

03.06.2009

## **Bemærkninger til forvaltningernes høringssvar vedr. Deloitte's analyse af mulighederne for effektivisering af borgerbetjeningen i Københavns Kommune**

I forbindelse med afslutning af København Kommunes Administrationsanalyse – fase 2, har de udarbejdede rapporter været sendt i høring i kommunens forvaltninger i perioden 19. maj til 26. maj. I dette notat adresseres og svares på en række tværgående spørgsmål og kommentarer fra forvaltningerne vedrørende rapporten om effektivisering af borgerbetjening. Forvaltningernes faktuelle ændringer er generelt indarbejdet i rapporten.

### **Grundlaget for anbefalinger af færre indgange og koncernfælles model**

Flere forvaltninger giver i deres høringssvar udtryk for, at de ikke finder grundlaget for anbefaling af en koncernfælles borgerbetjeningsmodel tilstrækkelig analytisk funderet.

Udgangspunktet for undersøgelsen har været identifikation af muligheder for effektivisering gennem henholdsvis digitalisering, kanalprioritering og omorganisering. Undersøgelsen har givet indblik i opbygningen af borgerbetjeningen i de enkelte forvaltninger. I forbindelse med udarbejdelse af konkrete forslag til effektivisering af borgerbetjeningen med udgangspunkt i de enkelte forvaltninger er der en lang række fællestræk, der bunder i de samme udfordringer i forvaltningerne. Udfordringer forbundet med at skabe en effektiv kanalprioritering, digital understøttelse, ensrettet personlig betjening m.v.

På baggrund af generelle erfaringer med etablering af servicefællesskaber og de stordriftsfordele, der knytter sig hertil, er det Deloitte's vurdering, at etablering af en koncernfælles borgerbetjeningsmodel i Københavns Kommune vil bidrage til effektivisering af borgerbetjeningen. Som beskrevet i rapporten forventes en samling af borgerbetjeningen at give en række effektiviseringsgevinster og positive effekter knyttet til:

- Færre borgerindgange
- Eliminering af dobbeltfunktioner samt parallelle og eventuelt modstridende servicekoncepter
- Borgerbetjening i større enheder
- Udnyttelse af stordrift i relation til støttefunktioner
- Placering af entydigt organisatorisk ansvar for effektiviseringer og drift
- Udnyttelse af forbedrede forudsætninger for at investere og prioritere grundet større samlet budget
- Fælles udvikling, samordning og genbrug af it-løsninger

- Større professionalisme i borgerbetjeningen, herunder ensartet kommunikation til borgere i forhold til kanalprioritering
- Forbedrede muligheder for hurtig og smidig implementering af nye tiltag.

Anbefalingen vedr. etablering af en fælles borgerbetjeningsmodel hviler dermed på de effektiviseringspotentialer, der er blevet identificeret i forbindelse med undersøgelsen, samt generelle erfaringer med servicefællesskaber.

### **Forudsætter forslagene en fælles borgerbetjeningsmodel?**

Flere forvaltninger efterlyser i forbindelse med deres hørings svar en specifikation af, hvorfor og hvordan forslagene forudsætter etablering af en koncernmodel, samt hvilket forslag der forudsætter etablering af en koncernmodel.

Som det fremgår af rapporten, er forslagene udviklet enkeltvist baseret på data fra de enkelte forvaltninger. Forslagene er således ikke opstillet som et samlet forslag til effektivisering af borgerbetjeningen og kan dermed i en vis grad besluttes og gennemføres enkeltvist uafhængigt af hinanden. Det er dog Deloitte's vurdering, at en koncernfælles borgerbetjeningsmodel vil medvirke til at sikre en mere omkostningseffektiv implementering samt bidrage til at realisere et yderligere potentiale end det beskrevne i de enkeltstående forslag. Denne vurdering skal ses i forlængelse af ovenstående forventede positive effekter ved en koncernfælles borgerbetjeningsmodel og er blandt andet baseret på Deloitte's vurdering af, hvordan borgerbetjeningen i kommunen er organiseret i dag, samt hvordan denne kan styrkes. Københavns Kommune har arbejdet med koncernmodeller på flere andre områder. Således ser Deloitte forslaget om også at tænke borgerbetjeningen koncernfælles, som en naturlig del af kommunens udvikling.

### **Risici for dårligere kvalitet i borgerbetjeningen med koncernfælles borgerbetjening**

Enkelte forvaltninger udtrykker bekymring for, hvorvidt etablering af en koncernfælles borgerbetjeningsmodel risikerer at medføre ringere kvalitet i borgerbetjeningen.

