kommunen. Beløbet afspejler 30 pct. af det samlede provener. De resterende 70 pct. tilfalder staten, jf. aftale mellem DF og regeringen om kommunale p-indtægter.	Samme som ovenfor, evt. lidt større risiko for kritik.
Parkeringsindtægter, stigning på timebetaling	Indtægt 2017: 409.861.964. kr., Styringsområde: Parkering (obs indtægt for hele betalingsparkering, ikke kun timeparkering).	Timetaksten for parkering kan øges med 15% med potentiale for provener på årligt 4,5 mio. kr. fra 2019 og frem for kommunen. Beløbet afspejler 30 pct. af det samlede provener. De resterende 70 pct. tilfalder staten, jf. aftale mellem DF og regeringen om kommunale p-indtægter.	Der vurderes ikke at være risici.
Byggesagsgebyrer	61,5 mio. kr. i 2019	Afskaffelse af gebyrfritagelse og/eller generel gebyrnedsettelse I 2017 vedrørte 46 pct. gebyrfritagelser, hvilket svarer til 28,3 mio. kr. i 2019 og 54 pct. svarende til 33,2 mio. kr. vedrørte gebyrnedsettelsen. Den præcise fordeling imellem gebyrfritagelser og gebyrnedsettelse afhænger dog af aktiviteten på de gebyrfritagne områder det pågældende år.	Risikoen på forvaltningens ramme vil øges som følge af, overgang til højere grad af indtægtsdækning + større risiko for, at at opkræve mere end omkostningerne, hvis der ikke længere er en skattefinansieret pulje til reduktion af gebyrerne.
Teknik- og Miljøforvaltningen (Fritagelser)			
Afgiftsfritagelse på Bylivsområde: udeservering, vareudstillinger, studepladser, mobil gadesalg, filmoptagelser	26 mio. kr. i 2019	Afskaffelse af gebyrfritagelse for alle eller dele af de nævnte områder. I 2017 fordelte værdien af gebyrfritagelsen sig således: Mobil gadesalg 1,5 mio. kr., Filmoptagelser 0,1 mio. kr., Vareudstillinger 8,4 mio. kr., Udeserveringer 12,8 mio. kr. og Faste studepladser 2,9 mio. kr..	Der er bevillingsudløb i TMU fra 2021 Taksterne vil skulle genberegnes, hvis man vælger at genindføre dem og det er usikkert om de efter genberegning vil give det samme provener som tidligere.
Parkeringsindtægter - indføre betaling på Flæsketorvet	Der er ikke en indtægt i dag.	Indførelse af betalingsparkering på Flæsketorvet vil medføre anslået årligt provener på 0,7 mio. kr. i 2019 og 1,4 mio. kr. fra 2020 og frem, da der i dag er gratis tidsbegrænset parkering på arealet Beløbet afspejler 30 pct. af det samlede provener. De resterende 70 pct. tilfalder staten, jf. aftale mellem DF og regeringen om kommunale p-indtægter.	Det vil kræve anlægsinvesteringer for ca. 250.000 kr at indføre betalingsparkering på arealet. dertil kommer årlige driftsudgifter på ca. 1.700.000 til vedligehold og renhold af veje. Det skal afklares, hvorvidt dele af disse omkostninger vil kunne overføres fra KEID som i dag administrer arealet.

Bilag 1: Overblik over forvaltningernes afdækning af mulige ekstra indtægter

Område	Nuværende indtægt, sats og styringsområde	Målestok til beregning af provenu	Risici ift. potentiale
Teknik - og Miljøforvaltningen (Nye muligheder for indtægter)			
Parkeringsindtægter - fjerne gratis tidsbegrænset parkering	Den nuværende indtægt kan ikke opgøres med sikkerhed.	Fjerne gratis tidsbegrænset parkering inden for betalingszonen. Dette omfatter 255 pladser inden for rød betalingszone, hvilket medfører et provenu på 4,4 mio. kr til kommunen. Beløbet afspejler 30 pct. af det samlede provenu. De resterende 70 pct. tilfalder staten, jf. aftale mellem DF og regeringen om kommunale p-indtægter.	Kan give kritik fra bl.a. erhvervsliv (fjerner gratis parkering i betalingsområdet). Det er forvaltningens vurdering, at erhvervslivet vil være bedre tjent med betalingsparkering, da det giver mulighed for mere fleksibel anvendelse af pladserne.
Parkerings-indtægter, stigning i pris på køretøj nr. 2	Opgørelse af den nuværende indtægt forudsætter en større analyse	Prisen på køretøj nr. to kan sættes op, så der betales en tillægspris for at have flere køretøjer. Ved en tillægspris på 1.000 kr. for de ca. 4.500 husstande, der har mere end ét køretøj, vil der kunne hentes et provenu på 1,3 mio. kr. årligt til kommunen. Beløbet afspejler 30 pct. af det samlede provenu. De resterende 70 pct. tilfalder staten, jf. aftale mellem DF og regeringen om kommunale p-indtægter.	Der vurderes ikke at være risici.
Tværgående			
Mellemkommunal refusion	-	Forslaget forventes at give kommunen varige merindtægter på 17 mio. kr. ved fuld indfasning i 2020. Dette fordeler sig med hhv. 12,6 mio. kr. på overførsler mv., 0,8 mio. kr. på service og 3,6 mio. kr. på finansposter. Sidstnævnte vedrører betalingskommuneforholdet, hvor der rettes op på fejlregistreringer eller manglende registreringer i Folkeregisteret til brug for udligningsordningen.	Det er væsentligt, at Koncernservice hurtigt bliver klædt på til at varetage den tværgående opgave, og at korrektioner ift. betalingskommuneforholdet indberettes i løbet af 2018 for at øge KK's andel af udligningen i 2020 og frem.

