

# Kommune Teknik København

## Evaluering af effektiviseringsplanen Resume

År 3 – 2006

capacent

## Indhold

Formål og metode	1
Afvikling af planen	2
Økonomi og effekt	3
Forudsætninger	8
Bilag: Effektiviseringsplanens økonomi	12

## Formål og metode

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

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

Evalueringen sigter på at besvare tre centrale spørgsmål:

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

Evalueringen blev gennemført første gang for regnskabsåret 2004. 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; nemlig styr på processerne, lederevaluering og service-tjek. Aktiviteterne er udvalgt, dels da de vurderes at have betydning for effektiviseringsplanens gennemførelse, dels for at efterprøve gennemtrængningen af de udvalgte aktiviteter i KTK's organisation.

Evalueringen er udarbejdet af konsulenter fra Capacent med afsæt i et omfattende dokumentationsmateriale om implementeringen af effektiviseringsplanens aktiviteter. Evalueringen baseres på en selvevalueringsmodel, hvor oplysninger om afvikling, økonomi, effekt og forudsætninger med betydning for effektiviseringsplanens indsatsområder og disses aktiviteter er samlet af KTK. Oplysningerne er senere blevet gennemgået og drøftet med KTK, om end en systematisk validering af samtlige oplysninger ikke er foretaget. Samtlige beregninger i evalueringen er foretaget af KTK og stikprøvevist valideret af Capacent. Metoden er identisk med den metode, der er anvendt i evalueringerne for 2004 og 2005.

---

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

Evalueringsmodellen er forelagt og godkendt af styregruppen for KTK.

## Afvikling af planen

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

Evalueringen for 2004 omfattede 73 aktiviteter inden for de 11 indsatsområder, mens evalueringen for 2005 omfatter 46 aktiviteter, 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.

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 ressourcestyrings- 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.

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 1  
 Antal aktiviteter omfattet af evalueringerne

Videre anser vi antallet af aktiviteter 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 en række 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.

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.

## 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 underentreprenører hos Vejservice København. Resultatet for 2006 skal endvidere ses i lyset af, at effektiviseringskravet for 2006 var godt 50% højere end for år 2005

Tabel 2  
 Sammenligning budget og regnskab for 2004, 2005 og 2006 (mio.kr.)

Resultat (dækningsbidrag III)	Budget	Realiseret	Afvigelse mellem realiseret og budget		Afvigelse mellem prognose og realiseret
			Prognose oktober	Prognose oktober	
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 med -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>2</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.

I lighed med for 2004 og 2005 er afvigelsen mellem realiseret og budget behandlet i hovedrapporten. 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.

<sup>2</sup> Se *Orientering om regnskab 2006 – Kommune Teknik København*, som er fremsendt til TMF.

Effektiviseringsplanens nettoeffekt i 2006 er illustreret nedenfor.

Tabel 3  
Specifikation af afvigelse  
mellem forventninger til og  
resultat for 2006

Forklaring	mio.kr.
Beregnet effekt af effektiviseringsplanens tiltag <sup>3</sup>	-38,27
Realiseret effekt af effektiviseringsplanens tiltag	31,50
Andre forhold	-12,43
Samlet afvigelse	-19,20

Effektiviseringsplanens nettoeffekt i 2006 er opgjort til 19,2 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 helt eller delvist i de kommende år. I opgørelsen af bruttoeffekten er medtaget underskuddet hos Bygningservice. Den fulde realiserede nettoeffekt af effektiviseringsplanens tiltag er således 31,5 mio.kr.

KTK har oplyst, at posten "Andre forhold", og dermed forklaringen til den manglende opfyldelse af budgetkravet, dækker over den manglende omsætning. Videre har KTK oplyst, at det ikke har været muligt at justere omkostningerne i forhold til den lavere omsætning. Det skyldes en kombination af lange opsigelsesvarsler samt en fortsat betydelig andel af tjenestemænd. Således er andelen af medarbejdere i KTK ansat på tjenestelignende vilkår ca. 55%, mens andelen af månedslønnede udgør ca. 45%. Af disse 45% månedslønnede har 90% et opsigelsesvarsel på mere end fem måneder. KTK har endvidere oplyst, at der er gennemført kapacitetstilpasninger, som følge af at opgaverne forventes i 2007.

