



**KØBENHAVNS KOMMUNE**  
Økonomiforvaltningen

**NOTAT**

**Bilag 2**

Sagsnr.  
2006-6950

Dokumentnr.  
2007-119521

**Budgetanalyse af Fælles Borgerservice i Valby**

1. Formål og fokus.....	1
2. Metode.....	2
3. Konklusion .....	3
Bilag 1: Baggrund.....	8
Socialcentret og Pensions- og Omsorgskontoret i Valby .....	8
Finansiering Fælles Borgerservice i Valby .....	10
Finansiering af Fælles Borgerservice i øvrige bydele: Potentielle effektiviseringsgevinster.....	16

**1. Formål og fokus**

Der er på nuværende tidspunkt 4 borgerservicecentre i drift fordelt på 4 bydele i kommunen: Indre by, Vanløse, Østerbro og Sundby (Amager Øst).

Som led i budgetforliget 2007 er det besluttet, at samle betjeningen af kommunens borgere på en fælles adresse i lokalområderne. De nye borgerservicecentre skal derfor så vidt muligt samlokaliseres med de eksisterende borgerbetjeningsenheder i bydelen. Udgangspunktet er samtidig, at driften af de nye fælles borgerservicecentre ikke skal medføre merudgifter i forhold til driften af de eksisterende borgerbetjeningsenheder i området.

Der er afsat midler til at etablere et *fælles borgerservicecenter* i Valby. Etableringen indebærer, at det eksisterende Pensions- og Omsorgskontor (P/O-kontor) samt Socialcenter kommer til at dele lokaliteter med et nyt borgerservicecenter. I den forbindelse er det besluttet, at gennemføre en undersøgelse af potentialet for at indhente økonomiske gevinster ved en samlokalisering. Disse gevinster skal indgå i finansieringen af driften af det nye borgerservicecenter i Valby.

Analysen peger samtidig på en række generelle effektiviseringsgevinster, som kan udnyttes i forbindelse med etablering af Fælles Borgerservice i kommunens øvrige 5 bydele. Der arbejdes videre med en konkretisering af effektiviseringsgevinsterne for de øvrige bydele i løbet af foråret og sommer 2007 med henblik på at der foreligger en endelig model til budgetforhandlingerne for budget 2008.

**Center for Borgerservice**

Rådhuset, 1. sal, 14  
1599 København V

EAN nummer  
5798009800213

I afsnit 3 (konklusionen) præsenteres analysens resultater for så vidt angår effektiviseringspotentialer og finansiering af Fælles Borgerservice i Valby. Analysen har vist, at der er nogle særlige gunstige forhold vedr. husleje og lokalitet i Valby, som bevirker at denne bydel adskiller sig fra det generelle potentiale.

I bilag 1 er analyseresultaterne for hhv. Valby og det generelle potentiale beskrevet. Som nævnt ovenfor arbejdes der videre med en konkretisering af effektiviseringspotentialer for de øvrige bydele.

Budgetanalysen er gennemført i perioden januar – marts 2007:

Tid	Aktivitet
januar 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommissorium godkendt af projektgruppen d. 12. januar og styregruppen d. 19. januar.</li> </ul>
januar – marts 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgetanalysen gennemføres</li> </ul>
februar – marts 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. udkast diskuteret på projektgruppemøde d. 23. februar og styregruppemøde d. 2. marts</li> <li>• 2. udkast diskuteret i projektgruppen d. 23. marts og styregruppen d. 30. marts.</li> </ul>

I Center for Borgerservice, Økonomiforvaltningen gennemføres i øjeblikket 3 særskilte budgetanalyser. Udover ovennævnte budgetanalyse foretages en analyse af effektiviseringsgevinster ved digitalisering af kommunens borgerbetjening samt en analyse af mulighederne for at optimere driften i de 4 eksisterende borgerservicecentre ved brug af lean-metoden.

## 2. Metode

Budgetanalysen er baseret på materiale indhentet fra Socialcentret og Pensions- og Omsorgskontoret, som f.eks. budgetter, regnskabstal, økonomirapporter og konteringsudskrifter, i januar-februar måned. Derudover er trukket på generelle erfaringer vedr. samlokaliseringer samt etablering af fælles administrative enheder.

Der er afholdt møder med forvaltningerne samt de enkelte centre med henblik på at afklare nærmere forhold omkring enhedernes udgiftsposter. Derudover er der indhentet oplysninger fra Københavns Ejendomme omkring huslejudgifter og afklaring af lokalesituationen i Valby samt generelle oplysninger vedr. placering af Fælles Borgerservice i de øvrige bydele.

Budgetanalysen har primært fokuseret på en analyse af de nuværende enheders administrationsbudget. Af hensyn til overskuelighed og anvendeligheden fremadrettet, er det ved udvælgelse af analyseområder valgt at indlægge et væsentlighedsniveau i forhold til de enkelte udgiftsposters størrelse. Det indebærer, at der primært er

fokuseret på administrative udgiftsområder, som overstiger ca. 0,1 mio. kr. Det drejer sig hovedsageligt om udgifter til løn, husleje, IT-service og kontormaskiner m.v., der udgør langt størstedelen af det administrative budget.

Formålet med analysen er som nævnt at identificere et effektiviseringspotentiale ved samlokalisering, som anvendes til primært at finansiere driften af nye borgerservicecentre. Det forventes, at de gennemsnitlige driftsudgifter til 1 borgerservicecenter i et normalår (i 2007 P/L) ser således ud:

**Tabel 1: Driftsudgifter til 1 borgerservicecenter**

<i>Aktivitet, mio. kr. (2007 P/L)</i>	<i>Udgift</i>
Husleje og lokaleudgifter	0,7
Administrationsudgifter, IT-licenser m.v.	1,3
Lederløn, information, backup, evaluering og kurser	1,1
Løn til medarbejdere	3,2
<b>I alt udgifter</b>	<b>6,3</b>

Borgerservice forventes at have samlede bruttoudgifter svarende til ca. 6,3 mio. kr. Fratrækkes overførte løn- og overheadmidler fra forvaltningerne som følge af overførsel af personale svarende til ca. 2,9 mio. kr. ses det, at finansieringsbehovet for et nyt borgerservicecenter er på netto ca. 3,4 mio. kr. Budgettet til borgerservice tager udgangspunkt i erfaring med drift af de eksisterende borgerservicecentre i kommunen samt en vurdering af udgifter som følge af forventet vækst i opgaver og henvendelser til borgerservice inden for de nærmeste år bl.a. i forbindelse med overtagelse af opgaver fra staten.

Budgetanalysen har, udover at fokusere på de nuværende enheders administrative budget, ligeledes set på, hvilke muligheder der eksisterer for en optimering af driften af borgerservice inden opstart.

### **3. Konklusion**

I dette afsnit gives en kort overordnet beskrivelse af resultaterne fra analysen herunder en beskrivelse af, hvordan gevinsterne realiseres over tid for Fælles Borgerservice i Valby og udrulningen i de 5 øvrige bydele.

Der er ved identifikationen af de generelle effektiviseringsgevinster forsøgt en balance mellem empiriske detaljer og generelle konklusioner. Analysens gevinster er samtidig baseret på en række særlige forudsætninger, som tager udgangspunkt i den virkelighed, som eksisterer i Valby.

