

Bilag 3

Harmonisering af serviceniveauer

Præsentation til Teknik- og Miljøudvalget den 22. juni 2020



Det viste EY's budgetanalyse af PKR i 2018

Et besparelspotentiale på 76,3 mio. kr.* og 14 effektiviseringsforslag (behandlet af TMU 28. januar 2019)

EY påpeger, at potentialet udspringer af:

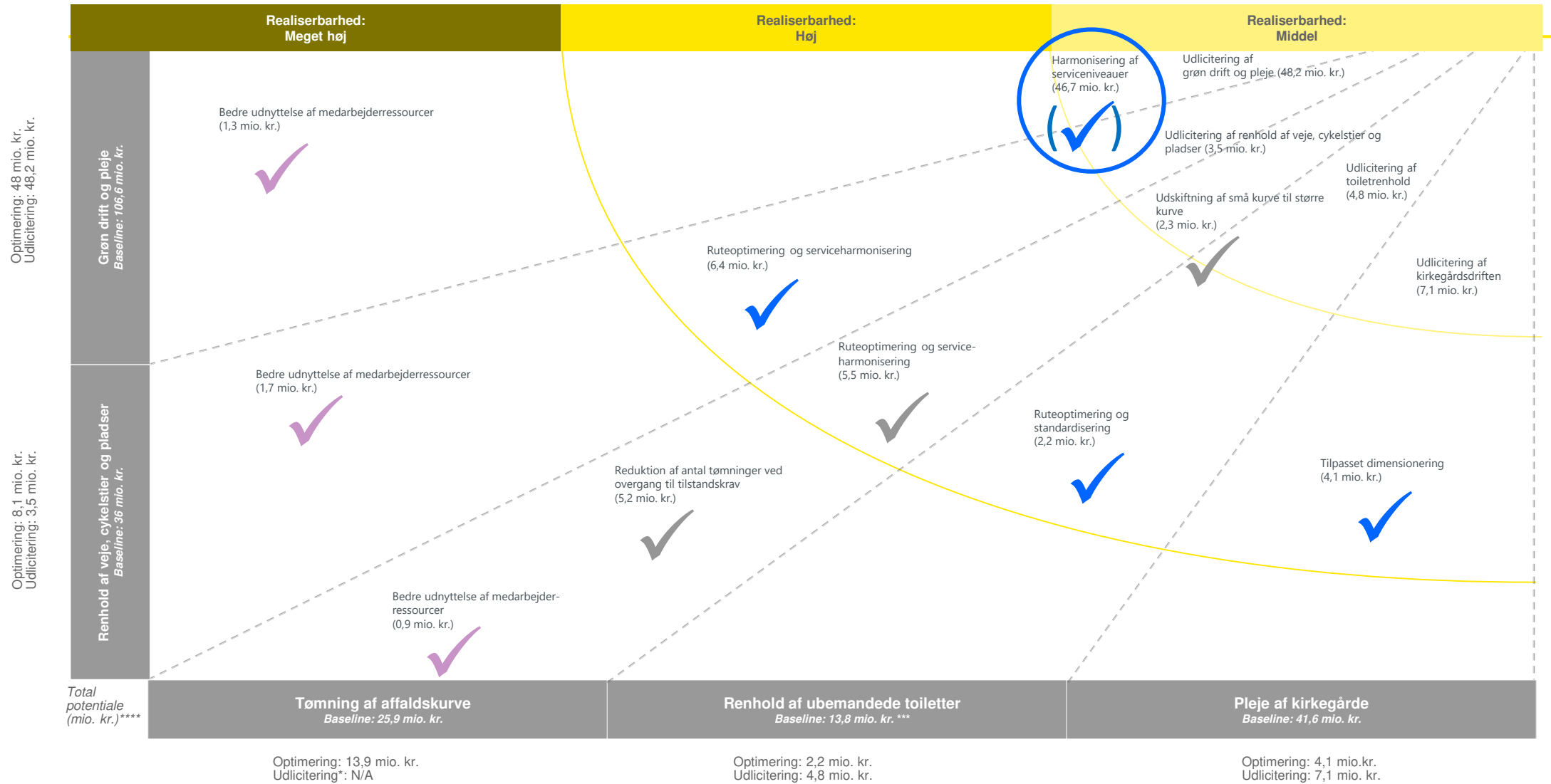
- TMF har ikke tilstrækkelig kobling mellem ressourceforbrug og kvalitetsniveau
- TMF har ikke tilstrækkelig styring og dokumentation
- Lav omkostningseffektivitet på udvalgte områder

Løsning: øget omkostningseffektivitet

- Udnyt medarbejderressourcerne bedre
- Tilstandskrav med fokus på at harmonisere
- Styring og systematisk opfølgning ift. brug af ressourcer – kobling af ressourceforbrug til aktiviteter.

* Note: EY har beregnet bruttopotentialer på -77,6 mio. kr. I beløbet indgår et behov for ekstra løbende årlige omkostninger på 1,3 mio. kr. (0,3 mio. kr. vedrører ulempe tillæg ifm. ændring af arbejdstid og 1 mio. kr. vedrører ekstra udgifter til større affaldskurve, da de er mere tidskrævende end små københavnerkurve). Det giver et nettopotentiale på 76,3 mio. kr.

Samlet overblik over budgetanalysens 14 effektiviseringsforslag & TMU-beslutninger



Note: Vedr. udlisitering: EY pegede i budgetanalysen 2018 på en fuld udlisitering af driftsopgaverne som et alternativ til effektiviseringsforslagene. TMU besluttede den 3. juni 2019 at implementere interne optimeringer (effektiviseringer), politisk fastlagte serviceniveauer og at udlisitere 13% af driftsopgaverne som led i en intern benchmark for at øge omkostningseffektiviteten i PKR. Forslagene i figuren om henholdsvis udlisitering med henblik på effektivisering (4) og effektivisering (10) kan ikke begge realiseres. TMU har vedtaget initiativer vedr. de 10 effektiviseringsforslag .

Uddybning af besluttede effektiviseringer



Besluttet af TMU 19. august 2019: Tømning af affaldskurve: 10,7 mio. kr.

