

INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: Effektivisering af opgaveløsningen på grøn pleje og renhold - budgetanalysens fase 1

Kort resumé: Teknik- og Miljøforvaltningen har, med bistand fra Ernst & Young (EY), fået gennemført en budgetanalyse af klassiske driftsområder i forvaltningen (grøn drift og pleje, renhold af veje, cykelstier og pladser, renhold af ubemandede toiletter samt drift af kirkegårde). Med dette investeringsforslag vil forvaltningen implementere de dele af EY's effektiviseringsforslag, der kan realiseres uden at påvirke de eksisterende serviceniveauer for driften af byen. Herudover tager effektiviseringsforslaget højde for Borgerrepræsentationens beslutning på sit møde den 22. august 2019 i sagen: Placering af drift af byens boldbaner og tilhørende parker i Kultur- og Fritidsforvaltningen (2019-0156999).

Der søges om midler fra: Investeringspuljen

Fremstillende forvaltning: Teknik- og Miljøforvaltningen

Berørte forvaltninger:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Økonomiforvaltningen | <input type="checkbox"/> Socialforvaltningen |
| <input type="checkbox"/> Kultur- og Fritidsforvaltningen | <input checked="" type="checkbox"/> Teknik- og Miljøforvaltningen |
| <input type="checkbox"/> Børne- og Ungdomsforvaltningen | <input type="checkbox"/> Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen |
| <input type="checkbox"/> Sundheds- og Omsorgsforvaltningen | |

Angiv p/l:

2020

1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2020 p/l	Styringsområde	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Væridge ændringer							
Grøn drift og pleje	Service		-4.527	-9.146	-13.673	-18.200	-18.200
Drift og pleje af kirkegårde	Service	-372	-745	-745	-745	-745	-745
Renhold af veje, cykelstier og pladser	Service		-1.250	-1.875	-2.500	-2.500	-2.500
Renhold af ubemandede toiletter	Service	-1.100	-2.200	-2.200	-2.200	-2.200	-2.200
IT - Support, hosting & licenser	Service	626	826	826	826	826	826
Bruger- og borgertilfredshedsmålinger	Service	750	750	750	750	750	750
Samlet væridg ændring		-96	-7.146	-12.390	-17.542	-22.069	-22.069
Implementeringsomkostninger							
Projektressourcer	Service	2.504	2.504	1.252			
IT-Systemunderstøttelse	Service	3.826	2.126	1.126			
Samlede implementeringsomkostninger		6.330	4.630	2.378			
Samlet økonomisk påvirkning		6.234	-2.516	-10.012	-17.542	-22.069	-22.069
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	3						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	3						

Note til alle tabeller: Alle besparelser er angivet med negativt (-) fortegn.

1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

Borgerrepræsentationen besluttede den 21. juni 2018, at Teknik- og Miljøforvaltningen skulle gennemføre en takst- og budgetanalyse med henblik på en genberegning af alle forvaltningens takster og en analyse af omkostningseffektiviteten på klassiske driftsområder. Ernst & Young (EY) har gennemført takst- og budgetanalysen og har leveret den endelige rapport ultimo december 2018 med 14 selvstændige effektiviseringsforslag. Budgetanalysens fase 1 blev forelagt Teknik- og Miljøudvalget den 28. januar 2019, den 8. april 2019 samt 3. juni 2019¹.

EY har i juni 2019², på foranledning af Teknik- og Miljøforvaltningen Byens Drift, udarbejdet en supplerende og uddybende analyse af EYs effektiviseringsforslag 1 *Harmonisering af serviceniveauer og effektivitet på grøn drift og pleje* og EYs effektiviseringsforslag 13 *Tilpasset dimensionering på drift og pleje af kirkegårde*. Formålet med analysen har været at opdele effektiviseringspotentialerne i henholdsvis a) effektiviseringer, der vedrører optimering af driften og b) effektiviseringer der vedrører et fælles ensartet serviceniveau.

Indenfor grøn drift og pleje samt drift af kirkegårde har EY's supplerende analyse anslået, at 45-50% af effektiviseringspotentialet vedrører optimering af driften, og 50-55% vedrører et fælles ensartet serviceniveau. Forvaltningen har vurderet, at der skal tages udgangspunkt i 45%, som vurderes at have en høj grad af realiserbarhed. Hermed sikres det, at forvaltningen kan implementere EY's anbefalinger uden, at det påvirker det eksisterende serviceniveau i byen. Teknik- og Miljøudvalget skal i sensommeren 2019

¹ <https://www.kk.dk/sites/default/files/edoc/Attachments/22725113-31491645-1.pdf>

² <https://www.kk.dk/sites/default/files/edoc/Attachments/23520709-32879780-1.pdf>

drøfte forvaltningens oplæg til fastlæggelse af fælles serviceniveauer, som skal danne grundlag for en vurdering af, hvordan forvaltningen kan arbejde videre med at kvalificere de resterende 55% af effektiviseringspotentialet.