Nedenfor vises en oversigt over finansieringen af Fælles Borgerservice i Valby med inddragelse af analysens resultater.

Tabellen viser den samlede finansiering for et normalår.

**Tablet 2: Effektiviseringsgevinst for et normalår**

Realiseres	Område	Gevinst (mio. kr.)
	Overførsel af personale fra forvaltninger	2,9
<i>Kort sigt</i>	Lokaleudnyttelse	1,3
	Lønudgift til borgerservice	0,6
	<b>I alt</b>	<b>1,9</b>
<i>Lang sigt (3 år)</i>	Samdriftsfordele på fælles administration	1,5
	<b>I alt</b>	<b>1,5</b>
<b>I alt</b>		<b>6,3</b>

Som det ses ovenfor består finansieringen af gevinster, som realiseres på kort sigt og gevinster som realiseres over en længere periode.

På kort sigt forventes det, at der kan indhentes gevinst på ca. 1,9 mio. kr. ved opstart af Fælles Borgerservice i Valby. I Valby er der nogle særlige forhold, som bevirker at der kan indhentes en særlig gevinst på lokaleudnyttelsen. Der indhentes bl.a. en direkte besparelse på huslejeudgiften, som følge af særlige gunstige forhandlingsvilkår på Toftegårds Plads svarende til ca. 0,8 mio. kr. Samtidig er der i Valby mulighed for at flytte Ældrekontoret til de nuværende lokaler på Toftegårds Plads, således, at der opnås en yderligere besparelse på huslejen svarende til ca. 0,5 mio. kr.

Endeligt foreslås en effektivisering af driften af borgerservice på ca. 25 %. Denne gevinst indhentes ved at lederfunktionen overtages enten af en af de eksisterende servicecenterchefer eller af lederen af en de eksisterende enheder i Fælles Borgerservice. Det svarer til en besparelse på 0,6 mio. kr.

På lang sigt foreslås, at der indhentes en samlet gevinst svarende til ca. 1,5 mio. kr. på samdriftsfordele ved at etablere en fælles administration for enhederne i Fælles Borgerservice. En samlokalisering giver mulighed for fælles funktioner, som muliggør administrationen kan effektiviseres, således at man reducerer overlap på administrative arbejdsfunktioner på områder som f.eks. lønadministration, økonomi- og sekretærfunktion og øvrige servicefunktioner m.v. Derudover vil det være muligt, at udnytte muligheden for at foretage fælles indkøb samt opnå en mere rationel udnyttelse af IT-arbejdspladser i og på tværs af enhederne i Fælles Borgerservice. Gevinsterne herfra indhentes ved effektivisering af administrationsbudgettet i Fælles Borgerservice og er ikke rettet mod enhedernes udgifter til borgerrettede opgaver.

Gevinsten realiseres over en 3-årig periode svarende til ca. 0,5 mio. kr. årligt. Etablering af en fælles administrativ enhed forudsætter, at der sker en integration og standardisering af administrative arbejdsopgaver, samt fælles koordinering af indkøb og tilpasning af nødvendige arbejdssystemer. En sådan integration vil først få fuld effekt efter en indkøringsperiode. I den forbindelse foreslås det, at enhederne får assistance til denne omstillingsproces evt. i form af bistand fra Økonomiforvaltningen.

Ovennævnte kort- og langsigtede gevinstmuligheder vil så vidt muligt blive søgt realiseret i forbindelse med udrulning af Fælles Borgerservice i kommunens øvrige bydele.

Nedenfor er vist det samlede budget for drift af Fælles Borgerservice i Valby, herunder finansieringskilder.

**Tabel 3: Driftsbudget og finansiering af Fælles Borgerservice Valby**

	2008	2009	2010	2011
<b>Udgift til borgerservice</b>	4,7	6,3	6,3	6,3
<b>Finansiering</b>				
Budgetmidler 2007*	1,1	1,0	0,5	0
Overførsel fra forvaltninger til medarbejdere i borgerservice*	2,2	2,9	2,9	2,9
Effekt. potentiale - kort sigt	1,4	1,9	1,9	1,9
Effekt. potentiale - lang sigt		0,5	1,0	1,5
<b>I alt</b>	<b>4,7</b>	<b>6,3</b>	<b>6,3</b>	<b>6,3</b>

Der er indregnet en ¾ års effekt for 2008, idet opstart er planlagt til 1. april 2008.

\* Forudsætter at BR godkender overførsel mellem årene.

\*\* Udgifter til 8 medarbejdere inkl. løn og overhead.

Som nævnt ovenfor vurderes den langsigtede effektivisering at kunne realiseres over en 3-årig periode. Det betyder, at der i de første tre år vil være et finansieringsunderskud til borgerservice svarende til den ikke realiserede langsigtede effektiviseringsgevinst. Det foreslås, at disse udgifter dækkes af driftsmidler afsat i budget 2007 til borgerservice i Valby 2008.

For så vidt angår Fælles Borgerservice i Valby fordeler den årlige effektiviseringsgevinst og personaleoverførsel sig på følgende forvaltninger:

**Tabel 4: Effektiviseringsgevinst og personaleoverførsel fordelt på forvaltninger**

Mio. kr.	SUF	SOF	ØKF	Øvrige forvaltninger	I alt
<b>Kort sigt</b>					
Personale inkl. overhead (8 medarbejdere)	1,1	0,4	0,4	1,1	2,9
Effek. potentiale	0,7	0,6	0,6		1,9
<b>Lang sigt</b>					
Effek. potentiale - efter 1 år	0,1	0,2	0,1		0,5
Effek. potentiale - efter 2 år	0,2	0,5	0,2		1,0
Effek. potentiale - efter 3 år	0,4	0,8	0,3		1,5
<b>I alt</b>	<b>2,2</b>	<b>1,8</b>	<b>1,3</b>	<b>1,1</b>	<b>6,3</b>

Fordelingen af det kortsigtede effektiviseringspotentiale på lokaleudnyttelse tager udgangspunkt i enhedernes andel af det samlede lokaleareal. For så vidt angår fordeling af det langsigtede effektiviseringspotentiale på forvaltninger er der taget udgangspunkt i enhedernes andel af det samlede administrationsbudget for Fælles Borgerservice.

Analysen vurderer, at det langsigtede effektiviseringspotentiale på fælles administration er på ca. 15 %. Analysen har taget udgangspunkt i tal indmeldt fra enhederne i januar-februar måned. Resultatet viste, at der er et samlet potentiale for effektivisering, som overstiger behov for finansiering af borgerservice. De eksisterende enheder har efterfølgende indmeldt nye tal for administrationsbudget. Ovenstående fordeling af det langsigtede effektiviseringspotentiale tager udgangspunkt i disse nye tal for så vidt angår de enkelte enheders andel af besparelespotentialet.

Den langsigtede gevinst til finansiering af borgerservice Valby, svarende til 1,5 mio. kr. over tre år, er dog ikke udtryk for det fulde potentiale i Valby, men svarer til ca. 13 % set i forhold til de nye tal for enhedernes administrationsbudget. Hertil skal bemærkes, at der er behov for en præcis afklaring af, hvad de enkelte enheders administrationsbudget dækker over, således at der kan udarbejdes et fælles sammenligningsgrundlag for indhentning af et effektiviseringspotentiale på fælles administration i de øvrige bydele. Analysen skal kortlægge, hvordan en administrativ udgift defineres inden for enhederne samt i hvilke situationer, der er tale om en administrativ opgave. Denne kortlægning foretages med assistance fra Økonomiforvaltningen.