- ✓ Reduktion af antal tømninger ved overgang til tilstandskrav
- ✓ Ruteoptimering og service-harmonisering (tømning af affaldskurve)
- ✓ Udskiftning af små kurve til større kurve



Besluttet af TMU 16. september 2019: Opgaveløsning på grøn pleje og renhold: 23,6 mio. kr.

- ✓ Tilpasset dimensionering på kirkegårde
- ✓ Ruteoptimering og standardisering (Renhold af ubemandede toiletter)
- ✓ Ruteoptimering og serviceharmonisering (Tømning af affaldskurve)
- ✓ Harmonisering af serviceniveauer (delmængde der har med effektiviseringer – se næste side)



Besluttet af TMU 7. oktober 2019: Bedre udnyttelse af arbejdstid: 2,45 mio. kr.

- ✓ Bedre udnyttelse af medarbejderressourcer (Grøn drift og Pleje)
- ✓ Bedre udnyttelse af medarbejderressourcer (Renhold af veje, cykelstier og pladser)
- ✓ Bedre udnyttelse af medarbejderressourcer (Tømning af affaldskurve)

Besluttede effektiviseringsinitiativer: i alt **36,8 mio. kr. ***

Fokus på serviceharmonisering på grøn drift og pleje

EY fandt et potentiale på 46,7 mio. kr. inden for grøn drift og pleje.



Potentialet består af to dele jf. en udvidet analyse fra EY (TMU 19. august 2019):

45-50 % vedrører effektiviseringer

21-23,4 mio. kr.

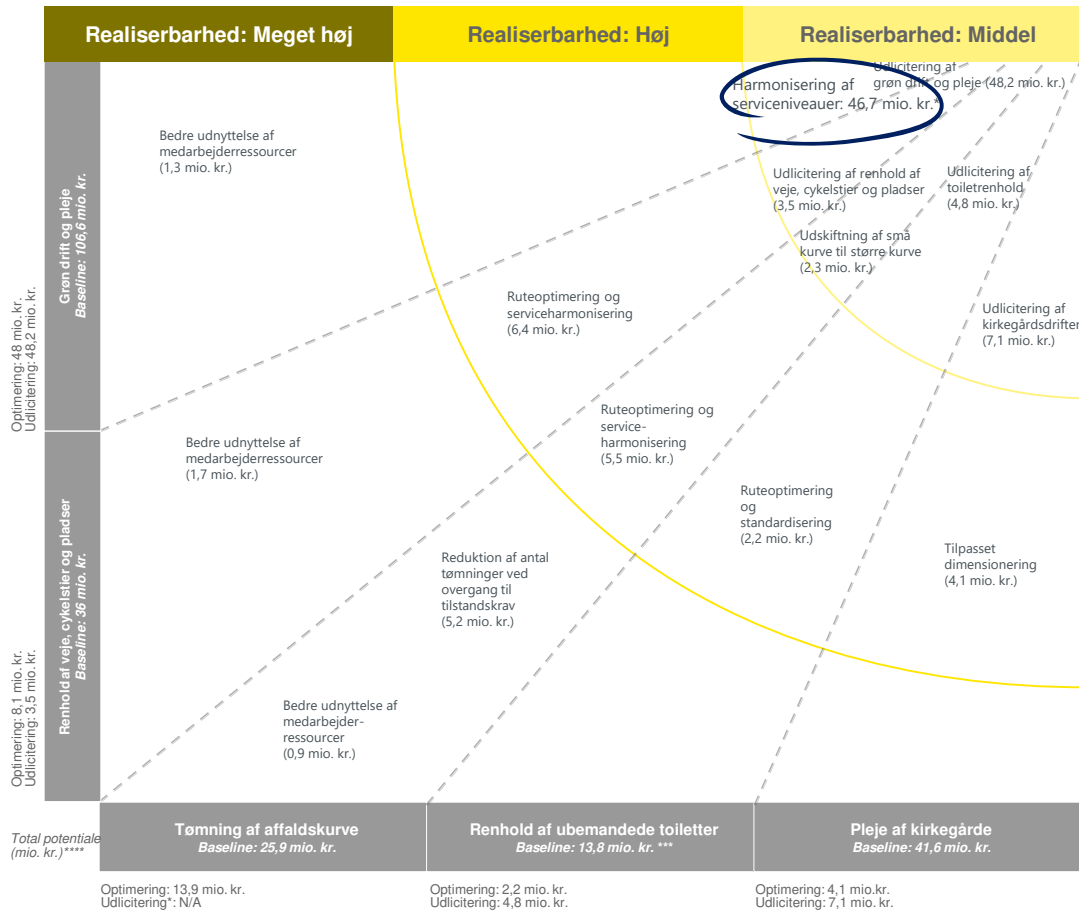
50-55 % vedrører serviceharmonisering

23,4-25,7 mio. kr.

Serviceharmonisering



Harmonisering af serviceniveauer skal realisere en andel af det samlede besparelspotentiale



Serviceharmonisering

- EY identificerede ved budgetanalysen i 2018 harmonisering af serviceniveauer som et af 14 effektiviseringsforslag.
- Serviceharmonisering omfatter både etablering og harmonisering af serviceniveauer med kobling til økonomi samt beslutning om elementer på og design af arealer.

Tilgang til udledning og realisering af serviceharmoniseringspotentiale

A

Etablering af økonomisk udgangspunkt 2020

B

Opdateret besparelspotentiale og TMFs arbejde med realisering af serviceharmonisering

C

Serviceniveaumodel som middel til realisering af serviceharmoniseringspotentialet

D

Kvantificering og proces for realisering af serviceharmoniseringspotentialet

* Harmonisering af serviceniveauer på 46,7 mio. kr. indeholder både besparelspotentialet ved harmoniserede serviceniveauer (23,4-25,7 mio. kr.) og effektiviseringer (21,0-23,4 mio. kr.).

