


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

Supplerende effektiviseringskataloger

3. juni 2019

Effektiviseringsforslag 9

Reduceret anvendelse af løntillæg til nyuddannede akademikere

Overblik	Baseline 7,6 mio. kr.*	Nettopotentiale (årligt) 3,6-4,6 mio. kr.																								
Beskrivelse af forslag	<p>Der er identificeret en høj anvendelse af løntillæg til akademikere på løntrin 4 på tværs af forvaltningen. Akademikere er på løntrin 4 typisk indtil de har opnået to års anciennitet.</p> <p>Omkring 87% af akademikere på løntrin 4 i TMF modtager mindst ét kvalifikationstillæg, mens omkring 64% modtager funktionstillæg. Det observeres i forlængelse heraf endvidere, at 83% af nyuddannede akademikere på første år modtager mindst ét kvalifikationstillæg.</p> <p>Det er efter EY's vurdering ikke omkostningseffektivt, idet de som hovedregel ikke har haft mulighed for at tilegne sig særlige kvalifikationer på under et år. Ligeledes vurderes andelen af akademikere på løntrin 4, der modtager funktionstillæg at være høj, da det bør benyttes til at kompensere for varetagelse af særlige arbejdsfunktioner. Det bør være begrænset, hvilke muligheder der er for at modtage funktionstillæg med mindre end to års anciennitet.</p> <p>En reduktion af andelen af akademikere på løntrin 4 som modtager tillæg kan frigøre lønmidler. Reduceres andelen af akademikere på løntrin 4, der modtager kvalifikationstillæg til 30-40% kan der opnås en nettobesparelse på mellem 2,4 og 2,9 mio. kr. årligt, når forslaget er fuldt indfaset. Samt yderligere 1,2-1,7 mio. kr. årligt, såfremt andelen af modtagere af funktionstillæg på løntrin 4 reduceres til 30-40%. Der kan endvidere på længere sigt være økonomiske potentialer forbundet med, at medarbejderne gennem ansættelsesperioden, herunder også efter løntrin 4, samlet set akkumulerer færre tillæg. Denne effekt er ikke en del af dette forslag. Forslaget er baseret på en konstant ansættelsesfrekvens de kommende år som i 2017, og en ændring heraf vil påvirke potentialet.</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>Brutto-/nettopotentiale årligt</td> <td>0,9-1,2</td> <td>1,8-2,4</td> <td>3,6-4,6</td> <td>3,6-4,6</td> <td>3,6-4,6</td> </tr> <tr> <td>- Heraf reduktion i kvalifikationstillæg på løntrin 4**</td> <td>0,6-0,8</td> <td>1,2-1,5</td> <td>2,4-2,9</td> <td>2,4-2,9</td> <td>2,4-2,9</td> </tr> <tr> <td>- heraf reduktion i funktions-tillæg på løntrin 4***</td> <td>0,3-0,4</td> <td>0,6-0,9</td> <td>1,2-1,7</td> <td>1,2-1,7</td> <td>1,2-1,7</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	Brutto-/nettopotentiale årligt	0,9-1,2	1,8-2,4	3,6-4,6	3,6-4,6	3,6-4,6	- Heraf reduktion i kvalifikationstillæg på løntrin 4**	0,6-0,8	1,2-1,5	2,4-2,9	2,4-2,9	2,4-2,9	- heraf reduktion i funktions-tillæg på løntrin 4***	0,3-0,4	0,6-0,9	1,2-1,7	1,2-1,7	1,2-1,7
	Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5																				
Brutto-/nettopotentiale årligt	0,9-1,2	1,8-2,4	3,6-4,6	3,6-4,6	3,6-4,6																					
- Heraf reduktion i kvalifikationstillæg på løntrin 4**	0,6-0,8	1,2-1,5	2,4-2,9	2,4-2,9	2,4-2,9																					
- heraf reduktion i funktions-tillæg på løntrin 4***	0,3-0,4	0,6-0,9	1,2-1,7	1,2-1,7	1,2-1,7																					
Påkrævede investeringer	Forslaget vurderes ikke at være forbundet med investeringsomkostninger.	Ekstra årlige løbende omkostninger	Effektiviseringsforslaget vurderes ikke at omfatte ekstra årlige løbende omkostninger.																							
Forudsætninger for realisering	<p>Realisering af initiativet forudsætter, at der i lavere grad anvendes kvalifikations- og funktionstillæg til akademikere på løntrin 4. Dette vil kræve en ændring af den nuværende praksis hos de lokale ledere i forvaltningen.</p> <p>Det vil være hensigtsmæssigt at fastsætte klare kriterier og retningslinjer for, hvad det kræver at opnå funktions- eller kvalifikationstillæg hos akademikere på både løntrin 4 og på øvrige løntrin.</p>	Indfasning	<p>Da løntrin 4 er et toårigt løntrin, forventes besparelsen fuldt indfaset <i>efter</i> år 2, idet populationen af løntrin 4-ansatte må forventes "udskiftet" i løbet af to år. Dette følger af, at medarbejderne inden for en to årig periode må forventes avanceret til højere løntrin, mens nye akademikere på løntrin 4 er kommet ind fra universiteterne mv. Fra år 3 kan gevinsten således forventes indfaset fuldt.</p> <p>Besparelsen opnås ved en mindre anvendelse af tillæg ved fremtidige ansættelser og lønforhandlinger.</p>																							
Realiserbarhed	I høj grad realiserbar. Forslaget vil indebære en skærpelse af kriterierne for at tildele løntillæg og praksissen forbundet hermed.		<p>Overlap til andre forslag</p> <p>En reduktion af løntillæggene reducerer gennemsnitslønnen for medarbejderne i TMF. Derfor vil implementering af forslag 9 medføre en reduktion af nettopotentialet i effektiviseringsforslag 10 (se forslag 10).</p>																							


