



## **Bilag 4**

6. april 2009

### **Den Ny Driftsstrategi - En redegørelse for økonomien og effektiviseringsgevinsterne vedrørende Den Ny Driftsstrategi.**

#### **Baggrund.**

BR besluttede i august 2007 at indføre Den Ny Driftsstrategi (DND) i Teknik- og Miljøforvaltningen. Opdelingen af driften af kommunens offentlige vej- og parkarealer i en bestillerenhed og en udførerenhed, (den såkaldte BUM-model ml. Vej og Park og KTK) blev med DND videreudviklet, således at bestiller og udførerenhederne blev lagt sammen.

Modellen blev erstattet af en ny organisationsstruktur bestående af de nye driftscentre - Center for Veje, Center for Park og Natur samt Center for Renhold. Samtidig blev KTK's administrative personale centraliseret i nye fælles administrative enheder som del af etableringen af den ny Teknik- og Miljøforvaltning.

DND havde med omlægningen til hensigt at forbedre forvaltningens økonomiske og aktivitetsmæssige præstationer. Den grundlæggende idé bag Den Ny Driftsstrategi var at realisere følgende fire formål:

- 1) At imødekomme borgernes/interessenternes behov.
- 2) At øge arbejdsglæden for TMF's ansatte.
- 3) At styrke det faglige niveau af forvaltningens aktiviteter.
- 4) At forbedre den økonomiske effektivitet.

#### **Evaluering af Den Ny Driftsstrategi: Punkt 1, 2, og 3.**

Ser man på tværs af centrene, er der i evalueringsgruppen - bestående af en styregruppe, projektgruppe, ledergruppe og en medarbejdergruppe - enighed om følgende gevinster i 2008<sup>1</sup>:

- at DND har medvirket til at skabe større fokus på borgerne.
- at DND i betydeligt omfang har skabt synergi mellem bestiller og udfører, udtrykt ved begrebet "fælles mål".
- Medarbejdere og ledere føler begge, at DND har ført til højere kvalitet. Desuden oplever medlemmer af styregruppen, at der ikke længere er dobbeltarbejde i samme grad som tidligere.
- at DND bredt set har medført mindre kontrol.
- Det er en klar holdning blandt styregruppens medlemmer, at Den nye Driftsstrategi har karakter af at være en proces og ikke et færdigt produkt. Der er en generel positiv holdning til, hvordan det går med DND.

#### **Center for Ressourcer**

Islands Brygge 37  
Postboks 442  
1505 Kbh. V

Telefon  
3366 5966

Direkte  
3366 3233

E-mail  
[margyl@tmf.kk.dk](mailto:margyl@tmf.kk.dk)

<sup>1</sup> For uddybning af evalueringens resultater henvises til rapporten "Evaluering af Den Ny Driftsstrategi - 2008"; eDoc [2008-18312](#)

Ser man på tværs af centrene er der i evalueringsgruppen enighed om at følgende elementer kan styrkes fremover:

- at der i 2009 bør lægges stor vægt på formidling og forankring af måleresultater, og på at sikre, at disse diskuteres igennem med de berørte medarbejdere, således at medarbejderinvolveringen sikres.
- at målekadencen bør reduceres betragteligt.
- at DND i begrænset eller ringe omfang har bidraget til horisontal vidensdeling på tværs af centrene, hvor der tværtimod opleves at være store kommunikationsvanskeligheder.
- Både blandt lederne og blandt styregruppen efterlyses en tættere koordination med virksomhedsplanen.
- Både blandt lederne, projektgruppen og styregruppen efterlyses en mere strategisk brug af Targit, med inddragelse af alle relevante oplysninger og med bistand til relevante udtræk.
- Både fra medarbejderne, lederne og projektgruppen stilles spørgsmålstegn ved troværdigheden af borgermålingerne.

Det er ifølge styregruppen vigtigt, at DND bliver bredt ud og set som et TMF projekt og ikke kun noget, der foregår i de tre driftscentre. Det opleves, at de lever i en boble i de tre centre og det er derfor vigtigt at få fortalt bredt, hvad DND går ud på.

Kulturforskelle mellem og i de tre centre er med til at vanskeliggøre processen, oplever flere medlemmer af styregruppen. De forskellige kulturer gør, at medarbejderne har svært ved at forstå hinanden og det vanskeliggør vidensdeling.

