

# LEDELSESRAPPORTERING

## KOMMUNETEKNIK





# INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING	4
RAMMER, MÅL OG RESULTATER	5
BUDGET	5
VIRKSOMHEDSPLAN	7
KERNEYDELSER M.V.	9
LEDELSE OG ORGANISERING	12
HR	12
PROJEKTORIENTERING	15
KOMMUNIKATION	20
RESSOURCESTYRING	22
ØKONOMISTYRING	22
IT	23
MILJØ	24

# INDLEDNING

Driften i og af KTK er meget fokuseret omkring gennemførelsen af den effektiviseringsplan, som BR vedtog den 25. marts 2004. Effektiviseringsplanarbejdet for 2005 er netop blevet evalueret. Evalueringen viser, at KTK i al væsentlighed lever op til en hensigtsmæssig gennemførelse af effektiviseringsplanen, samt at der ikke er forudsætninger for gennemførelsen af effektiviseringsplanen, der er ændret væsentligt. Dette er en direkte fortsættelse af de tendenser, som fremgik af evalueringen for 2004. Både i evalueringen af 2004, men især i evalueringen for 2005 fremhæver den eksterne evaluatorens dog, at den altafgørende forudsætning for at kunne opnå de økonomiske resultater, som forudsættes i effektiviseringsplanen, er størrelsen af den eksterne omsætning. Yderligere fremhæver den eksterne evaluator, at KTK's resultat er meget følsomt overfor yderligere nedjusteringer af den eksterne omsætning og som konsekvens af det synspunkt er det ledelsens vurdering, at det ikke er givet, at der kan opnås et overskud på ca. 20 mio. kr. med den justerede størrelse på den eksterne omsætning på ca. 320 mio. kr.

Dette er et forhold, som KTK både operativt og strategisk er meget bevidst om i de konkrete dag-til-dag-aktiviteter og i fastlæggelsen af den fremtidige forretningsstrategi. KTK forsøger på den baggrund både at forøge omsætningen hos eksisterende kunder og at udvide kundeporteføljen inden for rammerne af kommunalfuldmagten. Dette giver i dagligdagen en særlig udfordring i f.t. samarbejdet med KTK's største kunde – Vej & Park – hvor KTK's selvstændige økonomiske målsætning kan opleves som i modstrid med Vej & Park's målsætninger og den resterende del af forvaltningens målsætninger.

Afslutningen af 2005 og begyndelsen af 2006 har været præget af et stærkt ledelsesmæssigt fokus på økonomiområdet i KTK og som konsekvens af KPMG's revisionsprotokollat en øget fokusering på justering af forretningsgangene og deres implementering.

2006 er økonomisk set "KTK's sidste hårde år". Med dette udsagn tænkes der på, at det er det sidste år, hvor fremgangen i driftsresultatet skal være større end nedgangen i effektiviseringsplanomkostningerne. Det betyder, at stigningen i budgetkravet i 2007 i f.t. 2006 vil være mindre end reduktionen i effektiviseringsplanomkostningerne. Dette medfører på flere planer en strategisk udfordring for KTK, idet KTK på flere måder bliver en overskudsvirksomhed og samtidig vil effektiviseringsplanen indholdsmæssigt være opfyldt, hvorfor KTK selv skal udarbejde et lige så stærkt styringsværktøj, for at sikre den fortsatte økonomiske effektivisering.

Derudover vil 2006 for KTK's vedkommende kunne karakteriseres som "det første konsoliderings år". D.v.s. det er det år, hvor de fleste af de rigtig store projekter skal færdiggøres og bringes i drift. Det betyder også, at 2006 ikke er det år, hvor der sættes mange nye store projekter i søen – nu skal forandringerne have mulighed for at virke.

Samlet set er det ledelsens vurdering, at KTK er kommet rigtig langt i den voldsomme forandringsproces, at der fortsat er væsentlige forbedringsmuligheder og at 2006 vil være året, hvor presset på effektiviseringsrnrne skal holdes og presset på nyudviklinger skal lettes, men sikres at de gennemføres og medfører forandringer hos den enkelte i hverdagen.

# RAMMER, MÅL OG RESULTATER

## BUDGET

- Redegørelse for overholdelse af såvel de budgetmæssigt fastsatte nettoramme og bruttoramme (jf. kontrakten), dvs.
  - Udfyldelse af nedenstående tabeller på baggrund af den forudgående budgetopfølgning
  - Forklaring af væsentlige afvigelser på såvel brutto- og nettorammer
  - Orientering om korrigerende handlinger i forbindelse med eventuelle afvigelser
- Status på budgettets mål og resultater, samt aktiviteter, priser og service/kvalitetsniveau
- Forventninger til det kommende budget

Regnskab 1. kvartal 2006									
1000 kr.	Budget			Regnskab			Afvigelse		
KTK	Udgift	Indtægt	Netto	Udgift	Indtægt	Netto	Udgift	Indtægt	Netto
	23.550	8.622	14.928	16.594	2.620	13.974	-6.956	-6.002	-954

Forventet regnskab 2006									
1000 kr.	Korrigeret budget			Forventet forbrug			Forventet afvigelse		
KTK	Udgift	Indtægt	Netto	Udgift	Indtægt	Netto	Udgift	Indtægt	Netto
	33.076	39.376	-6.300	43.276	39.376	3.900	10.200	0	10.200

Det realiserede resultat for 1. kvartal viser en positiv budgetafvigelse på 1,0 mill. kr. Det skal dog bemærkes, at regnskabet for 1. kvartal er forbundet med en vis usikkerhed, der primært skyldes manglende fakturering som følge af implementeringen af Navision.

Som det fremgår af tabellen vedr. forventet regnskab, nedjusterer KTK forventningerne til Regnskab 2006 med 10,2 mill. kr. i forhold til det oprindelige budgetkrav på 6,3 mill. kr.

Prognoseafvigelsen på -10,2 mill. kr. skyldes tre forhold, som er angivet nedenfor:

- Bygningsservice (-2,9 mill. kr.): Merforbrug til lukning af bygningsservice. Der er afsat 7,5 mill. (puljen på 6,5 mio. kr og puljen på 1,0 mio. kr.) til fratrædelsesomkostninger og øvrige nedlukningsomkostninger, men disse omkostninger forventes på nuværende tidspunkt, at ville udgøre 10,4 mill. kr.
- Bygningsservice (-4,3 mill. kr.): Uhensigtsmæssig periodisering af de forventede omkostninger. De ovennævnte 6,5 mill. kr. er afsat til fratrædelsesomkostninger og tilføres KTK som tillægsbevillinger over tre år, medens størstedelen af omkostningerne reelt afholdes i 2006. Det forventede merforbrug på 4,3 mill. kr. i 2006 forventes derfor opvejet i 2007 og 2008.
- Vejservice København (-3,0 mill. kr.): Det tabte udbud af graffiti-aktiviteterne kan ikke kompenseres fuldt ud, og resultatforventningerne nedjusteres derfor.

KTK vil gøre så meget som muligt for at kompensere for ovenstående, men det vil kræve en ekstraordinær stor indsats og en del held at kompensere fuldt ud. Kompensationsmulighederne er pt. ved at blive afdækket i KTK's chefgruppe.

## Opfølgning på mål og resultater:

	I. kvartal 2006	Forventet 2006	Budget 2006
Ekstern omsætning (mill. kr.)	70	373	450
Omsætning pr. medarbejder (t.kr.)	129	705	725

I forbindelse med effektiviseringsplanen for KTK, var det forudsat, at der kunne skabes en ekstern omsætning på samme niveau som i 2003. I 2006-pristal svarer dette til en omsætning på 473 mill. kr. I forbindelse med opstarten på Budget 2006, blev der givet et forsigtigt skøb om en omsætning på 450 mill. kr. i 2006.

Efter lukning af Bygningsservice vurderes omsætningen at blive 373 mill. kr. Dette svarer til et fald på 77 mill. kr. i forhold til Budget 2006 og 100 mill. kr. i forhold til effektiviseringsplanens forudsætninger.

Omsætningen pr. medarbejder forventes at blive 20 tkr. mindre pr. medarbejder primært som følge af den lavere omsætning efter lukningen af Bygningsservice. Hovedforklaringen på dette er, at der efter lukningen af Bygningsservice, endnu ikke er foretaget den relaterede tilpasning af kapacitetsomkostningerne i KTK. Dette vil i løbet af det næste år ske ved naturlig afgang som konsekvens af centralisering af de administrative opgaver og arbejdsprocesrevideringen i "Styr på processerne".