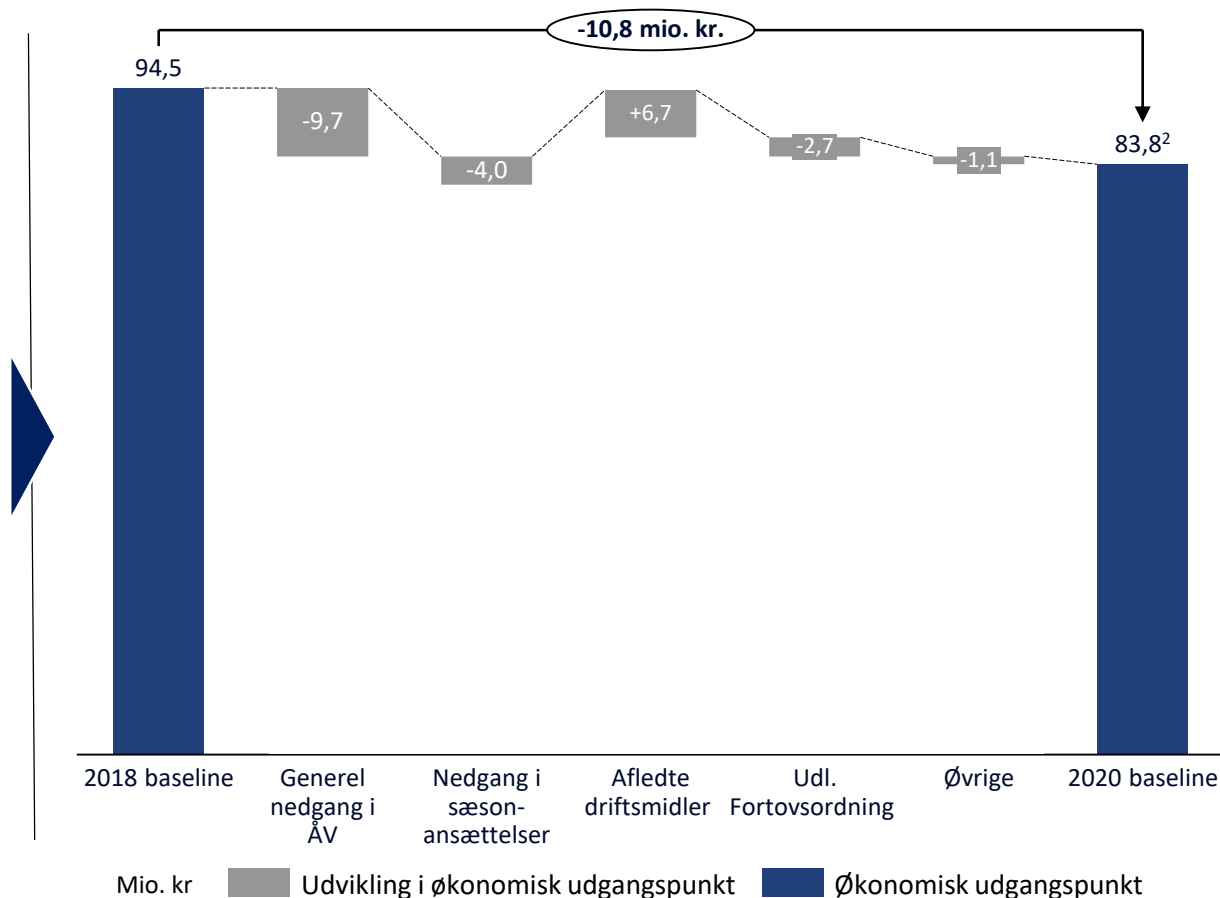
Et mindre forbrug hos TMF har medført en reduktion i det økonomiske udgangspunkt på 10,8 mio. kr. fra 2018 til 2020

Økonomisk udgangspunkt 2018

- Det økonomiske udgangspunkt på grøn drift og pleje fra budgetanalysen 2018 (2017-regnskabsdata) er blevet korrigeret af TMF.
- Korrektionen består i at fratrække udgifterne til udlicitering (8,1 mio. kr.), løn til enhedschefer (7,1 mio. kr.) samt PL-korrektion (3,3 mio. kr.).
- Det samlede økonomiske udgangspunkt i 2018 bliver dermed reduceret fra 106,6 til 94,5 mio. kr.¹
- Dette resulterede i et korrigeret serviceharmoniseringspotentiale for grøn drift og pleje fra 23,4-25,7 mio. kr. til 21,4-23,5 mio. kr.

Økonomisk udgangspunkt 2020

- Det økonomiske udgangspunkt 2020 (2019-regnskabsdata) er opgjort til 83,8 mio. kr. hvilket svarer til en nedgang på 10,8 mio. kr. og skyldes:
- *Reduktion i lønudgifter på 13,7 mio. kr. og øgede udgifter til grøn drift på 2,9 mio. kr.*
 - Nedgang i årsværk på 22,6 på tværs af byen (- 9,7 mio. kr.)
 - Nedgang i sæsonansættelser i højsæsonen (- 4 mio. kr.)
 - Afledte driftsmidler til afsluttede anlægsprojekter (+ 6,7 mio. kr.)
 - Udlicitering af fortovsordningen (- 2,7 mio. kr.)
 - Bevægelser på udgiftssiden fordelt på en række områder (- 1,1 mio. kr.).



1. Dette resulterer i et korrigeret besparelsespotentiale på grøn drift og pleje (ekskl. kirkegårde) gående fra 46,6 til 42,7 mio. kr. for 2018
 2. Afrundede tal (83.769.065 kr.)

