

## Bilag 9 Investeringsforslag til investeringspuljen

På mødet i Økonomiudvalget den 10. september tog Økonomiudvalget til efterretning, at der indgår 25 forvaltningsspecifikke investeringsforslag og et innovationsforslag i forhandlingerne om midler fra investeringspuljerne i forbindelse med budget 2020.

To fagudvalg har efter mødet i Økonomiudvalget den 10. september tiltrådt yderligere to ansøgninger til investeringspuljen, hhv. investeringsforslaget *Optimering af klassesdannelse*, fremsat af Børne- og Ungdomsforvaltningen og investeringsforslaget *Effektivisering af opgaveløsningen på grøn pleje og renhold - budgetanalysens fase 1*, fremsat af Teknik- og Miljøudvalget, jf. tabel.

De to investeringsforslag fremgår af dette bilag.

Mio. kr. 2020-p/l						
Udvalg	Nr.	Forslag	Service	Anlæg	Effektivisering ved fuld indfasning	Tilbagebetalingstid år
BUU	BC08	Optimering af klassesdannelse	3,9	0,0	-1,0	6
		Effektivisering af opgaveløsningen på grøn pleje og renhold -				
TMU	BC27	budgetanalysens fase 1	13,3	0,0	-22,1	3
<b>I alt</b>			<b>17,2</b>	<b>0,0</b>	<b>-23,1</b>	

# INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: **BC08 Optimering af klassedannelse**

**Kort resumé:** Børne- og Ungdomsforvaltningen ønsker med denne case at investere i en inddragelsesproces, der har til formål at reducere i forvaltningens udbetaling af garantibevisninger til kommunens skoler. Med dette investeringsforslag reduceres udgifterne til garantibevisning med en mio. kr. Inddragelsesprocessen skal sikre, at alle relevante aktører bliver orienteret om og inddraget i arbejdet med at pege på den bedst egnede model for klassedannelse overalt i byen.

**Der søges om midler fra:** Investeringspuljen

**Fremstillende forvaltning:** Børne- og Ungdomsforvaltningen

**Børte forvaltninger:**

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

Angiv p/l:

## 1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2020 p/l	Styringsområde	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Varige ændringer</b>							
Sparet udgift til én garantibevisning	Service			-416	-1.000	-1.000	1.000
<b>Samlet varig ændring</b>				<b>-416</b>	<b>-1.000</b>	<b>-1.000</b>	<b>-1.000</b>
<b>Implementeringsomkostninger</b>							
Projektorganisering frikøb	Service		1.860				
Inddragelse	Service		1.120				
Kommunikationsindsats	Service		920				
<b>Samlede implementeringsomkostninger</b>			<b>3.900</b>				
<b>Samlet økonomisk påvirkning</b>			<b>3.900</b>	<b>-416</b>	<b>-1.000</b>	<b>-1.000</b>	<b>-1.000</b>
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	6						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	6						

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

## 1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

Børne- og Ungdomsforvaltningen oplever aktuelt et stigende børnetal og et dertilhørende stigende udgiftspres på alle forvaltningens ressortområder. Udviklingen nødvendiggør, at man over de kommende år er nødsaget til at foretage en række økonomiske prioriteringer i Børne- og Ungdomsudvalgets samlede budget på 10,6 mia. kr. Undervisningsområdet udgør en stor del af udvalgets ressortområde med et budget på ca.

3,7 mia. Med et budget i denne størrelsesorden, kan det ikke undgås, at undervisningsområdet skal bidrage med effektiviseringer for at imødekomme ovenstående udfordring.

Børne- og Ungdomsudvalget ønsker samtidig at udvikle kommunens skoletilbud og styrke fagligheden og trivslen på skoleområdet jf. BUU-strategien. For at opretholde og udvikle det gode skoletilbud i København er det derfor afgørende, at fremtidige effektiviseringer udgør langsigtede og både økonomisk og fagligt bæredygtige løsninger.

