

Delrapport 2 - Effektiv administration

- del af rapportudkast til Strukturudvalget den 8. november 2012

Indholdsfortegnelse

Indledning	1
5.4.1. Samling af facility management-opgaver og kompetencer	1
5.4.2 Samling af byggefaglige opgaver og kompetencer.....	3
5.4.3 Styring af ejendomsporteføljen	5
5.4.4 Organisering af udbudsområdet	7
5.4.6 Bedre governance på it-området.....	9
5.4.7 Effektiv kommunikation – en central placeret kommunikationsenhed.....	11

Indledning

Formålet med nedenstående forslag er at skabe bedre understøttelse af kommunens opgaveløsning på kerneområderne og effektivisere administrative opgaver, så der frigives tid til kvalitet i kerneydelsen og/eller realiseres effektiviseringer, som kan anvendes til en bedre service til borgerne.

Nedenfor uddybes forslag, der er beskrevet i rapportens afsnit 5.4. . Afsnittenes nummerering henviser til afsnittene i rapporten. Der foreligger ikke en uddybning af forslag vedrørende fælles drift og vedligehold af arealer.

5.4.1. Samling af facility management-opgaver og kompetencer

Facility Management (FM) dækker over alle former for fysisk og teknisk støtte til en organisations kerneområder, eksempelvis indvendigt og udvendigt vedligehold, bygningsspecifikke terrænarbejder, drift og vedligeholdelse af tekniske installationer, renovation, post og scanning, rengøring, sikring og reception.

Vision og formål – effektiv drift, én indgang og understøttelse af kernerdriften

FM-området er i dag organiseret decentralt i Københavns Kommune, primært på institutionsniveau. Den decentrale organisering varierer, men det udførende personale arbejder ofte med en begrænset central styring og koordinering. Den manglende overordnede styring betyder, at der kun i meget begrænset omfang opnås stordriftsfordele og synergi på tværs af lokaliteter og forvaltninger.

FM-opgaven er typisk ikke en kerneopgave i forvaltningerne og varetages i nogle tilfælde af medarbejdere uden ejendomsfaglige kompetencer. Den decentrale udførelse betyder endvidere, at der ikke er et fælles serviceniveau for sammenlignelige opgaver, samt at der mangler tværgående viden om ressourceforbrug og organisering.

Kommunens FM-opgaver er fordelt på en lang række forskellige kommunale og private aktører, hvilket bl.a. medfører uensartede snitflader. Når der kun i få tilfælde er en klar beskrivelse af, hvilke ydelser der skal leveres, opstår der endvidere forskelle i effektivitet, kvalitet og service på sammenlignelige opgaver.

Ved at samle FM-opgaverne i en fælles FM-enhed løftes en række administrative opgaver væk fra kommunens institutioner samtidig med, at FM-opgaverne samles på færre aktører og kan dermed løses bedre, mere ensartet, professionelt og effektivt. Dermed undgås tvivlsspørgsmål om snitflader, fx om det er lejer eller udlejer, der har ansvaret for udførelsen af de konkrete FM-opgaver. Fremover vil det være den fælles FM-enheds ansvar, og der vil dermed kun være én indgang for brugerne.

Der kan tillige være et væsentligt besparelses- og effektiviseringspotentiale ved at samle materiel i tilknytning til FM-opgaver. Teknik- og Miljøforvaltningen har oprettet en fælles materielenhed i egen forvaltning. Erfaringerne med kortlægning og registrering af vognpark og materiel har af dækket et relativt stort besparelsespotentiale samt et potentiale for at fordoble udnyttelsesgraden. Noget tilsvarende må forventes at gælde på andre områder.

Kvalitetsmæssige gevinster

En fælles FM-enhed skal tjene til at styrke vedligeholdelsesindsatsen og effektiv planlægning og udførelse af opgaverne, når udvendig og indvendig vedligeholdelse, tekniske serviceaftaler m.m. håndteres af samme organisation. En samling af FM-opgaver giver endvidere bedre mulighed for at udarbejde helhedsorienterede beredskabsplaner for håndtering af akutte krisesituationer (fx skybrud) osv. Sammenhængen til forslag fra Københavns Brandvæsen om risikostyring i KK skal afklares nærmere.

Dertil kommer en række kvalitetsgevinster for borgere og medarbejdere, blandt andet entydig kommunikation (én indgang) samt bedre kvalitet i opgaveudførelsen, idet FM-opgaverne vil blive løst af en organisation, som har Facility Management som kernefunktion. Dette vil forventeligt kunne frigive tid til kerneydelsen.

Gennem en samling af kompetencer vil der opstå en række faglige fællesskaber, og medarbejderne vil indgå i et professionelt miljø, hvor den pågældendes faglighed er i centrum. Dette giver bedre mulighed for videndeling og højere grad af medarbejdertilfredshed.

Effektiviseringsgevinster

Fra administrationsplanens ressourceopgørelse af FM-området konkluderes det, at der samlet set benyttes 1,3-1,4 mia. kr. på udførelse af FM-opgaver i Københavns Kommune fordelt med 1.500 årsværk og direkte udgifter på i alt 700 mio. kr. 94 % af årsværkene er placeret på decentralt niveau.

