

# Kommune Teknik København

## Evaluering af effektiviseringsplanen

År 3 – 2006

capacent

## Indhold

1.	Formål og metode	1
1.1	Baggrund og formål	1
1.2	Metode	2
1.3	Læsevejledning	2
2.	Konklusion	3
2.1	Afvikling af planen	3
2.2	Økonomi og effekt	4
2.3	Ændringer i forudsætninger og ydre forhold	4
3.	Afvikling af effektiviseringsplanen	6
3.1	De oprindelige indsatsområder	6
3.2	Faktiske igangsatte aktiviteter	9
3.3	Aktivitetsafvikling og -styring	15
4.	Økonomi og effekt	18
4.1	Regnskab 2003-2006	19
4.2	Effektiviseringsplanens effekt i 2006	20
4.3	Afvielser	24
4.4	Forventet effektiviseringsgevinst for 2007 til 2010	25
4.5	Justerede resultater for den samlede økonomi i perioden 2007-2010	27
5.	Forudsætninger	31
5.1	Vurdering af forudsætninger	31
5.2	Ydre påvirkninger	35
A.	Effektiviseringsplanens økonomi inkl. kompensation for lukning af Bygningservice	37
B.	Aktivitetsoversigt	38
C.	Forudsætninger	48

# 1. Formål og metode

Dette kapitel beskriver kort baggrunden for evalueringen af Kommune Teknik Københavns (KTK) effektiviseringsplan og evalueringens formål. Desuden beskriver vi evalueringsmetoden.

## 1.1 Baggrund og formål

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 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?

---

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

Evalueringen blev gennemført første gang for regnskabsåret 2004. Den foreliggende rapport omhandler effektiviseringsplanens tredje år, dvs. 2006, og det forventes, at evalueringen ikke gentages for yderligere regnskabsår. Evalueringen er afgrænset til alene at omfatte projekter, som er iværksat direkte i eller i tilknytning til effektiviseringsplanen. Ligesom evalueringen for 2005 har vi efter forslag fra KTK valgt at behandle tre udvalgte aktiviteter mere uddybende.

## 1.2 Metode

Denne evaluering er udarbejdet af konsulenter fra Capacent (det tidligere KPMG Advisory) med afsæt i et omfattende dokumentationsmateriale om implementeringen af aktiviteter inden for rammerne af planens 11 indsatsområder.

Evalueringen baseres på en selvevalueringsmodel, hvor oplysninger om afvikling, økonomi, effekt og forudsætninger med betydning for effektiviseringsplanens indsatsområder og disses aktiviteter er samlet sammen af KTK. Det indsamlede materiale indeholder bl.a. materiale fra ekstern revisor, indstillinger, referater, projektbeskrivelser, statusnotater etc. I appendiks B gives der et overblik over det materiale, der er modtaget.

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 efterfølgende stikprøvevist valideret af Capacent. Metoden er identisk med den metode, der er anvendt i evalueringerne for 2004 og 2005.

Evalueringsmodellen er forelagt og godkendt af styregruppen for KTK.

Evalueringen indeholder tre uddybende afsnit om væsentlige, udvalgte aktiviteter, nemlig styr på processerne, lederevaluering og servicetjek. 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. Disse afsnit er baseret på mere indgående dokumentanalyse, interview med ressourcepersoner, afdelingschefer, driftsledere og administrative medarbejdere i KTK's afdelinger.

## 1.3 Læsevejledning

Rapporten er organiseret i overensstemmelse med de tre centrale spørgsmål, som kort besvares i konklusionen i kapitel 2. Kapitel 3 behandler afviklingen af planens anbefalinger til indsatsområder og aktiviteter. Derefter giver vi i kapitel 4 vores vurdering af planens økonomiske effekt, inden vi i kapitel 5 behandler planens forudsætninger. De mere uddybende omtaler af tre udvalgte aktiviteter er placeret i kapitel 3, 4 og 5. I appendiks B har vi placeret en fuldstændig oversigt over aktiviteter omfattet af evalueringen.

## 2. Konklusion

Svaret på hvert af evalueringens tre centrale spørgsmål fremgår af dette kapitel. Kapitlet besvarer således, om de aktiviteter, som er beskrevet i effektiviseringsplanen, er gennemført i overensstemmelse med planen. Om der er kommet det forventede økonomiske afløb af disse aktiviteter, og om der er forudsætninger for effektiviseringsplanen, som er ændrede.

### 2.1 Afvikling af planen

Evalueringen for 2004 omfattede 73 aktiviteter inden for de 11 indsatsområder, mens evalueringen for 2005 omfatter 46 aktiviteter, hvor de 19 aktiviteter var videreført fra 2004. Evalueringen for 2006 omfatter 29 aktiviteter. Af disse 29 aktiviteter indgår syv i evalueringen i alle tre år, og 18 aktiviteter er iværksat i 2005, således at fire aktiviteter er fra 2006. Andre aktiviteter er også igangsat af KTK, men disse omfattes ikke af evalueringen.

Vi konstaterer, at KTK siden effektiviseringsplanens godkendelse har igangsat mere end 100 aktiviteter med direkte eller indirekte betydning for planen. Af disse er langt de fleste nu ved at være afsluttede, hvilket vi anser for tilfredsstillende.

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 og 2006.

Det er fortsat vores vurdering, at effektiviseringsplanens anbefalinger er blevet iværksat af KTK eller er udskudt eller opgivet af årsager, der er velbegrundede. I den sammenhæng skal det erindres, at planens konkrete anbefalinger til aktiviteter næsten udelukkende var kortsigtede, som skulle implementeres inden for planens første et til halvandet års virke. Som vi allerede omtalte i evalueringen for 2004 og 2005, anbefaler effektiviseringsplanen

kun i beskedent omfang indsatser, der, når de akutte problemer er løst, kan understøtte og fremme varig forandring. Mange af de mere omfattende aktiviteter i 2005 og 2006 – f.eks. lederudvikling, implementering af ressourcestyre- og økonomistyringsystem og optimering af arbejdsprocesser – finder vi imidlertid vil skabe mere varige effekter for organisationen, men at disse endnu ikke er fuldt ud realiserede og synlige.

## 2.2 Økonomi og effekt

Udgangspunktet for effektiviseringsplanens forventede effekt var oktoberkalkulen fra 2003, selv om det faktiske resultat for 2003 på -45,0 mio.kr. blev 4,4 mio.kr. ringere end forventet i kalkulen. Afsættet for implementeringen af effektiviseringsplanen var derfor vanskeligere end forudsat.

Det realiserede resultat for 2006 på -12,9 mio.kr. er betydeligt ringere end forudsat i planen (6,3 mio.kr.) og også end prognosticeret i oktober 2006 (-1,8 mio.kr.). Disse afvigelser vedrørende årsresultatet er begrundede med en mindre omsætning til Vej & Park samt et betydeligt øget forbrug af underleverandører hos Vejservice København. Resultatet for 2006 skal endvidere ses i lyset af, at effektiviseringskravet for 2006 var godt 50% højere end for 2005

Effektiviseringsplanens nettoeffekt i 2006 er opgjort til 31,5 mio.kr., hvilket dækker over omkostninger på 13,2 mio.kr. og bruttoeffekter på 44,7 mio.kr. Mange af disse omkostninger er afholdt i forbindelse med afskedigelser og vil derfor bortfalde fuldt ud i 2008.

Vi finder, at effektiviseringsplanens effekt i 2006 overordnet er tilfredsstillende. Dog er der en række aktiviteter, der i 2006 ikke gav de effekter, som effektiviseringsplanen forudsætter, herunder f.eks. optimering af arealer og lokaler, optimering af materiel og materialeindkøb samt delvis en bedre brug af styringsværktøjer.

I 2007 forventes på nuværende tidspunkt et nulresultat og således et budgetunderskud på ca. 10 mio.kr. Resultatet efter implementering af effektiviseringsplanen forventes at stabilisere sig i niveauet ca. 12 mio.kr. pr. år fra 2010. Det akkumulerede resultat for effektiviseringsplanen forventes på nuværende tidspunkt at være positivt i 2012 (break-even). I effektiviseringsplanen<sup>2</sup> forventedes det, at det akkumulerede resultat i 2008 vil være positivt.

## 2.3 Ændringer i forudsætninger og ydre forhold

I 2004 og 2005 vurderede vi, at effektiviseringsplanens væsentligste forudsætninger om fastholdelse af omsætningen, omfanget af afskedigelser og om

---

<sup>2</sup> Inkl. korrektioner for lukningen af Bygningsservice.

organisationers medvirken var blevet indfriet. For så vidt angår omsætning er dette ikke tilfældet for 2006.

I 2004 og 2005 fremhævede vi, at omfanget af den eksterne omsætning primært fra opgaver fra Vej & Park er en central forudsætning for, at KTK kan opfylde de økonomiske resultater, som effektiviseringsplanen forudsætter. Vi har også fremhævet tidligere, at vi anså den altafgørende forudsætning om at fastholde omsætningen for at være særdeles følsom på længere sigt. Dette forhold har i meget høj grad præget KTK i 2006.

Vej & Parks egenfinansiering (besluttet af Teknik- og Miljøudvalget) af opgaver i forbindelse med vinteren i 2006 som følge af et samlet krav om reduktion i serviceudgifterne vurderes efter en konkret beregning af de enkelte sager, som blev stoppet, af KTK at have reduceret årsresultatet med 6 mio.kr. En generel tilbageholdenhed og ujævnhed i tildelingen af opgaver har medført et markant fald i den eksterne omsætning i de udførende afdelinger, der således blev lavere end budgetteret af KTK og lavere end forudsat i effektiviseringsplanen.

Desuden oplevede KTK med lukningen af Bygningsservice i efteråret 2005 en omsætningsnedgang, som dog er kompenseret i forhold til effektiviseringsplanens rammekrav, jf. afsnit 4.4. Også forhold om tilpasning til kommunalfuldmagten samt naturligvis tab af opgaver såsom graffiti med virkning fra 2006 gjorde det vanskeligt at holde omsætningsniveauet, om end disse må karakteriseres som vanlige markedsvilkår.

Vi finder således, at planens forudsætning om omsætningsstabilitet ikke holdt i 2006.

## 3. Afvikling af effektiviseringsplanen

Dette kapitel fokuserer på afviklingen af de aktiviteter, som anbefales i effektiviseringsplanens 11 indsatsområder, der beskrives indledningsvis. Appendiks B giver en oversigt over de aktiviteter, der er igangsat enten med direkte afsæt i effektiviseringsplanens anbefalinger eller for at støtte planens indsatsområder.

Kapitlet giver et overblik over effektiviseringsplanens 11 indsatsområder. Dernæst gives et overblik over omfanget af aktiviteter, og endelig vurderes afviklingen og styringen af de igangsatte aktiviteter.

### 3.1 De oprindelige indsatsområder

Effektiviseringsplanen fremhæver 11 konkrete indsatsområder, der skal iværksættes for at imødekomme KTK's behov for effektivisering. 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. Planen skelner mellem strukturelle tiltag på den ene side, herunder f.eks. kundedialog, kapacitetstilpasninger, ændret organisationsstruktur og styrket vurdering af forretningsaktiviteter og områder, og på den anden side styrings- og procesmæssige tiltag som f.eks. fravalg af urentable projekter, styrkede indkøbsprocedurer og bedre styringsværktøjer. De 11 indsatsområder er kort beskrevet over de næste sider.

*1.1 Kundedialog.* Formålet med indsatsen er ifølge effektiviseringsplanen (side 20 og 21) "at forbedre samarbejdet med kunderne, at skabe mere stabil beskæftigelse for KTK's medarbejdere samt at sikre en bedre planlægning og dermed en mere optimal ressourceudnyttelse." De anbefalede aktiviteter er f.eks. en undersøgelse af kundetilfredshed, tættere dialog med kunderne og især med Vej & Park og andre kommunale kunder og identifikation af umiddelbare beskæftigelsesmuligheder. Der er ikke knyttet økonomiske mål til indsatsområdet, om end indsatsen forventes at fastholde og på sigt at udvikle omsætningen og forbedre KTK's image blandt og samarbejde med kunder samt en bedre og mere jævn kapacitetsudnyttelse.



*1.2 Umiddelbar kapacitetsregulering.* Indsatsområdet, som i effektiviseringsplanen er beskrevet på side 22 og 23, har til formål aktuelt og løbende at sikre en konsekvent tilpasning af medarbejderressourcerne til KTK's ordrebeholdning, idet planen forudsætter, at KTK havde overkapacitet, som skulle nedbringes. Planen anbefaler, at ordrebeholdningen gennemgås kritisk, at ledige ressourcer identificeres, og at disse udpeges og afskediges efter individuel forhandling.

*1.3 Kommunalfuldmagten.* Dette indsatsområde, som omtales i planen på side 23 til 28, sigter ikke på at fremme KTK's effektivitet, men på at tilpasse – det vil reelt sige at begrænse – virksomheden til kommunalfuldmagtens bestemmelser om arbejde for private, hvilket indebærer et forventet negativt resultat af indsatsområdet. Indsatsområdet omfatter tilpasning og eventuelt salg af vognmandsforretningen, tilpasning af murer-, maler- og tømreropgaver og vurdering af enheder uden for kerneområder, f.eks. sprøjtemaleri, skilteproduktion og genbrugsplads. Resultatet af indsatsen forventes at være negativ og er beregnet som en nedgang i KTK's overskud.

*1.4 Ny organisation.* Effektiviseringsplanens mest omfattende indsatsområde, som beskrives på side 28 til 36, er etableringen af en ny organisationsstruktur for KTK. Overordnet omfatter indsatsen:

- Etablering af en struktur baseret på to stabsfunktioner (Forretningsudvikling og Økonomi) og seks afdelinger (Vognmandsforretningen, Byservice 1, Byservice 2 og 3, Byservice 4 og 5, Byteknik og Bygningservice)
- Ny ledelsesstruktur, udvælgelse af ledere og fastlæggelse af lederteam, afklaring af snitflader, funktionsområder, arbejdsdeling m.v. og kompetenceudvikling
- Teamorganisering
- Etablering af ny tillidsmandsstruktur.

Dertil anbefaler planen, at det på længere sigt overvejes at udskille dele af organisationen, f.eks. Vognmandsforretningen, Gartneri, Byteknik, Vinter-tjeneste og Bygningservice. I planen ventes betydelige effekter fra 2005 som følge af kortere kommandoveje og færre enheder, reduceret intern afregning, mindre administrativt dobbeltarbejde, reduktion i ledelsesniveau på ca. 50%, reduktion i administrative funktioner på 30-35% og reduktion i tillidsmandstid på ca. 50%.

*1.5 Strategisk kapacitetstilpasning.* Den strategiske kapacitetstilpasning, som omtales direkte på side 36 til 38 og indirekte på side 13 og 14 i effektiviseringsplanen, har til formål dels at reducere omkostningerne, dels at forbedre KTK's image, kvalitet og produktivitet. Indsatsen består grundlæggende af at gøre op med, at nogle ansatte af forskellige årsager "gør det vanskeligt for mange". Mere konkret omfatter indsatsområdet, at medarbejdere med en produktivitet under gennemsnit identificeres, at individuelle forhandlinger om fratrædelse iværksættes, at stillinger eventuelt genbesættes i begrænset omfang, og at stillinger nedlægges, og medarbejdere afskediges. Indsatsen ventes at have et beskedent økonomisk resultat i 2004, men betydeligt i 2005 og mere i de efterfølgende år.

*1.6 Graffiti.* Udbud eller afhændelse af graffititjenesten, som indsatsområdet ifølge effektiviseringsplanens side 39 og 40 sigter på, er heller ikke motiveret af effektiviseringshensyn, men af en forventning om, at området skal udliciteres som følge af konkurrencelovgivningen. Graffiti er imidlertid lønsumt, og indsatsen sigter derfor på at begrænse KTK's tab ved udlicitering. Indsatsen omfatter ifølge planen bl.a. en optimering af salgsprisen, forsøg på salg gennem forhandling, afklaring af muligheder for virksomhedsoverdragelse samt dialog med bestiller og organisationer om udbud.

*1.7 Urentable aktiviteter.* Effektiviseringsplanen giver ikke endelige anbefalinger om at sælge eller lukke urentable aktiviteter, men peger på, at rentabiliteten af f.eks. Vintertjenesten og Gartneriet skal undersøges nærmere. Dette fremgår af side 41 og 42. Indsatsen forventes at bidrage positivt til KTK's resultat ved at neutralisere underskuddet ved de nævnte aktiviteter.

*1.8 Lokale- og arealoptimering.* Kapacitetstilpasningerne og den ny organisation afføder et behov for at optimere KTK's lokaleomkostninger. Indsatsområdet, som planen omtaler på side 43 til 46, forudsætter, at lokaleoptimeringen sker i tre trin, og sigter på dels at nedbringe omkostningerne til lokaler, dels at skabe mere tidssvarende rammer og frigøre arealer til andre formål. Indsatsen omfatter på kort sigt, at uddybende analyser af arealdisponering, behov og optimeringsmuligheder sættes i gang, bygninger og arealer frigøres, og lejekontrakter opsiges eller genforhandles. På mellemlang sigt anbefaler planen, at Ragnhildgade delvis frigøres, at diverse rokader og fraflytninger af enheder sker, og at en flytning fra Ragnhildgade drøftes med Københavns Kommune. På lang sigt anbefaler planen, at Ragnhildgade frigøres fuldstændigt, og at der sker yderligere fraflytninger, f.eks. Værkstedet.

*1.9 Fravalg af tabsgivende projekter.* Dette indsatsområde beskrives i effektiviseringsplanen – side 47 til 50 – under overskriften "styrings- og procesmæssige tiltag". Formålet med indsatsområdet er at 1) etablere rutiner til at undgå særligt risikofyldte og ulønsomme projekter, 2) at styrke projektleddelsen af projekter, 3) på enkelte område at genforhandle kontrakter og 4) på enkelte områder at afvikle større aktiviteter. Indsatsområdet indeholder en række konkrete anbefalinger til aktiviteter, som understøtter de fire nævnte formål. Mest væsentligt anbefales, at projekter med stor usikkerhed fravælges, ligesom projekter uden for kerneområde, herunder f.eks. totalentrepriser og større, komplekse anlægsprojekter, fravælges. I stedet fokuseres på salg af fagentrepriser og enkeltstående ydelser samt driftsmæssige opgaver. Effekten af indsatsområdet ventes på længere sigt at blive 15 mio.kr. årligt i form af undgåede tab.

*1.10 Materiel- og materialeindkøb.* Dette indsatsområde, som beskrives på side 50 til 52 i effektiviseringsplanen, har til formål at sikre besparelser på KTK's indkøb af materiel og materialer samt bedre materielstyring. Planen anbefaler en styrkelse af KTK's centrale indkøb, som bl.a. skal sikre, at data om eksisterende materiel fortsat indsamles, at muligheder for besparelser ved anvendelse af indkøbsaftaler vurderes, at der indgås flere centrale aftaler og indkøb af færre mærker, samt at gammelt materiel og materiel med lav udnyttelsesgrad sælges. Effekten anses for at være 2,4 mio.kr årligt på længere sigt.

