



Kvalificering af potentialer på pleje og renhold af grønne arealer og kirkegårde

12. juni 2019

Teknik- og Miljøforvaltningen



Building a better
working world

1

LEDELSESRESUMÉ



2

AFGRÆNSNING, BASELINE OG METODE



3

LØFTESTÆNGER FORDELT PÅ EFFEKTIVISERINGER OG SERVICEHARMONISERING



4

UDDYBNING AF LØFTESTÆNGER



5

PRIORITERING AF LØFTESTÆNGER



Ledelsesresumé

Baggrund og formål

- ▶ EY gennemførte i efteråret 2018 en genberegning af alle takster, gebyrer og priser samt budgetanalyse af omkostningseffektiviteten på driftsområder i Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF). Budgetanalysen resulterede i 14 effektiviseringsforslag inden for fem områder af klassisk drift, der alle kan øge omkostningseffektiviteten i TMF. Det største potentiale for effektiviseringsmuligheder blev fundet på området grøn drift og pleje svarende til 46,7 mio. kr. fra en baseline på 106,6 mio. kr.
- ▶ TMF skal til august 2019 præsentere investeringscases på effektiviseringsforslagene for Teknik- og Miljøudvalget. I den forbindelse har EY fået til opgave, at yderligere kvalificere potentialer fundet på grøn drift og pleje. Grundet naturlige overlap i opgaveløsningen inkluderes pleje af kirkegårde også i kvalificeringen. Der er i budgetanalysen for begge områder fundet betydelige forskelle i produktion og produktivitet, hvorfor begge effektiviseringsforslag identificerer besparelspotentialer ved at harmonisere serviceniveauer og effektivitet på tværs af enheder og kirkegårde.

Inddeling af potentialer i effektivisering og serviceharmonisering

- ▶ EY har identificeret konkrete løftstænger, der ved implementering kan bistå TMF med realisering af de beregnede potentialer. Løftstængerne kategoriseres dels i rene effektiviseringspotentialer og dels effektiviseringer, der kan tilskrives serviceharmonisering. Som resultat af denne inddeling kan besparelspotentialet ligeledes med en vis usikkerhed fordeles på to kategorier.
- ▶ EY's kvalificering konkluderer, at der ved effektiviseringer kan realiseres 45-50% af besparelspotentialet og ved serviceharmonisering kan realiseres 50-55 % af besparelspotentialet. EY vurderer, at der kan realiseres den samme relative fordeling mellem effektivisering og serviceharmonisering på grøn drift og pleje og drift og pleje af kirkegårde.

Grøn drift og pleje



Besparelspotentiale

- ▶ 46,7 mio. kr. fra en baseline på 106,6* mio. kr.

Effektivisering

- ▶ 45-50% af besparelspotentialet
- ▶ Svarende til 21,0-23,4 mio. kr.

Serviceharmonisering

- ▶ 50-55% af besparelspotentialet
- ▶ Svarende til 23,4-25,7 mio. kr.

Drift og pleje af kirkegårde



Besparelspotentiale

- ▶ 4,1 mio. kr. fra en baseline på 41,6** mio. kr.

Effektivisering

- ▶ 45-50% af besparelspotentialet
- ▶ Svarende til 1,8-2,1 mio. kr.

Serviceharmonisering

- ▶ 50-55% af besparelspotentialet
- ▶ Svarende til 2,1-2,3 mio. kr.

1

LEDELSESRESUMÉ



2

AFGRÆNSNING, BASELINE OG METODE



3

LØFTESTÆNGER FORDELT PÅ EFFEKTIVISERINGER OG SERVICEHARMONISERING



4

UDDYBNING AF LØFTESTÆNGER



5

PRIORITERING AF LØFTESTÆNGER



Gældende afgrænsning for kvalificeringen af drift og renhold af grønne områder og kirkegårde

Grøn drift og pleje



Beskrivelse og afgrænsning

- ▶ Grøn drift og pleje inkl. legepladser og boldbaner varetages af Byens Drift i geografiske driftsenheder. Efter omorganiseringen i 2017 var der i alt 13 geografiske enheder fordelt på de tre centre samt enheden Istandsættelse, som varetager området. Området inkluderer bl.a. pleje og renhold af alle grønne arealer, herunder fx boldbaner, legepladser, rabatter og træbeskæring.