Hensigten med etablering af fælles administration for Fælles Borgerservice er, at optimere den administrative drift således at ratioen for administrative medarbejdere i forhold til det samlede antal medarbejdere forbedres. Det vurderes, at en samlokalisering og efterfølgende samling af administrationen muliggør en sådan optimering i forhold til en situation, hvor enhederne i Fælles

Borgerservice bibeholder separate administrationsenheder. Med udgangspunkt i de nuværende enheder i Valby er det samlede antal medarbejdere, som arbejder med administrative opgaver inden for områder som ledelse, HR, personale, økonomi og IT/teknik m.v., ca. 19. Set i forhold til et samlet medarbejderantal på ca. 157 i de to enheder svarer det til ca. 12 % eller at 1 administrativ medarbejder servicerer ca. 8 øvrige medarbejdere.

Der er i budget 2007 afsat 5 mio. kr. til etablering af borgerservice i Valby. Derudover forventes at skulle anvendes ca. 5,6 mio. kr. til deponering til Borgerservice i stueetagen og på 2. sal på Toftegårds Plads, svarende til arealleje til borgerservice i stueetagen på ca. 425 m<sup>2</sup>. Udgiften til deponering medregnes i kommunens låneramme for 2007.

Der redegøres nærmere for resultaterne i bilag 1.

Udover etablering af Fælles Borgerservice i Valby er det planen, at der udrulles Fælles Borgerservicecentre i kommunens 5 bydele, hvor der på nuværende tidspunkt ikke er etableret et borgerservicecenter. Der udrulles Fælles Borgerservice i bydelene Nørrebro, Vesterbro/Kgs. Enghave, Amager Vest, Bispebjerg og Brønshøj-Husum.<sup>1</sup> Den nærmere udrulningsplan herunder model for finansiering af de øvrige Fælles Borgerservicecentre udarbejdes i løbet af foråret og sommer 2007.

---

<sup>1</sup> Der arbejdes i øjeblikket med muligheden for en sammenlægning af ældrekontor samt Pensions- og Omsorgskontoret på Nørrebro og Bispebjerg, jf. sag ØU 91/207 vedr. sammenlægning af Bispebjerg og Nørrebro lokalområder.

## **Bilag 1: Baggrund**

Nedenfor beskrives de to nuværende enheder, som bliver en del af Fælles Borgerservice Valby, hhv. Pensions- og Omsorgskontoret (P/O-kontoret) og Socialcenter Valby. Derudover gennemgås de områder, hvor budgetanalysen har identificeret mulige gevinstområder i forhold til samlokaliseringen.

## **Socialcentret og Pensions- og Omsorgskontoret i Valby**

Nedenfor beskrives Socialcenter Valby og Pensions- og Omsorgskontoret i Valby nærmere

### **Socialcenter Valby**

Socialcenter Valby har kontorer på Toftegårds Plads. Centret har i alt ca. 110 ansatte. Derudover er tilknyttet et værested med 5 ansatte.

Centret er inddelt i 4 enheder, heraf 3 brugerorienterede teams:

- Service og modtagelsesteam
- Voksenteam
- Børnefamilieteam

Service- og modtagelsesteamet er ansvarlig for almene og generelle tilbud til familier og enkeltpersoner. Teamet håndterer desuden straks-ekspedition af borgere. Til det formål har Socialcenter Valby en modtagelsesfunktion i bygningen på Toftegårds Plads. Udover en velkomstsranke og et mindre venteareal er der tilknyttet ca. 4 enkeltmandskontorer samt 3-4 åbne kontorpladser, hvor sagsbehandlerne kan hjælpe borgerne. Derudover er tilknyttet et større mødelokale. Borgerne som henvender sig i modtagelsen får så vidt muligt løst deres sag her og nu enten i enkeltmandskontorer eller ved åbne kontorpladser. Der henvises ikke til sagsbehandlere andet steds i bygningen. Der er ca. 21 ansatte i service- og modtagelsesteamet.

Voksenteamet har ca. 38-40 ansatte og løser opgaver i forhold til støtte og rådgivning til voksne med særlige behov. Teamet er inddelt i en række underteam fordelt efter specifikke målgrupper eller geografiske områder.

Børnefamilieteamet har ca. 40-42 ansatte. Det har til opgave at rådgive samt iværksætte hjælpeforanstaltninger og behandling til børn og unge og familier med særlige behov. Udover en række delgrupper har teamet egen sekretariatsfunktion tilknyttet teamchefen, som bl.a. varetager opgaver vedr. overordnet økonomistyring, registrering og analyse samt resultatmålinger m.v.

Udover de tre ovennævnte teams har centret en administrationsenhed, som varetager opgaver vedrørende den overordnede økonomistyring,



personaleadministration og sekretariatetsbetjening m.v. Der er ca. 13 ansatte i administrationsenheden fordelt på 2 ansatte i løn- og personaleafdelingen, 3 ansatte i sekretariat og bogholderi, 2 i økonomifunktionen, 3 i teknikgruppen, 1 kontorbetjent, 1 chefsekretær/arbejdsmiljøkoordinator samt 1 teamchef.

De enkelte teams er ledet af en teamchef, som refererer til den overordnede centerleder. Hvert team får udmeldt særskilt budget med reference til afdeling/kontor i forvaltningen. Centerlederen er ansvarlig for det samlede budget med mulighed for at prioritere ressourcer på tværs af de forskellige teams og administrationsenheden.

Socialcenter Valby har et samlet budget på ca. 347 mio. kr. Heraf udgør budgettet til administration ca. 25,2 mio. kr. og udgifter til husleje på ca. 4,1 mio. kr. Administrationsbudgettet på 25,2 mio. kr. udgøres dels af lønudgifter svarende til 22,2 mio. kr. og udgifter til øvrig administration på ca. 3 mio. kr. Af øvrig administration anvendes ca. halvdelen (1,6 mio. kr.) til kontorholdsudgifter, herunder 1,2 mio. kr. til afregning til fælles IT-udgifter m.v., (jf. særskilt IT-serviceaftale til dækning af udgifter til etablering og servicering af IT-arbejdsstationer).

#### **Pensions- og Omsorgskontoret**

Pensions- og Omsorgskontoret i Valby har 47 ansatte. Kontoret har lokaler på Toftegårds Plads umiddelbart i forlængelse af Socialcenter Valbys kontorer.

Organisatorisk er kontoret overordnet inddelt i en række teams, en stabsfunktion samt en modtagelsesenhed. I pensionsteamet arbejder 12 medarbejdere samt en teamchef. Visitationsteamet, hjælpemiddelfunktionen (ansvar for at bevilge hjælpemidler) og forebyggelsesteamet har samlet 29 medarbejdere og en fælles chef. Medarbejderne fordeler sig med 17 i visitationsteamet, 7 i hjælpemiddelfunktionen og 5 i forebyggelsesteamet. I kontorets modtagelsesenhed arbejder 4 medarbejdere. Herudover har kontoret en stabsfunktion, som består af P/O-chefen samt 3 administrative medarbejdere og en udviklingskonsulent.

