



Bilag A

Strategi for udvikling af Service og effektivitet ved drift af Københavns Kommunes offentlige arealer

Journalnr.

XXXX

PROBLEMSTILLING

Opdelingen af driften af kommunens offentlige vej- og parkarealer i en bestillerenhed og en udførerenhed (BUM-model) har været anvendt siden 1997. I 2006 blev den nuværende organisering analyseret af Rambøll. I analysen blev konkluderet, at opdelingen har ført til betydeligt øget effektivitet både hos bestilleren og udføreren, men såfremt den videre effektivisering skal sikres, er der brug for en fornyelse af organisationsformen, idet BUM-modellen ikke i tilstrækkelig grad sikrer en optimal udnyttelse af ressourcerne.

Rambøll peger specielt på det, der kaldes ”fællesopgavens løsning”. Dermed menes, at der i den nuværende BUM organisering ikke samarbejdes optimalt mellem bestilleren og udføreren om at udnytte den samlede viden i organisationen til løbende at sikre borgerne den bedst mulige service og de bedst mulige ydelser. De forskellige roller, de forskellige succeskriterier og hensynet til forvaltningens samlede troværdig over for private bydere komplicerer dette.

Driftens opdeling i en bestillerenhed og en udførerenhed har skabt to forskellige kulturer i forvaltningen, der efter KTK's slankning og fokusering på kerneopgaver gennem fravalg/lukning af en række mere marginale opgaver i de seneste år, grundlæggende har den samme opgave: At sikre borgerne den bedste service og de bedste ydelser for de penge, der stilles til rådighed. Udførerkulturen er - med udgangspunkt i den af BR i 2004 vedtagne effektiviseringsplan - stærkt fokuseret på bundlinien. Bestillerenheden er - med dens direkte ophæng på det politiske system - primært fokuseret på kundetilfredshed. Det er en barriere for udviklingen af effektiviteten, at to organisationer, der grundlæggende skal arbejde sammen om et fælles mål i forhold til kunderne, har forskellige fokus. Og renholdelsen og vedligeholdelsen af byens offentlige arealer **skal** løbende effektiviseres med forbedret service og ydelser til følge.

Denne effektivisering skal ske med udgangspunkt i den virkelighed, at KTK i 2007 forventes at være tæt på det produktivitetsniveau, der er forudsat i effektiviseringsplanen. Derfor skønnes, at en fornyelse af den traditionelle BUM-model vil give de bedste muligheder for at fortsætte produktivitetudviklingen i det samlede driftsområde.

LØSNING

Der er flere veje at gå for en fremtidig forbedring. I Rambølls rapport nævnes

- Udlicitering til privat virksomhed med krav om, at der etableres et aktieselskab mellem virksomheden og Københavns Kommune
- Opdeling af Københavns Kommune i distrikter, hvor der udpeges en leverandør til hvert distrikt
- Videreudvikling af den nuværende model med tydeligere roller
- Partnerskabsmodellen, hvor der formuleres fælles mål for Vej & Park og KTK

Der er fordele og ulemper ved alle modellerne. Forvaltningen har søgt at beskrive en model, der tager det bedste fra den eksisterende og øvrige modeller. Man kunne kalde den "fusionsmodellen".

Ideen med modellen er, at 70-80 % af driftens mest synlige opgaver i forhold til borgerne (kerneopgaverne) løses i en fremtidig fælles kommunal organisation, der styres af budgetter, nøgletal og kvalitetsmålinger (teknisk kvalitet, oplevet kvalitet, arbejdskvalitet). Resten løses af private firmaer, således at der inden for samme kommune etableres en god benchmarkpartner. Nøgletalsmål vil kunne anvendes som driver for stadig øget effektivitet i den samlede organisation - på samme måde som bundlinekrav i dag gør det i KTK.

Denne løsningsmodel bygger på, at de bedste resultater lettest nås, når der skabes en kultur, der føler fælles ansvar for at løse en opgave i forhold til kunderne - i dette tilfælde borgerne. Den viden, som den enkelte medarbejder opnår ved at arbejde med renhold, vejvedligehold og parkvedligehold, skal løbende og fleksibelt kunne anvendes til at justere indsatsen, så kræfterne hele tiden anvendes, hvor de gør mest nytte. Rollefordeling og formelle kontraktforhold må ikke forhindre dette. Det gør den eksisterende BUM-organisering i et vist omfang i dag.

Denne fælles kultur kan vanskeligt etableres, når en organisation er skilt skarpt i en bestillerkultur og en udførerkultur. Der skal etableres en fælleskultur med fælles ansvarlighed over for borgerne, og den skal have de fornødne hjælpemidler til at dokumentere, at den samlede organisation fortsat arbejder mod større effektivitet, bedre kvalitet i ydelserne, bedre kundetilfredshed og med en bedre medarbejdertilfredshed til følge.

Hovedgrebet i forvaltningens løsningsforslag er:

- *at etablere 3 centre i Teknik- og Miljøforvaltningen: Center for Renhold, Center for Veje og Center for Park og Natur, der rummer både myndighed, opgavebestilling og opgaveudførelse inden for de tre områder, og hvor den samlede kultur bæres af fokus på kundetilfredshed, kvalitet, effektivitet (nøgletal) og medarbejdertilfredshed*
- *at renholdelse og vedligeholdelse af offentlige park- og vejarealer i fremtiden organiseres således, at der altid er opgaver - af omfang og karakter - nok på private hænder (formentlig ca. 20 % af driftsbudgettet på kerneområderne) til, at den kommunale indsats kan benchmarkes troværdigt*
- *at kommunen udarbejder "bygherreoverslag" ved udbuddene, men kommunen deltager ikke i "konkurrencen" om opgaverne.*

I dag er retningslinierne, at alle typer driftsopgaver kan sendes i udbud, dog kun op til 20 % af forvaltningens driftsbudget på kerneopgaverne (25 % på renholdelsesområdet) - samt at alle anlægsopgaver sendes i udbud.

Forslagets "atter" indebærer, at vi i de kommunale kerneopgaver, altså opgaver, hvor kommunen vælger at have egen ekspertise, lægger en del så stor del af opgaven på private hænder, således at der er en benchmark mulighed inden for kommunegrænsen.

I bilag 1 er vist et eksempel på fremtidig budgetfordeling af kerneopgavebudgettet mellem kommunen og private på de forskellige fagområder. Eksemplerne er valgt i et bredt samarbejde mellem bestiller, udfører og de faglige organisationer. Der er tale om eksempler, der vil kunne justeres i løbet af 2007.

I nedenstående tabel er vist hvorledes udbudsprocenten vil ændre sig inden for kerneopgaverne, såfremt regneeksemplet i bilag 1 til fremtidig fordeling af opgaverne på private og kommunale hænder følges.

Fagområde	Andel kerneopgaver på private hænder/samlet budget i 2006	Andel kerneopgaver på private hænder i 2009
Renholdelse	0 % (0 mio. kr.)/ 69 mio. kr.	12 % (8 mio. kr.)/ 69 mio. kr.

Vejvedligeholdelse	10 % (12 mio.kr.) / 127 mio. kr.	27 % (34 mio. kr.) / 127 mio.kr.
Park og Natur	13 % (10 mio. kr.) / 80 mio. kr.	16 % (13 mio. kr.) / 80 mio. kr.
<i>Driftsområdet samlet</i>	<i>8 % (22 mio. kr.) / 276 mio. kr.</i>	<i>20 % (55 mio. kr.) / 276 mio.kr.</i>

Andel af budgettet til kerneopgaver til private entreprenører i 2006 og i 2009 jf. regneeksemplet i bilag 1.