Nærværende investeringsforslag vedrører således alene effektiviseringer, som *ikke* indebærer ændringer i de eksisterende serviceniveauer på grøn pleje, renhold af veje cykelstier og pladser, renhold af ubemandede toiletter samt driften på kirkegårde. Hermed er effektiviseringerne i dette forslag alene relateret til, at forvaltningen leverer det samme serviceniveau på en mere ressourceeffektiv måde.

Forvaltningen har korrigeret EY's tal for enkelte mindre fejl, og der er efterfølgende udarbejdet rettellesblad af EY. Herudover har forvaltningen korrigeret for allerede gennemførte effektiviseringer, så de samme midler ikke spares dobbelt. Endvidere er det forvaltningens faglige vurdering, at Indre By ikke kan levere de samme effektiviseringer som andre bydele uden, at det vil påvirke serviceniveauet, hvorfor der også er korrigeret herfor. Forvaltningen har således foretaget en faglig kvalificering af EY's analyse (se mere herom senere i investeringsforslaget). Endelig skal det nævnes, at der i nærværende investeringscase er taget højde for Borgerrepræsentationens beslutning den 22. august 2019 i sagen: Placering af drift af byens boldbaner og tilhørende parker i Kultur- og Fritidsforvaltningen (2019-0156999).

1.3 FORSLAGETS INDHOLD

Formålet med dette investeringsforslag er at implementere og realisere de effektiviseringspotentialer, der kan gennemføres uden ændringer i de eksisterende serviceniveauer, i de fire af EYs effektiviseringsforslag, som omhandler:

- Grøn drift og pleje: Harmonisering af serviceniveauer og effektivitet (EYs effektiviseringsforslag 1)
- Drift og pleje af kirkegårde: Tilpasset dimensionering (EYs effektiviseringsforslag 13)
- Renhold af veje, cykelstier og pladser: Ruteoptimering og standardisering (EYs effektiviseringsforslag 4)
- Renhold af toiletter: Ruteoptimering og standardisering af ubemandede toiletter (EYs effektiviseringsforslag 11)

Såfremt forvaltningen får tildelt investeringsmidler, igangsættes tiltagene i investeringsforslaget efter udmøntning af investeringsmidlerne. Teknik- og Miljøforvaltningen vil sikre en korrekt inddragelse af medarbejderne før og under implementeringen af effektiviseringsforslaget.

Grøn drift og pleje samt drift og pleje af kirkegårde

Forvaltningen har identificeret en række løftestænger til at effektivisere driften inden for grøn drift og pleje samt drift og pleje af kirkegårde. Disse løftestænger er effektiviseringer, der – som allerede nævnt – ikke vil få en indvirkning på serviceniveauet. Der vil ske inddragelse af medarbejderne i implementeringen heraf:

- *Samling af specialiserede og rutebaserede driftsopgaver*
Det kan fx indebære en samling af store og omkostningstunge maskiner, som vil få en mere tværgående opgavevaretagelse og derigennem optimere kapacitetsudnyttelsen m.m.
- *Tilpasning af det organisatoriske set up*
Hermed skal det sikres, at de rette kompetencer er til stede, så opgaver kan løses fagligt korrekt og effektivt. Det skal eksempelvis overvejes, om nuværende teamstørrelser, enhedstørrelser,

ansvarsområder og fysisk placering er rigtige i forhold til opgaven, eller om der er brug for justeringer.

- *Samling af understøttende opgaver*

Enhederne er i dag understøttet på forskellig vis, både med lokal administrativ understøttelse og mere centrale funktioner både i og uden for forvaltningen. Det skal vurderes, om denne fordeling er den mest effektive i forhold til opgavevaretagelsen, eller om visse understøttende opgaver evt. skal samles yderligere. Dette kunne fx gælde øget samling af indkøbsopgaver.

- *Øget fokus på dataunderstøttelse*

Dette vil indebære, at enhederne fremover i højere grad vil kunne basere deres planlægning og prioriteringer af opgaver ud fra et faktisk datagrundlag. Dette vil især være GIS- og GPS-data og økonomiske nøgletal. Enhederne vil således blive i stand til at lave bedre og mere ensartede prioriteringer på tværs.

Løftestængerne skal, som nævnt, implementeres for at realisere effektiviseringerne og vil bl.a. indeholde en tilpasning af organisationen, hvor der fremover skal arbejdes mere tværgående i byen med en mere udstrakt og bedre koordineret ruteplanlægning. Dette vil kunne have den konsekvens, at borgerne vil opleve, at driftsopgaverne (fx græsklipning og hækklipning) bliver løst på andre tidspunkter end vanligt, da dataunderstøttelse skal sikre en optimal ruteplanlægning. Det vil ikke påvirke serviceniveauet, da opgaverne fortsat bliver løst, men dog på andre tidspunkter.