Bilag 2: Mulige indtægter til Budget 2019

Område	Nuværende indtægt, sats og styringsområde	Målestok til beregning af provenu	Risici ift. potentiale	Eksterne bindinger ift. potentialet	Interne bindinger ift. potentialet	Er tiltaget skalerbart	Tidligere politiske beslutninger	Evt. bemærkninger
<i>Her angives område, hvor indtægten opkræves.</i>	<i>Her angives aktuelt budget og sats for indtægten i BF2019 samt styringsområde.</i>	<i>Her angives målestok til beregning af provenu som med rimelig sikkerhed kan indbudgetteres ved implementering.</i>	<i>Her angives, hvilke faktorer som kan have betydning for potentialet, samt i hvilken grad de kan påvirke det.</i>	<i>Her henvises til lovgrundlaget for indtægten. Her angives lovgivningsmæssige eller andre eksterne begrænsning ift. potentialet fx loft over satsen/indtægten eller om området finansieres ud fra "hvile i sig selv" princippet, så kommunen kun kan opkræve indtægter svarende til udgifterne.</i>	<i>Her kan angives beslutninger truffet i Borgerrepræsentationen eller fagudvalg om principper, der vedrører potentialet</i>	<i>Her angives, om tiltaget er skalerbart og evt. inden for hvilket interval, det er skalerbart. Fx kan lovgivning, adfærdsvirkninger mv. begrænse skalerbarheden.</i>	<i>Her angives, om der inden for de seneste år har været politiske beslutninger på området og hvad indholdet var fx en nedsættelse/stigning af gebyret i en budgetaftale.</i>	<i>Her kan øvrige relevante kommentarer anføres herunder fx konsekvenser for borgerne eller brugerne.</i>
Økonomiforvaltningen								
Den kommunale indkomstskat	26.175.385 t. kr. på styringsområdet finansposter ved en sats på 23,8 pct.	Skattesatsen kan hæves. Nettoprovenuet efter kollektiv sanktion er 95 mio. kr. pr. 0,1 pct.point op til 0,4 pct.point	En stigning i satsen på 0,1 pct.point giver et bruttoprovenu på 106 mio. kr. Der er dog usikkerhed om nettoprovenuet ved en skattestigning, da kommunerne under ét er underlagt et skattestop og sanktioneres kr. for kr. i tilfælde af skattestigninger på landsplan. På kort sigt kan en del af sanktionen være rettet mod de kommuner, som hæver skatten, mens hele sanktionen på sigt er kollektiv. Fra det femte år efter skattestigningen vil nettoprovenuet ved en skattestigning på 0,1 pct.point være 95 mio. kr., hvis de øvrige kommuner holder skatten uændret. Hæves skatten med op til 0,4 pct.point er gevinsten fra første år 95 mio. kr. for hver 0,1 pct.point. og vil holde sig på det niveau i alle år derefter. Hæves skatten med mere end 0,4 pct.point bliver gevinsten i de første fire år efter skattestigningen mindre end langsigstniveauet. Hæves skatten fx med 0,8 pct.point giver det følgende merindtægt: 2019 488 mio. kr., 2020 578 mio. kr., 2021 578 mio. kr., 2022 669 mio. kr. og fra 2023 og frem 759 mio. kr.	Bekendtgørelse af lov om kommunal indkomstskat § 6 samt Lov om nedsættelse af statstilskuddet til kommuner ved forhøjelser af den kommunale skatteudskrivning § 2 og § 4. Af loven fremgår, at indkomstskatten skal fastsættes med en decimal. Loven sætter ingen maksimal grænse for indkomstskatten. Den kommunale medfinansiering af det skrå skatte loft gør, at den marginale gevinst ved en skattesats over 24,8 pct. er lavere end gevinsten ved en stigning op til denne grænse. Den præcise størrelse kendes ikke på nuværende tidspunkt.	Der er ingen interne bindinger.	Tiltaget er skalerbart ved stigninger op til 0,4 pct.point	BR sænkede i VB2003 og VB2004 indkomstskatten med 0,1 pct.point og i VB2009 med 0,2 pct.point.	En stigende marginalsat forventes at have en lille effekt på arbejdsudbuddet. Ofte regnes der med en elasticitet på arbejdsudbuddet på 0,2 pct. KKs indtægt på 548,4 mio. kr. årligt i 2019 og 2020 fra overgangsordning til kommuner, som taber på revision af uddannelsesdata, er betinget af, at kommunen ikke hæver skatten i hverken 2019 og/eller 2020. KK modtager i 2019 og 2020 årligt 548 mio. kr. i et overgangstilskud, som kompenserer kommuner med tab som følge af revision af uddannelsesstatistikken. Tilskuddet bortfalder, hvis KK forøger den samlede skat opgjort som provenuændringen som følge af ændringer i udskrivningsprocenten, grundskyldspromillen eller promillen for udskrivning af dækningsafgift for erhvervsjendomme i 2019 og 2020.