Der er store udsving i tilbudsafgivelsen og andelen af vundne opgaver fra afdeling til afdeling i KTK. Samlet set svarer værdien af de vundne opgaver i I. kvartal til godt 20 pct. af værdien på de afgivne tilbud i de afdelinger, hvor værdien er gjort op.

### **Forventninger til budget 2007:**

Budgettet for 2007 er justeret for lukningen af Bygningsservice og de medfølgende tillægsbevillinger. KTK's budget 2007 viser i overensstemmelse med beslutningsgrundlaget for lukningen af Bygningsservice et overskud på 10,4 mill. kr - svarende til det reviderede resultatkrav i henhold til effektiviseringsplanen.

Processen omkring udmøntningen af Budget 2007 i KTK's afdelinger er under opstart, og der gives en afrapportering om forløbet i forbindelse med halvårsregnskabet 2006. Men som nævnt indledningsvist, er det ledelesens vurdering, at budgetkravet for 2007 er realistisk at nå.

### **2006 - generelt**

Som nævnt indledningsvist er 2006 et meget hårdt år for KTK økonomisk set. Det betyder, at KTK's årsresultat vil være meget følsomt over for udsving i både omsætningens størrelse og dens "placering" hen over året. Af hensyn til udnyttelsen af de eksisterende ressourcer i KTK, vil det have stor betydning, at opgaverne rekvireres således, at der ikke er ledige ressourcer, som skal aflønnes. Derfor er vejrliget i begyndelsen af året en særlig økonomisk udfordring for KTK, idet den hårde og lange vinter har betydet, at øvrige aktiviteter er igangsat senere end normalt. Til gengæld har medarbejderne i højere grad end sædvanligt været beskæftiget med vinteraktiviteter. Når dette ikke fuldt ud økonomisk set kompenserer for den manglende aktivitet på andre områder, skyldes det dels, at ikke alle medarbejdere er på vintertjenesten, og dels at overskuddet på vinteraktiviteter er lavere end på de øvrige aktiviteter.

### **2006 - investeringer**

Arbejdet med materielområdet i de seneste år har vist, at der er et økonomisk effektiviseringspotentiale i området, som bl.a. forsøges realiseret via udbuddet på materielområdet. Derudover har været og er KTK's materielpark nedslidt – meget nedslidt. I

2004 blev den samlede investeringspulje på 15 mio. kr. også anvendt som buffer i f.t. opnåelsen af et godt samlet økonomisk resultat for KTK. Der blev derfor kun foretaget investeringer i en størrelsesorden svarende til ca. 9 mio. kr. i materiel. I 2005 blev alle 15 mio. kr. anvendt til materielinvesteringer og det er intentionen, at et tilsvarende beløb skal anvendes i 2006. Det er vurderingen, at en moderniseret, miljørigtig og effektiv materielpark i en 5 årsperiode vil kræve årlige investeringer på ca. 22 til 25 mio. kr. Dette vil strategisk forsøges indarbejdet i KTK's virksomhedsplaner og budgetter for de kommende år.

### **Regnskab efter årsregnskabsloven ?**

I forbindelse med lean-projektet i KTK "styr på processerne", har der været fokus på, at udbyttet for KTK af at aflægge regnskab efter årsregnskabsloven er meget lille, men til gengæld meget ressourcekrævende. KTK vil derfor i den kommende tid lægge op til en dialog med forvaltningen, om enten at undlade at udarbejde regnskab efter årsregnskabsloven, hvilket kræver en ændring af virksomhedskontrakten, eller at sikre en bedre anvendelse af det materiale, som kommer ud af at udarbejde et regnskab efter årsregnskabsloven.

### **VIRKSOMHEDSPLAN**

- Redegørelse for den forventede målopfyldelse af virksomhedsplanen (jf. kontrakten), dvs.
  - Status på fremdriften i virksomhedsplanens initiativer
  - Orientering om de væsentligste aktiviteter/projekter
  - Orientering om væsentlige afvigelser, samt konsekvenser heraf
- Orientering om arbejdet med virksomhedsplanen i indeværende år, for det kommende år, samt yderligere strategiske overvejelser

Udarbejdelsen af KTKs virksomhedsplan for 2006 skete i en proces som tilgodeså inddragelse af medarbejdere og ledere i alle afdelingerne i større omfang end udarbejdelsen af virksomhedsplanen for 2004/2005, som var meget tæt bundet op på effektiviseringsplanen og aktiviteterne deri. Processen for udarbejdelsen af dette års virksomhedsplan har bibragt mere dialog og større forankring i afdelingerne, men har også givet os nogle erfaringer, som kan bidrage til, at processen bliver endnu bedre fremover.

Det forventes, at hovedparten af de opstillede mål nås inden udgangen af 2006. Der kan dog allerede nu konstateres enkelte tidsmæssige forskydninger, men målene forventes opfyldt inden årets udgang.

Virksomhedsplanen for 2006 er fortsat bundet op til de udstukne retninger i effektiviseringsplanen, hvilket bevirker, at KTK fortsat rimelig stringent handler og følger op på de enkelte aktiviteter, da det er blevet en integreret del af vores måde at styre KTK på. Arbejdet er således fortsat struktureret gennem en samlet oversigt over de igangsatte tværgående projekter/aktiviteter (benævnt projektplanen) med ansvarlige for de enkelte projekter/aktiviteter, som der løbende bliver fulgt op på. Derudover er der for en lang række af projekterne/aktiviteterne etableret kommissorium og projektbeskrivelser. Denne form har nu eksisteret i 1½-2 år i KTK, og vi arbejder videre med at strømline vores interne og eksterne afrapportering, således at modellen optimeres.

Årets virksomhedsplan er af afdelingsledelserne blevet omsat til handlingsplaner for de enkelte afdelinger, som man lokalt har ansvaret for at følge op på og sikre gennemførelse af de handlinger, som alle bidrager til opfyldelsen af den samlede virksomhedsplan for KTK.

Blandt de aktiviteter, som KTK har gennemført eller gennemfører p.t. finder vi nedenstående emner særligt væsentlige:

- Fortsat styrket dialog med Vej & Park omkring opgavevaretagelsen i forhold til ren- og vedligeholdelse

- Implementering og idriftsættelse af økonomi- og ressourcestyringsystem (Navision)
- Fortsættelse af Projektet "Procesoptimering"
- Opdatering og forbedring af forretningsgange samt efterfølgende implementeringen i organisationen, herunder specielt på økonomistyringsområdet
- Fortsat kvalitetsudvikling
- Re-certificering på Miljøområdet iht. ISO 14001
- Lederudvikling og lederevaluering
- Fortsat fokus på at sikre optimale rammer for vores Teamorganisering, herunder kompetenceudvikling af korttidsuddannede
- Udvikling af personaleadministrationen
- Arbejdet med et sundt KTK

Indhold og status for ovennævnte aktiviteter/projekter er omtalt andet steds i rapporten.

### **Evaluering af BUM**

En af de store fælles opgaver med Vej & Park, som virksomhedsplanen for 2006 indeholder, er en evaluering af BUM-modellen. En gennemførelse af evalueringen har vist sig vanskeligere end forudset, især fordi data på det økonomiske område, har været vanskeligt at fremskaffe i tilstrækkeligt omfang. Evalueringen er endnu ikke afsluttet, men forventes at blive offentliggjort i slutningen af maj måned og forventes at indgå som et kvalificeret bidrag til fase-2-analysen.

### **Fase 2-analysen**

Fase-2-analysen har vist sig at have en større betydning i og indflydelse på KTK end oprindeligt antaget. Ud over et overordnet engagement i, hvordan forvaltningens fremtidige organisering skal være, giver projektet anledning til en særlig interesse f.s.v.a. både organiseringen af driftsområdet i forvaltningen og en eventuel centralisering af de administrative opgaver. Det sidste en proces, som KTK på institutionsniveau står midt i og hvor forvaltningen har mulighed for at trække på de erfaringer, som er gjort i den forbindelse.

### **Virksomhedsplan 2007/2008**

Som nævnt i indledningen og som det fremgår af den eksterne evaluering for 2005, så vil effektiviseringsplanens indhold f.s.v.a. aktiviteter og de helt nødvendige supplerende aktiviteter, som KTK har sat i værk ud over effektiviseringsplanen, være gennemført. Effektiviseringsplanen vil blive indholdsløs og vil alene bestå af et budgetkrav. KTK skal derfor udarbejde en virksomhedsplan for 2007/2008, som har lige så stor slagkraft som effektiviseringsplanen har haft.

