



Effektivisering af borgerbetjeningen.

Handlingsplan og forslag til effektivisering

Københavns Kommune

3. juni 2009

Indholdsfortegnelse

1.	Baggrund og formål	4
1.1	Formål og praktisk gennemførelse af analysen	5
1.2	Formål med handlingsplanen.....	5
2.	Perspektiver for en effektiv borgerbetjening	6
2.1	Kort om omfanget af borgerbetjeningen i Københavns Kommune.....	6
2.2	Professionel og koncernfælles borgerbetjening	7
2.3	Grundlæggende principper i effektiviseringsforslagene	9
2.4	Køreplan for implementering.....	10
2.5	Påvirkning af nuværende borgerbetjeningskoncept....	13
3.	Forslagskatalog	15
3.1	Oversigt over de enkelte forslags estimerede potentiale og omkostninger	18
3.2	Kanalprioritering.....	20
3.3	Digitalisering	31
3.4	Omorganisering	49
Bilag		
	Bilag A. Data- og metodenotat.....	73
A.1	Baggrund og formål.....	73
A.2	Fremgangsmåde og metode	76
A.3	Nøgletal	78

Copyright © Deloitte Business Consulting A/S. All rights reserved.

Dokumentets anvendelse

Denne rapport er alene udarbejdet til Deloitte's opdragsgiver ud fra det givne opdrag. Deloitte påtager sig intet ansvar for andres anvendelse af rapporten. Kopiering af rapporten, helt eller delvis, må i hvert enkelt tilfælde kun foregå med følgende tydelige kildeangivelse: ”Effektivisering af borgerbetjeningen – Handlingsplan og forslag til effektivisering”, Deloitte, juni 2009.

Kontakt

Spørgsmål til denne rapport's indhold kan stiles til:

- Carsten Jørgensen, partner, tlf.. 36 10 26 14
- Andreas Nikolajsen, manager, tlf. 36 10 25 81.

Om Deloitte Business Consulting – Fra idé til virkelighed

Deloitte Business Consulting fokuserer på udvikling og effektivisering af kundernes organisation, kerneprocesser, økonomistyring og it for at bidrage til realisering af kundernes strategiske målsætninger. Vi kender den offentlige sektor til bunds og kombinerer vores faglige kompetencer med evnen til at lede, styre og gennemføre projekter i et politisk miljø. Det kan være som rådgivere eller som ansvarlige for processer fra idéstadiet til implementering.

Deloitte er Danmarks største revisions- og rådgivningsfirma. Vi tilbyder en bred vifte af ydelser og kombinerer konsulentrollen i Deloitte Business Consulting med Deloitte's kompetencer inden for revision, skat og finansiering. Det giver vores kunder en unik mulighed for at få integrerede løsninger, som er skræddersyet til de enkelte opgaver.

Vi er en del af den globale virksomhed Deloitte Touche Tohmatsu med 165.000 medarbejdere på verdensplan. Vi udvikler og deler viden på tværs af kontorer i mange lande. Inspirationen fra udlandet kombineret med systematisk metodeudvikling på tværs af landegrænser sikrer, at vores løsninger altid tager udgangspunkt i den seneste viden. Det er forudsætningen for, at vi i dag og i fremtiden kan være en attraktiv og værdiskabende rådgiver.

Deloitte Business Consulting A/S
Tlf. 36 10 20 30
Fax 36 10 20 40
E-mail: businessconsulting@deloitte.dk
www.deloitte.dk

Besøgsadresse
Weidekampsgade 6
2300 København S

Postadresse
Deloitte Business Consulting A/S
Postboks 1600
0900 København C

1. Baggrund og formål

Økonomiudvalget i Københavns Kommune besluttede i efteråret 2008 at iværksætte en analyse af Københavns Kommunes administrationsudgifter. Det blev i den forbindelse vurderet, at der er et effektiviseringspotentiale på 160-177 mio. kr., hvoraf de 139 mio. kr. vurderes at være på den tværgående sektor, hvor alle forvaltninger er involveret.

Der er dermed blevet sat fokus på, hvordan kommunens administrative udgifter kan nedbringes gennem effektiviseringer uden afledte serviceforringelser.

Da administrationsanalysen ikke konkret identificerede, hvor potentialet kan tilvejebringes, men alene anbefaler nogle generelle indsatsområder, har Økonomiudvalget besluttet, at det er nødvendigt at gennemføre en fase 2 i forlængelse af administrationsanalysen med henblik på at få konkretiseret, hvor og hvordan potentialet konkret skal tilvejebringes.

Formålet med fase 2 er at udarbejde et beslutningsgrundlag, som indeholder konkrete forslag til områder, hvor der kan frigøres midler fra administrative ressourcer og processer til mere borgernær service i kommunen.

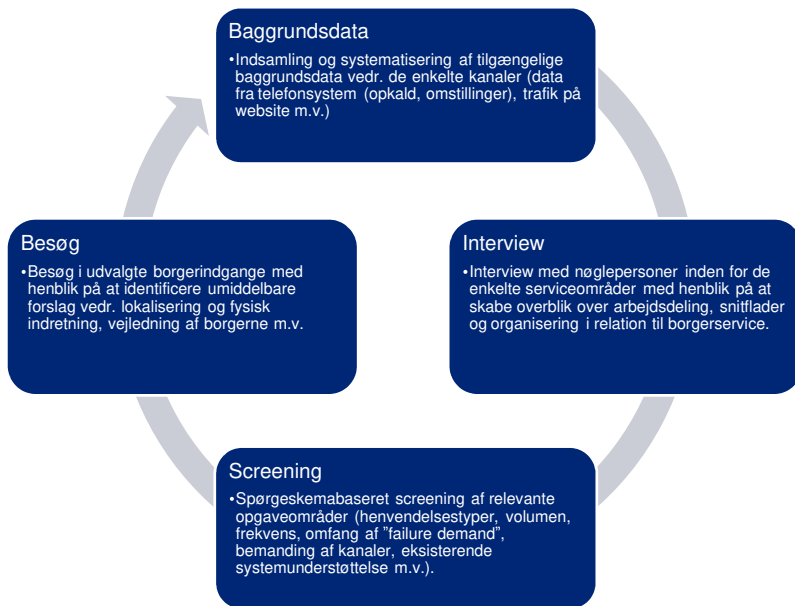
Københavns Kommune har bedt Deloitte om at opstille forslag til effektivisering af kommunens borgerbetjening. I dette dokument præsenteres Deloitte's forslag til effektivisering af Københavns Kommunes borgerbetjening.

Dokumentet er opdelt i tre hovedafsnit:

- I dette afsnit 1 præsenteres baggrund for og formål med Deloitte's arbejde samt kort om projektets metode og praktiske gennemførelse.
- I afsnit 2 præsenteres en række overvejelser om mulighederne for en samlet tværgående effektivisering af kommunens borgerbetjening. Overvejelserne er baseret på det samlede katalog af identificerede effektiviseringsforslag. Forslagene peger tilsammen i retning af et overordnet fokus på etablering af en professionaliseret, samlet og mere effektiv borgerbetjening på tværs af forvaltningerne.
- I afsnit 3 præsenteres et samlet katalog over konkrete forslag til effektivisering af borgerbetjeningen, som er identificeret i undersøgelsen.

1.1 Formål og praktisk gennemførelse af analysen

Formålet med analysen af kommunens borgerbetjening er at udpege konkrete opgaveområder, hvor enten digitalisering, kanalprioritering eller omorganisering vil bidrage til at tilvejebringe effektiviseringsgevinster.



Analysen har været gennemført i perioden ultimo marts frem til primo maj 2009. Der er i denne periode gennemført interview i alle centralforvaltninger samt i 18 decentrale enheder med borgerbetjeningsopgaver. Sideløbende er der blevet udsendt spørgeskemaundersøgelse til en række enheder med borgerbetjening, der har besvaret spørgsmål omkring ydelser, henvendelsestyper, volumen, ressourceforbrug m.v. Der er modtaget 46 besvarelser af spørgeskemaet, hvoraf nogle dækker flere enheder.

Som baggrund for vurdering af potentialet ved de enkelte forslag er der foretaget overordnede estimater af effektiviseringsgevinsterne omfang. Estimaterne

er i vid udstrækning baseret på data, der er indsamlet i forbindelse med afholdelse af interview og gennemførelse af spørgeskemaundersøgelsen. Udkastet til rapporten har været præsenteret for en række ledelsesrepræsentanter på tværs af forvaltningerne, og der er gennemført en faktuel høring af forvaltningerne. På baggrund heraf er rapport og estimater på en række områder justeret. Der er udarbejdet et selvstændigt data- og metodenotat, hvor fremgangsmåde, metode og forudsætninger er beskrevet nærmere (indgår som bilag A).

1.2 Formål med handlingsplanen

Formålet med denne handlingsplan er at sætte forslagene ind i en samlet ramme, der giver et overblik over de tids- og indholdsmæssige sammenhænge i forslagene.

Handlingsplanen tager udgangspunkt i en beskrivelse af den nuværende borgerbetjening i kommunen, hvorefter overvejelser om muligheden for en tilpasning i retning af en samlet mere professionaliseret borgerbetjeningsmodel præsenteres.

2. Perspektiver for en effektiv borgerbetjening

I det følgende præsenteres en række overvejelser om mulighederne for en samlet tværgående effektivisering af kommunens borgerbetjening. Overvejelserne er baseret på det samlede katalog af identificerede effektiviseringsforslag.

Forslagene peger tilsammen i retning af et overordnet fokus på etablering af en professionaliseret, samlet og mere effektiv borgerbetjening på tværs af forvaltningerne. En samlet concernfælles borgerbetjening skal arbejde koordineret og ensartet med at udvikle kommunens borgerbetjening, herunder effektiv kanalprioritering, digitalisering og organisering. Dette skal ske via en borgerbetjening tilrettelagt med færre indgange og i større borgerbetjeningsenheder.

2.1 Kort om omfanget af borgerbetjeningen i Københavns Kommune

Borgerbetjeningsopgaven i Københavns Kommune er kompleks med mere end 200 forskellige ydelser og har et betydeligt omfang med mere end 10 millioner årlige henvendelser, der håndteres af over 3.000 medarbejdere.

I tabellen til venstre er givet en indikation af omfanget af borgerbetjeningen i Københavns Kommune. Opgørelsen er baseret på den gennemførte spørgeskemaundersøgelse og tager udgangspunkt i skønsmæssige vurderinger blandt enheder, der fungerer som borgerindgange med reception og åben modtagelse, og som har deltaget i denne undersøgelse.

I opgørelsen indgår i mindre grad den bagvedliggende borgerkontakt, der foregår via løbende, tungere sagsbehandling som del af længerevarende forløb samt enheder med borgerkontakt efter fx visitation. Opgørelsen indeholder således de enkelte fagforvaltningers vurdering af, hvor der er borgerindgange og undervurderer formentlig omfanget af den samlede borgerbetjening. Et samlet fuldstændigt billede af omfanget af borgerbetjeningen i Københavns Kommune ville skulle inddrage alle enheder med borgerkontakt og alle former for borgerhenvendelser til disse enheder fx beskæftigelsescentrene i BIF, rådgivningscentre i SOF m.v.

Indikation af omfanget af borgerbetjeningsopgaven i Københavns Kommune	
Antal årsværk	3.055
Antal ydelser	224
Antal borgerindgange	54
Telefoniske henvendelser pr. år	3.344.000
Skriftlige henvendelser pr. år	2.544.000
Personlige henvendelser pr. år	5.382.000*
* Af de ca. 5,4 millioner personlige henvendelser årligt udgør biblioteksbesøg ca. 3,8 millioner henvendelser	

2.2 Professionel og koncernfælles borgerbetjening

Med den volumen i borgerbetjeningen, der er skitseret ovenfor, og på baggrund af den gennemførte undersøgelse af mulighederne for effektivisering af borgerbetjeningen, vurderes det, at der i Københavns Kommune er et betydeligt effektiviseringspotentiale ved en større grad af sammentænkning af og samarbejde om borgerbetjeningen på tværs af forvaltningerne. En fuld realisering af de effektiviseringsforslag, der er blevet identificeret i analysen, forudsætter, at der arbejdes hen mod etablering af en samlet koncernfælles borgerbetjeningsmodel på tværs af forvaltninger, som organisatorisk bedre kan understøtte en sammenhængende og effektiv borgerbetjening. Dette skal ske via en borgerbetjening tilrettelagt med færre indgange og i større borgerbetjeningsenheder.

De udarbejdede effektiviseringsforslag tager blandt andet udgangspunkt i principperne i kommunens nuværende kanalstrategi og borgerservicekoncept, der tilsigter, at borgerne har én indgang til kommunen og henvender sig gennem den mest effektive kanal. Kanalstrategien er dog ikke implementeret fuldt ud. Derfor har der i forbindelse med udarbejdelse af effektiviseringsforslagene samtidig været fokus på en klarere kanalprioritering, der skal bidrage til at sikre en effektiv borgerbetjening i kommunen. En samlet implementering af forslagene understøtter denne strategi, idet forslagene peger i retning af en udvikling af en samlet koncernfælles borgerbetjeningsmodel.

Udviklingen i de enkelte forvaltninger har de seneste år været kendetegnet ved en bevægelse mod en mere samlet borgerbetjening bl.a. med etablering af kundecentre m.v., men fortsat med udgangspunkt i den enkelte forvaltnings ydelser. Den nuværende organisering af borgerbetjeningen i Københavns Kommune er således bygget op omkring de ydelser, der leveres i fagforvaltningerne. Fagforvaltningerne har kompetence til at foretage vurderinger i borgernes sager og forestår derfor al sagsbehandling, der indebærer skønmæssige vurderinger. Sideløbende med den borgerbetjening, der finder sted i forvaltningerne, er kommunens borgerbetjening bygget op omkring en række borgerservicecentre samt et kontaktcenter (et callcenter), hvor borgerne kan henvende sig personligt og telefonisk til kommunen. Borgerservicecentre og Kontaktcentret forestår sagsbehandling på niveau 1 og 2, der er centreret omkring generel vejledning og regelstyret sagsbehandling uden væsentlige skøn. Fagforvaltningerne har siden oprettelsen af de fire borgerservicecentre i 2004, oprettelse af Kontaktcentret i 2008 samt oprettelse af et femte borgerservicecenter i 2008, overført flere af de opgaver, der har karakter af rådgivning, vejledning og information samt enkel regelbaseret sagsbehandling, der ikke involverer skønmæssige vurderinger til borgerservice. De opgaver, der er over

Samlet udvikling af borgerbetjening: SKAT som eksempel

SKAT er en af de offentlige organisationer, der er længst fremme med at udvikle og implementere nye modeller for borgerbetjening. Denne udvikling har særligt taget fart efter fusionen af ToldSkat med de kommunale skatteforvaltninger. SKAT har gennem flere år arbejdet systematisk med at implementere en samlet kunde- og kanalstrategi, der blandt andet indebærer segmentering af kunderne og en udpræget grad af digitalisering og anvendelse af selvbetjeningsløsninger. SKATs borgerservice er i dag i vid udstrækning kendetegnet ved enten selvbetjeningsløsninger eller egentlige no touch løsninger, hvor borgerne slet ikke skal i kontakt med SKAT. Ved personligt fremmøde vejledes man i at anvende selvbetjening. Selvbetjeningsløsningerne suppleres med telefonbetjening, som SKAT i dag har samlet i et kundecenter med ca. 400 medarbejdere. SKAT har arbejdet systematisk med at flytte henvendelser til stadig mere omkostningseffektive kanaler, hvilket har været helt centralt for at realisere det krav på ca. 25 % effektivisering, som SKAT er underlagt i perioden 2007-2010. For at understøtte udviklingen af den samlede kanalanvendelse er ledelsesansvaret for de enkelte kanaler placeret ét sted i organisationen. Samtidig med løbende udvikling og tilpasning af borgerbetjeningen har SKAT tilpasset den bagvedliggende organisation. En af hjørnestenene i SKATs transformation har været en bevægelse fra ca. 300 selvstændige organisationer til én samlet enhedsorganisation. Dette betyder, at sagsbehandlingsopgaver, administrative opgaver og støttefunktioner er samlet i landsdækkende centre, der løser opgaver for den samlede organisation.

ført fuldt til borgerservicecentre, som for eksempel udstedelse af pas, kørekort m.v. er også ansvarsmæssigt placeret under Økonomiudvalget. Den nuværende forvaltningsopdelte tilgang til opgaver relateret til borgerbetjening forhindrer i nogle tilfælde optimal ressourceudnyttelse.

I dag er størstedelen af kommunens borgerbetjening, på trods af målsætningen om én indgang, fortsat organisatorisk forankret i de enkelte forvaltninger. Denne organisering, hvor hver forvaltning udvikler og driver sin egen borgerbetjening, både hvad angår fysiske indgange, servicekoncept, digitale kanaler, backoffice sagsbehandling og støttefunktioner, er i mange tilfælde både uoverskueligt for borgerne og omkostningstungt for kommunen.

For at sikre realisering af de identificerede effektiviseringsgevinster og sikre det bedst mulige grundlag for den fremadrettede udvikling af kommunens borgerbetjening foreslås det, at etablere én samlet koncernfælles borgerbetjeningsmodel. En sådan samlet koncernfælles borgerbetjeningsmodel bør tilrettelægges ud fra følgende grundlæggende principper:

- Færre borgerindgange.
- Eliminering af dobbeltfunktioner samt parallelle og eventuelt modstridende servicekoncepter.
- Borgerbetjening i større enheder.
- Udnyttelse af stordrift i relation til støttefunktioner.
- Placering af et 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.

En samlet koncernfælles borgerbetjeningsmodel kan organisatorisk tilrettelægges på flere måder. En vurdering af den mest hensigtsmæssige organisering af en samlet koncernfælles borgerbetjeningsmodel vil kræve yderligere analyse, kortlægning af snitflader, konkretisering

af arbejds gange samt fastlæggelse af behov for styringsmodel, it-understøttelse mv.

Baseret på Københavns Kommunes egne erfaringer med etablering af koncernmodeller på tværs af forvaltninger samt på Deloittes erfaringer fra tidligere projekter i andre organisationer, vurderes det, at der vil kunne realiseres en effektiviseringsgevinst på 5 procent årligt over en periode på 3 år ved samlingen af borgerbetjeningen i en koncernmodel. Jf. boksen til venstre er SKAT et eksempel på, at der kan realiseres betydelige effektiviseringsgevinster ved en samlet strategisk udvikling af borgerbetjeningen.

De fulde effektiviseringsgevinster ved etablering af en koncernmodel realiseres typisk over en årrække. Gevinsterne kan siges helt overordnet at knytte sig til tre bølger eller bevægelser i transformationen:

- Gevinster der realiseres umiddelbart ved reduktion i udgifter til bygninger, supportfunktioner, ledelse m.v.
- Gevinster der realiseres løbende i takt med en styrket integration, optimering og etablering af fælles processer.
- Gevinster der realiseres på længere sigt ved konsolidering af omkostninger til basisdrift, vedligeholdelse af fx modtagelser, nye it-løsninger og forbedrede muligheder for nytænkning af opgaveløsningen.

2.3 Grundlæggende principper i effektiviseringsforslagene

De identificerede effektiviseringsforslag bygger på en række grundlæggende principper, der alle tager udgangspunkt i kommunens nuværende kanalstrategi og borgerservicekoncept.

I kanalstrategien fra 2006 fokuseres der på, at borgerbetjening skal udføres ved brug af de kanaler, hvor borgernes behov kan løses bedst og mest effektivt. Samtidig skal der arbejdes hen mod, at borgerne oplever høj kvalitet og sammenhæng i borgerbetjeningen, herunder at borgerne får én indgang til kommunens borgerbetjening i lokalområdet.

De ovenfor nævnte principper og målsætninger har været styrende for kortlægningen af kommunens borgerbetjening og for de effektiviseringsforslag, der er blevet udarbejdet. Der er dermed fokus på muligheder for at flytte borgerhenvendelser til mere omkostningseffektive kanaler og på at indrette kommunens borgerbetjening på en effektiv og for borgerne overskuelig måde, herunder at gøre adgangen til service

let tilgængelig via styrkede muligheder for selvbetjening og en effektiv telefonbetjening med en høj grad af straksafklaring, der reducerer behovet for personligt fremmøde.

Analysen af kommunens borgerbetjening har haft fokus på identifikation af opgaveområder, hvor enten digitalisering, kanalprioritering eller omorganisering kan bidrage til en mere effektiv og professionaliseret borgerbetjening.

2.4 Køreplan for implementering

Nedenfor skitseres et forslag til, hvordan en køreplan til implementering af de identificerede forslag i en samlet koncernfælles model for kommunens borgerbetjening kan se ud. Figuren viser, at bevægelsen hen mod en samlet koncernfælles borgerbetjeningsmodel vil komme til at foregå løbende. Det skyldes, at nogle er længere fremme med samling af deres borgerbetjening end andre, ligesom karakteren af opgaveløsningen i borgerbetjeningen varierer.

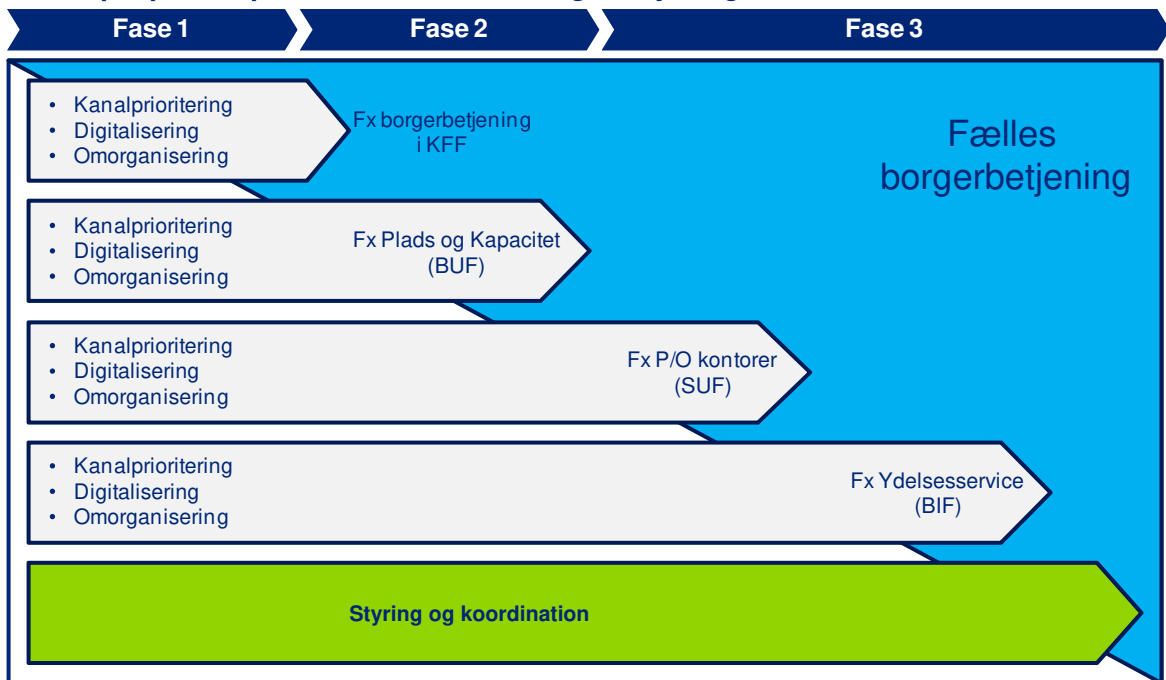
Der er grupper af forslag, der vil kunne implementeres umiddelbart, og andre grupper af forslag, som det vil kræve nærmere analyse, planlægning og investering at gennemføre. Arbejdet med overførsel af konkrete områder til den samlede koncernfælles borgerbetjeningsmodel kan således påbegyndes umiddelbart inden for alle forvaltningsområder.

