



## Til Fælles projektråd for borgerbetjeningen

### Analyse af tværgående borgerserviceenhed

<b><u>1. Indledning og baggrund</u></b>	<b>2</b>
<b><u>2. Resume – anbefalinger til opgaveportefølje</u></b>	<b>4</b>
<b><u>3. Principper for tværgående borgerserviceenhed</u></b>	<b>7</b>
<u>3.1 Konsekvenser for de afgivende forvaltninger</u>	9
<u>3.2 Styringsprincipper i Københavns Borgerservice</u>	10
<u>3.3 Myndighedsansvar</u>	11
<b><u>4. Metode</u></b>	<b>12</b>
<u>4.1 Økonomiforvaltningen</u>	14
<u>4.2 Kultur- og Fritidsforvaltningen</u>	17
<u>4.3 Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen</u>	20
<u>4.4 Teknik- og Miljøforvaltningen</u>	24
<b><u>4.5 Sundheds- og Omsorgsforvaltningen</u></b>	<b>31</b>
<u>4.6 Børne- og Ungdomsforvaltningen</u>	35
<u>4.7 Socialforvaltningen</u>	38

#### **Center for Borgerservice**

Rådhuset, 1 sal, 25  
1599 København V

Telefon  
3366 2732

E-mail  
JFL@okf.kk.dk

EAN nummer  
5798009800213

www.kk.dk

## 1. Indledning og baggrund

Med budget 2010 besluttede borgerrepræsentationen at udvikle og forenkle kommunens borgerbetjening (*Citizen.2012*). Formålet er at gøre det nemt for københavnere at komme i kontakt med kommunen og få løst sin sag. Københavns Kommune skal være frontløber i udviklingen af attraktiv digital borgerservice og i indretningen af borgerbetjeningen efter københavnernes behov.

Et afgørende skridt i denne retning er etablering af en tværgående borgerserviceenhed, som samler udvalgte borgerbetjeningsområder fra forvaltningerne. Første skridt er sammenlægning af Borgerservice i Økonomiforvaltningen og Administrativ Borgerservice i Kultur- og Fritidsforvaltningen. Organisationen etableres pr. 1. august 2010 under Økonomiudvalget.

Derudover blev det besluttet, at iværksætte en analyse, der skal belyse, hvilke yderligere områder der er egnede til at indgå i en tværgående enhed, med henblik på at reducere omkostningerne til administrative støttefunktioner med 5 % årligt over en treårig periode.

Det fælles projektråd for borgerbetjeningen godkendte d. 2. oktober et analysedesign. Analysen gennemføres af ØKF i samarbejde med forvaltningerne og er forankret i det fælles projektråd for borgerbetjeningen.

Analysens foreløbige resultater og et 1. udkast til analyserapporten blev præsenteret for det fælles projektråd for borgerbetjeningen d. 27. november 2009. På baggrund af projektrådets bemærkninger og en række efterfølgende drøftelser med de enkelte forvaltninger er det 1. udkast revideret til denne endelige analyserapport.

Analyserapporten indeholder en vurdering af hvilke områder, der på nuværende tidspunkt egner sig til indgå i en tværgående enhed. Den endelige analyserapport vil danne baggrund for et beslutningsoplæg omkring den videre udvikling af den tværgående borgerserviceenhed, som forelægges Økonomiudvalget foråret 2010.

### *Baggrund for en tværgående borgerserviceenhed*

Etableringen af en tværgående borgerserviceenhed samt arbejdet med denne analyse har baggrund i 2 forhold:

1. Kommunens eksisterende erfaringer med tværgående organisering af borgerbetjeningen
2. Potentialer ved en yderligere tværgående organisering af kommunens borgerbetjening

#### *1. Eksisterende erfaringer med tværgående organisering af*

### *borgerbetjeningen*

Bevægelsen mod en mere sammenhængende og tværgående borgerbetjening har i en årrække været i gang på en række områder:

- Etablering af Københavns Borgerservice i 2004
- Etablering af et fælles kontaktcenter samt etablering af fælles Borgerservice Valby i 2008
- Etablering af fælles kundecenter i TMF i 2009
- Organisatorisk samling af pensionsområdet i SUF i 2009
- Overdragelsen af sikringsydelse fra SOF til ØKF pr. 1. januar 2010

Etablering af en tværgående borgerserviceenhed ligger i forlængelse af denne udvikling og de erfaringer der er høstet.

### *2. Potentialer ved en tværgående organisering af borgerbetjeningen*

Etablering af en tværgående borgerserviceenhed og samling af yderligere områder rummer en række servicemæssige, udviklingsmæssige og økonomiske potentialer.

- 1) For borgerne vil en tværgående organisering gøre det nemmere at orientere sig i de nuværende mange og uensartede indgange og ydelser.
- 2) En tværgående organisering vil danne grundlag for en bedre udnyttelse af de ressourcer der bruges på borgerbetjeningen: Ved at høste stordriftsfordele, samle nuværende dobbeltfunktioner og overlap, og ved at skabe mulighed for koordinering af udviklingstiltag f.eks. i forhold til digitalisering og kommunikation til borgerne om borgerbetjeningen.
- 3) En tværgående organisering vil skabe grundlag for en sammenhængende og konsekvent kanalprioritering, som tager udgangspunkt i de enkelte ydelser og de servicebehov den primære modtagergruppe har.

## 2. Resume – anbefalinger til opgaveportefølje

Nedenfor gives en kort opsummering af analysens resultater herunder oversigt over hvilke opgaveområder, der er vurderede egnede til en tværgående borgerserviceenhed. Vurderingen er struktureret omkring følgende inddeling:

- **Områder egnet til tværgående borgerserviceenhed**  
Herunder er placeret områder i overensstemmelse med principper for den tværgående borgerserviceenhed. Tidsperspektiver for en overflytning kan variere fra område til område, og vil i nogle tilfælde afhænge af yderligere afklaringer vedrørende organisation og opgaveløsning. Tidsperspektiv for implementering og overførsel 2010 – 2012.
- **Mulige fremtidige opgaveområder**  
Områder som kræver yderligere analyse og på nuværende tidspunkt ikke vurderes egnet til at indgå i en tværgående borgerserviceenhed.

Der er desuden angivet et foreløbigt bud på en tidsplan for forberedelse og implementering af overførsel af de enkelte områder.

Den videre proces i forhold til politisk godkendelse af analysens resultater er nærmere beskrevet i analysens covernotat.

Analysen vurderer at følgende opgaveområder er egnet til at indgå i den tværgående borgerserviceenhed, og derfor potentielt kan overflyttes:

- Københavns Borgerservice (ØKF)
- Kontaktcenter (ØKF)
- Center for Sikringsydelser (ØKF)
- Administrativ Borgerservice (KFF)
- Specifikke opgaver vedrørende Ydelsesservice (BIF)
- Affaldsservice – telefonbetjening (TMF)
- Center for Parkering Kundeservice (TMF)
- Pensionsområdet (SUF)

Det vil det være hensigtsmæssigt at koordinere implementeringen af de vedtagne Citizen.2012 projekter omkring kanalprioritering og digitalisering med forberedelse og implementering af en overførsel til den tværgående borgerserviceenhed.

Udover ovenstående analyseres det nærmere, om specifikke opgaver vedrørende Ydelsesservice (BIF) er egnede til at indgå i den tværgående borgerserviceenhed, eventuelt på længere sigt, eller om der er basis for et udvidet samarbejde på visse områder

Inden for følgende områder vurderes det, at forudsætningerne for at indgå i en tværgående borgerserviceenhed ikke på nuværende tidspunkt er til stede:

- Københavns Erhvervscenter (ØKF)
- Byggesagsområdet (TMF)
- Pladsanvisning og forældrebetaling (BUF)

Selv om disse områder ikke vurderes egnede til overflytning kan der etableres samarbejder mellem områderne. For eksempel er det aftalt med BUF, at der igangsættes en forsøgsordning med overflytning af en afgrænset del af telefonbetjeningen. Et andet eksempel er en eventuel overflytning af byggesagsområdet der kan samtænkes med kommunens øvrige erhvervs-service, og en fremtidig beslutning om at overføre erhvervsbetjeningen.

Indeværende analyse peger desuden på en række yderligere undersøgelser, der med fordel kan gennemføres i 2010-2011:

- Muligheder for tættere opgavesamarbejde og koordinering mellem erhvervs- og borgerserviceområdet
- Muligheder for tættere samarbejde mellem biblioteker og borgerservice (ØKF og KFF)

#### *Forslag til tidsplan*

Det anbefales, at overflytningen af områder til den tværgående borgerserviceenhed sker efter nedenstående tidsplan.

**Tabel 1. Tidsplan for overflytning af områder**

	Område	2010	2011 - 2012
ØKF	Københavns Borgerservice	Overflyttes	
	Kontaktcenter	Overflyttes	
	Center for Sikringsydelse	Overflyttes	
	Øvrige støttefunktioner og udviklingsressourcer	Overflyttes	
KFF	Administrativ Borgerservice (eksklusiv Bevillingsnævn)	Overflyttes	
BIF	Ydelsesservice	Afklaring af specifikke områder/opgaver	
TMF	Affaldsservice – telefonbetjening	Digitalisering overflytning	
	Center for Parkering Kundeservice	Digitalisering og overflytning af telefonopgaven	Overflytning af øvrige opgaver

SUF	Pension København	Digitalisering og forberedelse	Forberedelse og overflytning
BUF	Pladsanvisningen og Forældrebetalingen	Forsøgsordning vedrørende telefonbetjening	

Planen består af to faser. Dels en forberedende fase i 2010 til 2011, hvor overflytningen planlægges i tæt sammenhæng med implementering af digitaliseringsprojekterne i Citizen.2012. Dels en implementeringsfase som strækker sig fra 2011 til 2012 hvor områderne overføres. Det præcise overførelstidspunkt fastlægges ved bilaterale aftaler med de enkelte områder.

#### Årsværk og henvendelser/sager

De identificerede opgaveområder svarer samlet set til ca. 541 årsværk<sup>1</sup>, som skitseret i tabel 2. Opgørelsen er baseret på de indleverede data fra forvaltningerne og kan blive mindre efter at de vedtagne effektiviseringer i Citizen.2012 er gennemført.