Andelen af det samlede driftsbudget på private hænder vil på kerneopgaverne således stige fra ca. 8 % til ca. 20 %.

KTK har tidligere haft både graffiti og brøndsug som kerneområder - repræsenterende 8 mio. kr.. Da KTK ikke længere har ekspertise til at udføre disse opgaver er de i ovenstående opgørelse ikke regnet med til kerneområderne, men reelt ligger der altså 8 mio. kr. i disse områder, som også er lagt på private hænder. Endvidere er ren- og vedligeholdelse af byudstyr, som i dag håndteres af et privat firma mod at råde over udstyret som reklamemedier, helt holdt ude af ovenstående tal.

For fuldstændigheden skyld er nedenfor vist, hvordan det samlede drifts- og anlægsbudget fordeler sig på private og kommunale hænder i 2006 og i 2009 jf. regneeksemplet i bilag 1. Tallene indeholder kerneopgaverne på private hænder samt de specialopgaver, som KTK ikke (længere) har ekspertise til at udføre.

Fagområde	Andel på private hænder/samlet budget - i 2006	Andel af budgettet på private hænder i 2009 ved uændret budget
Renholdelse	15 % (12 mio. kr.) / 81 mio. kr.	25 % (20 mio. kr.) / 81 mio. kr.
Vejvedligeholdelse	21 % (30 mio. kr.) / 145 mio. kr.	37 % (54 mio. kr.) / 145 mio. kr.
Park og Natur	27 % (26 mio. kr.) /	31 % (30 mio. kr.) /

	96 mio. kr.	96 mio. kr.
<i>Driftsområdet samlet</i>	<i>21 % (68 mio. kr.)/ 322 mio. kr.</i>	<i>32 % (104 mio. kr.)/ 322 mio. kr.</i>
Anlæg	91 % (182 mio. kr.)/ 200 mio. kr.	78 % (155 mio. kr.)/ 200 mio. kr.

Andel af det samlede drifts- og anlægsbudget på private hænder i 2006 og 2009

Andelen af det samlede driftsbudget på private hænder vil således stige fra ca. 21 % til ca. 32 %.

De kommunale kerneopgaver løses i fremtiden af kommunen i en ny fælles organisering af bestilleren og udføreren i 3 centre: Center for Renhold, Center for Veje og Center for Park og Natur. Dette giver mulighed for at skabe det ønskede fælles fokus på betjening af borgerne samtidig med, at effektiviseringsfokuset kan fastholdes gennem benchmark med private på sammenlignelige opgaver i sammenlignelige områder, jf. nedenfor.

Kommunen vil benytte sine fælles erfaringer til at udregne bygherreoverslag på alle udbudte opgaver. Hvis tilbuddene er uventet høje, vil kommunen kunne aflyse udbuddet og selv overtage opgaven. Det sidste vil være en undtagelse og vil kun blive benyttet, hvis tilbuddenes karakter kræver det.

Fortsat udvikling af effektiviteten ved både den private og offentlige opgaveløsning er central - uanset valgte organisationsform. Dette skal derfor løbende kunne dokumenteres.

Hovedgrebet hertil er:

Udviklingen i effektivitet, kvalitet, kundetilfredshed og medarbejdertilfredshed dokumenteres ved

- *at både den kommunale og private effektivitet, kvalitet, kundetilfredshed og medarbejdertilfredshed målsættes og måles løbende for at sikre et tilfredsstillende udgangsniveau og en tilfredsstillende udvikling*
- *at omstillingen så vidt muligt gennemføres, uden at medarbejdere fra KTK eller andre dele af forvaltningen skal virksomhedsoverdrages/afskediges. Eventuelle personalereduktioner*

som følge af omlægningen sker så vidt muligt ved naturlig afgang

Side 6 af 14

Benchmark

Resultatfokuseret drift med fokus på effektivitet, kvalitet, kundetilfredshed og medarbejdertilfredshed kræver dygtig ledelse med forståelse for, at resultatudvikling og kulturudvikling skal gå hånd i hånd, hvis der skal sikres resultater på alle ovennævnte områder. De systemer, der opbygges for at følge med udviklingen på de nævnte områder skal udvikles som værktøjer, som ledere og medarbejdere i de 3 organisationer løbende kan anvende for at vurdere effekten af deres indsats for at betjene borgerne bedre. De skal ikke udvikles som ensidige kontrolsystemer.

Dette betyder naturligvis ikke, at der ikke skal formuleres mål for organisationernes resultater og indsatser. Det skal der - ligesom det gøres for alle andre enheder i TMF.

I det nye system skal priser og omkostninger skulle opgøres, så politikerne ved, hvad de får for pengene - både af kvantitet, kvalitet, kundetilfredshed og medarbejdertilfredshed.

Et styrende nøgletal kunne f.eks. være pris pr. kvadratmeter for at renholde byen, at pleje parkerne og vedligeholde vejene. Alle udgifter - både hos den nuværende udfører og bestiller - registreres, hvor de hører hjemme, og der tillægges udgifter for aktiviteternes andel af forvaltningens administrative støttesystemer.

Disse omkostninger skal sammenlignes med oplysninger om **kvantiteten** af det udførte arbejde, f.eks. antal kvadratmeter der rengøres, plejes eller vedligeholdes.

Omkostningerne skal også sammenholdes med objektive målinger af **kvaliteten** af det udførte arbejde - objektivitet i modsætning til måling af borgernes oplevelse af kvaliteten. Ved renholdelse handler det f.eks. om, hvor meget affald, der tælles på en given gadestrækning på et givet tidspunkt. Ved vejvedligeholdelse kan det handle om, hvor mange slaghuller, der er på en given vejstrækning på et givet tidspunkt. Måling af den objektive kvalitet kan være vanskelig på en række fagområder. Det vil blive dyrket i det videre arbejde.

Borgertilfredsheden er som nævnt den oplevede kvalitet. Den kan være forskellig fra den målte, idet presseomtale med en særlig vinkel kan påvirke holdninger. Målingerne kan f.eks. gennemføres ved, at et borgerpanel i de pågældende geografiske områder jævnt-

ligt bedes vurdere renholdelsen i området på en given skala - f.eks. via Internettet.

Side 7 af 14

Endelig er det nødvendigt at kende **medarbejdertilfredsheden**. Stor arbejdsglæde er normalt en forudsætning for, at der kan opnås gode resultater, både registreret og målt kvalitet på både kort og lang sigt.

Ovenstående tal kan så sammenholdes på forskellig vis med omkostningerne til at udføre arbejdet. Eksempelvis vil omkostninger pr. renholdt kvadratmeter vej, eller pr. vedligeholdt kvadratmeter vej og park udtrykke **nøgletal**, som kan følges fra år til år som kontrol på en løbende produktivitetsudvikling.

Sammenholdes disse nøgletals udvikling med tal for udviklingen i kvalitet, kundetilfredshed og medarbejdertilfredshed, har såvel politikere som administration og udføreren et bredt dækkende mål for, hvad og hvor meget kommunen får for de anvendte midler. Der vil naturligvis skulle formuleres mål for alle områder. Dette gøres først i efteråret, når udgangstallene kendes for 2006/07.