* Baseline udgjort af tillæg til akademikere på løntrin 4, jf. løndata (2017).

** Beregningerne er baseret på en reduktion i antallet af kvalifikationstillæg til at omfatte mellem 30 og 50% af akademikere på løntrin 4.

*** Beregningerne er baseret på en reduktion i antallet af funktionstillæg til at omfatte mellem 30 og 50% af akademikere på løntrin 4.

Effektiviseringsforslag 10

Reduceret gennemsnitsløn ved ændret medarbejdersammensætning og mindre udbredt brug af løntillæg

Overblik	Baseline 136,5 mio. kr.*	Nettopotentiale (årligt) 2,0-4,6 mio. kr.																								
Beskrivelse af forslag	<p>Lønniveauet blandt akademikere i TMF Sekretariat og Byens Udvikling er højere end i de øvrige serviceområder, samt højere end de øvrige benchmarks, fx andre forvaltninger i Københavns Kommune. Det indikerer, at der er potentialer at hente ved en reduktion af gennemsnitslønnen i de pågældende to organisatoriske enheder.</p> <p>Gennemsnitslønnen i de to enheder kan reduceres ved dels at ansætte en større andel akademikere på lavere løntrin, og dels ved en mindre udbredt brug af løntillæg.</p> <p>I TMF Sekretariat er der udelukkende ansat akademikere på løntrin 8 samt special-, og chefkonsulenter. Trods særlige opgavetyper i TMF Sekretariat vurderes det, at en del af opgaverne, der varetages i sekretariatet, kan løftes af akademikere på lavere løntrin. Ligeledes er 30% af de ansatte akademikere i Byens Udvikling special- eller chefkonsulenter, mens kun godt 14% er på løntrin 4, mod hhv. 18 og 22% i Byens Anvendelse. Der er derfor potentialer for at reducere lønomkostningen ved at ansætte en større andel akademikere på lavere løntrin.</p> <p>Reduceres gennemsnitslønnen i TMF Sekretariat til at ligge på niveau med benchmarks, frigøres mellem 0,8 og 0,9 mio. kr., når forslaget er fuldt indfaset. Ved en reduktion i gennemsnitslønnen i Byens Udvikling opnås en besparelse på 1,2-3,7 mio. kr.</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>Brutto-/nettopotentiale årligt</td> <td>0,4-0,9</td> <td>0,8-1,8</td> <td>1,2-2,7</td> <td>1,6-3,7</td> <td>2,0-4,6</td> </tr> <tr> <td>- Heraf reduktion i akademikernes gennemsnitsløn i TMF Sekretariat**</td> <td>0,2-0,2</td> <td>0,3-0,4</td> <td>0,5-0,6</td> <td>0,6-0,7</td> <td>0,8-0,9</td> </tr> <tr> <td>- Heraf reduktion i akademikernes gennemsnitsløn i Byens Udvikling***</td> <td>0,3-0,7</td> <td>0,5-1,5</td> <td>0,7-2,2</td> <td>1,0-2,9</td> <td>1,2-3,7</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	Brutto-/nettopotentiale årligt	0,4-0,9	0,8-1,8	1,2-2,7	1,6-3,7	2,0-4,6	- Heraf reduktion i akademikernes gennemsnitsløn i TMF Sekretariat**	0,2-0,2	0,3-0,4	0,5-0,6	0,6-0,7	0,8-0,9	- Heraf reduktion i akademikernes gennemsnitsløn i Byens Udvikling***	0,3-0,7	0,5-1,5	0,7-2,2	1,0-2,9	1,2-3,7
	Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5																				
Brutto-/nettopotentiale årligt	0,4-0,9	0,8-1,8	1,2-2,7	1,6-3,7	2,0-4,6																					
- Heraf reduktion i akademikernes gennemsnitsløn i TMF Sekretariat**	0,2-0,2	0,3-0,4	0,5-0,6	0,6-0,7	0,8-0,9																					
- Heraf reduktion i akademikernes gennemsnitsløn i Byens Udvikling***	0,3-0,7	0,5-1,5	0,7-2,2	1,0-2,9	1,2-3,7																					
Påkrævede investeringer	Forslaget vurderes ikke at være forbundet med investeringsomkostninger.	Ekstra årlige løbende omkostninger	Effektiviseringsforslaget vurderes ikke at omfatte ekstra årlige løbende omkostninger.																							
Forudsætninger for realisering	<p>En realisering af potentialet forudsætter, at der i højere grad ansættes akademikere på lavere løntrin i TMF Sekretariat og Byens Udvikling.</p> <p>Med afsæt i erfaringer fra andre offentlige organisationer, er det EY's vurdering, at der er mulighed for at justere medarbejdermiks, så der er flere på lidt lavere løntrin til at bistå med policy- og strategiudviklingsopgaverne.</p> <p>Derudover kan en løftestang konkret være at reducere anvendelsen af løntillæg, hvilket kan opnås gennem klarere og mere restriktive retningslinjer for, hvad det kræver for at opnå et løntillæg.</p>	Indfasning	Omstruktureringen i medarbejdersammensætningen indfases gradvist i takt med nyansættelser. Under antagelse om en medarbejderomsætning på 20% p.a.*** vil indfasningen af initiativet løbe over fem år. Potentialet kan indfases hurtigere, såfremt der aktivt ansættes på lave løntrin, fx løntrin 4 (nyuddannede) eller 5 i forbindelse med den løbende medarbejderomsætning. Løntrin 4-basisløn er ca. 34.000 kr./mdr. inkl. rådighedstillæg****, hvorfor der ved ansættelse af ganske få medarbejdere på disse løntrin kan realiseres en markant reduktion i gennemsnitslønningerne og hurtig indfasning af potentialerne.																							
Realiserbarhed	<p>Realiserbart, men vil kræve en gradvis indfasning.</p> <p>Potentialet kan forventes fuldt indfaset senest efter 5 år, i praksis kan potentialet indfases hurtigere, såfremt der strategisk rekrutteres på lavere løntrin.</p>		<p>Der er overlap til effektiviseringsforslag 9 vedrørende løntillæg for så vidt angår Byens Udvikling. Overlappet udgør 0,5-0,7 mio. kr. ved fuld indfasning. TMF sekretariat har ingen løntrin 4-akademikere, hvorfor der ikke er overlap til forslag 9.</p>																							

* Baseline er den samlede lønbase i TMF sekretariat og Byens Udvikling, jf. kvantum (2018)

** Gennemsnitslønnen for akademikere i TMF Sekretariat ligger væsentligt over de øvrige serviceområder og eksterne benchmarks. Forslaget omfatter 13 akademikere med en gennemsnitsløn på godt 52.600 kr. pr. md.