For at sikre gennemførelse af forslagene og de konkrete indsatser vurderes der i implementeringsfasen at være behov for en tæt central planlægning, styring, og koordination for at sikre fremdrift i processen. Endvidere er der behov for at sikre opfølgning på at de skitserede initiativer implementeres fuldt ud og at gevinsterne realiseres.

For at sikre et kontinuert højt niveau i borgerbetjeningen bør udbygningen af en samlet borgerbetjeningsmodel foregå gradvis over en årække. Køreplanen, der er skitseret i figuren nedenfor, skal ses som et forslag til én mulig vej til løbende at overføre områder af borgerbetjeningen til en samlet borgerbetjeningsmodel.

Implementeringen af effektiviseringsforslagene vil kunne gennemføres i flere faser. Baggrunden for det konkrete eksempel vist nedenfor er, at Kultur- og Fritidsforvaltningen er relativt langt fremme i forhold til digitalisering og samling af forvaltningens borgerbetjening i en fysisk modtagelse. I andre forvaltninger er karakteren af ydelserne afgørende for, at en overførsel vil være mulig inden for relativt kort tid. Det gælder eksempelvis Den Centrale Pladsanvisning i Plads og kapacitet i Børne- og Ungdomsforvaltningen. Der bør arbejdes videre med en detaljeret implementeringsplan, der mere konkret beskriver og analyserer mulighederne for den enkelte forvaltning.

Eksempel på køreplan mod en samlet borgerbetjening



Helt overordnet kan en køreplan for implementering af forslagene til effektivisering af borgerbetjeningen indeledes i tre faser. Disse uddybes i det følgende.

Fase 1

I en første fase vil en gradvis overflytning af borgerbetjeningsopgaver til den samlede borgerbetjeningsmodel kunne påbegyndes. Som udgangspunkt vil denne fase omhandle forslag, hvor implementeringen har et lille eller begrænset investeringsomfang, samt forslag, der på grund af områdets karakter og begrænsede kompleksitet vil kunne implementeres i den samlede borgerbetjeningsmodel relativt hurtigt. Implementering af denne gruppe forslag vil kræve udarbejdelse af mindre analyser, og investeringsbehovet vil være begrænset. Ud over analyser vil forslagene dog kræve forberedelse af den konkrete implementering, hvilket i nogle tilfælde vil være tids- og ressourcekrævende. Som udgangspunkt forventes flertallet af disse forslag at kunne implementeres allerede i 2010.

Der er primært tale om forslag vedrørende kanalprioritering og implementering af enkle selvbetjeningsløsninger. En del af forslagene drejer sig således om aktivt at arbejde med at flytte borgerne over mod mindre omkostningstunge kanaler. Kanalprioritering kan i fase 1 påbegyndes for alle forvaltninger og borgerindgange som det første skridt i forberedelsen til en samlet borgerbetjeningsmodel.

Andre forslag har mere omfattende karakter, men vurderes alligevel at kunne implementeres i denne fase på grund af områdets karakter. Som

eksempel på dette kan nævnes samling af borgerbetjeningen i Økonomiforvaltningen og Kultur- og Fritidsforvaltningen, der grundet karakteren og organiseringen af den nuværende borgerbetjening i begge forvaltninger vil kunne samles i den samlede borgerbetjeningsmodel inden for relativt kort tid.

Fase 2

I anden fase vil de forslag, der kræver en vis forberedelse at implementere, kunne overgå til en samlet koncernfælles borgerbetjeningsmodel. Der er her tale om forslag, hvor forskellige forhold omkring organisering og kompetence skal være på plads, inden en implementering i en samlet borgerbetjening kan findes sted. Forslagene forventes typisk at kunne være fuldt implementeret inden for 2-4 år. Forberedelse af effektiviseringen og påbegyndelse af implementering kan dog igangsættes umiddelbart. Den samlede borgerbetjening kan herefter udbygges område for område.

I denne gruppe ligger blandt andet forslag om overflytning af pensionsområdet i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, Den Centrale Pladshenvisning i Børne- og Ungdomsforvaltningen samt digitalisering af diverse ansøgninger om brug af offentlige arealer til Teknik- og Miljøforvaltningen. Eksempelvis vil lukning af de fysiske borgerindgange i Pensions- og Omsorgskontorerne kræve analyse af de nødvendige tiltag, for at Borgerservicecentre kan overtage opgaven, samt overvejelser om konsekvenser for borgerne.

Fase 3

I tredje fase vil der skulle sættes fokus på implementering af den resterende gruppe effektiviseringsforslag, der kræver gennemførelse af bredere analyser og afklaringer af konkret design, tilrettelæggelse og implementering. Det drejer sig særligt om forslag vedrørende udarbejdelse af mere komplekse digitale løsninger og større omorganiseringer.

Fælles for denne gruppe forslag er, at de er vigtige at gennemføre som grundlag for den fulde implementering af den samlede professionalisering af borgerbetjening i kommunen. Som eksempler på forslag til implementering i denne fase kan nævnes ydelsesområder under Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen samt digitalisering af byggesagsområdet under Teknik- og Miljøforvaltningen. Ligeledes omhandler en stor del af de resterende forslag udarbejdelse af digitale løsninger, hvor der vil skulle foretages vurderinger af eksisterende løsninger, udarbejdes kravspecifikationer samt anskaffes og implementeres systemer. Der skal endvidere gennemføres mere uddybende analyser af investeringsbehovet i forbindelse med beslutning om gennemførelse af disse forslag.

Organiseringen af kommunens borgerbetjening i en samlet concern-model vil som nævnt medføre et potentiale for effektivisering. For at kunne realisere disse besparelser vil det dog samtidig være nødvendigt at foretage en række investeringer.

Investeringsbehovet i forbindelse med implementeringen af den samlede borgerbetjening skal analyseres nærmere, ligesom den konkrete identifikation af egnede enheder vil kræve yderligere analyser af udfordringer og muligheder.

2.5 Påvirkning af nuværende borgerbetjeningskoncept

Antal borgerindgange (borgerindgange med reception og åben modtagelse)	Antal
BIF	6
BUF	2
KFF (inkl. biblioteker)	23
SOF	8
SUF	6
TMF	3
ØKF	6

Forslaget om at arbejde i retning af en professionaliseret borgerbetjening indebærer bl.a., at der arbejdes mod færre borgerindgange og samling af borgerbetjening i større enheder. Dette forslag kan forfølges via ovenstående køreplan. Ved implementering af de identificerede effektiviseringsforslag forventes antallet af borgerindgange at kunne reduceres. I figuren til venstre er listet de borgerindgange, der har reception og åben modtagelse. Derudover er bibliotekerne blevet medtaget på grund af den store berøringsflade til kommunens borgere. Ud af de 54 borgerindgange kan antallet med implementering af de identificerede effektiviseringsmuligheder reduceres med ca. en fjerdedel. Derudover vil den yderligere bevægelse hen mod den samlede borgerbetjeningsmodel betyde, at de to kundecentre i henholdsvis Kultur- og Fritidsforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen, der på nuværende tidspunkt fungerer som centrale borgerindgange for de enkelte forvaltninger, på sigt også kan overgå til en samlet borgerbetjening. Endvidere arbejdes der i Socialforvaltningen med en større omorganiseringen af borgerbetjeningen, der kan reducere de nuværende 8 åbne indgange til én central modtagelse.

De borgerindgange, der umiddelbart vurderes at kunne lukkes for fysiske henvendelser, er overvejende de indgange, hvor der i dag er en egentlig modtagelse, hvor borgeren frit kan henvende sig fra gaden og fremsætte et ønske om service. Størstedelen af de tilbageværende indgange vil have en mere specialiseret og begrænset fysisk henvendelse, herunder henvendelser efter visitation. Det gælder for eksempel beskæftigelsescentrene under BIF, distriktskontorerne under BUF og social- og rådgivningscentre i SOF.

En samling af kommunens borgerbetjening vil få indflydelse på henholdsvis Kontaktcentret og de seks borgerservicecentre, idet en række telefoniske og personlige henvendelser fremover vil skulle håndteres her. Ændringerne vil kræve tilpasninger i forhold til både bemanning, organisering og fysisk indretning i enhederne. Som grundlag for den konkrete tilpasning af det nuværende borgerservicekoncept foreslås

det, at der gennemføres en nærmere analyse af relevante forhold omkring medarbejderkompetencer, sikring af høje straksafklaringsprocenter, lokaleforhold, åbningstider samt øvrige forhold, der kan have betydning i forbindelse med overførsel af opgaver fra fagforvaltningerne.

3. Forslagskatalog

Udarbejdelsen af effektiviseringsforslag har taget udgangspunkt i de grundlæggende principper i kommunens øvrige strategier og har haft fokus på at understøtte den nuværende udvikling i retning mod en samlet og professionaliseret borgerbetjening.

Fokus har som udgangspunkt ligget på muligheder for at udpege konkrete opgaveområder, hvor enten digitalisering, kanalprioritering eller omorganisering kan bidrage til at tilvejebringe væsentlige effektiviseringsgevinster.

Nedenfor er forslagernes fordeling på de tre indsatsområder angivet. Opgørelsen skal ses som overordnet, idet der vil være overlap mellem flere af indsatsområderne, da eksempelvis digitalisering og omorganisering ofte også vil indeholde elementer af kanalprioritering m.v. Kategoriseringen er foretaget efter den mest omfattende del af forslagene.

Overordnet set fordeler effektiviseringsforslagene sig på de tre indsatsområdet som angivet nedenfor:

Indsatsområde	Antal forslag
Digitalisering	8
Kanalprioritering	4
Omorganisering	8

I det følgende præsenteres de konkrete effektiviseringsforslag.

Det estimerede effektiviseringspotentiale fremgår i forbindelse med de enkelte forslag. Forslagene er ikke opstillet som et samlet forslag for effektivisering af borgerbetjeningen og kan dermed i en vis grad besluttes og gennemføres enkeltvist uafhængigt af hinanden. Endvidere vil der i forbindelse med en række af forslagene skulle foretages nærmere analyse af omkostninger forbundet med implementering for at kunne estimere et nærmere samlet investeringsbehov ved implementering af hele eller dele af forslagskataloget.

Københavns Kommune har i en årrække arbejdet med indsatser og kampagner rettet mod en styrket borgerbetjening, herunder målrettet arbejde med kanalprioritering, digitalisering, oplysningskampagner m.v. Københavns Kommune har på denne baggrund en række konkrete erfaringer med investeringsbehovene og de løbende driftsomkost-

ninger forbundet med denne type forslag på borgerbetjeningsområdet i Københavns Kommune. Det gælder

- forretningsmæssige investeringer (fx kompetenceudvikling, markedsføring mv.),
- it-investeringer (fx projektledelse, ressourcer i forvaltninger, systemudvikling, it-implementering mv.),
- forretningsmæssige driftsomkostninger (fx medbetjening, evaluering, opfølgende markedsføring og kompetenceudvikling mv.)
- it-driftsomkostninger (fx support, vedligehold, drift, videreudvikling mv.).

Estimer af investeringsbehov og øgede driftsomkostninger er baseret på disse erfaringer i Københavns Kommune fra tidligere projekter og initiativer rettet mod optimering af borgerbetjeningen.

Rækkefølgen i forslagene er baseret på en opdeling mellem de tre indsatsområder, der er nævnt ovenfor.

Det skal bemærkes, at der er forslag der vedrører implementering af it-løsninger, hvor der ikke på nuværende tidspunkt er foretaget estimer over investeringsomkostninger. Dette vil kræve supplerende analyse og afklaring.

3.2 Kanalprioritering	20
Forslag 1. Kanalprioritering i Ydelsesservice (BIF)	20
Forslag 2. Udvidet brug af eksisterende digitale løsninger i Borgerservice (ØKF)	23
Forslag 3. Kanalprioritering i Kontaktcentret (ØKF)	26
Forslag 4. Reduktion i antallet af mailhenvendelser fra borgere (tværgående)	29
3.3 Digitalisering	31
Forslag 5. Færre udeblivelser fra samtaler i jobcentre ved brug af sms-reminder (BIF)	31
Forslag 6. Digital selvbetjening til mødebooking i jobcentre (BIF)	33
Forslag 7. Digital selvbetjening af ansøgninger om sygedagpenge (BIF).....	35
Forslag 8. Digital selvbetjening af refusionsanmodning for sygedagpenge (BIF).....	37
Forslag 9. Digital selvbetjening af indskrivning i folkeskole (BUF)	39
Forslag 10. Digital selvbetjening ved ansøgninger om tilladelser i Center for Veje (TMF)	41
Forslag 11. Digitalisering af flyttemeddelelser samt fuldautomatisering af administrativ opfølgning (ØKF)	44
Forslag 12. Selvbetjeningsløsning til håndtering af udrejsehenvendelser (ØKF)	47
3.4 Omorganisering.....	49
Forslag 13. Lukning af Pladsanvisningen og Forældrebetalingen som selvstændig fysisk indgang koblet med øget digital selvbetjening (BUF).....	49
Forslag 14. Lukning af Pensions- og Omsorgskontorer som selvstændig fysisk indgang koblet med øget digital selvbetjening (SUF)	53
Forslag 15. Effektiv håndtering af og reduktion i antallet af telefoniske henvendelser vedrørende byggesager (TMF)	56
Forslag 16. Effektivisering og digital selvbetjening af opgaver i Affaldsservice (TMF)	58
Forslag 17. Lukning af Center for Parkering som selvstændig fysisk indgang koblet med øget digital selvbetjening (TMF)	61
Forslag 18. Reduktion i antallet af mindre biblioteker og effektiv kanalprioritering (KFF).....	65
Forslag 19. Sammenlægning af borgerservice i ØKF og KFF (KFF)	68
Forslag 20. Flere straksafklaringer gennem omorganisering i Kontaktcentret (ØKF)	70

3.1 Oversigt over de enkelte forslags estimerede potentiale og omkostninger

	1.000 kr. - 2010 PL			
	Årligt potentiale ved fuld implementering	Årlig nettoændring ved fuld implementering	Estimeret investeringsbehov	Estimeret årlig drift
3.2 Kanalprioritering				
Forslag 1. Kanalprioritering i Ydelsesservice (BIF)	-2.675	-2.440	1.185	235
Forslag 2. Udvidet brug af eksisterende digitale løsninger i Borgerservice (ØKF)	-1.344	-1.109	1.045	235
Forslag 3. Kanalprioritering i Kontaktcentret (ØKF)	-1.189	-1.014	935	175
Forslag 4. Reduktion i antallet af mailhenvendelser fra borgere (tværgående)	-4.715	-4.665	1.480	50
3.3 Digitalisering				
Forslag 5. Færre udeblivelser fra samtaler i jobcentre ved brug af sms-reminder (BIF)	-480	-230	1.070	250
Forslag 6. Digital selvbetjening til mødebooking i jobcentre (BIF)	-5.600	-4.975	3.600	625
Forslag 7. Digital selvbetjening af ansøgninger om sygedagpenge (BIF)	-4.623	-3.398	2.800	1.225
Forslag 8. Digital selvbetjening af refusionsanmodning for sygedagpenge (BIF)	-1.498	-423	2.725	1.075
Forslag 9. Digital selvbetjening af indskrivning i folkeskole (BUF)	-159	-9	580	150
Forslag 10. Digital selvbetjening ved ansøgninger om tilladelser i Center for Veje (TMF)	-1.040	-765	1.220	275
Forslag 11. Digitalisering af flyttemeddelelser samt fuldautomatisering af administrativ opfølgning (ØKF)	--3.594	-2.709	3.175	885
Forslag 12. Selvbetjeningsløsning til håndtering af udrejsehenvendelser (ØKF)	-418	-418	-	-
3.4 Omorganisering				
Forslag 13. Lukning af Pladsanvisningen og Forældrebetalingen som selvstændig fysisk indgang koblet med øget digital selvbetjening (BUF)	-3.761	-2.711	4.175	1.050
Forslag 14. Lukning af Pensions- og Omsorgskontorer som selvstændig fysisk indgang koblet med øget digital selvbetjening (SUF)	-13.555	-12.105	5.850	1.450
Forslag 15. Effektiv håndtering af og reduktion i antallet af telefoniske henvendelser vedrørende byggesager (TMF)	-320	-245	505	75
Forslag 16. Effektivisering og digital selvbetjening af opgaver i Affaldsservice (TMF)	-2.772	-2.322	1.820	450
Forslag 17. Lukning af Center for Parkering som selvstændig fysisk indgang koblet med øget digital selvbetjening (TMF)	-1.173	-673	1.850	500
Forslag 18. Reduktion i antallet af mindre biblioteker og effektiv kanalprioritering (KFF)	-4.740	-4.540	1.850	200

Forslag 19. Sammenlægning af borgerservice i ØKF og KFF (KFF)	-3.460	-3.460	3.650	0
Forslag 20. Flere straksafklaringer gennem omorganisering i Kontaktcentret (ØKF)	-679	-454	1.070	225
I alt	-57.795	-48.665	40.585	9.130

3.2 Kanalprioritering

Forslag 1. Kanalprioritering i Ydelsesservice (BIF)

Forslag	Kanalprioritering i Ydelsesservice				
Bevilling	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Ydelsesservice, og tværgående				
Styningsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Flytning af mailhenvendelser til telefoniske henvendelser		-151	-242	-302	-302
Flytning af personlige henvendelser til telefoniske henvendelser		-250	-751	-1.001	-1.001
Flytning af telefoniske henvendelser vedrørende barseldagpenge til selvbetjening		-290	-580	-580	-580
Reduktion i telefonhenvendelser grundet øget brug af www.kk.dk		-355	-709	-709	-709
Kontaktcentret tager imod Ydelsesservices telefonhenvendelser fremover		-41	-83	-83	-83
Estimeret investeringsbehov		1.185	0	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		160	235	235	235
Samlet nettoændring		258	-2.130	-2.440	-2.440
Personalemæssige konsekvenser		0	-5	-6	-6
Beskrivelse af forslaget					
<p>En effektiv kanalprioritering i Ydelsesservice sikrer borgerne en forbedret service med let adgang til selvbetjening og en effektiv telefonbetjening med hurtig afklaring af spørgsmål og henvendelser. Samtidig indebærer kanalprioriteringen, at borgerhenvendelserne flyttes til mindre omkostningstunge kanaler, der giver et fornuftigt effektiviseringspotentiale.</p> <p>Ydelsesservice har en meget bred borgerbetjening, der i vid udstrækning er baseret på både digitale, skriftlige og telefoniske kanaler.</p> <p>Ydelsesservice modtager årligt cirka:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 17.000 mails fra borgere. • 215.000 telefonopkald, heraf cirka 92.000 vedrørende kontanthjælp, starthjælp, revalidering og introduktionsydelse, cirka 47.000 vedrørende barseldagpenge og cirka 71.000 vedrørende sygedagpenge. • 75.000 personlige henvendelser, heraf cirka 71.000 vedrørende kontanthjælp m.v. 					

Henvendelserne vedrører både kontanthjælpsområdet, sygedagpengeområdet samt barselsdagpengeområdet.

En effektiv kanalprioritering skal omfatte:

- *Flytning af mailhenvendelser til telefoniske henvendelser.* Håndtering af indkomne mails er tidskrævende, idet det tager tid at udarbejde skriftlige svar, samtidig med at der ofte mangler de nødvendige informationer, eller der er uklarheder i de spørgsmål, borgerne stiller. Henvendelserne vil i stort set alle tilfælde kunne håndteres telefonisk, og borgerne bør derfor opfordres til og gives bedre muligheder for at ringe i stedet for at maile. Det vurderes, at antallet af mailhenvendelser kan reduceres med minimum 30 procent, alene ved konsekvent i den mundtlige og skriftlige kommunikation med borgeren at henvise til telefon frem for en mailadresse.
- *Flytning af personlige henvendelser til telefoniske henvendelser.* Ydelsesservice har i dag to borgerindgange. Det er vurderingen, at alle personlige henvendelser kunne have været serviceret over telefonen med undtagelse af kontanthjælp, hvor det vurderes, at kun 70 procent af de personlige henvendelser kan flyttes til telefonen.
- *Flytning af telefoniske henvendelser til www.kk.dk.* Det vurderes, at der ligger en effektiviseringsgevinst i at reducere antallet af telefoniske henvendelser og flytte borgerne over på selvbetjeningsløsninger på www.kk.dk. Løsningerne vil skulle give generel information, råd og vejledning til borgerne, eksempelvis i form af oversigt over hyppigt stillede spørgsmål m.v., således at færre borgere behøver at henvende sig for at få svar på deres spørgsmål. Implementering af forslaget vil kræve, at der arbejdes målrettet og strategisk med at flytte borgerne over på selvbetjeningsløsningerne, ligesom der løbende skal arbejdes med den information, der ligger på www.kk.dk. Særligt vedrørende de cirka 47.000 årlige telefoniske henvendelser vedrørende barselsdagpenge vurderes der at være et potentiale. Opgørelser over henvendelserne viser, at cirka halvdelen af henvendelserne kommer fra borgere og den anden halvdel fra private virksomheder. Cirka 30 procent af henvendelserne kommer fra borgere eller virksomheder, der ønsker generel rådgivning og vejledning om barselsdagpenge. Rådgivningen og vejledningen kan betegnes som relativt simpel og regelbaseret. De borgere, der søger barselsdagpenge, er som udgangspunkt et stærkt borgersegment, der for de flestes vedkommende vil kunne håndtere at skulle betjene sig selv på internettet.
- *Flytning af telefoniske henvendelser til Kontaktcentret.* Ydelsesservice modtager årligt cirka 215.000 telefonopringninger. Borgerne henvender sig typisk, fordi de har modtaget et brev fra Ydelsesservice om udeblivelse fra samtale i jobcentret, fordi borgerne er i tvivl, hvorvidt de har modtaget det rette beløb m.v. I dag har Center for Ydelsesservice ét fælles telefonnummer, som borgerne kan ringe til. Opkald fordeles via tast-selv ud til de rette grupper af medarbejdere. Medarbejderne stiller sig til rådighed på telefonen, således at alle grupper altid er dækket i telefontiden. Medarbejderne sidder på fire fysiske lokationer. Det vurderes, at der vil ligge en ressourcebesparelse i at bruge Kontaktcentret som modtagelse for alle telefonopkald til Ydelsesservice. Fagforvaltningen vil på denne måde kunne spare håndtering af opkald, der kan straksafklares. Samtidig vil ændringen bidrage til at frigøre ressourcer til den tungere sagsbehandling og vil skabe større arbejdsro for sagsbehandlerne. Implementeringen vil kræve, at nogle medarbejdere fra Ydelsesservice overføres til Kontaktcentret, ligesom medarbejderne i Kontaktcentret vil skulle oplæres i håndtering af sager på området.

Implementering af det samlede forslag om en styrket kanalprioritering i Ydelsesservice vurderes at have et begrænset investeringsbehov, da der overvejende er tale om styrket strategisk fokusering på at flytte borgere mellem henvendelseskanaler. Forslaget vil kræve personaleresourcer til gennemgang af pjecer, hjemmeside m.v. for at sikre, at informationen til borgerne understøtter kanalstrategien.

Det skal bemærkes, at der generelt set er et økonomisk potentiale ved at flytte flere telefoniske henvendelser til Kontaktcentret. Kataloget indeholder en række forslag, der omhandler dette. Implementering af disse forslag vil kræve en udvidelse af det nuværende Kontaktcenter og tilhørende investeringer til lokaler, indretning m.v.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet?

Forslaget vil for medarbejderne i Ydelsesservice betyde en reduktion i antallet af henvendelser, der medfører rutineprægede vejledningsopgaver. Dermed vil der kunne frigøres ressourcer til øvrige opgaver.

Nogle medarbejdere vil skulle overføres til Kontaktcentret og vil dermed opleve større ændringer i deres daglige arbejdsopgaver.

