



KØBENHAVNS KOMMUNE

Teknik- og Miljøforvaltningen

Center for Ressourcer

Bilag 4 - Øget anlægskapacitet i TMF

Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF) har en ambition om en samlet anlægskapacitet på ca. 3,5 mia. kr. brutto årligt. På nuværende tidspunkt kan forvaltningen håndtere det anlægsniveau, der er i 2012-2013 - det vil sige ca. 1,8 mia. kr. brutto.

TMF's stræben efter at kunne eksekvere for 3,5 mia. kr. årligt er ambitiøst. TMF skal som udgangspunkt kunne eksekvere for et hvilket som helst beløb, som forvaltningen får tildelt, og ambitionen er på vej til at blive opfyldt, i det forvaltningens bygherreorganisation netop er opbygget til at kunne håndtere en fleksibel portefølje, både i omfang og art.

Forvaltningens anlægsbevilling tildeles hovedsageligt ved den årlige budgetvedtagelse, men forvaltningen håndterer også midler fra forskellige eksterne samarbejdspartnere, fx statslige midler ved byfornyelsesprojekter, fondsmidler, m.m.. Forvaltningen forventer i fremtiden at skulle eksekvere et betydeligt omfang af anlægsmidler til skybrudsprojekter fra fx HOFOR.

Siden vedtagelsen af TMF's anlægsstrategi i 2012 har forvaltningen forbedret sin eksekveringsevne markant. For at kunne indfri den ovenstående ambition arbejder forvaltningen fortløbende på at øge kapaciteten.

Forvaltningen har iværksat en række hovedgreb, som svar på en række forhold, som er identificeret som afgørende for at kunne imødegå en mulig stigning i den fremtidige efterspørgsel på anlægsområdet. Disse er beskrevet nedenfor.

1. Udvikling i anlægsporføljen

Nedenstående graf giver et overblik TMF's anlægsporfølje fra 2009 til 2012. Grafen viser bruttobudget og regnskab for TMF's samlede anlægsporfølje med vedtaget budget, korrigeret budget og regnskab.

28-06-2013

Sagsnr.

2013-0152618

Dokumentnr.

2013-0152618-17

Sagsbehandler

Louise Johannsen

Center for Ressourcer

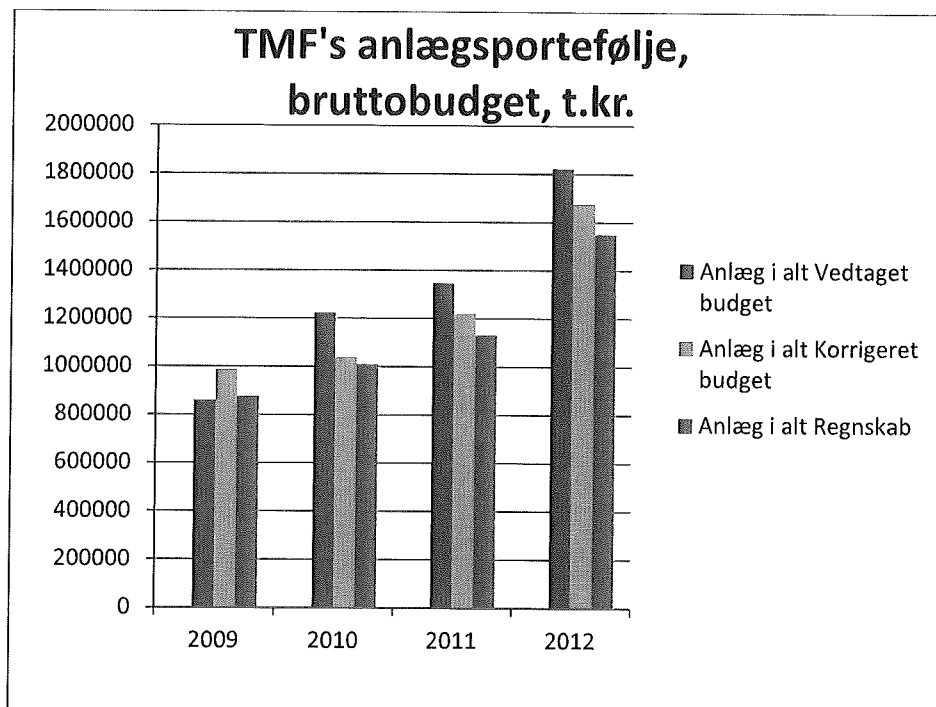
Njalsgade 17, 3. sal
Postboks 457
2300 København S

