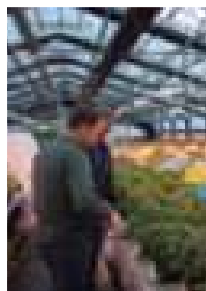


# Kommune Teknik København

## Evaluering af effektiviseringsplanen Resumé

År 2 – 2005



## Formål og metode

KTK har gennem en årrække været plaget af en række problemer såsom en uholdbar økonomisk situation, imageproblemer, konflikter med kommunalfuldmagten, underskudsgivende aktiviteter, organisatoriske problemer og meget andet. I en effektiviseringsplan fra januar 2004 har PLS Rambøll Management formuleret en række indsatser, som over en syvårig periode skal bringe KTK på fode. Planen blev med få ændringer vedtaget af Borgerrepræsentationen den 25. marts 2004.<sup>1</sup>

Som led i opfølgningen på effektiviseringsplanen har Borgerrepræsentationen besluttet, at der skal gennemføres en årlig evaluering af planens indsatsområder. I den forbindelse er der nedsat en styregruppe for KTK med deltagelse af Teknik- og Miljøforvaltningen, Økonomiforvaltningen og KTK, og denne har bedt Capacent (tidligere KPMG Advisory) gennemføre evalueringen.

Evalueringen sigter på at besvare tre centrale spørgsmål:

- Er de aktiviteter, som er beskrevet i effektiviseringsplanen, gennemført i overensstemmelse med planen?
- Er der kommet det forventede økonomiske afløb af disse aktiviteter?
- Er der forudsætninger for effektiviseringsplanen, som er ændrede?

Evalueringen blev gennemført første gang for regnskabsåret 2004 og tænkes gennemført én gang årligt frem til og med regnskabsåret 2010. Capacent har udarbejdet en evalueringsrapport omhandlende effektiviseringsplanens andet år, 2005. Evalueringen omfatter projekter, som er iværksat direkte i eller i tilknytning til effektiviseringsplanen. Endvidere behandler evalueringen for 2005 fire udvalgte væsentlige aktiviteter mere uddybende: Teamorganisering, lederudvikling, ressourcestyring og lokale- og arealoptimering. Aktiviteterne er udvalgt, dels da de vurderes at have betydning for effektiviseringsplanens gennemførelse, dels for at efterprøve gennemtrængningen af de udvalgte aktiviteter i KTK's organisation.

Evalueringen er udarbejdet af konsulenter fra Capacent med afsæt i et omfattende dokumentationsmateriale om implementeringen af effektiviseringsplanens aktiviteter. Evalueringen baseres på en selvevalueringsmodel, hvor oplysninger om afvikling, økonomi, effekt og forudsætninger med betydning for effektiviseringsplanens indsatsområder og disses aktiviteter er samlet af KTK. Oplysningerne er senere blevet gennemgået og drøftet med KTK, om end en systematisk validering af samtlige oplysninger ikke er foretaget. Samtlige beregninger i evalueringen er foretaget af KTK og stikprøvevist valideret af Capacent.

Evalueringsmodellen er forelagt og godkendt af styregruppen for KTK.

---

<sup>1</sup> Effektiviseringsplanen blev vedtaget af Borgerrepræsentationen med enkelte justeringer, jf. evalueringsrapportens appendiks.

## Afvikling af planen

I effektiviseringsplanen fremhæves 11 konkrete indsatsområder, der skal iværksættes for at imødekomme det betydelige behov for effektivisering, som KTK havde og stadig har. Overordnet har planen haft som sigte at pege på aktiviteter, der kunne give størst og hurtigst mulig effektivisering af KTK og opnåelse af økonomisk balance. De 11 indsatsområder er beskrevet i selve evalueringsrapporten.

Evalueringen for 2004 omfattede 73 aktiviteter inden for de 11 indsatsområder, mens evalueringen for 2005 omfatter 46 aktiviteter. 27 aktiviteter indgår i evalueringen begge år. Andre aktiviteter er også igangsat af KTK, men disse indgår ikke i evalueringen.