Borgerne vil ikke opleve en serviceforringelse, idet Kontaktcentret vil skulle trænes til at kunne straksafklare de ukomplicerede sager på samme måde som medarbejderne i Center for Ydelsesservice. I de komplicerede sager vil borgerne fortsat få kontakt til en medarbejder med specialkendskab til området.

For borgerne vil bedre muligheder for selvbetjening være en forbedring, idet mange dermed ikke bliver nødt til at kontakte Ydelsesservice og kan få svar på deres spørgsmål straks.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der foreligger ikke relevante nøgletal på området.

Samlet budget for området

Der er cirka 220 årsværk i Ydelsesservice, som beskæftiger sig med borgerbetjening og sagsbehandling.

Forslag 2. Udvidet brug af eksisterende digitale løsninger i Borgerservice (ØKF)

Forslag	Udvidet brug af eksisterende digitale løsninger i Borgerservice				
Bevilling	Økonomiforvaltningen, borgerservicecentre, og tværgående				
Styrsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Flytning af personlige henvendelser vedrørende EU-sygesikringskort til selvbetjeningsløsning – front office		-267	-534	-534	-534
Flytning af personlige henvendelser vedrørende EU-sygesikringskort til selvbetjeningsløsning – back office		-39	-77	-77	-77
Flytning af personlige henvendelser til eksisterende selvbetjeningsløsning ved hjælp af bedre brug af www.kk.dk til råd og vejledning om lægeskift og gruppeskift		-278	-557	-557	-557
Flytning af personlige henvendelser til eksisterende selvbetjeningsløsning vedrørende bestilling af nyt sundhedskort		-88	-176	-176	-176
Estimeret investeringsbehov		1.045	0	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		160	235	235	235
Samlet nettoændring		533	-1.109	-1.109	-1.109
Personalemæssige konsekvenser		0	-2	-2	-2
Beskrivelse af forslaget					
<p>Der findes i dag selvbetjeningsløsninger vedrørende bestilling af EU-sygesikringskort, gennemførelse af lægeskift og gruppeskift samt bestilling af nyt sundhedskort. De anvendes dog kun i begrænset omfang. En øget brug af de digitale løsninger vil for borgerne betyde, at de ikke behøver at møde op personligt, og dermed medvirke til en hurtigere og mere fleksibel borgerservice. For kommunen vil det betyde, at borgerhenvendelserne kan flyttes til mindre omkostningstunge kanaler. Forslaget fokuserer dermed udelukkende på en udvidet brug af eksisterende selvbetjeningsløsninger i borgerservicecentre ved bl.a. øget medbetjening, samt øget fokus på markedsføring.</p>					

For at øge brugen af de eksisterende selvbetjeningsløsninger foreslås det at fokusere indsatsen på:

- **Udstedelse af EU-sygesikringskort.** Borgerservice varetager i dag opgaven med udstedelse af EU-sygesikringskort. Borgerservicecentre har cirka 10.000 personlige henvendelser årligt vedrørende EU-sygesikringskort. En henvendelse vedrørende EU-sygesikringskort tager cirka 10 minutter at ekspedere. Ekspeditionen omfatter ekspedition af borgeren, herunder indtastning af de nødvendige oplysninger og bestilling af EU-sygesikringskortet, der efterfølgende skal udstedes. Der findes en velfungerende selvbetjeningsløsning på www.kk.dk, hvor borgeren kan indtaste sine oplysninger og herefter få tilsendt kortet per post. Mange borgere kender dog ikke til muligheden for at bestille EU-sygesikringskortet via nettet eller henvender sig personligt af andre årsager. En stor andel af de borgere, der får udstedt EU-sygesikringskort, vurderes at have gode forudsætninger for at benytte selvbetjeningsløsningen. Det forventes, at stort set alle vil kunne flyttes over på selvbetjeningsløsningen. Det kan gøres ved aktivt at arbejde for at flytte borgerhenvendelserne over til selvbetjeningsløsningen. For at flytte borgerne vil kommunen skulle sikre en målrettet information omkring muligheden for at bestille kortet på nettet, og medarbejderne i borgerservicecentre skal forsøge at henvise borgerne til benytte www.kk.dk ved at henvise borgerne til at benytte kunde-pc'ere i Borgerservice.
- **Skift af læge eller sygesikringsgruppe.** Borgerservice håndterer henvendelser fra borgere, der mod betaling ønsker at skifte læge (uden at der er tale om skift i forbindelse med en flytning) samt skifte sygesikringsgruppe. Henvendelser om lægeskift og gruppeskift udgør cirka 20.000 årlige henvendelser til Borgerservice. Borgerne henvender sig for at få udført det konkrete skift samt for at få råd og vejledning om læger og sygesikringsgrupper. Gennem en målrettet kommunikationsindsats omkring læge- og gruppeskift og ved at forbedre den information om området, der ligger på www.kk.dk, estimeres at minimum 50 procent af de nuværende henvendelser i Borgerservice kan flyttes over på selvbetjeningsløsningen. Der findes god information på www.borger.dk, som enten vil kunne overføres til www.kk.dk eller der vil kunne henvises hertil. Enkelte borgere vil ikke kunne benytte løsningen, idet den kræver brug af dankort til betaling.
- **Bestilling af sundhedskort.** Borgerservice forestår opgaven med at bestille nyt sundhedskort, svare på spørgsmål om kortet, generel vejledning på området samt håndtering af meddelelser fra borgere, der ikke har modtaget et allerede bestilt kort. Opgaven anslås at udgøre cirka 20.000 årlige henvendelser i Borgerservice. Gennem en målrettet kommunikationsindsats omkring bestilling af nyt sundhedskort og ved at forbedre den information om området, der ligger på www.kk.dk, vurderes det at ca. 50 % af de nuværende henvendelser i Borgerservice kan flyttes over på selvbetjeningsløsningen. Kombinationen af løsningen kræver brug af dankort til betaling, og at en del af de der kommer for at bestille et nyt sundhedskort kommer, fordi de har fået stjålet deres pung - og dermed også deres Dankort, gør at de resterende borgerhenvendelser ikke umiddelbart vil kunne rykkes over på selvbetjeningsløsningen.

Det vurderes, at der ligger et effektiviseringspotentiale i at arbejde med kanalprioritering på området for at få flere borgere til at benytte selvbetjeningsløsningen. Derved kan der spares et betydeligt antal personlige henvendelser i borgerservicecentre.

Implementering af forslagene vurderes at have et begrænset investeringsbehov, idet der allerede foreligger selvbetjeningsløsninger. Såfremt der skal finde videreudvikling sted i relation til de eksisterende systemer vil dette skulle ske i samarbejde med Kultur- og Fritidsforvaltningen, der er systemejer.

Det må dog forventes, at forslaget kræver afsætning af ressourcer i borgerservice til medbetjening og støtte til borgerne i anvendelse af digitale løsninger, eventuelt suppleret med

øget fokus på markedsføring af de tre funktionaliteter.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet

For medarbejderne i Borgerservice vil en øget brug af selvbetjeningsløsningen betyde, at opgaven med bestilling af EU-sygesikringskort, gennemførelse af lægeskift eller gruppeskift og bestilling af nyt sundhedskort vil blive kraftigt reduceret.

Medarbejderne vil få en central rolle i opgaven med at flytte borgerne over på selvbetjeningsløsningen, idet de vil skulle bidrage til at sikre, at borgerne oplyses om muligheden for selvbetjening, ligesom de i nogle tilfælde vil skulle hjælpe borgerne med at benytte løsningen på www.kk.dk.

For en stor andel af borgerne vil forbedret information om løsningerne på www.kk.dk og brug af dem betyde, at mange ikke længere vil behøve at henvende sig personligt i Borgerservice. Borgerne vil fortsat kunne henvende sig til kommunen, såfremt de har spørgsmål, som de ikke kan få besvaret via www.kk.dk eller ikke kan benytte den digitale løsning på grund af manglende it-kundskaber eller dankort.

Kvaliteten i opgaveløsningen vil ikke blive påvirket, idet borgere, der ikke kan benytte selvbetjening, fortsat vil have mulighed for at henvende sig personligt.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der foreligger ikke relevante nøgletal på området

Samlet budget for området

Der er cirka 95 årsværk i borgerservicecentre, som beskæftiger sig med borgerbetjening og sagsbehandling.

Forslag 3. Kanalprioritering i Kontaktcentret (ØKF)

Forslag	Kanalprioritering i Kontaktcentret				
Bevilling	Økonomiforvaltningen, Kontaktcentret, og tværgående				
Styringsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Flytning af mail-henvendelser til telefoniske henvendelser		-25	-51	-76	-102
Flytning af telefoniske henvendelser til selvbetjeningsløsninger og information på www.kk.dk		-272	-544	-815	-1.087
Estimeret investeringsbehov		935	0	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		100	175	175	175
Samlet nettoændring		738	-420	-716	-1.014
Personalemæssige konsekvenser		0	-1	-1	-2
Beskrivelse af forslaget					
<p>Det vurderes, at der ved en målrettet prioritering og kommunikation af kanalerne, kan ydes en bedre borgerservice, samtidig med at borgerhenvendelserne flyttes til mindre omkostningstunge kanaler.</p> <p>Kontaktcentret modtager årligt omkring en million telefoniske henvendelser og 19.000 mails. De telefoniske og skriftlige henvendelser er indholdsmæssigt meget ens og drejer sig om en bred vifte af forskellige spørgsmål vedrørende kommunen og kommunens ydelser.</p> <p>Det vurderes, at der ligger et effektiviseringspotentiale i at arbejde med kanalprioritering og digitalisering i Kontaktcentret på to områder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Flytning af mail-henvendelser til telefoniske henvendelser.</i> Håndteringen af de 19.000 mails, der modtages årligt, er tidskrævende, idet det tager tid at formulere et skriftligt svar, ligesom der ofte mangler informationer eller stilles uklare spørgsmål i de indkomne mails. Gennemsnitligt forventes flytning af en mail-henvendelse til en telefonisk henvendelse at kunne spare 5 minutters sagsbehandlingstid. Det vurderes derfor, at der ligger et effektiviseringspotentiale i at mindske antallet af mailhenvendelser ved primært at opfordre borgerne til at ringe til Kontaktcentret. Der vil i den forbindelse skulle arbejdes målrettet og strategisk med information til borgerne, der kan bidrage til at ændre deres henvendelsesmønstre. Det skal eksempelvis ske ved at undlade at oplyse mailadresser i materiale, der udsendes til borgeren, ligesom telefoniske kontaktoplysninger skal være lettere tilgængelige end mailadresser på hjemmeside m.v. Der kan endvidere arbejdes med mailformularer på hjemmesiden frem for mailadresser. Mailformularer vil bidrage til at sikre, at borgerne er præcise i deres henvendelse, og det giver mulighed for at besvare henvendelsen telefonisk og dermed 					

hurtigt. Herudover kan det overvejes at indføre en mulighed for at borgeren kan bestille en telefonopringning via kk.dk, hvilket yderligere kan medvirke til at afholde borgeren fra henvendelser via mail. Estimatet for potentialet er beregnet som en årlig 5 pct. reduktion i antallet af mails, der flyttes til telefon, svarende til flytning af årligt ca. 950 mails til telefon. Med en besparelse på estimeret ca. 5 minutters sagsbehandlingstid på den type mailhenvendelser, der er til kontaktcentret giver det en estimeret effektivisering på ca. 25 kr. pr. mail der kan flyttes til telefon.

- *Flytning af telefoniske henvendelser til selvbetjeningsløsninger og information på www.kk.dk.* På nuværende tidspunkt straksafklares cirka 40 procent af de cirka 1.000.000 telefonopringninger, som Kontaktcentret modtager årligt. Det tager cirka 2,5 minutter at håndtere en telefonisk straksafklaring. Idet der er tale om ukomplicerede henvendelser, der ofte blot kræver en enkelt information eller sagsbehandling, vurderes det, at der ligger et potentiale i at flytte alle telefonopkald af helt simpel karakter til www.kk.dk. Ved at udarbejde bedre information og vejledning samt brugervenlige selvbetjeningsløsninger vil næsten alle disse opkald kunne undgås. Flytning af borgerne fra telefon til internettet vil kræve en målrettet informationsindsats, der giver borgerne kendskab til og lyst til at benytte mulighederne på www.kk.dk. Blandt andet skal medarbejderne i Kontaktcentret henvise borgerne til nettet. Løsningerne skal være brugervenlige, således at det er let at finde frem til den relevante information, relevante ansøgningseskemaer m.v. Estimatet for potentialet er beregnet således, at det vurderes at alle de ca. 400.000 telefoniske henvendelser der straksafklares kan flyttes til selvbetjening, hvilket giver en effektivisering på 2,5 min. pr. telefonisk henvendelse der flyttes til selvbetjening. Potentialet indfries med 5 pct. pr. år svarende til at ca. 20.000 henvendelser pr. år á ca. 12 kr. Realiseringen af besparelsen via en reduktion af personaleressourcerne i kontaktcentret skal således følges af en løbende årlig nedgang i antallet af henvendelser til kontaktcentret.

Implementering af en styrket kanalprioritering i kontaktcentret vurderes at have et begrænset investeringsbehov, da der overvejende er tale om styrket strategisk fokusering på at flytte borgere mellem henvendelseskanaler. Forslaget vil kræve personaleressourcer til gennemgang af pjecer, hjemmeside m.v. for at sikre, at informationen til borgerne understøtter kanalstrategien. På baggrund af input fra Økonomiforvaltningen er indarbejdet en investering i et såkaldt "cockpit" IT-system over telefonen, hvor borgeren giver tilladelse til at medarbejderne kigger med og assisterer borgeren i brugen af digital selvbetjening over telefonen. Systemet skal medvirke til at understøtte borgernes brug af digitale selvbetjeningsløsninger.

Potentialet ved kanalprioritering i kontaktcentret vil skulle realiseres over en årrække. Det vurderes, at der årligt kan realiseres 5 procent af det samlede potentiale.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet

De borgere, der ønsker et skriftligt svar på deres henvendelse, vil opleve den telefoniske betjening som en serviceforringelse. Holdes muligheden for at sende mails fortsat åben, vil der dog ikke være nogen ændring for borgerne. For de borgere, der gerne vil have mulighed for at benytte selvbetjeningsløsninger, vil en udvikling af www.kk.dk være en fordel, idet de ofte vil kunne finde svar på deres spørgsmål, uden at være nødt til at henvende sig telefonisk til kommunen.

Kvaliteten i opgaveløsningen vil være uændret, såfremt borgerne fortsat har let ved at komme igennem telefonisk, og der udarbejdes simple og brugervenlige selvbetjeningsløsninger.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der foreligger ikke relevante nøgletal på området.

Samlet budget for området

Der er cirka 45 årsværk i Kontaktcentret, som beskæftiger sig med borgerbetjening og sagsbehandling.

Forslag 4. Reduktion i antallet af mailhenvendelser fra borgere (tværgående)

Forslag	Reduktion i antallet af mailhenvendelser fra borgere				
Bevilling	Tværgående				
Styringsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Reduktion i mailhenvendelser		-1.179	-2.357	-3.536	-4.715
Estimeret investeringsbehov		1480	0	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		0	50	50	50
Samlet nettoændring		301	-2.307	-3.486	-4.665
Personalemæssige konsekvenser		0	-5	-8	-11
Beskrivelse af forslaget					
<p>Ved at sikre borgerne en let adgang til selvbetjening og hurtig afklaring af henvendelser via telefonen fremfor via skriftlige henvendelser med længere svartider kan borgerservicen generelt øges. Samtidig er de skriftlige henvendelser meget omkostningstunge, hvorfor en reduktion af antallet af mails til kommunen medfører et betydeligt effektiviseringspotentiale.</p> <p>I flertallet af de enheder, der leverer borgerrettede ydelser, modtages et stort antal mailhenvendelser. I de enheder der har besvaret spørgeskemaet modtages i alt 442.000 mailhenvendelser om året. Det vurderes, at der i hele kommunen modtages et noget større antal mails fra borgere i enheder, der ikke har besvaret spørgeskemaet. Besparelspotentialet ved en generel reduktion i antallet af mailhenvendelser fra borgere til kommunen vurderes at kunne indhentes udover de målrettede effektiviseringsmuligheder ved færre mailhenvendelser, der er skitseret i øvrige forslag i rapporten. Besparelspotentialet i dette forslag er beregnet som en årlig 5 pct. reduktion svarende til ca. 22.100 færre mails pr. år udover mailreduktioner i de målrettede forslag.</p> <p>Mailhåndtering er i næsten alle tilfælde tidskrævende. Det skyldes, at henvendelserne ofte er mangelfulde, idet der stilles uklare spørgsmål, eller der mangler de nødvendige informationer for at der kan svares fyldestgørende på henvendelsen. Det fører ofte til tidskrævende korrespondance mellem forvaltningen og borgeren. Samtidig gælder det for alle mailhenvendelser, at det tager længere tid at formulere og udarbejde skriftlige svar end det gør at håndtere henvendelserne mundtligt. Det er årsagen til, at der i alle forvaltningerne bruges store ressourcer på mailhåndtering.</p> <p>Der ligger derfor et effektiviseringspotentiale for forvaltningerne i at arbejde målrettet med at flytte nogle af mailhenvendelserne over til telefoniske henvendelser. Eftersom der er tale om en udfordring i alle forvaltninger og enheder, vil der være tale om en større effektiviseringsgevinst. Udfordringen ligger i at flytte borgernes henvendelser uden at lukke helt ned for muligheden for at maile til forvaltningen og dermed forringe borgernes oplevelse af kommunens borgerbetjening.</p>					

Ændring af borgernes henvendelsesmønstre kræver en aktiv og målrettet indsats på både strategisk og praktisk niveau i forvaltningerne og de udførende enheder. Det skal ske ved at fjerne mailadresser fra alle dokumenter, der udsendes til borgerne, og ved primært at fremhæve muligheden for at kontakte forvaltningen telefonisk. Muligheden for henvendelse per mail og de omkostninger, der er forbundet herved, skal overvejes i forhold til det ønskede serviceniveau. Samtidig skal muligheden for telefonisk kontakt tilpasse ændringerne, eksempelvis i form af udvidede åbningstider og flere medarbejdere på telefonerne.

Dertil kommer, at brugen af mailformular via hjemmesiden bør overvejes, så førstegangsmails er kategoriseret inden for udvalgte fagområder, der gør det muligt at ekspedere mails hurtigere og dermed give borgeren et hurtigere svar. Endvidere vil mange borgere i stedet rette telefonisk henvendelse, hvis mailformularen "tvinger" til en tilstrækkelig detaljeret beskrivelse af problemet. En mailformular, hvor borgeren oplyser sit telefonnummer, vil også give mulighed for at rette telefonisk henvendelse til borgeren og dermed give hurtigere svar på henvendelsen og undgå en omkostningstung korrespondance.

Implementering af en styrket kanalprioritering rettet mod færre modtagne mails vurderes at have et begrænset investeringsbehov, da der overvejende er tale om styrket strategisk fokusering på at flytte borgere mellem henvendelseskanaler. Forslaget vil kræve personaleressourcer til gennemgang af pjecer, hjemmeside m.v. for at sikre, at informationen til borgerne understøtter kanalstrategien.

Som led i den konkrete implementering vil der skulle gennemføres en analyse af fordeling af potentiale mellem forvaltninger og enheder. Potentialet ved en generel reduktion af antal mailhenvendelser til kommunen vurderes at kunne realiseres uanset, hvilke af de øvrige effektiviseringsforslag der implementeres.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet

For medarbejderne vil en reduktion i antallet af indkomne mails betyde frigørelse af ressourcer til andre arbejdsopgaver, idet den tidskrævende opgave med at besvare mails vil blive mindsket.

De borgere, der foretrækker at henvende sig per mail til kommunen, vil opleve det som en serviceforringelse, at det gøres vanskeligere at finde relevante mailadresser mv.

Kvaliteten i opgaveløsningen påvirkes ikke, idet kvaliteten af de telefoniske svar vil være den samme eller bedre, end de svar der gives per mail (idet uklare spørgsmål per mail i nogle tilfælde fører til upræcise svar).

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der foreligger ikke relevante nøgletal på området.

Samlet budget for området

3.3 Digitalisering

Forslag 5. Færre udeblivelser fra samtaler i jobcentrene ved brug af sms-reminder (BIF)

Forslag	Færre udeblivelser fra samtaler i jobcentrene ved brug af sms-reminder				
Bevilling	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, jobcentre, og tværgående				
Styringsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Reduktion i tidsforbrug som følge af udeblivelser fra samtaler		-240	-480	-480	-480
Estimeret investeringsbehov		1.070	0	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		250	250	250	250
Samlet nettoændring		1.080	-230	-230	-230
Personalemæssige konsekvenser		0	0	0	0
Beskrivelse af forslaget					
<p>Det vurderes, at indførelse af sms-service, der kan minde borgerne om deres aftaler med kommunen, vil bidrage til en forbedret service over for borgerne, samtidig med at det vil frigøre ressourcer i jobcentrene og andre kommunale enheder.</p> <p>Jobcenter København afholder cirka 200.000 personlige samtaler årligt. I dag udebliver omkring 15 procent af borgerne fra de samtaler, de er indkaldt til, svarende til cirka 30.000 udeblivelser årligt. Udeblivelser skyldes ofte forglemmelse fra borgernes side. En udeblivelse fra en samtale medfører et ressourceforbrug i form af tabt arbejdstid (tabt forberedelsestid og ventetid for jobcentermedarbejdere) og igangsætning og gennemførelse af en proces omkring opfølgning og eventuel sanktionering af borgeren. Dette indebærer blandt andet partshøring af borgeren, kommunikation med Ydelsesservice om eventuelle sanktioner, indkaldelse til ny samtale m.v. En udeblivelse, der går igennem alle faser af denne proces, vurderes at medføre cirka 30 minutters ekstra sagsbehandling.</p> <p>Det vurderes, at der ligger et effektiviseringspotentiale i indførelse af sms-reminder i jobcentrene, idet antallet af udeblivelser dermed forventeligt kan reduceres med 10 procent. Der vurderes at være en indfasningsperiode således at 50 procent af potentialet kan realiseres i 2010 og det fulde potentiale fra 2011.</p> <p>Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har påbegyndt arbejdet med en løsning, hvor der kan udsendes sms-remindere til borgerne inden samtaler for at reducere antallet af udeblivelser. Der køres p.t. pilotprojekt for unge tilknyttet Jobcenter Skelbækgade. Sms-reminder foreslås indført for de resterende 98 procent af samtalerne. Der foreligger endnu ingen endelig vurdering af effekten, men indtrykket er, at ordningen bidrager effektivt til at nedsætte antallet af udeblivelser.</p>					

Brug af sms-remindere kræver, at funktionen understøttes af de it-systemer, der benyttes i de forskellige forvaltninger og enheder. Der foreligger i dag en anvendelig sms-løsning, og udrulning af løsningen vurderes umiddelbart at have et begrænset investeringsbehov.

For at implementere forslaget vil det være nødvendigt at undersøge forskellige tekniske muligheder og priser, hvorefter en egentlig implementering kan sættes i værk. Brug af sms vil samtidig kræve, at forvaltningerne i forbindelse med aftaleindgåelse med borgerne begynder at indhente telefonnumre. I denne sammenhæng bør det undersøges, hvorvidt der med fordel kan ske en forbedret udnyttelse af igangværende initiativer omkring NemSMS.

Ud over i jobcentrene kan brug af sms-remindere indtænkes som en serviceforbedring i andre sammenhænge i kommunen, for eksempel på områder, hvor borgerne kontaktes regelmæssigt for fornyelse af diverse licenser og aftaler. Konkrete eksempler på områder, hvor sms kunne bidrage til en effektivisering og ressourcebesparelse, er udsendelse af sms fra Center for Parkering til borgere, der skal have fornyet deres parkeringslicens, eller sms til borgere, der har bestilt en container hos Affaldsservice og skal sikre ledig plads, inden containeren leveres. I den kommunale tandpleje er der i dag implementeret sms-reminder. Erfaringer herfra kan anvendes som inspiration.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet?

