



Budgetanalyse af Teknik- og Miljøforvaltningen i Københavns Kommune – Fase 2

9. april 2019

1

RESUMÉ



2

METODE OG BASELINE



3

DYBDEGÅENDE ANALYSER



4

EFFEKTIVISERINGSFORSLAG



5

BILAG



Resumé af budgetanalysen

Indledning



EY har gennemført en budgetanalyse af omkostningseffektiviteten i Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF). Dette er en afrapportering på fase 2, som har fokus på myndighedsområderne og administrationen i forvaltningen. Fase 1 blev gennemført og afrapporteret i anden halvdel af 2018.

Denne analyse er gennemført gennem otte dybdegående analyser af udvalgte områder i Byens Anvendelse, Byens Udvikling, TMF Stab og TMF-sekretariatet (Rådhussekretariatet)* samt en tværgående analyse af løn- og sygefraværsniveauer. Indkøbsområdet er analyseret i forbindelse med fase 1. Konkret er der i fase 2 gennemført ca. 60 workshops med medarbejdere på alle niveauer i forvaltningen, og der er gennemført en række benchmarkanalyser på de analyserede områder.

De gennemførte analyser af omkostningseffektiviteten dækker 89,9 % af baselinen inden for analysens genstandsfelt. Anlægsområdet og Bygningsområdet er uden for genstandsfeltet*.

Hovedkonklusioner og væsentlige resultater for analysen



EY's analyse har vist følgende vedrørende TMF's omkostningseffektivitet:

Lav grad af omkostningseffektivitet:

- ▶ HR og organisationsudvikling
- ▶ It og digitalisering
- ▶ Betjening af administrativ og politisk ledelse
- ▶ Løntillæg

Nogen grad af omkostningseffektivitet:

- ▶ Lokalplaner
- ▶ P-kontrol
- ▶ Jord og affald
- ▶ Udvikling af strategi og politik
- ▶ Økonomi
- ▶ Lønniveau, ledelsesspænd og sygefravær

Høj/meget høj grad af omkostningseffektivitet:

- ▶ Kommunikation
- ▶ Ansættelsesformer

Forbedringsområder og anbefalinger



På baggrund af analysen er identificeret en række områder, hvor der er potentiale for at øge omkostningseffektiviteten. Samlet set har EY identificeret potentialer i TMF på ca. 25-38 mio. kr. årligt, svarende til 7-10 % af baselinen på de områder, hvorpå der er udarbejdet effektiviseringskataloger***. EY vurderer især, at der er et potentiale forbundet med:

- ▶ Højere grad af opgavesamling og mere effektive processer på understøttende, administrative opgaveområder****
- ▶ Udnyttelse af ny teknologi, fx Robotics-teknologi på manuelle, administrative processer og nummerpladescanning på parkeringsområdet samt udvikling af en samlet strategi for at udnytte de betydelige digitale muligheder på teknik- og miljøområdet de kommende år
- ▶ Fuld gevinstrealisering af allerede igangsatte initiativer, fx Kvantum-implementering

Gevinsterne kan forventes fuldt indfaset over de kommende 5 år. I visse tilfælde kan det være vanskeligt at høste gevinsterne budgetmæssigt, fx fordi gevinsterne er spredt tyndt ud i organisationen, hvorfor gevinsterne i praksis vil udmøntes i højere produktivitet eller kvalitet, blandt andet på økonomiområdet. Hertil har analysen identificeret områder med yderligere forbedringsmuligheder, men hvor der ikke er udarbejdet effektiviseringskataloger, herunder primært:

At der også er potentialer forbundet med at arbejde videre med analysens anbefalinger og gevinstrealisering af allerede igangværende initiativer på de øvrige analyserede områder, hvor der ikke er udarbejdet effektiviseringskataloger, herunder primært lønområdet, lokalplaner og jord og affald.

*Byens Drift og Byens Fysik indgår i de dybdegående analyser, som vedrører administrative opgaver.

**Bygningsområdet refererer til Center for Bygninger, som har ansvar for byggesagsbehandlingen. Anlægsområdet indgår dog i de tværgående analyser af administrative opgaver.

*** P-kontrol, økonomi, HR, IT og Digitalisering samt betjening af politisk og administrativ ledelse. Baselinen inkluderer forretningsenheder, hvor Robotics-teknologi er relevant. Juraområdet er ikke undersøgt særskilt i dybdegående analyser grundet lav intern volumen i TMF.

**** Den nuværende leverancemodell på det administrative opgave er meget decentral, jf. analysen. Ved opgavesamling er det afgørende, at der er fokus på en tæt kobling til forretningen, så lokale/faglige perspektiver fortsat inddrages i opgaveløsningen.

Budgetanalysens hovedkonklusioner

Hovedkonklusioner og anbefalinger pr. område

Analyseområde	Hovedkonklusioner	Anbefalinger	Vurdering*
Lokalplaner 	<p>Procesvurdering:</p> <ul style="list-style-type: none"> Organisationen tillader nogen fleksibilitet i ressourceanvendelsen. Det er samtidig vurderingen, at den nuværende organisering omkring geografi i mindre grad understøtter en optimal ressourceudnyttelse af projekt-, jurist- og generalistkompetencer på tværs. Ressource- og produktionsplanlægningen er i høj grad erfaringsbaseret og personbåret. Medarbejderne i planenhederne anvender mange ressourcer på at adressere krav og behov fra omverdenen, politikere og ledelse, som ikke er fastlagt i planloven. Der arbejdes løbende på at udvikle leverancemodellen, herunder ved i højere grad at digitalisere kerneopgaven og produkterne. <p>Internt benchmark:</p> <ul style="list-style-type: none"> Der er identificeret nogen variation mellem produktiviteten i de fire byplanenheder. <p>Eksternt benchmark:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analysen viser, at TMF har lavere produktivitet til udarbejdelse af lokalplaner end benchmarkkommunen, som indgår i analysen. Det er vurderingen, at forskellen primært kan tilskrives højere digitaliseringsgrad, og at udførelsen af større dele af planarbejdet er pålagt udvikleren og dennes konsulenter. 	<ul style="list-style-type: none"> Dataunderstøttelse af ressource- og produktionsplanlægning med henblik på at synliggøre og udnytte ledig kapacitet og kapacitetsudjævne mellem enheder og sager. Bedre udnyttelse af ikke-geografispecifikke ressourcer på tværs af lokalplanenhederne gennem mere projektbaseret organisering. Justering af højt ressourceforbrug på koordinering og forventningsafstemning med eksterne og politisk niveau. Digitalisering af processer og produkter (jf. det igangværende projekt "Digitale Lokalplaner"). 	1 2 3 4 5 
P-kontrol 	<p>Procesvurdering:</p> <ul style="list-style-type: none"> Den centrale organisering af p-kontrollen understøtter høj omkostningseffektivitet, idet ledelsesspændet er højt, giver fleksibilitet og understøtter korrekt myndighedsudøvelse. Både den strategiske og operationelle planlægning er i lav grad dataunderstøttet. Det er vurderingen, at GPS-baserede data om ruter og afgifter vil understøtte planlægningen. En høj andel af medarbejdernes arbejdstid anvendes på indirekte tid, herunder transport, planlægning og kommunikation. <p>Internt benchmark:</p> <ul style="list-style-type: none"> Variationen i produktivitet mellem de tre morgen/dagteams hhv. de tre aften/natteams er samlet lav set hen over hele 2018. Det vurderes at være omkostningseffektivt. <p>Eksternt benchmark:</p> <ul style="list-style-type: none"> TMF har en højere effektivitet og produktivitet end benchmarkkommunen. Andelen af klager i forhold til antal afgifter indikerer, at klagemængden fortsat kan reduceres. 	<ul style="list-style-type: none"> Udnyttelse af eksisterende TMF-lokationer i København ved afholdelse af frokostpauser. Implementering af automatisk nummerpladescanning. Etablering af en enstrengt kanalstrategi og digitalisering af aktiviteter, som i dag løses i vagtcentralen. Dataunderstøttet planlægning gennem automatisk opsamling og udstilling af rute- og produktionsdata. Reduktion af anvendelse af overtidstillæg. 	1 2 3 4 5 
Udvikling og implementering af politikker, planer og strategier 	<p>Procesvurdering:</p> <ul style="list-style-type: none"> Udviklingen af politikker, planer og strategier (PPS) er overvejende forankret i få enheder i samme center i Byens Udvikling. Det giver mulighed for at tænke strategierne på tværs og skabe grundlaget for at opbygge de rette kompetencer. Skattefinansierede** PPS'er vedtages typisk uden et budget tilknyttet. Det genererer et højt ressourceforbrug i implementeringsfasen på at udarbejde budgetnotater og en risiko for, at besluttede mål ikke realiseres i praksis. <p>Internt benchmark:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analysen indikerer en betydelig forskel mellem, hvor stor en andel af enhedernes ressourceforbrug der anvendes på reelt at udarbejde og implementere strategierne i praksis, herunder udarbejde det analytiske grundlag, og hvor stor en andel af ressourceanvendelsen der anvendes på betjening af ledelse og politisk niveau, udarbejde budgetnotater samt følge op på projektkøkonomien. 	<ul style="list-style-type: none"> Allokering af et budget i forbindelse med vedtagelse af PPS til implementering af besluttede initiativer. Mere forventningsafstemning, i forhold til hvilke scenarier der bør implementeres set fra et omkostningseffektivitetsperspektiv. Udvikling og implementering af fælles, tværgående TMF-projektstyringsværktøjer. 	1 2 3 4 5 


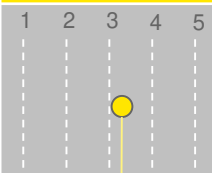

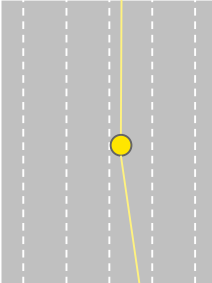

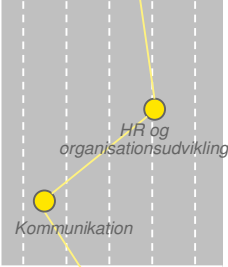

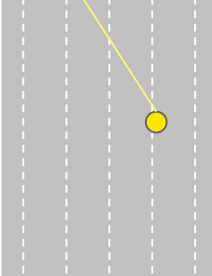
*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt

5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

**Taksfinansierede PPS'er har derimod et budget allokering fra vedtagelsen.

Budgetanalysens hovedkonklusioner


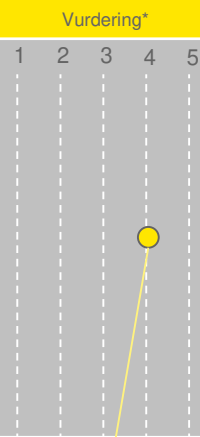

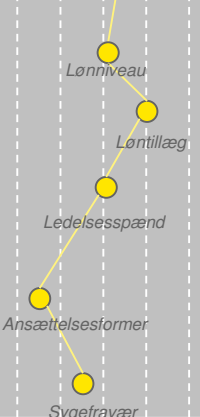
Hovedkonklusioner og anbefalinger pr. område

Analyseområde	Hovedkonklusioner	Anbefalinger	Vurdering*
Jord og affald 	Procesvurdering: <ul style="list-style-type: none"> Central organisering af jord- og affaldsområdet skaber grundlag for, at ressourcerne på § 8-tilladelse kan udnyttes på øvrige sagsområder. Sagsbehandlingen understøttes i lav grad af digitale kanaler og skabeloner. Internt benchmark: <ul style="list-style-type: none"> TMF har en væsentligt lavere produktivitet og længere sagsbehandlingstid pr. § 8-tilladelse end benchmarkkommunen. 	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af en enstrengt tværgående kanalstrategi for Teknik- og Miljøforvaltningen, herunder etablering af én indgang (portal), hvori al sagsinteraktion med borgere og virksomheder foregår med henblik på at strømline sagsbehandlingen. 	1 2 3 4 5 
Økonomistyring, budget, regnskab og indkøb 	Procesvurdering: <ul style="list-style-type: none"> Væsentligt ressourceforbrug på den politiske budgetproces, herunder på budgetnotater, hvor en lav andel af de udarbejdede budgetnotater vedtages. Der kan opnås større omkostningseffektivitet ved bedre udnyttelse af systemer og yderligere automatisering af rapporteringer. Internt benchmark: <ul style="list-style-type: none"> Ensartethed i procentandel af årsværk, der anvendes på økonomiopgaver. Stor variation i, hvor stor en økonomi der varetages pr. årsværk. Eksternt benchmark: <ul style="list-style-type: none"> Der anvendes en større andel af de samlede årsværk på økonomiopgaver end i benchmarkforvaltningerne. TMF har et højt ressourceforbrug på økonomiopgaver i forhold til den samlede økonomis størrelse. 	<ul style="list-style-type: none"> Samling af opgaver vedrørende koordinering og kvalitetssikring i den politiske budgetproces. Systemunderstøttelsen af det operationelle indkøb forbedres. Reduktion af manuelle arbejdsgange gennem bedre automatisering af rapportering, herunder øget funktionalitet tilgængelig og samlet ét sted med høj sporbarhed til forklaring af udvikling i økonomien som støtte for den budgetansvarlige. 	
HR, organisationsudvikling og kommunikation 	Procesvurdering: <ul style="list-style-type: none"> Væsentligt ressourceforbrug på HR-driftsopgaver, som burde varetages i Koncernservice eller kan automatiseres. Manglende central koordinering og understøttelse af HR-driftsopgaver og begrænset udbredelse af videndeling/koordinering af organisationsudviklingsopgaver i serviceområderne. Organiseringen på kommunikationsområdet understøtter omkostningseffektivitet. Internt benchmark: <ul style="list-style-type: none"> Der er betydelig variation i andel af årsværk, der anvendes, og HR-opgaver mellem serviceområderne. Eksternt benchmark: <ul style="list-style-type: none"> TMF anvender en større andel af det samlede årsværk på HR-opgaver end benchmarkforvaltningerne. Samlet benchmarkes kommunikation tæt på samme niveau som benchmarkforvaltningen. 	<ul style="list-style-type: none"> Samling af understøttende HR-driftsopgaver, herunder digitalisering og automatisering af processer Udbedring af systemudfordringer i HR-selvbetjeningsløsninger i KS. Samling af forretningsunderstøttende organisationsudviklingsopgaver med henblik på udbredelse af best practice og ressourceudnyttelse. 	
It og digitalisering 	Procesvurdering: <ul style="list-style-type: none"> Den meget decentrale organisering af både udviklings- og driftsopgaver understøtter i lav grad en effektiv udnyttelse af ressourcerne, kompetenceopbygning og udbredelse af best practice. Eksempelvis understøtter den decentrale forankring af projektledere ikke en effektiv ressourceudnyttelse og opbygning af et stærkt projektledermiljø på tværs af forvaltningen. Eksternt benchmark: <ul style="list-style-type: none"> TMF anvender samlet set flere ressourcer på it og digitalisering end benchmarkforvaltningerne, herunder især på udviklingsopgaver. 	<ul style="list-style-type: none"> Samling af projektlederkompetencer og udvalgte driftsopgaver (fx systemejerskab) med henblik på at udnytte og opbygge en kritisk masse af projektlederkompetencer, som kan understøtte forretningen. Etablering af digital strategi for udnyttelsen af potentialer ved nye teknologier, fx RPA, analytics m.v., og kobling til TMF's kanal- og datadatastrategier samt tværkommunale indsatser 	

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt
5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

Budgetanalysens hovedkonklusioner

Hovedkonklusioner og anbefalinger pr. område

Analyseområde	Hovedkonklusioner	Anbefalinger	Vurdering*
Betjening af administrativ og politisk ledelse 	Procesvurdering: <ul style="list-style-type: none"> Både Rådhussekretariatet og serviceområdesekretariatene har kapacitet og kompetence til at løse de principielt samme opgaver, herunder kvalitetssikring og politisk kontekstsætning af politiske sager. Det genererer en række transaktioner og godkendelsesled, som kan reduceres ved at reducere antallet af led i processen og konsolidere kompetencerne. Elimineringen af centercheflaget har reduceret ressourceanvendelsen på processerne forbundet med betjening. Denne gevinst er endnu ikke realiseret budgetmæssigt. Den digitale understøttelse er ineffektiv, og både Agenda og eDoc driver et ressourceforbrug som følge af manuelle transaktioner. Internt benchmark: <ul style="list-style-type: none"> EY's analyser viser, at der er stor variation mellem serviceområdernes ressourceforbrug på to af tre analyserede kerneprocesser i betjening af administrativ og politisk ledelse. Eksternt benchmark: <ul style="list-style-type: none"> TMF har et højt ressourceforbrug på at betjene den administrative og politiske ledelse sammenlignet med benchmarkforvaltningen. Analysen indikerer hertil, at TMF i langt højere grad end benchmarkforvaltningen anvender de fleste ressourcer ude i serviceområderne/decentralt. 	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion af transaktioner mellem Rådhussekretariatet og serviceområdesekretariatene, så politikrelaterede og kvalitetssikrende opgaver kun løses ét sted, og processerne standardiseres. Realisering af produktivetsgevinster opnået efter fjernelse af centercheflaget. Digitalisering og automatisering af aktindsigtsprocessen. Tilpasning af lønniveauer 	1 2 3 4 5 
Ledelse og løn <i>(konklusion: samlet for fase 1 og 2)</i> 	Interne og eksterne benchmark: <ul style="list-style-type: none"> Lønniveauet ligger generelt under de eksterne benchmarks, dog med en vis spredning på tværs af serviceområder. Der er identificeret væsentlige variationer i lønniveauer mellem serviceområderne Løntillæg: Der observeres høj anvendelse af løntillæg på tværs af forvaltningen, herunder modtager næsten 9 ud af 10 akademikere på løntrin 4 (nyuddannede/hæsten nyuddannede) et eller flere løntillæg. Ledelsesspændet varierer betydeligt på tværs af enhederne i forvaltningen, herunder også mellem sammenlignelige enheder. Ansættelsesformer: Fordelingen af medarbejdere på ansættelsesformer vurderes at være omkostningseffektiv, grundet en lav andel af deltidsansatte, fleksjobbere m.v. og en høj andel af ansatte på overenskomstlignende forhold. Dog observeres en relativt høj andel tjenestemænd og ansatte i jobtræning relativt til eksterne benchmarks**. Sygefraværet er generelt i TMF på niveau med eller lavere end benchmarkkommunerne afhængigt af medarbejdergrupper. Sygefraværet blandt akademikere er på niveau med benchmarks (jf. fase 2), mens andre store medarbejdergrupper, herunder især specialarbejdere og gartnere, generelt har et lavere sygefravær end benchmarks (jf. fase 1). Dog er der en vis spredning i sygefraværet for administrative medarbejdere på tværs af serviceområder. 	<ul style="list-style-type: none"> Tilpasning af lønniveauerne for akademikere og administrative medarbejdere mellem serviceområderne. Reducere anvendelsen af løntillæg på især akademikere løntrin 4. 	1 2 3 4 5 

*1 = i meget høj grad omkostningseffektiv

5 = i meget lav grad omkostningseffektiv

**Borgerrepræsentationen fastsætter hvert år måltal for særlige ansættelser, som forvaltningen skal leve op til.

1

RESUMÉ



2

METODE OG BASELINE



3

DYBDEGÅENDE ANALYSER



4

EFFEKTIVISERINGSFORSLAG



5

BILAG



Metode- og modelbeskrivelse (1/2)

EY har gennemført en **budgetanalyse** med det formål at synliggøre, om Teknik- og Miljøforvaltningen løser sine driftsopgaver omkostningseffektiv. Analyserne er gennemført inden for en række forudsætninger og afgrænsninger af analysens omfang, der er godkendt i projektets styregruppe. Analysen bygger på 2018-data*.

Overordnet metode og tilgang til dataindsamling, analyse og vurdering

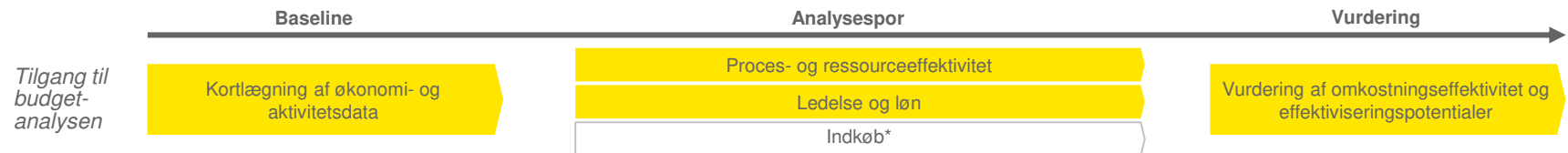
I budgetanalysen analyseres TMF's opgavevaretagelse med henblik på at vurdere omkostningseffektivitet. EY har indledningsvis gennemført en kortlægning af væsentlige økonomi- og aktivitetsdata. Disse data er herefter koblet med henblik på at danne datagrundlag for budgetanalysen. Selve budgetanalysen er gennemført som tre delanalyser:

- ▶ Proces- og ressourceeffektivitet (dybdegående analyse af udvalgte "værdikæder": en aktivitet fra planlægning til udførelse på tværs af organisering)
- ▶ Organisering og løn (tværgående)
- ▶ Indkøb (tværgående)**

På denne baggrund har EY vurderet TMF's omkostningseffektivitet og opstillet effektiviseringsforslag for udvalgte områder.

Budgetanalysen er gennemført ved følgende aktiviteter:

- ▶ Indsamling og analyse af eksisterende data, herunder økonomi-, HR/løn- samt produktionsdata
- ▶ Gennemførelse af +60 interviews og workshops med ledere og medarbejdere på alle niveauer i de relevante serviceområder, herunder gennemførelse af feltstudier og tidsstudier med udførende driftsmedarbejdere
- ▶ Gennemførelse af dataindsamling fra benchmarkkommuner
- ▶ Inddragelse af eksisterende data fra a) andre forvaltninger i Københavns Kommune og b) EY's tidligere analyser og benchmarkdatabase



Følgende er *ikke* omfattet af budgetanalysens fase 2:

- ▶ Anlægsområdet (anlægsområdet indgår dog i de tværgående analyser af administrative opgaver)
- ▶ Udgifter til affaldsområdet, da området hjemtages
- ▶ Byggesagsområdet

*TMF's omkostningssammensætning har ændret sig fra 2019 til 2018 grundet besparelser. Der anvendes 2018-PL til de dybdegående analyser og effektiviseringskatalogerne. Selve "ledelses og lønanalysen" bygger dog på 2017-data.

**Gennemført i forbindelse med fase 1.

Metode- og modelbeskrivelse (2/2)

EY anvender en **model til vurdering af omkostningseffektivitet**, som anvendes på hvert af de ni områder. Området scores fra 1-5 på A, B, C. I fase 2 er markedsbenchmarks ikke relevante og derfor ikke en del af modellen som i fase 1. Det vægtede gennemsnit af de fire variable er grundlaget for EY's vurdering af, i hvor høj grad et område er omkostningseffektivt.

Analysevariabel	Vægtning
A Procesvurdering (potentiale: 1-5)	60 %
B Interne benchmarks (potentiale: 1-5)	20 %
C Eksterne benchmarks (potentiale: 1-5)	20 %

Metodiske implikationer af eventuelt manglende benchmarkdata

I enkelte delanalyser har det ikke været muligt at indhente både eksterne og interne benchmarks. Hvis begge dele mangler, foretages vurderingen alene på baggrund af procesvurderingen og en konkret vurdering af, hvordan omkostningseffektiviteten er på området ud fra de kvalitative og kvantitative data, som er tilvejebragt. I tilfælde, hvor der er færre benchmarks, er det tilsvarende tilstræbt at sikre yderligere dybde og bredde i interviews.

På alle de gennemførte analyser har det været muligt at gennemføre mindst én af benchmarktyperne. Benchmarkanalyserne har et betydeligt omkostningsfokus, da det i de fleste tilfælde ikke har været muligt at indsamle data på kvalitet/service som følge af manglende data på dette i TMF og benchmarkorganisationerne. Eksterne benchmarks er ikke anvendt særskilt til potentialeberegninger.

Som led i gennemførelsen af procesvurderingen og den kvantitative dataindsamling er gennemført mere end 60 workshops og interviews med medarbejdere på alle niveauer, som indgår i både den kvalitative vurdering og til at kvalificere potentialeberegninger.

Analysen baserer sig på 2018-omkostningsdata og workshops er gennemført primo 2019.

Uddybning af model

Procesvurderingen tager højde for både kvalitative og kvantitative variable og vægter derfor 60 %. Den relativt højere vægtning af procesvurdering skal sikre, at den opsamlede viden om TMF's organisation og processer samt kontekst og rammevilkår er den væsentligste enkeltstående variabel i den samlede vurdering af, om et givet område er omkostningseffektivt. Samtidig er benchmarks alene ofte heller ikke præcise nok, fordi definitioner og beregninger også her kan drøftes – hvorfor de ikke alene må have for høj vægtning.

*1 = Høj tidsanvendelse på udførelsen af kerneopgaven (70-80 %), effektiv planlægning af opgaven (ressourcer og materiel), en organisering og struktur, som fremmer, at ressourcerne udnyttes effektivt og på tværs af enheder, specifikt defineret serviceniveau og lave løn- og sygefraværnsniveauer (i forhold til interne benchmarks og KRL-benchmarks).

5 = Lav tidsanvendelse på kerneopgaven (fx 40 %) med reel mulighed* for at øge denne gennem procesoptimering, automatisering m.v. (se parametrene ovenfor).

Eksterne benchmarks:

1 = TMF har en høj performance (målt i enhedsomkostninger, best practice).

5 = TMF's enhedsomkostninger afviger markant fra benchmarkmedianen.

Interne benchmarks:

1 = Lav spredning mellem geografiske enheder i TMF omkring best practice fra eksterne benchmark (enhedsomkostninger).

5 = Stor spredning mellem geografiske enheder markant afvigende fra de eksterne benchmarks (enhedsomkostninger). Der tages i vurderingen højde for fx geografisk bestemte forskelle i fremkommelighed.

*Ved procesvurdering tages der positivt stilling til særlige rammebetingelser for opgavens udførelse, fx vanskelig fremkommelighed for medarbejderne, sociale klausuler eller særlige overenskomstsmæssige forhold, som reducerer effektivitetsmulighederne. Omvendt tages mulighed for stordrift også med i vurderingen.

Kortlægning af økonomi- og aktivitetsdata

Overblik – metode, baseline og omfang

Metode for opgørelse af baseline for budgetanalysens fase 2

- ▶ Som grundlag for budgetanalysen har EY etableret en "baseline" – et datamæssigt udgangspunkt, der kobler TMF's omkostninger med forvaltningens aktiviteter. Analysen er gennemført ved anvendelse af følgende datakilder og metodik:
 - ▶ Realiserede omkostninger for regnskabsåret 2018, fordelt på løn og udgifter. Data er fra Kvantum. For så vidt angår administrativ ressourceanvendelse i Byens Drift og Fysik er resourcedata indsamlet via survey.
 - ▶ Serviceområdernes fordelinger af ressourcer internt i driftsenhederne på de enkelte aktiviteter.
 - ▶ Serviceområdernes opgørelse af produktionen for den enkelte aktivitet (fx antal transaktioner, antal lokalplaner fordelt på faser osv.).
- ▶ Omkostningsdata er herefter valideret med kontrollere på tværs af Byens Anvendelse, Byens Udvikling og TMF Stab og har dannet udgangspunkt for prioritering af områder til dybdegående analyser af proces- og ressourceeffektivitet.

Baseline

- ▶ Af TMF's samlede økonomiske ramme (løn og øvrige udgifter) på omkring 3,45 mia. kr. er anlægsområdet indledningsvis frasorteret, da budgetanalysen alene har fokus på den ordinære drift.
- ▶ Hertil ses der i fase 2 bort fra den ordinære drift i Byens Drift og Byens Fysik*. Affaldsområdet holdes endvidere ude, da det hjemtages løbende over de kommende år, i takt med at de eksisterende kontrakter på området udløber i perioden 2020-2022. Overførsler til Rigspolitiet friholdes ligeledes samt tekniske konteringer vedrørende eliminering af hensættelser til afskrivninger på p-afgifter. Slutteligt inkluderes den administrative baseline i Byens Drift og Byens Fysik. Fremgangsmåden er udfoldet på næste slide.
- ▶ Samlet set udgør analysens omkostningsbase – det økonomiske udgangspunkt, som budgetanalysen kan analysere – **693,7 mio. kr.**

Omfang

- ▶ Budgetanalysens fase 2 indeholder ni separate analyser, henholdsvis otte analyser vedrørende proces- og ressourceanvendelse og én analyse for ledelse og løn. Der er udvalgt otte værdikæder til dybdegående analyse vedrørende proces- og ressourceanvendelsen, som samlet set repræsenterer årlige omkostninger svarende til 421 mio. kr. Hertil inddrages de resterende lønudgifter i ledelses- og lønanalysen, svarende til 150 mio. kr., og de resterende øvrige udgifter på indkøbsområdet, svarende til 54 mio. kr.** Nedenfor er analyserne oplyst** i henholdsvis områdespecifikke og tværgående analyser.
- ▶ Omfanget af budgetanalysen i fase 2 udgør på den baggrund **623,9 mio. kr., svarende til 89,9 % af baselinen.**



*Administration i Byens Drift og Byens Fysik er en del af fase 2.

** Opgørelsen af lønudgifter på aktiviteter i de enkelte enheder er baseret på en årsværksnøgle. Lønudgiften er således fordelt på aktiviteter via gennemsnitsløn.

***Der er et overlap mellem midler til strategiuudvikling og implementering og økonomistyring, idet projektøkonomi og budgetprocessen i forbindelse med udvikling og implementering af strategier/politikker ligger begge steder.

****Hele indkøbsanalysen blev gennemført i fase 1 og vil således ikke være indeholdt i fase 2.

Kortlægning af økonomi- og aktivitetsdata

Opgørelse af baseline og omfang

■ Løn
■ Udgifter

Nedenfor opgøres henholdsvis baseline og omfang for budgetanalysens fase 2

Baseline for budgetanalyse fase 2 (mio. kr.)	Beskrivelse	
Drifts- og anlægsøkonomien i TMF	1.157 2.292 3.449	Drifts- og anlægsomkostninger i TMF, som udgør den samlede økonomiske ramme, summerer til 3.449 mio. kr. på tværs af drift og anlæg.
Anlægsområdet friholdes	-1.124 128 996	Anlægsområdet friholdes fra baselinen. Baselinen reduceres derfor med 1.124 mio. kr.
Driftsøkonomien i TMF	1.029 1.296 2.325	Driftsøkonomien i hele TMF udgør således 2.325 mio. kr., fordelt på løn og andre udgiftsposter.
BD og BF friholdes	-1.454 524 930	Udgifter til BD og BF friholdes baselinen, da disse var genstandsfelt for budgetanalysens første fase. Baselinen reduceres derfor med 1.454 mio. kr.
Driftsøkonomien i BA, BU, Stab og dir.sek.	505 366 870	Driftsøkonomien i BA, BU, Stab og dir.sek. udgør 870 mio. kr., fordelt på løn og andre udgiftsposter.
Overførsler til ARC, Rigspolitiet og teknisk kontering af afskrivning (p-afgifter)	-260 151 109	Udgifter til affaldsområdet og bygningsområdet, overførsler til Rigspolitiet samt tekniske afskrivninger på p-kontrol. Baselinen reduceres derfor med 260 mio. kr.
Tilbageværende driftsøkonomi i BA, BU og Stab	395 215 610	Den tilbageværende driftsøkonomi i BA, BU, Stab og dir.sek. fratrukket overførsler til Rigspolitiet og teknisk korrektion af afskrivninger af p-afgifter udgør 610 mio. kr.
Den administrative baseline i BD og BF tilføjes	9 74 83	Den administrative baseline fra BD og BF tilføjes. Baseline øges derfor med 83 mio. kr.
Baseline for budgetanalysens fase 2	469 224 694	Baseline for budgetanalysens fase 2 udgør således 693,7 mio. kr.
Omfang for budgetanalyse fase 2 (mio. kr.)	Beskrivelse	
Proces- og ressourceeffektivitet (1)	101 320 421	Otte udvalgte aktiviteter analyseres, hhv. <i>Lokalplaner, P-kontrol, Udvikling og implementering af strategier/politikker, betjening af administrativ og politisk ledelse, Økonomistyring, budget, regnskab og indkøb, HR, organisationsudvikling og kommunikation, It og digitalisering og Jord og affald.</i>
Ledelse og løn (2)	150	Fem udvalgte, tværgående områder analyseres, herunder lønniveauer, løntillæg, ledelsesspænd og niveauer, sygefravær og ansættelsesformer.
Indkøb (3)	54	Indkøbsanalysen blev gennemført i forbindelse med fase 1.
Omfang for budgetanalysens fase 2	154 469 624	Omfanget for budgetanalysens fase 2 udgør 623,9 mio. kr., svarende til 89,9 % af baselinen.

(1) Note med hensyn til opgørelse af omfang af analysen af proces- og ressourceeffektivitet

De otte dybdegående analyser dækker driftsøkonomien på de otte dybdegående analyseområder. Baselinen er etableret via en omfattende kortlægning af økonomi, ressourcer og aktiviteter i de dele af TMF, som er omfattet af fase 2.

(2) Note med hensyn til opgørelse af omfang af ledelses- og lønanalysen

Omfanget af ledelses- og lønanalysen er opgjort til 150 mio. kr. og dækker over de resterende lønudgifter til medarbejdere i Byens Anvendelse, Udvikling, Stab og TMF-sekretariatet, som ikke er indeholdt i de otte udvalgte aktiviteter til dybdegående analyse.

(3) Note med hensyn til opgørelse af omfang af indkøbsanalysen

Omfanget af indkøbsanalysen er opgjort til 54 mio. kr. og dækker over de resterende udgifter i Byens Anvendelse, Byens Udvikling og TMF Stab, som ikke er indeholdt i de otte udvalgte dybdegående analyser, eller som der ikke afgrænses fra, eksempelvis affaldsområdet, fortovsområdet m.v. Analysen er gennemført for hele TMF i forbindelse med gennemførelse af fase 1.

1

RESUMÉ



2

METODE OG BASELINE



3

DYBDEGÅENDE ANALYSER



4

EFFEKTIVISERINGSFORSLAG



5

BILAG



Lokalplaner

Overblik og konklusion på omkostningseffektivitet

Beskrivelse og afgrænsning af området

Lokalplanområdet er forankret i fire geografisk inddelte enheder, henholdsvis Indre, Vest, Syd og Nord. I Indre varetages visiteringen af indkomne lokalplansager på tværs af alle fire enheder. Samlet set arbejder 37,6 effektive årsværk** med lokalplanlægning og dispensationer/borgerdialog i relation hertil. Lokalplanenhederne har ansvar for at udarbejde lokalplaner i Københavns Kommune. Lokalplaner bliver udarbejdet på anmodning fra virksomheder eller borgere. Det mest almindelige er anmodninger fra bygherrer eller rådgivere. Lokalplanarbejdet har ophæng i planloven og i en række strategier og politikker, herunder primært i kommuneplanen. Lokalplanområdet har endvidere snitflader til byggesagsbehandlingen. Der forelægges allerede en beslutning om at effektivisere lokalplanområdet gennem en digitalisering af processer og produkter på området. Det er forudsat, at dette vil realisere en besparelse svarende til 5,2 årsværk (10-15% af baselinen) over de kommende år.

