

# INVESTERINGSFORSLAG

**Forslagets titel:** 1. Ny arrangementsafvikling på udvalgte biblioteker

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

**Der søges om midler fra:** Investeringspuljen

**Fremstillende forvaltning:** Kultur- Fritidsforvaltningen

**Berørte forvaltninger:**

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

Angiv p/l:

## 1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

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

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

## 1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

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

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

## 1.3 FORSLAGETS INDHOLD

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2. Borgerrettet kommunikation og digital formidling**

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

## **3. Indretning og udstyr til afvikling af arrangementer**

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

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

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

## **4. Udvikling af flere borgerdrevne arrangementer**

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

## **5. Kompetenceudvikling og projektledelse**

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

### **1.4 ØKONOMI**

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

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

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

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

#### Reduktion af egenproducerede arrangementer

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

#### Omlægning af enkeltstående arrangementer til faste formater

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

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

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

**Table 2. Varige ændringer, service**

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

**Table 3. Serviceinvesteringer i forslaget**

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

### 1.5 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

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

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

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

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

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

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

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

### **1.6 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE**

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

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

### **1.7 FORSLAGETS EFFEKT**

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

#### **GEVINSTER FOR KØBENHAVNERNE**

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

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

## 1.8 OPFØLGNING

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

## 1.9 RISIKOVURDERING

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

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

## 1.10 HVEM ER HØRT?

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

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



# INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: **2. Mere værtskab og effektiv boghåndtering**

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

**Fremstillende forvaltning:** Kultur- Fritidsforvaltningen

**Berørte forvaltninger:**

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

Angiv p/l:

## 1.1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

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

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

## 1.2. Baggrund og formål

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

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

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

## 1.3. Forslagets indhold

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

Forslaget indeholder således to gensidigt afhængige spor:

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

### 1. *Bedre betingelser for mødet med borgeren:*

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

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

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

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

## **2. Optimering af arbejdet med bogsamlingen**

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

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

---

### **Københavns Bibliotekers bogsamling**

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

---

### **Stordriftsfordele ved bydækkende organisering**

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

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

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

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

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

---

### ***Fremtidssikring af bibliotekerne***

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **1.4. Økonomi**

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

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

- **Stordriftsfordele ved bydækkende organisering**

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

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

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

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

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

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

- **Kompetenceudvikling og projektledelse**

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

- **Bedre betingelser for mødet med borgeren**

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

**Tabel 2. Varige ændringer, service**

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

**Tabel 3. Serviceinvesteringer i forslaget**

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

### 1.5. Effektivisering på administration

Forslaget reducerer ikke de administrative udgifter.

### 1.6. Implementering af forslaget

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

I hovedtræk vil delelementerne søges implementeret således:

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

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

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

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

### **1.7. Inddragelse af samarbejdspartnere**

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

### **1.8. Forslagets effekt**

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

#### **GEVINSTER FOR KØBENHAVNERNE**

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

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



## 1.9. Opfølgning

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

## 1.10. Risikovurdering

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

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

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

### 1.11. Hvem er hørt

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

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

# INVESTERINGSFORSLAG

**Forslagets titel:** 3. Bibliotekshuset Rodosvej – Borgernes hus

**Kort resumé:** Bibliotekshuset skal udvikles fra et traditionelt folkebibliotek til borgernes hus, hvor der er fokus på børn og unge, læselyst og læring, samskabelse og borgerdrevne aktiviteter.

**Der søges om midler fra:** Investeringspuljen

**Fremstillende forvaltning:** Kultur- Fritidsforvaltningen

**Berørte forvaltninger:**

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

Angiv p/l:

## 1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2021 p/l	Styringsområde	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Varige ændringer</b>							
Omlægning af drift og betjeningsform	Service			-870	-870	-870	-870
Øgede udgifter til rengøring og vedligeholdelse af brugerkøkken	Service			35	35	35	35
Løbende kompetenceudvikling	Service			50	50	50	50
Brugeraktivitetsmidler	Service			65	65	65	65
<b>Samlet varig ændring</b>				<b>-720</b>	<b>-720</b>	<b>-720</b>	<b>-720</b>
<b>Implementeringsomkostninger</b>							
Nedtagelse af vægge, etablering af nye skillevægge i kælder og glasdør til personale på første sal samt diverse gulvarbejde	Service		450				
Indkøb af fleksibelt inventar og indretning af børnezone + unge- og kreazone	Service		1.500				
Indkøb af fleksibelt inventar og indretning af første sal	Service		820				
Indkøb af AV-udstyr, biografudstyr mv. til brugerne	Service		400				
Kompetenceudvikling af medarbejdere	Service		100				
Brugerinvolvering og kommunikation	Service		50				
<b>Samlede implementeringsomkostninger</b>			<b>3.320</b>				
<b>Samlet økonomisk påvirkning</b>				<b>-720</b>	<b>-720</b>	<b>-720</b>	<b>-720</b>
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	6						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	6						

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

## 1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

Bibliotekshuset blev bygget som bibliotek i 2004 på Rodosvej ved hjørnet af Amagerbrogade og tæt på Sundbyøster Plads. Området er kendetegnet af mange børnefamilier og resursestærke borgere, som flittigt anvender bibliotekets tilbud. Biblioteket har også stort udlån af børnematerialer til områdets 8 skoler og mange daginstitutioner.

Bibliotekshuset har med årene udviklet sig til et aktivt hus med en stærk lokal forankring. Huset rummer mange kulturelle aktiviteter og frivillige netværk og har et stærkt samarbejde med lokalområdets foreninger og engagerede borgere.

Personalet vil med denne investering skulle arbejde på nye måder, og der vil skulle afprøves nye betjeningsformer. Flere borgere skal engageres i biblioteket, og i samspil med personalet skal der skabes flere aktiviteter, som kan skabe liv i rummet og bidrage til trykthed i den selvbetjente åbningstid. For at fastholde og fremme børn og unges læring og læselyst er det vigtigt med øget fokus på målgruppen. For at nå alle børn og unge er det derfor nødvendigt at udbygge det tætte samarbejde med områdets skoler og institutioner.

Med investeringen gøres der plads til flere aktiviteter, som skal skabes i samspillet mellem borgere og ansatte. Det er i samspillet mellem bibliotekaren og borgerne, at der skabes værdi for lokalsamfundet. Det er derfor også nødvendigt, at bibliotekaren skifter rolle og bliver lokalområdets netværksskaber og vidensmedarbejder.

## 1.3 FORSLAGETS INDHOLD

### Fremtidens Bibliotekshus

For at optimere på driften nedlægges de eksisterende skranke, så personalet ikke står bag en skranke og venter på borgerne. Biblioteket vil fremover være helt selvbetjent med målrettet betjening til børn og voksne. Der vil i stedet være personale, der er værter i rummet, og som møder borgerne dér. Derudover vil der være personale, der er dedikeret til skole- og institutionssamarbejdet. Denne person vil arbejde målrettet på disse samarbejder og have dette arbejdsområde som sin kerneopgave. Det faste personale vil bestå af færre ansatte end i dag men være mere målrettet på værtsopgaven og skolesamarbejdet. Derudover vil der være tilknyttet personaler fra andre dele af Kultur- og Fritidsforvaltningen, som er specialister på forskellige områder; f.eks. IT, materialehåndtering og tværgående, målrettede indsatser.