EY's budgetanalyse er baseret på regnskabstal fra 2017, og forvaltningen har efterfølgende effektiviseret 0,8 mio. kr. i 2018 inden for optimering af driften af legepladser (budgetaftalen for 2018). Derudover har forvaltningen effektiviseret 0,5 mio. kr. i 2018 på driftsoptimering af arbejdsgange inden for grøn drift og pleje med fokus på klare opgavebeskrivelser samt opgaveplanlægning. Dette indgik som en del af smarte investeringer i kernevedfærd i 2016 og skal sikre, at arbejdstiden bruges optimalt i forhold til kerneopgaven. Det er forvaltningens vurdering, at der i EY's opgørelse derfor er en del af effektiviseringspotentialet, der allerede er realiseret. Der bør således ske en modregning i EY's effektiviseringspotentiale på 1,3 mio. kr., så det sikres, at forvaltningen ikke skal høste den samme effektivisering to gange.

Inden for drift af kirkegårde er en del af effektiviseringspotentialet takstfinansieret, og derfor skal denne andel af effektiviseringen medføre takstnedsættelser, og kan herved ikke indgå i nærværende investeringsforslag. På baggrund af EY's beregninger har forvaltningen identificeret, at 60% af effektiviseringen skal indgå som takstnedsættelser for gravstedsejere mv. De resterende 40% vedrører skattefinansieret drift af kirkegårde, og denne del af effektiviseringspotentialet kan dermed indgå i nærværende investeringscase.

Borgerrepræsentationens beslutning af den 22. august 2019 om placering af drift af boldbaner og tilhørende parker i Kultur- og Fritidsforvaltningen

Business casen om arealpleje og viceværtssag blev godkendt ved overførselssagen 2018/2019. I business casen indgik en principbeslutning om at samle driften af større plane græsarealer over 4.000 m², herunder boldbaner³. Borgerrepræsentationen har den 22. august 2019 besluttet, at Kultur- og Fritidsforvaltningen skal overtage driften af alle byens boldbaner og tilhørende parker. Overdragelsen af disse arealer betyder, at Teknik- og Miljøforvaltningen pr. 1. september 2020 skal overføre 9,5 mio. kr. årligt til Kultur- og

³ <https://www.kk.dk/indhold/borgerrepraesentationens-modemateriale/22082019/edoc-agenda/ee029f2f-b174-48e9-8649-1c48816b3dcc/210eee95-608c-43e8-aa3d-0989cf344814>

Fritidsforvaltningen. Dette medfører derfor også en reduktion af den økonomiske baseline på grøn drift og pleje i TMF/Byens Drift og heraf det identificerede effektiviseringspotentiale. Forvaltningen har på den baggrund genberegnet effektiviseringspotentialet, og det betyder, at det samlede effektiviseringspotentiale skal nedskrives med 1,5 mio. kr. ved fuld indfasning. Bemærk, at dette er en nedjustering fra de 1,8 mio. kr., der tidligere er blev oplyst i notat fra d. 18. august med svar på politikerspørgsmål fra Karina Vestergård Madsen omkring de økonomiske konsekvenser af en overdragelse af driften af boldbaner og tilhørende parker til Kultur- og Fritidsforvaltningen.⁴

Renhold af veje, cykelstier og pladser

Forvaltningen har identificeret en række løftestænger til at effektivisere driften inden for renhold af veje, cykelstier og pladser. Disse løftestænger er effektiviseringer, der – som allerede nævnt – ikke vil få en indvirkning på serviceniveauet. Der vil ske inddragelse af medarbejderne i implementeringen heraf. Flere af løftestængerne er de samme som nævnt under grøn drift og pleje samt drift og pleje af kirkegårde og uddybes derfor ikke her:

- Etablering af optimale ruter, der fx skal være med til at sikre en tværgående drift, hvor opgaverne planlægges og udføres, så de løses mest omkostningseffektivt på tværs af bydele.
- Øget fokus på dataunderstøttelse således at enhederne fx fremover i højere grad vil kunne basere deres planlægning og prioriteringer af opgaver ud fra et faktisk datagrundlag.
- Samling af understøttende opgaver, fx samling af indkøbsopgaver og ruteplanlægning.
- Etablering af fælles retningslinjer der sikrer, at medarbejderne har en fælles forståelse for opgaven og håndtering heraf.