P/O kontoret har et samlet budget på ca. 30,4 mio. kr.<sup>2</sup> Heraf udgør budget til løn og øvrig administration ca. 20 mio. kr. Det samlede lønbudget er på ca. 16,9 mio. kr. mens budget til øvrig administration udgør 3,1 mio. kr. hvoraf huslejeudgifter udgør langt den største post svarende til ca. 1,4 mio. kr.

---

<sup>2</sup> Udgifter til sikringsydelse samt hjemmeplejen er ikke medregnet. Medregnes disse udgifter er det samlede budget på ca. 119 mio. kr.

De nuværende budgetter til de to eksisterende enheder i Valby fordeler sig således:

**Tabel 1: Driftsbudget for nuværende i Fælles Borgerservice Valby**

(Mio. kr.)	P/O		I alt nuv. enheder
	Socialcenter	kontor*	
Husleje	4,1	1,4	5,5
Administrationsbudget	25,2	9,6	33,2
Øvrigt budget	317,7	19,4	338,7
<b>I alt</b>	<b>347,0</b>	<b>30,4</b>	<b>377,4</b>

\* For P/O kontoret er udgifter til sikringsydelse og hjemmeplejen ikke indregnet. Medregnes disse udgifter er det samlede budget på ca. 119 mio. kr.

Ovennævnte tal er baseret på udmeldte budgettal udleveret af enhederne januar-februar 2007. Enhederne har efterfølgende udleveret nye tal for fordelingen mellem administrationsbudget og øvrigt budget, som viser at administrationsbudgettet er lavere. Det er analysens vurdering, at der er behov for en nærmere kortlægning af de administrative udgifter i de enheder, som skal indgå i de fremtidige Fælles Borgerservicecentre. Denne undersøgelse skal kortlægge, hvad der reelt kan defineres som en administrativ udgift, og i hvilke situationer der løses en administrativ opgave.

Uanset hvilket budgettal for administrationen, der tages udgangspunkt i for Valby, er det vurderingen at der i forhold til det langsigtede effektiviseringspotentiale på fælles administration – se nedenfor – kan indhentes en effektiviseringsgevinst, som kan bidrage til etableringen af Fælles Borgerservice i Valby, herunder finansieringen af borgerservice.

## Finansiering Fælles Borgerservice i Valby

### Kort sigt: Lokaltet

Fælles Borgerservice i Valby havde som udgangspunkt to mulige lokaliteter: 1) en udvidelse af den nuværende adresse for Socialcentret og P/O kontoret på Toftegårds Plads således, at det nye borgerservicecenter rykker ind i tomme lokaler i stuen i den samme bygning, eller 2) de nuværende og nye enheder flytter ind i nye lokaliteter på adressen Spinderiet i Valby.

Budgetanalysen tager udgangspunkt i Toftegårds Plads som løsningen for Fælles Borgerservice Valby. Denne løsning er umiddelbart den billigste i forhold til samlet husleje og tilgængeligt areal. Toftegårds Plads er ligeledes fordelagtigt for borgerne, idet de nuværende enheders brugere allerede kender adressen og den er meget tilgængelig med hensyn til bus og parkeringsmuligheder. Samtidig vil denne løsning minimere flytteudgifter samt eventuelle

reetableringsudgifter i forbindelse med fraflytning af det nuværende lejemål.

Toftegårds Plads-løsningen indebærer som udgangspunkt, at P/O-kontoret samt Socialcenter Valby forbliver i deres nuværende kontorlokalteter, som er placeret i samme bygning i forlængelse af hinanden. Borgerservice Valby vil rykke ind i ledige lokaler i stueetagen, og dele lokaler med Movia (tidligere HUR), som i øjeblikket anvender et mindre område til reception.

I den forbindelse kan nævnes, at Fælles Borgerservice har haft mulighed for at få foretaget en revurdering (*space-planning*) af lokalerne på Toftegårds Plads såvel som i Spinderiet. Hensigten er at skabe integration mellem borgerservicecenteret og de to nuværende enheder, samt sikre en mere optimal udnyttelse af kontorlokaler og fællesrum såsom mødelokaler og printer- og kopirum og lagerrum m.v.

P/O-kontoret og Socialcenter Valby lejer i øjeblikket til sammen 3.891 m<sup>2</sup>. Det fordeler sig med 2.931 m<sup>2</sup> til Socialcentret og 960 m<sup>2</sup> til P/O-kontoret. Borgerservice forventer at skulle anvende ca. 425 m<sup>2</sup>. Det nødvendige lokaleareal til borgerservice kan vise sig større, særligt efter kommunen har overtaget ansvaret for udstedelse af pas- og kørekort opgaven. Der er således budgetteret med samlet lokaleplads til borgerservice på ca. 425 m<sup>2</sup>.

Valget af Toftegårds Plads som lokalitet muliggør en samlet genforhandling af huslejeudgiften for de lejede lokaler til Fælles Borgerservice. Denne forhandling resulterede i en samlet huslejenedsættelse for Fælles Borgerservice, således at m<sup>2</sup> prisen reduceres fra ca. 974 kr./m<sup>2</sup> til ca. 775 kr./m<sup>2</sup>.

Nedenfor er vist de samlede forventede huslejeudgifter for de to eksisterende enheder hhv. før og efter samlokaliseringen.

**Tabel 1: Huslejeudgifter for eksisterende enheder**

<i>i 1.000 kr.</i>	I alt - før samlokalisering	I alt - efter samlokalisering	Ændring
Leje*	3.791	3.015	-776
Skatter/afgifter	617	665	48
AC fælles og forbedringer	331	365	34
AC varme	432	376	-56
Intern vedligeholdelse	134	134	0
El	156	156	0
<b>I alt</b>	<b>5.461</b>	<b>4.713</b>	<b>750</b>

\* Beregningen er baseret på lejeudgifter svarende til nuværende arealleje for P/O-kontoret og Socialcentret, svarende til 3.891 m<sup>2</sup>.

Huslejenedsættelsen forventes at resultere i en besparelse på ca. 0,8 mio. kr.<sup>3</sup>

I ovenstående beregning er forudsat, at de nuværende enheder i Valby efter samlokaliseringen samlet set vil benytte samme antal m<sup>2</sup>, som angivet i de nuværende lejeaftaler. Der lægges dermed på nuværende tidspunkt ikke op til en reduktion af det nuværende m<sup>2</sup> antal i forbindelse med genforhandling af den samlede lejekontrakt for Fælles Borgerservice Valby. Det skyldes, at en sådan reduktion indebærer den risiko, at udlejers mindreindtægter, som følge af lavere arealleje, væltes over på m<sup>2</sup> prisen således, at der opnås en mindre huslejenedsættelse end forventet. Set fra et såvel kort- som langsigtet perspektiv vurderes det mere fordelagtigt, at forhandle en samlet aftale for Fælles Borgerservice Valby, som involverer en udvidelse af det samlede arealleje som følge af etableringen af Borgerservice i stueetagen.