En effektivisering fra skrankebetjening til værtsrolle vil kræve en investering i kompetenceudvikling for alle personaler, der skal arbejde i biblioteket. Der vil være en effektivisering af arbejds gange, når personalet ikke skal stå bag en skranke på bestemte tider, men kan udføre mange arbejdsopgaver i rummet, imens de er værter for borgerne. De ansatte skal være mest muligt til stede i biblioteksrummet og hjælpe og møde borgerne. Sammen skal de skabe netværk og hjælpe med at igangsætte aktiviteter, ligesom de skal hjælpe med at gøre borgerne mere selvhjulpne. Daginstitutioner vil stadig blive betjent samt få tilbudt diverse arrangementer som film, teater mm.

Der vil blive brugt flere ressourcer på at skabe flere borgerdrevne aktiviteter. Bibliotekshuset har allerede mange frivillige klubber, samt mange borgere der selv bidrager med aktiviteter i huset. Der er behov for lokaler med fleksibel indretning, som kan benyttes til møder, arrangementer og mange forskellige borgerrettede aktiviteter. Bibliotekshuset vil blive borgernes hus med en indretning, der styrker borgernes egne aktiviteter og giver mulighed for, at frivillige selv kan skabe indhold i huset

For at skabe plads til områdets mange børnefamilier, daginstitutioner og skoler er det nødvendigt at udvide børnebiblioteket og ændre indretningen. Dette vil skabe mulighed for målrettede aktiviteter, som kan understøtte ønsket om øget læring og læselyst, jf. biblioteksplanen. Dette vil også skabe plads til kreative aktiviteter, som primært vil være borgerdrevne. For at opnå den rette indretning, så børnefamilierne selv kan betjene sig, er det nødvendigt at etablere nye zoner til børnene og investere i møbler, der understøtter børns aktiviteter.

- Der ses på indretning i stueetagen med udvidelse af børnebiblioteket med zoner til de tre aldersgrupper små, mellem og større børn/unge.
- På 1. salen inddrages to kontorer, der indrettes til møderum. Disse kan bl.a. benyttes af læseklubber og anvendes til andre borgerdrevne aktiviteter. Personalekøkkenet ændres således, at borgerne let kan få adgang. Den eksisterende læsesal og it-rum slås sammen til ét rum, så det kan udnyttes bedre.
- I bibliotekets kælder er der et stort arrangementsrum samt et magasin. For at leve op til nutidens krav skal arrangementsrummet have nyt AV-udstyr, og magasinet skal ændres således, at det også kan anvendes af borgerne.
- For at skabe de rette rammer for borgerdrevne aktiviteter, er det nødvendigt at investere i nyt fleksibelt inventar, således at borgerne selv let kan flytte reoler og derved skabe plads til aktiviteter, ligesom det er nødvendigt med nyt brugervenligt AV-udstyr.

Som følge af det øgede fokus på børneområdet vil der i fremtiden blive anvendt et mindre område til voksenbibliotek sammenlignet med i dag. Der indskrænkes primært i de grupper af faglitteratur, som Kultur- og Fritidsforvaltningen statistisk kan konstatere, at borgerne hovedsageligt reserverer hjemmefra. Dette vil frigive den nødvendige plads til de prioriterede materialer. For at fastholde et relevant og godt tilbud til de voksne borgere, vil der være øget fokus på formidling af litteratur og udstilling af aktuelle bøger, ligesom der fortsat vil være arrangementer og andre aktiviteter målrettet voksne. Dette kræver ikke en investering, men er en del af den samlede vision for betjening af borgerne.

#### 1.4 ØKONOMI

Forslagets investeringsbehov falder i fire grupper:

##### **1. Nedtagelse af vægge, etablering af nye skillevægge i kælder og glasdør til personale på første sal samt diverse gulvarbejde – i alt 450 t. kr.**

Der rives to vægge ned i kontorområdet for at etablere et mødelokale til borgerne, og der nedtages en glasvæg mellem læsesal og IT-rummet. Der etableres kodelåse på dørene til borgernes aktivitetsrum og en glasdør til personalets kontor. Desuden oprettes der skillerum for at afgrænse krydsfelt.

##### **2. Indkøb af inventar og indretning – i alt 2.720 t. kr.**

Bibliotekshuset forsynes med fleksibelt og flytbart møblement, og der indkøbes fleksible børnemøbler til materialesamling og aktiviteter i børnezonen – målrettet målgruppen 0-9-årige og deres forældre. Børnebiblioteket indrettes på ny med krea hjørne, symaskiner, skabe mv. Der anskaffes møblement med opbevaring til materialer m.m. og indkøbes AV-udstyr og biografudstyr mv. til arrangementslokalet, hvor der også

skabes mulighed for mørklægning ifm. filmvisning. Derudover dækker investeringen over flytning og nedtagning af skranke.

### **3. Kompetenceudvikling af medarbejdere – i alt 100 t. kr.**

Medarbejderne skal arbejde mere opsøgende og relationsskabende i lokalområdet og facilitere bruger-drevne aktiviteter. Nøglemedarbejderne skal derfor gennem et kompetenceudviklingsprogram, som blandt andet består i kursusaktivitet om koordinering af frivillige samt inspirationsbesøg til andre biblioteker og kulturinstitutioner, der arbejder med et øget brugerskab aktivitetsniveau og innovation.

### **4. Brugerinvolvering og kommunikation – i alt 50 t. kr.**

For at kickstarte projektet ved at ændre borgernes forventninger til Bibliotekshuset og involvere dem i projektet skal der bruges midler til formidling, ligesom der skal bruges midler til involvering af borgerne ved f.eks. workshops og borgermøder.

Niveauet for investeringerne er baseret på en afdækning foretaget i forbindelse med udviklingen af casen.

### **Effektivisering**

Forslaget medfører en effektivisering på 2 årsværk gennem omlægning af betjeningen.

Bibliotekshuset har 6,1 årsværk ansat. Åbningstiden er kl. 8-22 hver dag, hvor der samlet er personalebetjent tid på 25 timer pr. uge. I den betjente tid er der to på vagt. Således bruges der 50 timer hver uge på bunden betjening. Sideløbende arbejdes i enheden med en omlægning af biblioteksbetjeningen ved at samle back-office funktioner i arbejdsfællesskaber mellem Sundby Bibliotek og Bibliotekshuset Rodosvej. De øvrige biblioteker i enheden vil også i de kommende år indgå i flere tværgående arbejdsfællesskaber. Dette medfører, at der kan på sigt frigøres ressourcer i Bibliotekshuset, til øget tilstedeværelse i biblioteksrummet og målrettet betjening af børn og unge. Omlægning af betjeningen fra skrankebetjening til værtsrolle vil også øge bibliotekarens synlighed i rummet, når borgerne er til stede. Driften optimeres, så personalet ikke er bundet af faste vagter, men tilrettelægger arbejdet, så personalet er der, når der er behov for tilstedeværelse. På denne måde øges den målrettede betjening ved at frigive ressourcer fra bundne vagter. Bibliotekshuset vil fremover have et fast personale på 3 årsværk og vil derudover have minimum ét årsværk tilknyttet, som er eksperter fra øvrige biblioteker, der vil bruge deres kompetencer på målrettet betjening i huset. På denne måde optimeres driften, så borgerne får et tættere forhold til de faste værter, mens de får en ekspertbetjening af udvalgte målgrupper fra medarbejdere, der udfører det samme arbejde på flere lokationer

Effektiviseringen modregnes varige driftsudgifter til rengøring og vedligeholdelse af bruger køkken på 35 t. kr. årligt. Ligeledes kræves der en vedvarende investering i medarbejderne i form af løbende kompetenceudvikling på 50 t. kr. årligt. Dette fokus er vigtigt for både omstilling og fastholdelse af den adfærdsændring, man ønsker på bibliotekerne. Desuden vil der være varige udgifter til brugeraktivitetsmidler på 65 t. kr. årligt.