*1.14 Styringsværktøjer.* Indsatsområdet, der beskrives på side 52 til 55, har til formål at sikre en bedre ressourceudnyttelse af KTK's medarbejdere med henblik på at øge antallet af salgbare og faktisk solgte timer pr. medarbejder. Planen anbefaler bl.a., at kapaciteten nedjusteres til det mindst påkrævede i løbet af et normalt produktionsår, at "sommerfugle" bruges mere på området med mange ufaglærte, og at tvungen afspadsring anvendes i den daglige kapacitetsstyring og flere andre planlægningsmæssige og styringsmæssige aktiviteter. Effekten af indsatsområdet forventes at være en reduktion i antallet af ikke-fakturerbare timer, svarende til 29 medarbejdere.

## 3.2 Faktiske igangsatte aktiviteter

Evalueringen for 2004 omfattede 73 aktiviteter inden for de 11 indsatsområder, mens evalueringen for 2005 omfatter 46 aktiviteter. 27 aktiviteter indgik i evalueringen begge år. Evalueringen for 2006 omfatter 29 aktiviteter, hvoraf de syv er initieret i 2004, 18 i 2005 og fire igangsat i 2006.

Evalueringen omfatter både aktiviteter anbefalet i et af effektiviseringsplanens 11 indsatsområder og aktiviteter, som KTK har iværksat som supplement til effektiviseringsplanen.

11 af aktiviteterne i evalueringen for 2006 refererer direkte til planen, hvorimod 18 supplerede planen. 18 af de aktiviteter, som indgår i evalueringen for 2005, kan direkte henføres til effektiviseringsplanen, mens 28 aktiviteter har suppleret planen. I evalueringen for 2004 kunne 38 aktiviteter henføres direkte til planen, mens de øvrige 35 var supplerende aktiviteter. Det afspejler i vid udstrækning effektiviseringsplanen, som fortrinsvis indeholdt anbefalinger til aktiviteter, der skulle initieres på kort sigt.

Appendiks B indeholder en detaljeret oversigt over, hvilke aktiviteter der er iværksat med direkte afsæt i effektiviseringsplanens anbefalinger, og hvilke der er iværksat ud over planen.

*1. kvartal 2004.* Enkelte aktiviteter blev igangsat forud for Borgerrepræsentationens vedtagelse af effektiviseringsplanen den 25. marts 2004. Det gælder f.eks. for den strategiske dialog med væsentlige kunder, afskedigelser på grund af arbejdsmangel, afgrænsning af KTK's opgaveportefølje som følge af kommunalfuldmagten<sup>3</sup> samt diverse analyser. Samtidig – 1. kvartal af 2004 – blev et ansættelsesstop vedtaget i den periode, hvor der finder mange afskedigelser sted, ligesom arbejdet med en ny alkoholpolitik og fraværspolitik blev indledt som supplement til planens aktiviteter.

*2. kvartal 2004.* Efter effektiviseringsplanens vedtagelse i Borgerrepræsentationen blev en række af planens mest væsentlige aktiviteter iværksat, herunder en kundeundersøgelse og flere uddybende vurderinger af en række enheder i KTK såsom Vognmandsforretningen, Graffiti, Vintertjenesten,

---

<sup>3</sup> Selve afgrænsningen af opgaveportefølje som følge af kommunalfuldmagten fandt sted i 1. kvartal 2005 før og efter en udredning til BTU (jf. notat til Bygge- og Teknikforvaltningen af 11. februar 2005).

Entreprise og Gartneriet. Desuden blev ca. 90 medarbejdere afskediget, der blev ansat nye ledere og forberedelserne til den nye organisation indledt. Udarbejdelsen af en række arbejdsgange på personale- og økonomiområdet blev indledt.

Af aktiviteter ud over effektiviseringsplanen blev implementeringen af den ny alkoholpolitik og fraværspolitik bl.a. indledt i perioden. En vurdering af asfaltkontrakten blev ligeledes indledt.

*3. kvartal 2004.* Som led i implementeringen af ny organisation blev behovet for ændringer i overenskomsterne identificeret med henblik på genforhandling med organisationerne. Tilsvarende blev behovet for nye styringsværktøjer identificeret og et projekt om nyt ressourcestylingssystem indledt. Desuden blev forretningsgange og styringsværktøjer for vurdering af projekter udarbejdet. Beslutning om graffiti blev truffet i perioden og indstilling til det daværende Bygge- og Teknikudvalg afgivet.

Som supplement til effektiviseringsplanen blev i denne periode iværksat en række aktiviteter såsom analyse og forhandling med BTF om håndtering af en ny forsikringsordning, udvikling og igangsættelse af et projekt om teamorganisering, generel oprydning og implementering af administrative forretningsgange og rutiner samt vurdering og begyndende ajourføring af KTK's kvalitetssystem.

*4. kvartal 2004.* Den nye organisation blev implementeret den 1. november 2004, bl.a. med rokader og med en ny tillidsmandsstruktur. Udarbejdelsen af en forretningsgang og en investeringsplan for materiel og en analyse af arealanvendelsen blev indledt. Forretningsgang og kalkulationsprincipper for prisfastsættelse af ydelser blev udarbejdet, og beregningsværktøj var under anskaffelse.

Blandt de supplerende aktiviteter igangsatte KTK analyser af Bygningsservice, af smedeområdet, af værkstedsområdet og af mulighederne for centralisering af vognparken. Desuden blev forsikringsordningen af leasede biler afklaret. På økonomiområdet blev udarbejdelsen af en række arbejdsgange indledt. En forretningsgang for intern projektstyring blev udarbejdet.

*1. kvartal 2005.* En analyse af KTK's arealanvendelse og fremtidige arealbehov blev iværksat primo 2005. Endvidere igangsatte KTK implementeringen af en række nyudviklede administrative forretningsgange og styringsværktøjer. Der blev desuden påbegyndt en analyse af mulighederne for at optimere indkøb. Aktiviteterne med teamorganisering blev videreført med omfattende uddannelse, ligesom der blev indledt et kompetenceudviklingsforløb for afdelings- og driftsledere.

*2. kvartal 2005.* Som led i implementeringen af nye styringsværktøjer blev udviklingen og implementeringen af et ressourcestylingssystem påbegyndt i marts 2005, og anskaffelsen af et ledelsesrapporteringssystem blev indledt. Et projekt til beregning af timekostpriser blev igangsat. KTK indledte desuden en række initiativer til nedbringelse af udgifter til reparation af materiel såsom indførelse af logbøger og tilgang af mekanikere til forebyggende

vedligehold i enkelte afdelinger. Vurdering af flere urentable aktiviteter blev afsluttet, og der blev taget beslutning om at beholde smedeområdet i KTK.

Som supplerende aktivitet indledtes et projekt til udvikling af KTK's personaleadministration med rekruttering af en personalejurist som det første skridt. Der blev også iværksat udvikling og implementering af medarbejder- og teamudviklingssamtaler (MUS og TUS) samt vedtaget en politik for 'Et Sundt KTK' og indledt en række aktiviteter til implementering af denne. Endelig opnåede KTK miljøcertificering efter ISO14001 i maj 2005.

*3. kvartal 2005.* I august 2005 blev udrulningen af det ny ressourcestyrings-system og økonomistyringsystem indledt i Byserviceafdelingerne. Desuden indledtes arbejdet med at afdække mulighederne for at optimere udnyttelsen af mandskabsmæssige og materielle ressourcer i KTK.

*4. kvartal 2005.* KTK igangsatte i oktober 2005 et projekt til reorganisering af virksomhedens administrative opgaver. Der blev i den forbindelse udarbejdet og vedtaget en tidsplan for reorganiseringprocessen, som skal gennemføres i 2006. Som led i arbejdet med at øge fleksibiliteten og optimere udnyttelsen af medarbejderressourcer i KTK blev der bl.a. taget initiativ til at oprette en jobbørs. Et større anlagt procesoptimeringsprojekt, styr på processerne, blev også indledt. Asfaltkontrakten blev sendt i EU-udbud, ligesom graffitiområdet blev sendt i udbud af Vej & Park og efterfølgende overdraget til Alliance Clean & Care A/S.

Blandt de supplerende aktiviteter, som fandt sted i 4. kvartal 2005, blev der taget beslutning om at nedlægge Bygningsservice samt at nedlægge autoværkstedet og gennemføre et EU-udbud af autoværkstedets ydelser.

*1. kvartal 2006.* På baggrund af København Kommunes revisions gennemgang af KTK's efterlevelse af de fastlagte forretningsgange i 2005 og et opfølgende servicetjek i 2006 af de enkelte afdelinger for efterlevelse af forretningsgange iværksatte KTK en omfattende intern kontrolstrategi. Der er således blevet gennemført kontrolbesøg i alle afdelinger. Der er redegjort mere detaljeret om servicetjekket i en boks i afsnit 4.5.

Der blev gennemført intern revision af forretningsgangene på økonomistyringsområdet, på budgetlægningsområdet, af forretningsgangene for omkostningskalkulation samt for en række forretningsgange vedrørende investering og køb af materiel. Forretningsgange relateret til bl.a. sags- og projektstyring fra tilbud til gennemførelse er ligeledes blevet gennemgået og opdateret.

*2. kvartal 2006.* Der blev udarbejdet forslag til ny forretningsgang vedrørende internt køb og salg mellem KTK og Københavns Kommune, men det blev besluttet af Teknik- og Miljøforvaltningens økonomistyregruppe at sætte udviklingen af den skitserede løsning på hold, da udviklingsomkostningerne viste sig uhensigtsmæssigt store. Styregruppen ønskede således at undersøge andre alternativer, før der skulle træffes beslutning om den videre proces. På baggrund af gennemførte EU-udbud blev der i 2. kvartal indgået kontrakter med fire leverandører om service og vedligehold af KTK's materiel.

3. kvartal 2006. I forbindelse med indførelsen af et nyt økonomistyrings-system i 2005 overgik medarbejderne til at udfylde dagsedler frem for ugesedler og gøre registreringen mere detaljeret og få tidsforbruget registreret hurtigere på sagerne. I starten af 2006 gennemførte KTK et udbud for at anskaffe et system til elektronisk timeregistrering til erstatning for papirsedlerne. I juni blev der underskrevet kontrakt med en ekstern it-leverandør om registreringssystem til pc og PDA. Løsningen blev udviklet og lå i testversion i oktober og skulle herefter implementeres i organisationen inden årsskiftet. Udrulningen til hele organisationen blev dog forsinket, bl.a. på grund af problemer med overførsel af sager fra Navision til den nye løsning, Tast-selv.

4. kvartal 2006. Der blev ikke igangsat nye aktiviteter. KTK's ledelse oplyser, at dette skyldes et ønske om at skabe ro i organisationen efter flere år med mange nye aktiviteter.

Tabellen nedenfor giver et overblik over samtlige igangsatte, igangværende og afsluttede aktiviteter inden for de 11 indsatsområder. Tabellen omfatter de i alt 100 aktiviteter, som indgår i evalueringen for 2004, 2005 og 2006.

Nr.	Indsatsområde	Igangsatte aktiviteter	Igangværende aktiviteter	Afsluttede aktiviteter	Afventende aktiviteter	Opgivne aktiviteter
1.1	Kundedialog	6		6		
1.2	Umiddelbar kapacitetsregulering	3		3		
1.3	Kommunalfuldmagten	5		5		
1.4	Ny organisation	17	2	15		
1.5	Strategisk kapacitetstilpasning	8		7		1
1.6	Graffiti	2		2		
1.7	Urentable aktiviteter	13		13		
1.8	Lokale-/arealoptimering	5	1	4		
1.9	Fravalg af tabsgivende projekter	3		3		
1.10	Materiel- og materialeindkøb	7		7		
1.14	Styringsværktøjer	31	4	26	1	
	I alt	100	7	91	1	1

Tabel 3.1  
 Antal aktiviteter pr. ultimo  
 marts 2007

Vi anser antallet af aktiviteter, som vist i tabellen ovenfor, for at have været ganske 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. Vi finder det også tilfredsstillende, at størstedelen af indsatsområderne er ved at være afviklede. Kun på områderne ny organisation, lokale- og arealoptimering og styringsværktøjer er der stadig et mindre antal igangværende



aktiviteter, hvilke med en undtagelse alle er aktiviteter, som KTK har igangsat som supplement til planen. Det indikerer, at effektiviseringsplanens – trods det, at dens effektkrav fortsat er gældende – relevans som operationelt styringsgrundlag er svindende.

### Lederudvikling i KTK – evaluering hele vejen rundt

Effektiviseringsplanen konkluderede, at en slankere organisation i KTK med færre ledere ville medføre et større ledelsesansvar for den enkelte leder. Derfor gennemførte konsulenter i 2005 et lederudviklingsforløb for afdelings- og driftsledere med det formål at styrke lederens kompetencer, så de stod bedre rustet til at håndtere udfordringerne i KTK. I 2006 blev ledelsesudviklingsforløbet suppleret med omfattende ledelsesevaluering for alle afdelings- og driftsledere. Formålet med evalueringen, som tog afsæt i Teknik- og Miljøforvaltningens syv ledelsesprincipper, var at gøre lederne mere bevidste om dem selv som ledere.

Initiativet harmonerede godt med kravene om lederevaluering fra Teknik- og Miljøforvaltningen på den ene side og ønsker blandt ledere i KTK om at blive bedre til at udarbejde virksomhedsplaner og opstille strategiske, taktiske og operative mål.

### Kompasset rundt

Som noget nyt gennemførtes en "360-graders evaluering", hvor lederne blev vurderet på deres ledelsesindsats gennem interview med overordnede, sideordnede og underordnede. Interviewspørgsmålene tog afsæt i de afdelingsvise handlingsplaner, som KTK's virksomhedsplan var omset til, og de syv ledelsesprincipper. På baggrund af interviewene blev der udarbejdet en rapport til den evaluerede leder samt vedkommendes leder. Rapporterne blev anvendt som udgangspunkt for en udviklingssamtale, der blev gennemført med den evalueredes leder, lederens leder og konsulenten, der udarbejdede rapporten. Til disse møder blev der for hver leder udarbejdet en konkret individuel udviklingsplan med fokusområder, opgaveansvar og milepæle, som der skulle følges op på løbende. De individuelle udviklingsplaner blev også samlet i planer for afdelinger og for hele virksomheden.

### Forventninger og udbytte

Flere ledere var indledningsvis skeptiske. Men skepsis aftog, og evalueringen blev en udbytterig oplevelse for mange ledere, som fik "aha"-oplevelser i forhold til, hvordan de blev opfattet af kolleger og medarbejdere. Processen var også personligt krævende, og flere ledere fandt det udfordrende at tackle personlig kritik på en konstruktiv vis. Derfor har flere fået sparring til at bearbejde rapporterne. Andre har anført, at evalueringen personligt var interessant, men ikke noget, der nødvendigvis vil føre til en ændret lederstil.

De adspurgte medarbejdere havde store forventninger til at skulle evaluere deres ledere, men havde siden de gennemførte interview ikke hørt eller set, hvordan deres input blev anvendt. Derfor havde de svært ved at vide, hvad de skulle forvente sig af evalueringen, da de ikke vidste, hvor megen af deres ytringer der var filteret fra, samt hvorledes den information var blevet modtaget og brugt. Driftslederne, som Capacent har talt med, havde en oplevelse af en uafsluttet proces, da der ikke har været megen opfølgning siden udviklingssamtalerne.

### Driftsledernes udfordringer

Resultatet fra ledelsesevalueringen har ifølge flere afdelingsledere understreget et generelt behov for at udvikle ledelseskompeterne blandt driftslederne, navnlig med hensyn til bedre at kunne planlægge på længere sigt (dvs. ugebasis) og med hensyn til personlig gennemslagskraft over for medarbejderne. Driftsledere i nogle afdelinger er som følge af ledelsesevalueringen blevet tilmeldt forskellige efteruddannelsesaktiviteter, herunder diplomleder- og projektlederkurser samt coaching. Man har desuden valgt at fastholde et driftsledernetværk i KTK til udvikling på tværs.

Flere driftsledere følte sig presset af, at de ikke syntes, de fik det nødvendige udbytte af ledelsesudviklingskurserne i 2005. Ledelsens krav om lederudvikling gav usikkerhed i ansættelsen, og samtidig oplevede flere, at de manglede værktøjerne, tiden og ressourcerne, fordi det var optimering af afdelingernes drift, der var øverste prioritet for chefgruppen i 2006.

Både afdelingschefer og driftsledere efterlyser en afklaring af driftsledernes rolle med henblik på bedre at kunne prioritere mellem arbejdsopgaver. I denne sammenhæng vurderes de individuelle udviklingsplaner af afdelingscheferne som et godt værktøj til at udkrystallisere primære målsætninger i arbejdet, da de generelt har fungeret godt som samtalegrundlag på lokale ugentlige status- og opfølgingsmøder.

I relation til driftslederne er der desuden iværksat et projekt, der forsøger at koble stress, forandringer og kommunikation med henblik på at gøre lederne bedre i stand til at håndtere medarbejderteam.

### Kommunikation

Efter evalueringen er de adspurgte afdelingsledere blevet mere opmærksomme på, hvordan de virker over for deres kollegaer. Dette gælder især i forhold deres kommunikation – både tonen og mængden af information. Driftslederne, som Capacent har talt med, oplever derimod, at den dialogorienterede ledelsesstil er blevet presset ned over hovedet på dem uden at tage hensyn til, hvilken type medarbejdere der er i KTK. Driftslederne mener, der til tider er brug for at tale med store bogstaver, men det er ikke accepteret på samme måde som tidligere. Medarbejderne har derimod den opfattelse, at de udsættes for en "gammeldags", højtråbende ledelse, der ikke har gennemgået en udvikling på samme måde som resten af KTK gennem udmøntningen af effektiviseringsplanen, og at den ledelsesmæssige udvikling i KTK gennem de sidste år primært skyldes nytilkomne ledere. De adspurgte medarbejdere havde ikke en oplevelse af en øget indsats på dette område.

Afdelingscheferne er i forbindelse med evalueringen blevet opmærksomme på utryghed blandt medarbejderne i forbindelse med omstillingsprocesserne i KTK som et særligt vigtigt element i kommunikationen. Driftslederne, som Capacent har talt med, mener dog, at det er svært at indgyde ro og stabilitet til medarbejderne, når man selv som leder befinder sig i en utryk situation.

Stor ledelsesmæssig tilstedeværelse anses af både driftsledere og afdelingschefer som vigtig, selv om driftslederne mente, at afdelingsledelsen burde være mere synlig. Flere afdelingschefer fremhæver, at man er blevet bedre til at tale sammen, og at korpsånden blandt lederne er blevet bedre, således at man er blevet bedre til at trække på hinandens ressourcer.

### Evaluerings konklusioner

Generelt blev forventningerne i chefgruppen om et anvendeligt slutprodukt indfriet, og der var enighed blandt størstedelen af lederne om, at ledelsesevalueringen i 2006 har været en god og udbytterig proces. Evalueringsprocessen blev dog af alle adspurgte ledere og medarbejdere omtalt som en meget tung og ressourcekrævende proces, som imidlertid som bieffekt har skærpet evnerne til at planlægge strategisk på afdelingsniveau.