*** Gennemsnitslønnen i Byens Udvikling ligger over benchmarks. Forslaget omfatter 220 akademikere i Byens Udvikling med en gennemsnitsløn på godt 48.100.

**** Personaleomsætningen i Københavns Kommune var i 2016 23,4%, jf.

https://www.kora.dk/media/770719/11351_personaleomsaetningen-i-kommunerne.pdf

***** Jf. DJØF's lønoversigt, 2019

Effektiviseringsforslag 11

Digitalisering og tilpasning af serviceniveau på jord- og affaldsområdet

Overblik	Baseline 20,2 ÅV / 12,2 mio. kr.*	Nettopotentiale (årligt) 1,5-1,6 mio. kr.																														
Beskrivelse af forslag	<p>Analysen viser, at der er et potentiale forbundet med en ressourcetilpasning på jord og affaldsområdet. Ressourceforbruget på jord og affald er blandt andet et resultat af et meget højt serviceniveau og en lav digital understøttelse af sagsbehandlingen.</p> <p>Der er identificeret et højt ressourceforbrug på vejledning af ansøgerne i forbindelse med §8-ansøgninger, som typisk er professionelle konsulenter/rådgivere, og på at håndtere tilbageløb fra utilstrækkeligt oplyste sager*. På baggrund af erfaringer fra andre offentlige sagsområder, er det EY's vurdering, at der realiseres potentialer på §8-tilladelserne med udgangspunkt i en digital samarbejdsportal, som kan understøtte en mere agil og transparent sagsbehandling. Det skal reducere antallet af tilbageløb i processen og behovet for, at forvaltningen koordinerer mellem sagens parter (herunder især bygherre og rådgiver**). Løsningen skal endvidere understøtte højere krav til ansøger (rådgiver) løbende i processen. Konkret foreslås, via en række procestrin, at tydeliggøre, hvilken information der skal afgives hvornår og hvad der mangler for at sagen er oplyst tilstrækkeligt. Løsningen kan integreres til kommunens ESDH-system (eDok), således at sagsoprettelse, notater, dokumentation, afgørelser og tilsyn journaliseres automatisk og påføres adviser for opfølgning. Løsningen vurderes at understøtte en høj service gennem fastholdelse af dialogen mellem parterne, digital transparens, straksafklaring af manglende information, håndtering af høringsprocessen, status og formidling af afgørelse. Ved at styrke datagrundlag og effektivisere arbejdsgangene, vurderes TMF at kunne forkorte sagsgennemløbstiden, hvilket ofte er det afgørende parameter for bygherren. Det er vurderingen, at nettopotentialet på §-tilladelser vil være ca. 0,7 mio. kr. årligt ved fuld indfasning i år 2.</p> <p>TMF har oplyst, at der allerede eksisterer portal-løsninger i TMF på byggesagsområdet, som kan være relevante at anvende. EY vurderer, at det vil være hensigtsmæssigt at anvende samme løsning som på byggesagsområdet (Byg og Miljø). Det vil skabe øget brugervenlighed/genkendelighed og sikre sammenhæng til byggesagen. Dette scenarie estimeres til 0,9 mio. kr., men udvikling af en ny løsning estimeres til 1,3 mio. kr. i investering.</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>0,8-0,9</td> <td>1,7-1,9</td> <td>1,7-1,9</td> <td>1,7-1,9</td> <td>1,7-1,9</td> </tr> <tr> <td>Ekstra løbende omkostninger</td> <td>0,2-0,3</td> <td>0,2-0,3</td> <td>0,2-0,3</td> <td>0,2-0,3</td> <td>0,2-0,3</td> </tr> <tr> <td>Investeringsomkostninger</td> <td>0,9-1,3</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Nettopotentiale årligt</td> <td>-0,3-0,7</td> <td>1,5-1,6</td> <td>1,5-1,6</td> <td>1,5-1,6</td> <td>1,5-1,6</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;"><i>Alle tal er afrundede</i></p> <p>(fortsat) Forslaget indebærer