Bilag 2: Mulige indtægter til Budget 2019

Område	Nuværende indtægt, sats og styringsområde	Målestok til beregning af provenu	Risici ift. potentiale	Eksterne bindinger ift. potentialet	Interne bindinger ift. potentialet	Er tiltaget skalerbart	Tidligere politiske beslutninger	Evt. bemærkninger
<i>Her angives område, hvor indtægten opkræves.</i>	<i>Her angives aktuelt budget og sats for indtægten i BF2019 samt styringsområde.</i>	<i>Her angives målestok til beregning af provenu som med rimelig sikkerhed kan indbudgetteres ved implementering.</i>	<i>Her angives, hvilke faktorer som kan have betydning for potentialet, samt i hvilken grad de kan påvirke det.</i>	<i>Her henvises til lovgrundlaget for indtægten. Her angives lovgivningsmæssige eller andre eksterne begrænsning ift. potentialet fx loft over satsen/indtægten eller om området finansieres ud fra "hvile i sig selv" princippet, så kommunen kun kan opkræve indtægter svarende til udgifterne.</i>	<i>Her kan angives beslutninger truffet i Borgerrepræsentationen eller fagudvalg om principper, der vedrører potentialet</i>	<i>Her angives, om tiltaget er skalerbart og evt. inden for hvilket interval, det er skalerbart. Fx kan lovgivning, adfærdsvirkninger mv. begrænse skalerbarheden.</i>	<i>Her angives, om der inden for de seneste år har været politiske beslutninger på området og hvad indholdet var fx en nedsættelse/stigning af gebyret i en budgetaftale.</i>	<i>Her kan øvrige relevante kommentarer anføres herunder fx konsekvenser for borgerne eller brugerne.</i>
Økonomiforvaltningen								
Den kommunale ejendomsskat - dækningsafgift efter § 23A	959.070 t. kr. baseret på ESR statistik for maj 2018 Sats 9,8 promille Styringsområde: Finansposter	Dækningsafgiftspromillen kan hæves fra 9,8 promille til maksimum 10 promille. merprovener ca. 19.5 mio.kr., baseret på ESR statistik for maj 2018	Indtægten for dækningsafgift indgår ikke i udligningsordningen	Bekendtgørelse af lov om kommunal ejendomsskat § 23A, stk. 2, hvori det fremgår at promillen højst kan udgøre 10.		Tiltaget er skalerbart, optil 10 promille som er maksimum ifølge loven	BR sænkede i VB2012 dækningsafgiften med 0,2 promille point.	Ogget ejendomsskatbetaling for erhvervsjendomme KKs indtægt på 548,4 mio. kr. årligt i 2019 og 2020 fra overgangsordning til kommuner, som taber på revision af uddannelsesdata, er betinget af, at kommunen ikke hæver skatten i hverken 2019 og/eller 2020. KK modtager i 2019 og 2020 årligt 548 mio. kr. i et overgangstilskud, som kompenserer kommuner med tab som følge af revision af uddannelsesstatistikken. Tilskuddet bortfalder, hvis KK forøger den samlede skat opgjort som provenuændringen som følge af ændringer i udskrivningsprocenten, grundskyldspromillen eller promillen for udskrivning af dækningsafgift for erhvervsjendomme i 2019 og 2020.
Den kommunale ejendomsskat - grundskyld	4.113.445 t.kr. på styringsområdet finansposter i BF2019 Sats 34 promille	Ophævelse af § 8 fritagelse for betaling af grundskyld for kollegier. Merindtægt fra grundskyld ca. 8,3 mio.kr. årligt. Grundværdierne indgår i udligningssystemet og de højere grundværdier ved en evt. ophævelse af fritagelsen i 2019 fra 2020 og frem vil reducere indtægten fra udligning med ca. 5,5 mio. kr. Nettoprovenuet bliver derfor ca. 8,3 mio. kr. i 2019 og 2,8 mio. kr. fra 2020 og frem.		Bekendtgørelse af lov om kommunal ejendomsskat § 8, stk. 1, litra C	Der er ingen interne bindinger.	Nej	BR vedtog ved VB2013 at indføre § 8 fritagelse for betaling af grundskyld for private kollegier og ungdomsboliger, som ejes af almen velgørende stiftelser eller andre almennyttige institutioner	Ejendomsskatten vil stige for de 16 kollegier og ungdomsboliger, som er omfattet af fritagelsen.

Bilag 2: Mulige indtægter til Budget 2019

Område	Nuværende indtægt, sats og styringsområde	Målestok til beregning af provenu	Risici ift. potentiale	Eksterne bindinger ift. potentialet	Interne bindinger ift. potentialet	Er tiltaget skalerbart	Tidligere politiske beslutninger	Evt. bemærkninger
<i>Her angives område, hvor indtægten opkræves.</i>	<i>Her angives aktuelt budget og sats for indtægten i BF2019 samt styringsområde.</i>	<i>Her angives målestok til beregning af provenu som med rimelig sikkerhed kan indbudgetteres ved implementering.</i>	<i>Her angives, hvilke faktorer som kan have betydning for potentialet, samt i hvilken grad de kan påvirke det.</i>	<i>Her henvises til lovgrundlaget for indtægten. Her angives lovgivningsmæssige eller andre eksterne begrænsning ift. potentialet fx loft over satsen/indtægten eller om området finansieres ud fra "hvile i sig selv" princippet, så kommunen kun kan opkræve indtægter svarende til udgifterne.</i>	<i>Her henvises til lovgrundlaget for indtægten. Her kan angives beslutninger truffet i Borgerrepræsentationen eller fagudvalg om principper, der vedrører potentialet</i>	<i>Her angives, om tiltaget er skalerbart og evt. inden for hvilket interval, det er skalerbart. Fx kan lovgivning, adfærdsvirkninger mv. begrænse skalerbarheden.</i>	<i>Her angives, om der inden for de seneste år har været politiske beslutninger på området og hvad indholdet var fx en nedsættelse/stigning af gebyret i en budgetaftale.</i>	<i>Her kan øvrige relevante kommentarer anføres herunder fx konsekvenser for borgerne eller brugerne.</i>
Kultur- og Fritidsforvaltningen								
Generelle prisstigninger på brug af Kultur- og Fritidsfaciliteter (svømmehaller, idrætsbaner, lokaleleje og museer)	<u>Indtægter:</u> ca. 75 mio. kr. årligt <u>Takster:</u> Variesende på tværs af byens anlæg <u>Styrings-område:</u> Service	Der kan indføres højere priser i svømmehaller, idrætsbaner, lokaleleje og museer.	Ved indførsel af højere priser er der risiko for: - Utilfredshed hos borgerne. - Faldende efterspørgsel og forværret kapacitetsudnyttelse. - Social skævvridning i forhold til, hvilke brugere der bruger faciliteterne. - Der henvises til, at KFU har vedtaget prisstigninger i svømmehaller og på baneleje af indendørs baminon, squash og fodboldbaner ifm. budgetbidrag 2019 samt på museerne i efteråret 2017. Der vil derfor være tale om yderligere prisstigninger i forhold til netop besluttede prisstigninger.	Ifølge kommunalfuldmagten må kommunen sælge overskydende kapacitet til markedspris. Kommunen må kun opkræve indtægter svarende til udgifterne.	Der er ingen interne bindinger.	Forslaget er skalerbart med henvisning til, at prisen ikke må være over markedsprisen og indtægten ikke må overstige udgiften. Samtidig skal der tages højde for, at højere priser kan medføre færre brugere.	KFU besluttede i forbindelse med budgetbidrag 2019 den 25. april 2018 prisstigninger i svømmehaller og på baneleje af indendørs baminon, squash og fodboldbaner fra 2019 og frem.	En stor del af KFF's indtægter er reguleret i lovgivning fx på biblioteksområdet.
Højere gebyr for voksen-foreningers brug af offentlige faciliteter under Kultur- og Fritidsforvaltningen	<u>Indtægter (netto):</u> 3 mio. kr. årligt <u>Takster:</u> Gennemsnitlig timepris på 10 kr. <u>Styrings-område:</u> Service	Der kan indføres et højere gebyr for voksenforeningers brug af faciliteter.	Der er risiko for utilfredshed hos foreningerne. Forslaget vil være en yderligere prisstigning i forhold til netop besluttede indførsel af gebyr på 10 kr. til budget 2019.	Der er mulighed for at hæve gebyret inden for rammerne af Folkeoplysningsloven.	Der er ingen interne bindinger.	Forslaget er skalerbart inden for Folkeoplysningsloven.	KFU besluttede i forbindelse med budgetbidrag 2019 den 25. april 2018 indførsel af gebyrer for voksenforeningers brug af faciliteter på 10 kr. i timen fra 2019 og frem. Et lignende forslag blev besluttet i budget 2016, men rullet tilbage i budget 2017.	-

