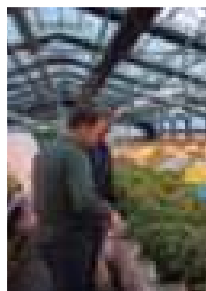


Kommune Teknik København

Evaluering af effektiviseringsplanen

År 2 – 2005



Indhold

1.	Formål og metode	1
1.1	Baggrund og formål	1
1.2	Metode	2
1.3	Læsevejledning	2
2.	Konklusion	3
2.1	Afvikling af planen	3
2.2	Økonomi og effekt	4
2.3	Ændringer i forudsætninger og ydre forhold	5
3.	Afvikling af effektiviseringsplanen	6
3.1	De oprindelige indsatsområder	6
3.2	Faktiske igangsatte aktiviteter	9
3.3	Aktivitetsafvikling og -styring	14
4.	Økonomi og effekt	18
4.1	Regnskab 2003-2005	18
4.2	Effektiviseringsplanens effekt i 2005	19
4.3	Afvielser	23
4.4	Forventet effektiviseringsgevinst for 2006 til 2010	24
4.5	Justerede resultater for den samlede økonomi i perioden 2006-2010	27
5.	Forudsætninger	30
5.1	Vurdering af forudsætninger	30
5.2	Ydre påvirkninger	34
A.	Effektiviseringsplanens økonomi inkl. kompensation for lukning af Bygningservice	37
B.	Aktivitetsoversigt	38
C.	Forudsætninger	46

1. Formål og metode

Dette kapitel beskriver kort baggrunden for evalueringen af Kommune Teknik Københavns (KTK) effektiviseringsplan og evalueringens formål. Desuden beskriver vi evalueringsmetoden.

1.1 Baggrund og formål

KTK har gennem en årrække været plaget af en række problemer såsom en uholdbar økonomisk situation, imageproblemer, konflikter med kommunalfuldmagten, underskudsgivende aktiviteter, organisatoriske problemer og meget andet. I en effektiviseringsplan fra januar 2004 har Rambøll Management formuleret en række indsatser, som over en syvårig periode skal bringe KTK på fode. Planen blev med få ændringer vedtaget af Borgerrepræsentationen den 25. marts 2004.¹

Som led i opfølgningen på effektiviseringsplanen har Borgerrepræsentationen besluttet, at der skal gennemføres en årlig evaluering af planens indsatsområder. I den forbindelse er der nedsat en styregruppe for KTK med deltagelse af Teknik- og Miljøforvaltningen, Økonomiforvaltningen og KTK, og denne har bedt Capacent (tidligere KPMG Advisory) gennemføre evalueringen.

Evalueringen sigter på at besvare tre centrale spørgsmål:

- Er de aktiviteter, som er beskrevet i effektiviseringsplanen, gennemført i overensstemmelse med planen?
- Er der kommet det forventede økonomiske afløb af disse aktiviteter?
- Er der forudsætninger for effektiviseringsplanen, som er ændrede?

¹ Effektiviseringsplanen blev vedtaget af Borgerrepræsentationen med enkelte justeringer, jf. appendiks A.

Evalueringen blev gennemført første gang for regnskabsåret 2004 og tænkes gennemført én gang årligt frem til og med regnskabsåret 2010. Den foreliggende rapport omhandler effektiviseringsplanens andet år, dvs. 2005. Evalueringen er afgrænset til alene at omfatte projekter, som er iværksat direkte i eller i tilknytning til effektiviseringsplanen. I modsætning til evalueringen for 2004 har vi efter forslag fra KTK valgt at behandle fire udvalgte aktiviteter mere uddybende.

1.2 Metode

Denne evaluering er udarbejdet af konsulenter fra Capacent (det tidligere KPMG Advisory) med afsæt i et omfattende dokumentationsmateriale om implementeringen af aktiviteter inden for rammerne af planens 11 indsatsområder.

Evalueringen baseres på en selvevalueringsmodel, hvor oplysninger om afvikling, økonomi, effekt og forudsætninger med betydning for effektiviseringsplanens indsatsområder og disses aktiviteter er samlet sammen af KTK. Det indsamlede materiale indeholder bl.a. materiale fra ekstern revisor, indstillinger, referater, projektbeskrivelser, statusnotater etc. I appendiks B gives der et overblik over det materiale, der er modtaget.

Oplysningerne er senere blevet gennemgået og drøftet med KTK, om end en systematisk validering af samtlige oplysninger ikke er foretaget. Samtlige beregninger i evalueringen er foretaget af KTK og efterfølgende stikprøvevist valideret af Capacent.

Evalueringsmodellen er forelagt og godkendt af styregruppen for KTK.

Evalueringen indeholder fire uddybende afsnit om væsentlige, udvalgte aktiviteter, nemlig teamorganisering, lederudvikling, ressourcestyring og lokale- og arealoptimering. Aktiviteterne er udvalgt, dels da de vurderes at have betydning for effektiviseringsplanens gennemførelse, dels for at efterprøve gennemtrængningen af de udvalgte aktiviteter i KTK's organisation. Disse afsnit er baseret på mere indgående dokumentanalyse, interview med resourcepersoner, afdelingschefer, driftsledere, administrative medarbejdere i KTK's afdelinger samt feltarbejde i to team.

1.3 Læsevejledning

Rapporten er organiseret i overensstemmelse med de tre centrale spørgsmål, som kort besvares i konklusionen i kapitel 2. Kapitel 3 behandler afviklingen af planens anbefalinger til indsatsområder og aktiviteter. Derefter giver vi i kapitel 4 vores vurdering af planens økonomiske effekt, inden vi i kapitel 5 behandler planens forudsætninger. De mere uddybende omtaler af fire udvalgte aktiviteter er placeret i kapitel 3, 4 og 5. I appendiks B har vi placeret en fuldstændig oversigt over aktiviteter omfattet af evalueringen.

2. Konklusion

Svaret på hvert af evalueringens tre centrale spørgsmål fremgår af dette kapitel. Spørgsmålene, som er opstillet i indledningen, er:

- Er de aktiviteter, som er beskrevet i effektiviseringsplanen, gennemført i overensstemmelse med planen?
- Er der kommet det forventede økonomiske afløb af disse aktiviteter?
- Er der forudsætninger for effektiviseringsplanen, som er ændrede?

2.1 Afvikling af planen

Evalueringen for 2004 omfattede 73 aktiviteter inden for de 11 indsatsområder, mens evalueringen for 2005 omfatter 46 aktiviteter. 27 aktiviteter indgår i evalueringen begge år. Andre aktiviteter er også igangsat af KTK, men disse omfattes ikke af evalueringen.

Af de i alt 92 aktiviteter, som er omfattet af evalueringen for 2004 og evalueringen for 2005, er 72 afsluttet pr. ultimo marts 2006. 19 aktiviteter er fortsat i gang, mens én aktivitet er blevet lukket, idet den er lagt ind under en anden aktivitet.

De anbefalinger, der er indeholdt i effektiviseringsplanen, er efter vores opfattelse af KTK blevet fortolket og omsat til konkrete aktiviteter. Dette er sket loyalt i forhold til opdraget, men samtidig med betydelig fleksibilitet i forhold til dels opståede problemstillinger, dels de mangler, en sådan plan altid vil have med hensyn til udstrækning og detaljerede specifikationer. Det sidste var tilfældet i 2004 og i endnu større grad i 2005.

Videre anser vi antallet af aktiviteter for at have været – og fortsat at være – betydeligt, selv om aktiviteterernes tyngde varierer ganske meget. Derfor finder vi det tilfredsstillende, at der allerede i 2004 og fortsat i 2005 skete en professionalisering af aktivitetsstyringen med kommissorier og projektbeskrivelser, forudgående vurderinger af ressourceforbrug og risici.

Det er vores vurdering, at effektiviseringsplanens anbefalinger er blevet iværksat af KTK eller er udskudt eller opgivet af årsager, der er velbegrundede.

Som vi allerede omtalte i evalueringen for 2004, anbefaler effektiviseringsplanen kun i beskedent omfang indsatser, der, når de akutte problemer er løst, kan understøtte og fremme varig forandring. Mange af de mere omfattende aktiviteter i 2005 – f.eks. lederudvikling, implementering af ressourcestyings- og økonomistyringssystem og optimering af arbejdsprocesser – finder vi imidlertid vil skabe mere varige effekter for organisationen.

2.2 Økonomi og effekt

Udgangspunktet for handlingsplanens forventede effekt er den udarbejdede oktoberkalkule fra 2003, om end det har vist sig, at det faktiske resultat med -45,0 mio.kr. blev 4,4 mio.kr. dårligere end forventet i kalkulen. Afsættet for implementeringen af effektiviseringsplanen var derfor vanskeligere end forudsat.

Resultatet af det realiserede resultat for 2005 på -11,8 mio.kr. er værre end forudsat i planen (-7,5 mio.kr.) og betydeligt bedre end prognosticeret i oktober 2005 (-26,0 mio.kr.). Disse afvigelser er begrundede, bl.a. med en større omsætning på bl.a. vintertjeneste og Bygningsservice i sidste kvartal end forventet, mindre forbrug til gamle rådighedsløninger og en række ikke-afholdte omkostninger.

Effektiviseringsplanens nettoeffekt i 2005 er opgjort til 14,2 mio.kr., hvilket dækker over omkostninger på 18,8 mio.kr. og bruttoeffekter på 33,1 mio.kr. Mange af disse omkostninger er afholdt i forbindelse med afskedigelser og vil derfor bortfalde helt eller delvist i de kommende år. I opgørelsen af bruttoeffekten er medtaget underskuddet hos Bygningsservice. Den fulde realiserede nettoeffekt af effektiviseringsplanens tiltag er således 25,38 mio.kr.

Vi finder, at effektiviseringsplanens effekt i 2005 er tilfredsstillende. Dog er der en række aktiviteter, der i 2006 ikke kan forventes at give de effekter, som effektiviseringsplanen forudsætter, herunder f.eks. optimering af arealer og lokaler samt optimering af materiel og materialeindkøb.

I 2006 forventes på nuværende tidspunkt et underskud på ca. 7 mio.kr. bl.a. som følge af øgede omkostninger til lukning af Bygningsservice. Resultatet efter implementering af effektiviseringsplanen forventes at stabilisere sig i niveauet ca. 21 mio.kr. pr. år fra 2008. Det akkumulerede resultat for effektiviseringsplanen forventes på nuværende tidspunkt at være positivt i år 2009 (break-even). I Rambølls Effektiviseringsrapport² forventedes, at det akkumulerede resultat i år 2008 vil være positivt.

² Inklusive korrektioner for lukningen af Bygningsservice.

Der er i foråret 2006 etableret en aftale om, hvorledes Teknik- og Miljøudvalget skal tilbagebetale det interne lån, der er ydet til dækning af merforbrug i KTK i regnskab 2004 og 2005 (ØU 129/06).

2.3 Ændringer i forudsætninger og ydre forhold

I 2004 vurderede vi, at effektiviseringsplanens væsentligste forudsætninger om fastholdelse af omsætningen, omfanget af afskedigelser og om organisationers medvirken var blevet indfriet. Det samme er tilfældet for 2005.

Vi fremhævede også i 2004, at vi anså den altafgørende forudsætning om at fastholde omsætningen for at være særdeles følsom på længere sigt. Dette forhold, mener vi, fortsat er gældende. Med lukningen af Bygningservice i efteråret 2005 vil KTK fra 2006 og fremdeles opleve en markant omsætningsnedgang, som dog er kompenseret i forhold til effektiviseringsplanens rammekrav, jf. afsnit 4.4. Også forhold om tilpasning til kommunalfuldmagten samt naturligvis tab af opgaver såsom graffiti kan gøre det vanskeligt at holde omsætningsniveauet, om end disse må karakteriseres som vanlige markedsvilkår.

Vi finder, således at planens forudsætning om omsætningsstabilitet er under pres, også selv om rammekravene løbende måtte blive tilpasset i ekstraordinære tilfælde.

3. Afvikling af effektiviseringsplanen

Dette kapitel fokuserer på afviklingen af de aktiviteter, som anbefales i effektiviseringsplanens 11 indsatsområder, der beskrives indledningsvis. Appendiks B giver en oversigt over de aktiviteter, der er igangsat enten med direkte afsæt i effektiviseringsplanens anbefalinger eller for at støtte planens indsatsområder.

Kapitlet giver et overblik over effektiviseringsplanens 11 indsatsområder. Dernæst gives et overblik over omfanget af aktiviteter, og endelig vurderes afviklingen og styringen af de igangsatte aktiviteter.

3.1 De oprindelige indsatsområder

Effektiviseringsplanen fremhæver 11 konkrete indsatsområder, der skal iværksættes for at imødekomme KTK's behov for effektivisering. Overordnet har planen haft som sigte at pege på aktiviteter, der kunne give størst og hurtigst mulig effektivisering af KTK og opnåelse af økonomisk balance. Planen skelner mellem strukturelle tiltag på den ene side, herunder f.eks. kundedialog, kapacitetstilpasninger, ændret organisationsstruktur og styrket vurdering af forretningsaktiviteter og områder, og på den anden side styrings- og procesmæssige tiltag som f.eks. fravalg af urentable projekter, styrkede indkøbsprocedurer og bedre styringsværktøjer. De 11 indsatsområder er kort beskrevet over de næste sider.

1.1 Kundedialog. Formålet med indsatsen er ifølge effektiviseringsplanen (side 20 og 21) "at forbedre samarbejdet med kunderne, at skabe mere stabil beskæftigelse for KTK's medarbejdere samt at sikre en bedre planlægning og dermed en mere optimal ressourceudnyttelse." De anbefalede aktiviteter er f.eks. en undersøgelse af kundetilfredshed, tættere dialog med kunderne og især med Vej & Park og andre kommunale kunder og identifikation af umiddelbare beskæftigelsesmuligheder. Der er ikke knyttet økonomiske mål til indsatsområdet, om end indsatsen forventes at fastholde og på sigt at udvikle omsætningen og forbedre KTK's image blandt og samarbejde med kunder samt en bedre og mere jævn kapacitetsudnyttelse.

1.2 Umiddelbar kapacitetsregulering. Indsatsområdet, som i effektiviseringsplanen er beskrevet på side 22 og 23, har til formål aktuelt og løbende at sikre en konsekvent tilpasning af medarbejderressourcerne til KTK's ordrebeholdning, idet planen forudsætter, at KTK havde overkapacitet, som skulle nedbringes. Planen anbefaler, at ordrebeholdningen gennemgås kritisk, at ledige ressourcer identificeres, og at disse udpeges og afskediges efter individuel forhandling.

1.3 Kommunalfuldmagten. Dette indsatsområde, som omtales i planen på side 23 til 28, sigter ikke på at fremme KTK's effektivitet, men på at tilpasse – det vil reelt sige at begrænse – virksomheden til kommunalfuldmagtens bestemmelser om arbejde for private, hvilket indebærer et forventet negativt resultat af indsatsområdet. Indsatsområdet omfatter tilpasning og eventuelt salg af vognmandsforretningen, tilpasning af murer-, maler-, og tømreropgaver og vurdering af enheder uden for kerneområder, f.eks. sprøjtemaleri, skilteproduktion og genbrugsplads. Resultatet af indsatsen forventes at være negativ og er beregnet som en nedgang i KTK's overskud.

1.4 Ny organisation. Effektiviseringsplanens mest omfattende indsatsområde, som beskrives på side 28 til 36, er etableringen af en ny organisationsstruktur for KTK. Overordnet omfatter indsatsen:

- Etablering af en struktur baseret på to stabsfunktioner (Forretningsudvikling og Økonomi) og seks afdelinger (Vognmandsforretningen, Byservice 1, Byservice 2 og 3, Byservice 4 og 5, Byteknik og Bygningservice)
- Ny ledelsesstruktur, udvælgelse af ledere og fastlæggelse af lederteam, afklaring af snitflader, funktionsområder, arbejdsdeling m.v. og kompetenceudvikling
- Teamorganisering
- Etablering af ny tillidsmandsstruktur.

Dertil anbefaler planen, at det på længere sigt overvejes at udskille dele af organisationen, f.eks. Vognmandsforretningen, Gartneri, Byteknik, Vinter-tjeneste og Bygningservice. I planen ventes betydelige effekter fra 2005 som følge af kortere kommandoveje og færre enheder, reduceret intern afregning, mindre administrativt dobbeltarbejde, reduktion i ledelsesniveau på ca. 50%, reduktion i administrative funktioner på 30-35% og reduktion i tillidsmandstid på ca. 50%.

1.5 Strategisk kapacitetstilpasning. Den strategiske kapacitetstilpasning, som omtales direkte på side 36 til 38 og indirekte på side 13 og 14 i effektiviseringsplanen, har til formål dels at reducere omkostningerne, dels at forbedre KTK's image, kvalitet og produktivitet. Indsatsen består grundlæggende af at gøre op med, at nogle ansatte af forskellige årsager "gør det vanskeligt for mange". Mere konkret omfatter indsatsområdet, at medarbejdere med en produktivitet under gennemsnit identificeres, at individuelle forhandlinger om fratrædelse iværksættes, at stillinger eventuelt genbesættes i begrænset omfang, og at stillinger nedlægges, og medarbejdere afskediges. Indsatsen ventes at have et beskedent økonomisk resultat i 2004, men betydeligt i 2005 og mere i de efterfølgende år.

1.6 Graffiti. Udbud eller afhændelse af graffititjenesten, som indsatsområdet ifølge effektiviseringsplanens side 39 og 40 sigter på, er heller ikke motiveret af effektiviseringshensyn, men af en forventning om, at området skal udliciteres som følge af konkurrencelovgivningen. Graffiti er imidlertid lønsomt, og indsatsen sigter derfor på at begrænse KTK's tab ved udlicitering. Indsatsen omfatter ifølge planen bl.a. en optimering af salgsprisen, forsøg på salg gennem forhandling, afklaring af muligheder for virksomhedsoverdragelse samt dialog med bestiller og organisationer om udbud.

1.7 Urentable aktiviteter. Effektiviseringsplanen giver ikke endelige anbefalinger om at sælge eller lukke urentable aktiviteter, men peger på, at rentabiliteten af f.eks. Vintertjenesten og Gartneriet skal undersøges nærmere. Dette fremgår af side 41 og 42. Indsatsen forventes at bidrage positivt til KTK's resultat ved at neutralisere underskuddet ved de nævnte aktiviteter.