**Tabel 2. Fordeling af årsværk og henvendelser/sager**

	Område	Årsværk	Henvendelser	Sager	Budget (1000 kr.)	Budget ekskl. ydelsesbudget og projektmidler (1000. kr.)
ØKF	Københavns Borgerservice	113	750.000	100.000	56.206	56.206
	Kontaktcenter	55	1.115.000	-	27.621	27.621
	Center for Sikringsydelse	91	-	71.000	543.287 <sup>1</sup>	57.719
	Øvrige støttefunktioner og udviklingsressourcer	16	-	-	44.184	6.008
KFF	Administrativ Borgerservice (eksklusiv bevillingsnævn)	137	111.406	67.090	46.622 <sup>2</sup>	46.622
BIF	Ydelsesservice	Specifikke områder undersøges nærmere, og data kan ikke udskilles pt.				
TMF	Affaldsservice – telefonbetjening	10	75.500	ikke opgjort	4.495	4.495
	Center for Parkering kundeservice	16	117.100	58.000	6.700	5.690
SUF	Pensionsområdet	103	306.000	ikke opgjort	240.744 <sup>3</sup>	44.988
<b>Samlet</b>		<b>541</b>	<b>2.475.006</b>	<b>296.090</b>	<b>969.859</b>	<b>249.349</b>

<sup>1</sup> Ikke modregnet statsrefusion

<sup>2</sup> Udgiftsbudget

<sup>3</sup> Nettobudget

Det skal bemærkes, at en eventuel overførelse af ressourcer til den tværgående borgerserviceenhed ligeledes skal inddrage udviklingsressourcer, der er i dag er placeret centralt. Ligeledes skal

<sup>1</sup> Antallet af årsværk til administrative støttefunktioner er på enkelte områder ikke opgjort.

der overføres ressourcer, der kan indgå i en IT-organisation. Der er ikke p.t. foretaget en opgørelse af disse ressourcer, idet dette vil kræve en nærmere undersøgelse af de centrale og decentrale budgetter, hvilket mere hensigtsmæssigt kan gennemføres i forbindelse med den konkrete overførsel af de enkelte områder.

I den videre proces med udarbejdelse af fællesindstillinger ved opgaveflyt vil områdernes budget og udgifter til administrative støttefunktioner blive afdækket<sup>2</sup>, ligesom der vil blive udarbejdet business cases på områderne der endeligt afdækker potentialet ved overflytning.

---

<sup>2</sup> De administrative støttefunktioner dækker eksempelvis over administrative funktioner såsom løn- og personaleadministration, centralt og decentralt placerede udviklingsfunktioner samt økonomifunktioner.

### 3. Principper for tværgående borgerserviceenhed

Oprettelsen af en tværgående borgerserviceenhed åbner mulighed for en effektiv og serviceorienteret kanalprioritering, samt mulighed for at samordne udviklingsprojekter og ensarte servicekoncepter, herunder sikre en forbedret og ensartet IT-understøttelse af sagsgange. Formålet med analysen er at identificere områder, der ved samling i en tværgående borgerserviceenhed kan reducere omkostninger til administrative støttefunktioner med 5 % årligt implementeret over en 3-årig periode.

Der er dermed fire sideløbende hensyn, der skal tænkes ind i en tværgående enhed:

- 1) Mulighed for udvikling af borgerbetjening med henblik på at styrke service og kvalitet overfor borgerne – fokus på kanalprioritering, omorganisering og digitalisering
- 2) Mulighed for at udnytte synergieffekter og optimere i sagsbehandlingen, og derved tilbyde bedre og mere overskuelig service til borgerne, herunder at styrke det tværoffentlige arbejde med regelforenklinger
- 3) Mulighed for at udnytte stordriftsfordele og best practice og derigennem realisere besparelser på det administrative område
- 4) Mulighed for sikker drift gennem en robust organisation

Analysen af opgaveområder tager udgangspunkt i følgende principper for en tværgående borgerserviceenhed.

#### *Princip 1: Niveau for sagsbehandling*

For at sikre den optimale udnyttelse af ressourcerne, sikre borgerne flest mulige servicetilbud og sikre størst muligt opgavefællesskab bør den tværgående borgerserviceenhed primært løse opgaver, som enten kan straksafklares eller involverer regelbaseret sagsbehandling uden væsentlige skøn. Ved straksafklaring forstås henvendelser som kan færdiggøres i frontbetjeningen. Ved sagsbehandling uden væsentlige skøn forstås regelbaseret sagsbehandling, hvor der foretages skøn og vurderinger som er baserede på objektive kriterier som f.eks. indkomst. Det skal bemærkes, at selvom områder er karakteriseret ved straksafklaring eller regelbaseret sagsbehandling kan der sagtens være tale om særdeles komplekse og regeltunge opgaver, som kræver kendskab til mange forskellige arbejdsgange og snitflader.

Hermed sikres de bedste muligheder for at optimere og digitalisere sagsforløb. Jo færre væsentlige skøn i sagsbehandlingen, des bedre muligheder vil der ligeledes være for at gøre opgaveløsningen mere smidig i forhold til forholdet mellem front- og back-office, og i forhold til de medarbejderressourcer der er til rådighed. Digitalisering medfører lettelser i arbejdsgangene, samt mulighed for adgang til dokumenter og sagsstatus uanset fysisk placering i enheden.



Ved at sikre, at opgaveløsningen har generelle fællestræk åbnes ligeledes op for i højere grad at samordne anvendelsen af IT, både ved at genbruge de bedste løsninger, og ved at fokusere og prioritere IT-investeringerne ud fra en bredere opgaveportefølje.

For at sikre sammenhæng i opgaveløsningen, kan det dog være relevant at inddrage sagsbehandlingsopgaver karakteriseret ved skøn, i det omfang det er hensigtsmæssigt i forhold til opgavesammenhæng og snitfladereducering.

*Princip 2: Samlet opgaveansvar samt tværgående funktioner*

Opgaveporteføljen i en tværgående borgerserviceenhed bør være sammensat på en måde, der medfører færrest mulige eksterne snitflader i opgaveløsningen. Så vidt muligt bør sagsbehandlingen foregå i enhedens back-office, og ikke være udlagt i andre forvaltninger.

Det betyder, at den tværgående borgerserviceenhed så vidt muligt skal have det fulde administrative og faglige ansvar (myndighed). Herved sikres både samlet ansvar for opgaveløsningen, samt minimeret risiko for dobbeltfunktioner i opgaveløsningen. Ved at skabe et entydigt organisatorisk ansvar for opgaveløsningen sikres et incitament for udvikling og løbende effektiviseringer, også på tværs af opgaverne. Borgerservicecentre er undtaget fra dette princip, idet konceptet for borgerservice er baseret på at skabe én-indgang på tværs af kommunens myndighedsområder.

Det er ligeledes vigtigt, at der ikke skabes flere snitflader, der kan skabe dårligere service for borgerne. I udgangspunktet er det vigtigt at sikre et entydigt opgaveansvar. Områder, hvor der kan blive tale om delt opgaveansvar skal analyseres nærmere, således, at risikoen kan håndteres og minimeres. Det kan dog i specifikke tilfælde vise sig, at der kan være servicemæssige og økonomiske potentialer ved at holde front- og back-office organisatorisk adskilt.

Et samlet opgaveansvar åbner ligeledes mulighed for, at samle relevante opgaver i tværgående funktioner i borgerserviceenheden, og derved udnytte enhedens synergieffekt.

*Princip 3: Væsentlig volumen*

En samlet borgerserviceenhed af en vis størrelse, giver mulighed for at optimere organiseringen af opgaveløsningen, både i forhold til det organisatoriske ansvar og i forhold til opgaveløsningen. Blandt fordelene er blandt andet:

- En grundvolumen i opgaver og henvendelser giver mulighed for at fokusere udviklingsarbejdet – samt mulighed for at tænke flere opgaver ind i løsningerne eller genbruge eksisterende

løsninger

- Tværgående kanalprioritering
- Stordriftsfordele i forhold til husleje, administrative støttesystemer og teknisk understøttelse
- Medarbejdere kan samles i organisatoriske enheder af passende størrelse, der sikrer bedst mulig ledelsesstøtte, samt giver medarbejdere øgede mulighed for vidensdeling
- En større opgaveportefølje giver mulighed for bedre sammenhæng i opgaveløsningen, og bedre overskuelighed for borgerne
- En større opgaveportefølje og –volumen giver mulighed for udarbejdelse og implementering af samlet IT-strategi

#### *Princip 4: Færre og større borgerindgange*

En samlet enhed giver mulighed for at revurdere organiseringen af opgaveløsningen ved at samle borgerindgangene på færre, fagligt bredere indgange, hvor borgerne kan opleve at få hjælp til en bredere vifte af deres henvendelser. Ved en sammenlægning af opgaver fra forskellige forvaltninger, kan reduktion i antallet af borgerindgange sandsynligvis ske, uden at borgerne vil få markant længere til en kommunal betjening.

Ligeledes kan en samling af back-office opgaver give mulighed for at udnytte medarbejdernes kompetencer bedre, og give bedre udviklingsmuligheder for den enkelte medarbejder, samtidig med at sikre en større robusthed i opgavevaretagelsen. Den øgede medarbejder- og opgavemasse giver ligeledes øgede muligheder for at gennemføre optimerings- og effektiviseringsprojekter. De samme forhold gør sig gældende ved at sammenlægge de administrative funktioner.

#### *Princip 5: Effektiv kanalprioritering*

En tværgående borgerserviceenhed skal bruges til at øge fokus på kanalprioriteringen. Dels ved at ensarte servicekoncepterne/kanalstrategien for de inddragne ydelser, og dels ved at sikre en målrettet IT-strategisk indsats, hvor IT-investeringer og udviklingsmuligheder udnyttes på tværs af opgaveporteføljen. Disse indsatser styrkes ved et ensidigt opgaveansvar for opgaveløsningen.

### **3.1 Konsekvenser for de afgivende forvaltninger**

Ved overflytning af opgaver/områder til borgerserviceenheden, kan der være konsekvenser for den afgivende forvaltning, der skal håndteres. Disse kan eksempelvis omhandle opgaveløsningen, økonomi og afledte effekter af overflytningen.

Eksempler på konsekvenser for opgaveløsningen kan være:

- Det skal i forbindelse med overflytning af opgaver sikres, at snitflader håndteres, således fremtidige samarbejdsrelationer ikke besværliggøres. Dette vil være et fælles ansvar og interesse for borgerserviceenheden og den afgivende forvaltning
- U hensigtsmæssigheder i frontbetjeningen kan føre til øget arbejdsbyrde, og dermed øgede udgifter, i den bagvedliggende organisation. For områder, hvor hele sagsbehandlingen, og ansvaret herfor, er lagt i borgerserviceenheden, har borgerserviceenheden et naturligt incitament til at håndtere sådanne situationer. For områder, hvor opgaveansvaret er forblevet i den afgivende forvaltning eller hvor opgaven er delt, så borgerserviceenheden eksempelvis kun håndterer frontbetjeningen og den egentlige sagsbehandling er bevaret i fagforvaltningen, kan der opstilles SLA (service level agreements) for borgerserviceenhedens opgaveløsning.

Principperne ved overflytning af opgaver er, at de midler der er brugt for at løse opgaven skal overflyttes til borgerserviceenheden, således opgaven kan videreføres. Princippet er, at hverken den afgivende forvaltning eller borgerserviceenheden skal vinde eller tabe på opgaveoverflytningen. Den afgivende forvaltning kan dog blive berørt økonomisk:

- Ved overflytning af opgaver skal der overføres midler til borgerserviceenheden. I visse situationer kan den afgivende forvaltning dog ikke reducere omkostningerne tilsvarende, eksempelvis ved overflytning af en mindre gruppe medarbejdere, hvor der ikke kan reduceres i huslejeudgifter. Her vil de marginale udgiftsreduktioner være lavere end de basisomkostninger der skal overføres. For at sikre en stabil drift af området, er det dog vigtigt, at borgerserviceenheden får overført basisomkostningerne til medarbejderne

Den afgivende forvaltning kan også opleve afledte effekter for forvaltningen:

- Ved at flytte medarbejdere med en faglig kompetence ud af forvaltningen, kan der opstå kompetencemangel på området, hvis der stadig er tilknyttede områder i forvaltningen. Det er dog både i forvaltningernes og borgerserviceenhedens interesse, at der bevares bånd mellem beslægtede faglige områder, så en del af problemet kan håndteres gennem faglige netværk o.l.
- I relation til ovenstående vil den afgivende forvaltning også kunne opleve mindre fleksibilitet grundet færre medarbejdere. Dette må håndteres specifikt i den afgivende forvaltning

### **3.2 Styringsprincipper i Københavns Borgerservice**

Styringsprincipperne for den nye borgerserviceenhed er endnu ikke

fuldt fastlagt, da det vil afhæng dels af den endelige opgaveportefølje og den endelige organisering af enheden.