De anbefalinger, der er indeholdt i effektiviseringsplanen, er efter vores opfattelse af KTK blevet fortolket og omsat til konkrete aktiviteter. Dette er sket loyalt i forhold til opdraget, men samtidig med betydelig fleksibilitet i forhold til dels opståede problemstillinger, dels de mangler, en sådan plan altid vil have med hensyn til udstrækning og detaljerede specifikationer. Det sidste var tilfældet i 2004 og i endnu større grad i 2005.

Som vi allerede omtalte i evalueringen for 2004, anbefaler effektiviseringsplanen kun i beskedent omfang indsatser, der, når de akutte problemer er løst fortrinsvis gennem kapacitetstilpasning og en ny organisation, kan understøtte og fremme varig forandring.

Vi finder imidlertid, at mange af de mere omfattende aktiviteter i 2005 – f.eks. lederudvikling af afdelingschefer og driftsledere, implementeringen af et nyt ressourcestyrings- og økonomistyringssystem og optimeringen af arbejdsprocesser i alle afdelinger – netop vil skabe mere varige effekter for KTK.

Nr.	Indsatsområde	Igangsatte aktiviteter	Igangværende aktiviteter	Afsluttede aktiviteter
1.1	Kundedialog	6		6
1.2	Umiddelbar kapacitetsregulering	3	1	2
1.3	Kommunalfuldmagten	5		5
1.4	Ny organisation	15	6	9
1.5	Strategisk kapacitetstilpasning	8		8
1.6	Graffiti	2		2
1.7	Urentable aktiviteter	14		14
1.8	Lokale-/arealoptimering	4	2	2
1.9	Fravalg af tabsgivende projekter	3		3
1.10	Materiel- og materialeindkøb	7	3	4
1.14	Styringsværktøjer	25 <sup>2</sup>	7	17
	I alt	92	19	72

Tabel 1  
Aktiviteter omfattet af evalueringen

Videre anser vi antallet af aktiviteter for at have været – og fortsat at være – betydeligt, selv om aktiviteternes tyngde varierer ganske meget. Derfor finder vi det tilfredsstillende, at der allerede i 2004 og fortsat i 2005 skete en professionalisering af aktivitetsstyringen med kommissorier og projektbeskrivelser samt forudgående vurderinger af ressourceforbrug og risici.

Af de i alt 92 aktiviteter, som er omfattet af evalueringen for 2004 og evalueringen for 2005, er 72 afsluttet pr. ultimo marts 2006. 19 aktiviteter er fortsat i gang, mens én aktivitet er blevet lukket, idet den er lagt ind under en anden aktivitet.

Evalueringen viser en passende balance mellem afsluttede og igangværende aktiviteter, ligesom afviklingen af aktiviteter generelt vurderes at være foregået hensigtsmæssigt og smidigt. Der er nogen spredning i varigheden af de enkelte aktiviteter, men kun få aktiviteter strækker sig over flere kvartaler.

## Økonomi og effekt

Udgangspunktet for effektiviseringsplanens forventede effekt er den udarbejdede oktoberkalkule fra 2003, om end det har vist sig, at det faktiske resultat med -45,0 mio.kr. blev 4,4 mio.kr. dårligere end forventet i kalkulen. Afsættet for implementeringen af effektiviseringsplanen var derfor vanskeligere end forudsat.

<sup>2</sup> En aktivitet inden for dette indsatsområde er blevet lukket, idet den blev lagt ind under en anden aktivitet (se 4.1.2 i evalueringsrapportens appendiks).

Resultatet af det realiserede resultat for 2005 på -11,8 mio.kr. er værre end forudsat i planen (-7,5 mio.kr.) og betydeligt bedre end prognosticeret i oktober 2005 (-26,0 mio.kr.). Disse afvigelser er begrundede, bl.a. med en større omsætning på bl.a. Vintertjenesten og Bygningservice i sidste kvartal end forventet, mindre forbrug til gamle rådighedslønninger og en række ikke-afholdte omkostninger.