1.8 Lokale- og arealoptimering. Kapacitetstilpasningerne og den ny organisation afføder et behov for at optimere KTK's lokaleomkostninger. Indsatsområdet, som planen omtaler på side 43 til 46, forudsætter, at lokaleoptimeringen sker i tre trin, og sigter på dels at nedbringe omkostningerne til lokaler, dels at skabe mere tidssvarende rammer og frigøre arealer til andre formål. Indsatsen omfatter på kort sigt, at uddybende analyser af arealdisponering, behov og optimeringsmuligheder sættes i gang, bygninger og arealer frigøres, og lejekontrakter opsiges eller genforhandles. På mellemlang sigt anbefaler planen, at Ragnhildgade delvis frigøres, at diverse rokader og fraflytninger af enheder sker, og at en flytning fra Ragnhildgade drøftes med Københavns Kommune. På lang sigt anbefaler planen, at Ragnhildgade frigøres fuldstændigt, og at der sker yderligere fraflytninger, f.eks. Værkstedet.

Vi har fået oplyst, at der er udarbejdet en indstillingen omhandlende en model for frigørelse af Ragnhildgade. Modellen skitserer, hvordan de forskellige funktioner kan flyttes til andre lokaler og arealer, hvornår og i hvilken rækkefølge dette kan ske, og hvad de økonomiske konsekvenser vil være. Planen forventes at komme til politisk behandling i foråret 2006 med henblik på fuld fraflytning medio 2007. Vi har ikke haft mulighed for at gennemlæse indstillingen, eftersom den er fortrolig og endnu ikke er politisk behandlet.

1.9 Fravalg af tabsgivende projekter. Dette indsatsområde beskrives i effektiviseringsplanen – side 47 til 50 – under overskriften "styrings- og procesmæssige tiltag". Formålet med indsatsområdet er at 1) etablere rutiner til at undgå særligt risikofyldte og ulønsomme projekter, 2) at styrke projektledelsen af projekter, 3) på enkelte område at genforhandle kontrakter og 4) på enkelte områder at afvikle større aktiviteter. Indsatsområdet indeholder en række konkrete anbefalinger til aktiviteter, som understøtter de fire nævnte formål. Mest væsentligt anbefales, at projekter med stor usikkerhed fravælges, ligesom projekter uden for kerneområde, herunder f.eks. totalentrepriser og større, komplekse anlægsprojekter, fravælges. I stedet fokuseres på salg af fagentrepriser og enkeltstående ydelser samt driftsmæssige opgaver. Effekten af indsatsområdet ventes på længere sigt at blive 15 mio.kr. årligt i form af undgåede tab.

1.10 Materiel- og materialeindkøb. Dette indsatsområde, som beskrives på side 50 til 52 i effektiviseringsplanen, har til formål at sikre besparelser på KTK's indkøb af materiel og materialer samt bedre materielstyring. Planen anbefaler en styrkelse af KTK's centrale indkøb, som bl.a. skal sikre, at data om eksisterende materiel fortsat indsamles, at muligheder for besparelser ved anvendelse af indkøbsaftaler vurderes, at der indgås flere centrale aftaler og indkøb af færre mærker, samt at gammelt materiel og materiel med lav udnyttelsesgrad sælges. Effekten anses for at være 2,4 mio.kr årligt på længere sigt.

1.14 Styringsværktøjer. Indsatsområdet, der beskrives på side 52 til 55, har til formål at sikre en bedre ressourceudnyttelse af KTK's medarbejdere med henblik på at øge antallet af salgbar og faktisk solgte timer pr. medarbejder. Planen anbefaler bl.a., at kapaciteten nedjusteres til det mindst påkrævede i løbet af et normalt produktionsår, at "sommerfugle" bruges mere på området med mange ufaglærte, og at tvungen afspadsering anvendes i den daglige kapacitetsstyring og flere andre planlægningsmæssige og styringsmæssige aktiviteter. Effekten af indsatsområdet forventes at være en reduktion i antallet af ikke-fakturerbare timer svarende til 29 medarbejdere.

3.2 Faktiske igangsatte aktiviteter

Evalueringen for 2004 omfattede 73 aktiviteter inden for de 11 indsatsområder, mens evalueringen for 2005 omfatter 46 aktiviteter. 27 aktiviteter indgår i evalueringen begge år. Evalueringen omfatter både aktiviteter anbefalet i et af effektiviseringsplanens 11 indsatsområder og aktiviteter, som KTK har iværksat som supplement til effektiviseringsplanen. 18 af de aktiviteter, som indgår i evalueringen for 2005, kan direkte henføres til effektiviseringsplanen, mens 28 aktiviteter har suppleret planen. I evalueringen for 2004 kunne 38 aktiviteter henføres direkte til planen, mens de øvrige 35 var supplerende aktiviteter.

Appendiks B indeholder en detaljeret oversigt over, hvilke aktiviteter der er iværksat med direkte afsæt i effektiviseringsplanens anbefalinger, og hvilke der er iværksat ud over planen.

1. kvartal 2004. Enkelte aktiviteter blev igangsat forud for Borgerrepræsentationens vedtagelse af effektiviseringsplanen den 25. marts 2004. Det gælder f.eks. for den strategiske dialog med væsentlige kunder, afskedigelser på grund af arbejdsmangel, afgrænsning af KTK's opgaveportefølje som følge af kommunalfuldmagten³ samt diverse analyser. Samtidig – 1. kvartal af 2004 – blev et ansættelsesstop vedtaget i den periode, hvor der finder mange afskedigelser sted, ligesom arbejdet med en ny alkoholpolitik og fraværspolitik blev indledt som supplement til planens aktiviteter.

³ Selve afgrænsning af opgaveportefølje som følge af kommunalfuldmagten fandt sted i 1. kvartal 2005 før og efter en udredning til BTU (jf. notat til Bygge- og Teknikforvaltningen af 11. februar 2005).

2. kvartal 2004. Efter effektiviseringsplanens vedtagelse i Borgerrepræsentationen blev en række af planens mest væsentlige aktiviteter iværksat, herunder en kundeundersøgelse og flere uddybende vurderinger af en række enheder i KTK såsom Vognmandsforretningen, Graffiti, Vintertjenesten, Entreprise og Gartneriet. Desuden blev ca. 90 medarbejdere afskediget, der blev ansat nye ledere og forberedelserne til den nye organisation indledt. Udarbejdelsen af en række arbejds gange på personale- og økonomiområdet blev indledt.

Af aktiviteter ud over effektiviseringsplanen blev implementeringen af den ny alkoholpolitik og fraværspolitik bl.a. indledt i perioden. En vurdering af asfaltkontrakten blev ligeledes indledt.

3. kvartal 2004. Som led i implementeringen af ny organisation blev behovet for ændringer i overenskomsterne identificeret med henblik på genforhandling med organisationerne. Tilsvarende blev behovet for nye styringsværktøjer identificeret og et projekt om nyt ressourcestyringssystem indledt. Desuden blev forretningsgange og styringsværktøjer for vurdering af projekter udarbejdet. Beslutning om graffiti blev truffet i perioden og indstilling til det daværende Bygge- og Teknikudvalg afgivet.

Som supplement til effektiviseringsplanen blev i denne periode iværksat en række aktiviteter såsom analyse og forhandling med BTF om håndtering af en ny forsikringsordning, udvikling og igangsættelse af et projekt om teamorganisering, generel oprydning og implementering af administrative forretningsgange og rutiner samt vurdering og begyndende ajourføring af KTK's kvalitetssystem.

4. kvartal 2004. Den nye organisation blev implementeret den 1. november 2004, bl.a. med rokader og med en ny tillidsmandsstruktur. Udarbejdelsen af en forretningsgang og en investeringsplan for materiel og en analyse af arealanvendelsen blev indledt. Forretningsgang og kalkulationsprincipper for prisfastsættelse af ydelser blev udarbejdet, og beregningsværktøj var under anskaffelse.

Blandt de supplerende aktiviteter igangsatte KTK analyser af Bygningsservice, af smedeområdet, af værkstedsområdet og af mulighederne for centralisering af vognparken. Desuden blev forsikringsordningen af leasede biler afklaret. På økonomiområdet blev udarbejdelsen af en række arbejds gange indledt. En forretningsgang for intern projektstyring blev udarbejdet.

1. kvartal 2005. En analyse af KTK's arealanvendelse og fremtidige arealbehov blev iværksat primo 2005. Endvidere igangsatte KTK implementeringen af en række nyudviklede administrative forretningsgange og styringsværktøjer. Der blev desuden påbegyndt en analyse af mulighederne for at optimere indkøb. Aktiviteterne med teamorganisering blev videreført med omfattende uddannelse, ligesom der blev indledt et kompetenceudviklingsforløb for afdelings- og driftsledere.

2. kvartal 2005. Som led i implementeringen af nye styringsværktøjer blev udviklingen og implementeringen af et ressourcestyringssystem påbegyndt i marts 2005, og anskaffelsen af et ledelsesrapporteringssystem blev indledt.

Et projekt til beregning af timekostpriser blev igangsat. KTK indledte desuden en række initiativer til nedbringelse af udgifter til reparation af materiel såsom indførelse af logbøger og tilgang af mekanikere til forebyggende vedligehold i enkelte afdelinger. Vurdering af flere urentable aktiviteter blev afsluttet, og der blev taget beslutning om at beholde smedeområdet i KTK.

Som supplerende aktivitet indledtes et projekt til udvikling af KTK's personaleadministration med rekruttering af en personalejurist som det første skridt. Der blev også iværksat udvikling og implementering af medarbejder- og teamudviklingsamtaler (MUS og TUS) samt vedtaget en politik for 'Et Sundt KTK' og indledt en række aktiviteter til implementering af denne. Endelig opnåede KTK miljøcertificering efter ISO14001 i maj 2005.

3. kvartal 2005. I august 2005 blev udrulningen af det ny ressourcestyrings-system og økonomistyringsystem indledt i Byserviceafdelingerne. Desuden indledtes arbejdet med at afdække mulighederne for at optimere udnyttelsen af mandskabsmæssige og materielle ressourcer i KTK.

4. kvartal 2005. KTK igangsatte i oktober 2005 et projekt til reorganisering af virksomhedens administrative opgaver. Der blev i den forbindelse udarbejdet og vedtaget en tidsplan for reorganiseringsprocessen, som skal gennemføres i 2006. Som led i arbejdet med at øge fleksibiliteten og optimere udnyttelsen af medarbejderressourcer i KTK blev der bl.a. taget initiativ til at oprette en jobbørs. Et større anlagt procesoptimeringsprojekt, styr på processerne, blev også indledt. Asfaltkontrakten blev sendt i EU-udbud, ligesom graffiti-området blev sendt i udbud af Vej & Park og efterfølgende overdraget til Alliance Clean & Care A/S.

Blandt de supplerende aktiviteter, som fandt sted i 4. kvartal 2005, blev der taget beslutning om at nedlægge Bygningservice samt at nedlægge autoværkstedet og gennemføre et EU-udbud .

Tabellen nedenfor giver et overblik over igangsatte, igangværende og afsluttede aktiviteter inden for de 11 indsatsområder. Tabellen omfatter de i alt 92 aktiviteter⁴, som indgår i evalueringen for 2004 eller i evalueringen for 2005.

⁴ I evalueringen for 2004 indgår 73 aktiviteter. I evalueringen for 2005 indgår 46 aktiviteter. Heraf går 27 aktiviteter igen begge år.

Nr.	Indsatsområde	Igangsatte aktiviteter	Igangværende aktiviteter	Afsluttede aktiviteter
1.1	Kundedialog	6		6
1.2	Umiddelbar kapacitetsregulering	3	1	2
1.3	Kommunalfuldmagten	5		5
1.4	Ny organisation	15	6	9
1.5	Strategisk kapacitetstilpasning	8		8
1.6	Graffiti	2		2
1.7	Urentable aktiviteter	14		14
1.8	Lokale-/arealoptimering	4	2	2
1.9	Fravalg af tabsgivende projekter	3		3
1.10	Materiel- og materialeindkøb	7	3	4
1.14	Styringsværktøjer	25 ⁵	7	17
	I alt	92	19	72

Tabel 3.1
Antal aktiviteter pr. ultimo
marts 2006

Lederudvikling i KTK – endnu en udfordring

Effektiviseringsplanen anbefaler, at den samlede ledelse kompetenceudvikles med etableringen af en ny og slankere organisationsstruktur i KTK. Med afsæt heri og på basis af en vurdering af, at de nye lederroller har affødt et behov for at udvikle ledelseskompetencerne i virksomheden, indledtes i 2005 et lederudviklingsforløb for afdelings- og driftsledere. Udviklingsforløbet havde to centrale formål: At fremme og støtte en yderligere professionalisering af lederrollen i KTK og at understøtte konkrete ledelsesudfordringer i KTK.

To parallelle forløb

Lederudviklingsforløbet i 2005 blev planlagt og gennemført med assistance fra en ekstern konsulent. KTK's direktør og interne konsulenter fra Forretningsudvikling deltog i dele af forløbet. Afdelingscheferne gennemførte fem seminarer og forskellige aktiviteter som forberedelse til eller opfølgning på disse. Driftslederne havde en individuel samtale med konsulenten, fem seminarer samt hjemmeopgaver.

Seminarerne havde fokus på lederrollen, og deltagerne arbejdede med forskellige temaer som anerkendende ledelse⁶, coaching, konflikthåndtering, samtaletræning, forandringsledelse, formulering af mål og handlingsplaner. Et af seminarerne var fælles for de to ledergrupper og havde fokus på dialog og samarbejde disse imellem. Der blev desuden etableret et netværk for driftslederne, som i løbet af året afholdt tre møder om ledelsesudfordringer ved teamorganisering. Endelig var der månedlige gå-hjem-møder om emner som håndtering af vanskel-

⁵ En aktivitet inden for dette indsatsområde er blevet lukket, idet den blev lagt ind under en anden aktivitet (se aktivitet 4.1.2 i appendiks B).

⁶ Anerkendende ledelse sætter fokus på det, der lykkes, i stedet for problemerne. Denne ledelsestilgang fokuserer derfor på dialog som anerkendende værktøj, motivation, kommunikation og medarbejdernes forskellighed.

ge personalesager, alkoholpolitik, mødeledelse, 'den svære samtale' m.m.

Konkrete resultater, men blandede oplevelser

Der kan peges på en række konkrete resultater fra udviklingsforløbet. Der er opnået en fælles afklaring af forventninger på tværs af ledergruppen, herunder afklaring af, hvordan der skal arbejdes med effektiviseringsplanen. Lederne har også fået et større kendskab til hinandens kompetencer og tilgange til lederrollen, ligesom særligt DL er kommet nærmere på hinanden som gruppe. Der er blevet udarbejdet konkrete mål og handlingsplaner på både afdelings- og individniveau. Forløbet har også ført til beslutninger om en ændret budgetlægningsproces, principper for kommunikationen i chefgruppen og udarbejdelse af en plan for reorganisering af administrative opgaver i KTK. Processen har desuden synliggjort enkelte særlige problemstillinger og behov i KTK, som man har kunnet diskutere i fællesskab på seminarerne og efterfølgende.

Ledernes oplevelse af forløbet er blandede. Nogle aktiviteter oplevedes som mere relevante end andre, og særligt for driftslederne har dele af forløbet virket fremmed for de situationer, de møder til daglig; for mange underlige ord, megen snak og ikke praktisk nok. Driftslederne oplever, at forløbet ikke umiddelbart har lettet de daglige praktiske udfordringer med at realisere effektiviseringsplanens mange initiativer og nye opgaver. Samtidig oplever driftslederne, at flere aktiviteter i udviklingsforløbet blot har sat ord på og bekræftet det, som de allerede gør, snarere end gjort det lettere at håndtere lederrollen. Et af de centrale temaer i forløbet, anerkendende ledelse, har for driftslederne været meget teoretisk og svært omsætteligt til hverdagshandlinger. Den anerkendende samtale synes vanskelig i praksis og anvendes derfor ikke systematisk.

Mere refleksion

Til gengæld benytter driftslederne efter eget udsagn ofte selve tankegangen omkring anerkendende ledelse refleksivt til at analysere en hændelse. Det tyder med andre ord på, at driftslederne kan have gjort mere brug af udviklingsforløbet, end de tror – på trods af deres umiddelbare opfattelse af, at italesættelse og begrebsliggørelse af deres rolle *ikke* vil kunne hjælpe dem i praksis. Samtidig understreger det, at udvikling af nye lederkompetencer blandt driftslederne bør ses i et længere perspektiv, da lederrollen for disse typisk er nyere og mere anderledes nu, end den er for afdelingscheferne. De fleste afdelingschefer har nemlig betydelig ledelseserfaring i eller uden for KTK. Selv om mange driftsledere har erfaring med at lede medarbejdere, f.eks. som tidligere formand i KTK, er denne erfaring typisk mere praktisk orienteret end afdelingschefernes, og udviklingsforløbets temaer kan derfor synes sværere at bruge for driftslederne.

Endvidere fremhæver driftslederne temaet omkring konfliktløsning som relevant og brugbart. Flere oplever at være blevet bedre til at håndtere konflikter og dialog med såvel kunder som andre niveauer i KTK. Endelig har de haft udbytte af den sparring, som forløbet i gruppen har givet mulighed for. Det opleves som meget positivt at have et forum til at diskutere håndteringen af ledelsesudfordringer, herunder bl.a. teamorganisering og teamledelse, som er en omvæltning af driftsledernes funktion, ansvar og tilgang til delegation.

Fælles fodslag

Blandt afdelingscheferne er der en klar forståelse for behovet for kompetenceudvikling i den nye organisation både som gruppe og som individ. Ikke desto mindre har udviklingsforløbet i praksis været meget påvirket af, at afdelingschefgruppen består af personer, som har meget forskellige forudsætninger og tilgange til ledelse. Gruppen har derfor måttet arbejde en hel del med at finde et fælles udgangspunkt. Dette har præget udviklingsforløbet. Samtidig har et væsentligt resultat af forløbet netop været, at gruppen dels er kommet nærmere en fælles opfattelse af både KTK, lederrollen, tilgangen til medarbejdere og problemhåndtering, dels at kommunikationen internt i gruppen er styrket.

Forløbet opleves forskelligt blandt afdelingscheferne. Nogle fremhæver således, at det teoretiske fokus i forløbet er meget fjernt fra de dagligdags situationer, lederne skal håndtere ude blandt medarbejderne. Andre beskriver udviklingsforløbets temaer som relevante og brugbare i det daglige arbejde. Ud over enkeltstående temaer som coaching og scenariebygning fremhæves særligt den refleksion over egen ledelse, som seminarerne opleves at have skabt.