På baggrund af ovenstående har udvalget bedt forvaltningen undersøge, om man kan opnå en mere optimeret klassesdannelse, som kan resultere i færre skoleklasser og nedbringe de faste driftsudgifter forbundet med at drive skoletilbud i kommunen.

### 1.3 FORSLAGETS INDHOLD

I Københavns kommune er der 59 almene skoler. Størrelsen på såvel skoler som klasser spænder vidt. På kommunens mindste skoler er der 2 spor pr. årgang og på kommunens største skoler er der 7 spor pr. årgang. Samme varians gør sig gældende for klassestørrelserne. Kommunen har klasser med helt ned til 10 elever og klasser med op til 30 elever.

Det er målsætningen at få udlignet disse forskelle og fremadrettet kan undgå klasser med meget få elever uden at forøge antallet af klasser med 27-28 elever i klassen. Det er hensigten, at langt færre klasser fremadrettet skal have under 22 elever. En optimeret klassesdannelse vil resultere i færre skoleklasser, hvilket vil nedbringe de faste driftsudgifter forbundet med at drive skoletilbud i kommunen.

Børne og Ungdomsforvaltningen vurderer, at der er kan realiseres op mod 130 mio. kr. ved en optimeret klassesdannelse i hele kommunen. Dette potentialeskøn beror på forvaltningens beregninger af de faste driftsudgifter forbundet med at drive skole. Disse beregninger viser, at det koster ca. en million at drive en skoleklasse årligt. Forvaltningen kan dermed spare en million kr. pr. klasse, som ikke oprettes som følge af, at de eksisterende klasser fyldes bedre op. Hertil kommer, at en ny skolestruktur vil kunne spare Københavns Kommune for mange fremtidige anlægskroner, idet byudviklingen og den demografiske udvikling med den nuværende klassestørrelse betyder, at der skal anlægges 45 nye skolespor frem mod 2050. Det forventes, at en ny skolestruktur kan reducere anlægsbehovet med 14 skolespor.

Børne- og ungdomsforvaltningen ønsker med denne case at investere i en inddragelsesproces og kommunikationsindsats, der har til formål at inddrage borgere og personale i hvilke muligheder for en optimeret klassesdannelse, der lader sig realisere i Københavns Kommunes forskellige områder, samt hvilke fordele og ulemper der er forbundet med løsningsmodellerne ift. elevernes trivsel og faglighed. I processen skal forældre, børn, fagpersoner samt øvrige interessenter på området inddrages i, hvilke modeller for en mere optimal klassesdannelse der egner sig bedst til at blive realiseret i byens forskellige områder. Der kan nemlig være stor forskel på hvilke løsninger, der egner sig bedst til de forskellige dele af byen, hvilket inddragelsesprocessen skal have et særligt fokus på.

Med denne investeringscase tager Børne- og Ungdomsudvalget således de første skridt henimod at vedtage en samlet ny skolestruktur for hele kommunen.

#### Realisering af effektiviseringen

Størrelsen på de københavnske skoleklasser har betydning for den måde skolerne tildeles budget på. Den

nuværende tildelingsmodel giver hver skole en fast bevilling samt en række elevtalsafhængige bevillinger pr. elev.

Indeholdt i bevillingsmodellen er en garantibeving, der skal sikre, at alle skoler modtager tilstrækkeligt med ressourcer til at gennemføre den lovpligtige undervisning, uanset hvor mange elever, der er indskrevet på skolen. Med afsæt i en række forudsætninger beregnes det, hvad der minimum skal tilføres af ressourcer, for at en skole kan gennemføre den lovpligtige undervisning. Dette er skolens *garantitildeling*. Dette sammenlignes med den bevilling, som skolen modtager med afsæt i gældende bevillingsmodel. Hvis en skole modtager færre midler via bevillingsmodellen end den beregnede garantitildeling, "fyldes der op" med en garantibeving svarende til forskellen. 31 ud af de 59 almene skoler i København modtager i dag en garantibeving, som følge af, at klasserne ikke bliver fyldt tilstrækkeligt op. Forvaltningens samlede udgifter til garantibevinger beløb sig sidste år til 21,1 mio. kr.