Neden for er vist et eksempel på en ”styringstabel”. I praksis vil der blive indhentet oplysninger, så vurderingerne kan foretages på underemner, f.eks. delområderne fortovsrenhold, papirkurvstømninng, toiletrenhold etc. Kun prisen vil sætte grænser for opdelingsmulighederne af dette aktivitetsbaserede omkostningssystem. De nævnte fagområder er foreløbige.

Fag-områder	A. Budget i kroner	B. Forbrug i kroner	C. Kvantitet f.eks. kvadratmeter	D. Teknisk kvalitet - målt	E. Oplevet kvalitet - målt borger-tilfredshed	F. Medarbejdertilfredshed - målt	G. Nøgletal: B/C
-------------	--------------------	---------------------	----------------------------------	----------------------------	---	----------------------------------	------------------

Renhold							
Vejvedligehold							
Parkvedligehold							
Toiletvedligehold							
Vintervedligehold							

Systemet er meget forskelligt i forhold til dagens opgørelser. I dag har vi kun en systematisk sammenligning mellem budget og udgifter, mens de øvrige målinger er spredte og ikke anvendelige som styringsredskaber i den daglige drift.

Det fremlagte forslag vender tingene på hovedet. Vi kender budgettet. Det skal overholdes og bruges så optimalt som muligt. Vi måler så på evnen til at gøre dette ved at give tal for kvantitet, kvalitet, kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed og sætte det i forhold til forbrug. Det giver oplysninger, der er langt lettere at reagere på - både administrativt og politisk.

Der er ikke længere ét tal - bundlinien - at måle indsatsen på. Der er måske 4 tal. Det gør det vanskeligere at overskue, men langt mere dækkende og anvendeligt i bestræbelserne på at forbedre servicen og ydelserne til borgerne.

Styringssystemet og den måde data bliver indsamlet på vil være lidt bedre beskrevet i forbindelse med en evt. beslutningsindstilling. Den endelige udvikling af systemet og metoderne for indsamling af data fastlægges i løbet af sommeren/efteråret 2007.

Det er - jf. de aktuelle landspolitiske diskussioner - vigtigt, at systemet finder den rette balance mellem kravet om enkelthed for at holde udgifterne - herunder tidsforbruget hos den enkelte medarbejder til disse målinger - nede og kravet til anvendelighed i styringen af virksomhedernes udvikling.

Som udgangspunkt er forudsat, at der ikke anvendes flere penge til dataindsamling end der allerede bruges i dag til diverse og mere ukoordinerede kvalitets- og brugerundersøgelser. Skønnet er, at der kan anvendes ca. 3 mio. kr. om året til dataindhentning og initialomkostninger til etablering af grundsystemet på max. 1 mio. kr.

Uden virksomhedsoverdragelse/afskedigelser

Det er vigtigt, at ovenstående kan gennemføres uden virksomhedsoverdragelser/afskedigelse af følgende grunde:

- KTK har i dag en stor andel budgetmæssigt fastansatte (ca. 50 %). Virksomhedsoverdragelser vil skævvride medarbejdersammensætningen yderligere - også aldersmæssigt; idet det overvejende vil være de overenskomstansatte som virksomhedsoverdrages og de er i gennemsnit yngre end de budgetmæssigt fastansatte. Dette er uhensigtsmæssigt for en videre sund virksomhedsdrift.

- Det besværliggør fusionen af to forskellige kulturer, hvis personalet samtidigt skal forholde sig til mulige virksomhedsoverdragelser/afskedigelser.
- Opbygningen af en ny struktur og kultur på det samlede driftsområde forudsætter så stor enighed som muligt blandt de involverede parter. Organisationerne og tillidsmænd støtter fornyelsen af BUM-modellen - men lægger naturligvis vægt på, at det kan ske uden virksomhedsoverdragelser/afskedigelser af medarbejderne.

Ovenstående betyder ikke, at der ikke kan ske personalereduktionen, men at de så vidt muligt skal ske ved naturlig afgang. Endvidere skal understreges, at når de nye centre er etableret, er de naturligvis underlagt de samme driftskrav og betingelser som alle andre enheder i TMF, hvilket betyder, at der ikke kan gives 100 % job-sikkerhed til nogen.

Som det fremgår af ovenstående forudsætter BUM-fornyelsen, at dele af kerneområderne i driftsområdet lægges på private hænder. Derfor er det naturligvis en udfordring at sikre, at der ikke sker virksomhedsoverdragelse/afskedigelser. Det er forvaltningens vurdering, at det kan undgå på nedennævnte måde.

Hovedgrebet er:

At virksomhedsoverdragelse/afskedigelser så vidt muligt undgås ved

- *at kommunens udbudspolitik justeres, således at anlægsarbejder der matcher KTK's ekspertise i karakter og størrelse i fremtiden kan løses af kommunen uden udbud for at sikre både den fornødne beskæftigelse, anlægflexibilitet og benchmark med den private sektor.*

Vejområdet foreslås altså hjulpet ved, at der åbnes op for, at mindre anlægsopgaver kan løses inhouse uden udbud og anvendes som en beskæftigelsesbuffer - naturligvis med de samme krav til effektivitet, kvalitet, kundeservice og medarbejderservice som på driftsområdet. Den nødvendige omsætning beregnes i øjeblikket og vil foreligge på udvalgmødet den 23. maj 2007.

Problemet er mindre på park- og naturområdet og foreslås løst på samme måde som ovenfor, hvis der ikke på anden måde skulle vise sig en forøgelse af driftsbudgettet. Det eksakte behov er ligeledes under beregning.

Inhouseløsning af anlægsopgaver uden udbud er en fravigelse af kommunens udbudspolitik og kræver derfor en beslutning i BR.

På renholdelsesområdet forventes problemet at kunne løses ved den budgetudvidelse, der ligger i overtagelse af fortove/prisregulering af fortove.

Side 10 af 14

BUM-fornyelsen skal som tidligere nævnt ske samtidig med at produktivets- og effektivitetsudviklingen fastholdes.

Dette gøres ved:

Krav til den fremtidige effektivitetsudvikling fastholdes ved:

- *at effektiviseringsplanen for KTK vedtaget i BR i 2004 (BT152/04) i konsekvens af ovenstående ophæves.*
- *at der hvert år i perioden 2008 - 12 leveres et "resultat", der er ca. 10 mio. kr. bedre end det resultat, der på nuværende tidspunkt forventes at kunne opnås under effektiviseringsplanen - ved uændret serviceniveau. Besparelsen opnås ved effektiviseringer herunder bl.a. ved bortfald af regningshåndtering mellem bestiller og udfører samt øvrige dobbeltfunktioner, som i dag er nødvendige for at administrere den eksisterende bestiller udfører model.*
- *at forbedringen af det akkumulerede resultat i perioden 2008 - 2012 på ca. 98 mio. kr. anvendes til tilbagebetaling af KTK's gæld på ca. 50 mio. kr. pr. 1. januar 2007 - minus evt. overskud i KTK i 2007 samt evt. afdrag på gæld - bidrag til den årlige omstillingspulje og serviceforbedringer på driftsområdet.*

KTK's fik sin effektiviseringsplan i 2004. Planen er årligt evalueret, senest med evalueringen for 2006. Planens aktiviteter er nu næsten alle gennemført. Derfor står KTK's effektiviseringsplan for at skulle gentænkes. Denne indstilling er bl.a. resultatet af overvejelserne om, hvorledes effektiviteten af kommunens udførerenhed fortsættes. KTK effektiviseringsplan er nærmere omtalt i **bilag 2**.