Evalueringen udelader det sidste ben angående økonomisk effektivitet. Fokus på det økonomiske ben af DND er blevet skærpet af den omstændighed, at driftscentrene i 2008 gik ud med et merforbrug i forhold til deres korrigerede budget. Regnskabet fortæller imidlertid ikke noget om den bagvedliggende økonomiske effektivitet målt i forhold til centrene aktiviteter, og fortæller heller ikke noget om kvalitetsniveauet af disse aktiviteter. Alligevel er der grund til at se nærmere på de økonomiske effekter af driftsstrategien og hvilke udfordringer implementeringen har mødt i 2008.

Merforbruget i driftscentrene kan forklares af følgende initiale omkostninger og engangsudgifter, som ikke har blivende udgiftsdrivende virkning:

- Den strukturelle forandring af TMF og opløsningen af BUM-Modellen som styringsprincip, har givet tekniske vanskeligheder i forhold til økonomistyringen i 2008. Først og fremmest har ombrydningen af budgetterne gjort det vanskeligt at overskue om de rigtige beløb var allokeret til de opgaver, som den nye struktur pålagde centrene.

- Implementeringsåret for DND har medført at de sparede udgifter i administration er blevet udlignet af øvrige initiale omkostninger, som hovedsagligt skyldes indkørsel af de nye arbejdsgange som driftsstrategien har medført.
- Parker og grønne områder har et samlet merforbrug på 16 mio. kr., hvoraf et merforbrug på 7,6 mio. kr. på løn kan henføres til den daglige varetagelse af normal- og ekstraplejeopgaver på parkområdet. Der er i 2008 ikke gennemført kapacitetstilpasning på området, da der som følge af problemer med den systemmæssige understøttelse af økonomiopfølgningen, ikke har været tilstrækkelig sikkerhed om kapacitet og omkostninger til at foretage tilstrækkelige tilpasninger. Herudover er der merudgifter til ejendomsskatter på 1,2 mio. kr., og merudgifter til vedligehold af materiel på 4,6 mio. kr., hvoraf 3 mio. kr. skyldes fremskudt frikøb af leasingaftaler.
- Renholdelsesområdet har et merforbrug på 11,4 mio. kr. Heraf skyldes 4,9 mio. kr., at der i forbindelse med en arealudvidelse af renhold for private grundejere i renholdelsesstrategien var usikkerhed om, hvorvidt opgaven kunne løftes tilstrækkeligt og der derfor ikke blev opkrævet indtægter i de første 3 måneder efter, at ordningen var trådt i kraft. Fra juli 2008 har ordningen fungeret som forudsat i strategien. Hertil kommer et merforbrug på 3,5 mio. kr. vedrørende ekstra renhold i forbindelse med arrangementer i Parken.

Følgende forhold vil blive udgiftsdrivende i 2009, såfremt ingen korrigerende foranstaltninger foretages:

- Driftscentrene har jf. ovenstående forklaringer haft tilgang af en række nye opgaver i 2008 set i forhold til 2007, som vil fortsætte ind i 2009. Det drejer sig eksempelvis om tilgangen af knap 500.000 Kv.m. fortov, som renholdes for private lodsejere i Københavns centrum.
- Det er driftscentrenes oplevelse, at man har vundet en del ved omlægningen hvad angår dobbeltarbejde og fakturering. Til gengæld oplever centrene at have fået nye udgiftsbærende aktiviteter af varig karakter, eksempelvis tabt synergi ved fælles indkøb og anvendelse af materiel.
- Center for Veje har risiko for mindre indtægter end budgetteret i 2009 på byliv og stilladser, hvilket hovedsagligt skyldes finanskrisens afledte effekter.
- Center for Park og Natur forventer at holde budgetrammen i 2009 som følge af interne besparelser på 23,7 mio. kroner, men fremhæver, at det kan medføre serviceforringelser.
- Center for Renhold har 0,25 mio. kr. i regninger fra 2008, som der ikke er budget til. Desuden er der udfordringer på lønbudgettet, som kan medføre at køb af maskiner udskydes til 2010.

**Administrative besparelser.**

Omlægning af den tidligere BUM-model til Den Ny Driftsstrategi indebar en estimeret årlig besparelse på 10 mio. kr. Dette beløb kan alene henføres til besparelser i den interne administration.

