



**AARHUS KOMMUNE, TEKNIK OG MILJØ**

# **ANALYSE AF NY STYRINGSMODEL FOR NATUR- OG VEJSERVICE**

AFRAPPORTERING



# INDHOLDSFORTEGNELSE

## OM RAPPORTEN

1. Ledelsesresumé og anbefalinger
2. Metode og datakilder
3. Nuværende situation i NVS
4. Erfaringer med helhedsorienteret drift i andre kommuner
5. Fokusering og effektivisering af NVS
6. Organisering af NVS
7. Økonomistyring af NVS
8. Målstyring og ledelsesrapportering for NVS
9. Implementeringsbehov
10. Bilag

### LÆSEVEJLEDNING

Denne rapport udgør afrapporteringen af analyse af en fremadrettet styringsmodel for Aarhus Kommunes interne entreprenør, Natur- og Vejservice (herefter NVS), baseret på principperne om helhedsorienteret drift. Aarhus Kommune ved Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø (herefter MTM) har besluttet at iværksætte analysen, og Rambøll Management Consulting (herefter Rambøll) har udført analysen for Aarhus Kommune. Rapporten er inddelt i 10 hovedafsnit:

- **1. Resumé:** Først præsenteres et kortfattet resumé med rapportens overordnede konklusioner og anbefalinger.
- **2. Baggrund og metode:** Dernæst beskrives kortfattet analysens baggrund og metode.
- **3. Nuværende situation i NVS:** Dernæst følger en gennemgang af den nuværende situation økonomisk og organisatorisk i NVS, foruden de afledte behov i forhold til fremadrettede styringsmålsætninger.
- **4. Helhedsorienteret drift i andre kommuner:** Her beskrives erfaringer fra relevante kommuner med helhedsorienteret drift, og der identificeres scenerier og anbefalinger til overordnet styringsmodel.
- **5. Fokusering og effektivisering af NVS:** Derefter beskrives analysens konkrete resultater i forhold til muligheder for fokusering og effektivisering af NVS.
- **6. Organisering af NVS:** I forlængelse heraf beskrives analysens resultater og anbefalinger til fremadrettet organisering af NVS.
- **7. Økonomistyring af NVS:** Herefter følger analysens resultater og anbefalinger til principper for økonomistyring af NVS fremadrettet.
- **8. Målstyring og ledelsesafrapportering for NVS:** Derpå følger analysens resultater og anbefalinger til overordnet tilgang til målstyring og ledelsesafrapportering i forhold til NVS fremadrettet.
- **9. Implementeringsbehov:** Endelig følger en overordnet gennemgang de relaterede implementeringsbehov til analysens anbefalinger.
- **10. Bilag**

# 1. RESUMÉ OM AFSNITTET

<b>1. Ledelsesresumé og anbefalinger</b>
2. Metode og datakilder
3. Nuværende situation i NVS
4. Erfaringer med helhedsorienteret drift i andre kommuner
5. Fokusering og effektivisering af NVS
6. Organisering af NVS
7. Økonomistyring af NVS
8. Målstyring og ledelsesrapportering for NVS
9. Implementeringsbehov
10. Bilag



## LÆSEVEJLEDNING TIL AFSNITTET

I det følgende afsnit præsenteres et kortfattet resumé af analysens baggrund, konklusioner og anbefalinger i forhold til en fremadrettet styringsmodel og fokusering af NVS baseret på principperne om helhedsorienteret drift.

# 1. RESUMÉ

## ANALYSENS BAGGRUND OG FORMÅL

### BAGGRUND FOR ANALYSEN

Teknik og Miljø i Aarhus Kommune har ønsket en analyse af mulighederne for en rekonfigurering af Aarhus Kommunes interne entreprenør, Natur- og Vejservice (herefter NVS), i retning af en fokuseret opgaveportefølje i et nyt styrings-setup.

Baggrunden for den igangsatte analyse er, at NVS i en årrække har ageret som en privat entreprenør inden for BUM-modellen, hvor bestilling og udførsel af opgaver er adskilt organisatorisk med NVS som en selvstændig kommunal entreprenør, og Drift og Anlæg som den myndighedsansvarlige bestillende enhed.

Udfordringen er imidlertid, at NVS, på trods af det vellykkede genopretningsarbejde efter "Sagen", fortsat ikke kan konkurrere på markedsvilkår, og i 2018 har genereret et væsentligt underskud. Det seneste tab af størstedelen af det "Grønne Udbud" viser, at afdelingen formentlig har retning mod en ukontrolleret afvikling, hvis der ikke tages aktive beslutninger, der peger i en anden retning. Hertil kommer, at BUM-modellen medfører en lang række transaktionsomkostninger på både bestiller- og udførersiden, som skaber en tung, omkostningsfuld og bureaukratisk styringsrelation. Der er samtidigt enighed om i Aarhus Kommune, at NVS varetager en række opgaver og tager en række hensyn, som er afgørende for Aarhus Kommune, og som det vil være vanskeligt at overlade til private aktører. Det er derfor vurderet, at der er behov for en ny styringsmodel, som sikrer NVS' fremadrettede eksistens.

En ny styringsmodel skal erstatte den nuværende BUM-model, og sikre målopfyldelse inden for aftalt budget, fornuftig anvendelse af skatte kroner, fortsat styringsnærhed ift. omkostningseffektivitet, kvalitet og medarbejdertilfredshed samt medvirke til indfrielse af Aarhus-målene. Aarhus Kommune er i den forbindelse inspireret af den "helhedsorienterede driftsmodel", som andre kommuner (Aalborg, Esbjerg mfl.) har valgt i forbindelse med deres entreprenørvirksomheder, hvor det tilsyneladende er lykkedes at balancere mellem forskellige bundlinjer samt finde en styreform, som vellykket forener elementer fra den klassiske mål- og rammestyling og fra BUM-modellen. Aarhus Kommune ønsker dog samtidigt, at styringsmodellen udvikles specifikt med fokus på de styringsmæssige behov og hensyn, som der er i Aarhus Kommune.

### ANALYSENS MÅL

Analysen skal danne grundlag for en byrådsbeslutning medio 2019, hvor NVS' fremtid i Aarhus Kommune skal adresseres, og hvor nærværende analyse skal skitsere mulighederne ved at overgå til en styringsmodel baseret på helhedsorienteret drift.

Konkret skal analysen give svar i forhold til følgende succes- og acceptkriterier:

- Der skal overordnet set beskrives en ny styringsmodel for kommunens interne entreprenør, som tager højde for de mange bundlinjer, som NVS leverer på. Det vil sige budgetsikkerhed for NVS, fornuftig anvendelse af skatte kroner, fortsat styringsnærhed ift. omkostningseffektivitet, kvalitet og medarbejdertilfredshed samt medvirke til indfrielse af Aarhus-målene. Styringsmodellen skal beskrives med afsæt i principperne om helhedsorienteret drift, hvor de velfungerende elementer i BUM-modellen kombineres med klassisk mål- og rammestyling
- Konkret skal analysen adressere følgende:
  - Overordnede styringsrammer og mål
  - Evt. forslag til ny organisering i snitfladen mellem den nuværende bestiller og udfører
  - Potentiale (besparelspotentiale) ved ny organisering ift. BUM-modellen
  - NVS' minimumsstørrelse (indtægtsgrundlag)
  - Vurdering af effekt ved ændret styringsmodel
  - Den daglige styringsrelation/ledelsesopfølgning mellem den nuværende bestiller og den nuværende udfører
  - Et overordnet bud på implementeringsfaser efter en evt. politisk vedtagelse af ny styringsmodel med overslag på udgiften/tid til konsulentbistand

# 1. RESUMÉ

## HOVEDKONKLUSION 1: UDFORDRET ØKONOMISK SITUATION FOR NVS

Rambøll Management Consulting har gennemført analysen for Aarhus Kommune. På de følgende to sider er analysens to hovedkonklusioner gengivet. For en uddybende gennemgang henvises til afsnit 3-4.

### HOVEDKONKLUSION 1: NVS ER PÅ NUVÆRENDE TIDSPUNKT VÆSENTLIGT UDFORDRET AF DÅRLIG ØKONOMI OG MANGLENDE BALANCE MELLEM OMSÆTNING OG PRODUKTIONS-OMKOSTNINGER

Analysen viser, at NVS aktuelt er væsentligt udfordret af en økonomi, som ikke er i balance.

Samtidigt viser analysen, at det er vurderingen blandt centrale aktører i MTM, at NVS, på trods af det omfattende genopretningsarbejde efter "Sagen", samlet set ikke formår at levere til konkurrencedygtige priser i forhold til aktører på det private marked, og potentielt står overfor en ukontrolleret afvikling i takt med genudbud af kontrakter.

I 2018 havde NVS et markant økonomisk underskud på DKK 16 mio., og NVS havde i 2018 en dækningsgrad på 7 %, som er væsentligt under målsætningen på 21,5 % samt under de minimum 18%, der skal til for at skabe balance i økonomien.

Udviklingen dækker over, at produktionsomkostningerne er steget med DKK 10,1 mio. kr. siden 2017, og dækningsgraden er faldet fra 18% til 7%, hvoraf de største områder rent omsætningsmæssigt (Vej og Natur) i 2018 havde en dækningsgrad på hhv. 5 % og 6 %. Samtidig er omsætningen faldet med i alt DKK 36,7 mio. kr. siden 2016, mens de faste omkostninger har været relativt stabile.

Dertil kommer, at NVS har "gammel gæld" fra før 2014, således, at der med underskuddet for 2018 samlet er tale om en gæld på 28 mio. kr.

### RESULTATOPGØRELSE

Regnskab NVS, DKK million	2018 - resultat	2018 - budget	2017 - resultat
Omsætning	162,0	163,6	170,6
Produktionsomkostninger	-150,1	-133,5	-140,0
Dækningsbidrag 1	11,9	30,1	30,6
DG1 %	7%	18%	18%
Maskinudgifter	-20,0		-23,4
Maskinindtægter	23,7		21,1
Lønudgifter samlet	-87,9		-85,7
Omkonteret løn	85,3		84,1
<b>Variable udgifter i alt</b>	<b>1,3</b>		<b>3,6</b>
Dækningsbidrag 2	13,2	30,1	27,0
Faste omkostninger	29,5	-29,1	-30,0
<b>Resultat i alt</b>	<b>-16,3</b>	<b>1,0</b>	<b>-3,0</b>

### FORKLARING TIL RESULTATOPGØRELSE:

- **Produktionsomkostninger** omfatter udgifter til medarbejdere og materialer forbundet med den direkte opgaveløsning.
- **Dækningsbidrag** angiver den andel af omsætningen, som der er tilbage til at dække de faste grundudgifter i NVS (bygninger, ledelse, administration), når de direkte produktionsomkostninger er trukket fra omsætningen.
- De **variable udgifter** er differencen mellem Maskinudgifter (drift, vedligeholdelse og eventuelt leje) og Maskinindtægter (den del af maskinudgifterne, der bliver anvendt i produktionen og dermed afløftet til produktionsomkostninger samt differencen mellem Lønudgifter til medarbejdere og Lønindtægter, dvs. den del af lønnen der enten bliver afløftet til produktionen (og fremgår som en del af produktionsomkostningerne) eller til administration (og bliver afløftet til Faste omkostninger).

# 1. RESUMÈ

## HOVEDKONKLUSION 2: AKTUELLE UDFORDRINGER OG POTENTIALER FOR ÆNDRET STYRING OG ORGANISERING AF NVS

### HOVEDKONKLUSION 2: POTENTIALER I FORHOLD TIL AT STYRKE NVS, NÅR DET KOMMER TIL ØKONOMI I BALANCE, LEVERINGSSIKKERHED OG NVS SOM ARBEJDSPLADS

Analysen viser, at bestillersiden i MTM oplever, at NVS ikke i tilstrækkelig grad leverer forventet kvalitet til forventet tid og pris, og generelt er der mangel på tillid i samarbejdet mellem NVS og dets bestillere. Endelig viser analysen, at den nuværende styringspraksis er utilstrækkelig, når det kommer til at skabe gennemsigtighed om NVS' økonomi og kvalitet i opgaveudførelsen.

Analysen har i forlængelse heraf identificeret potentialer og behov for en fremadrettet ændret styringsmodel og organisering af NVS, som i højere grad kan sikre en økonomi i balance for NVS, hvor NVS er effektivt drevet, og kan levere økonomisk konkurrencedygtig opgaveudførelse. Dertil kommer et behov for at sikre øget leveringssikkerhed, hvor der er identificeret et behov for at styrke NVS' evne ift. leveringssikkerhed med henblik på kvalitet til ønsket tid og pris. Endelig viser analysen, at der udover de senere års allerede igangsatte tiltag i NVS, ift. trivsel og NVS som en attraktiv arbejdsplads, også er et behov for at sikre en fremadrettet styringsmodel, som sikrer en organisering, der understøtter styrkede samarbejdsrelationer og tillid mellem NVS og særligt det øvrige Drift og Anlæg, MTM og Aarhus Kommune samlet set.

### IDENTIFICEREDE STYRINGSBEHOV

#### ØKONOMI

- **Bæredygtig økonomi (budgetoverholdelse og gennemsigtighed)**
- Konkurrencedygtige priser
- Høj produktivitet

#### KVALITET

- **Leveringssikkerhed – ift. kvalitet i opgaveudførelse og ydelser (ISO-standard)**
- Høj service og stærkt borgerfokus
- Tilpasningsdygtig organisation med god responstid ift. organisationens samlede behov

#### ARBEJDS-PLADS

- Attraktiv arbejdsplads (fastholdelse og rekruttering)
- Høj trivsel
- Høj evne til at absorbere nye medarbejdere og sociale forpligtelser
- **Tillidsfulde samarbejdsrelationer**

## 1. RESUMÉ

### ANALYSENS ANBEFALINGER: FOKUSERING AF OPGAVEPORTEFØLJE, ÆNDRET STYRINGSMODEL OG REORGANISERING AF NVS

Det er på baggrund af analysens resultater Rambølls vurdering, at der kan opstilles en række anbefalinger til en fremadrettet organisering af NVS efter principperne om helhedsorienteret drift. En gennemgang af hovedanbefalinger følger nedenfor, mens de konkrete anbefalinger er gennemgået på næste side, og mere detaljeret beskrevet i afsnit 5-7.

#### **HOVEDKONKLUSION 3: POTENTIALE FOR AT FOKUSERE OG EFFEKTIVISERE NVS, HERUNDER POTENTIALE FOR ÆNDRET ORGANISERING OG (ØKONOMI)STYRING**

Det er Rambølls vurdering og anbefaling, at der, med henblik på at sikre en økonomi i balance, er behov og potentiale for at fokusere (dvs. reducere) NVS' opgaveportefølje og gennemføre væsentlige effektiviseringer af NVS.

Samtidigt er det Rambølls vurdering og anbefaling, at der er potentiale for en reorganisering af NVS efter principperne om helhedsorienteret drift, med henblik på at skabe bedre samarbejdsrelationer mellem bestiller og udfører. Det indebærer dels en anbefaling om ledelsesmæssig integration af NVS i det øvrige Drift og Anlæg samt centralisering af NVS' administrative funktioner. Derudover indebærer det en anbefaling om et øget fokus på driftsledelse internt i NVS i forhold til planlægning og udførelse af opgaver.

Det er videre Rambølls vurdering og anbefaling, at der er et potentiale for at ændre økonomistyringsprincipper fremadrettet for at understøtte en overgang fra BUM til helhedsorienteret drift. Det indebærer en anbefaling om at overgå til en styring, hvor den nuværende aktivitetsstyring skal ske inden for et samlet rammebudget, samtidigt med at den løbende økonomiopfølgning og tidsregistreringspraksis styrkes. Rambøll anbefaler i den forbindelse, at NVS ikke længere anvender ressourcer på at deltage i udbud, men i stedet tildeles opgaver, hvor det er sikret, at NVS lever op til gældende regler for prisdannelse, og der tilstræbes et rimeligt og konkurrencedygtigt prisniveau baseret på markedets gennemsnitspriser.

Endelig er det Rambølls vurdering og anbefaling, at der skal ske en forstærket målstyring og regulering af kvalitet for at sikre fælles retning i NVS' opgaveudførelse fremadrettet.

Analysen viser i den forbindelse, at der til ovenstående anbefalinger vil være forudsat en implementeringsproces, hvor erfaringerne fra sammenlignelige kommuner indikerer en implementeringsperiode på 2-4 år.

Rambølls konkrete anbefalinger til den fremadrettede organisering og styring af NVS er gennemgået på den næste side.

# 1. RESUMÉ

## ANALYSENS ANBEFALINGER

### OM ANALYSENS ANBEFALINGER

Baseret på analysens resultater, så anbefaler Rambøll, at der gennemføres ændringer af den fremadrettede styring og organisering af NVS inden for fire spor:

#### **SPOR 1: FOKUS OG EFFEKTIVISERING AF NVS, SÅ DER SIKRES EN ØKONOMI I BALANCE:**

- 1) Fastholdelse af kommunal entreprenør men fokusering af opgaveportefølje svarende til en reduktion i antal årsværk i NVS på 37 årsværk (fra 221 årsværk til 184 årsværk) fordelt på formænd, administration og udførende personale.
- 2) Nedbringelse af faste omkostninger årligt på mellem DKK 5,7-6,7 millioner, herunder lukning af to ud af fire stillepladser
- 3) Effektivisering af arbejdstilrettelæggelse inden for tilbageværende opgaver

#### **SPOR 2: ORGANISERING EFTER HELHEDSORIENTERET DRIFT MED STYRKET FOKUS PÅ VELFUNDERENDE SAMARBEJDE OG DRIFTSLEDELSE:**

- 4) Afskaffelse af BUM og overgang til helhedsorienteret drift, hvor NVS ledelsesmæssigt integreres i den fælles ledelse af Drift og Anlæg
- 5) Ny organisering af NVS med styrket fokus på driftsledelse
- 6) Centralisering af administrative funktioner

#### **SPOR 3: EFFEKTIV OG PÅLIDELIG ØKONOMISTYRING MED FOKUS PÅ KONKURRENCEDYGTIGE PRISER:**

- 7) Rammebudget med aktivitetsstyring, tidsregistrering og månedlig budgetopfølgning
- 8) Budgetter og tildeling af opgaver baseret på overholdelse af rammer for prisdannelse, og med fokus på at sikre, at NVS leverer rimelige priser og konkurrencedygtige priser, når det sammenlignes med markedets gennemsnitspriser. Dvs. NVS skal ikke kunne holdes ansvarlig for at levere priser på niveau med taktisk prissætning fra de vindende private leverandører, men derimod prismæssigt skulle matche et gennemsnitsprisniveau set i forhold til mængden, af private aktører, som byder på konkurrenceudsatte opgaver.

#### **SPOR 4: HELHEDSORIENTERET STYRING, LEDELSES-RAPPORTERING OG KPI'ER:**

- 9) Styrket fælles grundlag – implementering af ledelsesgrundlag, rollebeskrivelser, kvalitetsstandarder m.v.
- 10) Styrket målstyring på udvalgte driftsmål og udviklingsmål.

De enkelte spor og anbefalinger er nærmere gennemgået i afsnit 5-8 og de overordnede implementeringshandlinger fra 2. kvartal 2019-4. kvartal 2020 er beskrevet i afsnit 9.



## 2. METODE OG DATAKILDER OM AFSNITTET

1. Ledelsesresumé og anbefalinger
<b>2. Metode og datakilder</b>
3. Nuværende situation i NVS
4. Erfaringer med helhedsorienteret drift i andre kommuner
5. Fokusering og effektivisering af NVS
6. Organisering af NVS
7. Økonomistyring af NVS
8. Målstyring og ledelsesrapportering for NVS
9. Implementeringsbehov
10. Bilag



### LÆSEVEJLEDNING TIL AFSNITTET

I det følgende afsnit introduceres analysen af fremtidig styringsmodel for NVS i Aarhus Kommune.

### AFSNITTET ER OPDELT I TO DELE:

Først præsenteres i **AFSNIT 2.1** analysedesignet og analysens metode. Herefter præsenteres i **AFSNIT 2.2** analysens datagrundlag.