Effektiviseringsforslag fra budgetanalysen

- ▶ Ved at harmonisere serviceniveauer og effektiviteten på tværs af de enheder, der forvalter den grønne drift og pleje i København, kan et nettopotentiale på op imod 46,7 mio. kr. årligt opnås. Dette markante potentiale drives hovedsageligt af den nuværende forskel i produktion eller produktivitet mellem enhederne, som fremadrettet anbefales udjævnet.

Baseline og potentiale

- ▶ Budgetanalysen fandt et potentiale på **46,7 mio. kr.** fra en samlet baseline på 106,6* mio. kr. på grøn drift og pleje svarende til 44%.
- ▶ Nærværende kvalificering finder, at **effektiviseringer** udgør 45-50% (21,0-23,4 mio. kr.) af besparelspotentialet og **serviceharmonisering** udgør 50-55% (23,4-25,7 mio. kr.)

Drift og pleje af kirkegårde



Beskrivelse og afgrænsning

- ▶ Drift og pleje af kirkegårde varetages af Byens Drift i de geografiske driftsenheder. TMF driver i alt fem kirkegårde, hvor Bispebjerg Kirkegård og Vestre Kirkegård er store parklignende kirkegårde, Sundby Kirkegård er en kirkegård af mellemstor størrelse, Brønshøj Kirkegård har mere karakter af en landsbykirkegård og sidst Assistens Kirkegård, som er fredet, men aktiv.

Effektiviseringsforslag fra budgetanalysen

- ▶ Ved at effektivisere plejen og driften af kirkegårdene gennem en tilpasset dimensionering på de kirkegårde, hvor produktiviteten er lavere end på en sammenlignelig kirkegård kan et nettopotentiale på op i mod 4,1 mio. kr. årligt opnås.

Baseline og potentiale

- ▶ Budgetanalysen fandt et potentiale på **4,1 mio. kr.** fra en samlet baseline på 41,6** mio. kr. på drift og pleje af kirkegårde svarende til 17%.
- ▶ Nærværende kvalificering finder, at **effektiviseringer** udgør 45-50% (1,8-2,1 mio. kr.) af besparelspotentialet og **serviceharmonisering** udgør 50-55% (2,1-2,3 mio. kr.)

Fællestræk ved områderne og effektiviseringsforslagene

- ▶ Begge områder dækker over drift og pleje af grønne arealer og områder og udføres primært af medarbejdere med gartnerisk baggrund eller gartneriske kompetencer. Der er i budgetanalysen for begge områder fundet betydelige forskelle i produktion og produktivitet, hvorfor begge effektiviseringsforslag identificerer besparelspotentialer ved at harmonisere serviceniveauer og effektivitet på tværs af enheder og kirkegårde. EY vurderer, at der kan realiseres den samme relative fordeling mellem effektivisering og serviceharmonisering på grøn drift og pleje og drift og pleje af kirkegårde.

* Dette er den adresserbare baseline på området, dvs. ekskl. enheden Bynatur og baseline til istandsættelse af boldbaner (18,8 mio. kr.).

** Dette er den adresserbare baseline på området, dvs. alene omkostninger til kirkegårdsdriften og ekskl. omkostninger til kunderettede services (20,9 mio. kr.).

