

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

Opsummering af budgetanalyse

3. juni 2019

# 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\*.

## Hoved-konklusioner 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. 32-48 mio. kr. årligt, svarende til 6-10 % 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
- ▶ Fuldt gevinstrealisering af allerede igangsatte initiativer, fx Kvantum-implemteringer

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.

\*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, betjening af politisk og administrativ ledelse, jord og affald samt løn. Baselinen inkluderer forretningsenheder, hvor Robotics-teknologi er relevant. Juraområdet er ikke undersøgt særskilt i dybdegående analyser grundet lav intern volumen i TMF. Der er ikke udarbejdet yderligere business cases på lokalplanområdet, da der allerede er igangsat ambitiøse effektiviseringer, som får effekt de kommende år. EY har forholdt sig aktivt til disse business cases.

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

# Budgetanalysens hovedkonklusioner

## Hovedkonklusioner og anbefalinger pr. område

Analyseområde	Hovedkonklusioner	Anbefalinger	Vurdering*
<b>Lokalplaner</b> 	<p><b>Procesvurdering:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Ressource- og produktionsplanlægningen er i høj grad erfaringsbaseret og personbåret.</li> <li>Medarbejderne i planenhederne anvender mange ressourcer på at adressere krav og behov fra omverdenen, politikere og ledelse, som ikke er fastlagt i planloven.</li> <li>Der arbejdes løbende på at udvikle leverancemodellen, herunder ved i højere grad at digitalisere kerneopgaven og produkterne.</li> </ul> <p><b>Internt benchmark:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Der er identificeret nogen variation mellem produktiviteten i de fire byplanenheder.</li> </ul> <p><b>Eksternt benchmark:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dataunderstøttelse af ressource- og produktionsplanlægning med henblik på at synliggøre og udnytte ledig kapacitet og kapacitetsudjævne mellem enheder og sager.</li> <li>Bedre udnyttelse af ikke-geografispecifikke ressourcer på tværs af lokalplanenhederne gennem mere projektbaseret organisering.</li> <li>Justering af højt ressourceforbrug på koordinering og forventningsafstemning med eksterne og politisk niveau.</li> <li>Digitalisering af processer og produkter (jf. det igangværende projekt "Digitale Lokalplaner").</li> </ul>	1 2 3 4 5 
<b>P-kontrol</b> 	<p><b>Procesvurdering:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Den centrale organisering af p-kontrollen understøtter høj omkostningseffektivitet, idet ledelsesspændet er højt, giver fleksibilitet og understøtter korrekt myndighedsudøvelse.</li> <li>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.</li> <li>En høj andel af medarbejdernes arbejdstid anvendes på indirekte tid, herunder transport, planlægning og kommunikation.</li> </ul> <p><b>Internt benchmark:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul> <p><b>Eksternt benchmark:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TMF har en højere effektivitet og produktivitet end benchmarkkommunen. Andelen af klager i forhold til antal afgifter indikerer, at klagemængden fortsat kan reduceres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udnyttelse af eksisterende TMF-lokationer i København ved afholdelse af frokostpauser.</li> <li>Implementering af automatisk nummerpladescanning.</li> <li>Etablering af en enstrengt kanalstrategi og digitalisering af aktiviteter, som i dag løses i vagtcentralen.</li> <li>Dataunderstøttet planlægning gennem automatisk opsamling og udstilling af rute- og produktionsdata.</li> <li>Reduktion af anvendelse af overtidstillæg.</li> </ul>	1 2 3 4 5 
<b>Udvikling og implementering af politikker, planer og strategier</b> 	<p><b>Procesvurdering:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ul> <p><b>Internt benchmark:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allokering af et budget i forbindelse med vedtagelse af PPS til implementering af besluttede initiativer.</li> <li>Mere forventningsafstemning, i forhold til hvilke scenarier der bør implementeres set fra et omkostningseffektivitetsperspektiv.</li> <li>Udvikling og implementering af fælles, tværgående TMF-projektstyringsværktøjer.</li> </ul>	1 2 3 4 5 


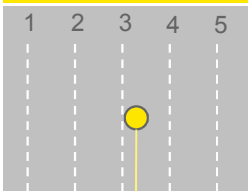

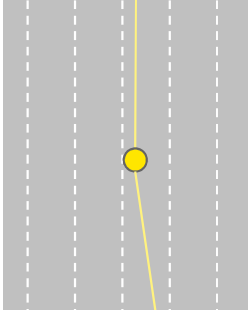

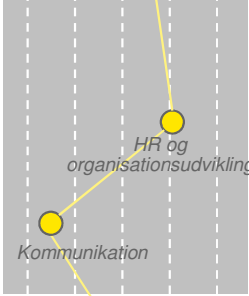

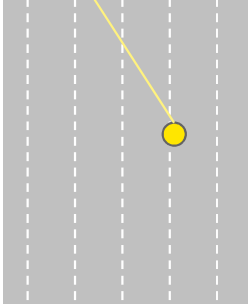
\*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt

5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

\*\*Takstfinansierede PPS'er har derimod et budget allokaret fra vedtagelsen.