**Table 1. Varige ændringer, service**

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Omlægning af betjent åbningstid			-870	-870	-870	-870
Øgede udgifter til rengøring og vedligeholdelse bruger køkkenfaciliteter			35	35	35	35
Løbende kompetenceudvikling			50	50	50	50
Brugeraktivitetsmidler			65	65	65	65
<b>Varige ændringer totalt, service</b>			<b>-720</b>	<b>-720</b>	<b>-720</b>	<b>-720</b>

**Table 2. Serviceinvesteringer i forslaget**

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nedtagelse af vægge, etablering af nye skillevægge i kælder og glasdør til personale på første sal samt diverse gulvarbejde		450				
Indkøb af fleksibelt inventar og indretning af børnezone + unge- og kreazone		1.500				
Indkøb af fleksibelt inventar og indretning af første sal		820				
Indkøb af AV-udstyr, biografudstyr mv. til brugerne		400				
Kompetenceudvikling af medarbejdere		100				
Brugerinvolvering og kommunikation		50				
<b>Investeringer totalt, service</b>		<b>3.320</b>				

### 1.5 EFFEKTIVISERING PÅ ADMINISTRATION

Forslaget omhandler ikke administration.

### 1.6 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

Betjeningsformen i huset ændres primo 2021, således at der arbejdes med værtskab og målrettet betjening på ny måde. Planerne for bygningsmæssige forandringer samt indretningen konkretiseres første halvår af 2021, hvorefter forandringerne udføres i efteråret.

### 1.7 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE

Investeringsforslaget har været drøftet på et borgermøde den 18. juni 2019 med deltagelse af ca. 25 brugere. Amager Øst Lokaludvalg er uformelt blevet orienteret om forslaget.

Den formelle høring af rette parter, herunder Amager Øst Lokaludvalg m.fl., iværksættes, såfremt Kultur- og Fritidsudvalget beslutter at sende forslaget i høring.

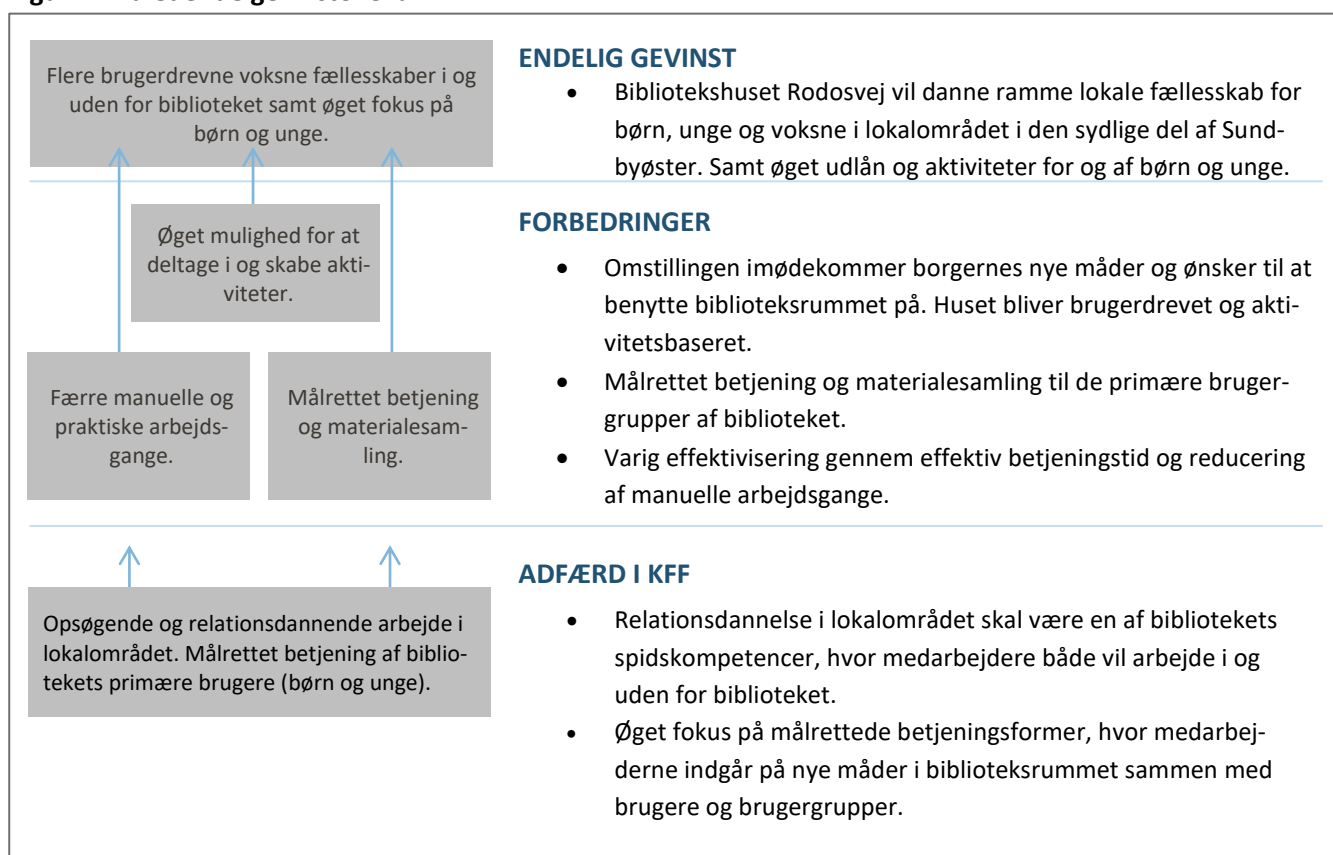
### 1.8 FORSLAGETS EFFEKT

Bibliotekshuset er beliggende i et område med resursestærke borgere, der stort set vil kunne betjene sig selv. Mange lånerne bruger biblioteket i den selvbetjente åbningstid, og der er ikke problemer med uro, hjemløse mm.

I voksenbiblioteket vil der være færre bøger. De bøger, der bliver tilbage, vil i højere grad være populære og aktuelle samt ligge inden for områder, som man erfaringsmæssigt ved udlånes meget i lokalområdet. Den reducerede mængde vil medføre mindre materialehåndtering og dermed en varig effektivisering. De sparede personaleressourcer vil kunne bruges til en endnu højere grad af opsøgende arbejde.

Områdets beboere vil hurtigt opdage husets nye muligheder, da det indrettes med en meget høj grad af selvbetjening, så det bliver nemt for borgerne selv at iværksætte aktiviteter. Ved forpligtende samarbejdsaftaler vil områdets mange skoler og institutioner blive stærkere tilknyttet Bibliotekshuset og få flere målrettede faglige tilbud samt mere målrettet betjening. De forpligtigende aftaler, og det derved tættere samarbejde, vil styrke bibliotekernes mål om at øge børnenes læselyst og dermed øge sandsynligheden for at skabe ivrige og bedre læsere. Derudover vil der blive øget plads i børnebiblioteket til borgere og områdets skoler og institutioner.