Det understreges, at en anerkendende ledelsestilgang kan være en stor udfordring for kulturen i en virksomhed, der som KTK præges af en vis bramfrihed.

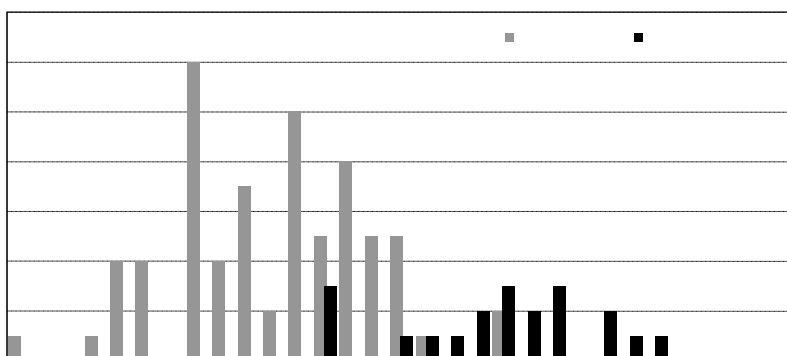
Flere udfordringer

Lederudviklingsforløbet i KTK har for både afdelingschefer og driftsledere indtil nu været forholdsvis kort og intensivt. Begge grupper er blevet introduceret for en lang række nye begreber og temaer, som kan virke overvældende og til tider meget fjernt fra hverdagens ledelsesudfordringer. Der er ingen tvivl om, at det med de mange store omvæltninger og KTK's kultur vil kræve et langt sejt træk at ændre den faktiske adfærd blandt ledere på alle niveauer. Det gør sig gældende blandt driftslederne, hvis forandringsbehov desuden vil være meget styret af teamudviklingen. Vil driftslederne være i stand til at følge deres teams stigende evne til at løfte ansvar og selvstyre? Dette vil sandsynligvis kræve et fortsat fokus på støtte og kompetenceudvikling på driftslederniveau, herunder ikke mindst den erfaringsudveksling internt i gruppen, som allerede er startet op. Også blandt afdelingscheferne udtrykkes et behov for nu at have tid til at arbejde med og implementere pointerne fra udviklingsforløbet.

3.3 Aktivitetsafvikling og -styring

Af de i alt 92 aktiviteter, som er omfattet af evalueringen for 2004 og evalueringen for 2005, er 72 afsluttet pr. ultimo marts 2006. 19 aktiviteter er fortsat i gang, mens én aktivitet er blevet lukket, idet den er lagt ind under en anden aktivitet.

Figuren nedenfor illustrerer balancen mellem afsluttede og igangværende aktiviteter. Der ses et tilfredsstillende mønster med afsluttede aktiviteter mod venstre og igangværende mod højre. Det betyder, at kun få aktiviteter strækker sig over flere kvartaler.



Figur 3.1
Igangværende og afsluttede
aktiviteter⁷

Varighed. Det vurderes, at afviklingen af aktiviteter generelt er foregået hensigtsmæssigt og smidigt. Den gennemsnitlige varighed af aktiviteterne er 3,6 måneder. Der er dog nogen spredning i varigheden af de forskellige aktiviteter.

En del af aktiviteterne er ikke iværksat på det tidspunkt, som effektiviseringsplanen anbefalede. Det skyldes dog i de fleste tilfælde, at Borgerrepræsentationens beslutning om at iværksætte planen kom senere end forudsat, eller at aktiviteterne ikke kunne igangsættes, før KTK havde de rette kompetencer på plads i organisationen.

Teamorganisering i KTK – nye roller kræver nye kompetencer

Med afsæt i Effektiviseringsplanen blev der i forbindelse med ændringerne i KTK's organisationsstruktur pr. 1. november 2004 færre ledere. Et mål med planen var færre ledere med mere ledelsesansvar på alle niveauer; også det udførende. Med teamorganisering ville det være muligt at have mere autonome og selvstyrende, men også mere effektive, operative team.

Team er en realitet

En lang række beslutninger om den daglige drift er nu blevet lagt ud til medstyrende team, og man er overgået fra en organiseringsform præget af instruktion til en organiseringsform præget af medindflydelse. For at støtte implementeringen af denne nye organiseringsform indledtes et 'teamorganiseringsprojekt' under ledelse af en styregruppe dannet på tværs af niveauer og afdelinger. I projektet arbejder styregruppen tæt sammen med lokale samarbejdsudvalg, så de forskellige aktiviteter i forbindelse med teamorganiseringsprocessen er blevet tilpasset lokale forhold i afdelingerne både hvad angår indhold og tempo.

Projekt teamorganisering

I 2005 har de centrale aktiviteter i teamorganiseringsprojektet været sammensætning af team, indgåelse af rammeaftaler, opstart af teamuddannelse og kortlægning af kompetencer. Teamsammensætning er sket på to måder: I Byservice Nord og Vejservice har drifts- og afdelingsledelse sammensat team på basis af medarbejdernes ønsker, og i Byservice City og Syd blev de 'gamle' hold (fra før teamstrukturen) bibeholdt. Siden november 2004 er der blevet sammensat team i alle KTK's afdelinger. Hvert team udpeger en teamkoordinator til at koordinere arbejdstilrettelæggelsen og være bindeled til driftsleder. I nogle afdelinger er desuden en opgavekoordinator, som refererer til afdelingschefen, og som ikke er tilknyttet et team.

Teamuddannelsen bestod af en basisuddannelse, som var et kursusforløb på tre til fire dage, der er udviklet på basis af et pilotforløb i 2004, og en overbygningsuddannelse, der var en mere almen uddannelsespakke, som tilpasses de enkelte teams og medarbejders behov, bl.a. på basis af kompetencekortlægning og teamudviklingssamtaler. Forløbet gennemføres i samarbejde med SID's Havneskolen og indgår i EU-socialfondsprojektet 'Virksomheder i forandring'. To afdelinger har gennemført basisuddannelsen i 2005, mens de øvrige stadig er i gang med denne. Overbygningsuddannelsen påbegyndes i 2006 og 2007.

Rammeaftaler som styringsmiddel

Rammeaftaler er en gensidig aftale, som ledelsen og det enkelte team indgår. Aftalen, som udstikker og synliggør graden af selvstyre for teamet, angiver for en periode, hvilke opgaver og ansvar henholdsvis team, driftsleder og afdelingschef skal varetage, hvilke produktionsmål man vil nå samt nogle adfældsregler, man er enige om at følge, eksempelvis i forhold til alkohol. Der er ikke knyttet betingelser eller sanktionsmuligheder til rammeaftalen, som dog alligevel sigter på at holde team og ledelse fast på det aftalte. I de tre Byserviceafdelinger blev de første aftaler indgået i 2005, og disse er primo 2006 til genforhandling, mens de øvrige afdelinger er i gang med at forhandle den første aftale.

Hverdag i KTK – nu i team⁸

Efter sigende har medarbejderne enkelte steder i KTK allerede tidligere arbejdet som selvstyrende grupper, mens det for mange andre har været en helt ny organiseringsform. De medarbejdere, vi har talt med, oplever ikke nogen stor omvæltning i praksis i forhold til før, men de ser meget positivt på, at teamarbejdet er blevet lagt i mere formelle rammer, og at man har fået 'sat ord på det, vi skal'.

Hidtil synes teamorganiseringsprojektet at være forløbet godt. Inddragelsen af de lokale samarbejdsudvalg vurderes at have været en klar fordel for projektet, idet processen på denne måde har været lokalt forankret. Samarbejdsudvalgene har ifølge projektets styregruppe formået at drive processen i afdelingerne, og den løbende dialog mellem disse og styregruppen har sikret lokale justeringer af forløbet.

Bedre forståelse blandt medarbejdere

Både på ledelses- og medarbejderniveau er det overvejende opfattelsen, at teamorganiseringen fungerer godt ude i afdelingerne. På visse områder har det vist sig, at teamene er meget bedre til at tage ansvar, end driftslederne havde forventet. Det gælder f.eks. opgaverne med at koordinere afspadsering og ferie. De oplever også, at teamene arbejder mere selvstændigt og føler et øget ejerskab for opgaver og områder. Dette opleves som nært forbundet med, at medarbejderne nu får langt flere informationer om økonomi, bidrager til udarbejdelse af tilbud etc. Teamene oplever at have fået en bedre forståelse for, hvordan deres arbejde hænger sammen med virksomhedens økonomi, mens ledelsen får et bedre grundlag for at pege på, når økonomien ikke hænger sammen, i den måde et team har valgt at løse en opgave på. Ledelsen oplever desuden, at kommunikationen med medarbejdere foregår nemmere, fordi teamene ved mere om deres rolle, ressourcer, kompetencer og sammenhængen mellem disse.

Der er forskel på team og afdelinger, og på visse områder er der stadig et stykke vej, før teamorganiseringen fungerer optimalt. Flere af teamene må stadig blive bedre til at tilrettelægge arbejdet og tage ansvar for, at arbejdet bliver udført uden ordrer fra driftslederen. Mens teamet må blive bedre til at tage ansvar, må driftslederne på den anden side vænne sig til at give ansvaret fra sig. Dette indebærer, at ledelsen klart forstår konsekvenserne af teamorganisering ved f.eks. at acceptere teamets beslutninger om arbejdets tilrettelæggelse.

Koordinatorrollen

Det at have en koordinator i et team rummer både fordele og ulemper. I nogle team har det været svært at finde en person, der ville påtage sig opgaven som teamkoordinator, mens det andre steder har været mere ligetil at udpege en sådan. For driftsledelsen opleves det som en klar fordel med en fast kontaktperson. Teamkoordinatorens rolle synes dog at variere betydeligt mellem de forskellige team. Teamkoordinatorens rolle synes at variere fra, som tiltænkt, at være en, der blot koordinerer arbejdet og ellers deler opgaverne med teamet, til at fungere som teamleder, der tager et stort ansvar for teamet. Denne funktion rummer altså en risiko for, at der opstår et 'skjult lederskab'. Dette er for det første uheldigt, fordi der her kan (gen)opstå et ledelseslag, som egentlig var blevet skåret bort. For det andet har teamkoordinatoren ofte ikke den fornødne baggrund til at håndtere f.eks. vanskelige personalesager, som han kan møde som teamleder. Skal ordningen med en teamkoordinator fungere, må teammedlemmerne derfor være klædt godt nok på til at kunne udføre en slags selvdelegation. Dette må man holde sig for øje, ikke mindst i lyset af, at driftslederne ved den forestående centralisering af administrationen forventes at få mere skrivebordsarbejde og dermed mindre tid til medarbejder- og teamudvikling.

Rammeaftaler – fra skepsis til velvilje

Efter at der ved introduktionen af rammeaftaler var nogen usikkerhed blandt medarbejderne og uvilje mod at skrive under, er der nu en meget positiv indstilling til aftalerne blandt såvel medarbejdere som ledelse. Begge parter oplever dem som et godt værktøj til at holde hinanden op på ved uenigheder, og selve dialogen omkring udarbejdelsen af aftalerne fremhæves som givtig. Mange team viser sig til ledelsens overraskelse ikke bare at opfylde aftalerne, men også at gå langt ud over det aftalte. Nogle team belønnes herfor ved tildeling af mere ansvar. Det overvejes i øjeblikket, om der skal være mere formelle konsekvenser ved at opfylde

eller ikke opfylde rammeaftalen.

Uddannelse i mere end teamorganisering

Blandt de udførende medarbejdere, vi har talt med i KTK, opfattes uddannelsesforløbet i teamorganiseringsprojektet som brugbart og lærerigt. Basisuddannelsen har bidraget til at skabe en positiv stemning omkring den ny organiseringsform, og man oplever i teamene, at værktøjerne fra forløbet kan anvendes. De mere individuelt tilpassede uddannelsesmuligheder, som tilbydes i overbygningsdelen, opfattes positivt, og man forventer et væsentligt udbytte heraf. Særligt fremhæves kurserne i læse-/skrivefærdigheder, dansk som andetsprog og brug af pc. Det større ansvar på teamniveau gør det til et større problem at mangle basale kompetencer i forhold til f.eks. at læse og skrive eller at tale dansk, mens pc-kendskab er meget væsentligt i forhold til den forestående indførelse af elektronisk timeregistrering.

Overgangen til teamorganiseringen i KTK går fremad. Denne overgang er i nogle team og afdelinger mindre kompliceret end andre steder, men samlet set går det støt og roligt fremad. Fuld implementering af nye organiseringsformer sker ikke fra dag til dag, og særligt fra afdelingsledelsens side ønskes nu tid til at få det til at virke. Driftsledelsen står stadig over for udfordringer i forbindelse med teamorganiseringen, og de har et klart behov for fortsat støtte i processen. Driftslederne understreger selv, at det er helt afgørende, at teamorganiseringen fungerer, hvis man skal kunne være driftsleder for op til 50 medarbejdere. Det planlagte seminar i 2006 for driftsledere med særligt fokus på teamorganisering og delegation er et vigtigt skridt på vejen.

4. Økonomi og effekt

Dette kapitel fokuserer på den økonomiske effekt som følge af afviklingen af de aktiviteter, der anbefales i effektiviseringsplanens 11 indsatsområder.

Kapitlet tager afsæt i effektiviseringsplanens forudsætning vedrørende anvendelse af oktoberkalkulen. Herefter vil den økonomiske effekt inden for de enkelte indsatsområder blive gennemgået. Afslutningsvis vil der blive foretaget en vurdering af den økonomiske effekt for indsatsområderne samt en vurdering af den samlede økonomi i øvrigt for 2005-2010.

Opgørelsen af de økonomiske effekter er foretaget ved brug af forskellige opgørelsesmetoder, herunder en række skøn. Udfordringerne har ikke mindst vist sig i forbindelse med opgørelse af personalereduktioner. I dette tilfælde har det været nødvendigt at operere med en række forudsætninger. Et andet eksempel, der illustrerer de udfordringer, der ligger i disse opgørelser, vedrører kommunalfuldmagten. Her skal der estimeres et tab som følge af opgaver, man ikke får eller kan byde på. Herved får opgørelserne karakter af et skøn, der vanskeligt lader sig dokumentere.

4.1 Regnskab 2003-2005

Udgangspunktet for effektiviseringsplanens forventede effekt er den udarbejdede oktoberkalkule, der viser det forventede årsresultat for 2003. Derfor er der foretaget en sammenligning mellem det realiserede årsresultat for 2003 og det forventede i oktoberkalkulen.

Tabel 4.1
Årets resultat for 2003

	mio.kr.
Årets resultat for 2003 (oktoberkalkule 2003)	-40,6
Årets resultat for 2003 (realiseret)	-45,0
Afvigelse mellem oktoberkalkulen og realiseret	-4,4

Anm.: Resultaterne er opgjort efter kommunale regnskabsprincipper, som eksempelvis indebærer, at pension og afskrivninger håndteres anderledes, end hvis resultaterne var opgjort efter omkostningsprincipper.

Som det kan ses af ovenstående oversigt, blev det faktiske resultat 4,4 mio.kr. dårligere end det i kalkulen forventede. Afsættet for effektiviseringsplanen er således i princippet vanskeligere end forudsat ved beslutningen om at iværksætte effektiviseringen.

Resultatet for 2004 og 2005 skal ses i dette lys. Resultatet for 2004 og 2005 kan ses af nedenstående tabel.

Tabel 4.2
Sammenligning budget og regnskab for 2004 og 2005 mio.kr.

Resultat (dækningsbidrag III)	Budget	Realiseret	Afvigelse mellem rea- liseret og budget	Prognose okt.	Afvigelse mel- lem prognose og realiseret
			mio.kr.		
KØR-resultat 2004	-31,5	-19,1	12,4	-49,9	30,8
KØR-resultat 2005	-7,5	-11,8	-4,3	-26,0	14,2

Af tabellen kan det ses, at der i oktober 2004 estimeres et årsresultat, der er ca. 30 mio.kr. dårligere end realiseret. I evalueringen for 2004 fandt vi klart, at dette forhold understregede nødvendigheden af, at KTK's igangværende arbejde med at styrke virksomhedens styringsgrundlag og -information fortsættes og fremmes yderligere. For 2005 estimeres et årsresultat, der er ca. 14 mio.kr. dårligere end realiseret. Afvigelsen er således halveret, men er fortsat betydelig, også selv om KTK må karakteriseres som en virksomhed, hvis bundlinjeresultatet er særdeles følsomt for omsætningsudsving i årets sidste kvartal.

Vi har fået oplyst, at der i slutningen af 2005 har været en betydelig meromsætning på vinteren samt inden for Bygningsservice.

I lighed med for 2004 er afvigelsen mellem realiseret og budget behandlet i afsnit 4.3. For 2004 udgjorde den positive afvigelse på 12,4 mio.kr., mens der for 2005 kan konstateres en negativ afvigelse på 4,3 mio.kr.

4.2 Effektiviseringsplanens effekt i 2005

Nedenfor er den økonomiske effekt ved effektiviseringsplanens gennemførelse illustreret pr. indsatsområde. I opgørelsen er der i forbindelse med fastlæggelsen af omkostninger kun medtaget direkte omkostninger i form af enten leverandørfakturaer eller i forbindelse med personalereduktioner lønomkostninger.

Mio.kr. for 2005		Effektiviseringsplan			Forventet i 2004-evaluering			Realiseret		
Nr.	Indsatsområde	OMK	RES.	EFF.	OMK	RES.	EFF.	OMK	RES.	EFF.
1.1	Kundedialog	0	0	0	0	0	0	0	-11,06	-11,06
1.2	Umiddelbar kapacitetsregulering	0,56	3,35	2,79	4,67	15,37	10,70	4,67	15,37	10,70
1.3	Kommunalfuldmagten	0,00	-0,29	-0,29	0,00	-4,0	-4,0	0,15	-1,20	-1,35
1.4	Ny organisation	7,4	15,55	8,15	4,98	5,93	0,95	6,53	4,94	-1,59
1.5	Strategisk kapacitetstilpasning	6,94	10,56	3,62	1,03	11,91	10,88	1,03	11,39	10,36
1.6	Graffiti	0,00	-2,10	-2,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.7	Urentable aktiviteter	0,00	0,74	0,74	0,00	0,00	0,00	0,21	0,00	-0,21
1.8	Lokale- og arealoptimering	0,00	1,25	1,25	0,00	0,00	0,00	0,74	0,00	-0,74
1.9	Fravalg af tabsgivende projekter	0,00	11,25	11,25	0,00	11,25	11,25	0,00	13,70	13,7
1.10	Materiel- og materialeindkøb	0,00	2,40	2,4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.14	Styringsværktøjer	3,21	4,67	1,46	0,00	0,00	0,00	5,39	0,00	-5,39
	Omk. til realisering af plan	2,50	0,00	-2,50	0,00	-2,50	-2,50	0,10	0,00	-0,1
	I alt	20,61	47,38	26,77	10,68	37,98	27,28	18,82	33,14	14,32

Tabel 4.3
 Effektiviseringsgevinster
 realiseret i 2005
 mio.kr.