# Budgetanalysens hovedkonklusioner


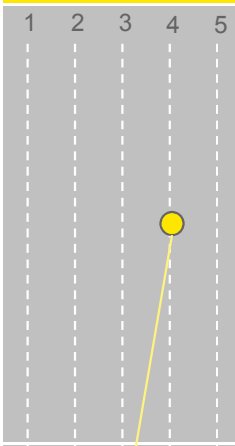

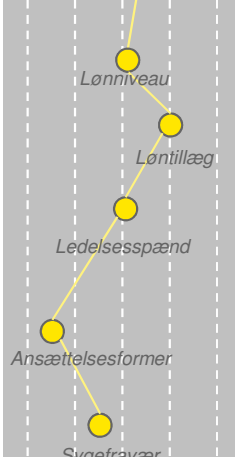
## Hovedkonklusioner og anbefalinger pr. område

Analyseområde	Hovedkonklusioner	Anbefalinger	Vurdering*
Jord og affald 	<b>Procesvurdering:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Central organisering af jord- og affaldsområdet skaber grundlag for, at ressourcerne på § 8-tilladelse kan udnyttes på øvrige sagsområder.</li> <li>Sagsbehandlingen understøttes i lav grad af digitale kanaler og skabeloner.</li> </ul> <b>Internt benchmark:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>TMF har en væsentligt lavere produktivitet og længere sagsbehandlingstid pr. § 8-tilladelse end benchmarkkommunen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	1 2 3 4 5 
Økonomistyring, budget, regnskab og indkøb 	<b>Procesvurdering:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Væsentligt ressourceforbrug på den politiske budgetproces, herunder på budgetnotater, hvor en lav andel af de udarbejdede budgetnotater vedtages.</li> <li>Der kan opnås større omkostningseffektivitet ved bedre udnyttelse af systemer og yderligere automatisering af rapporteringer.</li> </ul> <b>Internt benchmark:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ensartethed i procentandel af årsværk, der anvendes på økonomiopgaver.</li> <li>Stor variation i, hvor stor en økonomi der varetages pr. årsværk.</li> </ul> <b>Eksternt benchmark:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Der anvendes en større andel af de samlede årsværk på økonomiopgaver end i benchmarkforvaltningerne.</li> <li>TMF har et højt ressourceforbrug på økonomiopgaver i forhold til den samlede økonomis størrelse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samling af opgaver vedrørende koordinering og kvalitetssikring i den politiske budgetproces.</li> <li>Systemunderstøttelsen af det operationelle indkøb udbedres.</li> <li>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.</li> </ul>	1 2 3 4 5 
HR, organisationsudvikling og kommunikation 	<b>Procesvurdering:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Organiseringen på kommunikationsområdet understøtter omkostningseffektivitet.</li> </ul> <b>Internt benchmark:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Der er betydelig variation i andel af årsværk, der anvendes, og HR-opgaver mellem serviceområderne.</li> </ul> <b>Eksternt benchmark:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>TMF anvender en større andel af det samlede årsværk på HR-opgaver end benchmarkforvaltningerne. Samlet benchmarkes kommunikation tæt på samme niveau som benchmarkforvaltningen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samling af understøttende HR-driftsopgaver, herunder digitalisering og automatisering af processer</li> <li>Udbedring af systemudfordringer i HR-selvbetjeningsløsninger i KS.</li> <li>Samling af forretningsunderstøttende organisationsudviklingsopgaver med henblik på udbredelse af best practice og ressourceudnyttelse.</li> </ul>	1 2 3 4 5 
It og digitalisering 	<b>Procesvurdering:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul> <b>Eksternt benchmark:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>TMF anvender samlet set flere ressourcer på it og digitalisering end benchmarkforvaltningerne, herunder især på udviklingsopgaver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samling af projektlederkompetencer og udvalgte driftsopgaver (fx systemejerskab) med henblik på at udnytte og opbygge en kritisk masse af projektlederkompetencer, som kan understøtte forretningen.</li> <li>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</li> </ul>	1 2 3 4 5 