Effekten må der også stilles spørgsmål ved. Mange afdelingschefer og driftsledere har været ledere i mange år og oplever selv at have et godt instinkt for, hvordan ledelse udøves, og er som sådan vanskelige at påvirke. De adspurgte medarbejdere mener ikke, de kan mærke en ledelsesmæssig forskel i forbindelse med ledelsesudviklingsprojekterne. Tværtimod har de fortsat en oplevelse af, at der praktiseres "gammeldags" ledelse, der ikke er ganske i overensstemmelse med de seneste års udvikling af KTK. Eksempelvis oplever medarbejdere, at der selv efter indførelsen af teamorganisering er ledere, som er påholdende med at delegere ansvar. Alligevel synes den valgte tilgang til lederevalueringen at give et vist grundlag for at stimulere refleksion blandt de enkelte ledere.

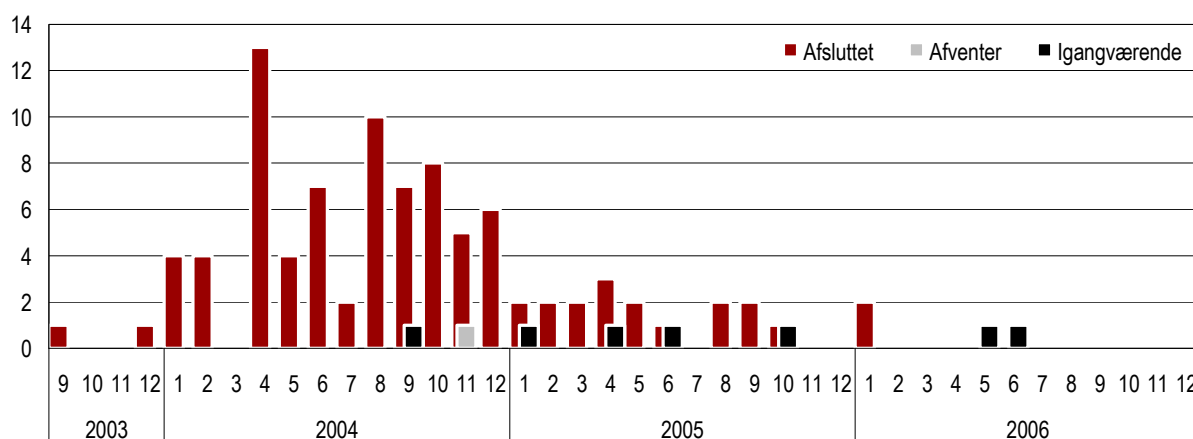
Tilgangen til den første lederevaluering i KTK og den gennemførte proces vil nu blive genstand for en intern evaluering.



### 3.3 Aktivitetsafvikling og -styring

Af de i alt 100 aktiviteter, som er omfattet af evalueringerne for 2004, 2005 og 2006, er 91 afsluttet pr. ultimo marts 2007. Syv aktiviteter er fortsat i gang, mens to aktiviteter enten er afventende eller opgivet. I tillæg til de 100 aktiviteter, der indgår i evalueringen, har KTK siden 2004 gennemført andre udviklingsaktiviteter, som imidlertid ikke indgår her, fordi de hverken direkte eller indirekte har relation til effektiviseringsplanen,

Figuren nedenfor illustrerer balancen mellem afsluttede og igangværende aktiviteter. Det ses, at de mange aktiviteter, der blev indledt straks efter effektiviseringsplanens vedtagelse, er afsluttede. Det er tilfredsstillende, selv om en del af aktiviteterne ikke er iværksat på det tidspunkt, som effektiviseringsplanen anbefalede. Det skyldes dog i de fleste tilfælde, at Borgerrepræsentationens beslutning om at iværksætte planen kom senere end forudsat, eller at aktiviteterne ikke kunne igangsættes, før KTK havde de rette kompetencer på plads i organisationen.



Figur 3.1  
Igangværende og  
afsluttede aktiviteter

Det ses, at en række aktiviteter indledt i sidste halvdel af 2004 og første halvdel af 2005 fortsat er igangværende. Der er i alle fire tilfælde tale om aktiviteter, der supplerer effektiviseringsplanen, men som ikke direkte anbefales heri. De fire aktiviteter berører indsatsområderne styringsværktøjer og ny organisation.

Figuren viser et tilfredsstillende mønster med ganske mange afsluttede aktiviteter mod venstre og få igangværende mod højre. Det betyder, at det uhyre høje antal aktiviteter, som effektiviseringsplanen har affødt, nu er ved at være afviklede.

Det vurderes, at afviklingen af alle disse aktiviteter generelt er foregået hensigtsmæssigt og smidigt. Den gennemsnitlige varighed af de afsluttede aktiviteter er knap ni måneder, dog med en spredning fra nul måneder til 30

måneder. De igangværende aktiviteter har ved udgangen af marts 2007 en gennemsnitlig varighed på godt 20 måneder med en spredning fra ti til 31 måneder.

### Styr på processerne – på jagt efter spild

Til at understøtte effektiviseringsplanens indsatsområder indledte KTK i 2005 et udviklingsprojekt, der skulle skabe bedre og mere effektive arbejdsprocesser. Projektet skulle ikke føre til afskædelser, hvilket der blev orienteret om ved projektets begyndelse, men til en øgning af effektiviteten ved ikke blot at løbe hurtigere, men også ved at gøre tingene smartere. Udviklingsprojektet, der indledningsvis omtaltes som 'Procesoptimering' og senere blev til 'Styr på processerne', er med ekstern konsulentbistand ved at blive gennemført i administrationen og i byserviceafdelingerne. Senere gennemføres projektet også i Vejservice.

#### Administrative arbejdsprocesser

I november 2005 blev der afholdt indledende interview med administrative medarbejdere for at få overblik over de administrative arbejdsopgaver. Herefter gennemførtes der workshop med administrative medarbejdere for at kortlægge og analysere de administrative arbejdsgange, der tager størstedelen af medarbejdernes tid. Desuden blev der i december 2005 afholdt seminar for afdelingschefer og driftsledere med drøftelser om administrationens fremtidige serviceniveau og snitflader mellem den centrale og decentral organisation. I januar og februar 2006 blev der afholdt flere workshops med de forskellige medarbejdergrupper med henblik på at designe de kommende arbejdsgange. En afsluttende rapport sammenfatter resultaterne af hele procesanalysen.

Initiativerne på det administrative område fandt sted samtidig med en gennemgribende reorganisering, som bl.a. indeholdt en centralisering af administrative opgaver og en sammenlægning af udvikling og service.

#### Arbejdsgange i byserviceområderne

Fra slutningen af maj til slutningen af oktober 2006 var konsulenter på jagt efter ineffektive eller unødvendige aktiviteter i KTK' tre byserviceområder. Jagten efter spildaktiviteter kommer fra Lean (Toyota-fabrikernes ledelsesfilosofi) med fokus på at eliminere aktiviteter, der ikke er værdiskabende for kunderne. Stort set alle ansatte har deltaget i denne proces, hvor konsulenterne har interviewet de enkelte team og deres ledelse flere gange. Hovedformålet med de afholdte workshops, møder og interview var at påbegynde en dialog om hverdagens opgaver og reflektere over, om opgaverne kan løses smartere. Møderne med medarbejderne har også handlet om, hvad der stopper eller forsinker arbejdet, og om tiden bruges på aktiviteter, der er unødvendige for kunden eller KTK. Ifølge de adspurgte medarbejdere var processen præget af tvivl om, hvilken dagsorden der lå bag effektiviseringsbestrebelse, og hvad effektiviseringsgevinster skulle anvendes til. Medarbejdernes mistro til konsulenterne gav sig udtryk i, at medarbejdernes repræsentanter anbefalede de øvrige medarbejdere at være varsomme med, hvad de sagde til konsulenterne. Samme medarbejdere har betegnet processen som mulig at manipulere. Der er ingen tvivl om, at mange medarbejders deltagelse som resultat heraf har været tilbageholdne, hvilket ifølge både ledere og medarbejdere naturligvis påvirkede processen. Alligevel synes projektet at have skabt større ledelsesmæssig indsigt, som har fundet anvendelse i beslutningsmæssige sammenhænge uden direkte relation til projektet.

#### Delte meninger om konklusioner

I begyndelsen af november 2006 blev de sidste rapporter præsenteret for projektets styregruppe. Konsulenterne har peget på to hovedproblemstillinger i byserviceområderne: For mange forstyrrelser i for kort produktiv arbejdstid. Disse problemstillinger vedrørende arbejdstidens tilrettelæggelse omhandler bl.a., at pausetid ofte ikke afholdes på lokaliteten, hvor det konkrete arbejde udføres, men at der anvendes tid på at pakke bil med det medbragte udstyr og køre tilbage til KTK. Dette sker i nogle tilfælde både i formiddags- og frokostpausen. Desuden afsluttes dagen for nogle medarbejdere med at køre tilbage til KTK og tage et bad i arbejdstiden. Det fremhæves dog

også af lederne, at mange medarbejdere er gode til at planlægge deres rute, så de ender tæt på KTK ved pausetid.

Der er blandt de forskellige medarbejdergrupper i KTK delte meninger om konsulenternes konklusioner vedrørende arbejdstidstilrettelæggelse samt om mulige forbedringer i produktionskapaciteten med 5-10%. Nogle afdelingschefer var godt tilfredse med analysens resultat, da konklusionen om begrænset spild bekræftede deres egen opfattelse af relativt veldrevne afdelinger. Andre afdelingschefer mente, at omfanget af spildtid afspejlede særlige ansættelsesforhold for en del af medarbejderne, hvilket havde medført en relativ ufleksibel arbejdstilrettelæggelse. Flere fra chefgruppen havde en opfattelse, at der måtte være større potentielle effektiviseringsgevinster end rapporternes konklusioner. Blandt driftslederne var opfattelsen, at rapporterne gav et dækkende billede, og at konklusionerne repræsenterede kendt viden – en opfattelse, som blev delt af mange i ledergruppen. Holdningerne til rapporternes konklusioner virker ikke unaturligt til i høj grad at være præget af ens placering på enten medarbejder-, mellemlider- eller lederniveau i KTK's organisation.

Generelt kan effektiviseringsgevinster på 5% dog næppe i nogen sammenhæng karakteriseres som overvældende store, og umiddelbart ville det ikke være urealistisk at forvente sig mere. Medarbejderne mener ikke overraskende, at problemerne derimod handler om, at medarbejderne bliver pålagt stadig flere og flere opgaver af mere administrativ karakter, uden at der tildeles tiden til det, eksempelvis daglig registrering af arbejdstid, udfyldelse af kørebøger m.m. I ledelsen og i effektiviseringsrapporten fra 2004 peges der derimod på, at de nuværende udfordringer i KTK vedrørende arbejdstidstilrettelæggelse i høj grad består af historisk betinget adfærd og kultur, som ikke lige lader sig ændre efter forgodtbefindende. Det samme forhold peges der også på i ledelsesevalueringen.

## 4. Økonomi og effekt

Dette kapitel fokuserer på den økonomiske effekt som følge af afviklingen af de aktiviteter, der anbefales i effektiviseringsplanens 11 indsatsområder.

Kapitlet tager afsæt i effektiviseringsplanens forudsætning vedrørende anvendelse af oktoberkalkulen. Herefter vil den økonomiske effekt inden for de enkelte indsatsområder blive gennemgået. Afslutningsvis vil der blive foretaget en vurdering af den økonomiske effekt for indsatsområderne samt en vurdering af den samlede økonomi i øvrigt for 2005-2010.

Opgørelsen af de økonomiske effekter er foretaget ved brug af forskellige opgørelsesmetoder, herunder en række skøn. Årsagen til dette skyldes dels, at nogle indsatsområder har en sådan karakter, at de er vanskelige at måle.

Udfordringerne har ikke mindst vist sig i forbindelse med opgørelse af personalereduktioner. I dette tilfælde har det været nødvendigt at operere med en række forudsætninger. Et andet eksempel, der illustrerer de udfordringer, der ligger i disse opgørelser, vedrører kommunalfuldmagten og styringsværktøjer. I forbindelse med kommunalfuldmagten skal der estimeres et tab som følge af opgaver, man ikke får eller kan byde på, mens opgørelsen af et nyt økonomisystems effekt på bundlinjen ikke kan estimeres. Opgørelserne får derved karakter af skøn, der vanskeligt lader sig dokumentere.

Opgørelser af økonomiske effekter er yderligere vanskeliggjort i forbindelse med evalueringen af 2006. Årsagen til dette skyldes ikke mindst, at Bygningsservice, Graffiti og Autoværkstedet er nedlagt. For ikke mindst Bygningsservice er der særskilt kompenseret for dette som følge af, at overskudskravet til KTK er mindsket. De økonomiske effekter for de enkelte indsatsområder er ikke opgjort særskilt for Bygningsservice. Det har som følge af dette ikke været muligt at "rense" evalueringen, hvilket yderligere medvirker til at øge usikkerheden ved den samlede opgørelse af de økonomiske effekter.

## 4.1 Regnskab 2003-2006

Udgangspunktet for effektiviseringsplanens forventede effekt er den udarbejdede oktoberkalkule, der viser det forventede årsresultat for 2003. Nedenfor er der foretaget en sammenligning mellem det realiserede årsresultat for 2003 og det forventede i oktoberkalkulen.

Tabel 4.1  
 Årets resultat for 2003

	mio.kr.
Årets resultat for 2003 (oktoberkalkule 2003)	-40,6
Årets resultat for 2003 (realiseret)	-45,0
Afvigelse mellem oktoberkalkulen og realiseret	-4,4

Anm.: Resultaterne er opgjort efter kommunale regnskabsprincipper, som eksempelvis indebærer, at pension og afskrivninger håndteres anderledes, end hvis resultaterne var opgjort efter omkostningsprincipper.

Som det kan ses af ovenstående oversigt, blev det faktiske resultat 4,4 mio.kr. dårligere end det i kalkulen forventede. Afsættet for effektiviseringsplanen er således i princippet vanskeligere end forudsat ved beslutningen om at iværksætte effektiviseringen.

Resultatet for 2004, 2005 og 2006 skal ses i dette lys. Resultatet for 2004, 2005 og 2006 kan ses af nedenstående tabel.

Tabel 4.2  
 Sammenligning budget og regnskab for 2004, 2005 og 2006

Resultat (dækningsbidrag III)	Budget	Realiseret	Afvigelse mellem realiseret og budget		Afvigelse mellem prognose og realiseret
			Prognose okt.		
mio.kr.					
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
KØR-resultat 2006*	6,3	-12,9	-19,2	-1,8	-11,1

\*Justeret for tillægsbevillinger (21,1 mio.kr.).

Af tabellen kan det ses, at der i oktober 2004 estimeres et årsresultat, der er ca. 30 mio.kr. dårligere end realiseret. I evalueringen for 2004 fandt vi klart, at dette forhold understregede nødvendigheden af, at KTK's igangværende arbejde med at styrke virksomhedens styringsgrundlag og -information fortsættes og fremmes yderligere. I oktober 2005 estimeres et årsresultat, der er ca. 14 mio.kr. dårligere end realiseret. Afvigelsen er således halveret, men er fortsat betydelig. Vi kan konstatere, at dette forhold endnu ikke er forbedret. I oktober 2006 er der således foretaget skøn, der afviger -11,1 mio.kr. i forhold til det prognosticerede.

Vi kan således konstatere, at dette forhold endnu ikke er forbedret i tilstrækkelig grad, og har noteret os rækken af afvigelsesforklaringer, der er fremsendt til Teknik- og Miljøforvaltningen<sup>4</sup>.

Vi har i den forbindelse fået oplyst, at der i slutningen af 2006 i forhold til prognosen har været et betydeligt merforbrug på underentreprenører koncentreret omkring Vejservice København. Beløbet er estimeret til at udgøre 10,8 mio.kr. Det er oplyst, at merforbruget skyldes en ujævn ordreoptagelse, der har givet anledning til at anvende underleverandører til opgaveløsningen.

Det er således ikke blot vigtigt, at KTK får den nødvendige omsætning, men også, at denne sker hen over året, således at KTK har mulighed for at planlægge ressourceanvendelsen. Vi har fået oplyst, at KTK er i gang med at udarbejde skabeloner/værktøjer, der kan følge op på forventet tidspunkt for ordreindgangen.

I lighed med for 2004 og 2005 er afvigelsen mellem realiseret og budget behandlet i afsnit 4.3. For 2005 udgjorde denne en negativ afvigelse på 4,3 mio.kr., mens der for 2006 kan konstateres en negativ afvigelse på -19,2 mio.kr.

## 4.2 Effektiviseringsplanens effekt i 2006

Nedenfor er den økonomiske effekt ved effektiviseringsplanens gennemførelse illustreret pr. indsatsområde. I opgørelsen er der i forbindelse med fastlæggelsen af omkostninger kun medtaget direkte omkostninger i form af enten leverandørfakturaer eller i forbindelse med personalereduktioners lønomkostninger.

Mio.kr. for 2006		Effektiviseringsplan			Forventet i 2005-evaluering			Realiseret		
Nr.	Indsatsområde	OMK	RES.	EFF.	OMK	RES.	EFF.	OMK	RES.	EFF.
1.1	Kundediolog	0,00	0,00	0,00		-4,00	-4,00	0,13	1,52	1,39
1.2	Umiddelbar kapacitetsregulering	0,56	3,35	2,79	3,00	15,37	12,37	3,00	15,37	12,37
1.3	Kommunalfuldmagten	0,00	-0,29	-0,29		-4,00	-4,00	0,01	-2,33	-2,34
1.4	Ny organisation	6,91	15,55	8,64	4,17	4,94	0,77	5,13	8,86	3,73
1.5	Strategisk kapacitetstilpasning	6,94	10,56	3,62	0,00	11,39	11,39	0,00	13,44	13,44
1.6	Graffiti	0,00	-2,10	-2,10		-5,00	-5,00	0,00	-5,43	-5,43
1.7	Urentable aktiviteter	0,00	0,74	0,74		0,00	0,00	0,50	0,01	0,01
1.8	Lokale- og arealoptimering	0,00	2,50	2,50		0,50	0,50	0,00	0,00	-0,06
1.9	Fravalg af tabsgivende projekter	0,00	15,00	15,00		15,00	15,00	0,00	11,56	11,56
1.10	Materiel- og materialeindkøb	0,00	2,40	2,40		0,00	0,00	0,00	1,21	1,20

<sup>4</sup> Se *Orientering om regnskab 2006 – Kommune Teknik København*, som er fremsendt til TMF.

Mio.kr. for 2006		Effektiviseringsplan			Forventet i 2005-evaluering			Realiseret		
Nr.	Indsatsområde	OMK	RES.	EFF.	OMK	RES.	EFF.	OMK	RES.	EFF.
1.14	Styringsværktøjer	3,86	9,33	5,47	2,74	2,74	2,74	4,40	0,00	-4,40
	Omk. til realisering af plan	0,50		-0,50		-0,50	-0,50	0,04	0,00	-0,04
	I alt	18,77	57,04	38,27	7,17	36,44	29,27	13,21	44,71	31,50

Tabel 4.3  
 Effektiviseringsgevinster  
 realiseret i 2006  
 mio.kr.