Mobil
2612 1716

E-mail
loujoh@tmf.kk.dk

EAN nummer
5798009493149

www.tmf.kk.dk



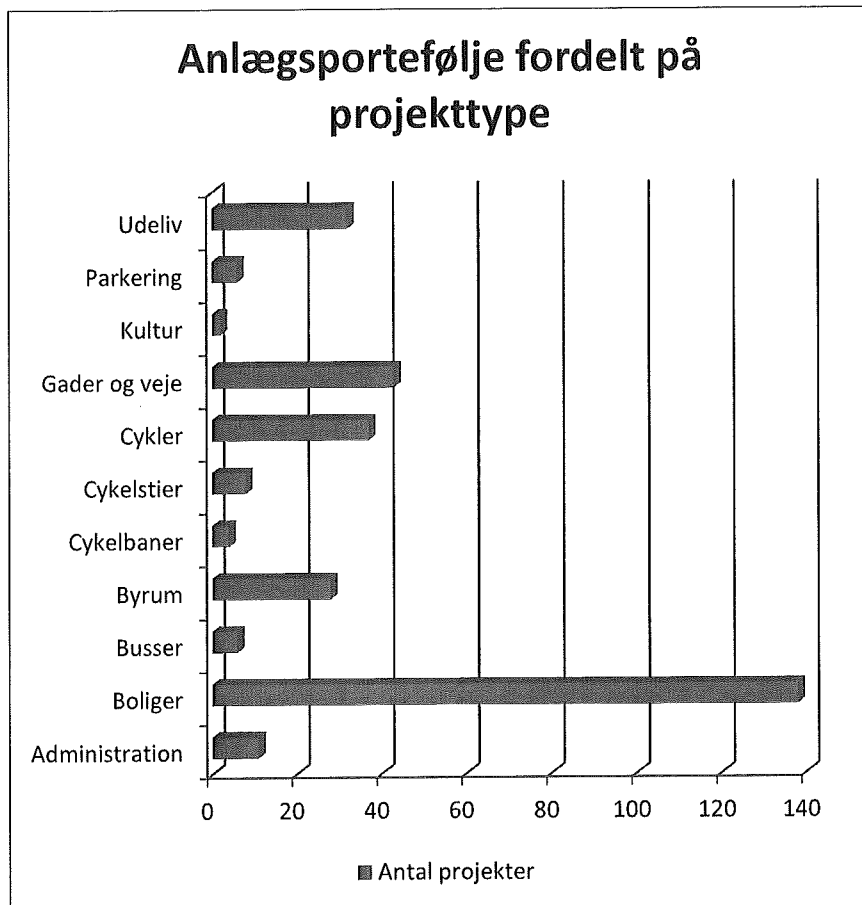
Bruttobudgettet for TMF's anlægsportefølje er, som det fremgår af ovenstående graf, steget gennem de seneste fire år. I 2009 var det korrigerede budget 987 mio. kr., mens det steg til 1,675 mia. kr. i 2012.

De røde søjler i grafen angiver det vedtagne budget for hvert år, mens de grønne søjler angiver de korrigerede budgetter. De vedtagne budgetter er årets startbudget, mens de korrigerede budgetter indeholder regnskabsoverførsler og reperiodiseringer. De lilla kolonner viser regnskabstal, og den del af budgettet, som blev brugt i det pågældende år. Som det fremgår af grafen, er der kapaciteten år for år øget, men samtidig viser grafen, at der for alle årene er et mindreforbrug ift. korrigeret budget, hvilket viser, at der fortsat er potentiale til at øge såvel eksekvering som kapacitet.