Det er Københavns Ejendommens vurdering, at der er et effektiviseringspotentiale på i størrelsesordenen 3-5 % af det samlede forbrug på 1,3-1,4 mia. kr. svarende til 42-70 mio. kr. ved en samlet styring og udførelse af FM-opgaver i Københavns Kommune.

Konsekvenser og mulige udfordringer

Den foreslåede organisering indebærer overordnet set, at FM-opgaverne flyttes fra institutioner og forvaltninger til en fælles FM-enhed. Dermed overgår ansvaret for udførelse, styring, organisering og effektivisering af området til den fælles FM-enhed og det udvalg, enheden er underlagt. Udvalget vil fx kunne tage stilling til, hvilket serviceniveau de enkelte typer af kvadratmeter skal have tilbudt. Der vil være mulighed for at vælge imellem forskellige serviceniveauer samt tilkøb.

Forvaltninger og institutioner overgår dermed til at være brugere, der får leveret service på FM-området efter indgåede aftaler og i løbende dialog med den fælles FM-enhed. FM-enheden har en forretningsmæssig tilgang til FM-opgaven og er ansvarlig for, at ydelserne er konkurrencedygtige og i markedsniveau. Det sikres bl.a. ved fastsættelse af KPI'er og benchmarking.

Det er afgørende for en succesfuld implementering af forslaget, at der er den fornødne modenhed i Københavns Ejendomme til at løfte opgaverne. Der skal desuden ske en kvalificering af effektiviseringspotentialet og en afklaring af det præcise ansvars- og opgavesnit mellem forvaltningerne og den nye enhed.

Samling af sikringsområdet i Københavns Brandvæsen

Som en variation af ovenstående forslag kan der eventuelt arbejdes med, at kommunens risikostyring, herunder sikkerhedsopgaven håndteres af Københavns Brandvæsen (KB). Brandvæsenet har en døgnbemandet vagtcentral, en stående styrke og en specialisering, der kan bidrage til, at kommunens risikostyring så effektivt som muligt understøtter medarbejdertryghed, bygningssikring, forebyggelse af risici, uddannelse samt forsikring.

Ved en fælles risikostyring vil KB kunne udvikle sikringskoncepter, der er tilpasset de enkelte institutioners behov, samtidig med at det sikres, at kommunens forvaltninger og institutioner kan fortsætte driften uanfægtet ved skader, indbrud mv.

5.4.2 Samling af byggefaglige opgaver og kompetencer

Byggefaglige opgaver knytter sig til nyopførelser, genopretning og større renoveringer af bygninger, herunder det almennyttige område. Med samling af opgaverne samles også ansvar for alle faser i byggeprocessen.

Vision og formål – effektiv drift, én indgang og understøttelse af kernerdriften

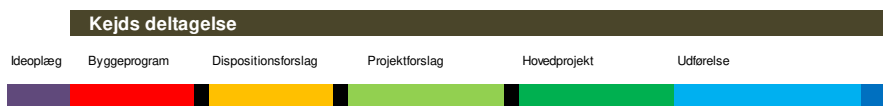
Formålet med at samle de byggefaglige opgaver og kompetencer fra alle forvaltninger ét sted er overordnet set at strømline planlægning og udførelse af komplicerede byggeprocesser, samt at imødekomme u hensigtsmæssige snitflader og derved bruge ressourcerne bedre og mere effektivt.

Hertil vil forvaltninger og slutbrugere opleve at kunne adressere alle spørgsmål og problemstillinger i relation til byggeprojekter ét sted. Dette skaber en klarhed for institutionsledere, der kan bidrage til bedre ledelsesrum og tid til at løse kerneopgaven.

Samling af opgaverne og ansvar for samtlige faser i byggeprocessen giver ejendomsenheden mulighed for direkte kommunikation med involverede slutbrugere, hvilket bør kunne afdække behov og løse problemer, før de opstår, og dermed spare tid og ressourcer.

Nuværende forhold ved typisk byggeprojektforløb

Kejd varetager projektet fra og med byggeprogram frem til aflevering

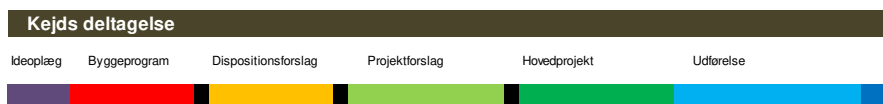


Fagforvaltning definerer behov og udarbejder idéoplæg, varetager brugerinddragelse og har bemanning til at følge projektet til aflevering

■ Fagforvaltning godkender

Fremtidige forhold hvor alle byggefaglige opgaver er samlet ét sted

Kejd varetager projektet fra og med idéoplæg frem til aflevering



■ Fagforvaltnings deltagelse

Fagforvaltning definerer behov/kapacitet og godkender projektet efter hver fase (program, dispositionsforslag mm)

■ Fagforvaltning godkender

Kvalitetsmæssige gevinster

En samling af byggefaglige opgaver og kompetencer fra alle forvaltninger skal tjene til at øge den professionalisme, hvormed opgaverne planlægges og løses. Når ejendomsenheden kommer ind i processen fra den tidlige bestilling eller konstatering af behov og tilmed har det fulde faglige og økonomiske ansvar, kan den endelige løsning optimeres i forhold til eksempelvis fleksibel indretning, nyeste byggefaglige viden og metoder, energiforbrug og klimatilpasning, bygningens totaløkonomi (opførelse og drift i byggeriets samlede levetid) m.v. Dette vil forventeligt betyde en forkortet proces og dermed en hurtigere leverance af fx en daginstitution.