Det er forvaltningens faglige vurdering, at Indre By ikke kan levere det samme effektiviseringspotentiale som de andre bydele, uden at det resulterer i et reduceret serviceniveau. På baggrund af erfaringer med optimering af ruter for både tømning af affaldskurve og gadefejning i weekenderne, anslår forvaltningen, at 20 % af det identificerede effektiviseringspotentiale i Indre By kan indgå i dette investeringsforslag uden at medføre et reduceret serviceniveau. De resterende 80% af effektiviseringspotentialet vil indgå i den indstilling om serviceniveauer, som forvaltningen vil fremlægge for Teknik- og Miljøudvalget i sensommeren 2019.

Renhold af ubemandede toiletter

Forvaltningen har identificeret en række løftestænger til at effektivisere driften af renhold af ubemandede toiletter. Disse løftestænger er effektiviseringer, der – som allerede nævnt – ikke vil få en indvirkning på serviceniveauet. Der vil ske inddragelse af medarbejderne i implementeringen heraf. Flere af løftestængerne er de samme som nævnt under grøn drift og pleje samt drift og pleje af kirkegårde og uddybes derfor ikke her:

- Etablering af optimale ruter, der fx skal være med til at sikre en tværgående drift, hvor opgaverne planlægges og udføres så de løses mest omkostningseffektivt på tværs af bydele.

⁴ <https://www.kk.dk/sites/default/files/edoc/Attachments/23727478-33235777-11.pdf>

- Øget fokus på dataunderstøttelse således at enhederne fx fremover i højere grad vil kunne basere deres planlægning og prioriteringer af opgaver ud fra et faktisk datagrundlag.
- Tilpasning af det organisatoriske set up, fx samling af indkøbsopgaver og ruteplanlægning.
- Etablering af fælles rengøringsmanualer og retningslinjer der sikrer, at medarbejderne har en fælles forståelse for opgaven og håndtering heraf.

1.4 ØKONOMI

EY har identificeret følgende effektiviseringspotentialer inden for de fire effektiviseringsforslag, der er omfattet af dette investeringsforslag⁵:

- Øget effektivitet inden for grøn drift og pleje på 46,7 mio. kr. På baggrund af EY's uddybende analyse⁶ er det vurderingen, at 45% heraf vil kunne effektiviseres igennem optimering af driften – dvs. uden påvirkning af serviceniveauet – og dermed er der et korrigeret effektiviseringspotentiale på 21 mio. kr. Dette nedjusteres med 1,3 mio. kr. på baggrund af effektiviseringer, der er blevet realiseret i 2018, og dermed ikke indgår i EYs baseline (som er regnskabstal 2017). Derudover er det besluttet i Borgerrepræsentationen at placere driften af byens boldbaner og tilhørende parker i Kultur- og Fritidsforvaltningen, hvilket nedskriver potentialet med yderligere 1,5 mio. kr. Dermed er det korrigerede effektiviseringspotentiale på 18,2 mio. kr. årligt ved fuld indfasning.
- Effektivisering af drift af kirkegårde har et effektiviseringspotentiale på 4,1 mio. kr. På baggrund af EY's uddybende analyse er det vurderingen, at 45% heraf vil kunne effektiviseres igennem optimering af driften af kirkegårde – dvs. uden påvirkning af serviceniveauet – og dermed er der et korrigeret effektiviseringspotentiale på 1,9 mio. kr. Heraf vedrører 60% af potentialet det takstfinansierede område, og kan dermed ikke indgå i nærværende investeringsforslag, men skal udmøntes i form af takstnedsættelser. Dermed er det korrigerede effektiviseringspotentiale på 0,745 mio. kr. årligt ved fuld indfasning.
- Etablering af mere optimale ruter og udvikling af tilstandskrav inden for renhold af veje, cykelstier og pladser på 6,4 mio. kr. årligt ved fuld indfasning. EY har dog, i deres rettelsesblad til rapporten, erkendt, at der har været en fejl i beregningerne til rapporten, og dermed nedjusteres effektiviseringspotentialet til 5,6 mio. kr. Heraf vedrører 3,9 mio. kr. Indre By, hvoraf det er forvaltningens faglige vurdering, at der kan effektiviseres 20% via optimering af driften, uden det vil have indvirkning på det oplevede serviceniveau. Dermed er det korrigerede effektiviseringspotentiale på 2,5 mio. kr. årligt ved fuld indfasning.
- Etablering af mere optimale ruter og udvikling/implementering af standarder inden for renhold af ubemandede toiletter har et effektiviseringspotentiale på 2,2 mio. kr. årligt ved fuld indfasning.

Dertil har forvaltningen identificeret et varigt driftsbehov, der skal sikre support af ny digital systemunderstøttelse på tværs af EYs effektiviseringsforslag. Driftsbehovet udgøres af et AC-årsværk på 626.000 kr. årligt til supportfunktion, som skal understøtte driftens daglige brug af den nye digitale systemunderstøttelse (årsværksats godkendt af Økonomikredsen i 2011).