Det datamæssige udgangspunkt for kvalificeringen

Overblik over afholdte workshops/interviews



Workshops/Interviews	Segmentering ift. arealvolumen på grøn drift*	Kategorisering ift. omkostningsniveau**	Evt. kirkegård
Valby	>100.000 kvm (alle segmenter)	Billigste pr. kvm (græsplejekategorier) Dyreste pr. kvm (på renhold)	Ingen
Brønshøj-Husum	>100.000 kvm (alle segmenter)	Billigste pr. kvm (græsplejekategorier) Dyreste pr. kvm (på renhold)	Brønshøj Kirkegård
Vesterbro og City-V	<100.000 kvm (alle segmenter)	Dyreste pr. kvm (alle segmenter)	Ingen
Bispebjerg	>100.000 kvm (alle segmenter)	Billigste pr. kvm (alle segmenter)	Bispebjerg Kirkegård
City F	<100.000 kvm (alle segmenter)	Billigste pr. kvm (alle segmenter)	Ingen
Amager	>100.000 kvm (græspleje) <100.000 kvm (renhold)	Dyreste pr. kvm (alle segmenter)	Sundby Kirkegård
Indre By og Christianshavn	<100.000 kvm (alle segmenter)	Dyreste pr. kvm (græsplejekategorier) Billigste pr. kvm (på renhold)	Ingen
Indre Nørrebro og Østerbro	>100.000 kvm (græspleje) <100.000 kvm (renhold)	Dyreste pr. kvm (græsplejekategorier) Billigste pr. kvm (på renhold)	Assistentens Kirkegård
Istandsættelse	Ikke relevant	Ikke relevant	Ingen
Bynatur	Ikke relevant	Ikke relevant	Ingen
Driftschef	Ikke relevant	Ikke relevant	Ikke relevant

EY har indsamlet en lang række kvalitative data, der giver et solidt grundlag for at identificere løftestænger.

- ▶ EY har gennemført en kvalificering af potentialer på pleje og renhold af grønne arealer og kirkegårde gennem workshops med otte enheder jf. organisationsstrukturen i 2017, som EY's budgetanalyse var baseret på. Til workshops er der ligeledes drøftet forandringer og tiltag iværksat siden 2017. De otte enheder er udvalgt således byens kompleksitet ift. areal typer og belastning er bredt repræsenteret. Ligeledes er enhederne karakteriseret ved store forskelle i omkostningseffektiviteten. Derudover har EY afholdt workshop med enheden Istandsættelse, et interview med driftschefen for Center for Bydækkende Drift, Center for Drift Indre, og Center for Drift Syd og løbende inddraget enhedschef for enheden Bynatur under Center for Driftsudvikling.

*Budgetanalysen beregnede potentialer på baggrund af tre areal typer: 1) Pleje af naturgræs, fælledgræs og rabatgræs, 2) Pleje af brugsgræs og sportsplæner og 3) Renhold af grønne arealer. De geografiske enheder blev i potentialeberegningen segmenteret i to kategorier inden for arealvolumen hhv. over og under 100.000 kvm på hver af de tre areal typer.

**På baggrund af segmenteringen på arealvolumen, blev de geografiske enheder yderligere inddelt efter omkostningsniveau (dyreste 50% hhv. billigste 50%).

Styringsmodel og genstandsfelt for analysen

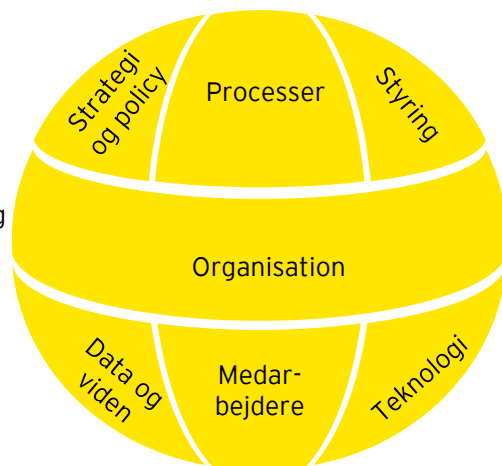
Rammeværk og tilgang

Rammeværk

Eksekveringslag

Organisationslag

Ressourcelag



Tilgang

Kvalificering af potentialer på pleje og renhold af grønne arealer og kirkegårde hos TMF tager udgangspunkt i EY's rammeværktøj for 'Organisations- og styringsmodeller'.

Rammeværket rummer syv genstandsfelter, fordelt i tre lag.

Genstandsfelterne anvendes til at beskrive den nuværende situation for TMF's arbejde med grønne arealer og kirkegårde.

Alle relevante aspekter vil på denne måde blive belyst og inddraget i den fremadrettede vurdering af hvilke konkrete løftestænger, der bedst vil kunne hjælpe TMF med at realisere de i budgetanalysen identificerede besparelspotentialer.