P/O kontoret har to møderum – et større med plads til ca. 30 personer og et mindre med plads til ca. 10-15 personer. Socialcentret har 2 store mødelokaler og 2 mindre lokaler til teammøder. Eftersom de to enheder allerede i høj grad er samlokaliseret på adressen Toftegårds Plads vil det være forholdsvis nemt for medarbejderne at dele de nuværende fællesrum, som f.eks. møderum, printer- og kopirum, personalekøkkener, lagerrum m.v.

Derudover kan det være hensigtsmæssigt at etablere en fælles modtagelsesenhed i stuen, som kan behandle henvendelser til borgerservice samt socialcenteret og P/O-kontoret. Dette forventes dog ikke i første omgang at resultere i en besparelse på det samlede lokaleforbrug.

Udover ovennævnte besparelse på huslejudgiften er der samtidig mulighed for at det nuværende ældrekontor i Valby beliggende på Ottiliavej flytter til Toftegårds Plads. Ældrekontoret benytter på nuværende tidspunkt 495 m<sup>2</sup> på Ottiliavej til 6-8 medarbejdere. Det nuværende budget til husleje er på ca. 0,5 mio. kr.<sup>4</sup> Ældrekontoret forudsættes at kunne rummes inden for det nuværende huslejeareal på Toftegårds Plads, idet medarbejdere fra P/O kontoret og Socialcentret rykker ned i borgerservice.

---

<sup>3</sup> Huslejenedsættelsen forudsætter, at lejer afholder alle etableringsudgifter i forbindelse med en ombygning (space-planning) af lejemålet på Toftegårds Plads. De samlede udgifter hertil vurderes at være på ca. 15 mio. kr. Heri er ligeledes indregnet ombygningsudgifter for Børne- og Ungeforvaltningens andel af lejemålet. Såfremt udlejer skal afholde udgifter hertil vil det betyde en mindre huslejenedsættelse og dermed mindre besparelse for Fælles Borgerservice svarende til 825 kr./m<sup>2</sup> (besparelse ca. 0,6 mio. kr.) ved en investering på 5 mio. kr.; 875 kr./m<sup>2</sup> (besparelse ca. 0,4 mio. kr.) ved investering på 10 mio. kr. eller 925 kr./m<sup>2</sup> (besparelse ca. 0,2 mio. kr.) ved den fulde investering på 15 mio. kr.

<sup>4</sup> Inkl. udgifter til el, varme, rengøring og øvrig administration.

Flytningen kan derfor med fordel indgå i den samlede genforhandling af lejemålet på Toftegårds Plads. Det betyder, at der udover ovennævnte besparelse på ca. 0,8 mio. kr. opnås en yderligere besparelse i Valby på ca. 0,5 mio. kr. svarende til ældrekontorets nuværende udgifter til husleje. Det skal bemærkes, at denne ekstrabesparelse som udgangspunkt kun gælder for Valby, og dermed kun er indregnet for Valby i ovenstående beregning af den samlede finansiering for udrulningen af Fælles Borgerservice kommunens bydele. Den endelige placering af ældrekontorets medarbejdere foretages i forbindelse med den endelige space-planning for lokaleudnyttelsen på Toftegårds Plads.

Det betyder, at den samlede kortsigtede årlige besparelse på husleje og lokalitet på Fælles Borgerservice i Valby er på ca. 1,3 mio. kr. Beregningen forudsætter, at udgiftsniveauet til dækning af øvrige omkostninger i forbindelse med huslejen – forbedringer, skat og afgifter m.v. – er uændrede i den nye huslejekontrakt.

**Tabel 2: Lokalitet ved hhv. Toftegårds Plads (TP) og Spinderiet**

	TP Nuværende kontrakt	TP Fælles Borgerservice	Spinderiet
Areal (m <sup>2</sup> )*	4.451	4.451	4.000
Lejeudgifter (mio. kr.)	4,1	3,2	4,1
Øvrige huslejeudgifter (mio. kr.)**	1,4	1,4	1,5
<b>I alt</b>	<b>5,5</b>	<b>4,6</b>	<b>5,6</b>

\* Inkl. areal til kælderrum samt adgang til kantinefacilitet for så vidt angår Toftegårds Plads.

\*\* Dækker øvrige udgifter tilknyttet lejekontrakten til drift, forbedringer, skat og afgifter samt varme.

Som det ses ovenfor vil det samlede arealforbrug ved løsning på Toftegårds Plads være ca. 4.451 m<sup>2</sup>. Det består af arealforbrug for de to eksisterende enheder svarende til 3.891 m<sup>2</sup>, areal til borgerservice i stuen på ca. 320 m<sup>2</sup> samt kælderareal tilknyttet lejemålet, hvoraf enhederne vil kunne anvende ca. 260 m<sup>2</sup>. Den samlede husleje hhv. før og efter samlokalisering er hhv. 5,5 mio. kr. og 4,6 mio. kr.

Medarbejderne i P/O-kontoret og Socialcenter Valby har desuden mulighed for at benytte en række faciliteter, som tilbydes som en del af lejemålet på Toftegårds Plads. Det drejer sig om adgang til motionsrum samt fælles kantinefaciliteter. For kantinen betaler Kontoret/centret en årlig afgift pr. medarbejder på ca. 4.000. kr. til driften af kantinen svarende til en årlig udgift på ca. 0,6 mio. kr. og de ansatte har mulighed for at købe frokost til nedsatte priser. Kantineudgifter er ikke indregnet i ovennævnte huslejeudgift.

Det skal derudover bemærkes, at der på nuværende tidspunkt er ca. 5-600 m<sup>2</sup> ledige lokalearealer i bygningen på Toftegårds Plads.

På Spinderiet er der maksimalt 4.000 m<sup>2</sup> til rådighed til leje svarende til en samlet forventet huslejeudgift på ca. 5,6 mio. kr. Der er ikke tilknyttet fælles kantinefaciliteter til lejemålet. Såfremt en sådan ønskes etableret skal arealforbrug hertil afholdes inden for lejemålets samlede kvadratmeterantal. Tilsvarende indgår der ikke kælderfacilitet i lejemålet på Spinderiet. Det betyder, at der inden for lejemålets samlede lejeareal ligeledes skal findes arealplads svarende til den nuværende udnyttelse af kælderarealet.

En sammenligning af de to lejemål viser, at såfremt der opnås en huslejereduktion på m<sup>2</sup>-prisen vil den samlede huslejeudgift (uden udgifter til el og interne forbedringer) til løsningen på Toftegårds Plads være ca. 1 mio. kr. billigere end Spinderiet. Forudsættes det, at m<sup>2</sup>-prisen forbliver uændret vil den samlede leje ligge på nogenlunde samme niveau. Der er derfor ikke nogen umiddelbar økonomisk gevinst i forhold til huslejen ved at flytte til Spinderiet.

Samtidig medfører valget af Toftegårds Plads færre flytteudgifter, idet P/O kontoret og Socialcentret forbliver på deres nuværende lokalitet. Der vil dog stadig være engangsudgifter til etablering og omflytning samt udgifter til deponering for lokaleområder til borgerservice i stuen på ca. 4,6 mio. kr. Udgifter til etablering og omflytning afholdes som udgangspunkt inden for etableringsbudget til borgerservicecenter.