Baseline**:	Løn: 27,6 mio. kr.	Gennemførte benchmarkanalyser:	Interne benchmarks	✓
	Udgifter: 0,4 mio. kr.		Eksterne benchmarks	✓
	Samlet: 28,0 mio. kr., Indtægter: 0 mio. kr.		Markedsbenchmarks	



ABCD-variable	Argumentation	Score*	Vægtet score	Vurdering
A. Procesvurdering [3/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> Organisationen tillader nogen fleksibilitet i ressourceanvendelsen mellem enhederne. Det er samtidig vurderingen, at den nuværende organisering omkring geografi i mindre grad understøtter en optimal ressourceudnyttelse på tværs. Ressource- og produktionsplanlægningen er i høj grad erfaringsbaseret og personbåret. Medarbejderne i planenhederne anvender mange ressourcer på at adressere krav og behov fra omverdenen, politikere og ledelse, som ikke er fastlagt i planloven. Der arbejdes løbende på at udvikle leverancemodellen, herunder ved i højere grad at digitalisere kerneopgaven og produkterne. 	3	3,2	I nogen grad omkostningseffektiv
B. Interne benchmarks [1/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> Der er identificeret nogen variation mellem de fire byplanenheder, herunder en forskel på 29 % mellem enheden med den højeste sagsproduktivitet målt i timer pr. sag. 	3		
C. Eksterne benchmark [1/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> Analysen viser, at TMF har lavere produktivitet til udarbejdelse af lokalplaner end benchmarkkommunen, som indgår i analysen. Det er vurderingen, at forskellen primært kan tilskrives højere digitaliseringsgrad, og at udførelsen af større dele af planarbejdet er pålagt udvikleren og dennes konsulenter. 	4		

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt

5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

**Effektive årsværk, timenorm: 1.408.

Lokalplaner

A) Procesvurdering af omkostningseffektivitet

Analyseområde	Feltobservationer	Vurdering
Organisering og struktur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lokalplanområdet er organiseret i geografiske enheder med enhedschef som projektejer for områdets lokalplaner. Der er etableret faglige fællesskaber, som går på tværs af geografiske enhedsskel. Der er oprettet en samlet og tværgående visitationsenhed, som skal understøtte effektivitet i sagsbehandlingen. ▶ Organisationen tillader nogen fleksibilitet i ressourceanvendelsen mellem enhederne. Det er samtidig vurderingen, at den nuværende organisering omkring geografi ikke i højest mulige grad understøtter en optimal ressourceudnyttelse på tværs. Det er EY's vurdering, at en projektorganisation bør struktureres omkring tilgængelige kompetencer, som fleksibelt kan allokere mellem projekterne. Der er identificeret nogen grad af tværgående ressourceudnyttelse. ▶ Der arbejdes løbende og struktureret med at udvikle leverancemodellen, herunder i forhold til at digitalisere både processer og produkter. 	I nogen grad omkostnings-effektivt
Planlægning af opgaver	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ressource- og produktionsplanlægningen er i høj grad erfaringsbaseret og personbåret. Ressourceallokeringen er personbåret og hviler på de enkelte enhedschefer og i dialogen mellem enhedscheferne. Det er på den baggrund vurderingen, at ressourceallokeringen og planlægningen af lokalplansager er suboptimal, og at ledig kapacitet på tværs af de fire teams ikke udnyttes optimalt. Manglende tidsregistreringsdata er en udfordring, da der mangler et databaseret grundlag til etablering af realistiske sagsnormer. ▶ Der er defineret servicemål afhængigt af sagskategorier. Servicemålet definerer en gennemsnitlig sagsbehandlingstid for lokalplanerne. TMF har i 2018 overholdt servicemålene. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Udnyttelse af medarbejderressourcer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medarbejderne i planenhederne anvender mange ressourcer på at adressere krav og behov fra omverdenen, politikere og ledelse, som ikke er fastlagt i planloven. Der er udviklet og anvendes relevante vejledninger og værktøjer, som understøtter sagsflowet. ▶ Der er endvidere behov og mulighed for at digitalisere og forenkle sagsbehandlingsprocesserne. Området har igangsat et ambitiøst arbejde, som skal understøtte dette. 	I nogen grad omkostnings-effektivt
Ledelse og løn	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Der er identificeret et højt sygefraværsniveau i byplanenhederne. Niveaue er 35 % højere end i Københavns Kommune generelt. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dataunderstøttelse af ressource- og produktionsplanlægning med henblik på at synliggøre og udnytte ledig kapacitet og kapacitetsudjævne mellem enheder og sager. ▶ Bedre udnyttelse af ikke-geografispecifikke ressourcer på tværs af lokalplanenhederne gennem mere projektbaseret organisering. ▶ Justering af højt ressourceforbrug på koordinering og forventningsafstemning med eksterne og politisk niveau. ▶ Digitalisering af processer og produkter (jf. det igangværende projekt "Digitale Lokalplaner"), fx vil det være relevant at arbejde med en klar kanalstrategi bundet op på en portal. 	

Procesvurdering: score

3*

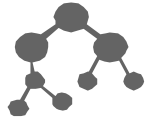
*1 = i meget høj grad omkostningseffektiv
5 = i meget lav grad omkostningseffektiv

Lokalplaner

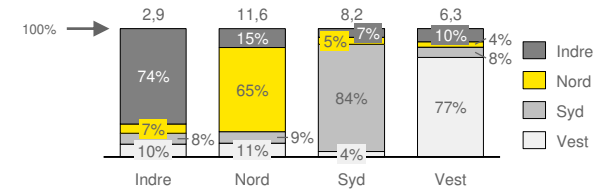
A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet

Organisering og struktur

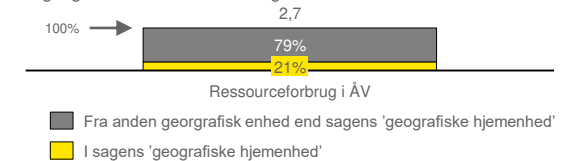
- Lokalplanområdet er organiseret i geografiske enheder med enhedschef som projektejer for områdets lokalplaner. Der er etableret faglige fællesskaber for fx jurister, grafikere m.v., som går på tværs af geografiske skel. Dertil er oprettet et tværgående visitationsteam i enheden Indre, som skal frigøre ressourcer til selve lokalplanlægningen.
- Organisationen tillader nogen fleksibilitet i ressourceanvendelsen mellem enhederne; 16-35 % af det samlede ressourceforbrug i enhederne er allokeret til projekter i andre geografiske områder, mens de øvrige 65-84 % af ressourcerne anvendes inden for eget geografisk område, jf. figur 1. Analysen viser således, at der i nogen grad kapacitetsudjævnes mellem enhederne.
- Analysen viser endvidere, at projektressourcerne i meget høj grad "følger med" projektejeren (enhedschef) – også når projektejeren har ansvar for en lokalplan uden for eget geografisk område. I disse tilfælde bliver projekterne bemandet med ca. 80 % ressourcer, som *ikke* er en del af den geografiske enhed, hvor sagen geografisk set hører til. Dette gælder både generalistkompetencer og geografispecifikke kompetencer (fx arkitekter).
- Det viser, at den stærkeste bestemmende variabel for, hvordan projekterne bemandes, er således, *hvem* der er projektejer og projektressourcernes relation til projektejeren – og i lavere grad den konkrete geografi eller andre variable.
- På den baggrund er det vurderingen, at kapacitetsudjævningen mellem enhederne kan øges, såfremt bindingen mellem enhedschef/projektejer og projektressourcerne løses.
- Enheden Indre varetager – foruden lokalplanudarbejdelsen i Indre By – også en række tværgående opgaver; der er en højere grad af ressourceallokering mellem Indre og de tre øvrige enheder. Det er EY's vurdering, at den nuværende struktur kun i nogen grad understøtter ønsket om at arbejde som en matrixorganisation og skabe rammerne for en optimeret ressourceudnyttelse på tværs af de fire enheder.
- Der arbejdes løbende og struktureret med at udvikle leverancemodellen, herunder implementere sagskategorier, som skal understøtte planlægningen og et større digitaliseringsprojekt "Digitale Lokalplaner", som forventes at medføre betydelige effektivitets- og kvalitetsgevinster, når de er implementeret.



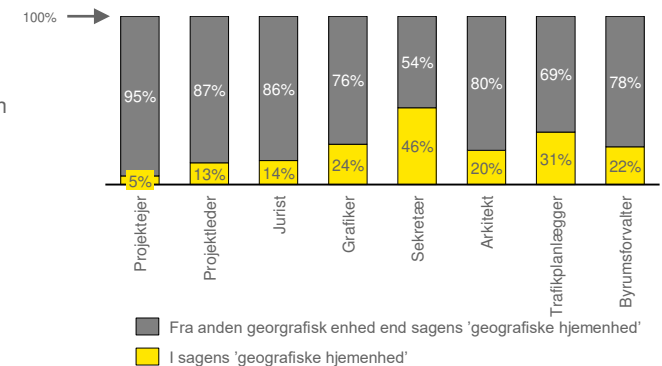
Figur 1: Opgørelse over faktisk anvendelse af enhedernes årsværk fordelt efter, hvilket geografisk område lokalplanen tilhører



Figur 2: Opgørelse over, i hvilket omfang lokalplanressourcerne allokeres på tværs af enhederne, når projektejeren (enhedschefen) løser opgaver i andre geografiske områder end sit eget*



Figur 3: Opgørelse over, i hvilket omfang lokalplanressourcerne allokeres på tværs af enhederne, når projektejeren (enhedschefen) løser opgaver i andre geografiske områder end sit eget fordelt på stillingstyper*



*Uddybning: Hvorfra tages ressourcerne til udarbejdelse af lokalplanen, hvis en lokalplan geografisk vedrører et område i det geografiske område Vest, men projektejeren er fra enheden Syd. Hvis ressourcerne hentes fra Vest-enheden, opgøres de som "egen geografisk enhed", mens de opgøres som "anden enhed", hvis lokalplanressourcerne er allokeret fra Syd, Nord eller Indre.

Lokalplaner

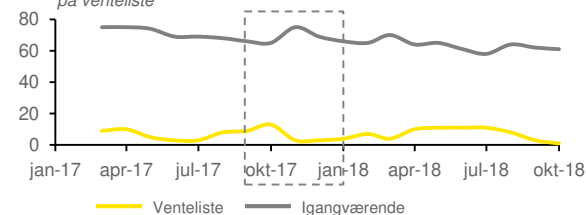
A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet

Planlægning af opgaven

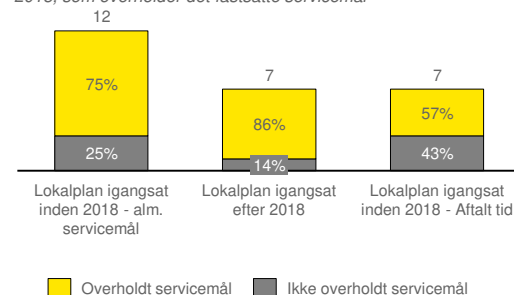
- ▶ Ressource- og produktionsplanlægningen er i høj grad erfaringsbaseret, herunder mangler data til at understøtte dette.
- ▶ Der har på forsøgsbasis været koblet timenormer til sagskategorierne, jf. "Klippekort"-projektet. De etablerede normer havde dog ikke en kvalitet, så de i praksis understøttede produktionsplanlægningen, og er p.t. under udvikling. Der er således fortsat et behov for at kvalificere timenormerne under inddragelse af tidsregistreringsdata med henblik på at etablere valide, databaserede timenormer, som reelt kan understøtte produktionsplanlægningen. Overblikket over kapacitetsudnyttelsen og -tilgængelighed er personbåret.
- ▶ Der er defineret servicemål afhængigt af sagskategorier. Servicemålet definerer en gennemsnitlig sagsbehandlingstid for lokalplanerne. TMF har i 2018 overholdt servicemålene.
- ▶ Analysen indikerer, at servicemålene generelt er vanskeligere at overholde på de mest komplekse sager, hvor der initialt aftales servicemål mellem rådgiver/bygherre og TMF end de mindre komplekse sager, hvor servicemålet på forhånd er defineret. I 2018 blev den aftalte frist overskredet på knap halvdelen af lokalplanerne, hvor servicemålet var aftalt. Det skal dog bemærkes, at antallet af lokalplansager i denne kategori er lavt (7).
- ▶ Det er vurderingen, at det besluttede servicemål tilskynder til et meget højt serviceniveau og er svært at styre på baggrund af, fordi overholdelsen af servicemålet delvist beror på eksterne aktørers kompetencer og samarbejdsvillighed.
- ▶ TMF kan dog styre produktionen og servicemål ved at udnytte muligheden for at sætte lokalplaner på en venteliste efter visiteringen. "Uret" starter først, når den konkrete sagsbehandling initieres. Figuren til højre indikerer, at TMF i praksis udnytter dette til at absorbere spidsbelastningsperioder, jf. den stiplede ramme i figuren øverst på siden.
- ▶ Der er udviklet og etableret en række værktøjer, som understøtter gennemførelsen af lokalplanprocesserne, herunder arbejdes struktureret med kategorisering af sager som led i visiteringen og planlægningen af den enkelte lokalplan.



Figur 4: Illustration af igangværende sager (alle faser) og sager på venteliste



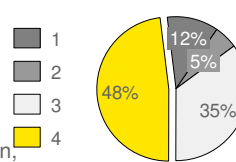
Figur 5: Illustration af antallet af enkeltlokalplansager afsluttet i 2018, som overholder det fastsatte servicemål*



Udnyttelse af medarbejderressourcer

- ▶ Medarbejderne i planenhederne anvender lidt over halvdelen (52 %) af de samlede ressourcer på at adressere krav og behov fra omverdenen, politikere og ledelse, som ikke er fastlagt i planloven. Den politiske proces er ressourcekrævende og giver ventetid for sagsbehandlerne, fordi indstillinger til det politiske niveau skal sættes i proces én måned forud for den politiske drøftelse og er forbundet med mange iterationer og tilbageløb op til politisk behandling.
- ▶ Samlet set anvendes ca. halvdelen af ressourcerne på aktiviteter med bindingsgrad 1-3, som i princippet ligger ud over planlovens bestemmelser, herunder på at have dialog med og servicere eksterne og politiske niveauer.
- ▶ Ca. 1/5 af ressourcerne anvendes på at inddrage og forventningsafstemme med politikere og omverdenen.
- ▶ Lokalplanenhederne arbejder med at forøge effektiviteten gennem dels at samle tværgående opgaver, dels øget digital understøttelse. Det forventes at frigøre et potentiale bl.a. gennem øget struktur i dataindsamlingen og kommunikation, fx i afklarings- og høringsfaserne. Der er i vinteren 2019 igangsæt et udbud på udviklingen af den digitale løsning, som er et kernevelfærdsprojekt.

Figur 6: Opførelse over enhedernes timeforbrug fordelt på bindingsgrader**



Figur 7: Fordeling af enhedernes timeforbrug fordelt på inddragelse af omverdenen hhv. planlovsrelaterede aktiviteter



*Det politisk fastsatte servicemål på lokalplanområdet er et årgennemsnit, hvor det almindelige servicemål er 48 uger i gennemsnit for udarbejdelse af en lokalplansag. I 2018 blev servicemålet indfriet.

**Bindingsgrader indikerer, hvilken institution der har fastlagt, at aktiviteterne gennemføres.
 Bindingsgrad 1: BU (serviceområde)
 Bindingsgrad 2: Direktion/Koncernledelsen
 Bindingsgrad 3: TMU/BR
 Bindingsgrad 4: Lov (planloven)

Lokalplaner

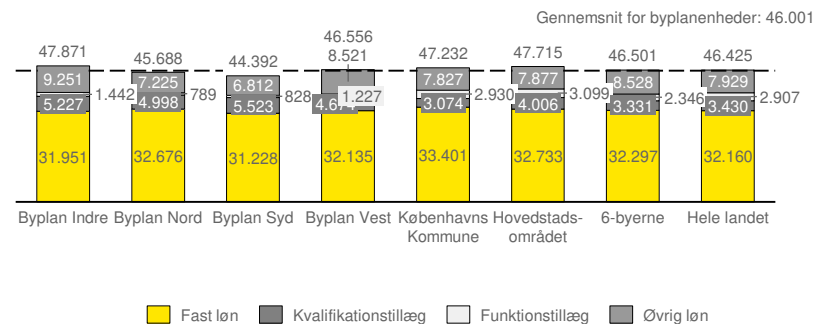
A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet



Ledelse og løn (lønniveauer og tillæg)

- Lønniveauerne varierer ligeledes på tværs af byplanenhederne og ligger generelt under den eksterne benchmark.
- Således oppebærer akademikerne i Byplan Indre en gennemsnitlig månedsløn på 47.871 kr., mens de i Byplan Syd modtager 44.392 kr. Akademikerne i Københavns Kommune, Hovedstadsområdet, 6-byerne og resten af landet oppebærer i gennemsnit en månedsløn på mellem 46-48.000 kr., hvilket er højere end i Byplan Nord, Syd og Vest. På trods af de homogene arbejdsopgaver enhederne imellem observeres der væsentlige lønforskelle på tværs af enhederne.

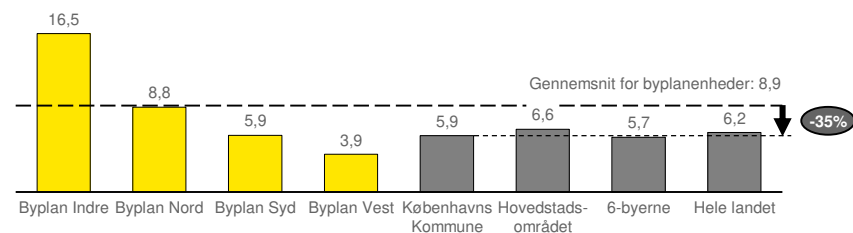
Figur 8: Gennemsnitlig månedsløn for akademikere, 2017



Ledelse og løn (sygefravær)

- Sygefraværet varierer i høj grad mellem byplanenhederne og er generelt højere end i benchmarkkommunerne.
- Sygefraværet vil være kilde til omkostningsineffektivitet og bør kunne reduceres til niveauet for Københavns Kommune, som er 35 % lavere end byplanenhedernes gennemsnit.
- Sygefraværet i Byplan Indre er 16,5 fraværsværker pr. fuldtidsansat, hvilket er væsentligt højere end både de øvrige byplanenheder og de eksterne benchmarks. Til sammenligning er sygefraværet i Byplan Nord 8,8 fraværsværker, mens Byplan Syd ligger på niveau med de eksterne benchmarks. Sygefraværet er lavest i Byplan Vest med 3,9 fraværsværker pr. fuldtidsansat.
- Idet enhederne varetager samme opgaver og har omtrent samme medarbejdersammensætning, bør de fire enheder have omtrent samme sygefravær.

Figur 9: Antal fraværdsdage pr. ÅV for akademikere, 2017



Lokalplaner

B) Intern benchmarking

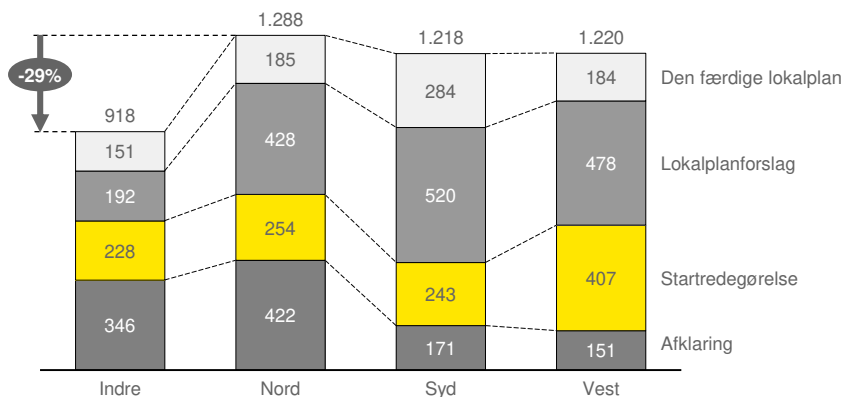
Relevante og mulige enhedspriser til intern benchmarking på lokalplanområdet er:

- ▶ Ressourceforbrug i hver af de fire enheder på lokalplansager i 2018 fordelt på de fire faser, som en lokalplansag indeholder.

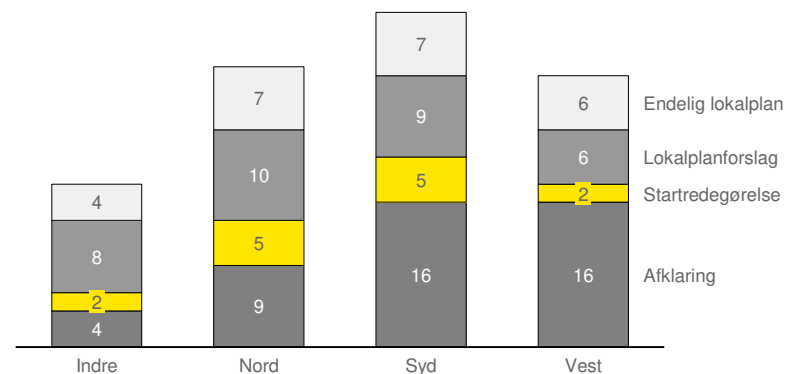
Nogen variation mellem lokalplanenhedernes produktivitet

- ▶ Der er identificeret nogen variation mellem de fire byplanenheder, jf. figur 10, herunder en forskel på 29 % mellem enheden med den højeste sagsproduktivitet målt i timer pr. sag i kategorierne 2 og 3 og enheden med den laveste produktivitet. Analyserne tager afsæt i et nettoressourceforbrug og tager derigennem højde for det resourceflow, som sker mellem enhederne. De øvrige tre lokalplanenheder ligger inden for et forholdsvis lille spænd, men med variationer mellem faserne i lokalplanprocessen. Det skal bemærkes, at der er en vis usikkerhed forbundet med at analysere på variationer i resourceforbruget på faser.
- ▶ Indre skiller sig generelt ud fra de øvrige tre enheder ved a) at arbejde meget på tværs og b) have en mindre sagsvolumen, jf. figur 11. En forklaring på den højere produktivitet i Indre kan være, at Indre generelt har en mere fleksibel resourceallokering, herunder i højere grad systematisk allokerer ledig kapacitet til de tre enheder, end tilfældet er i de øvrige tre enheder.
- ▶ Det skal bemærkes, at analyserne er behæftet med nogen usikkerhed, da data er etableret via tidsestimater fra medarbejderne, som følge af at der p.t. ikke eksisterer tidsregistreringsdata på området.

Figur 10: Benchmark af lokalplanenhedernes sagsproduktivitet (timer pr. fase* pr. sag, kat. 2+3, i timer)*



Figur 11: Illustration af fordelingen af gennemførte/igangværende faser mellem enhederne (kat. 2+3-sager)*



Intern benchmark: score

3

*Analysen inkluderer sager, som enten er startet eller afsluttet eller både startet og afsluttet i 2018. Alle observationer tæller én, uanset om den er afsluttet, men ikke påbegyndt, eller påbegyndt, men ikke afsluttet i 2018 – eller både afsluttet og påbegyndt i 2018.

Lokalplaner

C) Ekstern benchmarking, kommuner

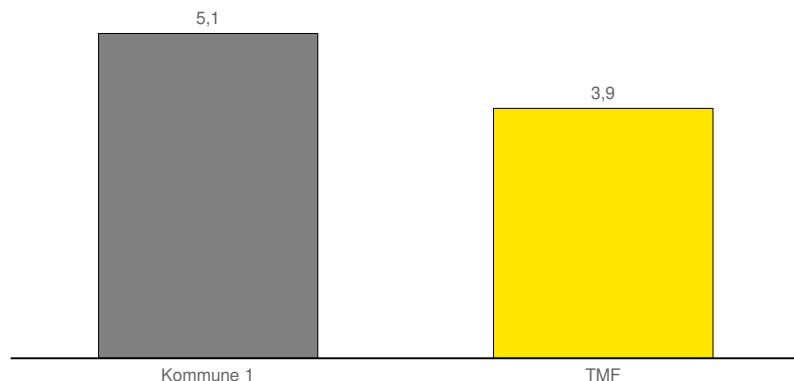
Relevante og mulige enhedspriser til ekstern benchmarking på lokalplanområdet er:

- ▶ Antal afsluttede lokalplansager i forhold til antal årsværk til lokalplanprocessen.
- ▶ Antal igangværende lokalplansager i 2018 i forhold til antal årsværk til lokalplanprocessen.

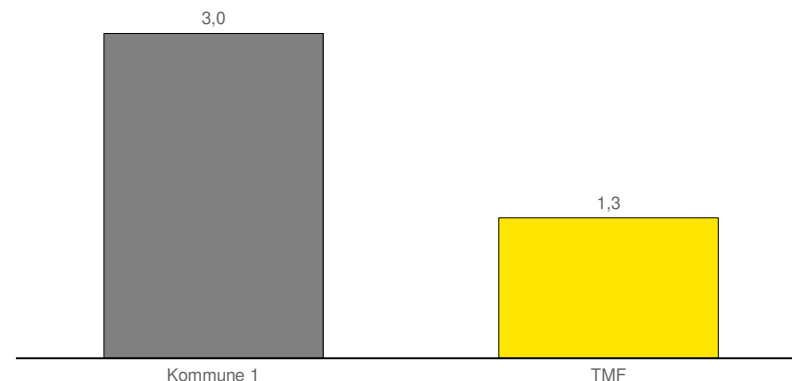
TMF har højere omkostninger pr. lokalplan end benchmarkkommunen

- ▶ Analysen viser, at TMF har lavere produktivitet til udarbejdelse af lokalplaner end benchmarkkommunen, som indgår i analysen. Produktiviteten pr. lokalplansag er højere, både når der analyseres på antal årsværk i forhold til antal afsluttede lokalplansager og i forhold til igangværende lokalplaner i 2018.
- ▶ Det er vurderingen, at benchmarkkommunen har en højere produktivitet af især to årsager:
 - ▶ Bedre digital understøttelse af processen, herunder har benchmarkkommunen allerede implementeret mange af de tiltag, som TMF ønsker at opnå med projektet Digitale Lokalplaner.
 - ▶ Udvikleren løser flere opgaver i forbindelse med lokalplanarbejdet. I benchmarkkommunen er det en præmis, at udvikleren har ansvar for at hyre konsulenter, som kan bistå med at udarbejde lokalplanen. Dette indebærer, at aktiviteter, som løses i TMF, i benchmarkkommunen løses og finansieres af udvikleren og dennes konsulent. Dette kræver et vist kontrolbehov fra kommunens side, men benchmarkkommunen vurderer, at det kommunaløkonomisk er en mere omkostningseffektiv model. TMF har tidligere med blandet succes på forsøgsbasis anvendt eksterne konsulenter i planarbejdet. Efter EY's vurdering ligger der et potentiale for at øge effektiviteten og fleksibiliteten i forbindelse med spidsbelastningsperioder.

Figur 12: Antal igangværende lokalplansager i 2018 pr. årsværk til lokalplaner



Figur 13: Antal afsluttede lokalplansager i 2018 pr. årsværk til lokalplaner



Eksterne benchmarks (kommuner): score

4

P-kontrol

Overblik og konklusion på omkostningseffektivitet

Beskrivelse og afgrænsning af området

Parkeringsområdet er inddelt i fire enheder med ansvar for hhv. kontrol, vagtcentral og materiel, betaling samt klagesagsbehandling. Myndighedsopgaverne på parkeringsområdet består samlet set af ca. 128 årsværk**, herunder 97 årsværk anvendt på kontrollen. Det samlede forbrug på myndighedsopgaver på parkeringsområdet er 77,4 mio. kr. i 2018***. Denne analyse har et fokus på p-kontrollen, men afdækker også relevante snitflader mellem kontrollen og vagtcentral og materiel og klagesagsbehandlingen, herunder er flyttet midler fra materielområdet (til fx el-cykler) til p-kontrollen som led i etableringen af baselinen for denne dybdegående analyse. P-kontrollen er forankret i én central enhed, som opererer gennem seks udførende teams, herunder hhv. tre morgen/dag og tre aften/nat. Der er fastlagt indtægtskrav svarende til ca. 305.000 årlige afgifter. P-kontrollen er forankret i færdselslovens bestemmelser.

Baseline:	Løn: 36,8 mio. kr.	Gennemførte benchmarkanalyser:	Interne benchmarks	✓
	Udgifter: 4,8 mio. kr.		Eksterne benchmarks	✓
	Samlet: 41,6 mio. kr., Indtægter: 607 mio. kr.****		Markedsbenchmarks	



ABCD-variable	Argumentation	Score*	Vægtet score	Vurdering
A. Procesvurdering [3/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> Den centrale organisering omkring p-kontrollen understøtter høj omkostningseffektivitet, idet organiseringen understøtter fleksibilitet, giver højt ledelsesspænd og understøtter korrekt myndighedsudøvelse. Både den strategiske og operationelle planlægningen er i lav grad dataunderstøttet. Det er vurderingen, at GPS-baserede data om ruter og afgifter vil understøtte planlægningen. Dette er uddybet på næste side. En høj andel af medarbejdernes arbejdstid anvendes på indirekte tid, herunder transport, planlægning og kommunikation. 	3	2,6	I nogen grad omkostningseffektiv
B. Interne benchmarks [1/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> Variationen mellem de tre morgen/dagteams hhv. de tre aften/natteams er samlet lav set hen over hele 2018. Dette billede er især tydeligt på aften/natteams, hvor den store afgiftsvolumen også ligger. 	2		
C. Eksterne benchmarks [1/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> TMF har en højere effektivitet og produktivitet end benchmarkkommunen. Andelen af klager i forhold til antal afgifter indikerer, at klagemængden fortsat kan reduceres. Andelen af klager med medhold til klager er imidlertid lavere end benchmarkkommunen. 	2		

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt

5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

**Effektive årsværk (norm: 1.408 timer)

***Ekskl. overhead fra administrative opgaver

****Indtægter fra p-billetter og p-afgifter

P-kontrol

A) Procesvurdering af omkostningseffektivitet

Analyseområde	Feltobservationer	Vurdering
Organisering og struktur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ P-kontrollen er organiseret i én enhed opdelt i seks teams, herunder tre morgen/dag og tre aften/nat. Teamene har ansvar for at kontrollere i geografiske områder, som skifter fra uge til uge. Den centrale organisering omkring p-kontrollen understøtter høj omkostningseffektivitet, idet ledelsesspændet er højt og understøtter fleksibilitet og korrekt myndighedsudøvelse. ▶ Leverancemodellen udvikles løbende, og der er et fokus på at afsøge mulighederne for at udnytte og implementere ny teknologi, som kan understøtte en fortsat automatisering og digitalisering af kerneforretningen. Der er stadig betydelige muligheder for at udvikle leverancemodellen yderligere ved brug af eksisterende teknologi. ▶ Parkeringsområdet har base på Islands Brygge. Dette vurderes ud fra en effektivitetsbetragtning samlet set at medføre mere transport, end hvis basen var mere centralt placeret i forhold til de områder, hvor kontrolbehovet er højest. 	I høj grad omkostnings-effektivt
Planlægning af opgaver	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Historisk betinget ressourceallokering, herunder mangler en tydelig kobling mellem produktion og serviceniveau og enhedens ressourcebehov. ▶ Manglende operationalisering af styringsdimensionen "fremkommelighed" gør det reelle ressourcebehov uklart og svært at prioritere og ressourceallokere på baggrund af. ▶ Både den strategiske og operationelle planlægning er i meget lav grad dataunderstøttet. Det er vurderingen, at GPS-baserede data om ruter og afgifter vil understøtte planlægningen. Dette er uddybet på næste side. ▶ Der er etableret et indtægtskrav svarende til ca. 305.000 årlige afgifter. Dette krav overholdes gennem en stabil produktion af afgifter hen over året. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Udnyttelse af medarbejderressourcer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En høj andel af medarbejdernes arbejdstid anvendes på indirekte tid, herunder transport, planlægning, kommunikation. Eksisterende teknologi kan øge effektiviteten i udførelsen af opgaven. ▶ Tid anvendt på transport kan reduceres, hvis eksisterende TMF-lokationer fordelt rundt i København udnyttes til afholdelse af frokostpauser. 	I meget lav grad omkostnings-effektivt
Ledelse og løn	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Som gennemsnitsbetragtning er lønniveauerne på benchmark, men der er en række eksempler på enkeltmedarbejdere, som modtager høje overtidsbetalinger (ca. 15 % modtager mindst 50.000 kr. årligt)**. ▶ Sygefraværet ligger lidt over benchmark. 	I nogen grad omkostnings-effektivt
Anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Udnyttelse af eksisterende TMF-lokationer i København ved afholdelse af frokostpauser. ▶ Implementering af automatisk nummerpladescanning. ▶ Etablering af en enstrengt kanalstrategi og digitalisering af aktiviteter, som i dag løses i vagtcentralen. ▶ Dataunderstøttet planlægning gennem automatisk opsamling og udstilling af rute- og produktionsdata. ▶ Operationalisering af "fremkommelighed" med henblik på at kunne ressourceallokere, styre og følge op på den leverede service. ▶ Reduktion af anvendelse af overtidstillæg. 	

Procesvurdering:

3*

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt

5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

**Overarbejdet var ifølge serviceområdet ekstraordinært højt i 2017 som følge af en ressourcekrævende implementering af scannerbiler.

P-kontrol

A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet

Organisering og struktur



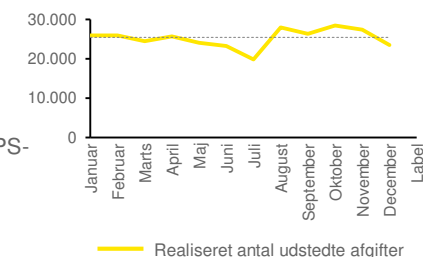
- ▶ Parkeringsområdet er struktureret i fire enheder med ansvar for hhv. p-kontrol, vagtplanlægning og materiel, klagesagsbehandling samt administration af betalinger. P-kontrollen består af ca. 92 årsværk og har til opgave at indfri et indtægtsmål, svarende til, at der pålægges 305.000 årlige afgifter, og at øge fremkommelighed i kommunen. Kontrollen er inddelt i seks teams*, som har ansvar for skiftende geografiske områder.
- ▶ Kvaliteten i p-kontrollen er vurderet til at være høj. 5 % af alle klager med medhold til klager vedrørende p-afgifter kan tilskrives fejl, som var undgåelige. Det svarer til ca. 0,4 % af alle pålagte afgifter i 2018. Det er vurderingen, at den centrale struktur og samlokalisering med klageområdet understøtter dette.
- ▶ Leverancemodellen udvikles løbende, og der er et fokus på at effektivisere gennem ny teknologi. Der er bl.a. blevet investeret i el-cykler, og selve kontrollen er blevet digitalt understøttet over de senere år. Det er vurderingen, at der fortsat er betydelige muligheder for at øge effektiviteten. Dette uddybes længere nede på siden.

Planlægning af opgaven



- ▶ Ressourceallokeringen på parkeringsområdet er historisk betinget.
- ▶ Det er et centralt styringsparameter i p-kontrollen, at fremkommeligheden i kommunen skal øges. Det er imidlertid uklart, hvordan dette i praksis operationaliseres og udmøntes i praksis, herunder hvordan kontrolindsatserne tilrettelægges på baggrund heraf.
- ▶ Den daglige planlægning foretages i de enkelte teams. Planlægningen er præget af manuelle/papirbaserede processer og erfaringsbaseret viden. Der mangler data, som kan understøtte en mere struktureret og risikobaseret tilgang til at planlægge og følge op på den leverede kontrol. Det vil være relevant at anvende GPS-data til at indsamle data om allerede gennemførte kontroller, som – i kombination med vagternes erfaringsbaserede viden – kan udnyttes til proaktivt at sikre, at den gennemførte kontrol er effektiv og understøtter de strategiske mål om øget fremkommelighed.
- ▶ Der er fastsat et indtægtskrav, som modsvarer, at der skal pålægges ca. 305.000 afgifter årligt. Dette produktionsmål er overholdt gennem en forholdsvis stabil produktion hen over 2018, jf. figuren til højre.

Figur 1: Antal udstedte afgifter pr. måned i 2018



Udnyttelse af medarbejderressourcer

Der er identificeret et betydeligt ressourceforbrug på indirekte tid, som ligger ud over selve kontrolopgaven, og på at sikre fremkommelighed. Dette er i lav grad omkostningseffektivt, herunder er følgende eksempler identificeret:

- ▶ En stor andel af medarbejdernes arbejdstid anvendes på transport til og fra basen på Islands Brygge, herunder i forbindelse med pauser. Arbejdstiden kan udnyttes mere effektivt, hvis transporttiden i forbindelse med pauser reduceres, således at pauser afholdes ude i byen, fx ved at udnytte de mange lokationer, som TMF allerede anvender i forbindelse med renhold af byen.
- ▶ Der er mange manuelle transaktioner mellem borgere, vagtcentralen og p-vagterne, herunder er identificeret følgende konkrete tilfælde:
 - ▶ Borgere kan angive ulovligt parkerede køretøjer gennem "Giv-et-praj"-ordningen både via en app, telefon og mail. Vagtcentralen behandler informationen og videreformidler denne telefonisk til p-vagten. Der er samlet set 11.500 henvendelser årligt gennem ordningen**.
 - ▶ P-vagter skal i udvalgte områder (fx det centrale København) løbende telefonisk melde tilbage til vagtcentralen, hvilke ruter der er gennemført, antal afgifter samt antal køretøjer, som er blevet vist væk. Vagtcentralen registrerer herefter informationen.
- ▶ Mere moderne teknologi til automatisk nummerpladescanning kan øge effektiviteten i kontrolindsatsen. Vagterne scanner i dag nummerplader ved at gå rundt. Scanningen kan efter p-kontrollens vurdering teknologisk understøttes, således at vagterne kan scanne nummerplader, mens de cykler.

*Tre teams hhv. morgen/dag og aften/nat.

**Dette forudsætter, at der er registreret data på, hvor p-vagterne geografisk befinder sig. Dette kan enten være via planlægningsdata eller realtids-GPS-data.

P-kontrol

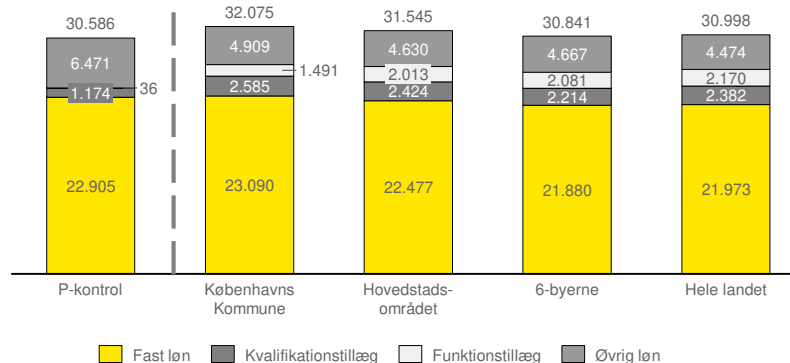
A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet



Ledelse og løn (lønniveauer og tillæg)

- ▶ Parkeringsvagterne i P-kontrol modtager i gennemsnit en lavere løn end de ansatte i Teknisk Service i resten af Københavns Kommune, Hovedstadsområdet, 6-byerne og resten af landet.
- ▶ Således modtager parkeringsvagterne også i gennemsnit et lavere kvalifikations- og funktionstillæg.
- ▶ Der er dog identificeret enkelte tilfælde, hvor p-vagter modtager et meget højt overtidstillæg. Således har næsten 15 % af p-vagterne oppebåret et overtidstillæg på 50.000 kr. eller mere i 2017.
- ▶ Overarbejdet var ifølge Serviceområdet ekstraordinært højt i 2017 som følge af en ressourcekrævende implementering af scannerbiler.