## 2.1 ANALYSENS METODE

### FOKUSERET OG INDDRAGENDE ANALYSE

#### ANALYSEDESIGN OG METODISK TILGANG

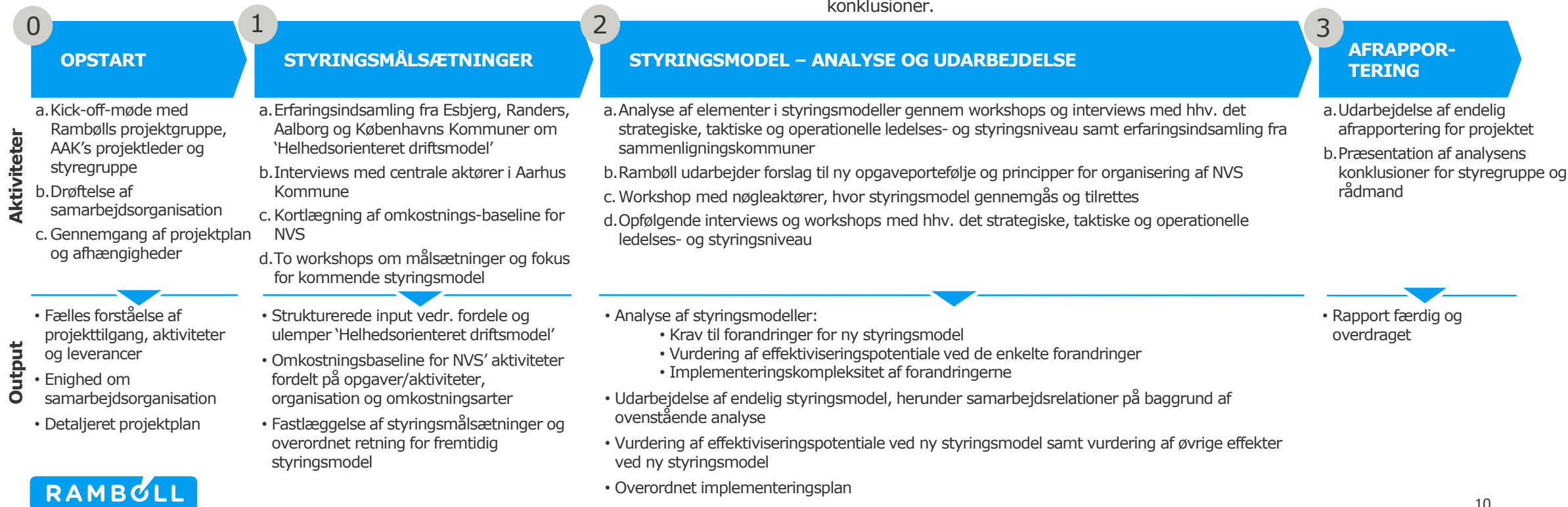
Med henblik på at sikre en effektiv opgaveløsning har Rambøll valgt et analysedesign i fire faser, som sikrer løbende fokusering og indsnævring af analysen, så der sikres udarbejdelse af en styringsmodel, som lever op til de opstillede krav.

Således er analysen forløbet ved, at der efter en kort opstartsfas (fase 0), blev gennemført en intens fase 1 med fokus på kortlægning af behov og muligheder i forhold til fremadrettede styringsmålsætninger og overordnede rammer for styringstilgang.

Der næst fulgte en dybdegående fase 2 med fokus på udarbejdelse af de konkrete elementer i selve styringsmodellen, herunder fastlæggelse af opgaveportefølje, organisering, styringsværktøjer samt de realiserede effektiviseringer. Endelig fulgte selve afrapporteringen af analysens resultater og konklusioner, hvor nærværende rapport udgør hovedleverancen.

#### INDRAGELSE AF CENTRALE AKTØRER

Analysedesignet har sikret, at de centrale aktører i og omkring NVS løbende er blevet inddraget i processen gennem interviews og workshops. Derudover har der været møder med styregruppen ved hver fase-afslutning for at sikre styregruppens stillingtagen og godkendelse af analysens resultater og konklusioner.



## 2.1 ANALYSENS METODE

### FOKUS PÅ SEKS CENTRALE DIMENSIONER I FORHOLD TIL DET FREMTIDIGE NVS

#### ANALYSEMODEL FOKUSERET OMKRING SEKS CENTRALE DIMENSIONER

Med henblik på at sikre den ønskede leverance har Rambøll taget afsæt i en systematisk analysemodel og tilgang. Modellen er sammensat af seks sammenhængende elementer, som tilsammen udgør de elementer, der skal være fokus på i forbindelse med udvikling af en ny styringsmodel.

I forhold til de styringsmæssige forandringer, som skal gennemføres i NVS, vil det ikke være alle elementer, der vægter lige tungt – men det er afgørende at behandle og analysere alle elementer for at skabe et helhedsbillede af en ny styringsmodel og de forandringer i organisationer som det vil kræve.



#### Opgaver

Det skal fastlægges, hvilke opgaver som NVS skal udføre fremover, herunder om der er opgaver eller dele af opgaver, som med fordel kunne udføres af eksterne. Vurdering af minimum opgavemængde og -typer for tilstrækkeligt indtægtsgrundlag. Det skal endvidere afdækkes, hvilke opgaver, der falder naturligt bort eller kommer til ved en ændret styringsmodel.



#### Økonomistyring

Kortlægning og analyse af den budgetstruktur, som er nødvendig at etablere, for at understøtte styringsmålsætningerne og samarbejdsrelationerne og den rolle & ansvar, som den enkelte budgetansvarlige har. Er det tilstrækkeligt med en rammestyret tilgang eller er det nødvendigt med en aktivitetsbaseret økonomistyring – eventuelt for nogle opgaver.



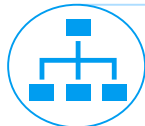
#### Processer og samarbejdsrelationer

Hvilke processer og samarbejdsrelationer skal gælde for den kommende styringsmodel, både mellem forvaltningen og NVS samt internt i NVS. Hvilke samarbejdsrelationer til eksterne bliver ændret ved ny styringsmodel.



#### Ledelsesrapportering og KPI'er

Handlingsorienteret ledelsesinformation og KPI'er til rette modtager, budgetansvarlig eller mødefora. Sikre den nødvendige dataindsamling, således at dataindsamlingen ikke skal ske manuelt i forbindelse med hver afrapportering i de forskellige styringsrelationer.



#### Organisering

Afklaring af hvordan NVS skal organiseres for bedst at kunne understøtte opgaverne og samarbejdsrelationerne.



#### Roller, ansvar og kompetencer

Ansvar for de enkelte roller i NVS og forvaltningen skal afklares for den fremtidige styringsmodel. For de enkelte roller beskrives deres ansvar samt de kompetencer, der er nødvendige for at udfylde rollen.

## 2.2 ANALYSENS DATAGRUNDLAG – UDESTÅR BREDT OG SOLIDT

### KVANTITATIVT OG KVALITATIVT DATAGRUNDLAG

#### ANALYSENS DATAKILDER

Den samlede analyse af den fremtidige styringsmodel for NVS er baseret på et bredt datagrundlag. Datagrundlaget udgøres både af kvantitative såvel som kvalitative datakilder, som supplerer og understøtter hinanden.

Det er samlet set Rambølls vurdering, at datagrundlaget er relevant og tilstrækkeligt i forhold til analysens konklusioner og anbefalinger.

#### KVANTITATIVE DATA

Rambøll har benyttet en kvantitativ databehandlingsmetode til at bearbejde regnskabs-, tidsregistrerings- og produktivetsdata samt sagsoversigtsmateriale for at kvantificere resultatet af analysen. Den indsamlede kvantitative data er benyttet til at underbygge den kvalitative data, og mere specifikt til at sammensætte NVS' fremtidige opgaveportefølje samt mulige effektiviserings-tiltag og besparelspotentiale for både variable og faste udgifter.

#### KVALITATIVE DATA

Rambøll har i forhold til kvalitativ data indhentet viden internt i Teknik og Miljø såvel som følgende 6-by-kommuner: Randers Kommune, Aalborg Kommune, Esbjerg Kommune samt Københavns Kommune. Konkret er der internt i Teknik og Miljø gennemført interviews samt workshops med ledelses- såvel som medarbejderrepræsentanter i Natur- og Vejservice samt afdelingerne Drift og Anlæg. I forhold til de involverede 6-by-kommuner er der af to omgange gennemført interviews på direktør- og chefniveau på entreprenørområdet. Det indsamlede kvalitative data er benyttet til at afdække den nuværende praksis, indhente viden om fordele og ulemper ved præsenterede forslag samt til at supplere den kvantitative viden ift. mulige effektiviseringstiltag, fremtidige organisationsformer samt besparelspotentialer for både variable og faste udgifter.

#### OVERBLIK OVER DATAINDSAMLINGSAKTIVITETER I ANALYSEN

Den samlede analyse af den fremtidige styringsmodel for NVS bygger på følgende dataindsamlingsaktiviteter:

- Workshops med bestiller, udfører og ledelse
- Regnskabsmateriale fra Chefkonsulent Torben Steffensen
- Tidsregistrerings- og produktivetsmateriale
- Omkostningsmateriale fra sammenligningskommuner
- Sagsoversigtsmateriale

## 3. NUVÆRENDE SITUATION I NVS OM AFSNITTET

1. Ledelsesresumé og anbefalinger
2. Metode og datakilder
<b>3. Nuværende situation i NVS</b>
4. Erfaringer med helhedsorienteret drift i andre kommuner
5. Fokusering og effektivisering af NVS
6. Organisering af NVS
7. Økonomistyring af NVS
8. Målstyring og ledelsesrapportering for NVS
9. Implementeringsbehov
10. Bilag



### LÆSEVEJLEDNING TIL AFSNITTET

I det følgende afsnit beskrives analysens afsæt i forhold til den nuværende situation i NVS.

### AFSNITTET ER OPDELT I TRE DELE:

Først gennemgås i **AFSNIT 3.1** den nuværende udfordring i forhold til den organisatoriske og styringsmæssige situation i NVS, herunder forhold som økonomistyring, samarbejdsrelationer m.v.

Herefter gennemgås i **AFSNIT 3.2** den aktuelle økonomiske situation i NVS i detaljer.

Endelig peges der i **AFSNIT 3.3**, med afsæt i den aktuelle situation, på de relevante styringsbehov, som skal adressere en ny styringsmodel for NVS.

## 3.1 NUVÆRENDE ORGANISATORISKE OG STYRINGSMÆSSIGE SITUATION I NVS

### DE IDENTIFICEREDE HOVEDUDFORDRINGER MED DEN NUVÆRENDE STYRINGSMODEL

Analysen har indledningsvist afdækket den nuværende organisatoriske og styringsmæssige situation inden for analysemodellens seks dimensioner (dvs. (i) opgaver (ii) økonomistyring, (iii) organisering, (iv) roller, ansvar og kompetencer, (v) målstyring og ledelsesrapportering samt (vi) processer og samarbejdsrelationer).

Fokus har været på at identificere de overordnede udfordringer i den nuværende styringsmodel og organisering. Afdækningen af disse forhold er sket gennem interviews og workshops med de centrale aktører i og omkring NVS samt Drift og Anlæg.

I oversigten nedenfor fremgår analysens væsentligste resultater, når det kommer til identificerede udfordringer med den nuværende styringsmodel og organisering NVS.



#### OPGAVER

- Oplevelsen af stor variation i leveringsdygtighed ift. pris og kvalitet i den eksisterende opgaveportefølje
- Utilstrækkelig dækningsgrad og strukturelt underskud
- Priser fra NVS opleves ikke som konkurrencedygtige ift. priser på det private marked
- Ikke et fælles billede af, hvilke opgaver, som NVS bør løse fremadrettet



#### LEDELSESRAPPORTERING OG KPI'ER

- Manglende systematik med henblik på gennemsigtighed ift. faste drifts KPI'er, herunder fx reelle omkostninger ift. priser, kundetilfredshed o.lign.



#### BUDGETSTRUKTUR

- Budgetstruktur/budgetansvar og afregningsstruktur har ikke sikret budgetoverholdelse samt gennemsigtighed om sammenhæng mellem pris og reelle udgifter
- Udvikling i markedsandele har ført til behov for reduktion i omkostningsbase, som pt. ikke er adresseret



#### ORGANISERING

- Ny organisering af NVS har medført forbedringer i gennemsigtighed og tilgang til samarbejde med Teknik og Miljø i øvrigt
- NVS efterspørger tid samt styrkede ressourcer centralt i NVS til at sikre implementering af ny organisation, herunder forbedringer i leveringsdygtighed ift. pris og kvalitet



#### PROCESSER OG SAMARBEJDSRELATIONER

- Manglende systematik ift. indsamling og opfølgning på "kundetilfredshed"
- Uklare processer og samarbejdsrelationer, når det kommer til sikring af kvalitet i leverancer
- Ny organisering i NVS har ført til forbedrede dialogprocesser med bestiller, men proces er udfordret af manglende tillid fra bestillers side til NVS ift. leverance-sikkerhed og effektivitet



#### ROLLER, ANSVAR OG KOMPETENCER

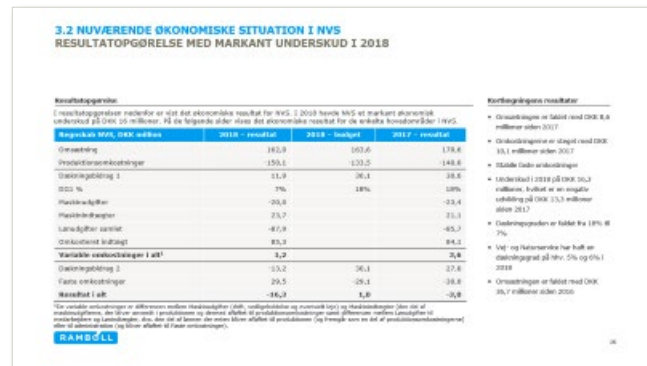
- En yderligere tydelighed ift. ansvar for økonomi og kvalitet hos de udførende enheder efterspørgeres

# 3.2 NUVÆRENDE ØKONOMISKE SITUATION I NVS OM AFSNITTET

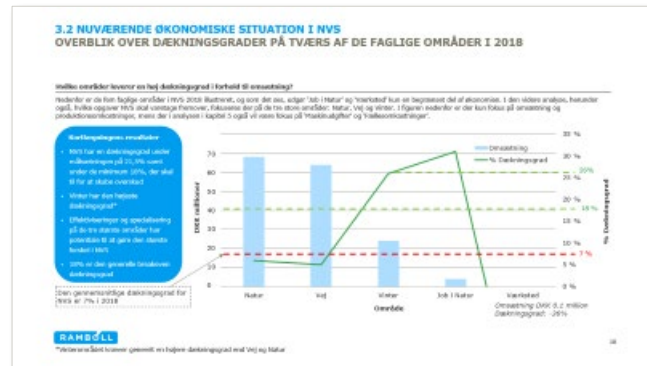
For at sikre et detaljeret indblik i den nuværende økonomiske situation i NVS, så er der i forbindelse med analysen, udover det overordnede udfordringsbillede, også gennemført en mere detaljeret kortlægning af den økonomiske situation. Rambøll har i forbindelse med analysen modtaget og behandlet en omfattende mængde af regnskabsdata fra NVS, som er data anvendt til at skabe et detaljeret billede af NVS' økonomiske situation fordelt på områderne Natur, Vej og Vinter, herunder på de enkelte underliggende sagsnumre (delopgaver).

På de følgende sider vises de økonomiske nøgletal for de tre største fagområder i NVS samt opmærksomhedspunkter i den forbindelse.

## Økonomisk overblik for hele NVS



## Økonomien for områderne



## Økonomien for de enkelte sagsnumre



## 3.2 NUVÆRENDE ØKONOMISKE SITUATION I NVS

### RESULTATOPGØRELSE MED MARKANT UNDERSKUD I 2018

#### Resultatopgørelse

I resultatopgørelsen nedenfor er vist det økonomiske resultat for NVS. I 2018 havde NVS et markant økonomisk underskud på DKK 16 millioner. På de følgende sider vises det økonomiske resultat for de enkelte hovedområder i NVS.

Regnskab NVS, DKK million	2018 – resultat	2018 – budget	2017 – resultat
Omsætning	162,0	163,6	170,6
Produktionsomkostninger	-150,1	-133,5	-140,0
Dækningsbidrag 1	11,9	30,1	30,6
DG1 %	7%	18%	18%
Maskinudgifter	-20,0		-23,4
Maskinindtægter	23,7		21,1
Lønudgifter samlet	-87,9		-85,7
Omkonteret indtægt	85,3		84,1
<b>Variable omkostninger i alt<sup>1</sup></b>	<b>1,2</b>		<b>3,6</b>
Dækningsbidrag 2	-13,2	30,1	27,0
Faste omkostninger	29,5	-29,1	-30,0
<b>Resultat i alt</b>	<b>-16,3</b>	<b>1,0</b>	<b>-3,0</b>

<sup>1</sup>De variable omkostninger er differencen mellem Maskinudgifter (drift, vedligeholdelse og eventuelt leje) og Maskinindtægter (den del af maskinudgifterne, der bliver anvendt i produktionen og dermed afløftet til produktionsomkostninger samt differencen mellem Lønudgifter til medarbejdere og Lønindtægter, dvs. den del af lønnen der enten bliver afløftet til produktionen (og fremgår som en del af produktionsomkostningerne) eller til administration (og bliver afløftet til Faste omkostninger).

#### Kortlægningens resultater

- Omsætningen er faldet med DKK 8,6 millioner siden 2017
- Omkostningerne er steget med DKK 10,1 millioner siden 2017
- Stabile faste omkostninger
- Underskud i 2018 på DKK 16,3 millioner, hvilket er en negativ udvikling på DKK 13,3 millioner siden 2017
- Dækningsgraden er faldet fra 18% til 7%
- Vej- og Naturservice har haft en dækningsgrad på hhv. 5% og 6% i 2018
- Omsætningen er faldet med DKK 36,7 millioner siden 2016



## 3.2 NUVÆRENDE ØKONOMISKE SITUATION I NVS

### RESULTATOPGØRELSE FRA 2014-2018

#### Hvordan ser resultatopgørelsen ud i NVS fra 2014-2018?

Nedenfor er resultatopgørelsen for NVS vist fra 2014-2018. Det fremgår af tabellen at omsætningen fra 2014 til 2018 generelt har været faldende.

Regnskab NVS, DKK million	2014 – resultat	2015 – resultat	2016 – resultat	2017 – resultat	2018 – resultat
Omsætning	180,6	197,2	198,8	170,6	162,0
Produktionsomkostninger	-147,6	-164,4	-165,8	-140,0	-150,1
Dækningsbidrag 1	33,0	32,8	33,0	30,6	11,9
DG1 %	18,3%	16,6%	16,6%	18,0%	7%
Maskinudgifter	-21,6	-25,3	-27,1	-23,4	-20,0
Maskinindtægter	20,9	23,5	23,8	21,1	23,7
Lønudgifter samlet	-80,3	-84,3	-88,3	-85,7	-87,9
Omkonteret indtægt	79,3	88,7	91,0	84,1	85,3
<b>Variable omkostninger i alt</b>	<b>-0,9</b>	<b>2,5</b>	<b>0,2</b>	<b>3,6</b>	<b>1,2</b>
Dækningsbidrag 2	32,1	35,3	33,2	27,0	-13,2
Faste omkostninger	32,1	31,8	29,4	-30,0	29,5
<b>Resultat i alt</b>	<b>0,0</b>	<b>3,5</b>	<b>3,8</b>	<b>-3,0</b>	<b>-16,3</b>

## 3.2 NUVÆRENDE ØKONOMISKE SITUATION I NVS

### OVERBLIK OVER DÆKNINGSGRADER PÅ TVÆRS AF DE FAGLIGE OMRÅDER I 2018

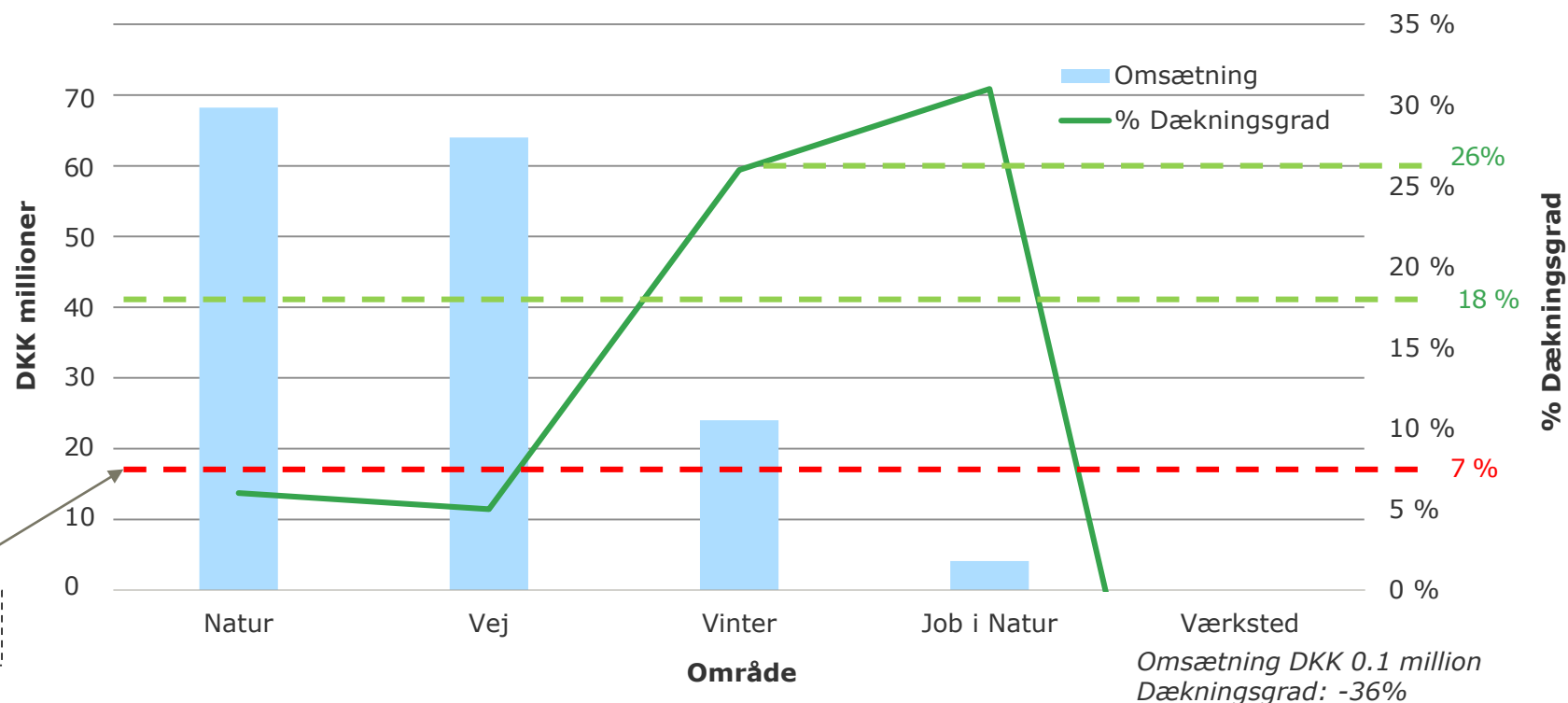
#### Hvilke områder leverer en høj dækningsgrad i forhold til omsætning?