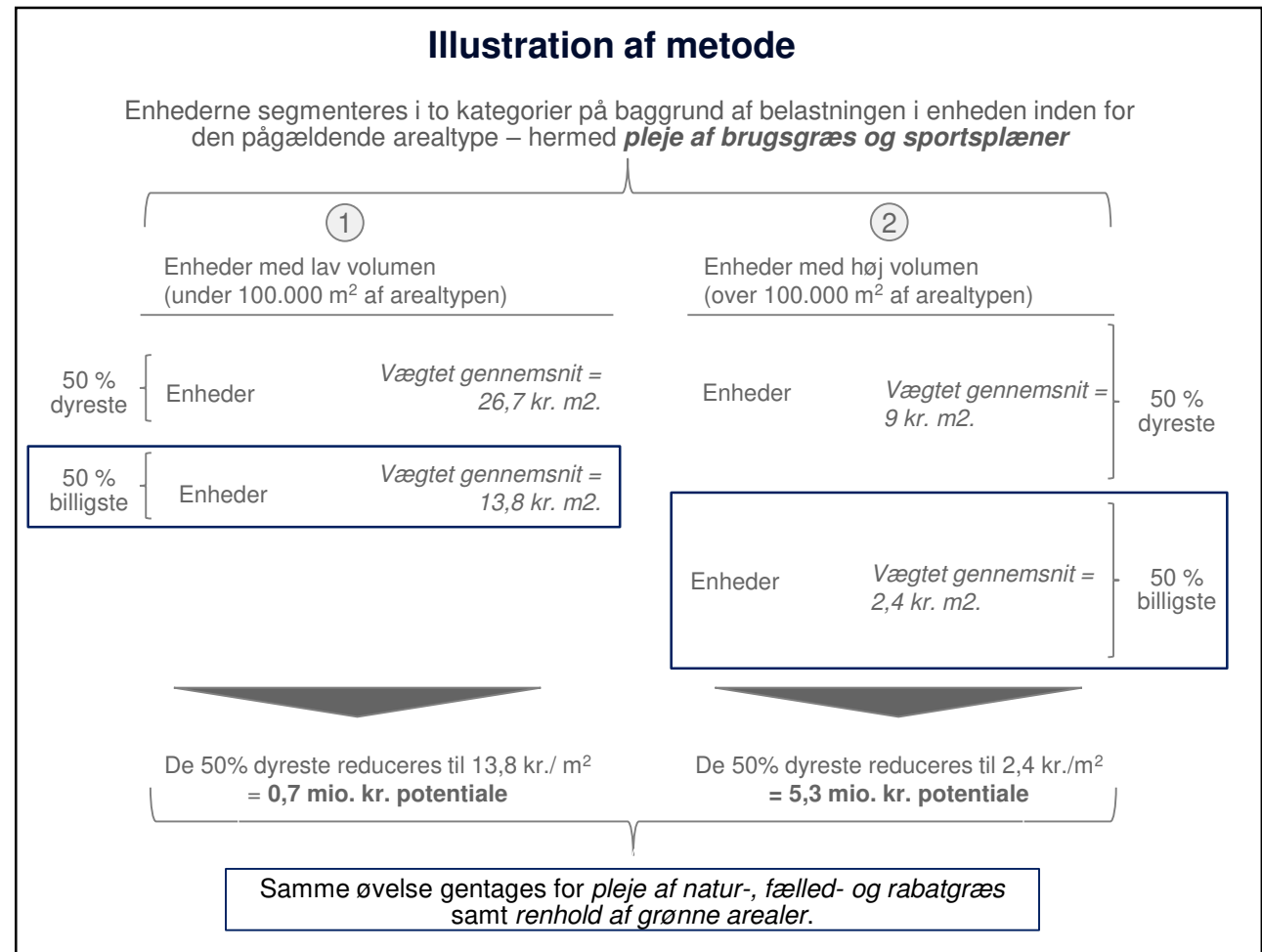
En opdatering af besparelspotentialiet viser at ~19-21 mio. kr. kan tilskrives serviceharmonisering

Metode

- Metoden til opdatering af grundlaget for besparelspotentialiet er den samme som anvendt i budgetanalysen 2018¹ (se illustration)
- Metoden består i at ensrette enhedsomkostninger på tværs af driftsenheder inden for tre aktivitetsområder, henholdsvis 1) pleje af natur-, fælled- og rabatgræs, 2) pleje af brugs- og sportsgræs og 3) renhold af grønne arealer.
- Driftsenhederne er inden for hver kategori inddelt i to segmenter på baggrund af arealstørrelse.
- Segmenterne tager højde for stordriftsfordele samt intensitetsforskelle på indre by i forhold til resten af byen.

Resultat

- Opdatering af besparelspotentiale viser **et potentiale ved harmonisering og effektivisering** af drift og pleje af grønne arealer inklusive legepladser på **39 mio. kr.** hvoraf:
 - **19,5 - 21,4 mio. kr. svarende til 50-55% tilskrives serviceharmonisering**
 - 17,5 - 19,5 mio. kr. svarende til 45-50% tilskrives rene effektiviseringer.



Harmonisering af serviceniveauer realiseres gennem to konkrete tiltag

Effektivisering gennem harmonisering af serviceniveauer

- Realiserbarheden af potentialet ved harmonisering af serviceniveauer blev vurderet som middel, hvilket afspejler en relativt høj grad af hhv. implementeringsprocessens kompleksitet, tidshorisont og mulighederne for gevinstrealisering.