Figur 2: Gennemsnitlig månedsløn for Teknisk Service, 2017

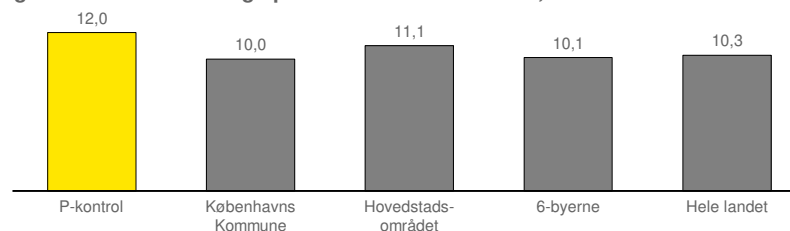


Ledelse og løn (sygefravær)

- ▶ Sygefraværet for parkeringsvagter (Teknisk Service) er generelt højere end eksterne benchmark.
- ▶ Parkeringsvagterne i P-kontrol havde et gennemsnitligt sygefravær på 12 fraværsværk pr. fuldtidsansat i 2017. Fraværet for ansatte inden for Teknisk Service i Københavns Kommune, Hovedstadsområdet, 6-byerne og resten af landet er lavere og ligger mellem 10 og 11 fraværsværk pr. fuldtidsansat.



Figur 3: Antal fraværdsdage pr. ÅV for Teknisk Service, 2017



P-kontrol

B) Intern benchmarking

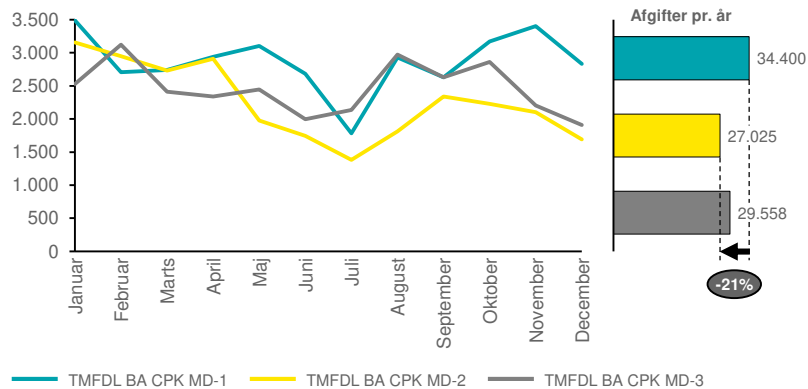
Relevante og mulige analyser til intern benchmarking på p-kontrollen er:

- ▶ Produktion af udstedte afgifter i 2018 på teamniveau. Det har ikke været muligt at koble antallet af klager på teamniveau til de gennemførte analyser af produktion som følge af begrænsninger i eksisterende data.

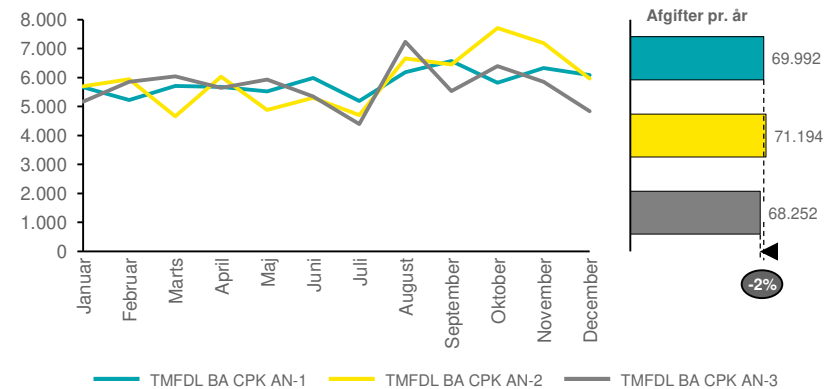
Lav variation mellem p-kontrollens seks teams:

- ▶ Variationen mellem de tre morgen/dagteams hhv. de tre aften/natteams er samlet lav set hen over hele 2018.
- ▶ Dette billede er især tydeligt på aften/natteams, hvor den store afgiftsvolumen også ligger.
- ▶ Der er i nogen udstrækning variationer mellem de tre morgen/dagteams, hvor forskellen mellem teamet med den laveste hhv. højeste afgiftsproduktivitet er ca. 25 %.
- ▶ Da teamene roterer mellem tre geografiske områder i byen, har teamene identiske rammevilkår; hver uge roterer teamet til et nyt geografisk område. Det må på den baggrund også som udgangspunkt forventes, at produktiviteten er tæt på identisk mellem de tre teams hhv. morgen/dag og aften/nat.
- ▶ Det er vurderingen, at den centrale organisering og den løbende rotation mellem geografiske områder understøtter en fælles forståelse blandt p-vagterne omkring korrekt myndighedsudøvelse og derigennem fremmer lav variation.

Figur 4: Antal udstrevne afgifter (2018) pr. team, morgen/dagteams



Figur 5: Antal udstrevne afgifter (2018) pr. team, aften/natteams



Intern benchmark: score

2

P-kontrol

C) Ekstern benchmarking, kommuner

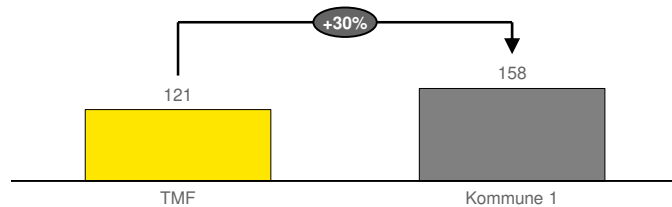
Relevante og mulige analyser til ekstern benchmarking på p-kontrollen er:

- ▶ Effektivitet: løn- og materieludgifter pr. afgift pålagt i 2018.
- ▶ Produktivitet: antal pålagte afgifter pr. fuldtidsårsværk til p-kontrollen i 2018*.
- ▶ Andel klager modtaget hhv. andel klager med medhold til klager i forhold til antal afgifter pålagt.

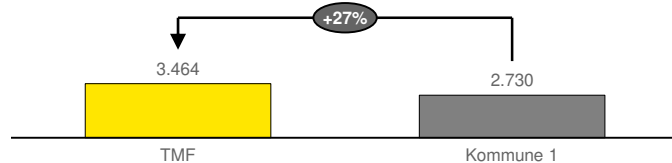
Høj produktivitet og kvalitet

- ▶ TMF har en høj effektivitet og produktivitet relativt til benchmarkkommunen. TMF er således lidt mere end 20 % mere effektive og produktive end benchmarkkommunen, jf. figur 6 og 7. En del af forklaringen vurderes at være stordriftsfordele i København, hvor volumen er langt højere. Hertil har TMF arbejdet med at implementere scannerzyklus, hvilket har understøttet en højere produktivitet målt i antal afgifter.
- ▶ Andelen af klager relativt til antal pålagte afgifter er højere i TMF end i benchmarkkommunen, men billedet er vendt om, når der analyseres på andelen af klager med medhold, jf. hhv. figur 8 og 9.
- ▶ Det indikerer, at der er et potentiale for at reducere klagemængden.

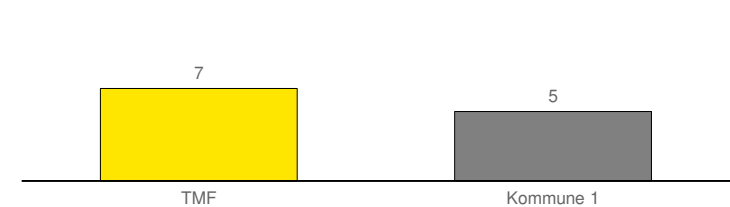
Figur 6: Effektivitet – løn- og materieludgifter (i kr.) pr. afgift



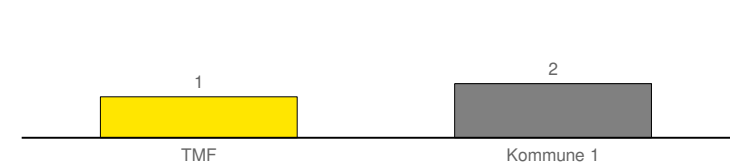
Figur 7: Produktivitet – Antal afgifter pr. årsværk



Figur 8: Andel klager i forhold til antal afgifter (i %)



Figur 9: Andel klager med medhold i forhold til antal afgifter (i %)



Eksterne benchmarks (kommuner): score

2

*Opgørelsen viser, at der samlet set var anvendt 88,4 årsværk i 2018.

Udvikling og implementering af politikker, planer og strategier


Overblik og konklusion på omkostningseffektivitet

Beskrivelse og afgrænsning af området

Udvikling og implementering af politikker, planer og strategier er en kerneopgave for Teknik- og Miljøforvaltningen.

Blandt de væsentlige strategier er ressource- og affaldsplanerne, som udarbejdes hvert 6. år, klimaplanen og strategier og redegørelser på cykelområdet. Kommuneplanen er hertil også væsentlig, da den rammesætter store dele af det øvrige både strategiske og operationelle arbejde i TMF. Kommuneplanen er forankret i Økonomiforvaltningen. Det har ikke været muligt at etablere relevante benchmarks på denne aktivitet.

Analyse er, jf. genstandsfeltet for fase 2, afgrænset til de to serviceområder, Byens Udvikling og Byens Anvendelse.

Baseline:	Løn: 48,8 mio. kr.	Gennemførte benchmarkanalyser:	Interne benchmarks 
	Udgifter: 9,1 mio. kr.		Eksterne benchmarks
	Samlet: 57,9 mio. kr., Indtægter: 0 mio. kr.		Markedsbenchmarks



ABCD-variable	Argumentation	Score*	Vægtet score	Vurdering
A. Procesvurdering [3/4 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> Udviklingen af politikker, planer og strategier er overvejende forankret i få enheder i samme center i Byens Udvikling. Det giver mulighed for at tænke strategierne på tværs og skabe grundlaget for at opbygge de rette kompetencer. PPS'er vedtages typisk uden et budget tilknyttet. Det skaber et højt ressourcebrug i implementeringsfasen på at udarbejde budgetnotater og indgå i politiske processer. TMF arbejder struktureret med effektmodeller til at estimere forventede effekter. I beslutningsoplæggene kan der med fordel inddrages en mere struktureret tilgang til at koble (marginale) effekter med omkostninger. 	3	3,3	I nogen grad omkostningseffektiv
C. Interne benchmarks [1/4 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> Analysen indikerer, at der er væsentlig forskel på, hvor stor en andel af enhedernes ressourceforbrug der anvendes på reelt at udarbejde og implementere strategierne i praksis, herunder udarbejde det analytiske grundlag, og hvor stor en andel af ressourceanvendelsen der anvendes på betjening af ledelse og politisk niveau, udarbejde budgetnotater samt følge op på projektøkonomien. En del af variationen kan forklares med, at der på visse områder er et større politisk fokus, og det dermed er forbundet med flere aktiviteter, som skal understøtte og skabe transparens over for den politiske og administrative ledelse. 	4		

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt
5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

Udvikling og implementering af politikker, planer og strategier

A) Procesvurdering af omkostningseffektivitet

Analyseområde	Feltobservationer	Vurdering
Organisering og struktur	<ul style="list-style-type: none"> Udviklingen af planer, politikker og strategier er i høj grad centreret omkring nogle få enheder i Byens Udvikling. Strategierne kræver sammenhæng mellem hinanden og kræver strategiudviklingskompetencer. Det er vurderingen, at organisationen understøtter dette. 	I høj grad omkostnings-effektivt
Udvikling af planer, politikker og strategi (PPS)	<ul style="list-style-type: none"> Generelt bliver der udviklet og besluttet meget ambitiøse PPS'er på teknik- og miljøområdet. Det er især udtryk for en politisk efterspørgsel og TMU/BR vælger ofte det mest ambitiøse af de scenarier, som forvaltningen lægger frem. De mest ambitiøse scenarier er typisk ikke omkostningseffektive, fordi de marginale effekter af investeringerne er begrænsede, og samtidig er de i praksis ofte vanskelige at implementere og realisere gevinsterne fra. Konkrete eksempler på dette er klimaplanen, ressource- og affaldsplan (RAP) 2018 og 2024, hvor der er fastsat meget ambitiøse mål. For både klimaplanen og RAP18 har det i begge tilfælde vist sig at være vanskeligt at realisere de fastsatte mål, få allokert nødvendige midler (klimaplan) hhv. styre projektøkonomien og forudsætningerne (RAP18). Det er efter EY's vurdering i høj grad en følge af politiske dynamikker og prioriteter. Forvaltningen har dog en vigtig rolle i forhold til serveretten og at forventningsafstemme med det politiske niveau i forbindelse med fremlæggelse af scenarier. TMF arbejder struktureret med effektmodeller til at estimere forventede effekter. I beslutningsoplæggene kan der med fordel inddrages en mere struktureret tilgang til at koble (marginale) effekter med omkostninger. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Koblingen mellem udvikling og implementering af PPS'er	<ul style="list-style-type: none"> Som hovedregel bliver PPS'erne udviklet og politisk vedtaget uden et budget allokert til at implementere de besluttede indsatser. Dette er ressourcendrivende i implementeringsfasen og skaber en betydelig risiko for, at initiativerne ikke kan implementeres. Det er vurderingen, at Teknik- og Miljøforvaltningen ikke unilateralt kan ændre dette, men kræver en bredere indsats i kommunen, herunder også fra det politiske niveau. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Implementering af PPS'er	<ul style="list-style-type: none"> Implementeringen af PPS'er er i nogen grad værktøjsunderstøttet. Der er dog i mindre grad en fælles struktur og fælles, tværgående projektværktøjer, som projektlederne kan applicere i forbindelse med implementering af PPS'er. Der følges generelt op på initiativerne og disses fremdrift og effekter. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Ledelse og løn	<ul style="list-style-type: none"> Akademikerne i Center for Bydækkende Strategier oppebærer i gennemsnit en løn, der ligger over de eksterne benchmarks. Sygefraværet blandt akademikerne i Center for Bydækkende Strategier er lavt relativt til benchmarkkommunerne. 	I nogen grad omkostnings-effektivt
Anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> Allokering af et budget i forbindelse med vedtagelse af PPS til implementering af besluttede initiativer. Mere forventningsafstemning i forhold til hvilke scenarier, der bør implementeres set fra et omkostningseffektivitetsperspektiv Udvikling og implementering af fælles, tværgående TMF-projektstyringsværktøjer. 	

Procesvurdering:

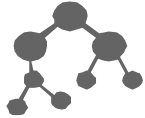
3*

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt
5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

Udvikling og implementering af politikker, planer og strategier

A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet

Organisering af udvikling og implementering af politikker, planer og strategier (PPS)

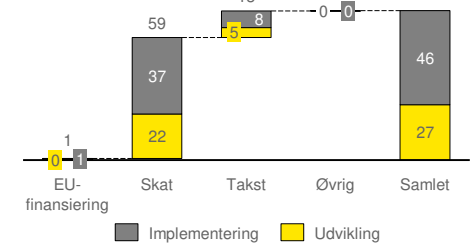


- ▶ Udvikling og implementering af politikker, planer og strategier på teknik- og miljøområdet er langt overvejende skattefinansierede aktiviteter, jf. figur 1, og primært forankret i serviceområdet Byens Udvikling og sekundært i Byens Anvendelse*. De fleste ressourcer og kompetencer til udviklingsdelen er endvidere centreret omkring få enheder (Ressourcer og Affald, Klima og Byrum samt Mobilitet) i Center for Bydækkende Strategier i Byens Udvikling, jf. figur 2. Strategiarbejdet er overordnet rammesat af kommuneplanen.
- ▶ De øvrige serviceområder varetager ligeledes i varierende grad roller i udviklings- og implementeringsarbejdet. Da der er et stort behov for at kunne samtænke PPS'erne på tværs, og det ligeledes kræver akademiske kompetencer at løse opgaven, er det hensigtsmæssigt at have en forholdsvis høj centraliseringsgrad, som tilfældet er i TMF. Den overvejende del af ressourcerne anvendes på at udvikle og implementere PPS'er og har formelt ophæng i enten TMU eller BR.
- ▶ Analysen viser, at den primære initiativtager til udvikling af nye PPS'er ligeledes er det politiske niveau (BR/TMU). 56 % af ressourcerne anvendes på at udvikle og implementere PPS'er, hvor det politiske niveau er initiativtager. Ressourcerne anvendt på udvikling og implementering af PPS'er er således i overvejende grad drevet af en politisk efterspørgsel og i mindre grad ud af forvaltningen.

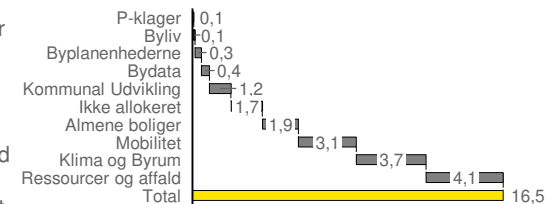
Udvikling af PPS'er

- ▶ Det er generelt kendetegnende, at TMU/BR vælger det mest ambitiøse scenarie, når forvaltningen lægger flere strategiske scenarier op til det politiske niveau. TMF har dog typisk serveretten i forhold til at definere scenarierne, som der politisk skal tages stilling til.
- ▶ De mest ambitiøse scenarier er ofte dyre og ikke de mest omkostningseffektive set fra et cost-effect-perspektiv, da de fx forudsætter anvendelse af ny, uprøvet og/eller dyr teknologi. Implikationerne heraf er delte:
 - Øget risiko for, at PPS'erne kan implementeres i praksis, fordi ambitionsniveauet i det besluttede scenarie er så højt, at realisering kræver, at helt ny/ikke bevist teknologi/alle kendte teknologier skal bringes i anvendelse for at realisere målene.
 - Der er i mindre grad fokus på forholdet mellem omkostninger og effekter, og dermed om de mest omkostningseffektive virkemidler prioriteres. Beslutningsoplæggene indeholder særskilte estimater for både omkostninger (input) og effekter (output) ved de foreslåede initiativer, og der er identificeret et betydeligt fokus på effekter (output) i politikforberedelsen, fx vedrørende mål omkring CO₂ eller affaldsgenanvendelse. Der kan i beslutningsoplæggene med fordel anvendes en mere systematisk tilgang til, hvad den marginale effekt er ved en given investering/indsats. To konkrete eksempler på dette er klimaplanen, RAP18 og RAP24, hvor der i begge tilfælde blev/er blevet forudsat anvendelse af helt nye og dyre teknologier for at realisere meget ambitiøse politiske målsætninger.

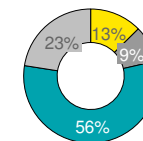
Figur 1: Antal årsværk anvendt på udvikling og implementering af strategier, politikker og planer fordelt på finansieringskilde



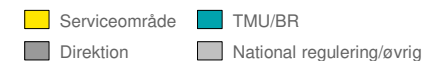
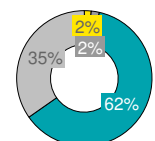
Figur 2: Overblik over enhedernes ressourceforbrug på udvikling af PPS, som de er ejer/delejer af eller tovholder på (i ÅV)



Figur 3: Antal årsværk anvendt på udvikling og implementering af strategier, politikker og planer fordelt på PPS'ernes initiativtager



Figur 4: Antal årsværk anvendt på udvikling og implementering af strategier, politikker og planer fordelt på PPS'ernes ophæng



*Analysen er afgrænset til Byens Udvikling og Byens Anvendelse, hvor PPS-opgaven primært er forankret.

Udvikling og implementering af politikker, planer og strategier

A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet

Koblingen mellem udvikling og implementering af PPS'er

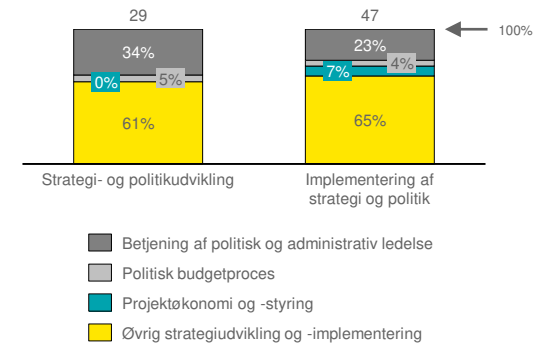


- ▶ Som hovedregel bliver PPS'erne udviklet og politisk vedtaget uden et budget allokeret til at implementere de besluttede indsatser. Dette er ressourcendrivende i implementeringsfasen.
 - a) De politisk besluttede målsætninger og initiativer kan ofte ikke i praksis realiseres grundet manglende finansieringsvilje. Når initiativerne ikke finansieres i første omgang, vil der være en politisk tilskyndelse til at sætte politiske mål, som i praksis ikke kan realiseres, da målene ikke er bindende. En undtagelse er dog det takstfinansierede område, hvor der allerede fra vedtagelsen af ressource- og affaldsplanerne også er allokeret et budget til at implementere initiativerne.
 - b) Det er nødvendigt fra år til år at udarbejde budgetnotater på initiativer, som det i forbindelse med vedtagelsen af PPS'en allerede er besluttet at gennemføre eller viser sig nødvendige at gennemføre som følge af et "effektefterslæb" i forhold til at nå de – ofte meget ambitiøse – fastsatte mål. "Hitraten" på budgetnotaterne er under 20 % i de tilfælde, EY har kendskab til. Analysen viser endvidere, at 35 % af implementeringsressourcerne anvendes på andre aktiviteter end i praksis at gennemføre de besluttede initiativer og målsætninger, herunder 27 % (svarende til 12,7 årsværk) på at udarbejde budgetnotater og betjene den administrative og politiske ledelse i forbindelse med implementeringsopgaven. Det indikerer, at det er muligt at frigøre ressourcer til kerneopgaven, såfremt politiske processer, herunder allokeringen af budgetter, gennemføres i forbindelse med udarbejdelsen af PPS'en.

Implementering af PPS'er

- ▶ Gennemførelse af projekter og initiativer er i nogen grad værktøjsunderstøttet. Der udarbejdes skabeloner og værktøjer lokalt, som skal understøtte planlægningen og opfølgningen. Der er i lav grad en struktureret tilgang til at ressourceallokere nødvendige ressourcer og kompetencer. Der er potentiale for i højere grad at understøtte planlægningen og projektstyringen med standardværktøjer til udarbejdelse af fx ressourceallokeringsværktøjer, tids- og aktivitetsplaner og governance-beskrivelser.
- ▶ Implementeringen af PPS'er er i varierende grad struktureret. På de større PPS'er med et betydeligt omverdensfokus og politisk fokus, fx på cykelredegørelser, udføres en betydelig, løbende opgave med henblik på at rapportere på status og fremdrift i de besluttede initiativer og indsatser i publikationer.
- ▶ Det er vurderingen, at omfanget af redegørelserne kan reduceres ved at lægge redegørelser sammen, så der eksempelvis på mobilitetsområdet laves én samlet opfølgning/redegørelse frem for på både cykel- og parkeringsområdet og eventuelle andre mobilitetsindsatser. Et sådant setup kan også tænkes bredere, således at der følges op én gang på de vigtigste indikatorer på tværs af flere beslægtede politikområder. Dette vil øge ressourceudnyttelsen.

Figur 5: Antal årsværk anvendt på udvikling og implementering af strategier, politikker og planer fordelt på, hvilke aktiviteter ressourcerne anvendes på



Udvikling og implementering af politikker, planer og strategier

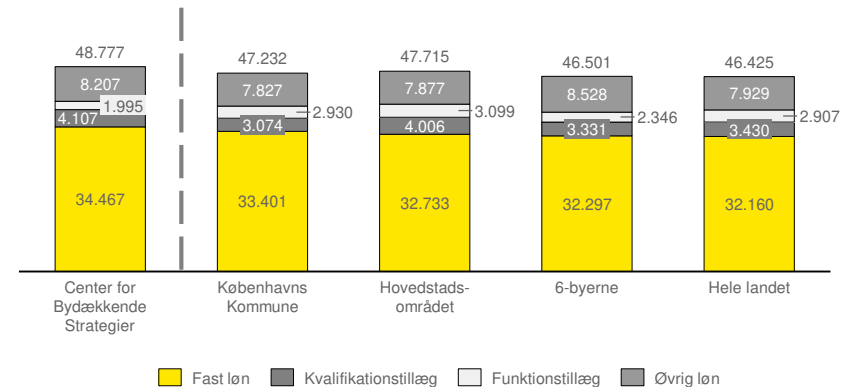
A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet



Ledelse og løn (lønniveauer og tillæg)

- ▶ Akademikerne i Center for Bydækkende Strategier oppebærer i gennemsnit en løn, der ligger over de eksterne benchmarks.
- ▶ Akademikere i Center for Bydækkende Strategier oppebærer i gennemsnit en samlet lønpakke på 48.777 kr. pr. måned, hvilket er højere end både i Københavns Kommune, Hovedstadsområdet, 6-byerne og resten af landet. Den høje lønpakke bundes dels i en højere grundløn, dels i at akademikere modtager højere kvalifikationstillæg.

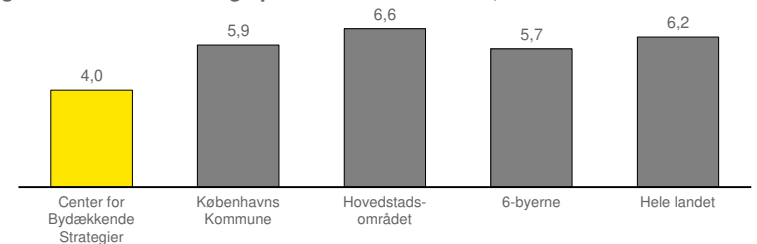
Figur 6: Gennemsnitlig månedsløn for akademikere, 2017



Ledelse og løn (sygefravær)

- ▶ Sygefraværet blandt akademikere i Center for Bydækkende Strategier er lavt relativt til resten af Københavns Kommune, Hovedstadsområdet, 6-byerne og resten af landet.
- ▶ Således havde akademikere i gennemsnit 4 fraværdsdage pr. fuldtidsansat i 2017, mens eksterne benchmarks ligger omkring 6. I 2016 havde akademikere i Center for Bydækkende Strategier i gennemsnit godt 5,7 fraværdsdagsværk pr. fuldtidsansat. Det lave sygefravær vurderes i høj grad at bidrage til omkostningseffektivitet.

Figur 7: Antal fraværdsdage pr. ÅV for akademikere, 2017



Udvikling og implementering af politikker, planer og strategier

B) Intern benchmarking

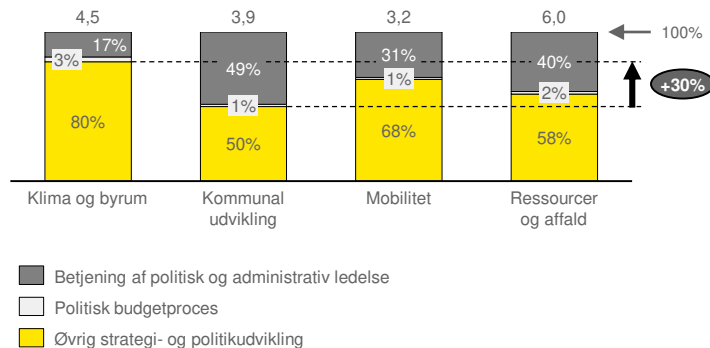
Relevante og mulige enhedspriser til intern benchmarking på strategi- og implementeringsopgaver er:

- ▶ Ressourceforbrug på udviklings- og implementeringsopgaver i de bydækkende strategienheder (ekskl. Bydata).

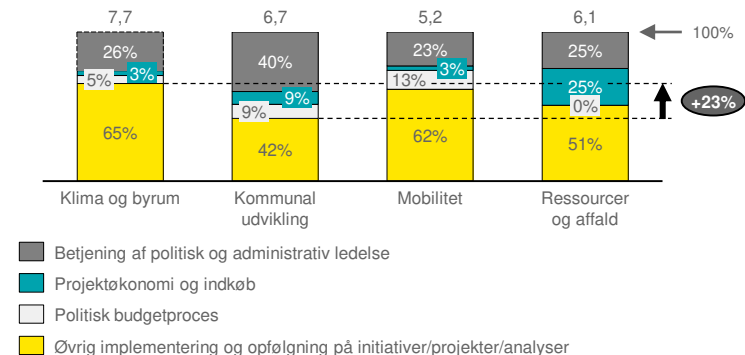
Nogen variation i andelen af tid anvendt på udvikling og implementering af strategier hhv. proces og økonomi mellem enhederne

- ▶ Analysen indikerer, at der er væsentlig forskel på, hvor stor en andel af enhedernes ressourceforbrug der anvendes på reelt at udarbejde og implementere strategierne i praksis, herunder udarbejde det analytiske grundlag, og hvor stor en andel af ressourceanvendelsen der anvendes på betjening af ledelse og politisk niveau, udarbejde budgetnotater samt følge op på projektkøkonomien. En del af variationen kan forklares med, at der på visse områder er et større politisk fokus, og det dermed er forbundet med flere aktiviteter, som skal understøtte og skabe transparens over for den politiske og administrative ledelse.
- ▶ **Udvikling:** Det er et rammevilkår for *alle* enhederne, at især udviklingsfasen er forbundet med en del koordination og betjening op mod de administrative og politiske ledelsesniveauer, jf. figur 8. Der er imidlertid identificeret relativt betydelig forskel, idet omkring eller mere end halvdelen af ressourcerne anvendes på dette, mens andre enheder ligger betydeligt under.
- ▶ **Implementering/opfølgning:** Også i forhold til implementeringsopgaven er der identificeret væsentlig variation i, hvordan ressourcerne anvendes. I Ressourcer og Affald, som driver udarbejdelsen af ressource- og affaldsplanerne, anvendes ingen ressourcer på den politiske budgetproces, fordi planerne har allokeret takstmidler allerede ved vedtagelsen. De øvrige bydækkende strategienheder (ekskl. Bydata) anvender mellem 5 og 13 % på den politiske budgetproces i implementeringsfasen. Der anvendes relativt set et meget højt ressourceforbrug på at styre økonomien og købe ind i enheden Ressourcer og Affald, som bl.a. arbejder med ressource- og affaldsplanerne.
- ▶ Ressourceforbruget på at betjene den politiske og administrative ledelse er i implementeringsfasen mere jævnt mellem enhederne end i udviklingsfasen, jf. figur 9.

Figur 8: Strategiudvikling: Ressourceforbrug i ÅV på de bydækkende strategienheder*



Figur 9: Implementering/opfølgning: Ressourceforbrug i ÅV på de bydækkende strategienheder*



Intern benchmark: score

4

*Ekskl. Bydata

Jord og affald

Overblik og konklusion på omkostningseffektivitet

Beskrivelse og afgrænsning af området

Denne analyse afdækker jord- og affaldsområdet, der består af en række mindre sagsområder med samlet set 20,2 årsværk. Det ressourcemæssigt største område er § 8-tilladelser, hvortil der anvendes 4,5 årsværk årligt. Den dybdegående analyse tager således afsæt i § 8-tilladelse. § 8-området er skattefinansieret, mens andre områder på jord og affald er takstfinansierede (2018). Årligt udstedes ca. 90 § 8-tilladelser primært til virksomheder, som ønsker at flytte forurenede jord med henblik på at kunne bygge på arealet.

En betydelig del af udgifterne, som ligger på området, er ikke-realiserbare udgifter ved at optimere jord- og affaldssagsbehandlingen. De fleste udgifter på området er et takstfinansieret administrationsbidrag til årsværk andre steder i TMF, fx i Stab.

Baseline**:	Løn: 10,4 mio. kr.	Gennemførte benchmarkanalyser:	Interne benchmarks	✓
	Udgifter: 24,1 mio. kr.***		Eksterne benchmarks	
	Samlet: 34,4 mio. kr., Indtægter: 500 mio. kr. ****		Markedsbenchmarks	



ABCD-variable	Argumentation	Score*	Vægtet score	Vurdering
A. Procesvurdering [3/4 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Central organisering af hele jord- og affaldsområdet skaber grundlag for, at ressourcerne på § 8-tilladelse kan udnyttes på øvrige sagsområder. ▶ Sagsbehandlingen understøttes i lav grad af digitale kanaler og skabeloner. ▶ Der er ikke etableret sagsnormer, og der ydes et højt serviceniveau til ansøgerne, herunder bruges ofte en del tid på tilbageløb i forbindelse med manglende oplysning af sagen fra ansøgers side. 	3	3,3	I nogen grad omkostningseffektiv
C. Eksterne benchmark [1/4 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> ▶ TMF har en væsentligt lavere produktivitet og længere sagsbehandlingstid pr. § 8-tilladelse end benchmarkkommunen. 	4		

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt

5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

**Baseline på myndighedsområdet i Jord og affald.

***En større del af disse udgifter kan ikke påvirkes af jord- og affaldsområdet og er således ikke realiserbare via denne analyse.

****Inklusive genbrugsstationer, renovation m.v.

Jord og affald

A) Procesvurdering af omkostningseffektivitet

Analyseområde	Feltobservationer	Vurdering
Organisering og struktur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ § 8-tilladelser er organiseret i én enhed med ansvar for alle sagsområder på jord- og affaldsområdet, hvilket skaber grundlag for kapacitetsudjævning mellem sagsbehandlere. § 8-tilladelserne er det ressourcemæssigt største sagsområde på jord- og affaldsområdet med 4,5 årsværk allokeret til § 8-tilladelser. 	I høj grad omkostnings-effektivt
Planlægning af opgaver	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Der er ikke etableret sagsnormer, og sagerne fordeles bl.a. efter, hvilken sagsbehandler der først er i (fx telefonisk eller mailbaseret) dialog med ansøger. ▶ Da sagsbehandlere løser mange forskellige sagstyper, kan sagsbehandlingen og planlægningen af denne på hele jord- og affaldsområdet med fordel understøttes af sagsnormer og et overblik over ledig kapacitet med henblik på at sikre en optimal kapacitetsudjævning mellem sagsbehandlere. Det er vurderingen, at det understøtter, at potentialet i organiseringen udnyttes. 	I meget lav grad omkostnings-effektivt
Udnyttelse af medarbejderressourcer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Der er et højt ressourceforbrug på at understøtte ansøgere, som typisk er professionelle aktører, i forbindelse med ufuldstændige ansøgninger. Det er vurderingen, at dette tidsforbrug bl.a. er et resultat af et højt serviceniveau baseret på bruttosagsbehandlingsnormer, og at ansøgerne selv skal skabe en skabelon, som de udarbejder ansøgningen i – dog med støtte fra en tjekliste. Også på andre sagsområder er det vurderingen, at der er et meget højt serviceniveau, fx på gravetilladelser, hvor sagsbehandlingstiden i gennemsnit er 2,5 dage, mens servicemålet er 5 dage. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Ledelse og løn	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Både lønniveauer og sygefraværnsniveauer er omkostningseffektive i forhold til benchmarks. 	I høj grad omkostnings-effektivt
Anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tilpasning af serviceniveauer, fx så virksomhederne i højere grad har og tager ansvar for at oplyse egne sager tilstrækkeligt og gives de nødvendige værktøjer hertil. ▶ Etablering af en enstrengt tværgående kanalstrategi for Teknik- og Miljøforvaltningen, herunder etablering af én indgang (portal), hvori al sagsinteraktion med borgere og virksomheder foregår med henblik på at strømline sagsbehandlingsprocesserne, herunder både ansøgninger, status på sager og afgørelser. ▶ Udvikling af normer for sagsbehandlingstid og i praksis udnyttet via en indledende sagsvisitering 	

Procesvurdering:

3*

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt
5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

Jord og affald

A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet



Organisering og struktur

- ▶ § 8-tilladelser er en tilladelse til at flytte forurenede jord. Opgaven er forankret i enheden Jord og affald i Byens Anvendelse, som varetager en række mindre sagsbehandlingsområder, hvoraf § 8-tilladelser er den ressourcemæssigt største opgave.
- ▶ Da § 8-opgaven samlet set løses af 4,5 årsværk, giver det fleksibilitet i opgaveløsningen, at organiseringen muliggør kapacitetsudjævning mellem § 8 og andre mindre sagsbehandlingsopgaver.



Planlægning af opgaven

- ▶ Planlægningen af opgaven, herunder fordeling af sagerne, er i høj grad lagt ud til sagsbehandlerne. I de tilfælde, hvor ansøger initierer kontakt til en konkret sagsbehandling, er praksis, at sagerne løses af den sagsbehandler, som i første omgang er i dialog med den ansøgende virksomhed. Der er ikke en sagsnorm og et overblik over ledig kapacitet, som kan udjævne belastningen mellem sagsbehandlerne på tværs af sagsområderne på jord og affald. Dette kan understøttes af en proces for sagsvisitering, som nogle få medarbejdere gennemfører.
- ▶ Da sagsbehandlerne løser mange forskellige sagstyper, kan sagsbehandlingen og planlægningen af denne på hele jord- og affaldsområdet med fordel understøttes af sagsnormer og et overblik over ledig kapacitet med henblik på at sikre en optimal kapacitetsudjævning. Det er EY's vurdering, at dette er tilfældet på flere områder end på Jord og affald, og der i et udviklingsarbejde vil være mulighed for at udvikle normer og et værktøj med et bredere perspektiv. Udvikling af normer kan med fordel understøttes af tidsregistreringsdata.
- ▶ Der er i BR fastlagt et bruttoservicemål for § 8-tilladelser på 8 uger (56 arbejdsdage). Servicemålet er i 2018 ikke blevet overholdt. Den realiserede sagsbehandlingstid var 63 dage. Bruttoservicemålet skaber en tilskyndelse til, at forvaltningen i meget høj grad understøtter ansøger.
- ▶ På sagsbehandlingsområderne i TMF er der ikke én samlet kanalstrategi, hvorfor der er forskellige praksisser og udvikles portaler lokalt, fx på gravetilladelsesområdet. Ansøgninger på § 8 bliver typisk modtaget pr. mail.