Resultat (dækningsbidrag III)	Budget	Realiseret	Afgivelse mellem rea- liseret og budget mio.kr.	Prognose okt.	Afgivelse mel- lem prognose og realiseret
KØR-resultat 2004	-31,5	-19,1	12,4	-49,9	30,8
KØR-resultat 2005	-7,5	-11,8	-4,3	-26,0	14,2

Også i 2004 var der betydelige afvigelser mellem det realiserede og det prognosticerede resultat. Vi fandt, at dette forhold understregede nødvendigheden af, at KTK's igangværende arbejde med at styrke virksomhedens styringsgrundlag og -information fortsættes og fremmes yderligere. For 2005 estimeres et årsresultat, der er ca. 14 mio.kr. dårligere end realiseret. Afvigelsen er fortsat betydelig, også selv om KTK må karakteriseres som en virksomhed, hvis bundlinjeresultat er særdeles følsomt for omsætningsudsving i årets sidste kvartal.

Vi har fået oplyst, at der i slutningen af 2005 har været en betydelig meromsætning på vinteren samt inden for Bygningservice.

Afvigelserne mellem realiseret resultat og effektiviseringsplanens forventninger er nærmere behandlet i evalueringsrapportens afsnit 4.3.

Effektiviseringsplanens nettoeffekt i 2005 er illustreret nedenfor.

Forklaring	mio.kr.
Beregnet effekt af effektiviseringsplanens tiltag <sup>3</sup>	-26,77
Realiseret effekt af effektiviseringsplanens tiltag	25,38
Budgetunderskud i form af Bygningservice	-11,06
Effektiviseringsplanens nettoeffekt i 2005	14,32

Effektiviseringsplanens nettoeffekt i 2005 er opgjort til 14,3 mio.kr., hvilket dækker over omkostninger på 18,8 mio.kr. og bruttoeffekter på 33,1 mio.kr. Mange af disse omkostninger er afholdt i forbindelse med afskedigelser og vil derfor bortfalde helt eller delvist i de kommende år. I opgørelsen af bruttoeffekten er medtaget underskuddet hos Bygningservice. Den fulde realiserede nettoeffekt af effektiviseringsplanens tiltag er således 25,38 mio.kr.

<sup>3</sup> Side 15 i effektiviseringsplanen.

I evalueringen for 2004 foretog KTK en vurdering af effektiviseringsplanens forventninger til de kommende år. Dette skete med afsæt i resultatet for 2004, evalueringens forberedende arbejde samt de erfaringer, som KTK havde oparbejdet i det pågældende år.

I forbindelse med beslutningen om at lukke Bygningsservice er der foretaget en ændring af de resultatkrav, der, jf. effektiviseringsrapporten, stilles til KTK. Denne opgørelse er imidlertid ikke foretaget under hensyn til de enkelte indsatsområder, men er foretaget samlet. Dette betyder, at det vil være særdeles vanskeligt fremadrettet pr. indsatsområde at opgøre, hvorvidt der er opnået den effekt, som effektiviseringsrapporten lægger op til.

Der er imidlertid igen i evalueringen for 2005 foretaget en opgørelse for årene 2006-2010 opgjort pr. indsatsområde. Vi er dog bekendt med, at denne opgørelse som udgangspunkt også indeholder et besparelspotentiale, som var Bygningsservice fortsat en del af KTK. Dette er der kompenseret for ved i en samlet oversigt at fratække det besparelspotentiale, som Bygningsservice, jf. notatet af 25. oktober 2005, forventeligt skulle levere. Ovenstående skyldes, at det ellers ikke er muligt at foretage en sammenligning med PLS-rapporten.

Nederst i tabellen er indsat den kompensation, som KTK vil blive godtgjort, som følge af at Bygningsservice lukkes.