**Figur 1. Indledende gevinstoverblik**





## 1.9 OPFØLGNING

Succeskriterium	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Stigning i antal målrettet betjening af børn og unge i lokalområdet.	Månedlig opgørelse af aktivitetsniveau og udlån. 10 % stigning i 2022 25 % stigning i 2023	Kultur S	Halvårligt, sommer og vinter
Antal afholdte brugerdrevne aktiviteter og arrangementer.	Månedlig opgørelse af aktivitetsniveau 10 % stigning i 2022 25 % stigning i 2023	Kultur S	Halvårligt, sommer og vinter
Omlægning af betjenings- tid og færre manuelle arbejdsgange	Opgørelse af anvendte personaleressourcer til betjent åbningstid og praktiske opgaver. Fald i anvendte ressourcer svarende til 2 årsværk i 2022.	Kultur S	Udarbejdelse af nulpunktsmåling, herefter halvårlig opgørelse, sommer og vinter

## 1.10 RISIKOVURDERING

Den forventede gevinstrealisering afhænger af at få lokale aktører og borgere varigt aktiveret i huset. Der skal derfor tænkes i, at huset bliver indrettet fleksibelt med mulighed for omrokering til nye formål, i takt med at borgernes behov ændrer sig. Samtidig skal der tages højde for, at det øgede aktivitetsniveau ikke bliver på bekostning af fokus på litteratur og læring, som fortsat skal være det grundlæggende afsæt for huset.

Forslaget indebærer en kvalificeret og beregnet forventning om at optimerede arbejdsgange, mindre materialehåndtering, omlægning af den betjente åbningstid og den fysiske omstilling skaber den ønskede mulighed for fleksibilitet, selvbetjening og brugerdrevne aktiviteter samt øget brug af Bibliotekshusets kvadratmeter, hvilket tilsammen skaber mulighed for effektivisering af samlet 2 årsværk.

## 1.11 HVEM ER HØRT?

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	Godkendt den 27. november 2019

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

# INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: **4. Borgerservice – Nem og sammenhængende service, scenarie 1**

Kort resumé: Optimering af borgerserviceydelser, så Kultur- og Fritidsforvaltningen gør det nemt at være digital Københavner. Derudover investeres i en tilpasning af de digitale, fysiske og telefoniske indgange, for at imødekomme københavneres forventninger til mødet med Københavns Borgerservice

Der søges om midler fra: Investeringspuljen

Fremstillende forvaltning: Kultur- Fritidsforvaltningen

Berørte forvaltninger:

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

Angiv p/l:

## 1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2021 p/l	Styringsområde	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Varige ændringer</b>							
Reducerede antal opkald til 33663366	service				-500	-500	-500
Færre fysiske indgange	service			-1.150	-1.150	-1.150	-1.150
En indgang til pas og kørekort	service		-500	-1.300	-1.600	-1.600	-1.600
Husleje pas- og kørekortcenter	service		500	1.000	1.000	1.000	1.000
IT- drift – support og licenser	service			250	250	250	250
<b>Samlet varig ændring</b>			<b>0</b>	<b>-1.200</b>	<b>-2.000</b>	<b>-2.000</b>	<b>-2.000</b>
<b>Implementeringsomkostninger</b>							
Indretning og flytning	anlæg		1.000	500			
Finansiering af husleje i pas- og kørekortcenter ved opstart	service		500				
Optimering af borgerserviceydelser	anlæg		1.100	1.100	1.100		
Automatiseret telefonisk service	anlæg		900	900			
Kompetenceudvikling	anlæg		800	500	300		
<b>Samlede implementeringsomkostninger</b>			<b>4.300</b>	<b>3.000</b>	<b>1.400</b>		
<b>Samlet økonomisk påvirkning</b>			<b>4.300</b>	<b>1.800</b>	<b>-600</b>	<b>-2.000</b>	<b>-2.000</b>
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	6						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	6						

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

## 1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

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

Kultur- og Fritidsforvaltningen er gået forrest i udmøntningen af de fællesoffentlige digitaliseringsstrategier og Københavns Kommunes tværgående Citizen-programmer. De kanalstrategiske investeringer på de enkelte ydelsesområder har givet en tydelig effekt, og Københavns Kommunes hjemmeside, kk.dk, har godt 10 mio. besøgende hvert år.

Samtidig har Kultur- og Fritidsforvaltningen skabt effektiv borgerservice ved at bruge digitalisering og ny teknologi til at udvikle servicetilbuddet til københavnernes løbende og har altid hjulpet dem, der har haft svært ved den digitale overgang.

I dag er hovedparten af københavnernes digitale og det er blevet en selvfølge at orientere sig digitalt, når københavnernes skal i kontakt med det offentlige. En lignende tendens ses på landsplan, hvor borger.dk i 2019 blev besøgt i alt 46,2 mio. gange, og hvor 92 procent af brugerne føler sig både trygge og tilfredse med borger.dk (Digitaliseringsstyrelsen, 2019).

Fremtidens Borgerservice i København skal afspejle den digitale adfærd og forventninger til service. Borgerservice skal fortsat være københavnernes foretrukne indgang til det offentlige og være det sted, de kan henvende sig, hvis de går i stå digitalt, eller har brug for at blive guidet trygt på vej. Enten digitalt eller for at få overblik og svar på spørgsmål, der går på tværs af forvaltninger og myndighedsskel.

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

### 1.3 FORSLAGETS INDHOLD

Forslaget består af to indbyrdes afhængige indsatser:

1. Optimering af digitale borgerserviceydelse
2. Omlægning af servicetilbuddet i Københavns Borgerservice, som imødekommer borgernes forventninger.

De to indsatser er indbyrdes afhængige, idet det digitale tilbud understøttes af den nødvendige telefoniske support, når borgeren har brug for hjælp. Ved ydelser med fremmødekrav, forventer københavnernes at kunne forberede sig deres besøg i borgerservice online, så betjeningen i den fysiske indgang er nemt og ikke kræver genbesøg.

#### Indsats 1 –Optimering af digitale borgerserviceydelse

Kultur- og Fritidsforvaltningen vil skabe bedre muligheder for, at flere københavnere kan forberede og afslutte deres handling digitalt. Ved at arbejde målrettet med optimering af digitale borgerserviceydelse skal københavnernes opleve, at det er nemt at betjene sig selv på nettet, og at de altid kan få hjælp, hvis de har behov.

Med forslaget vil Kultur- og Fritidsforvaltningen arbejde systematisk med optimering af borgerserviceydelse for at kunne skabe en nem og effektiv service for borgerne. Der er foreløbig identificeret 10 ydelser med effektiviseringspotentiale. Ydelserne er udvalgt fordi borgerne henvender sig hyppigt, eller der er potentiale for at forbedre og optimere servicen. Konkret drejer det sig om:

Genindrejser af danske og nordiske statsborgere	Pas	Bopæls- og civilstandsattester	Boligstøtte
Udrejser	Kørekort*	NemID	Folkepension
Flytning	Lægeskift og gruppeskift		

\* De kørekortstyper, der falder uden for nuværende innovationsansøgning – internationalt kørekort, duplikatkørekort og generhvervelse af kørekort

Kultur- og Fritidsforvaltningen optimerede i 2019 tre borgerserviceydelser (sundhedskort, selvbook af tider til Jobcentret og ombytning af udenlandsk kørekort). Optimeringen af de tre gennemførte borgerserviceydelser har medvirket til at dokumentere en effekt ift. færre henvendelser, hurtigere betjening, kortere samtaletid og sagsbehandlingstid og dermed øget borgertilfredshed.