Udnyttelse af medarbejderressourcer

- ▶ På § 8-tilladelserne giver sagsbehandlerne en meget høj service til ansøgerne i forbindelse med ansøgninger, hvilket er tidsdrivende i forbindelse med sagsbehandlingen. Sagsbehandlerne oplever, at ansøgerne ofte indgiver ufuldstændige og ikke-gennemarbejdede ansøgninger, som de efterfølgende anvender ressourcer på at hjælpe ansøger (som ofte er professionel og erfaren) videre med. Det er vurderingen, at modellen med bruttoservicemål* tilskynder til et højt ressourceforbrug på at sikre, at tidsfristerne bliver overholdt.
- ▶ Det høje serviceniveau ydes også i tilfælde af, ansøgeren umiddelbart ikke har udfyldt de nødvendige oplysninger, selvom (den professionelle) ansøger burde have forudsætningerne herfor. I betragtning af, at ansøgerne ofte er gengangere, herunder rådgivere/konsulenter, som er professionelle aktører og burde have forudsætningerne for at fremsende en korrekt ansøgning uden større bistand fra forvaltningen, bør tiden anvendt på denne interaktion kunne reduceres.
- ▶ Konkrete løftestænger til at reducere tidsforbruget på interaktion omkring mangelfulde ansøgninger er:
 - ▶ At der udvikles en fast og i nogen grad låst skabelon til at udarbejde ansøgninger i. I dag skal ansøgerne selv – på baggrund af en tjekliste udstillet af TMF – udarbejde en ansøgning i egen skabelon.
 - ▶ At ansøgningen understøttes af en digital portalløsning og en mere enstrenget kanalstrategi med brug af digital kommunikation. Der eksisterer allerede portalløsninger andre steder i forvaltningen, ligesom der fx på gravetilladelser anvendes digital post (e-boks) i forbindelse med partshøring og afgørelser.

*Bruttoservicemål indebærer, at målet er opgjort i det antal kalenderuger, sagen løber, uanset om sagen "ligger" hos myndighed, ansøger eller tredjepart.

Jord og affald

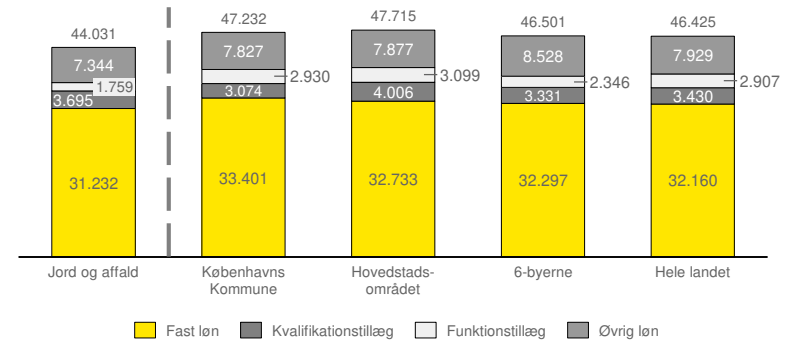
A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet

Ledelse og løn (lønniveauer og tillæg)

- ▶ Lønniveauet i Jord og affald ligger væsentligt under eksterne benchmarks.
- ▶ Således oppebærer akademikerne i Jord og affald en gennemsnitlig månedsløn på 44.006 kr., mens gennemsnitslønnen i de eksterne benchmarks ligger på mellem 46 og 48.000 kr. om måneden.
- ▶ Den lavere løn bundes dels i et lavt funktionstillæg, dels i en lav grundløn.



Figur 1: Gennemsnitlig månedsløn for akademikere, 2017

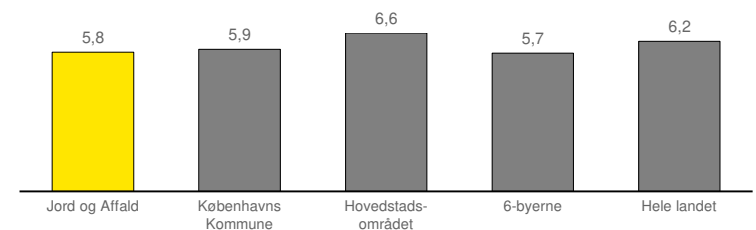


Ledelse og løn (sygefravær)

- ▶ Sygefraværet i Jord og affald ligger på niveau med eksterne benchmarks.
- ▶ Akademikerne* i Jord og affald havde i gennemsnit 5,8 fraværsdage pr. fuldtidsansat i 2017.
- ▶ Akademikerne i Københavns Kommune, Hovedstadsområdet, 6-byerne og i resten af landet havde i samme periode et sygefravær på hhv. 5,9, 6,6, 5,7 og 6,2 fraværsdage. Sygefraværet i Jord og affald vurderes derfor ikke at være kilde til omkostningsineffektivitet.



Figur 2: Antal fraværsdage pr. ÅV for akademikere, 2017



*Akademikere udgør 64 % af det samlede antal medarbejdere i Jord og affald.

Jord og affald

C) Ekstern benchmarking, kommuner

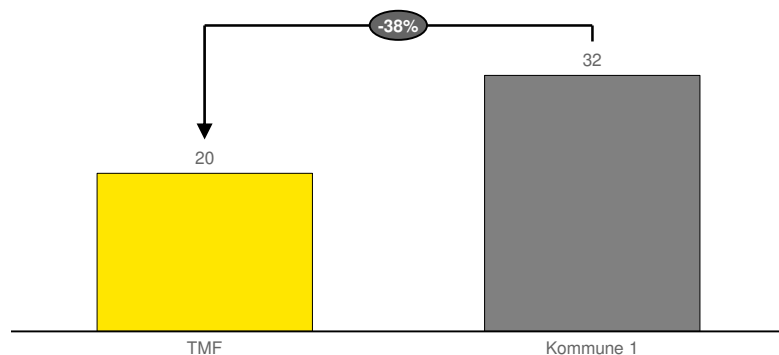
Relevante og mulige enhedspriser til ekstern benchmarking på lokalplanområdet er:

- ▶ Sagsproduktivitet – antal sager pr. årsværk til § 8-processen (figur 3).
- ▶ Gennemsnitlig sagsbehandlingstid pr. § 8-sag (figur 4).

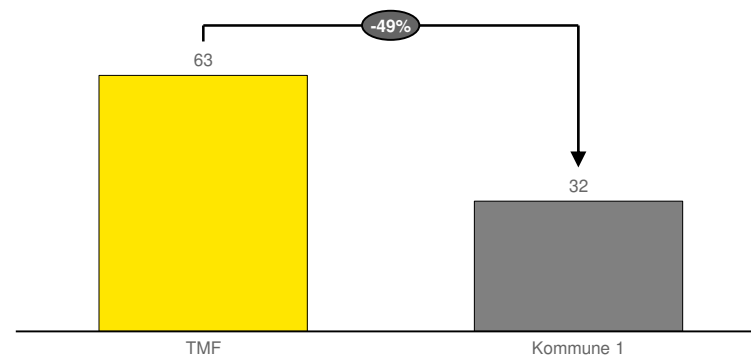
TMF bruger flere ressourcer pr. § 8-tilladelse og har længere sagsbehandlingstider end benchmarkkommunen

- ▶ TMF har en væsentligt lavere produktivitet og længere sagsbehandlingstid pr. § 8-tilladelse end benchmarkkommunen. Komplexiteten i sagerne er formentlig en delforklaring herpå, men samtidig er forskellene så markante, at der vurderes at være et potentiale for at øge sagsproduktiviteten og reducere sagsbehandlingstiderne, fx gennem øget automatisering og digital understøttelse af sagsbehandlingsprocessen. Analyserne tager ikke højde for eventuelle forskelle i regionernes eventuelle forskellige praksisser i forbindelse med den lovhjælmede høringsproces.

Figur 3: Produktivitet på § 8-processen (årsværk pr. tilladelse)



Figur 4: Sagsbehandlingstid pr. § 8-tilladelse (fra modtagelse til afgørelse)



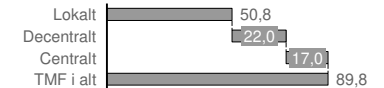
Eksterne benchmarks (kommuner): score

4

Økonomi

Overblik og konklusion på omkostningseffektivitet

Fordeling af årsværk på forslagets baseline



Beskrivelse og afgrænsning af området

Denne analyse afdækker økonomiopgaverne på tværs af TMF, hvor der er kortlagt et samlet årsværksforbrug på 89,8 årsværk. Økonomiopgaverne er delt mellem Økonomienheden i Stab, der håndterer rammestyring, ekstern rapportering og koordinering af den politiske budgetproces. Serviceområderne og serviceområdesekretariaterne forestår den forretningsunderstøttende økonomistyring af driften og understøtter enhederne i deres økonomistyringsarbejde. Serviceområdesekretariaterne har en betydelig rolle i den politiske budgetproces. Endvidere udfører enhederne en række opgaver på økonomiområdet, fx i forhold til faglige indspil til budgetnotater, regnskabsføring og -opfølgning, operationelt indkøb m.v.

Baseline:	Løn: 48,9 mio. kr.	Gennemførte benchmarkanalyser:	Interne benchmarks	✓
	Udgifter: 9,1 mio. kr.		Eksterne benchmarks	✓
	Samlet: 58 mio. kr., Indtægter: 0 mio. kr.		Markedsbenchmarks	



ABCD-variable	Argumentation	Score*	Vægtet score	Vurdering
A. Procesvurdering [3/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Væsentligt ressourceforbrug på den politiske budgetproces, herunder på budgetnotater, hvor en lav andel af de udarbejdede budgetnotater vedtages. ▶ Der kan opnås større omkostningseffektivitet ved bedre udnyttelse af systemer og yderligere automatisering af rapporteringer. ▶ Væsentligt ressourceforbrug ved operationelt indkøb, hvor udbedring af systemudfordringer vil reducere årsværksforbruget. 	3	3,2	I nogen grad omkostningseffektiv
B. Interne benchmark [1/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ensartethed i procentandel af årsværk, der anvendes på økonomiopgaver. ▶ Stor variation i, hvor stor en økonomi der varetages pr. årsværk. 	3		
C. Eksterne benchmark [1/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Der anvendes en større andel af de samlede årsværk på økonomiopgaver end i benchmarkforvaltningerne. ▶ TMF anvender flere ressourcer på økonomiopgaver i forhold til den samlede økonomis størrelse**. 	4		

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt

5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

**Omfanget af økonomien følger APQC-definitionen for offentlige organisationer og udgøres af udgifter og løn.

Økonomi

A) Procesvurdering af omkostningseffektivitet

Analyseområde	Feltobservationer	Vurdering
Organisering og struktur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Økonomiopgaverne i TMF varetages i høj grad decentralt i serviceområdesekretariaterne. Økonomienheden i Stab er ansvarlig for den overordnede rammestyling af bevillinger samt rapportering til direktionen, borgmesteren og Økonomiforvaltningen. Endvidere udfører enhederne en række opgaver på økonomiområdet, fx i forhold til faglige indspil til budgetnotater, regnskabsføring og -opfølgning, operationelt indkøb m.v. Der anvendes ca. 90 ÅV på økonomiopgaver i TMF. ▶ Den politiske budgetproces er meget ressourcekrævende. Der anvendes mange ressourcer, både centralt i Stab og decentralt, på koordinering og kvalitetssikring. ▶ Forvaltningen udarbejder et højt antal budgetnotater, der ikke indgår i de endelige budgetaftaler. 	I nogen grad omkostnings-effektivt.
Understøttelse og anvendelse af systemer og data	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Muligheder for en mere automatiseret databehandling og rapportering – via Kvantum og rapporteringsløsninger – er ikke tilstrækkeligt implementeret. ▶ Der anvendes mange ressourcer på operationelt indkøb i TMF grundet manglende systemunderstøttelse. Implementering af nye indkøbsprocesser/systemer har trukket mange ressourcer på økonomiområdet. 	I nogen grad omkostnings-effektivt.
Anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Samling af opgaver vedrørende koordinering og kvalitetssikring i den politiske budgetproces. ▶ Systemunderstøttelsen af det operationelle indkøb udbedres. ▶ Reduktion af manuelle arbejdsgange gennem bedre automatisering af rapportering, herunder øget funktionalitet tilgængelig og samlet ét sted med høj sporbarhed til forklaring af udvikling i økonomien som støtte for den budgetansvarlige (selvhent-information). 	

Procesvurdering:

3*

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt
5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

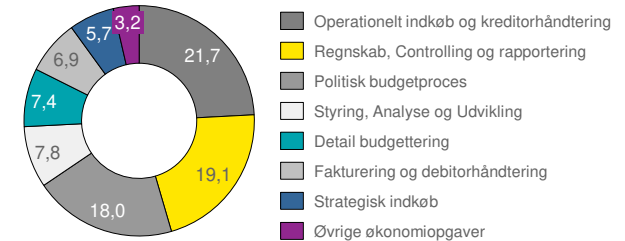
Økonomi

A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet

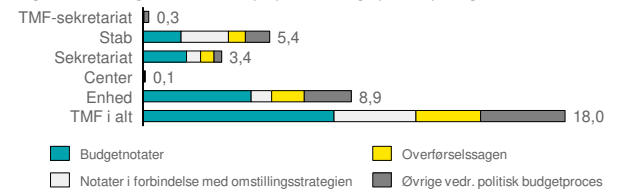
Organisering og struktur

- ▶ I TMF varetages økonomistyringsopgaven i høj grad decentralt i serviceområdesekretariaterne, hvor der for hvert af de fire serviceområder er opbygget selvstændige kompetencer til at understøtte enhederne.
- ▶ Økonomienheden i Stab varetager den centrale rammestyring og rapportering til direktionen, borgmesteren, TMU og ØKF samt koordinerer den politiske budgetproces. Der anvendes i alt 89,8 årsværk på økonomiopgaver i TMF (figur 1).
- ▶ I kortlægningen af anvendte ressourcer er der angivet et samlet forbrug på 18 årsværk på den politiske budgetproces, inklusive omstillingsstrategien i TMF (figur 2). I den nuværende organisering af opgavevaretagelsen anvendes 5,4 årsværk i Stab og 3,4 årsværk i serviceområdesekretariaterne på den politiske budgetproces, hvor opgaverne hovedsagligt er kvalitetssikring og koordinering, hvilket svarer til 49 % af det samlede antal årsværk. Det vurderes, at der er et potentiale for at opnå højere grad af omkostningseffektivitet ved at reducere ressourceanvendelsen på koordinering og kvalitetssikring i de politiske budgetprocesser.
- ▶ Til forhandlingerne af budgetaftalen for 2019 blev der i TMF udarbejdet 173 budgetnotater, heraf var 75 budgetnotater på forvaltningens initiativ, mens 98 var politisk bestilte. I den samlede budgetaftale for 2019 indgik 23 af forvaltningens budgetnotater og 11 politisk bestilte budgetnotater. Samlet er andelen af budgetnotater, der blev vedtaget, 20 %. Der blev i 2018 anvendt ca. 8 årsværk på budgetnotater på tværs af TMF. Den lave andel af vedtagne budgetnotater indikerer, at der kan tages en administrativ og politisk drøftelse omkring, hvorvidt ressourceanvendelsen kan reduceres ved yderligere forventningsafstemning og prioritering af, hvilke tiltag der skal udarbejdes endelige budgetnotater for.
- ▶ Der eksisterer forretningsgangsbeskrivelser og vejledningsmaterialer på de økonomiske processer og opgaver på intranettet, heraf flere dateret 2014. De gennemførte interviews viser, at kendskab til disse beskrivelser er begrænset, hvorfor de ikke bruges aktivt (fx nye medarbejdere). Roller og ansvar mellem økonomi Stab og økonomi i serviceområderne er implicite. Dette indikerer et behov for at genbesøge beskrivelserne og have en dialog om roller og ansvar med henblik på at undgå potentielt spild i økonomiprocesserne – også set i lyset af, at Kvantum nu har været i drift et godt stykke tid, og planlagte rapporteringsløsninger er på vej.
- ▶ Håndtering af rammekorrekationer (ØKF, TMF egne m.v.) er en rammebetingelse for økonomistyringen af TMF. Der opleves dog at være forholdsvis mange mindre korrektioner, der kun har marginal effekt i budgetterne. Mindre korrektioner medfører, at Økonomienheden i Stab skal justere rammerne for alle budgetenhederne, hvorefter de decentrale økonomimedarbejdere i serviceområderne skal tilpasse budgettet til den nye ramme. Dette medfører ligeledes, at budgetprocessen 'kører hele året'. I en organisation som TMF er der en naturlig og nødvendig løbende rammetilpasning, som læner sig op ad det opfølgingsmæssige årshjul, men mindre korrektioner, som ligger ud over dette, bør minimeres, og/eller alternative modeller for at håndtere disse overvejes.
- ▶ **Indkøb:** For services leveret af KEID er der udarbejdet servicebeskrivelser og rolle- og ansvarsfordelinger. Der har dog været udfordringer med at leve op til serviceniveauet på indkøbsområdet i form af manglende indlæsning af indkøbskategorier i Kvantum, hvilket har flyttet opgaver over på TMF og drevet et væsentligt ikke-planlagt ressourceforbrug i økonomi.

Figur 1: Fordeling af ÅV for økonomiopgaver på kortlægningskategorier



Figur 2: Fordeling af ÅV anvendt på politisk budgetproces pr. organisatorisk niveau



Økonomi

A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet

Understøttelse og anvendelse af systemer og data

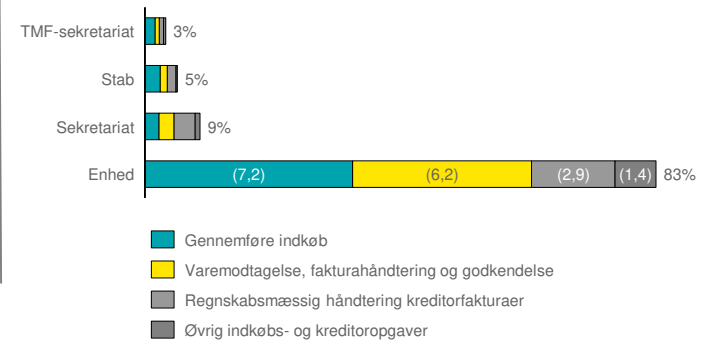
- ▶ I forlængelse af implementeringen af Kvantum er der planlagt en opgradering af rapporteringsmiljøet og analysefunktionalitet. Dette er ikke slået igennem endnu og resulterer i en Excel-baseret model med mange unødvendige led i behandling og fremstilling af data. Endvidere er det en udfordring for nogle chefer, at visse månedsrapporter præsenteres i Excel og ikke i et mere brugervenligt samlet system, hvor de selv kan analysere udviklingen i deres økonomi.
- ▶ Der er i forbindelse med implementeringen af Kvantum medgået en del tid i økonomienheden i Stab til at driftsunderstøtte enhederne og fungere som supportenhed på Kvantum. Dette er en naturlig konsekvens af en ERP-implementering, men supportmodellen kan overvejes med henblik på at udnytte økonomiressourcerne mere optimalt.
- ▶ **Indkøb:** Der er i interviews med TMF's enheder givet udtryk for udfordringer med systemunderstøttelsen af indkøbsområdet. Samlet i TMF anvendes der 21,7 årsværk på kategorien *operationelt indkøb*, heraf anvendes 8,6 årsværk på *gennemføre indkøb*, 7,2 årsværk anvendes på *varemodtagelse, fakturahåndtering og godkendelse* (figur 3), og 83 % af ressourcerne anvendes i enhederne (figur 4). En udbedring af de systemmæssige udfordringer forventes at reducere ressourceanvendelsen på operationelt indkøb.



Figur 3: Fordeling af ÅV kortlagt i kategorien operationelt indkøb og kreditorhåndtering.



Figur 4: ÅV kortlagt i kategorien operationelt indkøb og kreditorhåndtering, procentvis fordeling (ÅV) på organisatorisk niveau



Økonomi

B) Intern benchmarking

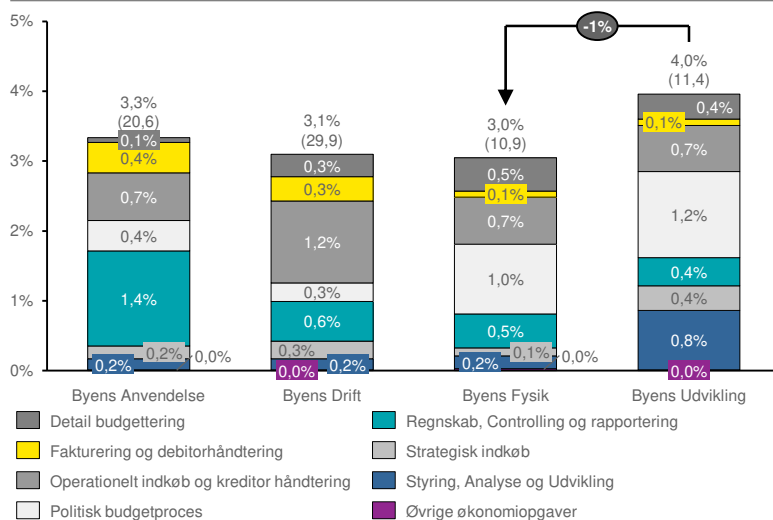
Relevante og mulige analyser til intern benchmarking på økonomi er:

- ▶ Årsværk anvendt på økonomiopgaver som procentvis andel af det samlede antal årsværk.
- ▶ Årsværk anvendt på økonomiopgaver.
- ▶ Økonomi varetaget pr. årsværk anvendt på økonomiopgaver.
- ▶ Timer anvendt pr. budgetnotat.

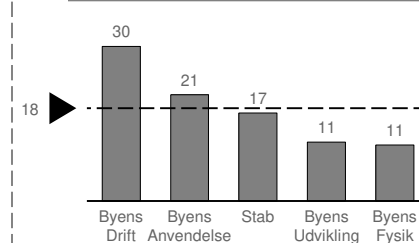
Der er identificeret nogen variation i serviceområders produktivitet på økonomiområdet:

- ▶ Variationen mellem serviceområderne i andel af årsværk, der anvendes til økonomiopgaver, er lav (figur 5), mens der er betydelig forskel i antallet af årsværk, der anvendes på økonomiopgaver i serviceområderne (figur 6).
- ▶ Der er betydelig variation i totaløkonomien varetaget pr. årsværk (figur 7) i serviceområderne, hvor Byens Fysik og Byens Drift fremstår mest 'produktiv', hvor 1 årsværk kan varetage en økonomi på hhv. ca. 112 mio. kr. og ca. 40 mio. kr., men 1 økonomiårsværk i Byens Anvendelse varetager den laveste andel økonomi opgjørt i løn og udgifter.
- ▶ Der er nogen grad af variation mellem serviceområders forbrug af timer pr. budgetnotat, hvilket indikerer et potentiale for øget konsolidering af ressourceanvendelsen og anvendelse af best practice på tværs, hvor især Byens Drift har et potentiale for at reducere ressourceanvendelsen pr. budgetnotat.

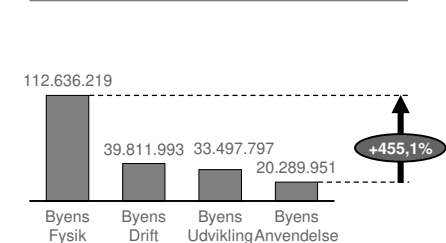
Figur 5: Procentandel af årsværk i serviceområder anvendt på økonomiopgaver



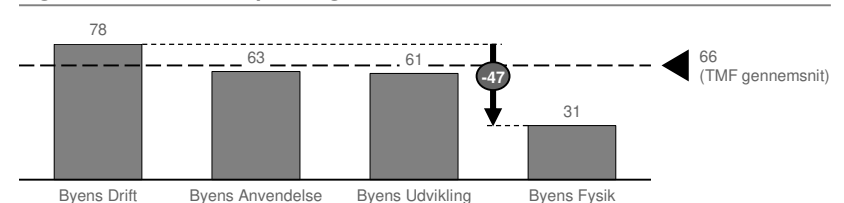
Figur 6: Årsværk anvendt på økonomiopgaver pr. serviceområde



Figur 7: Økonomi (i kr.)* varetaget pr. årsværk i serviceområderne



Figur 8: Timer anvendt pr. budgetnotat



Intern benchmark: score

3

*Dele af Byens Fysiks produktivitet kan tilskrives anlægsøkonomi.
**Løn og udgifter, Center for Bygninger.

Økonomi

C) Ekstern benchmarking

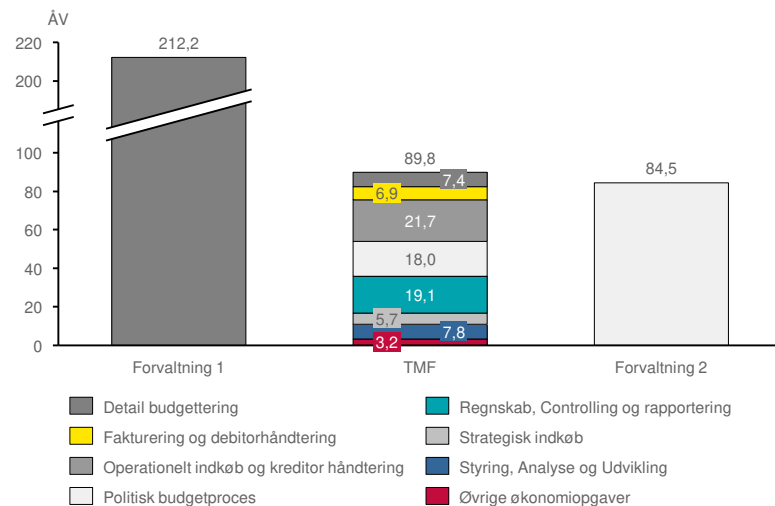
Relevante og mulige enhedspriser til benchmarking på økonomi er:

- ▶ Årsværk anvendt på økonomiopgaver.
- ▶ Årsværk anvendt på økonomiopgaver som procentvis andel af det samlede antal årsværk.

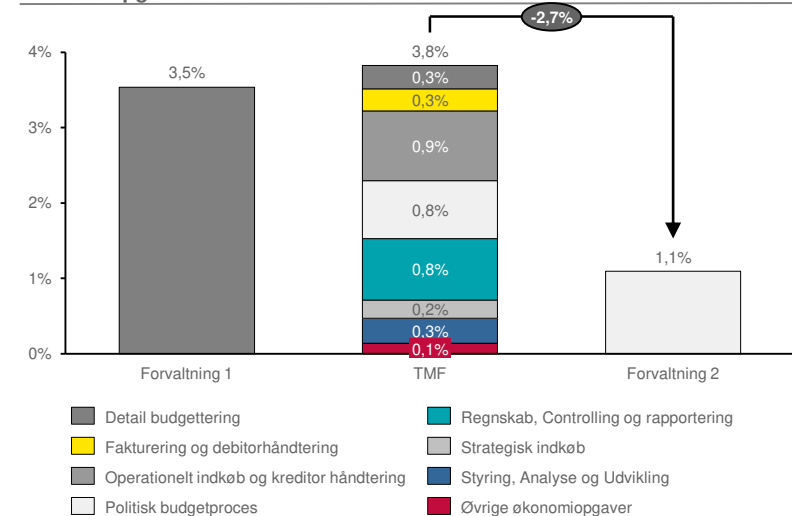
Store forskelle mellem forvaltninger:

- ▶ Der er betydelig forskel mellem TMF og Forvaltning 2, når der analyseres på, hvor stor en andel af forvaltningens årsværk der anvendes på økonomiopgaver.
- ▶ Forskellen mellem TMF og Forvaltning 1 er ikke signifikant.

Figur 9: Årsværk anvendt på økonomiopgaver pr. forvaltning



Figur 10: Procentandel af årsværk i forvaltningerne anvendt på økonomiopgaver



Intern benchmark: score

4

Økonomi

C) Ekstern benchmarking

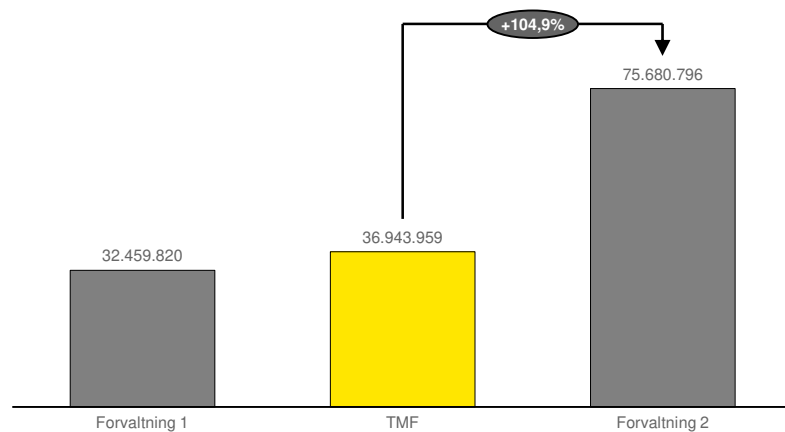
Relevante og mulige enhedspriser til ekstern benchmarking på økonomi er:

- ▶ Økonomi varetaget pr. årsværk anvendt på økonomioppgaver.
- ▶ Årsværk anvendt på at varetage en økonomi svarende til 1 mia. USD.

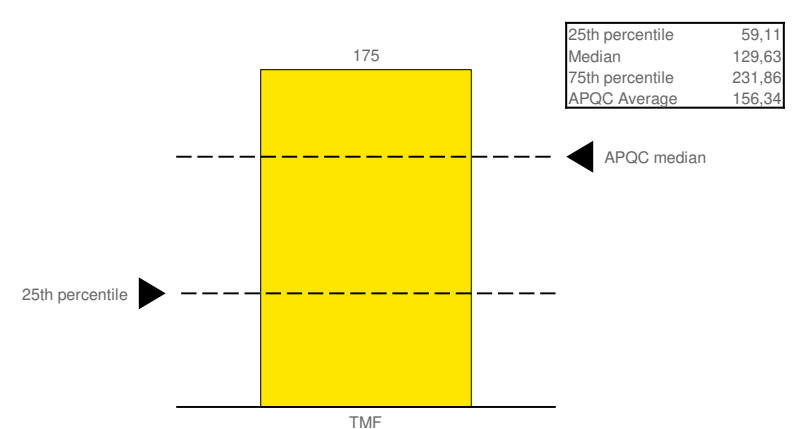
Der er betydelig spredning i økonomi varetaget pr. årsværk:

- ▶ Økonomien varetaget pr. årsværk er mere end dobbelt så stor i Forvaltning 2 som i TMF, mens niveauet er tæt på identisk med Forvaltning 1.
- ▶ Analysen indikerer endvidere, at der er et potentiale i TMF sammenholdt med APQC*-benchmarket for årsværksforbrug i forhold til forvaltningsøkonomiens samlede størrelse.

Figur 11: Økonomi** varetaget pr. årsværk i serviceområderne



Figur 12: APQC: Antal årsværk anvendt på økonomioppgaver pr. 1 mia. USD***



Intern benchmark: score

4

*APQC (American Productivity & Quality Center) er en international benchmarkdatabase. Der indgår alene offentlige organisationer fra Vesteuropa, Canada, New Zealand og Australien i benchmarket. Det er vurderingen, at dette skaber et validt grundlag for at benchmarke økonomiområdet i TMF med APQC. Omfanget af økonomien følger APQC-definitionen for offentlige organisationer og udgøres af udgifter og løn.

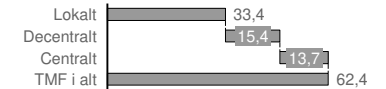
**Løn og udgifter inkl. Direktionen.

***1 USD = 6,56 DKK.

HR og kommunikation

Overblik og konklusion på omkostningseffektivitet

Fordeling af årsværk på forslagets baseline



Beskrivelse og afgrænsning af området



Analysen dækker HR og kommunikationsområderne. Der anvendes i 62,4 årsværk på HR-opgaver og 26,6 årsværk på kommunikationsopgaver.

I analysen opdeles HR i organisationsudviklingsopgaver og HR-driftsopgaver.

Baseline:

Løn: 53,5 mio. kr.
Udgifter: 18,8 mio. kr.
Samlet: 72,3 mio. kr.

Gennemførte benchmarkanalyser:

Interne benchmarks 
Eksterne benchmarks 
Markedsbenchmarks



ABCD-variable	Argumentation	Score*	Vægtet score	Vurdering
A. Procesvurdering [3/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> ▶ HR: Væsentligt ressourceforbrug på opgaver, som burde varetages i Koncernservice (KS) eller kan automatiseres. ▶ Manglende central koordinering og understøttelse af HR-driftsopgaver. ▶ Begrænset videndeling på tværs og manglende koordinering af organisationsudviklingsopgaver i serviceområderne. ▶ Kommunikation: Den forretningsunderstøttende kommunikationsenhed i Stab sikrer gennem servicebeskrivelser, at der er klarhed om, hvad enhederne kan forvente, og inden for hvilke opgaver de kan få støtte. Organiseringen og eksekveringen af opgaven er omkostningseffektiv. 	HR: 4 KOM: 1	HR: 4 KOM: 1,2	HR: I lav grad omkostningseffektiv KOM: I høj grad omkostningseffektiv
B. Interne benchmark [1/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> ▶ HR: Der er betydelig variation i andel af årsværk, der anvendes på HR-opgaver, mellem serviceområderne. ▶ Kommunikation: N/A – opgaven er eksekveret i Stab. 	HR: 4		
C. Eksterne benchmark [1/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> ▶ HR: TMF anvender en større andel af det samlede årsværksantal på HR-opgaver end benchmarkforvaltningerne. Samlet benchmarkes kommunikation tæt på samme niveau som benchmarkforvaltningen, men der er variation i fordelingen mellem intern og ekstern kommunikation. ▶ Kommunikation: Lavt ressourceforbrug på intern kommunikation. Væsentligt ressourceforbrug på ekstern kommunikation vurderes drevet af, at TMF har et væsentligt behov for at kommunikere til omverdenen. 	HR: 4 KOM: 2		

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt
5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

HR og kommunikation

A) Procesvurdering af omkostningseffektivitet

Analyseområde	Feltobservationer	Vurdering
Organisering og struktur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organisationsudviklingen har ophæng i HR- og Organisationsudviklingsenheden i Stab, mens HR-driftsopgaverne ikke har et centralt ophæng. HR-driftsopgaverne drives i serviceområdesekretariatene, der understøtter enhederne. Den høje grad af decentralisering og lave grad af koordination understøtter i lav grad, at koncepter, kapaciteter m.v. udnyttes optimalt på tværs, fx udvikles tidsregistreringssystemer, driftsstyringskoncepter m.v. flere steder i forvaltningen. ▶ Der er ikke understøttelse af den ikke-tværgående organisationsudvikling, ligesom der ikke er en tydelig forankring af HR-driftsopgaverne i TMF. ▶ Kommunikationsopgaverne understøttes af en central rådgivende enhed, der er placeret i Stab. 	I lav grad omkostnings-effektivt
HR drift	<ul style="list-style-type: none"> ▶ HR-driftsopgaver som timeregistrering til variable lønde og lønadministration er manuelle processer med et betydeligt ressourcetræk, der kan digitaliseres og automatiseres for at opnå en højere grad af omkostningseffektivitet. ▶ Der anvendes unødige ressourcer på at kompensere for fejl i centrale systemer, der skal understøtte enhederne i HR-driftsopgaver, fx understøttelse af systematisk sygefraværsopfølgning. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Organisations-udvikling	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En bedre understøttelse af de decentrale organisationsudviklingsopgaver vil kunne sikre bedre udbredelse af erfaringer og viden mellem serviceområderne, fx erfaringer og best practice, jf. eksemplerne listet længere oppe på siden. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Den forretningsunderstøttende kommunikationsenhed i Stab sikrer gennem servicebeskrivelser, at der er klarhed om, hvad enhederne kan forvente, og inden for hvilke opgaver de kan få støtte. Organiseringen og eksekveringen af opgaven er omkostningseffektiv. 	I høj grad omkostnings-effektivt
Anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Samling af kompetencer og bedre understøttelse af HR-driftsopgaver, herunder digitalisering og automatisering af manuelle arbejdsgange. ▶ Udbedring af systemudfordringer i HR-selvbetjeningsløsninger i KS. ▶ Samling af forretningsunderstøttende organisationsudviklingsopgaver med henblik på udbredelse af best practice og ressourceudnyttelse. 	

Procesvurdering (HR):

4*

Procesvurdering (KOM):

1*

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt
5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

HR og kommunikation

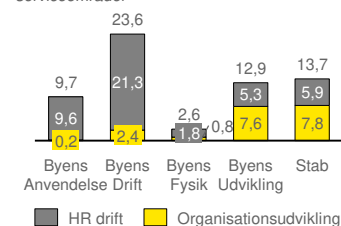
A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet

Organisering og struktur

- I TMF varetages HR-driftsopgaverne i serviceområdesekretariaterne, mens organisationsudviklingsopgaverne hovedsageligt har ophæng i HR- og Organisationsudvikling i Stab. Kommunikationsopgaverne varetages i høj grad af de faglige enheder med understøttelse fra Kommunikation i Stab.
- Tværgående organisationsudviklingsopgaver drives centralt, mens de decentrale opgaver ikke understøttes i HR- og Organisationsudvikling. En bedre understøttelse af serviceområdernes arbejde med organisationsudvikling vil give en bedre udnyttelse af kompetencer og viden samt sikre udbredelse af erfaringer og best practice.
- Den decentrale opgavevaretagelse i serviceområdesekretariaterne betyder, at der kun i begrænset omfang udnyttes kompetencer og værktøjer på tværs. Opgaver vedrørende arbejdsmiljø, miljøledelse, timeregistrering og ledelsesinformation vil kunne samles på tværs af serviceområder og derved kunne reducere ressourceanvendelsen på disse opgaver.
- I analysens dataindsamling er der kortlagt et samlet ressourceforbrug på HR-opgaver i TMF på 62,4 årsværk, heraf 43,7 årsværk til HR-driftsopgaver og 18,7 årsværk på organisationsudviklingsopgaver, jf. figur 1.
- Kommunikationsenheden i Stab er samlet som en forretningsunderstøttende enhed med udgangspunkt i en business partner-tilgang med klare servicebeskrivelser og kataloger. Det er kendt i forretningen, hvordan Kommunikationsenheden kan hjælpe forretningen.