Nedenfor er de fem faglige områder i NVS 2018 illustreret, og som det ses, udgør 'Job i Natur' og 'Værksted' kun en begrænset del af økonomien. I den videre analyse, herunder også, hvilke opgaver NVS skal varetage fremover, fokuseres der på de tre store områder: Natur, Vej og Vinter. I figuren nedenfor er der kun fokus på omsætning og produktionsomkostninger, mens der i analysen i kapitel 5 også vil være fokus på 'Maskinudgifter' og 'Fællesomkostninger'.

#### Kortlægningens resultater

- NVS har en dækningsgrad under målsætningen på 21,5% samt under de minimum 18%, der skal til for at skabe overskud
- Vinter har den højeste dækningsgrad\*
- Effektiviseringer og specialisering på de tre største områder har potentiale til at gøre den største forskel i NVS
- 18% er den generelle breakeven dækningsgrad

Den gennemsnitlige dækningsgrad for NVS er 7% i 2018



## 3.2 NUVÆRENDE ØKONOMISKE SITUATION I NVS

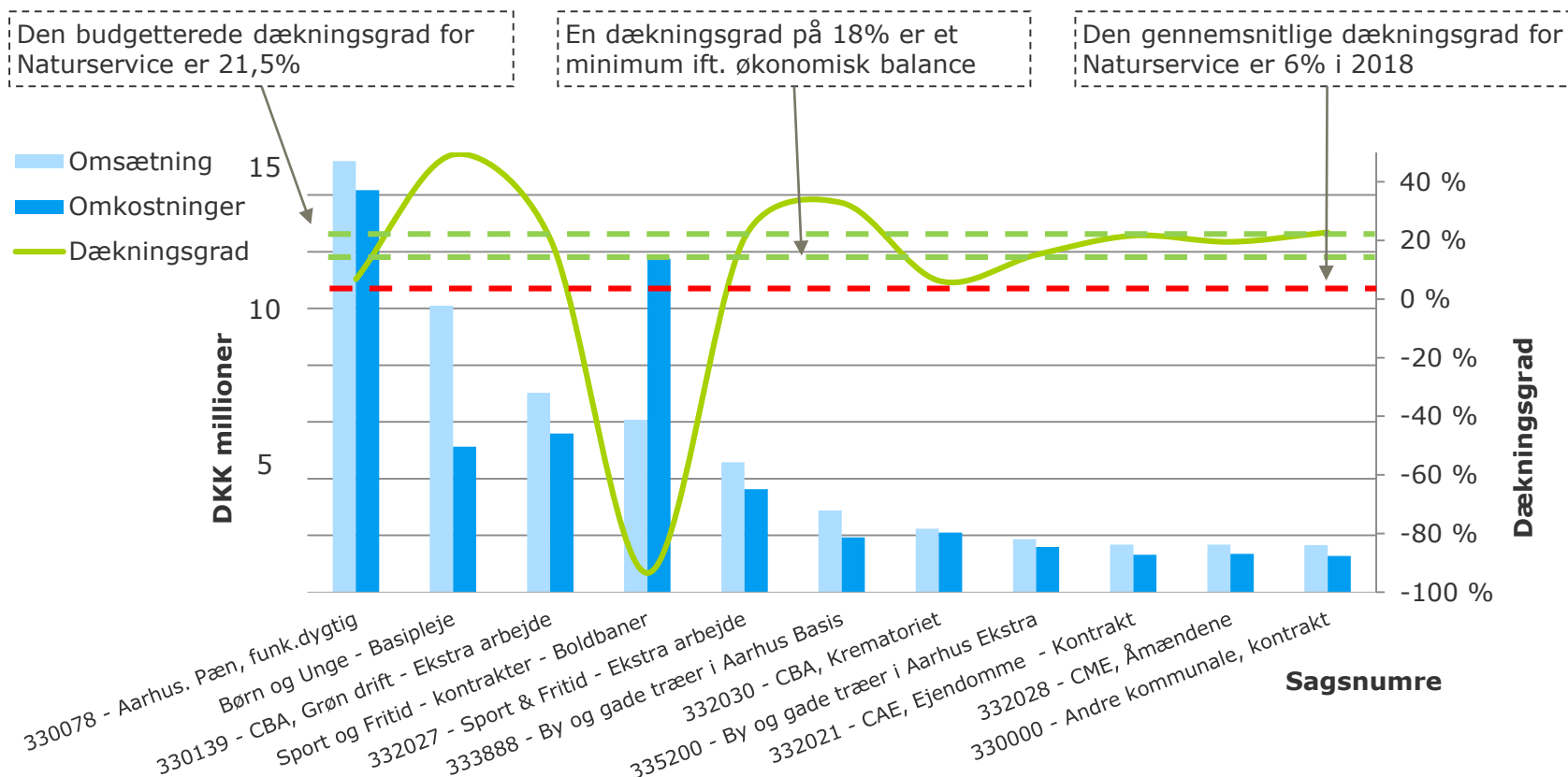
### OVERBLIK OVER OMKOSTNINGER OG OMSÆTNING INDEN FOR "NATUR" I 2018

#### Omsætning og omkostninger pr. hovedsagsnumre samt dækningsgraden pr. sagsnummer i Natur

I figuren nedenfor er omsætning, omkostninger og dækningsgrad for de enkelte sagsnumre i 2018 vist. For et af sagsnumrene – "Sport og fritid, boldbaner" – er der en negativ dækningsgrad på -96 procent.

#### Kortlægningens resultater

- Hovedsagsnumre, der samlet dækker 80% af Naturservices omsætning
- Specielt "Sport og Fritid, Boldbaner" har for 2018 en lav dækningsgrad på -96% (omsætning DKK 6,1 millioner, omkostninger DKK 11,8 millioner). Det bemærkes, at kontrakten er ændret fra 2019. Der henvises til afsnit 5.2 for vurdering af fremtidig økonomi.
- Højeste omsætning er i hhv. "Pæn og Funktionsdygtig Aarhus", "Børn og Unge – basispleje" samt "Grøn Drift"



Note: Det bemærkes, at der i forhold til sag 330078 – Aarhus. Pæn, funk.dygtig er igangsat et udredningsarbejde om grundejerbetalt renhold, der er en del af denne sag. Afhængig af udfaldet af det arbejde kan det fremover have betydning for indtægten på dette område.

## 3.2 NUVÆRENDE ØKONOMISKE SITUATION I NVS

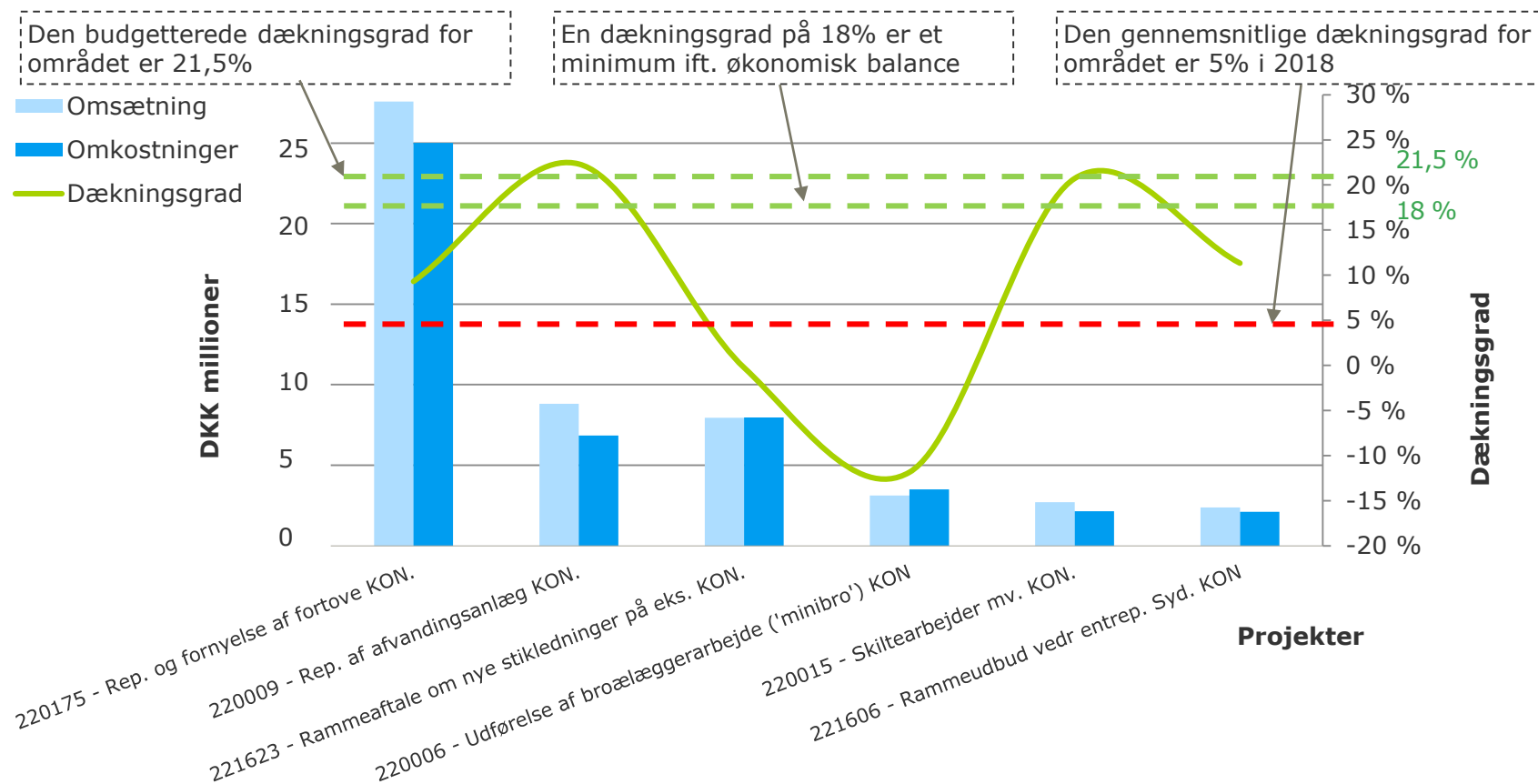
### OVERBLIK OVER OMKOSTNINGER OG OMSÆTNING INDEN FOR "VEJ" I 2018

#### Omsætning og omkostninger pr. hovedsagsnumre samt dækningsgraden pr. sagsnummer i Vej

I figuren nedenfor er omsætning, omkostninger og dækningsgrad for de enkelte sagsnumre for 2018 vist. Der er kun ét sagsnummer, der opnår en dækningsgrad over det budgetterede.

#### Kortlægningens resultater

- Hovedsagsnumre der samlet dækker 80% af Vej-området omsætning
- Specielt "Nye Stikledninger" og "Brølæggerarbejde" har en lav dækningsgrad på hhv. 0% og -12%
- Områdets største omsætning er på "Reparation og fornyelse af fortove"



## 3.2 NUVÆRENDE ØKONOMISKE SITUATION I NVS

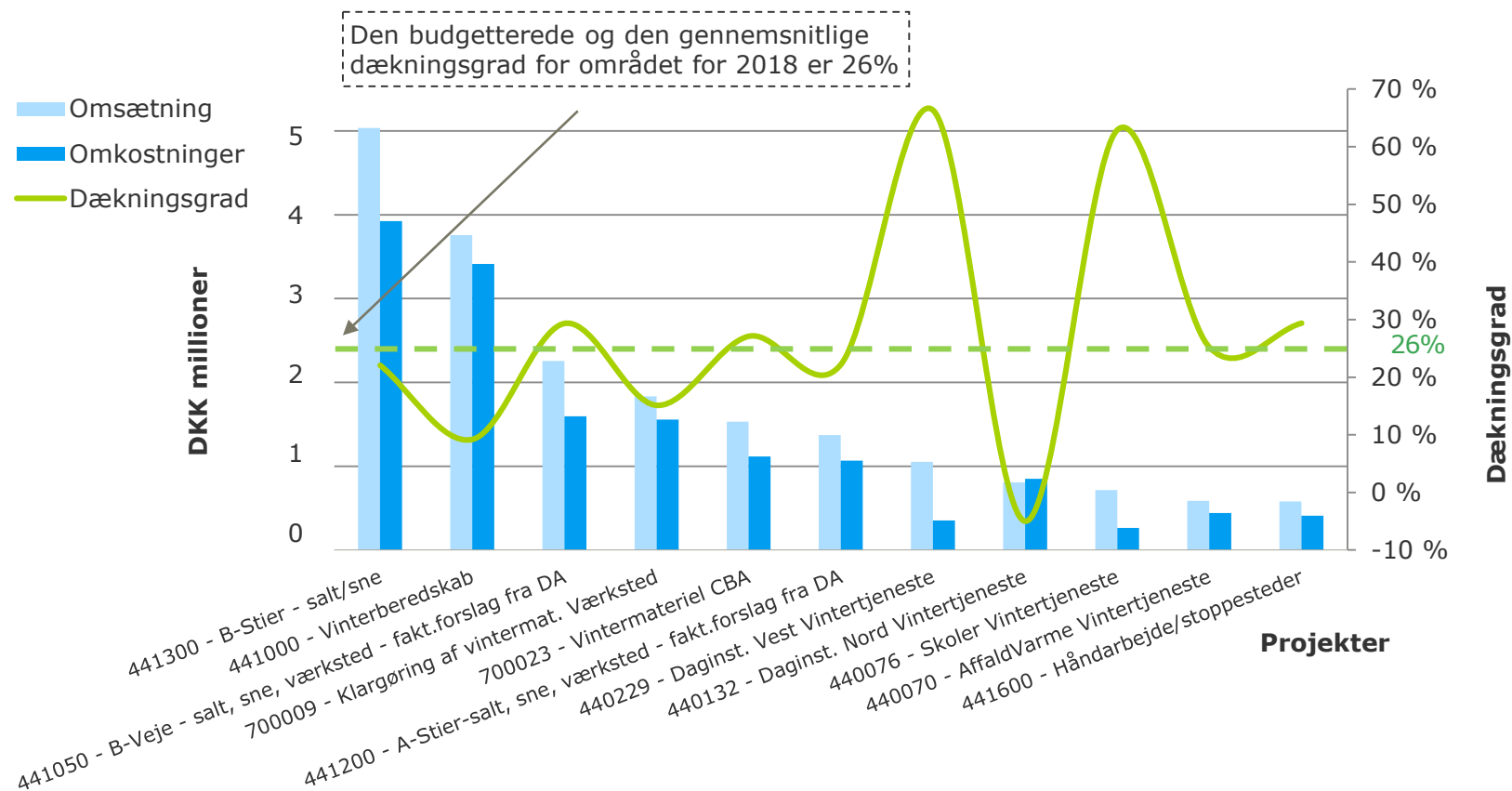
### OVERBLIK OVER OMKOSTNINGER OG OMSÆTNING INDEN FOR "VINTER" I 2018

#### Omsætning og omkostninger pr. hovedsagsnumre samt dækningsgraden pr. hovedsagsnummer i Vinter

I figuren nedenfor er omsætning, omkostninger og dækningsgrad for de enkelte sagsnumre for 2018 vist. Dækningsgraden for de enkelte sagsnumre varierer meget, fra -5% til +66 procent, og gennemsnitligt opnår Vinter-området en dækningsgrad på 26% – svarende til det budgetterede.

#### Kortlægningens resultater

- Hovedsagsnumre der samlet dækker 80% af Vinter-områdets omsætning
- Specielt "Nord Vintertjeneste" har en lav dækningsgrad på -5%
- Den største omsætning er på hhv. "B-stier" og "Vinterberedskab"
- For Vinter kræves en gennemsnitlig dækningsgrad på 26% i modsætning til de andre områder, som skal være på 21%. Dette skyldes, at de andre områder finansierer nogle generelle timer, som ikke bliver fordelt til Vinter



### 3.3 DEN NUVÆRENDE SITUATION I NVS

## DE IDENTIFICEREDE HOVEDUDFORDRINGER MED DEN NUVÆRENDE STYRINGSMODEL

Analysen har med afsæt i den aktuelle situation identificeret fremadrettede styringsbehov for NVS. Et fokus på de fremadrettede styringsbehov og målsætninger er et centralt element i udarbejdelsen af en ny styringsmodel, da det sætter rammer for de hensyn som styringsmodellen skal imødekomme.

Afdækningen af styringsbehov er sket med afsæt i de identificerede udfordringer, herunder i særlig grad den udfordrede økonomiske situation, og en historik med udfordrede samarbejdsrelationer mellem bestiller og udfører med afsæt i en oplevelse af manglende leveringssikkerhed fra NVS' side. De fremadrettede styringsbehov og målsætninger er samtidigt blevet afprøvet og afstemt med nøgleaktører i og omkring NVS.

#### ØKONOMI

- **Bæredygtig økonomi (budgetoverholdelse og gennemsigtighed)**
- Konkurrencedygtige priser
- Høj produktivitet

#### KVALITET

- **Leveringssikkerhed – ift. kvalitet i opgaveudførelse og ydelser (ISO-standard)**
- Høj service og stærkt borgerfokus
- Tilpasningsdygtig organisation med god responstid ift. organisationens samlede behov

#### ARBEJDS-PLADS

- Attraktiv arbejdsplads (fastholdelse og rekruttering)
- Høj trivsel
- Høj evne til at absorbere nye medarbejdere og sociale forpligtelser
- **Tillidsfulde samarbejdsrelationer**

### CENTRALE KARAKTERISTIKA VED STYRINGSBEHOV OG STYRINGSMÅLSÆTNINGER

En oversigt over de fremadrettede styringsbehov og målsætninger fremgår nedenfor. Som det fremgår, så har analysen identificeret tre overordnede typer af styringsbehov og styringsmålsætninger, som den fremadrettede styring af NVS skal adressere.

Det drejer sig for det første om styringsbehov med henblik på **økonomi**. Her viser analysen først og fremmest, at det er afgørende at sikre en opgaveportefølje, hvor NVS effektivt formår at løse opgaverne og sikre en økonomi i balance. Det skal samtidigt ske til rimelige og konkurrencedygtige priser. Det kræver en fremadrettet styringsmodel, som sikrer fokusering af den nuværende opgaveportefølje ift. de opgaver, hvor NVS enten aktuelt kan levere til en tilfredsstillende økonomisk dækningsgrad eller forventer at kunne effektivisere driften inden for en overskuelig fremtid. Samtidig skal styringsmodellen sikre, at NVS forpligtes på at kunne levere på prisvilkår, der er rimelige og konkurrencedygtige med det private marked gennemsnitspriser (NVS forventes ikke at kunne konkurrere med taktisk prissætning fra enkeltleverandører – derfor nødvendigt med et fokus på gennemsnitspriser i markedet). Derudover viser analysen her, at det er centralt med en tættere og mere gennemsigtig økonomistyring, som sikrer en hyppigere og tættere opfølgning på NVS' økonomi, således at udgifter i højere grad afstemmes med budget.

Der næst drejer det sig om styringsbehov med henblik på **kvalitet**, hvor der fremadrettet er behov for at styrke NVS' evne ift. leveringssikkerhed omkring kvalitet til ønsket tid og pris. Det indebærer blandt andet et styrket fokus på service, kunde- og borgerservice, og en generel ændret tilgang til, at NVS agerer tilpasningsorienteret og hurtigt, når det kommer til de samlede behov i MTM.

Endelig drejer det sig om styringsbehov med henblik på **NVS som arbejdsplads**. Her viser analysen, at der udover de senere års allerede igangsatte tiltag i NVS, ift. trivsel og NVS som en attraktiv arbejdsplads, også er et behov for at sikre en fremadrettet styringsmodel, som sikrer en organisering, der understøtter styrkede samarbejdsrelationer mellem NVS og særligt det øvrige Drift og Anlæg samt det øvrige Teknik og Miljø.