De tre kolonner til højre for de enkelte indsatsområder illustrerer den effekt, der forventes ifølge effektiviseringsplanen. De følgende tre kolonner illustrerer den effekt, som KTK forventede i forbindelse med den evaluering, der blev gennemført sidste år. De afsluttende tre kolonner illustrerer den effekt, som faktisk er realiseret i 2005.

Til de indsatsområder, hvor der er en betydelig effekt (> ±1 mio.kr.), er der nedenfor knyttet en række kommentarer vedrørende opgørelsesmetode m.m.

En umiddelbar sammenligning med forventningerne fra sidste års evaluering giver anledning til at bemærke følgende forhold: Afvigelsen i kundedialog (1.1) og styringsværktøjer (1.10). Disse forhold er ligeledes kommenteret nedenfor.

Kundedialog (1.1). Under dette punkt er medtaget hele budgetunderskuddet for Bygningsservice. Dette er illustreret i nedenstående tabel.

Afvigelse mellem budget og resultat for Bygningsservice i 2005	Mio.kr.
Forventet resultat, jf. budget	8,94
Realiseret resultat	-2,12
Budgetunderskud for Bygningsservice i 2005	11,06

Tabel 4.4
 Afvigelse mellem budget
 og resultat for Bygnings-
 service i 2005

I evalueringen for 2004 var beskrevet to scenarier vedrørende Bygningsservice. I det ene scenario var indregnet en negativ indvirkning på 20 mio.kr. pr. år fra 2006 inden for dette indsatsområde. Dette scenario tog sit udgangspunkt i Borgerrepræsentationens beslutninger om den fremtidige strategi for vedligeholdelse af kommunens ejendomme. Denne forretningsmæs-

sige strategi vil påvirke KTK's omsætningspotentiale i forhold hertil med ca. 30-35 mio.kr. årligt.

Budgetunderskuddet kan henføres dels til lukningen, men vi har endvidere fået oplyst, at det ligeledes skyldes et betydeligt øget forbrug i forhold til budget på specielt underleverandører. Budgetunderskuddet er i lighed med evalueringen for 2004 behandlet under kundedialog og ikke under indsatsområde 1.7, Urentable aktiviteter.

Som afsluttende kommentar vedrørende lukningen af Bygningsservice kan det oplyses, at redegørelsen vedrørende lukning af Bygningsservice tog afsæt i et budgetunderskud for 2005 på 13 mio.kr.⁹, mens det realiserede underskud som tidligere nævnt udgjorde 11,06 mio.kr.

Dialogen vedrørende KTKs fremtidige forretningsmæssige grundlag førte til et større analysearbejde og en indstilling om lukning af Bygningsservice med udgangen af 2005. I den forbindelse blev det samtidig besluttet at korrigere i effektiviseringsplanens økonomiske krav til KTK, således at der i budgetkravet er kompenseret for de fremtidige økonomiske konsekvenser af lukningen for KTK.

Kapacitetstilpasninger og ny organisation (1.2, 1.4, 1.5). Omkostninger og besparelser vedrørende personalereduktioner er opgjort ved at gennemgå samtlige afgåede medarbejdere i 2004/2005 og efterfølgende opdele dem på de tre relevante indsatsområder. Efterfølgende er der korrigeret for genbesættelser samt for en besparelse i forbindelse med, at der ikke er tilført ekstra ressourcer i sommerhalvåret (sommerfugle).

I forbindelsen med opgørelsen af de realiserede effekter af effektiviseringsplanen har det inden for disse områder vist sig nødvendigt at angive en række forudsætninger. Dette betyder eksempelvis, at afvigelser inden for det enkelte delområde 1.2, 1.4 og 1.5 er behæftet med en vis usikkerhed, og at afvigelser i forhold til effektiviseringsplanen bør foretages samlet. Inden for de tre indsatsområder er der en positiv samlet afvigelse på 4,91 mio.kr, jf. tabellen nedenfor.

Tabel 4.5
Realiseret effektiviseringsresultat i 2005 ved personalereduktioner

	Mio.kr.
Samlet forudsat nettoresultat ved aktivitet 1.2, 1.4 og 1.5, jf. eff.planen	14,56
Realiseret nettoresultat aktivitet 1.2 – umiddelbar	10,70
Realiseret nettoresultat aktivitet 1.4 – ny organisation	-1,59
Realiseret nettoresultat aktivitet 1.5 – strategisk	<u>10,36</u>
	19,47
Større realiseret nettoresultat i forhold til forudsat	4,91

Årsagen til ovenstående difference skyldes primært følgende forhold:

- At der i opgørelsen over det realiserede nettoresultat er medtaget omkostninger i forbindelse med rekruttering m.m.

- At der er foretaget flere afskedigelser end forudsat i effektiviseringsplanen
- At der er færre omkostninger til rådighedsløn, end effektiviseringsplanen havde forventet.

Kommunalfuldmagten (1.3). Resultatet af analyser udarbejdet af KTK¹⁰ viser, at tilpasningen til kommunalfuldmagten ikke kun berører Bygningsservice, men derimod flere afdelinger i KTK. Beslutningen om fravalg af opgaver for private, der er på grænsen af, hvad kommunalfuldmagten tillader, vurderes at have haft effekt i hele 2005 med en skønnet omsætningsnedgang på 35-40 mio.kr. Resultatnedgangen er skønnet ud fra en dækningsgrad på 20% (DB II-niveau) for 2005. Med ovenstående forudsætninger vil dette betyde en negativ effekt på 4 mio.kr. Der er ovenfor imidlertid kun medtaget 1,2 mio.kr. Dette skyldes, at Bygningsservice er estimeret til at blive berørt af ca. 70% af denne forventede omsætningsnedgang. Den samlede effekt for Bygningsservice er imidlertid allerede medtaget under punktet kundedialog.

Fravalg af tabsgivende projekter (1.9). Effektiviseringsplanen vurderer inden for dette indsatsområde en resultatforbedring på 11,25 mio.kr. i 2005. Udgangspunktet for denne vurdering er oktoberkalkulen (2003), hvor der er medtaget en række tabsgivende projekter, der samlet udgør ca. 15 mio.kr.

Det skal bemærkes, at denne opgørelse er mere teoretisk, eftersom der er tale om en besparelse i form af manglende tab på projekter, der ikke gennemføres. I forbindelse med evalueringen er beregningen af effekten foretaget på følgende måde.

Tabel 4.6
Specifikation af effektiviseringsgevinst ved fravalg af tabsgivende projekter

	2005 mio.kr.	2004 mio.kr.
Besparelse, såfremt der ikke er tabsgivende projekter	15,0	15,0
Tabsgivende projekter	1,3	6,0
Samlet besparelse vedrørende fravalg af tabsgivende projekter	13,7	9,0

Anm.: Oplysninger om tabsgivende projekter baseres på udtræk fra aKTiv. Kun realiserede tab på DB3 over 25.000 kr. er medregnet.

Styringsværktøjer (1.14). I effektiviseringsplanen er det forudsat, at der i 2005 vil være omkostninger til opsigelser og rådighedslønninger i størrelsesordenen 3,2 mio.kr., og at den positive effekt vil opnås i form af afskedigelser i størrelsesordenen 4,7 mio.kr.

I vurderingen af effekten af styringsværktøjer i 2005 er medtaget omkostningerne til implementering af nyt virksomhedssystem (Navision). Der er indtil videre forbrugt i størrelsesordenen 3 mio.kr. og på nyt ledelsesinformationssystem i størrelsesordenen ca. 850 tkr. Effekten af disse implementeringer er vanskelig at opgøre, men det er vurderingen, at der ikke kan opgøres en positiv økonomisk effekt for 2005.

Arbejdsprocesomstillingen er igangsat i 2005, men rulles først ud i produktionsafdelingerne i løbet af 2006. Den forventede effektiviseringsgevinst vil derfor først kunne realiseres i fuldt omfang i 2007.

I modsætning til 2004, hvor fokus har været rettet mod enkeltstående problemstillinger, har 2005 været præget af en mere sammenhængende håndtering af generelle problemstillinger inden for dette problemfelt. Dette kommer bl.a. til udtryk i KPMG's revisionsprotokollat ultimo 2005 og den valgte opfølgning på revisionsprotokollatet.

Omkostninger ved realisering af effektiviseringsplanen i tabel 3.3. I forbindelse med evalueringen er omkostninger søgt allokeret til det enkelte indsatsområde. Dette kommer eksempelvis til udtryk i forbindelse med omkostninger til implementering af nyt virksomhedssystem. Under dette område er der i 2005 henført en række omkostninger til ad hoc-assistance.

4.3 Afvigelser

Den samlede afvigelse mellem det realiserede resultat for 2005 og effektiviseringsplanens forventede resultat er illustreret i nedenstående tabel.

Tabel 4.7
Afvigelser mellem forventninger til og realiseret, 2005

	mio.kr.
Årets resultat ifølge KØR, jf. årsregnskabet	-11,8
Årets budgetkrav, jf. effektiviseringsplanen ¹¹	-7,5
Negativ afvigelse i forhold til budgetkrav i eff.planen	-4,3

I forbindelse med en evaluering af de økonomiske effekter af effektiviseringsplanen er det centralt at få fastlagt, hvorvidt årsagen til ovenstående resultat skyldes tiltag som følge af effektiviseringsplanen eller har en anden forklaring. KTK har i den forbindelse udarbejdet følgende oversigt, der dekomponerer differencen.

Tabel 4.8
Specifikation af afvigelse mellem forventninger til og resultat for 2005

Forklaring	mio.kr.
Beregnet effekt af effektiviseringsplanens tiltag ¹²	-26,77
Realiseret effekt af effektiviseringsplanens tiltag (se ovenfor)	25,38
Budgetunderskud i form af Bygningservice	-11,06
Andre forhold	8,15
Samlet afvigelse	-4,30

Som det kan ses af oversigten, kan den manglende opfyldelse af budgetkravet ikke henføres til effektiviseringsplanen alene, men skyldes også en række budgetafvigelser. Posten "Andre forhold" er ikke specificeret ovenfor, men det kan oplyses, at ikke mindst i forbindelse med opgørelse af rådighedslønninger er der udbetalt mindre end forventet ved årets begyndelse.

Ved en gennemgang af ovenstående afvigelser er det relevant at vurdere, hvorvidt der er tale om forhold, der ligeledes kan forventes at gå igen i de kommende år, eller om der er tale om et engangsbeløb. Det kan oplyses, at i modsætning til evalueringen for 2004 skyldes afvigelsen ikke et investeringsstop. Dette er væsentligt, eftersom dette kan være en kortsigtet løsning.

4.4 Forventet effektiviseringsgevinst for 2006 til 2010

I forbindelse med evalueringen i 2004 foretog KTK en vurdering af effektiviseringsplanens forventninger til de kommende år. Dette skete med afsæt i resultatet for 2004, evalueringens forberedende arbejde samt de erfaringer, som KTK har oparbejdet i det pågældende år.

I forbindelse med beslutningen om at lukke Bygningsservice (BTU 578/05) er der foretaget en ændring af de resultatkrav, der, jf. effektiviseringsrapporten, stilles til KTK. Denne opgørelse er imidlertid ikke foretaget under hensyn til de enkelte indsatsområder, men er foretaget samlet. Dette betyder, at det vil være særdeles vanskeligt fremadrettet pr. indsatsområde at opføre, hvorvidt der opnået den effekt, som effektiviseringsrapporten lægger op til.

I denne evalueringsrapport er der imidlertid igen foretaget en opgørelse for årene 2006-2010 opgjort pr. indsatsområde. Vi er dog bekendt med, at denne opgørelse som udgangspunkt også indeholder et besparelspotentiale, som var Bygningsservice fortsat en del af KTK. Dette er der imidlertid kompenseret for ved i en samlet oversigt at fratække det besparelspotentiale, som Bygningsservice, jf. notatet af 25. oktober 2005, forventeligt skulle levere. Årsagen til ovenstående skyldes, at det ellers ikke er muligt at foretage en sammenligning med PLS-rapporten.

Nederst i tabellen er indsat den kompensation, som KTK vil blive godtgjort, som følge af at Bygningsservice lukkes.

Mio.kr.	2006	2007	2008	2009	2010	I alt	PLS	
							2006-2010	Afvigelse
Kundedialog	-4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-4,0	0,0	-4,00
Umiddelbar kapacitetsregulering	12,3	13,1	15,3	15,3	15,3	71,5	15,3	56,2
Kommunalfuldmagten	-4,0	-4,0	-4,0	-4,0	-4,0	-20,0	-1,4	-18,5
Ny organisation	0,7	1,9	4,9	4,9	4,9	17,5	57,2	-39,6
Strategisk kapacitetstilpasning	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	56,9	33,2	23,6
Graffiti	-5,0	-5,0	-2,5	-2,5	-2,5	-17,5	-10,5	-7,0
Urentable aktiviteter	0,0	0,0	2,1	2,1	2,1	6,4	10,1	-3,7
Lokale-/arealoptimering	0,5	2,5	2,5	2,5	2,5	10,5	12,5	-2,0
Fravalg af tabsgivende projekter	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	75,0	75,0	0,0
Materiel- og materialeindkøb	0,0	2,4	2,4	2,4	2,4	9,6	12,0	-2,4
Styringsværktøjer	2,7	5,4	6,6	7,8	7,8	30,6	33,4	-2,7
Omkostninger ved realisering	-0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,5	-0,5	0,00
I alt	29,2	42,8	53,9	55,1	55,1	236,3	236,5	-0,2
Forventning, jf. PLS-rapporten	38,2	42,3	51,1	52,3	52,3	236,5		
Kompensation, jf. beslutning om at lukke Bygningsservice	8,60	7,40	5,30	4,90	4,90	31,10		

Tabel 4.9
Forventet effektiviserings-
gevinst for 2006-2010
(Evt. afvigelser skyldes af-
rundinger)

Skemaet skal læses således, at KTK's tilpasning til kommunalfuldmagten i hvert af årene 2006-2010 eksempelvis forventes at medføre et tab på 4,0 mio.kr, mens ny organisation for 2006 forventes at medføre en netto besparelse på 0,77 mio.kr.

I tabel 4.9 er kolonne PLS 2006-2010 ekskl. regulering vedrørende partikel-filtre og særligt hold, mens de nye forventninger er inkl. særligt hold, men ekskl. partikelfiltre.

Opgørelsen er foretaget ud fra en effektvurdering af de allerede foretagne afskedigelser samt en række skøn på de øvrige områder. Vi har ikke haft mulighed for at validere eller efterprøve de angivne vurderinger.

I kolonnen "2006" kan det ses, at det i Rambølls effektiviseringsrapport var forventet, at der i år 2006 kunne realiseres gevinster for 38,2 mio.kr. På nuværende tidspunkt forventedes der for dette år kun at kunne realiseres gevinster for 29,2 mio. kr., altså en negativ afvigelse på 9 mio.kr.

På området for kundediolog er der indsat forventet negativ effekt på -4,0 mio.kr. i 2006. Årsagen til denne negative effekt skyldes, at omkostningerne i forbindelse med lukning af Bygningsservice er større end forventet. Der er afsat 6,5 mio.kr. til engangsudgifter i forbindelse med lukningen af Bygningsservice. På nuværende tidspunkt forventes det imidlertid, at der skal anvendes midler i størrelsesordenen 10,5 mio.kr. til omkostninger i forbindelse med fratrædelse af den række af medarbejdere, der **ikke** overflyttes til andre forvaltninger.

KTK har oplyst, at der i forbindelse med beslutningen om lukning af Bygningsservice umiddelbart ikke er afsat midler til at dække dette merforbrug. Som følge heraf er der indregnet en negativ effekt for år 2006 på dette område på 4,0 mio.kr.

Der forventes en bedre effekt end beregnet på indsatsområderne 1.2, 1.4 og 1.5 vedrørende personalereduktioner. Årsagen til denne effekt skal ses i lyset af, at medarbejdere er afskediget hurtigere end anbefalet i effektiviseringsplanen. Endvidere forventes for indsatsområderne 1.2, 1.4 og 1.5 samlet set i perioden 2006-2010 en forbedring på ca. 56 mio.kr. KTK har oplyst, at dette til dels skyldes, at der i PLS-rapporten er medtaget yderligere ca. 18 mio.kr. til udbetaling af pension til tjenestemænd fra 2007. Dette beløb kommer imidlertid ikke til udbetaling. Hvor KTK tidligere har afregnet pensionen over rammen, afregner KTK nu denne årligt. Endvidere forventer KTK færre omkostninger (21 mio.kr.) end forudsat i form af rådighedsløn (42 tjenestemænd er afskediget mod forventelige 65 tjenestemænd).

Som tilfældet var vedrørende gennemgangen for 2004, er det vanskeligt at foretage en sammenligning af de enkelte indsatsområder inden for dette område.

Beslutningen i BTU om at sende graffitiopgaverne i almindeligt udbud vil betyde, at den forventede enkeltstående indtægt fra salg/virksomhedsover-

dragelse, som er beregnet til ca. kr. 6,2 mio.kr., ikke kan opnås. I effektiviseringsplanen er der forudsat et årligt afkast til KTK på godt 0,4 mio.kr. af denne indtægt. I budget 2006 var indregnet et dækningsbidrag på 5 mio.kr. som følge af graffiti-aktiviteterne. Som følge heraf er der indsat et forventet tab på disse aktiviteter på 5 mio.kr. årligt frem til 2008. Herefter er der estimeret et tab på 2,5 mio.kr. Årsagen til dette skyldes en forventning om at øvrige områder har indhentet en del af det tab, der ellers vil være realiseret ved tabet af graffiti.

I 2006 og årene fremover er der forudsat en økonomisk gevinst gennem lukning af Gartneriet (indsatsområde 1.7). Som følge af de særlige lejebetingelser for lokaliteterne er denne forudsætning ændret, og effektiviseringsgevinsten på 740 tkr. årligt kan ikke opnås gennem salg og/eller lukning af Gartneriet.