For medarbejderne i jobcentrene vil forslaget betyde en reduktion i antallet af udeblivelser fra samtaler, hvilket vil medføre en reduktion i spildtid samt en reduktion i antallet af høringsbreve, der skal udsendes.

For borgerne vil det opleves som en serviceforbedring, at der modtages reminder om planlagte møder.

Forslaget vil være en kvalitetsforbedring. Dette må antages at gøre sig gældende på alle områder, hvor brug af sms-reminder kan blive aktuel.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der foreligger ikke relevante nøgletal på området.

Samlet budget for området

Der er cirka 420 årsværk i jobcentrene, som beskæftiger sig med borgerbetjening og sagsbehandling.

Forslag 6. Digital selvbetjening til mødebooking i jobcentre (BIF)

Forslag	Digital selvbetjening til mødebooking i jobcentre				
Bevilling	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, jobcentre, og tværgående				
Styringsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Indførelse af elektronisk mødebooking		-2.800	-5.600	-5.600	-5.600
Estimeret investeringsbehov		3.600	0	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		100	625	625	625
Samlet nettoændring		900	-4.975	-4.975	-4.975
Personalemæssige konsekvenser		2	-12	-12	-12
Beskrivelse af forslaget					
<p>Borgerbetjeningen kan styrkes ved, at borgeren selv får en let tilgængelig adgang til at booke sine samtaler med jobcentrene. Ved indførelse af en selvbetjeningsløsning til booking af møder i jobcentrene vil der kunne effektiviseres i forhold til den arbejdsopgave, der ligger i den nuværende mødeindkaldelse, samtidig med at borgerne vil opleve det som en serviceforbedring selv at kunne vælge samtaletidspunkt.</p> <p>Jobcenter København afholder på nuværende tidspunkt cirka 200.000 personlige samtaler årligt. Samtalerne bookes af medarbejdere på de fire nuværende jobcenteradresser, der har mødebooking som en af deres faste arbejdsopgaver. Mødebookingen er tidskrævende og anslås samlet set at kræve omkring 20 årsvæk i Københavns Kommune.</p> <p>Det vurderes, at der ud over en serviceforbedring ligger en effektiviseringsgevinst i indførelse af et digitalt bookingsystem, hvor borgeren online kan booke sine samtaler med jobcentret. Gevinsten realiseres i form af lavere ressourceanvendelse på booking af samtaler. Vurdering understøttes blandt andet af erfaringer fra flere a-kasser, der har implementeret elektronisk samtalebooking og derigennem opnået betydelige effektiviseringsgevinster.</p> <p>Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har påbegyndt udvikling af et nyt system til samtalebooking, hvor borgeren selv kan (om)booke mødetidspunkter. Forvaltningen vurderer, at dette kan reducere ressourceanvendelsen til samtalebooking og håndtering af udeblivelser med cirka 70 procent.</p> <p>Implementering af en selvbetjent løsning til mødebooking vurderes at være forbundet med et vist investeringsbehov til udvikling og udrulning af løsningen. Investeringsbehovet og de forskellige it-muligheder bør analyseres nærmere.</p> <p>Implementering af forslaget vil ikke kun være relevant i jobcentrene, men kan genbruges i an-</p>					

dre dele af kommunen, hvor der gennemføres et større antal planlagte samtaler med borgerne, fx på socialområdet, ældreområdet m.v.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet?

For medarbejderne i jobcentret vil forslaget betyde, at størstedelen af opgaven med at booke samtaler med borgere bortfalder.

For borgerne vil muligheden for selv at booke mødetidspunkt opleves som stor fleksibilitet og en serviceforbedring.

Kvaliteten i opgaveløsningen påvirkes ikke af forslaget.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der foreligger ikke relevante nøgletal på området.

Samlet budget for området

Der er cirka 420 årsværk i jobcentrene, som beskæftiger sig med borgerbetjening og sagsbehandling.

Forslag 7. Digital selvbetjening af ansøgninger om sygedagpenge (BIF)

Forslag	Digital selvbetjening af ansøgninger om sygedagpenge				
Bevilling	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Ydelsesservice, og tværgående				
Styringsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Digitalisering af ansøgning om sygedagpenge		0	-925	-3.699	-4.623
Estimeret investeringsbehov		2.800	0	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		100	1.125	1.225	1.225
Samlet nettoændring		2.900	200	-2.474	-3.398
Personalemæssige konsekvenser		7	0	-6	-8
Beskrivelse af forslaget					
<p>Ydelsesservice modtager årligt mere end 200.000 ansøgninger om sygedagpenge. Af disse ansøgninger modtages cirka halvdelen via www.virk.dk, og den resterende halvdel modtages per post. Der er dog ikke en fuld digitalisering af området, hvilket betyder, at skemaer, der modtages elektronisk via www.virk.dk, fortsat skal behandles manuelt. Behandlingen af ansøgninger om sygedagpenge er i overvejende grad regelbaseret, selvom der er tale om et komplekst regelsæt med mange mulige udfaldsrum. En fuld digitalisering af ansøgningerne vil give ansøgeren en forbedret service, da ansøger i langt de fleste tilfælde vil kunne få øjeblikkeligt svar på ansøgningen.</p> <p>Det vurderes, at ca. 70% af ansøgningerne kan digitaliseres, og der ligger et stort effektiviseringspotentiale i at digitalisere ansøgningerne. Dette kan gøres ved for det første at forbedre snitfladerne mellem it-systemerne i Ydelsesservice og www.virk.dk, således at oplysninger automatisk overføres mellem systemerne. Dernæst bør der, hvor det er muligt, arbejdes på en automatiseret løsning, således at der ansøges og træffes en afgørelse uden sagsbehandling. På grund af områdets kompleksitet vil der dog være tale om en relativt kompliceret it-løsning, da det vil kræve løsning af snitflader mellem www.virk.dk og kommunens egne systemer. Komplicerede ansøgninger, der ikke kan tages højde for i en it-løsning, vil fortsat skulle behandles manuelt.</p> <p>Implementering af forslaget vurderes at være forbundet med et betydeligt investeringsbehov, der bør analyseres nærmere. I STS-regi har staten og KL drøftet og igangsat et arbejde med udvikling af en lignende løsning baseret på videreudvikling af den eksisterende sygedagpenge-løsning på virk.dk. Mulighederne i relation til denne udvikling bør undersøges nærmere.</p>					
Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet?					
<p>For medarbejderne i Ydelsesservice vil forslaget betyde, at behandling af en stor andel af ansøgningerne om sygedagpenge bortfalder. Det vil frigøre ressourcer til andre opgaver. For de</p>					

borgere/virksomheder, der har stort kendskab til og er vant til brug af it, vil udvidelse af selvbetjeningsmulighederne på sygedagpengeområdet være en fordel, idet det vil øge fleksibiliteten i ansøgningsprocessen.

Opretholdelse af muligheden for telefonisk henvendelse er dog væsentlig, idet mindre it-vante borgere/virksomheder ellers vil opleve en markant serviceforringelse.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der er ikke relevante nøgletal på området.

Samlet budget for området

Der er cirka 220 årsværk i Ydelsesservice, som beskæftiger sig med borgerbetjening og sagsbehandling.

Forslag 8. Digital selvbetjening af refusionsanmodning for sygedagpenge (BIF)

Forslag	Digital selvbetjening af refusionsanmodning for sygedagpenge				
Bevilling	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Ydelsesservice, og tværgående				
Styringsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Automatisk digital refusionsanmodning for sygedagpenge		0	-300	-1.198	-1.498
Estimeret investeringsbehov		2.725	0	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		100	975	1.075	1.075
Samlet nettoændring		2.825	675	-123	-423
Personalemæssige konsekvenser		0	0	0	0
Beskrivelse af forslaget					
<p>Der er et potentiale i en fuld digitalisering af hele processen for refusionsanmodninger, som vil gøre det nemmere for virksomhederne at søge om refusionsanmodning, samtidig med at der kan opnås et effektiviseringspotentiale. Ydelsesservice modtager i dag omkring 80.000 refusionsanmodninger om sygedagpenge årligt. 50 procent modtages via virk.dk, og 50 procent modtages på papir.</p> <p>Når en ansøgning om sygedagpengerefusion er behandlet og godkendt, skal virksomheden herefter anmode om udbetaling af refusionen, og borgeren skal bekræfte, at vedkommende fortsat er sygemeldt. Denne proces kan via digitalisering automatiseres, så der ikke skal ske en selvstændig sagsbehandling af refusionsanmodningen. 80-85 procent af sagerne er glatte sager, der tager 2-3 minutter per sag, mens 15-20 procent af sagerne er sager, der indeholder en komplikation, typisk forkert eller mangelfuld dokumentation, der gør, at de i dag tager cirka 10 minutter per sag. Uanset sagstype kan alle sager digitaliseres/automatiseres.</p> <p>Implementering af forslaget vurderes at være forbundet med et vist investeringsbehov, der bør analyseres nærmere. I STS-regi har staten og KL drøftet og igangsat et arbejde med udvikling af en lignende løsning baseret på videreudvikling af den eksisterende sygedagpengeløsning på www.virk.dk. Udvikling i dette samarbejde bør tages i betragtning og inddrages i det analytiske arbejde.</p>					
Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet?					
<p>For medarbejderne i Ydelsesservice vil forslaget betyde, at der kan frigøres ressourcer fra administrative opgaver forbundet med refusionsanmodning til andre opgaver.</p> <p>For virksomhederne vil løsningen indebære en mindre omkostningskrævende proces omkring anmodning om refusion.</p>					

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne Der er ikke relevante nøgletal på området.
Samlet budget for området Der er cirka 220 årsværk i Ydelsesservice, som beskæftiger sig med borgerbetjening og sagsbehandling.

Forslag 9. Digital selvbetjening af indskrivning i folkeskole (BUF)

Forslag	Digital selvbetjening af indskrivning i folkeskole				
Bevilling	Børne- og Ungdomsforvaltningen og tværgående				
Styningsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Flytning af personlige henvendelser til eksisterende selvbetjeningsløsning		0	-119	-159	-159
Estimeret investeringsbehov		580	0	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		0	150	150	150
Samlet nettoændring		580	31	-9	-9
Personalemæssige konsekvenser					
Beskrivelse af forslaget					
<p>Det vurderes, at digitalisering af opskrivning til folkeskole er en oplagt mulighed for at øge borgerservicen. I dag foregår opskrivning til folkeskole decentralt og ved personligt fremmøde på de enkelte skoler. Udarbejdelse af en selvbetjeningsløsning, der vil gøre det muligt for forældrene at skrive deres børn op i skolen via kommunens hjemmeside, vil gøre processen hurtigere og mere overkommelig. Dertil kommer, at der ligger en effektivisering i en digitalisering af indskrivningen i folkeskole, idet indtastning af indmeldelsesblanketter er tidskrævende for personalet på skolerne.</p> <p>Ved at digitalisere indskrivningen til folkeskole vil den arbejdstid, der benyttes på at modtage forældrenes henvendelser og indtaste ansøgningsskemaer, kunne reduceres. I dag modtager alle forældre skriftligt materiale i november måned vedrørende opskrivning af deres barn til folkeskolen. Materialet udsendes af den lokale distriktsskole, der får tilsendt navne på de relevante borgere i deres distrikt. Sammen med det skriftlige materiale ligger en blanket til indskrivning. Blanketten udfyldes og afleveres personligt på den ønskede skole i en periode på over to uger, hvor skolerne har åbent for indskrivning. Ideen med det obligatoriske, personlige fremmøde er at give mulighed for at skabe direkte kontakt og dialog mellem skoleledelse og forældre.</p> <p>Implementering af forslaget vurderes at være forbundet med et vist investeringsbehov. Alt skriftligt materiale og information om indskrivning skal gøres tilgængeligt på www.kk.dk, og der skal etableres en selvbetjeningsløsning til udfyldelse og indsendelse af indmeldelsesblanketten. It-løsningen skal gøre det muligt, at oplysninger om barnet automatisk lægges ind i skolerens it-system, således at indtastninger undgås. Andre kommuner anvender i dag tilsvarende løsninger. For at opretholde muligheden for personlig kontakt mellem skoleledelse og forældre kan der afholdes ét samlet intromøde om året på den enkelte skole, hvor forældre og skoleledelse får mulighed for at møde hinanden.</p> <p>Trods forslagets umiddelbare lave gevinstpotentiale kan afledte effekter i form af øget anvendelse af elektronisk selvbetjening på andre områder dog opveje dette, da løsningen vil gøre en stor gruppe borgere opmærksomme på mulighederne for selvbetjening. Dermed vil løsningen</p>					

bidrage til digitalisering på flere områder. Forslaget vil således overvejende have et perspektiv, hvis det ses i sammenhæng med en bredere løsning til flere ydelser på børneområdet.

Som eksempel kan nævnes, at Gentofte Kommune har digitaliseret 72 % af skoleopskrivningerne via en digital selvbetjeningsløsning, som er placeret på en samlet portal på nettet (Genvej) med de væsentligste oplysninger for borgerne. Portalen anvendes til at lancere nye digitale løsninger. Kommunen har i deres markedsføring løbende gjort borgerne opmærksomme på nye digitale tiltag, herunder skoleopskrivning, hvilket har øget forventningerne og interessen hos borgerne betragteligt. Københavns Kommune arbejder pt. hen imod etablering af en personaliseret indgang for borgerne på nettet i stil med Genvej i Gentofte Kommune.

Det bør endvidere overvejes, om en digitalisering af indskrivning i folkeskolen også bør omfatte digitalisering af ansøgning om pladser i KKFO og fritidshjem, således at denne opgave kan flyttes fra Plads og Kapacitet.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet?

Forslaget vil kunne spare medarbejderne på de enkelte skoler for den arbejdsopgave, der ligger i personligt at modtage indskrivningsblanketter fra forældrene og derefter indtaste oplysningerne.

For forældrene vil muligheden for elektronisk fremsendelse af blanketter betyde, at det på nuværende tidspunkt påkrævede personlige fremmøde vil bortfalde. Forældrene vil fortsat have mulighed for dialog med skolen på intromøder. Det er dog vigtigt, at forældre der ikke kan benytte nettet, fortsat har mulighed for at hente en fysisk blanket i Borgerservice eller sende den pr. post til skolen.

Kvaliteten i opgaveløsningen vil ikke blive påvirket, såfremt der fortsat afholdes dialogmøder, hvor skoleledelse og forældre har mulighed for at møde hinanden.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der er ikke relevante nøgletal på området.

Samlet budget for området

Forslag 10. Digital selvbetjening ved ansøgninger om tilladelser i Center for Veje (TMF)

Forslag	Digital selvbetjening ved ansøgninger om tilladelser i Center for Veje				
Bevilling	Teknik- og Miljøforvaltningen, Center for Veje, og tværgående				
Styrsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Udarbejdelse af selvbetjeningsløsning til ansøgning om afholdelse af arrangementer		-80	-160	-160	-160
Udarbejdelse af selvbetjeningsløsning til ansøgning om udeservering		-100	-160	-160	-160
Udarbejdelse af selvbetjeningsløsning til ansøgning om tilladelse til filmoptagelse		-100	-160	-160	-160
Udarbejdelse af selvbetjeningsløsning til ansøgning om tilladelse til opstilling af vareudstilling		-120	-240	-240	-240
Udarbejdelse af selvbetjeningsløsning til ansøgning om tilladelse til opstilling af containere		-160	-320	-320	-320
Estimeret investeringsbehov		1.220	0	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		150	275	275	275
Samlet nettoændring		810	-765	-765	-765
Personalemæssige konsekvenser		0	-1	-1	-1
Beskrivelse af forslaget					
<p>Center for Veje er ansvarlig for udstedelse af diverse tilladelser til brug af offentlig vej. Der findes i dag digitale selvbetjeningsløsninger på en række ansøgninger i i Center for Veje. Der er dog yderligere en række ansøgninger, der med fordel kan digitaliseres, så der kan stilles lettilgængelig selvbetjening til rådighed for borgerne.</p> <p>Center for Veje modtager derfor ansøgningskemaer i papirform, hvorefter der bruges en forholdsvis stor mængde ressourcer på at indtaste skemaerne, inden den egentlige vurdering af ansøgningerne starter. Det vurderes, at en digitalisering af ansøgningsprocessen vil gøre det nemmere for borgerne at foretage ansøgningen, lige som borgerne vil få hurtigere afklaring på</p>					

den del af sagerne, der er simple og kan afklares uden yderligere behandling, samtidig med at borgerhenvendelserne flyttes til mindre omkostningstunge kanaler, der giver et fornuftigt effektiviseringspotentiale.

Følgende selvbetjeningsløsninger foreslås:

- *Udarbejdelse af selvbetjeningsløsning til ansøgning om afholdelse af arrangementer.*
Borgere, der ønsker tilladelse til afholdelse af arrangementer på åben gade, fx vejfester eller større festivaller, skal søge om tilladelse hos Center for Veje. Center for Veje modtager cirka 2.500 ansøgninger om afholdelse af arrangementer årligt. Når ansøgningerne modtages, foretager Center for Veje en indtastning af de indkomne skemaer. Herefter behandles ansøgningerne. Cirka 50 procent af ansøgningerne anslås at være enkle ansøgninger, der blot skal igennem en godkendelse. Andre ansøgninger er mere tidskrævende og kræver flere møder med arrangørerne. Det gælder eksempelvis ansøgninger til afholdelse af større arrangementer. Center for Veje vurderer, at ansøgninger om afholdelse af arrangementer kræver 4-5 årsværk årligt, der kan reduceres med ca. 0,4 årsværk.
Særligt for de helt enkle ansøgninger vil der ligge en gevinst i, at sagsbehandlerne ikke skal foretage indtastninger i sagen, men blot skal kigge ansøgningen igennem og godkende arrangementerne.
- *Udarbejdelse af selvbetjeningsløsning til ansøgning om udeservering.*
Erhvervsdrivende, der ønsker mulighed for at foretage udendørsservering, skal søge om tilladelse hos Center for Veje. Center for Veje modtager cirka 800 ansøgninger om udeservering årligt. P.t. bruger Center for Veje cirka et årsværk på tilladelser til udeservering. Ved at gennemføre en digitalisering på området, vil arbejdet med denne type ansøgninger kunne reduceres til knapt et halvt årsværk. Der ligger derfor et effektiviseringspotentiale i en større brug af selvbetjening i forbindelse med ansøgningerne.
- *Udarbejdelse af selvbetjeningsløsning til ansøgning om tilladelse til filmoptagelse.*
Center for Veje modtager cirka 550 ansøgninger om tilladelse til at gennemføre filmoptagelser årligt. P.t. bruger Center for Veje cirka et årsværk på tilladelser til filmoptagelser. Ved at gennemføre en digitalisering på området, vil arbejdet med denne type ansøgninger kunne reduceres til knapt et halvt årsværk. Der ligger derfor et effektiviseringspotentiale i en større brug af selvbetjening i forbindelse med ansøgningerne.
- *Udarbejdelse af selvbetjeningsløsning til ansøgning om tilladelse til opstilling af vareudstilling.*
Forretningsdrivende, der ønsker at have en del af deres vareudstilling udendørs, skal søge om tilladelse til opstilling af varerne hos Center for Veje. Center for Veje modtager cirka 5000-6000 ansøgninger om tilladelse til opstilling af vareudstillinger årligt. P.t. bruger Center for Veje cirka 1,2 årsværk på tilladelser til opstilling af vareudstillinger. Ved at gennemføre en digitalisering på området, vil arbejdet med denne typer ansøgninger kunne reduceres til cirka 0,6 årsværk. Der ligger derfor et effektiviseringspotentiale i en større brug af selvbetjening i forbindelse med ansøgningerne.
- *Udarbejdelse af selvbetjeningsløsning til ansøgning om tilladelse til opstilling af containere.*
Der ansøges om opstilling af 8.000-10.000 containere mv. om året, med ansøgninger fra en begrænset kreds af firmaer. Der er tale om et overvejende rutinepræget forløb, som indebærer kontrol af placering, godkendelse, registrering i regnskabssystem og udsendelse af regning. Der bruges i dag ca. 2,3 årsværk på opgaven incl. tilsyn. TMF vurderer, at opgaven kan reduceres med 0,8 årsværk.

Udarbejdelse af selvbetjeningsløsninger til diverse ansøgninger vurderes at være forbundet med et vist investeringsbehov. Implementering af forslaget vil kræve, at de indtastninger, som

borgeren foretager i selvbetjeningsløsningen, kan overføres til det system, som medarbejderne i Center for Veje benytter, således at indtastningsopgaverne bortfalder. I dag eksisterer selvbetjeningsløsning til ansøgning om gravetilladelser. Det forventes, at nogle af de samme elementer går igen ved udarbejdelsen af selvbetjeningsløsning til ovenstående områder.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet

For medarbejderne vil bortfald af indtastningsopgaven medføre bortfald af meget rutineprægede opgaver. Dermed vil der frigøres ressourcer til andre formål.

For borgerne vil udfyldelse af en digital ansøgning ikke være anderledes end udfyldelse af en almindelig ansøgning. Dog vil ændringen kræve, at borgerne går på nettet for at ansøge. Borgere, der har brug for støtte og vejledning til digital ansøgning, kan henvende sig i Borgerservice.

Digitalisering på tværs af de forskellige ansøgningstyper i Center for Veje vil øge kvaliteten i sagsbehandlingen, idet medarbejderne vil få overblik over allerede givne tilladelser, således at sammenfald mellem arrangementer og tilladelser undgås.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der foreligger ikke relevante nøgletal på området.

Samlet budget for området

Forslag 11. Digitalisering af flyttemeddelelser samt fuldautomatisering af administrativ opfølgning (ØKF)

Forslag	Digitalisering af flyttemeddelelser samt fuldautomatisering af administrativ opfølgning				
Bevilling	Økonomiforvaltningen, borgerservicecentre, og tværgående				
Styringsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Flytning af personlige henvendelser til eksisterende selvbetjeningsløsning - front office		-1.195	-2.389	-2.389	-2.389
Flytning af personlige henvendelser til eksisterende selvbetjeningsløsning - back office		-602	-1.205	-1.205	-1.205
Estimeret investeringsbehov		2.675	500	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		0	1.385	1.385	885
Samlet nettoændring		878	-1.709	-2.209	-2.709
Personalemæssige konsekvenser		0	-4	-5	-6
Beskrivelse af forslaget					
<p>Borgerne kan i dag benytte selvbetjening til at anmelde flytning til kommunen. Løsningen anvendes dog kun hver tiende gang en borger flytter. En øget anvendelse af selvbetjeningsløsningen vil for borgerne betyde, at de ikke behøver at møde op personligt. For kommunen vil det betyde, at henvendelserne om flytning flyttes til mindre omkostningstunge kanaler.</p> <p>Borgerservice hjælper borgere, der ønsker hjælp til udfyldelse af flyttemeddelelser og tager imod udfyldte blanketter. Borgerne kan melde deres flytning på fire måder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Borgeren afleverer en udfyldt flyttemeddelelse i Borgerservice. I disse tilfælde sendes blanketterne direkte til Borgerservice back-office, hvor der foretages indtastning af oplysningerne. 2. Borgerne henvender sig telefonisk til Kontaktcentret. Her indtastes oplysningerne direkte, og der foretages dermed ikke efterbehandling af oplysningerne. 3. Borgerne kan henvende sig personligt i et af kommunens borgerservicecentre. Ud af de ca. 350.000 personlige henvendelser årligt i Borgerservice, udgør henvendelser vedrørende flyttemeddelelser cirka 16 procent af det samlede tidsforbrug. Det tager cirka 10 minutter at håndtere en borgerhenvendelse vedrørende flytning. Opgaven består i hjælp til den konkrete udfyldelse af blanketten, tjek af eventuelle fejl i udfyldelsen samt råd og vejledning i forhold til lægevalg. Når flyttemeddelelsen er modtaget ved personlig henvendelse, foretager Borgerservice back-office efterfølgende en elektronisk registrering af den information, der fremgår af blanketterne. 					