2. Segmentering og koordinering af anlægsporteføljen

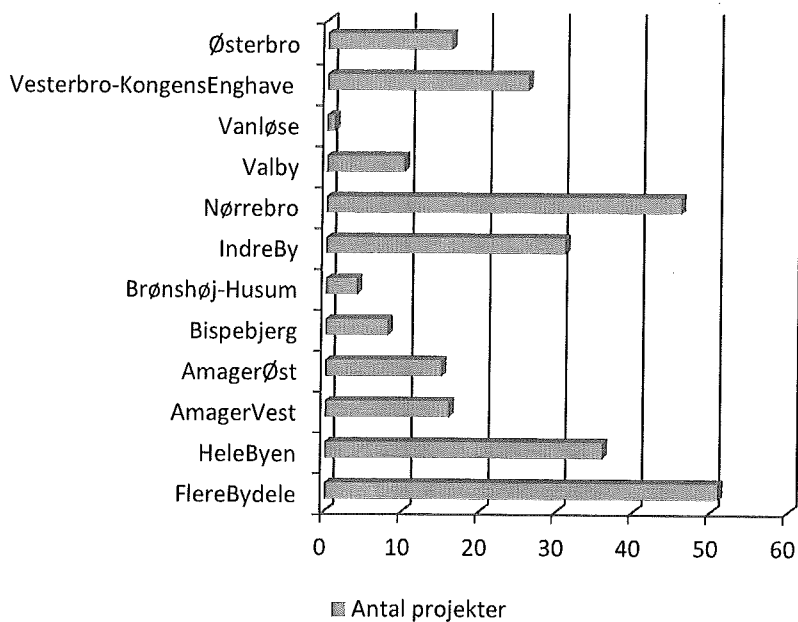
Som det fremgår nedenfor er TMF's aktuelle anlægsportefølje en sammensat størrelse. Nedenfor følger tre grafer med anlægsporteføljen fordelt på projekttype, bydel og størrelse. Dernæst følger fire grafer der illustrerer projektførløbet ift. tid, kompleksitet og økonomi i anlægsprojekter segmenteret på økonomi og størrelse.

TMF vil løbende arbejde med segmentering f.eks. i relation til projekttype, -størrelse, placering eller andre parametre, som kan fremme eksekveringen af den samlede anlægsportefølje. TMF vil også fremadrettet arbejde på at koble segmentering til organisationsstruktur med henblik på at skabe gennemsigtighed, så kapaciteten kan både tilpasses og øges.

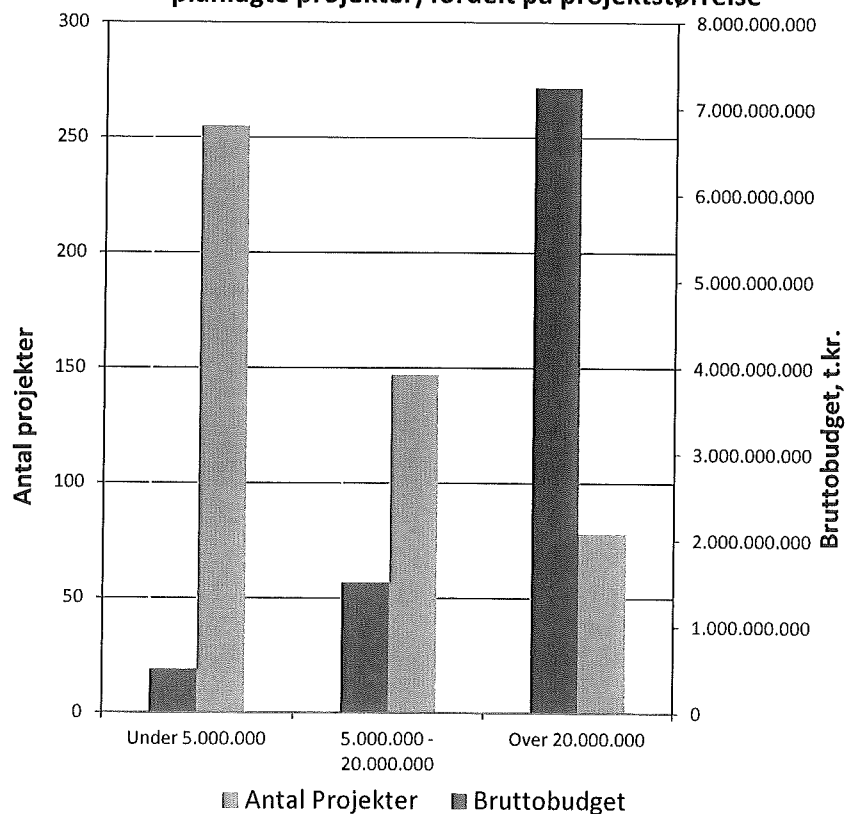


Anlægsporteføljens sammensætning har betydning for, hvilke ressourcer TMF har behov for. F.eks. har forvaltningen mange boligprojekter, hvilket typisk er forskellige byfornyelsesprojekter. Disse anlægges af eksterne samarbejdspartnere, hvorfor TMF normalt kan nøjes med mindre administration heraf end ved andre typer projekter. Et byrumsprojekt vil fx ofte have en høj grad af borgerinddragelse, hvilket dels er ressourcekrævende for forvaltningen og også kan have betydning for anlægstiden.