Hvis alle byggefaglige opgaver og kompetencer samles, vil organiseringen blive enklere. Der vil kun være en projektleder per projekt, og beslutningsvejene vil være klarere. Fagforvaltningerne vil deltage med en forenklet bestillerfunktion, hvis primære opgave er at udregne kapacitet og definere behov og derefter godkende projektet efter hver fase i projektførløbet. Det er ejendomsenheden, der har ansvar for inddragelse af og dialog med brugerne gennem hele projektførløbet også efter ibrugtagning.

Ved at samle alle byggefaglige opgaver og kompetencer i en organisation sikres det, at viden bibeholdes gennem hele projektførløbet. Organisationen er enkel og dobbeltbemanding og suboptimering undgås.

Effektiviseringsgevinster

Det skønnes, at der er knyttet i størrelsesordenen 60-80 årsværk til de byggefaglige opgaver fordelt i de syv forvaltninger og i Københavns Ejendomme.

Med løsningsforslaget overgår ansvaret for udførelse, styring, organisering, vidensopsamling og effektivisering af området til ejendomsenheden. Gennem en samling af opgaver og kompetencer vil det være muligt at gennemføre en højere grad af standardisering og mere fleksible og billigere stordriftsløsninger. Således må det forventes, at anlægsprocessen kan gennemføres hurtigere og mere effektivt.

Det vurderes, at der vil være et årligt effektiviseringspotentiale i størrelsesordenen 4-6 mio. kr. ved at samle de byggefaglige opgaver og kompetencer således at der undgås dobbeltarbejde, effektivisering af de administrative støttefunktioner og mere hensigtsmæssig indkøbsorganisering. Effektiviseringspotentialet skal kvalificeres yderligere frem mod en endelig beslutning.

Konsekvenser og mulige udfordringer

Den foreslåede organisering indebærer, at alle byggefaglige opgaver og kompetencer flyttes fra forvaltningerne til den fælles ejendomsenhed, som dermed automatisk kommer tidligt ind i anlægssagerne. Modellen er inspireret af statens organisering af bygningsområdet, hvor Bygningsstyrelsen håndterer de byggefaglige opgaver, og kunderne (ministerier, styrelser m.m.) definerer behovet.

Styringsmodellen på området vil fortsat være funderet i en bestiller/udfører-model, men forvaltningernes bestillerenheder skal tilpasses til de faktiske byggefaglige opgaver, der skal løses i forvaltningerne. Forvaltningen skal være kunder og brugere og vil helt konkret skulle definere et behov, og på den baggrund indlede en dialog med ejendomsenheden.

Forud for at dette behov defineres, går drøftelser og beslutninger i fagudvalget om behov, faglige principper, timing m.v., som danner baggrund for henvendelsen til ejendomsenheden. I fagudvalget vil der være fagfaglige drøftelser om det øgede behov, fx geografisk placering, indretning af distrikter og lign. De byggefaglige drøftelser vil følge opgaven og vil skulle foretages i udvalget, hvor ejendomsenheden er tilknyttet.

Når der er brug for specialbyggeri/-indretning som følge af eksempelvis pædagogiske principper eller andre fagfaglige forhold (stofindtagelsesrum, sikringsforhold, særlige profilskoler), kan der nedsættes en særlig arbejdsgruppe, som beskriver og definerer det specielle behov. Ejendomsenheden vil i alle tilfælde tilknytte byggefaglige rådgivere, der har særlige kompetencer indenfor pågældende fagområde.

Ejendomsenheden er ansvarlig for, at ydelserne leveres i en høj faglig kvalitet. Dette sikres kun gennem dialog, brugerinvolvering og tillid. Det er tillige ejendomsenhedens ansvar, at ydelserne er konkurrencedygtige og i markedsniveau. Det sikres bl.a. ved fastsættelse af KPI'er og benchmarking.

Det er afgørende for en succesfuld implementering af forslaget, at der er den fornødne modenhed i Københavns Ejendomme til at løfte opgaverne. Der skal desuden ske en kvalificering af effektiviseringspotentialet og en afklaring af det præcise ansvars- og opgavesnit mellem forvaltningerne og Københavns Ejendomme.

5.4.3 Styring af ejendomsporteføljen

Porteføljestyling af ejendomme er mulig, hvis kompetencer, viden og overblik er samlet, og der er et overblik over viften af potentielle løsningsmuligheder, herunder leje, køb og salg.