Der er således et stort effektiviseringspotentiale i at hjælpe så mange skoler som muligt væk fra garantibevingen ved hjælp af en bedre klassesdannelse.

En bedre klassesdannelse kan se ud på mange forskellige måder. I nedenstående ridses de forskellige modeller op.

- 1) Sammenlægning af eksisterende skoler med henblik på at fordele eleverne på de to skoler på mere optimal vis
- 2) Etableringen af en ind- og udskolingsmodel med henblik på at imødegå det stigende elevtal i indskolingen samt udsivningen af elever i udskolingen.
- 3) Etableringen af et formaliseret skolesamarbejde mellem skoler, der ligger tæt på hinanden med henblik på fordele eleverne, som indgår i skolesamarbejdet på mere optimal vis.

Det er forvaltningens faglige vurdering, at man vil kunne opnå en mere optimal klassesdannelse og hjælpe minimum én af de københavnske skoler væk fra garantibevingen, uanset om man vælger at sammenlægge skoler, etablere ind- eller udskolings afdelinger eller vælger at etablere et flerskolesamarbejde mellem enkelte eller flere skoler.

Et eksempel på et område af byen, hvor der kunne være mulighed for at opnå en bedre klassesdannelse som følge af de beskrevne modeller, er Valby. Her har man på nuværende tidspunkt 6 skoler. Skolerne tæller Ålholm skole, Vigerslev allé skole, Valby skole, Lykkebo skole, Kirsebærhavens skole samt Hansted skole. Foruden de 6 skoler er der planlagt en ny 7. skole på Torveporten. 2 af de eksisterende 6 skoler modtager på nuværende tidspunkt garantibeving, svarende til 1,4 mio. kr. om året som følge af den nuværende model for klassesdannelse. Med planlægningen af en ny skole i distriktet har Børne- og Ungdomsudvalget en oplagt mulighed for at optimere på klassesdannelsen og reducere antallet af skoler på garantibeving, uanset hvilken model man vælger.

Valby udgør blot et af de mange områder i byen, hvor der er mulighed for at optimere på klassesdannelsen og med tildelingen af investeringsmidler vil forvaltningen forpligte sig på, at antallet af skoler på garantibeving på tværs af byen kan nedbringes med mindst én fra skoleåret 2021/2022.

### **Inddragelse som forudsætning**

En ny skolestruktur vil være en omfattende forandring, der vil berøre både forældre, børn, medarbejdere

og lokalsamfund. Udarbejdelsen af en ny skolestruktur forudsætter derfor en omfattende inddragelsesproces og kommunikationsindsats, der skal sikre, at alle relevante aktører bliver orienteret om og inddraget i arbejdet med at pege på den bedst egnede model for klassedannelse overalt i byen.

Forvaltningen lægger op til, at der foretages inddragelse af følgende nøgleaktører og nøgleinteressenter som blandt andet udgøres af:

- Skolebestyrelserne
- Skoleledere
- Medarbejdere
- KKFO ledere og medarbejdere
- Lokaludvalg
- Faglige organisationer
- Borgere
- Foreninger som Brug Folkeskolen og Skole & Forældre samt Ungerådet og KFE

### **Temaer og aktiviteter i inddragelsen**

Det er på nuværende tidspunkt forventningen, at aktørerne skal behandle nedenstående temaer

- Inddragelse og kommunikation (proces)
- Generelle modeller for skolestruktur
- Skolesammenlægninger
- Nye skoleenheders struktur
- Implementering

Inddragelsesaktiviteternes indhold og formål afstemmes ift. deltagerne, idet forskellige aktører spiller forskellige roller ift. løsning og proces. Mens nogle af aktørerne vil have behov for at få et tilstrækkeligt viden grundlag, vil andre aktører være i stand til at indgå i de faglige drøftelser og kvalificere og udvikle løsningsrummet. På ovenstående baggrund har forvaltningen planlagt at afvikle følgende aktiviteter frem mod skoleåret 2021-2022

