



25-04-2016

Sagsnr.  
2016-0062478

Dokumentnr.  
2016-0062478-5

Sagsbehandler  
Elise Seck Porning

## **Bilag 2 - Anlægsanalyse 2016 - Tidligere initiativer på anlægsområder.**

TMF har gennem de seneste 5 år arbejdet med og implementeret en række forskellige strategiske initiativer på anlægsområdet. Her har der særligt været fokus på budget- og styringsmæssige aspekter. Nedenstående er en kort opsummering af de centrale fokusområder og status på deres implementering i organisationen.

Anlægsstrategi –vinter 2011

Ekstern evaluering og revideret anlægsstrategi -  
forår/sommer 2013

Anlægsanalyse - sommer 2014

Ekstern granskning af anlægsportefølje - vinter 2014/2015

### **Anlægsstrategi – vinter 2011**

Der var 8 hovedgreb i Anlægsstrategi 2011:

1. Organisatorisk samling af alle fysiske anlæg
2. Opstilling af mål for og løbende opfølgning på byggetid
3. Systematisk brugerinddragelse og samarbejde
4. Øget brug af rammeaftaler og puljede udbud
5. Incitamentsbaserede aftaler
6. Øget fleksibilitet i lokalplaner
7. Udvidet arbejdstid
8. Øget brug af standardisering i opgaveløsningen

#### *Organisatorisk samling af alle fysiske anlæg*

Den organisatoriske samling af udførslen af fysiske anlæg i TMFs bygherreenhed var færdigimplementeret i første halvdel af 2013. Efter omorganiseringen af TMF der trådte i kraft 1. januar 2014 er bygherreorganisationen og forvaltningens egenudførerorganisation desuden samlet i samme ledelsesområde.

#### **Sekretariat (Byens Fysik)**

Islands Brygge 37  
Postboks 339  
2300 København S

E-mail  
AXIH@tmf.kk.dk

EAN nummer  
5798009493149

#### *Opstilling af mål for og opfølgning på byggetid*

TMF er i samarbejde med ØKF ved at se på, om de eksisterende måltal indenfor TMF's område hensigtsmæssigt kan revideres. Arbejdet sigter på de kvantitative målsætninger (antal måneder) snarere end typen af måltal.

#### *Systematisk brugerinddragelse og samarbejde*

I regi af det daværende "Fast Track Forum" gennemførte TMF i 2012-2013 et omfangsrigt revisions- og optimeringsarbejde omkring TMF's borgerinddragelse.

Som en af anstødstenene til omstruktureringen af forvaltningen, der trådte i kraft 1. januar 2014, blev der i løbet af 2013 sat et anderledes perspektiv på dialogen med omverdenen og forståelsen af byens behov, der bl.a. indebærer, at omverdenen skal involveres på nye måder og på andre stadier af forvaltningens aktiviteter end tidligere.

#### *Rammeaftaler og puljede udbud*

Forvaltningen har gennem en årrække arbejdet med puljede udbud og rammeaftaler typisk i cykelprojekter (supercykelstier), ved legepladsrenoveringer og brorenoveringer. Det fulde potentiale i denne type aftaler har dog ikke været indhøstet, fordi projekterne typisk fødes for et år ad gangen i forbindelse med budgetforhandlingerne.

#### *Incitamentsbaserede aftaler*

Der blev i samarbejde med det daværende KEjd udarbejdet et katalog til at understøtte incitamentsbaserede aftaler i rådgiver- og entreprisekontrakter. Arbejdet med professionel kontraktstyring inkluderer fokus på øget brug af incitamenter, men erfaringerne har været relativt begrænsede, bl.a. som en konsekvens af at medarbejderne i branchen vægter frihed højere end løn.

#### *Udvidet arbejdstid*

I oktober 2012 besluttede BR, at den normale arbejdstid skulle gælde fra kl. 7 til 19 på hverdage og fra kl. 8 til 17 om lørdagen.