## 4. ERFARINGER MED HELHEDSORIENTERET DRIFT I ANDRE KOMMUNER OM AFSNITTET

1. Ledelsesresumé og anbefalinger
2. Metode og datakilder
3. Nuværende situation i NVS
<b>4. Erfaringer med helhedsorienteret drift i andre kommuner</b>
5. Fokusering og effektivisering af NVS
6. Organisering af NVS
7. Økonomistyring af NVS
8. Målstyring og ledelsesrapportering for NVS
9. Implementeringsbehov
10. Bilag



### LÆSEVEJLEDNING TIL AFSNITTET

I det følgende afsnit beskrives erfaringerne med helhedsorienteret drift i andre af 6-by-kommunerne samt en perspektivering af disse erfaringer i forhold til overordnet tilgang til en fremadrettet styringsmodel for NVS.

### AFSNITTET ER OPDELT I TO DELE:

Først beskrives i **AFSNIT 4.1** erfaringerne fra 6-by-kommunerne (undtagen Odense Kommune) med helhedsorienteret drift.

Dernæst perspektiveres i **AFSNIT 4.2** erfaringerne i forhold til NVS, og der identificeres scenarier for de overordnede træk i en fremtidig styringsmodel.

## 4.1 ERFARINGER MED HELHEDSORIENTERET DRIFT I ANDRE KOMMUNER

### OVERBLIK OVER ERFARINGER FRA ANDRE KOMMUNER

Analysen har erfaringer med helhedsorienteret drift i de øvrige 6-bykommuner (undtagen Odense Kommune). Formålet hermed er at indhente og perspektivere erfaringer i forhold til den fremadrettede styringsmodel for NVS.

Nedenstående oversigt viser hovedkarakteristika ved styringsmodellerne i København, Aalborg, Esbjerg og Randers Kommune. Og på de følgende sider gennemgås erfaringerne fra hver enkelt kommune mere uddybende.

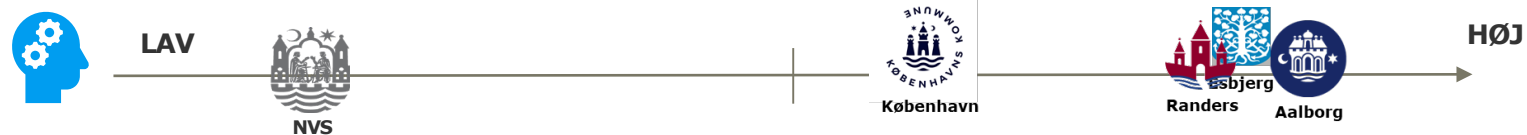
#### OPGAVER – GRAD AF UDBUDTE OPGAVER



#### BUDGETSTRUKTUR – GRAD AF AKTIVITETSSTYRING



#### PROCESSER OG SAMARBEJDSRELATIONER – GRAD AF TILLID



#### LEDELSESRAPPORTERING OG KPI – RAPPORTERINGSGRAD



#### ORGANISERING – GRAD AF INTEGRATION MED FORVALTNING



#### FÆLLESTRÆK FOR KOMMUNER MED HELHEDSORIENTERET DRIFT

- Tæt samarbejde mellem bestiller og udfører – føle sig som én organisation
- Der er opbygget en høj grad af tillid mellem udfører og bestiller
- Ressourcestyring sker efter medgået tid
- Stor transparens: Arbejde, tid og omkostninger
- Transformation fra BUM til HOD tager 2-4 år. Vigtigt at have medarbejdere med i hele transformationen
- Entreprenør byder ikke på de opgaver som udbydes (udbud stresser organisationen unødigt), men priser sammenlignes så der sikres en markedstæt prisstruktur
- Modellen var først afklaret på politisk niveau



## 4.1 ERFARINGER MED HELHEDSORIENTERET DRIFT I ANDRE KOMMUNER

### ERFARINGER MED HELHEDSORIENTERET DRIFT I ESBJERG KOMMUNE



#### OPGAVER

- Udfører alle områder
- Fokus på fast kerneportefølje og robust enhed ift. kritisk masse
- Faste geografiske områder med hel opgaveportefølje i udbud
- Strategiske opgaver: Kirkegårds- og krematoriedrift, opgaver med kort varsel og behov for beredskab/kritisk masse



#### BUDGETSTRUKTUR

- Rammebudget for entreprenør
- Aftale om timepris og kvalitetsniveau
- Benchmark på pris og kvalitet ud fra helt distrikt, som er lagt ud til privat leverandør samt 6-by-regi (laver ikke kontrolbud)



#### PROCESSER OG SAMARBEJDSRELATIONER

- Porteføljeoverblik med beskrivelse af opgaver og fast serviceniveau
- Årshjul for inddragelse af borgere i "lokalråd"
- Lokalområder kan tilkøbe højere serviceniveau (Service+)
- Oplever få klager og høj borgertilfredshed
- Fleksible samarbejdsrelationer mellem forvaltning og entreprenør grundet fælles enhed
- Høj grad af tillid



#### LEDELSESRAPPORTERING OG KPI'ER

- Løbende rapportering på drifts- og udviklingsmål
- Måler løbende på faste drifts KPI'er ift. produktivitet



#### ORGANISERING

- Entreprenørvirksomheden er en særskilt enhed men organiseret under samlet Teknik- og Miljøforvaltning
- Både bestiller og udfører er organiseret under entreprenør
- Fokus på stærke stabsfunktioner til entreprenør
- Strategisk ledelsesorganisation med overskud til udvikling
- Udfører er geografisk organiseret med selvstyrende enheder inkl. funktionsledere med en række teams under sig



#### ROLLER, ANSVAR OG KOMPETENCER

- Driftsorganisation med fokus på produktionsplanlægning og kapacitetsudnyttelse
- Stærkt borgerfokus – "man er her for borgerens skyld"
- Fokus på daglig ledelse der kan styre på effektiviteten samtidig med, at der skabes følgeskab
- Fokus på ledelse og medarbejdere der kan samarbejde med omverdenen

## 4.1 ERFARINGER MED HELHEDSORIENTERET DRIFT I ANDRE KOMMUNER

### ERFARINGER MED HELHEDSORIENTERET DRIFT I RANDERS KOMMUNE



#### OPGAVER

- Vintertjeneste – 100%
- Grønt område – ca. 60%
- Sort område – mindre opgaver såsom fortove m.v.
- Strategiske opgaver: Krematoriedrift, opgaver med kort varsel og behov for beredskab



#### BUDGETSTRUKTUR

- Afregning efter regning (medgået tid)
- Evt. overskud på opgaver tilbageføres til kommunen
- Pristjek via kontrolbud (gns. priser) på opgaver udbudt til private leverandører – "en 2. plads på pris er nok"



#### PROCESSER OG SAMARBEJDSRELATIONER

- Tæt samarbejde ifm. opgaver
- Bestillersiden glade for model, da de undgår tung kontraktstyring
- Fleksible samarbejdsrelationer grundet tæt samarbejde
- Høj grad af tillid



#### LEDELSESRAPPORTERING OG KPI'ER

- Månedlig fælles gennemgang af gennemførte opgaver (pris og kvalitet)



#### ORGANISERING

- Intern partnermodel hvor bestiller får tildelt DKK x millioner til anvendelse i driftsafdelingen (udfører)
- Bestillerorganisation har repræsentanter fysisk placeret i udførerorganisationen
- Udfører er organiseret i selvstyrende enheder



#### ROLLER, ANSVAR OG KOMPETENCER

- Driftsorganisationens har fokus på god udførelse og i mindre grad på, "hvordan der tjenes penge"
- Fælles ansvar for opgaveløsning, men bestiller/udfører logik i roller

## 4.1 ERFARINGER MED HELHEDSORIENTERET DRIFT I ANDRE KOMMUNER

### ERFARINGER MED HOD/ENHEDSFORVALTNING I AALBORG KOMMUNE



#### OPGAVER

- Alt arealforvaltning der er i kommunen
- Fokus på fast kerneportefølje og robust enhed ift. højkonjunktur på privat marked
- Årshjul for opgaver i udbud med løbende "rul" på alle områder
- Alle opgavetyper i udbud undtaget krematoriedrift



#### BUDGETSTRUKTUR

- Rammebudget for entreprenør
- Afregning efter tidsforbrug med aftale om timepris og kvalitetsniveau
- Resultatcenter – skal kunne præsentere ift. marked
- Spejler interne priser ud fra sammenlignelige private tilbud på udbud af sammenlignelige opgaver



#### PROCESSER OG SAMARBEJDSRELATIONER

- Porteføljeoverblik med beskrivelser af opgaver
- Partnermodel, samarbejdsaftaler og brugsaftaler med forvaltninger
- Løbende dialog med borgere i lokale "Samråd"
- Fleksible samarbejdsrelationer mellem forvaltning og entreprenør grundet tæt samarbejde og høj grad af tillid
- Har samarbejde med private leverandører ift. deling af maskiner



#### LEDELSESRAPPORTERING OG KPI'ER

- Udviklingsmål med adm. og pol. rapportering
- Ingen løbende driftsrapportering
- Fast tilsyn med entreprenør (en medarbejder)



#### ORGANISERING

- Entreprenør virksomhed er samlet et sted på tværs af kommunen
- Entreprenørvirksomheden er en særskilt enhed, men organiseret under samlet parkforvaltning
- Strategisk-, personalemæssig- og økonomisk ledelse på tværs af bestiller og udfører
- Udfører er geografisk organiseret i selvstyrende enheder



#### ROLLER, ANSVAR OG KOMPETENCER

- Driftsorganisation med fokus på produktionsplanlægning og kapacitetsudnyttelse
- Stærkt borgerfokus
- Fælles ansvar for opgaveløsning, men bestiller/udfører logik i roller og ressourcetildeling
- Politisk aftalt serviceniveau

## 4.1 ERFARINGER MED HELHEDSORIENTERET DRIFT I ANDRE KOMMUNER

### ERFARINGER MED ENHEDSFORVALTNING I KØBENHAVNS KOMMUNE



#### OPGAVER

- Alle områder (Byens drift) inkl. renhold og ejendomsvedligeholdelse for TMF
- P.t. ca. 5% af opgaver til private leverandører (har hjemtaget mange opgaver)
- Sag til politisk beslutning om fremtidigt 40% af kommunens areal
- Løbende udbud



#### BUDGETSTRUKTUR

- Rammebudget uden enhedspriser
- Der udarbejdes kontrolbud ved udbud af opgaver



#### PROCESSER OG SAMARBEJDSRELATIONER

- Porteføljeoverblik med beskrivelser af opgaver
- Fleksible samarbejdsrelationer grundet fælles organisering
- Øget grad af tillid



#### LEDELSESRAPPORTERING OG KPI'ER

- Ingen løbende målrapportering



#### ORGANISERING

- BUM → HoD → Enhedsforvaltning → HoD
- Drift og anlæg adskilt på entreprenørsiden (Byens drift/Byens Fysik)
- Strategisk, personalemæssig og økonomisk ledelse på tværs af bestiller og udfører
- Udfører er geografisk organiseret i selvstyrende enheder + bydækkende services eks. vintertjeneste



#### ROLLER, ANSVAR OG KOMPETENCER

- Driftsorganisation med fokus på produktionsplanlægning og kapacitetsudnyttelse
- Fælles ansvar for opgaveløsning

## 4.2 SCENARIER FOR FREMADRETTEDE STYRINGSMODELLER

### OVERORDNEDE MULIGHEDER I FORHOLD TIL FREMTIDIG STYRINGSMODEL

#### SCENARIER FOR FREMTIDIG STYRINGSMODEL

Med afsæt i dels de identificerede styringsbehov (afsnit 3.3) samt erfaringerne fra de øvrige 6-by-kommuner med helhedsorienteret drift, så har Rambøll i forbindelse med analysen opstillet tre scenarier for de overordnede karakteristika ved en fremtidig styringsmodel for NVS. De tre scenarier er overordnet beskrevet i boksen nedenfor, og nærmere gennemgået på de efterfølgende sider.

#### SCENARIER FOR VALG AF STYRINGSMODEL

---

##### Strategisk model

- ✓ Udfører kun opgaver, som kommunen af strategiske årsager selv ønsker at udføre, fx krematorier
- ✓ Der er et ønske om at have egen kapacitet til akutopgaver eller sikringsopgaver

##### Fokusmodel

- ✓ Fokus på specialisering
- ✓ Opgaver med høj dækningsgrad

##### Virksomhedsmodel

- ✓ Fokus på effektivisering af nuværende opgaveportefølje
- ✓ Der gennemføres ikke udbud af de opgaver som udføres af NVS

## 4.2 SCENARIER FOR FREMADRETTEDE STYRINGSMODELLER

### HOVEDTRÆK VED SCENARIO OM VIRKSOMHEDSMODEL

#### SCENARIO VIRKSOMHEDSMODEL



##### OPGAVER

- Der **fortsættes med den opgaveportefølje**, som der er eksisterende nu
- I forhold til den økonomiske afregning gennemføres der dog en **rekalkulering af alle priser**.
- Der **gennemføres ikke udbud** af de opgaver som udføres af NVS



##### BUDGETSTRUKTUR

- Der er stadig en aktivitetsregistrering af ressourcer
- Alle priser rekalkuleres
- Der afregnes efter **enhedspriser og medgået mængde**
- Der budgetteres og følges op på økonomien for de enkelte opgaver



##### PROCESSER OG SAMARBEJDSRELATIONER

- Der er stadig separate hhv. **bestiller- og udførerorganisationer, men der foretages en fysisk samlokalisering** af nøglemedarbejdere, så der i det daglige arbejde er en tæt samarbejdsrelation



##### LEDELSESRAPPORTERING OG KPI'ER

- Der vil være fokus på løbende effektivisering gennem optimal planlægning af udførelsen. Planlægningen udføres i et samarbejde mellem bestiller og udfører
- Der følges op på udviklingen i enhedspriserne. Og der sammenlignes med udbudspriserne fra egne udbud
- Der etableres et tæt benchmark-samarbejde med andre kommuner, så der kan være en løbende udveksling af informationer og idéer



##### ORGANISERING

NVS organiseres med tre niveauer:

- Udførende: Selvstyrende enheder men en formand
- Kontrollerende og planlæggende niveau: De selvstyrende enheder refererer til en faglig leder, der har ansvaret for udførelse af opgaverne inden for de afsatte ressourcer
- Strategisk niveau: De faglige ledere refererer til en driftsleder, der har ansvaret for planlægningsprocesserne, løbende forbedringer og økonomi



##### ROLLER, ANSVAR OG KOMPETENCER

- Bestiller- og udførerorganisationen arbejder tæt sammen
- Modellen kræver specifikke kompetencer i forhold til at arbejde målrettet med effektiviseringsforbedringer

## 4.2 SCENARIER FOR FREMADRETTEDE STYRINGSMODELLER

### HOVEDTRÆK VED SCENARIO OM FOKUSMODEL

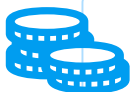
#### SCENARIO FOKUSMODEL



##### OPGAVER

Der tages udgangspunkt i den nuværende opgaveportefølje, men med følgende ændringer:

- Alle **opgaver med en lav dækningsgrad fjernes**
- **Opgaveporteføljen indsnævres, så der sker en specialisering på udvalgte opgaver**
- Opgaverne udvælges, så der er beskæftigelse hele året
- **Opgaver der er manuelle og lavkomplekse udvælges, så de kan anvendes til sikring af det sociale kapital**
- Der gennemføres ikke udbud af de opgaver som udføres af NVS



##### BUDGETSTRUKTUR

- Der er stadig en aktivitetsregistrering af ressourcer
- **Der afregnes efter regning – medgået tid, maskiner og materialer**
- Der budgetteres og følges op på økonomien for de enkelte opgaver



##### PROCESSER OG SAMARBEJDSRELATIONER

- **Bestillerorganisationen og udførerorganisationen sammenlægges til en enhed**



##### LEDELSESRAPPORTERING OG KPI'ER

- Der vil være fokus på løbende effektivisering gennem optimal planlægning af udførelsen. Planlægningen udføres i et samarbejde mellem bestiller og udfører
- Der følges op på udviklingen i enhedspriserne. Der sammenlignes med udbudspriserne fra egne udbud
- Der etableres et tæt benchmark-samarbejde med andre kommuner, så der kan være en løbende udveksling af informationer og ideer



##### ORGANISERING

NVS organiseres med tre niveauer:

- Udførende: Selvstyrende enheder men en formand
- Kontrollerende og planlæggende niveau: De selvstyrende enheder refererer til en faglig leder, der har ansvaret for udførelse af opgaverne inden for de afsatte ressourcer
- Strategisk niveau: De faglige ledere refererer til en driftsleder, der har ansvaret for planlægningsprocesserne, løbende forbedringer og økonomi



##### ROLLER, ANSVAR OG KOMPETENCER

- Bestiller- og udførerorganisationen slås sammen
- Der fokuseres hovedsageligt på opgaver i NVS der er lavkomplekse, og/eller hvor der er opbygget specialkompetencer

## 4.2 SCENARIER FOR FREMADRETTEDE STYRINGSMODELLER

### HOVEDTRÆK VED SCENARIO OM STRATEGISK MODEL

#### SCENARIO STRATEGISK MODEL



##### OPGAVER

Der udføres kun følgende opgaver:

- Opgaver som kommunen af strategiske årsager ønsker selv at udføre, fx krematorier
- Der er et ønske om at have egen kapacitet til akutopgaver eller sikringsopgaver
- Opgaver, som kan sikre god beskæftigelse for de budgetfaste medarbejdere (tjenestemænd)
- Opgaver der er manuelle og lavkomplekse, så de kan anvendes til sikring af det sociale kapitel
- Det er erfarne medarbejdere, så nogle vil også kunne indgå som assistent til byggeledere til kontrol af de private entreprenørers udførelse
- Opgaverne udvælges, så der er beskæftigelse hele året



##### BUDGETSTRUKTUR

- Rammestyning af økonomien – NVS tildeles en ramme, som de skal holde sig indenfor. Det aftales løbende, hvilke opgaver der skal udføres
- Ingen aktivitetsregistrering af opgaver



##### PROCESSER OG SAMARBEJDSRELATIONER

- Bestillerorganisationen og udførerorganisationen sammenlægges til en enhed



##### LEDELSESRAPPORTERING OG KPI'ER

- Det primære fokus vil ikke være på løbende effektivisering, men på at de tilgængelige ressourcer indsættes på strategisk vigtige områder, akutopgaver eller opgaver, der bliver udført af eksternt, men hvor der er behov for ekstra ressourcer



##### ORGANISERING

- Der etableres enheder i NVS, der selvstændigt kan gennemføre opgaverne kontrol af kvalitet



##### ROLLER, ANSVAR OG KOMPETENCER

- Bestiller- og udførerorganisationer slås sammen
- Der fokuseres kun på opgaver i NVS, der er lavkomplekse, og/eller hvor medarbejdernes lokalkendskab kan udnyttes



## 4.2 SCENARIER FOR FREMADRETTEDE STYRINGSMODELLER

### VALG AF FOKUSMODEL SOM RAMME FOR FREMTIDIG STYRINGSMODEL

#### FOKUSMODEL SOM FREMADRETTET MODEL FOR NVS

I analysen er der valgt en både analytisk og inddragende tilgang til indkredsning af hvilket eller hvilke scenarier, der skulle arbejdes videre med i forhold til den fremadrettet styringsmodel for NVS. Gennem workshops med bestiller, udfører og ledelse i MTM, blev der drøftet og givet inputs til de tre forskellige modeller for det fremtidige NVS.

#### VALG AF SCENARIO FOR STYRINGSMODEL

##### Strategiskmodel

- ✓ Udfører kun opgaver, som kommunen af strategiske årsager selv ønsker at udføre, f.eks. krematorier
- ✓ Der er et ønske om at have egen kapacitet til akut-opgaver eller sikringsopgaver

##### Fokusmodel

- ✓ Fokus på specialisering
- ✓ Opgaver med høj dækningsgrad

##### Virksomhedsmodel

- ✓ Fokus på effektivisering af nuværende opgaveportefølje
- ✓ Der gennemføres ikke udbud af de opgaver som udføres af NVS

Som følge af det forløb blev det besluttet i regi af den nedsatte styregruppe at arbejde videre med scenariet for 'Fokusmodel'.

Baggrunden for dette valg er først og fremmest, at det strukturelle underskud, udfordringer med leveringssikkerhed og manglende tillid i samarbejdet mellem bestiller og udfører kræver en ændret retning, som den rene virksomhedsmodel ikke kan levere. Omvendt indebærer den strategiske model en for stor nedskalering af NVS, som vil udfordre en bæredygtig organisation, som kan drives effektivt.