Mio.kr.	2006	2007	2008	2009	2010	I alt	PLS	
							2006-2010	Afvigelse
Kundediolog	-4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-4,00	0,00	-4,00
Umiddelbar kapacitetsregulering	12,37	13,11	15,35	15,37	15,37	71,57	15,35	56,22
Kommunalfuldmagten	-4,00	-4,00	-4,00	-4,00	-4,00	-20,00	-1,45	-18,55
Ny organisation	0,77	1,97	4,94	4,94	4,94	17,56	57,24	-39,68
Strategisk kapacitetstilpasning	11,39	11,39	11,39	11,39	11,39	56,95	33,29	23,66
Graffiti	-5,00	-5,00	-2,50	-2,50	-2,50	-17,50	-10,50	-7,00
Urentable aktiviteter	0,00	0,00	2,16	2,16	2,16	6,48	10,18	-3,70
Lokale-/arealoptimering	0,50	2,50	2,50	2,50	2,50	10,50	12,50	-2,00
Fravalg af tabsgivende projekter	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	75,00	75,00	0,00
Materiel- og materialeindkøb	0,00	2,40	2,40	2,40	2,40	9,60	12,00	-2,40
Styringsværktøjer	2,74	5,47	6,69	7,89	7,89	30,68	33,41	-2,74
Omkostninger ved realisering	-0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,50	-0,50	0,00
I alt	29,27	42,84	53,93	55,15	55,15	236,34	236,52	-0,19
Forventning, jf. PLS-rapporten	38,27	42,37	51,16	52,36	52,36	236,52		
Kompensation, jf. beslutning om at lukke Bygningsservice	8,60	7,40	5,30	4,90	4,90	31,10		

Tabel 2  
Forventede effektiviseringsgevinster for år 2006-2010

Skemaet skal læses således, at KTK's tilpasning til kommunalfuldmagten i hvert af årene 2006-2010 eksempelvis forventes at medføre et tab på 4,0 mio.kr, mens ny organisation for 2006 forventes at medføre en nettobesparelse på 0,77 mio.kr.

Opgørelsen er foretaget ud fra en effektvurdering af de allerede foretagne afskedigelser samt en række skøn på de øvrige områder. Vi har ikke haft mulighed for at validere eller efterprøve de angivne vurderinger.

I tabel 2 er kolonne PLS 2006-2010 eksklusive regulering vedrørende partikelfiltre og særligt hold, mens de nye forventninger er inklusive særligt hold, men eksklusive partikelfiltre.

Som det ses i tabellen, forventes negativ effekt fra området kundedialog på -4,0 kr. i 2006, idet omkostningerne til lukning af Bygningsservice overstiger det beløb, som KTK har afsat hertil. På indsatsområderne 1.2, 1.4 og 1.5 forventes en bedre effekt end beregnet i effektiviseringsplanen, hvilket skal ses i lyset af, at afskedigelser er gennemført hurtigere, end planen anbefalede. Endvidere forventes for disse tre indsatsområder en samlet forbedring på ca. 56 mio. for 2006-2010. KTK har oplyst, at dette til dels skyldes, at der i PLS-rapporten er medtaget yderligere ca. 18 mio.kr. til udbetaling af pension til tjenestemænd fra 2007. Dette beløb kommer imidlertid ikke til udbetaling. Hvor KTK tidligere har afregnet pensionen over rammen, afregner KTK nu denne årligt. Endvidere forventer KTK færre omkostninger (21 mio.kr.) end forudsat i form af rådighedsløn (42 tjenestemænd er afskediget mod forventeligt 65 tjenestemænd).

Der er indsat et forventet tab på graffitiområdet på 5 mio.kr. årligt frem til 2009 og herefter 2,5 mio.kr. Dette hænger sammen med, dels at den forventede indtægt ved salg/overdragelse på 6,2 mio.kr. ikke kan opnås, idet graffiti-området er sendt i almindeligt udbud, dels at den forventede indkomst fra graffiti-aktiviteterne ikke bliver realiseret (i budget 2006 var indregnet 5 mio.kr. i dækningsbidrag fra disse aktiviteter).