KTK er derfor i chefgruppen allerede gået i gang med at identificere de strategiske temaer, som vil give mening for KTK, når der samtidig skal opnås de forventede økonomiske resultater. Tilgangen til identifikationen af de strategiske temaer har været Balanced Score Card og de udarbejdes selvfølgelig med det forbehold, at der kan og skal ske justeringer som følge af den fælles forvaltningsproces på virksomhedsplanområdet. De strategiske temaer vil centrere sig omkring evnen til fortsat at øge det økonomiske overskud i KTK og samtidig får overskudsmentaliteten til at slå igennem på en række andre forhold, som understøtter forvaltningens vision især f.s.v.a. medarbejdertrivsel og kunde/kvalitetsfokus. Det er forventningen, at KTK's virksomhedsplan for 2007 ligger næsten klar samtidig med budgettet omkring oktober måned 2006.



## **KERNEYDELSER M.V.**

- Formålet med afsnittet er at give plads til at beskrive det konkrete arbejde i enhederne. Der er ingen formelle krav til denne del af rapporteringen.

### **Graffitiudbud**

Vej & Park udbød i efteråret 2005 opgaven med graffitirensning i Københavns Kommune, som KTKs graffitienhed hidtil har løst. Udbudet indeholdt dels graffitirensning på byudstyr og på offentlige facader dels på facader for private grundejere.

Udbudet blev vundet af firmaet Alliance Clean & Care, som derefter overtog opgaven fra KTK pr. 1. januar 2006.

7 medarbejdere er i den forbindelse blevet virksomhedsoverdraget fra KTK til det nye firma, som også har overtaget det materiel, der hidtil har været tilknyttet opgaven. De tjenestemænd/bfa'ere (4 stk.), der arbejdede med graffitirensning i KTK, blev tilbudt orlov fra KTK, og har alle valgt at gå med over til Alliance Clean & Care. Den etablerede orlovsordning og medarbejdernes anvendelse af den har medført, at KTK ikke har skulle afskedige andet overenskomstmæssigt ansat personale, som kompensation for fastholdelsen af de 4 tjenestemænd. Denne mere strukturelle problemstilling bliver i højere grad aktuell i takt med, at Vej & Park udnytter muligheden for at bringe opgaver i udbud og i takt med, at en større og større andel af medarbejderne i KTK bliver tjenestemænd og budgetmæssigt fastansatte som følge af, at det samlede personaletal i KTK bliver mindre.

### **Grønt udbud**

I januar 2006 udbød Vej & Park forskellige kontrakter på det grønne område, hvoraf KTK hidtil har løst hovedparten. KTK afgav kontrolbud og vandt 2 af opgaverne med laveste pris, mens 4 andre blev vundet af Skælskør Anlægsgartneri- dog med en meget lille prisforskel. Skælskør Anlægsgartneris pris lå således ca. 3 % under KTKs pris. De nye kontrakter trådte i kraft pr. 1. april 2006.

I forhold til de tidligere analyser af, hvorvidt KTK prismæssigt er konkurrencedygtige med private, kan dette resultat, hvor KTK prismæssigt ligger meget tæt på den vindende tilbudsgiver, tages som et udtryk for en markant forbedring.

Som følge af udbudenes resultat har KTK virksomhedsoverdraget 1 medarbejder til Skælskør Anlægsgartneri, som hidtil har været tilknyttet opgaverne. En anden medarbejder, som er budgetmæssigt fastansat (bfa'er), blev tilbudt orlov med henblik på, at blive ansat hos Skælskør Anlægsgartneri. Denne medarbejder valgte at blive hos KTK. Da det alene drejer sig om en enkelt medarbejder, har det ikke været nødvendigt med en kompenserende afskedigelse, men sagen er håndteret ved, at undlade at besætte en anden ledig stilling.

### **Udbud i Byservice Nord**

I januar 2006 udbød Vej & Park "de grå" gaderenholdelsesopgaver i distrikterne Indre Østerbro, Indre Nørrebro og Bispebjerg i ét samlet udbud. KTK afgiver i denne forbindelse kontrolbud, og der er tilbudsfrist den 26. maj 2006.

Kriterierne for valg af tilbud er dels pris, som vægter 60%, dels kvalitet i udførelse, sikkerhed m.v., som vægter 40%.

Resultatet af udbudet offentliggøres den 12. juni. Kontraktstart forventes at blive 1. august eller 1. september, med en løbetid på 3 år, med mulighed for to gange et års forlængelse.

I alt 22 medarbejdere hos KTK bliver direkte berørt af udbudet, og der vil derfor ske overdragelse af personale, hvis KTK taber opgaven. Af de medarbejdere, som kan berøres af et tab af opgaven er 7 tjenestemænd eller budgetmæssigt fastansatte. Dette vil i tilfælde af, at de forbliver i KTK medføre en række markante tiltag, for at kunne kompensere for denne "ressourcetilførsel" i f.t. opgaverne. Disse tiltag er ved at blive konkret beskrevet.

## Vintertjenesten

Vintersæsonen 2005 er slut.

Det har været kendetegnende for denne sæson, at vinteren startede langsomt og i slutningen af december gik vinden over i øst, dette bevirkede at det østlige Danmark fik en hård og lang vinter og at det vestlige Danmark fik en forholdsvis mild vinter

Opgaven består i at snerydde og glatføreforebygge:

- 380 km kørebaner
- 316 km cykelstier
- 200 km<sup>2</sup> gangarealer
- alle byens busstopsteder, fodgængerovergange, gangtunneller, stibroer osv.

## Fakta:

Antallet af udkald og gennemkørsler af ruter i vintersæsonen 2005/06 i forhold til en gennemsnitsvinter, fremgår af nedenstående tabel.

	Gennemsnitsvinter	Vintersæson 2005/06
Saltning af kørebaner, A og B veje	50	95
Saltning af kørebaner, C-veje	10	12
Snerydning, A og B veje	5	12
Snerydning, C-veje	5	8

	Gennemsnitsvinter	Vintersæson
Saltning og/eller snerydning af cykelstier	50	101
Saltning og/eller snerydning af gangarealer	10	38

Der er kørt cirka dobbelt så meget som på en normalvinter, og dermed har vinteren selvfølgelig også været væsentlig dyrere end en normal vinter, et billede der i øvrigt tegner sig over hele Sjælland.

Antallet af borgerklager har været få, hvilket tages som udtryk for, at vinteren er blevet løst på en for borgerne tilfredsstillende måde. En af årsagerne til at det er gået så godt er, at samarbejdet mellem Vej & Park og KTK har foregået i en professionel ånd af gensidig respekt og forståelse.

Selvfølgelig er der ting som skal rettes og selvfølgelig er der begået fejl, de er ved at blive rettet og der samles op på dem, så vinteren 2006 - 2007 kan blive løst på samme høje niveau og måske lidt bedre.

Alle rutekort skal rettes, det skal undersøges om den ændrede parkeringsstrategi, hvor private fællesveje bliver offentlige når at få indvirkning fra oktober. Der skal etableres tilsyn på underentreprenører. Egenkontrol i forbindelse med snerydning og saltning skal forbedres i henhold til kvalitetsstrategi.

#### Økonomi regnskab 2005

Tusinde kroner

		Budget	Realiseret
Omsætning	33.350	44.237	
Underentreprenører	19.663	30.074	
Variable omk.		3.550	6.996
Kapacitetsomk.		1.736	1.702
DBIII		8.401	5.465

#### Økonomi regnskab 2006 (jan-mar)

Tusinde kroner

		Budget	Realiseret
Omsætning	22.380	32.780	
Underentreprenører	10.940	18.283	
Variable omk.		4.019	4.385
Kapacitetsomk.		599	475
DBIII		6.821	9.636

#### **Benchmark på renholdelsesområdet**

KTK har deltaget i en række besøg til udvalgte europæiske byer sammen med Vej & Park, som er ansvarlige for gennemførelse af en benchmarking på renholdelsesområdet.

Der er planlagt yderligere et besøg i maj 2006 og efterfølgende forventes der, at komme en analyserapport udarbejdet af Rambøll Management, som er Vej & Parks konsulenter på opgaven.