4. Borgerne kan benytte den eksisterende selvbetjeningsløsning. Københavns Kommune modtager på nuværende tidspunkt ca. 10.000 elektroniske flyttemeddelelser årligt. Den eksisterende selvbetjeningsløsning vedr. flytning er dog ikke fuldt ud digitaliseret, da der skal foretages manuelle indtastninger og efterbehandlinger af borgernes informationer i Folkeregistret i Kultur- og Fritidsforvaltningen. Dette arbejde vil kunne digitaliseres.

En fuld realisering af potentialet forudsætter dog også en fuldautomatisering af den bagvedliggende behandling af flyttemeddelelserne. Københavns Kommune arbejder i øjeblikket i samarbejde med ekstern leverandør på udvikling af en selvbetjeningsløsning, der fuldautomatiserer størstedelen af flyttemeddelelserne. Ved udarbejdelse af en selvbetjeningsløsning, der giver borgeren råd og vejledning om valg af læge m.v. samt automatisk registrerer flytningen i folkeregistret, estimeres det, at kun cirka 10 procent af flyttemeddelelserne fortsat vil skulle håndteres manuelt.

For at få fuldt udbytte af en fuldautomatiseret løsning vil borgernes kendskab til selvbetjeningsløsningen skulle udbredes. Det skal gøres ved en målrettet informationsindsats samt henvisning til selvbetjeningsmuligheden ved opkald til Kontaktcentret og personlig henvendelse i Borgerservice. Den information vedrørende flyttemeddelelse og lægevalg, der på nuværende tidspunkt er tilgængelig, skal forbedres, og borgeren skal guides gennem selvbetjeningsløsningen.

Øget fokus på kanalprioritering og udarbejdelse af ny digital løsning vurderes at have effekt på følgende områder:

- *Borgerservicecentre.* Ud af de lidt ca. 350.000 personlige henvendelser årligt i Borgerservice, udgør henvendelser vedrørende flyttemeddelelser cirka 16 procent af det samlede tidsforbrug. Det tager cirka 10 minutter at håndtere en borgerhenvendelse vedrørende flytning. Opgaven består i hjælp til den konkrete udfyldelse af blanketten, tjek af eventuelle fejl i udfyldelsen samt råd og vejledning i forhold til lægevalg. Det vurderes, at det er muligt ved en aktiv kanalprioriteringsstrategi, og bedre vejledning på kk.dk, at sikre at op mod 80 % af borgerne vil benytte den digitale selvbetjeningsløsning fremadrettet.
- *Back office for borgerservice placeret i Valby.* Af de cirka 80.000 årlige flyttemeddelelser, kommer kun cirka 10 % ind via selvbetjening. De resterende 90 % af ansøgningerne bliver i dag tastet i enten kontaktcentret eller borgerservicecentre, for dernæst at blive godkendt i back office. Denne efterbehandling i back office vil bortfalde for den del af flyttemeddelelserne der flyttes over på selvbetjening.
- *Folkeregisteret.* Som det er i dag bliver de 10 % af flyttemeddelelserne, der kommer ind via selvbetjening efterbehandlet i folkeregisteret. Det vurderes, at en fuldt automatiseret løsning vil kunne sikre automatisk godkendelse af 90 % af flytningerne. Dvs. der sker en frigørelse af ressourcer i forhold til behandlingen af de 10 % af flyttemeddelelserne. Til gengæld vil folkeregisteret fremover få efterbehandlings-opgaven af 96 % af alle flyttemeddelelser og ikke kun de nuværende 10 %. Denne tilførte opgavemængde modsvarer besparelsen på nuværende opgaver.

Implementering af forslaget vedrørende en fuldautomatiseret løsning vurderes at være forbundet med et vist investeringsbehov. Flytning af personlige henvendelser til selvbetjeningsløsningen vil derimod have et begrænset investeringsbehov, idet løsningen allerede eksisterer. Nye løsninger vil skulle udvikles i samarbejde med Kultur- og Fritidsforvaltningen, der er systemejer på de nuværende systemer.

Det må forventes, at forslaget kræver afsætning af ressourcer i Borgerservice til medbetjening

og støtte til borgerne i anvendelse af digitale løsninger, eventuelt suppleret med øget fokus på markedsføring af funktionaliteten.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet

Ved en automatisering af registreringen af oplysninger i flyttemeddelelsen vil den rutineprægede indtastning af flyttemeddelelser, der foretages i back office, bortfalde. Medarbejderne vil få en central rolle i opgaven med at flytte borgerne over på selvbetjeningsløsningen, idet de vil skulle bidrage til at sikre, at borgerne oplyses om muligheden for selvbetjening, ligesom de i nogle tilfælde vil skulle hjælpe borgerne med at melde flytning via www.kk.dk.

For de borgere, der er it-vante, vil kendskab til muligheden for at håndtere flyttemeddelelser på www.kk.dk anses som en hurtigt betjening, hvor de undgår at skulle henvende sig personligt. Mindre it-vante borgere vil fortsat kunne henvende sig i borgerservicecentre og få hjælp til anvendelse af selvbetjeningsløsningen på de opstillede kunde-pc'ere.

Kvaliteten i opgaveløsningen vil ikke blive påvirket, idet borgere, der ikke kan benytte selvbetjening, fortsat vil have mulighed for at henvende sig personligt.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der foreligger ikke relevante nøgletal på området.

Samlet budget for området

Der er cirka 95 årsværk i borgerservicecentrene, som beskæftiger sig med borgerbetjening og sagsbehandling.

Forslag 12. Selvbetjeningsløsning til håndtering af udrejsehenvendelser (ØKF)

Forslag	Selvbetjeningsløsning til håndtering af udrejsehenvendelser				
Bevilling	Økonomiforvaltningen, borgerservicecentre, og tværgående				
Styringsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Flytning af personlige henvendelser til selvbetjeningsløsning		0	-83	-334	-418
Samlet nettoændring		0	-83	-334	-418
Personalemæssige konsekvenser		0	0	0	-1
Beskrivelse af forslaget					
<p>Det vurderes, at en digital selvbetjeningsløsning til håndtering af udrejse vil gøre det nemmere for borgerne at gennemføre en udrejse. Samtidig flyttes henvendelserne til mindre omkostningstunge kanaler.</p> <p>Borgerservice håndterer cirka 15.000 årlige henvendelser fra borgere, der udrejser fra Danmark. Håndtering af en henvendelse vedrørende udrejse tager cirka 10 minutter at håndtere. Når borgere udrejser fra Danmark, skal der underskrives en blanket, og deres sundhedskort skal afleveres. Borgerservice tager imod blanketten, markerer borgeren som udrejst i CPR-registret og lukker sundhedskortet systemmæssigt.</p> <p>Indtastning af udrejseblanketten vil kunne foretages online, hvorefter udrejsen automatisk markeres i CPR-registret og sundhedskortet lukkes systemmæssigt.</p> <p>Halvdelen af alle personlige henvendelser vedrørende udrejse vurderes at kunne flyttes til selvbetjening. Der vil dog fortsat skulle være mulighed for personlig modtagelse af borgere (herunder især udenlandske borgere), der har behov for hjælp til udrejseprocessen. For at sikre brug af en ny selvbetjeningsløsning, vil der skulle arbejdes med information til borgerne på området, således at de får kendskab til selvbetjeningsløsningens eksistens, herunder information på udvalgte fremmedsprog.</p> <p>Udarbejdelse af en selvbetjeningsløsning vurderes at være forbundet med et vist investeringsbehov til it-udvikling, der bør analyseres nærmere. Det bør undersøges, i hvor høj grad udarbejdelse af en selvbetjeningsløsning vedrørende udrejse kan tænkes sammen med udarbejdelse af en ny flytteløsning. Der vil ligeledes være behov for at igangsætte en markedsføringsindsats over for de udrejsende, som sætter særlig fokus på fordelene ved brug af selvbetjeningsløsningen. Investering hertil indgår i øvrige digitaliseringsforslag.</p>					

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet

Medarbejderne vil få en central rolle i opgaven med at flytte borgerne over på selvbetjeningsløsningen, idet de vil skulle bidrage til at sikre, at borgerne oplyses om muligheden for selvbetjening, ligesom de i nogle tilfælde vil skulle hjælpe borgerne med at benytte løsningen på www.kk.dk.

For it-vante borgere vil muligheden for at registrere deres udrejse på www.kk.dk anses som en hurtigt betjening, hvor de undgår at skulle henvende sig personligt. Mindre it-vante borgere vil kunne få vejledning i borgerservicecentre til anvendelse af selvbetjeningsløsningen.

Så længe borgere, der har svært ved at håndtere selvbetjeningsløsningen, fortsat har mulighed for at rette personlig henvendelse til Borgerservice, vil forslaget ikke påvirke kvaliteten i opgaveløsningen.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der er ikke relevante nøgletal på området.

Samlet budget for området

Der er cirka 95 årsværk i borgerservicecentre, som beskæftiger sig med borgerbetjening og sagsbehandling.

3.4 Omorganisering

Forslag 13. Lukning af Pladsanvisningen og Forældrebetalingen som selvstændig fysisk indgang koblet med øget digital selvbetjening (BUF)

Forslag	Lukning af Pladsanvisningen og Forældrebetalingen som selvstændig fysisk indgang koblet med øget digital selvbetjening				
Bevilling	Børne- og Ungdomsforvaltningen, Plads og Kapacitet, og tværgående				
Styrsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Flytning af mailhenvendelser til telefoniske henvendelser		-320	-641	-641	-641
Flytning af personlige henvendelser til telefoniske henvendelser		-60	-180	-239	-239
Reduktion i telefonhenvendelser grundet øget brug af www.kk.dk		-554	-1.109	-1.109	-1.109
Kontaktcentret tager imod den centrale pladshenvisnings telefonhenvendelser fremover		-32	-65	-65	-65
Digitalisering af ansøgning om plads i dagtilbud		-134	-267	-267	-267
Digitalisering af ansøgning om friplads		0	-288	-1.152	-1.440
Estimeret investeringsbehov		550	3.625	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		0	1.050	1.050	1.050
Samlet nettoændring		-550	2.125	-2.423	-2.711
Personalemæssige konsekvenser		0	-3	-6	-6
Beskrivelse af forslaget					
<p>Der vurderes at ligge et potentiale i at flytte de nuværende borgerbetjeningsopgaver i Pladsanvisningen og Forældrebetalingen til en samlet koncernfælles borgerbetjeningsmodel. Dette skal ske vedmålrettet at arbejde med en tydelig strategi for prioritering af borgerkanaler der anvendes til ydelserne i de to enheder. Herved skal borgerne sikres en hurtigere og bedre service med let adgang til selvbetjening og hurtig afklaring af henvendelser uden fysisk fremmøde i kommunen. Samtidig vil borgerhenvendelserne kunne flyttes til mindre omkostningstunge kanaler, der giver et effektiviseringspotentiale. Pladsanvisningen og Forældrebetalingen bør lukkes og den resterende borgerbetjening ske fra en samlet fælles borgerbetjeningsmodel. Den estimerede gevinst tager afsæt i det vurderede potentiale ved en effektiv kanalprioritering. Herudover kan der være yderligere gevinster ved en konsolidering af borgerbetjeningen i en samlet borgerbetjeningsmodel, fx omkring it-udvikling, supportfunktioner mv., der ikke umiddelbart</p>					

kan estimeres.

Pladsanvisningen og Forældrebetalingen har en meget bred borgerbetjening, der i vid udstrækning benytter sig af både personlig betjening, telefoner, mails samt oplysning og information via www.kk.dk. Henvendelserne vedrører primært opskrivning til dagtilbud, statusfore-spørgsler om ventelister samt betaling for dagtilbudspladser.

Pladsanvisningen og Forældrebetalingen modtager årligt cirka:

- 12.500 mails (førstegangshenvendelser) fra borgere, der ønsker information om dagtilbudsområdet i kommunen.
- 10.000 personlige henvendelser, der drejer sig om alle forhold omkring indskrivning af børn i dagtilbud samt betaling herfor.
- 150.000 telefonopkald om året, der drejer sig om både generelle spørgsmål samt konkrete spørgsmål om ventelisteplacering m.v.
- 30.000 ansøgninger om plads i dagtilbud, heraf cirka 10.000 i elektronisk form.
- 12.000 ansøgninger om friplads årligt.

Fælles for henvendelserne på mail og ved personligt fremmøde er, at de drejer sig om spørgsmål, som borgerne kan finde svar på ved at benytte de eksisterende selvbetjeningsmuligheder på www.kk.dk eller ved at kontakte Pladsanvisningen eller Forældrebetalingen telefonisk. Henvendelserne kræver ikke udlevering af materialer, underskrifter eller andet, der kræver personligt fremmøde.

På www.kk.dk findes der mulighed for at søge generel information om pasning, institutioner, indskrivning, ventelister m.v., ligesom borgerne kan finde konkrete oplysninger om deres børns placering på ventelister. Endvidere er det muligt digitalt at ansøge om plads i en daginstitution. De borgere, der ikke har mulighed for at benytte selvbetjening, kan henvende sig telefonisk.

Det foreslås at effektivisere den nuværende borgerbetjening i Pladsanvisningen og Forældrebetalingen ved at:

- *Flytte mailhenvendelser til telefonbetjening.* Langt de fleste henvendelser vil kunne besvares ad denne kanal. Det forventes, at ca. 11.000 mailhenvendelser årligt kan flyttes til telefonbetjening. Det skal gøres gennem information om mulighederne på www.kk.dk til borgerne og ved bevidst at undlade at anføre mailadresser på skriftlige meddelelser m.v.
- *Flytte personlige henvendelser til telefon og dermed lukke for den personlige betjening.* Det forventes, at op mod 95% af de 13.000 personlige henvendelser årligt, kan flyttes. Borgere, der fortsat vil møde personligt op, kan gøre dette i borgerservicecentrene, hvor der kan henvises til selvbetjening på www.kk.dk eller telefonisk henvendelse.
- *Flytte telefoniske henvendelser til selvbetjening via www.kk.dk.* Det forventes, at 30% af de telefoniske henvendelser kan flyttes til selvbetjening via www.kk.dk. Langt de fleste henvendelser vil kunne besvares ad denne kanal. Det skal gøres gennem information om og styrkelse af mulighederne på www.kk.dk.
- *Flytte telefoner til Kontaktcentret.* Det vurderes, at der vil ligge en effektiviseringsgevinst i at bruge Kontaktcentret som modtagelse for alle telefonopkald, idet en meget stor andel vil kunne straksafklares med henvisning til www.kk.dk eller enkel behandling af forespørgslen. Det forventes, at der kan opnås en stordriftsfordel på 5% ved flytning af telefonhåndteringen til Kontaktcentret.
- *Digitalisere ansøgning om plads i dagtilbud.* Der eksisterer på nuværende tidspunkt en digital løsning, som ca. 1/3 af borgerne anvender i forbindelse med deres ansøgning om institutionsplads. Der sker dog fortsat manuel behandling og validering af ansøgninger. Der foreslås en fuld digitalisering, da det vurderes, at valideringen vil kunne digitali-

seres, idet der er tale om en regelbaseret gennemgang af, hvorvidt det indsendte skema er korrekt udfyldt, at der er valgt en institution, der af forskellige årsager ikke kan vælges mv. Endvidere bør der arbejdes på, at flere anvender den digitale løsning. Det vurderes, at det ved en effektiv kanalstyring vil være muligt at gøre samtlige ansøgninger digitale.

- *Digitalisere ansøgning om friplads.* På www.kk.dk er det i dag muligt at foretage en forskudsberegning af, hvorvidt man er berettiget til friplads, samt at indsende ansøgnings-skema til Forældrebetalingen. Der kan også søges om friplads ved personligt fremmøde i Forældrebetalingen eller i Borgerservicecentrene, hvor et fysisk ansøgnings-skema kan udfyldes. Når Forældrebetalingen modtager ansøgnings-skemaerne, printes alt. Herefter foretager medarbejderne i Forældrebetalingen opslag i CPR-registret for at tjekke, hvor mange der har bopæl på den angivne adresse, samt tjekker forældreindkomst i KMD-Indkomst. Behandlingen af hver ansøgning tager cirka 30 minutter. Ud af de 12.000 ansøgninger anslås 75 procent at være ukomplicerede og afgørelsen 100 procent regelbaseret. En digitalisering vil sikre en 100 procent automatisk proces for de ukomplicerede ansøgninger.

For at understøtte det strategiske arbejde med at ændre, lukke og effektivisere kundekanaler bør der foretages en forbedring af den information og vejledning, der ligger på www.kk.dk. De mange henvendelser pladsanvisningen modtager i dag fra forældre, der ønsker individuel råd og vejledning, vil således kunne nedbringes ved en bedre struktur på de tilgængelige oplysninger på www.kk.dk.

Særligt skal der fokuseres på at imødekomme spørgsmål vedrørende samspillet med de tre ventelister samt spørgsmål om, hvor lang ventetid der kan forventes ud fra en given placering på ventelisten. Eksempelvis kan der arbejdes med at oplyse gennemsnitlige ventetider, således at borgerne får en fornemmelse af, hvor lang ventetid de skal indstille sig på. Det kan dog ikke anbefales at angive konkrete ventetider, da disse kan være vanskelige at forudsæ og er afhængige af flere faktorer i forbindelse med tildelingen af pladser. Endvidere bør det overvejes, om opgaven vedrørende institutionspladser til 6-9-årige på fritidshjem og KKFO'er kan overflyttes fuldt til folkeskolerne, der i forvejen varetager den primære borgerbetjening omkring denne opgave i forbindelse med børnenes indskrivning i folkeskolen.

Gennemføres forslaget fuldt ud, vil der ikke være borgerbetjening i Plads og Kapacitet. De tilbageværende funktioner fx kapacitetsstyring vil derfor kunne placeres, hvor det findes mest hensigtsmæssigt, fx i back office i Borgerservice.

Implementering af det samlede forslag om en styrket kanalprioritering vurderes at have et begrænset investeringsbehov, da der overvejende er tale om styrket strategisk fokusering på at flytte borgere mellem henvendelseskanaler. Forslaget vil kræve personaleressourcer til gennemgang af pjecer, hjemmeside m.v. for at sikre, at informationen til borgerne understøtter kanalstrategien. Det vurderes desuden, at der bør afsættes ressourcer til gennemgang og opdatering af nuværende materiale på www.kk.dk samt ressourcer til kommunikation af ændringen til borgerne.

Implementering af forslaget *digitalisering af ansøgning om plads i dagtilbud* er forbundet med et vist investeringsbehov til udvikling og implementering af en fuldt digitaliseret løsning. Dertil kommer, at der stadig skal tages højde for den (lille) gruppe borgere, der vil have svært ved at håndtere både selvbetjening og telefonisk henvendelse. Det drejer sig eksempelvis om henvendelser fra borgere med dårlige dansk kundskaber, der vil have svært ved at modtage kompliceret information telefonisk. For at imødekomme denne gruppe borgeres behov kan der arbejdes på en løsning, hvor denne gruppe har mulighed for at henvende sig i borgerservicecentrene for råd og vejledning om daginstitutionsområdet. Vejledning af denne gruppe vil kræve

ekstra fokus i borgerservicecentrene.

Implementering af forslaget *digitalisering af ansøgning om friplads* er forbundet med et vist investeringsbehov til udvikling og implementering af en fuldt digitaliseret løsning. Der skal udarbejdes en digital løsning, hvor forældrene kan søge og få afgørelse på deres dag via www.kk.dk. Systemet vil automatisk skulle kunne tjekke CPR-registret samt KMD-Indkomst og basere afgørelsen på resultaterne. I tvivlstilfælde (cirka 25 procent af sagerne) vil borgerne modtage en besked om at udfylde og indsende et elektronisk ansøgningskema, hvorefter medarbejderne i Forældrebetalingen vil behandle ansøgningen på samme måde, som det sker i dag. Det kan eksempelvis dreje sig om sager, hvor flere borgere har bopæl på samme adresse.

Dertil kommer, at der stadig skal tages højde for den (lille) gruppe borgere, der vil have svært ved at håndtere både selvbetjening og telefonisk henvendelse. Det drejer sig eksempelvis om henvendelser fra borgere med dårlige dansk kundskaber, der vil have svært ved at modtage kompliceret information telefonisk. For at imødekomme denne gruppe borgeres behov kan der arbejdes på en løsning, hvor denne gruppe har mulighed for at henvende sig i borgerservicecentrene for råd og vejledning om daginstitutionsområdet. Vejledning af denne gruppe vil kræve ekstra fokus i borgerservicecentrene.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet?

For medarbejderne vil forslaget betyde en reduktion i tidsanvendelsen på administrative opgaver, der kan anvendes til øvrig opgaveløsning.

For borgeren vil forslaget medføre en styrkelse af borgerbetjeningen, da der skabes en nem og effektiv adgang til betjening via www.kk.dk samt effektiv og professionel besvarelse af telefoniske henvendelser.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der er ikke relevante nøgletal på området.

Samlet budget for området

Der er cirka 45 årsværk i Pladsanvisningen og Forældrebetalingen, som beskæftiger sig med borgerbetjening og sagsbehandling.

Forslag 14. Lukning af Pensions- og Omsorgskontorer som selvstændig fysisk indgang koblet med øget digital selvbetjening (SUF)

Forslag	Lukning af Pensions- og Omsorgskontorer som selvstændig fysisk indgang koblet med øget digital selvbetjening				
Bevilling	SUF, P/O-kontorer, og tværgående				
Styringsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Flytning af personlige henvendelser til selvbetjeningsløsninger		-400	-800	-800	-800
Flytning af telefoniske henvendelser til selvbetjeningsløsninger		-984	-1.969	-1.969	-1.969
Flytning af mail- og posthenvendelser til selvbetjeningsløsninger		-2.552	-5.104	-5.104	-5.104
Flytning af post- og mailhenvendelser til telefoniske henvendelser		-2.307	-3.692	-4.615	-4.615
Flytning af personlige henvendelser fra Pensions- og Omsorgskontorer til Borgerservice		-1.067	-1.067	-1.067	-1.067
Estimeret investeringsbehov		1.800	3350	700	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		0	750	1.450	1.450
Samlet nettoændring		-3.285	-9.455	-11.405	-11.405
Personalemæssige konsekvenser		-8	-27	-29	-29
Beskrivelse af forslaget					
<p>Der vurderes at ligge et potentiale i at flytte de nuværende borgerbetjeningsopgaver i Pensions- og Omsorgskontorerne til en samlet koncernfælles borgerbetjeningsmodel. Dette skal ske ved målrettet at arbejde med en styrkelse af kundekanalerne for henvendelser i vedrørende Pensions- og Omsorgskontorerne ydelser, således at borgerne sikres let adgang til selvbetjening og hurtig straksafklaring af en stor del af henvendelserne uden personligt fremmøde i kommunen. Samtidig flyttes borgerhenvendelserne til mindre omkostningstunge kanaler, der giver et effektiviseringspotentiale. Pensions- og omsorgskontorerne vil kunne lukkes og den resterende borgerbetjening ske fra en samlet fælles borgerbetjeningsmodel. Den estimerede gevinst tager afsæt i det vurderede potentiale ved en effektiv kanalprioritering. Herudover kan der være yderligere gevinster ved en konsolidering af borgerbetjeningen i en samlet borgerbetjeningsmodel, fx omkring it-udvikling, supportfunktioner mv., der ikke umiddelbart kan estimeres.</p> <p>Pensions- og Omsorgskontorerne betjener i dag borgerne i seks fysiske borgerindgange. Henvendelserne er overvejende skriftlige og telefoniske.</p>					

De seks Pensions- og Omsorgskontorer modtager årligt cirka:

- 50.000 personlige henvendelser.
- 96.500 telefoniske henvendelser (Kontaktcentret har allerede overtaget omstillingsrollen).
- 160.000 skriftlige henvendelser per e-mail og post.