#### **Kort sigt: Lederløn til borgerservice**

Som nævnt ovenfor har Socialcenter Valby og P/O-kontoret en overordnet leder samt en række teamledere tilknyttet enhedernes forskellige opgaveområder. Tilsvarende er der budgetteret med lønudgift til ansættelse af en samlet leder for borgerservice i de nye Fælles Borgerservicecentre efter samme model som de nuværende borgerservicecentre.

Det vurderes, at det er muligt at indhente effektiviseringsgevinst på driften af borgerservice inden opstart ved at lederrollen for borgerservice overtages af lederen fra en af de eksisterende borgerbetjeningsenheder. Der er som udgangspunkt to mulige løsningsmodeller: ledelsesfunktionen for borgerservicecentret overtages af enten 1) lederen fra et af de nuværende borgerservicecentre i kommunen eller 2) en af lederne for de eksisterende enheder i Fælles Borgerservice.

I begge tilfælde vil der være tale om en besparelse på ca. 0,6 mio. kr. set i forhold til det nuværende lønniveau for borgerservice og afhængig af det konkrete lønniveau og eventuelle tillæg for den nye leder. Besparelsen realiseres, som nævnt, på kort sigt, og indebærer en effektivisering af driften af borgerservice i Valby inden opstart svarende til ca. 25 % af administrationsbudgettet.

### Lang sigt: Fælles administration (3-årig periode)

Der lægges op til at Fælles Borgerservice i Valby etablerer en fælles administration for Borgerservice, Pensions- og Omsorgskontoret og Socialcentret. Det betyder, at der foretages en konsolidering af den administrative opgavevaretagelse for enhederne i Fælles Borgerservice. Den fælles administration skal løse opgaver inden for en række administrative opgaveområder såsom:

Hovedområder	Eksempler
<i>Økonomi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditor og fakturahåndtering</li> <li>• Fælles indkøbs- og leverandørstyring, fx vedr. diverse abonnementer</li> <li>• Økonomistyring af administrative udgifter m.fl.</li> </ul>
<i>HR/personale/ sekretærfunktioner</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lønadministration</li> <li>• Kursusadministration</li> <li>• Administration af rekrutteringsforløb herunder fælles jobannoncering</li> <li>• Postomdeling og telefonbetjening</li> <li>• Mødebooking</li> </ul>
<i>IT/teknik</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varekøb på ekstra IT-udstyr og kontormaskinel</li> <li>• Intern service på kontormaskinel m.v.</li> </ul>
<i>Bygningservice</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intern vedligeholdelse og service af kontorlokaler og inventar</li> <li>• Sikkerhed- og arbejdsmiljø</li> <li>• Koordinering og administration af håndværkerbistand</li> </ul>
<i>Administration tilknyttet borgerbetjening</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrative opgaver tilknyttet borgerbetjening, som f.eks. større kopi-, trykke og kopiopgaver</li> <li>• Fælles koordinering af tolke- og konsulentbistand</li> </ul>

Ovenstående liste er ikke udtømmende. Gennem en fælles standardisering og samling af de administrative arbejdsopgaver samt øget brug af digitalisering er det muligt at spare tid på administrative opgaver, således at der serviceres flere øvrige medarbejdere. Det sker ved, at man opbygger et fælles ansvar for løsning af disse opgaver, og at enkelte medarbejdergrupper opbygger særlige spidskompetencer på områderne for hele Fælles Borgerservice.

Udover at fokusere på administrative arbejdsopgaver skal det administrative fællesskab ligeledes forsøge at udnytte eventuelle gevinster gennem fælles indkøb og samt fælles udnyttelse af IT og kontormaskinel. I Valby har enhederne i 2006 foretaget indkøb af

kontormaskiner. Det er derfor vurderingen, at det ikke er muligt på kort sigt at indhente en gevinst ved deling af disse udgifter. I forbindelse med oprettelse af den fælles administration er det dog en central opgave at foretage en nærmere fastlæggelse af Fælles Borgerservices samlede behov, og hvordan der kan opnås synergi-effekter på området ved en mere rationel udnyttelse af kontormaskiner på tværs af enhederne. Enhederne vil dermed på længere sigt være i stand til at dele udgiften til finansiering af evt. ny-indkøb eller opdatering af eksisterende leasingaftaler.

I forhold til finansiering af borgerservice i Valby lægges der op til, at der på disse områder indhentes en gevinst på 1,5 mio. kr. Det svarer til hhv. 4 % eller 13 % af administrationsbudgettet afhængig af, om der tages udgangspunkt i de oprindelige eller senere udmeldte tal fra de eksisterende enheder. For så vidt angår besparelse på borgerservice vil der sammenlagt med ovennævnte besparelse på lederløn være tale om en samlet effektivisering på ca. 38 % inden opstart.

Gevinsten indhentes over en 3-årig periode ved at de tre enheder – Pensions- og Omsorgskontoret, Socialcenteret og Borgerservice Valby – foretager en samkøring af administrative opgaver og områder. I den forbindelse foreslås det, at der foretages en nærmere analyse af de administrative opgaver i enhederne med henblik på at komme med forslag til selve organiseringen samt fordeling af opgaver og opbygning af fælles kompetencer på tværs af enhederne. Det foreslås, at enhederne får assistance til denne omstillingsproces, evt. i form af bistand fra Økonomiforvaltningen. Det skal understreges, at gevinsterne herfra indhentes ved effektivisering af administrationsbudgettet i Fælles Borgerservice og er ikke rettet mod enhedernes udgifter til borgerrettede opgaver.

### **Finansiering af Fælles Borgerservice i øvrige bydele: Potentielle effektiviseringsgevinster**

Dette afsnit fokuserer på et muligt potentiale for indhentning af effektiviseringsgevinster ved en generel udrulning af Fælles Borgerservice i kommunens øvrige bydele. Det vil være nødvendigt med en nærmere konkretisering af gevinsterne når man kommer tættere på at finde den endelige sammensætning og lokalitet for de enkelte Fælles Borgerservicecentre. Der er således ikke valgt at foretage en endelig fastlæggelse af økonomien for de øvrige Fælles Borgerservicecentre. Nedenstående skal derfor mere ses som en analyse af mulige indsatsområder.

Det angivne potentiale bygger på en samlokalisering af minimum 3 enheder og af samme størrelse som Københavns Borgerservice, P/O kontoret og Socialcentret i Valby tilsammen. I de øvrige bydele kan der ligeledes være mulighed for at inddrage bibliotekerne i en samlokalisering, hvilket vil øge potentialet for effektiviseringer.



Samtidig forudsætter effektiviseringsgevinsterne, at der foretages en spaceplanning samt undersøgelse af de konkrete huslejeforhold i de enkelte bydele med henblik på at vurdere, i hvilket omfang den kortsigtede gevinst kan indhentes gennem bedre lokaleudnyttelse og/eller huslejenedsættelse.

### **Lokaleudnyttelse**

På baggrund af den gennemførte space-planning ved etablering af Fælles Borgerservice i Valby er det forventningen, at der generelt vil være et potentiale for en mere effektiv lokaleudnyttelse ved samlokalisering af separate enheder.