- Offentlige informationsmøder i forvaltningens 5 områder (Forventet deltagerantal 150-200)
- Arbejds møder med Børne- og Ungdomsudvalget, skoleledere og områdeledelse i forvaltningens 5 områder (Forventet deltagerantal 20)
- Arbejds møder med Børne- og Ungdomsudvalget, Skolebestyrelser, Skoleledere, Fritidsinstitutionsledere samt områdeledelse i forvaltningens 5 områder (Forventet deltagerantal 70-80)
- Dialogmøder med Børne- og Ungdomsudvalget, skolebestyrelser, forældre, skole- og Fritidsinstitutions personale, elever, klyngeledere, områdeledelse, fagforeninger i forvaltningens 5 områder (Forventet deltagerantal 90-100)

Herudover forventer forvaltningen, at der skal ske en kontinuerlig inddragelse af:

- Områdeledelse og skoleledere, fx gennem idégrupper, faste skoleledermøder, Område Chef møder (Forvaltningen estimerer behov for 20-25 møder med denne gruppe)
- Faglige organisationer, fx gennem følgegruppe, koordinationsgrupper, HovedMED-møder (Forvaltningen estimerer behov for 25-30 møder med denne gruppe)
- Foreninger, elevrepræsentanter, lokaludvalg mv. fx gennem følgegruppe, dialogmøder (Forvaltningen estimerer behov for 25-30 møder med denne gruppe)

Endeligt forventer forvaltningen at iværksætte en kommunikationsindsats samt et administrativt beredskab, der skal håndtere de administrative sagsgange forbundet med en organisationsændring af denne størrelse.

Ovenstående inddragelsesproces, som der ansøges om midler til, skal kaste lys over samtlige perspektiver på arbejdet med bedre klassesdannelse med henblik på at vurdere, hvilken model der egner sig bedst til de forskellige dele af byen.

#### 1.4 ØKONOMI

Nedenstående tabel viser effektiviseringspotentialet forbundet med at spare udgiften til én garantibevilling i byen. Uanset hvilken model for bedre klassesdannelse, der vælges, kan forvaltningen spare én garantibevilling á 1 mio. kr. som følge af, at klasserne fyldes bedre op end, hvad der er tilfældet i dag. Som følge af, at et skoleår ikke følger budgetåret, er der i år 2021 kun indregnet 5/12 dele af den fulde effektivisering, svarende til perioden januar til maj måned.

**Tabel 1. Varige ændringer, service**

	1.000 kr. 2020 p/l					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Sparet udgift til én garantibevilling			-416	-1.000	-1.000	-1.000
<b>Varige ændringer totalt, service</b>			<b>-416</b>	<b>-1.000</b>	<b>-1.000</b>	<b>-1.000</b>

Nedenstående tabel viser implementeringsudgifterne forbundet med forslaget gennemførelse.

**Tabel 2. Serviceinvesteringer i forslaget**

	1.000 kr. 2020 p/l						Innovationspulje (sæt X)
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Projektorganisering frikøb		1.860					
Inddragelse		1.120					
Kommunikationsindsats		920					
<b>Investeringer totalt, service</b>		<b>3.900</b>					

#### Projektorganisering

Investeringen i at foretage en bedre klassesdannelse i hele kommunen vil kræve projektunderstøttelse i form af en projektleder samt en medarbejder til at sikre projektets fremdrift, understøtte projektorganisationen samt til at håndtere det øvrige administrative arbejde, der er forbundet med en forandringsproces af denne størrelse. Projektorganisationen skal eksempelvis håndtere den løbende projektledelse – herunder koordinering af projektarbejde, økonomistyring og tilrettelæggelse af intern og ekstern mødeaktivitet, tilrettelæggelse og håndtering af offentlige høringsprocesser samt den løbende håndtering af samarbejdet med interne og eksterne interessenter – herunder BUU, centralforvaltning, skoleledelse, skolepersonale, forældre, faglige organisationer og områdeforvaltning.