\*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 	<p><b>Procesvurdering:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Elimineringen af centercheflaget har reduceret ressourceanvendelsen på processerne forbundet med betjening. Denne gevinst er endnu ikke realiseret budgetmæssigt.</li> <li>Den digitale understøttelse er ineffektiv, og både Agenda og eDoc driver et ressourceforbrug som følge af manuelle transaktioner.</li> </ul> <p><b>Internt benchmark:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul> <p><b>Eksternt benchmark:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduktion af transaktioner mellem Rådhussekretariatet og serviceområdesekretariatene, så politikrelaterede og kvalitetssikrende opgaver kun løses ét sted, og processerne standardiseres.</li> <li>Realisering af produktivtetsgevinster opnået efter fjernelse af centercheflaget.</li> <li>Digitalisering og automatisering af aktindsigtsprocessen.</li> <li>Tilpasning af lønniveauer</li> </ul>	1 2 3 4 5 
Ledelse og løn <i>(konklusion: samlet for fase 1 og 2)</i> 	<p><b>Interne og eksterne benchmark:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Lønniveauet</b> ligger generelt under de eksterne benchmarks, dog med en vis spredning på tværs af serviceområder. Der er identificeret væsentlige variationer i lønniveauer mellem serviceområderne</li> <li><b>Løntillæg:</b> Der observeres høj anvendelse af løntillæg på tværs af forvaltningen, herunder modtager næsten 9 ud af 10 akademikere på løntrin 4 (nyuddannede/næsten nyuddannede) et eller flere løntillæg.</li> <li><b>Ledelsesspændet</b> varierer betydeligt på tværs af enhederne i forvaltningen, herunder også mellem sammenlignelige enheder.</li> <li><b>Ansættelsesformer:</b> 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**.</li> <li><b>Sygefraværet</b> 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilpasning af lønniveauerne for akademikere og administrative medarbejdere mellem serviceområderne.</li> <li>Reducere anvendelsen af løntillæg på især akademikere løntrin 4.</li> </ul>	1 2 3 4 5 

\*1 = i meget høj grad omkostningseffektivt

5 = i meget lav grad omkostningseffektivt

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

# 11 kataloger med effektiviseringspotentialer for 32-48 mio. kr.

## Opsummering

Der er samlet set udarbejdet 11 effektiviseringskataloger som led i budgetanalysen. De 11 kataloger identificerer potentialer på 32-48 mio. kr. årligt, hvilket svarer til 6-10% af den realisérbare baseline, som katalogerne relaterer sig til.

Effektiviseringsforslag	Baseline	Potentiale	Score	Realiserbarhed
Forslag 1: Anvendelse af eksisterende lokationer til pause	41,6 mio. kr.	1,2-2,3 mio. kr.	2,6	Høj
Forslag 2: Implementering af nummerpladeteknologi	41,6 mio. kr.	2,3-4,0 mio. kr.	2,6	Middel
Forslag 3: Samling og bortfald af økonomiopgaver	58,0 mio. kr.	4,1-5,7 mio. kr.	3,2	Middel
Forslag 4: Samling af HR-opgaver	23,3 mio. kr.	2,6 mio. kr.	4	Høj
Forslag 5: Automatiseret tidsregistrering til variable løndele	23,3 mio. kr.	1,8-2,3 mio. kr.	4	Middel
Forslag 6: Etablering af digitalt Center of Excellence i TMF	64,0 mio. kr.	1,0-1,5 mio. kr.	4	Høj
Forslag 7: Anvendelse af RPA-teknologi på tværs af forvaltningen	136,2 mio. kr.	7,0-14,3 mio. kr.	4	Middel
Forslag 8: Samling og optimering af opgaver i den politiske betjening	64,3 mio. kr.	5,4-6,1 mio. kr.	4	Middel
Forslag 9: Reduceret anvendelse af løntillæg til nyuddannede akademikere	7,6 mio. kr.	3,6-4,6 mio. kr.	4	Høj
Forslag 10: Reduceret gennemsnitsløn ved ændret medarbejdersammensætning og mindre udbredt brug af løntillæg	136,5 mio. kr.	2,0-4,6 mio. kr.	3	Middel
Forslag 11: Digitalisering og tilpasning af serviceniveau på jord- og affaldsområdet**	12,2 mio. kr.	1,5-1,6 mio. kr.	3,3	Middel
<b>Total</b>	<b>502 mio. kr. *</b>	<b>32-48 mio. kr. *</b>		

\* Baseline og potentialerne tager højde for overlap mellem effektiviseringsforslagene. Summen af de 11 forslag er højere end totalen. Der er en marginal indirekte baselineeffekt som primært følge af forslag 10, hvor gennemsnitslønnen reduceres i udvalgte dele af forvaltningen, hvorfor omkostningsbasen på enkelte forslag reduceres. Denne effekt vurderes dog at være marginal og uden reel betydning for totalen.

\*\* Den rapporterede baseline i effektiviseringskataloget er den realisérbare baseline. Der er en væsentlig ikke-realisérbar baseline på området (se uddybet i beskrivelsen af forslag 11).