Anlægsportefølje fordelt på bydel



TMF's samlede anlægsportefølje (igangværende og planlagte projekter) fordelt på projektstørrelse



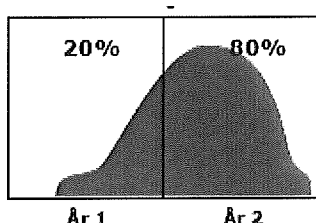
Som det fremgår af ovenstående grafer, består TMF's anlægsportefølje af mange små projekter og færre store projekter. De få store projekter udgør dog den overvejende del af det samlede bruttobudget.

Som nedenstående grafer viser, har størrelsen på anlægsprojekterne betydning for deres anlægstid og -forløb. Mindre projekter er i udgangspunktet mindre komplekse end store projekter og løber over en kortere periode. Forvaltningen har analyseret, hvorledes pengene fordeles på et anlægsprojekt og er kommet frem til at jo større et budget desto mere komplekse forløb.

Nedenfor er indsat fire grafer, som viser, hvordan pengene bliver fordelt over tid, alt efter hvilken størrelse og kompleksitet anlægsprojekterne har. Analysen er baseret på data vedr. faktiske fysiske anlægsprojekter igangværende såvel som afsluttede projekter.

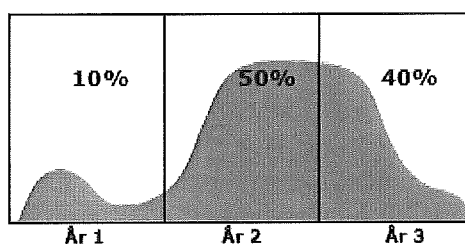
Enkelt projekt under 5 mio. kr.

Små projekter der kun har én politisk behandling, hvori midlerne både bliver afsat og frigivet samtidig, har typisk dette forløb. Det er projekter, der er meget veldefinerede og med mindre behov for inddragelse af politikere og borgere. Særlige forhold som fx brug af specielle vejrfølsomme materialer kan udskyde igangsætning og udførelsen af anlæg og dermed hele processen ud i tredje år. Varigheden er ca. 1,5 år.



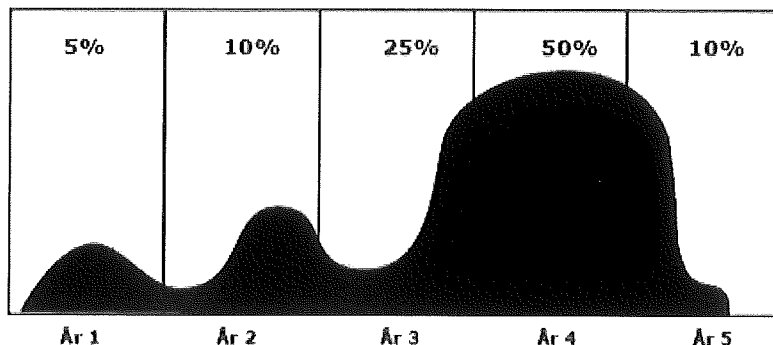
Enkelt projekt 5-10 mio. kr.

Mindre projekter, der er meget veldefinerede, eventuelt med forarbejde og borgerinddragelse udført af fagcentrene eller Områdløft kan udføres efter to politiske behandlinger. Varigheden på disse projekter er ca. 3 år med denne periodisering.



Komplekst projekt 5-30 mio. kr.