Bilag 2: Mulige indtægter til Budget 2019

Område	Nuværende indtægt, sats og styringsområde	Målestok til beregning af provenu	Risici ift. potentiale	Eksterne bindinger ift. potentialet	Interne bindinger ift. potentialet	Er tiltaget skalerbart	Tidligere politiske beslutninger	Evt. bemærkninger
<i>Her angives område, hvor indtægten opkræves.</i>	<i>Her angives aktuelt budget og sats for indtægten i BF2019 samt styringsområde.</i>	<i>Her angives målestok til beregning af provenu som med rimelig sikkerhed kan indbudgetteres ved implementering.</i>	<i>Her angives, hvilke faktorer som kan have betydning for potentialet, samt i hvilken grad de kan påvirke det.</i>	<i>Her henvises til lovgrundlaget for indtægten. Her angives lovgivningsmæssige eller andre eksterne begrænsning ift. potentialet fx loft over satsen/indtægten eller om området finansieres ud fra "hvile i sig selv" princippet, så kommunen kun kan opkræve indtægter svarende til udgifterne.</i>	<i>Her kan angives beslutninger truffet i Borgerrepræsentationen eller fagudvalg om principper, der vedrører potentialet</i>	<i>Her angives, om tiltaget er skalerbart og evt. inden for hvilket interval, det er skalerbart. Fx kan lovgivning, adfærdsvirkninger mv. begrænse skalerbarheden.</i>	<i>Her angives, om der inden for de seneste år har været politiske beslutninger på området og hvad indholdet var fx en nedsættelse/stigning af gebyret i en budgetaftale.</i>	<i>Her kan øvrige relevante kommentarer anføres herunder fx konsekvenser for borgerne eller brugere.</i>
Børne- og Ungdomsforvaltningen								
Omdanne KKFO til SFO	Styringsområde: Service (Dagtilbud)	73 mio. kr. ved at hæve brugerbetalingen fra 30 pct. til 50 pct. af pladsprisen	Afhænger af graden af implementering. Hvis der blot er tale om en stigning i foreldrebetalingen, vil det ikke umiddelbart have betydning for personalet. Baggrund: I fritidsordningerne til børn i 0. – 3. klasse i KK skelnes der overordnet mellem fritidshjem og KKFO (Københavns kommunes Fritidsordning). KKFO er KK's version af SFO, men adskiller sig på en række punkter, bl.a. foreldrebetaling. Ligesom SFO er KKFO en integreret del af skolen beliggende på eller tæt ved skolen. I KK er der 70 fritidsordninger, hvoraf 19 er organiseret som KKFO'er (der er ingen SFO'er i KK). Ligeledes er der ved SFO ikke et loft på det tilladte antal børn pr. m2 og det kan tillige etableres i skolens lokaler. Forslaget åbner derfor også op for bedre udnyttelse af kapacitet og m2.	KKFO er ligesom SFO underlagt Folkeskoleloven, mens fritidshjem drives i henhold til Dagtilbudsloven. KKFO følger dog fritidshjemmene ift. takster og foreldrebetaling – modsat SFO. I praksis betyder dette, at fritidshjem og KKFO er underlagt et loft på foreldrebetaling på max 30 pct., mens foreldrebetalingen på SFO kan være på op til 100 pct.	BUU lavede en omfattende omorganisering af hele fritidsområdet i 2015 med Fremtidens Fritidstilbud. Hvis man vælger en model, hvor der, udover en stigning i foreldrebetalingen, også tænkes i m2-optimering, er det omorganisering af hele området for 2. gang på ganske kort tid.	Foreldrebetalingen kan også hæves - fra 30 pct. til fx 40 pct. I så fald er merindtægten 36,5 mio. kr.		I potentialet er indregnet, at der er økonomiske fripladser. I de øvrige 6-byer ligger foreldrebetalingen gennemsnitligt på 1.500 kr. for SFO, hvor den i København er på ca. 1.000 kr. for KKFO.
Brugerbetaling på klubber	Styringsområde: Service (Dagtilbud)	13,9 mio.kr. ved foreldrenes egenbetaling på højst 20 pct. af de budgetterede bruttodriftsudgifter. Dette svarer til en takst på 353 kr. pr. måned pr. bruger. Hvis man opkræver "den gamle takst", fra før fritagelsen for kontingent-betaling, på 65 kr. pr. måned, vil indtægten være 2,6 mio. kr. pr. år.	Unge bliver ikke skrevet op til klubberne og kan frit komme i den klub de ønsker. Ved at indføre brugerbetalingen/hæve brugerbetalingen, er det forvaltningens vurdering, at mange unge vil blive væk fra klubberne.		BR besluttede i Budget 2015, at fritage brugerne af klubber for kontingentbetaling. BUU besluttede den 2. maj 2018 at finansiere bevillingsudløbet varigt fra 2019 og frem.	Størrelsen på et evt. kontingent vil sandsynligvis have betydning for, hvor mange unge, der vil bruge tilbuddet fremadrettet og dermed også indtægten.		
Foelldrebetaling til EAT/Madskole	Prisen er i dag 22 kr. pr. måltid.	For hver krone prisen på et måltid hæves er der 0,8 mio. kr. mere.	Hvordan købsmønsteret ændrer sig vides ikke, men da EAT er tilskudsfinansieret vil færre solgte måltider også generere en besparelse.		EAT er politisk vedtaget og prisen ligeså (2008/2009), så det skal også behandles politisk.	0,8 mio. kr. i merindtægt for hver krone prisen pr. måltid øges. Men det vurderes, at efterspørgslen vil falde.		