⁵ <https://www.kk.dk/sites/default/files/edoc/Attachments/22725113-31491645-1.pdf> Se side 152-157, 158-164, 173-181, 182-188 samt 235-236, 240, 249 & 252

⁶ <https://www.kk.dk/sites/default/files/edoc/Attachments/23520709-32879780-1.pdf>

Derudover er der behov for 0,2 mio. kr. årligt til licens, hosting mv. til den nye digitale systemunderstøttelse fra 2021 og frem. Der bliver redegjort for den nye digitale systemunderstøttelse i nedenstående afsnit vedrørende Investeringsbehov på tværs af de fire projekter.

Den 3. juni 2019 blev det besluttet af Teknik- og Miljøudvalget, at der i forvaltningen skal implementeres en styringsmodel på de klassiske driftsområder, hvor der bl.a. skal gennemføres bruger- og borgertilfredshedsmålinger årligt. Målingerne skal anvendes til opfølgning på den oplevede kvalitet på tværs af de fire projekter. Denne opfølgning vil blive forelagt udvalget til politisk prioritering af serviceniveauer samt forvaltningens daglige styring på bydelsniveau. Den årlige udgift hertil udgør 0,75 mio. kr. årligt fra 2020 og frem.

Sammenlagt giver det et netto effektiviseringspotentiale på 22,1 mio. kr. årligt ved fuld indfasning jf. nedenstående tabel 1. Det er forvaltningens vurdering, at dette effektiviseringspotentiale er realistisk, såfremt der foretages de nødvendige investeringer jf. tabel 2.

Tabel 1. Varige ændringer, service

	1.000 kr. 2020 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Grøn drift og pleje: Harmonisering af serviceniveauer og effektivitet (Eys effektiviseringsforslag 1)		-4.527	-9.146	-13.673	-18.200	-18.200
Drift og pleje af kirkegårde: Tilpasset dimensionering (Eys Effektiviseringsforslag 13)	-372	-745	-745	-745	-745	-745
Renhold af veje, cykelstier og pladser: Ruteoptimering og standardisering (Eys Effektiviseringsforslag 4)		-1.250	-1.875	-2.500	-2.500	-2.500
Renhold af toiletter: Ruteoptimering og standardisering (Eys Effektiviseringsforslag 11)	-1.100	-2.200	-2.200	-2.200	-2.200	-2.200
IT-support	626	626	626	626	626	626
IT-licens og hosting		200	200	200	200	200
Bruger- og borgertilfredshedsmålinger	750	750	750	750	750	750
Varige ændringer totalt, service	-96	-7.146	-12.390	-17.542	-22.069	-22.069

Investeringsbehovet i nærværende forslag er knyttet til de fire separate projekter der har til formål at implementere Eys effektiviseringsforslag. Derudover er der et investeringsbehov der går på tværs af de fire projekter, som består af midler til implementering af digital systemunderstøttelse, der er nødvendigt for at realisere effektiviseringspotentialet på tværs af de fire projekter.

Grøn drift og pleje

For at implementere dette projekt og realisere effektiviseringspotentialet har forvaltningen identificeret et behov for projektressourcer svarende til 2 årsværk i 2020, 2 årsværk i 2021 samt 1 årsværk i 2022. Et projektressource årsværk prissættes til 626.000 kr. årligt svarende til en AC-medarbejder inklusiv grundlæggende overhead (årsværkssats godkendt af Økonomikredsen i 2011).

Projektressourcerne skal bidrage til et analysearbejde, der skal kortlægge muligheder og handlinger til at øge omkostningseffektiviteten **bl.a. ved at udbrede metoder og resultater fra de mest effektive enheder til mindre effektive enheder**. Derudover forudsætter realisering af effektiviseringspotentialet, at der sker en kultur- samt adfærdsændring hos ledelsen og de udførende medarbejdere. Herved er der behov for projektressourcer til at drive projektet på tværs af enhederne og understøtte den decentrale forandringsledelse, så de nye arbejdsgange bliver implementeret ensartet i hele organisationen og afføder den nødvendige adfærdsændring.

Drift af pleje af kirkegårde

For at implementere dette projekt og realisere effektiviseringspotentialet har forvaltningen identificeret et behov for projektressourcer svarende til 0,5 årsværk i 2020 samt 0,5 årsværk i 2021. Et projektressource årsværk prissættes til 626.000 kr. årligt svarende til en AC-medarbejder inklusiv grundlæggende overhead (årsværkssats godkendt af Økonomikredsen i 2011).

Projektressourcerne skal bidrage til et analysearbejde, der skal identificere det reelle ressourcebehov på tværs af kirkegårdene og mulighederne for at **udbrede metoder og resultater fra de mest effektive kirkegårde og kirkegårdsfunktioner til de, der er mindre effektive**. Derudover forudsætter realisering af effektiviseringspotentialet, at der sker en kultur- samt adfærdsændring hos ledelsen og de udførende medarbejdere. Herved er der behov for projektressourcer til at drive projektet på tværs kirkegårdene og understøtte den decentrale forandringsledelse, så den nye ressourceallokering bliver implementeret ensartet i hele organisationen og afføder den nødvendige adfærdsændring.