En betydelig del af henvendelserne kommer fra borgere, der ønsker information og vejledning om pension, støttemuligheder, indtægtsændringer, udfyldelse af ansøgningskemaer, ændringer i personlige forhold, udlevering af diverse ansøgningskemaer, tidsbestilling hos sagsbehandler m.v.

Særligt de skriftlige og personlige henvendelser er omkostningstunge og tidskrævende. Det vurderes, at der ligger et effektiviseringspotentiale ved målrettet at arbejde med en tydelig strategi for prioritering af borgerkanaler i P/O-kontorer, der flytter henvendelser til mindre omkostningstunge kanaler. Ved en effektiv kanalprioritering med øget brug af selvbetjening via www.kk.dk og telefon vurderes det, at der kan lukkes for den fysiske borgerindgang i selvstændige P/O-kontorer.

En effektiv kanalprioritering skal omfatte:

- *Kraftigt øget brug af selvbetjening via www.kk.dk.* Andelen af ældre, der formår at benytte selvbetjeningsløsninger, er stigende. Der ligger et effektiviseringspotentiale i at understøtte området. Borgerne skal gives mulighed for at hente, udfylde og fremsende ansøgningskemaer på www.kk.dk, ligesom der skal ligge information og vejledning, hyppigt stillede spørgsmål m.v. tilgængeligt for borgerne, således at færre borgere behøver at henvende sig for at få svar på deres spørgsmål. Andelen af de personlige henvendelser, der har en karakter, der gør, at de kan flyttes til selvbetjening via www.kk.dk, er på baggrund af spørgeskemaer blevet estimeret til at være cirka 30 procent. Ligeledes er andelen af telefoniske henvendelser, der kan flyttes, vurderet til at være cirka 85 procent, mens andelen af mail- og posthenvendelser, der kan flyttes, estimeres at være cirka 30 procent. Over en årrække vurderes dette dog at kunne øges betydeligt, i takt med at målgruppen af ældre bliver stadig mere it-vante. Implementering af forslaget vil kræve, at der arbejdes målrettet og strategisk med at flytte borgerne over på selvbetjeningsløsningerne, ligesom der løbende skal arbejdes med den information, der ligger på www.kk.dk. Estimerer for effektiviseringspotentialet ved flytning fra en kanal til en anden er beregnet pba. af interview i enhederne, hvor det er vurderet, hvor tidskrævende en konkret henvendelse på fx telefon er i netop denne enhed med de ydelser der er i enheden. Der er derfor forskel fra enhed til enhed på den faktiske omkostning ved behandling af bestemte henvendelsestyper.
- *Flytning af post- og mailhenvendelser til telefoniske henvendelser.* Pensions- og Omsorgskontorerne modtager årligt cirka 160.000 skriftlige henvendelser (mails og breve). Henvendelserne drejer sig om information og vejledning om pension, støttemuligheder, indtægtsændringer, tilsendelse af ansøgningskemaer, oplysninger om ændringer i personlige forhold m.v. Eftersom behandling af skriftlige henvendelser er tidskrævende, vurderes der at ligge et effektiviseringspotentiale i at flytte en del af henvendelserne over på telefon. Andelen af henvendelser, der med en bevidst kanalstrategi har potentiale til at blive flyttet fra post/mail til telefon, estimeres at være cirka 35 procent.
- *Flytning af personlige henvendelser til Borgerservice.* Der vurderes at ligge et effektiviseringspotentiale i at lukke for fysisk åbne henvendelser i borgerindgangene på Pensions- og Omsorgskontorer og flytte de personlige henvendelser over i byens borgerservicecentre. Det er i den sammenhæng vurderet, at ca. 40 procent af de personlige henvendelser kan flyttes. Der er regnet med 5 procent i stordriftsfordele ved flytning til

Borgerservice. Flytning af de personlige henvendelser til Borgerservice vil kunne bidrage til at effektivisere på området, idet den daglige åbningstid på Pensions- og Omsorgskontorerne vil kunne afskaffes. Dermed får medarbejderne bedre mulighed for at fokusere deres arbejdsindsats og bruge deres faglighed på vurdering af mere komplicerede sager. Implementering af forslaget vil kræve, at Pensions- og Omsorgskontorerne overfører medarbejdere til borgerservicecentre, på samme måde som det er sket i Valby. Medarbejderne skal bidrage til at opkvalificere de øvrige medarbejdere i Borgerservice på Pensions- og Omsorgsområdet, således at straksafklaringsprocenten ikke påvirkes af flytningen af de personlige henvendelser. Andelen af sager, der kan straksafklares, varierer på nuværende tidspunkt mellem bydelene på grund af variation i borgersegmenterne, men medarbejdere på området vurderer, at straksafklaringsprocenten er minimum cirka 40 procent på tværs af Pensions- og Omsorgskontorer i kommunen.

Implementering af det samlede forslag om en styrket kanalprioritering på P/O-kontorer vurderes at have et begrænset investeringsbehov, da der overvejende er tale om styrket strategisk fokusering på at flytte borgere mellem henvendelseskanaler. Forslaget vil kræve personaleresourcer til gennemgang af pjecer, hjemmeside m.v. for at sikre, at informationen til borgerne understøtter kanalstrategien. Det vurderes desuden, at der bør afsættes ressourcer til gennemgang og opdatering af nuværende materiale på www.kk.dk samt ressourcer til kommunikation af ændringen til borgerne.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet?

For medarbejderne på Pensions- og Omsorgskontorerne vil forslaget betyde, at en stor del af de meget simple, men tidskrævende, henvendelser vil bortfalde.

For de ældre borgere, der er it-parate og ønsker hurtig adgang til relevant information, vil forslaget medføre en forbedring i den service, der leveres.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der er ikke relevante nøgletal på området.

Samlet budget for området

Der er cirka 90 årsværk i Pensions- og Omsorgskontorer, som beskæftiger sig med borgerbetjening og sagsbehandling.

Forslag 15. Effektiv håndtering af og reduktion i antallet af telefoniske henvendelser vedrørende byggesager (TMF)

Forslag	Effektiv håndtering af og reduktion i antallet af telefoniske henvendelser vedrørende byggesager				
Bevilling	Teknik- og Miljøforvaltningen, Center for Kunder, og tværgående				
Styringsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Kontaktcentret tager imod Center for Kunders telefonhenvendelser fremover		-160	-320	-320	-320
Estimeret investeringsbehov		0	505	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		0	75	75	75
Samlet nettoændring		-160	260	-245	-245
Personalemæssige konsekvenser		0	0	0	0
Beskrivelse af forslaget					
<p>Det vurderes, at man ved at flytte Center for Kunders telefoner til Kontaktcentret vil gøre det muligt i højere grad at sikre et ensartet serviceniveau og en hurtig besvarelse og afklaring af de fleste henvendelsestyper. Samtidig vil det være muligt at opnå stordriftsfordele, der giver et effektiviseringspotentiale.</p> <p>I forbindelse med oprettelse af Teknik- og Miljøforvaltningens nye kundecenter og overflytning af indkomne opkald til Kontaktcentret har Center for Kunder valgt at opretholde et selvstændigt callcenter. Callcentret modtager årligt cirka 20.000 telefonopkald og beskæftiger to årsværk. Opkaldene kommer primært fra borgere, der ønsker oplysninger om status på deres byggesager. Årsagen til at opgaven med at besvare disse telefonopkald fortsat ligger i Center for Kunder er, at det kræver adgang til KMD-Byg, for at henvendelserne kan besvares, idet alle informationer om status på byggesager samles her. P.t. har kun medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen adgang til KMD-Byg.</p> <p>Det vurderes, at der ligger et potentiale i en mere effektiv håndtering af telefoniske borgerhenvendelser vedrørende byggesager ved en mere hensigtsmæssig organisering omkring modtagelse af opkaldene.</p> <p>Der vil ligge et potentiale i at overføre opkaldene fra Center for Kunders callcenter til Kontaktcentret, ligesom det er sket for de øvrige telefoniske henvendelser til Teknik- og Miljøforvaltningen. Effektiviseringen ligger i de stordriftsfordele, der er knyttet til drift af et større callcenter som Kontaktcentret, der kan besvare langt flere opkald per medarbejder.</p> <p>Flytning af telefonhenvendelser til Kontaktcentret vurderes at være forbundet med et begrænset investeringsbehov. Flytningen vil dog kræve, at Kontaktcentret får adgang til KMD-Byg for at gøre det muligt at oplyse status og straksafklare de simple sager.</p>					

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet?
<p>For medarbejderne i Center for Kunder vil straksafklaring af simple sager i Kontaktcentret betyde, at færre telefonopkald vil skulle besvares, ligesom der vil blive færre arbejdsopgaver, som består af enkle opslag i KMD-Byg.</p> <p>For borgerne vil flytning af de telefoniske henvendelser betyde en mere enkel indgang til forvaltningen, idet antallet af mulige henvendelsessteder i forvaltningen vil blive reduceret.</p> <p>Kvalitetsmæssigt vil flytningen af telefoniske henvendelser til Kontaktcentret i nogle tilfælde betyde, at borgerne vil skulle igennem en omstilling for at få fat på en medarbejder, der har den nødvendige kompetence til at kunne besvare deres spørgsmål. Kvaliteten i den oplysning, borgerne får, vil ellers være uændret.</p>
Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne
Der foreligger ikke relevante nøgletal på området.
Samlet budget for området
Der er to årsværk i Center for Kunder, som besvarer telefoner.

Forslag 16. Effektivisering og digital selvbetjening af opgaver i Affaldsservice (TMF)

Forslag	Effektivisering og digital selvbetjening af opgaver i Affaldsservice				
Bevilling	Teknik- og Miljøforvaltningen, Center for Kun- der/Affaldsservice, og tværgående				
Styringsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Flytning af mailhenvendelser til telefoniske henvendelser		-216	-432	-432	-432
Reduktion i opkald vedrørende klager, bestillinger og generelle henvendelser ved digitalisering		0	-370	-740	-740
Reduktion i antal ressourcer til besvarelse af telefoner		-800	-1.600	-1.600	-1.600
Estimeret investeringsbehov		0	1.820	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		0	450	450	450
Samlet nettoændring		1.016	-132	-2.322	-2.322
Personalemæssige konsekvenser		0	-4	-5	-5
Beskrivelse af forslaget					
<p>Affaldsservice består af et callcenter med 11 medarbejdere, der tager imod borgerhenvendelser (telefoniske og skriftlige) vedrørende affald. Det drejer sig om alle typer forespørgsler om håndtering af affald, opstilling af ekstra affaldsstativer, bestilling af containere, klager m.v. Affaldsservice modtager cirka 57.000 telefonopkald og cirka 18.000 skriftlige henvendelser (mails) årligt.</p> <p>Det vurderes, at man kan øge borgerservicen ved at udarbejde digitale løsninger, der hurtigt kan give borgere status på affaldsafhentning, samtidig med at borgerhenvendelserne flyttes til mindre omkostningstunge kanaler, der giver et fornuftigt effektiviseringspotentiale. Dertil kommer, at der kan opnås et effektiviseringspotentiale som følge af stordriftsfordele ved at rykke de resterende telefoner til kundedata under Center for Miljø eller til Kontaktcentret.</p> <p>Effektiviseringen og digitaliseringen skal have fokus på følgende punkter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Flytning af mailhenvendelser til telefonhenvendelser.</i> Håndtering af mails er mere resourcekrævende end håndtering af telefoniske henvendelser, idet udarbejdelse af skriftlige svar er tidskrævende, samtidig med at de spørgsmål og henvendelser, der modtages, ofte er upræcise eller mangler centrale informationer og derfor er svære at svare på. Der ligger derfor en effektiviseringsgevinst i at reducere antallet af indkomne mails og flytte henvendelserne over på telefoner. Reduktion i antallet af mailhenvendelser vil kunne opnås ved at arbejde strategisk med udelukkende at informere borgerne om muligheden for telefonisk henvendelse på skrivelser til udsendelse, hjemmeside m.m. Der modtages 18.000 mails årligt, der hver tager ca. 7 minutter at behandle. En telefonisk henvendelse tager ca. 2,5 minutter. Flytning af en henvendelse fra mail til telefon giver 					

således en effektivisering på ca. 4,5 minutter pr henvendelse. Det estimeres, at alle mailhenvendelser kan flyttes over på telefonen over 2 år. Med den estimerede tidsbesparelse pr. henvendelse er effektiviseringsgevinsten ca. 24 kr. pr. henvendelse der flyttes fra mail til telefon.

- *Reduktion i opkald vedrørende klager, bestillinger og generelle henvendelser ved digitalisering.* Det vurderes, at der ligger et stort effektiviseringspotentiale i at udarbejde en digital løsning, der kan håndtere en stor del af de henvendelser, som Affaldsservice modtager i dag. For det første vil ansøgningskemaer om opstilling af containere og ekstra affaldsspande med fordel kunne lægges på www.kk.dk som selvbetjeningsløsninger. Samtidig vil et system, der giver borgerne mulighed for online-anmeldelser af fejl i forbindelse med afhentning af affald, kunne spare mange personlige henvendelser årligt. Det vil særligt være en fordel med udarbejdelse af et system, fx inspireret af systemer, der anvendes i forbindelse med budomdelte dagblade, hvor borgerne taster deres adresse og får mulighed for anmeldelse af fejl, uafhængt affald m.v. samt at se status på afhentning, særlige udfordringer i bestemte områder, på bestemte adresser m.v. Denne løsning vil kunne spare behandling af minimum 50 procent af de henvendelser, der modtages i dag, idet borgeren blot får oplyst status på afhentning af affald. Løsningen vil kræve, at renovationsfirmaerne angiver årsager til uregelmæssigheder i systemet med det samme (i dag melder de først ind til Affaldsservice næste dag inden kl. 09.00), idet borgerne fortsat vil henvende sig telefonisk, hvis de ikke kan se status i systemet samme dag. Der modtages i dag ca. 57.000 telefonopkald årligt, hvoraf 40 pct. (ca. 22.800 er klager). Hertil kommer ca. 7.200 mails, der flyttes til telefon jf. ovenfor, der ligeledes vedrører klager. Halvdelen af alle klager vurderes at kunne flyttes til selvbetjening. De resterende 60 pct. af henvendelserne vedrører bestillinger mv. hvoraf stort set alle vurderes at kunne flyttes til selvbetjening. I alt vurderes således, at 55.500 af de årlige 75.000 telefoniske henvendelser (inkl. henvendelser flyttet fra mail til telefon) kan flyttes til selvbetjening. For hver telefoniske henvendelse der flyttes til selvbetjening kan effektiviseres med 2,5 min. svarende til ca. 13 kr. pr. henvendelse.
- *Reduktion i antal ressourcer til besvarelse af telefonopkald.* Affaldsservice er en del af Center for Miljø, hvor afdelingerne Kundedata og Kundekorrespondance tager sig af henvendelser af mere kompliceret og juridisk karakter som eksempelvis hørings svar m.v. Eftersom der er en sammenhæng og delvise overlap i den opgaveløsning, der finder sted i især Affaldsservice og Kundedata, vurderes der at ligge en effektiviseringsgevinst i at samle de to afdelinger. De henholdsvis 6 og 11 medarbejdere i Kundedata og Affaldsservice forventes på baggrund af interview med Affaldsservice at kunne reduceres fra 17 til 12 medarbejdere, idet det vil være muligt at udnytte ekspertisen i Kundedata til hurtigere besvarelse af mere komplicerede henvendelser, ligesom det vil være lettere at benytte medarbejderressourcerne til både telefonbetjening og sagsbehandling. På den måde vil kapaciteten udnyttes bedre. Samtidig vil overflytningen reducere det antal ledere, der er behov for. En alternativ mulighed vil være at overflytte Affaldsservices callcenter til Kontaktcentret. På grund af karakteren i opgaveløsningen vil dette kræve et selvstændigt team. Der vil dog alligevel kunne hentes stordriftsfordele i form af fælles vagtplanlægning, reduktion af faste omkostninger, bedre dækningsmuligheder ved sygdom m.v.

Implementering af det samlede forslag vurderes at være forbundet med et vist investeringsbehov. Flytning af mailhenvendelser vil kun have et begrænset investeringsbehov, da det primært indebærer strategisk arbejde med kanalprioritering, hvorimod både udarbejdelse af en digital selvbetjeningsløsning og samling af Affaldsservice og Kundedata vil være forbundet med et vist investeringsbehov, hvor omfanget bør undersøges nærmere.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet?

For medarbejderne i Affaldsservice vil en reduktion i antallet af mailhenvendelser betyde en tidsbesparelse, idet de telefoniske henvendelser er hurtigere at håndtere. En digital løsning vil samtidig mindske antallet af telefonopkald. Det reducerede antal skriftlige og telefoniske henvendelser skaber grundlag for en sammenlægning af Affaldsservice og Kundedata, hvilket muligvis vil resultere i en reduktion i det nødvendige antal medarbejdere. For medarbejderne i Affaldsservice vil en sammenlægning med Kundedata kunne ses som en mulighed for at udvikle kendskab til håndtering af mere komplicerede sager. Dermed skabes nye muligheder for udvikling i jobbet. En overflytning til Kontaktcentret vil give medarbejderne mulighed for at indgå i en større enhed med fokus på at holde et højt serviceniveau over for borgerne.

Med en selvbetjeningsløsning vil borgeren få lettere og direkte adgang til de nødvendige services hele døgnet. For borgere uden internetadgang vil der være adgang til selvbetjening i borgerservicecentre eller for telefoniske henvendelser via en effektiviseret telefonmodtagelse. Såfremt det sikres, at Affaldsservice har telefoniske åbningstider, der er fleksible for borgerne, vil reduktion i muligheder for mailhenvendelse ikke påvirke kvaliteten. En digitalisering vil samtidig medføre et kvalitetsløft i opgaveløsningen, idet borgerne selv vil kunne finde oplysninger om affaldsafhentning på deres adresse. Kvaliteten i de svar, der gives på borgernes henvendelser, vil umiddelbart ikke blive påvirket af forslaget. Sammenlægning med Kundedata eller Kontaktcentret giver dog mulighed for at sætte fokus på øget servicekultur og kan dermed indirekte bidrage til at sikre bedre borgerservice.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der foreligger ikke relevante nøgletal på området.

Samlet budget for området

Der er 11 årsværk i Affaldsservice.

Forslag 17. Lukning af Center for Parkering som selvstændig fysisk indgang koblet med øget digital selvbetjening (TMF)

Forslag	Lukning af Center for Parkering som selvstændig fysisk indgang koblet med digital selvbetjening				
Bevilling	Teknik- og Miljøforvaltningen, Center for Parkering, og tværgående				
Styrsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Flytning af personlige henvendelser til selvbetjeningsløsning		0	-326	-326	-326
Flytning af personlige henvendelser til telefon		-25	-75	-100	-100
Digitalisering af fornyelse af parkeringslicens		0	-135	-540	-675
Stordriftsfordele på telefoner		-36	-72	-72	-72
Estimeret investeringsbehov		1.850	0	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		0	500	500	500
Samlet nettoændring		1.789	-108	-538	-673
Personalemæssige konsekvenser		0	0	-1	-1
Beskrivelse af forslaget					
<p>Der vurderes at ligge et potentiale i at flytte de nuværende borgerbetjeningsopgaver i Center for Parkering til en samlet koncernfælles borgerbetjeningsmodel. Dette skal ske ved målrettet arbejde med en tydelig strategi for prioritering af borgerkanaler i Center for Parkering, der kan sikre både effektivisering og bedre borgerbetjening. Center for parkering vil kunne lukkes og den resterende borgerbetjening ske fra en samlet fælles borgerbetjeningsmodel. Den estimerede gevinst tager afsæt i det vurderede potentiale ved en effektiv kanalprioritering. Herudover kan der være yderligere gevinster ved en konsolidering af borgerbetjeningen i en samlet borgerbetjeningsmodel, fx omkring it-udvikling, supportfunktioner mv., der ikke umiddelbart kan estimeres.</p> <p>Center for Parkering har et callcenter og en borgerindgang med 18 medarbejdere, der modtager cirka 72.000 telefoniske og cirka 34.000 personlige henvendelser årligt. Center for Parkering håndterer henvendelser fra borgere, der har fået en parkeringsafgift og ønsker en forklaring, at klage m.v. Derudover udsteder og fornyer Center for Parkering parkeringslicenser til borgere og erhvervsdrivende, der på baggrund af bopæl eller erhverv har ret til at købe en parkeringslicens, ligesom centret sælger forskellige former for almindelige p-billetter m.v. Behandling af en personlig henvendelse tager gennemsnitligt cirka fire minutter, og behandling af en telefonisk henvendelse tager gennemsnitligt cirka tre minutter.</p>					

Der vurderes at ligge et effektiviseringspotentiale i at effektivisere Center for Parkerings arbejde ved at flytte borgerhenvendelserne til mindre omkostningstunge kanaler. Det foreslås, at der fokuseres på følgende områder:

- *Lukning for personlige henvendelser via selvbetjeningsløsning.* Det vurderes, at der ligger et effektiviseringspotentiale i at lukke borgerindgangen i Center for Parkering. Borgerne henvender sig for at få udstedt parkeringslicenser og for at købe diverse parkeringsbilletter. Der findes allerede på nuværende tidspunkt selvbetjeningsmuligheder til begge opgaver. Der er tale om helt enkle ydelser, hvor borgerne vil kunne betjene sig på nettet.

Cirka halvdelen af de 34.000 personlige henvendelser årligt kommer fra borgere, der ønsker en parkeringstilladelse. Det vurderes, at cirka 90 procent af henvendelserne om parkeringstilladelse kan flyttes til selvbetjening. Størstedelen af de øvrige henvendelser er fra borgere, der ønsker at købe forskellige former for parkeringsbilletter. Baggrunden for det personlige fremmøde er ofte, at borgerne ønsker deres parkeringstilladelse udleveret straks for at undgå at betale den almindelige parkeringsafgift indtil modtagelse af en parkeringstilladelse bestilt via nettet. Parkeringstilladelser og parkeringsbilletter kan på nuværende tidspunkt købes på nettet med dankort. Bestilles de inden kl. 14 afsendes de samme dag, og borgeren vil normalt modtage tilladelsen med posten den efterfølgende dag.