#### Inddragelse

Børne- og Ungdomsforvaltningen vurderer herudover, at planlægningen og faciliteringen af den beskrevne inddragelsesproces vil kræve, at der frikøbes medarbejderressourcer og eventuel ekstern hjælp til at varetage nedenstående arbejdsopgaver:

- Overordnet planlægning og koordinering af inddragelsesproces
- Materialeudarbejdelse
- Gennemførelse og facilitering af borgermøder og dialogmøder
- Opsamling og afrapportering
- Videreformidling til og koordination med Centralforvaltning og Børne- og Ungdomsudvalget
- Opfølgning
- Løbende dialog med skoler og øvrige interessenter

På baggrund af omfanget af inddragelsen, herunder antallet af aktører og antallet af aktiviteter, vurderes det, at forvaltningen vil have behov for at frikøbe 2 årsværk i perioden til at afvikle den planlagte inddragelsesproces. Dette beløber sig samlet til 1,1 mio.kr.

### **Kommunikation**

En indsats i denne størrelsesorden forudsætter herudover en massiv kommunikationsindsats. Kommunikationsindsatsen indbefatter blandt andet om håndteringen af følgende opgaver:

- Udarbejdelse af Kommunikationsstrategi med inddragelse af lokale interessenter
- Udarbejdelse af kommunikationspakke til lederne til brug i kommunikation til medarbejderne
- Formidlingsprodukter til processen frem mod beslutning, fx tidslinje, FAQ mv.
- Løbende sparring og rådgivning i projektet, fx bistand til pejlemærker, præsentationer mv.
- Fokusgrupper med forældre, medarbejdere og andre målgrupper for at afdække bekymringer og behov i kommunikationen omkring oktober 2020
- Udarbejdelse af cases og eksempler til informationsmateriale (oktober 2020) om ny struktur
- Udarbejdelse af grafisk og andet visuelt materiale

Det er vurderingen, at dette vil kræve frikøb af et årsværk på 620.000 kr. samt ekstern bistand til ca. 300.000 kr. inkl. Moms.

På denne baggrund ansøges der samlet om 3.9 mio. kr. i 2020 fra investeringspuljen.

Med investeringsforslaget træffer Børne og Ungdomsudvalget beslutning om at reducere i forvaltningens garantibevisninger svarende til en million i varig virkning.

Børne- og Ungdomsforvaltningen forventer ikke, at der kommer yderligere implementeringsudgifter ifm. dette forslag, og såfremt dette viser sig nødvendigt, vil forvaltningen finansiere dette inden for egen ramme

### **1.5 EFFEKTIVISERING PÅ ADMINISTRATION**

Forslaget medfører ingen effektiviseringer på administrationen.

### **1.6 FORDELING PÅ UDVALG**

Forslaget vedrører alene Børne- og Ungdomsudvalget.

### **1.7 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET**

De modeller for bedre klassedannelse, som udspringer af denne case, vil blive effektueret i skoleåret 2021/2022.

I løbet af foråret 2020 frem mod budgetvedtagelsen vil de oplyste aktiviteter blive afholdt med henblik på belyse fordele og ulemper ved de forskellige modeller for bedre klassedannelse. Disse erfaringer skal sikre

fundamentet for en god proces samt et tilstrækkeligt videngrundlag implementeringen af modeller for bedre klassesdannelse.

Når der er fundet en relevant model for en bedre klassesdannelse, og denne er blevet implementeret vil det automatisk medføre en reduceret garantibevilling ved budgetudmeldingen ved skoleårets start, hvormed effektiviseringen høstes.

Såfremt udvalget træffer beslutning om at iværksætte en ny skolestruktur for hele byen på baggrund af erfaringerne i denne case, vil der blive udarbejdet separate investeringsforslag frem mod budget 2021 for de skoler, hvor der skal foretages eventuelle sammenlægning af matrikler, ombygninger eller lignende, og herudover vil have behov for implementeringsstøtte til denne proces.

### **1.8 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE**

Inddragelse af samarbejdspartnere vil ske gennem ovenfor beskrevne inddragelsesproces og aktiviteterne forventes afviklet i perioden 1. januar 2020 til og med budgetvedtagelsen.