Der vil være to aspekter af styring i borgerserviceenheden, den interne styring mellem de tilknyttede områder/enheder, og den eksterne styring med fagforvaltningerne.

#### *Intern styring*

Et væsentligt element i driften af borgerserviceenheden, er den fleksibilitet der ligger i at have samlet et bredt felt af front- og back-office opgaver. For at udnytte denne fleksibilitet, vil borgerserviceenheden løbende analysere opgavemængde, opgaveløsning og ressourceforbrug på de enkelte områder, med henblik på at placere ressourcerne hvor de udnyttes mest effektivt og i forhold til borgerserviceenhedens vision/indsatsområder. Det betyder også, at de enkelte områder kan op- og nedprioriteres for at sikre den generelle opgavevaretagelse, og at medarbejdere får mulighed for at prøve kræfter med opgaver af en anden type, end de havde før de kom til borgerserviceenheden.

#### *Ekstern styring*

I forhold til styringen og afrapporteringen til fagforvaltningerne, vil den specifikke afrapportering afhænge af, hvordan opgaven er overdraget – er der tale om et område, hvor det kun er frontbetjeningen der er placeret i borgerserviceenheden, er hele området placeret, eller løser enheden opgaven ud fra kontraktlignende vilkår.

En måde at sikre håndteringen af de problemstillinger der kan opstå ved områder med delt opgaveløsning eller –ansvar, er gennem indgåelse af SLA (service level agreements) på områderne. Disse kan omfatte både kvaliteten (sagsbehandlingstider, andel af straksafklaring, klagerater) og servicen (borgertilfredshed).

Der vil i borgerserviceenheden være afsat ressourcer til opfølgning og styring i de centrale stabsfunktioner.

### **3.3 Myndighedsansvar**

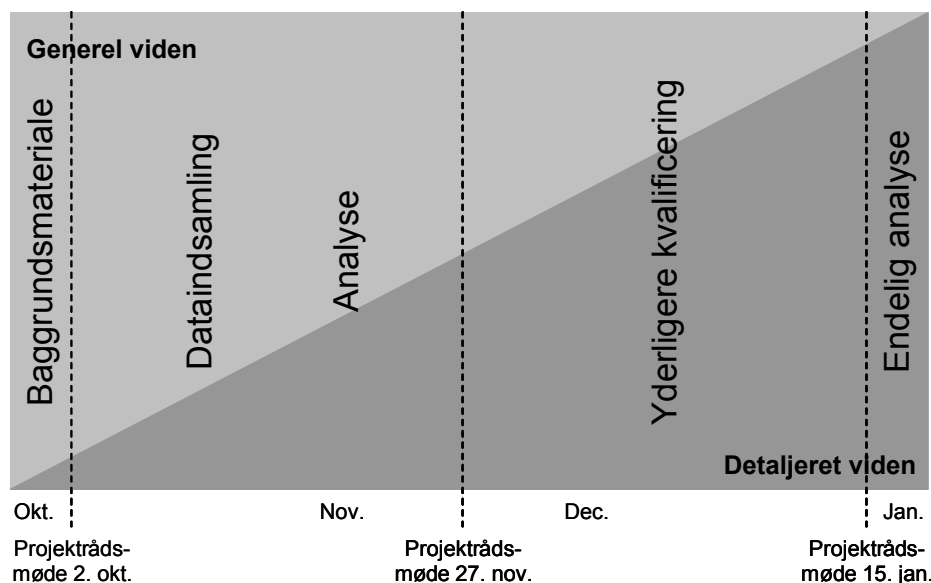
Den forventede rapport fra intern revision om kontraktstyrede enheder er ikke offentliggjort på nuværende tidspunkt. Det har derfor ikke været muligt at benytte rapportens konklusioner i denne sammenhæng. Emnet vil derimod indgå i de specifikke forhandlinger ved overførsel af opgaver.

## 4. Metode

Analysen har taget udgangspunkt i en foruddefineret række sagsbehandlingsområder/ydelser, der er udvalgte som potentielle områder, der kan indgå i en fælles borgerbetjeningsenhed. Disse områder/ydelser er til dels valgt ud fra konklusionerne i rapporten ”Effektivisering af borgerbetjeningen”, og til dels ud fra områder, der er identificeret i arbejdet med Citizen.2012. Derudover har fagforvaltningerne haft mulighed for selv at spille ind med relevante områder.

Datamaterialet fra ”Effektivisering af borgerbetjeningen” er i videst muligt omfang blevet genbrugt, efter kvalitetssikring i fagforvaltningerne. Mangler i det eksisterende datamateriale er blevet dækket ind ved dataindsamling i fagforvaltningerne, i første omgang via udsendt dataindsamlingskema, og derefter via direkte kontakt og interviews med relevante personer i fagforvaltningerne.

### *Proces for analysearbejdet*



Det fælles projektråd for borgerbetjeningen godkendte på projektrådsmødet d. 2. oktober analysedesign og tidsplan for analysearbejdet, herunder hvilke opgaveområder der har været indeholdt i analysen.

Analysearbejdets første fase har haft fokus på at indsamle og analysere basisdata omkring de udvalgte ydelsesområder, med det formål at give foreløbige anbefalinger omkring hvilke områder der med fordel kan overflyttes til den tværgående borgerserviceenhed.

Analysearbejdets anden fase har fokuseret på at kvalitetssikre de

foreløbige anbefalinger.

Dette er sket gennem

- Sikring af manglende data, hvis muligt (eksempelvis årsværk og sagsmængder)
- Bilateral afklaring med forvaltninger, gennem interview/møder

Ligeledes har der være fokus på områder, der ikke har været inddraget i første del af analysen, men som har vist sig interessante gennem den videre proces.

På projektrådsmødet d. 12 marts 2010 forelægges denne endelige analyserapport. Rapporten skal danne udgangspunkt for en principindstilling til ØU i foråret 2010 omkring den videre udvikling og etablering af den tværgående borgerserviceenhed.

#### *Begrebsafklaring*

I analysen arbejdes med begreberne straksafklaring, sagsbehandling uden væsentligt skøn og sagsbehandling med væsentligt skøn.

Begreberne anvendes som defineret nedenfor:

Straksafklaring:	Ved straksafklaring forstås henvendelser som kan færdiggøres i frontbetjeningen
Sagsbehandling uden væsentlig skøn:	Ved sagsbehandling uden væsentlig skøn forstås sagsbehandling, som kræver faglig ekspertise der ligger udover straksekspeditioner. Der er tale om sagsbehandling, hvor der skønnes indenfor objektive og regelbaserede kriterier, og i mange tilfælde tages udgangspunkt i mange forskellige og komplekse regelsæt. Samtidig der arbejdes efter sagsbehandlingsreglerne i henholdsvis Forvaltningsloven, Offentlighedsloven og Persondataloven, samt efter god forvaltningsskik
Sagsbehandling med væsentlig skøn:	Ved sagsbehandling med væsentlig skøn forstås sagsbehandling, hvor der skønnes ud fra ikke-objektive kriterier

## 5. Forvaltningsgennemgang

I dette afsnit analyseres en række borgerbetjeningsområder indenfor hver enkelt forvaltning. Fokus er en vurdering af hvilke områder og opgaver, der er egnede til at indgå i den tværgående borgerserviceenhed. Vurderingerne er struktureret omkring følgende inddeling:

- **Områder egnet til tværgående borgerserviceenhed**  
Herunder er placeret områder i overensstemmelse med principper for den tværgående borgerserviceenhed. Tidsperspektiver for en overflytning kan variere fra område til område, og vil i nogle tilfælde afhænge af yderligere afklaringer vedrørende organisation og opgaveløsning. Tidsperspektiv 2010 – 2012.
- **Mulige fremtidige opgaveområder**  
Områder som kræver yderligere analyse og på nuværende tidspunkt ikke vurderes egnet til at indgå i en tværgående borgerserviceenhed.

### 4.1 Økonomiforvaltningen

Inden for ØKF's område er fokuseret på to overordnede områder:

1. Eksisterende borgerserviceopgaver i ØKF
2. Københavns Erhvervscenter

#### 4.1.1 Eksisterende borgerserviceopgaver i ØKF

Med budget 2010 har Borgerrepræsentationen truffet beslutning om at sammenlægge borgerservice i Økonomiforvaltningen og Kultur- og Fritidsforvaltningen. Den sammenlagte organisation udgør første fase i etableringen af den nye tværgående borgerserviceenhed.

Økonomiforvaltningen varetager driften for følgende borgerserviceenheder:

- 6 borgerservicecentre
- Kontaktcenter (telefoni og e-mail)
- Center for sikringsydelse

Til borgerserviceområdet er knyttet 6 fysiske borgerindgange placeret i Indre By, Østerbro, Bispebjerg, Vanløse, Valby og Amager. Derudover er placeret backoffice enheder for hhv. kørekort i Vanløse, flytning m.v. i Valby og sikringsydelserne i Bispebjerg. Kontaktcentret er placeret på selvstændig adresse i Indre By.

Københavns Borgerservice og Kontaktcenter varetager opgaver inden

for en lang række ydelsesområder, jf. den af BR vedtagne opgaveliste samt kommunens kanalstrategi. Opgaver løses på sagsbehandlingsniveau 1 og 2, dvs. information og vejledning, samt regelbaseret sagsbehandling uden væsentlige skøn.

Center for sikringsydelser varetager den fulde sagsbehandling inden for boligstøtte, børnefamilieydelse og børnetilskud, hvilket i få tilfælde involverer skønsbaseret sagsbehandling. Myndighedsansvaret for området placeres pr. 1. januar 2010 hos Økonomiudvalget. Ydelserne under Center for sikringsydelser indgår i de igangværende forhandlinger mellem staten og KL om den fremtidige organisering af de objektive sagsområder.

Til sammen beskæftiger ØKF borgerservice ca. 275 årsværk. Heri er inkluderet en række centralt placerede støttefunktioner og udviklingsressourcer, som blandt andet varetager tværgående udviklingsprojekter inden for digitalisering, borgerbetjening og kanalstrategi, ansvar for udvikling af den elektroniske selvbetjening samt politiske betjening tilknyttet hertil m.v. Tabel 3 viser fordelingen af årsværk på områder:

**Tabel 3. Fordeling af årsværk**

Enheder	Årsværk i alt
Københavns Borgerservice	113
Kontaktcenter	55
Center for Sikringsydelser	91
Øvrige støttefunktioner og udviklingsressourcer	16
<b>I alt</b>	<b>275</b>

Samlet set håndterer enhederne ca. 1,9 mio. borgerhenvendelser og løser ca. 0,2 mio. backoffice sager årligt. Disse fordeler sig således:

**Tabel 4. Fordeling af henvendelser/sager**

Enheder	Henvendelser /sager i alt	Backoffice sager
KBS (personlig og skriftlig)*	750.000	100.000
Kontaktcenter (telefon)	1.100.000	-
Kontaktcenter (mail)	15.000	-
Center for sikringsydelser (antal sager)	-	71.000
<b>I alt</b>	<b>1.865.000</b>	<b>171.000</b>

\* Indeholder henvendelser på sikringsområdet

#### *Snitflader og særlige forhold*

Københavns borgerservice og Kontaktcentret har snitflader til en lang række aktører fra alle kommunens forvaltninger til eksterne såsom



politi, skat m.v.