Beslutningen om at fokusere på fokusmodellen som grundmodel er blevet anvendt til at fokusere på den resterende analyse, og i de følgende afsnit 5-8 præsenteres med afsæt heri analysens konkrete anbefalinger til den fremadrettede styringsmodel, når det kommer til analysens centrale spørgsmål. Det vil sige analysens resultater og anbefalinger i forhold til:

- Fokusering og effektivisering af NVS
- Organisering af NVS
- Økonomistyring af NVS
- Målstyring og ledelsesrapportering for NVS

## 5. FOKUSERING OG EFFEKTIVISERING AF NVS OM AFSNITTET

1. Ledelsesresumé og anbefalinger
2. Metode og datakilder
3. Nuværende situation i NVS
4. Erfaringer med helhedsorienteret drift i andre kommuner
<b>5. Fokusering og effektivisering af NVS</b>
6. Organisering af NVS
7. Økonomistyring af NVS
8. Målstyring og ledelsesrapportering for NVS
9. Implementeringsbehov
10. Bilag



### LÆSEVEJLEDNING TIL AFSNITTET

I dette afsnit præsenteres analysens resultater og anbefalinger i forhold til valg af den fremtidige opgaveportefølje, gennemgang af opgaveporteføljen og anbefalinger til fokus og effektiviseringer.

### AFSNITTET ER OPDELT I TO DELE:

Først gennemgås i **AFSNIT 5.1** analysens resultater og anbefalinger til fokusering og effektivisering af NVS.

Dernæst følger i **AFSNIT 5.2** en gennemgang på sagsniveau af opgavernes potentiale for fokusering og effektivisering, foruden de dertil knyttede forudsætninger.

## 5.1 FOKUSERING OG EFFEKTIVISERING AF NVS OM TILGANGEN TIL FOKUSERING AF OPGAVERPORTEFØLJEN

### TILGANG TIL FASTLÆGGELSE AF DEN KONKRETE PORTEFØLJE OG MULIGE EFFEKTIVISERINGER

Analysen er baseret på en både analytisk og inddragende tilgang. Gennem workshops med bestiller, udfører og ledelse i MTM blev der drøftet tre forskellige modeller for det fremtidige NVS. Som følge af det forløb blev det, som gennemgået i afsnit 4, besluttet at arbejde videre med 'Fokusmodel'.

Fokusering af den nuværende opgaveportefølje er overordnet sket med afsæt i følgende analytiske tilgang:

- Opgaveporteføljen indsnævres, så der sker en specialisering på udvalgte opgaver
- Der udvælges opgaver, hvor NVS allerede er og/eller kan blive effektive
- Der udvælges opgaver, hvor NVS er gode til udførelsen
- Der udvælges opgaver, som naturligt hører sammen
- Opgaver udvælges med henblik på beskæftigelse hele året
- Opgaver der er manuelle og lavkomplekse udvælges, så de kan anvendes til sikring af det sociale kapital

Selve udvælgelsen af sager/opgaver til den fremadrettede portefølje er sket gennem en inddragende proces, hvor det via interviews og workshops med nøgleaktører er drøftet, foruden udvalgt de opgaver inden for hhv. Natur, Vej og Vinter, som skal være en del af det fremtidige NVS.

Efter at der var udvalgt mulige opgaveporteføljer, blev de økonomiske konsekvenser konkretiseret sammen med NVS, herunder effektiviseringer, tilretninger i opgaveomfang for det enkelte sagsnummer og bortfald af opgave.

Udover tilretninger i produktionsporteføljen har analysen gennem inddragelse af NVS også fokuseret på effektiviseringer i hhv. maskinomkostninger, fællesomkostninger og generel mere effektiv anvendelse af medarbejdere. Dette er gennemgået i afsnit 5.1.

Analysen har ikke aktivt taget stilling til, hvorvidt NVS, udover at fokusere nuværende opgaveportefølje, også med fordel kan overtage andre opgaver, som i dag løses af private aktører eller andre kommunale aktører i Aarhus Kommune, da fokus har været på fokusering. Det er dog samtidigt analysens anbefaling, at det i forlængelse af den anbefalede fokusering af opgaveporteføljen bør overvejes, om det som led i en fremtidig helhedsorienteret drift kan indgå, at man ved udløb af eksisterende kontrakter med private på afgrænsede områder overvejer potentialet/synergi i kobling til opgaver i entreprenørens portefølje. Det kunne fx vedrøre grønne opgaver på kirkegårde i relation til drift af krematorier og kapel, med henblik på en samlet set mere hensigtsmæssig økonomisk drift. Dette forudsætter, at øvrige tiltag har realiseret en enhed i økonomisk balance".

## 5.1 FOKUSERING OG EFFEKTIVISERING AF NVS

### FOKUS PÅ TRE CENTRALE OMKOSTNINGSELEMENTER

#### ANALYSEN HAR HAFT FOKUS OG AFSÆT I TRE CENTRALE OMKOSTNINGSELEMENTER

##### 1 Omsætning og produktionsomkostninger

Omsætnings- og produktionsomkostningsændringer for de enkelte sager i de tre områder (natur, vej og vinter) i NVS er gennemgået i afsnit 5.2 til 5.4 nedenfor. For de enkelte sager er det vurderet, om det er muligt enten at 1) effektivisere, 2) reducere opgaven eller 3) helt fjerne opgaven.

##### 2 Variable omkostninger

I regnskabet for 2018 kan der ses et overskud på DKK 1,3 millioner for afløftningen af hhv. maskinudgifter og lønudgifter.

Normalt kan der for en entreprenørvirksomhed ikke forventes overskud for de variable udgifter, hvilket også kan ses ved, at der er budgetteret med DKK 0,0 million for de variable udgifter i 2018. I forhold til en bæredygtig fremtidig økonomi for NVS har Rambøll vurderet, at det kan forventes, at der er balance mellem de variable udgifter og afløftningen (omkonteringen).

##### 3 Faste omkostninger

Reduktioner i de faste omkostninger vil blive behandlet nedenfor i afsnit 5.1

#### RESULTATOPGØRELSE

Regnskab NVS, DKK million	2018 – resultat	2018 – budget	2017 – resultat
Omsætning	162,0	163,6	170,6
Produktionsomkostninger	-150,1	-133,5	-140,0
<b>Dækningsbidrag 1</b>	<b>11,9</b>	<b>30,1</b>	<b>30,6</b>
DG1 %	7%	18%	18%
Maskinudgifter	-20,0		-23,4
Maskinindtægter	23,7		21,1
Lønudgifter samlet	-87,9		-85,7
Omkonteret løn	85,3		84,1
<b>Variable udgifter i alt</b>	<b>1,3</b>		<b>3,6</b>
Dækningsbidrag 2	13,2	30,1	27,0
Faste omkostninger	29,5	-29,1	-30,0
<b>Resultat i alt</b>	<b>-16,3</b>	<b>1,0</b>	<b>-3,0</b>

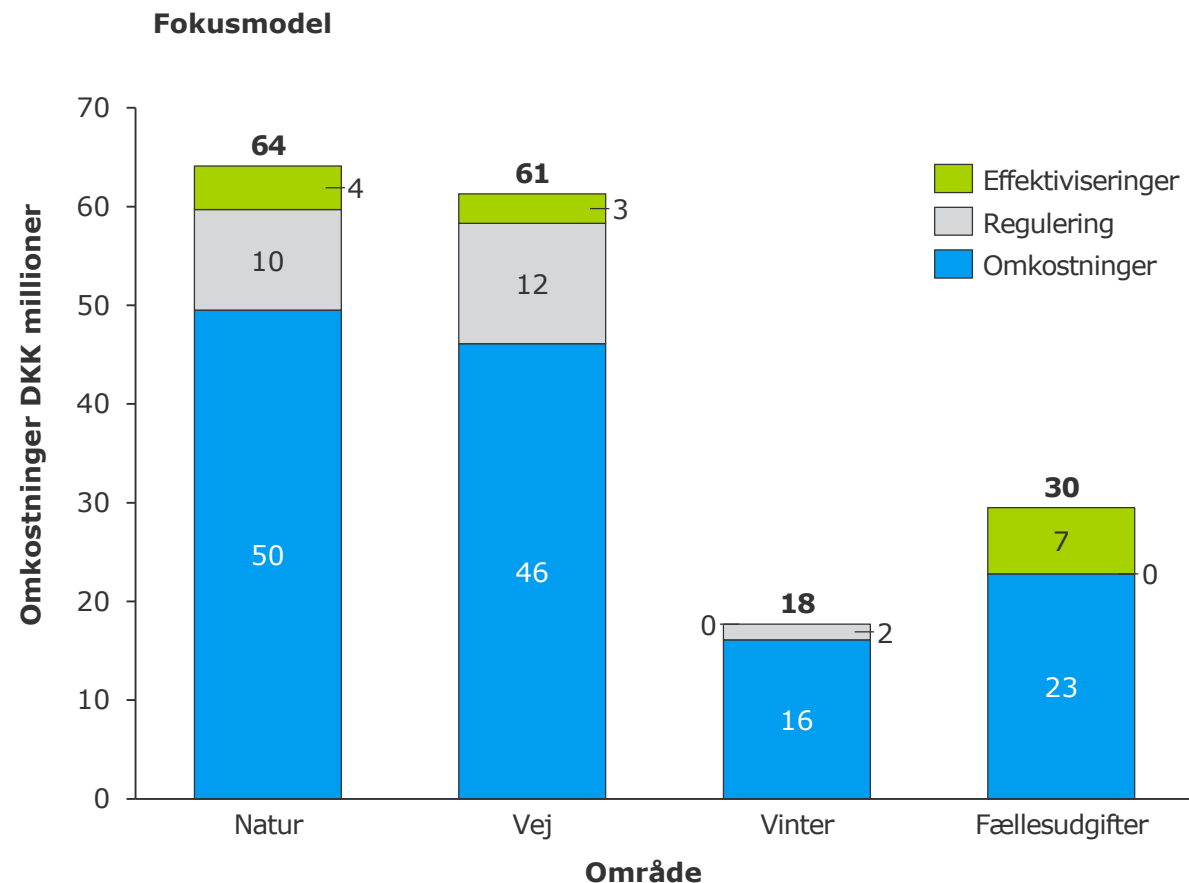
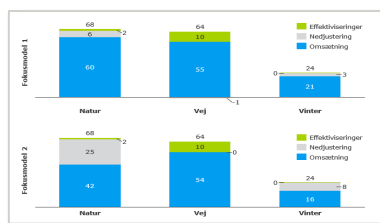
## 5.1 FOKUSERING OG EFFEKTIVISERING AF NVS

### OVERBLIK OVER MULIGHEDER IFT. ÆNDRINGER I OPGAVERPORTEFØLJE OG OMSÆTNING

#### Fokusmodel

I figuren til højre kan de tre store fagområder i NVS ses: Natur, Vej og Vinter, foruden hvordan deres omkostninger er ændret ift. 2018. Ændringerne består enten af effektiviseringer, reguleringer eller frasortering af sagsnumre. Derudover er faste udgifter illustreret samt forskellen fra fokusmodellen ift. 2018.

I bilag 4 er endvidere vist en alternativ fokusmodel, hvor de opgaver som NVS udfører fra andre Magistrater, herunder græsslåning af boldbaner for Sport & Fritid under Kultur og Borgerservicemagistraten ikke er en del af opgaveporteføljen. I fokusmodellen fastholdes disse opgaver i porteføljen, men under "bedre kontraktvilkår" for NVS. Hvis disse ændrede og bedre kontraktvilkår ikke kan opnås, så anbefales det, at NVS ikke udfører disse opgaver som en del af deres nye opgaveportefølje.



## 5.1 FOKUSERING OG EFFEKTIVISERING AF NVS

### OVERBLIK OVER EFFEKTIVISERINGER OG BUDGETREDUKTIONER IFT. FASTE OMKOSTNINGER

I nedenstående er vist analysens resultater ift. muligheder for effektiviseringer for de faste omkostninger. Effektiviseringerne vedrører hovedsageligt:

- Lukning af stillepladser
- Reduktion af antal formænd og administrativt personale

Faste omkostninger

Emne	Besparelser 2019 (m DKK)	Bemærkninger
Lukning af stilleplads, Lystrupvej	0,8	Skal sælges – arealet skal bruges til byudvikling, bekræftet på møde d. 26/2 2019.
Lukning af stilleplads, Ellemosevej	0,9	Kan sælges – bekræftet på møde tirsdag d. 26/2 2019.
Lønreduktion efter afgang af formænd (16 til 13)	1,5	DKK 1,5 millioner var allerede nedskåret fra 2018 til 2019. Dog ville disse blive brugt på fratrædelsesomkostninger i 2019. Bekræftet d. 26/2 2019.
Nedgang i antal formænd fra 13 til 8-10 formænd	1,5-2,5	Med en mere fokuseret opgaveportefølje er det blevet bekræftet, at målet i NVS er 8-10 formænd. Konservativt udregnet med en gns. løn på 500.000 om året. I fokusmodellen under fasteudgifter i resultatopgørelsen bliver der regnet med 8 formænd fra 2019 og frem og dermed en besparelse på DKK 2,5 millioner.
Reduktion på 2-4 personer fra drift- og administrationsteamet	1,0	Det blev bekræftet d. 26/2 2019, at minimum 1 medarbejder fra både drift- og administrationsteamet kan nedskæres ved en fokuseret opgaveportefølje.
Maskinomkostningsreduktion	0,0 i 2019 (1,5 fra 2020)	Bekræftet i handlingsnotatet og af Chef for NVS på møde d. 26/2 2019.
<b>Samlet besparelse på fasteudgifter</b>	<b>DKK 5,7-6,7 millioner</b>	

I nedenstående er vist yderligere mulige reduktioner, men som ikke er medtaget i effektiviseringerne ovenfor, da de ikke kan specificeres tilstrækkeligt præcist.

Yderligere reduktioner

Emne	Besparelser	Bemærkninger
30-50 medarbejder fra Vej, Fjernvarme og midtbykontrakt overgår til sæson (Handlingsplansnotat)	2,5 (5,0 fra 2020)	4 måneder om året vil der være 30-50 færre helårsansatte som i stedet overgår til sæsonarbejde og mulighed for rådighedsvagter. Besparelse på DKK 2,5 millioner i 2019 og DKK 5 millioner fra 2020 (Handlingsplan)
Arbejdstidseffektivisering (Handlingsplansnotat)	8,0	Øger mandskabsressourcen med omkring 1 timer pr. medarbejder pr. dag i gennemsnit. Mandskabsreduktion på 10% svarende til en omkostningsreduktion på DKK 8 millioner, alternativt er omsætningsforøgelse på ca. DKK 10 millioner (kræver flere opg.)
Maskinsalg	5,0	Maskiner, småt værktøj og biler vurderet af Chef for NVS på møde d. 26/2 2019 og Entrepriseleder pr. mail d. 28/2 2019, dog ikke verificeret af Rambøll. Det bemærkes, at det er en engangsindtægt.
Årlig kontrakt prisberegning (Rammeudbud)	0,6	NVS har ikke prisreguleret på rammeudbudsaftalen, hverken under eller efter kontraktudløb. Dette udgør en tabt gevinst på DKK 0,4 million i 2017 og DKK 0,2 million i 2018 (jf. pris index 103,37 i 2017 og 104,63 i 2018). Jf. kontrakten på Rammeudbud har Chefkonsulent Torben Steffensen foreslået, at man fremover meddeler de bestillere, som bruger kontrakter, at NVS jf. kontrakten tillader at lave en justering af priserne. Rambøll bekræfter, at der er brug for mere struktur omkring den årlige genberegning af priser for at undgå tabt omsætning.

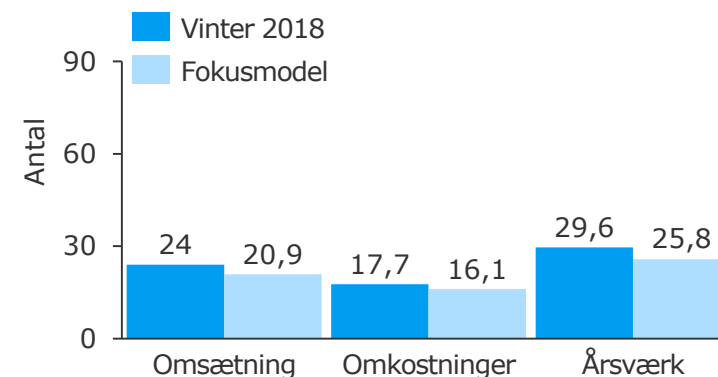
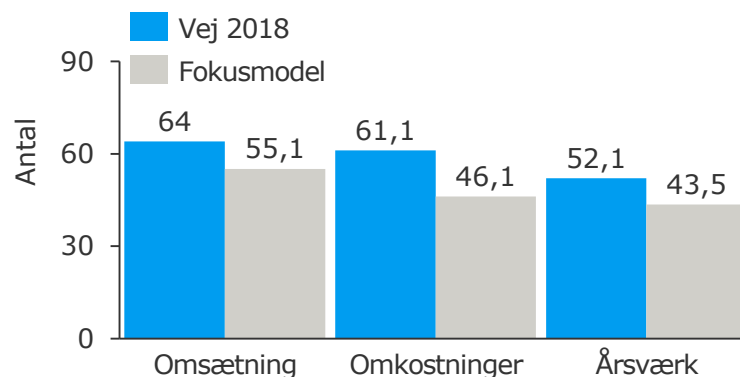
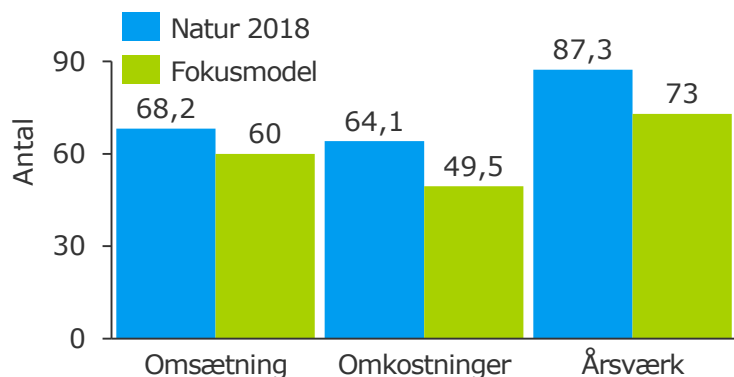
## 5.1 FOKUSERING OG EFFEKTIVISERING AF NVS

### ANBEFALING TIL FOKUSERING OG EFFEKTIVISERING AF NVS

**Rambøll anbefaler**, at NVS gennemfører effektivisering og reguleringer i opgaveporteføljen, som de er beskrevet i afsnit 5.1-5.2. Rambøll vurderer, at fokusmodellen vil kunne medføre et økonomisk bæredygtigt NVS. Det vil dog kræve, at særligt kontakten for Sport og Fritid bliver genforhandlet, så at den er mindre risikobetonet for NVS. Derudover anbefales det, at effektiviseringer for de faste omkostninger gennemføres, som beskrevet i afsnit 5.1. I tabellen til højre er vist den forventede resultatopgørelse sammenholdt med resultatet for 2018.

**Fokusmodel:** Entreprenør for MTM samt øvrige magistratsafdelinger (men under forudsætning om nye vilkår for levering)

	NVS 2018	Fokusmodel
Omsætning	162,0	140,1
Produktionsomkostninger	-150,1	-114,5
Dækningsbidrag 1	11,9	25,6
DG1 %	7,0%	18,3%
<b>Øvrige variable omkostninger i alt</b>	<b>1,3</b>	<b>0,0</b>
Dækningsbidrag 2	13,2	25,6
Faste omkostninger	29,5	22,8
<b>Resultat i alt</b>	<b>-16,3</b>	<b>2,8</b>
<b>Årsværk Gartnere og Specialarbejdere</b>	169,3	142,3
<b>Årsværk i alt</b>	<b>221,0</b>	<b>184,0</b>



## 5.1 FOKUSERING OG EFFEKTIVISERING AF NVS

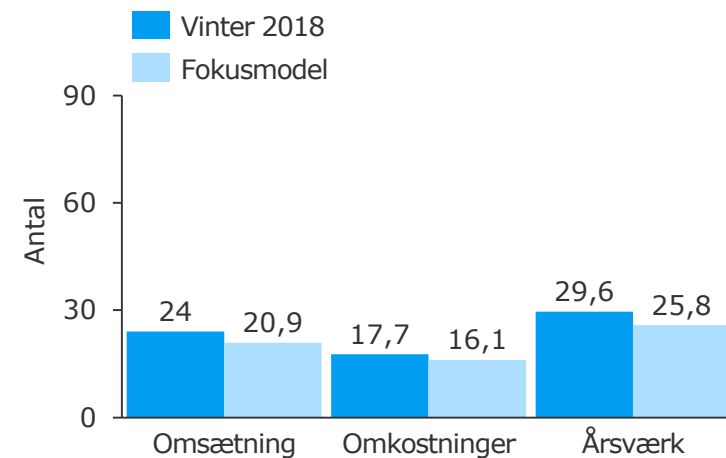
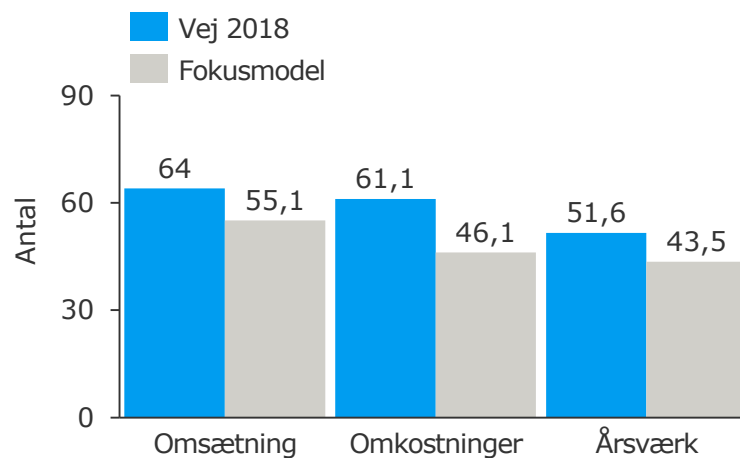
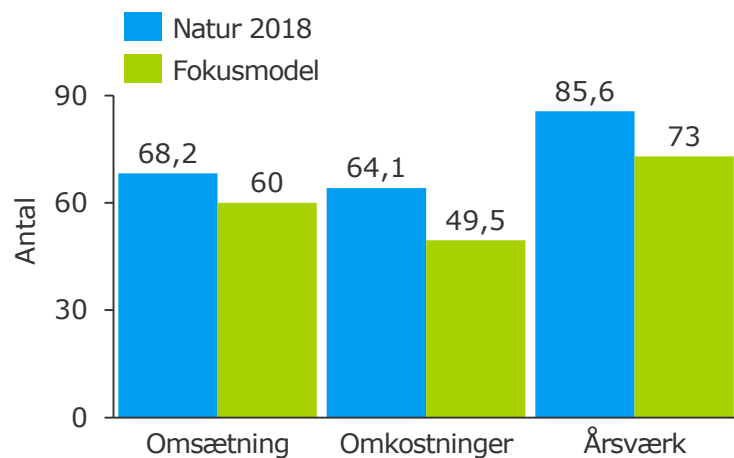
### ANBEFALING TIL FOKUSERING OG EFFEKTIVISERING AF NVS – FORTSAT

I afsnit 5.2 nedenfor er de enkelte sagsnumre for de tre fagområder i NVS gennemgået for en uddybende gennemgang. I nedenstående tabel og figurer er vist et overblik over gennemgangen. I tabellen og figurerne nedenfor kan ses omsætning, omkostninger og årsværk for fokusmodellen sammenholdt med regnskabssituationen for NVS i 2018.