Besparelsen består overvejende i nedlæggelse af de tidligere bestiller-/udførerfunktioner, f.eks. ordreafgivning og intern fakturering, som med den nye strategi overflødiggøres, da bestiller og udfører samles i samme organisation.

I budget for 2008 og 2009 er der således samlet fratrukket 10 mio. kr. i budgetterne for Center for Renhold, Center for Veje og Center for Park og Natur i forhold til det sammenlignelige budget under den tidligere BUM-model.

Centrene har realiseret denne besparelse, bl.a. gennem afgang af de medarbejdere, der tidligere varetog administration af BUM-modellen. Til trods for, at Den Ny Driftsstrategi medfører en række initialomkostninger til udvikling og implementering af processer, systemer og kompetencer, så kan merforbrug i 2008 overvejende henføres til aktiviteter og omstændigheder uden relation til Den Ny Driftsstrategi.

**Økonomisk effektivitet.**

Et af hovedprincipperne bag Den Ny Driftsstrategi er et balanceret fokus på medarbejdertilfredshed, faglig kvalitet, borgertilfredshed og økonomisk effektivitet. Ingen af disse områder kan vurderes alene uden hensyntagen til de øvrige områder.

En vurdering af udviklingen i den økonomiske effektivitet skal derfor ses i sammenhæng med udviklingen på de tre øvrige områder. Ligeledes sker opstilling af måltal samlet for alle områder.

Teknik- og Miljøudvalget godkendte den 18. februar 2009 måltal for 2009, jf. dagsordenens punkt 9 med tilhørende bilag. Tabel nedenfor viser de godkendte måltal for økonomisk effektivitet:

2008/2009 fagområder	Økonomisk effektivitet		
	Budget 2008/ kvantitet 2008	Budget 2008 (korrigeret) /kvantitet 2008	Budget 2009/ kvantitet 2009
	Kr./m2	Kr./m2	Kr./m2
Vedligeholdelse, Park og Natur	10,45	10,55	12,37
Renholdelse, Park og Natur	-	-	-
Søer og Vandløb	7,14	7,16	6,97
Renholdelse af Veje	12,41	12,55	12,24
Vedligeholdelse af Veje	16,16	16,39	15,98
Glatførebekæmpelse	4,01	4,01	3,93
Fremkommelighed ved "Råden over vejareal"	-3,46	-3,50	-3,37

Fastsættelse af måltal for økonomisk effektivitet sker med udgangspunkt i overordnede budgettal, herunder kvantitative niveauer for veje, søer og parker, f.eks. arealstørrelser.

Hvor der for medarbejdertilfredshed, faglig kvalitet og borgertilfredshed er implementeret systemer til opfølgning på realiserede tal i forhold til måltal, så er opfølgning på realiserede tal for økonomisk effektivitet endnu ikke fuldt implementeret.

Teknik- og Miljøforvaltningen igangsatte i 2. halvår 2008 programmet "God økonomistyring og åbne budgetter". Et af de mange projekter indeholdt i dette program er netop udvikling og implementering af en økonomistyringsmodel, der muliggør kalkulering og opfølgning på standardomkostninger, det vil eksempelvis sige, hvad den kalkulerede og faktiske resurseanvendelse er (materialer, timeforbrug) til vedligehold af én kvadratmeter vej, og hvad koster disse resurser pr. enhed. Når disse oplysninger kendes, vil det være muligt at henføre udviklingen i den økonomiske effektivitet til ændring i producerede enheder (f.eks. antal m<sup>2</sup>), priser pr. resurseenhed (f.eks. timeløn) og effektivitet (f.eks. medgåede timer til vedligehold af én m<sup>2</sup> vej).

Ud over standardomkostningsregnskabet, der alene indeholder produktionsomkostninger, så arbejdes der også med at henføre administrative omkostninger til selve produktionen ud fra aktivitetsbaserede omkostningsprincipper (ABC). Sidstnævnte er en forudsætning for at kunne sammenligne kommunale tal for økonomisk effektivitet med privat producerede ydelser.

Indførelse af disse erhvervsøkonomiske principper kræver væsentlige ændringer i eksisterende processer, systemer og kompetencer. Dette arbejde forventes færdiggjort senest i 2. halvår 2009. Herefter vil det være muligt at definere valide måltal for økonomisk effektivitet og efterfølgende foretage en sammenligning med realiserede tal.