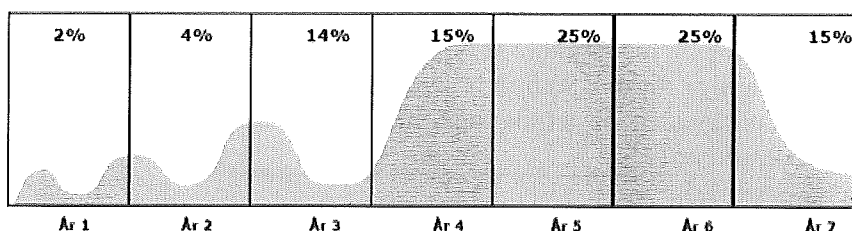
Mellemstore projekter, hvori der skal laves programmering og tidlig inddragelse af interessenter, borgere og politikere vil have et længere forløb. Denne type projekter vil ofte have mange forskellige interessenter og kræver bl.a. flere myndighedsbehandlinger.



Varigheden af disse projekter er ca. 2-5 år afhængig af kompleksitet. Hovedparten af omsætningen vil ligge under udførelse af anlægget i slutningen af projektet. Forarbejdet og beslutningsprocessen varer længere tid end selve anlægsarbejdet.

Komplekst projekt over 30. mio. kr.

Store anlægsprojekter på over 30 mio. kr. vil typisk være delt i flere etaper og have mere end 4 politiske behandlinger inden, de er færdige. Den største del af forbruget ligger også her i den sidste halvdel af forløbet.



Som det fremgår af ovenstående syv grafer, er anlægsp porteføljen kompleks, og hvad der virker for et projekt, gælder ikke nødvendigvis for et andet. Som det dog fremgår ovenfor, er det muligt at segmentere anlægsp porteføljen på meningsfuld vis efter fx projekttype, størrelse, beliggenhed og kompleksitet.

3. Forventninger til fremtiden

København er en af verdens bedste byer af bo og opholde sig i. Der er dog fortsat mange elementer ved København, som kan blive endnu bedre. Derfor forventer TMF, at der også i de kommende år vil være behov for at forbedre og genoprette København. Særligt forventer TMF, at skybrudstilpasning vil udgøre en væsentlig del af anlægsp porteføljen i de kommende år. Et intensiveret samarbejde med HOFOR vil byde på både nye projekttyper og nye finansieringsmodeller. Også 2025-planen vil stille store krav til TMFs anlægskapacitet.

Når TMFs anlægskapacitet skal øges de kommende år, vil det være relevant i højere grad at inddrage parametre som økonomisk volumen, projekttype, kompleksitet og geografisk placering for på den baggrund

at tage stilling til hvor mange, hvor store og hvor i byen projekterne skal planlægges og gennemføres.

Dette vil samtidig have den fordel, at forvaltningen får lettere ved at samtænke flere projekter og sikre en bedre gearing af den samlede anlægsorganisaton, fordi en bedre planlægningshorisont vil gøre det muligt at tilføre TMF de relevante spidskompetencer ift. særlige segmenter i en fremtidig anlægsportefølje.

På baggrund af den forventede vækst og udvikling i anlægsporteføljen i de kommende år, er TMF i færd med at vurdere, hvilke krav dette stiller til forvaltningen - med henblik på at kunne tilpasse organisering og processer hurtigt og fleksibelt.

4. Iværksatte eller planlagte initiativer for at øge anlægskapaciteten

4.1 Vugge til grav

Et anlægsprojekt består af en række faser og involverer en lang række aktører. For at opnå det mest effektive anlægsforløb er det nødvendigt at se anlægsprocessen i sin helhed - fra vugge til grav.

Til at understøtte dette har TMF udarbejdet en styringsmodel for anlægsprojekter - Projektforløb for Anlægsprojekter (PFA), som sætter rammen for, hvilken organisering og hvilke regler og værktøjer, der styrer gennemførelsen af anlægsprojekter i TMF. PFA er oprindelig udarbejdet i 2011, og der er netop gennemført evaluering og revision af styringsmodellen i 2012-13.

Hovedtanken bag modellen er fælles ansvar i alle faser. Selv om roller og ansvar varierer og skifter mellem de enkelte aktører, alt efter hvilken fase projektet befinder sig i, er det vigtigt, at alle deltagerne i et projekt overskuer projektforløbet fra start til slut og kan sætte netop deres rolle og ansvar for projektet ind i en større sammenhæng. Sådan understøttes det tværfaglige samarbejde, og faglige og organisatoriske skel mindskes.