Genstandsfelter og analyseområder

Processer

Omfatter beskrivelse af de kerne- og støtteprocesser, der er nødvendige for at levere de ønskede mål.

Analyseområder: serviceomfang, serviceniveauer, servicestandardisering, processpecifikation og standardisering af processer.

Strategi og policy

Omfatter de overordnede strategiske rammer, målsætninger og designkriterier for det samlede arbejde med den grønne drift og kirkegårde.

Analyseområder: strategisk retning og konkrete målsætninger.

Styring

Omfatter mandater og nedbrydning af målsætninger i konkrete performancemål og KPI'er til brug for styring af driften på kort og lang sigt.

Analyseområder: organisatorisk mandat (operationel styring, taktisk styring, strategisk styring) og KPI-anvendelse.

Organisation

Omfatter en beskrivelse af organisationens enheder og fora samt de roller og ansvar, der indgår i kerne- og støtteprocesser.

Analyseområder: centraliseringsgrad og sourcingmodel.

Data og viden

Omfatter en beskrivelse af den viden og de databehov, der er nødvendige for at understøtte organisationen og efterleve processerne bedst muligt.

Analyseområder: informationsmodeller og dataanvendelse.

Medarbejdere

Omfatter en beskrivelse af den kompetence- og medarbejder-sammensætning, der er nødvendig for at udfylde organisationen.

Analyseområder: kompetencefordeling, udvikling og ressource tilpasning.

Teknologi

Omfatter de it-relaterede ressourcer, der er nødvendige for at understøtte processerne og komplementere de menneskelige ressourcer.

Analyseområder: systemstandardisering og brugergrænseflader.

1

LEDELSESRESUMÉ



2

AFGRÆNSNING, BASELINE OG METODE



3

LØFTESTÆNGER FORDELT PÅ EFFEKTIVISERINGER OG SERVICEHARMONISERING



4

UDDYBNING AF LØFTESTÆNGER



5

PRIORITERING AF LØFTESTÆNGER



Inddeling af identificerede løftestænger i effektivisering og serviceharmonisering

Kategorisering af løftestænger



- ▶ Der sondres mellem rene effektiviseringer og serviceharmonisering. Med rene effektiviseringer menes tiltag, der ikke har en direkte påvirkning af plejeniveauet (eksempelvis ledelse, styring, optimerede ruter, organisering og teknologi). Med serviceharmonisering menes implementering af klart beskrevne plejeniveauer for alle elementer i driften og styring herefter og dermed tiltag, der kan forventes at have en påvirkning af plejeniveauet.
- ▶ Der er overlap i effektiviseringer og serviceharmonisering, og der findes ikke en eksakt metode til opdelingen. EY's sondring er en professionel vurdering, der beror dels på konklusioner fra afholdte workshops udmøntet i løftestænger og dels EY's erfaringer fra lignende organisationer.
- ▶ Nærværende kvalificering finder, at effektiviseringer udgør 45-50% af besparelspotentialet og serviceharmonisering udgør 50-55%. Selvom færre løftestænger er kategoriseret under serviceharmonisering vurderes disse at have stor individuel effekt.

	Effektivisering	Serviceharmonisering
Strategi og policy	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kobling af driftsunderstøttende værktøjer til økonomi og ressourcer ▶ Etablering af strategi for konkurrenceudsættelse af opgaver 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Implementering af styring efter borgernes efterspørgsel ▶ Definerings af strategi og målsætning for kirkegården
Processer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Effektiv driftsledelse med politisk-strategisk understøttelse centralt ▶ Klare roller og ansvar 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etablering og harmonisering af serviceniveauer med kobling til økonomi ▶ Beslutning om elementer på og design af arealer
Styring	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Der bør etableres en mere klar kobling mellem den strategiske, taktiske og operationelle styring for at omsætte strategien til effektiv drift 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Der bør fastlægges 3-5 KPI'er i form af konkrete performancemål for driften samt en systematisk opfølgning på disse
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Samling af specialiserede og rutebaserede driftsopgaver ▶ Etablering af færre enheder ved tilpasning af organisationens geografiske grænser, enhedsstørrelser og ledelsesspænd ▶ Samling af understøttende opgaver 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Øget brug af kapacitetsudjævning
Data og viden	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Afklaring af konkrete databehov (styringsbehov) og udstilling til og udnyttelse af data i driften ▶ Øget centralt fokus på at dataunderstøtte driften* 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ (Ingen)
Medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rekruttering og videreudvikling af ledere med personlig og faglig gennemslagskraft ▶ Optimal allokering af specialiserede gartneriske kompetencer ▶ Implementering af fælles kultur med fokus på effektiv drift og samarbejde og et opgør med eksisterende driftskultur ▶ Der bør arbejdes med forandringsledelse ▶ Sikring af at alle medarbejdere under almindelige ansættelsesforhold bidrager effektivt til drift 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ (Ingen)
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Afklaring af og business cases for indkøb af eksisterende teknologier ▶ Central udvikling af app-løsninger i driften og evt. udbredelse af disse ▶ Automatisk registrering af variable lønde ▶ Fuld implementering af kvantum 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ (Ingen)