KTK har i siden 2003 haft følgende budgetter og resultater:

År	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Ialt 2004 - 12
Budget, KTK's effektivi- seringsplan	-41 Akku- mule- ret	-31 (-31)	-8 (-39)	+6 (-33)	+10 (-23)	+16 (-7)	+20 (+13)	+20 (+33)	+20 (+53)	+20 (+73)	+73
KTK's resultater og forven- tede resul- tater	Akku- mule- ret	-19 (-19)	-12 (-31)	-13 (-44)	0 (-44)	+4 (-40)	+8 (-32)	+12 (-20)	+12 (- 8)	+12 (+ 4)	+ 4
Budget, ny strategi	Akku- mule- ret	-19 (-19)	-12 (-31)	-13 (-44)	0 (-44)	+14 (-30)	+18 (-12)	+22 (+10)	+22 (+32)	+22 (+54)	+54

Budget i mio. kr. i KTK's effektiviseringsplan, KTK's resultat frem til 2006 samt skønnet muligt resultat i de kommende år under eksisterende organisering samt skønnet resultat i ny organisering. I parentes er vist det akkumuleret resultat i perioden 2004 - 12. Beløbene er i løbende priser.

Til tabellen skal bemærkes, at KTK's resultat forventes at være 0 i 2007. Det er mindre end indmeldt i kvartalskalkulen. Dette skyldes, at vurderingen af resultatssikkerheden i 2007 for KTK foretaget af Capacent, først forelå umiddelbart efter indmeldingen til kvartalskalkulen. Capacents vurdering har ført til en nedjustering af det forventede resultat fra 5 mio. kr. til 0.

Af tabellen fremgår også, at ifølge effektiviseringsplanen skulle gælden være afbetalt og KTK i plus i 2009. Med vores nuværende vurdering af KTK's indtjeningsmuligheder under BUM er gælden først afdraget i 2012 og med en fornyet organisering vil det kunne ske i 2010.

Korrigeres for en række af de bristede forudsætninger for effektiviseringsplanen f.eks. omsætningens størrelser KTK i 2007 på et effektivitet- og produktivetsniveau, der matcher effektiviseringsplanens krav. Effektiviseringen kan naturligvis fortsætte inden for det nuværende organisatoriske setup, men det er vanskeligt at tro, at der kan opnås de overskud i de kommende år, som der er forudsat i effektiviseringsplanen. De grundlæggende forudsætninger om omsætning samt andre strukturelle forhold, som f.eks. den økono-

mi, der er knyttet til budgetmæssigt ansatte vil vanskeliggøre disse overskud.

Side 12 af 14

Da forvaltningen er forpligtiget til at fortsætte en overskudsopbygning/effektivisering har vi tænkt ud over det nuværende organisatoriske setup. Samtænkningen af bestilleren og udføreren kombineret med stringente målinger af kvalitet, kundetilfredshed, effektivitet og medarbejdertilfredshed, mener forvaltningen giver den største samlede produktivitet og effektivitet på driftsområdet.

Forvaltningen vurderer, at der som følge af bortfald af opgaver, som var nødvendige for at kunne administrere bestiller udfører modellen, som f.eks. regningshåndtering og bortfald af rådighedsløn samt øvrig effektiviseringer i driften vil kunne spares ca. 10 mio. kr. om året - så vidt muligt ved naturlig afgang jfr. bemærkningerne ovenfor. Derudover vil driftsområdet i skulle bidrage til evt. fremtidige omstillingsbidrag på linie med andre enheder i TMF.

Besparelserne foreslås anvendt til tilbagebetaling af KTK's gæld, serviceniveauforbedringer og forvaltningens bidrag til omstillingspuljen.

Nedenstående tabel viser en oversigt over KTK's gæld inklusiv renter ultimo 2006 samt afdragsprofil.

År	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	i alt
Gæld (inkl. renter)	33,4									33,4
Planlagt Gældsafdrag (I)		-6,3	-10,4	-16,7						-33,4
Gæld (I) ultimo året	33,4	27,1	16,7	0,0						
Nyt lån (inkl. renter)			21,6							21,6
Planlagt Gældsafdrag (II)				-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-21,6
Gældsstatus (II) ultimo året			21,6	18,0	14,4	10,8	7,2	3,6	0,0	
Gældsstatus i alt (I+II) ult. året		27,1	38,3	18,0	14,4	10,8	7,2	3,6		

De virksomheder - private som offentlige - har formået at skabe en fælles ansvarlighed for virksomhedens resultater eller sagt på en anden måde en kultur, hvor alle engageret arbejder på at skabe stadig bedre resultater. Derfor er kulturforandringen et væsentligt element i den videre transformation af de to organisationer. For at skabe de bedst mulige rammer for kulturforandringer foreslås det:

At der søges skabt ro i organisationen i omstillingsfasen ved

- *at der frem til foråret 2008 ikke gennemføres nye udbud med mindre både bestilleren og udføreren er enige om, at det er nødvendigt for at løse den pågældende opgave.*
- *at den nye organisering i værksættes hurtigst muligt, hvilket vurderes at være pr. den 1.1. 2008.*
- *at det fulde interne benchmarkniveau (overdragelse af opgaver til private) implementeres over to år; såfremt det kan ske uden virksomhedsoverdragelse. En evt. længere periode besluttet af TMU.*

Det er uhensigtsmæssigt at udarbejde større udbud, hvor vi kan ende med virksomhedsoverdragelse, i en periode, hvor vi netop arbejder med en proces, hvor dette ikke skal ske i fremtiden. Det vil adskille i en periode, hvor vi arbejder på at samle. Samtidig vil det tage ressourcer, som skal anvendes til at sikre den centrale drift samtidig med at den nye organisering implementeres. Derfor foreslås, at der ikke udføres større udbud i det næste års tid, med mindre det vurderes nødvendigt for at sikre en effektiv drift.

Usikkerhed om fremtidig placering, fremtidige ansvarsområder etc. tager ofte energi fra medarbejdere og ledere. Derfor er det vigtigt at den nye organisation besluttet og implementeres hurtigst muligt efter, at nærværende strategi for den fremtidige drift måtte være besluttet. Det skønnes, at den 1. januar 2008 vil være et realistisk tidspunkt - og samtidig et meget hensigtsmæssigt tidspunkt, fordi vi dermed kan følge regnskabsåret.

I det øjeblik det er besluttet at gennemføre ovenstående strategi, vil implementeringen starte. Det må forventes, at udliciteringen af de nødvendige opgaver til at opnå et fuldt benchmarkniveau, er så arbejdskrævende, at der vil gå to år før vi kan være oppe på fuldt niveau. Dette kan også vise sig hensigtsmæssigt for at sikre, at vi kan finde alternativ beskæftigelse til de medarbejdere, hvis arbejde overdrages til private.

Ovenstående virksomhedsdannelse omfatter en betydelig nytænkning i bestræbelserne på at opbygge en effektiv kommunal virksomhed. Den søger at kombinere outsourcing og insourcing i en

organisationsform, hvor mennesker - medarbejdere og borgere - er omdrejningspunkter i virksomhedens drift i bestræbelserne på at skabe større kvalitet, kundetilfredshed, effektivitet og medarbejdertilfredshed.