De gennemførte besøg og undersøgelser viser, at det er svært at foretage fuldstændig sammenlignelige evalueringer og dermed entydige konklusioner.

# LEDELSE OG ORGANISERING

## HR

- Orientering om, hvordan enheden bidrager til fællesskabet
- Orientering om arbejdet med værdibaseret ledelse, herunder ledelsesgrundlaget
- Status på opfølgning på PPR
- Status på udvikling af personalepolitikker samt orientering om efterlevelse af dem, herunder:
- Orientering om arbejdet med kompetenceudvikling og lederudvikling

KTK bidrager gennem sin deltagelse i styregrupperne til fællesskabet i TMF. KTK har igennem en periode grundet manglende ressourcer været nødsaget til at afstå fra fysisk deltagelse i HR-styregruppemøderne, men er ved ansættelse af ny HR-chef aktivt på banen igen, således at KTK igen med en høj grad af åbenhed stiller sin viden og erfaring til rådighed for andre enheder i TMF. Gennem direktør Pernille Andersens rolle som projektejer, har der ledelsesmæssigt især været gjort et stykke arbejde inden for udviklingen af en fælles projektlederuddannelse i TMF samt inden for udvikling af et koncept for fælles lederevaluering i TMF.

Forvaltningens ledelsesgrundlag herunder de valgte værdier udgør en aktiv del af den udvikling af KTKs ledergruppe, som sker i forskellige sammenhænge. Der er i KTKs ledergruppe en stor accept af ledelsesgrundlaget og et fokus på, at både TMFs og KTKs forandringsproces i hverdagen tager sit udgangspunkt i værdier og en ledelsesmæssig adfærd, som er forskellig fra tidligere og som kræver udvikling hos den enkelte leder. Der er i år stor fokus på at få spredt kendskabet til og accepten af værdierne i hele KTK, herunder dialog blandt alle medarbejdere og ledere af, hvad det betyder for egen adfærd i hverdagen. Arbejdet med implementeringen af værdierne i KTK kombineret med de nye ledelsesprincipper påbegyndes på et fælles ledermøde den 16.5.06. Derudover er både værdier og ledelsesprincipper grundlæggende integreret i KTK's lederevaluering og bliver på denne måde italesat i mange sammenhænge – jfr. Nedenfor.

### Lederudvikling

KTK har i 2004 og 2005 gennemført systematisk lederudvikling af både afdelingschefer og driftsledere baseret på ideen om, at skabe en dialogbaseret ledelse i KTK. Udviklingen har været centreret omkring forskellige temaer, som er af særlig relevans for den daglige drift. Som eksempler kan nævnes: implementering af teamorganisering, udarbejdelse af budgetter, strategisk ledelse, strategisk ledelseskommunikation, situationsbestemt ledelse osv. Lederudviklingen er fortsat i 2006, dog således, at der i højere grad fokuseres på den individuelle lederudvikling som opfølgning på lederevalueringen dog med et særligt fokus på, at lære "refleksion over egen ledelse".

### Lederevaluering

Fra sidst på efteråret har KTK udviklet en lederevaluering, som i lighed med lederudviklingen er dialogbaseret, fremadrettet og integreret med forvaltningens 7 ledelsesprincipper. Evalueringsgrundlaget er udarbejdet af den enkelte afdelingsledelse med udspring i KTK's virksomhedsplan og med nedbrydning på aktiviteter på afdelingsniveau og refleksion over, hvilken ændret ledelsesadfærd, der skal til for at nå resultaterne i virksomhedsplanen, når ledelsesadfærden skal være i overensstemmelse med ledelsesprincipperne. Evalueringsinterviewene pågår pt, så der er ingen endelige resultater. Men den foreløbige vurdering er, at de forventede resultater opnås til fulde bl.a. ved italesættelse af ledelse er bredt ud i hele organisationen. KTK stiller selvfølgelig sine erfaringer fuldt ud til rådighed for forvaltningen i det videre fælles ledelsesudviklingsarbejde.

### **Status på opfølgning på PPR**

Som opfølgning på PPR 2004 har KTKs ASU i 2005 vedtaget en politik for et sundt KTK. De tre områder i politikken er: arbejdsmiljø, socialt ansvar og livsstil. De er udvalgt, fordi de tre emner tilsammen udgør de vigtigste elementer i at skabe en god og attraktiv arbejdsplads, som også er en sund arbejdsplads – både for den enkelte medarbejder og for arbejdspladsen som helhed.

Inden for rammerne af Sundt KTK er der iværksat bl.a. rygestopkurser og massageordning for de ansatte, hvilket der har været stor interesse for og søgning til. Der er udarbejdet rammer for introduktion af nye medarbejdere, og i samtlige afdelinger arbejdes der med at sikre en god introduktion af nye medarbejdere.

Desuden ligger det i planen for Sundt KTK, at der skal udarbejdes konkrete politikker inden for det personalepolitiske område bl.a. en politik for rummelighed/socialt ansvar samt en politik for mobning, som der sættes fokus på at få udarbejdet i den kommende tid. Endvidere skal KTKs fraværspolitik og alkoholpolitik evalueres i 2006.

Som opfølgning på PPR 2004 har KTK også vedtaget en strategi for information samt sat general fokus på information og kommunikation, hvilket der er arbejdet meget med og fortsat arbejdes med i organisationen. Endelig har resultatet af PPR 2004 understreget vigtigheden af at have fokus på udvikling af organisationen, hvilket der er fokus på i mange forskellige sammenhænge i KTK via mange af de igangsatte aktiviteter/projekter.

### **Kørselssagen**

En af de formodentlig sidste ”oprydningssager” i KTK er den såkaldte ”kørselssag”. D.v.s. sagen vedr. brug af tjenestebiler uden for arbejdstid. På regelsiden har både oprydningssagen og sagen vedr. udarbejdelse af korrekte og håndterbare forretningsgange været en udfordring. Den største udfordring har været og er dog implementeringen, da de nye forretningsgange fratager medarbejdere goder, som de oplever som velerhvervede og som ydes i det private erhvervsliv, som KTK historisk set har skulle sammenligne sig med og samtidig støder på kulturelle forhold i KTK, der er reminiscenser fra KTK før igangsættelsen af den store forandringsproces, som effektiviseringsplanen er eksponent for. Dette betyder, at implementeringen og kontrollen får et særligt skærpet ledelsesmæssigt fokus.

### **Udvikling af Personaleadministrationen**

Projektet ”Udvikling af personaleadministrationen” har som overordnet mål, at placere KTK blandt de enheder, der har den bedste personaleadministration, ved at de arbejdsgange der er i KTK analyseres og opkvalificeres.

Arbejdet skal endvidere medvirke til at gøre KTK til en mere professionel, troværdig og konkurrencedygtig kommunal virksomhed, og muligvis i sidste ende danne grundlag for ”den gode og korrekte” personaleadministration i resten af TMF.

I forbindelse med projektet vil KTK udvikle, forbedre og ajourføre forretningsgange, procedurer, vedledninger og dokumenter (paradigmaer) vedrørende ansættelse, disciplinære forhold samt afsked, så disse områder følger gældende lovgivning, overenskomster, kommunale regler samt TMFs og KTKs politikker og værdigrundlag.

I forbindelse med den hidtidige proces har KTK støttet sig op ad eksterne rådgivere (et advokatfirma). I forbindelse med det samarbejde har det vist sig, at et af projektets store udfordringer er, at skabe et produkt (breve og vejledninger), der både er juridisk holdbart og forståeligt og brugbart i den hverdag, der tegner KTK som virksomhed.

Ved at sørge for en bedre forankring i KTK (hos afdelingschefer, driftsledere og medarbejdere via ASU/tillidsrepræsentanter) og ved at holde fokus på vidensdeling og uddannelse i de ændrede processer, forventes det, at projektet vil give en øget forståelse for -og accept af, hvor vigtigt det er, at der er et ansættelsesretligt korrekt fundament på personaleområdet både i HR og i resten af KTK.

### **Alkoholsager**

KTKs alkoholpolitik handler i høj grad om at styre de signaler KTK udsender, når vi færdes i arbejdstøj og i KTK biler. Det er KTKs ønske at komme væk fra det gamle image, om at der drikkes i arbejdstiden. Og det er det, der afspejles i den gældende alkoholpolitik, der blev udarbejdet som et af de første tiltag i forbindelse med implementeringen af effektiviseringsplanen.