Vision og formål – effektiv drift og én indgang for borgerne

Formålet med en samlet styring af ejendomsporteføljen er at skabe mulighed for at analysere på tværs af ejendomme, eksempelvis lokaliseringsanalyser, vedligeholdelsesanalyser og lignende.

Ved en effektiv porteføljestyring kan ejendomsenheden pege på uhensigtsmæssige eller dyre løsninger, og kunden kan forvente en professionel og proaktiv ydelse, når ejendomsenheden har det nødvendige overblik og de nødvendige kompetencer.

Endelig vil porteføljestyring kunne understøtte ønsket om én indgang for borgerne i en lang række tilfælde.

Kvalitetsmæssige gevinster

I dag administreres forskellige typer af kvadratmeter forskellige steder i Københavns Kommune. Nogle kvadratmeter administreres af Københavns Ejendomme, andre af Teknik- og Miljøforvaltningen mens det almennyttige i høj grad styres fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen og Socialforvaltningen. Derudover håndteres køb og salg-opgaverne i Økonomiforvaltningen adskilt fra den resterende ejendomsadministration. Det betyder, at der ikke tænkes på tværs, at kvadratmeter ikke udnyttes ud fra et helhedsperspektiv og at der ikke nødvendigvis træffes rationelle beslutninger om, hvornår der skal bygges nyt, udvides eller købes eller lejes på baggrund af nye behov og ønsker.

En samlet styring af ejendomsporteføljen er essentiel i flere sammenhænge. Dels repræsenterer kommunens ejendomsportefølje en betydelig værdi, og denne værdi skal forsøges fastholdt eller forøget. Dels er porteføljestyring en vej til at sikre mere effektiv udnyttelse af kvadratmeter og en metode til at skabe overblik og højne kvaliteten af de fysiske rammer. Dette kan bidrage til at sikre mål såsom overholdelse af pasningsgarantien.

Ved at samle ansvaret for alle kommunens kvadratmeter ét sted forventes der et bedre overblik, bedre koordinering af ledige kvadratmeter, mindre tomgang og således en bedre udnyttelse af kommunens ressourcer. En samling vil give bedre mulighed for benchmarking såvel internt i Københavns Kommune som med andre kommuner i forhold energiforbrug, udnyttelse af kvadratmeter m.m.

Det vil endvidere forbedre incitamenterne i porteføljestyringen, hvis det bliver muligt at tilpasse huslejemodellen efter statsligt forbillede, således at der bl.a. kommer større gennemsigtighed og sammenhæng mellem de faktiske huslejeudgifter, kvalitet og geografisk placering, og det samtidigt bliver muligt at låne midler til at istandsætte kommunale og private lejemål mod afbetaling over huslejen.

Effektiviseringsgevinster

Københavns Kommunes ejendomsportefølje bliver løbende ændret gennem nybyggeri, ud- og ombygning og køb eller salg af ejendomme. Kommunens ejendomsportefølje udgør ca. 2,2 mio. m². Hertil kommer ca. 0,3 mio. m², som kommunen lejer i privatejede ejendomme. Derudover er der ca. 0,45 mio. kr. m² som forvaltningerne selv ejer eller lejer det kan fx være selvejende institutioner, almennyttige og lign.

Gennem effektiv porteføljestyring forventes et betydeligt rationalt både i forhold til bedre udnyttelse af kvadratmeter, mere effektiv drift og højere kvalitet i de fysiske rammer.

Frem mod 2015 forventes der at være et effektiviseringspotentiale for at reducere kommunens bygningsmasse med 2 % svarende til 44.000 m², hvilket kan skabe en samlet effektivisering på op til 33 mio. kr.

Potentialet knytter sig til arealoptimering i den eksisterende ejendomsportefølje og dermed minimering af behovet nybyggeri, køb og leje. Herudover kommer minimering af dobbeltarbejde i den nuværende organisering.

Konsekvenser og mulige udfordringer

En del kommunens ejendomsportefølje er nedslidt og der er et stort vedligeholdsefterslæb. Den manglende vedligeholdelse af bygningerne kan medføre, at en optimering af arealanvendelsen kræver investeringer i helhedsrenovering af ejendomme.

Det er afgørende for en succesfuld implementering af forslaget, at der er den fornødne modenhed i Københavns Ejendomme til at løfte opgaverne. Der skal desuden ske en kvalificering af effektiviseringspotentialet og en afklaring af det præcise ansvars- og opgavesnit mellem forvaltningerne og Københavns Ejendomme.

5.4.4 Organisering af udbudsområdet

Udbudsområdet i Københavns Kommune er decentralt organiseret. Økonomiforvaltningen indgår fælles obligatoriske indkøbsaftaler for varer og tjenesteydelser (for ca. 1 mia. kr.), der benyttes i hele kommunen, mens de øvrige forvaltninger indgår decentrale indkøbsaftaler på områder med tilknytning til kerneydelsen. Der er således udbudsmedarbejdere i alle forvaltninger, der også kan være spredt på forskellige enheder i forvaltningerne.