Figur 1: Fordeling af HR-årsværk på serviceområder

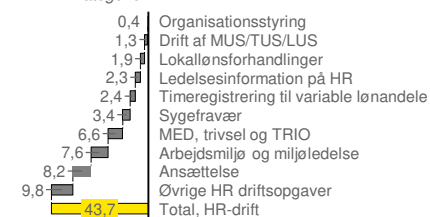


HR-drift

- Der opleves systemudfordringer med selvbetjeningsløsningerne fra KS, fx systemunderstøttelse af opgaver i forbindelse med medarbejderes sygefravær. Dette driver et ressourceforbrug, da der ofte skal kompenseres manuelt.
- Der er angivet et stort forbrug på øvrige HR-driftsopgaver, jf. figur 2; dette dækker bl.a. over 3 årsværk til lønadministration. Denne opgave bør sammen med timeregistrering til variable løndele i høj grad digitaliseres og automatiseres for at sikre omkostningseffektivitet.



Figur 2: Fordeling af HR-drift-årsværk på kategorier

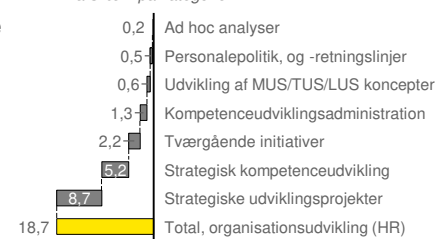


Organisationsudvikling

- De strategiske udviklingsprojekter og den strategiske kompetenceudvikling udgør til sammen ca. 75 %, svarende til 13,9 årsværk, jf. figur 3, af det samlede årsværksforbrug på organisationsudviklingsopgaver.
- Der er i flere interviews med serviceområdesekretariater og enheder givet udtryk for begrænset kendskab til HR- og Organisationsudviklingsenhedens opgaver, og hvordan enheden kan understøtte forretningen. HR- og Organisationsudvikling er i høj grad rettet mod understøttelse af direktionen og TMF MED.
- Der er i ressourcekortlægningen ved strategiske udviklingsprojekter opsamlet en række input, der relaterer sig til udvikling af driftsstyring, fx tavlestyring og organisering i teams. En struktureret tilgang til deling og udbredelse af koncepter, viden og best practice om fx driftsstyring på tværs af enheder og serviceområder vurderes at kunne reducere ressourcer anvendt på overlappende udviklingsopgaver.



Figur 3: Fordeling af organisationsudviklings-årsværk på kategorier



HR og kommunikation

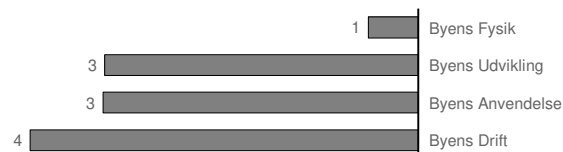
A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet

Kommunikation

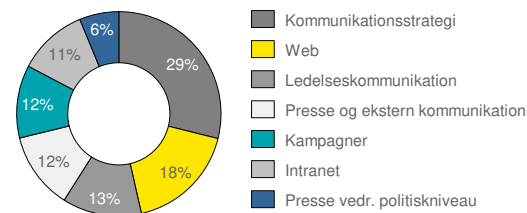


- ▶ Kommunikationsopgaverne i TMF varetages decentralt med en forretningsunderstøttende kommunikationsenhed forankret i Stab. Kommunikationsenheden bygger på en "business partnering-tilgang", der understøtter forretningens behov, samtidig med at kompetencerne er samlet. Enheden har udarbejdet servicekataloger, der er kendte i forretningen. Ligeledes er roller og ansvar klar definerede i samarbejdet mellem forretningen og Kommunikationsenheden. Der anvendes i alt 26,6 årsværk på kommunikation.
- ▶ Af det samlede årsværksforbrug på kommunikation er ca. 60 % placeret i Kommunikationsenheden i Stab. Den fælles organisering sikrer, at kompetencer og kapacitet udnyttes med en høj grad af omkostningseffektivitet til følge.

Figur 4 Fordeling af ÅV for kommunikationsopgaver på serviceområder



Figur 5: Fordeling af årsværk anvendt på kommunikationskategorier



*Under øvrige HR-driftsopgaver er der angivet 3 årsværk til lønadministration.

HR og kommunikation

B) Intern benchmarking

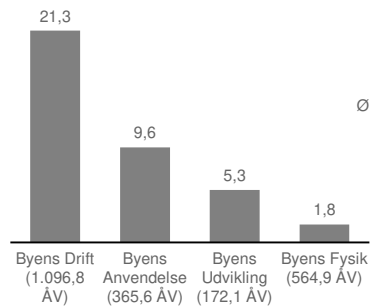
Relevante og mulige enhedspriser til intern benchmarking på HR:

- ▶ Årsværk anvendt på HR-opgaver pr. serviceområde.
- ▶ Årsværk anvendt på HR-opgaver som andel af det samlede antal årsværk.

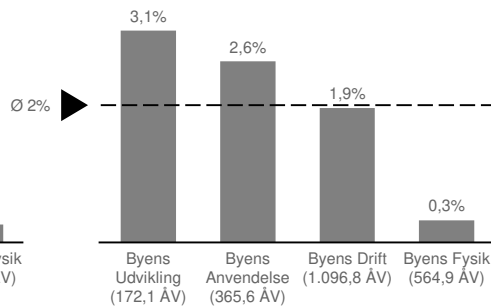
Lav variation i medarbejderandel, men stor forskel i andelen af årsværk, som arbejder med HR og organisationsudvikling:

- ▶ I figur 7 er identificeret nogen variation mellem serviceområderne i andel af årsværk, der anvendes til HR-driftsopgaver, når der ses bort fra Byens Fysik.
- ▶ Der er væsentlig variation i både antallet (figur 8) og andelen (figur 9) af årsværk, der anvendes til organisationsudviklingsopgaver på tværs af serviceområder.

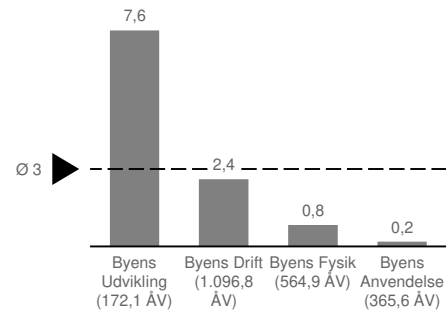
Figur 6: Årsværk anvendt på HR-drift pr. serviceområde



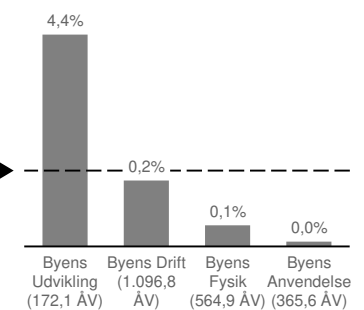
Figur 7: Andel af årsværk anvendt på HR-drift i serviceområderne



Figur 8: Årsværk anvendt på organisationsudvikling pr. serviceområde



Figur 9: Andel af årsværk anvendt på organisationsudvikling i serviceområderne



Intern benchmark (HR): score

4

HR og kommunikation

C) Ekstern benchmarking

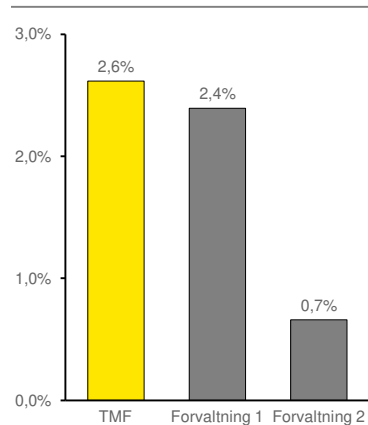
Relevante og mulige enhedspriser til benchmarking på HR og kommunikation:

- ▶ Årsværk anvendt på HR-opgaver som andel (i %) af det samlede antal årsværk.
- ▶ Fordeling af årsværkerne til opgaverne fordelt centralt og decentralt (i %).

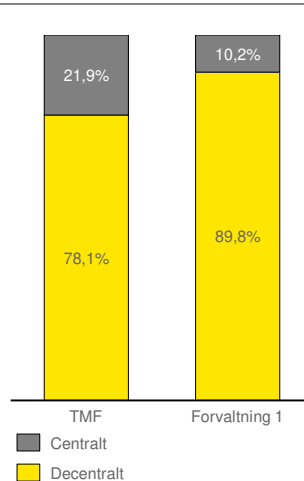
Analysen indikerer, at TMF generelt har højere omkostninger til både HR og kommunikation end benchmarkforvaltningerne:

- ▶ Andelen af årsværk anvendt på HR-opgaver er betydeligt højere end i Forvaltning 2, men kun marginalt højere end Forvaltning 1. Det indikerer samlet set, at der er et potentiale for at øge omkostningseffektiviteten i TMF.
- ▶ Fordelingen af de anvendte årsværk på HR mellem centralt og decentralt indikerer, at der i TMF anvendes en større andel centralt sammenholdt med Forvaltning 1.
- ▶ For kommunikationsopgaverne fylder ekstern kommunikation mere som andel af de samlede årsværk anvendt på kommunikation, når der sammenlignes med Forvaltning 1.
- ▶ I benchmark med Forvaltning 1 anvender i TMF en større andel af det samlede årsværktal på kommunikation, samtidig med at ressourceforbruget i langt højere grad er forankret centralt.

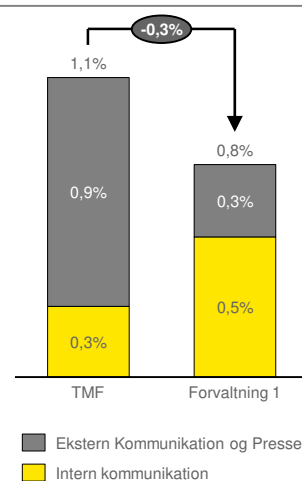
Figur 10: Andel af årsværk anvendt på HR-opgaver pr. forvaltning



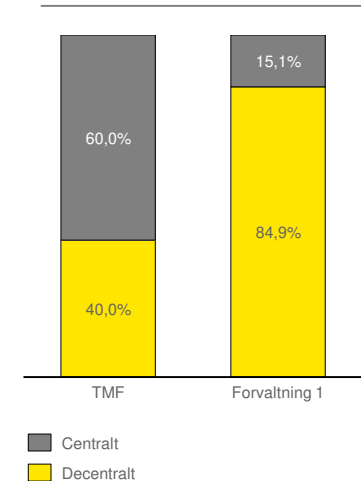
Figur 11: Fordeling af årsværk anvendt på HR mellem centralt og decentalt



Figur 12: Andel af årsværk anvendt på kommunikationsopgaver pr. forvaltning



Figur 13: Fordeling af årsværk anvendt på kommunikation mellem centralt og decentalt



Ekstern benchmark (HR): score

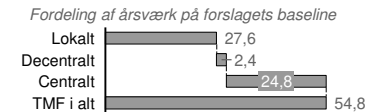
Ekstern benchmark (KOM): score

4

2

It og digitalisering

Overblik og konklusion på omkostningseffektivitet



Beskrivelse og afgrænsning af området

It- og digitaliseringsområdet er forankret i en enhed i Stab, som primært har et rådgivende og koordinerende mandat, mens serviceområderne i høj grad driver digitaliseringsprocesserne og den del af driften, som ligger i TMF. Koncern IT og Økonomiforvaltningen har hertil en væsentlig rolle i it-driften og i forhold til den strategiske retning for it-arbejdet i Københavns Kommune.

Der er samlet set kortlagt 55 fuldtidsårsværk, som arbejder med it- og digitaliseringsopgaver i TMF.

Baseline**:	Løn: 32,9 mio. kr.	Gennemførte benchmarkanalyser:	Interne benchmarks
	Udgifter: 31,1 mio. kr.		Eksterne benchmarks
	Samlet: 64,0 mio. kr., Indtægter: 0 mio. kr.		Markedsbenchmarks



ABCD-variable	Argumentation	Score*	Vægtet score	Vurdering
A. Procesvurdering [3/4 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> Organiseringen understøtter i lav grad en effektiv udnyttelse af ressourcerne, kompetenceopbygning og udbredelse af best practice. Dette gælder både på udviklings- og driftssiden. Der er ikke en fælles strategi for forvaltningen, som prioriterer og sætter fælles retning for digitaliseringsområdet og realisering af gevinster via nye teknologier, fx RPA og analytics. 	4	4	I lav grad omkostningseffektiv
C. Eksterne benchmark [1/4 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> Eksternt benchmark: TMF anvender samlet set flere ressourcer på it og digitalisering end benchmarkforvaltningerne, herunder især på udvikling. 	4		

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt
5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

It og digitalisering

A) Procesvurdering af omkostningseffektivitet

Analyseområde	Feltobservationer	Vurdering
Organisering og struktur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Det er EY's vurdering, at organiseringen i lav grad fremmer en effektiv udnyttelse af ressourcerne, kompetenceopbygning og udbredelse af best practice. Dette gælder fx projektlederkompetencerne, som er forankret i de faglige enheder. ▶ Projekterne initieres og finansieres primært decentralt**, mens der ikke er midler afsat til tværgående projekter i TMF. Dette kan hæmme anvendelsen og udbredelsen af nye teknologier, fx RPA, som kræver en vis organisatorisk volumen for at realisere de fulde gevinster i forvaltningen. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Digitalisering og udvikling	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projektlederkompetencerne er i høj grad forankret decentralt. Dette understøtter ikke en effektiv ressourceanvendelse og opbygning af et stærkt fagligt projektledelsesmiljø. ▶ Der er etableret en datastrategi, men der er ikke etableret en samlet strategi for digitalisering og prioritering af digitale indsatser i Teknik- og Miljøforvaltningen. Der er en kommunikationsstrategi, som i nogen grad lægger spor ud for kanalanvendelse. Denne bør efter EY's opfattelse operationaliseres og udmøntes i driften, hvor der på tværs af områder anvendes en række forskellige kanaler til at understøtte fx sagsbehandlingen. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Drift og vedligehold	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Driftsopgaven på it og digitalisering er ligeledes decentralt eksekveret i forvaltningen, mens Koncern IT også varetager en væsentlig opgave på it-drift. ▶ Den nuværende organisering understøtter ikke en effektiv eksekvering af it-driftsopgaven, da der mangler kritisk masse decentralt til at løse opgaven effektivt og med tilstrækkelig kvalitet. Det er efter EY's vurdering især relevant i forhold til systemejerskabet over forretningskritiske systemer. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Samling af projektlederkompetencer og udvalgte driftsopgaver, fx systemejerskab, med henblik på at udnytte og opbygge en kritisk masse af projektlederkompetencer, herunder skabe grundlaget for at anvende de samme projektmodeller, både metoder og værktøjer, på tværs af alle projekter***. Det vil ydermere skabe grundlag for at in-source opgaver, som i dag løses af it- og managementkonsulenter. ▶ Etablering af digital strategi for udnyttelsen af potentialer ved nye teknologier, fx RPA, analytics m.v., og kobling til TMF's kanal- og datadatastrategier samt tværkommunale indsatser 	

Procesvurdering:

4*

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt

5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

**Hertil kommer kerneveltærdspuljen.

***Fx anvendelse af de samme business case-modeller/principper på alle projekter til at understøtte en tværgående prioritering.

It og digitalisering

A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet



Organisering og struktur

- ▶ Både drift og udvikling på it- og digitaliseringsområdet er i høj grad decentralt i TMF. Der er en central digitaliseringsenhed, som har en rolle i forhold til bl.a. IT-rådet, porteføljestyring, teknisk rådgivning og ad hoc-analyser. Projektledelsen på digitaliseringsprojekter og driftsopgaverne, herunder bl.a. systemejerskab, er overvejende placeret i serviceområderne.
- ▶ Det er EY's vurdering, at organiseringen i lav grad fremmer en effektiv udnyttelse af ressourcerne, kompetenceopbygning og udbredelse af best practice. Dette er uddybet i næste afsnit.

Digitalisering og udvikling

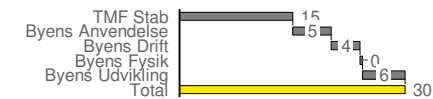
Projektledelse:

- ▶ Der anvendes i alt 11,1 årsværk på projektledelse fordelt på mere end 30 medarbejdere i forbindelse med de 33 aktive projekter, som er kortlagt i forvaltningen*. Der anvendes således ca. 0,3 projektleder pr. projekt på projektledelse. 23 af projektlederne anvender mindre end 0,65 årsværk på projektledelse på tværs af projekter, hvis projektlederne har flere projekter. Det er EY's vurdering, at dette ikke fremmer en effektiv ressourceanvendelse, og at en mere effektiv ressourceanvendelse fremmes, såfremt projektlederressourcerne i højere grad er forankret i en central ressourcepulje, som kan allokere ud på de projekter, hvor der aktuelt er behov for en projektleder – og kan allokere til nye projekter andre steder i organisationen, når projektet er gennemført. Foruden en mere effektiv ressourceanvendelse vil det skabe grundlaget for at skabe et stærkere fagligt fællesskab, hvor der dedikeret kan arbejdes med at udvikle dygtige digitaliseringsprojektledere, som anvender best practice-metoder og -værktøjer på tværs af forvaltningens projekter.

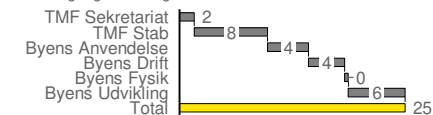
Strategi:

- ▶ På fælleskommunalt niveau drives en række initiativer og strategier for den overordnede strategi på især it-området. Der er etableret en datastrategi, men der er ikke etableret en samlet strategi for digitalisering og prioritering af digitale indsatser i Teknik- og Miljøforvaltningen, herunder hvordan teknologier, kompetencer, data og kanaler m.v. samlet set udnyttes bedst muligt i TMF.
- ▶ Der er en kommunikationsstrategi, som i nogen grad lægger spor ud for kanalanvendelse. Denne bør efter EY's opfattelse operationaliseres og udmøntes i driften, hvor der på tværs af områder anvendes en række forskellige kanaler til at understøtte fx sagsbehandlingen, herunder sendes sagsafgørelser nogle steder i organisationen via mail, mens der andre steder anvendes forskellige portaler; fx sker nogen digital kommunikation via erhvervsportalen (med kobling til virk.dk), samtidig med at lokalplanerne p.t. er ved at udvikle en portalløsning i forbindelse med projektet Digitale Lokalplaner.
- ▶ Det er på den baggrund vurderingen, at en mere operationel kanalstrategi med klar kobling til digitalisering og automatisering af sagsbehandlingen kan skabe grundlaget for en mere strømlinet sagsbehandling og kommunikation på tværs af TMF med borgere og virksomheder. På lokalplanområdet skønnes eksempelvis, at en gennemgribende digitalisering af området, herunder udvikling af en portalløsning, ved fuld indfasning kan realisere en besparelse på 15 %.

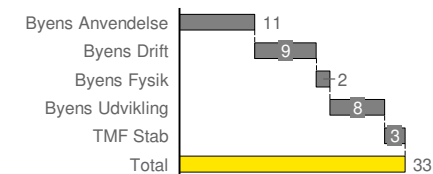
Figur 1: Ressourcer anvendt på udviklingsopgaver i relation til it og digitalisering



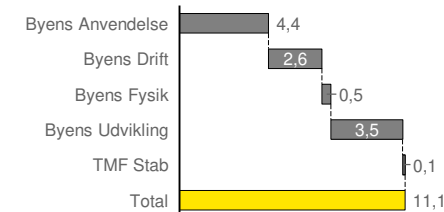
Figur 2: Ressourcer anvendt på driftsopgaver i relation til it og digitalisering



Figur 3: Antal kortlagte aktive digitaliseringsprojekter



Figur 4: Antal årsværk anvendt på projektledelse på kortlagte digitaliseringsprojekter*



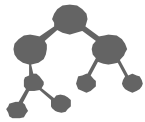
*Ekskl. Center for Bygninger. Enkelte anlægsprojekter indgår dog i hhv. BA og BF. Stab har undtaget KK-fælles projekter og tekniske projektledere

It og digitalisering

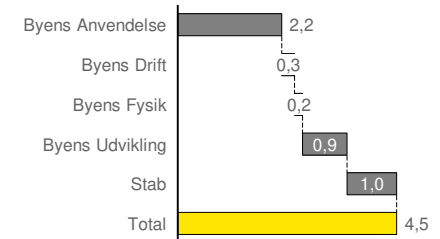
A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet

Drift og vedligehold

- ▶ Driftsopgaven på it og digitalisering er ligeledes decentralt eksekveret i forvaltningen, jf. figur 2, mens Koncern IT også varetager en væsentlig opgave på it-drift og strategi, herunder ansvar for serverdrift, it-arkitektur, support m.v.
- ▶ En del it-driftsopgaver kræver specialiseret teknisk indsigt og indgående indsigt i politikker og cirkulærer. Det er vurderingen, at den nuværende organisering ikke understøtter, at disse kompetencer i tilstrækkelig grad kan opbygges effektivt.
- ▶ EY's analyse viser eksempelvis, at der samlet set anvendes 4,5 årsværk på systemejerskab i TMF, som er fordelt på mere end 30 organisatoriske enheder, mens enhederne med størst volumen er Bydata og Digitalisering, hvor der anvendes hhv. 0,9 og 0,8 årsværk**. De fleste enheder anvender mindre end 0,1 årsværk på systemejerskab. En systemejer skal kunne håndtere en række forskellige krav i forhold til compliance m.v. Det er vurderingen, at et så lavt ressourceforbrug på systemejerskab ikke skaber grundlaget for at løse opgaven ressourceeffektivt eller kompetencemæssigt bæredygtigt. Der er registreret et ressourceforbrug på systemejerskab på i alt 87 systemer*.
- ▶ En analyse fra Struensee & Co. viser endvidere, at systemejerskabet i de øvrige forvaltninger generelt i langt højere grad er forankret centralt, end tilfældet er i TMF. Det er vurderingen, at en mere central håndtering af systemejerskabet vil skabe grundlag for at øge omkostningseffektiviteten.
- ▶ Data management er ligeledes decentral og fragmenteret. Det skaber risiko for, at datapotentialerne ikke i tilstrækkelig grad udnyttes effektivt på tværs af forvaltningen. Det er vurderingen, at der især på teknik- og miljøområdet er et meget stort potentiale for effektiv dataudnyttelse og derigennem udnyttelse af bl.a. advanced og predictive analytics og på sigt kunstig intelligens til at understøtte driften. Det er vurderingen, at det nuværende setup for datahåndtering ikke understøtter, at disse potentialer kan realiseres i optimalt omfang.



Figur 5: Antal årsværk anvendt på systemejerskab*



*Ekskl. Center for Bygninger. Enkelte anlægsfinansierede systemer indgår i BF og BA. Herudover varetages driftsopgaver hos eksterne leverandører, som ikke indgår i opgørelsen.

** Stab varetager dog også KK-fælles systemer, som ikke er medtaget i opgørelsen

It og digitalisering

C) Ekstern benchmarking

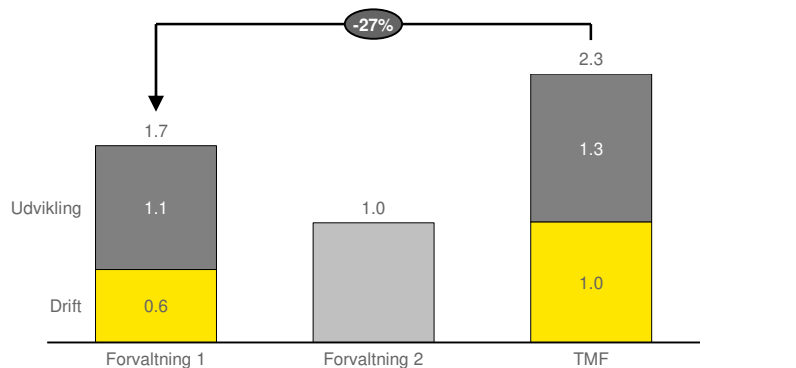
Relevante og mulige eksterne benchmarks vedrørende It og digitalisering er:

- ▶ Andel af forvaltningernes samlede årsværksforbrug, som anvendes på it- og digitaliseringsopgaver, og hvordan disse opgaver er forankret i forvaltningerne.

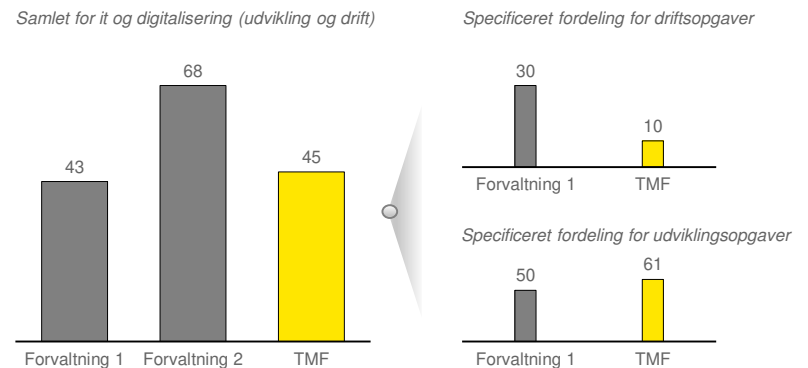
TMF anvender samlet set flere ressourcer på it og digitalisering end benchmarkforvaltningerne

- ▶ TMF's omkostningsniveau til it og digitalisering er højere end benchmarkforvaltningernes. TMF har både højere omkostninger til udviklings- og driftsopgaver på digitaliseringsområdet, herunder viser EY's dybdegående analyse at eksekveringen af projektledelsen indeholder et potentiale for at øge omkostningseffektiviteten.
- ▶ Analysen viser endvidere, at TMF har en relativt decentral organisering af især den del af driftsopgaven, som ligger i TMF. Udviklingsopgaven Centraliseringsgraden for udviklingsopgaven ligger på niveau med forvaltning 1.

Figur 6: Andel af forvaltningens samlede årsværksforbrug anvendt på it og digitalisering (i %)



Figur 7: Andel ressourcer til it- og digitaliseringsopgaven, som er placeret centralt i forvaltningen (i %)*



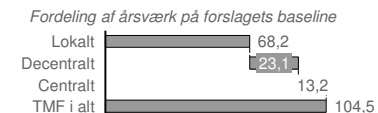
Eksterne benchmarks: score

4

*I TMF defineres centralt som TMF Stab og TMF-sekretariatet (Rådhussekretariatet).

Betjening af administrativ og politisk ledelse

Overblik og konklusion på omkostningseffektivitet



Beskrivelse og afgrænsning af området

Betjening af administrativ og politisk ledelse er en tværgående opgave, som i varierende grad løses i alle serviceområder i TMF. De ressourcemæssigt tungeste processer inkluderer primært udarbejdelse af notater, besvarelse af politiker- og borgmesterspørgsmål, aktindsigter samt håndtering af generelle borgerhenvendelser.

Samlet set anvendes 104,5 årsværk på opgaven i TMF, herunder anvender Byens Udvikling og Byens Anvendelse samlet set flest årsværk på processerne, mens TMF-sekretariatet (Rådhussekretariatet) anvender en relativt set stor andel af enhedens ressourcer på betjening af direktion, borgmester og udvalg.

Baseline**:	Løn: 60,9 mio. kr.	Gennemførte benchmarkanalyser:	Interne benchmarks	✓
	Udgifter: 3,3 mio. kr.		Eksterne benchmarks	✓
	Samlet: 64,3 mio. kr., Indtægter: 0 mio. kr.		Markedsbenchmarks	



ABCD-variable	Argumentation	Score*	Vægtet score	Vurdering
A. Procesvurdering [3/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> Både Rådhussekretariatet og serviceområdesekretariatene har kapacitet og kompetence til at løse de principielt samme opgaver, herunder kvalitetssikring og politisk kontekstsætning af politiske sager**. Det genererer en række transaktioner og godkendelsesled, som kunne reduceres ved at reducere antallet af led i processen og konsolidere kompetencerne. Elimineringen af centercheflaget har reduceret ressourceanvendelsen på processerne forbundet med betjening. Denne gevinst er ikke realiseret budgetmæssigt. Den digitale understøttelse er ineffektiv, og både Agenda og eDoc driver et ressourceforbrug som følge af manuelle transaktioner, som endvidere er behæftet med fejlrisiko. 	4	4	I lav grad omkostningseffektivt
B. Interne benchmarks [1/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> EY's analyser viser, at der er stor variation mellem serviceområdenes ressourceforbrug på to af tre analyserede kerneprocesser i betjening af administrativ og politisk ledelse. 	4		
C. Eksterne benchmarks [1/5 vægt]	<ul style="list-style-type: none"> TMF har et højt ressourceforbrug på at betjene den administrative og politiske ledelse sammenlignet med benchmarkforvaltningen. Analysen indikerer hertil, at TMF i langt højere grad end benchmarkforvaltningen anvender de fleste ressourcer ude i serviceområderne/decentralt. 	4		

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt

5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

**Analysen af politisk betjening har primært fokuseret på indstillinger og borgmester- og politikerspørgsmål.

Betjening af administrativ og politisk ledelse

A) Procesvurdering af omkostningseffektivitet

Analyseområde	Feltobservationer	Vurdering
Organisering og struktur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ De enkelte serviceområder er "bæredygtige" organisatoriske enheder, som har egne processer for håndtering af fx indstillinger og aktindsigter og gennemfører den langt overvejende del af processen i eget serviceområde, herunder både den faglige og politiske del. ▶ Både Rådhussekretariatet og serviceområdesekretariatene har kapacitet og kompetence til at løse de principielt samme opgaver, herunder kvalitetssikring og politisk kontekstsætning af sager**. Det genererer en række transaktioner og godkendelsesled, som kunne reduceres ved at reducere antallet af led i processen og konsolidere kompetencerne. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Planlægning af opgaver	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opgaven omkring betjeningen af den politiske ledelse gennem indstillinger (og politiske budgetnotater***) er i høj grad defineret decentralt. Hvert serviceområde har en høj grad af frihed til at definere, hvilke indstillinger der skal forelægges det politiske niveau og hvornår. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Udnyttelse af medarbejderressourcer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Centercheflagets afskaffelse har bidraget til at gøre sagsflowet mere effektivt og hurtigere, da der er et decentralt lag mindre, som skal forholde sig til og godkende materiale. Det er vurderingen, at dette har reduceret ressourceforbruget decentralt forbundet med udarbejdelse af eksempelvis indstillinger med op mod 15 %. Denne produktivetsgevinst er ikke systematisk realiseret. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Ledelse og løn	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lønniveauerne i sekretariatene er lidt over akademikergennemsnittet i benchmarkkommunerne. TMF-sekretariatet (Rådhussekretariatet) trækker gennemsnittet. ▶ Sygefraværnsniveauerne er lavere end benchmarks. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reduktion af transaktioner mellem Rådhussekretariatet og serviceområdesekretariatene, så politikrelaterede og kvalitetssikrende opgaver kun løses ét sted, og processerne standardiseres. ▶ Realisering af produktivetsgevinster opnået efter fjernelse af centercheflaget. ▶ Automatisering/digitalisering af processerne omkring aktindsigter og at lægge sager i Agenda samt en klar kanalstrategi og digitalt understøttet håndtering af borgerhenvendelser ▶ Harmonisering af lønniveauer. 	

Procesvurdering:

4*

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt

5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

**Analysen af politisk betjening har primært fokuseret på indstillinger og borgmester- og politikerspørgsmål.

***Indgår analytisk i analysen vedrørende økonomi.

Betjening af administrativ og politisk ledelse

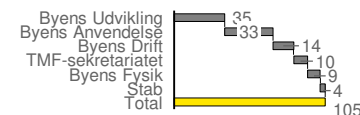
A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet

Organisering og struktur

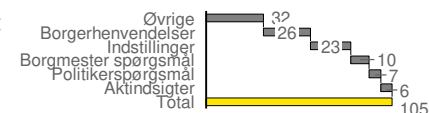


- ▶ Betjeningen af den administrative og politiske ledelse er i høj grad forankret og drevet i serviceområderne, hvilket indebærer, at enhederne og serviceområdesekretariaterne varetager en central opgave i forhold til at løse opgaver relateret til både administrativ og politisk betjening, herunder fx udarbejdelse og håndtering af indstillinger, aktindsigter og henvendelser fra borgere. De enkelte serviceområder er "bæredygtige" organisatoriske enheder, som har egne processer for håndtering af fx indstillinger og aktindsigter og gennemfører den langt overvejende del af processen i eget serviceområde, herunder både den faglige og politiske del.
- ▶ Serviceområdesekretariaterne har opbygget kompetence, så de kan sætte fx indstillingerne ind i en politisk kontekst og kvalitetssikre formidlingen heraf. TMF-sekretariatet (Rådhussekretariatet) har herefter også en rolle i forhold til yderligere kvalitetssikring og at sætte fx indstillingerne ind i den rette politiske kontekst. Dette er efter EY's vurdering i lav grad omkostningseffektivt, da organiseringen medfører yderligere transaktioner og godkendelsesled, som med en anden organisering kunne reduceres. Hertil er ikke identificeret tværgående best practice-standards for, hvordan de politiske og administrative processer eksekveres mest effektivt, om end Rådhussekretariatet har arbejdet med at fremme en højere kvalitet i serviceområdernes leverancer. Til gengæld har serviceområderne udviklet og dokumenteret egne processer for fx indstillinger.

Figur 1: Årsværk anvendt på administrativ og politisk ledelse fordelt på serviceområder



Figur 2: Årsværk anvendt på administrativ og politisk ledelse fordelt på opgaver



Planlægning af opgaven



- ▶ Opgaven omkring betjeningen af den politiske ledelse gennem indstillinger (og politiske budgetnotater/budgetproces*) defineres i høj grad af i de enkelte serviceområde, fx i forhold til hvilke indstillinger, der skal forelægges – og hvornår.
- ▶ Det er fastsat frister for udvalgte politiske produkter, og der samles løbende op i Targit på, hvordan fristoverholdelsen er, ligesom der rundsendes mails dagligt til serviceområderne på fristoverholdelsen.
- ▶ Der er, ifølge TMF, blevet arbejdet med at forbedre fristoverholdelsen, men samtidig er der stadig et potentiale forbundet med at reducere antallet af fristoverskridelser. Det er vurderingen, at en mere centralt styret proces har understøttet dette, men det er samtidig vurderingen, på baggrund af interviews og stor variation i kvantitative data vedrørende ressourceanvendelsen (se næste side), at best practice og fælles processer kan understøtte en mere strømlinet proces og øget fristoverholdelse.

Udnyttelse af medarbejderressourcer



- ▶ Det er EY's vurdering, at organiseringen af betjeningen af den politiske ledelse skaber dobbeltarbejde, fordi snittet mellem rådhussekretariaterne og serviceområdesekretariaterne ikke er klart defineret og ofte overlappende.
- ▶ Centerchefflagets afskaffelse har bidraget til at gøre sagsflowet mere effektivt og hurtigere, da der er et decentralt lag mindre, som skal forholde sig til og godkende materiale. Det er vurderingen, at dette har reduceret ressourceforbruget decentralt forbundet med udarbejdelse af eksempelvis indstillinger med op mod 15 %. Denne produktivitetsgevinst er ikke styringsmæssigt realiseret (fx i budgettet).
- ▶ Endvidere er det vurderingen, at den digitale understøttelse af både indstillingsprocessen og aktindsigtsprocessen ikke er effektiv. For så vidt angår indstillingsprocessen er især Agenda på alle interviews blevet fremhævet som trægt, ufleksibelt og behæftet med unødige transaktioner, fordi systemet laver fejl, som gør, at man er nødt til at gennemlæse materialet unødigt ofte. Det er blevet estimeret, at der anvendes op mod 30 minutter pr. sag, som skal lægges op til politisk behandling. Agenda anvendes i hele Københavns Kommune og er således som udgangspunkt en bredere problemstilling. Hertil vil det være relevant i højere grad at understøtte besvarelser af borgerhenvendelser digitalt med ophæng i kanalstrategien.
- ▶ For så vidt angår aktindsigtsprocessen understøtter eDoc ikke et fuldt digitalt flow, og det er således nødvendigt at printe og overstrege passager manuelt, ligesom det er tungt at fremsøge de omfattede sagsakter. Også denne proces kan med fordel automatiseres i højere grad. Det er vurderingen, at potentialet for at automatisere transaktionerne fx gennem anvendelse af Robotics-teknologi kan afklares i TMF.

*Indgår analytisk i analysen vedrørende økonomi.