Bilag 2: Mulige indtægter til Budget 2019

Område	Nuværende indtægt, sats og styringsområde	Målestok til beregning af provenu	Risici ift. potentiale	Eksterne bindinger ift. potentialet	Interne bindinger ift. potentialet	Er tiltaget skalerbart	Tidligere politiske beslutninger	Evt. bemærkninger
<i>Her angives område, hvor indtægten opkræves.</i>	<i>Her angives aktuelt budget og sats for indtægten i BF2019 samt styringsområde.</i>	<i>Her angives målestok til beregning af provenu som med rimelig sikkerhed kan indbudgetteres ved implementering.</i>	<i>Her angives, hvilke faktorer som kan have betydning for potentialet, samt i hvilken grad de kan påvirke det.</i>	<i>Her henvises til lovgrundlaget for indtægten. Her angives lovgivningsmæssige eller andre eksterne begrænsning ift. potentialet fx loft over satsen/indtægten eller om området finansieres ud fra "hvile i sig selv" princippet, så kommunen kun kan opkræve indtægter svarende til udgifterne.</i>	<i>Her kan angives beslutninger truffet i Borgerrepræsentationen eller fagudvalg om principper, der vedrører potentialet</i>	<i>Her angives, om tiltaget er skalerbart og evt. inden for hvilket interval, det er skalerbart. Fx kan lovgivning, adfærdsvirkninger mv. begrænse skalerbarheden.</i>	<i>Her angives, om der inden for de seneste år har været politiske beslutninger på området og hvad indholdet var fx en nedsættelse/stigning af gebyret i en budgetaftale.</i>	<i>Her kan øvrige relevante kommentarer anføres herunder fx konsekvenser for borgerne eller brugerne.</i>
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen								
Hjemmeboende borgere, aktivitetstilbud	5,8 mio. kr. Styringsområde: Service, Ældrebevilling	Takst pr. måned for 2019: Kontingent for aktivitetstilbud: 116 kr. Befordring: 182 kr.		Lov om Social Service § 161.	Taksten er politisk bestemt i KK og er som følge heraf alene P/L fremskrevet		I budgetårene 2015, 2016 og 2017 er taksten på befordring hævet med 25 kr. pr. år.	På taksten for befordring vil en stigning med 25 kr. pr. måned - under forudsætning af samme antal borgere - give en indtægtsstigning på 1,1 mio. kr. pr. år Taksten for kontingent er en opkrævning til samtlige borgere i aktivitetstilbud, som opkræves for materialer, ture mm. til alle borgere. Det er også muligt at arrangere ture for en udvalgt gruppe, men i så tilfælde opkræves taksten særskilt

Bilag 2: Mulige indtægter til Budget 2019

Område	Nuværende indtægt, sats og styringsområde	Målestok til beregning af provenu	Risici ift. potentiale	Eksterne bindinger ift. potentialet	Interne bindinger ift. potentialet	Er tiltaget skalerbart	Tidligere politiske beslutninger	Evt. bemærkninger
<i>Her angives område, hvor indtægten opkræves.</i>	<i>Her angives aktuelt budget og sats for indtægten i BF2019 samt styringsområde.</i>	<i>Her angives målestok til beregning af provenu som med rimelig sikkerhed kan indbudgetteres ved implementering.</i>	<i>Her angives, hvilke faktorer som kan have betydning for potentialet, samt i hvilken grad de kan påvirke det.</i>	<i>Her henvises til lovgrundlaget for indtægten. Her angives lovgivningsmæssige eller andre eksterne begrænsning ift. potentialet fx loft over satsen/indtægten eller om området finansieres ud fra "hvile i sig selv" princippet, så kommunen kun kan opkræve indtægter svarende til udgifterne.</i>	<i>Her kan angives beslutninger truffet i Borgerrepræsentationen eller fagudvalg om principper, der vedrører potentialet</i>	<i>Her angives, om tiltaget er skalerbart og evt. inden for hvilket interval, det er skalerbart. Fx kan lovgivning, adfærdsvirkninger mv. begrænse skalerbarheden.</i>	<i>Her angives, om der inden for de seneste år har været politiske beslutninger på området og hvad indholdet var fx en nedsættelse/stigning af gebyret i en budgetaftale.</i>	<i>Her kan øvrige relevante kommentarer anføres herunder fx konsekvenser for borgerne eller brugerne.</i>
Teknik- og Miljøforvaltningen (Fritagelser)								
Promillegebyr for støttesagsbehandling af almene boliger	Budget 2018: 5,8 mio. kr. Sats: 2,5 promille. Styringsområde: service	Promillegebyret kan hæves. Provenuet beregnes som en andel af den samlede anskaffelsessum ved opførelse af almene boliger, og derved som en andel af kommunens samlede støtte til alment byggeri, der udgør indtægtsbasen. Ved en stigning på 0,5 promille forventes et merprovenu på ca. 4 mio. kr. ifht den samlede indtægtsbase.	Der er usikkerhed ifht realiseringstidspunktet for indtægterne, da det afhænger af omfanget af alment nybyggeri. Gebyret kan først hæves ved tilsagn til byggeriet.	Almenboligloven §107. Kommunerne kan selv fastsætte størrelsen af promillegebyret.	Gebyrets nuværende størrelse er fastsat i BR i 1994 (331.94 j. nr.705.2). Provenu fra promillegebyr må udelukkende anvendes til kommunens udgifter til støttesagsbehandling	Tiltaget er skalerbart, da kommunerne er frie til at fastsætte promillegebyrets størrelse. Indtægterne må dog ikke overstige de faktiske udgifter ved støttesagsbehandling.	Fra 2017 blev opkrævningstidspunktet for promillegebyret ændret i forbindelse med vedtagelse af takstkataloget. Størrelsen af gebyret er ikke ændret siden oprindelig vedtagelse.	At sætte satsen op for promillegebyret kan medføre kritik fra den almene boligsektor, da promillegebyret betales af den samlede anskaffelsessum ved alment nybyggeri.
Parkeringsindtægter, regulering beboerlicenser (scenarie 1)	Indtægt 2017: 32.113.247 kr., Styringsområde: Parkering	Regulering af beboerlicenser for provenuneutralitet som indstillet i Takstkataloget for 2019, som forventes at give en mere merindtægt på 2,4 mio. kr.* Nuværende takster 2018: Elbil og brintbil: 100 Takst A+: 100 Takst A og B: 740 Takst C, D, E, F og G: 1170 Takst udenfor kategori: 740 Nye takster 2019: Elbil og brintbil: 100 Takst A+: 225 Takst A og B: 800 Takst C, D, E, F og G: 1.500 Takst udenfor kategori: 800	Der vurderes ikke at være risici.	Bekendtgørelse om parkering på offentlige veje §7 og §8 Betalingssparkering og fastsættelsen af priser må udelukkende ske af trafikale hensyn vedrørende fremkommelighed. Taksterne må således ikke hæves alene for at øge provenu.	Der vurderes ikke at være interne bindinger.	Der vil kunne justeres på prisen på beboerlicenser, men i dette forslag er der tilstræbt provenuneutralitet.	Budget 2016 miljødifferentiering af beboerlicenser (A, B,F,I, K,O,V)	*Beløbet er 30% af det samlede provenu-potentiale. (jf. aftale mellem DF og regeringen om kommunale p-indtægter). Der er i budgetudmøtningsnotatet (TMU 26.10.2015) åbnet for for en genberening af licenserne. "Det forventes, at der mindst hvert tredje år vil være et behov for revurdering af priser og fordelingen af energiklasser indenfor de enkelte licenskategorier, så-fremt provenuet skal opretholdes".