## **Indsats 2 – Omlægning af servicetilbuddet i Københavns Borgerservice**

Servicetilbuddet i Københavns Borgerservice skal afspejle københavnernes digitale adfærd og foretrukne måde at være i kontakt med kommunen på. Samtidig vil Kultur- og Fritidsforvaltningen sikre et højt serviceniveau på de områder, hvor der er fremmødekrav, og styrke den telefoniske support til københavnernes. Det er Borgerservice, som københavnernes henvender sig til, hvis de går i stå digitalt, og derfor vil Kultur- og Fritidsforvaltningen fortsat udvikle og tilbyde et effektivt, målrettet servicetilbud til de udsatte og (endnu ikke) trykke, digitale københavnere.

### ***c) Styrket telefonisk support af københavnernes***

Den telefoniske support er et afgørende servicetilbud til københavnernes, da det ofte er her, de foretrækker at henvende sig, hvis de går i stå digitalt. Telefonsupporten skal fremover i højere grad styrke borgerne i selv at kunne navigere digitalt. Det kan bl.a. ske ved at blive guidet trygt igennem selvbetjeningsløsninger eller ved at investere i co-browsing. Med brug af co-browsing bliver det muligt for en medarbejder at se med på en borgers skærm (hvis der er givet accept til dette) og guide direkte videre digitalt.

### ***b) Ny pas- kørekortcenter og tre lokale borgerserviceindgange i stedet for de nuværende syv***

Når københavnere skal have nyt pas eller kørekort tilbydes de fremover et nyt pas-kørekortcenter. Indgangen placeres i det tidligere Erhvervshus på hjørnet af H.C. Andersens Boulevard og Nyropsgade. Placeringen er synlig, let tilgængelig og tæt på offentlig transport, Rådhuset og borgerserviceindgangen i Indre By i Nyropsgade.

Med en samling af opgaven bliver det nemt og hurtigt for københavnernes at ekspedere sig selv på selvbetjeningsstandere under supervision af medarbejdere. Desuden sikres, at alle komplekse pas og kørekortsager kan løses i samme indgang og ikke skal videresendes til fagspecialister, der i dag kun sidder i borgerserviceindgangen i Indre By.

Pas og kørekort udgør de største borgerserviceopgaver og kræver fysisk fremmøde. Antallet af ekspeditioner udgør godt 200.000 hvert år. Hovedparten af københavnernes, der skal have lavet pas og kørekort, er typisk kun i kontakt med Københavns Borgerservice hvert femte eller tiende år og starter som udgangspunkt altid deres ansøgning digitalt.

Når pas og kørekort betjeningerne samles i det nye center vil københavnernes tilbydes rådgivning på komplekse opgaver som boligstøtte, folkepension, samt indrejser og NemID. Disse henvendelser udgør i dag ca. 1/3 af de fysiske henvendelser til Københavns Borgerservice. Der vil ikke længere blive tilbudt udstedelse af pas og kørekort på de tre lokationer. Derfor tilbydes der fremadrettet tre indgange til de tilbageværende opgaver. De tre fysiske indgange placeres i Nyropsgade i Indre By, i Nordvest på BIBLIOTEKET Rentemestervej og i Sundby i Kvarterhuset, Jemtelandsgade.

Indsatsen frigiver samtidig et betydeligt antal kvadratmeter på de biblioteker, hvor der ikke længere skal være borgerservice (Øbro Jagtvej Bibliotek, Vanløse Bibliotek og Brønshøj Bibliotek). Dette giver Kultur- og Fritidsforvaltningen mulighed for at bruge de frigivne kvadratmeter til andre borgerrettede aktiviteter. Den eksisterende lokalekapacitet på bibliotekerne opretholdes. I Valby frigives kvadratmeter til jobcenterindsatsen.

### c) Trygge rammer for alle borgere uanset digitale kompetencer

For fremtidens borgerservice er det fortsat en opgave at hjælpe udsatte og it-usikre borgere med at blive trygge med det digitale. I dag udgør gruppen af københavnere, der hverken har NemID eller Digital Post, 7 procent af alle københavnere over 15 år. Digitale udfordringer er ikke aldersbestemt, men i langt højere grad bundet til københavnerens livssituation. Kultur- og Fritidsforvaltningen ønsker derfor fortsat at lave målrettede serviceindsatser til de borgere, der har brug for at blive mere trygge ved de digitale løsninger. Fremtidens borgerservice vil fortsat gøre det nemt og trygt at betjene sig selv og fortsat fokusere på medbetjening og løsninger som f.eks. SMS-løsninger og co-browsing, der kan føre borgeren ind til lige netop den underside på kk.dk eller digitale selvbetjeningsløsning, som vedkommende har brug for.

#### 1.4 ØKONOMI

Effektiviseringerne og investeringerne i forslaget er beregnet på følgende vis:

#### EFFEKTIVISERINGER

##### *Forudsætninger for færre opkald til 33663366*

Effektiviseringsområde	Effektivisering
Reduceret medarbejderbehov ved færre opkald	0,5 mio. kr.
<b>Total</b>	<b>0,5 mio. kr.</b>

Antallet af opkald til hovednummeret 33663366 har været faldende siden hovednummeret i 2015 modtog ca. 600.000 opkald. Faldet i antal af opkald skyldes investeringer i digitale selvbetjeningsmuligheder, og der vil fortsat være behov for investeringer for at kunne sikre et kommende fald i antal opkald. I 2019 modtog hovednummeret 394.592 opkald. Det er værd at bemærke, at faldet er sket trods befolkningstilvækst i København i samme periode. Samtidig får flere københavnere svar på deres spørgsmål på telefonen første gang de kontakter hovednummeret (straksafklaring) uden at blive viderestillet. I dag får over 50 procent af københavnere besvaret deres henvendelse uden viderestilling. Det er effektiv og god service, hvilket også har betydet en længere samtaletid.

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

Der beregnes derfor konservativt en årlig effektivisering på 0,5 mio. kr. i varig besparelse. Den forventede længere samtaletid tilskrives en større mængde kald, der kan straksafklares, og en større mængde kald, hvor der er muligheder for at bruge co-browsing og andre løsninger til at medbetjene borgerne digitalt. Effektiviseringen er fuldt indfaset fra 2023. Pga. usikkerhed om prognosen for opkald, samt den præcise effekt af optimeringen af borgerserviceydelserne, beregnes der først en effektivisering fra 2023 i forslaget.

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

### Forudsætninger for effektivisering ved nyt pas-kørekortcenter og færre indgange

Effektiviseringsområde	Effektivisering
Reduceret medarbejder- og ledelsesbehov ved bedre kapacitetsudnyttelse af selvbetjeningsstandere på pas og kørekort	0,85 mio. kr.
Reduceret medarbejderbehov ved samling af pas og kørekortudlevering	0,5 mio. kr.
Reduceret vagtplanlægning pga. færre indgange	0,25 mio. kr.
<b>I alt effektiviseringer ved pas- og kørekortcenter</b>	<b>1,6 mio. kr.</b>
Lavere driftsomkostninger ved kontanthåndtering	0,30 mio. kr.
Reduceret medarbejder og ledelsesbehov ved færre indgange	0,85 mio. kr.
<b>I alt effektiviseringer ved færre indgange</b>	<b>1,15 mio. kr.</b>
<b>Total</b>	<b>2,75 mio. kr..</b>

Ca. 90 pct. af borgerne på pasområdet og ca. 50 pct. på kørekortområdet benytter i dag selvbetjeningsstandere i borgerservice til at færdiggøre deres ansøgninger om pas og kørekort. Selvbetjeningsstanderne er i dag fordelt på alle 7 indgange.