### **1.9 FORSLAGETS EFFEKT**

Forslaget vil medføre, at antallet af skoler, som modtager garantibevilling i kommunen vil blive reduceret med mindst én.



### 1.10 OPFØLGNING

Der vil blive fulgt op på forslagets effekt ved at foretage en opgørelse over klassestørrelserne ved skoleåret 2021/2022 start og afslutning samt foretage en opgørelse over antallet af skoler på garantibevilling.

	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Opgørelse over klassestørrelser	Sammenholdes med opgørelsen over klassestørrelser i dag	Center for Policy	Skoleåret 2021/2022 ved både start og afslutning
Opgørelse over antallet af skoler på garantibevilling	Ifm. budgetudmeldingen til skolerne opgør Administrativt Ressourcecenter, hvor mange skoler, som tildeles garantibevilling, og om den samlede udgift til garantibevillinger er faldet med 1 mio. kr.	Administrativt Ressourcecenter	Ved budgetudmeldingen ifm. skoleåret 2021/2022's start
Inddragelsesprocessen afsluttet	Der følges op på, om de planlagte aktiviteter er blevet afholdt	Center for Policy	Efterår 2020
Kommunikationsindsatsen afsluttet	Der følges op på, om de planlagte aktiviteter er blevet afholdt	Center for Policy	Efterår 2020

### 1.11 RISIKOVURDERING

Forslaget vil medføre store forandringer for såvel medarbejdere samt børn og forældre, som potentielt skal indskrives i et andet skoletilbud, end det de havde forestillet sig. Det er derfor forventningen, at en ny model for klassedannelse vil medføre en vis utilfredshed blandt denne gruppe. Det er dog Børne- og Ungdomsforvaltningens vurdering, at ovenstående aktiviteter er nødvendige i forsøget på at imødekomme utilfredsheden, og herudover at inddragelsen vil minimere utilfredsheden mest muligt og derfor udgør en forudsætning for forslagets gennemførelse.

### 1.12 HVEM ER HØRT?

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	Godkendt d. 30/8 - 2019

	Ja/Nej/Ikke relevant	Hvis ja, skriv kort konklusionen. Skal være afsluttet inden udvalgsgodkendelse.
Ejendomsfaglig vurdering	Ikke relevant	<p>Alle investeringsforslag, der indeholder midler vedr. ændrede m2-behov, herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nye m2 – nyt lejemål, nybyggeri og tilbygning</li> <li>- samlokalisering - til- og fraflytning af lejemål</li> <li>- ændring af eksisterende lejemål – renovering</li> </ul> <p>skal have en ejendomsfaglig vurdering inden Center for Økonomi kan lave en endelig godkendelse af investeringsforslaget.</p> <p>Sendes til: OKFDL Budgetkoordinering</p>
IT-kredsen	Ikke relevant	Digitaliseringsprojekter skal i høring i IT-kredsen.
Koncern-IT	Ikke relevant	Alle nyanskaffelser af it-systemer skal vurderes af Koncern IT inden IT-anskaffelsen, men ikke inden CFØ's godkendelse
HR-kredsen	Nej	<p>Alle investerings- og effektiviseringsforslag, som indeholder effektiviseringer på arbejdsgiverområdet, skal have været i høring i HR-kredsen inden Center for Økonomi kan lave en endelig godkendelse af investeringsforslaget.</p> <p>Dette gælder <u>både</u> de tværgående forslag og de forvaltningsspecifikke.</p>
Velfærdsanalytisk vurdering	Ikke relevant	<p>Forslag med effektiviseringer på overførsler mv. skal vurderes i forhold til, om forslaget er 1) evidensbaseret, 2) om det er godtgjort, at forslaget vil resultere i varige gevinster for Københavns Kommune, 3) vurdere, om lignende indsatser, herunder i andre forvaltninger, er tænkt tilstrækkeligt ind i investeringsforslaget, og 4) tage stilling til, om forvaltningens forslag til opfølgning på investeringsforslaget er tilstrækkeligt i forhold til at sandsynliggøre, at effekterne realiseres eller om der er behov for en separat evaluering.</p> <p><i>Afsnittet udfyldes af Den Tværgående Analyseenhed</i></p>