Ikke mindst ved nye setup er det vigtigt at evaluere og lære løbende. Dette søges bl.a. opnået ved:

At ovenstående udvikling dokumenteres ved

- *at gennemføre en årlig evaluering af den nye organisationsform, som forelægges TMU til efterretning.*
- *at der i efteråret 2007 udarbejdes et evalueringskoncept for de kommende år med udgangstal for 2007.*

TMU får altså lejlighed til at evaluere både udvikling og resultater årligt på baggrund af et evalueringskoncept, som udvikles i efteråret 2007 og fremlægges til politisk godkendelse med udgangstal for 2007. Tal der vil danne grundlag for den fremtidige måling af forbedring af kvaliteten, kundetilfredsheden, effektiviteten og medarbejdertilfredsheden.

BILAG

Bilag 1: Eksempler på opgaver, der lægges på private hænder

Bilag 2: Ktk's effektiviseringsplan - status.



Bilag 1

Eksempler på opgaver, der kan lægges på private hænder.

I dette bilag vises eksempler på, hvordan opgavefordelingen konkret kunne være mellem kommunen og private på de forskellige fagområder i kommunen. Eksemplerne er valgt i et bredt samarbejde mellem bestiller, udfører og de faglige organisationer.

Da der er tale om eksempler, kan der naturligvis komme justeringer i løbet af 2007.

Ved udvælgelsen af opgaver, der lægges på private hænder er der to styrende kriterier:

1. at den private produktion skal være sammenlignelig med den kommunale produktion, således at en overvejende del af den kommunale produktion dækkes af private benchmarktal
2. at visse opgaver med fordel helt lægges på private hænder ud fra en kompetence- og effektivitetsbetragtning.

I det efterfølgende anvendes 3 begreber, som defineres her:

Kriterium 1	Kerneopgaver: Opgaver, som kommunen har valgt at have erfaringer og kompetencer til at løse – og hvor løbende udvikles og forbedres i forhold til service og effektivitet.	Udlitterede kerneopgaver: Opgaver, som kommunen har erfaringer og kompetencer til at løse, men hvor opgaven lægges på private hænder af hensyn til benchmarking med kommunens produktion.
Kriterium 2	Udlitterede ikke-kerneopgaver Opgaver, som kommunen har valgt helt at lægge på private hænder. Dvs. kommunen har valgt ikke at have erfaringer og kompetencer inden for de angivne områder.	

For begge kriterier vil kommunen benytte sine fælles erfaringer til at udregne bygherreoverslag på alle udbudte opgaver.

Hvis tilbuddene fra de private virksomheder er uventede høje vil kommunen kunne afløse udbuddet og selv overtage opgaven. Dette vil være en mulighed i forbindelse med kriterium 1, fordi kommunen har kompetencerne til at løser opgaverne. Derimod vil det være vanskeligt i forbindelse med kriterium 2, idet kommunen ikke har erfaringer, kompetencer og driftsmidler til løsning af de udlagte opgaver.

Opgaver, som lægges på private hænder i forbindelse med kriterium 1, har den indbyggede mulighed, at det er muligt at skifte f.eks.

Journalnr.

XXXX

hvilke geografiske områder, som udlægges. I den ene udlægsperiode kan det være renholdelse af Amager, mens det i næste udlægsperiode kan være Bispebjerg. Dette kan være en fordel af to grunde: For det første, fordi 2. og 3. gangs udlicitering erfaringsmæssigt ofte bliver dyrere. For det andet, fordi der bliver mulighed for benchmarking på områder med andre karakteristika.

Efterfølgende vises eksempler fra de 3 centre. Hensigten er at vise, hvordan opgavevaretagelsen kan komme til udtryk i den nye model, hvor målsætningen er at kerneopgaver omfatter ca. 75% af driftsbudgettet, mens udliciterede kerneopgaver og ikke-kerneopgaver omfatter ca. 25% af driftsbudgettet.

Eksemplerne er baseret på 2006-tal. KTK har været drevet, som en privat entreprenørvirksomhed. Dvs. at der har været omsætning fra andre kommunale forvaltninger og i enkelte tilfælde private virksomheder, f.eks. NCC. Denne omsætning indgår ikke i eksemplerne bortset fra at omsætningsstørrelsen i enkelte tilfælde er nævnt under Center for Veje.

Endelig skal det bemærkes, at eksemplerne illustrerer forslaget til fremtidig løsning.

Center for Veje, driftsbudget 145 mio. kr.

Kerneopgaver	Budget mio.kr.	Udliciteret mio.kr.	%
Striber og afmærkning (hertil skal tillægges en omsætning på ca. 4 mio. kr., som kommer fra opgaveløsning for andre forvaltninger / private f.eks.NCC)	5	0	
Vedl. af private fællesveje (heraf skal tillægges en omsætning på ca. 2,4 mio. kr., som kommer fra opgaveløsning for grundejere)	7,6-10	0	
Råden over vej (myndighedsopgave)		0	
Smedeområdet (tavler/skilte, byudstyr m.m.)	12	0	
Kørsel (hertil skal tillægges en omsætning på ca. 15 mio. kr., som kommer fra opgaveløsning for andre kommunale og statslige institutioner f.eks. sygehuse)	8,5	0	
Alm. Vejvedligehold – udliciteringen er afgrænset til Amager øst og Amager vest	18,5	3,5	19
Belægningsopgaver – udlicitering af asfaltbelægning på udvalgte veje/vejstrækninger svarende til 15-20% af budget. Udliciterede veje vurderes år for år afhængigt af hvilke veje der skal laves	43,1	11,1	26
Vinter – udlicitering af saltning af C-veje og gangarealer, snerydning af veje og gangarealer	32	19	60
I alt	126,7	33,6	27
Anlægsopgaver	200	145-155	73-78

Den store ændring sker på udlicitering af kerneopgaver, hvor en forholdsvis stor del af belægningsopgaverne og vinteropgaver udliciteres med henblik på benchmarking. Endvidere udliciteres i eksemplet vejvedligeholdelse på Amager øst og vest. Samlet betyder det at 27 % af kerneopgaverne er udliciteret med henblik på benchmarking.

Udliciterede ikke-kerneopgaver	mio kr.
Brolægning (stigende til ca. 13 mio. kr. ved flere anlægsopgaver)	7-9
Specialopgaver	4,2
Broer og bolværker	5-7
TV-inspektion	
I alt	16,2 – 20,2

Der er ingen ændringer på udliciterede ikke-kerneopgaver. De ligger allerede i dag på private hænder.

Center for Renhold, budget ca. 81 mio.kr.

Kerneopgaver	Opgaver	Budget Mio.kr	Udliciteret Mio.kr.	%
Indre by	Renhold kørebaner	25,8		
Vesterbro, Valby - Kgs. Eng-have	Renhold cykelsti	7,8		
	Renhold fortov	12		
Nørrebro-Østerbro	Ukrudtsbekæmpelse	3,1		
Bispebjerg	Cykellig	1		
Vanløse	Byinventar			
	Diverse regningsarbejder			
Tværgående	Bemandede toiletter	11,1		
Amager	Renhold kørebaner	5,4	5,4	100
Brønshøj-Husum	Renhold cykelsti	2,1	2,1	100
Vanløse	Renhold fortov	0,8	0,8	100
	Ukrudtsbekæmpelse			
	Cykellig			
	Byinventar			
I alt	Diverse regningsarbejder			
		69,1	8,3	12

Samlet betyder det, at Center for Renhold går fra en kommunal produktion på 69 mio. kr. til 61 mio.kr. Eller med andre ord fra 85 % af driftsbudgettet til 75 % af driftsbudgettet. Eksemplet viser at 12 % af kerneopgaverne foreslås udliciteret, og kan bruges som benchmarking.

Udliciterede ikke-kerneopgaver		
Geografi	Opgaver	Mio.kr.