i forlængelse heraf også en bredere tilpasning af serviceniveauer på sagsområderne på jord og affaldsområdet, dvs. øvrige områder end §8-tilladelser. Såfremt serviceniveauerne på de resterende områder tilpasses, kan der realiseres et nettopotentiale på ca. 0,9 mio. kr. årligt***. Specifikt vil det være i vejledningsindsatsen og besvarelse af henvendelser, at der i praksis kan ske en tilpasning af serviceniveauet. Det kan på øvrige områder også være relevant at anvende den udviklede portal-løsning til at understøtte dette. Potentialet på disse øvrige sagsområder er beregnet med udgangspunkt i, at halvdelen af gevinsten fra §8-området kan realiseres på disse områder (svarende til ca. 10% af myndighedsområdernes baseline)**.</p>	Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	Bruttopotentiale årligt	0,8-0,9	1,7-1,9	1,7-1,9	1,7-1,9	1,7-1,9	Ekstra løbende omkostninger	0,2-0,3	0,2-0,3	0,2-0,3	0,2-0,3	0,2-0,3	Investeringsomkostninger	0,9-1,3	0	0	0	0	Nettopotentiale årligt	-0,3-0,7	1,5-1,6	1,5-1,6	1,5-1,6	1,5-1,6
	Indfasning og nettopotentiale	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5																										
Bruttopotentiale årligt	0,8-0,9	1,7-1,9	1,7-1,9	1,7-1,9	1,7-1,9																											
Ekstra løbende omkostninger	0,2-0,3	0,2-0,3	0,2-0,3	0,2-0,3	0,2-0,3																											
Investeringsomkostninger	0,9-1,3	0	0	0	0																											
Nettopotentiale årligt	-0,3-0,7	1,5-1,6	1,5-1,6	1,5-1,6	1,5-1,6																											
Påkrævede investeringer	Implementering af samarbejdsportalen vil være forbundet med en anskaffelse og implementering af en portal-løsning, (software og integrationer) og kortlægning af regelsæt til kategoriseringen af sagstyper. Det vurderes, at initialinvesteringen til implementering af løsningen er 0,9-1,3 mio. kr. afhængig af om der anvendes en eksisterende portal-løsning, inkl. interne ressourcer svarende til 0,3 ÅV i år 1. Det antages, at hele investeringen sker i år 1. I praksis vil det afhænge af en markedsdialog og valg af teknisk løsning.	Ekstra årlige løbende omkostninger	Udvikling og tilpasning af samarbejdsportalens formularløsning, vurderes til at medføre løbende omkostninger for op mod 0,2-0,3 mio. kr. årligt, hvilket inkluderer softwarelicenser, abonnement, teknisk drift og vedligehold, samt indholdsstyring foretaget af interne ressourcer (0,3 ÅV årligt).																													
Forudsætninger for realisering	Der skal gennemføres markedsdialog og et udbud, hvor det afklares, hvilken teknologi der skal anvendes til at understøtte samarbejdsportalen. Desuden er det en forudsætning, at der kan udarbejdes et regelsæt for minimumsdokumentation per sagstype, for at kunne være i stand til at stille højere krav om dokumentation hos rådgiver. Såfremt portal-løsningen ikke vælges, vurderes der fortsat at være potentiale i at øgede krav til dokumentation fra rådgivere.	Indfasning	Det er vurderingen, at forslaget indfases med 50% år i 1, for at tage højde for anskaffelse og opsætning af portalen, tilpasning af arbejds gange, træning af medarbejder, samt kommunikation og involvering af kunder.																													
Realiserbarhed	Effektiviseringsforslaget er realiserbart, men vil kræve en investering for at opretholde serviceniveauet. Potentialet kan forventes fuldt indfaset fra år 2.	Overlap til andre forslag	Der er ikke identificeret overlap til andre forslag, herunder den tværgående RPA-potentialevurdering (forslag 7)																													