Bilag 2: Mulige indtægter til Budget 2019

Område	Nuværende indtægt, sats og styringsområde	Målestok til beregning af provenu	Risici ift. potentiale	Eksterne bindinger ift. potentialet	Interne bindinger ift. potentialet	Er tiltaget skalerbart	Tidligere politiske beslutninger	Evt. bemærkninger
<i>Her angives område, hvor indtægten opkræves.</i>	<i>Her angives aktuelt budget og sats for indtægten i BF2019 samt styringsområde.</i>	<i>Her angives målestok til beregning af provenu som med rimelig sikkerhed kan indbudgetteres ved implementering.</i>	<i>Her angives, hvilke faktorer som kan have betydning for potentialet, samt i hvilken grad de kan påvirke det.</i>	<i>Her henvises til lovgrundlaget for indtægten. Her angives lovgivningsmæssige eller andre eksterne begrænsning ift. potentialet fx loft over satsen/indtægten eller om området finansieres ud fra "hvile i sig selv" princippet, så kommunen kun kan opkræve indtægter svarende til udgifterne.</i>	<i>Her kan angives beslutninger truffet i Borgerrepræsentationen eller fagudvalg om principper, der vedrører potentialet</i>	<i>Her angives, om tiltaget er skalerbart og evt. inden for hvilket interval, det er skalerbart. Fx kan lovgivning, adfærdsvirkninger mv. begrænse skalerbarheden.</i>	<i>Her angives, om der inden for de seneste år har været politiske beslutninger på området og hvad indholdet var fx en nedsættelse/stigning af gebyret i en budgetaftale.</i>	<i>Her kan øvrige relevante kommentarer anføres herunder fx konsekvenser for borgerne eller brugerne.</i>
Teknik- og Miljøforvaltningen (Fritagelser)								
Parkeringsindtægter, regulering beboerlicenser (scenarie 2)	Indtægt 2017: 32.113.247 kr., Styringsområde: Parkering	Prisen på beboerlicenser kan øges yderligere ift. scenarie 1, så takstfastsættelsen sker med udgangspunkt i den gennemsnitlige takst/bil i 2017, hvorved stigningen i bilparken medfører flere indtægter. Provenu anslået til 11 mio. kr. årligt fra 2020 og frem* Nuværende takster 2018 (kroner): Elbil og brinbil: 100 Takst A+: 100 Takst A og B: 740 Takst C, D, E, F og G: 1170 Takst udenfor kategori: 740 Ny enhedstakst: Enhedstakst: 10.000 kr.	Samme som ovenfor, evt. lidt større risiko for kritik.	Bekendtgørelse om parkering på offentlige veje §7 og §8 Betalingsparkering og fastsættelsen af priser må udelukkende ske af trafikale hensyn vedrørende fremkommelighed. Taksterne må således ikke hæves alene for at øge provenu.	Det er politisk besluttet med Budget 2016 at miljødifferentiere prisen for beboerlicenser - fuld effekt af prisstigning udelukker hensyntagen til dette	Tiltaget er skalerbart.	Budget 2016 miljødifferentiering af beboerlicenser (A, B,F,I, K,O,V)	* Beløbene er 30% af det samlede provenu-potentiale (jf. aftale mellem DF og regeringen om kommunale p-indtægter)
Parkeringsindtægter, stigning på timebetaling	Indtægt 2017: 409.861964. kr., Styringsområde: Parkering (obs indtægt for hele betalingsparkering, ikke kun timeparkering).	Timetaksten for parkering kan øges med 15% med potentiale for provenu på årligt 4,5 mio kr. fra 2019 og frem.	Der vurderes ikke at være risici.	Lov om offentlige veje §90 Betalingsparkering og fastsættelsen af priser må udelukkende ske af trafikale hensyn vedrørende fremkommelighed. Taksterne må således ikke hæves alene for at øge provenu.	Der vurderes ikke at være interne bindinger.	Tiltaget er skalerbart.	Budget 2016: forhøjelse af takster i rød zone (A, B,F,I, K,O,V)	* Beløbet er 30% af det samlede provenu-potentiale (jf. aftale mellem DF og regeringen om kommunale p-indtægter). Forslaget vil blive fremsat i forbindelse med budgetforhandlingerne for 2019.