Intern Revision har stillet spørgsmålstegn ved om den nuværende organisering understøtter den politisk vedtagne indkøbspolitik, som alle forvaltninger skal leve op til. Det indebærer bl.a.

- at opnå økonomiske gevinster via indkøbsaftaler
- at overholde lovgivningen og Borgerrepræsentationens krav til indkøb
- at udelukkende købe ind på de fællesobligatoriske aftaler på de relevante områder (opnå høj compliance).

Ifølge Intern Revision har kommunen dog en ringe sikkerhed og indsigt i, at indkøbspolitikken efterleves i praksis. Det kræver, at hver forvaltning iværksætter og effektuerer nødvendige tiltag og er villig til at dokumentere dette. Intern Revision bemærker endvidere, at en øget anvendelse af de indgåede indkøbsaftaler kræver en adfærdsændring i alle forvaltninger og organisationsdele. Dette vil kræve en ubetinget opbakning hertil på alle niveauer.

Intern Revision har derfor foreslået følgende: *"...de største og væsentligste indkøbsområder, uanset om disse er centrale eller decentrale. Ansvar for disse indkøbsområder bør placeres ét sted i kommunen, og der bør gives mandat til at forfølge formulerede krav og tiltag såvel eksternt som internt".*¹ Efterfølgende har Deloitte også anbefalet over for Økonomiudvalget, at forslaget opfyldes (ØU 25.09.12).

Med den høje grad af decentralisering må det også antages at være en væsentlig udfordring for forvaltningerne at få allokeret ressourcer til at opbygge fagligt bæredygtige udbudsafdelinger.

Det vurderes at der kan opnås stordriftsfordele ved at samle udbudsområdet i f.eks. 2-3 enheder fremadrettet, jf. tabel 1, der også angiver den estimerede indkøbsvolumen på de forskellige indkøbsområder.

Tabel 1: Estimeret indkøbsomsætning

Område	Estimeret indkøbsvolumen (2011) (mia. kr.)
--------	---

¹ Intern Revision 2011, Økonomiforvaltningen – opfølgingsrevision på rapporter vedr. Københavns Kommunes Indkøbsordning.

1. Udbud af anlægsopgaver, Facility Management og TMF-drift	3,3
2. Udbud af varer og tjenesteydelser	2,5
<i>a. Institutionsrelaterede udbud</i>	0,5
<i>b. Øvrige udbud</i>	2,0
Pt. ikke-aftaledækkede områder	2,6
I alt	8,4

Kilde: Administrationsplanens målbillede på indkøbsområdet. De angivne tal er estimer, der er behæftet med en vis usikkerhed.

For det første kan udbud og indkøb på anlægsområdet samles i en enhed pga. anlægsopgavernes særlige karakter. Denne enhed kan også varetage relaterede indkøbsområder som TMF's decentrale indkøbsområder og Facility Management.

De fællesobligatoriske og decentrale indkøbsaftaler kan samles i en anden central enhed. Det kan evt. overvejes at udskille de indkøbsområder, som vedrører varer, der primært benyttes på institutionerne (f.eks. fødevarer, legetøj mv.). Der indgår ikke indkøb af ydelser hos anden aktør på beskæftigelsesområdet.

Kommunen køber herudover ind for ca. 2,6 mia. kr., hvor der ikke er indgået indkøbsaftaler. I administrationsplanen er der igangsat et arbejde for at lave udbud på disse områder.

Ansvar for controlling og opfølgning på at indkøbsaftalerne efterleves ligger fortsat i forvaltningerne.

Effektiviseringspotentiale

Forslaget til omorganisering af udbudsområdet forventes at medføre en årlig driftsbesparelse på 5-10 mio. kr. fra året efter, at omorganiseringen har fundet sted.

Det forventes at kunne høstes som følge af

- at medarbejderne kan køre flere udbud, da de kan benyttes på tværs af forvaltningerne
- at forvaltningerne ikke går i udbud med på de samme indkøbsområder
- at vareområder samles i ét udbud
- at der kan indgås nye udbud på områder, hvor kommunen ikke plejer at lave udbud
- muligheder for professionalisering og bedre styring ved samling af juridiske kompetencer mv.

Brugerinddragelse

Organiseringen vil også indeholde et fortsat fokus på brugerinddragelse. For at opnå de bedst mulige aftaler er det vigtigt at inddrage repræsentanter for de decentrale medarbejdere, der skal anvende indkøbsaftalerne i praksis. Brugerinddragelsen vil bl.a. ske ved udarbejdelsen af kravspecifikationer til varerne og ved evaluering af aftalerne.

5.4.6 Bedre governance på it-området

Som et redskab til at sikre bedre understøttelse af kerneopgaverne i kommunen er Strukturudvalget blevet præsenteret for fordelene ved at forbedre styringen af kommunens investeringer på digitaliseringsområdet.

Københavns Kommune er ligesom resten af de offentlige sektor under stigende pres for at skabe resultater ved bedre digital understøttelse af de store velfærdsområder. Det kan være på indsatsområder som eksempelvis den digitale skole, digitalt samarbejde med ældre og handicappede, brug af teknologier i den sociale indsats, en digital og effektiv beskæftigelsesindsats samt den digitale kommunikation med borgerne.