Renhold af veje, cykelstier og pladser

For at implementere dette projekt og realisere effektiviseringspotentialet har forvaltningen identificeret et behov for projektressourcer svarende til 1 årsværk i 2020, 1 årsværk i 2021 samt 1 årsværk i 2022. Et projektressource årsværk prissættes til 626.000 kr. årligt svarende til en AC-medarbejder inklusiv grundlæggende overhead (årsværkssats godkendt af Økonomikredsen i 2011).

Projektressourcerne skal bidrage til et analysearbejde, der skal danne grundlag for ruteoptimeringer og overgang til tilstandskrav, så **stordriftsfordele realiseres og de mest effektive metoder og tilgange udbredes**. Derudover forudsætter realisering af effektiviseringspotentialet, at der sker en kultur- samt adfærdsændring hos ledelsen og de udførende medarbejdere. Herved er der behov for projektressourcer til at drive projektet på tværs af de geografiske enheder og understøtte den decentrale forandringsledelse, så de nye arbejdsgange bliver implementeret ensartet i hele organisationen og afføder den nødvendige adfærdsændring.

Renhold af ubemandede toiletter

For at implementere dette projekt og realisere effektiviseringspotentialet har forvaltningen identificeret et behov for projektressourcer svarende til 0,5 årsværk i 2020 samt 0,5 årsværk i 2021. Et projektressource årsværk prissættes til 626.000 kr. årligt svarende til en AC-medarbejder inklusiv grundlæggende overhead (årsværkssats godkendt af Økonomikredsen i 2011).

Projektressourcerne skal bidrage til et analysearbejde der skal danne grundlag for etablering af optimale ruter, nyt organisatorisk set up og udvikling samt implementering af standarder inden for renhold af ubemandede toiletter. Derudover forudsætter realisering af effektiviseringspotentialet, at der sker en

kultur- samt adfærdsændring hos ledelsen og de udførende medarbejdere. Herved er der behov for projektressourcer til at drive projektet og understøtte forandringsprocessen vedrørende et nyt organisatorisk set up.

Derudover er der behov for bistand til decentral forandringsledelse, så de nye arbejdsgange bliver implementeret ensartet i organisationen og afføder den nødvendige adfærdsændring.

Investeringsbehov på tværs af de fire projekter

I nærværende forslag er der afsat investeringsmidler til systemunderstøttelse af de berørte opgaveområder. Dette skyldes, at effektiviseringen i forslaget skal realiseres via optimering af driften. Koordinering, planlægning og ressourcestyring er essentielle parametre, som skal optimeres i driften. På nuværende tidspunkt foregår koordinering, planlægning og ressourcestyring decentralt via manuelle processer, hvilket ikke understøtter et standardiseret styringsgrundlag, ligesom det gør det svært at overskue driften på tværs af byen. Derfor er der behov for en mere hensigtsmæssig digital system- og procesunderstøttelse, der udvikles på Teknik- og Miljøforvaltningens egenudviklede platform PUMA (Platform til Understøttelse af Mobile Arbejdsgange). PUMA er en agil platform, hvilket også betyder, at elementer der er udviklet i forbindelse med tidligere projekter, fx "Effektivisering og optimering af tids- og ressourcere registrering OFS 18-19", bliver genanvendt og danner grundlag for nye tilføjelser.

Forslagets investeringsbehov omfatter midler til en GIS-udvikler i 2020, 2021 & 2022, der prissættes til 626.000 kr. årligt svarende til en AC-medarbejder inklusiv grundlæggende overhead (årsværkssats godkendt af Økonomikredsen i 2011). GIS-udvikleren skal sikre koblingen imellem den tekniske løsning og byens indretning i forhold til den daglige udførelse af driftsopgaverne.

Til udvikling af løsninger i PUMA anvendes investeringsmidlerne til indkøb af programmørtimer. Det estimeres, at der skal anvendes ca. 2.800 programmørtimer i 2020, ca. 1.400 programmørtimer i 2021 og ca. 470 programmørtimer i 2022 til udvikling af løsningerne. Programmørtimerne indkøbes hos en ekstern leverandør via Københavns Kommunes webrammeaftale til en ca. pris på 1.070 kr. pr. time. De estimerede programmørtimer forventes at kunne dække behovet for udvikling af:

- Opgavestyring (ca. 40% af programmørtimerne): Udvikling af opgavestyringsmodul der skal understøtte planlægning, forecasting, opgavetildeling, opgaveudførelse samt opfølgning.
- Aktiver og aktiviteter (ca. 20% af programmørtimerne): Dette modul danner grundlag for opgave- og aktivitetsbaseret styring.
- Ruteoptimering (ca. 10% af programmørtimerne): Udvikling af modul til forecast og analyse af kørte samt planlagte ruter. Herudover også opfølgning på compliance (har vi kørt ruterne) og datagrundlag for optimering.
- Benchmark og tilsyn (ca. 30% af programmørtimerne): Udvikling af benchmark modul, der understøtter både internt og eksternt benchmark samt grundlag for tilsyn (kvalitet).