* Baseline dækker lønudgifterne på myndighedsopgaver på jord og affald samt en beregnet overhead på 17% af lønnen. Der er en betydelig ikke-realisérbar baseline på jord og affaldsområdet i kvantum og dermed også i budgetanalysen. Dette følger af, at det såkaldte administrationsbidraget, som dækker over takstområdets betaling til det skattefinansierede område for overhead (ledelse, husleje osv.) er bogført her. Fra 2020 og frem vil den blive beregnet via den nye overheadmodel, som er under udvikling, og skal styrke økonomistyringen og transparensen på området.

** Relationen til regionen vil afhænge af en nærmere dialog med Region Hovedstaden.

*** Områderne omfatter fx sager/henvendelser/vejledning ifbm. affaldsbekendtgørelsen, jordforureningsloven, miljøoplysningsloven m.fl., hvor der er en forholdsvis betydelig mængde sager og henvendelser. Det kræver nærmere analyse af de enkelte områder at vurdere de digitale potentialer.

Lokalplaner: Review af business cases

EY's samlede vurdering er, at de allerede igangværende effektiviseringstilgang på lokalplanområdet er ambitiøse og samtidig kræver et dedikeret fokus på at implementere gevinsterne i praksis. Det er EY's anbefaling, at der de kommende år skal holdes fokus på de allerede igangværende forandringer, sikre gevinstrealisering af disse og sikker drift snarere end at igangsætte nye forandringer.

Såfremt initiativerne bliver implementeret er EY's vurdering, at lokalplanområdet er omkostningseffektivt.

Business case 1: Digitale lokalplaner



Indhold i business case: Understøtte udarbejdelsen af lokalplaner digitalt og central styring og genbrug af data. Som led heri bliver udviklet en portal, som skal være én indgang for bygherre, og som er integreret til relevante fagsystemer og datakilder, herunder skal ske en automatisk journalisering i eDoc.



Business case: 5,2 årsværk i besparelse på lokalplanområdet ved fuld indfasning med en gradvis indfasning. Potentialet svarer til ca. 15% af årsværksforbruget på udarbejdelse af lokalplaner. Det er endvidere estimeret ca. 4 mio. kr. i engangsudgifter og 1,07 ekstra løbende omkostninger til drift og support af løsningen. I år 5 ved fuld indfasning, forventes nettobesparelsen at være 1,93 mio. kr.



EY's vurdering: EY vurderer, at digitale lokalplaner er en væsentlig transformation af de kerneprocesser- og produkter og samarbejds måder, som i dag anvendes og leveres på området. Efter EY's vurdering er denne transformation ambitiøs og kræver dedikation til implementeringen. På den baggrund er det EY's vurdering, at der bør være fuld fokus på at realisere de forudsatte gevinster samtidig med at der bevares en stabil og sikker drift under implementeringsperioden.

Business case 2: Lokalplaner og projektorganisering



Indhold i business case: Udvikling af processer og organisering på lokalplanområdet, som sikrer effektivitet og mere ensartede lokalplaner.



Business case: 600.000 kr. i løbende besparelse ved fuld indfasning (2020). Initiale investeringer på 599.000 kr. i år 1 (2016).



EY's vurdering: Det er EY's overordnede vurdering, at øget fleksibilitet og projektorganisering på lokalplanområdet er den rette model i forhold til at understøtte omkostningseffektivitet.

Det er samtidig EY's vurdering, jf. budgetanalysen, at der i 2019 fortsat er behov for at implementere denne struktur i bund og holde fokus på at arbejde projektorienteret på tværs af teams for at opnå de fulde gevinster af initiativet.