I Københavns Kommune er der imidlertid begrænset samlet styring af nye it-investeringer. Ansvar for styringen er opdelt mellem den enkelte forvaltning og Koncernservice. Det giver en del u hensigtsmæssigheder, når målet er, at it skal understøtte forretningen, da der ofte er for mange lignende og parallelle aktiviteter i gang flere steder, hvor der mangler koordinering mellem forvaltningerne og Koncernservice.

Nedenfor præsenteres to mulige modeller for forbedring af styringen på it-området, hvoraf den ene kun indebærer en styringsmodel og den anden indebærer en ny organisering af digitaliseringsarbejdet i kommunen.

Model 1. Styrket governance gennem samarbejdsaftaler på kerneområder

Denne model skal sikre en bedre styring på it-området ved at lave en tættere kobling mellem forretnings- og teknologividen, dvs. mellem forvaltningernes faglige indsigt og Koncernservices teknologiske ekspertise, som kan føre til bedre investeringer. Modellen vil det give mulighed for prioritering af indsatser og aktiviteter på tværs, så forvaltningernes erfaringer udnyttes bedre. Endelig vurderes det, at medføre højere kvalitet på digitaliseringsområdet og øget fokus på at realisere gevinster og prioritere investeringsudgifter.

Modellen indebærer et tættere samarbejde mellem Koncernservice og forvaltningerne på specifikke kerneopgaver, men med samme organisering af området, som i dag. Dette sker gennem etablering af samarbejdsaftaler på konkrete opgaveområder. Formålet er at sikre at der på de enkelte fagområder sker en tæt koordinering mellem forvaltningen og Koncernservice. Samarbejdsaftalerne forankres i en styregruppe på direktionniveau med deltagelse af forvaltningen og Koncernservice.

Et eksempel på dette er pt. at der arbejdes på at etablere en samarbejdsaftale mellem SUF og Koncernservice på det velfærdsteknologiske område indenfor telemedicin. Samarbejdsaftalen skal sikre at Koncernservice og SUF arbejder tæt sammen om at udvikle den nødvendige teknologiske platform for udrulningen af telemedicinløsninger til borgerne. Andre områder hvor denne model understøtter konkrete fagområder er indenfor beskæftigelse, borgerservice, børne- og ungeområdet og teknik og miljø.

Effektiviseringsmæssige gevinster ved model 1

Denne model for bedre styring på digitaliseringsområdet forventes ikke at give mulighed for effektivisering af årsværk. Der forventes derimod at være økonomiske gevinster i form af, at der

foretages bedre investeringer og ved at kommunen undgår indkøb af dobbeltfunktionaliteter. Dette kan dog ikke opgøres som et direkte effektiviseringspotentiale.

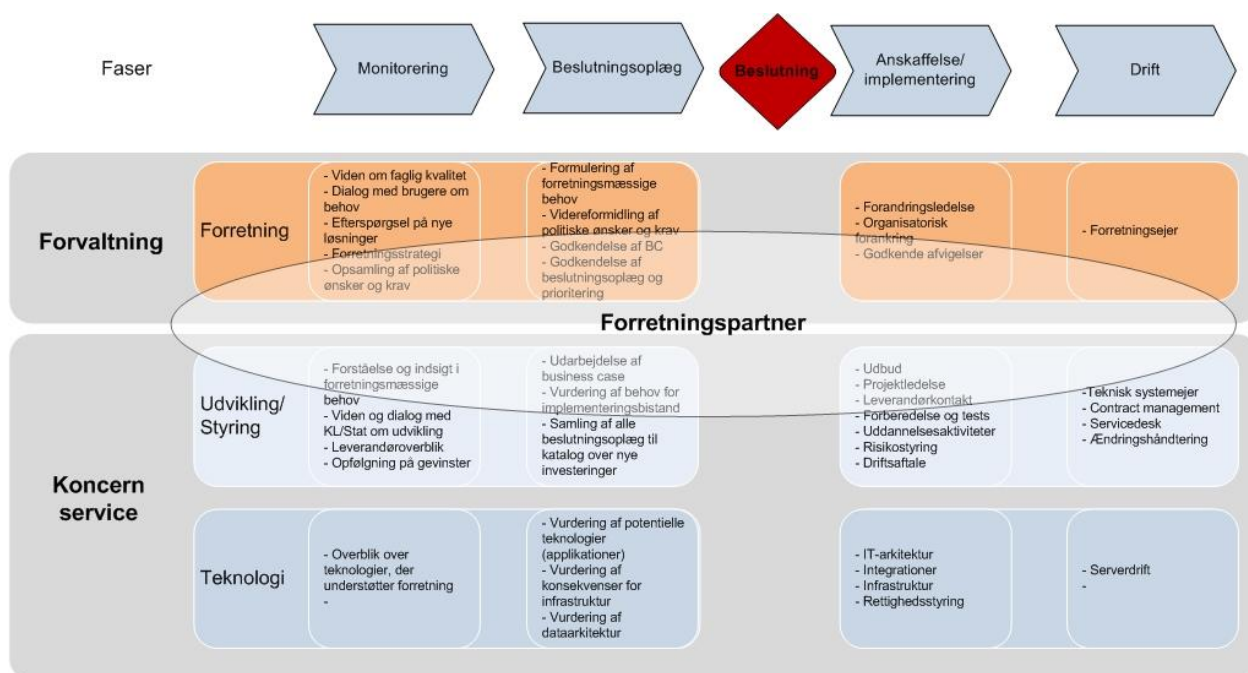
Såfremt der er ønske om at effektivisere kommunens ressourceforbrug på digitaliseringsområdet og løfte området yderligere anbefales model 2 nedenfor, som indebærer en ny organisering af kommunens digitaliseringsenheder.