I langt de fleste udbud, vægter en optimeret tidsplan med tidligere færdiggørelsesfrist positivt. Forvaltningen oplever dog sjældent, at entreprenørerne søger om dispensation til at arbejde udenfor normal arbejdstid, eller byder ind med en tidligere færdiggørelsesfrist. Selv i projekter hvor der på forhånd er givet tilladelse til at arbejde udenfor normal arbejdstid, gør entreprenørerne ikke brug af dette.

#### *Øget fleksibilitet i lokalplaner*

Den 15. november 2012 besluttede BR, at når der fremover udarbejdes lokalplaner, så muliggør de kommuneplanens bestemmelser, hvilket giver den størst mulig fleksibilitet i plangrundlaget.

### *Standardisering af opgaveløsningen*

Forvaltningens Designmanual blev første gang udarbejdet i 2007. Der pågår en opdatering som forventes færdig ultimo 2016.

## **Ekstern evaluering og revideret anlægsstrategi - 2013**

I 2013 gennemførte EY på vegne af TMF en evaluering af den første anlægsstrategi, og vurderede, at strategien i hovedtræk var implementeret. EY vurderede samtidig, at hvis forvaltningen ønskede mere værdi for pengene i anlægsprojekter, var det nødvendigt fremadrettet at arbejde med investeringsplan og en leverancestruktur til at støtte op om denne.

I forlængelse heraf formulerede TMF nedenstående tillæg til strategien:

- Øget anlægskapacitet
- Budgetteringsstrategi
- Stærkere opfølgning på anlægsporføljen

### *Øget anlægskapacitet*

Med henblik på at øge forvaltningens anlægskapacitet var det ambitionen at løse en særskilt flaskehalsproblematik mellem de daværende fagcentre og bygherreorganisationen, der var finansieret på forskellig vis. I forbindelse med organisationsændringen, der trådte i kraft 1. januar 2014, blev projektforberedelsen, bygherreorganisationen og forvaltningens egenudførerorganisation samlet i samme ledelsesområde.

Derudover bliver der fortsat arbejdet på at forbedre kvaliteten af budgetnotaterne, og på at tilsikre at forvaltningens interne værdikæde for anlægsprojekter er så effektiv som muligt.

### *Budgetteringsstrategi*

TMF's budgetteringsstrategi består af tre elementer - risikohåndtering, håndtering af mindreforbrug og en budgetmodel.

I forbindelse med en stærkere budgetteringsstrategi skulle der allerede i forbindelse med udarbejdelsen af budgetnotater udarbejdes en indledende risikoanalyse af mulige projekter. I overførselssagen 2014-2015 og Budget 2016, blev dette en integreret del af forvaltningens arbejdsprocesser.

### *Stærkere opfølgning*

TMU orienteres om status på forvaltningens anlægsprojekter ved de kvartalsvise fremlæggelser af anlægsoversigten, heri indgår også status på udvalgte risikoprojekter. Afrapportering vedr. sociale hensyn sker halvårligt i ØKF regi. Arbejdet med at finde de rette måltal i forhold til at afrapportere på forvaltningens kapacitetsevne er ikke igangsat. I foråret og forsommeren 2016 har ØKF lagt op til generel evaluering af anlægsopfølgningen i KK.

## Anlægsanalyse - sommer 2014

I forbindelse med overførselssagen 2013-2014 (A, B, F, O, Ø) (8. maj 2014), blev det besluttet, at der skulle foretages en analyse af anlægsområdet i Københavns Kommune. Analysen skulle fokusere både på planlægnings- og anlægsfasen, samt fagudvalgenes ansvar for de bevilligede projekter. Resultaterne af analysen, som blev gennemført i både det daværende KEjd og TMF, indgik i Økonomiudvalgets budgetseminar i august, og i budget 2015.

Analysen af TMFs aktiviteter fokuserede på, hvornår i projektforløbet udfordringer opstår.