I 2006 og årene fremover er der forudsat en økonomisk gevinst gennem lukning af Gartneriet. Som følge af de særlige lejebetingelser for lokaliteterne er denne forudsætning ændret, og effektiviseringsgevinsten på 740 tkr. årligt kan ikke opnås gennem salg og/eller lukning af Gartneriet.

Der er i 2005 gennemført en analyse af økonomien i KTK af de eksisterende aftaler inden for Vintertjenesten, og en umiddelbar beregning af driftsresultatet for en 'normalvinter' resulterede i et driftsunderskud på ca. 8,5 mio.kr. Med henblik på at minimere underskuddet har KTK i 2005 søgt at forhandle den grundlæggende rådighedsaftale, hvilket dog ikke har vist sig muligt. Før indgåelse af en ny aftale for vinteren 2007/2008. Effektiviseringsplanen tager afsæt i et underskud på ca. 2,15 mio.kr., og gevinsten ved at neutralisere Vintertjenesten vil derfor være større end ventet. I den forelagte vurdering af fremtiden er der foreløbigt kun indregnet en gevinst svarende til det estimerede i PLS-rapporten. KTK oplyser, at de fremadrettet har fokus på at forbedre økonomien på Vintertjenesten.

Effektiviseringsplanen forudsætter, at optimeret lokale- og arealanvendelse kan medføre en reduceret husleje i størrelsesordenen 2,5 mio.kr. i 2006 og årligt derefter. I forbindelse med lukning af Bygningsservice har KTK oplyst, at det er aftalt, at KTK's huslejebetaling på 3,4 mio.kr. årligt for lokaliteterne i Ragnhildgade bortfalder.

For at den forudsatte effekt kan opnås, skal samtlige lokalerreduktioner medføre en tilsvarende reduktion af den opkrævede husleje. Der er udarbejdet en analyse af arealbehovene i KTK. Da de økonomiske konsekvenser af denne analyse ikke kendes endeligt, kan det endnu ikke vurderes, hvilke økonomiske konsekvenser det får for KTK. PLS-rapportens forventninger fastholdes

derfor, dog således at den fulde effekt først opnås med virkning fra 2007.

I tabel 2 er alene anført den forventede effektiviseringsgevinst for de kommende år. I tabel 3 nedenfor ses de senest ajourførte forventninger til KTK's samlede resultat frem til 2010.

Mio.kr.	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Ordinært resultat (oktoberkalkule)</b>	<b>-1.960</b>	<b>7.670</b>	<b>4.393</b>	<b>1.735</b>	<b>3.692</b>	<b>3.692</b>	<b>3.692</b>	<b>3.692</b>
Ekstraordinære udgifter (oktoberkalkule)	-30.650	-10.060	-8.649	-4.400	-9.400	-9.400	-9.400	-9.400
Betaling til fællesudgifter (rammekrav) <sup>4</sup>	-12.405	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000
<b>Budgetteret resultat efter ekstraordinære omkostninger og fællesudgifter</b>	<b>-45.015</b>	<b>-23.390</b>	<b>-25.256</b>	<b>-23.665</b>	<b>-26.708</b>	<b>-26.708</b>	<b>-26.708</b>	<b>-26.708</b>
Effektiviseringspotentiale handlingsplan	0	5.610	25.380	29.265	42.840	53.930	55.150	55.150
Bygningsservice budgetunderskud 2005			-11.060					
Kompensation Bygningsservice lukning				8.600	7.400	5.300	4.900	4.900
<b>Budgetteret resultat efter netto effektivisering</b>	<b>-45.015</b>	<b>-17.780</b>	<b>-10.936</b>	<b>-3.000</b>	<b>8.732</b>	<b>21.922</b>	<b>23.542</b>	<b>23.542</b>
Hertil er foreløbig ændrede forudsætninger:								
Partikelfiltre		-1.320	-900	-900	-900	-900	-900	-900
<b>Hvorefter de forventede resultater vil udgøre</b>	<b>-45.015</b>	<b>-19.100</b>	<b>-11.836</b>	<b>-3.900</b>	<b>7.832</b>	<b>21.022</b>	<b>22.642</b>	<b>22.642</b>
Akkumuleret (fra 2004)		-19.100	-30.936	-34.836	-27.004	-5.982	16.660	39.302
<b>Forventede resultater fra PLS-rapporten inkl. korrektioner, jf. Bygningsservices lukning</b>	<b>-40.626</b>	<b>-31.501</b>	<b>-7.504</b>	<b>6.300</b>	<b>10.400</b>	<b>19.500</b>	<b>20.300</b>	<b>20.300</b>
Akkumuleret resultat		-31.501	-39.005	-31.343	-18.781	4.771	29.533	54.295