KTKs ledelse har derfor i det forløbne år bestræbt sig på konsekvent at gribe ind i de situationer, hvor der har været en omgang med alkohol, der var i strid med alkoholpolitikken. I situationerne har de pågældende fået tilbud om hjælp, ligesom alkoholindtagelse i arbejdstiden har fået ansættelsesretlige konsekvenser. Dette er et af de områder, hvor der er udvist det ledelsesmod, som efterlyses i effektiviseringsplanen.

Disse tiltag har været budt velkomne både fra medarbejdere og tillidsrepræsentanter, ligesom både de og ledelsessiden ser frem til den lovede evaluering af alkoholpolitikken, der kommer til at finde sted tidligt i efteråret 2006.

### **Nyt lønsystem**

Københavns kommunes beslutning om at overgå til et nyt lønsystem KMD Opus i november 2005, skulle efter planen have lettet betydeligt på den arbejdsbyrde, som havde ligget i meget lang tid på KTK's lønmedarbejdere. Årsagen til denne arbejdsbyrde vedrørende lønanvisningen hos Accenture skyldes de mange fejl som lønsystemet generede, men især det omfattende ekstraarbejde som disse fejl var årsag til. Derfor skulle overgangen til KMD Opus have lettet betydeligt på dette ekstraordinære arbejdspress.

Kommunen havde oprindeligt planlagt, at KMD skulle indtaste alle KTK's medarbejdere manuelt i KMD Opus. Den beslutning ændrede Kommunen midt i sommerferieperioden i 2005. Det var nu pludselig KTK's lønmedarbejdere, som skulle medvirke meget aktivt til denne opgave, ved bl.a. at skulle kontrollere alle medarbejders stamdata i KMD Opus. Det var en meget stor ekstra arbejdsbyrde, som selvfølgelig havde stor indflydelse på arbejdsmiljøet og som især var en ekstra byrde oven på de fortsatte problemer med at rydde ordentligt op efter alle lønproblemerne hos Accenture.

Overgangen til KMD Opus har sikret KTK en meget mere driftssikker lønsystem, men har endnu ikke haft den oprindelige effekt med at lette på lønmedarbejdernes arbejdspress p.g.a. store indkørings og resurse vanskeligheder hos KMD og de meget store uløste problemer som lønmedarbejderne til stadighed slås med, omkring oprydningen fra Accenture tiden.

### **Teamorganisering**

KTKs Teamorganiseringsprojekt er i sin afsluttende fase. Inden 1. juni 2006 har samtlige teams i KTK deltaget i KTKs teamuddannelse. Gennem processen i projektet og i takt med den enkelte afdelings deltagelse er ansvaret for opfølgning på teamudvikling henlagt til den enkelte leder og afdelingens lokalsamarbejdsudvalg. Styregruppen for Teamorganiseringsprojektet udarbejder inden 1.8.2006 en evalueringsrapport som ledsages af anbefalinger til den videre proces omkring teamudvikling i KTK.

KTK implementerer p.t. TeamUdviklingsSamtaler (TUS) i alle afdelinger. Erfaringerne viser indtil videre, at TUS-samtalen i høj grad er en understøttende faktor for udvikling af teams. Gennem

året skal opfølgingsplaner fra TUS-samtaler efterleves og her måles effekten af implementeringen af TUS-samtaler for alvor.

Fra centralt hold gennemføres i 2006 udviklingstiltag til styrkelse af kompetencer i det enkelte team. Der arbejdes målrettet mod styrkelse af kompetencer ift. uddelegeret ansvar i teams samt opkvalificering på individuelt niveau.

### **Vikarordning**

KTK har indgået en aftale med Jord og Betonarbejdernes Fagforening om ansættelse af op til 20 dagpenge/kontanthjælpsmodtagere for en periode på 26 uger iht. "lov om aktiv arbejdsmarkedsindsats" i byservice distrikterne. Formålet er at fjerne driftsmæssige barrierer, der hindre ordinært ansatte i at deltage i uddannelse og give ledige oplæring og indføring i arbejdsprocesserne i KTKs byserviceområder. De ledige i aktivering/jobtræning indgår som en del af det fremtidige rekrutteringsgrundlag for KTK.

Der uddannes i KTK et antal mentorer, som skal forestå modtagelse, tilrettelægge oplæring og være støtteperson for de ledige. KTK samarbejder med AF og Havneskolen om rekruttering og forberedelse af de ledige. Havneskolen varetager endvidere uddannelsen af mentorer, som foregår i maj/juni 2006. Det forventes, at de første ledige kan starte hen over sommeren.

### **Arbejds miljøet**

Rammerne for arbejds miljøarbejdet er fastlagt i en arbejds miljøstrategi for 2005 til 2007. Det er målet, at bringe KTKs arbejds miljø op på et så højt niveau, at det vil være muligt at blive arbejds miljøcertificeret og klare en scanning fra Arbejdstilsynet. Derfor lægges der vægt på, at alle formelle regler overholdes, at sikkerhedsgrupperne effektivt kontrollerer arbejds miljøet i eget område, at APVen er fyldestgørende og sidst men ikke mindst, at ledelsen har jævnlig fokus på arbejds miljøområdet.

For at opnå disse mål har der bl.a. været afholdt et kursus for sikkerhedsgrupperne i Arbejdspladsvurdering, sikkerhedsgrupperne fortager runderinger på arbejdspladsen fire gange om året og alle arbejdspladser bliver gennemgået af den daglige sikkerhedsleder en gang om året. Hver enkel sikkerhedsgruppes arbejds miljøindsats bliver herefter vurderet og mærket med et smilemærke.

## **PROJEKTORIENTERING**

- Orientering om de fem vigtigste/største udviklingsprojekter, herunder status på projektføreløbene
- Orientering om erfaring med projektorganisering og projektledelse
- Orientering om større afsluttede projekter der er overgået til drift
- Tanker, ønsker og kommentarer til fælles projekter
- Initiativer for at sikre gode projektvilkår

### **Ekstern evaluering**

Borgerrepræsentationen besluttede i forbindelse med vedtagelsen af effektiviseringsplanen for KTK i 2004, at der skal gennemføres en årlig ekstern evaluering af KTKs realisering af planen. Den eksterne evaluering af planens andet år (2005) er nu afsluttet, og forventes behandlet af TMU og ØU inden sommerferien. Capacent (tidligere KPMG Advisory) har stået for evalueringen.

Det er Capacents samlede vurdering, at effektiviseringsplanens andet år er gået planmæssigt. Den eksterne evaluering har omfattet i alt 92 aktiviteter, og Capacent lægger dels vægt på, at der er gennemført mange aktiviteter og at det er sket med en betydelig fleksibilitet. Endelig konstateres der et tilfredsstillende flow, idet hovedparten af de igangsatte aktiviteter er afsluttet igen. Videre er det Capacents vurdering at effektiviseringsplanens økonomiske effekt er tilfredsstillende for år 2005. Effektiviseringsplanens samlede nettoeffekt for 2005 er opgjort til 14,2 mio. kr., og fratrækkes Bygningsservices underskud, var nettoeffekten 25,4 mio. kr. Capacent vurderer overordnet at de væsentligste forudsætninger i effektiviseringsplanen er indfriet både i 2004 og 2005, dog synes den afgørende forudsætning om fastholdelse af omsætningen meget følsom på længere sigt.

### **Arealanalysen**

KTK har i samarbejde med Økonomiforvaltningen lagt en plan for frigørelse af Ragnhildgade 1, og dermed hvor de nuværende aktiviteter på Ragnhildgade 1 kan placeres. Planen indebærer, at Byservice Nords og Vintertjenestens aktiviteter på Ragnhildgade flyttes til Borgervænget 27, mens Smedeværkstedet, Brandvæsnets værksted samt administrationen (Udvikling & Service) flyttes til Enghavevej 82-84. Endelig flyttes den del af Vejservices aktiviteter, som i dag er på Enghavevej 84, til Strømmen 3, hvor de samles med den øvrige del af Vejserviceafdelingen.

Desuden er der udarbejdet et budget for at etablere tidssvarende erstatningsfaciliteter til aktiviteterne dér hvor de flyttes hen. Den samlede plan er behandlet i TMU den 19. april og forventes endeligt besluttet i BR den 18. maj eller 1. juni i år.

Københavns Ejendomme står for projektgennemførelsen, når/hvis planen vedtages. Selve planlægningen er begyndt, og der er oprettet 3 brugergrupper i KTK-regi, som skal bidrage med at formulere ønsker og krav til de fysiske rammer. Ifølge tidsplanen forventes alle flytninger at være gennemført i sommeren 2007.