Center for sikringsydelser har snitflader til SOF og BIF i forbindelse med sager hvor borgere ligeledes modtager andre enkeltydelser m.v.

Opgaveløsningen for områderne er organiseret omkring Kontaktcentret og borgerservicecentre, som borgernes primære indgang for henholdsvis telefonisk og ansigt-til-ansigt betjening. For så vidt angår Sikringsområdet vil der fortsat være mulighed for at kontakte centret direkte per telefon i et afgrænset tidsrum (10 – 14), samt ved særligt krævende sager kan borgere indkaldes til personlig samtale.

#### **4.1.2 Københavns Erhvervscenter**

Københavns Erhvervscenter blev oprettet i 2008 og har til formål at skabe én indgang til kommunen for iværksættere og små og mellemstore virksomheder.

Erhvervscentret er primært et servicetilbud til erhvervslivet, hvor virksomheder hjælpes til at få overblik over myndighedskrav, tilladelser m.m. Det har ingen myndighedsopgaver. Desuden tilbydes kurser, workshops og temamøder til iværksættere og virksomheder. Erhvervscentret løser derudover en række opgaver knyttet til kommunens strategiske erhvervspolitik herunder politisk betjening og udviklingen i den regionale og nationale erhvervspolitik.

Centret beskæftiger i alt 13 årsværk hvoraf 1 årsværk tager sig af frontbetjening, som foregår ved TMFs kundecenter ved Njalsgården. Det håndterer årligt ca. 0,1 mio. henvendelser, hvoraf ca. 90 % foregår via hjemmesiden og 4 % er telefoniske henvendelser. Derudover er kontakt til ca. 4.000 iværksættere i forbindelse med rådgivning og kurser.

Kontaktcentret varetager telefonbetjeningen for Erhvervscentret. Det har desuden snitflader til alle centre i TMF, samt til KFF og BIF. Derudover foregår tæt samarbejde med statslige myndigheder, som for eksempel SKAT.

#### Vurdering

##### *Områder egnet til tværgående borgerserviceenhed*

Det vurderes, at de **eksisterende borgerserviceopgaver i ØKF** er egnede til at blive placeret i den nye tværgående borgerserviceenhed. Der er tale om opgaver af ensartet karakter primært karakteriseret ved information og vejledning, samt regelbaseret sagsbehandling. Desuden er oparbejdet erfaringer med at skabe én indgang til borgerbetjening gennem borgerservicecentre og kontaktcentret, som kan styrke sammenhængskraften for den nye organisation.

#### *Mulige fremtidige opgaveområder*

**Københavns Erhvervscenter** varetager ikke decideret sagsbehandling eller vejledning inden for et myndighedsområde rettet mod borgerne. Der er derimod tale om en virksomhedsrettet indsats, som er knyttet tæt til kommunens erhvervspolitiske strategi. På trods af at Kontaktcentret håndterer telefonbetjeningen er der kun tale om ganske få opkald årligt (ca. 4.000).

På den baggrund anbefales, at der i 1. halvår 2010 gennemføres en nærmere analyse af området. Analysen skal blandt andet afdække mulighederne etablering af et tættere samarbejde mellem erhvervs- og borgerserviceområdet herunder eventuel overflytning af opgaver på området med henblik på at udnytte synergier mellem kommunens virksomheds- og borgerrettede servicemuligheder. Analysen udarbejdes af borgerserviceenheden og erhvervscentret og koordineres med Erhvervscentrets bestyrelse. Resultater og anbefalinger præsenteres for Økonomiforvaltningens direktion senest juni 2010.

#### **4.2 Kultur- og Fritidsforvaltningen**

Med budget 2010 har Borgerrepræsentationen truffet beslutning om at sammenlægge borgerservice i Økonomiforvaltningen og Kultur- og Fritidsforvaltningen. Den sammenlagte organisation udgør første fase i etableringen af den nye tværgående borgerserviceenhed.

Administrativ Borgerservice er placeret i Hans Nansens Gård. Udover borgerindgang og backoffice sagsbehandling fungerer indgangen som receptionsfunktion for hele bygningen, som inkluderer områder fra BUF og øvrig KFF. Borgerindgangen har ca. 45.000 personlige henvendelser årligt inklusiv receptionsbetjeningsopgaver.

Kultur- og Fritidsforvaltningen løser i dag en række forskelligartede borgerserviceopgaver, som for nylig er samlet organisatorisk i en administrativ borgerserviceenhed. Administrativ borgerservice i KFF løser overordnet set følgende opgaver:

- Folkeregister
- Den kommunale opkrævning
- Ejendomsskat
- Sygesikring
- Øvrighedsopgaver (nævn, bevilling, kasinokontrol, taxinævn, legatsager m.v.)
- Borgerøkonomi (debitor- og restancehåndtering, restanceadministration, økonomiske transaktioner mellem SKAT, borgere og forvaltningerne m.v.)

- Juridisk administrativ enhed inkl. huslejenævn

Tilknyttet disse områder er en række støttefunktioner, som er organiseret i en række selvstændige enheder:

- Servicecenter
- Kontrolgruppen
- Udvikling og IT

Samlet set er tilknyttet ca. 137 årsværk til administrativ borgerservice i KFF. Tabel 5 viser fordelingen på opgaveområder:

**Tabel 5: Fordeling af årsværk**

Opgaveområder	Årsværk i alt
Folkeregister	22
Opkrævningen	24
Ejendomsskat	14
Sygesikring	6
Øvrighedsopgaver	11
Borgerøkonomi	14
Juridisk administrativ enhed	18
Støttefunktioner indenfor kontrol, ledelse, udvikling og IT	28
<b>I alt</b>	<b>137</b>

Administrativ borgerservice har samlet set ca. 111.000 borgerhenvendelser og behandler ca. 62.000 ansøgninger. Tabel 6 viser fordelingen på opgaveområder:

**Tabel 6: Fordeling af henvendelser og sager**

Opgaveområder	Henvendelser i alt	Ansøgninger i alt	Andel af sager som straksafklares eller med sagsbehandling uden væsentlige skøn*	%
Folkeregister	<i>ikke opgjort</i>	22.523	<i>ikke opgjort</i>	-
Opkrævningen	-	24.500	24.500	100
Ejendomsskat	-	<i>ikke opgjort</i>	<i>ikke opgjort</i>	-
Sygesikring	39.770	23.770	23.770	100
Øvrighedsopgaver	71.636	20.067	18.840	94
<b>I alt</b>	<b>111.406</b>	<b>67.090</b>	<b>43.340</b>	<b>N/A**</b>

\*Ved straksafklaring forstås henvendelser som kan færdiggøres i frontbetjeningen. Ved sagsbehandling uden væsentlige skøn forstås regelbaseret sagsbehandling hvor der foretages skøn og vurderinger som er baserede på objektive kriterier som f.eks. indkomst

\*\* Ikke beregnet grundet stor usikkerhed pga. manglende datagrundlag

Tabellen viser, at en stor andel af sagsområderne i Administrative

Borgerservice involverer straksafklaring af henvendelser eller sagsbehandling uden væsentlige skøn. Datamaterialet for en række af områderne er dog ufuldstændigt.

#### *Snitflader og særlige forhold*

Administrativ borgerservice har snitflader til en række forskellige interne og eksterne aktører uden for Kultur- og Fritidsforvaltningen. Tabel 7 viser fordelingen på opgaveområder:

**Tabel 7. Snitflader**

Opgaveområder	Aktører
Folkeregister	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Københavns Borgerservice</li> <li>• Udenlandske myndigheder (v. udrejse)</li> <li>• Indenrigs- og Socialministeriet (v. klager)</li> </ul>
Opkrævningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forvaltningerne</li> <li>• SKAT</li> </ul>
Ejendomsskat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomiforvaltningen</li> </ul>
Sygesikring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Københavns Borgerservice</li> </ul>
Øvrighedsopgaver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Center for Miljø, TMF</li> <li>• Andre kommuner</li> <li>• Stads- og landsarkivet</li> <li>• Byret, skifteret</li> <li>• Kirkesogn</li> <li>• Partier og valgretsnevæn</li> <li>• Københavns Politi</li> <li>• Udenlandske ambassader</li> <li>• SKAT</li> </ul>
Støttefunktioner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Københavns Borgerservice</li> </ul>

#### Vurdering

##### *Områder egnet til tværgående borgerserviceenhed*

Det vurderes, at opgaveområderne i **KFF's administrative borgerservice** er egnede til placering i den tværgående borgerserviceenhed. Der er i vid udstrækning tale om borgeropgaver af ensartet karakter og med en stor andel af enten information og vejledningsopgaver eller sagsbehandling uden væsentlige skøn. Derudover er der med den organisatoriske samling af administrativ borgerservice oparbejdet erfaringer med at skabe én samlet borgerbetjeningsindgang, som er i tråd med organiseringen af borgerserviceområdet i ØKF.

Udover den konkrete sammenlægning er der et potentiale i forhold til et tættere samarbejde mellem bibliotekerne og borgerserviceområdet. Det kan blandt andet bestå i at samlokalisere borgerservicecentre og

biblioteker, således at der skabes en indgang for borgerne og derigennem reducere antallet af forskellige fysiske borgerindgange i kommunen. Desuden vil et tættere samarbejde kunne udnytte synergimuligheder gennem fælles opgaveløsning på udvalgte områder. I den forbindelse kan nævnes, at Borgerservicecenter Bispebjerg i dag (og frem til november 2010) er placeret på samme adresse som Lærkevej/Ørnevej Bibliotek. Det indebærer en fælles indgang for borgerne og mulighed for at få klaret udvalgte borgerserviceopgaver i biblioteket om lørdagen, hvor borgerservice er lukket.

På den baggrund anbefales, at der i 2010 gennemføres en analyse af mulighederne for et tættere samarbejde mellem borgerservice og bibliotekerne, herunder pege på mulige konkrete aktiviteter og løsningsmodeller, som kan gennemføres. Foreløbig har Københavns Borgerservice nedsat et udvalg, som i en dialogproces med Københavns Biblioteker og andre relevante tre arbejdsgrupp interesser skal udarbejde et nyt koncept for Københavns Borgerservice, herunder også det fremtidige samarbejde, samlokalisering og opgavesnit mellem biblioteker og borgerservice.

#### **4.3 Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen**

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen varetager administration af en række ydelsesområder knyttet til kommunens beskæftigelsesindsats. Disse opgaver varetages af den organisatoriske enhed Ydelsesservice.