Tværgående	Graffiti	5,9
	Ren-by kampagne	0,8
	Ubemandede gadetoiletter	2,0
	Brøndsug	2,0
	Fjernelse af kanyler	1,0
I alt		11,7

Der sker ingen ændringer på udliciterede ikke-kerneopgaver. Disse er i forvejen på private hænder.

Center for Park og Natur, budget ca. 96,5 mio. kr.

Kerneopgaver	Budget Mio.kr.	Udliciteret Mio.kr.	%
Haver	2,9	0,3	10
Parker	54	9,7	18
Naturområder	13,3	1,1	8
Gadetræer	4,2	1,2	29
Vejrabatter	5,8	0,6	10
I alt ca. 65%	80,2	12,9	16

Samlet betyder det, at Center for Park og Natur i eksemplet har udliciteret 16 % af kerneopgaverne. Andelen af udliciterede opgaver øges fra 10 mio. kr. til 13 mio. kr. – eller fra 10 % af driftsbudgettet til 13 % af driftsbudgettet.

I 2007 er følgende driftsplaner i udbud:

Haver:	Ingen
Parker:	Sundbyøster Parken, Bellahøjparken, Brønshøjparken, Vigerslevparken, Kildevældsparken, Småparker, Sundbyøster, Enghaveparken, Indre Søer
Naturområder:	Ingen
Gadetræer:	Indre Østrebros, Kgs. Enghave, Valby og Vesterbro
Vejrabatter:	Bispebjerg, Brønshøj, Husum og Vanløse

Udliciterede ikke-kerneopgaver	Kr.
Diverse mindre opgaver	16,3
I alt	16,3

Der sker kun en mindre ændring i andelen af ikke-kerneopgaver – fra 16 til 16,3 mio. kr. – ca. 17 % af driftsbudgettet. Opgaverne ligger i forvejen på private hænder.

Følgende yderligere driftsplaner kunne komme i udbud i 2010:

Haver:	Glyptotekshaven
Parker:	Lersøparken, Småparker på Østerbro
Naturområder:	Amager Fælled, Kagsmosen
Gadetræer;	Ingen yderligere
Vejrabatter:	Gadebeplantning på Amager

Samlet overblik over forslag til fremtidig løsning

	Center for Veje		Center for Renhold		Center for Park og Natur	
	Budget mio.kr.	%	Budget mio.kr.	%	Budget mio.kr.	%
Kerneopgaver på kommunale hænder	93,1	64	61	75	67,3	70
Kerneopgaver på private hænder	33,6	23	8,3	10	12,9	13
Ikke kerneopgaver på private hænder	16,2 – 20,2	13	11,7	15	16,3	17
Samlet budget	145	100	81	100	96,5	100

Bilag 2: KTK effektiviseringsplan ¹

KTK blev etableret den 1. januar 1999 som en driftsvirksomhed med et bredt spektrum af opgaver, omfattende automekanikerværksted-, kørsels-, jord- og beton-, murer-, tømrer-, snedker-, maler-, VVS-, smede- og elinstallationsopgaver. Hertil kommer vejopgaver (vedligeholdelse, renholdelse og anlæg) samt parkopgaver (vedligeholdelse, renholdelse og eventuelt anlæg). KTK skulle som kontraktstyret driftsvirksomhed have frihed under ansvar til at virke på almindelige markedsbetingelser.

Fra erkendelse til genopretningsplan

I løbet af 2003 erkendtes det, at KTK gennem en årrække havde været plaget af en uholdbar økonomisk situation med store driftsunderskud og en mangelfuld og utilstrækkelig økonomistyring. KTK's image var problematisk, og det havde vist sig, at kommunalfuldmagten begrænsede almindelige markedsbetingelser og var i konflikt med flere af KTK's aktiviteter. Dertil havde der været flere underskudsgivende enkeltprojekter, ligesom der var underskudsgivende afdelinger. Organisatorisk var der problemer med at tilpasse kapaciteten til mængden af opgaver, og i KTK prægedes opgaveløsningen af reduceret effektivitet og uheldig adfærd.

Erkendelsen af disse problemer førte i 2003 og 2004 til, at der blev indledt en revisionsundersøgelse og senere en advokatundersøgelse. Desuden indledtes arbejdet med at afdække KTK's udviklingsmuligheder, hvilket førte til den effektiviseringsplan, som BR i marts 2004 vedtog som rettesnor for KTK's genopretning.

Capacent har hvert år evalueret planen og dens indsatsområder og har navnlig fokuseret på, om effektiviseringsplanen har gjort den forskel, som den var tiltænkt. Og, i modsat fald, søgt at forklare, hvilke af planens forudsætninger der viste sig ikke at kunne holde.

Planens effekt

Det er vores vurdering, at effektiviseringsplanen har udgjort en nødvendig og i store træk hensigtsmæssig rettesnor for genopretningen af KTK. Når der ses bort fra planens effektiviseringskrav, som KTK fire år endnu er underlagt, synes planens rolle som rettesnor for genopretningen imidlertid at være udspillet. Alle relevante aktiviteter, som anbefales i planen, er indledt på tilfredsstillende vis, og de fleste er efterhånden afsluttede.

Effektiviseringsplanens nettoeffekt er estimeret til 5,6 mio.kr. i 2004, 14,3 mio.kr. i 2005 og 31,5 mio.kr. i 2006. Planen har med andre ord haft en markant positiv indvirkning på KTK's resultat, selv om effekten ikke har været tilstrækkelig til at balancere i 2006, hvilket planen forudsatte.

Det må også konstateres, at KTK's økonomi i perioden har været påvirket af forhold, som har vanskeliggjort opfyldelsen af de budgetkrav, som er indeholdt i effektiviseringsplanen.

¹ Nærværende bilag er udarbejdet med afsæt i Evalueringsrapporten for år 1-3 udarbejdet af Capacent.

Planen har i sig selv medvirket til, at budgetkravene har været vanskelige at nå. Det var oprindeligt ideen, at KTK skulle virke på almindelige markedsvilkår, men det har reelt vist sig, at KTK ikke kan eller må virke på almindelige markedsbetingelser som følge af kommunalfuldmagtens bestemmelser. Effektiviseringsplanen har fokus på disse regulatoriske begrænsninger og indeholder aktiviteter, som har skullet lovliggøre KTK's opgaver, men som samtidig har begrænset KTK's markedsvilkår og ført til mistet omsætning. Andre af planens aktiviteter har tilsvarende resulteret i mistet omsætning, herunder ikke mindst lukningen af Bygningservice.

Som konsekvens af denne udvikling er KTK's markedsmæssige sensitivitet øget markant. Vej & Parks andel af omsætningen vurderes at være øget fra 65% i 2003 til 85% i 2006, hvilket gør KTK's omsætningsudvikling endnu mere afhængig af én kundes dispositioner.

Bristede forudsætninger

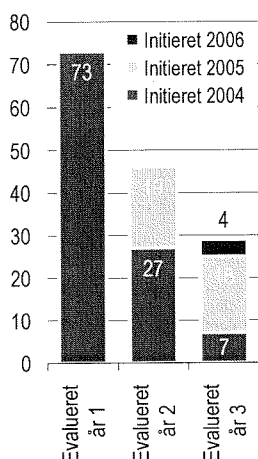
Det er de færreste planer, der i et flerårigt tilbageblik fremstår som fejlfri og tilstrækkelig forudseende. Det samme gælder KTK's effektiviseringsplan. Ikke desto mindre har den været afgørende for, at genopretningen af KTK har fulgt en klar strategisk retning. Det er vores opfattelse, at planens anbefalinger har været fulgt loyalt, og at der – hvor planen har været mangelfuld, eller hvor dens forudsætninger ikke har holdt – har været igangsat korrigerende aktiviteter, som har kunnet kompensere herfor.