### **Beslutningsoplægsfasen**

1. *Mulighed for øget brug af idé- og programbevillinger på projekter af en vis størrelse og innovationsniveau.*

Budgetnotater på anlægsprojekter vurderet til at koste mere end 20 mio. kr. eller med en risikovurdering på mere end 15 %, udarbejdes nu, som udgangspunkt, som forundersøgelser.

2. *Bedre politisk beslutningsgrundlag for kommunens samlede anlægsp portefølje.*

Der arbejdes systematisk med at kvalitetssikre budgetnotater med fokus på tid, økonomi og risici, således at potentielle anlægsprojekter risikovurderes allerede i budgetnotafasen.

### **Projekteringsfase**

3. *Der indføres ekstern granskning af projekter over 20 mio. kr.*

Forvaltningen arbejder med muligheden for at gennemføre ekstern granskning i store komplekse anlægsprojekter, hvor der fx. er væsentlige usikkerheder på grundlaget for projektet, enkeltstående projekter med væsentlige ubekendte, og/eller hvor projekter ikke har været lavet før.

Statens Museum for Kunsts forhaver var det første projekt, hvor projekt materialet blev gransket af tredje part, og erfaringerne herfra var umiddelbart positive.

### **Udførelsesfase**

4. *Hurtigere politisk afklaring af udfordringer og muligheder for ændrede budgetteringsmetoder og bevillingsregler*

Forvaltningen arbejder på at styrke overblikket over anlægsp porteføljen for således at kunne identificere problemområder og mulige løsninger hurtigst muligt. Et eksempel herpå er indstillingen om Amagerbrogade-projektet som TMU behandlede på mødet den 2. maj 2016.

### **Generelle tiltag**

5. *Fokuseret afrapportering og opfølgning på problemprojekter*

Forvaltningen har set på mulighederne omkring at reducere opfølgningen på nogle lavrisikoprojekter, men det er indtil videre besluttet at fastholde den fulde opfølgning på alle projekter.

I foråret og forsommeren 2016 har ØKF lagt op til generel evaluering af anlægsopfølgningen i KK.

*6. Strategisk arbejde med at samarbejde med relevante aktører i branchen*  
Forvaltningen har afholdt dialogmøder med Dansk Byggeri i forlængelse af budgetaftalerne 2015 og 2016. Desuden har både rådgivere og entreprenører leveret input til anlægsanalyse 2016. Dialogen og samarbejdet skal fortsat videreudvikles.

## **Ekstern granskning af anlægsportefølje - vinter 2014/2015**

I forlængelse af arbejdet med analyse af anlægsområdet i Københavns Kommune igangsatte Teknik- og Miljøforvaltningen i september 2014 en intern granskning af økonomiske udfordringer og risici i anlægsporteføljen i forvaltningens bygherreorganisation.

Udover politiske beslutninger om en række projekter (TMU 2. februar 2015) resulterede den eksterne analyse i en række anbefalinger, der blandt andet sætter fokus på kompetenceudvikling, bedre systemunderstøttelse og forretningsgange i forvaltningen:

### *1. Ensartet anvendelse af styringsværktøjer med henblik på at skabe et bedre fundament for central controlling*

Der afholdes kvartalsvise gennemgange af porteføljen, og der udarbejdes løbende vejledninger om krav og best practice mhp. stærkere styring af anlægsprojekter.

### *2. Øget governance ift. håndtering af risici*

I forlængelse af anlægsanalyser vedr. hhv. det daværende KEjd og TMF i forsommeren 2014, besluttede Økonomiudvalget på mødet den 2. september 2014, at der indføres en mere tydelig model for håndtering af uforudsete udgifter i budgettet til kommunens anlægsprojekter.

EYs anbefaling ligger i naturlig forlængelse af ØUs/BRs beslutning om risiko, og arbejdet med implementering heraf pågår.

### *3. Forretningsgange og digitalisering*

Der arbejdes fortsat med forretningsgange, fx for håndtering af fondsmoms, og arbejdet med at sikre entydige og automatiserede datasammenhænge mellem enkeltprojekter og centrale opfølgningssystemer er gennemført.