Ydelsesservice er i dag placeret på 4 forskellige fysiske adresser. Der findes 2 borgerindgange, og backoffice sagsbehandlingen foregår på 3 forskellige adresser. Administrative støttefunktioner for alle fire ydelsesområder er placeret samlet på samme adresse, hvor backoffice sagsbehandling for kontanthjælp og løntilskud foretages.

Ydelsesservice løser frontbetjening og backoffice sagsbehandling knyttet til udbetaling af 4 ydelsesområder:

- Kontanthjælp
- Sygedagpenge
- Barseldagpenge og barselsrefusion
- Lønrefusion til arbejdsgivere med borgere i løntilskud

Ydelsesservice beskæftiger samlet set 224 årsværk, som fordeler sig således:

**Tablet 8: Fordeling af årsværk**

	Årsværk i alt
Kontanthjælp	130
Sygedagpenge	51
Barseldagpenge	21
Løntilskud	14
Adm. støttefunktioner	8
<b>I alt</b>	<b>224</b>

Kontanthjælps- og sygedagpengeområdet udgør de to største områder. Særligt disse to områder er karakteriseret ved en kompleks opgaveløsning og har væsentlige snitflader til jobcentrene og andre forvaltninger. Kontanthjælpsområdet består blandt andet af følgende særskilte delområder:

- kontrol og bedragerisager
- administration af borgerøkonomi
- løbende opfølgning på sager
- sanktionssagsbehandling når borgerne ikke opfylder rådighedsforpligtelse

Løntilskudsområdet er ligeledes præget af et stort og kompliceret regelsæt. Der er særskilte regler for hvert løntilskudsområde (almindelig løntilskud, særlig løntilskudsordning fleksjob, skånejob m.v.) rettet mod forskellige målgrupper, tilskudsperioder og tilskudssatser m.v. Opgaveløsningen på området er tæt koblet til beskæftigelsesindsatsen i jobcentrene.

Ydelsesservice har samlet set ca. 0,7 mio. henvendelser årligt og håndterer årligt ca. 0,2 mio. ansøgninger. Tabel 9 viser fordelingen af henvendelser og sager på ydelsesområderne.

**Tabel 9: Fordeling af henvendelser og sager**

Opgaveområder	Henvendelser i alt	Ansøgninger i alt	Andel af sager som straksafklares eller med sagsbehandling uden væsentlige skøn*	%
Kontanthjælp	254.390	33.500	21.500	64
Sygedagpenge	240.040	100.000	99.000	99
Barseldagpenge	138.750	42.300	42.300	100
Løntilskud	33.100	20.000	20.000	100
<b>I alt</b>	<b>666.280</b>	<b>195.800</b>	<b>182.800</b>	<b>93</b>

\*Ved straksafklaring forstås henvendelser som kan færdiggøres i frontbetjeningen. Ved sagsbehandling uden væsentlige skøn forstås regelbaseret sagsbehandling hvor der foretages skøn og vurderinger som er baserede på objektive kriterier som f.eks. indkomst.

Som det fremgår af tabel 9 er der tale om fire ydelsesområder med et stort antal borgerhenvendelser. Som nævnt er de to største områder kontanthjælp og sygedagpenge, som alene står for ca. 495.000 henvendelser om året svarende til ca. 74 %.

Fordelingen viser samtidig, at de fire ydelsesområder primært er karakteriseret ved henholdsvis straksafklaring eller sagsbehandling uden væsentlige skøn. Det gælder samlet set for ca. 93 % af sagerne. Der er dog for alle ydelsesområderne tale om komplicerede sagsbehandlingsforløb. Det gælder særligt kontanthjælpsområdet, hvor sagsbehandlingen ofte indebærer afvejninger mellem forskellige regelsæt, der løbende justeres i henhold til overordnede nævnsafgørelser og lignende.

Som det fremgår nedenfor håndteres langt de fleste henvendelser i dag på den skriftlige og telefoniske kanaler.

**Tabel 10: Fordeling af henvendelser og sager**

	Personlig	Skriftlig	Telefon	Digital
Kontanthjælp	71.250	90.690	92.450	-
Sygedagpenge	1.040	124.000	70.000	45.000
Barselsdagpenge	1.000	69.600	47.000	21.150
Løntilskud	-	27.100	6.000	-
<b>I alt</b>	<b>73.290</b>	<b>311.390</b>	<b>215.450</b>	<b>66.150</b>

Alene på inden for kontanthjælp og sygedagpenge håndterer Ydelsesservice årligt ca. 215.000 skriftlige og 162.000 telefoniske henvendelser. Ydelsesservice har i dag egen telefonisk indgang med særskilte åbningstider, som håndterer alle kald på området. En stor andel af de telefoniske henvendelser er dog er forholdsvis ukomplicerede informations- og vejledningsopgaver, som det vurderes vil kunne løftes af Kommunens fælles kontaktcenter.

#### *Snitflader og særlige forhold*

Opgaveløsningen på alle ydelsesområderne har snitflader til jobcentrene og i mindre grad til KBS og SOF (kontanthjælpsområdet). Særligt snitfladen til jobcentrene er af afgørende betydning.

I forbindelse med iværksættelse af eventuelle sanktioner på kontanthjælpsområdet foretages i nogle tilfælde en skønsmæssig vurdering af hvorvidt der for eksempel skal gennemføres en forholdsmæssig nedsættelse eller stop for den tilbudte ydeshjælp. Kommunen har i den forbindelse forpligtelse til at give korrekt vejledning til borgerne, undersøge borgernes sagsforhold m.v. Det

betyder, at borgerne oplyses om betingelserne for at få økonomisk støtte, hvilket sker i Ydelsesservice såvel som jobcentrene.

Såfremt ydelsesadministrationen overflyttes til den tværgående borgerserviceenhed er det vigtigt at sikre, at den nuværende koordinering mellem ydelsesadministrationen og jobcentrene opretholdes. Det skal blandt andet sikres, at aktivering og rådighedssamtaler gennemføres til tiden (inden for lovgivne tidsfrister), samt at kommunen indhenter statsrefusion for beskæftigelsesindsatsen.

Ydermere skal bemærkes, at beskæftigelsesområdet og administration af ydelser knyttet til beskæftigelsesindsatsen ifølge lov om ansvaret for og styring af den aktive beskæftigelsesindsats skal placeres samlet under Økonomiudvalget eller en særskilt forvaltning. Det betyder, at ét udvalg skal varetage ansvaret for indsats og ydelser samlet. Overflyttes selve ydelsesadministrationen vil det derfor fortsat være Beskæftigelses- og Integrationsudvalget som har det faglige og økonomiske ansvar. En sådan samling og overførsel vil ydermere kræve en ændring af styrelsesvedtægten.

### Vurdering

#### *Områder egnet til tværgående borgerserviceenhed*

Det vurderes, at er i **Ydelsesservice** er opgaver der er egnet til at indgå i den tværgående borgerserviceenhed.

Ydelsesadministrationen på beskæftigelsesområdet er karakteriseret ved regelbaseret sagsbehandling, en ensartet og stor opgavevolumen, samt et stort antal komplicerede såvel ukomplicerede borgerhenvendelser. Sidstnævnte giver mulighed for at reducere antallet af personlige henvendelser og derigennem eventuelt reducere antallet af fysiske borgerindgange.

På trods af at kontanthjælpsområdet har en væsentlig større andel af skønsbaseret sagsbehandling – sammenlignet med de øvrige ydelsesområder – vurderes dette område at passe til de øvrige opgaveområder i en samlet borgerserviceenhed. Dette særligt hvis borgerserviceenheden får ansvaret for sagsbehandling og udbetaling af de sociale ydelser, såsom pension og boligstøtte m.v.

Ydelsesservice fungerer i dag som en særskilt organisatorisk enhed i BIF – i overensstemmelse med lovgivningens krav om en økonomisk og ledelsesmæssig adskillelse af den kommunale beskæftigelsesindsats (Jobcentrene) fra ydelsesadministrationen (Ydelsesservice). Det er vigtigt, at en eventuel overflytning tager hensyn til at området ikke opsplittes uhensigtsmæssigt i forhold til den nuværende interne organisering i Ydelsesservice. Dette gælder særligt for kontanthjælps-



og sygedagpengeområdet.

På kort sigt (2010) vurderes det dog hensigtsmæssigt, at overflytte dele af telefonbetjeningen til Kontaktcentret, således at Ydelsesservice udelukkende håndterer komplicerede telefoniske kald – særligt på kontanthjælpsområdet – og derigennem kan styrke sin faglige profil og indsats. Der pågår i øjeblikket en undersøgelse af hvilke yderligere egnede opgaveområder i forvaltningerne, som kan overføres til Kontaktcentret med henblik på at hæve antallet af straksafklaringer. Ydelsesservice er en del af denne analyse, og der vil foregå en nærmere afklaring af telefonbetjeningen på området primo 2010.

I forhold til den tværgående borgerserviceenhed kan der på lang sigt være perspektiver i at samle ydelsesudbetalingen for hele kommunen. Odense Kommune har etableret ét samlet ydelsescenter, som varetager ydelsesadministrationen for de sociale ydelser (pension, boligstøtte m.v.) såvel som beskæftigelsesydelse (kontanthjælp m.v.). Ved overførsel af pensionsområdet vil borgerserviceenheden have en passende opgaveportefølje og organisatorisk ramme til at kunne gennemføre en sådan samling. Udover at opgaveløsningen i et sådant samlet ydelsescenter passer til den tværgående borgerbetjening (jf. principper for borgerserviceenheden), vil der være en række faglige, organisatoriske og økonomiske fordele ved en sammenlægning af ydelsesadministrationen. En samling af hele ydelsesadministrationen vil ydermere forenkle borgernes kontakt til kommunen, hvilket understøtter visionen om at skabe en indgang til kommunen.

En samling af alle Ydelsesservices opgaver i den tværgående borgerserviceenhed indeholder en udfordring i forhold til myndighedsansvaret for beskæftigelsesindsatsen og forsørgelsesydelse. Som nævnt vil en overflytning af ydelsesadministrationen kræve, at udvalgsansvaret forbliver i BIU, således at ansvaret vil være delt mellem to forvaltninger. En sådan opdeling risikerer at påvirke en rettidig og hurtig opfølgning på politiske og administrative ændringer på beskæftigelsesområdet i negativ retning, således at kommunen for eksempel ikke får indhentet den nødvendige statsrefusion på forsørgelsesydelse.

Dette taler for at ydelsesadministrationen – særligt kontanthjælp og sygedagpengeområdet – på kort sigt forbliver i BIF, og at en samlet overflytning af området foregår over en længere tidshorisont. Dette for at sikre, at aftalegrundlaget for en samlet overflytning til den tværgående borgerserviceenhed – og efterfølgende opdeling af det forvaltningsmæssige ansvar – giver borgerservice-enhedens forvaltning tilsvarende behov og incitament til hurtigt at tilpasse arbejdsgange på området til nye administrative og politiske krav og beslutninger. På en baggrund anbefales ikke en samlet overflytning Ydelsesservice, men en

yderligere afklaring af, hvorvidt specifikke opgaver som telefonbetjeningen i Ydelsesservice og Jobcentre, barselsdagpenge og bedrageriopgaven kan overføres.

Samtidig etableres et formaliseret samarbejde mellem BIF og Borgerservice vedrørende digitalisering.