For at reducere antallet af personlige henvendelser og få borgerne til i højere grad at benytte selvbetjeningsløsningerne bør muligheden for personlig henvendelse til Center for Parkering lukkes. Dermed bliver borgerne nødt til at benytte selvbetjening, når de ønsker at bestille parkeringslicenser. For at undgå problematikken omkring betaling af parkeringsafgift indtil modtagelse af licenser kan det overvejes at benytte samme fremgangsmåde som i Frederiksberg Kommune. Her er det blevet vedtaget, at det er betalingstidspunktet, der er gældende for gyldighed af parkeringstilladelsen. Parkeringsafgifter, der udstedes, før borgeren modtager en bestilt parkeringslicens, annulleres ved opringning til kommunens parkeringsservice. Alternativt kan det besluttes, at borgeren må købe parkeringsbilletter som alle andre i overgangsfasen. I forbindelse med en lukning af borgerindgangen i Center for Parkering skal de resterende henvendelser, der som oftest drejer sig om klager over parkeringsafgifter, frem over ske per telefon.
- *Flytning af personlige henvendelser til telefon.* Det del af de personlige henvendelser, der ikke flyttes til selvbetjening, flyttes til telefonisk betjening. Det betyder, at ca. 18.700 personlige henvendelser fremover vil skulle ekspederes telefonisk.
- *Digitalisering af fornyelse af parkeringslicens.* Alle de cirka 45.000 parkeringslicenser, der udstedes hvert år, skal fornyes én gang årligt. I dag foregår fornyelsen ved, at en ekstern leverandør sender et girokort til borgeren eller den erhvervsdrivende. Når girokortet er betalt, modtager Center for Parkering en avis, hvorefter licensen pakkes og sendes til borgeren per post. Omkostningerne til udsendelse af hvert girokort vurderes at ligge omkring 15 kr. Det vurderes, at der vil være en effektiviseringsgevinst i at udsende meddelelser om fornyelse af licenser i elektronisk form (fx e-mail eller sms), idet udgiften til udsendelse af girokort dermed vil kunne undgås. Borgeren vil modtage en mail med information om, at parkeringslicensen skal fornyes, samt de relevante betalingsoplysninger. Herefter vil der kunne foretages en fornyelse og betaling i Center for Parkerings webshop ved brug af betalingskort. Borgere uden betalingskort vil skulle henvende sig telefonisk til Center for Parkering for at få tilsendt et girokort. Når betalingen er registreret, vil Center for Parkering fortsat skulle udsende nye licenser og sende dem per post, idet der på nuværende tidspunkt ikke eksisterer digitale parkeringslicenser, der automatisk vil kunne forlænges. I de tilfælde, hvor borgerens basisoplysninger har ændret sig siden sidste år (adressekift, ny mailadresse m.v.), vil der samtidig være mulighed for indtastning af adresseændring, når borgeren er inde på

Center for Parkerings hjemmeside. Implementering af en digital fornyelse af parkeringslicens kræver, at borgerne ved udstedelse af deres første parkeringslicens oplyser en e-mailadresse.

- *Stordriftsfordele på telefoner.* Der vurderes at ligge en effektiviseringsgevinst i at flytte det nuværende callcenter over i Kontaktcentret. Effektiviseringen vil ligge i en reduktion af faste omkostninger til drift af callcentret, fælles vagtplanlægning, bedre dækningsmulighed ved sygdom m.v. Der er regnet med cirka 5 procent i stordriftsfordele som følge af, at telefonerne flyttes til Kontaktcentret. Eftersom Center for Parkerings callcenter modtager en del komplicerede henvendelser samt henvendelser fra utilfredse borgere, der kræver indgående kendskab til lovgivning på området, vil overflytningen kræve, at callcentret overføres som et separat team i Kontaktcentret. På denne måde sikres det, at det faglige niveau opretholdes, samtidig med at der kan indhentes de effektiviseringsgevinster, der ligger i at indgå i et større callcenter.

Implementering af forslaget vurderes at være forbundet med et begrænset investeringsbehov, idet digitale selvbetjeningsløsninger til køb af parkeringslicenser og parkeringsbilletter allerede eksisterer. Det vurderes, at disse løsninger vil kunne udvides til også at give mulighed for fornyelse af parkeringslicenser. Der vil dermed primært skulle arbejdes med lukning af Center for Parkerings fysiske borgerindgang, etableres et system til udsendelse af mail eller sms-reminder i forbindelse med fornyelse samt foretage en flytning af callcentret til Kontaktcentret.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet

For medarbejderne i Center for Parkering vil en lukning af den personlige modtagelse og øget brug af selvbetjeningsløsninger betyde, at al kundekontakt kommer til at foregå telefonisk. Medarbejderne vil forsat skulle levere samme telefoniske rådgivning, som finder sted i dag, og vil samtidig skulle besvare eventuelle spørgsmål vedrørende brug af selvbetjeningsløsningerne. En eventuel sammenlægning med Kontaktcentret vil betyde, at der vil blive sat fokus på en øget servicekultur, fordi callcentret kommer til at indgå i en større sammenhæng. Eftersom der vil blive tale om et selvstændigt team, vil arbejdsopgaverne ikke påvirkes.

For de borgere, der foretrækker personlig betjening, ønsker deres parkeringslicens udleveret straks eller foretrækker at forny licensen ved giro-betaling, vil den øgede brug af selvbetjeningsløsningen opfattes som en serviceforringelse. Særligt de borgere, der ikke som udgangspunkt har en mailadresse, mobiltelefon samt et betalingskort, vil opleve udviklingen som negativ. Denne gruppe borgere kan dog informeres om muligheden for at kontakte Center for Parkering, hvis de ønsker at modtage et girokort per post som førhen. Endvidere vil nogle borgere skulle ringe til Center for Parkering i de tilfælde, hvor de modtager en parkeringsafgift (bøde) inden de får deres parkeringstilladelse.

Kvaliteten i opgaveløsningen vil ikke blive påvirket ved øget brug af selvbetjening, idet de ydelser, der leveres, fortsat vil være de samme. I forhold til salg af almindelige parkeringsbilletter vil kvaliteten forbedres, idet borgerne får mulighed for at henvende sig i borgerservicecentre over hele byen. Samtidig giver flytning af Center for Parkerings callcenter til Kundecentret mulighed for at arbejde mere fokuseret og samlet med servicekulturen over for borgerne, således at det ikke vil mærkes som en forringelse, at der udelukkende er mulighed for telefonisk henvendelse.

Forslaget vil dog betyde, at borgerne vil have 1-2 dage uden parkeringslicens i forbindelse med fornyelse, da licensen skal fremsende via post. Der bør undersøges modeller til at undgå u hensigtsmæssigheder forbundet med dette. Det kunne fx være annullering af eventuelle

parkeringsafgifter ved en telefonopringning til kommunen (anvendes i Frederiksberg Kommune) eller udprintning af en kvittering for netbetaling, som kan anvendes i venteperioden.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der foreligger ikke relevante nøgletal på området.

Samlet budget for området

Der er ni årsværk i Center for Parkering, som beskæftiger sig med borgerbetjening og sagsbehandling.

Forslag 18. Reduktion i antallet af mindre biblioteker og effektiv kanalprioritering (KFF)

Forslag	Reduktion i antallet af mindre biblioteker og effektiv kanalprioritering				
Bevilling	Kultur- og Fritidsforvaltningen, biblioteker, og tværgående				
Styringsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. - 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Reduktion i antallet af biblioteker		-1.600	-3.200	-3.200	-3.200
Flytning af mailhenvendelser over til telefoniske henvendelser		-359	-575	-647	-647
Flytning af telefoniske henvendelser til selvbetjening		-400	-800	-800	-800
Kontaktcentret tager imod bibliotekernes telefonhenvendelser fremover		-47	-93	-93	-93
Estimeret investeringsbehov		1.250	600		
Estimerede øgede driftsomkostninger		75	100	200	200
Samlet nettoændring		-1.081	-3.968	-4.540	-4.540
Personalemæssige konsekvenser		-5	-9	-9	-9
Beskrivelse af forslaget					
<p>Det vurderes, at der ved målrettet arbejde med en tydelig strategi for prioritering af borgerkanaler i bibliotekerne, vil kunne sikres en hurtigere afklaring af henvendelser fra borgerne, samtidig med at borgerhenvendelserne vil kunne flyttes til mindre omkostningstunge kanaler, der giver et effektiviseringspotentiale.</p> <p>Det vurderes endvidere, at der med fordel kan gennemføres en analyse af mulighederne for sammenlægning af nogle af kommunens mindre biblioteker, idet samling i større enheder vil øge borgerservicen i form af længere åbningstider og dermed større tilgængelighed. I Københavns Kommune er der 19 lokalbiblioteker samt et Hovedbibliotek. På baggrund af opgørelse af det årlige antal henvendelser (over eller under 150.000 henvendelser per år) kan lokalbibliotekerne indeles i 8 mindre og 11 større enheder. Fælles for de mindre lokalbiblioteker er, at de er placeret på relativt få m², ligesom relativt få medarbejdere betyder, at enhederne har begrænsede åbningstider sammenlignet med de større biblioteker. Flere af de mindre biblioteker ligger på nuværende tidspunkt samtidig relativt tæt på hinanden rent geografisk.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det foreslås, at effektivisere den nuværende borgerbetjening i bibliotekerne ved <i>at flytte mailhenvendelser til telefoniske henvendelser</i>. Kommunens biblioteker modtager samlet ca. 27.000 mails årligt. Alle mailhenvendelser vurderes af medarbejdere på bibliotekerne at være egnede til besvarelse via telefon. Bibliotekerne kan dermed med fordel arbejde for at flytte borgerne til en ny kanal. Det skal bl.a. gøres ved bevidst at 					

undlade at anføre mailadresser på skriftlige meddelelser mv.

- *flytte telefoniske henvendelser til selvbetjening via www.kk.dk.* Det forventes, at cirka 30% af de telefoniske henvendelser kan flyttes til selvbetjening via www.kk.dk. Langt de fleste henvendelser vil kunne besvares ad denne kanal. Det skal gøres gennem information om og styrkelse af mulighederne på www.kk.dk.
- *flytning af telefoner til kontaktcentret.* Bibliotekere modtager årligt ca. 223.000 telefonhenvendelser. Det regnes med en stordriftsfordel på cirka 5 procent ved at overføre telefonerne til Kontaktcentret. Stort set alle telefoniske henvendelser straksafklares i dag af medarbejdere på bibliotekerne. På den baggrund vurderes det, at flytning af telefonerne til kontaktcentret vil give borgeren mulighed ved at få besvaret henvendelser uden at skulle finde telefonnummeret til det relevante bibliotek, samtidig med der opnås en effektiviseringsgevinst, som følge af stordrift. Kontaktcentre vil dog muligvis skulle have adgang til oversigter over udlån mv. for at kunne besvare henvendelserne.
- *reducere antallet af lokalbiblioteker.* Ved en sammenlægning af de 8 mindre biblioteker vil der kunne opnås en driftsmæssig gevinst i form af stordriftsfordele i forhold til lokaler og medarbejdere vurderet til cirka 0,8 millioner kroner per sammenlægning. Potentialet er beregnet ved en effektiviseringsgevinst ved en mere effektiv håndtering af henvendelser. Samtidig vil der kunne leveres en bedre borgerservice, idet større biblioteker bedre kan sikre større udbud til borgerne, samtidig med at det bliver lettere at sikre brede åbningstider.

På baggrund af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse vurderes det desuden, at der kan ligge et yderligere potentiale i at gennemføre en sammenligning af bibliotekernes effektivitet, med det formål at dele god praksis mv. i højere grad end i dag

Implementering af forslaget vil kræve, at der gennemføres nærmere analyse af de opgaver og borgerhenvendelser, der knytter sig til de enkelte biblioteker. Herunder vil konsekvenser for borgertilfredsheden og lokalemæssige muligheder skulle undersøges. En eventuel implementering af forslaget forventes at være forbundet med et vist investeringsbehov forbundet med flytning af lokationer mv. I forbindelse med overflytning af telefoner til kontaktcentret vil der også skulle medgå ressourcer til træning af medarbejdere i brug af bibliotekernes systemer.

Der kan ikke umiddelbart estimeres et mere præcist omkostningsniveau, da dette vil kræve nærmere analyse.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet

For medarbejderne vil en samling af mindre biblioteker ikke have stor betydning for indholdet i det daglige arbejde. For nogle medarbejdere vil lokationen for arbejdets udførsel dog ændres.

For borgerne vil forslagets konsekvenser variere. Mange borgere vil opleve større biblioteker med bedre faciliteter og bredere åbningstider som en forbedret service. De borgere, der foretrækker et mindre lokalbibliotek, vil dog opfatte ændringen som en forringelse i den service, de oplever i dag.

Borgerne vil ikke opleve en serviceforringelse i forbindelse med kanalprioriteringen, idet Kontaktcentret vil skulle trænes til at kunne straksafklare henvendelserne.

Kvaliteten i selve opgaveløsningen vil forbedres ved implementering af forslaget, idet større

biblioteker vil kunne tilbyde borgerne flere tilbud og have et bredere udbud af materialer.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Det er oplyst af forvaltningerne, at der ifølge 6 by nøgletal fra 2009 er en nettodriftsudgift til biblioteksvirksomhed pr. indbygger i København på 348 kr., mens den ligger på 352 kr. i Århus, 386 kr. i Randers, 391 kr. i Aalborg, 398 kr. i Esbjerg og 327 kr. i Odense.

Samlet budget for området

Der er ca. 304 årsværk i lokalbibliotekerne heraf ca. 270 årsværk, der beskæftiger sig med borgerbetjening og sagsbehandling og 34 årsværk, der beskæftiger sig med tekniske og administrative opgaver.

Forslag 19. Sammenlægning af borgerservice i ØKF og KFF (KFF)

Forslag	Sammenlægning af borgerbetjening i ØKF og KFF				
Bevilling					
Styrsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. - 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Effektivisering som følge af stordrift		0	0	-3.460	-3.460
Estimeret investeringsbehov		3.200	450	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		0	0	0	0
Samlet nettoændring		3.200	450	-3.460	-3.460
Personalemæssige konsekvenser		0	0	-8	-8
Beskrivelse af forslaget					
<p>Der vurderes at ligge et potentiale i at samle borgerbetjeningsopgaverne i Kultur- og Fritidsforvaltningen med borgerbetjeningen i Økonomiforvaltningen. De to forvaltnings borgerbetjening er karakteriseret ved borgerbetjeningsopgaver, der har (delvise) overlap og på mange måder er relativt ensartede. Samtidig har begge forvaltninger over en længere periode arbejdet målrettet hen imod en samling af borgerindgange og udbredelse af digitale løsninger, hvilket betyder at begge forvaltninger forholdsvis hurtigt ville kunne indgå i en samlet borgerbetjeningsmodel.</p> <p>Kultur- og Fritidsforvaltningen har på nuværende tidspunkt 135 årsværk, der er beskæftiget med borgerbetjeningsopgaver. Det omfatter eksempelvis opgaver knyttet til opkrævning, Folkeregistret, EU-sygesikring og udstedelse af attester. Nogle af borgerbetjeningsopgaverne i Kultur- og Fritidsforvaltningen, vurderes i mindre omfang at være egnede til at indgå i en samlet borgerbetjeningsmodel. Det drejer sig ifølge Deloitte's vurdering om sekretariatsopgaver for nævn og udvalg (10 årsværk) samt kasinokontrol (7 årsværk).</p> <p>Samlingen vil medføre effektiviseringsgevinster både internt og i forhold til snitflader til øvrige forvaltninger. Internt vil gevinsterne kunne hentes i form af en samling af opgaver af ensartet karakter. Som eksempel på dette kan nævnes folkeregisteropgaven, hvor Økonomiforvaltningen på nuværende tidspunkt varetager borgerhenvendelser af ukompliceret karakter, hvorimod Folkeregistret håndterer sager, der kræver en større grad af sagsbehandling.</p> <p>Ud over de fordele, der ligger i samling af ensartede opgaver, vil der kunne opnås besparelser i forhold til reduktion af supportfunktioner og intern service, drift af tværgående projekter og andre stordriftsfordele. I forhold til eksterne snitflader vil der ligeledes kunne hentes en række besparelser, idet begge forvaltninger i dag håndterer samme snitfladeproblematikker i forhold til de øvrige forvaltninger.</p> <p>Estimatet over gevinster er baseret på, at en tredjedel af supportfunktionerne kan frigøres til andre formål. Herudover er der indregnet et generelt potentiale på 5 procent, som modsvarer den effektivisering der normalt i Københavns Kommune regnes med ved overførsel til fælles funktion. Gevinsten vurderes at kunne realiseres fra år 3 efter sammenlægningen er påbe-</p>					

gyndt, da gevinster i de første to år vil blive reinvesteret i sammenlægningen.

Samtidig vil samlingen kunne bidrage til et kvalitetsløft idet en samling vil sikre en bedre mulighed for at varetage mere tværgående borgerbetjeningsopgaver som eksempelvis at sikre en større grad af sammenhæng i informationer på www.kk.dk og kommunikation til borgerne.

Implementeringen forventes at være forbundet med et vist investeringsbehov. Opgavernes karakter vil være afgørende for, hvorvidt de enkelte områder vil være egnede til overflytning. Overflytning vil i mange tilfælde medføre behov for ændret fysisk placering og organisering, tilpasning af processer samt overførsel og integration af medarbejdere. Der kan ikke umiddelbart estimeres et mere præcist omkostningsniveau, da dette vil kræve nærmere analyse.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet

For medarbejderne vil forslaget betyde en ændring i det daglige arbejde, idet der i flere tilfælde vil blive tale om samling af enheder, der udfører relativt ens funktioner. Det vil betyde en fælles tilpasning af arbejdsgange, nye kolleger og i nogle tilfælde fysisk flytning.

For borgerne vil forslaget have positiv effekt, idet en fælles borgerindgang til de to forvaltninger vil skabe større overskuelighed, ligesom en samling vil bidrage til at sikre en professionaliseret borgerbetjening.

Kvaliteten i opgaveløsningen vil blive påvirket i positiv retning.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Samlet budget for området

Forslag 20. Flere straksafklaringer gennem omorganisering i Kontaktcentret (ØKF)

Forslag	Flere straksafklaringer gennem omorganisering i Kontaktcentret				
Bevilling	Økonomiforvaltningen, Kontaktcentret, og tværgående				
Styrsområde	Rammebelagt drift				
Økonomiske konsekvenser 1.000 kr. – 2010 PL					
Forslag	Funktion	2010	2011	2012	2013
Organisering af indkomne opkald til Kontaktcentret		-170	-509	-679	-679
Estimeret investeringsbehov		660	410	0	0
Estimerede øgede driftsomkostninger		0	225	225	225
Samlet nettoændring		490	126	-454	-454
Personalemæssige konsekvenser		0	0	-1	-1
Beskrivelse af forslaget					
<p>Det vurderes, at der i forbindelse med en flytning af en række af kommunens telefoniske henvendelser til Kontaktcentret, med fordel vil kunne arbejdes med organisering af indkomne opkald for at øge andelen af spørgsmål, der kan afklares ved første kontakt. Dette vil have en positiv effekt på borgerbetjeningen i Kontaktcentret, samtidig med at en øget straksafklaring vil reducere antallet af omstillinger og dermed give et effektiviseringspotentiale.</p> <p>Kontaktcentret har i dag en straksafklaringsprocent på cirka 40. Modtagelse af telefonopkald til centret er organiseret med udgangspunkt i et princip om, at alle medarbejdere skal kunne håndtere alle former for opkald. Medarbejderne er ikke specialiserede i bestemte opgavetyper. I takt med at Kontaktcentret overtager opgaver for flere fagforvaltninger og enheder, stiger mængden af områder, som Kontaktcentrets medarbejdere skal have kendskab til. I mange tilfælde er det den enkelte medarbejders viden, der er afgørende for, hvorvidt en given henvendelse kan straksafklares. Med en målrettet træning af medarbejderstaben i kontaktcentret samt sikring af tilstrækkelige it-kompetencer kan potentialet i nedenstående forslag forøges betydeligt.</p> <p>Det vurderes, at der ligger et effektiviseringspotentiale i at organisere indkomne opkald til Kontaktcentret, således at medarbejderne i Kontaktcentret i højere grad er specialiserede. På denne måde vil potentialet i Kontaktcentret bedre kunne udnyttes. En specialisering af medarbejderne i Kontaktcentret vil gøre det muligt at udvide omfanget af opgaver, som centret kan varetage uden at mindske straksafklaringsprocenten. Medarbejdere, der er ansat i Kontaktcentret i længere tid, bør have mulighed for at tilegne sig viden på højt niveau på alle områder.</p> <p>Eftersom Kontaktcentret modtager telefonopkald til specifikke numre for de enkelte fagforvaltninger, vil det være muligt at lave en sondring mellem de ingående telefonlinjer. Dermed vil opkaldene kunne stiles til de medarbejdere, der har størst viden inden for et bestemt område (såkaldt skill based routing). Eksempelvis vil der kunne oprettes teams med kendskab til de enkelte forvaltninger. Sondringen mellem opkald og specialisering i</p>					

Kontaktcentret anslås at kunne øge straksafklaringsprocenten med cirka 10 procent fra det nuværende niveau på 40 procent. Estimerne udspringer af det nuværende antal opkald, men potentialet stiger i takt med, at flere opkald overføres til Kontaktcentret.

Implementering af forslaget vurderes at være forbundet med et vist investeringsbehov i forbindelse med opsætning af det eksisterende telefonsystem til inddeling af indkomne opkald, samt i specialisering af medarbejdere og fysisk indretning af Kontaktcentret, der understøtter inddelingen i teams. Investeringsbehovet bør undersøges nærmere.

For at kunne sondre mellem opkald, der indgår til de forskellige fagforvaltninger, uden at skulle indsætte en tast-selv-løsning, er en mulighed, at de nuværende forvaltningsspecifikke telefonnumre fastholdes, da dette allerede giver en forhåndsopdeling af opkaldene i faglige områder. I forbindelse med etableringen af Kontaktcentret er der dog fastsat et strategisk fokus på at få borgere over på ét telefonnummer til kommunen på 33663366. Der kan eventuelt overvejes en model, hvor blot det sidste eller to sidste cifre skifter for udvalgte forvaltningsområder for at kombinere de to modeller. En anden mulighed er at indsætte en tastselv-løsning, hvor borgeren kan taste sig til det relevante emne og betjening. En tredje mulighed er at fastholde personlig visitering af alle opkald og indføre intern omstilling i Kontaktcentret til særlige kompetencegrupper.

Det er ikke ud fra den nuværende analyse muligt konkret at vurdere den mest hensigtsmæssige fremadrettede organisering af Kontaktcentret. Det er Kontaktcentrets vurdering, at der med yderligere tiltag omkring organisering og specialisering indenfor Kontaktcentret kan realiseres effektiviseringsgevinster, der er op mod 5-15 gange større end det estimerede potentiale.

Hvilke konsekvenser indebærer forslaget for medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og kvalitet

For medarbejdere i Kontaktcentret vil forslaget betyde, at de vil få mulighed for at specialisere sig i udvalgte områder. Dermed vil de få større kendskab til udvalgte områder og vil kunne hjælpe med straksafklaring af flere borgerhenvendelser frem for viderestilling. Medarbejderne i den enkelte fagforvaltning vil opleve færre telefonomstillinger fra Kontaktcentret, hvilket også indebærer et effektiviseringspotentiale, idet de faglige sagsbehandlere i mindre grad vil blive afbrudt af telefonopkald. Dette potentiale er ikke indregnet i forslaget.

Flere borgere vil opleve en straksafklaring ved henvendelse til Kontaktcentret og undgår dermed at skulle igennem en omstilling.

Forslaget vil medføre et løft i Kontaktcentrets opgaveudførelse, idet medarbejderne i mindre grad vil være nødsaget til at stille videre til fagforvaltningerne.

Nøgletal, herunder sammenligning med 6-byerne

Der foreligger ikke relevante nøgletal på område.

Samlet budget for området

Der er cirka 45 årsværk i Kontaktcentret, som beskæftiger sig med borgerbetjening og sagsbehandling.

Bilag A. Data- og metodenotat

A.1 Baggrund og formål

Økonomiudvalget i Københavns Kommune besluttede i august 2009 at iværksætte en analyse af Københavns Kommunes administrationsudgifter. Det blev i den forbindelse vurderet, at der er et effektiviseringspotentiale på 160-177 mio. kr., hvoraf de 139 mio. kr. vurderes at være på den tværgående sektor, hvor alle forvaltninger er involveret.

Der er dermed blevet sat fokus på, hvordan kommunens administrative udgifter kan nedbringes gennem effektiviseringer uden afledte serviceforringelser.

Da administrationsanalysen ikke konkret identificerer, hvor potentialet kan tilvejebringes, men alene anbefaler nogle generelle indsatsområder, har Økonomiudvalget besluttet, at det er nødvendigt at gennemføre en fase 2 i forlængelse af administrationsanalysen med henblik på at få konkretiseret, hvor og hvordan potentialet konkret skal tilvejebringes.