Tabel 3  
Forventet resultat år 2003-2010

I effektiviseringsplanen er år 2006 det første år, hvor driftsresultatet forventedes at være positivt. Det fremgår imidlertid af tabellen, at der for år 2006 forventes et underskud i størrelsesordenen -4 mio.kr. i 2006, og at resultatet efter implementering af effektiviseringsplanen stabiliserer sig i niveauet ca. 22 mio.kr. pr. år fra 2009.

Af tabellen kan det ses, at det akkumulerede resultat for effektiviseringsplanen på nuværende tidspunkt forventes at være positivt i år 2009 (break-even). I Rambølls Effektiviseringsrapport<sup>5</sup> forventedes, at det akkumulerede resultat i år 2008 vil være positivt.

Oversigten er udarbejdet under forudsætning af, at den nedgang, som KTK har oplevet i omsætningen, ikke vil kunne påvirke det overskudskrav, der kræves. Oversigten tager endvidere sit afsæt i en forudsætning om, at den kompensation, som KTK modtager som følge af lukningen af Bygningsservice, er dækkende for de effektiviseringsgevinster, som PLS Rambølls Effektiviseringsrapport lægger op til. Der er ikke foretaget en vurdering af denne forudsætning i denne evaluering, men det vil være relevant at foretage en sådan i forbindelse med den næste evaluering.

<sup>4</sup> Med virkning fra år 2004 indgår betaling af fællesudgifter i KTK's ordinære resultat.

<sup>5</sup> Inklusive korrektioner for lukningen af Bygningsservice.



Vi har fået oplyst, at årsagen til den betydelige budgetafvigelse for år 2006 primært skyldes følgende forhold:

- Budgetafvigelse som følge af frasalget af Graffiti på ca. 6,0 mio.kr.
- Supplerende lukningsomkostninger vedr. Bygningservice på 2,9 mio.kr.
- En periodiseringsafvigelse på 4,3 mio.kr., som skyldes, at KTK i forbindelse med engangsudgifter kompenseres for lukningen over tre år, mens alle omkostninger forfalder i 2006.

## Forudsætninger

Effektiviseringsplanen indeholder en række eksplicite forudsætninger for de bidrag, der skal ydes fra politisk hold, fra kunder og fra organisationer. Disse eksplicite forudsætninger er forholdsvis generelle og overordnede og kan ikke direkte henføres til planens indsatsområder og anbefalinger. Planen indeholder imidlertid også en række mere implicite forudsætninger, som til dels knytter sig til planens indsatsområder og anbefalinger. Vi har i forbindelse med evalueringen identificeret disse implicite forudsætninger i samråd med KTK og lagt disse til grund for en vurdering af, om forudsætningerne er indfriet eller ej.

De væsentligste forudsætninger i effektiviseringsplanen er:

- *Fastholdelse af omsætning.* Planen forudsætter, at KTK's omsætning fastholdes på et niveau svarende til 2003, for at planens effekter realiseres. Denne forudsætning har holdt, idet nettoomsætningen i 2005 var 448 mio.kr. mod 447 mio.kr. i 2004 og 434 mio.kr. i 2003 (løbende priser). Det er imidlertid ikke givet, at denne forudsætning kan indfris på længere sigt, eftersom flere af planens indsatsområder direkte medfører, at omsætningen reduceres. For eksempel vurderer KTK, at omsætningen for 2006 reduceres til 356 mio.kr. som følge af lukningen af Bygningservice.
- *Graffiti.* Effektiviseringsplanen forudsætter, at der i 2004 sker en afklaring af graffiti. Dette er sket i 2005, hvor Vej & Park efter et udbud har overdraget graffitiopgaven til en anden virksomhed. Tabet af denne opgave medfører mistet omsætning og en resultatnedgang for KTK, som opgøres til godt 1 mio.kr. højere end forudsat i effektiviseringsplanen. Planens forudsætning om, at der sikres fuld kompensation for tjenestemænd, er indfriet, da alle tjenestemænd har søgt orlov, hvorfor KTK ikke har udgifter til disse i orlovsperioden.
- *Afskedigelser.* Effektiviseringsplanen forudsætter, at der er 85 færre ansatte ved udgangen af 2004 end i oktober 2003 og ved udgangen af 2005 yderligere 30 færre ansatte. Den faktiske nettoreduktion blev 170 ansatte inkl. Bygningservice, og 114 ekskl. Bygningservice, hvilket kan sammenholdes med planens krav om en nettoreduktion på 95. Videre forudsætter planen, at der i 2005 kan gennemføres en kapacitetstilpasning svarende til 29 medarbejdere. Det kan ikke aktuelt påvises, om denne forudsætning har holdt, men der pågår p.t. dialog i KTK med afdelingerne om mere fleksibel udnyttelse af arbejdskraften.

- *Kunderelationen.* Planen baseres på en række forudsætninger om KTK's fortsatte relation til kunder, herunder bl.a. dialog om ressourceudnyttelse og samarbejde om udbud eller virksomhedsoverdragelser. Dialogen har fundet sted og finder fortsat sted, om end vi vurderer, at den næppe kan karakteriseres som reelt forpligtende. Planen forudsatte endvidere, at der blev etableret et mere gennemsigtigt og dokumenteret aftalegrundlag med kunderne. Dette blev indfriet i 2005, idet problemstillingen blev kortlagt med ekstern bistand.
- *Lokaler og arealer.* I planen forudsættes det, at lejemål kunne opsiges med kort varsel, at KTK's lejevilkår gør fraflytning eller tilpasning mulig i takt med kapacitetsændringer og forandringsplaner, og at huslejen er proportional med det areal, KTK disponerer over, og reguleres i forhold hertil. Ingen af disse forudsætninger har kunnet holde, hverken i 2004 eller 2005, om end delvist for lejemål i parker, som KTK fraflytter helt. Dog er KTK's husleje for Ragnhildgade bagudrettet nedjusteret for 2004 og 2005 med i alt 0,5 mio.kr. svarende til den del af arealet, som er udstykket (18,2%) med virkning fra 1. april 2004. Lokale- og arealanvendelse er et af de fire udvalgte områder, som beskrives uddybende i evalueringsrapporten.
- *Materiel og materialer.* Effektiviseringsplanen indeholder også flere forudsætninger om anskaffelser af materiel og materialer. F.eks. at KTK's biler fremover skulle købes - ikke leases - og at KTK kunne opnå flåderabatter bl.a. som følge af en standardisering af materiellet. Begge forudsætninger blev indfriet i 2004, men i 2005 er der leaset 26 køretøjer mod kun et året før. Dog er der i 2005 anvendt funktionel leasing, som KTK anser for mere fordelagtig. I modsætning til 2004 har man i 2005 opfyldt forudsætningen om, at materiel kan afvikles uden merafgift. Derimod har man ikke kunnet indfri forudsætningerne om, at indkøb skulle centraliseres, og at der kan spares 1 mio.kr. årligt på indkøb, som ikke var analyseret forud for effektiviseringsplanen.
- *Bidrag fra organisationerne.* Som en generel forudsætning i planen fremhæves bidrag fra organisationerne bl.a. i etableringen af et mere tidssvarende tillidsmandssystem med højst ti tillidsmænd. Organisationerne har medvirket, men som følge af gældende regler har antallet af tillidsmænd ikke kunnet reduceres så meget, som planen forudsætter. Det forudsættes også, at organisationerne medvirker til oprydning i overenskomsterne. KTK oplever en vilje til forhandling, og der er indgået aftaler på enkelte områder, mens forhandlingerne på flere andre områder endnu ikke er tilendebragt.
- *Politiske bidrag.* De politiske forudsætninger for at implementere effektiviseringsplanen blev indfriet med en mindre forsinkelse i 2004, hvorfor afskedigelserne blev iværksat senere end beregnet. Desuden blev det politisk vedtaget at kompensere KTK for merudgifter til partikelfiltre samt for lukningen af Bygningservice i forhold til planens rammekrav. Effektiviseringsplanen påpeger, at det politisk skal anerkendes, at omstillingen skal fastholdes som forudsætning for, at planen har en effekt. Vi fandt, at denne forudsætning blev indfriet i 2004, hvilket også er tilfældet for 2005, hvor KTK bl.a. er kompenseret for lukningen af Bygningservice.
- *Kompetencer og viden.* Særligt i forhold til tilpasninger til kommunal-