### **Lukning af Bygningsservice.**

Siden sidste kontraktmøde i slutningen af 2005 har gennemførelsen af BR's beslutning om lukning af håndværksområdet i KTK fyldt meget i dagligdagen. Lukningen er gennemført og KTK er ved at lægge sidst hånd på den endelige opgørelse af "boet" m.h.p. en forelæggelse for TMU og ØU. På nuværende tidspunkt viser den økonomiske opgørelse, at der er et mindreforbrug på 12 mio.kr.-puljen til dækning af overflytningen af tjenestemænd til de øvrige forvaltninger, at der er et mindreforbrug på 1 mio. kr.-puljen til dækning af udgifter m.h.p. at bringe de overenskomstansatte videre i deres arbejdsliv, mens der er et merforbrug på puljen på 6,5 mio. kr. til dækning af de øvrige lukningsomkostninger. KTK vil i sagen søge om at dels de 6,5 mio. kr. frigøres i 2006 og dels at mindreforbruget på de to førstnævnte puljer anvendes til at dække merforbruget på den sidste pulje. Lukningen er derudover sket i et godt samarbejde med medarbejderne, tillidsrepræsentanterne, de faglige organisationer samt de modtagne forvaltninger.

Derudover har lukningen af håndværksområdet medført en række forhold, som der nedenfor orienteres om. Orienteringen omfatter følgende elementer:

1. Lukningsdato
2. Opgavemæssige forpligtelser
3. Medarbejdere
4. Materialer og materiel
5. Regnskab 2005

#### **Ad.1 Lukningsdato.**

KTK har valgt at lukke håndværksområdet pr. 31.12.05. Det betyder, at der ikke er leveret håndværksmæssige ydelser/varetaget håndværksmæssige opgaver efter denne dato. Enkelte opgaver, som først kunne afsluttes i begyndelsen af januar 2006 er løst ved hjælp af underentreprenører. Dette har betydet, at alle



overenskomstansatte medarbejdere er fritstillet fra den 1.1.06, at de fleste tjenestemænd og BFA'ere er overført til andet arbejde pr. 1.1.06 og at et fåtal, enkelte konduktører, er fortsat i KTK frem til enten 1.2.06 eller 1.3.06 for at sikre afslutningen af årsregnskabet og nedlukningen af afdelingen. Det skal bemærkes, at afdelingschefen fortsatte i KTK frem til udgangen af marts måned 2006.

## **Ad.2 Opgavemæssige forpligtelser.**

Der er dermed ikke på nuværende tidspunkt nogen igangværende arbejder. Anden fase af et byggeri for BUF skulle have været gennemført i sommerferien 2006. KTK har forhandlet en ophævelse af kontrakten. Der forventes ikke at blive et økonomisk mellemværende med BUF i den anledning.

Der er pt. en igangværende retlig tvist, vedrørende arbejde udført for flere år siden i en andelsboligforening beliggende på Peblinge Dosseringen. KTK fortsætter som juridisk part i denne sag. KTK har et økonomisk tilgodehavende i sagen, men med det forventede udfald af sagen, regner KTK ikke med at få tilgodehavendet.

For arbejder som er gennemført tidligere påhviler der KTK dels en 1 års garanti og dels en 5 års garanti. Der er ingen indikationer på, at disse garantier vil udløse større krav mod KTK.

Disse sager er optaget i KTKs regnskab for 2005.

## **Ad.3 Medarbejdere.**

### Overenskomstansatte.

Der er afskediget 49 overenskomstansatte medarbejdere incl. afdelingschefen. 9 tog imod et tilbud fra AS3 om et afklaringsforløb. Udgiften hertil beløb sig til ca. 140.000 kr., som skal finansieres af puljen på 1 mio. kr. 3 fik finansieret diverse kursusforløb. Udgiften hertil beløb sig til 55.000 kr., som skal finansieres af puljen på 1 mio. kr.

Som nævnt er de overenskomstansatte medarbejdere med undtagelse af afdelingschefen fritstillet pr. 1.1.06. Det medfører en samlet lønudgift, som skal finansieres af puljen på 6,5 mio. kr.

Afdelingschefen er åremålsansat og afskediges med udgangen af marts måned 2006. Udgiften til hans afskedigelse forventes at blive på max ca. 1,5 mio. kr., som skal finansieres af puljen på 6,5 mio. kr.

### Lærlinge.

På det tidspunkt, hvor det blev besluttet at lukke håndværksområdet i KTK var der 6 lærlinge i uddannelse i KTK. Det er lykkedes, at lave aftaler med private mestre for alle 6's vedkommende således, at de får en mulighed for at afslutte deres uddannelsesforløb.

## **Ad. 4 Materialer og materiel.**

De materialer og det materiel, som er nødvendigt for at de overførte medarbejdere kan varetage deres nye opgaver, er blevet ført med dem over til de nye forvaltninger. Dette har især været aktuelt for de medarbejdere, som er overført til SUF.

Med hensyn til det resterende materiel og materialer, er det som er ubrugeligt blevet kasseret. Det resterende er opført på lister, som er fordelt i KTKs øvrige afdelinger efter en intern fordelingsproces. Det resterende er efter en konkret

foretaget økonomisk vurdering ved at blive solgt. Det forventes at ville indbringe ca. 250.000 kr.

Det skal bemærkes, at der på trods af forespørgsler ikke er og ikke vil ske salg direkte til medarbejdere i KTK.

#### **Ad.5 Regnskab 2005 for Bygningsservice.**

Budgettet for håndværksområdet var på 8,9 mio. kr. og årets resultat bliver på – 3,8 mio. kr. D.v.s. at håndværksområdet afviger med - 12,7 mio. kr. i 2005.

Håndværksområdets årsresultat er bedre end prognosticeret i forbindelse med oktoberkalkulen 2005. Afvigelsen mellem oktoberkalkulen og årsresultatet er på ca. 8,2 mio. kr. Afvigelsen skyldes primært at den forventede årsomsætning var på 61 mio. kr. ved oktoberkalkulen og den realiserede omsætning blev på 75 mio. kr. i 2005.

Det skal bemærkes, at det realiserede resultat for 2005 stemmer overens med de vurderinger, som lå til grund for indstillingen om lukning af håndværksområdet.

#### **Navision**

Byserviceafdelingerne gik i gang med Navision hen over sommeren og efteråret 2005 og i slutningen af året planlagdes overgangen til økonomi- og ressourcestyringssystemet Navision for hele KTK - herunder skulle det nye system implementeres i afdelingerne Vejservice og Materiel & Smede. Efter lukning af regnskabsåret 2005 blev Navision taget i brug i hele KTK.

I april 2006 er systemet overgået til drift, og fokus er nu at videreudanne de forskellige brugergrupper, så alle bliver trygge ved systemet og får glæde af de forbedrede muligheder Navision giver for sags-, ressource- og økonomistyring.

Overgangen til Navision indebærer at samtlige udførende medarbejdere nu udfylder dagsedler i stedet for ugesedler, og det er planen at erstatte disse dagsedler med et system til elektronisk timeregistrering i efteråret 2006.

Indførelsen af Navision har givet anledning til en del organisatoriske og kompetencemæssige udfordringer. Implementeringen af systemet har bevirket ændret arbejds gange og ændrede krav til såvel ledere som medarbejder mht. specielt IT-mæssige kompetencer. Disse ændringer har endvidere krævet tætte drøftelser med ledelsen i KTK omkring, hvad der er ledelse, og hvad der er administration.

#### **Styr på processerne**

Effektiviseringsplanen lagde op til, at KTK skulle begynde at kigge på organisationens arbejdsprocesser efter at de store umiddelbare anbefalinger til effektivisering var gennemført. Det var vurderingen, at der ved en forenkling af arbejds gangene bredt i KTK var gemt et væsentligt effektiviseringspotentiale. Det blev besluttet, at arbejdet med at forbedre processerne skulle gennemføres afdelingsvis og med høj grad af medarbejderinddragelse. Projektet blev døbt Styr på Processerne og startede op i administrationen i november 2005. I marts afsluttedes analysearbejdet f.s.v.a. de administrative opgaver og resultatet foreligger som en lang række anbefalinger til forenklede arbejds gange på det administrative område klar til implementering. Dette arbejde er i gang og forventes afsluttet i løbet af sommeren 2005. Overgangen til Navision betyder også, at KTK har erstattet et antal ressource-tunge processer med enklere elektroniske arbejds gange.