Model 2. Ny organisering af it-området - Partnerskabsmodellen

Visionen for model 2 er en styringsmodel og tilhørende organisering, der kan sikre en større sammenhæng på digitaliseringsområdet. Konkret indebærer modellen, at der er en flytning af forvaltningernes digitaliseringsafdelinger til Koncernservice, således at både driften, udvikling og styring af kommunens it placeres i Koncernservice. På det konkrete område understøttes forvaltningens it behov gennem en partnerskabsmodel.

Partnerskabsmodellen skal ved etableringen sikre, at der på det konkrete fagområde sker en tæt intern koordination i Københavns Kommune, samtidig med at ressourcer og kompetencer bruges til at parterne i fællesskab kan stille krav til eksterne leverandører og tænke udviklingsprojekter som partnerskaber mellem ansvar for forretningen (dvs. den enkelte forvaltning) og ansvar for teknologiunderstøttelsen (Koncernservice). Modellen er inspireret af den måde digitaliseringsområdet er organiseret andre steder, som eksempelvis Odense Kommune.

Figur 1. Fremtidig styring af it-området.



Modellen, der er vist i figur 1, er allerede tæt på realisering på Kultur- og Fritidsområdet, hvor der drøftes at overflytte KFF's it-afdeling til Koncernservice per 1. januar 2013. Flytningen skal sikre et tættere samarbejde mellem KFF og Koncernservice om it-understøttelsen af KFF's kerneopgaver, gennem etablering af en partnerskabsmodel. Modellen evalueres efter 1. halvår af 2013.

Modellen forudsætter en parathed i forvaltningerne i forhold til at lave et klart snit mellem forretning og it-understøttelse. Det anbefales, at model 2 ikke implementeres på én gang, men derimod i den takt som den enkelte forvaltning og Koncernservice er parat til. Derfor kan en overgangsfase være model 1, som understøtter et tættere samarbejde mellem Koncernservice og forvaltningerne på specifikke kerneopgaver.

Effektiviseringsmæssige gevinster ved model 2

Samlet set forventes model 2 at medføre, at der på sigt at være færre transaktionsomkostninger i kommunen, da der skabes en tættere kobling mellem på den ene side udvikling af forvaltningens borgerrettede og administrative ydelser og på den anden side den teknologiske understøttelse leveret af Koncernservice.

Der afsættes hvert år store millionbeløb i anlæg til investeringer inden for digitalisering. I år blev der lagt 30 mio. kr. tilbage i kassen i forbindelse med overførselssagen fra 2011 pga. manglende eksekvering. Den nye organisering vil øge eksekveringskraften i kommunen ved at højne kvaliteten i projekterne samt skærpe prioriteringen af kommunens samlede it-projektportefølje. Dette vil gøre det lettere at realisere de potentialer, der ligger på it-området. Desuden vil organiseringen sikre en bedre styring af driftsomkostninger og investeringsudgifter på IT området samlet set for hele kommunen.

Den samlede driftseffektivisering ved implementering af partnerskabsmodellen estimeres til 5-10 mio. kr.

5.4.7 Effektiv kommunikation – en central placeret kommunikationsenhed

Vision og formål – én samlet kommunikationsenhed

For at mindske ressourceforbruget anvendt på kommunikation centralt i forvaltningerne samt for at styrke en professionel og ensartet kommunikation til gavn for kommunens opgaveløsning, foreslås det, at samle al kommunikation – bortset fra medarbejdere ansat til presse ifbm. borgmesterbetjeningen - i centralforvaltningerne i én samlet kommunikationsenhed.

Forslaget kan ses som en forlængelse af beslutningen af effektiviseringsforslaget vedtaget med Budget13 om etablering af en fælles grafisk enhed.

Dette forslag tager udgangspunkt i Strukturudvalgets kommissorium og har til formål at sikre:

- Mere effektiv tilrettelæggelse af en administrativ støttefunktion på tværs af forvaltninger
- Borgere og erhvervsliv oplever en sammenhængende indsats fra kommunen,

Københavns Kommunes årsværk på kommunikation ligger sammenholdt med antallet af fuldtidsansatte højere end Aarhus Kommune. Alle forvaltninger har en kommunikationsafdeling og samlet er ca. 20 % af årsværkene decentrale (se afsnit om benchmark). Kommunikationen fra Københavns Kommune er i dag fragmenteret og kommer fra mange forskellige afsendere.