Udgifter til licens, hosting mv. i implementeringsperioden udgør 0,2 mio. kr. i 2020.

Ovenstående resulterer i et samlet investeringsbehov på 13,3 mio. kr. fra 2020-2022 jf. nedenstående tabel 2.

Tabel 2 Serviceinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2020 p/l						Innovationspulje (sæt X)
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Projektressourcer: Grøn drift og pleje	1.252	1.252	626				
Projektressourcer: Drift af pleje af kirkegårde	313	313					
Projektressourcer: Renhold af veje, cykelstier og pladser	626	626	626				
Projektressourcer: Renhold af ubemandede toiletter	313	313					
Udvikling af opgavestyring	1.200	600	200				
Udvikling af aktiver og aktiviteter	600	300	100				
Udvikling af ruteoptimering	300	150	50				
Udvikling af benchmark og tilsyn	900	450	150				
GIS Udvikler	626	626	626				
IT-licens og hosting (implementering)	200						
Investeringer totalt, service	6.330	4.630	2.378				

1.5 EFFEKTIVISERING PÅ ADMINISTRATION

Effektiviseringerne i forslaget er ikke placeret på hovedkonto 6.45, og herved indeholder forslaget ikke nogen effektivisering på administration.

1.6 FORDELING PÅ UDVALG

Forslaget berører kun Teknik- og Miljøforvaltningen.

1.7 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

Investeringsforslaget vil blive organiseret i en samlet projektportefølje i Teknik- og Miljøforvaltningen Byens Drift, hvor formålet er at implementere EYs effektiviseringsforslag. Under projektporteføljen vil EYs effektiviseringsforslag blive varetaget som delprojekter med dertil hørende projektledere tilknyttet. Der vil være en løbende rapportering til projektporteføljens programledelse, der består af forvaltningens direktion og koncernledelse, der varetager tværgående strategiske perspektiver vedrørende takst- og budgetanalysen.

En nedsat styregruppe er ansvarlig for at sikre relevant inddragelse af MED-udvalg samt medarbejdere og ledere i Teknik- og Miljøforvaltningen Byens Drift. Forvaltningen vil inden implementeringen påbegynde inddrage forvaltningens MED-system i planlægningen af den medarbejderinddragelse, som skal finde sted før og under selve implementeringen af effektiviseringsforslagene.

Arbejdet med implementering af investeringsforslaget igangsættes i forbindelse med udmøntning af midler fra budgetaftalen 2020 og forventes fuldt implementeret i 2024.

1.8 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE

Inddragelse af relevante samarbejdspartnere påbegyndes i forbindelse med igangsættelse af delprojekterne. Implementeringen af effektiviseringsforslagene vil ske i dialog med forvaltningens MED-system, således der sikres tæt og relevant medarbejderinddragelse.

1.9 FORSLAGETS EFFEKT

Den overordnede effekt af nærværende investeringsforslag er at øge omkostningseffektiviteten på opgaveområderne grøn drift og pleje, renhold af veje, cykelstier og pladser, ubemandede toiletter og grøn drift og pleje af kirkegårde hos Byens Drift i Teknik- og Miljøforvaltningen.

Det er samtidig forvaltningens **faglige vurdering**, at implementeringen af dette forslag ikke har indvirkning på kvaliteten af det oplevede serviceniveau i byrummet.