De tre kolonner til højre for de enkelte indsatsområder illustrerer den effekt, der forventes ifølge effektiviseringsplanen. De følgende tre kolonner illustrerer den effekt, som KTK forventede i forbindelse med den evaluering, der blev gennemført sidste år. De afsluttende tre kolonner illustrerer den effekt, som faktisk er realiseret i 2006. Det kan af tabellen ses, at effekten af effektiviseringsplanen har været bedre end forventet i forbindelse med den evaluering, der blev gennemført sidste år, men dog dårligere end effektiviseringsplanens oprindelige forventninger.

Resultatet for 2006 skal endvidere ses i lyset af, at effektiviseringskravet for 2006 var godt 50% højere end for 2005.

Til de indsatsområder, hvor der er en betydelig effekt ( $> \pm 1$  mio.kr.), er der nedenfor knyttet en række kommentarer vedrørende opgørelsesmetode m.m.

En umiddelbar sammenligning med forventningerne fra sidste års evaluering giver anledning til at bemærke følgende forhold: Afvigelsen i kundedialog (1.1) og styringsværktøjer (1.10). Disse forhold er ligeledes kommenteret nedenfor.

*Kundedialog (1.1).* Området er i 2006 som i 2005 opgjort ud fra omkostningerne til Bygningsservice. I beregningen er taget udgangspunkt i de realiserede omkostninger og bevillinger givet i 2006. Den positive effekt på 1,52 mio.kr. kan relateres til omsætning modtaget, som der i forbindelse med opgørelse af bevillingerne ikke har været indkalkuleret.

*Kapacitetstilpasninger og ny organisation (1.2, 1.4, 1.5).* Omkostninger og besparelser vedrørende personalereduktioner er opgjort ved at gennemgå samtlige afgåede medarbejdere i 2004/2005 og efterfølgende opdele dem på de tre relevante indsatsområder. Efterfølgende er der korrigeret for genbesættelser samt for en besparelse i forbindelse med, at der ikke er tilført ekstra ressourcer i sommerhalvåret (sommerfugle).

I forbindelsen med opgørelsen af de realiserede effekter af effektiviseringsplanen har det inden for disse områder vist sig nødvendigt at angive en række forudsætninger. Dette betyder eksempelvis, at afvigelser inden for det enkelte delområde 1.2, 1.4 og 1.5 er behæftet med en vis usikkerhed, og at afvigelser i forhold til effektiviseringsplanen bør foretages samlet. Inden for de tre indsatsområder er der en positiv samlet afvigelse i forhold til effektiviseringsplanen på 14,5 mio.kr., jf. tabellen nedenfor. I forbindelse med "Ny organisation" og "Strategisk kapacitetstilpasning" er der bl.a. medtaget af-

trædelsesomkostninger ved reorganisering af ledelsen, ledelsesudvikling, teamorganisering, miljøcertificering og sundt KTK.

Forhold vedrørende styringsværktøjer bør ligeledes medtages i denne opgørelse, da det ellers giver et misvisende resultat for effekten på styringsværktøjer. Denne effekt kan imidlertid ikke opgøres økonomisk.

Tabel 4.4  
 Afvigelser fra  
 effektiviseringsplanen

	Mio.kr.
Samlet forudsat nettoresultat ved aktivitet 1.2, 1.4 og 1.5, jf. effektiviseringsplanen	15,05
Realiseret nettoresultat aktivitet 1.2 – umiddelbar	12,37
Realiseret nettoresultat aktivitet 1.4 – ny organisation	3,73
Realiseret nettoresultat aktivitet 1.5 – strategisk	13,44
	29,54
Større realiseret nettoresultat i forhold til forudsat	14,49

Årsagen til ovenstående difference skyldes primært følgende forhold:

- At der er foretaget flere afskedigelser end forudsat i effektiviseringsplanen
- At der er færre omkostninger til rådighedsløn, end effektiviseringsplanen havde forventet.

*Kommunalfuldmagten (1.3).* Omfatter de øgede udgifter til asfaltkontrakt i forbindelse med udbuddet samt skøn over nedgang i omsætningen som følge af afgrænsningen af kunde- og opgaveporteføljen. Beregningen af asfalt er foretaget forholdsmæssigt ud fra, hvor meget der er anvendt i forhold til tidligere skøn over effekt.

Nedgang i omsætning er foretaget som differencen mellem 2003 (2006-pris og lønreguleret) og 2006 realiseret som i tidligere år med en dækningsprocent på 20. I 2006 kan ikke registreres en nedgang, hvorfor der ikke er medtaget effekt herfra.

*Graffiti (1.6).* Med afsæt i resultatet for 2005 var der indregnet en gevinst på 5 mio.kr. for graffitiaktiviteterne i 2006. Dette budgetbeløb er indsat som den negative gevinst ved at afhænde disse aktiviteter.

*Fravalg af tabsgivende projekter (1.9).* Effektiviseringsplanen vurderer inden for dette indsatsområde en resultatforbedring på 15,0 mio.kr. i 2006. Udgangspunktet for denne vurdering er oktoberkalkulen (2003), hvor der er medtaget en række tabsgivende projekter, der samlet udgør ca. 15,0 mio.kr.

Det skal bemærkes, at denne opgørelse er mere teoretisk, eftersom der er tale om en besparelse i form af manglende tab på projekter, der ikke gennemføres. I forbindelse med evalueringen er beregningen af effekten foretaget på følgende måde.



Tabel 4.5  
Specifikation af effektiviseringsgevinst ved fravalg af tabsgivende projekter

	2006	2005	2004
	mio.kr.	mio.kr.	mio.kr.
Besparelse, såfremt der ikke er tabsgivende projekter	15,0	15,0	15,0
Tabsgivende projekter	3,44	1,3	6,0
Samlet besparelse vedrørende fravalg af tabsgivende projekter	11,56	13,7	9,0

Anm.: Oplysninger om tabsgivende projekter baseres på udtræk fra økonomisystemet. Kun realiserede tab på DB3 over 25.000 kr. er medregnet.

Vi noteres os, at udviklingen af tabsgivende projekter desværre har været negativ fra 2005 til 2006, således at den beløbsmæssige værdi af tabsgivende sager i 2006 er større end i 2005. KTK har oplyst, at godt 2,0 mio.kr. af dette tab kan henføres til en enkeltstående sag: Rørsangervej/Nattergalevej – Entreprise.

*Materiel- og materialeindkøb (1.10).* I 2006 er beregnet forskellen på tidligere forbrug og nuværende forbrug til reparationer. Der er taget udgangspunkt i et gennemsnit mellem 2004 og 2005, hvor indsatsen omkring reorganisering af auto blev igangsat frem for 2003.

*Styringsværktøjer (1.14).* I vurderingen af effekten af styringsværktøjer i 2006 er medtaget omkostningerne til implementering af nyt økonomi- og ressourcestyringssystem (Navision) samt Tast-selv-projektet. Implementeringen af de to betydelige systemer har været præget af en række udfordringer, hvor der er anvendt betydelige ressourcer på at få driftssituationen stabiliseret. Dette har betydet, at økonomi- og ressourcestyringssystem ikke har bidraget til at sikre en stigende uddebiteringsgraden (jf. effektiviseringsplanen). KTK har oplyst, at driftssituationen vedrørende økonomi- og ressourcestyringssystemet er stabiliseret, og at de systemmæssige forudsætninger er på plads, således at økonomi- og ressourcestyringssystemet kan anvendes til løsning af mere taktiske og strategiske opgaver.

Eftersom effektiviseringsplanen forudsiger en forbedring i andelen af salgbare timer, har vi ligeledes fået opgjort denne. Jf. effektiviseringsplanen, var graden opgjort til 31%, mens den for 2006 er opgjort til 33%. Det skal dog oplyses, at det er vanskeligt entydigt at konkludere, at det er dårligere styring, der er årsag til denne forringelse. En af årsagerne til dette er, at der er arbejdet med at få nedbragt afspadsringssaldoen. Dette omfang udgør 10% af det samlede timeforbrug. Omvendt kan der argumenteres for, at merforbruget på underentreprenører ligeledes kan skyldes en uhensigtsmæssig styring af ressourcerne. Dette forhold er dog ikke undersøgt nærmere.

Effekten af disse implementeringer er som i 2005 vanskelig at opgøre. Området bør ses i relation til indsatsområdet "Ny organisation" samt "Strategisk kapacitetsudvikling". Argumentationen er, at det på trods af en væsentlig nedgang i bemanningen ser ud til, at det er lykkedes KTK at opretholde kvaliteten af arbejdet.

Afslutningsvis kan det oplyses, at arbejdet vedrørende arbejdsprocesomstillingen til dels er gennemført i 2006, men, jf. casen vedrørende dette projek-

tet, dette arbejde har endnu ikke givet den forventede effekt. Vi kan dog konstatere, at der inden for de administrative processer er gennemført en række besparelser i kombination med, at der er ændret på organiseringen af de administrative medarbejdere. Årsagen til dette skyldes dels en omlægning af arbejdsopgaver, implementering af nyt økonomisystem samt nedlukning/frasalg af aktivitetsområder.

*Omkostninger ved realisering af effektiviseringsplanen.* I forbindelse med evalueringen er omkostninger søgt allokert til det enkelte indsatsområde. Dette kommer eksempelvis til udtryk i forbindelse med omkostninger til implementering af nyt økonomi- og ressourcestyringssystem. Under dette område er der i 2006 henført en række omkostninger til ad hoc-assistance.

## 4.3 Afvigelser

Den samlede afvigelse mellem det realiserede resultat for 2006 og effektiviseringsplanens forventede resultat er illustreret i nedenstående tabel.

Tabel 4.6  
 Afvigelser mellem forventninger til og realiseret, 2006

	mio.kr.
Årets resultat ifølge KØR, justeret for tillægsbevillinger	-12,9
Årets budgetkrav, jf. effektiviseringsplanen <sup>5</sup>	6,3
Negativ afvigelse i forhold til budgetkrav i effektiviseringsplanen	-19,2

KTK har oplyst, at denne afvigelse skyldes følgende forhold.

Tabel 4.7  
 Afvigelser mellem budget og realiseret, 2006

	mio.kr.
Udskydelse af vejopgaver hos Vej & Park som følge af egenfinansiering	6,0
Tab af Graffiti samt generel omsætningsnedgang	5,3
Øget brug af underentreprenører på vinter- og vejområdet	7,4
Tab på anlægssag i Byservice + andet	3,5
Samlet afvigelse	19,2

I forbindelse med en evaluering af de økonomiske effekter af effektiviseringsplanen er det centralt at få fastlagt, hvorvidt årsagen til ovenstående resultat skyldes tiltag som følge af effektiviseringsplanen eller har en anden forklaring.

<sup>5</sup> Side 15 i effektiviseringsplanen.

Tabel 4.8  
Specifikation af afvigelse  
mellem forventninger til og  
resultat for 2006

Forklaring	mio.kr.
Beregnet effekt af effektiviseringsplanens tiltag <sup>6</sup>	-38,27
Realiseret effekt af effektiviseringsplanens tiltag (se ovenfor)	31,50
Andre forhold	-12,43
Samlet afvigelse	-19,20

Som det kan ses af oversigten, kan den manglende opfyldelse af budgetkravet ikke henføres til effektiviseringsplanen alene, men skyldes også en række budgetafvigelser. Posten "Andre forhold" er ikke specificeret, men KTK har oplyst, at den væsentligste årsag til afvigelsen skyldes den manglende omsætning. Vi har noteret os, at KTK har oplyst, at det ikke har været muligt at justere omkostningerne i forhold til den lavere omsætning. I den forbindelse er en væsentlig årsag en kombination af lange opsigelsesvarsler samt en fortsat betydelig andel af tjenestemænd. For at verificere dette har vi bedt KTK oplyse disse forhold, og vi kan oplyse, at andelen af medarbejdere, der er ansat på tjenestelignende vilkår, er ca. 55%, mens andelen af månedslønnede udgør ca. 45%. Af disse 45% månedslønnede har 90% et opsigelsesvarsel på mere end fem måneder.

Ved en gennemgang af ovenstående afvigelser er det relevant at vurdere, hvorvidt der er tale om forhold, der ligeledes kan forventes at gå igen i de kommende år, eller om der er tale om et engangsbeløb. Det kan oplyses, at som tilfældet var gældende i 2004, har KTK for at undgå et endnu større budgetunderskud haft investeringsstop. Dette kan ses ved, at der er anvendt ca. 9. mio.kr. mindre på investeringer end forudsat. Dette er en kortsigtet løsning, og der kan forekomme et større investeringsefterslæb i de kommende år.

#### 4.4 Forventet effektiviseringsgevinst for 2007 til 2010

I forbindelse med evalueringen i 2004 og 2005 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 har oparbejdet i det pågældende år.

I forbindelse med beslutningen om at lukke Bygningservice (BTU 578/05) er der foretaget en ændring af de resultatkrav, der, jf. effektiviseringsrapportens, stilles til KTK. Denne opgørelse er imidlertid ikke foretaget under hensyn til de enkelte indsatsområder, men er foretaget samlet. Dette betyder, at det er særdeles vanskeligt fremadrettet pr. indsatsområde at opgøre, hvorvidt der er opnået den effekt, som effektiviseringsrapporten lægger op til.

<sup>6</sup> Side 15 i effektiviseringsplanen.

I denne evalueringsrapport er der imidlertid igen foretaget en opgørelse for årene 2007-2010 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 imidlertid kompenseret for ved i en samlet oversigt at fratække det besparelspotentiale, som Bygningsservice, jf. notatet af 25. oktober 2005, forventeligt skulle levere. Årsagen til ovenstående skyldes, at det ellers ikke er muligt at foretage en sammenligning med effektiviseringsplanen.

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

Mio.kr.	2007	2008	2009	2010	I alt	Effektiviseringsplan 2007-2010	Afvigelse
Kundedialog	0,0	0,0	0,0	0,0	-4,0	0,0	-4,00
Umiddelbar kapacitetsregulering	13,1	15,3	15,3	15,3	59,2	12,6	46,6
Kommunalfuldmagten	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-12,0	-1,2	-10,8
Ny organisation	5,9	8,9	8,9	8,9	32,5	48,6	-16,1
Strategisk kapacitetstilpasning	13,4	13,4	13,4	13,4	53,7	29,7	24,1
Graffiti	-5,0	-5,0	-2,5	-2,5	-15,0	-8,4	-6,6
Urentable aktiviteter	0,0	0,0	0,00	0,0	0,0	9,4	-9,4
Lokale-/arealoptimering	0,0	0,00	0,00	0,0	0,0	10,0	-10,0
Fravalg af tabsgivende projekter	15,0	15,0	15,0	15,0	60,0	60,0	0,0
Materiel- og materialeindkøb	2,1	2,1	2,1	2,1	8,4	9,6	-1,2
Styringsværktøjer	5,4	6,7	7,9	7,9	27,9	27,9	0,0
Omkostninger ved realisering	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,0	0,0
I alt	47,0	53,4	57,1	57,1	214,8	198,3	16,5
Forventning, jf. PLS-rapporten	42,3	51,1	52,3	52,3	198,3		
Kompensation, jf. beslutning om at lukke Bygningsservice	7,40	5,30	4,90	4,90	22,5		

Tabel 4.9  
 Forventet effektiviseringsgevinst for 2007-2010 (eventuelle afvigelser skyldes afrundinger)

Skemaet skal læses således, at KTK's tilpasning til kommunalfuldmagten i hvert af årene 2007-2010 eksempelvis forventes at medføre et tab på 3,0 mio.kr., mens ny organisation for 2007 forventes at medføre en netto besparelse på 5,9 mio.kr.

I tabel 4.9 er kolonne Effektiviseringsplan 2007-2010 ekskl. regulering vedrørende partikelfiltre og særligt hold, mens de nye forventninger er inkl. særligt hold, men ekskl. partikelfiltre.

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, men har spurgt ind til omsætningsforventningerne. KTK har i den forbindelse oplyst, at der er givet en række omsætningsgarantier for 2007 og årene frem. Vi har endvidere spurgt ind til de værktøjer, der anvendes, med henblik på at prog-

nosticere årsomsætningen. Vi har her fået oplyst, at disse værktøjer fortsat er på et grundlæggende stadie, men under fortsat udvikling.

I kolonnen "2007" kan det ses, at det i effektiviseringsplanen forventes, at der i 2007 kan realiseres gevinster for 42,3 mio.kr. På nuværende tidspunkt forventedes der for dette år kun at kunne realiseres gevinster for 47,0 mio.kr., altså en positiv afvigelse på ca. 5 mio.kr.

Der forventes en bedre effekt end beregnet på indsatsområderne 1.2, 1.4 og 1.5 vedrørende personalereduktioner. Årsagen til denne effekt skal ses i lyset af, at medarbejdere er afskediget hurtigere end anbefalet i effektiviseringsplanen samt effekten fra en række af de gennemførte udviklingsprojekter under "styringsværktøjer". Endvidere forventes for indsatsområderne 1.2, 1.4 og 1.5 samlet set i perioden 2006-2010 en forbedring på ca. 56 mio.kr. KTK har oplyst, at dette til dels skyldes, at der i effektiviseringsplanen 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 forventelige 65 tjenestemænd).

Som tilfældet var vedrørende gennemgangen for 2005 og 2006, er det vanskeligt at foretage en sammenligning af de enkelte indsatsområder.

Beslutningen i Teknik- og Miljøudvalget om at sende graffitiopgaverne i almindeligt udbud vil betyde, at den forventede enkeltstående indtægt fra salg/virksomhedsoverdragelse, som er beregnet til ca. kr. 6,2 mio.kr., ikke kan opnås. I effektiviseringsplanen er der forudsat et årligt afkast til KTK på godt 0,4 mio.kr. af denne indtægt. I budget 2006 var indregnet et dækningsbidrag på 5 mio.kr. som følge af graffitiaktiviteterne. Som følge heraf er der indsat et forventet tab på disse aktiviteter på 5 mio.kr. årligt frem til 2008. Herefter er der estimeret et tab på 2,5 mio.kr. Årsagen til dette skyldes en forventning om, at øvrige områder har indhentet en del af det tab, der ellers vil være realiseret ved tabet af graffiti.

I effektiviseringsplanen er det forudsat, at en optimering af anvendelsen af arealer og lokaler kan medføre en reduceret husleje i størrelsesordenen 2,5 mio.kr. i 2006 og årligt derefter.

## 4.5 Justerede resultater for den samlede økonomi i perioden 2007-2010

I foregående afsnit (tabel 4.8) er alene anført den forventede effektiviseringsgevinst for de kommende år.

I nedenstående tabel fremgår KTK's egne forventninger til det samlede resultat for årene indtil 2010 – oplysninger, Capacent ikke har haft mulighed for at verificere.