Styr på Processerne er i øjeblikket i gang i Byservice Nord. De udførende teams, opgavekoordinatorer og driftsledere er alle med til at klarlægge nuværende opgaver og arbejdsprocesser og kommer med forslag til forbedringer. Næst for tur er Byservice City og Syd.

## **Centralisering af de administrative opgaver**

Primo november 2005 blev der iværksat et projekt med formålet at reorganisere løsningen af de administrative opgaver i KTK, for at skabe en større fleksibilitet og effektivitet i opgaveløsningen samtidig med, at der sker en professionalisering af det administrative område. Et væsentligt element i reorganiseringen er kompetenceudvikling af medarbejderne.

Udgangspunktet for reorganiseringen har været

- en sammenlægning af Forretningsudvikling og Økonomiafdelingen til en fælles afdeling "Udvikling og Service"
- en centralisering af mange af de decentrale administrative opgaver
- en gennemførelse af centraliseringen af styringen af materiel

Arbejdsprocesanalyser har dannet udgangspunktet for at fastlægge den fremtidige løsning af opgaverne. Reorganiseringen foretages trinvis og pr. 1. marts 2006 er afdelingerne Forretningsudvikling og Økonomi lagt sammen og pr. 1. april 2006 er de decentrale administrative medarbejdere organisatorisk tilknyttet den nye afdeling "Udvikling og Service" - nogle medarbejdere er flyttet fysisk, mens resten først flyttes, når udviklingen af en tast-selv løsning i forbindelse med dagssedler er implementeret i efteråret 2006. Styringen af materiellet overflyttes til afdelingen, når udbuddet af værkstedsydelse er gennemført omkring sommerferien 2006.

## **Reorganiseringen af autoområdet.**

Reorganiseringen af autoområdet har været i gang i ca. 5 måneder og forventes at være afsluttet i august/september 2006. Reorganiseringen har to hovedspor. Det ene er en decentralisering af mekanikere til de enkelte afdelinger m.h.p. at kunne løse forefaldende lettere opgaver, styring af materielområdet samt udvikling af den daglige ansvarlighed overfor brugen af materiellet. Dette spor er ved at være afsluttet, og der er kun behov for få løbende justeringer herunder kompetenceudvikling af medarbejderne og tilpasning til nye forretningsgange/arbejds gange som følge af det andet spor. Det andet spor er et udbud af værkstedsydelse. Udbuddet er fagligt opdelt i 5 og pt. modtager KTK tilbud fra de prækvalificerede og forventer at have indgået de nødvendige aftaler inden sommer.

## **Kvalitetsudvikling**

Kvalitetsudviklingen sker inden for rammerne af KTK's kvalitetsudviklingsstrategi 2005-2007. I overensstemmelse med denne strategi er der konkret i år 2005 gennemført følgende aktiviteter:

- Der er iværksat pilotprojekter omkring et driftsovervågningssystem på renhold. KTK har i den forbindelse udarbejdet kravspecifikationer til systemet. Systemet forventes at blive GPS-baseret
- Der er udarbejdet et overordnet kvalitetsstyringssystem inden for park- og renholdelsesområdet. I forbindelse hermed foreligger der en evalueringsrapport på renholdelsesområdet, der beskriver systemets egnethed med vægt på graden af opfyldelse af kundens krav om kvalitet, dokumentation af kvaliteten, medarbejdernes viden til relevante kvalitetsforhold samt erfaringsopsamling. Rapporten peger på en række forbedringer, som vil blive gennemført i et samarbejde med Vej & Park
- Kvalitetsstyringssystemet for vintertjenesten er blevet revideret og optimeret efter samme koncept som gældende for park- og renholdelsesområdet

Der arbejdes videre med opfyldelsen af kvalitetsudviklingsstrategien.

## Projektorientering i KTK

Der arbejdes målrettet projektorienteret i forbindelse med udviklingsprojekter i KTK. KTK har fundet det hensigtsmæssigt at indføre projektorientering som en væsentlig styreform for de aktiviteter, som bl.a. er affødt af effektiviseringsplanen og KTKs virksomhedsplan. Formen er nu blevet en integreret del af måden at styre udviklingen i KTK på, og der er en oplevelse af, at formen i større og større grad bidrager til, at KTK når de mål, der sættes under hensyn til inddragelse af de ansatte.

Der søges skabt en udvidet fælles forståelse for projektarbejde blandt andet ved intern erfaringsudveksling og ved at projektledere deltager i den fælles TMF projektlederuddannelse. 5 medarbejdere har gennemført projektlederuddannelsen og yderligere 2 er i gang. De fem medarbejdere, som har gennemført TMFs projektlederuddannelse har ønsket at blive certificeret, hvilket ledelsen i KTK har bakket op, således at disse medarbejdere forventes certificeret inden sommerferien. Endvidere har KTK 3 medarbejdere med i den første runde af den fælles projektdeltager uddannelse.

Der pågår overvejelser omkring yderligere ensretning af projektarbejdet i de udførende afdelinger, dvs. anlægsprojekter.

## KOMMUNIKATION

- Orientering om kommunikationsindsatser i forbindelse med virksomhedsplan - både nuværende og kommende, til understøttelse af såvel BTFs fælles indsatser som enhedens egne
- Orientering om brugen og prioriteringen af kk-net – status, erfaringer samt eventuelle tiltag

### Kommunikationsindsatser i forbindelse med virksomhedsplanen

Virksomhedsplanen for 2004/2005 blev præsenteret på afdelingsvise stormøder, primært som en orientering og ikke så meget dialog, da KTK havde mere fokus på at sikre udbredelse og forståelse for indholdet og konsekvenserne af effektiviseringsplanens vedtagelse.

For virksomhedsplan 2006 har vi vægtet en differentieret og målrettet formidling af virksomhedsplanens indhold højt. Virksomhedsplanens mål, aktiviteter og værdimæssige forankring skal kendes og bruges på forskellige niveauer i KTK. Vi har således valgt at have 'den klassiske' virksomhedsplan, der primært benyttes som ledelsesværktøj og rettesnor samt en pixi-udgave, der relaterer sig direkte til de udførende afdelingers konkrete opgaveløsning, suppleret med en mundtlig drøftelse af planens betydning for det daglige arbejde. Der er foretaget eller foretages i skrivende stund dialog omkring virksomhedsplanen og målene heri med alle medarbejdere med udgangspunkt i deres egen hverdag.

Næste års tilgang til formidling af virksomhedsplanen vil tage sit udgangspunkt i en evaluering af erfaringerne fra i år og sidste år.

### Værdikommunikation

KTK har i virksomhedsplanen 2006 sat to mål relateret til den fortsatte forankring og udvikling af forvaltningens fælles ledelsesgrundlag. Målene søges opfyldt gennem iværksættelse af en værdiproces, der indledes i maj måned 2006.

Værdiprocesens første aktivitet er et møde for afdelingschefer og driftsledere medio maj. Her klædes lederne på til selv at igangsætte en værdiproces med deres teams og vedligeholde værdidiskussionen i det daglige. Alle medarbejdere vil dermed i løbet af året få lejlighed til selv at formulere deres opfattelse af værdierne.

Som en del af værdiprocessen vil vi formidle gode historier, der skal bidrage til at synliggøre værdisættet. Planen er, at historierne i første omgang skal formidles på KTKs del af KKnet. Når der er skrevet nogle stykker, vil historierne desuden blive samlet i en folder, der uddeles i frokoststuerne rundt omkring i afdelingerne.

### **Brug af KKnet**

Opdateringen af første generation af KTKs intranet er påbegyndt. I første omgang er der arbejdet med brugervenlighed på de eksisterende sider, ligesom det eksisterende indhold er blevet opdateret.

Næste skridt er en yderligere udvikling af både indhold og struktur. Blandt udfordringerne er at få kortlagt brugernes informationsbehov samt skabe bedre tilgængelighed for de medarbejdere, som ikke normalt har pc-adgang.

Overordnet set bruges intranettet i stigende grad til formidling af interne nyheder, informationer og diverse forretningsgange/politikker mv.