I forbindelse med den konkrete planlægning af implementeringen af en fælles borgerbetjeningsmodel er det Deloitte's anbefaling, at der gennemføres en række nærmere analyser og afklaringer af dette forhold. Det fremgår af rapporten, at sådanne analyser bør gennemføres. I den forbindelse bør der sættes fokus på ændringernes påvirkning af forskellige borgersegmenter.

### **Processen for analyse og beslutning om etablering af en koncernenhed**

Forvaltninger udtrykker generel usikkerhed omkring processen for vedtagelse af en koncernfælles borgerbetjeningsmodel samt det analytiske arbejde, der skal ligge til grund for en endelig beslutning.

Som tidligere nævnt anbefaler Deloitte, at der som grundlag for vedtagelse af implementering af en koncernfælles borgerbetjeningsmodel foretages en bredere analyse af muligheder og konsekvenser ved

implementering af en fælles borgerbetjeningsmodel. Analysen skal sætte fokus på en lang række forhold for at sikre opretholdelse af et højt niveau i borgerbetjeningen. Umiddelbart kan nedenstående centrale temaer for en analyse identificeres:

- Påvirkning af borgeroplevelsen
- Håndtering af styrelsesvedtægten
- Beskrivelse af snitflader mellem borgermodtagelser og bagvedliggende forvaltningsopgaver, herunder myndighedsopgaver samt styring og koordination af den samlede opgaveløsning
- It-mæssige forhold, herunder systemmæssige snitflader og håndtering af regler vedrørende adgang til personfølsomme oplysninger
- Økonomiske konsekvensberegninger
- Hensigtsmæssig proces for at træffe beslutning om valg og implementering af endelig borgerbetjeningsmodel.

Derudover vil det være nødvendigt at udarbejde en beskrivelse af den fremtidige borgerbetjeningsmodel, herunder hvilke tilpasninger der vil skulle foretages i forhold til de eksisterende borgerservicecentre og Kontaktcentret. Det fremgår af rapporten, at der er behov for yderligere analyse og afklaring.

### **Behov for en ny kontaktcenter-model og reorganisering af kontaktcenteret**

Enkelte forvaltninger bemærker i deres høringsvar, at etablering af en koncernfælles borgerbetjeningsmodel vil kræve en tilpasning af det eksisterende Kontaktcenter, hvis det skal kunne håndtere en større mængde opkald samt opkald af mere kompliceret karakter, end det er tilfældet i dag.

Som det fremgår af rapporten vil samling af en større del af kommunens borgerbetjening kræve en tilpasning i henholdsvis borgerservicecentre samt Kontaktcentret, idet disse enheder vil skulle håndtere en større mængde henvendelser samt henvendelser af mere fagspecifik karakter, end det er tilfældet i dag.

Som en del af en analyse knyttet til etablering af et nyt borgerservicekoncept vil der derfor skulle sættes fokus på, hvilke tilpasninger der er nødvendige. Her vil skulle inddrages en lang række forhold, herunder medarbejderkompetencer, sikring af høj straksafklaringsprocent i de nye borgermodtagelser, lokaleforhold, åbningstider samt øvrige forhold, der kan have betydning i forbindelse med overførsel af opgaver fra fagforvaltningerne.

### **Samlet vision for udvikling af kommunens borgerbetjening**

Enkelte forvaltninger fremhæver at rapporten vedrørende effektivisering af kommunens borgerbetjening ikke afspejler nogen samlet vision for kommunen, men derimod udelukkende en række økonomiske ”cost-benefit”-betragtninger om stordriftsfordele.

Deloitte har i den forbindelse fået oplyst, at rapporten vedrørende effektivisering af borgerbetjening i det videre arbejde vil indgå i sammenhæng med Kommunens nye kanal- og kundestrategi ”Citizen.2012”, som indeholder en samlet vision og strategi for udviklingen af borgerbetjeningen.

#### **Systemmæssige snitflader og adgang til personfølsomme oplysninger**

Forvaltningerne bemærker, at der i forbindelse med etablering af en fælles borgerbetjening vil skulle håndteres en række udfordringer omkring systemmæssige snitflader samt adgang til personfølsomme oplysninger.

I forbindelse med en nærmere analyse af processen for implementering vil der skulle tages stilling til håndtering af it-mæssige snitflader samt adgang til personfølsomme oplysninger.

#### **Øvrige tekstmæssige og faktuelle forslag**

Der er i forvaltningernes høringssvar fremsat enkelte faktuelle bemærkninger og forslag til uddybninger af de beskrevne forslag. Disse er behandlet i en revideret version af rapporten. I denne version er endvidere taget højde for ovenstående bemærkninger, hvor det er relevant.