**2010** Mulig overflytning af telefonbetjening samt barselsdagpenge og bedrageriopgaven

#### **4.4 Teknik- og Miljøforvaltningen**

I Teknik- og Miljøforvaltningen er Affaldsservice, Center for Parkering og byggesagsområdet analyseret.

##### **4.4.1 Affaldsservice**

Affaldsservice håndterer henvendelser fra borgere på affaldsområdet. Affaldsservice er et callcenter under Center for Kunder. Callcentret varetager både front- og back-office funktioner. Center for Kunder er underopdelt i en række områder, der hvert har en områdechef.

Affaldsservice er et arbejdsområde under området Kundebetjening. Under områdechefen har affaldsservice en daglig leder/fagansvarlig. Under Center for Kunder er ligeledes placeret et sekretariat samt et område vedrørende Digitalisering og Effektmåling.

Affaldsservice håndterer henvendelser der drejer sig om:

- Information (Rådgivning vedrørende affaldssortering, åbningstider på genbrugsstationer, gebyrer, information om driftsforstyrrelser)
- Bestillinger (Containerbestillinger, bestilling af ringerordninger, eksempelvis glasafhentning, elafhentning, storskraldsafhentning etc.)
- Klagehåndtering (Manglende tømning, manglende afhentning, dårlig opførsel)
- Indberetning fra renovatøren (driftsproblemer, adgangsforhold, årsager til manglende afhentninger, mv.)
- Oprettelse af sager til videre ekspedition i Center for Miljø, eksempelvis klager jf. regulativ, klager over betaling, ændring af kundeforhold, konsulentbesøg mv.

I forhold til bestillinger er der snitflader til Center for Miljø, Center for Veje og Center for Renhold. I forhold til klagehåndtering er der snitflade til Center for Miljø. Alle snitfladerne er internt i Teknik- og Miljøforvaltningen.

Der er 9 årsværk samt 1 teamleder fast tilknyttet affaldsservice. Herudover trækkes der på centrale administrative støttefunktioner i Center for Kunder på områder som økonomi, kommunikation og IT svarende til 4 årsværk.

Affaldsservice modtager indgående telefonhenvendelser, samt e-mail henvendelser, se tabel 9. Det er muligt digitalt at bestille skilte, melde manglende tømning og oprette viceværtsoplysninger via miljø's hjemmeside. En egentlig digital borgerindgang implementeres i forbindelse med et nyt affaldsadministrationssystem - ASK. ASK er et integreret system til kundeadministration, kommunikation med renovatører samt kommunikation med Center for Miljø. Systemet indeholder alle data om kunder, kontaktpersoner, ordninger, beholdere, bestillinger, information som indgår i administration af affaldsområdet i København. Bestillinger, sagsoprettelser, klager og indberetninger foregår gennem ASK.

Udover de nævnte digitale muligheder modtages elektronisk indberetninger fra renovatører vedrørende problemer med afhentning. Disse indberetninger bruges dels i besvarelser af kundehenvendelser (eksempelvis som begrundelser for, hvorfor der ikke er sket afhentning), og resulterer i udsendelse af standardbreve til kunder. Komplexiteten af sagerne er uddybet i tabel 12.

**Tabel 11: Fordeling af henvendelser**

Opgave	E-mail	Telefonisk	Elektronisk	Samlet antal henvendelser
Information	4.000	24.000		28.000
Bestillinger	4.700	29.000		33.700
Klagehåndtering	1.800	12.000		13.800
Indberetninger			16.000	16.000
Sagsoprettelse	Ikke oplyst	Ikke oplyst	Ikke oplyst	Ikke oplyst
<b>I alt</b>	<b>10.500</b>	<b>65.000</b>	<b>16.000</b>	<b>91.500</b>

**Tabel 12: Fordeling af henvendelser og sager**

Opgaveområder	Henvendelser i alt	Ansøgninger i alt	Andel af sager som straksafklares eller med sagsbehandling uden væsentlige skøn*	%
Information	28.000	-	-	-
Bestillinger		33.700	29.000	86
Klagehåndtering		13.800	9.000	65
Indberetning		16.000	16.000	100
Sagsoprettelse	Ikke oplyst	Ikke oplyst	N/A	N/A

I alt	28.000	63.500	54.000	85
-------	--------	--------	--------	----

\*Ved straksafklaring forstås henvendelser som kan færdiggøres i frontbetjeningen. Ved sagsbehandling uden væsentlige skøn forstås regelbaseret sagsbehandling hvor der foretages skøn og vurderinger som er baserede på objektive kriterier som f.eks. indkomst

## Vurdering

### *Områder egnet til tværgående borgerserviceenhed*

Det vurderes af både ØKF, KFF og TMF, at Affaldsservice er egnet til at indgå i en tværgående borgerserviceenhed, specielt med sigte på at indtage opgaven i Kontaktcentret. Opgaveløsningen kan med fordel etableres som en selvstændig enhed i Kontaktcentret.

En overflytning af Affaldsservice til og organisering i den tværgående borgerserviceenhed skal dog tage hensyn til nedenstående forhold.

Området er takstfinansieret, hvilket betyder, at eventuelle effektiviseringer ikke kan indgå i borgerserviceenhedens prioriteringsrum, men skal tilbageføres til brugerne ved takstnedsættelse.

Affaldsservice indgår i Citizen.2012 med projektet Nem Affaldsservice. Formålet med projektet er at implementere digitale selvbetjeningsløsninger på området, samt minimere antallet af skriftlige og telefoniske henvendelser. Selvbetjeningsløsningen vil eksempelvis dække ansøgning om opstilling af containere og ekstra affaldsspande, samt fejlmelding i forbindelse med afhentning af affald. Dette arbejde skal integreres med udviklingen af en borgerweb i ASK.

Det kan overvejes, om den nedsatte projektgruppe skal have udvidet sin opgave til også at analysere effektiviseringspotentiale samt snitflader til det øvrige TMF inden en eventuelt overflytning af affaldsservice til Kontaktcentret.

Med øget digital selvbetjening og implementering af ASK vil opgaven skifte karakter, med øget vægt på telefonbetjening. Ved at overflytte opgaven til Kontaktcentret, vil der blive adgang til den teknologiske, analyse-mæssige og ledelses-mæssige kompetence og struktur der findes. Ved at udnytte en fælles systemmæssig platform vurderes der at være bedre muligheder for udvikling og optimering af området.

Samtidig vurderes det, at det integrerede affaldssystem ASK sikrer at snitfladerne mod renovatører og Center for Miljø ikke øges ved en eventuel flytning af opgaven, og at der ikke opstår væsentlige nye snitfladeproblematikker ved en flytning. Det bør dog overvejes at etablere affaldsservice som et selvstændigt team i Kontaktcentret, således de specifikke kompetencer på dette område opretholdes og

således at den del af sagsbehandlingen som ikke foregår i Center for Miljø ligeledes overflyttes.

Den tætte integration mellem aktørerne på affaldsområdet gennem ASK betyder udover snitfladehåndteringen, at driftsopgaven ikke i betydeligt omfang vil blive berørt af en opgaveoverflytning. Der vil stadig være tæt og hurtigt kontakt mellem frontbetjening, drift og leverandører.

Jævnfør de ændringer der sker på området, vurderes det, at områdets call center der varetager både front- og back officeopgaver er velegnet til at indgå i Kontaktcenteret. I forbindelse med forberedelse af overflytningen skal snifladerne til Center for Miljø og sagsbehandlingen tilknyttet klagesager og opfølgning håndteres.

Det anbefales, at Affaldsservice overflyttes til den tværgående borgerserviceenhed efter følgende tidsplan:

**2010** Digitalisering og overflytning

#### **4.4.2 Center for Parkerings kundecenter**

Center for Parkering håndterer parkeringskontrol og -service i Københavns Kommune. Centeret er delt op i otte områder, med hver deres områdechef. Ud over driftsområder drejer det sig om et sekretariat, en klageafdeling og kundeservice/afgiftsteamet. De 16 årsværk i kundeservice udfører på skift front- og backoffice opgaver, samt administrative opgaver.

**Tabel 13: Fordeling af årsværk**

<b>Opgaveområder</b>	<b>Årsværk i alt</b>
Ansøgning af licens	3
Ændring af licens	4
Salg af periodekort	1
Rådgivning omkring parkering	4
Rådgivning omkring pålagte afgifter	4
<b>I alt</b>	<b>16</b>

Opgavevaretagelsen indeholder afgiftsbetaling, klagebehandling, salg af parkeringslicenser og -billetter, rådgivning og vejledning i spørgsmål om parkering, samt drift og vedligeholdelse af kommunens billetautomater. Alle opgaver er organisatorisk placeret i Kundeservice under Center for Parkering.

**Tabel 14: Fordeling af henvendelser og sager**

Opgaveområder	Henvendelser i alt	Ansøgninger i alt	Andel af sager som straksafklares eller med sagsbehandling uden væsentlige skøn*	%
Ansøgning af licens	29.465	50.000	48.000	96
Ændring af licens	19.870	8.000	7.600	95
Salg af periodekort	7.505	-	-	-
Rådgivning omkring parkering	14.210	-	-	-
Rådgivning omkring pålagte afgifter	46.060	-	-	-
<b>I alt</b>	<b>117.110</b>	<b>58.000</b>	<b>55.600</b>	<b>96</b>

\*Ved straksafklaring forstås henvendelser som kan færdiggøres i frontbetjeningen. Ved sagsbehandling uden væsentlige skøn forstås regelbaseret sagsbehandling hvor der foretages skøn og vurderinger som er baserede på objektive kriterier som f.eks. indkomst

Center for Parkering/Kundeservice håndterer personlig og telefoniske henvendelser samt breve og e-mailhenvendelser. Derudover er der selvbetjeningsløsninger på ansøgninger af parkeringslicenser og salg og ændring af periodekort. Størstedelen af sagerne er uden væsentlige skøn.

I forhold til rådgivnings- og klagebehandlingsopgaverne er der snitflader til andre dele af Teknik- og Miljøforvaltningen, hvor en nem adgang til driftsorganisationens viden er særlig vigtig for opgavevaretagelsen.

Der er også snitflader til den kommunale opkrævning i Administrativ Borgerservice som varetager opkrævning og rykkere ifm. bøder. Pr. 1. august 2010 indgår opkrævningen i den tværgående borgerserviceenhed og en overflytning af Center for Parkerings kundecenter vil således kunne lette og styrke samarbejdet på området.

### Vurdering

#### *Områder egnet til tværgående borgerserviceenhed*

Det vurderes, at **Center for Parkerings kundecenter** er delvist egnet til at indgå i den tværgående borgerserviceenhed. Der er enighed mellem ØKF, KFF og TMF om, at telefonopgaven kan overføres forholdsvis hurtigt, og at det med en grundig forberedelse er muligt at overflytte resten af Center for Parkering kundecenters opgaver.

En overflytning til og organisering i den tværgående borgerserviceenhed skal tage hensyn til nedenstående forhold:

Opgaveløsningen på området stiller specifikke krav til medarbejdernes

kompetencer, og indeholder snitflader til de udførende enheder i Teknik- og Miljøforvaltningen. Den nuværende organisering afspejler behovet for at medarbejderne varetager forskellige funktioner i løbet af en arbejdsdag, således at der for eksempel ikke er medarbejdere der kun svarer telefonopkald. Center for Parkering anser telefonbetjeningen for at være meget "hård", da den indebærer en del svære samtaler.