1.10 OPFØLGNING

	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Projekterne følger den fastsatte tidsplan	Styregruppen forelægges fast status på fremdrift i de enkelte projekter	Den koordinerende projektleder i Byens Drift	I fast kadence i forhold til styregruppemøderne
Projektressourcer er ansat til projektet og budgettet overholdes i 2020, 2021 og 2022	Procesplan for ansættelser præsenteres for styregruppen samt udtræk i kvantum	Enhedschefer i Byens Drift og efter gennemførte ansættelser den koordinerende projektleder i Byens Drift	Ansættelse af 4 projektressourcer med opstart 1/1-2020 samt budgetopfølgning kvartalsvist i 2020, 2021. Ansættelse af 2 projektressourcer med opstart 1/1-2022 med budgetopfølgning kvartalsvist i 2022.
Grøn drift og pleje samt drift og pleje af kirkegårde: Analysearbejdet er gennemført med henblik på en bedre dataunderstøttelse	Fremdrift på analysearbejdet forelægges styregruppen	Den koordinerende projektleder i Byens Drift	Status medio 2020, ultimo 2020, 2021, 2022, 2023 endeligt ultimo 2024
Grøn drift og pleje samt drift og pleje af kirkegårde: Gennemført et nyt organisatorisk setup med fokus på samling af specialiserede opgaver og understøttende opgaver	Fremdrift på analysearbejdet forelægges styregruppen	Den koordinerende projektleder i Byens Drift	Status medio 2020, ultimo 2020, 2021, 2022, 2023 endeligt ultimo 2024
Grøn drift og pleje samt drift og pleje af kirkegårde: Der er frigivet ressourcer svarende til 0,4 mio. kr. i 2020, 5,3 mio. kr. i 2021, 9,9 mio. kr. i 2022, 14,4 mio. kr. i 2023 samt 18,9 mio. kr. i 2024 og frem	Ved udtræk i Kvantum	Den koordinerende projektleder i Byens Drift	Årligt fra 2020 til 2024
Renhold af veje, cykelstier og pladser: Analysearbejdet er gennemført i forhold til	Den nye planlægning og koordineringen af optimale ruter samt behov for	Den koordinerende projektleder i Byens Drift	Årligt fra 2021 til 2024

optimale ruteplanlægning på tværs af byen	organisatoriske forandringer forelægges styregruppen		
Renhold af veje, cykelstier og pladser: Der er frigivet ressourcer svarende til 1,25 mio. kr. i 2021, 1,9 mio. kr. i 2022 samt 2,5 mio. kr. i 2023 og frem	Ved udtræk i Kvantum	Den koordinerende projektleder i Byens Drift	Årligt fra 2021 til 2024
Renhold af toiletter: Analysearbejdet er gennemført med henblik på ruteoptimering og samling af opgaver for at opnå kritisk masse	Den nye planlægning og koordineringen af optimale ruter samt behov for organisatoriske forandringer forelægges styregruppen	Den koordinerende projektleder i Byens Drift	Status medio 2020, ultimo 2020, 2021, 2022, 2023 endeligt ultimo 2024
Renhold af toiletter: Der er frigivet ressourcer svarende til 1,1 mio. kr. i 2021 samt 2,2 mio. kr. i 2022 og frem	Ved udtræk i Kvantum	Den koordinerende projektleder i Byens Drift	Årligt fra 2021 til 2022
Opfølgning på oplevet kvalitet	Der gennemføres årligt en bruger- og borgertilfredshedsundersøgelse med henblik på den oplevede kvalitet på tværs af de fire projekter	Den koordinerende projektleder i Byens Drift	Årligt fra 2020 og frem
PUMA løsninger udarbejdet til aftalt tid og pris	Opfølgning på budget vedrørende udgifter til udvikling og opfølgning på projektplan	Den koordinerende projektleder i Byens Drift sammen med Stab Digitalisering	Årligt i perioden fra 2020 til 2022 ved udtræk i kvantum og opfølgning på projektplan
Medarbejderinddragelse via MED-system	Løbende inddragelse af MED-systemet	Den koordinerende projektleder i Byens Drift	Løbende fra 2020 til 2024

1.11 RISIKOVURDERING

Det er forvaltningens faglige vurdering, at der med de forestående analysearbejder i de fire projekter, samt inddragelse af erfaringer fra driften, vil kunne sikres grundlag for en implementering uden ændringer i serviceniveauet. En mere ressourceeffektiv tilrettelæggelse af driftsopgaverne kan dog medføre, at borgerne kan opleve, at de konkrete opgaver fx løses på andre tidspunkter end vanligt, men der vil ikke være tale om ændringer i det samlede serviceniveau.

Det oplevede serviceniveau vil fremover blive monitoreret i den årlige bruger- og borgertilfredshedsundersøgelse, hvilket vil give mulighed for at følge udviklingen i borgernes oplevelse af serviceniveauet.

Forslaget forudsætter en betydelig ledelsesindsats til at implementere kultur- og adfærdændringen i Byens Drift. Denne risiko er forsøgt håndteret igennem de afsatte investeringsmidler til projektressourcer, der skal sikre den nødvendige understøttelse og tid til en så hensigtsmæssig implementering som muligt. Derved søges ligeledes sikret gevinstrealisering af effektiviseringspotentialet.

1.12 HVEM ER HØRT?

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	Forslaget er godkendt af CFØ d. 22-08-2019

	Ja/Nej/Ikke relevant	Hvis ja, skriv kort konklusionen. Skal være afsluttet inden udvalgsgodkendelse.
Ejendomsfaglig vurdering	Ikke relevant	
IT-kredsen	Ikke relevant	
Koncern-IT	Ikke relevant	
HR-kredsen	Ikke relevant	
Velfærdsanalytisk vurdering	Ikke relevant	