Implementeringen af revideret Projektforløb for Anlægsprojekter er påbegyndt og forventes afsluttet i indeværende år.

Arbejdet med at se anlægsprocessen i sin helhed betyder, at forvaltningen opnår et nært kendskab til anlægsprocessens enkeltdeler, og dermed lettere vil kunne sætte præcist ind på de områder, hvor der er behov for en udvidelse af kapaciteten på et givent tidspunkt.

4.2 Finansieringsmodel for forprojektering

TMF anskuer som ovenfor nævnt anlægsprojekter ud fra en totaløkonomisk betragtning som en del af vugge-til-grav tankegangen (jf. afsnit 4.1).

TMF's arbejde med kapacitet vedrører både forvaltningens bestiller- og bygherrefunktion. Bygherrefunktionen er med den nuværende organisations- og finansieringsmodel anlægsfinansieret og har dermed den fornødne ressourcemæssige fleksibilitet ift. løbende at tilpasse kapacitet til anlægsporføljes størrelse. Bestillerfunktionen varetages af fagcentrene, der som projektejere er ansvarlige for udarbejdelse af budgetnotater og for projektforberejdelse – men har ikke en tilsvarende fleksibilitet, da centrenes aktiviteter er driftsfinansieret.

At fagcentrenes anlægsforberedende aktiviteter er driftsfinansieret konflikter med såvel vugge-til-grav tankegangen, som forvaltningens ambitioner om øget kapacitet, og forvaltningen overvejer p.t. tilretning af organisering og finansieringsmodeller. For at kunne indfri ambitionerne om en øget anlægskapacitet arbejder TMF derfor på at udvikle nye organisations- og finansieringsmodeller for forprojekteringen og projektmodningen i fagcentrene. Implementering af fælles tidsregistrering vil være en integreret del af det videre arbejde.

4.3 Tidsregistrering

TMF arbejder hen i mod at implementere et fælles tidsregistreringssystem. Fælles tidsregistrering gør det muligt at henhøre relevante omkostninger forbundet med tid til de enkelte processer, og gør det muligt at redegøre for totalomkostningen forbundet med projektet. Derved kan tidsregistrering også bidrage til at tilvejebringe et overblik over hvor i processen, der kan konstateres særlige udfordringer, som efterfølgende kan adresseres.

4.4 Kvalificering af anlægsbestillinger og projektforberejdelse

TMF arbejder med en kvalificering af anlægsbestillingerne som led i at få igangsat den egentlige projektering af anlægsprojekter og derigennem gennemføre dem hurtigere. Dette gøres ved at styrke det eksisterende samarbejde mellem forvaltningens bestillerfunktion og bygherrefunktion, som beskrevet i Projektforløb for Anlægsprojekter, allerede i budgetnotatfasen, hvor tidsplaner og økonomi kvalitetssikres af Center for Anlæg fra og med budget 2014.

For at undgå tilbageløb i anlægsprocessen efter budgetvedtagelsen er det endvidere afgørende, at forudsætninger, krav og ønsker til anlægsprojektet er helt klare så tidligt i forløbet som muligt. Dette kræver, at bestillerfunktionen har indsigt i og forståelse for processerne omkring anlægsprojekter, samt vigtigheden af rollen som bestillerfunktion. Arbejdet med at styrke dette håndteres også i forbindelse med implementeringen af Projektforløb for Anlægsprojekter.

En særlig udfordring er anlægsprojekter formuleret i andre forvaltninger. Her ses et klart behov for at kvalificere projektforberejdelsen -

især for at mindske risikoen for, at projekter fra andre forvaltninger er forsinkede, allerede inden de overføres til TMF.

4.5 Udbygning af forvaltningens erfaringsdatabase

Som et led i overvejelserne om segmentering er TMF i gang med at udbygge forvaltningens erfaringsdatabase med henblik på at inddrage erfaringer fra lignende projekter.

4.6 Overblik over igangværende og kommende bygge- og anlægsarbejder

TMF har udarbejdet en GIS-løsning, der gør det muligt og let at se, hvor projekter kommer til at ligge, hvor igangværende projekter er under udførelse, og hvor andre aktører i København er i gang med at lave bygge- og anlægsarbejder. GIS benyttes fx på trafikområdet, hvor koordinering og planlægning af anlægsprojekter foretages ved hjælp af GIS.