Regelsættet på parkeringsområdet er omfattende og det vil derfor ikke være hensigtsmæssigt at lade opgaven indgå i den generelle opgaveportefølje i Kontaktcenteret. I stedet kan Center for Parkerings kundecenter, eventuelt i en overgangsfase, opretholdes som en selvstændig organisatorisk enhed på den nuværende lokation, og kan på sigt når effekterne af digitaliseringsinitiativerne og den tilhørende kanalprioritering kendes, eventuelt indgå i Kontaktcenteret. Kontaktcenteret vil, i takt med den stigende mængde og spredning i opgaveporteføljen, i højere grad organiseres i teams som kan varetage specialiserede opgaveområder.

I forhold til opgavevaretagelsen påpeger Center for Parkering, at der er meget stærke snitflader mellem kundeservice og driftsenhederne, blandt andet i forhold til at sikre aktuel viden om lokale parkeringsforhold.

De kunderettede opgaver i Center for Parkering indgår i Citizen.2012 pakken med projektet Digital Parkering. Projektet vil flytte en andel af henvendelserne på området fra de personlige kanaler til selvbetjening. Projektet kan, sammen med yderligere digitale muligheder, på sigt muliggøre en lukning af den personlige indgang. De resterende henvendelser, eksempelvis vedrørende klager over parkeringsafgifter, vil i så fald blive håndteret telefonisk.

Med de kanalstrategiske ændringer der indføres med projektet Digitale Parkeringslicenser, vil opgaveløsningen skifte karakter. Digitalisering af arbejdsgangene vil, alt efter løsningsvalg og digitaliseringsgrad gøre sagsbehandlingen simple og mindre ressourcekrævende.

Der vil dog stadig være en rådgivningsopgave, der kræver personlig henvendelse. Rådgivning omkring parkering og pålagte parkeringsafgifter foregår i dag allerede i høj grad via telefonkanalen (henholdsvis 78 % og 96 % af henvendelserne på området sker telefonisk), og det vurderes, at hele opgaveløsningen på disse opgaver kan flyttes til telefonkanalen. Der er derved potentiale for at lukke den personlige indgang på sigt. Det kan i så fald overvejes, om salg af periodekort kan indgå i borgerservicecentrenes opgaveportefølje. I den forbindelse skal det sikres, at den nødvendige viden der kan sikre kvalificeret svar på spørgsmål om for eksempel parkeringsregler

opretholdes.

Det anbefales, at Center for Parkerings kundecenter overflyttes til den tværgående borgerserviceenhed efter følgende tidsplan, afhængigt af afklaring vedrørende opgaver:

**2010** Digitalisering og overflytning af telefonopgaven, samt forberedelse af overflytning af øvrige opgaver

**2011** Overflytning af øvrige opgaver

#### 4.4.3 Byggesagsområdet

Personlige henvendelser vedrørende vejledning i byggesager og adgang til byggesagsarkiv går gennem TMF Center for Kunder. Der bruges ca. 8 årsværk i Center for Kunder til at håndtere denne opgave.

Telefoniske henvendelser vedrørende status på byggesager går gennem Center for Byggeris callcenter. Der bruges ca. 2 årsværk i Center for Byggeri på at håndtere denne opgave.

**Tabel 15: Fordeling af henvendelser, byggesager\***

Opgaveområder	Antal henvendelser	Antal årsværk
Center for Kunder - Personlige henvendelser	18.000	8
Center for Byggeri - Telefoniske henvendelser	20.000	2
<b>Samlet</b>	<b>38.000</b>	<b>10</b>

\* Oplysninger fra Deloitte analyse, foråret 2009

Alle ydelser på området er sagsbehandling på niveau 1. Henvendelserne i Center for Kunder straksafklares for langt størstedelens vedkommende (100 % af henvendelser vedrørende adgang til byggesagsarkiv, 80 % af vejledningshenvendelser). I forhold til vejledningsopgaverne trækkes på support fra forskellige centre i TMF, eksempelvis deltager medarbejdere fra Center for Byggeri direkte i vejledningsopgaver ved frontbetjeningen.

Opgaven omkring byggesagsarkiv kræver adgang til det fysiske arkiv, som pt. er placeret i forbindelse med Center for Kunders kundeindgang.

Callcenteropgaven består hovedsageligt i at oplyse om byggesagers status efter opslag i KMD-byg systemet.

#### Vurdering

*Mulige fremtidige opgaveområder*



Det vurderes, at en eventuel overflytning af **byggesagsområdet**, skal samtænkes med kommunens øvrige erhvervsservice, og en fremtidig beslutning om at overføre erhvervsbetjeningen til den tværgående enhed.

Konkret indebærer en overflytning af opgaven, at medarbejderne skal have adgang til KMD-byg, samt der skal skabes adgang til byggesagsarkivet. Det vurderes, at det er en forudsætning for at kunne optimere borgerbetjeningen, at arkivet digitaliseres. En digitalisering af byggesagsarkivet er en omfattende proces som vil kræve en væsentlig investering. TMF er pt. i gang med at udarbejde en business case for området. Business casen og digitaliseringsprojektet kan eventuelt indarbejdes i investeringskataloget for budget 2011.

Center for Byggeri ønsker at igangsætte et projekt, hvor brugerne kan følge deres byggesag, og se byggesagsarkivet (digitaliseret), via Internettet. En digitalisering af byggesagsarkivet vil således åbne op for, at området kan overflyttes til en tværgående borgerserviceenhed.

#### **4.5 Sundheds- og Omsorgsforvaltningen**

I Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er pensionsområdet på forhånd udvalgt som eneste analyseområde.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen varetager administration af en række ydelser på pensionsområdet, som håndteres af Pension København.

Pensionsområdet er organiseret i en central enhed – Pension København. Den nuværende organisering blev etableret i 2009 og området ledes af en pensionschef. Enheden har 5 lokale enheder med hver en teamleder. De lokale enheder modtager alle både spontane og forudbestilte personlige henvendelser. De administrative støttefunktioner er placeret i Sjællandsgade.

Pension København løser frontbetjening og back office sagsbehandling knyttet til 7 ydelser, som er beskrevet i nedenstående tabel.

**Tabel 16. Ydelser på pensionsområdet**

<b>Ydelse</b>	<b>Beskrivelse</b>
Ansøgning om og bevilling af folkepension for +65 årlig	Behandling af ansøgninger samt løbende administration, kontrol og opfølgning. Regelstyret område af væsentlig kompleks karakter.
Ansøgning om og bevilling af boligydelse	Behandling af ansøgninger samt løbende administration, kontrol og opfølgning. Regelstyret område af kompleks karakter.

Ansøgning om og bevilling af helbredstillæg	Behandling af ansøgninger. Regelstyret område der kan være af kompleks karakter.
Ansøgning om og bevilling af udvidet helbredstillæg	Behandling af ansøgninger. Regelstyret område der kan være af kompleks karakter
Ansøgning om og bevilling af personligt tillæg	Behandling af ansøgninger, manuel afregning af tillæg og kontrol. Skønspræget området med konkrete og individuelle vurderinger
Ansøgning om og bevilling af varmetillæg	Behandling af ansøgninger. Regelstyret område.
Ansøgning om og bevilling af beboerindskudslån	Behandling af ansøgninger samt (manuel) aftegning af lån. Regelstyret område
Generel rådgivning og vejledning til pensionister	Der er vejledningsansvar og –forpligtelse på området

Området er, på nær bevilling af personligt tillæg som er et skønsbaseret område, regelstyret men af kompleks karakter. Det komplekse består i at regelsættet er omfattende og i, at bevilling af ydelser har en række afhængigheder og beror på konkrete vurderinger af den enkelte sag.

Samlet set beskæftiger Pension København 102,5 årsværk som fordeler sig således:

**Table 17. Distribution of year equivalents**

	<b>Year equivalents in total</b>
Folkepension	28
Boligyldelse	14
Helbredstillæg	8
Udvidet helbredstillæg	8
Personligt tillæg	23
Varmetillæg	5
Beboertilskudslån	2
General information and guidance	1
IT-drift*	1.5
Management, administration and accounting control	12
<b>Total</b>	<b>102.5</b>

\*Placed in the central administration

Pension København handles a total of ca. 306,000 inquiries annually. The inquiries are, depending on the service, primarily personal, written and telephone. The written inquiries account for ca. half of the inquiries on all services.

Tabel 18 viser fordelingen af henvendelser og sager på ydelsesområderne.

**Tabel 18: Fordeling af henvendelser og sager**

	Henvendels er i alt	Ansøgning er i alt	Andel af sager som straksafklares eller med sagsbehandling uden væsentlige skøn*	%
Folkepension	91.800	4.400	3.520	80
Boligyldelse	27.540	2.700	2.565	95
Helbredstillæg	18.360	Ikke oplyst	-	90
Udvidet helbredstillæg	76.500	Ikke oplyst	-	80
Personligt tillæg	61.200	Ikke oplyst	-	0
Varmetillæg	24.480	Ikke oplyst	-	95
Beboertilskudsån	6.120	755	717	95
<b>I alt</b>	<b>306.000</b>	<b>7855</b>	<b>N/A**</b>	<b>76, 5</b>

\* Ved straksafklaring forstås henvendelser som kan færdiggøres i frontbetjeningen. Ved sagsbehandling uden væsentlige skøn forstås regelbaseret sagsbehandling hvor der foretages skøn og vurderinger som er baserede på objektive kriterier som f.eks. indkomst.

\*\* Ikke beregnet grundet manglende datagrundlag

Ved straksafklaring forstås henvendelser som kan færdiggøres i frontbetjeningen. Ved sagsbehandling uden væsentlig skøn forstås sagsbehandling, som kræver faglig ekspertise der ligger udover straksekspeditioner. Der er tale om sagsbehandling, hvor der skønnes indenfor objektive og regelbaserede kriterier, og i mange tilfælde tages udgangspunkt i mange forskellige og komplekse regelsæt. Samtidig der arbejdes efter sagsbehandlingsreglerne i henholdsvis Forvaltningsloven, Offentlighedsloven og Persondataloven, samt efter god forvaltningsskik.

Pensionsområdet er primært et regelbaseret område og 76,5 % af sagerne løses ved henholdsvis straksafklaring eller sagsbehandling uden væsentlige skøn.

#### *Snitflader og særlige forhold*

Pensionsområdet rummer en række snitflader, især til Københavns Borgerservice.

**Tabel 19. Snitflader til andre ydelser**

Ydelse	Snitflader til andre enheder
Ansøgning om og bevilling af folkepension for +65 årlig	SOF Københavns Borgerservice

Ansøgning om og bevilling af boligydelse	SOF Københavns Borgerservice
Ansøgning om og bevilling af helbredstillæg	Voksentandplejen / Tandlægekonsulenten Koncern Service Københavns Borgerservice
Ansøgning om og bevilling af udvidet helbredstillæg	Voksentandplejen / Tandlægekonsulenten Koncern Service Københavns Borgerservice
Ansøgning om og bevilling af personligt tillæg	Voksentandplejen / Tandlægekonsulenten  Københavns Borgerservice
Ansøgning om og bevilling af varmetillæg	Københavns Borgerservice
Ansøgning om og bevilling af beboerindskudslån	KFF Københavns Borgerservice
Generel rådgivning og vejledning til pensionister	Københavns Borgerservice

Som det fremgår af tabel 12 rådgiver og vejleder Københavns Borgerservice generelt på området og straksafklarer følgende opgaver:

- Indberetning af indkomstændringer i forbindelse med pension
- Indberetning af flytning og samlivsændringer
- Ansøgning om licensnedsættelse, varmetillæg og helbredstillæg.