Hovedområde, m DKK	Oms. 2018	Oms. Fokusmodel	Omk. 2018	Omk. Fokusmodel	Årsværk 2018	Årsværk Fokusmodel
Naturservice	68,2	60,0	64,1	49,5	87,6	73,0
Vejservice	64,0	55,1	61,1	46,1	52,1	43,5
Vinterservice	24,0	20,9	17,7	16,1	29,6	25,8
Job i Natur	4,1	4,1	2,8	2,8	-	-
<b>Samlet, m DKK</b>	<b>160,3<sup>1</sup></b>	<b>140,1</b>	<b>145,7<sup>1</sup></b>	<b>114,5</b>	<b>169,3</b>	<b>142,3</b>

<sup>1</sup>Difference mellem 2018 omsætning på DKK 162,0 millioner og 2018 omkostninger på 150,1 skyldes ikke sagshenførbare omsætning og omkostning

Note: Årsværk dækker kun specialarbejdere og gartnere i fokusmodellen

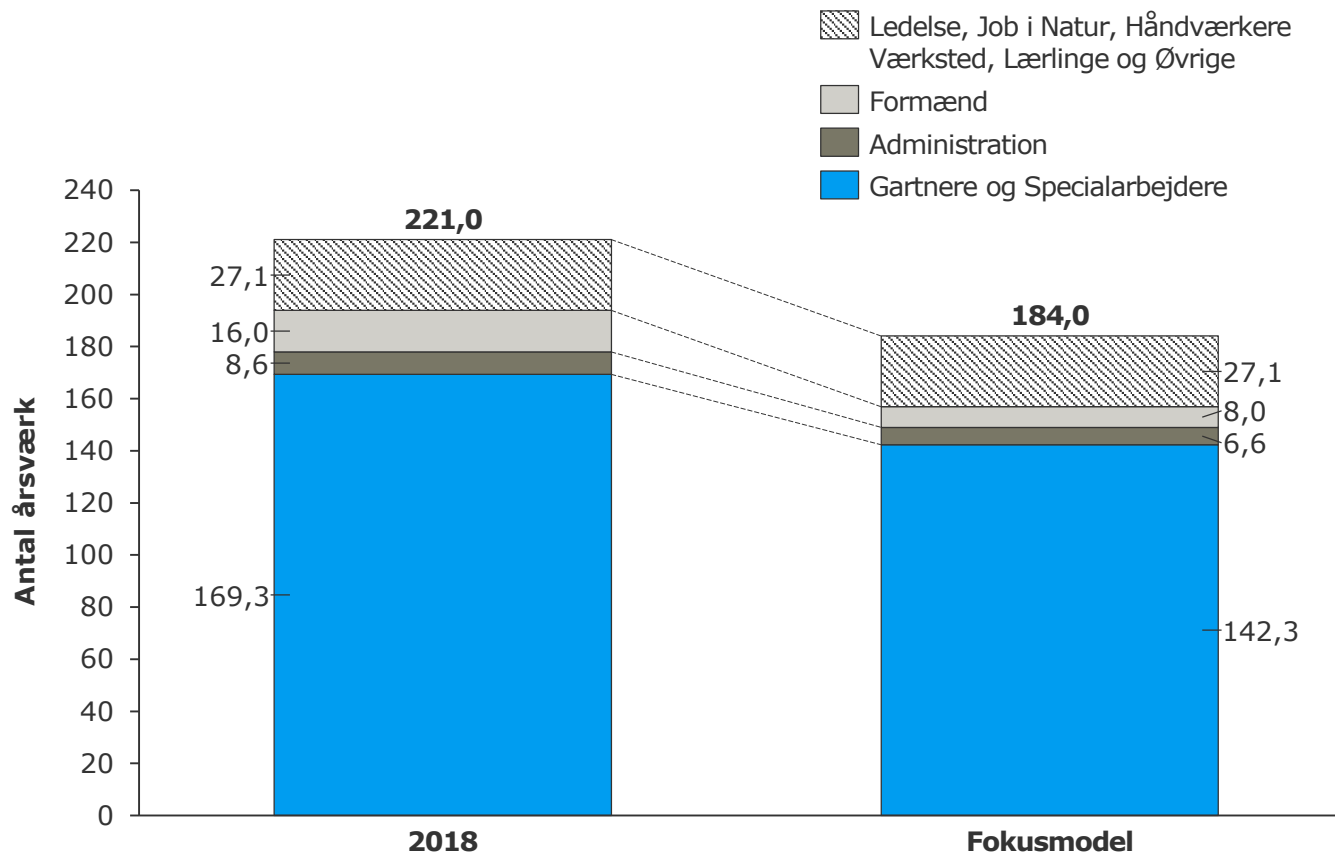




## 5.1 FOKUSERING OG EFFEKTIVISERING AF NVS UDVIKLING I ÅRSVÆRK FOR 2018 OG VED EFFEKTIVISERINGER

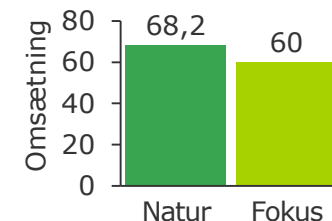
### Kortlægningens resultater

- For NVS' hovedområder: Natur, Vej og Vinter var det samlede årsværk 169,3 for specialarbejdere og gartnere i 2018
- I 2018 var det samlede antal årsværk for formænd 16 og administrationsteamet bestod af 8,6 årsværk
- Antallet af formænd er i fokusmodellen nedjusteret til 8 årsværk, og administrationsteamet er nedjusteret til 6,6 årsværk
- Ved fokusmodellen er det samlede antal årsværk nedjusteret fra 221,0 til 184,0 hvilket er 37,0 årsværk mindre end i 2018
- Der er sket en nedjustering i gartnere og specialarbejdere fra 169,3 til 142,3. Dette er en nedjustering på 27,0 årsværk



## 5.2 GENNEMGANG OG ÆNDRING AF OPGAVER

### NATUR OPGAVERPORTEFØLJE



I dette afsnit bliver den kommende opgaveportefølje for Natur fremlagt. Fokusmodellen bliver præsenteret inklusiv relateret omsætning, omkostning og årsværk for fremtidens NVS. Der henvises til bilag 1 for oversigt over reduktioner og frasorteringer. Den blå stjerne skal forstås som et nyt eller sammenlagt sagsnummer som ikke eksisterede i selvstændigt i NVS 2018. Pilene betyder enten, at Rambøll har 1) reguleret sagsnummeret pba. information fra NVS, 2) fundet effektiviseringspotentiale eller 3) at sagsnummeret er uændret.

Sagsnummer	Oms.	Omk.	Årsværk	Bemærkninger
<b>Fokusmodel</b>				
				✓
Grøn drift og anlæg ★	16,5	13,0	20,2	<p>Beskrivelse: Nyt sagsnummer og formandsområde der indeholder park drift, reparationer, vandløbspleje og træpleje*. NVS har fordel ved lokalt kendskab og vurderes af bestiller til at være gode til opgaven. Tidligere hovedsagsnummer: Grøn Drift – 330139. Det nye formandsområde samt underlæggende sagsnumre er bekræftet d. 26/2 2019. Disse er i tabellen bekræftet af Rambøll ud fra NVS' 2018-regnskab under det nye formandsområde Grøn drift og anlæg.</p> <p>I fremtiden er der mulighed for øget omsætning under dette nye formandsområde både i form af flere opgaver relateret til træpleje og vedligehold men også vedrørende vandløb (jf. drøftelser til workshop d. 22/2 2019). Endvidere, er der også potentiale for effektiviseringer under Grøn drift og anlæg (ikke medregnet her), her er der specielt synergier for bedre udnyttelse af maskiner i samarbejde med sagsnummer: 330078 Aarhus, pæn og renhold. Et stærkt samarbejde på tværs af teams, vil kunne forbedre udnyttelsen af maskiner men også produktiviteten af medarbejdere i form af arbejde på tværs af team i perioder med færre opgaver.</p>
330078 – Aarhus, Pæn og renhold ↑	15,2	11,8	16,0	<p>Beskrivelse: Renhold og pleje af Aarhus by. Kan effektiviseres fra 19,3 årsværk til 16,0 årsværk. Effektiviseringen af årsværk opnås gennem sammenkobling af den grønne udførelse og renhold for en række adresser, som omtalt ovenfor. Eksisterende formænd har i 2018-samarbejdet om fælles udførelse på otte adresser. Dette samarbejde udvides til 70 ekstra adresser. Desuden skal der ske bedre samarbejde og udførsel mellem dette sagsnummer og 'skoler'. Effektiviseringerne sker bl.a. ved en bedre udnyttelse og fælles ansvar for maskinerne. Ansvarlig for opnåelse af effektiviseringstiltag bliver de samme formænd. Det vurderes, at omsætningen forbliver den samme dog med mulighed for, at NVS kan påtage sig ekstra opgaver ved at koordinere reallokering af medarbejdere mellem teams (Bekræftet på WS d. 22/2 2019).</p>

Note: Det bemærkes, at der i forhold til sag 330078 – Aarhus, pæn og funk.dygtig er igangsat et udredningsarbejde om grundejerbetalt renhold, der er en del af denne sag. At afhængig af udfaldet af det arbejde kan det fremover have betydning for indtægten på det område.



★ Ny/sammenlagt opgave

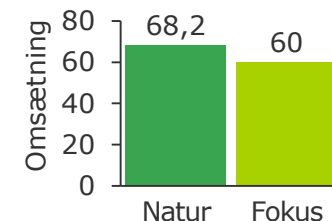
➡ Uændret

↓ Regulering

↑ Effektivisering

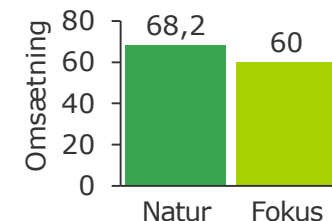
## 5.2 GENNEMGANG OG ÆNDRING AF OPGAVER

### NATUR OPGAVERPORTEFØLJE



Sagsnummer	Oms.	Omk.	Årsværk	Bemærkninger
<b>Fokusmodel, fortsat</b>	✓			
332030 – Krematoriet og kapel ★	3,9	3,1	5,9	<p>Beskrivelse: Krematorie- og kapeldrift. Effektivisering er muligt på dette område og estimeres til mellem 0-20%. I omkostninger til venstre er der regnet med effektivisering på 10 procent. En øget opgaveportefølje og dermed omsætning vedrørende Kirkeområdet bliver drøftet (workshop 22/2 2019), men er ikke fastlagt endnu og derfor ikke en del af denne analyse.</p> <p>Effektiviseringstiltag mellem 0-20% er baseret på en ny arbejdsplan, kun én leder og 1-2 koordinatore, gentænkning af afregningsmodel, kompetenceudvikling samt overførsel til andre funktioner/fritstilles hvis kompetenceudvikling ikke er mulig. Dette skal medføre bedre arbejdsforhold, færre sygedage, mere koncentreret og direkte personaleledelse og færre tabsgivende arbejdsopgaver (pba. prisændringer).</p>
330322 - Børn og Unge – Basis ↓	1,0	0,6	1,4	<p>Beskrivelse: Pleje af udearealer. Børn og unge-området bliver kraftigt reduceret efter tabt udbud (april 2019). Årsværk estimeret på baggrund af omsætning ift. tidligere produktivitet på området. NVS nuværende kontrakt løber til april. "Ny midt" sagsnummer fremadrettet. Kun 10% af adresser fortsætter i 2019 og dermed er sagsnummeret reduceret med 90% ift. 2018-oversigten.</p>
330000 - Andre kommunale →	1,7	1,3	2,4	<p>Beskrivelse: Grøn vedligehold og fejning for andre magistrater. Effektivisering ikke medregnet. Kan også sammenlægges med "Grøn drift og anlæg" i fremtidens NVS. Omsætning, omkostninger og årsværk er tilsvarende 2018-regnskabet.</p>
332023 – Skoler →	1,3	0,9	1,8	<p>Beskrivelse: Grøn drift af tre skoler. Sagsnummeret kommer fra 2019 til at ligge under det nye hovedområde "Ny midt". Da 'Ny midt' ikke er formaliseret endnu er omsætning, omkostninger og årsværk tilsvarende 2018-regnskabet og derfor er ingen effektivisering medregnet. Her er dog mulighed for effektiviseringer igennem bedre samarbejde med teamet/området Aarhus, Pæn og Renhold.</p>

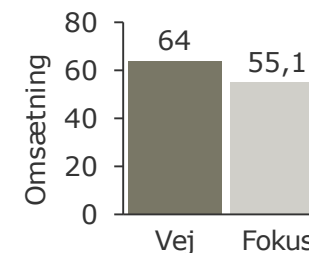
## 5.2 GENNEMGANG OG ÆNDRING AF OPGAVER NATUR OPGAVERPORTEFØLJE



Sagsnummer	Oms.	Omk.	Årsværk	Bemærkninger
<b>Fokusmodel, fortsat</b>				
332021 - CAE, Ejendomme	0,7	0,5	1,1	Beskrivelse: Grøn vedligehold samt ekstra arbejde. Stor nedskæring på opgaver/adresser fra en omsætning på DKK 2,1 millioner til DKK 0,7 million (Bekræftet af Administrativ leder i NVS pr. mail 26/2 2019). Årsværk er reduceret tilsvarende på baggrund af 2018-regnskab. Effektivisering ikke medregnet. Dette sagsnummer kommer fremover også til at ligge under 'Ny midt', men fastholdes her enkeltstående da området ikke er formaliseret endnu.
Øvrige	1,4	1,4	2,0	Herunder større sagsnumre: Drift og Anlæg vaser og kummer, Fællesudgifter Natur og administrationsarbejde*. Vurderes at der som minimum kan være balance mellem omsætning og omkostninger for disse mindre opgaver, herunder også begrænse fællesudgifter for Natur og i stedet bogføre på relevante sagsnumre. Det bliver den ansvarlige formands opgave at gennemføre effektiviseringerne.
Sport og Fritid + ekstra <sup>1</sup>	17,3	16,2	20,9	Beskrivelse: Vedligeholdelse af boldbaner. Årsværk og omkostninger samt ekstra omsætning er beregnet ud fra regnskab fra 2018 da kontraktbeløb og ekstraopgaver er tilsvarende 2018 (bekræftet ved WS 22/2). Fast omsætning er beregnet ud fra ny kontrakt (Jf. tilsendt kontrakt fra Entreprisefører Allan Therkelsen). Ved ovenstående beregning ses DG på 5,6% og 20,9 årsværk. I tabellen er der ikke taget højde for formændsløn eller eventuel bodsstraf. Da dette område er formandstungt er en dækningsgrad på 5,6% lavt til at dække faste udgifter. På grund af fast afregningsform med anden magistrat og begrænset dækningsbidrag anbefales det at fravælge denne opgave eller aftale anden og mindre risikofyldt afregningsform med bestillermagistraten. I sammenligningskommuner var boldbaner udliciteret da det ikke være et rentabelt område for kommunerne.
330266 - Andre kommunale, ekstra <sup>1</sup>	1,0	0,7	1,3	Beskrivelse: Grøn vedligeholdelse samt bortkørsel af cykler. Kontrakt med andre magistrater – bør gentænkes. Kan også sammenlægges med "Grøn drift og anlæg" fra 2019 og frem.
<b>Samlet, Fokusmodel</b>	<b>60,0</b>	<b>49,5</b>	<b>73,0</b>	

<sup>1</sup>Skal ikke være del af fokusmodel, hvis genforhandling af kontraktvilkår ikke lykkedes

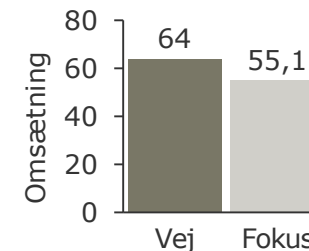
## 5.2 GENNEMGANG OG ÆNDRING AF OPGAVER VEJ OPGAVERPORTEFØLJE



I dette afsnit bliver den kommende opgaveportefølge for Vejservice fremlagt. Fokusmodellen bliver præsenteret inklusiv relateret omsætning, omkostning og årsværk for fremtidens NVS. Der henvises til bilag 2 for oversigt over reduktioner og frasorteringer.

Sagsnummer	Oms.	Omk.	Årsværk	Bemærkninger
<b>Fokusmodel</b>				
220175 - Rep. og fornyelse af fortove →	27,6	25,0	25,0	Om: fortove, kantsten og vej-forbedringer. Mulige effektiviseringer jf. WS og handlingsnotat herunder - ikke medregnet her (se under øvrige, Vej). Her er stadig potentiale til yderligere effektiviseringer bl.a. i samarbejde og synergier med relaterede sagsnumre i spidssituationer.
220009 - Rep. af afvandingsanlæg →	8,8	6,9	4,4	Om: drift og vedligehold. Generelle effektiviseringer muligt - ikke medregnet her (se under øvrige, Vej).
220006 - Udførelse af brolæggerarbejde, Minibro ↑	3,1	2,5	3,6	Om: Beredskab afhængig af borger tip. Kræver lokalkendskab men er uforudsigelig pga. borgertips-afhængighed. Effektiviseret ved at gå fra 2 til 1 mænd i bilerne. Derudover sendes og styres opgaver via iPads i bilerne. Efter drøftelser med NVS (møde d. 22/2 2019) estimeringer Rambøll at effektiviseringspotentialet ved ovenstående er 2,5 årsværk og derfor 2,5 årsløn for Specialarbejdere (gns. pr. årsværk 392.000, DKK 1,0 million).
220015 - Skilte-, Stribe- og asfalthold ★	6,4	5,1	5,5	Om: Nye skilte, slaghuller, markering af striber og kanten. Har en fast base og en del variable opgaver. Skiltearbejde generelt ved virksomheden "Brdr. Møller A/S". Skilte-, Stribe- og Asfalthold* sammenlægges under Driftsformand René Gerstørn Helbo. Omsætning, omkostninger og årsværk er beregnet på baggrund af 2018-regnskab og effektiviseringer er ikke medregnet her. Dog er effektiviseringstiltag igangsat af Driftsformand René Gerstørn Helbo med en målsætning om en DG på minimum 20%. Derudover, vil der på forsøgsbasis blive indsat en ekstra bil til afdelingen, så medarbejderne der kan deles på småopgaver, bliver delt og arbejder selvstændigt. Derudover bliver prislister genberegnet med fokus på prisændringer for "anstilling" og "spild kørsel". Disse effektiviseringstiltag er ikke bekræftet og vurderet af Rambøll og er derfor ikke medregnet i tabellen.