# RESSOURCESTYRING

## ØKONOMISTYRING

- Orientering om status på udarbejdelse af forretningsgange samt opfølgning på forretningsgangenes efterlevelse
- Status på opfølgning på eventuelle revisionsbemærkninger
- Status på benchmark-niveau for økonomistyring - samt om handlingsplan for den videre udvikling

### Forretningsgange:

På basis af revisionsprotokolattet fra december 2005 iværksatte KTK bl.a et Servicetjek på forretningsgangene. KTK gennemførte med hjælp fra ekstern konsulent (Capacent) i februar 2006 en evaluering af status og et oplæg til handlingsplan for anvendelse af forretningsgange i KTK. Evalueringen viste, at forretningsgangene følges i de fleste, men ikke i alle tilfælde og ikke med samme fokus i alle afdelingerne. Capacent fremkom med oplæg til en fælles handlingsplan og afdelingsvise handlingsplaner. Disse handlingsplaner er nu ved at blive omsat i praksis. I lyset af blandt andet nyt ressource- og økonomistyringssystem samt organisatoriske ændringer i begyndelsen af 2006 eksisterede der et kendt behov for revidering af en række forretningsgange i KTK. På denne baggrund er der i 2006 sat særlig fokus på revision og kontrol heraf.

Der er udarbejdet en oversigt med angivelse af revisions- og forbedringsbehov for de enkelte forretningsgange, og denne proces er godt i gang. Tilretningen af forretningsgangene er planlagt til at være gennemført for størstedelens vedkommende inden sommerferien, mens enkelte først er revideret til omkring 1. august.

KTKs chefgruppe har i maj godkendt en kontrolstrategi for opfølgning på udarbejdede forretningsgange. Kontrolstrategien indebærer, at et udpeget kontrolteam i KTK på baggrund af en konkret risikovurdering mindst to gange årligt gennemfører en kontrolopfølgning på efterlevelsen af de udarbejdede forretningsgange, herunder i et samarbejde med de relevante afdelingschefer vurderer behovet for kompetenceudvikling hos berørte ansatte samt behov for ændring/videreudvikling af adfærd eller forretningsgang. Uddannelse af de interne ressourcer i kontrolteamet er planlagt til at blive gennemført i august således at de første kontroller gennemføres i andet halvår 2006.

På økonomistyringsområdet er der gennemført en revision af forretningsgangen for igangværende arbejde samt den månedlige budgetopfølgning. Begge er trådt i kraft med virkning fra den 1. maj.

Samtidig er planlagt en revision af forretningsgangene for inden for den løbende bogføring, kasse og ekstern fakturering, alle planlagt revideret ultimo maj / medio juni.

På budgetlægningsområdet er planlagt en revision af den eksisterende forretningsgang tillagt en plan for fremtidig proces budgetlægning internt i KTK. Dette arbejde indgår i arbejdet med at styrke budgetlægningsdelen af økonomistyringen, og er derfor planlagt til at kunne træde ikraft medio juni.

I forhold til KTKs styrkelse af aktivitetsstyringen revideres en forretningsgang for kalkulation i forbindelse med konkret projekt omkring implementering af elektronisk system til understøttelse af prisberegning i afdelingerne. Samtidig er det vurderet hensigtsmæssigt at sammenskrive og revidere en række forretningsgangsgange vedrørende investering og køb af materiel. Disse forretningsgange forventes at kunne træde i kraft med virkning fra den 1. juni.

Alle forretningsgange relateret til sags- og projektstyring fra tilbud til gennemførelse revideres ligeledes inden sommerferien.

## Revisionsbemærkninger

Revisionen af det kommunale regnskab har ikke givet anledning til bemærkninger af en sådan væsentlighed eller karakter, at der er anledning til at tage forbehold for hele eller dele af de rapporterede tal til Københavns Kommunes regnskabssystem (KØR).

Revisionen har imidlertid anført en række forhold, hvor styringen af økonomien bør styrkes. KTK har igangsat en række processer med henblik på at få styrket den samlede økonomistyring, hvori der er lagt vægt på at de nævnte forhold behandles.

- Afstemning af kreditorer. Revisionen udtrykker kritik af omfanget af gennemførte afstemninger, herunder omfanget af åbentstående poster. Der er med hjælp fra ekstern konsulent gennemført en særlig indsats i forhold til at bringe omfanget af afstemninger op til dato, ligesom afstemningsindsatsen er indarbejdet i den fremtidige håndtering af månedsafslutningen.
- Varelager. Revisionen udtrykker kritik af, der ikke i tilstrækkelig omfang gennemføres kontrol af afgang fra lagre. KTK har i 2006 sat særlig fokus på udvikling af og opfølgning på eksisterende forretningsgange. I forbindelse hermed vil der blive udarbejdet en forretningsgang for føring af lager, som der i henhold til vedtaget kontrolstrategi vil blive fulgt op på to gange årligt.
- Momsafregning. Revisionen har kunnet konstatere, at momsafregningen i forbindelse med indførelsen af nyt ressource- og økonomistyringssystem ikke er korrekt. KTK har med hjælp fra ekstern konsulent fortsat fokus på at løse den registrerede problemstilling.

## Benchmarking-niveau

Evalueringen i januar af KTK's økonomistyring har i rapporten over økonomistyringen i TMF foranlediget ØF-kon til at vurdere KTKs økonomistyring til at være på benchmarking niveau 1. Dette er selvsagt ikke et tilfredsstillende resultat, og KTK har som målsætning, at benchmarking niveau 3 skal opnås i løbet af 2006.

I rapporten betragtes følgende 3 punkter som de svageste i KTKs økonomistyring:

- Der foretages fra ledelsens side ikke tilsyn med enhedernes overholdelse af forretningsgangsbeskrivelser, og der sker ikke en systematisk opfølgning på, om forretningsgangsbeskrivelserne er ajourført.
- Der sker ikke en egentlig aktivitetsbudgettering, -styring og -opfølgning, der gør KTK i stand til at følge sine omkostninger og tilpasse omkostningerne hurtigt til aktiviteten.
- Der arbejdes ikke systematisk med kvaliteten af de ydelser, som leveres, og dermed af om omkostninger og pris er i overensstemmelse med den kvalitet, der leveres.

Der er siden benchmarking-evalueringen som nævnt sket en ekstern evaluering af forretningsgangene i KTK, og som opfølgning herpå er der iværksat en række initiativer, der imødekommer kritikpunktet.

Mht. aktivitetsbudgetteringen og kvalitetsvurderingerne, vil kritikpunkterne blive adresseret i forbindelse med processen omkring Budget 2007.

## IT

- Status på udviklingen i den digitale forvaltning, herunder elektronisk selvbetjening
- Orientering om eventuelle sikkerhedsbrud på it-området og deraf følgende trufne foranstaltninger
- Orientering om anmeldte databehandlinger til datatilsynet (behandling af personhenførbare data)

KTK har ikke på nuværende tidspunkt igangsat initiativer med henblik på udviklingen i den digitale forvaltning, herunder elektronisk selvbetjening. Der er ligeledes ikke planlagt tiltag eftersom KTKs ydelser ikke er rettet mod borgerne.

Endvidere har KTK ikke oplevet eventuelle sikkerhedsbrud på it-området og deraf følgende trufne foranstaltninger.

Afslutningvist kan det oplyses KTK ikke har anmeldte databehandlinger til datatilsynet (behandling af personhenførbare data).

Som led i centraliseringen af IT vil begge de 2 medarbejdere, som KTK pt. har beskæftiget med IT, blive overflyttet til den centrale funktion under IT-kontoret. Der er allerede pr. medio marts 2006 indgået aftale om, at den faglige reference i dagligdagen er til IT-kontoret, mens det personaleledelsesmæssige ansvar er i KTK indtil en formel gennemførelse af centraliseringen af IT på TMF-niveua er en realitet.

## MILJØ

- Status på arbejdet med miljøcertificering/vedligeholdelse af certificering, herunder overholdelsen af Kommunens miljømål

”Det Norske Veritas” foretog i foråret 2006 den årlige opfølgning af KTK’s miljøledelsessystem. Under denne opfølgning blev der fundet nogle få afvigelser, der i lukket og korrigeret stand er fremsendt til Det Norske Veritas. KTK forventer, således ingen problemer med at beholde den Miljøcertificering, som man fik sidste år.

KTK har udarbejdet handlingsplaner på årlige 5 %-besparelser på el, vand, varme og brændstofforbrug samt udarbejdet handlingsplan for miljøvurdering af materiel i forbindelse med indkøb.

KTK har i år 2005 foretaget miljøvurdering af leverandører med en årlig omsætning over kr. 250.000,-