Tiltag til realisering af harmoniseringspotentiale

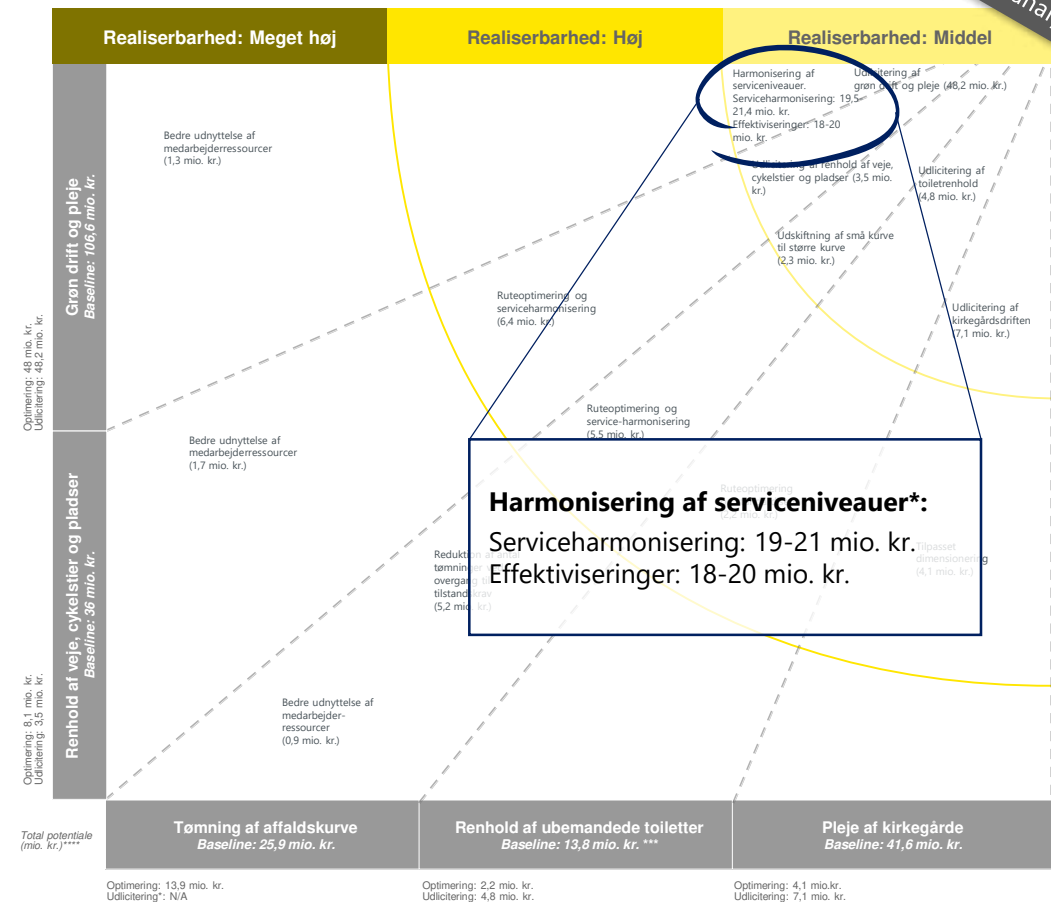
I indeværende analyse, er der særligt arbejdet med følgende tiltag til realisering af serviceharmoniseringspotentialet.

1 Harmonisering af drift efter standarder

EY anbefaler, at TMF ensretter arbejdsgange efter fastlagte serviceniveauer og de dertilhørende standarder for drift og pleje (jf. tilstands- og udførelseskrav i kvalitetshåndbogen). Dette danner grundlag for politisk-strategisk prioritering, økonomistyring, effektiv prioritering i den daglige drift og harmonisering af serviceniveauet på tværs af byen.

2 Harmoniseringspotentialet ved tilpasning af byens indretning

EY anbefaler, at der bliver taget en overordnet beslutning om, hvilke elementer man ønsker at have på de grønne arealer og på kirkegårdsene, herunder en vurdering om eksisterende grønne elementer kan omlægges til noget mindre ressourcekrævende.



*Potentialet ved harmonisering af serviceniveauer er baseret på ensretning af enhedspriser

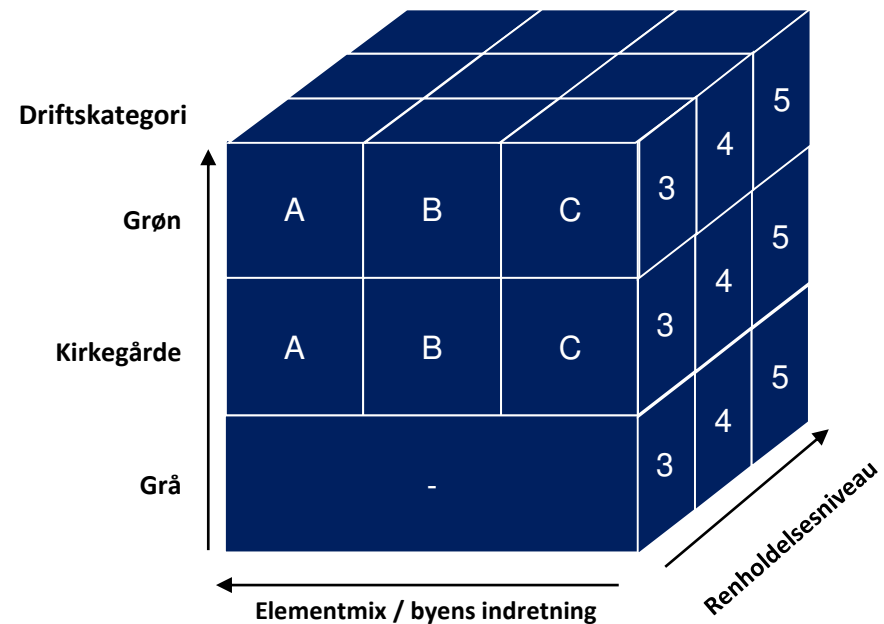
TMF og EY har udviklet en serviceniveaumodel til realisering af potentialet ved serviceharmonisering

Serviceniveaumodel

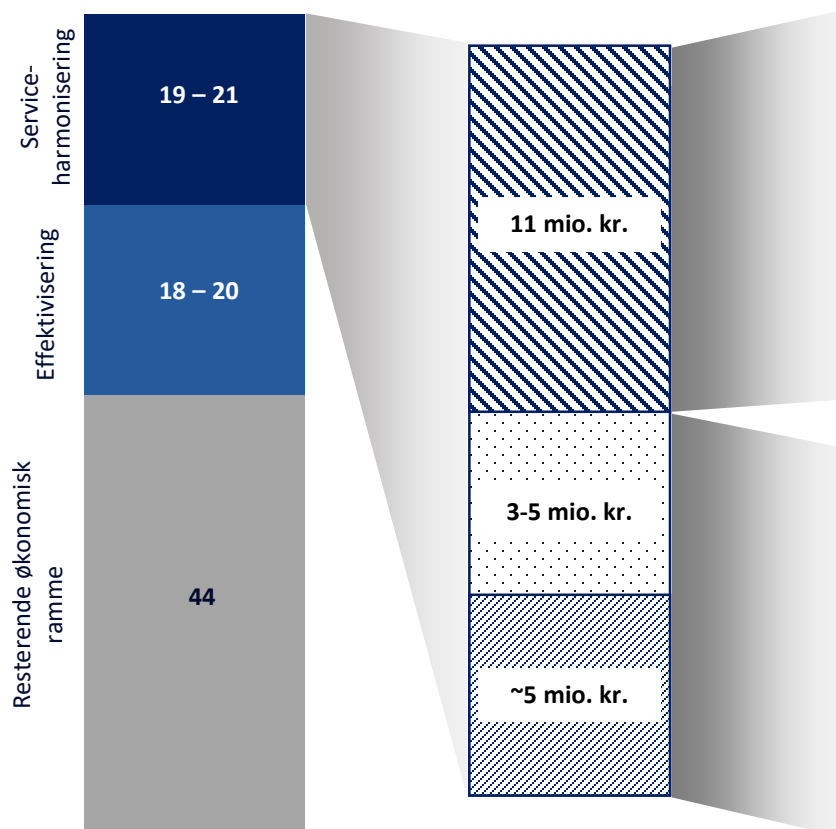
- Serviceniveaumodellen udgør et **styringsværktøj**, der understøtter TMF i at harmonisere drift, renhold og sammensætning af grønne og grå arealer samt kirkegårde.
- Et **serviceniveau** vælges på baggrund af, hvordan byen indrettes med et givet elementmix / byens indretning (sammensætning af græs, blomster, hække, m.m.), og et renholdelsesniveau.
- Serviceniveaumodellen gør TMF i stand til at skabe en ensartet serviceoplevelse på tværs af kommunen ved fastlæggelse af serviceniveauer, som afspejler en direkte **økonomisk- og driftsmæssig konsekvens**.