Langt den mest kritiske forudsætning for planen var omsætningsstabilitet for KTK på et niveau svarende til 2003. Den forudsætning holdt nogenlunde de første to år, mens det ikke var tilfældet for 2006; KTK oplevede en markant nedgang i omsætningen. Vi vurderer, at denne nedgang alt andet lige vil være permanent. Omsætningsnedgangen har som nævnt ovenfor flere årsager, hvoraf flere er en indirekte konsekvens af effektiviseringsplanens anbefalinger.

En anden afgørende forudsætning, der holdt, var, at KTK allerede i 2004 lykkedes at kapacitetstilpasse og nåede en nettoreduktion på 170 ansatte, hvilket var mere, end planen foreskrev. Omsætningsnedgangen i 2006 har imidlertid været kritisk for KTK, fordi det ikke har været muligt i tide at kompensere med den fornødne tilpasning af kapaciteten, som fortsat består af en meget stor andel tjenestemænd og overenskomstansatte med lange opsigelsesvarsler.

Kronologien

Straks ved effektiviseringsplanens vedtagelse i marts 2004 indledte KTK arbejdet med at oversætte planens anbefalinger til indsatsområder til konkrete aktiviteter. Mange af disse aktiviteter udsprang direkte af planen, mens andre har suppleret planen. De supplerende aktiviteter er indledt for at understøtte planens intentioner og kompensere for manglende forslag, der skulle initieres på længere sigt.



De årlige evalueringer af effektiviseringsplanen har omfattet alle aktiviteter gennemført af KTK med betydning for planens elleve indsatsområder. Figuren til venstre illustrerer, dels hvor mange aktiviteter der hvert år har været omfattet af evalueringerne, dels hvilket tidspunkt disse aktiviteter har været initieret. Det ses, at mange aktiviteter således har været omfattet af evalueringerne i flere år. I alt 100 aktiviteter har været omfattet af evalueringerne.

Figur 1
Antal evaluerede projekter
fra 2004 til 2006

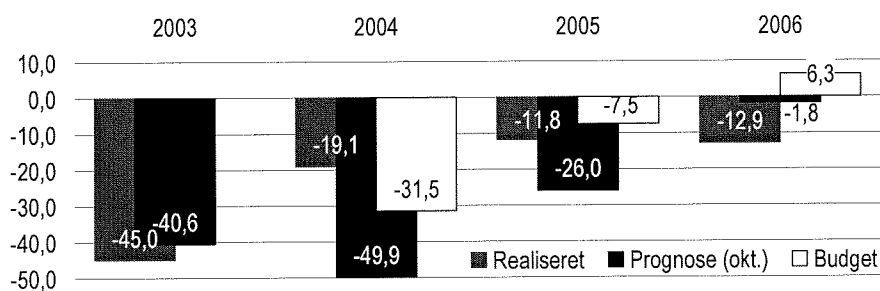
Oversigten viser ganske overbevisende, at aktivitetsniveauet i KTK siden effektiviseringsplanen blev vedtaget, har været ganske højt. Af de i alt 100 iværksatte aktiviteter er 91 afsluttede pr. ultimo marts 2007, mens syv aktiviteter fortsat er i gang, og to aktiviteter enten er afventende eller opgivet.

KTK fra 2003 til 2006

Siden effektiviseringsplanens vedtagelse i marts 2004 har aktivitetsniveauet som nævnt været højt, og KTK er efter tre års genopretning en anden virksomhed i dag. Forandringerne er synlige økonomisk, organisatorisk og markeds-mæssigt.

Økonomisk

KTK's negative resultat er gennem årene blevet nedbragt betydeligt, men er fortsat negativt, som illustreret i figurene nedenfor.



Figur 1
KTK's resultater fra 2003 til 2006
(mio.kr.)

De forhold som navnlig er årsag til forbedringerne af KTK's resultat i perioden, er først og fremmest et investeringsstop i 2004 og igen i 2006, undgåelse af tabsgivende projekter og betydelige kapacitetstilpasninger i 2004.

Resultatet for 2004 var markant bedre end budgetteret og dermed som forudsat i effektiviseringsplanen. Det skyldes, at det lykkedes KTK at gennemføre planens forslag til kapacitetstilpasninger hurtigere og mere omfattende end forudsat for 2004. Også i 2005 blev resultatet forbedret, om end ikke helt som budgetteret. Omsætningen i både 2004 og 2005 var med ca. 450 mio.kr. højere end 2003.

Effektiviseringsplanen og budgettet forudsatte, at KTK i 2006 ville opnå et positivt resultat, hvilket ikke er sket. Resultatet for 2006 er ringere end det forudgående år og betydelig mindre end forudsat.

Organisatorisk

Styringsmæssigt og organisatorisk har KTK været gennem markante forandringer på mange fronter.

Etableringen af en ny organisation er navnlig synlig på det administrative område samt at man gik fra oprindeligt 18 afdelinger til 6 afdelinger i dag. Mange af effektiviseringsplanens

anbefalinger har krævet styringsmæssige og administrative kompetencer, som kun i begrænset omfang var til rådighed i 2003. Effektiviseringsplanen forudsatte en selvstændig Økonomiafdeling, hvilket der også var indtil 1. marts 2006, og med rekrutteringen af nye ledere og administrative medarbejdere er der etableret en ny centraliseret administrativ organisation, som i dag er samlet i Udvikling og Service med det samlede ansvar for økonomi, løn, personale og sekretariats- og udviklingsmæssige opgaver.

Ledelse er, også støttet af initiativer fra TMF, sat på dagsordenen i KTK. Der er færre ledelseslag, nye ledere er kommet til, og samtlige driftsledere og afdelingschefer har i 2005 og 2006 været gennem et omfattende strategisk lederudviklingsudviklingsforløb.

Medarbejderudviklingen har i vid udstrækning sigtet på øget ansvarlighed og selvstændiggørelse gennem teamorganisering.

Det har, som effektiviseringsplanen pegede på, været nødvendigt at udarbejde forretningsgange på mange områder for at sikre en korrekt og effektiv ressource- og økonomistyring. Implementeringen af disse forretningsgange har været hæmmet af gamle vaner og rutiner, hvilket revisionen har påpeget. Der er fortsat meget fokus på overholdelsen af forretningsgange

Markedsmæssigt

Ved etableringen af KTK² blev det fremhævet, at en af fordelene ved en kontraktstyret driftsvirksomhed var, at den - under ansvar - får frihed til at kunne yde den bedst mulige service til den potentielle kundekreds, dvs. virke på almindelige markedsbetingelser”, ligesom det blev fremhævet, at ”private virksomheders oplevelse af, at kommunens udførende ”entreprenør”-dele i et vist omfang konkurrerer på særlige gunstige vilkår, imødegås.” Det fremgår af Capacents rapporter at disse to fordele reelt har vist sig ikke at være til stede for KTK.

Det har vist sig, at KTK ikke kan eller må virke på almindelige markedsbetingelser. Kommunalfuldmagten begrænser KTK's muligheder for at løse opgaver for andre kunder end Københavns Kommune, med mindre KTK har overskudskapacitet eller der er tale om accessorisk virksomhed. Som konsekvens har KTK måtte afvikle kunder såvel som forretningsområder. Dertil er KTK som enhver anden offentlig virksomhed underlagt forvaltningsretslige vilkår, som i forhold til lignende virksomheder stiller skærpede krav til administration.