Mio.kr.	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Effektiviseringspotentiale handlingsplan	0	5.610	25.380	31.497	47.011	53.441	57.161	57.161
<b>Forventede årsresultater (2007-2010)</b>	<b>-45.015</b>	<b>-19.100</b>	<b>-11.836</b>	<b>-12.900</b>	<b>0.000</b>	<b>4.000</b>	<b>8.000</b>	<b>12.000</b>
Akkumuleret (fra 2004)		-19.100	-30.936	-43.836	-43.836	-39.836	-31.836	-19.836
<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 4.10  
 Forventet resultat 2003-2010

I effektiviseringsplanen var 2006 det første år, hvor driftsresultatet forventedes at være positivt. Det fremgår imidlertid af tabellen, at der for 2006 fremkom et underskud på -12,9 mio.kr. For 2007 forventedes et budgetunderskud i størrelsesordenen 10 mio.kr., og at resultatet efter implementering af effektiviseringsplanen stabiliserer sig i niveauet ca. 12 mio.kr. pr. år fra 2010.

Det kan af skemaet ses, at KTK forventer et overskud for 2008-2010, der er mindre end det forventede, jf. effektiviseringsplanen. Det er imidlertid vores opfattelse, at KTK fortsat mangler det endelige økonomiske gennembrud i form af et positivt driftsresultat. Vi er bekendte med, at såfremt der er politisk opbakning, forventes KTK fra den 1. januar 2008 at være integreret i forbindelse med den nye organisering af Teknik- og Miljøforvaltningen. Integrationen vil, jf. det oplyste, indebære, at det vil være vanskeligt at opføre et isoleret driftsresultat for det KTK, som kendes i dag.

Af tabellen kan det ses, at det akkumulerede resultat for effektiviseringsplanen på nuværende tidspunkt forventes at være positivt i 2012 (break-even). I effektiviseringsplanen<sup>7</sup> forventedes, at det akkumulerede resultat i 2008 vil være positivt.

Oversigten er udarbejdet under forudsætning af, at den nedgang, som KTK har oplevet inden for omsætningen, ikke vil kunne påvirke det overskudskrav, der kræves.

### Servicetjek – forretningsgangenes efterlevelse

Effektiviseringsplanen fra 2004 fremhæver udviklingen og efterlevelsen af beskrevne forretningsgange i KTK som centrale for KTK's udvikling og realisering af effektiviseringsplanens målsætninger. Der er tale om et sæt interne spilleregler for, hvordan KTK's ledelse og medarbejdere skal agere, således at lovgivning og kommunale regler overholdes, og KTK's økonomistyring forbedres. En betydelig del af forretningsgangene tager afsæt i det kommunale kasse- og regnskabsregulativ

### Ekstern kontrol

På den baggrund gennemgik Københavns Kommunes revision i 2005 de dokumenterede forretningsgange i KTK for administrative og driftsmæssige aktiviteter. Konklusionen var, at forretningsgangene ikke blev efterlevet tilfredsstillende, og at en skærpet indsats var nødvendig. For at

<sup>7</sup> Inkl. korrektioner for lukningen af Bygningsservice.

følge op på implementeringen af forretningsgangene valgte KTK at lade konsulenter gennemføre et eksternt servicetjek heraf primo 2006. Dette servicetjek demonstrerede fortsat manglende efterlevelse på flere områder og anviste retningslinjer for en bedre udmøntning af forretningsgangene i KTK.

### Intern kontrolstrategi

På den baggrund besluttede KTK's chefgruppe i maj 2006 en strategi for intern kontrol, der skulle gennemføres i perioden september til november 2006 og afrapporteres til chefgruppen i december 2006. Formålet med KTK's interne kontrolsystem var at følge op på forretningsgangene og dokumentere, at der gennemføres kontrol. Kontrolstrategien indebærer en årlig plan for stikprøvekontrol opdelt på halvår, der udarbejdes på baggrund af en oversigt over implementerede (nye) forretningsgange, en samlet rapport over årets afrapporteringer fra stikprøvekontrollen og en oversigt over anmærkninger fra ekstern revision. Det skulle for nye forretningsgange anmærkes, hvilken prioritet kontrollen skulle have på baggrund af en risikovurdering. Kontrollen skulle gennemføres af et team fra Udvikling og Service, der havde ansvaret for den interne kontrol af alle dokumenterede arbejdsgange i KTK. Implementeringen af kontrollen og dens metodik var en fortsættelse af pilotprojektet "Intern evaluering", som gennemførtes i 2005. Her var tilgangen, at kontrolteamet som udgangspunkt havde tillid til afdelingernes udsagn for at styrke samarbejdsvilligheden og læringen i afdelingerne med henblik på at styrke implementeringen. Der er således ikke tale om reel controlling, hvor dokumentation kan afkræves og forlanges forevist på vilkårlige sager. Alligevel er kontrollen i sin natur kritisk og fokuseret på fejl og mangler mere end overholdelse af forretningsgange. Kontrollen i KTK blev gennemført med interview suppleret af gennemsyn af relevante dokumenter. Resultatet af kontrolbesøgene i de enkelte afdelinger rapporteres til afdelingschefen og til udviklingsdirektøren.

### Processen

I juli 2006 blev kontrolteamet udpeget, bestående af to medarbejdere fra Økonomi og to medarbejdere fra HR samt en tovholder. Der blev udarbejdet en plan til chefgruppen for kontrolbesøg i afdelingerne – sluttidspunkt ultimo november 2006. Tidsplanen holdt ikke på grund af travlhed med andre opgaver i Udvikling og Service, således at kontrolbesøget blev udskudt, og i Vejerservice København blev besøget udsat, da konsulenter her var i gang med udviklingsprojektet Styr på processerne. Kontrol i disse afdelinger forventes afsluttet i første kvartal 2007.

Som udgangspunkt oplevede kontrolteamet god overensstemmelse mellem afdelingernes udsagn og det, Udvikling og Service har verificeret, hvilket kan bekræfte anvendeligheden af kontrollens samarbejdende tilgang.

### Kontrollens resultater

Den interne kontrol i KTK's afdelinger i 2006 viste, at der er sket en række forbedringer i efterlevelsen af forretningsgangene siden det første servicetjek. Men der er dog stadig en række områder, hvor forretningsgangene ikke følges, herunder flere, som er kritiske for økonomistyringen i KTK. Blandt disse kan særligt fremhæves:

- Der journaliseres ikke i det omfang, som forretningsgangene beskriver
- Opgørelse af igangværende arbejder efterleves ikke i nogen afdelinger
- I kalkulation indregner de udførende afdelinger avance i den interne prissætning af en delleverance til et større projekt i stedet for at beregne kostpris, der afspejler de reelle omkostninger
- Styring af anlægsprojekter præges fortsat af gamle vaner, og dokumentationen er ringe.

Forklaringerne til den manglende efterlevelse kan være mange, men særligt kultur, gamle vaner, manglende viden og uddannelse samt manglende ressourcer er årsager, der nævnes af de adspurgte i KTK. I de tilfælde, hvor der er tale om manglende viden og uddannelse, er den anvendte samarbejdende tilgang brugbar med henblik på at styrke forankringen af forretningsgangene. For at styrke kendskabet til forretningsgangene er de gjort mere lettilgængelige på Københavns Kommunes intranet, KK Net, ved en mere operationel oversigt over forretningsgangene i KTK. I forhold til manglende ressourcer og overblik kunne den øverste ledelse overveje at prioritere medarbejdernes indsats til at efterleve forretningsgangene. For så vidt angår gamle vaner og kultur kunne det være hensigtsmæssigt med en skærpet kontroltilgang.

Samlet ville det sandsynligvis kunne bidrage til efterlevelsen af forretningsgangene med en kombination af regulær controlling og den nuværende samarbejdende kontrol af efterlevelse af forretningsgangene. Desuden bør der være en skærpet opfølgning på områder, der ved tidligere kontrol er fundet kritiske med korte tidsfrister. Yderligere kunne projekters afslutning indeholde en standardiseret projektevaluering, der for udviklingsprojekters vedkommende kunne forelægges kontrolteamet og chefgruppen, og anlægsprojekter kunne forelægges den ansvarlige leder.



## 5. Forudsætninger

Effektiviseringsplanen indeholder en række eksplicite forudsætninger (side 8-10) 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 (side 20-57), 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.

I de følgende afsnit vurderer vi først nogle af de væsentligste forudsætninger for effektiviseringsplanen og dernæst nogle af de betydende ydre påvirkninger, der vurderes at have influeret på implementeringen af planen.

Effektiviseringsplanens forudsætninger følges i evalueringen fra år til år, jf. appendiks C, mens vores beskrivelse af ydre påvirkninger fortrinsvis vil berøre det år, der evalueres.

### 5.1 Vurdering af forudsætninger

Planen rummer som nævnt en række afgørende forudsætninger, blandt hvilke de væsentligste fremhæves i dette afsnit.

*Fastholdelse af omsætning.* Generelt og i tilknytning til flere af effektiviseringsplanens indsatsområder forudsættes, at KTK's omsætning fastholdes på et niveau svarende til 2003, for at planens effekter realiseres. Nettoomsætningen var i 2006 350 mio.kr. mod 448 mio.kr. i 2005, 447 mio.kr. i 2004 og 434 mio.kr. i 2003 (i løbende priser). Denne afgørende forudsætning er således ikke indfriet i 2006.

Forudsætningen om fastholdelse af omsætning blev indfriet i 2004 og 2005, men da flere af planens indsatsområder direkte har som konsekvens, at om-

sætningen reduceres, forventede KTK allerede primo 2006, at omsætningen i 2006 blev mindsket betydeligt i forhold til de foregående år.

Omsætningstabets tilskrives overvejende lukningen af Bygningsservice, men også tabet af graffitiopgaven samt en række udbud fra Vej & Park i 2006, hvilket betød tabt omsætning på ca. 8,5-10 mio.kr. Hertil kom besparelser i Vej & Parks anlægsbudgetter, der betød stop for opgaver, der allerede var disponeret i KTK. Samlet set viser et sammenhold mellem regnskab 2005 og regnskab 2006 en reduktion i omsætningen til de udførende afdelinger (ekskl. Bygningsservice) på mere end 30 mio.kr. (opgjort i 2006-priser)

Forudsætningen om fastholdelse af omsætningen er i effektiviseringsplanen fremhævet i forbindelse med indsatsområder såsom kundedialog (1.1), kommunalfuldmagten (1.3), strategisk kapacitetstilpasning (1.5) og fravalg af tabsgivende projekter (1.9).

Videre forudsætter planen, at omsætningen øges gennem en tilgang af opgaver med lav risikoprofil, og der blev udarbejdet en skabelon for omkostningsberegning for bedre at kunne styre risici. Alligevel blev der i 2006 indgået kontrakt om et projekt i Byservice Nord, som alene førte til et tab på for KTK på 2,5 mio.kr.

*Afskedigelser.* Effektiviseringsplanen (side 13 og 14) forudsætter, at der ved udgangen af 2004 er 85 færre ansatte sammenholdt med oktober 2003 og med udgangen af 2005 yderligere 30 færre ansatte. Den faktiske netto-reduktion blev 170 ansatte inkl. Bygningsservice. Netto-reduktionen ekskl. Bygningsservice var 114 sammenholdt med effektiviseringsplanens krav om en netto-reduktion på 95 ansatte. Effektiviseringsplanerne har ikke taget højde for omkostninger til feriepenge for afskedigede medarbejdere. I forbindelse med afskedigelserne forudsatte planen videre, at der kunne indgå favorable aftaler om fratrædelse af tjenestemænd, herunder frivillig fratrædelse.

Planens forudsætning om, at der skulle sikres fuld kompensation for tjenestemænd i forhold til afgivelse af graffitiopgaven, blev indfriet, da alle tjenestemænd søgte orlov, hvorfor KTK ikke havde udgifter til disse i orlovsperioden. Disse medarbejdere kan dog komme tilbage til KTK, hvilket sandsynligvis ville få økonomiske konsekvenser for KTK.

Forudsætningen blev allerede indfriet i 2004, ligesom det er tilfældet med planens forudsætning om, at antallet af (melleml)edere, navnlig formænd, skulle reduceres. Til gengæld er planens forudsætning om, at de administrative omkostninger kunne reduceres gennem afskedigelser, ikke indfriet, hvilket bl.a. tilskrives øgede enhedsomkostninger pr. administrativ medarbejder, og at antallet af administrative medarbejdere ikke er reduceret, i den udstrækning effektiviseringsplanen foreskrev.

Udgifterne til administrationen er dog i 2006 faldet, som følge af at ledige stillinger ikke er blevet genbesat, bl.a. som følge af at centraliseringen af de administrative medarbejdere har effektiviseret opgaveløsningen. Det lavere antal ansatte er fastholdt. Den omtalte omsætningsnedgang fra 2005 til 2006 medførte ikke en tilsvarende forholdsmæssig kapacitetstilpasning, hvilket dels skyldes manglende fleksibilitet som følge af lange opsigelsesvarsler,

dels forventninger om, at arbejdskraften skulle anvendes ved begyndelsen af 2007.

Forudsætningerne om afskedigelser berører fortrinsvis indsatsområder såsom umiddelbar kapacitetsregulering (1.2), ny organisation (1.4), strategisk kapacitetstilpasning (1.5), lokale- og arealoptimering (1.8) og styringsværktøjer (1.14).

*Kunderrelationen.* Planen baseres på en række forudsætninger om KTK's fortsatte relation til kunder, herunder bl.a. dialog om ressourceudnyttelse og samarbejde om udbud eller eventuelle virksomhedsoverdragelser. Dialogen med kunderne har fundet sted og finder fortsat sted, om end den efter vores opfattelse næppe kan karakteriseres som reelt forpligtende.

Eksempler på kundedialog er den fortsatte dialog om ressourceudnyttelsen og den mulige udjævning af opgaver på årsplan med Vej & Park .

I de i alt 12 udbud, der er gennemført i 2006, er der således samarbejdet med Vej & Park om oplysninger til udbuddet vedrørende personaleforhold.

På trods af neddrøsling i KTK's opgaver i 2006 fra Vej & Park har Vej & Park generelt haft en stigende andel af KTK's omsætning, siden effektiviseringsplanen blev udarbejdet. Dette har således medført et mere gennemsigtigt aftalegrundlag, men også et øget afhængighedsforhold af kunden Vej & Park.

*Lokaler og arealer.* Planens indsatsområder for urentable aktiviteter (1.7) og lokale- og arealoptimering (1.8) indeholder en række forudsætninger om:

- At lejemål kunne opsiges
- At KTK's lejevilkår gør fraflytning eller tilpasning mulig i takt med kapacitetsændringer og forandringsplaner
- At huslejen er proportional med det areal, KTK disponerer over, og reguleres i forhold hertil.

Ingen af disse forudsætninger i planen har vist sig at holde, hverken i 2004, 2005 eller 2006, om end delvist for lejemål i parker, som KTK fraflytter helt.

Den primære problemstilling for KTK er uklarheden omkring ejer-/lejerforhold på store lejemål (vejpladser) efter etablering af Københavns Ejendomme.

KTK's husleje for Ragnhildgade er bagudrettet og nedjusteret svarende til den del af arealet, som er udstykket (18,2%) med virkning fra den 1. april 2004. Desuden er Bygningservice og Autoværkstedet lukket, og der pågår en dialog om lejevilkår på vejpladser.

Begrundet i Gartneriets bygningers dårlige tilstand er der søgt forhandlet delvis fraflytning og nedsat husleje. Hidtil uden resultat.

*Materiel og materialer.* Effektiviseringsplanen indeholder også flere forudsætninger om anskaffelser af materiel og materialer. F.eks. forudsatte planen, 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 indgået aftale om finansiel leasing af 26 køretøjer mod kun et året før. Der er ikke indgået nye aftaler om finansiel leasing i 2006, hvorfor forudsætningerne her blev opfyldt.

Planens forudsætninger om, at indkøbet skulle centraliseres, og at der kunne spares 1 mio.kr. årligt på indkøb, som ikke var analyseret forud for effektiviseringsplanen, blev delvist indfriet i 2006. Dette skete ved en centralisering af budgetlægning og indkøb af materiel via etableringen af stabsenheden MMK (Materiel, Miljø, Kvalitet) samt udbud af service og vedligehold af materiel. Forudsætningerne blev dog ikke opfyldt i forhold til analysen af besparelspotentiale på indkøb, der blev sat på standby. Det skyldes lukningen af Bygningsservice, som foretog flest indkøb.

*Bidrag fra organisationerne.* Som en af planens generelle forudsætninger fremhæves bidrag fra organisationerne. F.eks. forudsættes, at organisationerne medvirker i etableringen af et mere tidssvarende tillidsmandssystem med ti eller færre tillidsmænd. Organisationerne har medvirket, men forudsætningen har vist sig ikke at holde, da gældende regler kræver mindst 22-23 tillidsmænd. Hvor der tidligere var 39 tillidsrepræsentanter, er der aktuelt 19 samt fem vakante.

Planen forudsætter også organisationernes bidrag til at forøge KTK's frihed til rekruttering af kvalificerede medarbejdere og medvirken til dialog og accept af nye personalepolitiske rammer, hvilket i begge tilfældet er sket.

Endelig forudsætter planen, at organisationerne medvirker til oprydning i overenskomsterne. KTK oplever, at der er vilje til forhandling, men at disse ikke er tilendebragt på alle områder. En aftale med SiD, som var uhensigtsmæssig for KTK i forbindelse med Vintertjeneste, er forhandlet, dog uden at nå til enighed. En aftale om vikarordning er indgået, men formelt først underskrevet i 2006. Desuden er der indgået aftaler om udbetaling af afspadsering og lokale aftaler om afvikling af pauser.

I forbindelse med udbud har der været konkret dialog mellem afdelingerne om genplacering af de tjenestemænd, der ikke har ønsket at søge orlov fra KTK for at følge med opgaven til en ny entreprenør. Den interne omplacering af mandskab begrænser dog fleksibiliteten, da der dermed ansættes færre sommerfugle (løst ansatte).

Forudsætningerne om organisationernes bidrag berører indsatsområder som ny organisation (1.4), strategisk kapacitetstilpasning (1.5) og urentable aktiviteter (1.7).

*Politiske bidrag.* De politiske forudsætninger for overhovedet at indlede implementeringen af effektiviseringsplanen blev indfriet med en mindre forsinkelse i marts 2004, hvilket betød, at afskedigelserne blev iværksat senere, end planen har kalkuleret med. Desuden blev det politisk vedtaget at kom-

pensere KTK for merudgifter til partikelfiltre samt for lukningen af Bygningsservice i forhold til planens rammekrav.

Det påpeges klart i effektiviseringsplanen (side 9), at det politisk skal anerkendes, at omsætningen 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 fremadrettet bl.a. kompenseres for lukningen af Bygningsservice. Dette er imidlertid ikke tilfældet i 2006.

*Kompetencer og viden.* Særligt i forhold til tilpasninger til kommunalfuldmagten (1.3) forudsætter planen, at de rette kompetencer er til rådighed, og at der i organisationen er bevidsthed om kommunalfuldmagtens muligheder og begrænsninger. Det er vurderingen, at disse forudsætninger ikke har været indfriet 2004, men at dette er sket i 2005, bl.a. med ekstern bistand.

*Andre forudsætninger.* Effektiviseringsplanen nævner desuden eksplicit og implicit en række forudsætninger, som beskrives mere detaljeret i appendiks C.

## 5.2 Ydre påvirkninger

Grundlaget for effektiviseringsplanen kan ændres af andre grunde end ændrede eller fejlagtige forudsætninger. Det er uundgåeligt, at en virksomhed som KTK udsættes for ydre påvirkninger, som influerer på væsentlige forretningsmæssige vilkår. Vi nævner nedenfor nogle af KTK's ydre påvirkninger.