Bilag 2: Mulige indtægter til Budget 2019

Område	Nuværende indtægt, sats og styringsområde	Målestok til beregning af provenu	Risici ift. potentiale	Eksterne bindinger ift. potentialet	Interne bindinger ift. potentialet	Er tiltaget skalerbart	Tidligere politiske beslutninger	Evt. bemærkninger
<i>Her angives område, hvor indtægten opkræves.</i>	<i>Her angives aktuelt budget og sats for indtægten i BF2019 samt styringsområde.</i>	<i>Her angives målestok til beregning af provenu som med rimelig sikkerhed kan indbudgetteres ved implementering.</i>	<i>Her angives, hvilke faktorer som kan have betydning for potentialet, samt i hvilken grad de kan påvirke det.</i>	<i>Her henvises til lovgrundlaget for indtægten. Her angives lovgivningsmæssige eller andre eksterne begrænsning ift. potentialet fx loft over satsen/indtægten eller om området finansieres ud fra "hvile i sig selv" princippet, så kommunen kun kan opkræve indtægter svarende til udgifterne.</i>	<i>Her kan angives beslutninger truffet i Borgerrepræsentationen eller fagudvalg om principper, der vedrører potentialet</i>	<i>Her angives, om tiltaget er skalerbart og evt. inden for hvilket interval, det er skalerbart. Fx kan lovgivning, adfærdsvirkninger mv. begrænse skalerbarheden.</i>	<i>Her angives, om der inden for de seneste år har været politiske beslutninger på området og hvad indholdet var fx en nedsættelse/stigning af gebyret i en budgetaftale.</i>	<i>Her kan øvrige relevante kommentarer anføres herunder fx konsekvenser for borgerne eller brugerne.</i>
Teknik- og Miljøforvaltningen (Fritagelser)								
Byggesagsgebyrer	61,5 mio. kr. i 2019	Afskaffelse af gebyrfritagelse og/eller generel gebyrnedsettelse i 2017 vedrørte 46 pct. gebyrfritagelser, hvilket svarer til 28,3 mio. kr. i 2019 og 54 pct. svarende til 33,2 mio.kr. vedrørte gebyrnedsettelsen. Den præcise fordeling imellem gebyrfritagelser og gebyrnedsettelses afhænger dog af aktiviteten på de gebyrfritagne områder det pågældende år.	Risikoen på forvaltningens ramme vil også som følge af, at vi går over til højere grad af indtægtsdækning + større risiko for, at vi reelt opkræver mere end vi har haft af omkostninger, hvis der ikke længere er en skattefinansieret pulje til reduktion af gebyrerne.	§ 28, stk. 1, i lovbekendtgørelse nr. 1178 af 23. september 2016 af byggeoven og bekendtgørelse nr. 1028 af 30. juni 2016 af Bygningsreglement 2015, kap. 1.12, med ændringer i bekendtgørelse nr. 1514 af 30. november 2016 § 1, nr. 6 og 7, samt § 39 i bekendtgørelse nr. 1615 af 13. december 2017 om Bygningsreglement 2018.	BR har besluttet at gebyrfritage/gebyrnedsette i budgetaftale 2015 og 2016	Kan i princippet skales fra 0-61,5 mio. kr. Obs: Hvis det stadig ønskes helt at gebyrfritage sagsområder, skal disse dækkes 100 pct. skattefinansieret.	BR har besluttet at gebyrfritage/gebyrnedsette i budgetaftale 2015 og 2016	Utilfredshed fra erhvervsorganisationer
Afgiftsfritagelse på Bylivsområde: udeservering, vareudstillinger, studepladser, mobilt gadesalg, filmoptagelser	26 mio. kr. i 2019	Afskaffelse af gebyrfritagelse for alle eller dele af de nævnte områder. I 2017 fordelte værdien af gebyrfritagelsen sig således: Mobilt gadesalg 1,5 mio. kr., Filmoptagelser 0,1 mio. kr., Vareudstillinger 8,4 mio. kr., Udeserveringer 12,8 mio. kr. og Faste studepladser 2,9 mio. kr..	Der er bevillingsudløb i TMU fra 2021 Taksterne vil skulle genberegnes, hvis man vælger at genindføre dem og det er usikkert om de efter genberegning vil give det samme provenu som tidligere.	Lov om offentlige veje § 80 stk.2	Afgiftsfritagelser på alle områder besluttet frem til 2021 af BR	Tiltaget er skalerbart op til det fulde beløb som der er taget udgangspunkt i	Afgiftsfritagelser på alle områder besluttet frem til 2021 af BR	Utilfredshed fra erhvervsorganisationer.
Teknik - og Miljøforvaltningen (Nye muligheder for indtægter)								
Parkeringsindtægter - Der er ikke en indførelse betaling på Flæsketorvet	Der er ikke en indtægt i dag.	Indførelse af betalingsparkerings på Flæsketorvet vil medføre anslået årligt provenu på 0,7 mio. kr. i 2019 og 1,4 mio. kr. fra 2020 og frem, da der i dag er gratis tidsbegrænset parkering på arealet*	Det vil kræve anlægsinvesteringer for ca. 250.000 kr at indføre betalingsparkerings på arealet. dertil kommer årlige driftsudgifter på ca. 1.700.000 til vedligehold og renhold af veje. Det er endnu uafklaret, hvorvidt dele af disse omkostninger vil kunne overføres fra KEID som i dag administrer arealet.	Bekendtgørelse om parkering på offentlige veje § 7 og §8. Betalingsparkerings og fastsættelsen af priser må udelukkende ske af trafikale hensyn vedrørende fremkommelighed. Taksterne må således ikke læves alene for at øge provenu. Der er risiko for, at Slots- og Kulturstyrelsen, som er myndighed på området ikke vil godkende en løsning med betalingsparkerings. De har tidligere udtrykt modstand mod dette.	KEID administrerer arealet og har udtrykt bekymring over indførelse af betalingsparkerings på arealet med udgangspunkt i lejernes interesser og området særegen	Nej. Der er tale om et afgrænset geografisk område.	Budget 2016 åbning for beboerparkerings i Kødbyen (A, B,F,I, K,O,V) - endelig ordning besluttet i TMU 25.4.2016	* Beløbet er 30% af det samlede provenu-potentiale (jf. aftale mellem DF og regeringen om kommunale p-indtægter)