1

LEDELSESRESUMÉ



2

AFGRÆNSNING, BASELINE OG METODE



3

LØFTESTÆNGER FORDELT PÅ EFFEKTIVISERINGER OG SERVICEHARMONISERING



4

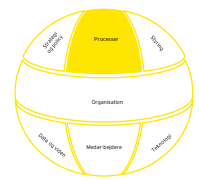
UDDYBNING AF LØFTESTÆNGER



5

PRIORITERING AF LØFTESTÆNGER

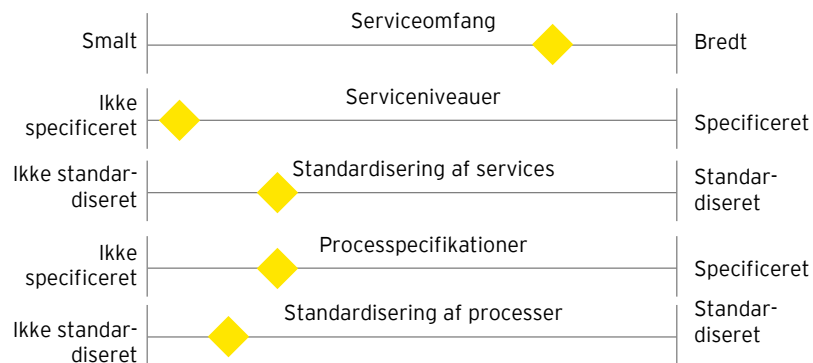




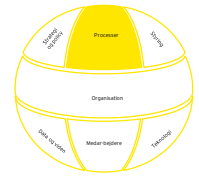
Situation og udfordringer

- ▶ Serviceniveauerne er i meget lav grad definerede og standardiserede og koblet til aktiviteter og ressourcer. Dette er både tilfældet i den grønne drift og på kirkegårdene.
- ▶ Det er i høj grad den enkelte medarbejder, som definerer den service, som leveres, herunder "hvornår nok er nok".
- ▶ Der eksisterer en gartnermanual, som i nogen grad danner ramme omkring gartnerens udførelse af opgaven. Manualen er ikke et prioriteringsværktøj, men et sæt faglige standarder for den gartneriske opgaveløsning.
- ▶ Det er EY's vurdering, at lederne ikke i tilstrækkelig grad prioriterer opgaverne i den daglige drift. Det er i praksis medarbejderne selv, som i høj grad prioriterer opgaverne.
- ▶ Der er for et antal elementer i den grønne drift fastlagt frekvenser for pleje eller renhold. Det er uklart, hvordan frekvenserne er fastlagt, og de ikke ens på tværs af enhederne.