*Københavns Ejendomme.* Etablering af en fælleskommunal ejendomsenhed har på flere punkter skabt usikkerhed for KTK. Organisatorisk har der for det første været uklarhed om Bygningsservices fremtidige placering og tilknytning. For det andet vurderer KTK, at fagforvaltningerne har været tilbageholdende og har afsat mindre til anlæg og vedligehold i 2005 som følge af usikkerhed om den nye ejendomsenhed. Videre opleves det for det tredje som usikkert for KTK, hvilke konsekvenser Borgerrepræsentationens beslutninger om den fremtidige strategi for vedligeholdelse af kommunens ejendomme ville få. Først i efteråret 2005 forelå imidlertid en politisk afklaring om at nedlægge Bygningsservice i KTK, hvormed usikkerheden om Ejendomsenhedens indflydelse på KTK's omsætning mindskedes.

*Lokaler og arealer.* Det har vist sig, at KTK er forpligtet til at deltage aktivt i genudlejningen af de lokaler og arealer, der frigives af KTK, og i det hele taget har aftaleforholdene om KTK's lokaler og arealer vist sig mindre fleksible, end det almindeligvis kunne forventes.

Gennem 2005 blev muligheder og begrænsninger analyseret og herunder eftersøgt alternative placeringer for dele af KTK. Anvendelsen af KTK's areal i Ragnhildgade blev med overborgmesterens initiativ om 5.000 nye boliger i København klarlagt, og rømningen af Ragnhildgade blev indledt. Gennemførelsen blev dog forsinket, bl.a. på grund af forhandlinger om vilkår om køb/leje af et areal på Borgervænget. Forudsætningen om, at det er muligt at finde egnede arealer, som KTK vil kunne disponere, er ikke realiseret for så

vidt angår KTK's behov for arealer i Indre By. Tilkøb/leje af areal i det nordlige distrikt er en forudsætning for at genplacere KTK's funktioner fra Ragnhildgade, men dette er endnu uafklaret.

Endnu en forsinkende faktor har været styringsmæssige udfordringer på grund af uklar rollefordeling mellem KTK og Københavns Ejendomme.

Desuden blev der i 2006 iværksat et nyt projekt om den organisatoriske udvikling af hele Teknik- og Miljøforvaltningen, hvilket også har haft indflydelse på denne aktivitets gennemførelse.

*Omsætningsgrundlaget.* KTK's resultat er meget følsomt over for variationer i virksomhedens omsætningsgrundlag. I 2006 har KTK tabt en række af udbud, ligesom nedskæringer i Vej & Park har medført, at omsætningsgrundlaget for KTK ikke holdt.

Frafaldet af opgaver blev i 2004 til dels kompensert af andre, f.eks. håndværksområdet, hvor mængden af opgaver fra andre offentlige myndigheder er steget. Dette har ikke været tilfældet i 2005. I 2006 var der kun få relevante udbud for andre offentlige myndigheder, og ingen af disse opgaver er vundet af KTK.

*Ledelse og styring.* KTK oplever, at virksomheden i stigende grad skal tilpasses nye, fælles initiativer og rammer udstukket af Teknik- og Miljøforvaltningen. Således implementeres et ledelsesinformationssystem i Teknik- og Miljøforvaltningen, der efterfølgende skal udrulles i KTK. Hertil kommer et økonomisystem i KTK, samtidig med at der kører et fælles obligatorisk projekt med at få indført ESDH i organisationen. I KTK har arbejdet med forretningsgange været centralt på baggrund af et servicetjek af efterlevelsen af forretningsgange i KTK og opfølgende intern kontrol heraf. Se en uddybende beskrivelse i grå boks om servicetjek af forretningsgange.

## A. Effektiviseringsplanens økonomi inkl. compensation 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 håndværksrådets 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 engangs-omkostninger				3.200	2.200	2.100		

## B. Aktivitetsoversigt

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
1.1	Kundediolog					
1.1.1	Gennemførelse af kundeundersøgelse	Oplæg, tilbud på gennemførelse, endelig undersøgelse, sammenfatning og præsentation udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Aug. 2004
1.1.2	Opfølgning på kundeundersøgelse	Dagsordener og referater fra opfølgingsmøder med Vej & Park, oversigter over salgsmøder i Bygningsservice, referater fra driftsmøder mellem Vej & Park og Byservice Syd, Nord og Centrum udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Nov. 2005
1.1.3	Strategisk dialog med væsentlige kunder	Referater fra diverse møder, herunder med Vej & Park.	Eff.plan	Afsluttet	Jan. 2004	Dec. 2004
3.7.2	Igangsætning af drøftelser med ejendomsenheden	Mailkorrespondance med Kbh. Ejendomme og dokumenter til arbejdsgrupperapport udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Nov. 2005
3.8.1	Møder med de adm. direktører om rammerne for samarbejdet	Datoer for møder med adm. direktører, pjece, omtale af møder med RIA m.m. udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Jan. 2004	Maj. 2004
3.8.3	Forretningsgang for håndtering af kontrolbud i KTK	Udleveret og indeholdt i forretningsgang for afgivelse af tilbud.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Nov. 2004
1.2	Umiddelbar kapacitetsregulering					
1.2.1	Afskedigelser som følge af arbejdsmangel	Diverse opgørelser over årsager til fratrædelser, antal fratrædte og omkostninger og gevinster ved fratrædelser er udleveret. Aftaler om rådgivning til fratrædte ledere og medarbejdere er udleveret. Dokumentation for erfaringsopsamling efter afskedigelser udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jan. 2004	Mar. 2004
1.2.2	Udvikling af prognoseværktøj med henblik på at iværksætte kapacitetstilpasning rettidigt	Aktiviteten er igangværende. Dokumentation vedrørende projektet ikke udleveret. Projektet er siden indarbejdet i aktivitet 1.14.7.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Okt. 2006



Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
2.1.1	Gennemførelse af ansættelsesstop i den periode, hvor der finder mange afskedigelser sted	Det er oplyst, at ansættelsesstopet er ophørt. Ansættelsesstop er omtalt i nyhedsbrev og referat fra samarbejdsudvalg, som er udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Feb. 2004	Feb. 2005
<b>1.3</b>	<b>Kommunalfuldmagten</b>					
1.3.1	Generel afgrænsning af kommunalfuldmagten	Aktivitet afsluttet med mundtlig udmelding om kommunalfuldmagtens grænser på fællesmøde i januar 2004.	Eff.plan	Afsluttet	Jan. 2004	Jan. 2004
1.3.2	Vognmandsforretningen	Aktivitet afsluttet med advokat-redegørelse samt mail om at følge redegørelsens anbefalinger. Redegørelse og mail udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Okt. 2004
1.3.3	Maler, murer og tømrer	Aktivitet anses for afsluttet uden skriftlig dokumentation.	Eff.plan	Afsluttet	Feb. 2004	Feb. 2004
1.3.4	Skilte og sprøjtemaleri	Igangværende aktivitet som del af indsatsområdet 1.7 Urentable aktiviteter.	Eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Dec. 2004
1.3.5	Oprydning i forhold til kommunalfuldmagten	Miniguide og arbejdsnotat fra Von Haller udleveret. Diverse notater, slides og mail om aktiviteter i forbindelse med tilpasning til kommunalfuldmagten udleveret. Godkendt forretningsgang for ansøgning om prækvalifikation udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Maj 2005
<b>1.4</b>	<b>Ny organisation</b>					
1.4.1	Ansættelse af nye ledere	Aktiviteten omfattede dels vurdering af eksisterende ledere, dels vurdering af behovet for nye ledere. Stillingsopslag og anden dokumentation for ansættelse af nye ledere udleveret. Økonomichef. ansat før og forretningsudvalgschef. ansat, efter effektiviseringsplanen blev vedtaget.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Okt. 2004
1.4.2	Forberedelse af den nye organisation	Forberedelsen af den nye organisation blev baseret på en række arbejdsgrupper. Omfattende dokumentation for arbejdsgruppernes opgave, sammensætning og resultater udleveret. Beslutningsoplæg til og referater fra styregrupper udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Okt. 2004
1.4.3	Igangsætning af den nye organisation	Materialer – bl.a. nyhedsbreve, fremlæggelser på stormøder og flytninger – om udmelding af ny organisation udleveret. Beskrivelse af ny tillidsmandsstruktur udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Nov. 2004
1.4.4	Stillingsbeskrivelser	Dokumentation for stillingsstruktur og beskrivelser udleveret. Dokumentation for delegation, mødestruktur og forretningsgange udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jun. 2004	Nov. 2004

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
1.4.5	Ledelsesudvikling	Tilbud fra Attractor, evaluering på udviklingsforløbet, statusnotat og notat til AL og DL udleveret.  Materiale om BSC fra seminar april 2006, program vedrørende chefseminar, program vedrørende lederseminar april, oplæg vedrørende strategiske overvejelser 5.-6. september 2006, program vedrørende chefseminar 5.-6. september 2006. Projektet er siden overgået til drift.	Eff.plan	Afsluttet	Mar. 2005	Nov. 2006
5.7.1	Elektronisk ledelsesinformati-on for ledergruppen i KTK	Tilbud, leverandørkontrakt samt plan for anskaffelse af ledelses-rapportsystem udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Apr. 2005	Nov. 2005
5.8.1	Elektronisk informationsbase for alle i KTK	Projektbeskrivelse og mødereferater udleveret. Interessentanalyse, handlingsplan og direktionsnotat udleveret. Diverse dokumentation for intranet og fællesdrev.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Maj 2005
6.7.1	Udarbejdelse af definition af begrebet teamorganisering i KTK	Aktivitet indledt som alternativ til det tidligere store antal formænd, som blev afskaffet i den ny organisation. Dokumentation for aktivitet udleveret, herunder kommissorium, projekt- og opgavebeskrivelse, budget, milepæle, mødereferater m.v. samt opsamlingsmateriale fra lederseminar i sep.'04.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Sep. 2004	Sep. 2004
6.7.2	Implementering af teamorganisering	Aktivitet indledt som alternativ til det tidligere store antal formænd, som blev afskaffet i den ny organisation. Dokumentation for aktivitet udleveret, herunder kommissorium, projekt- og opgavebeskrivelse, budget, milepæle, mødereferater, informationsbreve, evalueringsrapport m.v.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Sep. 2004	Aug. 2006
6.11.1	Håndtering af borgerklager	Aktivitet flyttes eventuelt til 1.14 Styringsværktøjer. Ingen dokumentation udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Nov. 2004
6.12.1	Miljøcertificering	Dokumentation for miljøcertificering udleveret, herunder miljøcertifikat, miljøfolder og håndbog. Revisionsrapport og -program, aftale om recertificering samt diverse handlingsplaner udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Maj 2004	Apr. 2005

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
6.16.1	Udvikling af 360-graders lederevaluering	Projektbeskrivelse udleveret. Mailkorrespondance med DIEU udleveret, herunder mail om aflysning af møde på grund af beslutning om, at lederevaluering ikke skulle finde sted p.t. Tidsplan for udviklingssamtaler, nyhedsbreve, mødereferater, udmeldinger fra afdelinger m.m.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Mar. 2005	Nov. 2006
6.16.2	Udvikling/implementering af MUS	Projektbeskrivelse udleveret. ASU-mødereferat med beslutning om udskydelse udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Jun. 2005	Nov. 2006
6.16.3	Udvikling/implementering af TUS	Projektbeskrivelse udleveret. ASU-mødereferat med beslutning om udskydelse udleveret. Opfølgning vedrørende TUS i afdelingerne. Mail om opfordringer til at bruge TUS.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Sept. 2006
6.18.1	Politik for et sundt KTK	Politik, diverse ASU-referater, oversigt/tidsplan og statusnotater udleveret. Diverse materiale om projekterne i Sundt KTK (foldere, projektbeskrivelser, præsentationer) udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Jun. 2005	
6.23.1	Intern evaluering af iværksatte udviklingsaktiviteter	Referater af chefmøder og evalueringsrapport vedrørende teamorganiseringsprojekt udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Feb. 2005	Jan. 2006
6.29.1	"Virksomheder i forandring" – EU-socialfondsprojekt	Kommissorium, ansøgning, kursus katalog, midtvejsevaluering samt øvrigt materiale udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Jan. 2005	
<b>1.5</b>	<b>Strategisk kapacitetstilpasning</b>					
1.5.1	Afskedigelse af medarbejdere, ca. 90 stillinger	Materiale vedrørende afskedigelser udleveret (arkiveret sammen med indsatsområde 1.2).	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Maj 2004
1.5.2	Afskedigelser af yderligere medarbejdere – ca. 30 stillinger	KTK har oplyst, at det ikke har været nødvendigt at gennemføre denne aktivitet.	Eff.plan	Opgivet		
1.11.1	Genforhandling af overenskomster: Identifikation af behov for ændringer	Dokumentation herfor ikke udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jul. 2004	Dec. 2004
1.11.2	Genforhandling af overenskomster: Gennemførelse af forhandlinger	Statusnotat udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Dec. 2005
1.12.1	Vedtagelse af en ny alkoholpolitik	Alkoholpolitik, materiale om aktiviteter omfattet af forbud og om uddannelse af netværkspersoner er udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Feb. 2004	Jun. 2004
1.12.2	Gennemførelse af ny alkoholpolitik	Alkoholpolitik, materiale om aktiviteter omfattet af forbud og om uddannelse af netværkspersoner er udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Maj 2004	Sep. 2004
1.13.1	Vedtagelse af ny fraværspolitik	Fraværspolitik udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Feb. 2004	Jun. 2004

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
1.13.2	Gennemførelse af ny fraværspolitik	Fraværspolitik udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Maj 2004	Sep. 2004
<b>1.6</b>	<b>Graffiti</b>					
1.6.1	Analyse af mulighederne for Graffiti	Redegørelse om graffiti udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Aug. 2004
1.6.2	Gennemførelse af den valgte model for Graffiti	Beslutningsprotokol fra BTU udleveret. Diverse materiale og mailkorrespondance fra udbudsprocessen udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Sep. 2004	Dec. 2005
<b>1.7</b>	<b>Urentable aktiviteter</b>					
1.7.1	Vurdering af Vintertjenesten	Mødeindkaldelser til Jord & Beton udleveret. Notater til BTF udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Nov. 2005
1.7.2	Vurdering af Gartneriet	Aktivitet ikke afviklet, da det er erkendt, at lejemålet ikke kan opsiges, og at rentabilitet er i bedring. Skriftlig afklaring foreligger ikke.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Sep. 2004
1.7.3	Vurdering af Salg og Marketing	Enheden er reduceret og opgaver klarlagt i ansvarsmatrice, som er udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Jun. 2004
1.7.4	Vurdering af grønne konsulenter	Enheden er reduceret og opgaver og organisatorisk placering præciseret. Dokumentation udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Jun. 2004
1.7.5	Vurdering af Entreprenør	Enhed reduceret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Aug. 2004
3.7.3	Analyse og fremtidsstrategi for Bygningsservice	Arbejdsgruppens rapport udleveret og kommenteret indholdsfortegnelse vedrørende materiale til BTF udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Maj 2005
3.7.4	Implementering af beslutning om Bygningsservice	BR- og BTU-beslutningsprotokoller, diverse oversigter nyhedsbreve og andet intern og eksternt kommunikation vedrørende Bygningsservice udleveret. Referater samt oversigter over inventar, garantistillelser, sagsbehandling efter lukning udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Apr. 2005	Jun. 2006
5.3.1	Analyse af de økonomiske konsekvenser af den ny forsikringsordning	Notat herom udarbejdet.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Okt. 2004
5.3.2	Forhandling med BTF om håndtering af forsikrings sagen	Møder med BTF afholdt herom.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Okt. 2004
5.4.1	Analyse af den eksisterende ordning med internt køb og salg	Kommissorium udleveret. Ingen egentlig analyse gennemført og dokumenteret. Ny praksis dokumenteret i budgetbrev.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Nov. 2004	Dec. 2004
6.8.1	Analyse og fremtidsstrategi for smedeområdet	Projektbeskrivelse, analysenotat og nyhedsbrev udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Apr. 2005
6.9.1	Analyse og fremtidsstrategi for værkstedsområdet	PLS-notater, indstilling og BTU-beslutningsprotokol udleveret. Diverse dokumentation fra udbudsproces udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Apr. 2005

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
6.10.1	Oprydning i forbindelse med forsikringsordningen af lease-de biler	Mail er udleveret som dokumentation for oprydning i forhold til forsikringsordningen for leasede biler.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Nov. 2004	Nov. 2004
<b>1.8 Lokale-/arealoptimering</b>						
1.8.1	Analyse af muligheden for optimering af lokaleanvendelsen	KTK har opsagt et antal parkpladser over for Vej & Park og er fraflyttet. Følgende flytning er sket: 1) Byservice Nord (Distrikt 4 og 5) er samlet på Ragnhildgade og har reduceret antallet af parklejemål. 2) Receptionen er flyttet fra den røde bygning til administrationsbygningen. 3) Administrative enheder i Materiel og Smede samt i Bygningservice er sammenlagt. Kopi af mail om fraflyttede parklejemål pr. 31.12.2004 udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jun. 2004	Okt. 2004
1.8.2	Analyse af muligheden for optimering af arealanvendelsen	Arealanalyser udleveret. Korrespondance og notater vedrørende arealanalyserne udleveret. Indstilling til TMU og ØF om Ragnhildgade udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Nov. 2004	Dec. 2005
1.8.3	Arealoptimering i 2006	Mailkorrespondance med Rambøll udleveret. Supplerende arealanalyse og indstilling til styregruppen for KTK udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jan. 2005	Dec. 2005
1.8.4	Implementering af arealanalysen	Indstilling til BR inkl. bilag samt referater og nyhedsbreve. Desuden er en samlet projektstatus udleveret.	Eff.plan	Igangv.	Maj 2006	
5.1.2	Forhandling om huslejer med ØF, BTF og VP	Mail fra ØF udleveret. Huslejeoversigt udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Jan 2005
<b>1.9 Fravalg af tabsgivende projekter</b>						
1.9.1	Udarbejdelse af forretningsgange og styringsværktøjer – PRINCE2	Opgaven er overført til FU, som selv har udviklet system. PRINCE2 anvendes ikke. Materiale – bl.a. forretningsgang og manual – om projektstyresystem udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Sep. 2003	Jan. 2005
1.9.2	Implementering af forretningsgange og styringsværktøjer for projektstyring	Dokumentation for afholdte møder udleveret. Statusnotater, oversigt over anvendelsen af styresystem samt eksempel på brug af systemet udleveret. Dokumentation for fravalg af enkelte udbud udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jan. 2005	Jun. 2005
6.2.1	Styring af interne projekter	Forretningsgang for intern projektstyring udleveret. Aftalesedler (jf. 4.6.1) indgår i intern projektstyring.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Dec. 2004	Mar. 2005
<b>1.10 Materiel- og materialeindkøb</b>						
1.10.1	Salg af overflødig materiel	Dokumentation for solgt materiel udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jun. 2004	Dec. 2004