fuldmagten forudsætter planen, at de rette kompetencer er til rådighed, og at der i organisationen er bevidsthed om kommunalfuldmagtens muligheder og begrænsninger. Vi vurderer, at disse forudsætninger ikke blev indfriet 2004, men at dette er sket i 2005, bl.a. med ekstern bistand.

I 2004 vurderede vi, at effektiviseringsplanens forudsætninger på flere områder ikke var blevet indfriet, om end det var tilfældet for så vidt angår de væsentligste, herunder forudsætninger om fastholdelse af omsætningen, omfanget af afskedigelser og organisationernes medvirken. For år 2005 vurderer vi, at de nævnte væsentligste forudsætninger også er indfriet for år 2005, om end der fortsat er en række mindre væsentlige forudsætninger, der fortsat ikke er indfriet.

Vi fremhævede også i 2004, at vi anså den altafgørende forudsætning om at fastholde omsætningen for at være særdeles følsom på længere sigt. Dette forhold mener vi fortsat er gældende. Med lukningen af Bygningsservice i efteråret 2005 vil KTK fra 2006 og fremefter opleve en markant omsætningsnedgang, som dog er kompenseret i forhold til effektiviseringsplanens rammekrav. Også forhold som tilpasning til kommunalfuldmagten samt naturligvis tab af opgaver såsom graffiti kan gøre det vanskeligt at holde omsætningsniveauet, om end disse må karakteriseres som vanlige markedsvilkår. Vi finder, således at planens forudsætning om omsætningsstabilitet er under pres, også selv om rammekravene løbende måtte blive tilpasses i ekstraordinære tilfælde.

Appendiks  
 Effektiviseringsplanens økonomi inkl. kompensation  
 for lukning af Bygningservice

Tkr.	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>PLS-rapportens resultat</b>	<b>-40.026</b>	<b>-27.331</b>	<b>-3.604</b>	<b>11.562</b>	<b>15.662</b>	<b>24.452</b>	<b>25.662</b>	<b>25.662</b>
Hertil er foreløbig denne ændrede forudsætning:								
Partikelfiltre		-3.370	-900	-900	-900	-900	-900	-900
Alternativ løsning for det særlige hold, der ikke blev etableret		-800	-3.000	-3.000	-2.200			
<b>Effektiviseringsplanens resultat</b>	<b>-40.626</b>	<b>-31.501</b>	<b>-7.504</b>	<b>7.662</b>	<b>12.562</b>	<b>23.552</b>	<b>24.762</b>	<b>24.762</b>
Bortfald af håndværksområdets overskuds krav				-1.400	-2.200	-4.100	-4.400	-4.400
<b>Revideret effektiviseringsplan (resultatkrav)</b>				<b>6.262</b>	<b>10.352</b>	<b>19.452</b>	<b>20.362</b>	<b>20.362</b>
Kompensation Lukning Bygnings-service				8.600	7.400	5.300	4.900	4.900
Kompensation engangsomkostninger				3.200	2.200	2.100		