Analyseområder



- ▶ I den grønne drift har enhederne en intern prioritering af udvalgte opgaver. Den højest prioriterede opgave i enhederne er, at sikre at *alle* legepladser som hovedregel er renholdt og har bestået et sikkerhedstjek i løbet af morgenen. Det er uklart, hvor ophængt til denne prioritering er. På kirkegårdsområdet eksisterer et årshjul, og takstfinansierede opgaver har højere prioritet end skattefinansierede opgaver.
- ▶ Det er vurderingen, at flere forhold hæmmer ledernes muligheder for at prioritere (foruden fastlagte serviceniveauer):
 - ▶ Ledernes faglige baggrund, hvor der kan være stor informationsasymmetri mellem ledere og medarbejdere,
 - ▶ En fastlåst kultur, som er svær at lede og ikke fremmer effektiv opgaveløsning.
 - ▶ Fagforeningerne spiller en meget central rolle, og det er ofte uklart for enhedscheferne, hvad mandatet er i relationen til disse.
- ▶ Etablering af serviceniveauer kan understøtte en mere effektiv prioritering, men vil ikke alene sikre dette, og bør ikke fjerne muligheden for at træffe gode beslutninger i den daglige drift.
- ▶ Der er behov for at vurdere hvilke elementer (fx hække, busketter, blomster mv.), der skal være i både parker og kirkegårde. Især beplantnings- og beskæringsopgaver er ressourcekrævende og det er relevant at lægge strukturerede ressourcebetragtninger ned over, hvordan arealerne bør "designes".
- ▶ Der mangler klare rolle- og ansvarsbeskrivelser for, hvad en enhedschef, koordinator og forvalter skal løse af opgaver. Det er i praksis varierende og uklart, hvordan rollerne udfyldes, og i hvor høj grad driftskoordinatorerne og forvalterne går på tværs af centret.

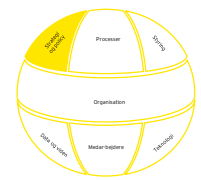


Løftestænger

- ▶ **Etablering og harmonisering af serviceniveauer med kobling til økonomi:** Der er behov for en kortlægning af opgaver i den grønne drift og på kirkegårde*, som skal danne grundlaget for at etablere serviceniveauer. Serviceniveauerne skal danne grundlag for politisk-strategisk prioritering, økonomistyring, effektiv prioritering i den daglige drift og harmonisering af serviceniveauet på tværs af byen. Eksempelvis er der på kirkegårdene et behov for at skabe et overblik over de skattefinansierede opgaver og det tilhørende ressourceforbrug. I den grønne drift er eksempelvis sommerblomster og pleje af vejrabatter ressourcekrævende, og det bør i et effektivitetsperspektiv overvejes, hvor i byen og hvilken beplantning/belægning, der prioriteres.
- ▶ **Beslutning om elementer på og design af arealer:** Der bør tages overordnede beslutninger om hvilke elementer, man ønsker at have på de grønne arealer og på kirkegårdene herunder en vurdering om eksisterende grønne elementer kan omlægges til noget mindre ressourcekrævende. Det er eksempelvis blevet foreslået til workshops, at der på kirkegårdene med fordel kan fjernes fritstående hække, da disse er driftstunge og giver risiko for arbejdsskader. Det er ligeledes nævnt at en andel perlegrusstier kan erstattes af græsområder. I den grønne drift er der et eksempel på etablering af blomsterbede på medarbejderens eget initiativ.

- ▶ **Effektiv driftsledelse med politisk-strategisk understøttelse centralt:** Der er behov for at give lederne de rette værktøjer, herunder både i relation til ledelse, (økonomi)styring og personalejura til at udnytte allerede eksisterende rammer. Det er endvidere en forudsætning, at lederne oplever politisk-strategisk støtte til at påtage sig de ledelsesmæssige opgaver, som kan forventes af en leder i driften, fx i relationen til den eksisterende kultur og fagforeningerne.
- ▶ **Klare roller og ansvar:** Efter EY's vurdering er der behov for mere tydelige beskrivelser af opgaverne og en vurdering af, hvilke opgaver der bør løses lokalt hhv. samles. Dette skal sikre at opgaver, som bør løses tæt på driften, bliver dette, men samtidig samler fx understøttende, administrative opgaver for at undgå dobbeltarbejde, fx i forbindelse med indkøb, ligesom analyse- og planlægningsopgaver, som efter EY's opfattelse bør opprioriteres, også i højere grad samles for både at sikre den rette specialiseringsgrad og prioritering på tværs (dette er også adresseret under "organisering").