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
1.10.2	Udarbejdelse af forretningsgang for indkøb af materiel	Materiale om materielpolitik udleveret, herunder blanket, politik og forretningsgang samt notat. Indkøbsudvalg nedsat.	Eff.plan	Afsluttet	Dec. 2003	Maj 2004
1.10.4	Udarbejdelse af en investeringsplan	Investeringsoversigt og investeringsforslag 2005, eksempler på investeringsønsker, investeringsplan 2006, mail fra Materiel og Smede udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Maj 2005
1.10.5	Analyse af optimering af indkøb	Mødereferat fra formøde, nyhedsbrev og statusnotater udleveret samt notat om projektstatus. Afsluttet som følge af ny forvaltningsstruktur	Eff.plan	Afsluttet	Feb. 2005	Dec 2006
1.10.6	Nedbringelse af udgifterne til reparation af materiel	Konsekvensanalyse, notater og beslutningsprotokoller fra ØF, BR og BTU, eksempel på logbog, kontrolskema og aftalesedler, nyhedsbreve og mail med forslag udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Maj 2005	Okt. 2006
2.4.1	Centralisering af vognparken	Godkendt forretningsgang, udskrift fra anlægskartotek samt oversigt over leaset materiel udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Dec. 2004	Apr. 2006
6.4.1	Vurdering af asfaltkontrakten	Vurdering fra advokat udleveret (kun forside). Kontrakt ikke søgt genforhandlet, men EU-udbud gennemført.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Maj 2004	Dec. 2005
<b>1.14</b>	<b>Styringsværktøjer</b>					
1.14.1	Identifikation af, hvor der er brug for nye styringsværktøjer	Materiale fra drøftelser om styringsværktøjer udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jul. 2004	Sep. 2004
1.14.2	Vurdering af økonomisystemet	Kommissorium for vurdering udleveret. Diverse materiale om udbud af økonomisystem udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jun. 2004	Okt. 2004
1.14.3	Vurdering af sags-/journaliseringssystemet	Kommissorium og projektbeskrivelse udleveret. Forretningsgang og dokumentation for informationsmøde udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Sep. 2004	Feb. 2005
1.14.4	Udarbejdelse af metode til kalkulation og prisfastsættelse af ydelser	Projektbeskrivelse udleveret. Forretningsgang og kalkulationsprincipper udleveret. Referat af chefmøder udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Okt. 2006
1.14.5	Ressourcestyringssystem	Statusdokumenter og logs, kontrakt, mødereferater og information om fakturering udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Dec. 2005
1.14.6	Udarbejdelse og implementering af forretningsgange på personaleområdet	Oversigt over udarbejdede forretningsgange udleveret, jf. 6.13.1.	Eff.plan	Afsluttet	Jun. 2004	Mar. 2005

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
1.14.7	Udvikling af nøgletal	Tilbud og leverandørkontrakt, plan for anskaffelse af ledelsesrapporteringsystem og ark med nøgletal til BTU udleveret. Excel-ark vedrørende omsætning og historie. Jet-rapport implementeret. Øvrige LIS-projekter overført til det nye TMF.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2005	Okt. 2006
1.14.10	Øget fleksibilitet og udnyttelse af arbejdskraften	Projektbeskrivelse, mødereferater, mail fra AL og skema til jobbørs udleveret. Forretningsgang vedrørende effektiv udnyttelse af arbejdskraften, Excel-arket "Jobbørs/Ledige hænder", korrespondance samt eksempel på medarbejderoversigt i forbindelse med udbud udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Aug. 2005	Jun. 2006
1.14.11	Nedbringelse af afspadsring og pladskonto		Eff.plan	Afsluttet	Sep. 2005	Dec. 2005
1.14.8	Økonomistyringsystem	Statusnotater og mødereferater udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Aug. 2005	Dec. 2005
1.14.9	Beregning af kostpriser og avancepriser	Projektbeskrivelse, mødereferater, nyhedsbreve og statusnotater udleveret. Desuden blev forretningsgang for kalkulation samt kalkulationsprincipper og retningslinjer for udarbejdelse af kontrolbud udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Maj 2005	Okt. 2006
4.1.1	Udarbejdelse af en forretningsgang for opgørelse af igangværende arbejder	Godkendt forretningsgang og eksempel på opgørelse udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Dec. 2004	Aug. 2005
4.1.2	Udarbejdelse af en forretningsgang for beregning af avancer	Se 1.14.9.	Ud over eff.plan	Lukket	Nov. 2004	Jun. 2005
4.2.1	Bogføring på lukkede sager	Intern mailkorrespondance udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Jun. 2004	Dec. 2005
4.3.1	Etablering af en spærring i muligheden for at ændre i en entreprisesum	Mail fra SA udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Jun. 2004	Dec. 2005
4.4.1	Udarbejdelse af en forretningsgang for arkivering og dokumentation på de enkelte sager	Se 1.14.3.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Sep. 2004	Okt. 2004
4.9.1	Udarbejdelse af en forretningsgang for månedlig budgetopfølgning	Godkendt forretningsgang udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Dec. 2004	Dec. 2005
5.4.2	Udarbejdelse af eventuelt forslag til ny forretningsgang vedrørende internt køb og salg KTK og Københavns Kommune	Mail fra økonomichef vedrørende status. Projektet har skiftet karakter undervejs og afventer afklaring i det ny TMF.	Ud over eff.plan	Afventer	Nov. 2004	
5.5.1	Udarbejdelse af en budget-procedure	Godkendt forretningsgang udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Dec. 2004	Jan. 2005

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
5.5.2	Udarbejdelse af en budget-procedure for 2006 og efterfølgende år	Godkendt forretningsgang udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Dec. 2004	Sep. 2005
6.5.1	Vurdering af KS-håndbogen	Projektbeskrivelse udleveret. Materiale vedrørende stregkoder udleveret. Diverse skemaer, notat og udkast til kvalitetsstyringshåndbog udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Sep. 2004	Dec. 2004
6.5.2	Revision af KS-systemet	Projektbeskrivelse udleveret. Materiale vedrørende stregkoder udleveret. Diverse skemaer, notat og udkast til kvalitetsstyringshåndbog udleveret. Kvalitetsstrategi 2005-2007, kvalitetsstyringshåndbog, notater vedrørende GPS og diverse mødereferater udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Sept. 2004	
6.13.1	Oprydning og implementering af forretningsgange og rutiner	Mødeindkaldelser, oversigt over forretningsgange, præsentationer, oversigt over korrespondance og dokumentation for tilgængelighed på netværk udleveret. Udkast til guide for intern evalueringsmodel udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Sep. 2004	Maj 2006
6.14.1	Understøttelse af elektronisk fakturering	Nyhedsbreve, statusnotat, info fra hjemmeside og slides fra præsentation udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Nov. 2004	Feb. 2005
6.15.1	Optimering af arbejdsprocesser	Mailkorrespondance med Rambøll med procesdiagrammer, projektbeskrivelse, workshopplan og diverse materialer vedrørende kommunikation til medarbejdere udleveret. Projektbeskrivelse, projektkommissorium, præsentation af ambassadører, handlingsplaner for afdelingerne, informations- og nyhedsbreve, SG-referater, fælles rapportering og projektstatus 070122 udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Okt. 2005	
6.19.1	Udvikling af personale-administration	Projektbeskrivelse, statusnotater, mødereferater samt materiale vedrørende ansættelse af personalejurist udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Apr. 2005	
6.21.1	Reorganisering af de administrative opgaver i KTK	Projektbeskrivelse, præsentationer, mødereferater, korrespondance samt nyhedsbreve udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Okt. 2005	Apr. 2006
6.22.1	Evaluering af BUM-modellen	Kommissorium og projektbeskrivelse, evalueringsrapport, nyhedsbreve og orienteringsnotater vedr. TMF på kort og lang sigt udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Sept. 2005	Jun. 2006
6.24.1	Servicetjek i de enkelte afdelinger for efterlevelse af forretningsgange	Servicetjek – samlet tilbagemelding, tilbagemeldinger fra afdelingerne, statusrapport fra Capacent, referater af chefmøder og statusnotat.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Jan. 2006	Jun. 2006



Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
6.28.1	Forbedring af forretningsgange/internt evaluering	Referat af chefmøde, kontrolstrategi - KKnet info, tidsplan for stikprøvekontrol, vedtaget kontrolstrategi, udkast til vejledning vedrørende kontrol, kontrolbesøg og skema for besøgene i afdelingerne, overblik over forretningsgange på kknet, oversigt over forretningsgang – status, statusnotat vedrørende ekstern evaluering.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Jan. 2006	Aug. 2006
6.30.1	Tast-Selv	Tidsplan, diverse projektstatusnotater og SG-referater vedrørende projektførløb samt uddannelsesplaner og brugervejledninger udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Jun. 2006	

## C. Forudsætninger

Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
Afskedigelser	1.14	Kapacitetstilpasning svarende til 29 medarbejdere i 2005 som følge af bedre planlægning (1.14.5).	Nej	Nej		Ikke aktuelt før 2005.	Kan ikke påvises. Dialog mellem afdelingerne pågår omkring fleksibel udnyttelse af arbejdskraften.	I forbindelse med udbud har der været konkret dialog mellem afdelingerne om genplacering af de tjenestemænd, der ikke har ønsket at søge orlov fra KTK for at følge med opgaven til en ny entreprenør.
Afskedigelser	1.14	Resultat alene knyttet til ressourcestyling.	Nej	Ja		Ikke aktuelt før 2005.	Der er fastsat højeste personaletal for alle afdelinger.	
Afskedigelser	1.2		Ja	Ikke relevant	Ikke relevant	Forudsætning holdt, fordi frivillige fratrædelser blev billigere, end hvis stillinger blev nedlagt og givet tre års ventepenge.		

Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
Afskedigelser	1.2	Effektiviseringsplanen (side 13 og 14) forudsætter, at der ved udgangen af 2004 er 85 færre ansatte sammenholdt med oktober 2003 og med udgangen af 2005 yderligere 30 færre ansatte. Videre forudsætter planen, at aktiviteterne i den samlede plan berører 65 tjenestemænd.	Ja	Ja	Ja	Nettoreduktion på 103. De 65 tjenestemænd er inkl. det særlige hold, som ikke blev realiseret.	Inkl. Bygningsservice er der en nettoreduktion på 170 mand – ekskl. Bygningsservice en reduktion på 114 (effektiviseringsplanens krav er 95 uden Bygningsservice).	Det lavere antal ansatte er fastholdt.
Afskedigelser	1.2	Effektiviseringsplaner har ikke forudsat omkostninger til feriepenge for afskedigede medarbejdere.	Nej	Nej		Ikke inkluderet i effektiviseringsplan.	Samme bemærkning som i 2004.	Samme bemærkning som i 2004.
Afskedigelser	1.4	Effektiviseringsplanen (side 13 og 14) forudsætter videre, at der ved udgangen af 2004 er 85 færre ansatte sammenholdt med oktober 2003 og med udgangen af 2005 yderligere 30 færre ansatte. Videre forudsætter planen, at aktiviteterne i den samlede plan berører 65 tjenestemænd.	Ja	Ja	Ikke relevant	Nettoreduktion på 103. De 65 tjenestemænd er inkl. det særlige hold, som ikke blev realiseret.	Se bemærkning under 1.2.	Se bemærkning under 1.2.
Afskedigelser	1.4	Planen forudsætter desuden, at antallet af (mellem)ledere reduceres, navnlig formænd.	Ja	Ikke relevant	Ikke relevant			
Afskedigelser	1.4	Effektiviseringsplaner har ikke forudsat omkostninger til feriepenge for afskedigede medarbejdere.	Nej	Nej		Ikke inkluderet i effektiviseringsplan.	Se bemærkning under 1.2.	
Afskedigelser	1.4	Endelig forudsætter planen, at de administrative omkostninger reduceres.	Nej	Nej	Ja	Holdt ikke som forudsat, fordi dyrere medarbejdere blev ansat.	Samme bemærkning som i 2004.	Udgifterne til administrationen er i 2006 faldet som følge af, at ledigblevne stillinger ikke er blevet genbesat bl.a. som følge af, at centraliseringen af de administrative medarbejdere har effektiviseret

Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
								opgaveløsningen.
Afskedigelser	1.5	Effektiviseringsplanen (side 13 og 14) forudsætter, at der ved udgangen af 2004 er 85 færre ansatte sammenholdt med oktober 2003 og med udgangen af 2005 yderligere 30 færre ansatte. Videre forudsætter planen, at aktiviteterne i den samlede plan berører 65 tjenestemænd, hvilket efterfølgende vurderes urealistisk, jf. ØF.	Ja	Ja	Ja	Nettoreduktion på 103. De 65 tjenestemænd er inkl. det særlige hold, som ikke blev realiseret.	Se bemærkning under 1.2.	Se bemærkning under 1.2.
Afskedigelser	1.5	Effektiviseringsplaner har ikke forudsat omkostninger til feriepenge for afskedigede medarbejdere.	Nej	Nej		Ikke inkluderet i effektiviseringsplan.	Se bemærkning under 1.2.	
Afskedigelser	1.8	Medarbejdernedgang på 15% efter 2004/2005.	Ja	Ja	Ja	Nettoreduktion på 103. De 65 tjenestemænd er inkl. det særlige hold, som ikke blev realiseret.	Se bemærkning under 1.2.	Se bemærkning under 1.2.
Andre forudsætninger	1.3	Delvis virksomhedsoverdragelse af mandskab og materiel.	Ja	Ja	Ja	For så vidt angår brøndsug.	For så vidt angår Graffiti.	Der er ikke sket overdragelse af personale i forbindelse med tabte udbud. Dels på grund af en stor andel tjenestemænd i udbud, og ingen af disse har ønsket orlov. De er i stedet genplaceret internt i KTK. Derudover berørte udbuddene en stor andel løst ansatte (som ikke kan overdrages). Enkelte faste

Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
								overenskomst-ansatte har været i spil til overdragelse, men disse har fundet andet arbejde inden skæringsdatoen.
Andre forudsætninger	1.3	Muligt at finde anden anvendelse for tilbageværende materiel og mandskab.	Nej	Nej	Ja			Intern omplacering af mandskab medfører begrænsning af fleksibilitet, da der kan ansættes færre sommerfugle (løst ansatte).
Andre forudsætninger	1.6	Planen forudsætter, at der i aftalegrundlaget for et frasalg eller udbud sikres fuld kompensation for tjenestemænd, der ikke virksomhedsoverdrages.	Ikke relevant	Ja	Ja	Ikke relevant i 2004	Alle tjenestemænd har søgt orlov, og KTK har ikke udgifter til disse i orlovsperioden.	
Andre forudsætninger	1.6	Planen forudsætter, at Graffiti var i strid med kommunalfuldmagten, fordi ydelserne også sælges til private kunder. Efter nærmere vurdering er dette ikke tilfældet, så længe KTK også renser byudstyr.	Nej	Nej				Graffitiopgaven er i 2006 adskilt i en kommunal/offentlig del og en rent privat del, som er overdraget til det firma, der vandt udbuddet. Konsekvensen for tjenestemænd, tilknyttet kontrakten, undersøges.
Andre forudsætninger	1.7	For så vidt angår Vintertjenesten (1.7.1) forudsætter planen at materiel kan sælges eller overdrages i forbindelse med udbud	Ikke relevant	Ikke relevant	Ikke relevant			

Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
Andre forudsætninger	1.8	Oprettelse af ejendomsenhed inden for den planlagte tidshorisont (hvortil BYG eventuelt flyttes).	Nej		Ja	Fagforvaltninger har været tilbageholdende og har reduceret budgetter til anlæg og vedligehold, fordi de ikke ønskes overdraget til ejendomsenheden.	Samme bemærkning som i 2004.	Uklar rollefordeling mellem KTK og KEjd. i gennemførelsen af fase 3 har givet styringsmæssige udfordringer. Bygningservice er ikke flyttet til KEjd., men enkelte medarbejdere er overdraget i forbindelse med nedlæggelsen af Bygningservice.
Andre forudsætninger	1.9	Planens forudsætning om en årlig besparelse på 15 mio.kr. baseres på, at omfanget af tabsgivende projekter ville fortsætte på samme niveau som i 2004, hvis ikke effektiviseringsplanen blev implementeret.	Uafklaret			Forudsætning kan reelt ikke efterprøves. I øvrigt kun 7,5 mio.kr. i 2004.	Samme bemærkning som i 2004. <i>Beløbsstørrelse afklares via regnskabsopgørelsen (SA).</i>	Samme bemærkning som i 2005.
Ejendomsenheden	1.1	Ejendomsenhedens rolle i forhold til forvaltningerne.			Nej	Fagforvaltninger har været tilbageholdende og har reduceret budgetter til anlæg og vedligehold, fordi de ikke ønskes overdraget til ejendomsenheden.	Bemærkning fra 2004 har været endnu mere aktuell i 2005.	KEjd's (Ejendomsenhedens) bygherrerolle i forhold til forvaltningerne har været uklart defineret/realiseret i 2006. KEjd. har udbudt enkelte driftsopgaver af interesse for KTK, men uden kontrolbud fra KTK.
Ejendomsenheden	1.8	Etablering af ejendomsenhed.				BYG's placering endnu uafklaret.	Byg ej placeret i Kejd.	Se ovenfor under 1.8.
Kunderrelation	0	Dialog med kunder om ressourceudnyttelse.	Ja		Ja		Diskussion om lukning af bygningservice. Indstilling fra KTK til drøftelse inden sommerferien. Indstilling politisk behandlet første gang i august.	Fortsat dialog om ressourceudnyttelse/udjævning af opgaver på årsplan med V&P i forhold til, hvilke opgaver der udbydes (særligt grønne områder).

Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
Kunderrelation	0	Samarbejde med kunder om udbud eller eventuelle virksomhedsoverdragelser.	Nej	Ja	Ja	Ikke relevant i 2004.	Graffitiudbuddet – vi arbejdede sammen med V&P omkring oplysninger til udbuddet samt i forbindelse med virksomhedsoverdragelse af medarbejdere.	I de i alt 12 udbud, der er gennemført i 2006, er der samarbejdet med V&P om oplysninger til udbuddet vedrørende virksomhedsoverdragelse.
Kunderrelation	1.1	Kunderne vil forpligtende dialog.	Ja	Ja	Ja	Dialog ja, men ikke bindende og forpligtende.	Samme bemærkning som i 2004.	Gradvist større forståelse for fælles forpligtelse, men kun nogle steder i organisationen.
Kunderrelation	1.3	Gennemsigtigt og dokumenteret aftalegrundlag med kunder.	Nej	Ja	Ja		Kortlagt og proces gennemført med eksternt bistand.	
Kunderrelation		Dialog med kunder om opgaver til særligt hold.	Ikke relevant	Ikke relevant	Ikke relevant			
Ledelse	1.5	Afviklingen forudsætter klart lederskab og konsekvens ved regelbrud.	Ja	Ja	Ja	Efter vores bedste vurdering.		Samme bemærkning som i 2004.
Ledelse og styring	1.14	Fælles udbudsproces, krav om EU-udbud medfører større resourceforbrug og forsinkelse af økonomisystem (1.14.2).					Dette har været mere aktuelt i 2005.	Ej relevant i 2006.
Ledelse og styring	1.14	BTF's beslutninger om anskaffelse af økonomisystem koordineret med Brand, Vej & Park og Byggeri & Bolog.					Dette har været mere aktuelt i 2005.	Anskaffelse af økonomisystem i TMF hhv. KTK har givet udfordringer hos leverandøren i forhold til prioritering af ressourcer og tilretning.
Ledelse og styring	1.14	Sags- og journaliseringssystem skal afstemmes med BTF-beslutning vedrørende ESDH.					Samme bemærkning som i 2004.	Samme bemærkning som 2005. Det kører som et fælles obligatorisk projekt at få indført ESDH.
Ledelse og styring	1.14	Overgang til elektronisk fakturering.			Ja		Dette har været mere aktuelt i 2005.	Hele organisationen har skullet lære nye forretningsgange i 2006.

Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
Ledelse og styring	1.14	Indførelse af Ledelsesinformations-system er blevet forsinket på grund af ønsket om koordinering i TMF. Tilsvarende med ABC.						
Ledelse og styring	1.4	Ændringer i BTF's ledelsesgrundlag.				Mere tilpasning til nye, fælles initiativer og rammer, dvs. færre frihedsgrader i visse anliggender.	Samme bemærkning som i 2004.	Samme bemærkning som i 2004.
Ledelse og styring	1.4	Ændringer i BTF's virksomhedsplaner.					Samme bemærkning som i 2004.	Samme bemærkning som i 2004.
Ledelse og styring	1.4	Miljøcertificering.				Dyrt og tidskrævende.	Samme bemærkning som i 2004.	Re-certificering kræver ressourcer.
Ledelse og styring	1.4	SKUB og arbejdsmiljø.				Fælles projekter, som var tidskrævende.	Ej relevant i 2005.	Ej relevant i 2006.
Ledelse og styring	1.4	Deltagelse i projektlederruddannelsen via BTF.						Samme bemærkning som i 2005. Desuden er de projektledere, som har gennemført TMF's uddannelse, blevet tilbudt certificering, hvor KTK har finansieret eksamenstid og certificeringsudgift.
Ledelse og styring	1.4	Deltagelse i tværgående styregrupper.				Tidskrævende.		Samme bemærkning som i 2005.
Ledelse og styring	1.4	Deltagelse i fælles projekt om ESDH.						Samme bemærkning som i 2005.
Ledelse og styring	1.9	It-kompetence i organisationen til stede for håndtering af styringsværktøjer.				Findes ikke i tilstrækkelig grad.	Samme bemærkning som i 2004.	Der har været arbejdet meget med at forbedre organisationens it-kompetencer gennem dels Navision-kurser, dels via kurser i pc-kørekort. It-kompetencer findes dog fortsat ikke i tilstrækkelig grad.



Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
Lokaler og arealer	1.7	Planen forudsætter for så vidt angår Gartneri (1.7.2), at lejemålet kan opsiges. Det har ikke vist sig muligt. Desuden er Gartneri i sund økonomisk udvikling.	Nej	Nej	Nej			Begrundet i bygningernes dårlige tilstand er der søgt forhandlet delvis fraflytning og nedsat husleje. Hidtil uden resultat.
Lokaler og arealer	1.8	Flytteomkostninger og bygge-/anlægsomkostninger ved at gøre de fysiske rammer tidssvarende, dækkes af provenu ved frasalg af Ragnhildgade.	Ikke relevant	Ikke relevant	Ja		Endnu ikke relevant.	Forudsætningen holder som princip, men projektets og omkostningernes omfang skal revideres.
Lokaler og arealer	1.8	At husleje er proportional med det areal, KTK disponerer over, og reguleres i forhold hertil.	Nej	Nej	Nej		Delvist indfriet for så vidt angår husleje for lejemål i parker, som KTK fraflytter helt. Men for så vidt angår store lejemål reguleres huslejeandel af rammekrav ikke forholdsmæssigt.	Uklarhed omkring ejer-/lejerforhold på store lejemål (vejpladser) efter etablering af KEjd.
Lokaler og arealer	1.8	At lejevilkår muliggør fraflytning/tilpasning i takt med KTK's planer.	Nej	Nej	Nej		Ej indfriet.	Husleje reduceret på Ragnhildgade som følge af lukning af Bygningsservice og Autoværkstedet. Dialog om lejevilkår på vejpladser og gartneri pågår.
Lokaler og arealer	1.8	At det er muligt at finde egnede arealer i KK, som KTK vil kunne disponere over i ønsket omfang og på ønsket tidspunkt.				Ikke fundne	Ydre påvirkning er gældende i 2005.	Ikke fundet for så vidt angår genplacering af KTK's funktioner på Ragnhildgade 1. Ikke fundet for så vidt angår KTK's behov for arealer i indre by.
Lokaler og arealer	1.8	Alternative lokaliteter til Ragnhildgade.				Ikke fundne	Ydre påvirkning er gældende i 2005.	Tilkøb/leje af areal i det nordlige distrikt er en forudsætning for at genplacere KTK's funktioner fra Ragnhildgade.

Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
								de. Forhandling af vilkår ikke afklaret.
Lokaler og arealer	1.8	KTK's forpligtelser i forhold til udlejning af fraflyttede lokaliteter og arealer.				Nødvendigt med aktiv deltagelse i genudlejning af lokaler, KTK har lejet.	Ydre påvirkning er gældende i 2005.	Gældende for så vidt angår vejpladser, men ikke parkpladser.
Lokaler og arealer	1.8	Aftaleforhold med KK.				Uafklaret.	Ydre påvirkning er gældende i 2005.	Ejerskabet til de store lejemål (vejpladser) er ikke overdraget til KEjd. fra V&P/ØKF pr. 1.jan.2006 som forudsat i forretningsgrundlaget for KEjd. Huslejeforhold derfor fortsat uafklaret.
Materiel og materialer	1.10	Planen forudsætter, at biler købes – ikke leases – og at flåderabatter opnås.	Ja	Nej	Ja	Kun én ny bil leaset i 2004, rest er købt.	26 køretøjer leaset i 2005 (se opgørelse fremsendt 23.03.06).	Der er ikke indgået nye aftaler om finansiel leasing.
Materiel og materialer	1.10	Standardisering af materiel – især biler.	Ja	Ja	Ja	Procedurer for indkøb af nyt materiel standardiseret.		
Materiel og materialer	1.10	Planen forudsætter, der kan spares 1 mio.kr. årligt på indkøb, som ikke var analyseret forud for effektiviseringsplanen.	Nej	Nej	Nej	Ingen effekt i 2004.	Samme bemærkning som i 2004.	Analyse af besparelspotentiale på indkøb sat på standby.
Materiel og materialer	1.10	Videre forudsætter planen centralisering af indkøbet.	Nej	Nej	Delvist	Centralisering af indkøb ikke sket.	Samme bemærkning som i 2004.	Centralisering af budgetlægning og indkøb af materiel er sket via etableringen af stabsenheden MMK (Materiel, Miljø, Kvalitet) samt udbud af service og vedligehold af materiel.
Materiel og materialer	1.3	Afvikling af materiel uden merudgift (slamsuger, leaset udstyr).	Nej	Ja	Nej	Tab på 0,5 mio.kr. i stedet.	For så vidt angår Graffiti overdrages materiel til den pris, frikøb fra leasing-aftaler koster. Derfor uden	Intet materiel overdraget i forbindelse med tab af opgaver.

Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
							merudgift for KTK.	
Omsætning	0	Omsætning på ca. 500 mio.kr.	Ja	?	Nej	Nettoomsætning ifølge regnskab 2004 var 447 mio.kr. mod 434 mio.kr. i 2003.	Diskussion om, hvis mindre omsætning, så også mindre effektiviseringsprocent + faktisk omsætning fremgår af regnskab 2005.	Forpligtelsen til at give KTK mulighed for at afgive kontrolbud på egnede opgaver i Københavns Kommune opfyldes for så vidt angår V&P's driftsopgaver. Men det er ikke indarbejdet hos KEjd., som pr. 1. januar 2006 varetager ejerforpligtelser på de fleste kommunale ejendomme. Tabte V&P udbud har i 2006 betydet tab af omsætning på ca. 8½-10 mio.kr. Forudsætningen om omsætningsniveau er ikke opfyldt i 2006.
Omsætning	1.1	Effektiviseringsplanen forudsætter, at KTK's omsætning kan holdes, herunder at kunder har samme budget til ydelser fra KTK, samt at politikere garanterer dette.	Ja	?	Nej	Samlet er omsætning holdt, men ikke på afdelingsniveau, f.eks. er bygning faldet og belægning steget.	<i>Der skal ses på omsætningen for Bygningsservice (opgøres i regnskab 2005). Den langvarige beslutningsproces har betydet afmatning i Bygningservice, idet flere kunder, troede, at afdelingen allerede var nedlagt.</i>	Pludselige skift /besparelser i V&P's anlægsbudgetter har betydet stop for opgaver, der allerede var disponeret i KTK. Bortfald af Grafittiopgaven.
Omsætning	1.3	Omsætningsnedgang pr. år på 19 mio.kr.	Nej	Ja	Ja	Større, måske 35-40 mio.kr. jf. notat af 11.2.2004 til BTU.	Samme bemærkning som i 2004.	Samme bemærkning som i 2004.

Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
Omsætning	1.5	Planen forudsætter videre, at omsætningen kan opretholdes med færre medarbejdere.	Ja	Ja			Når der ses bort fra lukningen af Bygningsservice.	Omsætningen har i 2006 været lavere end i 2005 – uden tilsvarende forholdsmæssig tilpasning af den faste arbejdsstyrke.
Omsætning	1.9	Videre forudsætter planen, at omsætningen øges gennem en tilgang af opgaver med lav risikoprofil.	Ja	Ja	Ja	Risikovurdering foretages og dokumenteres aktuelt. Desuden fravælges store projekter.	Samme bemærkning som i 2004.	Skabelon for omkostningsberegning udarbejdet. Der har i 2006 været indgået aftale om et projekt i BS Nord, som man ikke havde kompetencerne til at styre, med det resultat, at KTK har tabt 2,5 mio.kr. på det ene projekt.
Omsætning	1.9	Planen forudsætter, at omsætningsnedgangen ved at fravælge projekter opvejes af en kapacitetstilpasning og bedre projektledelse (side 50).	Uafklaret			Ikke muligt at afdække aktuelt, men projektstyring fremmes.	Samme bemærkning som i 2004.	Samme bemærkning som i 2004.
Omsætningsgrundlag	1.1	Ændring og omdisponering af bevillinger i Københavns Kommune.				Flerårige budgetter til anlæg begrænser rådigheden i fagforvaltninger.	Samme bemærkning som i 2004.	
Omsætningsgrundlag	1.1	Ekstra bevillinger på grund af politisk fokus eller nye områder.			Nej	V&P fik ekstra 10 mio.kr. til KTK.	V&P har fået politisk bestemte bevillinger, som har givet øget omsætning i KTK i 2005: Snappehold (ca. 2½ mio.kr.), Kanylehold (ca. ½ mio.kr.) og Beskæftigelsesprojekt (ca. 3 mio.kr.).	Private fællesveje er i løbet af 2006 overdraget til V&P som offentlige veje, men fik først ekstra driftsbevilling sidst på året.

Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
Omsætningsgrundlag	1.1	Omsætningsnedgang som følge af bortfald af kunder (f.eks. medfører KE's frasalg af KE Partner til, at KTK på grund af kommunalfuldmagten ikke kan sælge ydelser til KE Partner længere). Dertil frafalder private i 2004 på grund af kommunalfuldmagten.			Ikke relevant		Ej relevant i 2005.	Ikke relevant i 2006.
Omsætningsgrundlag	1.1	Flerårige anlægsbudgetter i visse forvaltninger øger antallet af større entrepriser, som KTK ikke længere byder på, fordi KTK traditionelt har tabt penge på sådanne projekter. Som konsekvens mindskes KTK's marked. F.eks. OUF-udbud på Østerbro og Grønnegårde.			Ikke relevant		Relateret til Byg. Også relevant i 2005.	Ikke relevant i 2006.
Omsætningsgrundlag	1.1	Det årlige effektiviseringsbidrag på 2% går fra drift til en fælles pulje, som BR typisk bruger på større projekter, som KTK ikke længere byder på.				V&P har ikke fået andel i projektmidler og dermed heller ikke KTK.	Som 2004.	Som 2005.
Omsætningsgrundlag	1.1	Manglende virksomhedsoverdragelse af medarbejdere i forbindelse med etablering af IS for Amager Strandpark – dialog ej taget.			Ikke relevant			Ikke relevant i 2006.
Omsætningsgrundlag	1.2	Tab af Graffiti som følge af tabt udbud.						Omsætningsnedgang – og tabt overskud – som følge af at Graffiti ikke løses i 2006.
Omsætningsgrundlag	1.2	Omsætningsnedgang for Bygningservice grundet den lange periode med usikkerhed om fremtiden.						Ikke relevant i 2006.

Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
Omsætningsgrundlag	1.3	Kompenserende kundetilgang på andre opgavetyper.	Ja	Nej	Nej	F.eks. håndværksområdet, hvor opgaver fra andre offentlige myndigheder er steget, men ikke fuldt ud.	Kunne ikke kompensere.	Kun få relevante udbud for andre offentlige myndigheder, og ingen af disse opgaver er vundet af KTK. Med hensyn til opgaver for Københavns Kommunes institutioner styres pleje af udearealer nu primært af KEjd., som (endnu) ikke har været i dialog med KTK om dette.
Omsætningsgrundlag	1.9	Ændret udbudssituation, f.eks. tendens til flere og større totalentrepriser, som KTK har fravalgt at byde på. Desuden situationer i total eller delentrepriser for andre end KK, hvor i indgår ydelser, KTK ikke må levere, jf. kommunalfuldmagt.				Realitet.	Samme bemærkning som i 2004.	Ikke relevant i 2006, da håndværksområdet er lukket.
Organisationernes bidrag	0	Organisationernes medvirken til etablering af mere tidssvarende tillidsmandssystem.	Ja	Ja	Ja			
Organisationernes bidrag	0	Organisationernes bidrag til at forøge KTK's frihed til rekruttering af kvalificerede medarbejdere.	Ja	Ja	Ja			
Organisationernes bidrag	0	Organisationernes medvirken til dialog og accept af nye personalepolitiske rammer.	Ja	Ja	Ja			
Organisationernes bidrag	0	Oprydning i overenskomster.	Nej	Ja	Ja	Ikke sket, men ifølge KTK vilje til forhandling.	Vilje til forhandling, men skete ikke for alle områder. Vinteraftalen forhandlet, dog uden at nå til enighed. Aftale om vikarordning (dog først formelt underskrevet i 2006).	Løbende dialog og forhandling. I 2006 er forbedret en større oprydning/etablering af overblik omkring lokalaftaler og kutymmer, som vil blive effektueret i 2007.

Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
Organisationsbidrag	1.4	Planen forudsætter, at antallet af tillidsmænd kan reduceres til ti eller færre. Forudsætningen har vist sig ikke at holde, da min. antal er 22-23 i henhold til gældende regler. Antallet er aktuelt 25.	Nej	Nej	Nej		Samme bemærkning som i 2004.	Samme bemærkning som i 2004.
Organisationsbidrag	1.5	Planen forudsætter generelt (side 9), at organisationerne bidrager til processen ved at acceptere, at KTK har frihed til at rekruttere kvalificerede medarbejdere og i øvrigt indgår i dialog om nye personalepolitiske retningslinjer.	Ja	Ja	Ja			
Organisationsbidrag	1.7	At aftale med SiD, om attraktive forhold kan ændres (forhandlinger er afsluttet uden resultat).	Nej	Ja	Ja		Oprydning i overenskomster. Udbetaling af afspadsering. Lokale aftaler omkring afvikling af pauser.	Samme bemærkning som i 2005.
Politisk	0	Politisk godkendelse af handlingsplan.	Ja	Ikke relevant	Ikke relevant	Vedtaget 25. marts og dermed senere end forudsat i plan, hvilket især har betydning for afskedigelser.		
Politisk	0	Ændrede rammekrav i en periode.	Ja	Ja	Ja	21 mio.kr. blev ændret.		
Politisk	0	Kompensation for ekstraudgifter til partikelfiltre.	Ja	Ja	Ja			
Politisk	0	Merbevilling til opgaver målrettet det særlige hold.	Nej	Ikke relevant	Ikke relevant	Det særlige hold blev ikke realiseret, og planen blev kompenseret med 0,8 mio.kr. i 2004.		
Politisk	0	Politisk anerkendelse af, at omsætning fastholdes som forudsætning for effekt.	Ved ikke		Nej		Diskussion omkring, at mindre omsætning bør give mindre effektiviseringskrav ej accepteret.	Resultatkrav korrigeret i forbindelse med lukningen af Bygningsserviceafdel. pr. 31.12.2005. Faktisk omsætning fremgår af regnskab 2006.

Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
								Omsætningsniveauet er 33 mio.kr. lavere end forudsat i effektiviseringsplanen.
Politisk	1.4	Planen forudsætter forståelse og bidrag fra kunder og organisationer samt politisk accept og stabile rammebetingelser, jf. side 8-10.	Ja	Ja	Ja			
Timing	1.3	Høj afviklingshastighed af projekt.	Nej	Ja		Ikke helt.	Kortlagt og proces gennemført med eksternt bistand.	Ikke relevant i 2006.
Timing	1.6	Planen forudsætter videre, at implementeringen af en løsning for Graffiti skete i 2004.	Nej	Ja	Ikke relevant		Tab i omsætning på graffiti fra 2006. Se økonomiopgørelse vedrørende Graffiti fremsendt 23.3.2006).	Ikke relevant i 2006.
Timing	1.8	Gennemførelse over to til tre år.	Uafklaret	Delvist	Delvist		Fase 2 gennemført. Fase 3 på vej.	Fase 3 iværksat, jf. BR-beslutning maj 2006. Gennemførelsen forsinkes, bl.a. på grund af forhandlinger om vilkår om køb/leje af et areal på Borgervænget som forudsat i planen.
Timing	1.8	Vellykket timing i forhold til KTKs strategiske og organisatoriske udvikling.	Uafklaret	Delvist	Delvist		Fase 2 gennemført. Fase 3 på vej.	Siden fase 3 gik i gang, er der sat et nyt projekt i gang om organisatorisk udvikling af hele TMF. Dette kan få betydning for fase 3.
Viden	1.3	Rette kompetencer til rådighed for afvikling.	Nej	Ja	Ja	Var ikke til rådighed.	Kortlagt og proces gennemført med eksternt bistand.	
Viden	1.3	Dokumentationsgrundlag for økonomiske analyser (resourcestyring).	Nej	Ja	Ja	Var ikke til rådighed.	Kortlagt og proces gennemført med eksternt bistand.	



Emne	Nr.	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Indfriet 2006	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005	Evt. ændringer fra 2005 til 2006
Viden	1.3	Høj bevidsthed om muligheder og begrænsninger inden for kommunalfuldmagtens rammer.	Nej	Ja	Ja		Dialog i alle afdelinger gennemført med eksternt bistand.	