## 5.2 GENNEMGANG OG ÆNDRING AF OPGAVER VEJ OPGAVERPORTEFØLJE

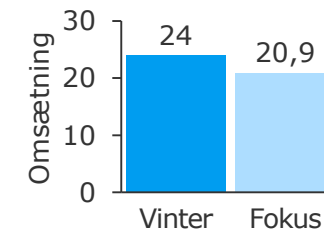


Sagsnummer	Oms.	Omk.	Årsværk	Bemærkninger
<b>Fokusmodel, fortsat</b>				
221600 – Rammeudbud ★	6,2	5,1	3,3	Om: Sammenlæg af Rammeudbud vedr. entrep. opgaver på under 500.000 skal ikke i udbud og lægger bedre til NVS. Opgaver kan bydes på, hvis NVS har kapacitet og er derfor et fleksibelt sagsnummer (drøftet med Chefkonsulent Torben Steffensen 28/2 2019). Forventede omsætning er baseret på tre pakker af tilbud der forventes at blive vundet på hhv. DKK 1,0 million, DKK 1,9 million og DKK 3,3 millioner. Forventer omkostningerne følger en DG på over 18,5% (Teamleder Dennis Kaab Erichsen e-mail d. 1/3 2019). Årsværk er fastsat på baggrund af 2018-regnskab for Rammeudbud. Derudover, skal der være fokus på årlig prisberegning i kontrakter. Jf. kontrakten på Rammeudbud har Chefkonsulent Torben Steffensen opsat følgende for prisberegning: At NVS sørger for at meddele de bestillere, som bruger kontrakten, at NVS jf. kontrakten tillader sig at foretage en opjustering af priserne på 7,8%. Dermed afregner NVS efter disse priser i hele 2019. I tabellen er der ikke taget højde for evt. tilbagebetaling og/eller prisændring og derfor er potentielle prisreguleringer ikke medregnet her.
Øvrige* ↑	1,6	0,4	0,5	Øvrige sagsnumre består af mange mindre sagsnumre, herunder: Vejvagt for Drift og Anlæg, Midtby Granit og Fællesudgifter for vej. Derudover, er der i samarbejde med NVS fastlagt et generelt effektiviseringspotentiale for Vejservice ved at opnå en samlet produktiv tid på 70% hos Vejservice. Dvs. en 4% forøgelse i produktivitet, hvilket betyder flere produktive timer og dermed 4% point færre nødvendige ansatte i Vejservice svarende til 3 årsværk. Specialarbejdere har en gennemsnits løn på DKK 392.000. Dermed en besparelse på DKK 1,2 million.
220089 - Drift og Anlæg, rekv., u. kontrakt <sup>1</sup>	1,4	1,1	1,2	Om: Skolevejsprojekt, opsætning af skilte og skraldespande. Ingen effektivitet medregnet.
<b>Samlet, Fokusmodel</b>	<b>55,1</b>	<b>46,1</b>	<b>43,5</b>	

<sup>1</sup>Skal ikke være del af fokusmodel, hvis genforhandling af kontraktvilkår ikke lykkedes

## 5.2 GENNEMGANG OG ÆNDRING AF OPGAVER

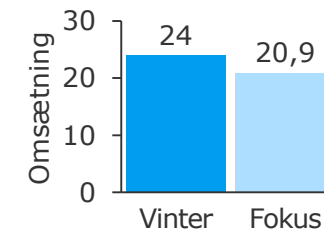
### VINTER OPGAVERPORTEFØLJE



I dette afsnit bliver den kommende opgaveportefølje for Vinterservice fremlagt. Fokusmodellen bliver præsenteret inklusiv relateret omsætning, omkostning og årsværk for fremtidens NVS. Der henvises til bilag 3 for oversigt over reduktioner og frasorteringer.

Sagsnummer	Oms.	Omk.	Årsværk	Bemærkninger
<b>Fokusmodel</b>		✓		<i>Effektiviseringstiltag ikke medregnet under vinter</i>
441300 - B-Stier - salt/sne	5,0	3,9	6,2	Generelt for Vintertjeneste er, at det skaber en fælles følelse hos medarbejderne. Afdelingen vurderes til at fungere på en transparent og professionel måde. Der kommer færre og færre klager og kundetilfredsheden er generelt stigende. Ruter er automatiserede og der blev sparet 6 ruter væk i 2018. Derudover er der fokus på miljøet og der bruges mindre salt end der tidligere er blevet brugt. Endvidere er der tidligere blevet lavet prisberegninger af EY. Dog er det vigtigt at understrege, at den høje dækningsgrad også til dels skyldes, at afspadsring afholdes på Grøn/Sorts regnskaber, hvilket afspejles i et højere dækningsgrad for Vinter. Fremadrettet kan NVS udnytte deres lokalkendskab samt muligheden for at få flere vinteropgaver ved stor udvidelse af cykelnetværket i Aarhus. Hvis Vinterberedskabet skal håndtere en omsætning som i 2018 (DKK 24 millioner) er en samlet arbejdsstyrke for NVS på 140 årsværk. nødvendigt, jf. drøftelse med Vinteransvarlig Finn Skov Nielsen d. 22/2 2019. Ved nedjustering til DKK 16,0 millioner omsætning vil det tilsvarende årsværk være 93.
441000 - Vinterberedskab	3,8	3,4	4,6	
441050 - B-Veje - salt, sne, værksted	2,3	1,6	2,8	
441200 - A-Stier-salt, sne, værksted	1,4	1,1	1,7	
440070 - AffaldVarme Vintertjeneste	0,6	0,4	0,7	
441600 - Håndarbejde/stoppesteder	0,6	0,4	0,7	
440000 - Drift og Anlæg Grøn drift , Vintertjeneste	0,6	0,5	0,7	
440023 - CAE, Ejendomme, Vintertjeneste	0,5	0,3	0,6	
Øvrige*	1,2	0,8	1,5	

## 5.2 GENNEMGANG OG ÆNDRING AF OPGAVER VINTER OPGAVERPORTEFØLJE



Sagsnummer	Oms.	Omk.	Årsværk	Bemærkninger
<b>Fokusmodel, fortsat</b>		✓		<i>Effektiviseringstiltag ikke medregnet under vinter</i>
700009 - Klargøring af vintermat. <sup>1</sup>	1,8	1,6	2,3	Det skal undersøges om det kan betale sig at have eget materiel.
700023 - Vintermateriel Drift og Anlæg <sup>1</sup>	1,5	1,1	1,9	Undersøg andre typer af aftaler; leasing, etc.
440008 - Kultur og Borger Service Vintertj. <sup>1</sup>	0,4	0,2	0,5	Opgave for anden magistrat.
440106 – Private Vintertjeneste <sup>1</sup>	0,3	0,2	0,5	Lille post med tinglyste opgaver for private.
440206 - Dagingst. Midt Vintertjeneste <sup>1</sup>	0,3	0,2	0,4	Bibeholdes hvor andre daginstitutionsområder ikke gør. Opgave for anden magistrat.
440348 - Andre kommunale <sup>1</sup>	0,6	0,4	0,7	Opgave for anden magistrat.
<b>Samlet, Fokusmodel</b>	<b>20,9</b>	<b>16,1</b>	<b>25,8</b>	

<sup>1</sup>Skal ikke være del af fokusmodel, hvis genforhandling af kontraktvilkår ikke lykkedes



## 6. ORGANISERING AF NVS OM AFSNITTET

1. Ledelsesresumé og anbefalinger
2. Metode og datakilder
3. Nuværende situation i NVS
4. Erfaringer med helhedsorienteret drift i andre kommuner
5. Fokusering og effektivisering af NVS
<b>6. Organisering af NVS</b>
7. Økonomistyring af NVS
8. Målstyring og ledelsesrapportering for NVS
9. Implementeringsbehov
10. Bilag



### LÆSEVEJLEDNING TIL AFSNITTET

I det følgende afsnit beskrives analysens resultater og anbefalinger i forhold til den fremadrettede organisering af NVS i forhold til Drift og Anlæg i MTM.

### AFSNITTET ER OPDELT I TO DELE:

Først gennemgås i **AFSNIT 6.1** analysens anbefalinger til den overordnede organisering af NVS inden for Drift og Anlæg i MTM.

Der næst præsenteres i **AFSNIT 6.2** analysens anbefalinger til den fremadrettede interne organisering af NVS, herunder forslag til fremadrettede roller og ansvar på de forskellige ledelsesniveauer i NVS.

## 6.1 ORGANISERING AF NVS

### TILGANG TIL ORGANISERING AF NVS

#### TILGANG TIL FASTLÆGGELSE AF DEN KONKRETE ORGANISERING

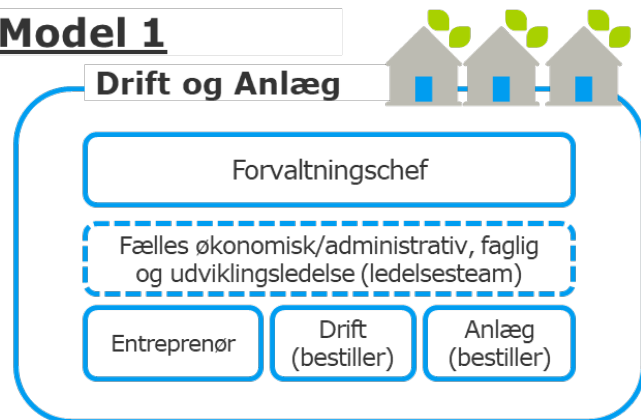
Analysen er baseret på en både analytisk og inddragende tilgang. Gennem workshops og organisering med bestiller, udfører og ledelse i MTM blev der drøftet tre forskellige scenarier for den fremadrettede organisering af NVS, når afsættet var et behov for styrket samarbejde og samorganisering, foruden en realisering af de fordele, der opstår i det øjeblik, at styringsrelationen ændrer sig fra en klassisk BUM-model til en helhedsorienteret drift.

De tre modeller er illustreret nedenfor. De primære forskelle er, at mens model 1 opretholder organisatoriske enheder for NVS, Drift og Anlæg, så integrerer de øvrige modeller i forskellig grad det nuværende NVS med det nuværende Drift og Anlæg på forskellig vis.

Selve udvælgelsen af det relevante fremadrettede scenarie for organisering af NVS er sket gennem en inddragende proces, hvor det via interviews og workshops med nøgleaktører er drøftet fordele og ulemper ved de forskellige tilgange, ligesom der er indhentet uddybende erfaringer fra sammenligningskommunerne i forhold til valg af organisering.

I det følgende beskrives analysens resultater og anbefaling, når det kommer til valg af fremadrettet organisering af NVS.

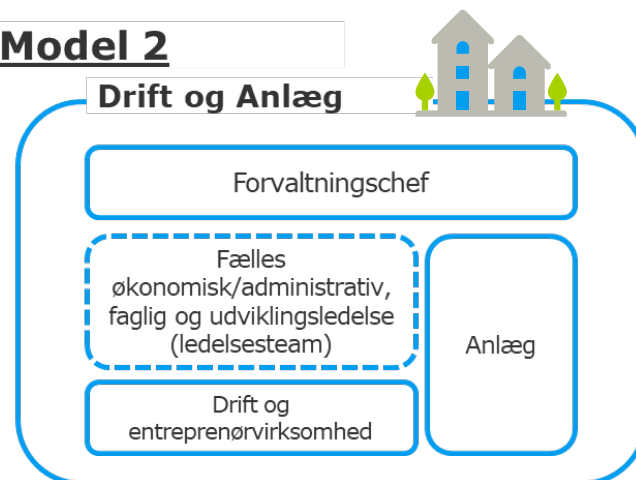
#### Model 1



#### KARAKTERISTIKA VED MODEL 1

- Fælles ledelse på tværs
- Tre enheder under fælles ledelse
- Teamledelse i de tre enheder

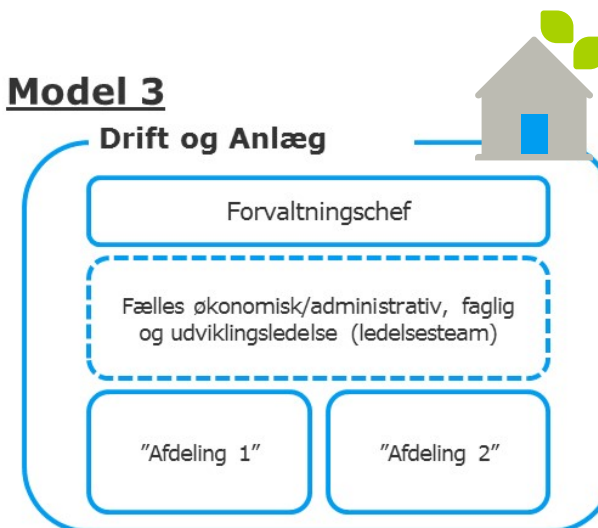
#### Model 2



#### KARAKTERISTIKA VED MODEL 2

- Fælles enhed for drift og entreprenørvirksomhed
- Fælles ledelse
- Særskilt enhed for anlæg
- Teams og teamledelse i enhed for "Drift og entreprenørvirksomhed"

#### Model 3



#### KARAKTERISTIKA VED MODEL 3

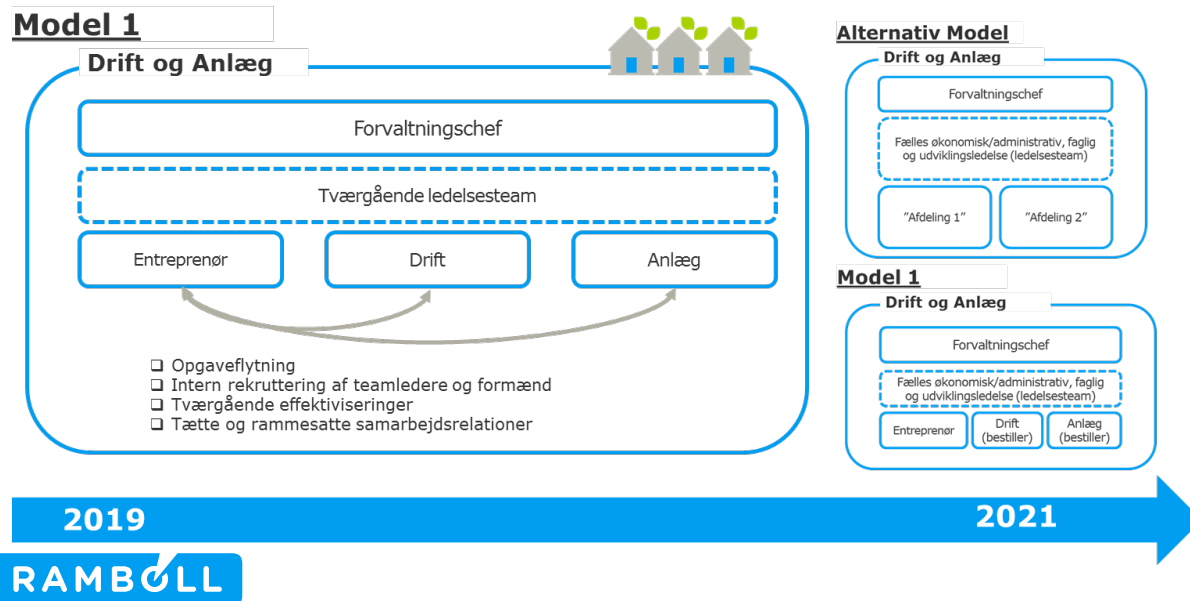
- Fælles ledelse på tværs
- Fagopdelte områder med fælles organisering af drift, anlæg og NVS

## 6.1 ORGANISERING AF NVS

### ANBEFALING OM VALG AF MODEL 1 FREM MOD 2021

Analysens anbefaling i forhold til den fremadrettede organisering af NVS har taget sit afsæt i den nuværende situation, som blandt andet er karakteriseret ved den opdelte organisering i Drift og Anlæg med tydelig adskillelse mellem NVS samt Drift og Anlæg, og hvor der er tale om udfordrede samarbejdsrelationer og manglende tillid til opgaveudførelse fra bestillers side. Dertil kommer i forlængelse heraf, at NVS har fungeret med sin egen administrative organisering.

Med afsæt i de identificerede fremadrettede styringsbehov (afsnit 3.3) samt erfaringerne fra de øvrige 6-by-kommuner er det i forlængelse heraf analysens anbefaling, at der som et minimum på den korte bane frem mod 2021 sikres en integration af NVS ind i det øvrige Drift og Anlæg gennem en fortsat bevarelse af en organisatorisk selvstændig afdeling for NVS, men i et tættere samarbejde på ledelsesplan på tværs af afdelinger i Drift og Anlæg samlet samt gennem opgaveflytning m.v. Herved sikres et tydeligt fokus på helhedsorienteret drift samtidigt med, at Drift og Anlæg ikke skal gennemgå en større samlet reorganisering.



Overordnet er den foreslåede model kendetegnet ved:

- A. Afskaffelse af BUM og overgang til helhedsorienteret drift
- B. Bibeholdelse af overordnet entreprenørchef – som indgår i den fælles chefgruppe i Drift og Anlæg
- C. Centralisering af administrative funktioner under Fællesadministrationen i MTM
- D. Afskaffelse af faglig funktion inkl. ledelse i NVS
- E. Omdannelse af driftsledelseslag i NVS (uddybet nedenfor i afsnit 6.2)

Frem mod 2021 skal det videre afklares, om den valgte organisering er bæredygtig, herunder om NVS efter 2021 skal fortsætte efter denne model,

Et alternativ efter 2021 kan være en endnu tættere integration og samorganisering baseret på principperne om helhedsorienteret drift, hvor de nuværende afdelinger for NVS, Drift og Anlæg helt forlades til gengæld for fuldt ud integrerede afdelinger på tværs af entreprenør, bestiller og myndighedsopgaver.

## 6.2 DEN INTERNE ORGANISERING AF NVS ØGET FOKUS PÅ DRIFTSLEDELSE I NVS

### ANBEFALING TIL DEN FREMADRETTEDE INTERNE ORGANISERING AF NVS

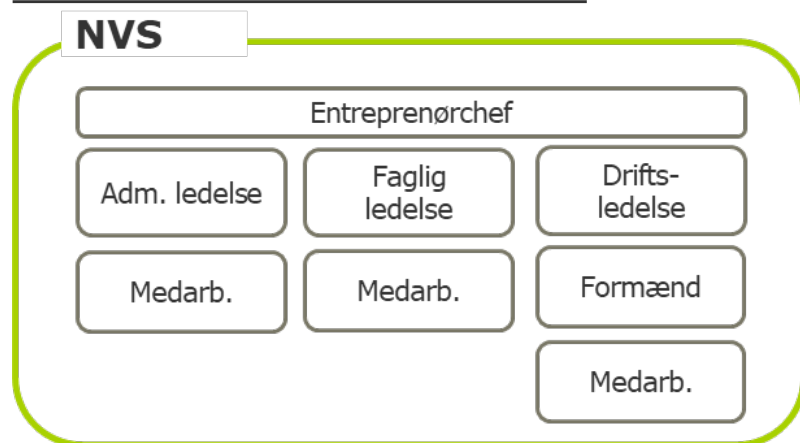
Når det kommer til den fremadrettede interne organisering af NVS, så er det analysens anbefaling, at der forfølges en organisering, som bedst muligt kan understøtte følgende forhold:

- Faglig fokusering på opgaveudførelse og driftsstyring
- Styrket ledelse og understøttelse af driftsledere (tidligere formænd)
- Styrket faglig ledelse af udførende medarbejdere
- Styrket økonomistyring inkl. løbende ressourcestyring
- Styrkede samarbejdsrelationer mellem NVS, Drift og Anlæg

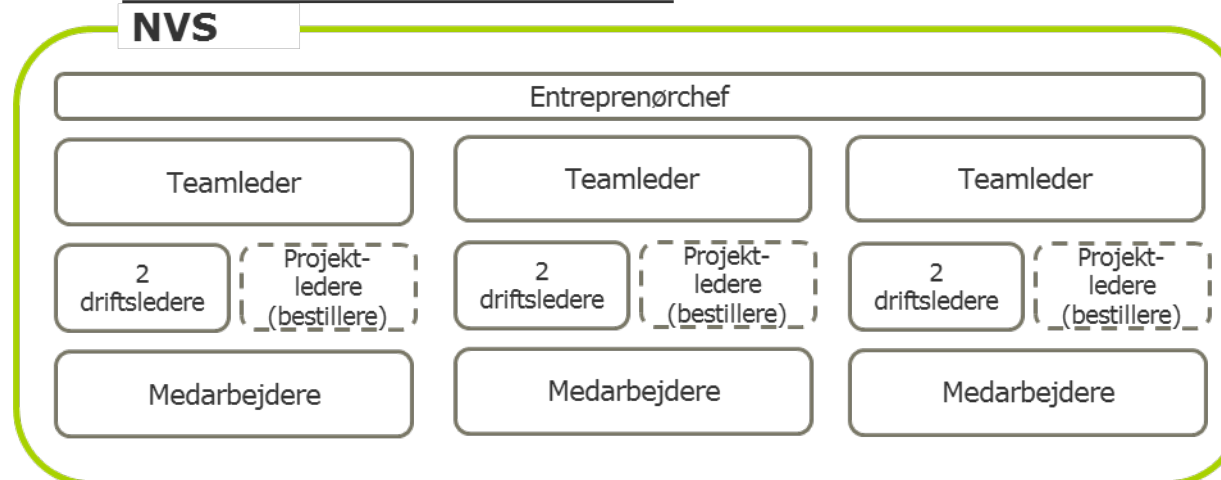
Det er analysens anbefaling, at dette realiseres gennem indførelse af et teamlederniveau i NVS (i lighed med organiseringsprincippet i det øvrige Drift og Anlæg), foruden at der herunder sikres et styrket samarbejde mellem driftsledere og projektledere inden for NVS.