En mere effektiv lokaleudnyttelse vil betyde, at de nye fælles borgerserviceenheder i de enkelte bydele kan lokaliseres på færre etagemeter end den plads, de hidtidige enheder samlet har anvendt. Den mere effektive lokaleudnyttelse opstår ved, at der for fællesfaciliteter som kopi og møderum, gangarealer, modtagelse m.v. kan ske en mere hensigtsmæssig udnyttelse af pladsen og "dobbelt-faciliteter" undgås. Der sker bl.a. ved oprettelse af såkaldte multi-rum, som anvendes til forskellige funktioner som f.eks. frokoststue og møderum.

En sådan lokaleudnyttelse åbner mulighed for at indhente en besparelse i form af mindre udgifter til husleje samt heraf afledte driftsudgifter som f.eks. varme, rengøring, vedligeholdelsestillæg m.v. På baggrund af de forundersøgelser, der er foretaget vedrørende muligheden for samlokalisering på Spinderiet i Valby, er det vurderingen, at der er et effektiviseringspotentiale på ca. 8-10 % i forhold til lokaleudnyttelsen (efter indplacering af nyt borgerservicecenter). Ligeledes har space-planning i forhold til lokaliteten på Toftegårds Plads i Valby vist, at det vil være muligt at indplacere Ældrekontoret inden for det eksisterende areal. Anvendes de nuværende lejeudgifter for Toftegårds Plads som sammenligningsgrundlag, vil dette give anledning til en driftsbesparelse på ca. 0,4 mio. kr.

Det anbefales, at de præcise muligheder for mere arealeffektiv anvendelse undersøges i samarbejde med en "space planner". Det er erfaringen, at en sådan reduktion af det samlede areal ikke opleves af medarbejderne som en forringelse af pladsforholdene. Det skyldes, at en space-planning tager udgangspunkt i en vurdering af enhedens samlede arbejdspladsbehov set ud fra både arbejdsprocesser og medarbejdernes konkrete kontorbehov.

Herudover kan driftsbesparelser på huslejen opstå ved, at der i forbindelse med indflytning i nye lejemål kan opnås en billigere husleje end den, de hidtidige enheder betaler. På baggrund af erfaringerne fra Toftegårds Plads vurderes det som realistisk, at der i

sådanne tilfælde kan opnås mindreudgifter på huslejen på 100-200 kr. pr. kvadratmeter, svarende til 0,4 – 0,8 mio. kr.

Det vurderes på nuværende tidspunkt, at den samlede effektiviseringspotentiale ved bedre lokaleudnyttelse vil være på ca. 0,8 mio. kr. afhængig af de eksisterende lokaleforhold for enhederne i bydelene samt mulighederne for placering af de nye borgerservicecentre. Ovenstående beregning er udtryk for en forventet gevinst, og økonomien herunder den mulige besparelse fastlægges nærmere når den endelige lokalisering og sammensætning for de enkelte Fælles Borgerservicecentre er fastlagt. Dette vil, som nævnt ovenfor, først være muligt når man kommer tættere på etablering af de enkelte centre.

#### **Lønudgift til Borgerservice**

I forbindelse med samlokaliseringen i Valby er det blevet anført ovenfor, at der kan overvejes en løsning, hvor det overordnede ledelsesniveau kun består af to ledere. Hermed er der mulighed for at hente en besparelse for så vidt angår en lederløn (fratrasket evt. tillæg). En sådan model kan tænkes anvendt generelt, hvormed der kan hentes en yderligere driftsbesparelse på borgerservicecentret.

#### **Samdriftsfordele på administrative udgifter**

På samme måde som i Valby er der ved den generelle udrulning mulighed for at foretage en integration af de administrative arbejdsopgaver i Fælles Borgerservice.

På administrative hovedområder inden for HR, personale, IT, teknik, bygningservice, administration i forbindelse med borgerbetjening m.v. vurderes det, at en samlokalisering vil kunne indhente et væsentligt effektiviseringspotentiale gennem bl.a. en samling af administrative årsværk i enhederne samt en optimering gennem fælles styring af indkøb for hele Fælles Borgerservicecentret.

Med udgangspunkt i den forventede besparelse ved samling af administrative opgaver i kommunen vurderes det, at der samlet på området for administrative udgifter er muligt at indhente en effektivisering på ca. 15 % af administrationsudgifterne over tid. Gevinsterne indhentes ikke fra udgiftsbudget til borgerrettede opgaver i Fælles Borgerservice men udelukkende i forhold til budget til administration i Fælles Borgerservice. Effektiviseringen muliggøres ved selve samlokaliseringen og etableringen af Fælles Borgerservice, idet denne nye situation åbner mulighed for at samkøre tværgående administrative opgaver.

Til sammenligning kan nævnes, at der i forbindelse med en sammenlægning af ældrekontor og P/O-kontor på Nørrebro og Bispebjerg lægges op til en forventet optimering på 2,5 mio. kr. på administration (jf. ØU 91/2007). Samtidig er det vurderingen fra

fagforvaltningen, at effektiviseringspotentialet på længere sigt kan vise sig større. Ved etablering af Fælles Borgerservice vil der i nogle tilfælde være tale om en sammenlægning af flere enheder end to samt i de fleste tilfælde større enheder. Det må forventes, at der kan indhentes en større besparelse gennem optimering af driften i større enheder. Der skal dog tages højde for, at der ved Fælles Borgerservice er tale om en administrativ integration af enheder fra forskellige forvaltninger, hvilket betyder at indkøringsperioden må forventes at være længere samt at der ved en decideret sammenlægning er tale om nogle andre typer af besparelser end ved en udelukkende administrativ samling af opgaver.

Optimeringen foretages i første omgang primært inden for mere rutineprægede opgaver, som ikke umiddelbart kræver strategisk viden om de enkelte enheders specifikke opgaveområder. Standardiseres de administrative arbejdsopgaver og foretages der en systematisk identifikation af unødvendige overlap på tværs af enhederne, vil det være muligt, at reducere det anvendte tidsforbrug på administration.

En optimering af driften, således at arbejdsopgaver løses på tværs af enhederne, vil medføre, at der kan anvendes færre årsværk til løsning af de administrative opgaver. Samlokaliseringen muliggør en sådan effektivisering og optimering af den administrative drift, hvilket betyder, at ratioen for administrative medarbejdere i forhold til det samlede antal medarbejdere forbedres. Tages der udgangspunkt i enhederne i Valby er det samlede antal medarbejdere, som arbejder med administrative opgaver inden for områder som ledelse, HR, personale, økonomi og IT/teknik m.v. ca. 19. Set i forhold til et samlet medarbejderantal på ca. 157 i de to enheder svarer det til ca. 12 % eller at 1 administrativ medarbejder servicerer ca. 8 øvrige medarbejdere.

Den præcise varighed af indkøringsperioden afhænger bl.a. af, hvorvidt de eksisterende enheders administrative organisationer allerede har opnået en vis grad af standardisering og deling af arbejdsfunktioner. I forhold til Fælles Borgerservice i Valby er der valgt en 3-årig periode. I nogle tilfælde vil der være tale om en enten længere eller kortere periode. Den 3-årige realiseringshorisont svarer til horisonten identificeret ved etablering kommunens koncernservice.