I 2005 er der foretaget en analyse af den samlede økonomi i KTK af de eksisterende aftaler inden for Vintertjenesten. En umiddelbar beregnet opgørelse af driftsresultatet i en "normalvintersituation" resulterede i et driftsunderskud på ca. 8,5 mio.kr. På den baggrund er der gennemført en række tiltag for at minimere underskuddet, men det har ikke været muligt at få forhandlet den grundlæggende rådighedsaftale, hvorfor det ikke er muligt at ændre væsentligt ved driftsresultatet, før der kan indgås en ny aftale, hvilket vil være tilfældet for vinteren 2007/2008. PLS-rapporten tager sit afsæt i, at Vintertjenesten giver et underskud i størrelsesordenen 2,15 mio.kr. Gevinsten ved at neutralisere Vintertjenestens underskud vil således være større end ventet. I den forelagte vurdering af fremtiden er der indtil videre kun indregnet en gevinst svarende til det estimerede i effektiviseringsrapporten. KTK oplyser, at de fremadrettet har fokus på at forbedre økonomien på Vintertjenesten.

I effektiviseringsplanen er det forudsat, at en optimering af anvendelsen af arealer og lokaler kan medføre en reduceret husleje i størrelsesordenen 2,5 mio.kr. i 2006 og årligt derefter.

I forbindelse med lukningen af Bygningsservice har KTK oplyst, at det i henhold til notat af 25. oktober 2005 er aftalt, at KTK's huslejebetaling på 3,4 mio.kr. årligt for lokaliteterne i Ragnhildgade bortfalder. Vi er blevet oplyst, at de 3,4 mio.kr. indeholder direkte husleje samt forbrugsposter som el og varme.

For at KTK kan opnå den forudsatte effekt, skal samtlige lokalerreduktioner medføre en tilsvarende reduktion af den opkrævede husleje. Det er endnu ikke givet, at der bliver en sådan sammenhæng. Der er p.t. udarbejdet en analyse af arealbehovene i KTK. De økonomiske konsekvenser af denne analyse kendes imidlertid ikke endeligt, hvorfor det ikke er muligt at give en vurdering af, hvilke økonomiske konsekvenser det får for KTK. Af samme årsag fastholdes effektiviseringsplanens vurderinger om lokaler og arealer indtil videre, dog således at den fulde effekt først opnås med virkning fra 2007.

4.5 Justerede resultater for den samlede økonomi i perioden 2006-2010

I foregående afsnit (tabel 4.8) er alene anført den forventede effektiviseringsgevinst for de kommende år.

I nedenstående tabel er de senest ajourførte forventninger til KTK's samlede resultat for årene indtil 2010 angivet.

Mio.kr.	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ordinært resultat (oktoberkalkule)	-1.960	7.670	4.393	1.735	3.692	3.692	3.692	3.692
Ekstraordinære udgifter (oktoberkalkule)	-30.650	-10.060	-8.649	-4.400	-9.400	-9.400	-9.400	-9.400
Betaling til fællesudgifter (rammekrav) ¹³	-12.405	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000
Budgetteret resultat efter ekstraordinære omkostninger og fællesudgifter	-45.015	-23.390	-25.256	-23.665	-26.708	-26.708	-26.708	-26.708
Effektiviseringspotentiale handlingsplan	0	5.610	25.380	29.265	42.840	53.930	55.150	55.150
Bygningsservice budgetunderskud 2005			-11.060					
Kompensation Bygningsservice lukning				8.600	7.400	5.300	4.900	4.900
Budgetteret resultat efter netto effektivisering	-45.015	-17.780	-10.936	-3.000	8.732	21.922	23.542	23.542
Hertil er foreløbig ændrede forudsætninger:								
Partikelfiltre		-1.320	-900	-900	-900	-900	-900	-900
Hvorefter de forventede resultater vil udgøre	-45.015	-19.100	-11.836	-3.900	7.832	21.022	22.642	22.642
Akkumuleret (fra 2004)		-19.100	-30.936	-34.836	-27.004	-5.982	16.660	39.302
Forventede resultater fra PLS-rapporten inkl. korrektioner, jf. Bygningsservices lukning	-40.626	-31.501	-7.504	6.300	10.400	19.500	20.300	20.300
Akkumuleret resultat		-31.501	-39.005	-31.343	-18.781	4.771	29.533	54.295

Tabel 4.10
Forventet resultat 2003-2010

I effektiviseringsplanen er år 2006 det første år, hvor driftsresultatet forventedes at være positivt. Det fremgår imidlertid af tabellen, at der for år 2006 forventes et underskud i størrelsesordenen -4 mio.kr. i 2006, og at resultatet efter implementering af effektiviseringsplanen stabiliserer sig i niveauet ca. 22 mio.kr. pr. år fra 2009.

Af tabellen kan det ses, at det akkumulerede resultat for effektiviseringsplanen på nuværende tidspunkt forventes at være positivt i år 2009 (break-even). I Rambølls Effektiviseringsrapport¹⁴ forventedes, at det akkumulerede resultat i år 2008 vil være positivt.

Oversigten er udarbejdet under forudsætning af, at den nedgang, som KTK har oplevet inden for omsætningen, ikke vil kunne påvirke det overskudskrav, der kræves. Oversigten tager endvidere sit afsæt i en forudsætning om, at den kompensation, som KTK modtager som følge af lukningen af Bygningsservice, er dækkende for de effektiviseringsgevinster, som Rambølls effektiviseringsrapport lægger op til. Der er ikke foretaget en vurdering af denne forudsætning i denne evaluering, men det vil være relevant at foretage en sådan i forbindelse med den næste evaluering.

Vi har fået oplyst, at årsagen til den betydelige budgetafvigelse for år 2006 primært skyldes følgende forhold:

- Budgetafvigelse som følge af frasalget af Graffiti på ca. 3,0 mio.kr.
- Supplerende lukningsomkostninger for Bygningservice på 2,9 mio.kr.
- En periodiseringsafvigelse på 4,3 mio.kr. skyldes, at KTK i forbindelse med engangsudgifter kompenseres for lukningen over tre år, mens alle omkostningerne forfalder i 2006.

Afslutningsvis kan det oplyses, at der er i foråret 2006 er etableret en aftale om, hvorledes Teknik- og Miljøudvalget skal tilbagebetale det interne lån, der er ydet til dækning af merforbrug i KTK i regnskab 2004 og 2005 (ØU 129/06).

Ressourcestyringssystemet i KTK

Effektiviseringsplanen lægger op til, at KTK implementerer bedre styringsværktøjer for at sikre en optimal udnyttelse af medarbejderressourcerne. Bygge- og Teknikforvaltningen ønsker at indføre et fælles økonomisystem, men KTK 'fik lov til' at anskaffe et nyt ressourcestyringssystem allerede i 2005. Systemet skulle gøre det muligt at sammenholde ressourceforbruget på den enkelte opgave med den betaling, KTK modtager for opgaven, og på den måde sikre en mere korrekt prisfastsættelse af kundeopgaver. Samtidig skulle systemet forbedre selve styringen af sagernes og kontrakternes økonomi.

Status

Efter et udbud underskrev KTK i marts 2005 kontrakt med et it-firma om udvikling og implementering af et ressourcestyringssystem. Det nye Navision-baserede system blev anskaffet kort tid efter, man udarbejdede en ny kontoplan og gennemførte workshopper for afdelingschefer om opbygning af en sagsstruktur til systemet. Henover foråret blev der gennemført opsætningsforløb med de tre Byserviceafdelinger – dette involverede bl.a. installation, opsætning, indtastning og overførsel af data samt udvikling af dagssedler. KTK besluttede grundet tidspres at begynde implementeringen af systemet i Byserviceafdelingerne og vente med de øvrige afdelinger. De kommende brugere i Byservice fik derfor et kursus i det nye system, og efter en måneds forsinkelse fandt driftsstart sted den 1. august 2005 i Byservice Nord og City og den 1. oktober i Syd. I Vejservice og Smedeværkstedet fortsatte man med det hidtidige system, Aktiv, frem til januar 2006. Brugere i disse afdelinger modtog et kursus i efteråret.

Implementeringen af ressourcestyringssystemet er en omfattende proces, som endnu ikke er afsluttet, og som dertil er vanskelig at adskille fra implementeringen af et nyt økonomisystem; ikke mindst for brugerne. Timeregistreringen er implementeret i alle afdelinger, og der oprettes sager og faktureres i det nye system (i Byservice), mens andre dele af systemet, som sagsstyring og kapacitetsstyring, endnu kun anvendes i meget begrænset omfang. Byservice er af gode grunde længere fremme i denne proces end Smede og Vejservice, som først gik over til det nye system i januar 2006.

Fra uge til dag

En af de store ændringer for både de administrative og de udførende medarbejdere i forhold til det gamle system er, at timer registreres på dagssedler i stedet for ugesedler. Dagssedlerne indeholder mere detaljerede oplysninger om, hvad den enkelte medarbejder laver i løbet af en arbejdsdag (sag, underaktivitet og arbejdsart). Medarbejderne udfylder dagssedlerne manuelt, driftslederne indsamler og overdrager dem til afdelingernes administrative medarbejdere, der indtaster hver enkelt dagsseddel i Navision. I de fleste afdelinger indtastes dagssedlerne for en uge ad gangen og ikke løbende, som det ellers var meningen med dagssedlerne. Det skyldes dels, at de administrative medarbejdere forsøger at gøre det meget omfattende indtastningsarbejde mere overkommeligt ved at samle det på en eller to dage, dels at dagssedlerne ikke indleveres til indtastning på daglig basis. KTK har primo 2006 sendt udviklingen og implementeringen af et tast-selv-system til timeregistrering i udbud. Det betyder, at timeregi-

streringen i fremtiden skal varetages af de udførende medarbejdere selv via et web-baseret interface.

Implementeringsprocessen

Processen omkring det nye ressourcestyringssystem har berørt og berører fortsat en lang række medarbejdere i KTK. De fleste medarbejdere, som er interviewet til denne evaluering, har forståelse for nødvendigheden af et nyt system. Oplevelserne i forhold til implementeringsprocessen og de praktiske erfaringer med det nye system er dog meget blandede, både blandt ledende, administrative og udførende medarbejdere.

De primære brugere af systemet er de administrative medarbejdere i afdelingerne. Blandt disse er der overvejende tilfredshed med den service og støtte, de har fået fra centralt hold (projektgruppen) under implementeringsprocessen. Til gengæld nævnes det, at undervisningen, man har fået i forbindelse med implementeringen af systemet, kunne være mere rettet mod de konkrete udfordringer med at bruge systemet i dagligdagen. Blandt de administrative medarbejdere kan der være behov for yderligere undervisning, særligt i forhold til sagsstyring. Projektgruppens støtte opleves som mere brugbar end undervisning. Flere oplever dog, at mange af de problemer, som man har behov for hjælp til, skyldes, at brugerne ikke tidligt i forløbet og ved udvikling af systemet har haft mulighed for at ytre deres behov.

Timeregistrering en akilleshæl

Overgangen fra ugesedler til dagssedler har været vanskelig. For det første har den større detaljeringsgrad på dagssedlerne krævet tilvænnning blandt både administrative og udførende medarbejdere. For det andet har stigningen i manuelle indtastninger medført et øget arbejds- og udbredt frustration blandt de administrative medarbejdere. Dagssedlerne hober sig let op, f.eks. ved ferie eller sygdom, hvilket besværliggør ressourceoverblikket, ligesom de mange indtastninger er en fysisk belastning og opleves at øge fejlprocenten på grund af træthed. Det betyder, at selv om timeregistreringen efterhånden fungerer i alle afdelinger, ser de administrative medarbejdere meget frem til implementeringen af et tast-selv-system. Samtidig er der nogen skepsis både blandt driftsledere, de administrative og nogle af de udførende medarbejdere i forhold til, hvordan det kommer til at fungere, når de udførende selv skal indtaste timer. Dels er mange medarbejdere ikke fortrolige med pc, dels findes der ofte fejl på de udfyldte dagssedler. Mange af fejlene opfanges i dag af de administrative medarbejdere, der sidder decentralt og derfor har et godt kendskab til sager og personer. Med centraliseringen af administrationen i 2006 frygter flere af de interviewede, at dette bliver sværere.

Udsigterne

Processen omkring implementering af ressourcestyringssystemet i KTK kan forventes at fortsætte langt ind i 2006. Dette gælder for det første det konkrete arbejde centralt og ude i afdelingerne med at tage flere af systemets funktioner i brug. Dette kan indebære en løbende vurdering af eventuelle behov for tilpasninger eller tillægsydelser, og her kan en involvering af brugerne være væsentlig. For det andet kan det forventes, at der stadig kræves både støtte, uddannelse og tilvænnning blandt brugerne, før systemet fungerer helt som planlagt og opfylder de styringsmæssige og informationsmæssige behov, det var tiltænkt. Dette ikke mindst i lyset af den forestående centralisering af administrative medarbejdere, som i sig selv er en omvæltning, der kræver tilvænnning.

Indførelsen af et tast-selv-system indeholder klare potentialer. Der kan spares meget tid på timeregistrering, og idet de administrative medarbejdere ikke længere skal indtaste medarbejdernes håndskrevne dagssedler, og hver registrering derfor vil skulle igennem færre hænder, kan risikoen for fejlregistrering reduceres. Samtidig tyder meget på, at et tast-selv-system, især i begyndelsen, vil kræve en særlig indsats i forhold til at uddanne udførende medarbejdere i at bruge det og i forhold til kvalitetssikring af indtastede data. Begge dele vil have væsentlig betydning for, hvordan andre dele af systemet fungerer, såsom fakturering, udtræk af rapporter og kapacitetsstyring.

5. Forudsætninger

Effektiviseringsplanen indeholder en række eksplicite forudsætninger (side 8-10) for de bidrag, der skal ydes fra politisk hold, fra kunder og fra organisationer. Disse eksplicite forudsætninger er forholdsvis generelle og overordnede og kan ikke direkte henføres til planens indsatsområder og anbefalinger. Planen indeholder imidlertid også en række mere implicite forudsætninger (side 20-57), som til dels knytter sig til planens indsatsområder og anbefalinger. Vi har i forbindelse med evalueringen identificeret disse implicite forudsætninger i samråd med KTK og lagt disse til grund for en vurdering af, om forudsætningerne er indfriet eller ej.

I de følgende afsnit vurderer vi først nogle af de væsentligste forudsætninger for effektiviseringsplanen og dernæst nogle af de betydende ydre påvirkninger, der vurderes at have influeret på implementeringen af planen.

Effektiviseringsplanens forudsætninger følges i evalueringen fra år til år, jf. appendiks C, mens vores beskrivelse af ydre påvirkninger fortrinsvis vil berøre det år, der evalueres.

5.1 Vurdering af forudsætninger

Planen rummer som nævnt en række afgørende forudsætninger, blandt hvilke de væsentligste fremhæves i dette afsnit.

Fastholdelse af omsætning. Generelt og i tilknytning til flere af effektiviseringsplanens indsatsområder forudsættes, at KTK's omsætning fastholdes på et niveau svarende til 2003, for at planens effekter realiseres. Nettoomsætningen var i 2005 448 mio.kr. mod 447 mio.kr. i 2004 og 434 mio.kr. i 2003 (i løbende priser). Samlet er omsætningen med andre ord holdt.

Selv om forudsætningen samlet set er opfyldt for 2004 og 2005, anser vi det ikke for givet, at den indfries på længere sigt, fordi flere af planens indsatsområder direkte har som konsekvens, at omsætningen reduceres. Således forventer KTK, at omsætningen i 2006 mindskes betydeligt i forhold til de

foregående år til 356 mio.kr. Omsætningstabet tilskrives naturligvis overvejende lukningen af Bygningsservice. Men allerede i 2005 mærkedes den langvarige afklaring om Bygningsservice, som førte til en afmatning i omsætningen for Bygningsservice, fordi flere kunder har troet, at afdelingen allerede var nedlagt. Omsætningen i Bygningsservice er reduceret fra 89 mio.kr. i 2004 til 75 mio.kr. i 2005. Se i øvrigt afsnit 4.4, som desuden indeholder en vurdering af de forventede effektiviseringsgevinster for 2006 til 2010.

Forudsætningen om fastholdelse af omsætningen er i effektiviseringsplanen fremhævet i forbindelse med indsatsområder såsom kundedialog (1.1), kommunalfuldmagten (1.3), strategisk kapacitetstilpasning (1.5) og fravalg af tabsgivende projekter (1.9).

Graffiti. Effektiviseringsplanen forudsætter, at der i 2004 sker en afklaring af graffiti. Dette er imidlertid sket i 2005, hvor opgaven blev sendt i udbud af Vej & Park. Opgaven blev vundet af Alliance Clean & Care A/S, og der er siden sket virksomhedsoverdragelse fra KTK. Tabet af graffitiopgaven indebærer for KTK mistet omsætning og dermed en resultatnedgang. Denne resultatnedgang vurderes i et notat fra KTK til årligt 2,8 mio.kr., hvortil der skal lægges feriepenge i 2006 og omkostninger til husleje for arealer, der ikke længere anvendes, men som KTK alligevel skal betale. Samlet opgøres KTK's resultatnedgang som følge af tabet af graffitiopgaven til godt 1 mio.kr. højere end forudsat i effektiviseringsplanen.

Planens forudsætning om, at der sikres fuld kompensation for tjenestemænd, er indfriet, da alle tjenestemænd har søgt orlov, hvorfor KTK ikke har udgifter til disse i orlovsperioden. Det skal oplyses, at disse medarbejdere kan komme tilbage til KTK. Såfremt dette er tilfældet, vil dette, som situationen ser ud på nuværende tidspunkt, have økonomiske konsekvenser for KTK.

Afskedigelser. Effektiviseringsplanen (side 13 og 14) forudsætter, at der ved udgangen af 2004 er 85 færre ansatte sammenholdt med oktober 2003 og med udgangen af 2005 yderligere 30 færre ansatte. Den faktiske nettoreduktion blev 170 ansatte inkl. Bygningsservice. Nettoreduktionen ekskl. Bygningsservice var 114 sammenholdt med effektiviseringsplanens krav om en nettoreduktion på 95 ansatte.

Effektiviseringsplanerne har ikke taget højde for omkostninger til feriepenge for afskedigede medarbejdere.

I forbindelse med afskedigelserne forudsatte planen videre at kunne indgå favorable aftaler om fratrædelse af tjenestemænd, herunder frivillig fratrædelse. Denne forudsætning er opfyldt allerede i 2004, ligesom det er tilfældet med planens forudsætning om, at antallet af (mellem)ledere, navnlig formænd, skulle reduceres.