I evalueringen for 2004 og 2005 foretog KTK en vurdering af effektiviseringsplanens forventninger til de kommende år. Dette skete med afsæt i resultatet for henholdsvis 2004 og 2005, evalueringens forberedende arbejde samt de erfaringer, som KTK havde oparbejdet i det pågældende år.

---

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

Der er imidlertid igen i evalueringen for 2006 foretaget en opgørelse for årene 2007-2010 opgjort pr. indsatsområde, jf. tabellen nedenfor.

Mio.kr.	2007	2008	2009	2010	I alt	Effektiviseringsplan 2007-2010	Afvigelse
Kundediolog	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. effektiviseringsplanen	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  
 Forventede  
 effektiviseringsgevinster for  
 2006-2010

Anm.: Vi er dog bekendt med, at denne opgørelse som udgangspunkt også indeholder et besparellespotentiale, som var Bygningsservice fortsat en del af KTK. Dette er der kompenseret for ved i en samlet oversigt at fratække det besparellespotentiale, som Bygningsservice, jf. notatet af 25. oktober 2005, forventeligt skulle levere. 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.

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.

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 prognosticere 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 personale-reduktioner. 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.

I tabel 4 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 5  
 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 tabellen 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 bekendt 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 opgøre 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>4</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.

## Forudsætninger

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

De væsentligste forudsætninger i effektiviseringsplanen er:

- *Fastholdelse af omsætning.* 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., hvilket er 90-100 mio.kr. mindre end de forudgående år. Denne afgørende forudsætning er således ikke indfriet i 2006, hvilket KTK heller ikke ventede, da flere af planens indsatsområder direkte har som konsekvens, at omsætningen reduceres. 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 sam-

---

<sup>4</sup> Inkl. korrektioner for lukningen af Bygningsservice.

menhold mellem regnskab 2005 og regnskab 2006 en reduktion i omsætningen til de udførende afdelinger (ekskl. Bygningservice) på mere end 30 mio.kr. (opgjort i 2006-priser).

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 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 nettoreduktion blev 170 ansatte inkl. Bygningservice. Nettoreduktionen ekskl. Bygningservice var 114 sammenholdt med effektiviseringsplanens krav om en nettoreduktion på 95 ansatte. Effektiviseringsplanerne har ikke taget højde for omkostninger til feriepenge for afskedigede medarbejdere. I forbindelse med afskedigelserne forudsatte planen videre at kunne indgå favorable aftaler om fratrædelse af tjenestemænd, herunder frivillig fratrædelse.

Forudsætningen blev allerede indfriet i 2004, ligesom det er tilfældet med planens forudsætning om, at antallet af (mellem)ledere, 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.

- *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 neddrøling 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 til 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 Bygningsservice 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 år 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 tilfælde 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 afspadsring 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).

- *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 kompensere KTK for merudgifter til partikelfiltre samt for lukningen af Bygningservice 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 Bygningservice. Dette er imidlertid ikke tilfældet i 2006.

I 2004 og 2005 vurderede vi, at effektiviseringsplanens væsentligste forudsætninger om fastholdelse af omsætningen, omfanget af afskedigelser og om 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, som der redegøres for ovenfor, i meget høj grad præget KTK i 2006. Vi finder således, at planens afgørende forudsætning om omsætningsstabilitet ikke har holdt i 2006.

## Bilag: Effektiviseringsplanens økonomi

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 overskudskrav				-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		

Tabel A  
 Effektiviseringsplanens  
 økonomi inkl. kompensation  
 for lukning af Bygnings-service