Der skal ved vurderingen af de enkelte administrative arbejdsprocesser samt identificering af overlap tages højde for graden af standardisering i de nuværende enheder. En optimal integration af de administrative funktioner, forudsætter derfor, at der ved hver samlokalisering foretages en præcis kortlægning af enhedernes administrative arbejdsopgaver og -rutiner, herunder snitflader mellem enhederne og mellem de involverede forvaltninger. I den forbindelse er det afgørende, at der arbejdes med en integration af alle hovedområderne samtidigt således, at der ikke opstår interne overlap

mellem områderne. Samtidig vil det være nødvendigt at udarbejde fælles fordelingsnøgler til fordeling af de administrative udgifter og det fremtidige realiserede effektiviseringspotentiale. Udgifter administration af mellemregninger mellem enhederne fratrækkes gevinstpotentialer.

#### *Samdriftsfordele på indkøbsstyring*

Der er mulighed for, at der arbejdes med en optimering af leverandørstyringen inden for administrative udgifter til indkøb af såvel varer som tjenesteydelser. Det drejer sig f.eks. om administrative udgifter til IT, kontormaskiner, forsikring m.v.

En væsentlig udgiftspost er IT administration og service. Udgiftsniveauet til dette område er i høj grad fastlagt af IT-aftaler mellem Koncernservice og forvaltningerne. Det betyder, at de enkelte enheder er bundet af et fast prisniveau pr. arbejdsstation, som dækker over oprettelse af arbejdsstation samt tilhørende IT-service.

Der vurderes dog stadig at være mulighed for at udnytte stordriftsfordele for Fælles Borgerservice inden for områder som IT og kontormaskiner. Oprettelsen af en samlet administrativ enhed for centret vil gøre det muligt at foretage fælles indkøb for så vidt angår særligt ekstraudstyr herunder printere, scanner m.v. Samtidig vil der, som følge af en mere effektiv lokaleudnyttelse og herigennem reduktion af ratio for antal medarbejdere pr. arbejdsstation, kunne opnås en besparelse på udgifter til hardware og software, samt IT-support. Besparelsens endelige omfang afhænger af, i hvilken grad enhederne benytter sig af muligheden for at optimere driften ved at dele arbejdsstationer.

Som udgangspunkt vil Fælles Borgerservice skulle dele kontormaskiner på tværs af enhederne. Det betyder, at der ved ny-indkøb skal foretages en vurdering af det samlede behov for hele Fælles Borgerservice. Dermed vil enhederne være i stand til at dele udgiften til finansiering af evt. ny-indkøb. I de øvrige bydele, hvor enhederne ikke i forvejen er placeret i samme lokalitet, vil det i nogle tilfælde være muligt at indhente en gevinst på kort sigt ved oprettelse af fælles kopi og printerrum, og fælles indkøb.

Optimeringen på rationalisering af indkøb er knyttet til samling af de administrative arbejdsopgaver samt den langsigtede tilpasning og integration af arbejdsopgaverne i Fælles Borgerservice både i forhold til administrationsområdet, men ligeledes i forhold til enhedernes samlede arbejdsopgaver. Fælles Borgerservice vil samtidig som udgangspunkt arve den eksisterende maskinpark og dertilhørende service-aftaler, hvilket skaber begrænsninger i forhold til, hvornår der kan indgås nye fælles aftaler for enhederne.

### *Flydende arbejdsstationer*

Erfaringerne fra både den private og offentlige sektor viser, at det i løbet af en arbejdsdag langt fra er alle medarbejdere som er på kontoret. I nogle tilfælde vil nogle medarbejdere kun opholde sig kort tid på kontoret. Antallet af medarbejdere som er væk fra arbejdspladsen vil naturligvis variere fra arbejdsplads til arbejdsplads.

I mange tilfælde vil en væsentlig andel af kontorets arbejdsstationer stå ubrugte. I private virksomheder er der gode erfaringer med at indrette kontorpladser uden faste arbejdspladser. Det betyder, at medarbejderne som udgangspunkt kan benytte en hvilken som helst pc inden for en bestemt gruppe af arbejdsstationer. Delingen af arbejdsstationer foretages normalt i forbindelse med storrumskontorer<sup>5</sup>, men vurderes ligeledes at kunne udnyttes ved enkeltmandskontorer. En deling af arbejdsstationer vil gøre det muligt at indhente en længerevarende driftsbesparelser på udgifter forbundet med oprettelse af en arbejdsplads. Her tænkes på udgifter til bord, stol samt PC m.v.

Omlægningen kræver dog, at der foretages den nødvendige investering til arbejdspladsindretning, således at arbejdsstationerne er tilgængelige for alle relevante medarbejdere. Samtidig skal det kortlægges, i hvilken udstrækning særlige forhold inden for det enkelte arbejdsområde og for den enkelte medarbejder medfører at det ikke er muligt at dele den enkelte arbejdsstation. Her tænkes på forhold omkring digital signatur samt anvendelse af særlige fagprogrammer, samt situationer hvor alle medarbejdere har brug for en arbejdsstation på kontoret. Det anbefales ikke desto mindre, at muligheden for at oprette flydende arbejdsstationer undersøges i forbindelse med oprettelse af Fælles Borgerservice.

### *Opsamling*

Fastlæggelsen af, hvor meget af den samlede effektiviseringsgevinst på administrative udgifter, som indhentes via hhv. besparelser på administrative årsværk (samt dertilhørende overhead udgifter) og optimering af leverandørstyring, afhænger af lokale forhold i de enkelte enheder samt den præcise sammensætning af Fælles Borgerservicecentre. Denne vurdering foretages derfor i de enkelte centre, når man er tættere på etablering.

Udover ovennævnte effektiviseringspotentiale i forhold til administrationsudgifter kan der være et optimeringspotentiale på de borgerrettede udgiftsområder. Der er med stor succes gennemført lean projekter i P/O-kontoret på Nørrebro og Amager, samt Byggeri og Bolig i Teknik- og Miljøforvaltningen. Projekterne har bl.a. fokuseret på en optimering af arbejdsprocesserne gennem sortering og

---

<sup>5</sup> Det vil muliggøre en højere grad af vidensdeling evt. kombineret med oprettelse af stillerum og et antal fælles mødelokaler.

standardisering af sager og arbejdsprocesser og synliggørelse af sagsgange m.v. samt forbedring af de fysiske rammer.

Resultatet har bl.a. været en væsentlig reduktion i ventende sager og sagsbehandlingstider. Det har frigjort ressourcer til fælles udnyttelse i kontorerne samtidig med, at der sker en overholdelse af de nødvendige tidsfrister, og både medarbejdere og borgere oplever en forbedret hhv. arbejds- og servicesituation.

Der arbejdes i øjeblikket med et lean-projekt for borgerservice. Denne analyse kan med fordel bredes ud til at fokusere på de nye Fælles Borgerservicecentre, med henblik på at identificere et yderligere optimeringspotential. Denne optimering vil både bestå i et kvalitetsløft og besparelser for enhederne i Fælles Borgerservice. Gevinsten herfra vil kunne bruges af enhederne i Fælles Borgerservice til intern prioritering. Denne analyse og dertilhørende potential for effektivisering inddrages dog ikke i forhold til finansiering af borgerservice. Processen kræver, at der foregår en afvikling af den delte administrative ledelsesfunktion, således at fællesledelsen kan være med til at prioritere opgaver mellem enhederne samt minimere overlap mellem arbejdsfunktioner og udnytte fælles viden om de borgerrettede opgaver på tværs af enhederne.