Til gengæld er planens forudsætning om, at de administrative omkostninger kunne reduceres gennem afskedigelser, ikke indfriet, hvilket bl.a. tilskrives øgede enhedsomkostninger pr. administrativ medarbejder, og at antallet af administrative medarbejdere ikke er reduceret, i den udstrækning effektiviseringsplanen foreskrev.

Planen forudsætter videre, at det i 2005 er muligt at kapacitetstilpasse, hvad der svarer til 29 medarbejdere som følge af bedre planlægning og ressourcestyring. Det vurderes, at det ikke aktuelt kan påvises, om der er en direkte sammenhæng mellem bedre planlægning og kapacitetstilpasning, men KTK oplyser, at der pågår dialog med afdelingerne om mere fleksibel udnyttelse af arbejdskraften, herunder anvendelsen af afløsere (sommerfugle).

Forudsætningerne om afskedigelser berører fortrinsvis indsatsområder såsom umiddelbar kapacitetsregulering (1.2), ny organisation (1.4), strategisk kapacitetstilpasning (1.5), lokale- og arealoptimering (1.8) og styringsværktøjer (1.14).

Kunderrelationen. Planen baseres på en række forudsætninger om KTK's fortsatte relation til kunder, herunder bl.a. dialog om ressourceudnyttelse og samarbejde om udbud eller eventuelle virksomhedsoverdragelser. Dialogen med kunderne har fundet sted og finder fortsat sted, om end den efter vores opfattelse næppe kan karakteriseres som reelt forpligtende.

I 2005 har der pågået dialog med kunder om udbud eller eventuelle virksomhedsoverdragelser, herunder med Vej & Park om graffitiudbuddet og den efterfølgende overdragelse af medarbejdere. Tilsvarende har der fortsat været drøftelser om fremtiden for Bygningsservice, hvilket har ført til en indstilling til Borgerrepræsentationen om at lukke aktiviteterne.

Endelig forudsatte effektiviseringsplanen, at der blev etableret et mere gennemsigtigt og dokumenteret aftalegrundlag med KTK's kunder. Denne forudsætning er i 2005 indfriet, idet problemstillingen blev kortlagt med ekstern bistand.

Der kan suppleres med, at Vej- og Parks andel af omsætningen er øget betydeligt, siden effektiviseringsplanen blev udarbejdet. Dette har således medført et mere gennemsigtigt aftalegrundlag, men også et øget afhængighedsforhold.

Lokaler og arealer. Planens indsatsområder for urentable aktiviteter (1.7) og lokale- og arealoptimering (1.8) indeholder en række forudsætninger om, at lejemål kunne opsiges, at KTK's lejevilkår gør fraflytning eller tilpasning mulig i takt med kapacitetsændringer og forandringsplaner, og at huslejen er proportional med det areal, KTK disponerer over, og reguleres i forhold her til. Ingen af disse forudsætninger i planen har vist sig at holde, hverken i 2004 eller 2005, om end delvist for lejemål i parker, som KTK fraflytter helt. Dog er KTK's husleje for Ragnhildgade bagudrettet nedjusteret for 2004 og 2005 med i alt 0,5 mio.kr. svarende til den del af arealet, som er udstykket (18,2%) med virkning fra 1. april 2004.

KTK lokale- og arealanvendelse har i 2004 og 2005 været analyseret nærmere. Forløbet og udkommet af disse analyser beskrives uddybende i boksen sidst i afsnit 5.2.

Materiel og materialer. Effektiviseringsplanen indeholder også flere forudsætninger om anskaffelser af materiel og materialer. F.eks. forudsatte planen, at KTK's biler fremover skulle købes – ikke leases – og at KTK kunne

opnå flåderabatter bl.a. som følge af en standardisering af materiellet. Begge forudsætninger blev indfriet i 2004, men i 2005 er der leaset 26 køretøjer mod kun et året før. Dog er der i 2005 anvendt funktionel leasing, som KTK anser for mere fordelagtig.

I modsætning til 2004 har det i 2005 vist sig muligt at indfri effektiviseringsplanens forudsætning om, at materiel kan afvikles uden merudgift. F.eks. har det med overdragelsen af graffiti været muligt at overdrage materiel til den pris, som frikøb fra leasingaftaler koster.

Planens forudsætninger om, at indkøbet skulle centraliseres, og at der kan spares 1 mio.kr. årligt på indkøb, som ikke var analyseret forud for effektiviseringsplanen, har ikke vist sig muligt at indfri.

Bidrag fra organisationerne. Som en af planens generelle forudsætninger fremhæves bidrag fra organisationerne. F.eks. forudsættes, at organisationerne medvirker i etableringen af et mere tidssvarende tillidsmandssystem med ti eller færre tillidsmænd. Organisationerne har medvirket, men forudsætningen har vist sig ikke at holde, da gældende regler kræver mindst 22-23 tillidsmænd. Aktuelt er antallet 25 mod tidligere 39.

Planen forudsætter også organisationernes bidrag til at forøge KTK's frihed til rekruttering af kvalificerede medarbejdere og medvirken til dialog og accept af nye personalepolitiske rammer, hvilket i begge tilfældet er sket.

Endelig forudsætter planen, at organisationerne medvirker til oprydning i overenskomsterne. KTK oplever, at der er vilje til forhandling, men at disse ikke er tilendebragt på alle områder. En aftale med SiD, som var uhensigtsmæssig for KTK i forbindelse med Vintertjeneste, er forhandlet, dog uden at nå til enighed. En aftale om vikarordning er indgået, men formelt først underskrevet i 2006. Desuden er der indgået aftaler om udbetaling af afspadsering og lokale aftaler om afvikling af pauser.

Forudsætningerne om organisationernes bidrag berører indsatsområder som ny organisation (1.4), strategisk kapacitetstilpasning (1.5) og urentable aktiviteter (1.7).

Politiske bidrag. De politiske forudsætninger for overhovedet at indlede implementeringen af effektiviseringsplanen blev indfriet med en mindre forsinkelse i marts 2004, hvilket betød, at afskedigelserne blev iværksat senere, end planen har kalkuleret med. Desuden blev det politisk vedtaget at kompensere KTK for merudgifter til partikelfiltre samt for lukningen af Bygningsservice i forhold til planens rammekrav.

Det påpeges klart i effektiviseringsplanen (side 9), at det politisk skal anerkendes, at omsætningen skal fastholdes som forudsætning for, at planen har en effekt. Vi fandt, at denne forudsætning blev indfriet i 2004, hvilket også er tilfældet for 2005, hvor KTK fremadrettet bl.a. kompenseres for lukningen af Bygningsservice.

Kompetencer og viden. Særligt i forhold til tilpasninger til kommunalfuldmagten (1.3) forudsætter planen, at de rette kompetencer er til rådighed, og

at der i organisationen er bevidsthed om kommunalfuldmagtens muligheder og begrænsninger. Det er vurderingen, at disse forudsætninger ikke har været indfriet 2004, men at dette er sket i 2005, bl.a. med ekstern bistand.

Andre forudsætninger. Effektiviseringsplanen nævner desuden eksplicit og implicit en række forudsætninger, som beskrives mere detaljeret i appendiks C.

5.2 Ydre påvirkninger

Grundlaget for effektiviseringsplanen kan ændres af andre grunde end ændrede eller fejlagtige forudsætninger. Det er uundgåeligt, at en virksomhed som KTK udsættes for ydre påvirkninger, som influerer på væsentlige forretningsmæssige vilkår. Vi nævner nedenfor nogle af KTK's ydre påvirkninger.

Københavns Ejendomme. Etablering af en fælleskommunal ejendomsenhed har på flere punkter skabt usikkerhed for KTK i 2004 og første halvår af 2005. Organisatorisk har der for det første været uklarhed om Bygningsservices fremtidige placering og tilknytning. For det andet vurderer KTK, at fagforvaltningerne har været tilbageholdende og har afsat mindre til anlæg og vedligehold i 2005 som følge af usikkerhed om den nye ejendomsenhed. Videre opleves det for det tredje som usikkert for KTK, hvilke konsekvenser Borgerrepræsentationens beslutninger om den fremtidige strategi for vedligeholdelse af kommunens ejendomme ville få for 2006 og frem.

Først i efteråret 2005 forelå imidlertid en politisk afklaring om at nedlægge Bygningsservice i KTK, hvilket skete den 3. november 2005. Dermed ventes usikkerheden om Ejendomsenhedens indflydelse på KTK's omsætning at mindskes.

Forsikring (arbejdsskader). Som tidligere år afsatte KTK i budgettet 3,5 mio.kr. for år 2005 til brug i forbindelse med udbetalinger af arbejdsskader. I 2005 er KTK imidlertid blevet opkrævet i størrelsesordenen 7 mio.kr., bl.a. som følge af ændrede opgørelsesmetoder. Det har medført ekstraomkostninger for KTK på 3,5 mio.kr.

Der er stillet forslag om nye retningslinjer for håndteringen af arbejdsskadererstatninger i Københavns Kommune. Hvis forslaget vedtages politisk, etableres der en fælles arbejdsskadepulje i kommunen, hvortil hver kommunal enhed betaler 3,6 promille af lønsummen. Dette vil medføre en positiv påvirkning af KTK's økonomi, som følge af at KTK's betalinger til arbejdsskadepuljen vil være markant mindre end de arbejdsskadehensættelser, der er foretaget i KTK's regnskab.

På sigt forventes denne positive effekt imidlertid at blive reduceret, eftersom betalingen på sigt forventes at afspejle den reelle udgift.

Lokaler og arealer. Det har vist sig, at KTK er forpligtet til at deltage aktivt i genudlejningen af de lokaler og arealer, der frigives af KTK som følge af rokader og afskedigelser. I det hele taget har aftaleforholdene om KTK's lo-

kaler og arealer vist sig mindre fleksible, end det almindeligvis kunne forventes. Se boksen, der efterfølger afsnit 5.2.

Gennem 2005 er muligheder og begrænsninger blevet analyseret nærmere med ekstern bistand. Bl.a. er der eftersøgt alternative placeringer for dele af KTK. Anvendelsen af KTK's areal i Ragnhildgade er med overborgmesteren initiativ om 5.000 nye boliger i København nu klarlagt, og planlægningen af rømningen af Ragnhildgade er indledt.

Omsætningsgrundlaget. KTK's resultat er meget følsomt over for variationer i virksomhedens omsætningsgrundlag. I 2005 har særligt usikkerheden om Bygningsservice og tabet af graffitiudbuddet rokket ved omsætningsgrundlaget for KTK, men der har også været andre påvirkninger.

Ændret bevillingspraksis har haft ugunstig indvirkning på KTK's omsætningsgrundlag, fordi flerårige anlægsbudgetter i visse forvaltninger har øget antallet af større entrepriser, som KTK ikke længere byder på, fordi KTK traditionelt har tabt penge på sådanne projekter. Denne påvirkning knytter sig fortrinsvis til Bygningsservice og bortfalder således fra 2006.

Frafaldet af opgaver blev i 2004 til dels kompenseret af andre, f.eks. håndværksområdet, hvor mængden af opgaver fra andre offentlige myndigheder er steget. Dette har ikke været tilfældet i 2005.

KTK har både i 2004 og 2005 opnået politisk bestemte ekstraopgaver fra Vej & Park. I 2004 modtog KTK ekstra 10 mio.kr., og i 2005 er der givet ekstrabevillinger til snappehold (ca. 2,5 mio.kr.), kanylehold (ca. 0,5 mio.kr.) og beskæftigelsesprojekt (ca. 3 mio.kr.).

Ledelse og styring. KTK oplever, at virksomheden i stigende grad skal tilpasses nye, fælles initiativer og rammer udstukket af Teknik- og Miljøforvaltningen. Det gælder f.eks. fælles udbudsprocesser, anskaffelse af økonomisystem, implementering af sags- og journaliseringssystem, ændringer i TMF's ledelsesgrundlag og virksomhedsplaner, deltagelse i fælles projektlederuddannelsen og deltagelse i tværgående styregrupper.

Disse initiativer opleves af KTK som tidskrævende. Samtidigt opleves det, at de har som konsekvens, at KTK's autonomi som kontraktstyret virksomhed er begrænset; navnlig med hensyn til virksomhedens muligheder for at agere på vilkår, der er direkte sammenlignelige med dens konkurrenter på markedet.

Areal- og lokaleoptimering

Effektiviseringsplanen for KTK pegede på, at virksomhedens reorganisering ville medføre et mindre lokale- og arealbehov. Dette gav ifølge planen mulighed for en generel optimering af KTK's lokale- og arealudnyttelse, en reduktion af KTK's lokaleomkostninger samt en frigørelse af nogle af kommunens arealer til andre formål. I effektiviseringsplanen skitseredes en tretrinsmodel for, hvordan en sådan lokale- og arealoptimering i KTK kan gennemføres på kort, mellemlang og lang sigt. Planen sigtede på, at Ragnhildgade 1 på mellemlang sigt frigøres delvist og på lang sigt frigøres helt – det sidste forventedes muligt i 2006/2007. Effektiv-

seringsplanen forventede en årlig besparelse på 2,5 mio.kr. fra midten af 2005, og den enkeltstående indtægt til Københavns Kommune ved 100% salg af Ragnhildgade ansloges til 76 mio.kr. Planen pegede desuden på, at det var nødvendigt med yderligere analyser. I løbet af 2005 er der på dette område gennemført en række analyser og formuleret scenarier og indstillinger.

I første halvdel af 2005 udarbejdede Rambøll Management en samlet analyse af KTK's lokale- og arealanvendelse. Analysens formål var at vurdere mulighederne for at optimere arealanvendelsen og for helt eller delvist at fraflytte Ragnhildgade. Rapporten skulle dermed udgøre beslutningsgrundlaget for KTK's arealoptimering på mellemlang og lang sigt. Analysen omfatter en kortlægning af KTK's fremtidige arealbehov og en undersøgelse af, om der eksisterer alternative faciliteter under Københavns Kommune, som KTK vil kunne anvende. I analyserapporten opstiller Rambøll tre scenarier for KTK's fremtidige arealdisponering: Scenario 1 og 2, som omfatter delvis rømning af Ragnhildgade, og Scenario 3, som indebærer fuld fraflytning af Ragnhildgade. Alle scenarier opererer inden for usikkerhed om Bygningsservice og Autoværkstedets fremtid i KTK. Rapporten afviser muligheden for at gennemføre Scenario 3 med en fuldstændig frigørelse af Ragnhildgade, idet man ikke har kunnet finde ledige alternative arealer og bygninger til de funktioner, som ligger på Ragnhildgade.

Efterfølgende nedsatte Styregruppen for Ejendomsområdet en arbejdsgruppe, som skulle finde alternative arealer til KTK. Gruppen pegede på Borgervænget 27 og Enghavevej 82-84 som to mulige lokationer, og disse blev herefter vurderet af Rambøll Management. Denne supplerende vurdering viste, at Borgervænget var egnet til genplacering af Byservice Nord og Vintertjenesten, men ikke umiddelbart stort nok, mens der ikke var egnede ledige lejemål på Enghavevej.

Styregruppen for KTK konkluderede i oktober 2005 på baggrund af arbejdsgruppens analyser og oplæg, at fraflytning fra Ragnhildgade afhang af den politiske beslutning om Bygningsservice og Autoværkstedet. I november besluttede Borgerrepræsentationen, at disse to funktioner skulle afvikles i KTK-regi, og Rambøll Management blev derfor bedt om at udarbejde en ny analyse med en samlet plan for fuld rømning af Ragnhildgade.

På basis af denne plan peger arbejdsgruppen i en indstilling til Styregruppen for KTK i februar 2006 på en model for frigørelse af Ragnhildgade. Modellen skitserer, hvordan de forskellige funktioner kan flyttes til andre lokaler og arealer, hvornår og i hvilken rækkefølge dette kan ske, og hvad de økonomiske konsekvenser vil være. Planen forventes at komme til politisk behandling i foråret 2006 med henblik på fuld fraflytning medio 2007.

Vi har ikke haft mulighed for at gennemlæse indstillingen, eftersom den er fortrolig og endnu ikke er politisk behandlet.

