



11. januar 2019

Sagsnr.
2019-0005288**Bilag 3 EY's metodiske fremgangsmåde**Etablering af baseline

Som grundlag for budgetanalysen har EY etableret en baseline, der kobler Teknik- og Miljøforvaltningens omkostninger til aktiviteter med henblik på at synliggøre den økonomiske volumen inden for de enkelte opgaver.

Forvaltningens samlede økonomiske ramme udgjorde 3,5 mia. kr. i 2017. Budgetanalysens fase 1 afgrænser sig dog fra en række områder, hvorved baseline for det ordinære driftsområde i budgetanalysens fase 1 udgør 939 mio. kr., jf. tabel 1. Ud af de 939 mio. kr. er der udvalgt 10 separate analyser: otte analyser vedrørende proces- og ressourceanvendelse og to analyser for henholdsvis ledelse og løn samt indkøb. Omfanget af budgetanalysens fase 1 udgør samlet set 815,7 mio. kr. svarende til 86,9 % af baselinen, jf. tabel 1.

Tabel 1. Det bevillingsmæssige omfang for fase 1 budgetanalysen

Baseline (mio. kr.) / 2017 pl.	
Drifts- og anlægsøkonomien i TMF	3.504
Anlægsbevillinger friholdes	-1.249
Byens Anvendelse, Byens Udvikling, Stab samt administrative funktioner i Byens Drift og Byens Fysik analyseres i projektets Fase 2	-910
Affaldsområdet og fortovsordning friholdes	-406
Baseline for fase 1	939
Omfang for analyse af proces og ressourceeffektivitet	471
Omfang for analyse af ledelse og løn	235
Omfang for analyse af indkøb	128
Samlet omfang for budgetanalysen i fase 1	816

EY's metodiske fremgangsmåde

EY's metode for udvælgelse af områder er sket gennem en indledende kortlægning af økonomi (løn/udgifter) på tværs af de 75 organisatoriske enheder i Byens Fysik og Byens Drift. På tværs af enhederne har EY kortlagt 24 kerneaktiviteter med afsæt i en værdikædebaseret tilgang, eksempelvis er fortovsrensning summeret til én aktivitet, selvom dette udføres af flere forskellige separate geografiske enheder. En række kerneaktiviteter blev herefter frasorteret grundet eksempelvis lav omkostningsbase, mange delaktiviteter og allerede konkurrenceudsatte aktiviteter, hvorved der var 12 kerneaktiviteter/værdikæder tilbage. Disse blev vurderet på baggrund af et vægtet gennemsnit, hvor aktivitetens størrelse målt i omkostninger havde dobbelt vægt. Øvrige vægte var realiserbar

SekretariatNjalsgade 17, 1.
Postboks 457
2300 København SEAN nummer
5798009809452

baseline, mulighed for relevant internt benchmark, mulighed for relevant eksternt benchmark samt kvaliteten af produktions- og tidsregistreringsdata. På baggrund af prioriteringen af de 12 udvalgte kerneaktiviteter udvalgte styregruppen den 27. november 2018 otte områder til dybdegående undersøgelser. De prioriterede områder er følgende:

- Renhold af veje, cykelstier og pladser
- Renhold af alle toiletter
- Tømning af affaldskurve
- Vintertjenesten
- Grøn drift og pleje (inkl. boldbaner og legepladser)
- Vejvedligehold
- Drift, vedligehold og rådgivning af materiel
- Drift og pleje af kirkegårde

Til vurderingen af omkostningseffektiviteten på de udvalgte områder har EY udarbejdet en model indeholdende dels procesvurderinger og dels benchmarks. Vurderingen er sket ud fra 4 analysevariable, hvor vægtningen af de 4 analysevariable har været 50 pct. til procesvurdering og 16,6 pct. til de øvrige benchmarkvariable:

1. Procesvurderinger	8 dybdegående undersøgelser, hvor der er søgt taget højde for både kvalitative og kvantitative variable blandt andet ved gennemførelse af mere end 40 workshops på tværs af forvaltningen
2. Markedsbenchmarks	Forvaltningens enhedsomkostninger og performance sammenholdes med markedet (ikke udbudspriser)
3. Kommunebenchmarks	Forvaltningens enhedsomkostninger og performance sammenholdes med relevante kommuner (herunder 6-byerne). Idet København ikke er direkte sammenlignelig med 6-byerne i forhold til trængsel, antal brugere pr. m ² med mere, er søgt korrigeret herfor i benchmark
4. Interne benchmarks	Spredningen mellem geografiske enheder i forvaltningen sammenholdes med best practice fra eksterne benchmarks

EY's beregningsmetode relateret til harmonisering af serviceniveauer

I EY's arbejde med at identificere effektiviseringspotentialer på området *Grøn drift og pleje* er der i forbindelse med beregningerne af effektiviseringspotentialer etableret følgende segmentering:

- Arealtyper, hvor enhedernes arealer og opgavevaretagelse er inddelt for henholdsvis renhold, pleje af brugsgræs og sportsplæner samt pleje af rabat-, fælled- og naturgræs.

- Segmenter, hvor de 13 geografiske enheder er inddelt i to segmenter efter enhedernes respektive areal-volumener og antallet af større sammenhængende arealer

Inddelingen af enhederne er først foretaget på hver af tre arealtyper, som analysen af *Grøn drift og pleje* bygger på. Det drejer sig om henholdsvis a) renhold, b) pleje af brugsgræs og sportsplæner samt c) pleje af rabat-, fælled- og natur-græs. Denne øvelse er gennemført, da det eksempelvis er mere intensivt at pleje brugsgræs end fælledgræs, hvorfor der tages højde for det i analysen og beregningerne.

Dernæst har EY taget højde for forskelle i enhedernes rammevilkår ved at etablere to segmenter; Indre By er mere belastet end omegnsehederne. Segmenteringen beror på objektive kriterier og bygger på antagelsen om, at enheder med lav arealvolumen og med små usammenhængende arealer – overvejende i Indre By, har relativt dårligere forudsætninger for at have lave omkostninger end enheder med høj arealvolumen og store sammenhængende arealer. Det er vanskeligere at opnå ligeså høj effektivitet i pleje og renhold af små fragmenterede arealer i forhold til store sammenhængende arealer. Endvidere ligger enhederne med lav volumen også i Indre By, hvor mange mennesker færdes, hvilket især øger renholdelsesbehovet.

Samlet set beregner EY effektiviseringer svarende til 25,5 mio. kr. Da de tre opgavetyper kun udgør 58,3 mio. kr. af den justerede bevilling til *Grøn drift og pleje* på 106,5 mio. kr. forudsætter EY, at den samme effektiviseringsprocent gør sig gældende for de øvrige opgavetyper på området *Grøn drift og pleje*. De øvrige opgavetyper, som det ikke har været muligt for EY at tilvejebringe data om, udgør 48,2 mio. kr. i budget 2017.

EY antager dermed, at der er yderligere optimeringsmuligheder for 21,2 mio. kr. EY har anvendt denne antagelse til at ekstrapolere potentialet fra 25,5 mio. kr. til 46,7 mio. kr. Potentialet på 21,2 mio. kr. er dermed estimeret på baggrund af observationer, der ikke er direkte relaterbare til den pågældende bevilling.