Formålet med fase 2 er at udarbejde et beslutningsgrundlag, som indeholder konkrete forslag til områder, hvor der kan frigøres midler fra administrative ressourcer og processer til mere borgernær service i kommunen.

Analysen er delt op i fire fokusområder:

- Forenkling og effektivisering af de tværgående administrationsområder.
- Færre organisations- og ledelseslag.
- Reduktion af udgifter til administrative tjenesteydelser (konsulent-ydelser m.v.).
- Effektiv borgerbetjening.

Københavns Kommune har bedt Deloitte om at gennemføre analysen af muligheder for effektivisering af kommunens borgerbetjening.

Formål med analysen vedrørende effektivisering af borgerbetjening

For at sikre en mere effektiv organisering af borgerbetjeningen i Københavns Kommune gennemføres en kortlægning af effektiviseringspotentialet for kommunens nuværende borgerindgange, inklusive biblioteker.

Kortlægningen har til formål at udpege konkrete opgaveområder, hvor en eller flere af følgende tre indsatser vil tilvejebringe væsentlige effektiviseringer.

Digitalisering	Der gennemføres en identifikation af områder kendetegnet ved regelbaseret sagsbehandling med potentiale for digitalisering rettet mod enten sagsbehandlingen eller selvbetjeningsløsningerne til borgerne.
Kanalprioritering	Der gennemføres en analyse af borgernes henvendelsesmønstre på kommunens fagområder. Analysen skal kortlægge, hvilke fagområder der er egnede til kanalprioritering. Eksempelvis undersøges, hvilke borgerhenvendelser på et givent fagområde som kan flyttes til mindre omkostningstunge kanaler som telefonen eller internettet.
Omorganisering	Ved at centralisere og anvende best practice kan der realiseres stordriftsfordele og effektiviseringer på kommunens borgerbetjening. Der iværksættes derfor en analyse, der: <ul style="list-style-type: none"> • Kortlægger kommunens borgerindgange, inklusive biblioteker, samt vurderer, om antallet af borgerindgange kan reduceres ved at samle borgerservicen i højere grad, end tilfældet er i dag. • Identificerer sagsbehandlingsområder i Københavns Kommune med potentiale for realisering af stordriftsfordele.

På baggrund af analysen udarbejdes en handlingsplan for årene 2010-2012, der fastlægger udrulningen af konkrete initiativer til effektivisering af borgerbetjeningen.

Der har ikke på forhånd været opstillet rammer og retningslinjer for udviklingen af effektiviseringsforslag. Der er således ikke taget højde for eventuelle barrierer afledt af for eksempel Styrelsesvedtægten.

Forslagene skal indgå i forhandlingerne om budget 2010 og fungere som et beslutningsgrundlag. Effektiviseringsforslagene skal have størst mulig effekt i 2010, men den fulde implementering kan udstrækkes over 2-3 år.

Afgrænsning af borgerbetjeningsområdet

For at afgrænse analysen fra de øvrige fokusområder i den samlede administrationsanalyse har det været nødvendigt at specificere, kategorisere og afgrænse rammerne for analysen af kommunens borgerbetjening. Særligt har det været vigtigt at fastlægge, hvad der menes med borgerbetjening/ydelse, borgerindgang/enhed samt kategorisering af de forskellige ydelsestyper. De anvendte begreber beskrives nærmere i det følgende.

- Ydelse og borgerbetjening

I forbindelse med projektet er en ydelse blevet defineret som en konkret handling, der udføres for at betjene en borger, når denne henvender sig til kommunen. Som eksempel på en ydelse kan nævnes behandling/tildeling/afslag i forbindelse med ansøgning om boligstøtte eller pladsanvisning til dagtilbud.

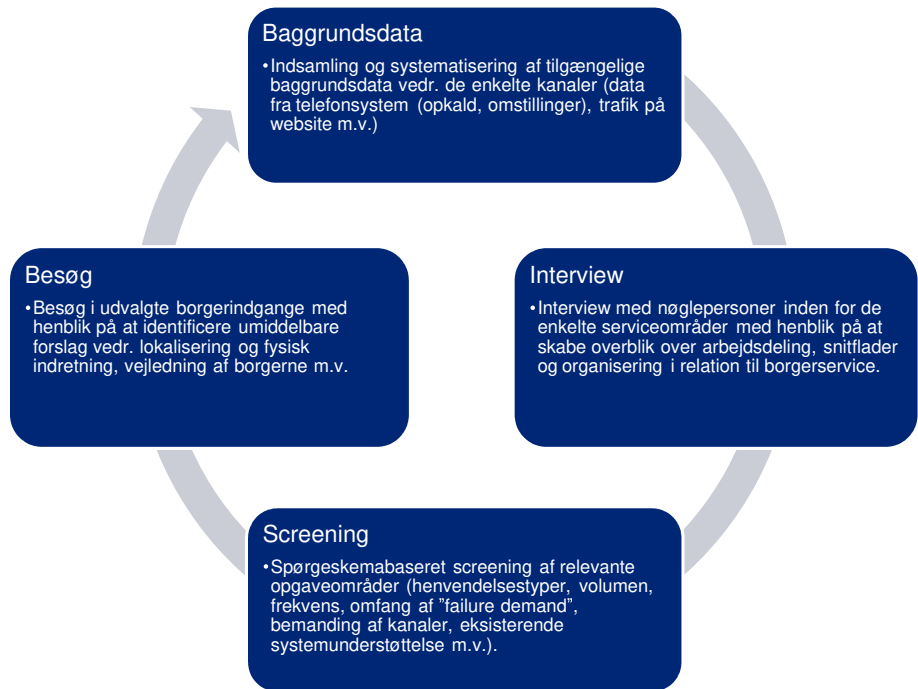
- Borgerindgang/enhed

En borgerindgang/enhed er blevet defineret som et sted, hvor borgeren kan henvende sig til kommunen for at modtage en konkret service eller råd og vejledning. Henvendelse kan foregå personligt, telefonisk, pr. post eller e-mail samt via selvbetjening. Som eksempel på en borgerindgang/enhed kan nævnes Folkeregisteret under Kultur- og Fritidsforvaltningen eller Pensions- og Omsorgskontorer under Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, der repræsenterer seks borgerindgange.

I det følgende beskrives den fremgangsmåde, der er blevet anvendt i undersøgelsen, samt projektets afgrænsning.

A.2 Fremgangsmåde og metode

Analysen af borgerbetjeningsområdet har været bygget op som skitseret i nedenstående figur.



I det følgende beskrives de enkelte dataindsamlingsaktiviteter nærmere.

Den kvalitative og kvantitative dataindsamling har samlet givet et bredt indblik i kommunens borgerindgange og borgerrettede ydelser og ligger dermed til grund for de udarbejdede effektiviseringsforslag.

Baggrundsdata

Der er indhentet tilgængeligt baggrundsmateriale fra både centralforvaltningerne og de decentrale enheder. Der er tale om materiale af meget forskellig karakter, idet der foreligger både større analyser, strategier og data for indkomne borgerhenvendelser i specifikke borgerindgange. Formålet med gennemgang af materialet har været at opnå indsigt i planlagte projekter, konkrete målsætninger og aktuelle forhold i kommunens borgerbetjening. Derudover har baggrundsmaterialet bidraget til opstilling af hypoteser til brug for udvælgelse af relevante interviewpersoner og udarbejdelse af interviewguides.

Interview

Interviewdelen har omfattet interview på henholdsvis centralforvaltningsniveau og decentralt i de kommunale enheder, der leverer borgerrettede ydelser. Der er blevet gennemført interview i alle centralforvaltninger. De decentrale enheder, hvor der er blevet gennemført interview, er udpeget på baggrund af volumen og karakter i opgaveløsningen og i samarbejde med kontaktpersoner udpeget af de enkelte forvaltninger.

Formålet med interview i centralforvaltningerne har været at skabe overblik over den samlede forvaltnings borgerbetjening og få et bredt indblik i igangværende aktiviteter og eventuelle udfordringer. Samtidig giver interviewene mulighed for at få centralforvaltningens input til mulige effektiviseringsforslag. De decentrale interview har haft fokus på konkrete arbejdsprocesser, arbejdsdeling, snitflader, organisering m.v. i relation til udvalgte enheders borgerbetjening. Samtidig har der også under disse interview været mulighed for at fremsætte konkrete effektiviseringsforslag.

Screening

Parallelt med gennemførelsen af interview er der blevet udsendt et spørgeskema til alle enheder i kommunen, der leverer borgerrettede ydelser. Formålet med spørgeskemaundersøgelsen har været at skabe samlet overblik over kommunens borgerindgange og ydelser samt viden om henvendelsestyper, volumen, frekvens, kanaler, resourceforbrug m.v. De indkomne data er blevet brugt til at underbygge de effektiviseringsforslag, der er blevet indsamlet gennem interview, ligesom de har sat fokus på yderligere områder med potentiale for effektivisering.

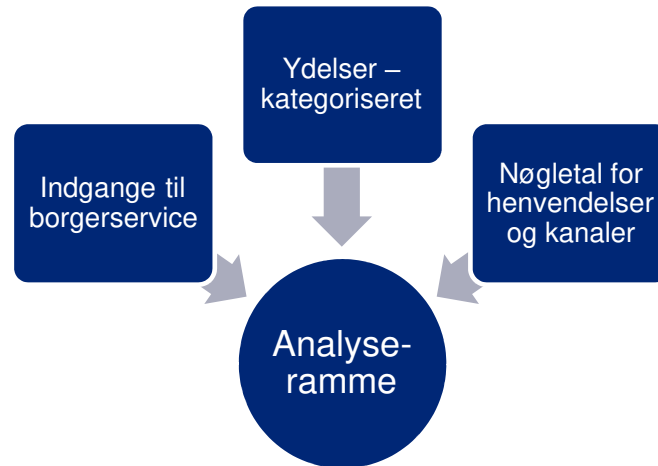
Besøg

I forbindelse med gennemførelse af interview er der blevet aflagt besøg i en række forskellige borgerindgange. Formålet har været at få et indtryk af de forskellige typer borgerindgange i kommunerne, deres fysiske og organisatoriske indretning, antal besøgende m.v. De indsamlede indtryk har bidraget som baggrundsviden i forbindelse med den konkrete udarbejdelse af effektiviseringsforslag.

Hypotesedrevet fokusering

Analysen har taget udgangspunkt i en hypotesedrevet fokusering. Udgangspunktet for analysen har været en kortlægning af tre dimensioner i relation til kommunens borgerbetjening.

På baggrund af indsamlet datamateriale er Københavns Kommunes borgerindgange først og fremmest blevet kortlagt med henblik på at skabe overblik over enheder og borgerindgange. Dernæst er de borgerrettede ydelser, der leveres i de forskellige enheder, blevet kortlagt for at fokusere analysen på områder, hvor effektivisering af borgerbetjening har relevans. Som en sidste kortlægningsdimension er der blevet indhentet nøgletal for henvendelser og henvendelseskanaler i kommunen.



De tre dimensioner i kortlægningen har fungeret som baggrund for en fokusering af analysen. I samarbejde med relevante repræsentanter for de syv forvaltninger er der med udgangspunkt i indgange, ydelser og nøgletal blevet opstillet hypoteser over muligheder for effektivisering af borgerbetjeningen i forvaltningerne og de tilknyttede borgerindgange.

De opstillede hypoteser har dannet grundlag for udvælgelse af fokusområder og har været drivende for identifikation af interviewpersoner. Verifikation eller falsifikation af hypoteserne har dermed været omdrejningspunkt for analysen. Yderligere hypoteser, der er blevet fremsat undervejs i forløbet, er ligeledes blevet inddraget i analysen og undersøgt.

På baggrund af den hypotesedrevne analyse er der opstillet et antal forslag til effektivisering af borgerbetjeningen i Københavns Kommune.

A.3 Nøgletal

Vurdering af økonomisk potentiale har været et centralt element i udarbejdelsen af effektiviseringsforslag. I det følgende beskrives de

forudsætninger, som de mulige effektiviseringstiltag og deres potentiale er beregnet ud fra.

Niveauinddeling af sagsbehandling

I forbindelse med oprettelse af borgerservicecentre i 2004 blev sagsbehandlingen niveauinddelt med henblik på en vurdering af, hvorvidt de var egnede til at indgå i borgerservicekonceptet. Der blev arbejdet med følgende tre niveauer af borgerbetjening:

- Niveau 1: Information om generelle forhold. Udlevering af materialer, blanketter m.v. Hjælp til udfyldelse og modtagelse af blanketter. Vejledning om procedurer, praksis m.v.
- Niveau 2: Regelstyret sagsbehandling uden væsentlige skøn. Myndighedsafgørelser uden væsentlige skøn.
- Niveau 3: Faglig sagsbehandling med væsentlige skøn. Myndighedsafgørelser med væsentlige skøn.

Tilsvarende niveauinddeling er udgangspunktet for kommunens vedtagne kanalstrategi og tilhørende kanalprioritering. Ovenstående niveauinddeling har været central undervejs i analysen af borgerbetjening i forhold til at identificere ydelser med effektiviseringspotentiale med udgangspunkt i henholdsvis digitalisering, kanalprioritering eller omorganisering.

Den grundlæggende antagelse er, at borgerbetjening på niveau 1 ofte vil have stort potentiale for digitalisering eller inddragelse i en samlet borgerbetjeningsmodel. Borgerbetjening på niveau 2 antages i mange tilfælde at kunne digitaliseres og i nogle tilfælde at kunne inddrages i borgerbetjeningsmodellen. Borgerbetjening og ydelser primært karakteriseret ved niveau 3 sagsbehandling antages som oftest at være afhængige af den faglige ekspertise i fagforvaltningerne og bør ligge samlet med andre skønsbaserede opgaver i forvaltningen.

Den endelige organisatoriske placering af ydelser bør dog altid baseres på en konkret vurdering af ydelsens karakter med udgangspunkt i et samlet kanalstrategisk perspektiv. Analysen har ligeledes vurderet borgerbetjeningen ud fra at skabe sammenhæng i sagsbehandlingen for enkelte ydelser med henblik på blandt andet at undgå uhenigtsmæssige og fordyrende snitflader.

Analysens dataindsamling

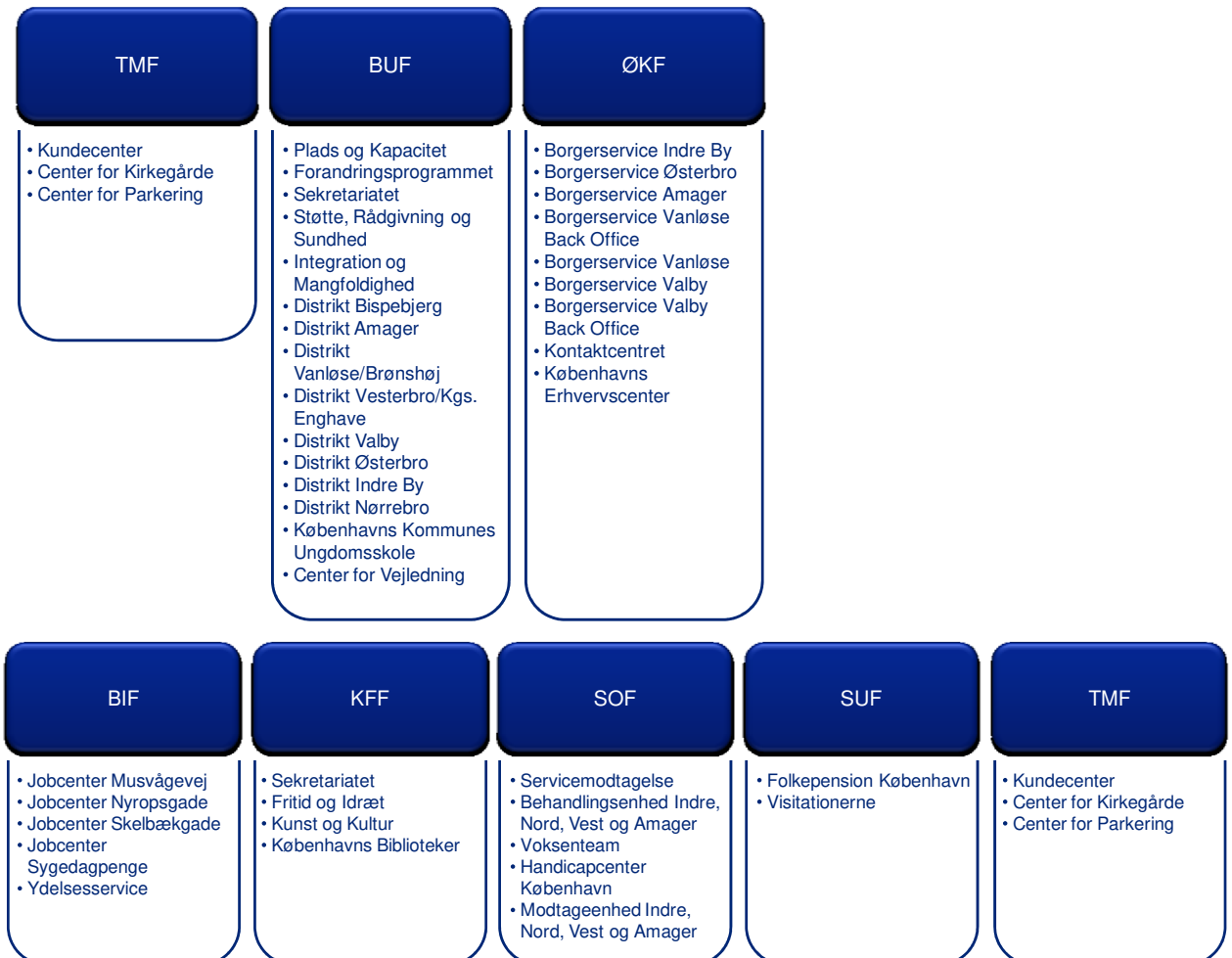
Udarbejdelsen af estimaterne over potentiale bygger på dataindsamlet gennem interview og spørgeskemaundersøgelse.

Der er gennemført interview i alle centralforvaltninger i kommunen. Derudover er der gennemført interview med en række centrale enheder med borgerbetjeningsopgaver.¹ Enhederne er listet i tabellen nedenfor.

Nr.	Forvaltning	Enhed
1	BIF	Jobcenter Skelbækgade
2	BIF	Ydelsesservice
3	BUF	Plads og Kapacitet
4	BUF	Distrikt Nørrebro
5	KFF	Fritid og Idræt
6	KFF	Folkeregistret
7	KFF	Opkrævning og Ejendomsskat
8	SUF	Pensions- og Omsorgskontor Valby
9	TMF	Center for Byggeri
10	TMF	Center for Veje
11	TMF	Center for Parkering
12	TMF	Center for Kirkegårde
13	TMF	Affaldsservice
14	TMF	Center for Kunder
15	ØKF	Borgerservicecenter Indre By
16	ØKF	Borgerservice Back Office, Valby
17	ØKF	Kontaktcentret (x2)

¹ Der er ikke gennemført decentrale interview i Socialforvaltningen på grund af den omstrukturering, forvaltningen i øjeblikket gennemfører, hvor sikringsydelse flyttes over i borgerservicecentre samt at forvaltningen pt. er midt i en stor omlægning af borgerbetjeningen, der medfører, at de fremtidige borgerindgange ikke p.t. er etableret. Den borgerbetjening, der forsat ligger i forvaltningen, vurderes på nuværende tidspunkt ikke at være egnet til at indgå i en samlet borgerbetjeningsmodel.

Parallelt med gennemførelse af interview har alle enheder med borgerrettede ydelser deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. En oversigt over respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen fremgår nedenfor:



Respondenterne har på baggrund af opgørelser og skøn opgjøret enhedernes borgerydelser på de nedenfor skitserede parametre.

Spørgsmålskategori	Data leveret
Ydelser	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke overordnede ydelser leverer enheden? • Hvilken funktion i den kommunale kontoplan hører ydelsen under? • Kort beskrivelse af ydelsen • Beskrivelse af relevante snitflader til andre enheder
Ressource anvendelse	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejderkategorier • Antal årsværk • Gennemsnitlig årsløn pr. årsværk fordelt på medarbejderkategorier • Antal årsværk, der bruges på borgerbetjening og sagsbehandling • Antal årsværk, der bruges på tekniske og administrative opgaver • Antal årsværk, der bruges på andre funktioner
Uddybende om ydelser	<ul style="list-style-type: none"> • Procentvis ressourceforbrug fordelt på ydelser • Procentvis fordeling af ydelser på niveau 1, niveau 2 og niveau 3 • Procentvis andel af henvendelser, der kan straksafklares • Procentvis andel af henvendelser, der kræver viderebehandling i egen enhed • Procentvis andel af henvendelser, der kræver viderebehandling i anden enhed
Kundekanaler	<ul style="list-style-type: none"> • Totalt antal borgerhenvendelser pr. år fordelt på hhv. telefon, post, e-mail og personlige henvendelser • Henvendelser for hver kundekanal fordelt på generelle forespørgsler, ansøgninger og henvendelser vedrørende igangværende sagsbehandling • Henvendelser for hver kundekanal fordelt på ydelser
Vurdering af muligheder for effektivisering	<ul style="list-style-type: none"> • Procentvis angivelse af, hvor stor en andel af personlige henvendelser for hver ydelse der ville kunne håndteres via selvbetjening • Procentvis angivelse af, hvor stor en andel af personlige henvendelser for hver ydelse der ville kunne håndteres via telefon • Procentvis angivelse af, hvor stor en andel af e-mails der kunne have været håndteret via telefon • Procentvis angivelse af, hvor stor en andel af henvendelser pr. post der ville kunne håndteres via selvbetjening • Procentvis angivelse af, hvor stor en andel af henvendelser pr. post der ville kunne håndteres via telefon • Procentvis angivelse af, hvor stor en andel af henvendelser pr. telefon der ville kunne håndteres via selvbetjening • Kommentarer vedrørende ovenstående procentangivelser • Angivelse af yderligere forslag til effektivisering af borgerbetjeningen

Det estimerede effektiviseringspotentiale for de enkelte forslag bygger på data, der stammer fra de gennemførte interview og spørgeskemaundersøgelsen. For flere enheder og ydelser har der ikke tidligere været gennemført optællinger og opgørelser af antal sager og behandlingstider. Derfor er en række af opgørelserne baseret på skønsmæssige vurderinger foretaget i forbindelse med interview og udfyldelse af spørgeskemaer.

Estimaterne af effektiviseringsgevinster forbundet med reduktion af antal årsværk har taget udgangspunkt i fastsættelse af en årsværksløn på 400.000 kr. Der regnes med 1.250 timer for et årsværk. Beregningsgrundlaget udspringer af opgørelser, der benyttes i nogle af kommunens forvaltninger, og er aftalt i samarbejde med Økonomiforvaltningen.

Estimering af omkostninger

Københavns Kommune har i en årrække arbejdet med indsatser og kampagner rettet mod en styrket borgerbetjening, herunder målrettet arbejde med kanalprioritering, digitalisering, oplysningskampagner m.v. Københavns Kommune har på denne baggrund konkrete erfaringer med investeringsbehovene og de løbende driftsomkostninger forbundet med denne type forslag på borgerbetjeningsområdet i Københavns Kommune. Det gælder

- forretningsmæssige investeringer (fx kompetenceudvikling, markedsføring mv.),
- it-investeringer (fx projektledelse, ressourcer i forvaltninger, systemudvikling, it-implementering mv.),
- forretningsmæssige driftsomkostninger (fx medbetjening, evaluering, opfølgende markedsføring og kompetenceudvikling mv.)
- it-driftsomkostninger (fx support, vedligehold, drift, videreudvikling mv.).

Estimater af investeringsbehov og øgede driftsomkostninger er baseret på disse erfaringer i Københavns Kommune fra tidligere projekter og initiativer rettet mod optimering af borgerbetjeningen.