A. Effektiviseringsplanens økonomi inkl. kompensation for lukning af Bygningservice

Tkr.	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PLS-rapportens resultat	-40.026	-27.331	-3.604	11.562	15.662	24.452	25.662	25.662
Hertil er foreløbig denne ændrede forudsætning:								
Partikelfiltre		-3.370	-900	-900	-900	-900	-900	-900
Alternativ løsning for det særlige hold, der ikke blev etableret		-800	-3.000	-3.000	-2.200			
Effektiviseringsplanens resultat	-40.626	-31.501	-7.504	7.662	12.562	23.552	24.762	24.762
Bortfald af håndværksrådets overskuds krav				-1.400	-2.200	-4.100	-4.400	-4.400
Revideret effektiviseringsplan (resultatkrav)				6.262	10.352	19.452	20.362	20.362
Kompensation Lukning Bygnings-service				8.600	7.400	5.300	4.900	4.900
Kompensation engangsomkostninger				3.200	2.200	2.100		

B. Aktivitetsoversigt

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
1.1	Kundediolog					
1.1.1	Gennemførelse af kundeundersøgelse	Oplæg, tilbud på gennemførelse, endelig undersøgelse, sammenfatning og præsentation udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Aug. 2004
1.1.2	Opfølgning på kundeundersøgelse	Dagsordener og referater fra opfølgningsmøder med Vej & Park, oversigter over salgsmøder i Bygningsservice, referater fra driftsmøder mellem Vej & Park og Byservice Syd, Nord og Centrum udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Nov. 2005
1.1.3	Strategisk dialog med væsentlige kunder	Referater fra diverse møder, herunder med Vej & Park.	Eff.plan	Afsluttet	Jan. 2004	Dec. 2004
3.7.2	Igangsætning af drøftelser med ejendomsenheden	Mailkorrespondance med Kbh. Ejendomme og dokumenter til arbejdsgrupperapport udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Nov. 2005
3.8.1	Møder med de adm. direktører om rammerne for samarbejdet	Datoer for møder med adm. direktører, pjece, omtale af møder med RIA m.m. udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Jan. 2004	Maj. 2004
3.8.3	Forretningsgang for håndtering af kontrolbud i KTK	Udleveret og indeholdt i forretningsgang for afgivelse af tilbud.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Nov. 2004
1.2	Umiddelbar kapacitetsregulering					
1.2.1	Afskedigelser som følge af arbejdsmangel	Diverse opgørelser over årsager til fratrædelser, antal fratrådte og omkostninger og gevinster ved fratrædelser er udleveret. Aftaler om rådgivning til fratrådte ledere og medarbejdere er udleveret. Dokumentation for erfaringsopsamling efter afskedigelser udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jan. 2004	Mar. 2004
1.2.2	Udvikling af prognoseværktøj med henblik på at iværksætte kapacitetstilpasning rettidigt	Aktiviteten er igangværende. Dokumentation vedrørende projektet ikke udleveret.	Eff.plan	Igangv.	Apr. 2004	

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
2.1.1	Gennemførelse af ansættelsesstop i den periode, hvor der finder mange afskedigelser sted	Det er oplyst, at ansættelsesstopet er ophørt. Ansættelsesstop er omtalt i nyhedsbrev og referat fra samarbejdsudvalg, som er udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Feb. 2004	Feb. 2005
1.3 Kommunalfuldmagten						
1.3.1	Generel afgrænsning af kommunalfuldmagten	Aktivitet afsluttet med mundtlig udmelding om kommunalfuldmagtens grænser på fællesmøde i januar 2004.	Eff.plan	Afsluttet	Jan. 2004	Jan. 2004
1.3.2	Vognmandsforretningen	Aktivitet afsluttet med advokat-redegørelse samt mail om at følge redegørelsens anbefalinger. Redegørelse og mail udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Okt. 2004
1.3.3	Maler, murer og tømrer	Aktivitet anses for afsluttet uden skriftlig dokumentation.	Eff.plan	Afsluttet	Feb. 2004	Feb. 2004
1.3.4	Skilte og sprøjtemaleri	Igangværende aktivitet som del af indsatsområdet 1.7 Urentable aktiviteter.	Eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Dec. 2004
1.3.5	Oprydning i forhold til kommunalfuldmagten	Miniguide og arbejdsnotat fra Von Haller udleveret. Div. notater, slides og mail om aktiviteter i forbindelse med tilpasning til kommunalfuldmagten udleveret. Godkendt forretningsgang for ansøgning om prækval. udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Maj 2005
1.4 Ny organisation						
1.4.1	Ansættelse af nye ledere	Aktiviteten omfattede dels vurdering af eksisterende ledere, dels vurdering af behovet for nye ledere. Stillingsopslag og anden dokumentation for ansættelse af nye ledere udleveret. Øk.chef. ansat før og forr.udv.chef. ansat, efter effektiviseringsplanen blev vedtaget.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Okt. 2004
1.4.2	Forberedelse af den nye organisation	Forberedelsen af den nye organisation blev baseret på en række arbejdsgrupper. Omfattende dokumentation for arbejdsgruppernes opgave, sammensætning og resultater udleveret. Beslutningsoplæg til og referater fra styregrupper udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Okt. 2004
1.4.3	Igangsætning af den nye organisation	Materialer – bl.a. nyhedsbreve, fremlæggelser på stormøder og flytninger – om udmelding af ny organisation udleveret. Beskrivelse af ny tillidsmandsstruktur udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Nov. 2004
1.4.4	Stillingsbeskrivelser	Dokumentation for stillingsstruktur og beskrivelser udleveret. Dokumentation for delegation, mødestruktur og forretningsgange udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jun. 2004	Nov. 2004

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
1.4.5	Ledelsesudvikling	Tilbud fra Attractor, evaluering på udviklingsforløbet, statusnotat og notat til AL og DL udleveret.	Eff.plan	Igangv.	Mar. 2005	
5.7.1	Elektronisk ledelsesinformati- on for ledergruppen i KTK	Tilbud, leverandørkontrakt samt plan for anskaffelse af ledelses-rapp-system udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Apr. 2005	Nov. 2005
5.8.1	Elektronisk informationsbase for alle i KTK	Projektbeskrivelse og mødereferater udleveret. Interessentanalyse, handlingsplan og direktionsnotat udleveret. Diverse dokumentation for intranet og fællesdrev.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Maj 2005
6.7.1	Udarbejdelse af definition af begrebet teamorganisering i KTK	Aktivitet indledt som alternativ til det tidligere store antal formænd, som blev afskaffet i den ny organisation. Dokumentation for aktivitet udleveret, herunder kommissorium, projekt- og opgavebeskrivelse, budget, milepæle, mødereferater m.v. samt opsamlingsmateriale fra lederseminar i sep.'04.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Sep. 2004	Sep. 2004
6.7.2	Implementering af teamorganisering	Aktivitet indledt som alternativ til det tidligere store antal formænd, som blev afskaffet i den ny organisation. Dokumentation for aktivitet udleveret, herunder kommissorium, projekt- og opgavebeskrivelse, budget, milepæle, mødereferater m.v.	Ud over eff.plan	Igangv.	Sep. 2004	
6.11.1	Håndtering af borgerklager	Aktivitet flyttes eventuelt til 1.14 Styringsværktøjer. Ingen dokumentation udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Nov. 2004
6.12.1	Miljøcertificering	Dokumentation for miljøcertificering udleveret, herunder miljøcertifikat, miljøfolder og håndbog. Revisionsrapport og -program, aftale om recertificering samt diverse handlingsplaner udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Maj 2004	Apr. 2005
6.16.1	Udvikling af 360-graders lederevaluering	Projektbeskrivelse udleveret. Mailkorrespondance med DIEU udleveret, herunder mail om aflysning af møde på grund af beslutning om, at lederevaluering ikke skulle finde sted p.t.	Ud over eff.plan	Igangv.	Mar. 2005	
6.16.2	Udvikling/implementering af MUS	Projektbeskrivelse udleveret. ASU-mødereferat med beslutning om udskydelse udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Jun. 2005	
6.16.3	Udvikling/implementering af TUS	Projektbeskrivelse udleveret. ASU-mødereferat med beslutning om udskydelse udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Jun. 2005	
6.18.1	Politik for et sundt KTK	Politik, diverse ASU-referater, oversigt/tidsplan og statusnotater udleveret. Diverse materiale om projekterne i Sundt KTK (foldere, projektbeskrivelser, præsentationer) udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Jun. 2005	

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
6.7.2	Implementering af teamorganisering	Statusnotater, status over kursusaktiviteter samt nyhedsbreve udleveret. Kravspecifikation for basisuddannelse udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Sep. 2004	
1.5	Strategisk kapacitetstilpasning					
1.5.1	Afskedigelse af medarbejdere, ca. 90 stillinger	Materiale vedrørende afskedigelser udleveret (arkiveret sammen med indsatsområde 1.2).	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Maj 2004
1.5.2	Afskedigelser af yderligere medarbejdere – ca. 30 stillinger	KTK har oplyst, at det ikke har været nødvendigt at gennemføre denne aktivitet.	Eff.plan	Opgivet		
1.11.1	Genforhandling af overenskomster: Identifikation af behov for ændringer	Dokumentation herfor ikke udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jul. 2004	Dec. 2004
1.11.2	Genforhandling af overenskomster: Gennemførelse af forhandlinger	Statusnotat udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Dec. 2005
1.12.1	Vedtagelse af en ny alkoholpolitik	Alkoholpolitik, materiale om aktiviteter omfattet af forbud og om uddannelse af netværkspersoner er udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Feb. 2004	Jun. 2004
1.12.2	Gennemførelse af ny alkoholpolitik	Alkoholpolitik, materiale om aktiviteter omfattet af forbud og om uddannelse af netværkspersoner er udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Maj 2004	Sep. 2004
1.13.1	Vedtagelse af ny fraværspolitik	Fraværspolitik udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Feb. 2004	Jun. 2004
1.13.2	Gennemførelse af ny fraværspolitik	Fraværspolitik udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Maj 2004	Sep. 2004
1.6	Graffiti					
1.6.1	Analyse af mulighederne for Graffiti	Redegørelse om graffiti udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Aug. 2004
1.6.2	Gennemførelse af den valgte model for Graffiti	Beslutningsprotokol fra BTU udleveret. Diverse materiale og mailkorrespondance fra udbudsprocessen udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Sep. 2004	Dec. 2005
1.7	Urentable aktiviteter					
1.7.1	Vurdering af Vintertjenesten	Mødeindkaldelser til Jord & Beton udleveret. Notater til BTF udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Nov. 2005
1.7.2	Vurdering af Gartneriet	Aktivitet ikke afviklet, da det er erkendt, at lejemålet ikke kan opsiges, og at rentabilitet er i bedring. Skriftlig afklaring foreligger ikke.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Sep. 2004
1.7.3	Vurdering af Salg og Marketing	Enheden er reduceret og opgaver klarlagt i ansvarsmatrice, som er udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Jun. 2004
1.7.4	Vurdering af grønne konsulenter	Enheden er reduceret og opgaver og organisatorisk placering præciseret. Dokumentation udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Jun. 2004
1.7.5	Vurdering af Entreprenør	Enhed reduceret.	Eff.plan	Afsluttet	Apr. 2004	Aug. 2004

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
3.7.3	Analyse og fremtidsstrategi for Bygningsservice	Arbejdsgruppens rapport udleveret og kommenteret indholdsfortegnelse vedrørende materiale til BTF udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Maj 2005
3.7.4	Implementering af beslutning om Bygningsservice	BR- og BTU-beslutningsprotokoller, diverse oversigter nyhedsbreve og andet intern og eksternt kommunikation vedrørende Bygningsservice udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Apr. 2005	Dec. 2005
5.3.1	Analyse af de økonomiske konsekvenser af den ny forsikringsordning	Notat herom udarbejdet.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Okt. 2004
5.3.2	Forhandling med BTF om håndtering af forsikrings sagen	Møder med BTF afholdt herom.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Okt. 2004
5.4.1	Analyse af den eksisterende ordning med internt køb og salg	Kommissorium udleveret. Ingen egentlig analyse gennemført og dokumenteret. Ny praksis dokumenteret i budgetbrev.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Nov. 2004	Dec. 2004
5.4.2	Udarbejdelse af forslag til ny ordning for internt køb og salg	Kommissorium udleveret. Ingen egentlig analyse gennemført og dokumenteret. Ny praksis dokumenteret i budgetbrev.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Nov. 2004	Dec. 2004
6.8.1	Analyse og fremtidsstrategi for smedeområdet	Projektbeskrivelse, analysenotat og nyhedsbrev udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Apr. 2005
6.9.1	Analyse og fremtidsstrategi for værkstedsområdet	PLS-notater, indstilling og BTU-beslutningsprotokol udleveret. Diverse dokumentation fra udbudsproces udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Apr. 2005
6.10.1	Oprydning i forbindelse med forsikringsordningen af leasede biler	Mail er udleveret som dokumentation for oprydning i forhold til forsikringsordningen for leasede biler.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Nov. 2004	Nov. 2004
1.8	Lokale-/arealoptimering					
1.8.1	Analyse af muligheden for optimering af lokaleanvendelsen	KTK har opsagt et antal parkpladser over for Vej & Park og er fraflyttet. Følgende flytning er sket: 1) Byservice Nord (Distrikt 4 og 5) er samlet på Ragnhildgade og har reduceret antallet af parklejemål. 2) Receptionen er flyttet fra den røde bygning til administrationsbygningen. 3) Administrative enheder i Materiel og Smede samt i Bygningsservice er sammenlagt. Kopi af mail om fraflyttede parklejemål pr. 31.12.04 udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jun. 2004	Okt. 2004
1.8.2	Analyse af muligheden for optimering af arealanvendelsen	Arealanalyser udleveret. Korrespondance og notater vedrørende arealanalyserne udleveret. Indstilling til TMU og ØF om Ragnhildgade udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Nov. 2004	Dec. 2005

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
1.8.3	Arealoptimering i 2006	Mailkorrespondance med Rambøll udleveret. Supplerende arealanalyse og indstilling til styregruppen for KTK udleveret.	Eff.plan	Igangv.	Jan. 2005	
5.1.2	Forhandling om huslejer med ØF, BTF og VP	Mail fra ØF udleveret. Huslejeoversigt udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Aug. 2004	
1.9	Fravalg af tabsgivende projekter					
1.9.1	Udarbejdelse af forretningsgange og styringsværktøjer – Prince2	Opgaven er overført til FU, som selv har udviklet system. Prince2 anvendes ikke. Materiale – bl.a. forretningsgang og manual – om projektstyresystem udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Sep. 2003	Jan. 2005
1.9.2	Implementering af forretningsgange og styringsværktøjer for projektstyring	Dokumentation for afholdte møder udleveret. Statusnotater, oversigt over anvendelsen af styresystem samt eksempel på brug af systemet udleveret. Dokumentation for fravalg af enkelte udbud udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jan. 2005	Jun. 2005
6.2.1	Styring af interne projekter	Forretningsgang for intern projektstyring udleveret. Aftalesedler (jf. 4.6.1) indgår i intern projektstyring.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Dec. 2004	Mar. 2005
1.10	Materiel- og materialeindkøb					
1.10.1	Salg af overflødig materiel	Dokumentation for solgt materiel udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jun. 2004	Dec. 2004
1.10.2	Udarbejdelse af forretningsgang for indkøb af materiel	Materiale om materielpolitik udleveret, herunder blanket, politik og forretningsgang samt notat. Indkøbsudvalg nedsat.	Eff.plan	Afsluttet	Dec. 2003	Maj 2004
1.10.4	Udarbejdelse af en investeringsplan	Investeringsoversigt og investeringsforslag 2005, eksempler på investeringsønsker, investeringsplan 2006, mail fra Materiel og Smede udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Maj 2005
1.10.5	Analyse af optimering af indkøb	Mødereferat fra formøde, nyhedsbrev og statusnotater udleveret.	Eff.plan	Igangv.	Feb. 2005	
1.10.6	Nedbringelse af udgifterne til reparation af materiel	Konsekvensanalyse, notater og beslutningsprotokoller fra ØF, BR og BTU, eksempel på logbog, kontrolskema og aftalesedler, nyhedsbreve og mail med forslag udleveret.	Eff.plan	Igangv.	Maj 2005	
2.4.1	Centralisering af vognparken	Godkendt forretningsgang, udskrift fra anlægskartotek samt oversigt over leaset materiel udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Dec. 2004	
6.4.1	Vurdering af asfaltkontrakten	Vurdering fra advokat udleveret (kun forside). Kontrakt ikke søgt genforhandlet, men EU-udbud gennemført.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Maj 2004	Dec. 2005

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
1.14	Styringsværktøjer					
1.14.1	Identifikation af, hvor der er brug for nye styringsværktøjer	Materiale fra drøftelser om styringsværktøjer udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jul. 2004	Sep. 2004
1.14.2	Vurdering af økonomisystemet	Kommissorium for vurdering udleveret. Diverse materiale om udbud af økonomisystem udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Jun. 2004	Okt. 2004
1.14.3	Vurdering af sags-/journaliseringssystemet	Kommissorium og projektbeskrivelse udleveret. Forretningsgang og dokumentation for informationsmøde udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Sep. 2004	Feb. 2005
1.14.4	Udarbejdelse af metode til kalkulation og prisfastsættelse af ydelser	Projektbeskrivelse udleveret. Forretningsgang og kalkulationsprincipper udleveret. Beregningsværktøj (sigma) under anskaffelse.	Eff.plan	Igangv.	Okt. 2004	
1.14.5	Ressourcestyringssystem	Projektbeskrivelse udleveret. Materiale om foranalyse udleveret. Materiale om beslutning om anskaffelse udleveret. Udbudsmaterialet udleveret. Diverse andet materiale udleveret.	Eff.plan	Igangv.	Aug. 2004	
1.14.6	Udarbejdelse og implementering af forretningsgange på personaleområdet	Oversigt over udarbejdede forretningsgange udleveret, jf. 6.13.1.	Eff.plan	Afsluttet	Jun. 2004	Mar. 2005
1.14.10	Øget fleksibilitet og udnyttelse af arbejdskraften	Projektbeskrivelse, mødereferater, mail fra AL og skema til jobbørs udleveret.	Eff.plan	Igangv.	Aug. 2005	
1.14.11	Nedbringelse af afspadsring og pladskonto		Eff.plan	Afsluttet	Sep. 2005	Dec. 2005
1.14.4	Udarbejdelse af metode til kalkulation og prisfastsættelse af ydelser	Mail, dagsordener og mødeindkaldelser vedrørende møder og planer for sigmaimplementering udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Okt. 2004	Okt. 2005
1.14.5	Ressourcestyringssystem	Statusdokumenter og logs, kontrakt, mødereferater og information om fakturering udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Aug. 2004	Dec. 2005
1.14.7	Udvikling af nøgletal (se også 5.7)	Tilbud og leverandørkontrakt, plan for anskaffelse af ledelsesrapport-system og ark med nøgletal til BTU udleveret.	Eff.plan	Igangv.	Apr. 2005	
1.14.8	Økonomistyringssystem	Statusnotater og mødereferater udleveret.	Eff.plan	Afsluttet	Aug. 2005	Dec. 2005
1.14.9	Beregning af kostpriser og avancepriser	Projektbeskrivelse, mødereferater og statusnotater udleveret.	Eff.plan	Igangv.	Maj 2005	
4.1.1	Udarbejdelse af en forretningsgang for opgørelse af igangværende arbejder	Godkendt forretningsgang og eksempel på opgørelse udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Dec. 2004	Aug. 2005
4.1.2	Udarbejdelse af en forretningsgang for beregning af avancer	Se 1.14.9.	Ud over eff.plan	Lukket	Nov. 2004	Jun. 2005
4.2.1	Bogføring på lukkede sager	Intern mailkorrespondance udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Jun. 2004	Dec. 2005