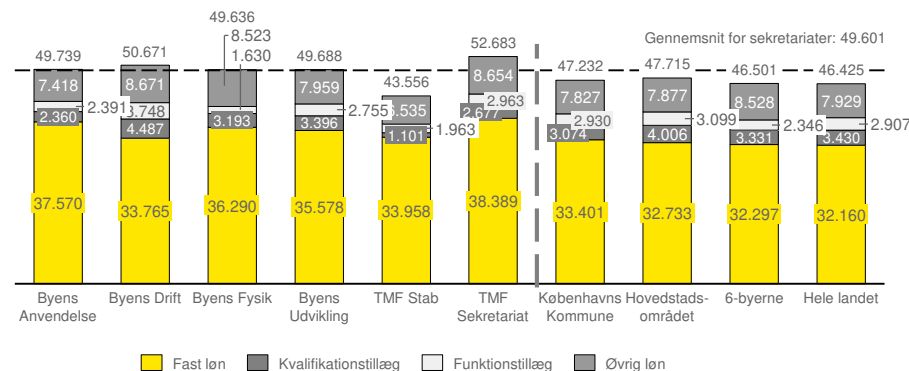
Betjening af administrativ og politisk ledelse

A) Uddybning af procesvurdering af omkostningseffektivitet

Ledelse og løn (lønniveauer og tillæg)

- ▶ Akademikerne i sekretariaterne oppebærer generelt en højere løn end akademikerne i landets kommuner.
- ▶ I alle serviceområdesekretariaterne og TMF-sekretariatet oppebærer akademikerne en løn på over 49.000 kr. pr. måned. Det ligger betydeligt over eksterne benchmarks.
- ▶ I sekretariatet i TMF Stab modtager akademikerne en væsentlig lavere løn, nemlig 43.556 kr. i gennemsnit. Det skal ses i lyset af, at de i sekretariatet blot er 9 akademikere, hvorfor lave lønninger trækker væsentligt ned i gennemsnittet.

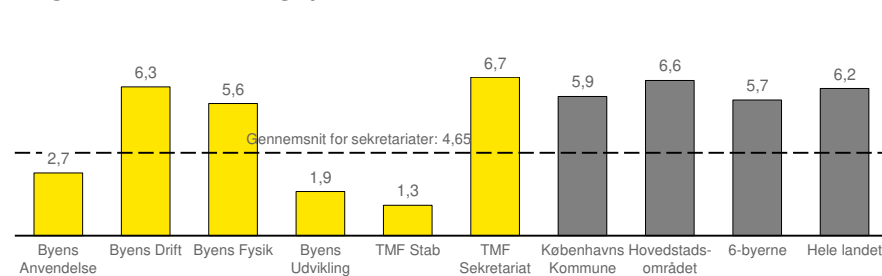
Figur 3: Gennemsnitlig månedsløn for akademikere, 2017



Ledelse og løn (sygefravær)

- ▶ Sygefraværet blandt akademikere i sekretariaterne i Teknik- og Miljøforvaltningen har generelt et lavt sygefravær.
- ▶ Sygefraværet i sekretariatet i Byens Anvendelse, Byens Udvikling og TMF Stab har et sygefravær på hhv. 2,7, 1,9 og 1,3 sygedage pr. fuldtidsansat.
- ▶ Sygefraværet i TMF-sekretariatet, Byens Fysik og Byens Drift er væsentligt højere. Det er dog på niveau med eksterne benchmarks og kan tilskrives langtidssygemelding. EY vurderer derfor, at sygefraværet i sekretariaterne i meget høj grad er omkostningseffektivt. TMF-sekretariatet har oplyst, at det højere sygefravær primært kan tilskrives et enkelt langtidssygefravær.

Figur 4: Antal fraværsdage pr. ÅV for akademikere, 2017



Betjening af administrativ og politisk ledelse

B) Intern benchmarking

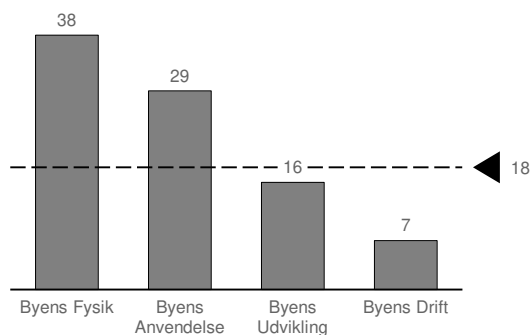
Relevante og mulige analyser vedrørende betjening af administrativ og politisk ledelse er:

- ▶ Antal indstillinger, politikerspørgsmål og aktindsigter pr. årsværk til de respektive processer.

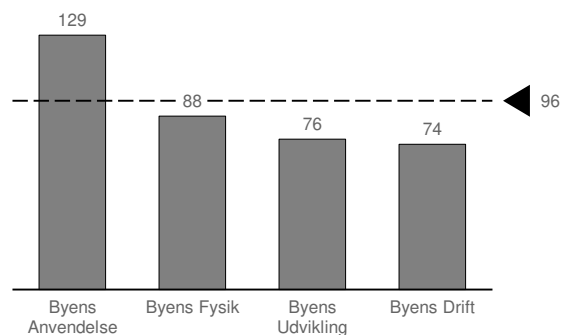
EY's analyser viser, at der er stor variation mellem serviceområdernes ressourceforbrug på to af kerneprocesserne i betjening af administrativ og politisk ledelse

- ▶ Der er væsentlig variation mellem serviceområderne i TMF på, hvor mange ressourcer der anvendes pr. indstilling, der udarbejdes, jf. figur 5. Det understøttes af, at det i høj grad defineres i serviceområderne, hvordan processen for udarbejdelse af en indstilling er, og hvilke konkrete bilag der vedlægges sagen. En gennemsnitlig indstilling tager ca. 85 timer at udarbejde (inkl. Stab og Rådhussekretariatet). Der kan være væsentlig forskel på indstillingernes omfang i form af fx antal bilag og den mængde dokumentation, som skal tilvejebringes i forbindelse hermed, herunder vurderer TMF, at Byens Fysik generelt har lettere indstillingssager end de øvrige. Det kan efter EY's vurdering dog ikke forklare de væsentlige variationer, som analysen viser.
- ▶ Også i forhold til antallet af håndterede politikerspørgsmål pr. årsværk allokeret til processen (figur 7) er der variation mellem serviceområderne. Især TMF-sekretariatet skiller sig positivt ud, mens Byens Anvendelse ligeledes har en høj produktivitet. Byens Anvendelse har forvaltningens højeste volumen på antallet af politikerspørgsmål. Analysen tager ikke højde for eventuelle forskelle i omfang/kompleksitet i politikerspørgsmål, men indikerer, at der er et potentiale for at øge produktiviteten på tværs.
- ▶ Antallet af aktindsigter håndteret pr. årsværk er i højere grad homogent på tværs, jf. figur 3. En gennemsnitlig aktindsigtssag tager ca. 19 timer at udarbejde* inkl. Stab og Rådhussekretariatet.

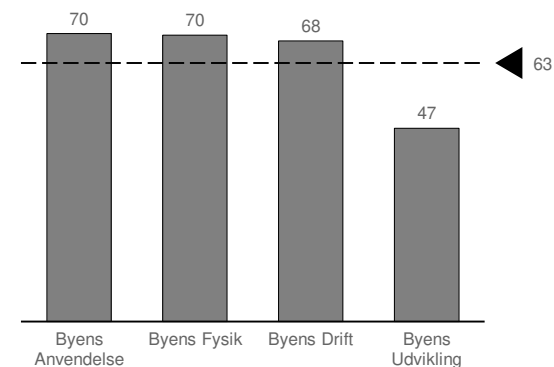
Figur 5: Antal indstillinger pr. årsværk til indstillingsprocessen fordelt på serviceområder



Figur 6: Antal politikerspørgsmål pr. årsværk til processen fordelt på serviceområder



Figur 7: Antal aktindsigter pr. årsværk til aktindsigtsprocessen fordelt på serviceområder*



Intern benchmark: score

4

*Ekskl. enheden Kirkegårde, Partnerskaber og Skadedyr i Byens Drift og Byggetilladelser i Byens Anvendelse.

Betjening af administrativ og politisk ledelse

C) Ekstern benchmarking

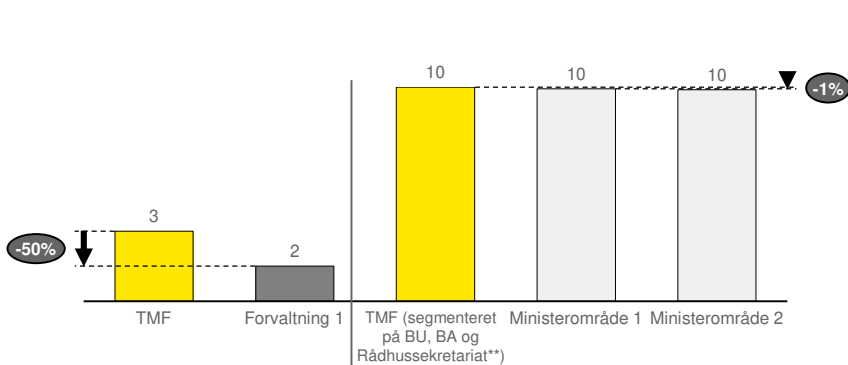
Relevante og mulige eksterne benchmarks vedrørende betjening af administrativ og politisk ledelse er:

- ▶ Ressourceforbruget til betjening af administrativ og politisk ledelse som andel af organisationens samlede ressourceforbrug opgjort i årsværk i andre forvaltninger/offentlige koncerner.

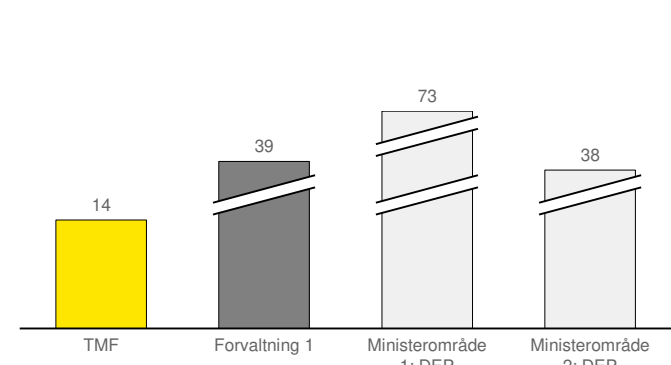
TMF anvender relativt set mange ressourcer på at betjene den administrative og politiske ledelse og har en høj decentraliseringsgrad

- ▶ TMF anvender en høj andel ressourcer på betjening af administrativ og politisk ledelse sammenlignet med benchmarkforvaltningen, jf. figur 8. Benchmarkforvaltningen er væsentligt større og mere centralt organiseret omkring betjening af administrativ og politisk ledelse. En analyse fra Struensee & Co. fra 2018 har også tidligere indikeret, at TMF har en mere decentral organisation end den pågældende forvaltning*.
- ▶ I TMF anvender Byens Udvikling, Byens Anvendelse og Rådhussekretariatet tilsammen de serviceområder, som samlet set minder mest om organiseringen i staten, jf. strategi- og politikudviklingsopgaven primært forankret i Byens Udvikling og myndighedsområdet i Byens Anvendelse og sekretariatsarbejdet i Rådhussekretariatet. I disse områder fylder betjening tilsammen ca. 10 % af de samlede ressourcer i områderne. Dette svarer til niveauet på de to ministerområder (samlet for departement og styrelser).
- ▶ TMF er en decentralt organiseret organisation. Analysen indikerer hertil også, at TMF i langt højere grad end benchmarkforvaltningen anvender de fleste ressourcer ude i serviceområderne/decentralt. Dette er også i høj grad tilfældet, når der benchmarkes op imod organiseringen på ministerområder, jf. figur 9.
- ▶ Det skal bemærkes, at benchmarks er behæftet med en væsentlig grad af usikkerhed, da data i benchmarkorganisationerne er indsamlet i en anden organisatorisk kontekst og med forskellige tilgange.

Figur 8: Andel af samlet ressourceforbrug på betjening af administrativ og politisk ledelse (i %)***



Figur 9: Andel ressourcer til opgaven, som er placeret centralt (i %)



Eksterne benchmarks: score

4

*Opgaver, der bliver løst flere steder i KK, Struensee & Co. (2018).

**TMF Stab er ikke inkluderet, da dataindmeldingen fra stab på administrativ og politisk ledelse efter EY's vurdering er kraftigt underestimeret (samlet 3,5 årsværk).

***Ekskl. ressourceforbrug på borgerhenvendelser.

Ledelse og løn

Overblik og konklusion på omkostningseffektivitet

Beskrivelse og afgrænsning af området

Ledelses- og lønområdet fokuserer på omkostningseffektiviteten i Byens Anvendelse, Byens Udvikling, TMF Stab og TMF-sekretariatet på baggrund af lønniveauer, løntillæg, ansættelsesformer og sygefravær. Hertil kommer en selvstændig vurdering af chefernes ledelsesansvar (*ledelsesspænd*) og organisationens ledelseslag. Analyserne er i høj grad understøttet af eksterne benchmarks mod det øvrige Københavns Kommune, andre kommuner i Hovedstadsområdet og 6-byerne samt interne benchmarks i TMF.

Baseline:

Løn: 469,5 mio. kr.

Udgifter: N/A

Samlet: 469,5 mio. kr.

Gennemførte benchmarkanalyser:

Interne benchmarks



Eksterne benchmarks**



Markedsbenchmarks



Variable	Argumentation	Score*
A. Lønniveau	<ul style="list-style-type: none"> Lønniveauet ligger generelt under de eksterne benchmarks, dog med en vis spredning på tværs af serviceområder. Der er identificeret væsentlige variationer i lønniveauer mellem serviceområderne. 	3
B. Løntillæg	<ul style="list-style-type: none"> Der observeres høj anvendelse af løntillæg, navnlig til akademikere, i Byens Anvendelse og Byens Udvikling, herunder modtager næsten 9 ud af 10 akademikere på løntrin 4 (nyuddannede/næsten nyuddannede) et eller flere løntillæg. 	4
C. Ledelses-spænd/niveauer	<ul style="list-style-type: none"> Ledelsesspændet varierer betydeligt på tværs af enheder. Dette skyldes dels, at de enkelte enheder varetager specialiserede opgaver. Dog observeres i visse områder af forvaltningen markante forskelle i ledelsesspænd på opgaveområder, der som udgangspunkt har en lignende karakter (sagsbehandling). 	3
D. Ansættelses-former	<ul style="list-style-type: none"> Fordelingen af medarbejdere på ansættelsesformer vurderes at være omkostningseffektiv grundet en lav andel af deltidsansatte, fleksjobbere m.v. og en høj andel af ansatte på overenskomstlignende forhold. Dog observeres en relativt høj andel tjenestemænd og ansatte i jobtræning relativt til eksterne benchmarks. 	2
E. Sygefravær	<ul style="list-style-type: none"> Sygefraværet er generelt lavt i TMF, og sygefraværet blandt akademikere er på niveau med akademikere i resten af Københavns Kommune, Hovedstadsområdet, 6-byerne og resten af landet. Dog er der en vis spredning i sygefraværet for administrative medarbejdere på tværs af serviceområder. 	3

*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt

5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

**KRL/SIRKA

Ledelse og løn

Analysetilgang



Tilgang

- ▶ Der er udvalgt fem overordnede analyser på ledelses-/lønområdet, som erfaringsmæssigt danner grundlag for en effektiv opgavevaretagelse. Således vurderes lønniveauer, løntillæg, ledelsesspænd og -niveauer, ansættelsesformer og sygefravær.
- ▶ Genstandsfeltet for analysen er 1.289 ansatte i Byens Anvendelse, Byens Udvikling, TMF Stab og TMF-sekretariatet i 2017. Ud af disse betragtes kun ansatte på overenskomstlignende forhold med en arbejdstidsnormering på 37 timer. Lønsummen til disse ansatte udgør godt 90 % af den samlede lønsum i Byens Anvendelse, Byens Udvikling, TMF Stab og TMF-sekretariatet. Lønanalyserne baseres alene på denne population, mens analyserne omhandlende ledelsesspænd og -niveauer, ansættelsesformer og sygefravær tager udgangspunkt i hele Byens Anvendelse, Byens Udvikling, TMF Stab og TMF-sekretariatet.
- ▶ Særlig feriegodtgørelse og fratrædelsesgodtgørelser er undtaget analysen, da disse ikke er variable omkostninger, men enkeltstående udbetalinger. Ligeledes sikrer dette sammenlignelighed mod benchmarkdata.
- ▶ For yderligere at sikre sammenlignelighed betragtes kun lønniveau, tillæg samt sygefravær for akademikere og administrative medarbejdere i Byens Anvendelse, Byens Udvikling, TMF Stab og TMF-sekretariatet. Disse udgør de to største medarbejdergrupper i de udvalgte serviceområder og udgør således knap 78 % af de ansatte.



Lønniveau

- ▶ Lønniveauet på de forskellige stillingskategorier sammenstilles med løndata fra KRL/SIRKA. Således sammenlignes lønniveauet i Byens Anvendelse, Byens Udvikling og TMF Stab med lønniveauet for tilsvarende stillingskategorier i hhv. hele Københavns Kommune, Hovedstadsområdet, 6-bykommunerne og hele landet. Omkostningseffektiviteten vurderes således ud fra spredningen i lønniveauet internt i organisationen og ud fra en sammenligning med andre kommuner.
- ▶ Jf. medarbejdersammensætningen i Byens Anvendelse, Byens Udvikling, TMF Stab og TMF-sekretariatet, fokuserer lønanalysen på akademikere og administrative medarbejdere.
- ▶ Lønspredningen sammenlignes yderligere på tværs af løntrin og ansættelsesforhold. Således sammenlignes lønniveauet for AC-fuldmægtige med special- og chefkonsulenter. De to ansættelsesformer adskiller sig dels i en række kontraktuelle forhold, dels i ansvarsområde. Eksempelvis har chefkonsulenter ikke nødvendigvis ret til overtidsbetaling. Hvis chefkonsulenter ikke kompenseres for disse forhold, vil det fjerne incitamentet til at avancere i organisationen, hvilket konstituerer omkostningsineffektivitet.



Løntillæg

- ▶ I løntillægsanalysen sammenholdes kvalifikations- og funktionsløntillæggene hos medarbejderne i de respektive stillingskategorier med tillæggene, dels internt i TMF, dels eksternt mod data fra KRL/SIRKA. De interne benchmarks på lønanalysen vil således dels fokusere på antallet af kvalifikations- og funktionsløntillæg, dels på størrelsen af tillæggene. Sidstnævnte sammenholdes med kvalifikations- og løntillæggene i øvrige kommuner på samme vis som med lønniveauet. Høj grad af løntillægsanvendelse vil således indikere lav omkostningseffektivitet, mens en lav spredning og løntillæg på benchmarkniveau indikerer effektivitet i driften.



Ledelsesspænd og -niveauer

- ▶ Ledelsesspænd og -niveauer benchmarkes kun internt, da eksterne benchmarks ikke er tilgængelige. Således vil spredningen i ledelsesansvar blandt cheferne på de fire forskellige ledelsesniveauer i organisationen sammenholdes**. Der er i forlængelse af dette udarbejdet en sammenstilling med lønniveauerne for de enkelte ledelsesniveauer. Omkostningseffektiviteten vil således vurderes ud fra spredningen i ledelsesansvar inden for ledelsesniveauerne og sammenhængen mellem ledelsesansvar og den tilhørende lønkomensation.



Ansættelsesformer

- ▶ Analysen fokuserer på fordelingen af medarbejdere på forskellige ansættelsesformer og benchmarkes mod den samlede fordeling i landets kommuner og regioner fra KRL.dk. Et højt antal ansatte på fleksjobordninger, jobtræning, elever, vikarer og tjenestemænd vurderes at bidrage negativt til omkostningseffektiviteten. Ligeledes vil en høj andel ansatte, der er ansat på under 37 timer, lede til uforholdsmæssigt høje medarbejderomkostninger vedrørende oplæring m.v. Der tages forbehold for kommunens sociale måltal på området.



Sygefravær

- ▶ Sygefraværet i 2017 pr. enhed/stillingskategori sammenholdes med sygefraværet for de tilsvarende stillingsgrupper i hele Københavns Kommune, Hovedstadsområdet, 6-byerne og i resten af landet. Et højt sygefravær sammenlignet med landets øvrige kommuner og en stor spredning i sygefraværet internt i organisationen vurderes således at bidrage negativt til omkostningseffektiviteten på sygefraværsområdet. Sygefraværet er opgjort for hele 2017 og tæller antal sygedage pr. fuldtidsansat i løbet af året. Data er slutteligt sammenholdt med sygefraværet fra 2016 for at undgå, at tilfældige udsving i sygefraværet forvrænger den overordnede konklusion.

*Hovedstadsområdet omfatter kommunerne København, Frederiksberg, Ballerup, Brøndby, Dragør, Gentofte, Gladsaxe, Glostrup, Herlev, Albertslund, Hvidovre, Lyngby-Taarbæk, Rødovre, Ishøj, Tårnby, Furesø, Rudersdal og Greve.

**TMF har delvist afskaffet ledelseslaget, der omfatter centercheferne pr. oktober 2018.

Ledelse og løn

A) Procesvurdering af omkostningseffektivitet

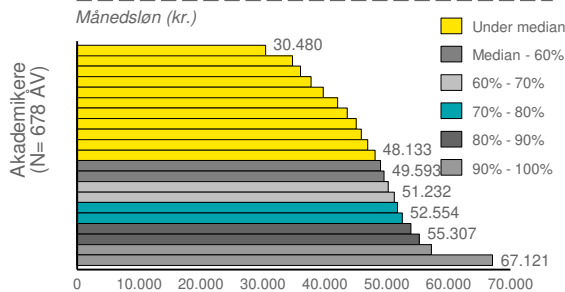
Analyseområde	Feltobservationer	Vurdering
Lønniveau	<ul style="list-style-type: none"> Lønniveauerne i Byens Anvendelse, Byens Udvikling, TMF Stab og TMF-sekretariatet er i nogen grad effektive. Lønniveauet for akademikere ligger samlet set under eksterne benchmarks, men dækker over en betydelig spredning serviceområderne imellem. Flere serviceområder ligger over benchmark. Administrative medarbejdere modtager en højere løn end i 6-byerne og resten af landet, men lavere end i resten af Københavns Kommune. Der er dog stor variation i lønniveauet internt i TMF. Således modtager også administrative medarbejdere i Byens Udvikling og Stab højere løn end eksterne benchmarks. 	I nogen grad omkostnings-effektivt
Løntillæg	<ul style="list-style-type: none"> Byens Anvendelse og Byens Udvikling anvender i høj grad løntillæg og udgør en kilde til lavere omkostningseffektivitet. Således oppebærer både akademikere og administrative medarbejdere i Byens Anvendelse og Byens Udvikling en væsentlig højere kvalifikationsløn end i resten af Københavns Kommune og de øvrige kommuner. 87 % af akademikere på løntrin 4 (nyuddannede) får kvalifikationstillæg. Akademikerne i TMF Stab og TMF-sekretariatet modtager i gennemsnit et kvalifikationstillæg, der ligger væsentligt under eksterne benchmarks. Omvendt modtager ansatte i Byens Anvendelse og Byens Udvikling begrænsede funktionstillæg, mens de i sekretariatet ligger over benchmark. 	I lav grad omkostnings-effektivt
Ledelsesspænd og -niveauer	<ul style="list-style-type: none"> Der er en vis grad af spredning i ledelsesansvaret på tværs af enhedscheferne i Byens Anvendelse, Byens Udvikling og TMF Stab. Enhedschefer har et begrænset ledelsesansvar i enheder, der ikke nødvendigvis råder over specialiserede arbejdsopgaver. Det vurderes at bidrage negativt til omkostningseffektiviteten. 	I nogen grad omkostnings-effektivt
Ansættelses-former	<ul style="list-style-type: none"> Ansatte i Byens Anvendelse, Byens Udvikling, TMF Stab og TMF-sekretariatet er i høj grad ansat under forhold, som fremmer omkostningseffektivitet, samtidig med at der observeres en lav andel af ansatte, der ikke er ansat på en 37-timers norm. Dog er andelen af tjenestemænd samt ansatte i jobtræning højere end i landets øvrige kommuner og regioner. EY vurderer, at ansættelsesformerne i TMF i høj grad er omkostningseffektive. 	I høj grad omkostnings-effektivt
Sygefravær	<ul style="list-style-type: none"> Sygefraværet blandt akademikere i Byens Anvendelse, Byens Udvikling, TMF Stab og TMF-sekretariatet er generelt på niveau med eksterne benchmarks. Sygefraværet for administrative medarbejdere i Byens Anvendelse og TMF Stab er ligeledes på niveau med eksterne benchmarks. De administrative medarbejdere i Byens Udvikling er dog væsentligt højere end både de øvrige serviceområder og i landets øvrige kommuner, om end antallet af observationer er lavt. Forskellen er primært drevet af et højt sygefravær i enkelte enheder og omfatter derfor kun få medarbejdere. 	I nogen grad omkostnings-effektivt
Anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> Reducere anvendelsen af løntillæg på især akademikere løntrin 4. Harmonisere lønniveauerne for akademikere og administrative medarbejdere mellem serviceområderne. 	

Ledelse og løn

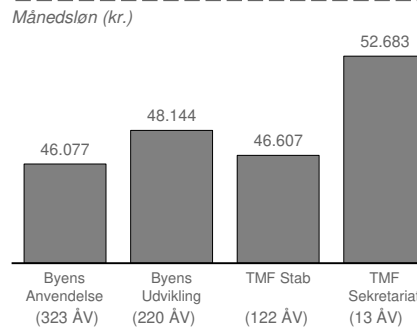
A) Analyse af lønniveauer – akademikere og administrative medarbejdere

I analyserne på lønområdet analyseres 73 % af den samlede lønramme. Heraf udarbejdes dybdegående analyser for de to største medarbejdergrupper i Byens Anvendelse, Byens Udvikling, TMF Stab og TMF-sekretariatet. De største medarbejdergrupper er akademikere (678 ÅV) og administrative medarbejdere (158)*.

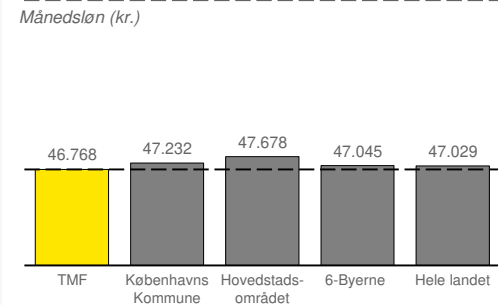
Akademikerne i BA/BU/Stab/Sek. har en medianløn på 48.133 kr. Spredningen i lønniveauerne er høj grundet høje løntillægsniveauer i toppen af lønfordelingen.



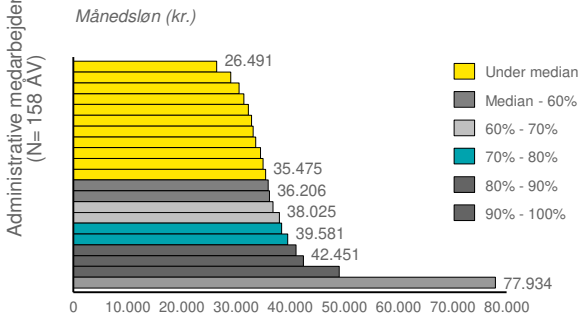
... akademikerne i TMF sekretariat har en betydeligt højere løn end i serviceområderne som følge af høj anciennitet.



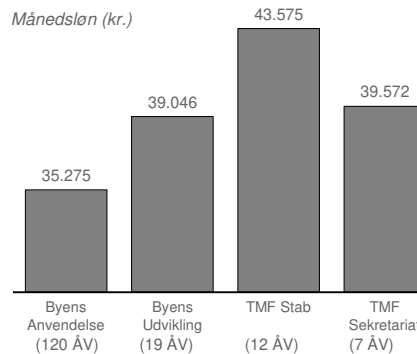
Lønniveauet blandt akademikerne i TMF er generelt lavere end i benchmarkkommunerne. Dog ligger både TMF-sekretariatet og Byens Udvikling over benchmark.



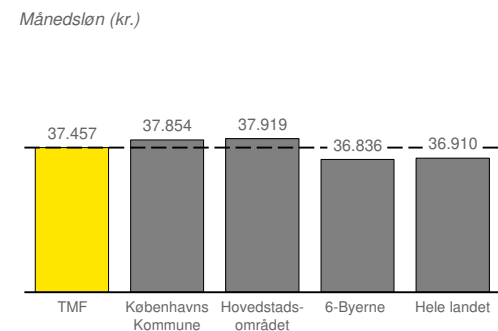
Medianlønnen blandt administrative medarbejdere i BU/BA/Stab er 35.475 kr. Lønfordelingen er dog i høj grad højreskæv grundet en betydelig overarbejdsbetaling hos enkelte medarbejdere.



.. der er stor spredning i gennemsnitslønnen hos de administrative medarbejdere på tværs af serviceområderne. Det skyldes store forskelle i medarbejdersammensætning**.



.. lønniveauet for administrative medarbejdere er samlet set lavere end i hovedstadsområdet, men højere end i 6-byerne. I Stab, TMF-sekretariatet og Byens Udvikling er niveauet dog over benchmark.



*For at sikre, at sammenligningsgrundlaget er en relativt homogen pulje af medarbejdere, ses der bort fra chefer m.v. Hvis en enhedschef eksempelvis er akademiker, vil vedkommende ikke indgå i analysen for akademikere, men derimod i analysen for chefer m.v.

**TMF Stab benytter sig i høj grad af specialister ansat på HK-vilkår, hvorfor disse udgør en stor andel af de administrative medarbejdere. Det gør sig ikke i samme grad gældende i de øvrige serviceområder. Ifølge TMF Stab er de administrative medarbejdere i højere grad ansat på AC-lignende vilkår, men på en HK-overenskomst.

Ledelse og løn

A) Analyse af lønniveauer – AC-fuldmægtige, special- og chefkonsulenter

Der observeres en forventelig spredning i den samlede løn på tværs af alle akademikere. Spredningen i lønnen skyldes dog kun i begrænset omfang, at akademikerne er ansat på forskellige løntrin, men derimod er der store lønforskel internt på løntrinnet. Således var medianlønnen for akademikere på løntrin 4 36.708 kr. om måneden i 2017, mens den var 49.028 kr. for akademikere på løntrin 8.

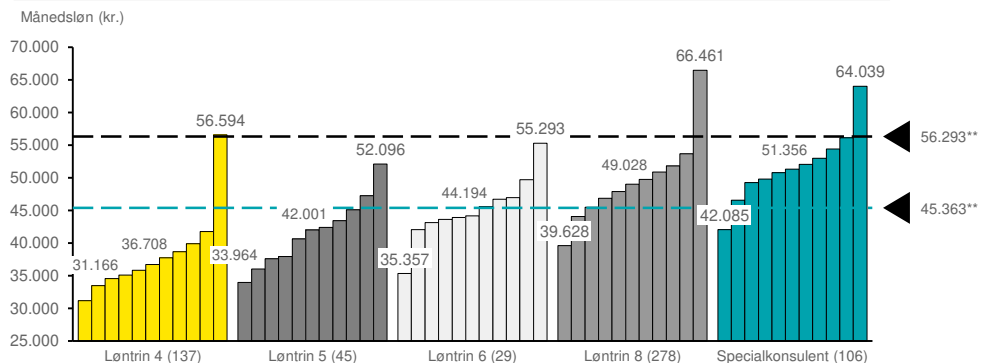
Lønforskellen mellem AC-fuldmægtige og specialkonsulenter er begrænset. Det er forventeligt, at der er et overlap mellem den samlede løn for AC-fuldmægtige på øverste løntrin og specialkonsulenter på laveste lønniveau. Dog oppebærer de 20 % bedst lønnede AC-fuldmægtige en samlet løn, der er højere end gennemsnitslønnen for specialkonsulenterne i Byens Anvendelse, Byens Udvikling og TMF Stab. Ligeledes modtog den lavest lønnede specialkonsulent en løn, der ligger betragteligt under medianlønnen for AC-fuldmægtige på løntrin 6 og 8 og kun en smule over medianlønnen for dem på løntrin 5.

De bedst lønnede AC-fuldmægtige på løntrin 8 oppebærer desuden en løn, der er væsentligt højere end gennemsnitslønnen for chefkonsulenterne i Byens Anvendelse, Byens Udvikling og TMF Stab.

Således vurderes det, at høje lønniveauer for de bedste lønnede, AC-fuldmægtige, drevet af høje tillæg er en kilde til omkostningsineffektivitet, da flere medarbejdere ikke oppebærer et fagligt ansvar, der tilsvare deres lønniveau.

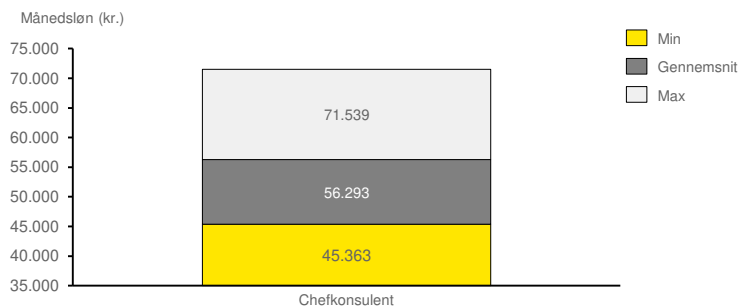
På næste side følger en separat vurdering af løntillæg i TMF.

Figur 1: Lønfordeling for AC-fuldmægtige



** Minimums-, og gennemsnitsløn for chefkonsulenter

Figur 2: Lønfordeling for special- og chefkonsulenter



Procesvurdering: score

- ▶ Lønniveauerne i Byens Anvendelse, Byens Udvikling, TMF Stab og TMF-sekretariatet er i nogen grad effektive. Lønniveauet for akademikere ligger samlet set under eksterne benchmarks, men dækker over en vis spredning serviceområderne imellem. Flere serviceområder ligger over benchmark. Administrative medarbejdere modtager en højere løn end i 6-byerne og resten af landet, men lavere end i resten af Københavns Kommune. Der er dog stor variation i lønniveauet internt i forvaltningen. Således modtager også administrative medarbejdere i Byens Udvikling og Stab højere løn end eksterne benchmarks.

3

Ledelse og løn

B) Analyse af løntillæg

I løntillægsanalysen tages afsæt i samme population som i analysen af lønniveauer (forrige side). Genstandsfeltet omfatter kvalifikations- og løntillæg*:

- **Funktionstillæg** uddeles for at deltage i projekter, være elevansvarlig eller varetage en specialistfunktion. Det kan enten være en midlertidig eller varig funktion med tilsvarende tillæg.
- **Kvalifikationstillæg** uddeles til medarbejderen i forhold til faglige, personlige eller sociale kompetencer og er derfor som hovedregel et varigt tillæg. [...]

Der er identificeret en tendens til, at de ansatte i Byens Anvendelse og Byens Udvikling modtager høje og mange **kvalifikationstillæg** sammenlignet med resten af Københavns Kommune samt de øvrige kommuner. Således modtager de ansatte i BA og BU i gennemsnit omkring 4.500 kr. i kvalifikationstillæg om måneden, mens det for de øvrige kommuner ligger omkring 3-3.500 kr. Akademikerne i TMF Stab og TMF-sekretariatet modtager til sammenligning mindre kvalifikationstillæg.

De administrative medarbejdere i BA, BU, Stab og TMF-sekretariatet modtager ligeledes høje kvalifikationslønninger sammenlignet med landets øvrige kommuner. Forskellen er navnlig stor i Byens Udvikling. Her modtager administrative medarbejdere i gennemsnit et kvalifikationstillæg på 5.425 kr., sammenlignet med de omkring 3.000 kr., som administrative medarbejdere modtager i de øvrige kommuner.

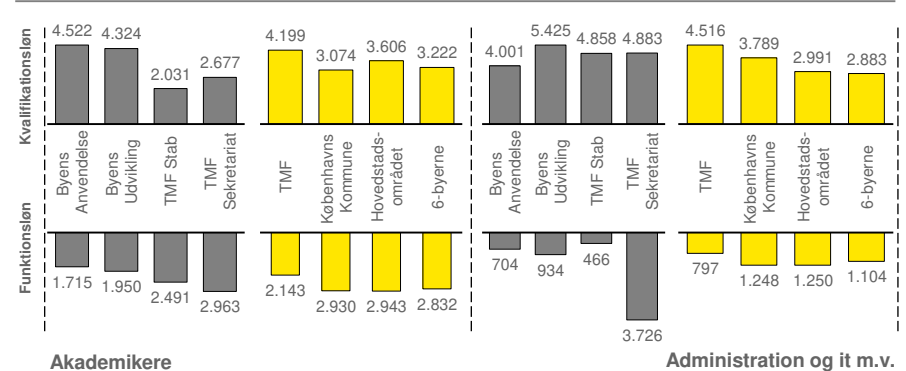
De høje gennemsnitlige antal tillæg er bl.a. drevet af, at en stor andel akademikere og administrative medarbejdere modtager kvalifikationstillæg. Således modtager 93 % af akademikere og de administrative medarbejdere kvalifikationstillæg.

Det gennemsnitlige funktionstillæg, som de ansatte i BA, BU og Stab modtager, er lavt sammenlignet med landets øvrige kommuner – både for akademikere og administrative medarbejdere. Funktionstillæggene i TMF-sekretariatet er dog væsentligt højere end i de øvrige kommuner, både for akademikere og administrative medarbejdere.

Academikerne på løntrin 4 omfatter hovedsageligt nyuddannede fra landets universiteter. Derfor bør det ikke forventes, at denne gruppe kan opbevare kvalifikationstillæg, idet de ikke har haft mulighed for at tilegne sig særlige kompetencer i jobbet.

Dog observeres, at 87 % af akademikere i BA, BU, Stab og TMF-sekretariatet på løntrin 4 modtager kvalifikationstillæg, og nogle i gruppen modtager op mod tre forskellige kvalifikationstillæg. Nogle af akademikere på løntrin 4 kan givetvis have oparbejdet kvalifikationstillæg gennem eksempelvis studiejobs i Københavns Kommune, men det er usandsynligt, at dette gør sig gældende for en så stor andel nyuddannede akademikere. Derfor vurderes dette at være en væsentlig kilde til omkostningseffektivitet.