Roller og ansvar er nærmere præciseret på næste side.

#### NUVÆRENDE ORGANISERING AF NVS:



#### ANBEFALET ORGANISERING AF NVS:



Konkret indebærer organiseringen en anbefaling om følgende:

- Afskaffelse af den nuværende driftsledelsesfunktion
- Tættere sammenhæng mellem formænd (som ændrer betegnelse til driftsledere) og projektledere fra "bestillersiden". Det kan ske gennem helt eller delvis samlokalisering eller evt. decideret overførelse af medarbejdere (tidligere bestillere) fra Drift og Anlæg til NVS
- Indførelse af teamledelseslag med reference til chef, inkl. ansvar for økonomi samt personaleledelse af driftsledere og medarbejdere (GRUS-samtaler, ansættelse/afskedigelse m.v.), faglig ledelse af driftsledere og fælles ledelsesmæssigt ansvar sammen med teamledere fra Drift og Anlæg for samarbejdet mellem driftsledere og projektledere
- Formandsfunktion bibeholdes med betegnelsen driftsledere men reduceres i antal og opgaveportefølje – ansvar for daglig planlægning og tilrettelæggelse samt faglig ledelse af udførende medarbejdere – tæt partnerskab med projektledere.

## 6.2 DEN INTERNE ORGANISERING AF NVS

### BESKRIVELSE AF ROLLER OG FUNKTIONER I FREMADRETTET NVS

#### ROLLER OG ANSVAR I DEN FREMADRETTEDE INTERNE ORGANISERING AF NVS

Når det kommer til den fremadrettede interne organisering af NVS, så fremgår analysens anbefaling til de overordnede rollebeskrivelser nedenfor.

Rambølls forslag indebærer et efterfølgende behov for at tage stilling til den konkrete organisering, herunder fordeling af roller og ansvar. Der vil i proces være behov for dialog med de involverede medarbejdere og ledere i henhold til gældende regler.

#### Entreprenørchef

- Rekrutteres
- Øverste ledelse af entreprenørvirksomhed
- Refererer til Forvaltningschef
- Indgår i samlet ledelsesteam sammen med Drifts- samt Anlægschef
- Budgetansvarlig – understøttes af central økonomifunktion
- Faglig- og personaleledelse af teamledere

#### Teamledere

- Rekrutteres
- Refererer til entreprenørchef
- Indgår i samlet teamledergruppe
- Ansvar for budgetlægning (samspil med teamledere i drift/anlæg) og budgetopfølgning på eget område
- Personaleledelse af projektledere, driftsledere og medarbejdere i eget team (MUS-, sygefraværssamtaler, ansættelse/afskedigelse m.v.)
- Faglig ledelse af projektledere og driftsledere. Fokus på "ledelse af ledere" (driftsledere) samt "ledelse af medarbejdere" (projektledere)

#### Projektledere

- Tidligere bestillerfunktion
- Refererer til enten til teamleder fra Drift eller Anlæg eller ved overflytning til NVS til teamleder i NVS
- Har som udgangspunkt fast samarbejde med 2 faste driftsledere
- Samlet ansvar for ledelse og tilrettelæggelse af opgave, fra beskrivelse til udførelse og opfølgning
- Ansvar for løbende styring af økonomi på "egne" opgaver
- "Forbindelsesofficer" mellem Drift/Anlæg og driftsledere
- Evt. bestiller på opgaver med "intern produktionskompetence", hvor NVS ikke skal byde

#### Driftsledere (Formænd)

- Delvist rekrutteres
- Refererer til teamleder
- Har som udgangspunkt fast samarbejde med 1-2 faste projektledere
- Ansvar for daglig koordinering og tilrettelæggelse af medarbejdernes arbejde
- Ansvar for kvalitetssikring og faglig ledelse af medarbejdere
- Ansvar for budgetoverholdelse på den enkelte opgave
- Bidrager til budgetlægning og budgetopfølgning

## 7. ØKONOMISTYRING AF NVS OM AFSNITTET

1. Ledelsesresumé og anbefalinger
2. Metode og datakilder
3. Nuværende situation i NVS
4. Erfaringer med helhedsorienteret drift i andre kommuner
5. Fokusering og effektivisering af NVS
6. Organisering af NVS
<b>7. Økonomistyring af NVS</b>
8. Målstyring og ledelsesrapportering for NVS
9. Implementeringsbehov
10. Bilag



### LÆSEVEJLEDNING TIL AFSNITTET

I det følgende afsnit beskrives analysens resultater og anbefalinger i forhold til den fremadrettede økonomistyring af NVS.

## 7.1 ØKONOMISTYRING AF NVS

### ANBEFALINGER TIL FREMADRETTET PRAKSIS

#### TILGANG TIL ØKONOMISTYRING

Analysen er baseret på en både analytisk og inddragende tilgang. Gennem workshops og organisering med bestiller, udfører og ledelse i MTM blev der drøftet behov og muligheder for den fremadrettede økonomistyring.

Ud over de organisatoriske roller og ansvarsfordeling i forhold til budgetansvar beskrevet i afsnit 6, så har analysen fokuseret på at udnytte de muligheder, som en styrket og professionaliseret økonomistyring kan give. Herunder tæt styring med henblik på budgetoverholdelse samt evt. gennemførelse af plan for tilbagebetaling af gæld og løbende fokus på omkostningsreduktion og tæt styring af indtægter i NVS.

#### ANBEFALINGER TIL FREMADRETTET ØKONOMISTYRING AF NVS

Det er analysens anbefaling, at den fremadrettede økonomistyring baseres på principper om:

- Rammebudget med aktivitetsstyring:
  - Budgetlægning og -opfølgning delt op på områder og opgaver
  - Løbende aktivitetsstyring ud fra eksisterende kendskab til cost-effektive priser i NVS
  - Faste enhedspriser
  - Månedlig budgetopfølgning
- Tidsregistrering på opgaver med krav om ledelsesmæssig opfølgning (driftsledere)
- Benchmarking ved:
  - Løbende "spejling" af marked via udbudte opgaver. Der udføres ikke kontrolbud
  - Fast årshjul for udbud og internt pris- og kvalitetstjek
  - Sammenligninger i 6-by-regi

#### OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

Det er videre analysens anbefaling, at der konkret i Aarhus Kommune tages stilling til:

- Principper og proces for afvikling af nuværende gæld i NVS

## 8. MÅLSTYRING OG LEDELSESAFRAPPORTERING FOR NVS OM AFSNITTET

1. Ledelsesresumé og anbefalinger
2. Metode og datakilder
3. Nuværende situation i NVS
4. Erfaringer med helhedsorienteret drift i andre kommuner
5. Fokusering og effektivisering af NVS
6. Organisering af NVS
7. Økonomistyring af NVS
<b>8. Målstyring og ledelsesrapportering for NVS</b>
9. Implementeringsbehov
10. Bilag



### LÆSEVEJLEDNING TIL AFSNITTET

I det følgende afsnit beskrives analysens resultater og anbefalinger i forhold til den fremadrettede målstyring og ledelsesrapportering for NVS.



## 8.1 MÅLSTYRING OG LEDELSESRAPPORTERING

### ANBEFALINGER TIL FREMADRETTET PRAKSIS

#### TILGANG TIL MÅLSTYRING OG LEDELSESRAPPORTERING

Analysen er baseret på en både analytisk og inddragende tilgang. Gennem workshops og interviews med bestiller, udfører og ledelse i MTM blev der drøftet behov og muligheder for den målstyringspraksis for NVS.

Analysen har fokuseret på at udnytte de muligheder, som styrket og professionaliseret målstyring og tilgang til kvalitetssikring kan give. Herunder sikring af, at ledelse og medarbejdere arbejder i samme fokuserede retning frem mod 2021. Hertil kommer en øget ansvarliggørelse for målopfyldelse i ledelsesstrengen samtidigt med, at der via ledelsesrapportering sikres et løbende billede af NVS' udvikling frem mod 2021.

Opmærksomhedspunkterne for analysens anbefalinger har samtidigt været at sikre, at ledelsesgrundlag, rollebeskrivelser og samarbejdsmodel skal være konkrete og mulige at omsætte til praksis. At målstyringsmodellen skal være sammenhængende med den øvrige styring i MTM, foruden at der generelt skal vælges en "bureaukratisk let" model med få mål og derved et relativt lille dokumentationsbehov.

#### ANBEFALINGER TIL FREMADRETTET MÅLSTYRING OG KVALITETSSIKRING

Det er analysens anbefaling, at den fremadrettede målstyring og ledelsesrapportering baseres på principper om:

- A. Samlet ledelsesgrundlag (personalemæssig, økonomisk og faglig ledelse) for entreprenørchef, teamledere og driftsledere mhp. at arbejde ud fra samme ledelsesmæssige retning og med et fælles fokus
- B. Klare kvalitetsstandarder for opgaveudførelse + procedurer for internt tilsyn i NVS og eksternt tilsyn

- C. Resultatkontrakt for entreprenørchef samt anden formalisering af mål og krav til teamledelseslag med halvårlig opfølgning med fokus på ovenstående tre ledelsesdimensioner
- D. Udarbejdelse af rollebeskrivelser samt standardiserede procesbeskrivelser for at styrke rammen omkring samarbejdsrelationer mellem NVS, Drift og Anlæg
- E. Udarbejdelse af retningslinjer for tidsregistreringspraksis mhp. Produktivitetsoptimering

#### ANBEFALINGER TIL FREMADRETTET LEDELSESRAPPORTERING OG KPI'ER

- A. Formulering og implementering af 2-3 driftsmål (effektivitet, tilfredshed og budgetoverholdelse) pr. defineret opgaveområde med kvartalsvis rapportering
- B. Målsætning for maksimal budgetafvigelse (1., 2., 3. kvartal samt årsafslutning)
- C. 1-3 udviklingsmål (effektivisering, organisationsudvikling og kvalitet) pr. defineret opgaveområde med kvartalsvis rapportering
- D. 1-2 tværgående udviklingsmål
- E. Anvendelse af systemunderstøttet ledelsesinformationssystem



## 9. IMPLEMENTERINGSBEHOV OM AFSNITTET

1. Ledelsesresumé og anbefalinger
2. Metode og datakilder
3. Nuværende situation i NVS
4. Erfaringer med helhedsorienteret drift i andre kommuner
5. Fokusering og effektivisering af NVS
6. Organisering af NVS
7. Økonomistyring af NVS
8. Målstyring og ledelsesrapportering for NVS
<b>9. Implementeringsbehov</b>
10. Bilag



### LÆSEVEJLEDNING TIL AFSNITTET

I dette afsnit beskrives de overordnede implementeringsbehov og handlinger relateret til analysens anbefalinger.

Der er ikke tale om en uddybende implementeringsplan eller implementeringsstrategi, men en overordnet gennemgang af de forventede implementeringshandling i perioden fra 2. kvartal 2019-4. kvartal 2020.

## 9.1 MÅLSTYRING OG LEDELSESRAPPORTERING

### OVERORDNET IMPLEMENTERINGSPLAN Q2-Q3 2019

Den overordnede implementeringsplan er delt op på tre opgavespor: 1) Opgaver og effektiviseringer, 2) organisering og 3) styring. Tidsplanen for implementeringerne er overordnet og ikke udtømmende samt går frem til starten af 2021. For 2021 skal det nye NVS være etableret.

	3. Kvartal 2019	4. Kvartal 2019
Opgaver og effektiviseringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>NVS skal fordele ansvaret for de enkelte effektiviseringer som vist I kapitel 5 på driftsledere/chefer</li> <li>NVS skal skabe sig et samlet overblik over konsekvenserne for hhv. mandskab og maskiner. I forhold til <b>mandskabsreduktion</b> skal HR involveres, så afskedigelserne håndteres personalejuridisk korrekt, herunder at opsigelsesvarsler kendes</li> <li>Når dette overblik er skabt skal der lægges en plan for afvikling af medarbejdere</li> <li><b>Mht. reduceret anvendelse af maskiner</b> skal NVS skabe sig et overblik over, hvilke maskiner, der er behov for. Maskinbehovet – og den omkostningsreduktion som det medfører – skal afstemmes med effektiviseringerne eller reduktionerne som det fremgår af afrapporteringerne</li> <li>I forhold til <b>afvikling/salg af stillepladser</b> skal juridisk afdeling kontaktes for at kende den korrekte håndtering</li> <li>Kontrakter og opgaver som NVS fra 2021 ikke skal varetage skal meddeles bestiller</li> </ul>	<p>Der lægges en plan for, hvordan de opgaver, der enten skal reduceres, effektiviseres eller lukkes skal varetages frem mod den nye opgaveportefølje. Denne plan skal koordineres med afviklingen af medarbejdere, maskiner og stillepladser.</p> <p>Forløbet med afvikling af medarbejdere skal igangsættes.</p> <p>Der skal udarbejdes en plan for salg af maskiner.</p> <p>Der skal udarbejdes en plan for afvikling/salg af stillepladser.</p>
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varslinger og gennemførelse af afskedigelsesproces</li> <li>Udarbejdelse af rollebeskrivelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekruttering af entreprenørchef</li> <li>Rekruttering af teamledere</li> </ul>
Styring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udarbejdelse, beskrivelse og implementering af nye økonomistyringsprocesser i forhold til centralisering samt omlægning af økonomistyringsregime</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udarbejdelse af opgavehierarki mhp. budgettering på opgaveniveau (i dag styres på kontrakter)</li> <li>Implementering "i bund" af digitale tidsregistreringsværktøjer således, at tidsregistreringsdata vurderes valide</li> </ul>

## 9.1 MÅLSTYRING OG LEDELSESRAPPORTERING

### OVERORDNET IMPLEMENTERINGSPLAN Q4 2019-Q1 2020

	1. Kvartal 2020	2. Kvartal 2020
<b>Opgaver og effektiviseringer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der skabes senest med udgangen af 2019 en beskrivelse af, hvordan opgaverne inden for de enkelte sagsnumre skal gennemføres. Det vil kræve en detaljeret beskrivelse af de enkelte sagsnumre for at effektiviseringspotentialitet og reduktionerne kan realiseres</li> <li>• Der udarbejdes budget for NVS for 2020 der tager hensyn til afviklingsplanen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planen for afvikling af hhv. mandskab, maskiner og stillepladser følges</li> </ul>
<b>Organisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslutning om inddeling af ansvarsområder mellem teamledere (eks. faglige områder)</li> <li>• Udvalgelse af medarbejdere fra Drift og Anlæg, som fremadrettet skal varetage projektlederopgave</li> <li>• Udvalgelse af driftsledere, som skal fortsætte i rollen med ny opgaveportefølje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederuddannelse af teamlederlag samt kompetenceudvikling af formænd ift. planlægning og driftslederetelæggelse</li> </ul>
<b>Styring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling og implementering af faste procedurer for benchmark med marked, herunder fast årshjul for gennemførelse af udbud og prissammenligning på NVS' opgaver</li> <li>• Implementering "i bund" af digitale tidsregistreringsværktøjer således, at tidsregistreringsdata vurderes valide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udarbejdelse og implementering af ledelsesgrundlag, rollebeskrivelser, samarbejdsmodel og procesbeskrivelser for udvalgte kerneprocesser</li> <li>• Sikring af klare kvalitetsstandarder</li> <li>• Udarbejdelse og implementering af koncept for driftsstyring på formandsniveau</li> <li>• Implementering af mål i resultatkontrakter på chefniveau samt forankring i teamledelse</li> </ul>

## 9.1 MÅLSTYRING OG LEDELSESRAPPORTERING

### OVERORDNET IMPLEMENTERINGSPLAN Q2 2020-Q4 2020

	3. Kvartal 2020	4. Kvartal 2020	1. Kvartal 2021
Opgaver og effektiviseringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planen for afvikling af hhv. mandskab, maskiner og stillepladser følges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planen for afvikling af hhv. mandskab, maskiner og stillepladser følges</li> <li>Der udarbejdes nyt budget for NVS for 2021, der vil være det første budget for det nye NVS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planen for afvikling af hhv. mandskab, maskiner og stillepladser følges</li> <li>Senest med udgangen af 2020 skal reduktionerne af mandskab, maskiner og stillepladser være gennemført, så udgifterne ikke fremgår af regnskabet for 2021</li> </ul>
Organisering			
Styring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udvikling og/eller integration af målstyring for NVS i samlet målstyringsarbejde i forvaltningen</li> <li>Udvikling og implementering af faste procedurer for målopfølgning</li> </ul>		

## 10. BILAG OM AFSNITTET

1. Ledelsesresumé og anbefalinger
2. Metode og datakilder
3. Nuværende situation i NVS
4. Erfaringer med helhedsorienteret drift i andre kommuner
5. Fokusering og effektivisering af NVS
6. Organisering af NVS
7. Økonomistyring af NVS
8. Målstyring og ledelsesrapportering for NVS
9. Implementeringsbehov
<b>10. Bilag</b>

## BILAG 1: ØVRIGE SAGSNUMRE

### REDUCERING OG FRASORTERING AF OPGAVER FRA PORTEFØLJE - NATUR

I tabellen er vist reguleringerne for hhv. omkostninger og omsætning på de enkelte sagsnumre. Forklaringerne kan findes under det enkelte sagsnummer i tabellerne i afsnit 5.2.

Sagsnumre, Natur	Oms. m DKK	Omk. m DKK
<b>Reduceret eller forøget:</b>		
Børn og Unge, Tabt udbud + ekstra (fra April 2019 udgår 90% af adresser)	-9,2	-5,4
Sport og Fritid - Boldbaner	5,5	0
CAE, Ejendomme	-1,4	-1,1
Børn og Unge, Pedel og Vicevært	-1,2	-2,1
Aarhus, Pæn og renhold	0	-2,4
Kirkeområdet	0	-0,4
Øvrige	0	-1,6
<b>Frasorteret:</b>		
Private	-1,0	-0,8
Skoler, Ekstra	-0,6	-0,8
<b>Samlet, frasorterede og reducerede, Natur</b>	<b>-8,0</b>	<b>-14,6</b>

## BILAG 2: ØVRIGE SAGSNUMRE

### REDUCERING OG FRASORTERING AF OPGAVER FRA PORTEFØLJE - VEJ

I tabellen er vist reguleringerne for hhv. omkostninger og omsætning på de enkelte sagsnumre. Forklaringerne kan findes under det enkelte sagsnummer i tabellerne i afsnit 5.3.

Sagsnumre, Vej	Oms. m DKK	Omk. m DKK
<b>Reduceret eller forøget:</b>		
Brolæggerarbejde	0	-1,0
Ny Rammeudbudsftale*	1,4	-0,2
Øvrige	0	-1,8
<b>Frasorteret:</b>		
Ramme aftale om nye stikledninger	-7,9	-8,0
Privatkunder**	-1,2	-1,7
Reetablering div. kunder	-1,1	-1,1
Fællesudgifter Vej***	-0,2	-1,4
<b>Samlet, frasorterede og reducerede, Vej</b>	<b>-9,0</b>	<b>-15,2</b>



## BILAG 3: ØVRIGE SAGSNUMRE

### REDUCERING OG FRASORTERING AF OPGAVER FRA PORTEFØLJE - VINTER

I tabellen er vist reguleringerne for hhv. omkostninger og omsætning på de enkelte sagsnumre. Forklaringerne kan findes under det enkelte sagsnummer i tabellerne i afsnit 5.4.

Sagsnumre, Vinter	Oms. m DKK	Omk. m DKK
<b>Reduceret eller forøget:</b>		
Private Vintertjeneste	-0,1	0,1
Daginst. Midt Vintertjeneste		0,1
<b>Frasorteret:</b>		
Daginstitution Vest Vintertjeneste	-1,1	-0,4
Daginstitution Nord Vintertjeneste	-0,8	-0,8
Daginstitution Syd Vintertjeneste	-0,4	-0,2
Skoler, Vintertjeneste	-0,7	-0,3
<b>Samlet, frasorterede og reducerede, Vinter</b>	<b>-3,1</b>	<b>-1,5</b>

## BILAG 4: FOKUSMODEL TILRETRET

### Fokusmodel

I figuren ovenfor er vist omsætningsændringerne for de tre store områder i NVS – Natur, Vej og Vinter – ved fokusmodellen.

Der er endvidere vist en alternativ fokusmodel, hvor de opgaver som NVS udfører fra andre Magistrater, herunder græsslåning af boldbaner for Sport & Fritid under Kultur og Borgerservicemagistraten, ikke er en del af opgaveporteføljen. I fokusmodellen fastholdes disse opgaver i porteføljen, men under "bedre kontraktvilkår" for NVS. Hvis disse ændrede og bedre kontraktvilkår ikke kan opnås anbefales det, at NVS ikke udfører disse opgaver som en del af deres nye opgaveportefølje.

I figuren til højre kan det ses, for de tre store fagområder i NVS: Natur, Vej og Vinter, hvordan deres omsætning er ændret ift. 2018. Ændringerne består enten i effektiviseringer, justeringer eller frasortering af sagsnummer.