Belægningsprocenten (hvor meget er standen i brug) på selvbetjeningsstanderne svinger i dag mellem 38 og 85 pct. Det betyder, at selvbetjeningsstanderne står ubenyttede hen med tilsvarende manglende kapacitetsudnyttelse af de medarbejdere, der betjener selvbetjeningsstanderne. I dag er der placeret i alt 19 selvbetjeningsstandere på 7 borgerserviceindgange. En medarbejder ekspederer 2 selvbetjeningsstandere ad gangen. Ved at samle alle selvbetjeningsstandere i en indgang, er det muligt at øge belægningsprocenten på den enkelte selvbetjeningsstander. Det samlede antal selvbetjeningsstandere kan derfor reduceres til 17 selvbetjeningsstandere. Ved at samle alle pas- og kørekorthenvendelser i én indgang vil der derfor være et mindre medarbejder- og ledelsesbehov.

Derudover vil en samling af udleveringen af pas og kørekort til de borgere, der selv afhenter deres pas og kørekort kunne give yderligere en effektivisering. kr. Effektiviseringen er baseret på at arbejdsgangen ved udlevering optimeres, fordi udlevering sker fra ét sted af én medarbejder og opgaven derfor ikke er en del af opgaveløsningen hos alle medarbejdere. Desuden er der lavet tiltag, der minimerer behovet for at borgere afhenter deres pas og kørekort i borgerservice, og i stedet muliggør at borgere for sendt pas eller kørekort til egen adresse.

Med en samling af opgaverne bliver vagtplanlægningsopgaven mindre kompleks, hvilket frigør 0,250 mio. kr. der i dag bruges til vagtplanlægning af medarbejdernes vagter.

Etablering af nyt pas-kørekortcenter giver en effektivisering på i alt 1,6 mio. kr. Selvom pas og kørekortcenteret realiseres i 2021 vil der i de følgende år ske en optimering af arbejdsgange, samt en teknologisk udvikling af selvbetjeningsstanderne, der muliggør flere og kortere ekspeditioner på pas og kørekortområdet. Effektiviseringen er derfor først fuldt indfaset i 2023.

Det forudsættes, at der fortsat vil være ca. 300.000 henvendelser til de fysiske borgerserviceindgange fordelt på ca. 100.000 henvendelser i de lokale indgange til rådgivning, indrejser og NemID og ca. 200.000 henvendelser på pas og kørekort. Af de 300.000 henvendelser er der fremmødekrav på pas, kørekort, indrejser og dele af NemID-opgaven. Opgaver med fremmødekrav udgør 250.000 henvendelser. Der forventes desuden øget fremmødekrav på kørekortopgaven. Desuden introduceres afløseren for NemID – MitID - i 2021. Det nye MitID forventes at skabe et større fremmødekrav på grund af skærpede sikkerhedskrav.

Effektiviseringen ved at gå fra syv til tre lokale indgange beregnes ved lavere driftsomkostninger til kontanthåndtering og IT-drift i syv indgange kontra tre indgange. Her forventes en samlet effektivisering på 0,3

mio. kr. i varig besparelse. Besparelsen er udregnet på baggrund af en enhedsomkostning pr. indgang på ca. 0,1 mio. kr. til kontanthåndtering og IT. Derudover vil der være et mindre medarbejder- og ledelsesbehov ved sammenlægningen til tre enheder svarende til i alt 0,85 mio. kr. Den samlede effektivisering ved at gå fra syv til tre indgange vil derfor være samlet 1,15 mio. kr. ved fuld indfasning i 2022. Forudsætningen for denne effektivisering er etablering af pas-kørekortcenteret.

### Forslagets samlede effektivisering

Samlet giver forslaget en effektivisering på 2,0 mio. kr. i varige besparelser ved fuld indfasning i 2023. Omkostningerne til husleje til pas-kørekortcenter, samt varige omkostninger til IT-drift ved investering i ny teknologi udgør samlet 1,25 mio. kr. i varige omkostninger. Husleje til pas-kørekortcenter finansieres i opstartsåret med 500t/kr. af investeringsmidlerne og 500t. kr. af effektiviseringen i forslaget. Der er ingen besparelse i husleje i forslaget.

**Tabel 2. Varige ændringer, service**

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Reducerede antal opkald til 33663366				-500	-500	-500
Færre fysiske indgange			-1.150	-1.150	-1.150	-1.150
Nyt pas- og kørekortcenter		-500	-1.300	-1.600	-1.600	-1.600
Husleje pas- og kørekortcenter		500	1.000	1.000	1.000	1.000
IT- drift – support og licenser			250	250	250	250
<b>Varige ændringer totalt, service</b>		<b>0</b>	<b>-1.200</b>	<b>-2.000</b>	<b>-2.000</b>	<b>-2.000</b>

## INVESTERINGER

### Indretning og flytning

Investeringen til indretning og flytning bidrager primært til effektiviseringen i forslaget ved at sikre et optimalt borgerflow i pas- og kørekortcenteret, så der kan håndteres 200.000 betjeninger i en indgang.

På baggrund af forslaget om færre indgange og pas-kørekortcenter investeres der samlet 1,5 mio. kr. til indretning og flytning. Konkret investeres der i etablering af ny pas og kørekortcenter, samt tilpasning af de 3 øvrige indgange ift. forventet borgerflow. Endeligt investeres der i genetablering af de områder som borgerservice fraflytter på biblioteker og jobcenter, så områderne er klargjort til indflytning af nye aktiviteter. Den samlede investering tager udgangspunkt i erfaringer fra tidligere flytninger og opdaterede indretningsbehov gennem de sidste fem år i Københavns Borgerservice.

### Optimering af borgerserviceydelse

Investeringen i optimering af borgerserviceydelser bidrager både til effektiviseringen i "Reducerede antal opkald til 33663366" og serviceomlægning til "Færre fysiske indgange" og "Nyt pas- og kørekortcenter", da både fysisk og telefonisk indgang profiterer af bedre digitale borgerserviceydelser i form af færre og kortere henvendelser.

Der investeres 0,6 mio. kr. årligt til projektledelse til optimering af borgerserviceydelser fra 2021-2023 i alt 1,8 mio. kr. Der er beregnet investeringer 0,15 mio. kr. på hver enkelt ydelse svarende til i alt 1,5 mio. kr. fra 2021-2023. Beregningen er baseret på det investeringsspænd, der har været ift. optimeringen af de tre borgerserviceydelser, Kultur- og Fritidsforvaltningen gennemførte fra juni til december i 2019. Investeringer

i de øvrige borgerserviceydelser følger samme investeringsbehov. Nedenstående oversigt opstiller sammenhæng mellem investering og gevinst ift. borgerserviceydelserne.