Figur 3: Kvalifikations- og funktionsløn i kommuner



Figur 4: Kvalifikations- og funktionsløn i udvalgte stillingskategorier

	Kvalifikationstillæg			Funktionsstillæg		
	Andel, der får tillæg	Gennemsnitligt antal tillæg	Maksimalt antal tillæg	Andel, der får tillæg	Gennemsnitligt antal tillæg	Maksimalt antal tillæg
Administration og it m.v., KL (158)	0,94	2,46	6	0,46	0,58	4
Academikere, KL (678)	0,94	1,52	7	0,51	0,63	4
Specialkonsulenter (106)	0,92	1,41	6	0,25	0,33	3
Chefkonsulenter (75)	0,89	1,00	2	0,21	0,21	2
Løntrin 1 (5)	0,60	1,00	4	1,00	1,40	3
Løntrin 4 (137)	0,88	1,07	4	0,58	0,65	2
Løntrin 5 (45)	0,93	1,29	3	0,67	0,71	2
Løntrin 6 (29)	0,97	1,34	3	0,79	0,93	2
Løntrin 7 (3)	1,00	1,67	3	1,00	1,00	1
Løntrin 8 (278)	0,99	2,00	7	0,59	0,78	4

Procesvurdering: score

- Byens Anvendelse og Byens Udvikling anvender i høj grad løntillæg og udgør en kilde til lavere omkostningseffektivitet. Således opbevarer både akademikere og administrative medarbejdere i Byens Anvendelse og Byens Udvikling en væsentlig højere kvalifikationsløn end i resten af Københavns Kommune og de øvrige kommuner. 87 % af akademikere på løntrin 4 (nyuddannede) får kvalifikationstillæg. Akademikerne i TMF Stab og TMF-sekretariatet modtager i gennemsnit et kvalifikationstillæg, der er væsentligt under eksterne benchmarks. Omvendt modtager ansatte i Byens Anvendelse og Byens Udvikling begrænsede funktionstillæg, mens de i TMF-sekretariatet ligger over benchmark.

4

*Definitioner på funktions- og kvalifikationstillæg er hentet fra www.hk.dk.

Ledelse og løn

C) Analyse af ledelsesspænd og -niveauer



TMF omfatter fire serviceområder og en stabsfunktion, der hver har 1 vicedirektør og et sekretariat med 1 sekretariatschef. Herunder beror organisationen på 4 øvrige sekretariater med 1-2 sekretariatschefer hver og 15 centre med en centerchef* hver. Under centrene er 80 enheder med 81 enhedschefer. I Byens Anvendelse, Byens Udvikling og TMF Stab er der 3 serviceområdechefer, 4 sekretariatschefer, 6 centerchefer samt 36 enhedschefer, som er genstandsfeltet for nærværende analyse.

For at vurdere ledelsesspændet i organisationen synliggøres nedenfor de fem ledelsesniveauer for hvert serviceområde, antallet af chefer på hvert niveau samt chefernes ledelsesansvar fordelt på gennemsnit, minimum og maksimum antal medarbejdere i deres direkte referencelinje.

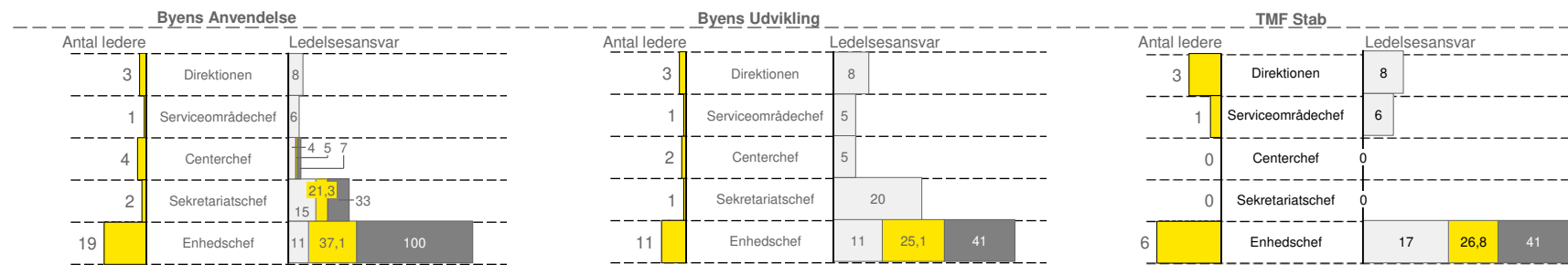
Centercheferne har samlet et ledelsesansvar over 20 ansatte, hvor hver centerchef har et ledelsesansvar over 4-7 medarbejdere. De 4 sekretariatschefer, som er på samme ledelsesniveau som centercheferne, har ledelsesansvar på hhv. 15 og 33 i BA og 20 og 21 i BU og har således større ansvar end centercheferne.

Centercheferne har generelt et lavt ledelsesansvar (ca. 5) med lav variation. Grundet det lave ledelsesansvar vurderes centerchefniveauet at være en mindre kilde til omkostningsineffektivitet i forhold til ledelsesspænd*.

De 36 enhedschefer har direkte ledelsesansvar over i alt 1.142 ansatte, hvilket svarer til 32 ansatte pr. chef. Ledelsesansvaret varierer dog markant på tværs af enheder, fra 11 til 100 ansatte pr. chef. Det er ikke et gunstigt mål i sig selv, at enhederne har samme størrelse. Små enheder med en specifik funktion er ikke nødvendigvis forenelige med de øvrige enheder. I et sådant tilfælde vil det ikke være meningsfyldt at lægge enhederne sammen. Der bør dog ikke være væsentlige størrelsesforskelle på enheder, der varetager ensartede opgaver.

Der er stor variation i ledelsesansvaret blandt de 19 enhedschefer i Byens Anvendelse. I enheden P-kontrol har enhedschefen ledelsesansvar over for 100 medarbejdere, mens enhedschefen i P-betalingsopfølgning kun har ledelsesansvar over for 11.

Figur 5: Ledelsesspænd og -niveauer



Procesvurdering: score

- Der er en vis grad af spredning i ledelsesansvaret på tværs af enhedscheferne i Byens Anvendelse, Byens Udvikling og TMF Stab. Forskellene skyldes dels specialiserede enheder, der ikke meningsfyldt kan lægges sammen med de øvrige enheder. Dog har enkelte enhedschefer et begrænset ledelsesansvar i enheder, der ikke nødvendigvis råder over specialiserede arbejdsopgaver. Det vurderes at bidrage negativt til omkostningseffektiviteten.

3

*Direktionen i TMF har pr. oktober 2018 kommunikeret, at dette ledelseslag delvist fjernes.

Ledelse og løn

D) og E) Analyse af ansættelsesformer og sygefravær

Ansættelsesformer*

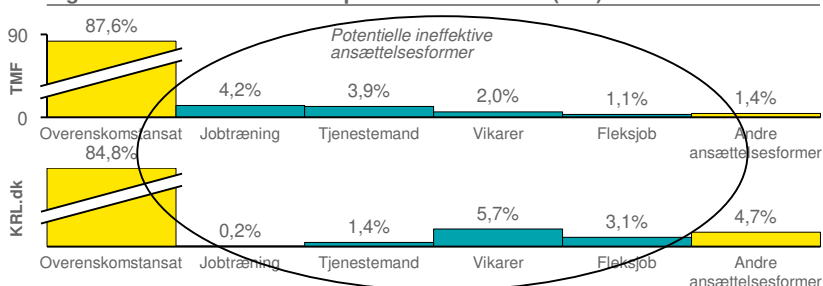
En høj andel vikarer, tjenestemænd, fleksjobbere og ansatte i jobtræning kan bidrage til ineffektiv opgavevaretagelse. Vikarer bør kun anvendes til at kapacitetsudjævne eller udfylde huller i bemanningen. Ligeledes kan fleksjobbere og ansatte i jobtræning kræve uforholdsmæssig meget oplæring.

Ud af de 1.479 ansatte i Byens Anvendelse, Byens Udvikling og TMF Stab i 2017 var 1.295 ansat på en overenskomst, svarende til 87,6 % af de ansatte. De resterende 12,4 % var overvejende i jobtræning eller ansat som tjenestemænd. Vikarer er ligeledes blevet anvendt i begrænset omfang. Der er fortsat knap 60 tjenestemænd i de tre serviceområder, svarende til 3,9 % af de ansatte. Til sammenligning udgør tjenestemænd 1,4 % af de ansatte på tværs af landets kommuner og regioner. Der ligger således fortsat et potentiale for at reducere denne andel yderligere.

På tværs af landets kommuner og regioner bliver der benyttet væsentligt flere vikarer. Således er 5,7 % ansat på vikarkontrakter, mens kun 2 % af de ansatte i BA/BU/Stab/TMF-sekretariatet er ansat som vikarer. Derudover har BA/BU/Stab/TMF-sekretariatet en væsentligt større andel i jobtræning end i resten af landet, hvilket bidrager til omkostningsineffektivitet.

Herudover er 85 % af de ansatte i organisationen ansat på en 37-timers norm, og blot 6,5% er ansat til under 20 timer om ugen.

Figur 6: Antal ansatte fordelt på ansættelsesform (stk.)



Procesvurdering, ansættelsesformer: score

- Ansatte i Byens Anvendelse, Byens Udvikling, TMF Stab og TMF-sekretariatet er i høj grad ansat under forhold, som fremmer omkostningseffektivitet, samtidig med at der observeres en lav andel ansatte, der *ikke* er ansat på en 37-timers norm. Dog er andelen af tjenestemænd samt ansatte i jobtræning højere end i landets øvrige kommuner og regioner. EY vurderer, at ansættelsesformerne i TMF i høj grad er omkostningseffektive.

Procesvurdering, sygefravær: score

- Sygefraværet blandt akademikere i Byens Anvendelse, Byens Udvikling, TMF Stab og TMF-sekretariatet er generelt på niveau med eksterne benchmarks. Sygefraværet for administrative medarbejdere i Byens Anvendelse og TMF Stab er ligeledes på niveau med eksterne benchmarks. De administrative medarbejdere i Byens Udvikling er dog væsentligt højere end både de øvrige serviceområder og landets øvrige kommuner. Forskellen er primært drevet af et højt sygefravær i enkelte enheder og omfatter derfor kun få medarbejdere. Derfor vurderes forskellene i sygefraværet ikke at være væsentlige kilder til omkostningsineffektivitet.

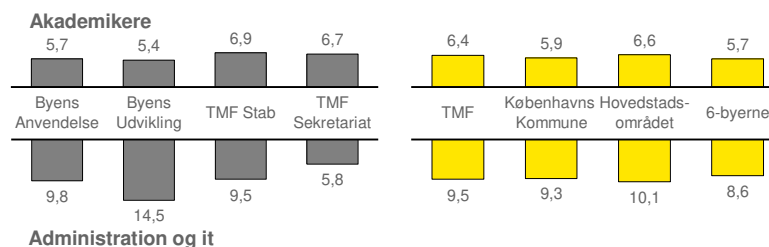
Sygefraværet

Sygefraværet for akademikere er på niveau med akademikere i både resten af Københavns Kommune, i 6-byerne og i resten af landet målt på antallet af fraværsdagsværk pr. fuldtidsansat. Således har akademikere i BA og BU et sygefravær på hhv. 5,7 og 5,4 fraværsdagsværk pr. fuldtidsansat, mens akademikernes sygefravær i Stab og TMF-sekretariatet er lidt højere – nemlig hhv. 6,9 og 6,7. Til sammenligning er akademikernes sygefravær i landets øvrige kommuner omkring 6-6,5 fraværsdagsværk pr. fuldtidsansat. Sygefraværet hos akademikere vurderes derfor ikke at være en væsentlig kilde til omkostningsineffektivitet.

Sygefraværet for administrative medarbejdere i BA og Stab er ligeledes på niveau med landets øvrige kommuner, nemlig omkring 9,5-10 fraværsdagsværk pr. fuldtidsansat. De administrative medarbejders sygefravær i BU er dog væsentligt højere end både de interne og eksterne benchmarks. Det skyldes primært et højt sygefravær i enheden Almene Boliger, som i 2017 var på 92,3 fraværsdagsværk pr. fuldtidsansat. I 2016 havde de et sygefravær på 38,5, hvilket stadig er væsentligt højere end benchmarks. Sygefraværet i TMF-sekretariatet er væsentligt under eksterne benchmarks.

Sygefraværet i BA, BU, Stab og TMF-sekretariatet vurderes derfor at bidrage til omkostningseffektiviteten, ses der bort fra det høje sygefravær blandt administrative medarbejdere i Almene Boliger.

Figur 7: Sygefravær i kommuner (fraværsdagsværk pr. fuldtidsansat)



*Andre ansættelsesformer omfatter elever, konstituerede i højere stillinger, kontraktansatte chefer, funktionæransatte, reglementsansatte, åremålsansatte og ansatte i akutjobs.

1

RESUMÉ



2

METODE OG BASELINE



3

DYBDEGÅENDE ANALYSER



4

EFFEKTIVISERINGSFORSLAG



5

BILAG



Effektiviseringsforslag på fem udvalgte opgaveområder

8 effektiviseringsforslag

På baggrund af budgetanalysen er udarbejdet 8 effektiviseringsforslag, som alle kan øge omkostningseffektiviteten i TMF. Forslagene udtrykker en forventet effektivitetsforbedring og er etableret under en række forudsætninger og antagelser, som EY vurderer, er realistiske inden for den givne tidshorisont. Det samlede potentiale på tværs af forslagene er ca. 25-38 mio. kr. årligt, svarende til 7-10 % af baselinen (inkl. RPA-forslaget og baselinen)**.

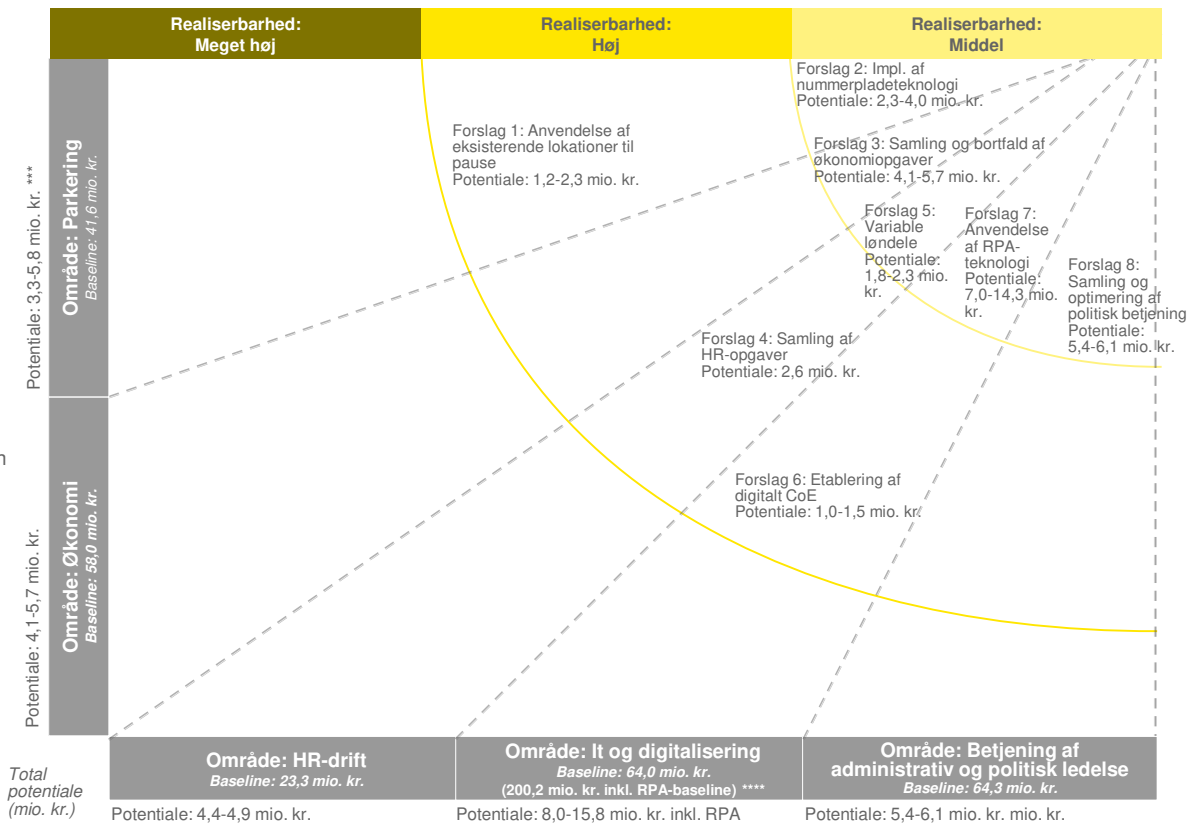
Forslagene er i figuren inddelt efter realiserbarhed og området, som forslaget er relateret til. Budgetanalysen og forslagene bygger på 2018-regnskabsdata. Budgetreduktioner i 2019 kan have effekt på baselinens størrelse og derigennem en indirekte/relativ reducerende effekt på potentialerne. På tværs af forslagene er anvendt en databaseret tilgang kombineret med EY's erfaringer fra andre offentlige organisationer. I et enkelt tilfælde vil potentialerne overlape (forslag 1 og 2). Det aggregerede potentiale tager højde for dette overlap.

Realiserbarhed

Realiserbarheden vurderes ud fra tre parametre, hhv. implementeringsprocessens kompleksitet og mulighederne for gevinstrealisering og tidshorisont. Realiserbarheden vurderes at være *meget høj*, hvis forslaget kan implementeres senest i år 2 uden væsentlige investeringer (under 1 mio. kr.) og/eller væsentlige administrative/politiske beslutninger; *høj*, hvis forslaget kan implementeres senest i år 3 med mindre investeringer (1-3 mio. kr.) og/eller politiske beslutninger; og *middel*, hvis forslaget kan implementeres i år 3 eller senere og kræver større investeringer (+3 mio. kr.) og/eller væsentlige administrative/politiske beslutninger.**

Usikkerheder ved databaserede potentialer

Potentialerne er databaserede, herunder baseret på data fra TMF og kombineret med EY's erfaringer. Der anvendes *ikke* eksterne benchmarks direkte i potentialeberegningerne. Potentialerne er naturligt behæftet med en række usikkerheder, herunder som følge af skønnede fordelinger af omkostninger i forbindelse med dataindsamlingen og antagelser anvendt i beregningerne. For at imødekomme usikkerhederne er generelt anlagt en konservativ tilgang til og usikkerhedsspænd i potentialeberegningerne. De konkrete tilgange er uddybet på de efterfølgende sider.





* Inkl. RPA-baselinen er baselinen 387 mio. kr. Baselinen isoleret for de fem områder udvalgt til effektiviseringskatalog (ekskl. RPA-baselinen) er 251 mio. kr., forslagene udgør 7-10 % af baselinen ekskl. RPA-forslaget.

** Der er ikke identificeret forslag med lav eller meget lav realiserbarhed




*** Potentialer tager højde for, at der potentielt er et overlap mellem forslag 1 og 2

**** Potentialer vedrørende forslag 7 "Anvendelse af RPA-teknologi" vil ikke vedrøre denne it- og digitaliserings-baseline, da RPA-teknologien vil automatisere processer i selve forretningen. Baseline på it- og digitaliseringsområdet er 64 mio. kr., mens de RPA-egnede enheder udgør 136,2 mio. kr.

Resumé af effektiviseringsforslag

Overblik	Baseline 97,1 ÅV/41,6 mio. kr.	Nettopotentiale (årligt) 8-14 %	Realiserbarhed	Afhængighed mellem forslag
1. Udnyttelse af eksisterende TMF-lokationer til pauseafholdelse	Der etableres mulighed for, at p-vagterne kan afholde frokostpauser på de eksisterende lokationer, som Teknik- og Miljøforvaltningen allerede anvender i forbindelse med løsningen af øvrige opgaver rundt omkring i København.	1,2-2,3 mio. kr.		Der er identificeret overlap til forslag 2
2. Implementering af automatisk nummerpladescanning i p-kontrol	Implementering af ny teknologi, som muliggør automatisk nummerpladescanning i forbindelse med kontrol af betalingsparkering. Løsningen skal understøtte, at kontrollen kan udføres, mens p-vagten cykler.	2,3-4,0 mio. kr.		Der er identificeret overlap til forslag 1
Total		3,3-5,8 mio. kr.*		Implementering af både forslag 1 og 2 vil reducere totalpotentialet med 0,3-0,5 mio. kr. , jf. forslag 1 vil reducere det pauserelaterede transportbehov med ca. 50%

*Potentialet tager højde for, at der potentielt er et overlap mellem forslag 1 og 2.

-  Meget høj realiserbarhed, hvis forslaget kan implementeres senest i år 2 uden væsentlige investeringer og/eller væsentlige administrative/politiske beslutninger.
-  Høj realiserbarhed, hvis forslaget kan implementeres senest i år 3 med mindre investeringer og/eller væsentlige administrative/politiske beslutninger.
-  Middel realiserbarhed, hvis forslaget kan implementeres i år 3 eller senere og kræver større investeringer og/eller væsentlige administrative/politiske beslutninger.

Effektiviseringsforslag 1

Udnyttelse af eksisterende TMF-lokationer til pauseafholdelse

Overblik	Baseline	Nettopotentiale (årligt) 2,9-5,5 ÅV/1,2-2,3 mio. kr. (Løn: 1,2-2,1 mio. kr. + udgifter: 0,1-0,3 mio. kr.)																														
Beskrivelse af forslag	<p>Der etableres mulighed for, at p-vagterne kan afholde frokostpauser på de eksisterende lokationer, som Teknik- og Miljøforvaltningen allerede anvender i forbindelse med løsningen af øvrige opgaver rundt omkring i København. De fleste p-vagter afholder i dag frokostpauser på Islands Brygge 37**, men de fleste p-vagter løser opgaver i Indre By eller i brokvartererne. Hertil løses også, dog i mindre grad, opgaver i Nordvest, Vanløse, Brønshøj-Husum, Valby m.v. Der anvendes således et væsentligt ressourceforbrug på transport, som foregår på el-cykel, typisk mellem 15-30 minutter hver vej ifølge EY's kortlægning, dvs. 30-60 minutter pr. dag på transport til og fra pauser. I nogle tilfælde vil det dog være mindre. Der anvendes således en del tid på transport til og fra Islands Brygge. Ved at lægge pauseafholdelsen rundt i byen på allerede eksisterende TMF-lokationer*** vil tiden anvendt på transport for de fleste p-vagter kunne reduceres.</p> <p>Det vurderes, at inddragelse af TMF-lokationer rundt i byen til pauseafholdelse som minimum vil halvere det gennemsnitlige pauserelaterede transportbehov og dermed spare 8-15 minutter pr. p-vagt både til og fra pausen, dvs. samlet 16-30 minutter pr. dag.</p> <p>Det er ikke nødvendigt at investere i ladestationer eller ladere for at realisere dette forslag, da cyklerne allerede i dag kan håndtere det aktuelle transportbehov på én opladning. Transportbehovet vil reduceres med denne model.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indfasning og nettopotentiale</th> <th>år 1</th> <th>år 2</th> <th>år 3</th> <th>år 4</th> <th>år 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bruttopotentiale årligt</td> <td>0,6-1,2</td> <td>1,2-2,3</td> <td>1,2-2,3</td> <td>1,2-2,3</td> <td>1,2-2,3</td> </tr> <tr> <td>Ekstra løbende omkostninger</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Investeringsomkostninger</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Nettopotentiale årligt</td> <td>0,6-1,2</td> <td>1,2-2,3</td> <td>1,2-2,3</td> <td>1,2-2,3</td> <td>1,2-2,3</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;"><i>Alle tal er afrundede</i></p>	Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	Bruttopotentiale årligt	0,6-1,2	1,2-2,3	1,2-2,3	1,2-2,3	1,2-2,3	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0	Investeringsomkostninger	0	0	0	0	0	Nettopotentiale årligt	0,6-1,2	1,2-2,3	1,2-2,3	1,2-2,3	1,2-2,3
Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5																											
Bruttopotentiale årligt	0,6-1,2	1,2-2,3	1,2-2,3	1,2-2,3	1,2-2,3																											
Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0																											
Investeringsomkostninger	0	0	0	0	0																											
Nettopotentiale årligt	0,6-1,2	1,2-2,3	1,2-2,3	1,2-2,3	1,2-2,3																											
Påkrævede investeringer	Der vurderes ikke i udgangspunktet at være investeringer forbundet med forslaget.	Ekstra årlige løbende omkostninger	Det vil ikke være forbundet med øgede omkostninger for forvaltningen at gennemføre dette forslag.																													
Forudsætninger for realisering	<p>Forslaget forudsætter, at medarbejdernes arbejdsdag tilrettelægges anderledes, og at medarbejderne udnytter fleksibiliteten i hverdagen.</p> <p>Gevinsten ved de frigjorte ressourcer kan omsættes til et højere kontroltryk.</p>	Indfasning	Det er vurderingen, at forslaget kan indfases allerede fra år 1, da det som udgangspunkt ikke kræver investeringer.																													
Realiserbarhed	Forslaget er i høj grad realiserbart.	Overlap til andre forslag	Implementering af dette forslag kan reducere effekten af forslag 2. Effekt er foldet ud på forslag 2.																													




*97,1 er inkl. ledelse og administration. Det er i potentialeberegningerne forudsat, at p-vagterne udgør 88,8 ÅV, jf. det faktisk realiserede årsværksforbrug i 2018. En årsværkspris i p-kontrollen er ca. 374.000 kr., hertil kommer en overhead på ca. 50.000 kr. pr. årsværk.

** Enkelte p-vagter på aften/nat-hold afholder pause ude i byen. Potentialevurderingen tager højde for dette gennem en reduktion på 8%.

*** Samlet set eksisterer knap 70 TMF-lokationer. Det skal nærmere afklares, hvilke der vil være praktisk mulige og relevante at stille til rådighed for p-vagter.

Effektiviseringsforslag 2

Implementering af automatisk nummerpladescanning i p-kontrollen

Overblik	Baseline	Nettopotentiale (årligt)																														
	97,1 ÅV*/41,6 mio. kr.	6,5-10,7 ÅV**/2,3-4,0 mio. kr. (løn: 2,0-3,6 mio. kr. + udgifter: 0,3-0,5 mio. kr.)																														
Beskrivelse af forslag	<p>Implementering af ny teknologi, som muliggør automatisk nummerpladescanning i forbindelse med kontrol af betalingsparkerung. Teknologien skal være baseret på en applikation til en mobiltelefon eller i en terminalløsning. Det er vurderingen, at førstnævnte løsning vil være billigst at implementere. Teknologien vil alene understøtte kontrol af betalingsparkerung, dvs. i de eksisterende billetterzoner***.</p> <p>Den nye teknologi skal gøre det muligt, at fx telefonens kamera scanner bilernes nummerplader, når p-vagten cykler forbi. Der er vurderingen, at to gevinsttyper kan opnås via implementering af teknologien:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ P-vagten behøver ikke at gå fra bil til bil for at scanne nummerplader for betaling, men kan blot cykle forbi og få en melding fra enheden. Det er vurderingen, at dette berører og understøtter ca. 10-15 % af tidsanvendelsen og øger produktiviteten med mellem 2 og 2,5 gange. ▶ P-vagten kan scanne for betalingsparkerung, mens medarbejderen er under transport. Dermed bliver indirekte tid omsat til direkte tid, og dermed øges kontroltrykket. En konservativ vurdering af gevinsten er, at dette svarer til 10-15 minutter pr. vagt pr. dag (der anvendes ca. 1 time på transport). Risikoen ved denne gevinst er, at vagterne anvender mindre tid i de geografiske områder, hvortil de er allokateret til at kontrollere, fordi der vil gå tid med at føre kontrol og udskrive afgifter på transportruterne. En mere målrettet planlægning af ruter for hver vagt kan øge gevinstpotentialet. <p>Teknologien vil ikke hhv. i lav grad understøtte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kontrol for ulovligt parkerede køretøjer ▶ Kontrol i gågader eller gader med dårlig fremkommelighed, primært i Middelalderbyen 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indfasning og nettopotentiale</th> <th>år 1</th> <th>år 2</th> <th>år 3</th> <th>år 4</th> <th>år 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bruttopotentiale årligt</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1,4-2,3</td> <td>2,8-4,5</td> <td>2,8-4,5</td> </tr> <tr> <td>Ekstra løbende omkostninger</td> <td>0,2</td> <td>0,5</td> <td>0,5</td> <td>0,5</td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>Investeringsomkostninger</td> <td>1,5-2,1</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Nettopotentiale årligt</td> <td>-1,7-2,3</td> <td>-0,5</td> <td>0,9-1,8</td> <td>2,3-4,0</td> <td>2,3-4,0</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;"><i>Alle tal er afrundede</i></p>	Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	Bruttopotentiale årligt	0	0	1,4-2,3	2,8-4,5	2,8-4,5	Ekstra løbende omkostninger	0,2	0,5	0,5	0,5	0,5	Investeringsomkostninger	1,5-2,1	0	0	0	0	Nettopotentiale årligt	-1,7-2,3	-0,5	0,9-1,8	2,3-4,0	2,3-4,0
		Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5																									
Bruttopotentiale årligt	0	0	1,4-2,3	2,8-4,5	2,8-4,5																											
Ekstra løbende omkostninger	0,2	0,5	0,5	0,5	0,5																											
Investeringsomkostninger	1,5-2,1	0	0	0	0																											
Nettopotentiale årligt	-1,7-2,3	-0,5	0,9-1,8	2,3-4,0	2,3-4,0																											
Påkrævede investeringer	<p>Implementering af forslaget vil være forbundet med en række investeringer, herunder i ny teknologi (software, hardware og integrationer). It-konsulentbistand, test af løsning samt indkøb af batterier/opladere, så p-vagterne kan få skiftet batteri eller opladt batteri i løbet af dagen. Førstnævnte indebærer, at batterier deponeres på relevante eksisterende TMF-lokationer i København, eller at vagterne medbringer oplader på ruten. Det vurderes, at initialinvesteringen til implementering af løsningen vil ligge i spændet 1,5-2,1 mio. kr. Det antages, at hele investeringen sker i år 1. I praksis vil det afhænge af en markedsdialog og valg af teknisk løsning. Estimatet er således behæftet med væsentlig usikkerhed.</p>	<p>Ekstra årlige løbende omkostninger</p> <p>Det er p-kontrollens vurdering på baggrund af eksisterende erfaringer med den nuværende teknologi på p-området, at den nye teknologi vil medføre løbende omkostninger for op mod 0,5 mio. kr. årligt, herunder drift, softwarelicenser til p-vagterne samt løbende vedligehold/udvikling af den løsning, som anskaffes.</p> <p>Der vil hertil være en omkostningsreduktion på eksisterende software- og hardwareløsninger, som potentielt skal modregnes den løbende omkostning på 0,5 mio. kr. Dette forslag tager ikke højde herfor.</p>																														
Forudsætninger for realisering	<p>Der skal gennemføres en markedsdialog og et udbud, hvor det konkret afklares, hvilken teknologi der skal anvendes til at understøtte den automatiske p-kontrol.</p> <p>Der har tidligere i Københavns Kommune været et forsøg med automatisk nummerpladescanning, og det vil være relevant at vælge en kendt løsning, fx app-baseret, som kræver begrænset udviklings- og integrationsarbejde til de eksisterende systemløsninger på parkeringsområdet. Andre kommuner og myndigheder arbejder på at implementere lignende teknologier.</p>	<p>Indfasning</p> <p>Det er vurderingen, at der vil være en indfasningsperiode, som inkluderer markedsdialog, udbud, leverandørvalg, udvikling, test og implementering i praksis. Den konkrete indfasningsperiode vil afhænge af teknologivalg. Det vurderes, at dette vil tage 1,5-2 år at udvikle og implementere i praksis, hvorefter gevinsterne kan påbegyndes realiseret fra år 3. Der vil efter idriftsættelse være en periode, hvor p-vagternes dagligdag tilpasses den nye teknologi – og omvendt – inden gevinsterne er fuldt realiseret. Der forudsættes ingen produktivitetstevninger opnået i år 2 og halv indfasning i år 3.</p>																														
Realiserbarhed	<p>Det er vurderingen, at forslaget er realiserbart, men det vil kræve en engangsinvestering og en dedikeret implementeringsindsats, herunder at der vælges en teknologisk løsning, som i praksis kan implementeres i arbejdsprocesserne.</p> 	<p>Overlap til andre forslag</p> <p>Såfremt forslag 1 vedrørende "Udnyttelse af eksisterende TMF-lokationer til pauseafholdelse" implementeres, vil produktivitetstevningen i forbindelse med bedre udnyttelse af p-vagternes transporttid ca. halveres (jf. pkt. 2 i beskrivelse af forslag). Det svarer til en potentialereduktion på ca. 0,3-0,5 mio. kr. årligt.</p>																														

*97,1 er inkl. ledelse og administration. Det er i potentialeberegningerne forudsat, at p-vagterne udgør 88,8 ÅV, jf. det faktisk realiserede årsværksforbrug i 2018.

**En årsværkspris i p-kontrollen er ca. 374.000 kr., hertil kommer en overhead på ca. 50.000 kr. pr. årsværk. Det er estimeret, at kontroltrykket kan øges, svarende til 18.300 kontroltimer (herunder 75 % fra omlægning af kontrol fra gang til cykel og 25 % fra transporttid, som fremadrettet kan gøre aktiv, jf. beskrivelse af forslag).

***Og som udgangspunkt kun i de lyse timer, givet der ikke anvendes infrarød teknologi. Der er taget højde for dette i potentialeberegningerne.

Resumé af effektiviseringsforslag

Overblik	Baseline 89,8 ÅV/58,0 mio. kr.	Nettopotentiale (årligt) 7-10 %	Realiserbarhed	Afhængighed mellem forslag
3. Samling og bortfald af økonomi- og indkøbsopgaver	Forslaget indebærer at samle understøttende økonomi- og indkøbsopgaver og derigennem opnå synergier og mere strømlinede processer. Hertil vil Kvantum-implementeringen give gevinster som følge af opgavebortfald. Gevinsterne kan omprioriteres til at styrke fokus på andre økonomistyringsopgaver.	4,1-5,7 mio. kr.		Der kan være mindre overlap til forslag 7 vedrørende RPA-anvendelse. Dette skal afklares i en nærmere RPA-proceskortlægning.
Total		4,1-5,7 mio. kr.		

Effektiviseringsforslag 3

Samling og bortfald af økonomi- og indkøbsopgaver

Fordeling af årsværk på forslagens baseline



Overblik	Baseline	Nettopotentiale (årligt) 6,4-8,9 ÅV/4,1-5,7 mio. kr.* (Løn: 3,5-4,8 mio. kr. + udgifter: 0,6-0,9 mio. kr.)																														
Beskrivelse af forslag	Leverancemodellen på økonomiområdet er decentralt forankret, hvilket på udvalgte opgaver begrænser omkostningseffektiviteten**. Forslaget bør efter EY's vurdering anvendes til at frigøre ressourcer til andre opgaver inden for primært økonomistyring. EY vurderer, at det samlede potentiale for at øge omkostningseffektiviteten er ca. 7-10 % i TMF, svarende til ca. 6,4-8,9 årsværk.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indfasning og nettopotentiale</th> <th>år 1</th> <th>år 2</th> <th>år 3</th> <th>år 4</th> <th>år 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bruttopotentiale årligt</td> <td>2,1-2,9</td> <td>3,1-4,3</td> <td>4,1-5,7</td> <td>4,1-5,7</td> <td>4,1-5,7</td> </tr> <tr> <td>Ekstra løbende omkostninger</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Investeringsomkostninger</td> <td>0,6</td> <td>0,6</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Nettopotentiale årligt</td> <td>1,3-2,1</td> <td>2,5-3,7</td> <td>4,1-5,7</td> <td>4,1-5,7</td> <td>4,1-5,7</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;"><i>Alle tal er afrundede</i></p>	Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	Bruttopotentiale årligt	2,1-2,9	3,1-4,3	4,1-5,7	4,1-5,7	4,1-5,7	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0	Investeringsomkostninger	0,6	0,6	0	0	0	Nettopotentiale årligt	1,3-2,1	2,5-3,7	4,1-5,7	4,1-5,7	4,1-5,7
	Indfasning og nettopotentiale		år 1	år 2	år 3	år 4	år 5																									
Bruttopotentiale årligt	2,1-2,9	3,1-4,3	4,1-5,7	4,1-5,7	4,1-5,7																											
Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0																											
Investeringsomkostninger	0,6	0,6	0	0	0																											
Nettopotentiale årligt	1,3-2,1	2,5-3,7	4,1-5,7	4,1-5,7	4,1-5,7																											
<p>Samling af opgaver: EY vurderer pba. af en gennemgang af ressourceforbruget på økonomi- og indkøbsopgaver, at der er et potentiale ved at samle støtten til udvalgte økonomiopgaver i TMF. I dag løses opgaverne i høj grad i serviceområdesekretariaterne. Opgaver med et konsolideringspotentiale inkluderer a) gennemførelse og opfølgning på beregninger af takster, herunder understøttet af nye og mere transparente beregningsmodeller (potentiale: 1-2 ÅV**), b) vedligehold og tilpasning af styringsmodeller og registreringsrammer, hvor Kvantum-implementeringen forventes at understøtte øget effektivitet (0,6-1,1 ÅV) og c) den politiske budgetproces, herunder reduktion af transaktioner og øgning af proceseffektiviteten i forbindelse med denne (1-2 ÅV) samt d) øget indkøbscompliance (0,5 ÅV). Det er vurderingen, at der samlet kan frigøres 3,1-5,6 årsværk gennem samling af ovenstående opgaver og udnyttelse af synergier og mere strømlinede processer. I forbindelse med opgavesamling er det muligt både at realisere økonomiske og kvalitetsmæssige gevinster. Det vil dog indebære et betydeligt fokus på, at der fortsat er en tæt kobling til og dialog med det lokale niveau. Effektivisering af takstområdet bør ske under hensyntagen til implementeringen af takstanalysens anbefalinger, herunder et øget fokus på høj kvalitet, jf. fase 1.</p> <p>Opgavebortfald: Konkret vurderer EY, at ressourceforbruget til a) udarbejdelse af finansiel ledelsesinformation (0,5 ÅV) og b) opgaver i serviceområdesekretariaterne vedrørende operationelt indkøb og kreditorhåndtering kan reduceres markant ved fuld implementering af Kvantum (2,8 ÅV)****. For gevinstrealisering er det en forudsætning, at der er et fortsat tæt samarbejde med KS/KEID omkring system- og datamæssig opsætning af Kvantum. EY vurderer, at opgavebortfald samlet kan frigøre 3,3 årsværk på tværs af forvaltningen.</p>																																
Påkrævede investeringer	Det er vurderingen, at forslaget kan kræve initiale investeringer at gennemføre. Det er forudsat, at omkostningen til eksternt bistand vil være ca. 1,2 mio. kr. til at gennemføre transformationen. Transformationen bør sammentænkes med det igangværende projekt TMF Økonomistyringsstrategi.	Ekstra årlige løbende omkostninger Det er ikke vurderingen, at forslaget vil være forbundet med ekstra årlige løbende omkostninger.																														
Forudsætninger for realisering	Det er en forudsætning, at Kvantum og dets funktionaliteter implementeres i bund, og gevinsterne derigennem realiseres. Endvidere er det en forudsætning, at der etableres tilpassede roller og ansvarsfordelinger og -beskrivelser. Dette vil være relevant at integrere i det igangsatte arbejde omkring TMF Økonomistyringsstrategi.	Indfasning Det forventes, at forslaget kan indfases over en treårig periode.																														
Realiserbarhed	Forslaget vurderes at være realiserbart, såfremt der fortsat arbejdes målrettet med gevinstrealisering af Kvantum og etableres effektive arbejdsgange givet nye roller og ansvarsfordelinger.	Overlap til andre forslag Der er ikke identificeret overlap til andre forslag.																														