Med effektiviseringsplanen blev der fra 2003 fokuseret på disse regulatoriske begrænsninger for KTK's virksomhed, og derfor har planen indeholdt aktiviteter, som har begrænset KTK's markedsvilkår. Dertil har andre indeholdt aktiviteter, som enten har ført til nedgang i KTK's omsætning eller på anden vis har påvirket resultatet negativt. Eksempelvis har lukningen af Bygningsservice og tabet af graffitiopgaven ført til en omsætningsnedgang, som KTK dog delvist er blevet kompenseret for ved at effektiviseringskravet er reduceret tilsvarende. Af andre aktiviteter, der har haft negativ indvirkning på omsætningen og resultatet, er blandt andet flere tabte udbud fra Vej & Park og besparelser i Vej & Parks anlægsbudgetter.

² Bygge- og Teknikforvaltningens fremtidige overordnede struktur (BT løbenr/98 J.nr. 1100.0002/98)

Planens realiserede effekt og økonomiske forventninger til fremtiden

Figuren nedenfor viser for de tre år KTK's realiserede effekt og det estimerede resultat jvf. effektiviseringsplan.

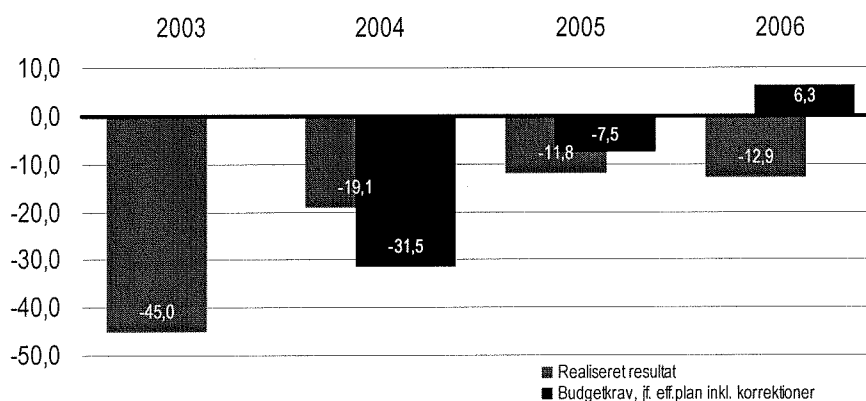
Figur 2
KTK's realiserede effekt og estimerede effekt af effektiviseringsplanen (mio.kr.)

Mio.kr.	2004	2005	2006
Forventede effektiviseringsgevinst jf. effektiviseringsplanen	6,71	26,77	38,27
Realiserede effektiviseringsgevinst jf. gennemførte evalueringer	5,59	25,38 ³	31,50

Planen har med andre ord haft de effekt der var estimeret på de identificerede indsatsområder og har i øvrigt haft en markant positiv indvirkning på KTK's resultat, selv om det fortsat ikke er i balance. Navnlig i 2006 har effektiviseringsplanens aktiviteter haft en meget stor effekt, som har medvirket til, at KTK's resultat for året ikke er endt på niveau med år 2003.

Effektiviseringsplanen forudsatte, at KTK's økonomi ville balancere i 2006, hvilket ikke er sket. Dette fremgår af figuren nedenfor, som illustrerer KTK's realiserede resultat (venstre røde søjle) og budgetkravet til KTK, jf. effektiviseringsplanen (højre sorte søjle).

Figur 3
KTK's resultat og effektiviseringsplanens budget krav (mio.kr.)



Anm.: Realiseret resultat for 2006 er justeret for tillægsbevillinger for 21,1 mio.kr.

Desuden viser figuren, at der i hvert af de tre år har været betydelige afvigelser mellem det realiserede resultat og effektiviseringsplanens budgetkrav.

I 2004 var afvigelsen positiv (12,4 mio.kr.) og kunne henføres til en realiseret effekt af effektiviseringsplanen, mindreforbrug til gamle rådighedsløbninger, mindreforbrug som følge af investeringsstop, mindreforbrug ved montering af partikelfiltre og andre forhold.

De to følgende år var afvigelserne negative (-4,3 mio.kr. i 2005 henholdsvis -19,2 mio.kr. 2006). I 2005 kunne den negative afvigelse overvejende henføres til budgetunderskud i Bygningsservice og i 2006 skyldtes afvigelsen udskydelse af vejopgaver hos Vej & Park, øget

³ Korrigeret for Bygningsservices underskud dette år

brug af underentreprenører på vinter- og vejområdet, tab på anlægssag, tab af Grafitti samt en generel omsætningsnedgang.

Det må, som figur 3 viser, konstateres, at effektiviseringsplanen har haft en virkning, om end ikke tilstrækkeligt til at bringe KTK's økonomi i balance. Det må også konstateres, at KTK's økonomi i perioden har været påvirket af forhold, som har vanskeliggjort opfyldelsen af de budgetkrav, som er indeholdt i effektiviseringsplanen.

I nedenstående tabel fremgår KTKs egne forventninger til det samlede resultat for årene indtil 2010.

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
Forventede årsresultater (2007-2010)	-45.015	-19.100	-11.836	-12.900	0.000	10.000	12.000	12.000
Akkumuleret (fra 2004)		-19.100	-30.936	-43.836	-43.836	-33.836	-21.836	-9.836
Forventede resultater fra PLS-rapporten inkl. korrektioner, jf. Bygningsservices lukning	-40.626	-31.501	-7.504	6.300	10.400	19.500	20.300	20.300
Akkumuleret resultat		-31.501	-39.005	-31.343	-18.781	4.771	29.533	54.295

Tabel 4
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 2009.

Det kan af tabellen ses, at KTK forventer et overskud for 2007-2010, der er mindre end det forventede, jf. effektiviseringsplanen.

Af tabellen kan det ses, at det akkumulerede resultat for effektiviseringsplanen på nuværende tidspunkt forventes at være positivt i 2011 (break-even). I effektiviseringsplanen⁴ forventedes, at det akkumulerede resultat i 2008 vil være positivt.

Sammenfatning

Det fremgår i Capacents rapporter, at der i KTK er arbejdet ihærdigt med at realisere effektiviseringsplanens anbefalinger og indsatsområder. Vi har anset det for en vanskelig opgave for KTK at indfri planens krav, men vi finder det tilfredsstillende at kunne påvise, at planens effekt har været betydelig.

Men KTK balancerer ikke i 2006, som planen har forudsat. Der er mange forklaringer på dette, som der redegøres for i denne rapport og i de evalueringer, Capacent hvert år har udarbejdet af effektiviseringsplanen. Væsentlige forudsætninger om omsætningsstabilitet er bristede, markedsvilkårene for KTK eroderes, og afhængigheden af Vej & Park stiger. Der er fortsat

⁴ Inkl. korrektioner for lukningen af Bygningsservice.

udfordringer i at tilpasse kapaciteten til opgavemængden, ligesom kapacitetsudnyttelsen fortsat vurderes at kunne optimeres.

Der synes således fortsat at være grundlag for en effektiviseringsplan for KTK, hvis gælden til Københavns Kommune skal afdrages. Men der vil være behov for en ny plan, der bygger på reviderede forudsætninger og på den nye og langt mere moderne virksomhed, KTK har udviklet sig til siden 2004.