Harmoniseringspotentiale ved ensretning af f.eks. byens indretning

- Ved at applicere serviceniveaumodellen på de grønne og grå områder samt kirkegårde bliver TMF i stand til at identificere et **harmoniseringspotentiale** ved ensretning af elementmix på tværs af byen.
- Harmoniseringspotentialet udgøres af et **nettopotentiale**, som kan høstes ved at omlægge mængden af elementer (blomster, træer mv.), som overstiger de definerede grænseværdier for de enkelte elementmix A, B og C.
- Ved omlægning af elementer vil der i flere tilfælde indgå en **investeringsomkostning** ifm. overgangen fra et element til et andet.



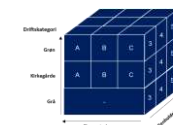
Serviceharmonisering realiseres ved tilpasning af byens indretning og drift efter standarder



Økonomisk udgangspunkt 2019 (mio. kr.)

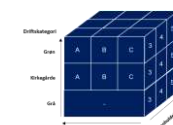
Harmoniseringspotentiale ved tilpasning af byens indretning

- Der er identificeret et **harmoniseringspotentiale på 11 mio. kr. ved at tilpasse byens indretning af grønne byrum** (ekskl. kirkegårde og naturområder) efter de definerede grænseværdier for elementmix A, B og C i serviceniveaumodellen.
- Harmoniseringspotentialet ved tilpasning af indretning af byens grønne byrum, er identificeret ved at **applicere serviceniveaumodellen** på de grønne byrum i Brønshøj-Husum, Vesterbro og 10 supplerende byrum fra de resterende bydele i København. Disse byrum udgør 40 % af byens samlede grønne arealer. Det samlede harmoniseringspotentiale er identificeret ved at ekstrapolere harmoniseringspotentialet fra genstandsfeltet for appliceringen til byens samlede areal for grønne byrum (ekskl. kirkegårde og naturområder).



Harmonisering af drift efter standarder

- Potentialet ved **ensnævning af arbejds gange efter ensartede tilstands- og udførelseskrav** på tværs af enheder i TMF er identificeret til 8-10 mio. kr. Dette harmoniseringspotentiale udgøres af differencen mellem det identificerede harmoniseringspotentiale ved ensnævning af elementmix (11. mio. kr.) og det samlede harmoniseringspotentiale (19-21 mio. kr.).
- Af de 8-10 mio. kr. **tilskrives ca. 5 mio. ensnævning af renhold af grønne byrum**. Dette potentiale er baseret på en større ensnævning af standarder og frekvens for renhold på tværs af de enheder, som i dag varetager det grønne renhold.
- Af de 8-10 mio. til **tilskrives 3-5 mio. ensnævning af drift af grønne elementer**. Dette potentiale er baseret på en større ensnævning af standarder efter tilstande på drift af grønne elementer (græsslåning, hækkeklipping, træbeskæring mv.) på tværs af byens enheder.

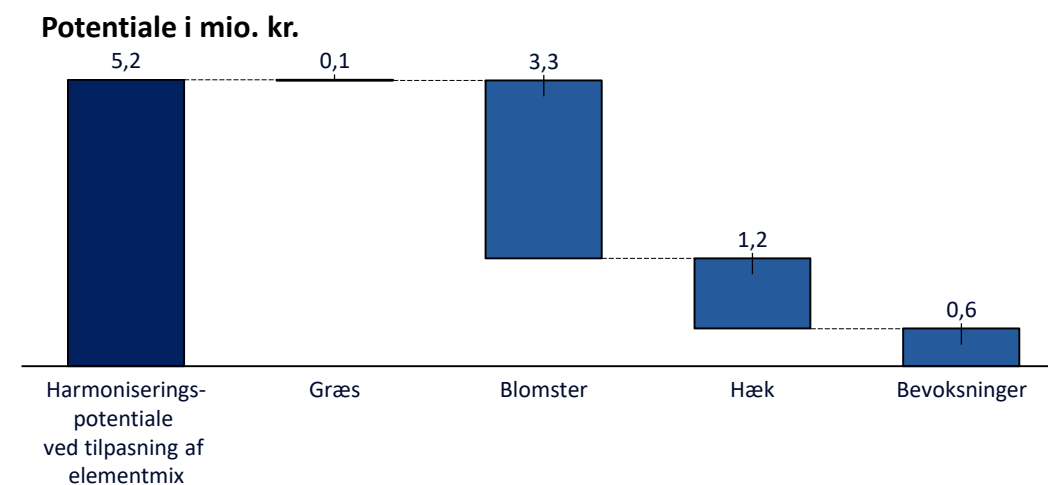
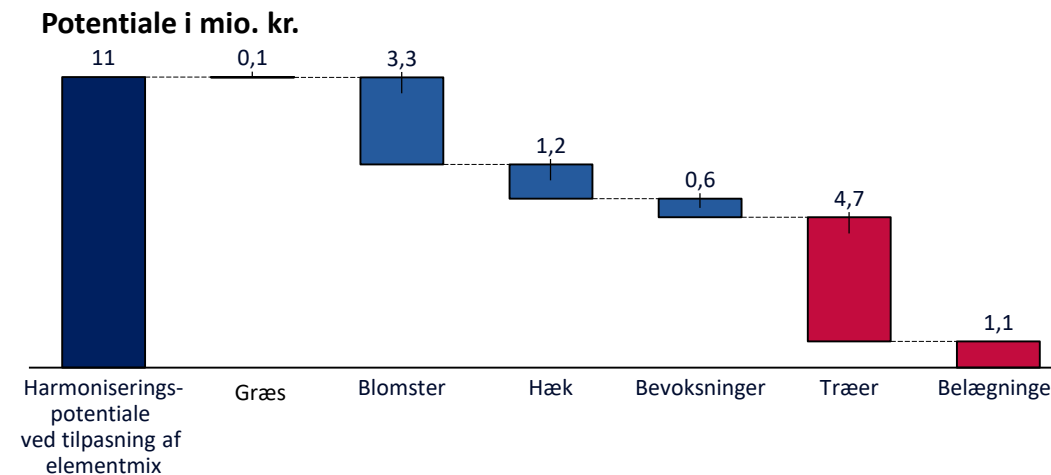