* Det vurderes, at anlæg maksimalt udgør 5% af potentialet

** Se fx benchmarkanalyser af TMF's administrative opgaveområder i de dybdegående analyser

*** Der er i 2018 anvendt 4,9 årsværk på takstberegning- og opfølgning på tværs af TMF

**** Implementeringen vil endvidere frigøre ressourcer hos medarbejderne i forbindelse med indkøb, som ikke er indregnet i dette forslag.

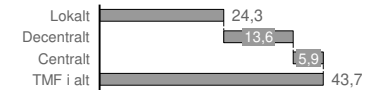
Resumé af effektiviseringsforslag

Overblik	Baseline 43,7 ÅV/23,3 mio. kr.	Nettopotentiale (årligt) 18-21 %	Realiserbarhed	Afhængighed mellem forslag
4. Samling af understøttende opgaver på HR-drift	Opgaver i forbindelse med HR-ledelsesinformation, tværgående og understøttende opgaver vedrørende arbejdsmiljø og miljøledelse samt support ved sygefravær samles med henblik på at opnå synergier.	2,6 mio. kr.		Ingen afhængighed
5. Automatiseret tidsregistrering til variable lønde	Der implementeres i højere grad automatisering af processerne i forbindelse med tidsregistrering til variable lønde.	1,8-2,3 mio. kr.		Ingen afhængighed
Total		4,4-4,9 mio. kr.		

Effektiviseringsforslag 4

Samling af understøttende opgaver på HR-drift

Fordeling af årsværk på forslagens baseline



Overblik	Baseline*	Nettopotentiale (årligt)** 4,8 ÅV/2,6 mio. kr. (Løn: 2,6 mio. kr. + udgifter: 0 mio. kr.)																														
Beskrivelse af forslag Dette forslag vurderer frigjorte ressourcer i forbindelse med samling af visse understøttende HR-driftsopgaver, der i dag varetages decentralt. Det vurderes, at der er et potentiale på 4,8 årsværk, svarende til 2,6 mio. kr. Der er i EY's vurdering taget udgangspunkt i opgaver, hvor der er et potentiale ved samling. Potentialet er fordelt på HR-ledelsesinformation, hvor der kan reduceres fra 2,3 til 1,0 årsværk, understøttende og tværgående opgaver vedrørende arbejdsmiljø og miljøledelse, hvor der kan reduceres fra 7,6 til 5,0 årsværk, samt support ved sygefravær, hvor der kan reduceres fra 3,4 til 2,5 årsværk***. På baggrund af EY's erfaringer fra andre lignende organisationer er det EY's vurdering, at en samling af de understøttende funktioner i forbindelse med HR-driftsopgaver kan reducere ressourceforbruget med 10-15 % gennem udnyttelse af synergier****. Samlingen af opgaver vil foruden ressourcebærende gevinster også sikre en mere ensartet service for alle enheder på tværs af serviceområder. Samtidig kan det styrke fagligheden i opgavevaretagelsen gennem fagligt fællesskab. Det vil være en væsentlig forudsætning, at der fortsat er en tæt dialog og samarbejde med serviceområderne.		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indfasning og nettopotentiale</th> <th>år 1</th> <th>år 2</th> <th>år 3</th> <th>år 4</th> <th>år 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bruttopotentiale årligt</td> <td>1,3</td> <td>2,6</td> <td>2,6</td> <td>2,6</td> <td>2,6</td> </tr> <tr> <td>Ekstra løbende omkostninger</td> <td>0,0</td> <td>0,0</td> <td>0,0</td> <td>0,0</td> <td>0,0</td> </tr> <tr> <td>Investeringsomkostninger</td> <td>0,5</td> <td>0,0</td> <td>0,0</td> <td>0,0</td> <td>0,0</td> </tr> <tr> <td>Nettopotentiale årligt</td> <td>0,8</td> <td>2,6</td> <td>2,6</td> <td>2,6</td> <td>2,6</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;"><i>Alle tal er afrundede</i></p>	Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	Bruttopotentiale årligt	1,3	2,6	2,6	2,6	2,6	Ekstra løbende omkostninger	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	Investeringsomkostninger	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	Nettopotentiale årligt	0,8	2,6	2,6	2,6	2,6
	Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5																										
Bruttopotentiale årligt	1,3	2,6	2,6	2,6	2,6																											
Ekstra løbende omkostninger	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0																											
Investeringsomkostninger	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0																											
Nettopotentiale årligt	0,8	2,6	2,6	2,6	2,6																											
Påkrævede investeringer Forslaget vil kræve en investering i nærmere analyse af det mest hensigtsmæssige fremtidige opgavesplit og implementeringen heraf. Det forventes, at den samlede investering vil være i størrelsesordenen 0,5 årsværk i en periode på ca. 6 måneder.	Ekstra årlige løbende omkostninger Der er ikke identificeret ekstra årlige omkostninger.																															
Forudsætninger for realisering Ingen særlige forudsætninger for realisering.	Indfasning Det forventes, at forslaget kan indfases over en toårig periode.																															
Realiserbarhed Forslaget er i høj grad realiserbart. Gevinstrealiseringen vil kræve organisatoriske tilpasninger, der hvor andele af årsværk flyttes.	Overlap til andre forslag Der er ikke overlap til andre forslag. Der har været en generel budgetreduktion på HR-området fra 2018 til 2019. Der skal tages højde den relative effekt af en lavere baseline ifbm. implementering. TMF vurderer, at HR området er reduceret med ca. 8 årsværk fra 2018 til 2019.																															

*Baseline for nuværende opgavevaretagelse for håndtering af variable løndele og med en årsværkspris på 533.000 kr.

**Det er vurderingen, at ca. 1% af ressourceforbruget er på anlæg.

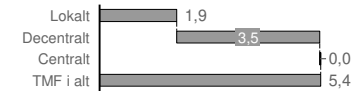
*** TMF har en rolle i forhold til miljøledelse på tværs af kommunen. Der skal tages højde herfor i forbindelse med implementering af forslaget.

****Baseret på EY's kvalitative vurdering af TMF's organisering gennem interviews samt EY's erfaringer fra andre offentlige institutioner.

Effektiviseringsforslag 5

Automatiseret tidsregistrering til variable lønde

Fordeling af årsværk på forslagens baseline





Overblik	Baseline*	Nettopotentiale (årligt)** 3,4-4,4 ÅV/1,8-2,3** mio. kr. (Løn: 1,8-2,3 mio. kr. + udgifter: 0 mio. kr.)																													
Beskrivelse af forslag Dette forslag vurderer frigjorte ressourcer i forbindelse med databehandling af indberetninger om variable lønde gennem implementering af en mere automatiseret tidsregistrerings-løsning. Implementeringen vil endvidere frigøre ressourcer hos medarbejderne i forbindelse med tidsindberetning, som ikke vurderes i dette forslag. Der anvendes i dag et væsentlig ressourceforbrug på indsamling og behandling af data med henblik på at lave korrekt lønudbetaling. Indberetning af oplysninger til udbetaling af variable lønde foretages i dag i flere formater, men er en, hovedsagligt, manuel proces. Medarbejderne indtaster og indsender deres timeforbrug på forskellige registreringskoder for lønde i en skabelon til serviceområdesekretariaterne. I serviceområdesekretariaterne gennemføres en kvalitetskontrol, manuel konsolidering og indberetning til de centrale lønsystemer. Det er EY's vurdering, at implementeringen af en mere automatiseret tidsregistreringsløsning vil kunne reducere ressourceforbruget for de manuelle processer. Den endelige løsning forventes at kunne varetages af 1-2 årsværk og dermed reducere ressourceforbruget med mellem 3,4 og 4,4 årsværk på tværs af TMF. RPA kan være en løftestang til på kort sigt at kunne høste gevinster.	Indfasning og nettopotentiale <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>år 1</th> <th>år 2</th> <th>år 3</th> <th>år 4</th> <th>år 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bruttopotentiale årligt</td> <td>1,4</td> <td>2,9</td> <td>2,9</td> <td>2,9</td> <td>2,9</td> </tr> <tr> <td>Ekstra løbende omkostninger</td> <td>0,5</td> <td>0,6-1,1</td> <td>0,6-1,1</td> <td>0,6-1,1</td> <td>0,6-1,1</td> </tr> <tr> <td>Investeringsomkostninger</td> <td>0,5</td> <td>0,0</td> <td>0,0</td> <td>0,0</td> <td>0,0</td> </tr> <tr> <td>Nettopotentiale årligt</td> <td>0,4</td> <td>1,8-2,3</td> <td>1,8-2,3</td> <td>1,8-2,3</td> <td>1,8-2,3</td> </tr> </tbody> </table> <i>Alle tal er afrundede</i>		år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	Bruttopotentiale årligt	1,4	2,9	2,9	2,9	2,9	Ekstra løbende omkostninger	0,5	0,6-1,1	0,6-1,1	0,6-1,1	0,6-1,1	Investeringsomkostninger	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	Nettopotentiale årligt	0,4	1,8-2,3	1,8-2,3	1,8-2,3	1,8-2,3
	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5																										
Bruttopotentiale årligt	1,4	2,9	2,9	2,9	2,9																										
Ekstra løbende omkostninger	0,5	0,6-1,1	0,6-1,1	0,6-1,1	0,6-1,1																										
Investeringsomkostninger	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0																										
Nettopotentiale årligt	0,4	1,8-2,3	1,8-2,3	1,8-2,3	1,8-2,3																										
Påkrævede investeringer Valget af tidsregistreringsløsning vil kræve yderligere analyse i forhold til systemvalg og tilgang. Som nævnt kan en RPA-løsning komme i spil på kort sigt, men som udgangspunkt tænkes en samlet integreret løsning for håndtering af variable lønde. De påkrævede investeringer udgøres således af projektledelse og ressourcer til opsætning af registreringsdimensioner, gennemgang af overenskomster og lokalaftaler samt opsætning af løsning, herunder konsulentbistand.	Ekstra årlige løbende omkostninger Der er i forslaget forudsat ekstra løbende omkostninger til vedligehold af stamdata samt drift og support af løsningen svarende til 1-2 årsværk.																														
Forudsætninger for realisering Ingen særlige forudsætninger for realisering.	Indfasning Forslaget vurderes at kunne indfas i år 1, dog først med effekt efter et halvt år, da det registrerings- og systemmæssige setup først skal gennemføres.																														
Realiserbarhed Forslaget vurderes at være realiserbart – dog anerkendes kompleksitet i overenskomster.	Overlap til andre forslag Der er ikke overlap til andre forslag. Vælges RPA-løsning, bør det dog sammentænkes med implementeringen af forslag 7 vedrørende anvendelse af RPA i TMF.																														

*Baseline for nuværende opgavevaretagelse for håndtering af variable lønde. Årsværkspris: 533.000 kr. Det er forudsat, at der anvendes 3,0 årsværk i Byens Drift, jf. 2019-korrektionen.

** Byens Fysik har ikke indrapporteret ressourceforbrug på variable lønde, hvorfor BF ikke indgår i potentialeberegningen. Det er pba. interviews vurderingen, at der vil være et potentiale i Byens Fysik.

Resumé af effektiviseringsforslag

Overblik	Baseline 64,0 mio. kr. (200,2 mio. kr. inkl. forslag 7)	Nettopotentiale (årligt) 4-8 % (inkl. forslag 7-baseline)	Realiserbarhed	Afhængighed mellem forslag
6. Etablering af digitalt Center of Excellence i TMF	Forslaget indebærer at øge den kritiske masse af ressourcer, professionaliseringsgraden, understøtte videndeling og anvendelse af best practice-metoder på tværs af forvaltningen.	1,0-1,5 mio. kr.		Ikke identificeret
7. Anvendelse af RPA-teknologi på tværs af forvaltningen	EY har identificeret et automatiseringspotentiale i Teknik- og Miljøforvaltningen. Potentialet er især i enheder med mange manuelle, repetitive opgaver. Vurderingen bygger oven på resultaterne af en tidligere RPA-modenhedsvurdering gennemført i sommeren 2018.	7,0-14,3 mio. kr.		Der er i udgangspunktet ikke identificeret overlap til andre forslag
<i>Bemærk, at denne vedrører digitalisering som løftestang til at opnå effektiviseringer i forretningen.</i>				
Total		8,0-15,8 mio. kr.		

Effektiviseringsforslag 6

Etablering af digitalt Center of Excellence i TMF


Overblik	Baseline* 15 ÅV/10,1 mio. kr.	Nettopotentiale (årligt)** 1,6-2,3 ÅV/1,0-1,5 mio. kr. (løn: 0,8-1,2 + udgifter: 0,2 mio. kr.)																														
Beskrivelse af forslag <p>I Teknik- og Miljøforvaltningen eksekveres it- og digitaliseringsopgaven i høj grad decentralt. Analysen har identificeret opgavetyper, hvor der vurderes at være effektivitets- og kvalitetsgevinster ved konsolidering af opgavevaretagelsen. Det vil øge den kritiske masse af ressourcer, professionaliseringsgraden, understøtte videndeling og anvendelse af best practice-metoder på tværs på forvaltningen. EY's analyser viser, at omkostningseffektiviteten kan øges, hvis udvalgte opgavetyper konsolideres med central forankring, men med tæt samarbejde med de relevante dele af forretningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ It-projektledere: Projektledelsesopgaven kræver ikke som udgangspunkt høj indsigt i det faglige genstandsfelt, som projektet vedrører, men kræver til gengæld i høj grad projektledelseskompetencer og ekspertise i at anvende relevante projektledelsesmetoder, fx agile metoder på it-området. Der er kortlagt ca. 11 årsværk på projektledelse i TMF fordelt på ca. 30 projekter. ▶ Systemejerskab: Systemejerskabopgaven kræver særlig indsigt i cirkulærer, informationssikkerhed, risikovurdering, beredskaber m.v. Indsigt i det hjemmelsmæssige grundlag på et fagområde er hertil en fordel i forhold til forståelse af data på området. Analysen viser, at opgaven er spredt meget tyndt ud i forvaltningen, hvor de fleste systemejere anvender under 0,01 % af deres tid på opgaven. Det skaber efter EY's vurdering ikke forudsætningerne for en effektiv opgavevaretagelse af høj kvalitet. Der er kortlagt 4,5 årsværk anvendt på systemejerskab fordelt på 87 systemer. <p>Det er erfaringen fra andre offentlige organisationer, at omkostningseffektiviteten kan øges med op mod 20 % ved at konsolidere it- og digitaliseringskompetencer. EY vurderer, at potentialet i TMF vil være 10-15 % ved en konsolidering af projektledelses- og systemejerskabkompetencerne. Det er vurderingen, at et Center of Excellence hertil kan understøtte en reduktion af forbruget af it-konsulenter (se bilag 1). Et eventuelt potentiale hertil er ikke indregnet.</p>		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indfasning og nettopotentiale</th> <th>år 1</th> <th>år 2</th> <th>år 3</th> <th>år 4</th> <th>år 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bruttopotentiale årligt**</td> <td>0</td> <td>1,0-1,5</td> <td>1,0-1,5</td> <td>1,0-1,5</td> <td>1,0-1,5</td> </tr> <tr> <td>Ekstra løbende omkostninger</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Investeringsomkostninger</td> <td>0,7</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Nettopotentiale årligt</td> <td>-0,7</td> <td>1,0-1,5</td> <td>1,0-1,5</td> <td>1,0-1,5</td> <td>1,0-1,5</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;"><i>Alle tal er afrundede</i></p>	Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	Bruttopotentiale årligt**	0	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0	Investeringsomkostninger	0,7	0	0	0	0	Nettopotentiale årligt	-0,7	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5
Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5																											
Bruttopotentiale årligt**	0	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5																											
Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0																											
Investeringsomkostninger	0,7	0	0	0	0																											
Nettopotentiale årligt	-0,7	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5																											
Påkrævede investeringer	Det er vurderingen, at konsolidering af kompetencer og at skabe forudsætningerne for at realisere gevinster vil kræve en mindre investering. Initialt vil det være relevant at dedikere ressourcer til metodeudvikling og governance-model – der afsættes i år 1 samlet set ressourcer svarende til 1,0 årsværk/konsulentbistand til dette.	Ekstra årlige løbende omkostninger Det er vurderingen, at konsolidering af kompetencer ikke vil være forbundet med ekstra årlige løbende omkostninger.																														
Forudsætninger for realisering	Det er en forudsætning for at realisere gevinsterne, at der etableres en governance-model og en struktur for samarbejdet med forretningen, herunder klare roller og ansvar, og udvikles koncepter og metoder, som kan understøtte mere effektiv eksekvering af opgavevaretagelsen.	Indfasning Det er vurderingen, at der vil være en indfasningsperiode, hvor organisationsmodellen løbende udvikles, og koncepter og metoder defineres og beskrives. Det forudsættes på den baggrund, at gevinsterne kan påbegyndes realiseret fra år 2.																														
Realiserbarhed	Gevinsterne vurderes i høj grad at være realiserbare.	Overlap til andre forslag Der er ikke identificeret overlap til andre forslag. TMF har oplyst, at der er et sket en mindre reduktion i baseline på systemejerskab.																														



*Baseline inkluderer beregnede udgifter til it-projektledelse og systemejerskab ved en årsværkspris (AC) på 561.000 kr. og en overhead på 15 %.
 **Det er vurderingen, at maksimalt 10 % af potentialet er anlæg.

Effektiviseringsforslag 7

Anvendelse af RPA-teknologi på tværs af forvaltningen

Overblik	Baseline* Bemærk, at baselinen er for de omfattede enheder – 303 ÅV/136,2 mio. kr. <i>ikke it- og digitaliseringsområdet</i>	Nettopotentiale (årligt) 13,5-27,6 ÅV/7,0-14,3 mio. kr.																														
Beskrivelse af forslag <p>EY har identificeret et automatiseringspotentiale i Teknik- og Miljøforvaltningen. Vurderingen bygger oven på resultaterne af en tidligere RPA-modenhedsvurdering gennemført i sommeren 2018. Erfaringsmæssigt er potentialet i enheder, som i modenhedsvurderingen vurderes at have et højt bruttopotentiale, i spændet ca. 10-15 %, mens det er 5-10 % i øvrige automatiseringsmodne enheder. Vurderingen indikerer, at der er et RPA-potentiale i TMF i mindst 13 enheder, herunder et højt potentiale i 3 enheder****.</p> <p>EY har tidligere gennemført kortlægninger og business cases i en lang række både offentlige og private organisationer. Potentialerne og omkostningerne anvendt til dette forslag er baseret på erfaringer herfra. Det lægges til grund for dette forslag, at hver RPA-licens kan understøtte automatisering af 4-5 processer, og at der vil være behov for at automatisere knap 80 processer for at realisere potentialet. Dermed vil der være behov for at anskaffe ca. 20 RPA-licenser for at indfri potentialet. I praksis vil der være et behov for at gennemføre yderligere dybdegående analyse af hver enkelt proces og vurdere den præcise tidsbesparelse på hver proces, som automatiseres.</p> <p>Det vil være relevant at inddrage Koncern IT og det eksisterende Robotics Center of Excellence i det videre arbejde med automatisering. Det vil endvidere være relevant at forankre automatiseringsarbejdet i TMF centralt med henblik på systematisk at udnytte kompetencerne og opsamle/udnytte læring og viden på tværs af de processer, som skal automatiseres.</p>		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indfasning og nettopotentiale</th> <th>år 1</th> <th>år 2</th> <th>år 3</th> <th>år 4</th> <th>år 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bruttopotentiale årligt**</td> <td>3,0-5,6</td> <td>6,0-11,2</td> <td>9,2-17,0</td> <td>9,2-17,0</td> <td>9,2-17,0</td> </tr> <tr> <td>Ekstra løbende omkostninger</td> <td>1,2-2,1</td> <td>1,7-2,8</td> <td>2,8-3,7</td> <td>2,2-2,8</td> <td>2,2-2,8</td> </tr> <tr> <td>Investeringsomkostninger***</td> <td>3,8-6,3</td> <td>3,8-6,3</td> <td>3,8-6,3</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Nettopotentiale årligt</td> <td>-2,0-2,7</td> <td>0,6-2,1</td> <td>2,6-7,1</td> <td>7,0-14,3</td> <td>7,0-14,3</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;"><i>Alle tal er afrundede</i></p>	Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	Bruttopotentiale årligt**	3,0-5,6	6,0-11,2	9,2-17,0	9,2-17,0	9,2-17,0	Ekstra løbende omkostninger	1,2-2,1	1,7-2,8	2,8-3,7	2,2-2,8	2,2-2,8	Investeringsomkostninger***	3,8-6,3	3,8-6,3	3,8-6,3	0	0	Nettopotentiale årligt	-2,0-2,7	0,6-2,1	2,6-7,1	7,0-14,3	7,0-14,3
Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5																											
Bruttopotentiale årligt**	3,0-5,6	6,0-11,2	9,2-17,0	9,2-17,0	9,2-17,0																											
Ekstra løbende omkostninger	1,2-2,1	1,7-2,8	2,8-3,7	2,2-2,8	2,2-2,8																											
Investeringsomkostninger***	3,8-6,3	3,8-6,3	3,8-6,3	0	0																											
Nettopotentiale årligt	-2,0-2,7	0,6-2,1	2,6-7,1	7,0-14,3	7,0-14,3																											
Påkrævede investeringer <p>Det er forudsat, at der skal investeres i udviklingen af ca. 80 processer**** a 150.000-250.000 kr. pr. stk. i implementeringsomkostninger, herunder vil det formentlig være nødvendigt at få ekstern konsulentbistand hertil, såfremt indfasningsplanen kan realiseres. Det vil muliggøre automatisering af ca. 80 processer på tværs af forvaltningen, under forudsætning af at hver RPA-licens kan håndtere 4 processer. Det estimeres på den baggrund, at investeringsomkostningen over tre år vil være 11,4-19,0 mio. kr. på at implementere og anskaffe RPA-løsningerne.</p>		Ekstra årlige løbende omkostninger <p>Der vil være en omkostning forbundet med ca. 15 RPA-licenser a 75.000 kr. pr. stk. I praksis vil TMF's afregningsmodel med KIT afvige fra den traditionelle licensbaserede model, som kendes i andre organisationer. Dette vurderes ikke at påvirke omkostningsniveauet.</p> <p>Hertil vil der erfaringsmæssigt være et behov for en løbende vedligeholdelseskostning på 7 % af investeringsomkostningen. Det svarer samlet set til ca. 2,2-2,8 mio. kr. årligt til de etablerede RPA-løsninger ved fuld indfasning. I indfasningsperioden (år 1-3) er det antaget, at vedligeholdelseskostningen er 12%.</p>																														
Forudsætninger for realisering <p>Det forudsættes, at der etableres et dedikeret, centralt setup med løbende fokus på gevinstrealisering og styring, og at der etableres en grad af central styring i TMF og etableres effektivt snitflade og udnyttelse af Koncern IT's kapaciteter og kompetencer. Det er væsentligt for realisering af forslaget, at Koncern IT har den tilstrækkelige kapacitet til produktionssætning i takt med at TMF udvikler RPA-løsningerne.</p>		Indfasning <p>Det er lagt til grund, at bruttopotentialet kan være fuldt indfaset i år 3 med en lineær indfasning af potentialerne.</p> <p>Det forventes, at der kan gennemføres fem sprints ad gangen, at en sprint tager 8 uger at gennemføre (erfaringsmæssigt 6-8 uger), og at der skal implementeres ca. 80 processer. Det vil kræve dedikeret fokus fra TMF og formentlig også ekstern bistand til at implementere løsningerne. Omkostningen til implementering er indregnet i investeringerne.</p>																														
Realiserbarhed <p>Det er vurderingen, at forslaget er realiserbart. De konkrete potentialer er der behov for at kvalificere yderligere gennem detaljeret proceskortlægning og potentiale vurdering på enkeltprocesniveau.</p>		Overlap til andre forslag <p>Der er som udgangspunkt ikke identificeret overlap til andre forslag. Der kan i mindre grad være overlap til Enhed Vanløse, som indgår i effektiviseringskatalog i fase 1. Der kan være yderligere RPA-gevinster forbundet med automatisering af variable løndele, jf. forslag 5, og ved at tage fx aktindsigter ud som et særskilt RPA-fokusområde.</p>																														

*Lønudgift i de udvalgte enheder og beregnede antal årsværk med afsæt i en årsværkpris på 449.000 kr. og en overheadpris på 15 %. Anlægsfinansierede enheder er søgt udeholdt.


**Det forudsættes, at år 1, 2 og 3 vil anvendes på at få implementeret gevinsterne i organisationen.

***Det forudsættes, at alle RPA-løsninger implementeres over en treårig periode. Det er forudsat, at der kan implementeres via 15 8-ugers sprints, hvor 5 processer automatiseres ad gangen.




****Enheder med højt potentiale: P-betaling, P-klager og Gravetilladelser, enheder med et vist potentiale: Fortove/brønde, Asfalt/striber, Vejplan, Kirkegårde, Økonomi, Kommunikation, P-kontrol og Vagt, Materiel og Bygninger, Center for Drift Syd, Mobilitet – 32 enheder indgår i den oprindelige kortlægning. Der vil således også være et potentiale for enheder, som ikke indgår i kortlægningen.

***** I beregningsforudsætningerne antages det, at der vil være behov for automatisering af 76 processer

Resumé af effektiviseringsforslag

Overblik	Baseline 104,5 ÅV/64,3 mio. kr.	Nettopotentiale (årligt) 8-9 %	Realiserbarhed	Afhængighed mellem forslag
8. Samling og optimering af opgaver i den politiske betjening	Forslaget indebærer, at koordinerende, kvalitetssikrende og politiske opgaver relateret til politisk betjening i højere grad samles på tværs af de fire serviceområder og TMF-sekretariatet. Det skal sikre en mere strømlinet proces med færre transaktioner, godkendelsesled samt i højere grad muliggøre udbredelse af best practice.	5,4-6,1 mio. kr.		Ingen afhængigheder
Total		5,4-6,1 mio. kr.*		

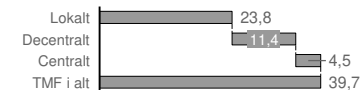
*Det vurderes, at anlæg maksimalt udgør 5% af potentialet.

-  Meget høj realiserbarhed, hvis forslaget kan implementeres senest i år 2 uden væsentlige investeringer og/eller væsentlige administrative/politiske beslutninger.
-  Høj realiserbarhed, hvis forslaget kan implementeres senest i år 3 med mindre investeringer og/eller væsentlige administrative/politiske beslutninger.
-  Middel realiserbarhed, hvis forslaget kan implementeres i år 3 eller senere og kræver større investeringer og/eller væsentlige administrative/politiske beslutninger.

Effektiviseringsforslag 8

Samling og optimering af udvalgte opgaver i den politiske betjening

Fordeling af årsværk på forslagens baseline



Overblik	Baseline*	Nettopotentiale (årligt)* 8,8-9,9 ÅV/ 5,4-6,1 mio. kr. (Løn: 5,1-5,8 mio. kr. + udgifter: 0,3 mio. kr.)																													
<p>Beskrivelse af forslag</p> <p>Forslaget indebærer, at koordinerende, kvalitetssikrende og politiske opgaver relateret til politisk betjening i højere grad samles på tværs af de fire serviceområder og TMF-sekretariatet. Det skal sikre en mere strømlinet proces med færre transaktioner, godkendelsesled samt i højere grad muliggøre udbredelse af best practice, som kan tage afsæt i det igangværende læringsarbejde i TMF-sekretariatet. Endvidere indebærer forslaget at der procesforbedringer som følge af centercheflagets fjernelse givestrealiseres:</p> <p>a. EY's vurdering er, at der kan frigøres ressourcer, hvis best practice-processer i udarbejdelsen af politiske produkter i højere grad udbredes mellem serviceområderne. I forbindelse med interviews er der identificeret forskellige processer**, og analysen viser hertil væsentlig variation i effektiviteten i udarbejdelse af politiske produkter**. Analysen hæver serviceområder med lavere produktivitet end forvaltningsgennemsnittet til gennemsnittet. Det vil øge effektiviteten svarende til 5,5 årsværk.</p> <p>b. Analysen viser, at både TMF-sekretariatet og serviceområdesekretariaterne varetager kvalitetssikrende opgaver og opgaver relateret til politisk kontekstsætning, fx sprog, jura og understøttende/kritiske spørgsmål, i forbindelse med fremstilling af politiske sager. Indledningsvis gennemføres en proces i serviceområderne, hvor enhederne leverer faglige bidrag, og serviceområdesekretariaternes politiske koordinatore understøtter kvalitetssikring og politisk kontekstsætning. TMF-sekretariatet inddrages derefter, hvilket ofte giver anledning til yderligere tilbageløb og ressourceforbrug i serviceområderne, inden sagen fremstilles politisk. Den eksisterende snitflade indebærer, at produkterne i princippet skal være klar til politisk forelæggelse***, når serviceområderne leverer til TMF-sekretariatet. Færre transaktioner, herunder fuld implementering af de nuværende ansvarsfordelinger, kan realisere yderligere 2,0 årsværk.</p> <p>c. Fjernelsen af centercheflagets afbureaukratiseret processer i serviceområderne, herunder både i sekretariaterne og enhederne, i forbindelse med bl.a. betjeningen af den politiske ledelse. Det er vurderingen på baggrund af flere interviews i forbindelse med den gennemførte dataindsamling, at fjernelsen af centercheflaget har frigjort op mod 15 % på processer, hvor centercheflaget tidligere var en central aktør, herunder i forbindelse med godkendelsesflows. EY antager konservativt, at der er frigjort 5-8 % af ressourcerne på de politiske processer. Dette svarer til en frigørelse af 1,8-2,8 årsværk i de fire serviceområder****.</p> <p>Den samlede effekt af forslaget forventes delt mellem serviceområderne (8,4-9,5 ÅV, når der korrigeres for effektoverlap mellem forslag a/b og c) og TMF-sekretariatet (0,4).</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indfasning og nettopotentiale</th> <th>år 1</th> <th>år 2</th> <th>år 3</th> <th>år 4</th> <th>år 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bruttopotentiale årligt</td> <td>0</td> <td>5,4-6,1</td> <td>5,4-6,1</td> <td>5,4-6,1</td> <td>5,4-6,1</td> </tr> <tr> <td>Ekstra løbende omkostninger</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Investeringsomkostninger</td> <td>0,5</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Nettopotentiale årligt</td> <td>-0,5</td> <td>5,4-6,1</td> <td>5,4-6,1</td> <td>5,4-6,1</td> <td>5,4-6,1</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;"><i>Alle tal er afrundede</i></p>	Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	Bruttopotentiale årligt	0	5,4-6,1	5,4-6,1	5,4-6,1	5,4-6,1	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0	Investeringsomkostninger	0,5	0	0	0	0	Nettopotentiale årligt	-0,5	5,4-6,1	5,4-6,1	5,4-6,1	5,4-6,1
Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5																										
Bruttopotentiale årligt	0	5,4-6,1	5,4-6,1	5,4-6,1	5,4-6,1																										
Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0																										
Investeringsomkostninger	0,5	0	0	0	0																										
Nettopotentiale årligt	-0,5	5,4-6,1	5,4-6,1	5,4-6,1	5,4-6,1																										
<p>Påkrævede investeringer</p> <p>Det vurderes, at der vil være behov for en mindre investering i forbindelse med samling af opgaven og udbredelse af best practice ud i organisationen. Det kan indebære en investering i uddannelse målrettet udvalgte organisatoriske enheder.</p>	<p>Ekstra årlige løbende omkostninger</p> <p>Der vurderes ikke at være ekstra årlige løbende omkostninger forbundet med forslaget.</p>																														
<p>Forudsætninger for realisering</p> <p>Det er en forudsætning, at best practice-processer identificeres, beskrives og implementeres på tværs drevet af den samlede, koordinerede enhed.</p>	<p>Indfasning</p> <p>Det er vurderingen, at gevinsterne ikke kan realiseres allerede i år 1, da en ny struktur og arbejdsgang skal besluttes, defineres og implementeres i praksis. Gevinsterne forventes at kunne realiseres fra år 2.</p>																														
<p>Realiserbarhed</p> <p>Forslaget vurderes at være realiserbart, men kræver, at forudsætninger beskrevet ovenfor implementeres.</p>	<p>Overlap til andre forslag</p> <p>Der er ikke identificeret overlap til andre forslag. TMF-sekretariatet har opgivet, at der er sket en mindre baselinereduktion fra 2018 til 2019 vedrørende politisk betjening.</p>																														

*Baseline på indstillinger (ekskl. faglige bilag) og politiker- og borgmesterspørgsmål i hele TMF. Forslaget kan afhængigt af den ønskede snitflade udvides til at indeholde samling af yderligere administrative og politiske produkter. Det vurderes, at anlæg maksimalt udgør 5% af potentialet.

**Fx er identificeret tre forskellige processer for indstillingsprocessen i de tre serviceområder, hvor EY har gennemført interviews.

***Inkluderer sprog, jura, økonomi og faglig argumentation samt fx håndtering af direktionsbemærkninger. Rådhuset har mandat til at være understøttende.

**** Dette dækker alene processerne omkring indstillinger og besvarelse af borgmester- og politikerspørgsmål. Eventuelle gevinster i forbindelse med yderligere politiske og administrative opgaver, fx betjening af KCL m.v., er ikke indregnet i dette forslag.

1

RESUMÉ



2

METODE OG BASELINE



3

DYBDEGÅENDE ANALYSER



4

EFFEKTIVISERINGSFORSLAG



5

BILAG



Bilag 1: Opgørelse af forbrug af rådgivere

Figur 1: Indkøb fordelt på konsulentkategorier

Serviceområde/ rådgiverkategori	Advokatbistand (i kr.)	It-konsulenter m.v. (i kr.)	Ingeniører (i kr.)	Management og HR (i kr.)
Byens Anvendelse	3.274.974		9.087.748	2.139.969
Byens Drift	3.467.808		1.433.738	1.824.527
Byens Fysik	289.915		897.596	5.058.775
Byens Udvikling	1.690.460		1.148.019	1.863.464
TMF Stab	104.437		3.434.590	574.744
I alt	8.827.593		16.001.690	11.461.479

Note	<i>Største leverandører: Horten, Nielsen Nørager, Bech Bruun, DLA Piper Danmark, Codex Advokater</i>	<i>Største leverandører: KMD, Eksponent, KOMBIT, Implement, EG</i>	<i>Største leverandører: Rambøll, COWI, Sweco, ORBICON, Via Trafik</i>	<i>Største leverandører: PA Consulting, Eksponent, Devoteam, KPMG, KUBEN Management, EY, Implement</i>
------	--	--	--	--

*Data er baseret på realiserede 2017-forbrug

Årsværkssplit på serviceområder

Centralt, decentralt og lokalt niveau

		Økonomi	HR/organisations-udvikling (ekskl. KOM)	IT/Digitalisering	Betjening af Adm/pol. Ledelse
BA	Decentralt (SO-sek.)	9,2	2,4	0,9	5,3
	Lokalt (enheder)	11,4	7,3	8,8	28,2
BD	Decentralt (SO-sek.)	7,4	10,2	0,8	8,1
	Lokalt (enheder)	22,6	13,4	7,0	6,2
BF	Decentralt (SO-sek.)	3,3	0,9	0,2	2,4
	Lokalt (enheder)	7,6	1,7	0,6	6,3
BU	Decentralt (SO-sek.)	2,2	1,9	0,6	7,4
	Lokalt (enheder)	9,2	10,9	11,2	27,5
Stab/ TMF SEK	Centralt	17,0	13,7	24,8	13,2
Total på niveauer	Centralt (Stab/TMF Sek)	17,0	13,7	24,8	13,2
	Decentralt (SO-sek.)	22,0	15,4	2,4	23,1
	Lokalt (enheder)	50,8	33,4	27,6	68,2
Total (ÅV)		89,8	62,4	54,8	104,5