Uens og bureaukratisk organisering af centrale kommunikationsenheder, som tæller ca. 90 årsværk, betyder ressourcspild på dobbeltarbejde og koordinering (f.eks. kommunikationschefkredsen, KK.dk styregruppe, KK.dk-redaktører og KKnet-redaktører, som har opgjort et årligt timeforbrug på ca. 1.723 timer).

Med dette forslag samles forvaltningernes kommunikationsmedarbejdere i én samlet kommunikationsenhed. Antallet af kommunikationsårsværk bør, når enheden er fuld indfaset, forholdsmæs-

sigt svare til niveauet i Aarhus Kommune. Enheden forslås placeret som en strategisk og administrativ støttefunktion i en evt. ny struktur.

Kvalitetsmæssige gevinster

Forslaget sikrer, at:

- Unødigt resurseforbrug på administration og koordinering mindskes.
- Borgere og virksomheder i København modtager sammenhængende og professionelt udført kommunikation,

Effektiviseringsgevinster

En samlet kommunikationsenhed vil effektivisere kommunikationsområdet ved, at:

- De sammenlignelige/ens opgaver, der løses i flere forvaltninger fremover kun løses ét sted,
- Det omfattende ressourceforbrug på administrations- og koordineringsarbejde reduceres kraftigt,
- Det omfattende ressourceforbrug på fejlretning, orientering og godkendelser mellem forvaltningerne reduceres kraftigt.

Yderligere vil en samlet enhed afføde mere ensartet opgaveløsning og skabe et sundt, stærkt fagligt kommunikationsmiljø.

Datagrundlag

Som led i arbejdet med administrationsplanen blev en resurseopgørelse over årsværk til kommunikation udarbejdet i de enkelte forvaltninger. Til opgørelsen skal det bemærkes, at borgmestrenes pressemedarbejdere er medtaget, at antallet af årsværk kan være ændret siden opgørelsen, og at opgørelsen har en vis usikkerhedsmargin. Opgørelsen viser, at der i alt anvendes 122,2 årsværk på kommunikation, 91,9 årsværk i centralforvaltningen, 24,56 årsværk på institutionsniveau og 5,69 årsværk på distrikts-/områdeniveau.

Benchmark med Aarhus

Aarhus Kommune har i 2011 opgjort det samlede antallet af kommunikations-, informations- og pressemedarbejdere til 34,5 årsværk. Antallet af årsværk i alt i Aarhus Kommune er 22.814 og det svarer til at der er 0,0015 kommunikationsårsværk pr. årsværk i alt. Til sammenligning er der i Københavns Kommune 0,0023 centralt placeret kommunikationsårsværk pr. årsværk i alt. Såfremt Københavns Kommune skal være på niveau med Aarhus skal København have 60 kommunikationsårsværk ($39.540 * 0,0015$). Kommunikationsansatte på decentralt og områdeniveau holdes ude af benchmarken betyder det en mulig effektivisering på 32 årsværk. Det vil sige 91,9 årsværk placeret centralt i København minus 60 årsværk, der ville svare til Aarhus' niveau.

Idet der kan være kommunikationsopgaver i København, der ikke er behov for at løfte tilsvarende i Aarhus fx i forbindelse med større events og begivenheder eller Københavns status som hovedstad estimeres effektiviseringspotentialet ikke til de fulde 32 årsværk, men til mellem 20 og 25 årsværk svarende til 12-15 mio. kr.

Opgaver der kan effektiviseres

Nedenfor er oplyst opgaver, der ved etablering af en samlet kommunikationsenhed vurderes at kunne opnå væsentlig reduktion i resurseforbrug:

- Grafisk identitet
- Redaktion af KK.dk
- Redaktion af KKnet

- Support af webredaktører (KKnet og KK.dk)
- Kommunikationsværktøjer
- Medieanalyser og medie-overvågning
- Fotos
- Kommunikationsstrategier
- Kommunikationspolitikker

Nedenstående tabel viser forvaltningernes ressourceforbrug på opgaver (ekskl. det decentrale niveau), der vurderes delvist at kunne effektiviseres ved at oprette en samlet kommunikations-enhed. Herudover kommer effekt ved bl.a. at fjerne koordination på tværs.

Årsværk brugt på opgaver, der vurderes delvist at kunne effektiviseres ved en samlet komm-enhed (ekskl. det decentrale niveau)	Enighed i alle forvaltninger
Personaleblade	3,1
Grafisk identitet	4,4
Redaktion af KK.dk	8,5
Redaktion af KKnet	6,7
Support af webredaktører (KKnet og KK.dk)	1,6
Direktionskommunikation	2,0
Forvaltningsspecifikke linjekommunikationskanaler	2,2
Kommunikationsværktøjer	1,4
Medieanalyser og medieovervågning	0,4
Fotos	0,6
Kommunikationsstrategier	3,3
Kommunikationspolitikker	1,6
SUM	35,9