Ydelse	Forventet investering	Gevinster
Genindrejser af danske statsborgere	Udvikling af spørgetræ og bedre online vejledning, fx tjekliste til genindrejse	Kortere sagsbehandling af forberedte borgere Færre returløb Færre telefonopkald
Udrejser	Digitale påmindelser ved angivet hjemrejetidspunkt i cpr. registeret. Kampagne ift. behov om udrejse	Kortere sagsbehandling, idet borgere skal udrejse før genindrejse Færre returløb Færre telefonopkald
Flytning	Bedre vejledning på web Digital tjekliste ift. dokumentation fx logiværts-erklæring	Færre returløb Færre telefonopkald
NemID	Bedre online vejledning Markedsføring af nøgle app i stedet for fysisk nøglekort	Færre henvendelser på både telefon og i fysiske indgange
Pas	Bedre online vejledning ift. pas til børn Sms-notifikation, når passet ikke er modtaget hjemme i postkassen.	Kortere sagsbehandling af forberedte borgere Færre returløb Færre telefonopkald om status på pas
Kørekort	Bedre online vejledning, fx digital tjekliste Mulighed for at forberede mest muligt hjemmefra ift. rette dokumentation Sms-påmindelser ved fornyelse af kørekort	Kortere sagsbehandling i de fysiske indgange Færre returløb Færre telefonopkald om status på kørekort
Lægeskift og gruppeskift	Ændring af breve, der udsendes til borgere ved lægeskift Bedre guidning i selvbetjeningsløsningen, hvor borgerne går i stå og ringer til 33663366	Færre telefonopkald og fysiske henvendelser
Boligstøtte	Målrettet kampagne og netværkskommunikation for tidsbestilling. Informationsmateriale om mulighed for rådgivning via telefon før fysisk fremmøde	Færre telefonopkald og fysiske henvendelser Færre returløb ved forkert medbragt dokumentation Kortere sagsbehandling af forberedte borgere
Folkepension	Målrettet kampagne og netværkskommunikation for tidsbestilling. Informationsmateriale om mulighed for rådgivning via telefon før fysisk fremmøde	Færre telefonopkald og fysiske henvendelser Færre returløb ved forkert medbragt dokumentation Kortere sagsbehandling af forberedte borgere
Bopæls- og civilstandsattester	Bedre guidning i selvbetjeningsløsningen, hvor borgerne går i stå og ringer til 33663366 eller møder fysisk frem for at få attesten udskrevet i borgerservice Bedre online vejledning	Færre telefonopkald og fysiske henvendelser Færre returløb ved forkert medbragt dokumentation Kortere sagsbehandling

På baggrund af ovenstående oversigt beregnes der et samlet investeringsbehov på 1,1 mio. kr. over tre år til optimering af borgerserviceydelserne.

### **Automatiseret telefonisk service**

Investeringerne i automatiseret telefonisk service bidrager primært til effektivisering i ”Reducerede antal opkald til 3366 3366”. Der investeres samlet 1,8 mio. kr. i automatiseret telefonisk service. Løsningerne



omfatter for eksempel automatisk omstilling af opkald, voicebot på udvalgte ydelsesområder og it-løsningen interaction analytics, der optager og analyserer opkald.

Investeringen i co-browsing er identificeret, via de tidligere gennemførte optimeringer af borgerserviceydelser, som en mulighed for at skabe bedre service på de konkrete ydelser. Det forventes, at investeringen samlet udgør 0,3 mio. kr. til co-browsing over to år.

Yderligere ønsker Kultur- og Fritidsforvaltningen at investere i en voice bot, der integreres med den nuværende tast selv velkomstmenu på kommunens hovednummer. F.eks. modtager hovednummeret mange opkald fra borgere, der ønsker at bestille tid. Her kan der udvikles en automatiseret voice bot, der hjælper borgeren med at bestille tid. Der vil være lignede muligheder for udvikling af en voice bot på øvrige standardiserede kald til hovednummeret, hvor der er stor volumen. Samlet investering på voice bot udgør 0,7 mio. kr. over to år. Investeringen og potentialerne bygger på erfaringer fra tidligere innovationscase om udvikling og brug af voice bot i serviceindgangen i Koncern Service

Der forventes desuden en investering på 0,8 mio. kr. i it-systemet Interaction Analytics over to år. Interaction Analytics optager og analyserer samtaler med københavnere på den telefoniske kanal, når borgeren har givet sin accept. Interaction Analytics giver mulighed for at identificere præcist, hvor og hvor mange københavnere møder problemer i servicen på en specifik ydelse. Interaction Analytics giver desuden mulighed for automatiseret henvendelsesregistrering, så medarbejderne ikke skal bruge tid på manuel registrering. Beregning for investeringsbehovet er lavet ud fra konkret erfaring med værktøjet i pilotprojekt, der har kørt i 2019. Desuden er der foretaget en markedsafdækning i 2019 ift. alternative løsninger og den forventede markedspris. Den endelige investering er afhængig af forhandlinger med den nye leverandør af kontaktcenterløsningen ny leverandør, der netop har vundet udbuddet for ny Kontaktcenterløsning.

### ***Kompetenceudvikling - nyt onboarding program***

Investeringen bidrager til effektiviseringer på ”Reducerede antal opkald til 3366 3366”. Medarbejderne i Københavns Borgerservice skal guide borgerne digitalt og sikre en optimeret service for københavnere. Der investeres derfor i 1,6 mio. kr. i kompetenceudvikling, der understøtter at medarbejdere fremover i højere grad styrker borgerne i selv at kunne navigere digitalt. Det kræver udvikling af e-læringsprogrammer, der både kan bruges i onboarding af nye medarbejdere og kompetenceudvikle eksisterende medarbejdere. Desuden kræver det løsninger, der kan sende relevante links til borgere via sms'er og mails, så københavnere kan tilgå selvbetjeningsløsningerne direkte via tilsendte links. Investeringen er beregnet ud fra eksisterende erfaring med udvikling af e-læringsmateriale.

### ***Forslagets samlede investering***

Den samlede investering udgør i alt 8,7 mio. kr. Heraf udgør investeringen i projektledelse 2 årsværk til alle investeringsindsatser.

**Tabel 3. Anlægsinvesteringer i forslaget**

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Indretning og flytning		1.000	500			
Husleje Pas- og kørekortcenter år 1		500				
Optimering af borgerserviceydelser		1.100	1.100	1.100		
Automatiseret telefonisk service		900	900			
Kompetenceudvikling - nyt onboarding program		800	500	300		
<b>Investeringer totalt, anlæg</b>		<b>4.300</b>	<b>3.000</b>	<b>1.400</b>		