Harmoniseringspotentialiet for tilpasning af byens indretning fordeler sig på seks kategorier

Harmoniseringspotentialie ved ensretning af byens indretning

- Harmoniseringspotentialiet på 11 mio. kr. fordeles ud på kategorierne græs, blomster, hæk, bevoksninger, træer og belægninger.
- For **træer og belægninger** gælder dog, at omlægning af disse elementer er forbundet med meget store investeringsomkostninger, og heraf en væsentlig længere tilbagebetalingstid. Det betyder, at investeringsomkostningerne ved omlægning af disse elementer underminerer potentialiet for disse elementer.
- For græs, blomster, hæk og bevoksninger er der identificeret et harmoniseringspotentialie på 5,2 mio. kr., hvoraf blomster udgør 63% af det samlede potentialie. En beskrivelse af investeringsomkostninger forbundet med tilpasning af disse elementer fremgår på følgende side.





Tilpasning af græs, hæk, bevoksning og blomster giver et positivt nettopotentiale på ~860.000 kr. i år 1

Beskrivelse nettopotentialet

- Nettopotentialet ved ensretning af elementerne **græs, blomster, hæk og bevoksning** udgøres af de nuværende omkostninger forbundet med drift og pleje af de eksisterende elementer, fratrukket omkostningerne forbundet med omlægning til nyt element (investeringsomkostning) og de nye omkostninger forbundet med vedligehold af element, som erstatter det eksisterende (omkostning til erstatningselement).

Indfasning og nettopotentiale	år 1 (kr.)	år 2 (kr.)	år 3 (kr.)	år 4 (kr.)
Bruttopotentiale årligt	5.631.698	5.631.698	5.631.698	5.631.698
Investeringsomkostning	-4.347.998	-2.173.999	-	-
Omkostning til erstatningselementer	-419.063	-419.063	-419.063	-419.063
Nettopotentiale årligt	864.636	3.038.635	5.212.635	5.212.635

Investeringsomkostninger

- Investeringsomkostningerne forbundet med omlægning af ovenstående elementer er som følger:
 - Græs:** Omlægning af brugsplæne til fælledgræs: 0 kr. pr. kvm.
 - Blomster:** Omlægning af blomster til brugsplæne: 120 kr. pr. kvm.
 - Hæk:** Omlægning af hæk til brugsplæne: 120 kr. pr. kvm.
 - Bevoksning:** Omlægning af buskbeplantning til bevoksning: 0 kr. pr. kvm.

Forudsætninger

- Ovenstående harmoniseringspotentiale er identificeret på baggrund af enhedspriser fra leverandører ifm. tidligere udbud i Københavns Kommune. Herefter er disse enhedspriser blevet pålagt en faktor 1,25, da TMF's enhedspriser i gennemsnit ligger 25% over leverandørernes enhedspriser. Denne faktor er dog en gennemsnitlig faktor på tværs af en række elementer og ikke specifikt gældende for de enkelte elementer, som indgår i ovenstående harmoniseringspotentiale. Det er derfor en forudsætning for realiseringen af ovenstående harmoniseringspotentiale, at TMF's enhedspriser ikke varierer mere end 25% ift. leverandørernes enhedspriser.

Potentialet på 8-10 mio. kr. ved ensretning via standarder kan indfases over 4 år gennem tre udviklingsspor

Baseret på lignende transformationsprojekter, anbefaler EY tre overordnet udviklingsspor



Data:

- Data skal kunne understøtte prioritering af ressourcer og aktiviteter der muliggør ensretning via standarder.



Organisation:

- Organisationen skal gradvist tilpasses, således den mest effektive varetagelse af grøn drift og pleje opnås.



Arbejdsgange:

- Arbejdsgange skal tilpasses så enhederne effektivt efterlever standarder for grøn drift og pleje.

Investeringsomkostninger: Baseret på lignende projekter, vurderer EY, at en evt. investering bør bestå i en fast allokeret projektlederressource i en 3-4 årig periode.

	ÅR 1	ÅR 2	ÅR 3	ÅR 4
Indfasning	0,8-1,0 mio. kr. ~10%	1,6-2,0 mio. kr. 20%	3,2-4,0 mio. kr. ~40%	2,4-3,0 mio. Kr. kr. ~30%
Data	<ul style="list-style-type: none"> Opkvalificering af datagrundlag 	<ul style="list-style-type: none"> Sammenkobling af aktiviteter og driftsøkonomi 	<ul style="list-style-type: none"> Udnyttelse af data i driften til løbende opdatering og opfølgning på enheders produktivitet Løbende ajourføring af datagrundlag 	
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Fast definition af serviceniveauer 	<ul style="list-style-type: none"> Definition af roller og ansvar Tilpas organisation efter den mest effektive varetagelse af grøn drift og pleje. 	<ul style="list-style-type: none"> Struktureret og datadrevet planlægning af drift- og opgavevaretagelse 	
Arbejdsgange	<ul style="list-style-type: none"> Organisatorisk forankring af tilstandskrav på tværs af enhederne 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation af arbejdsgange, der mest effektivt efterlever standarder Ensretning af arbejdsgange 	<ul style="list-style-type: none"> Efterlevelse af effektiviserede arbejdsgange, der er ensrettet efter standarder i kvalitetshåndbogen 	

● Igangværende
 ● Ny aktivitet Serviceniveaumodellen understøtter denne aktivitet.