# INVESTERINGSFORSLAG

**Forslagets titel:** BC27 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	

## 1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2020 p/l	Styringsområde	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Varige ændringer</b>							
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
<b>Samlet varig ændring</b>		<b>-96</b>	<b>-7.146</b>	<b>-12.390</b>	<b>-17.542</b>	<b>-22.069</b>	<b>-22.069</b>
<b>Implementeringsomkostninger</b>							
Projektressourcer	Service	2.504	2.504	1.252			
IT-Systemunderstøttelse	Service	3.826	2.126	1.126			
<b>Samlede implementeringsomkostninger</b>		<b>6.330</b>	<b>4.630</b>	<b>2.378</b>			
<b>Samlet økonomisk påvirkning</b>		<b>6.234</b>	<b>-2.516</b>	<b>-10.012</b>	<b>-17.542</b>	<b>-22.069</b>	<b>-22.069</b>
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 budget-analysen 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 2019<sup>1</sup>.

EY har i juni 2019<sup>2</sup>, 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 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 således også kvalificeret EY's potentialevurderinger, således at der tages højde for forvaltningens faglige vurderinger.

Forvaltningen har endvidere 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 (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)

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

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

- 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, enhedsstørrelser, 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 kunne bevirke, 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 arbejds gange 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 viceværtstrift blev godkendt ved overførelsessagen 2018/2019. I business casen indgik en principbeslutning om at samle driften af større plane græsarealer over 4.000 m<sup>2</sup>, herunder boldbaner<sup>3</sup>. 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 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.<sup>4</sup>

#### **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.

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

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

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.
- Øget fokus på dataunderstøttelse således at enhederne fx fremover i højere grad vil kunne basere deres planlægning og prioriteringer af opgaver ud fra et faktuel 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 investeringsforslag<sup>5</sup>:

- Øget effektivitet inden for grøn drift og pleje på 46,7 mio. kr. På baggrund af EY's uddybende analyse<sup>6</sup> 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

<sup>5</sup> <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

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

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, oplyst, 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 forvaltningen vurderer, 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 (årsværkssats godkendt af Økonomikredsen i 2011).

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.



**Table 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
<b>Varige ændringer totalt, service</b>	<b>-96</b>	<b>-7.146</b>	<b>-12.390</b>	<b>-17.542</b>	<b>-22.069</b>	<b>-22.069</b>

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 effektiviseringspotentialen på tværs af de fire projekter.

### Grøn drift og pleje

For at implementere dette projekt og realisere effektiviseringspotentialen 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 effektiviseringspotentialen, at der sker en kultur- samt adfærdændring 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, således at de nye arbejdsgange bliver implementeret ensartet i hele organisationen og afføder den nødvendige adfærdændring.

### Drift af pleje af kirkegårde

For at implementere dette projekt og realisere effektiviseringspotentialen 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 kirkegårde 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 kirkegårde og understøtte den decentrale forandringsledelse, således at 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, således at 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, således at 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, således at 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.

**Table 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						
<b>Investeringer totalt, service</b>	<b>6.330</b>	<b>4.630</b>	<b>2.378</b>				

### 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 påbegyndes 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 optimale ruteplanlægning på tværs af byen	Den nye planlægning og koordineringen af optimale ruter samt behov for organisatoriske forandringer forelægges styregruppen	Den koordinerende projektleder i Byens Drift	Årligt fra 2021 til 2024
Renhold af veje, cykelstier og pladser: Der er frigivet ressourcer svarende til	Ved udtræk i Kvantum	Den koordinerende projektleder i Byens Drift	Årligt fra 2021 til 2024

1,25 mio. kr. i 2021, 1,9 mio. kr. i 2022 samt 2,5 mio. kr. i 2023 og frem			
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 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 hos de udførende medarbejdere. 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	