Bilag 2: Mulige indtægter til Budget 2019

Område	Nuværende indtægt, sats og styringsområde	Målestok til beregning af provenu	Risici ift. potentiale	Eksterne bindinger ift. potentialet	Interne bindinger ift. potentialet	Er tiltaget skalerbart	Tidligere politiske beslutninger	Evt. bemærkninger
<i>Her angives område, hvor indtægten opkræves.</i>	<i>Her angives aktuelt budget og sats for indtægten i BF2019 samt styringsområde.</i>	<i>Her angives målestok til beregning af provenu som med rimelig sikkerhed kan indbudgetteres ved implementering.</i>	<i>Her angives, hvilke faktorer som kan have betydning for potentialet, samt i hvilken grad de kan påvirke det.</i>	<i>Her henvises til lovgrundlaget for indtægten. Her angives lovgivningsmæssige eller andre eksterne begrænsning ift. potentialet fx loft over satsen/indtægten eller om området finansieres ud fra "hvile i sig selv" princippet, så kommunen kun kan opkræve indtægter svarende til udgifterne.</i>	<i>Her kan angives beslutninger truffet i Borgerrepræsentationen eller fagudvalg om principper, der vedrører potentialet</i>	<i>Her angives, om tiltaget er skalerbart og evt. inden for hvilket interval, det er skalerbart. Fx kan lovgivning, adfærdsvirkninger mv. begrænse skalerbarheden.</i>	<i>Her angives, om der inden for de seneste år har været politiske beslutninger på området og hvad indholdet var fx en nedsættelse/stigning af gebyret i en budgetaftale.</i>	<i>Her kan øvrige relevante kommentarer anføres herunder fx konsekvenser for borgerne eller brugerne.</i>
Teknik - og Miljøforvaltningen (Nye muligheder for indtægter)								
Parkeringsindtægter - Den nuværende fjerne gratis tidsbegrænset parkering	Opgørelse af den nuværende indtægt kan ikke opgøres med sikkerhed.	Fjerne gratis tidsbegrænset parkering inden for betalingszonen. Dette omfatter 255 pladser inden for rød betalingszone, hvilket medfører et provenu på 4,4 mio. kr*	Presse og erhvervsliv (fjerner gratis parkering i betalingsområdet). Det er fortsat forvaltningens vurdering, at erhvervslivet vil være bedre tjent med betalingsparkering, da det giver mulighed for mere fleksibel anvendelse af pladserne.	Lov om offentlige veje §90 Betalingsparkering og fastsættelsen af priser må udelukkende ske af trafikale hensyn vedrørende fremkommelighed. Taksterne må således ikke hæves alene for at øge provenu.	Der vurderes ikke at være interne bindinger.	Tiltaget er skalerbart (antal af pladser, der omfattes)	BR 10.5.2007: "Gang i København: Forenkling og forbedring af erhvervsparkeringen i København." + BR 13.10.2011 "Udmontering af tiltag på P-området"	* Beløbet er 30% af det samlede provenu-potentiale (jf. aftale mellem DF og regeringen om kommunale p-indtægter)
Parkeringsindtægter, stigning i pris på køretøj nr. 2	Opgørelse af den nuværende indtægt forudsætter en større analyse	Prisen på køretøj nr. to kan sættes op, så der betales en tillægspris for at have flere køretøjer. Ved en tillægspris på 1.000 kr. for de ca. 4.500 husstande, der har mere end ét køretøj, vil der kunne hentes et provenu på 1,3 mio. kr. årligt*	Der vurderes ikke at være risici.	Bekendtgørelse om parkering på offentlige veje §7 og §8 Betalingsparkering og fastsættelsen af priser må udelukkende ske af trafikale hensyn vedrørende fremkommelighed. Taksterne må således ikke hæves alene for at øge provenu.	Der vurderes ikke at være interne bindinger.	Tiltaget er skalerbart (prisen for licens nr. 2)	Der er ikke kendskab til politiske beslutninger herom.	* Beløbet er 30% af det samlede provenu-potentiale (jf. aftale mellem DF og regeringen om kommunale p-indtægter)
Tværgående								
Mellemkommunal refusion	-	Forslaget forventes at give kommunen varige merindtægter på 17 mio. kr. ved fuld indfasning i 2020. Dette fordeler sig med hhv. 12,6 mio. kr. på overførsler mv., 0,8 mio. kr. på service og 3,6 mio. kr. på finansposter. Sidstnævnte vedrører betalingskommuneforholdet, hvor der rettes op på fejlregistreringer eller manglende registreringer i Folkeregisteret til brug for udligningsordningen.	Det er væsentligt, at Koncernservice hurtigt bliver klædt på til at varetage den tværgående opgave, og at korrektioner ift. betalingskommuneforholdet indberettes i løbet af 2018 for at øge KK's andel af udligningen i 2020 og frem.	Den mellemkommunale refusion tager afsæt i Bekendtgørelse af lov om retssikkerhed og administration på det sociale område § 9-9 C, og dækker både servicelovsområdet, aktivloven (LAS), beskæftigelsesindsatsloven (LAB), boligstøttelovgivningen og førtidspension. Disse områder suppleres af lovgivning vedrørende mellemkommunal refusion på bl.a. skole- og institutionsområdet.	Der er ingen interne bindinger.	Tiltaget er ikke skalerbart.	Der har ikke været politiske beslutninger på området inden for de seneste år.	