Nr.	Indsatsområde	Dokumentation	Oprindelse	Status	Indledt	Afsluttet
4.3.1	Etablering af en spærring i muligheden for at ændre i en entreprisesum	Mail fra SA udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Jun. 2004	Dec. 2005
4.4.1	Udarbejdelse af en forretningsgang for arkivering og dokumentation på de enkelte sager	Se 1.14.3.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Sep. 2004	Okt. 2004
4.9.1	Udarbejdelse af en forretningsgang for månedlig budgetopfølgning	Godkendt forretningsgang udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Dec. 2004	Dec. 2005
5.5.1	Udarbejdelse af en budget-procedure	Godkendt forretningsgang udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Dec. 2004	Jan. 2005
5.5.2	Udarbejdelse af en budget-procedure for 2006 og efterfølgende år	Godkendt forretningsgang udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Dec. 2004	Sep. 2005
6.5.1	Vurdering af KS-håndbogen	Projektbeskrivelse udleveret. Materiale vedrørende stregkoder udleveret. Div. skemaer, notat og udkast til kvalitetsstyringshåndbog udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Sep. 2004	Dec. 2004
6.5.2	Revision af KS-systemet	Projektbeskrivelse udleveret. Materiale vedrørende stregkoder udleveret. Div. skemaer, notat og udkast til kvalitetsstyringshåndbog udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Sep. 2005	
6.13.1	Oprydning og implementering af forretningsgange og rutiner	Mødeindkaldelser, oversigt over forretningsgange, præsentationer, oversigt over korrespondance og dokumentation for tilgængelighed på netværk udleveret. Udkast til guide for intern evalueringsmodel udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Sep. 2004	
6.14.1	Understøttelse af elektronisk fakturering	Nyhedsbreve, statusnotat, info fra hjemmeside og slides fra præsentation udleveret.	Ud over eff.plan	Afsluttet	Nov. 2004	Feb. 2005
6.15.1	Optimering af arbejdsprocesser	Mailkorrespondance med Rambøll med procesdiagrammer, projektbeskrivelse, workshopplan og diverse materialer vedrørende kommunikation til medarbejdere udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Okt. 2005	
6.19.1	Udvikling af personale-administration	Projektbeskrivelse, statusnotater samt materiale vedrørende ansættelse af personalejurist udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Apr. 2005	
6.5.2	Revision af kvalitetssikrings-systemet	Instrukser, skemaer, kontrolprocedure, uddannelsesplan, statusnotat, mødereferater, kvalitetsstrategi og andre materialer vedrørende kvalitetssikring udleveret.	Ud over eff.plan	Igangv.	Sep. 2004	

C. Forudsætninger

Emne	Nr.	Indsatsområde navn	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005
Afskedigelser	1.2	Umiddelbar kapacitetsregulering	Planen forudsætter, at der kan indgås favorable aftaler om fratrædelse af tjenestemænd, herunder frivillig fratrædelse.	Ja	Ikke relevant	Forudsætning holdt, fordi frivillige fratrædelser blev billigere, end hvis stillinger blev nedlagt og givet tre års ventepenge.	
Afskedigelser	1.2	Umiddelbar kapacitetsregulering	Effektiviseringsplanen (side 13 og 14) forudsætter, at der ved udgangen af 2004 er 85 færre ansatte sammenholdt med oktober 2003 og med udgangen af 2005 yderligere 30 færre ansatte. Videre forudsætter planen, at aktiviteterne i den samlede plan berører 65 tjenestemænd.	Ja	Ja	Nettoreduktion på 103. De 65 tjm. er inkl. det særlige hold, som ikke blev realiseret.	Inkl. Bygningsservice er der en nettoreduktion på 170 mand – ekskl. Bygningsservice en reduktion på 114 (Effektiviseringsplanens krav er 95 uden Bygningsservice).
Afskedigelser	1.2	Umiddelbar kapacitetsregulering	Effektiviseringsplaner har ikke forudsat omkostninger til feriepenge for afskedigede medarbejdere.	Nej	Nej	Ikke inkluderet i effektiviseringsplan.	Samme bemærkning som i 04.
Afskedigelser	1.4	Ny organisation	Effektiviseringsplanen (side 13 og 14) forudsætter videre, at der ved udgangen af 2004 er 85 færre ansatte sammenholdt med oktober 2003 og med udgangen af 2005 yderligere 30 færre ansatte. Videre forudsætter planen, at aktiviteterne i den samlede plan berører 65 tjenestemænd.	Ja	Ja	Nettoreduktion på 103. De 65 tjm. er inkl. det særlige hold, som ikke blev realiseret.	Se bemærkning under 1.2.

Emne	Nr.	Indsatsområde navn	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005
Afskedigelser	1.4	Ny organisation	Planen forudsætter desuden, at antallet af (mellem)ledere reduceres, navnlig formænd.	Ja	Ikke relevant		
Afskedigelser	1.4	Ny organisation	Effektiviseringsplaner har ikke forudsat omkostninger til feriepenge for afskedigede medarbejdere.	Nej	Nej	Ikke inkluderet i effektiviseringsplan.	Se bemærkning under 1.2.
Afskedigelser	1.4	Ny organisation	Endelig forudsætter planen, at de administrative omkostninger reduceres.	Nej	Nej	Holdt ikke som forudsat, fordi dyrere medarbejdere blev ansat.	Samme bemærkning som i 04.
Afskedigelser	1.5	Strategisk kapacitetstilpasning	Effektiviseringsplanen (side 13 og 14) forudsætter, at der ved udgangen af 2004 er 85 færre ansatte sammenholdt med oktober 2003 og med udgangen af 2005 yderligere 30 færre ansatte. Videre forudsætter planen, at aktiviteterne i den samlede plan berører 65 tjenestemænd, hvilket efterfølgende vurderes urealistisk, jf. ØF.	Ja	Ja	Nettoreduktion på 103. De 65 tjm. er inkl. det særlige hold, som ikke blev realiseret.	Se bemærkning under 1.2.
Afskedigelser	1.5	Strategisk kapacitetstilpasning	Effektiviseringsplaner har ikke forudsat omkostninger til feriepenge for afskedigede medarbejdere.	Nej	Nej	Ikke inkluderet i effektiviseringsplan.	Se bemærkning under 1.2.
Afskedigelser	1.8	Lokale- og arealoptimering	Medarbejdermedgang på 15% efter 2004/2005.	Ja	Ja	Nettoreduktion på 103. De 65 tjm. er inkl. det særlige hold, som ikke blev realiseret.	Se bemærkning under 1.2.
Afskedigelser	1.14	Styringsværktøjer	Kapacitetstilpasning svarende til 29 medarbejdere i 2005 som følge af bedre planlægning (1.14.5).	Nej	Nej	Ikke aktuelt før 2005.	Kan ikke påvises. Dialog mellem afdelingerne pågår omkring fleksibel udnyttelse af arbejdskraften.
Afskedigelser	1.14	Styringsværktøjer	Resultat alene knyttet til resourcestyring.	Nej	Ja	Ikke aktuelt før 2005.	Der er fastsat højeste personaletal for alle afdelinger.
Andre forudsætninger	1.3	Kommunalfuldmagten	Delvis virksomhedsoverdragelse af mandskab og materiel.	Ja	Ja	For så vidt angår brøndrug.	For så vidt angår graffiti.
Andre forudsætninger	1.3	Kommunalfuldmagten	Muligt at finde anden anvendelse for tilbageværende materiel og mandskab.	Nej	Nej		
Andre forudsætninger	1.6	Graffiti	Planen forudsætter, at der i aftalegrundlaget for et frasalgs eller udbud sikres fuld kompensation for tjenestemænd, der ikke virksomhedsoverdrages.	Ikke relevant	Ja	Ikke relevant i 2004.	Alle tjm. har søgt orlov, og KTK har ikke udgifter til disse i orlovsperioden.

Emne	Nr.	Indsatsområde navn	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005
Andre forudsætninger	1.6	Graffiti	Planen forudsætter, at Graffiti var i strid med kommunalfuldmagten, fordi ydelserne også sælges til private kunder. Efter nærmere vurdering er dette ikke tilfældet, så længe KTK også renser byudstyr.	Nej	Nej		
Andre forudsætninger	1.7	Urentable aktiviteter	For så vidt angår Vinter-tjenesten (1.7.1) forudsætter planen, at materiel kan sælges eller overdrages i forbindelse med udbud.	Ikke relevant	Ikke relevant		
Andre forudsætninger	1.8	Lokale- og areal-optimering	Oprettelse af ejendomsenhed inden for den planlagte tidshorizont (hvortil BYG evt. flyttes).	Nej	Nej	Fagforvaltninger har været tilbageholdende og har reduceret budgetter til anlæg og vedligehold, fordi de ikke ønskes overdraget til ejendomsenheden.	Samme bemærkning som i 04.
Andre forudsætninger	1.9	Fravalg af tabsgivende projekter	Planens forudsætning om en årlig besparelse på 15 mio.kr. baseres på at omfanget af tabsgivende projekter ville fortsætte på samme niveau som i 2004, hvis ikke effektiviseringsplanen blev implementeret.	Uafklaret	Uafklaret	Forudsætning kan reelt ikke efterprøves. I øvrigt kun 7,5 mio.kr. i 2004.	Samme bemærkning som i 04.
Kunderrelation	0	Generelt	Dialog med kunder om ressourceudnyttelse.	Ja	Ja	Forbehold for Bygningsservice.	Beslutning om lukning af Bygningsservice truffet og lukning gennemført.
Kunderrelation	0	Generelt	Samarbejde med kunder om udbud eller eventuelle virksomhedsoverdragelser.	Nej	Ja	Ikke relevant i 2004.	Graffitiudbuddet – vi arbejdede sammen med V&P omkring oplysninger til udbuddet samt i forbindelse med virksomhedsoverdragelse af medarbejdere.
Kunderrelation	1.1	Kundedialog	Kunderne vil forpligtende dialog.	Ja	Ja	Dialog ja, men ikke bindende og forpligtende.	Samme bemærkning som i 04.
Kunderrelation	1.3	Kommunalfuldmagten	Gennemsigtigt og dokumenteret aftalegrundlag med kunder.	Nej	Ja		Kortlagt og proces gennemført med ekstern bistand.
Ledelse	1.5	Strategisk kapacitetstilpasning	Afviklingen forudsætter klart lederskab og konsekvens ved regelbrud.	Ja	Ja	Efter vores bedste vurdering.	
Lokaler og arealer	1.7	Urentable aktiviteter	Planen forudsætter for så vidt angår Gartneri (1.7.2), at lejemålet kan opsiges. Det har ikke vist sig muligt. Desuden er Gartneri i sund økonomisk udvikling.	Nej	Nej		

Emne	Nr.	Indsatsområde navn	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005
Lokaler og arealer	1.8	Lokale- og areal-optimering	Flytteomkostninger og bygge-/anlægsomkostninger ved at gøre de fysiske rammer tidsvarende dækkes af provenu ved frasalg af Ragnhildgade.	Ikke relevant	Ikke relevant		Endnu ikke relevant.
Lokaler og arealer	1.8	Lokale- og areal-optimering	At husleje er proportional med det areal, KTK disponerer over, og reguleres i forhold hertil.	Nej	Nej		Delvist indfriet for så vidt angår husleje for lejemål i parker, som KTK fraflytter helt. Men for så vidt angår store lejemål reguleres huslejeandel af rammekrav ikke forholdsmæssigt.
Lokaler og arealer	1.8	Lokale- og areal-optimering	At lejevilkår muliggør fraflytning/tilpasning i takt med KTK's planer.	Nej	Nej		Ej indfriet.
Materiel og materialer	1.10	Materiel- og materialeindkøb	Planen forudsætter, at biler købes – ikke leases – og at flåderabatter opnås.	Ja	Nej	Kun én ny bil leaset i 2004, rest er købt.	26 køretøjer leaset i 2005 (se opgørelse fremsendt 23.03.06).
Materiel og materialer	1.10	Materiel- og materialeindkøb	Standardisering af materiel – især biler.	Ja	Ja	Procedurer for indkøb af nyt materiel standardiseret.	
Materiel og materialer	1.10	Materiel- og materialeindkøb	Planen forudsætter, at der kan spares 1 mio.kr. årligt på indkøb, som ikke var analyseret forud for effektiviseringsplanen.	Nej	Nej	Ingen effekt i 2004.	Samme bemærkning som i 04.
Materiel og materialer	1.10	Materiel- og materialeindkøb	Videre forudsætter planen centralisering af indkøbet.	Nej	Nej	Centralisering af indkøb ikke sket.	Samme bemærkning som i 04.
Materiel og materialer	1.3	Kommunalfuldmagten	Afvikling af materiel uden merudgift (slamsuger, leaset udstyr).	Nej	Ja	Tab på 0,5 mio.kr. i stedet.	For så vidt angår graffiti overdrages materiel til den pris, frikøb fra leasingaftaler koster. Derfor uden merudgift for KTK.
Omsætning	0	Generelt	Omsætning på ca. 500 mio.kr.	Ja	Ja	Nettoomsætning ifølge regnskab 2005 var 448 mio.kr. mod 434 mio.kr. i 2003 samt 447 mio.kr. i 2004.	
Omsætning	1.1	Kunddialog	Effektiviseringsplanen forudsætter, at KTK's omsætning kan holdes, herunder at kunder har samme budget til ydelser fra KTK samt at politikere garanterer dette.	Ja	Ja	Samlet er omsætning holdt, men ikke på afdelingsniveau, f.eks. er bygning faldet og belægning steget.	Omsætningen hos Bygningsservice er faldet 10 mio.kr. Skyldes primært, at afdelingen er lukket, hvilket har medført en lavere ordreindgang.
Omsætning	1.3	Kommunalfuldmagten	Omsætningsnedgang pr. år på 19 mio.kr.	Nej	Ja	Større, måske 35-40 mio.kr. jf. notat af 11.02.2004 til BTU.	Samme bemærkning som i 04.
Omsætning	1.5	Strategisk kapacitetstilpasning	Planen forudsætter videre, at omsætningen kan opretholdes med færre medarbejdere.	Ja	Ja		Når der ses bort fra lukningen af Bygningsservice.

Emne	Nr.	Indsatsområde navn	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005
Omsætning	1.9	Fravalg af tabsgivende projekter	Videre forudsætter planen, at omsætningen øges gennem en tilgang af opgaver med lav risiko-profil.	Ja	Ja	Risikovurdering foretages og dokumenteres aktuelt. Desuden fravælges store projekter.	Samme bemærkning som i 04
Omsætning	1.9	Fravalg af tabsgivende projekter	Planen forudsætter, at omsætningsnedgangen ved at fravælge projekter opvejes af en kapacitetstilpasning og bedre projektledelse (side 50).	Uafklaret	Uafklaret	Ikke muligt at af-dække aktuelt, men projektstyring fremmes	Samme bemærkning som i 04
Organisationernes bidrag	0	Generelt	Organisationernes medvirken til etablering af mere tidssvarende tillidsmandssystem.	Ja	Ja		
Organisationernes bidrag	0	Generelt	Organisationernes bidrag til at forøge KTK's frihed til rekruttering af kvalificerede medarbejdere.	Ja	Ja		
Organisationernes bidrag	0	Generelt	Organisationernes medvirken til dialog og accept af nye personalepolitiske rammer.	Ja	Ja		
Organisationernes bidrag	0	Generelt	Oprydning i overenskomster.	Nej	Ja	Ikke sket, men ifølge KTK vilje til forhandling.	Vilje til forhandling, men skete ikke for alle områder. Vinteraftalen forhandlet, dog uden at nå til enighed. Aftale om vikarordning (dog først formelt underskrevet i '06).
Organisationernes bidrag	1.4	Ny organisation	Planen forudsætter at antallet af tillidsmænd kan reduceres til ti eller færre. Forudsætningen har vist sig ikke at holde, da min. antal er 22-23 i henhold til gældende regler. Antallet er aktuelt 25.	Nej	Nej		Samme bemærkning som i 04.
Organisationernes bidrag	1.5	Strategisk kapacitetstilpasning	Planen forudsætter generelt (side 9), at organisationerne bidrager til processen ved at acceptere, at KTK har frihed til at rekruttere kvalificerede medarbejdere og i øvrigt indgår i dialog om nye personalepolitiske retningslinjer.	Ja	Ja		
Organisationernes bidrag	1.7	Urentable aktiviteter	At aftale med SiD, om attraktive forhold kan ændres (forhandlinger er afsluttet uden resultat).	Nej	Ja		Oprydning i overenskomster. Udbetaling af afspadsering. Lokale aftaler omkring afvikling af pauser.
Politisk	0	Generelt	Politisk godkendelse af handlingsplan.	Ja	Ikke relevant	Vedtaget 25. marts og dermed senere end forudsat i plan, hvilket især har betydning for afskedigelser.	
Politisk	0	Generelt	Ændrede rammekrav i en periode.	Ja	Ja	21 mio.kr. blev ændret.	

Emne	Nr.	Indsatsområde navn	Beskrivelse	Indfriet 2004	Indfriet 2005	Kommentarer	Evt. ændringer fra 2004 til 2005
Politisk	0	Generelt	Kompensation for ekstraudgifter til partikelfiltre.	Ja	Ja		
Politisk	0	Generelt	Merbevilling til opgaver målrettet det særlige hold.	Nej	Ikke relevant	Det særlige hold blev ikke realiseret, og planen blev kompenseret med 0,8 mio.kr. i 2004.	
Politisk	0	Generelt	Politisk anerkendelse af, at omsætning fastholdes som forudsætning for effekt.	Ved ikke	Ved ikke		Diskussion omkring, at mindre omsætning bør give mindre effektiviseringskrav, ej accepteret.
Politisk	1.4	Ny organisation	Planen forudsætter forståelse og bidrag fra kunder og organisationer samt politisk accept og stabile rammebetingelser, jf. side 8-10.	Ja	Ja		
Timing	1.3	Kommunalfuldmagten	Høj afviklingshastighed af projekt.	Nej	Ja	Ikke helt.	Kortlagt og proces gennemført med ekstern bistand.
Timing	1.6	Graffiti	Planen forudsætter videre, at implementeringen af en løsning for Graffiti skete i 2004.	Nej	Ja		Tab i omsætning på Graffiti fra 2006 – Se økonomiopgørelse vedrørende Graffiti fremsendt 23.03.06.
Timing	1.8	Lokale- og arealoptimering	Gennemførelse over to til tre år.	Uafklaret	Delvist		Fase 2 gennemført. Fase 3 på vej.
Timing	1.8	Lokale- og arealoptimering	Vellykket timing i forhold til KTK's strategiske og organisatoriske udvikling.	Uafklaret	Delvist		Fase 2 gennemført. Fase 3 på vej.
Viden	1.3	Kommunalfuldmagten	Rette kompetencer til rådighed for afvikling.	Nej	Ja	Var ikke til rådighed.	Kortlagt og proces gennemført med ekstern bistand.
Viden	1.3	Kommunalfuldmagten	Dokumentationsgrundlag for økonomiske analyser (ressourcestyring).	Nej	Ja	Var ikke til rådighed.	Kortlagt og proces gennemført med ekstern bistand.
Viden	1.3	Kommunalfuldmagten	Høj bevidsthed om muligheder og begrænsninger inden for kommunalfuldmagtens rammer.	Nej	Ja		Dialog i alle afdelinger gennemført med ekstern bistand.