Serviceharmoniseringspotentialiet kan realiseres ved tilpasning af byens indretning og ensretning af drift

Udledning af serviceharmoniseringspotentialer baseres på:

A

Etablering af økonomisk udgangspunkt 2020

- Korrektion i økonomisk udgangspunkt for 2018 af TMF.
- Etablering af økonomisk udgangspunkt for 2020 på baggrund af regnskabsdata fra 2019.
- Udvikling i den samlede økonomiske udgangspunkt på grøn drift og pleje, ekskl. kirkegårde fra 2018-2020.

B

Opdateret besparelspotentiale og TMFs arbejde med realisering af serviceharmonisering

- Kvalificering af potentiale og opdeling mellem rene effektiviseringer og serviceharmonisering.
- Beskrivelse af tiltag til at realisere serviceharmoniseringspotentialer gennem hhv. tilpasning af byens indretning og ensretning efter standarder.

C

Service niveaumodel som middel til realisering af serviceharmoniseringspotentialer

- Kobling mellem driftsaktiviteter og økonomi.
- Grundlag for etablering af ensartet serviceoplevelse på tværs af byen.
- Styringsværktøj, der understøtter TMF i at harmonisere drift og pleje, og sammensætning af grønne arealer.

D

Serviceharmoniseringspotentialer

- Det samlede serviceharmoniseringspotentialer for grøn drift og pleje beløber sig til 19-21 mio. kr.
- Beregnet serviceharmoniseringspotentialer for hhv. tilpasning af byens indretning og ensretning via standarder viste følgende potentialer for de to tiltag:



Tilpasning af byens indretning: 11 mio. kr.
(5,2 mio. kr. ekskl. træer og belægninger)



Ensretning af grøn drift efter standarder: 8-10 mio. kr.

Beslutningspunkter i indstilling

Teknik- og Miljøforvaltningen indstiller, at Teknik- og Miljøudvalget godkender,

1. at den opdaterede opgørelse af harmoniseringspotentialer gennemført af Ernst & Young, som viser et potentiale på mellem 19,5-21,4 mio. kr. for harmonisering af serviceniveauer for grøn pleje på tværs af byen, jf. løsningsafsnittet og bilag 2 og 3, tages til efterretning,
2. at serviceniveauerne for grøn pleje, kirkegårdsdrift samt renholdelse, som skal danne grundlag for driften i alle byens rum fra 1. januar 2021, fastlægges som beskrevet i løsningsafsnittet med uændret indretning af de grønne byrum og en renholdelse til en karakter, der i gennemsnit er på 4, jf. bilag 2, 3 og 4,
3. at driftsindsatsen for grøn pleje samt renholdelse i de grønne områder tilrettelægges med henblik på at realisere et harmoniseringspotentiale på 8-10 mio. kr. ved fuld indfasning i 2024,
4. at udbudsplanen jf. bilag 5 danner rammen for forvaltningens driftsudbud af grøn pleje, kirkegårdsdrift samt gaderenholdelse fra 2021 for bydelene Brønshøj-Husum og Vesterbro med kontraktstart 1. marts 2021 hvor tildelingskriterierne pris og kvalitet er vægtet som 70:30.

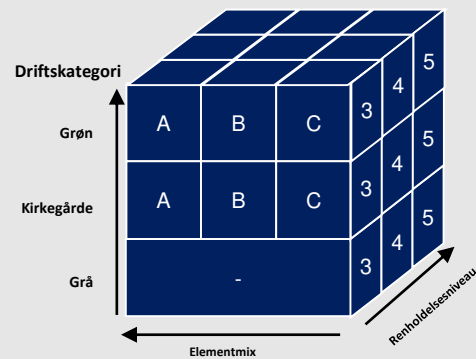
Videre proces



Fremtidig anvendelse af serviceniveaumodellen

Nuværende koncept+

- Konceptuel model for drift, pleje og renhold af grønne og grå arealer samt kirkegårde.
- Koncept til styring efter ensretning i byens indretning og renhold.
- Koncept til styring af harmonisering efter standarder.
- Fastsættelse af serviceniveauer efter tilgængelig data på nuværende tidspunkt.



Udviklingsspor

Opdatering af enhedspriser

- Ensretning og opdatering af enhedspriser, herunder differentiering blandt enheder, for grøn drift og renhold for hele byen

Opdatering af GIS data

- Komplet Kortlægning af GIS-data for kommunens indretning
- Opdatering af modellen med data for hele byen

Etablering af effektiv drift

- Forankring af modellen som styringsværktøj i TMF på politisk, ledelsesmæssig og operationelt niveau

Fremtidig anvendelse

- Understøttelse af fastlagte serviceniveauer og ensretning i borgernes serviceoplevelse på grønne og grå arealer samt kirkegårde.
- Kobling af driftsøkonomi og aktiviteter til byens indretning og renhold.
- Beslutningsgrundlag med angivelse af direkte økonomisk konsekvens (besparelse/investering) for hvordan et byrum sammensættes og indrettes.
- Dynamisk rapporteringsredskab til det politiske, ledelsesmæssige og operationelle niveau med angivelse af nuværende sammensætning, renhold, og harmoniseringspotentiale.

Bydel	Antal byrum	Elementmix	Samlet pris (mio. kr.)	Grøn renholdelsesniveau	Grøn drift (mio. kr.)	Grøn renhold (mio. kr.)	Grøn renholdelsesniveau	Grå renhold (mio. kr.)	Kirkegårdsrenholdelsesniveau	Kirkegårde drift (mio. kr.)	Kirkegårde renhold (mio. kr.)
Vesterbro	18	 28% 33% 39%	8,3	4,00	2,0	0,6	4,00	5,7	N/A	N/A	N/A
Brønshøj-Husum	35	 3% 34% 63%	9,2	4,00	3,3	0,9	4,00	4,2	4,00	0,3	0,5