Pensionsområdet indgår i Citizen.2012 med projekt *Digital Pension*. Projektet indeholder en foranalyse der gennemføres i 2010. Analysen har til formål at pege på konkrete og realistiske løsninger til at styrke digitalisering af frontbetjeningen og den bagvedliggende sagsbehandling på området. Analysen gennemføres som et samarbejde mellem SUF og ØKF.

### Vurdering

Det vurderes at pensionsområdet falder inden for rammerne af den tværgående borgerserviceenhed med følgende bemærkninger:

Pension København blev i 2009 etableret som en selvstændig og afgrænset organisatorisk enhed i SUF, og det anbefales derfor, at området flyttes samlet. En samlet overflytning vil både bevare de eksisterende sammenhænge i sagsbehandlingen og mindske de indbyggede risici og omkostninger ved omorganiseringsprocessen.

Pension København er stadig i en konsolideringsfase efter etableringen i 2009. Bl.a. arbejdes der med at udbrede best practise og ensarte sagsbehandlingen på tværs af de 5 lokale enheder. Dette arbejde vil skulle fortsættes og indarbejdes i overflytningsprocessen.

En mulig model for organisering af pensionsområdet i den tværgående borgerserviceenhed vil være at etablere en back office enhed, som kan varetage sagsbehandlingen, mens borgerservicecentrene kan håndtere de personlige henvendelser på området. En sådan model vil ligne organiseringen af sikringsydelse. I forbindelse med overflytning af sikringsydelse er der overflyttet sikringsmedarbejdere til borgerservicecentrene, således at borgerservice kan de håndterer de personlige henvendelser og opbygge viden om ydelsesområdet.

En overflytning til den tværgående enhed vil kunne forbedre og styrke det eksisterende samarbejde med borgerservicecentrene. Pensionsområdet vil have et fagligt fællesskab med de øvrige områder i den tværgående enhed i form af sammenlignelige opgaver og kompetencefællesskaber. I forbindelse med en overflytning bør det vurderes, hvordan snitfladerne mellem borgerservicecentrene og pensionsområdet skal udvikles fremadrettet.

En overflytning vil reducere antallet af personlige borgerbetjeningsindgange væsentligt, samtidig med at den lokale indgang til pensionsydelse i en vis udstrækning bibeholdes.

Området rummer et relativt stort antal henvendelser med et kanalstrategisk potentiale, som skal udvikles og udnyttes fremadrettet. For eksempel vurderes det, at pensionisternes henvendelsesmønster kan ændres i takt med at gruppen bliver stadig mere IT-vante. En ny Gallup undersøgelse viser, at over halvdelen af de 65-75 årige ordner bankforretninger og læser nyheder på nettet.

Derfor anbefales en overførsel af Pension København til Københavns Borgerservice i henhold til nedenstående tidsplan.

**2010**            Analysesamarbejde mellem ØKF og SUF i regi af Citizen.2012 mhp. at digitalisere området.

Etablering af projektorganisering til forberedelse af overflytningen af Pension København til Københavns Borgerservice

**2011**            Overflytning af Pension København til Københavns Borgerservice primo 2011

#### **4.6 Børne- og Ungdomsforvaltningen**

I Børne- og Ungdomsforvaltningen er Den Centrale Pladsanvisning samt Forældrebetalingen blevet analyseret. Områderne pladsanvisning og forældrebetaling er organiseret i Kontoret for Plads- og Kapacitetsstyring under Center for Børn og Unge. Der findes én

borgerindgang, samt en backoffice enhed.

Den Centrale Pladsanvisning varetager blandt andet opskrivning på venteliste, tildeling af dagtilbudspladser, garantiventelisten, dispensationsansøgninger og vejledning om forskellige pasningsmuligheder i København.

Forældrebetalingen varetager opkrævning af forældrebetaling, tildeling af friplads, udbetaling af tilskudsbaseerede ydelser, løbende kontrol af økonomiske fripladser, køb og salg af pladser samt vejledning om regler og forældrenes rettigheder.

Fordelingen af årsværk på opgaverne er vist i tabel 20.

**Tabel 20: Fordeling af årsværk**

Opgaveområder	Årsværk i alt
Borgervejledning – DCP	5,6
Borgervejledning – FBS	0,5
Optag på venteliste – DCP	1,9
Tildeling af institutionsplads og øvrige administrative opgaver – DCP	11,1
Opkrævning af forældrebetaling – FBS	2,5
Tildeling af friplads – FBS	4,0
Friplads – ændringer, kontrol og efterregulering	4,0
Tildeling af tilskudsbaseerede ydelser – DCP	1,9
Tildeling af tilskudsbaseerede ydelser – FBS	2,8
Øvrige administrative opgaver, visitation til specialinstitutioner inkl. ledelse – DCP	9,7
Øvrige administrative opgaver, køb/salg mellem kommuner, inkl. ledelse – FBS	5,7
<b>I alt</b>	<b>49,6</b>

Den centrale pladsanvisning og Forældrebetalingen modtager i dag ca. 271.000 henvendelser. Omtrent 2/3 af disse er via telefonkanalen, mens kun 6 % af henvendelserne sker via personligt fremmøde.

Fordelingen af henvendelser i Den Centrale Pladsanvisning og Forældrebetaling fremgår af nedenstående oversigt.

**Tabel 21: Fordeling af henvendelser og sager**

Opgaveområder	Henvendelser i alt*	Ansøgninger i alt	Andel af sager som straksafklares eller med sagsbehandling uden væsentlige skøn**	%
Borgervejledning	174.950	0	43.738	25
Optag på venteliste	18.515	18.500	18.425	100
Tildeling af institutionsplads	34.625	34.600	25.950	75

Opkrævning af forældrebetaling	34.600	0	25.950	75
Tildeling af friplads	-	15.900	14.300	90
Tildeling af tilskudsbaseerede ydelser	8.480	2.078	2.064	99
<b>I alt</b>	<b>271.170</b>	<b>71.078</b>	<b>130.427</b>	<b>48</b>

\*Antal henvendelser er til dels baseret på skøn i BUF, da der ikke er foretaget målinger på telefoniske henvendelser

\*\* Ved straksafklaring forstås henvendelser som kan færdiggøres i frontbetjeningen. Ved sagsbehandling uden væsentlige skøn forstås regelbaseret sagsbehandling hvor der foretages skøn og vurderinger som er baserede på objektive kriterier som f.eks. indkomst m.m.

Det bemærkes, at ovenstående andel af sager, som straksafklares, er vurderet på baggrund af den nuværende organisering af Forældrebetalingen og Den Centrale Pladsanvisning. Her vurderes det, at omkring en fjerdedel af henvendelserne med borgervejledning på nuværende tidspunkt straksafklares, mens resten indgår i en løbende dialog mellem borger og myndighed – det vil sige, at vejledningsopgaven, hvor der ikke er tilknyttet en decideret sag, også indgår i en form for sagsbehandling. Vejledningsopgaven og den tilknyttede sagsbehandling tager dog hovedsageligt udgangspunkt i en skønsmæssig vurdering baseret på objektive regler og kriterier.

## Vurdering

### *Mulige fremtidige opgaveområder*

Det er aftalt mellem Borgerservice og BUF, at der igangsættes samarbejdsprojekter vedrørende forsøg med en afgrænset overflytning af telefoniske henvendelser til Kontaktcentret, samt en undersøgelse af snitflader mellem opgaver i Forældrebetalingen og Borgerservices betalings- og opkrævningsenhed, der måske kan føre til overflytningen af specifikke opgaver inden for dette område, først og fremmest opfølgning på afdragsordninger.

En overflytning af de øvrige opgaver i Pladsanvisningen og Forældrebetalingen til den fælles borgerserviceenhed vil være mere problematisk. En overflytning vil betyde, at ansvaret for visitering og pasning bliver skilt forvaltningsmæssigt og politisk, da dagtilbuddene fortsat vil høre under BUU/BUF, mens anvisningen vil høre under ØU/ØKF. Det indebærer en risiko for manglende helhed, sammenhæng om uklar ansvarsfordeling. Flere andre kommuner, som har gennemført en tilsvarende overflytning, er vendt tilbage, eller er på vej til at vende tilbage, til en central pladsanvisning, forældrebetaling og pladsstyring (fx Frederiksberg, Odense, Roskilde og Slagelse). Argumenterne har især været, at flytningen var mere ressourcekrævende end først antaget, og at klagerne over vejledningen i Borgerservice blev for voldsomme.

Området er komplekst og derfor sårbart at fordele ud på flere enheder,

forvaltninger og udvalg. En opsplitning vil have pladsstyringsmæssige og økonomiske konsekvenser, hvis kapaciteten ikke udnyttes optimalt i en tid med stort pres på kommunens pasningstilbud. Den nuværende konstruktion sikrer, at snitfladerne mellem pladsanvisningen, distrikterne og institutionerne håndteres på en måde, der sikrer at der ses på mulighederne for at få fyldt pladserne op jævnt over hele byen, og sørger for, at der kan gennemføres merindskrivning etc. Det nuværende loyalitetsforhold mellem institutionerne og Pladsanvisningen/distrikterne vil sandsynligvis ikke kunne videreføres på samme niveau overfor en borgerserviceenhed i en anden forvaltning, end den som institutionslederne er en del af.

En flytning af Forældrebetalingen vil være uhensigtsmæssig, da enheden primært har back office funktioner, og udover betaling fx beskæftiger sig med takster, beregninger, fripladser, administration af private ordninger og vejledning om regler og rettigheder. Områder som BUF ikke kan undvære.

Det er ydermere relevant at have med i overvejelserne, at Københavns Kommune i øjeblikket står over for store udfordringer i forhold til pasningsgaranti og ny struktur på institutionsområdet. Pladsanvisningen, Forældrebetalingen og Kontoret for Plads og Kapacitet i øvrigt har markante fælles udfordringer i forhold til dette og drager fx stor nytte af de samlede erfaringer omkring behovsvurdering for kommunen samlet og i de enkelte distrikter.

Det anbefales, at der arbejdes videre ud fra følgende tidsplan:

**2010** Forsøgsordning vedrørende dele af telefonbetjeningen samt nærmere afklaring vedrørende specifikke områder på forældrebetalingsområdet, herunder opkrævning

#### **4.7 Socialforvaltningen**

Efter overflytning af sikringsområdet fra Socialforvaltningen til Økonomiforvaltningen pr. 1. januar 2010, vurderes der ikke, at der i regi af Socialforvaltningen finder yderligere opgaveløsning sted, der egner sig til at indgå i en tværgående borgerserviceenhed.

Sikringsområdet er et område præget af objektiv sagsbehandling, og vil indgå i den tværgående enhed (se afsnit 4.1.1).