## 1.5 EFFEKTIVISERING PÅ ADMINISTRATION

**Tabel 4. Varige ændringer, administration**

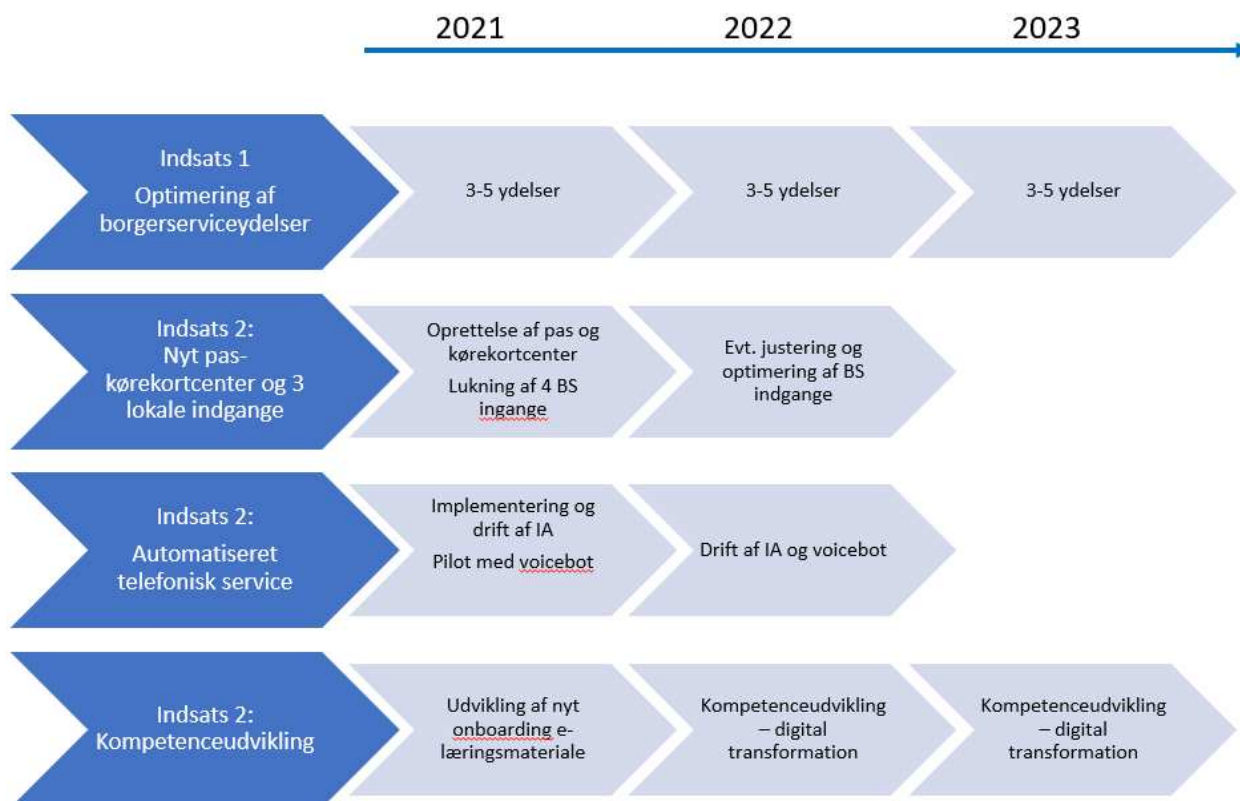
	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nettoeffekt på administrative udgifter, eksklusive myndighedsopgaver (skøn), jf. afgrænsning af målsætning*.		-500	-1.200	-2.000	-2.000	-2.000
Nettoeffekt på administrative opgaver på områder uden for afgrænsning af målsætningen (skøn).						
<b>Varige ændringer totalt, administration</b>		<b>-500</b>	<b>-1.200</b>	<b>-2.000</b>	<b>-2.000</b>	<b>-2.000</b>

Note: Reducerede administrative udgifter angives med negativt (-) fortegn og øgede administrative udgifter angives med positivt (+) fortegn.

\* Afgrænsning af målsætning om reducerede administrative udgifter vedtaget af ØU den 11. december 2018.

## 1.6 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

Kultur og Fritidsforvaltningen følger nedenstående tidsplan for de 2 indsatser i forslaget:



## 1.7 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE

Forslaget inddrager samarbejdspartnere som følger:

Februar 2020	Dialog med KEjd om overtagelse af Erhvervshusindgangen Nyropsgade 1
Februar/marts 2020	Dialog med relevante chefer for biblioteker med borgerservice i KFF Dialog med BIF om borgerservice i Valby
Februar 2020	Orientering af HovedMED og lokalMED om forslaget
Februar 2020	Orientering og indledende dialog med medarbejdere i Københavns Borgerservice om forslaget
Marts-april 2020	Høring hos relevante lokaludvalg, Ældrerådet og Handicaprådet
Marts-sep. 2020	Medarbejderdialog og -inddragelse
September 2020	dialog og erfaringsudveksling med Koncern IT ift. voice bot
Okt.-dec. 2020	Kommunikation til borgere om det tilpassede servicetilbud

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

## 1.8 FORSLAGETS EFFEKT

Forslaget kommer til at betyde følgende for Københavnerne:

- Nemt og enkelt at starte og slutte selv digitalt
- Styrket telefonisk betjening med hjælp til selvbetjening
- Fra 7 til 4 borgerservice-indgange med høj faglig kompetence
- En samlet indgang til pas & kørekort, hvor alle henvendelser kan løses
- Øget tilgængelighed ift. åbningstid og faglighed

Forslaget kommer til at betyde følgende for medarbejderne:

- Styrkede kompetencer ift. digital medbetjening af københavnerne
- Større mulighed for fagspecialisering
- Større mulighed for relevant faglig sparring med fagkolleger

## 1.9 OPFØLGNING

Succeskriterium	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
300.000 opkald til 33663366 i 2025. Baseline: 400.000 opkald	Måles via henvendelsesregistrering og på konkrete ydelsesniveau. Desuden måles gevinstrealiseringen ift. at indgå i komme budgetbidrag, såfremt effektiviseringspotentialer er vurderet for lavt	Københavns Borgerservice	Kvartalsvist
90 procent af alle borgere er tilfredse eller meget tilfredse med servicen i de fysiske indgange. Baseline: 89 procent	Gennem tilfredshedsundersøgelser og "happy or not" standere	Københavns Borgerservice	Hvert andet år. Happy or not standere måles månedligt

80% belægningsgrad på alle pas og kørekort selvbetjeningsstandere. Baseline: 38-85 %	Ved at sammenligne udbudte tider på selvbetjeningsstandere med antallet af ekspeditioner på selvbetjeningsstandere. Dette måles vi Kube Case der er fagsystem for pas og kørekort.	Københavns Borgerservice	Kvartalsvist
Frigørelse af medarbejdertid fsva. Faldet i opkald og optimeret belægningsgrad på pas og kørekort	Løbende opfølgning på antal årsværk brugt på opgaverne	Københavns Borgerservice	Årligt fra 2022
Genforhandling af kontrakter med leverandører ift. kontanthåndtering, så kontrakterne er afstemt ift. at der er tre færre serviceindgange. Tilsvarende genforhandles IT driftkontrakter og licenser.	Gennemgang af kontrakter	Københavns Borgerservice	Ultimo 2021

### 1.10 RISIKOVURDERING

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

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

Risikoen ved lukning af borgerserviceindgange kan initialt være forbundet med høj risiko. Derfor vil Kultur- og Fritidsforvaltningen også gå i dialog med relevante interesseorganisationer, der vil stille sig kritiske overfor lukning af borgerserviceindgange. Kultur- og Fritidsforvaltningen vurderer, at risikoen kan formindskes betydeligt ved at fokusere på de fordele som forslaget om færre indgange og et samlet pas og Kørekortcenter medfører.

De borgere som søger om pas og kørekort udgør størstedelen af henvendelser i borgerservice. Disse borgere er i kontakt med borgerservice hvert 5-10 år, hvorfor det forventes at deres lavfrekvente besøg i borgerservice ikke udgør en risiko ift. forslaget om et fælles pas og kørekortcenter.

### 1.11 HVEM ER HØRT?

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	Den 5. marts 2020

	Ja/Nej/Ikke relevant	Dato for godkendelse
Ejendomsfaglig vurdering	Ja	Den 4. marts 2020
IT-kredsen	Nej	
Koncern-IT	Ikke relevant	
HR-kredsen	Ikke relevant	
Velfærdsanalytisk vurdering	Ikke relevant	