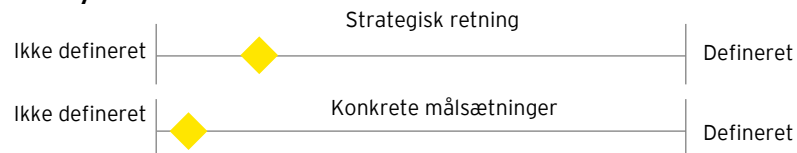
*Dette er i gang i CDU/driftsviden



Situation og udfordringer

- ▶ De overordnede strategiske rammer, målsætninger og designkriterier for det samlede arbejde besluttet i to niveauer. Øverst er det politiske niveau, der sætter den overordnede målsætning for byen (*en by der fungerer, der holdes grøn og ren; hvor der bliver fejlet, ryddet sne, og hvor parker og kirkegårde bliver vedligeholdt mm.*).
- ▶ Dernæst følger et mere operationelt niveau i TMF, hvor enheden Bynatur i Center for Driftsudvikling definerer strategien for det grønne arbejde bl.a. gennem udviklingsplaner og definerede formål med parkerne. Der findes GIS-baserede driftskort for alle parker, der eksplicit prioriterer elementerne i den grønne drift. Cheferne i de geografiske driftsenheder modtager dette understøttende materiale, men anvender det ikke systematisk i driftsplanlægningen, da de ikke formår at omsætte det til praksis. De geografiske enheder oplever, at det er svært at følge prioriteringerne, da de ofte ikke hænger sammen med den bevilligede økonomi.
- ▶ Enheden Kirkegårde i Center for Kunderettet Drift definerer udviklingsplaner for især det takstfinansierede områder på kirkegårdene. Eventuelle strategier for det skattefinansierede område udvikles lokalt på den enkelte kirkegård, men det er EY's opfattelse, at dette område i mindre grad prioriteres på det strategiske plan og i højere grad prioriteres ad hoc og til dels følger plejeplaner/årshjul.

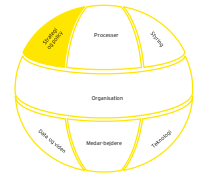
Analyseområder



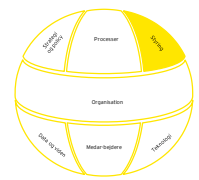
Løftestænger

- ▶ **Implementering af styring efter borgernes efterspørgsel:** Det bør undersøges hvad den gennemsnitlige borger efterspørger, således der kan tages udgangspunkt i dette i formuleringen af strategien og beslutningen vdr. serviceharmonisering (jf. afsnittet processer). Det er EY's oplevelse, at der i dag mange steder prioriteres lokalt og ad hoc dels efter den pågældende gartner/grønne medarbejders vurdering og dels efter en *opfattelse* af borgernes ønsker ud fra antallet af klager, men at dette ikke nødvendigvis er repræsentativt for alle borgernes ønsker, hvorfor man risikerer en overproduktion af service. Ved at definere en overordnet fælles retning skabes også et fælles mål for medarbejdere i driften.
- ▶ **Kobling af driftsunderstøttende værktøjer til økonomi og ressourcer:** De driftsunderstøttende værktøjer, der udvikles i enheden Bynatur, skal benyttes i de geografiske enheder til driftsplanlægning for at sikre ensartet driftspraksis på tværs af byen. Dette kan gøres ved:
 - ▶ at koble planerne med hvad de enkelte opgaver koster at udføre og den samlede bevilligede økonomi på området, så enhedscheferne kan bruge planerne aktivt til at prioritere i opgaveporteføljen,
 - ▶ at arbejde med, at værktøjerne giver mening for den enkelte enhed,
 - ▶ at bistå enhedscheferne med at bruge værktøjerne i planlægningen af deres drift.

Strategi og policy (2/2)



- ▶ **Definering af strategi og målsætning for kirkegårde:** Der skal defineres en strategi og målsætning for kirkegårde, der dækker både det skatte- og takstfinansierede område. Dette skal bidrage til at sikre dels, at borgerne oplever ensartet service på tværs af kirkegårde og dels, at de takstfinansierede områder ikke prioriteres over de skattefinansierede områder.
- ▶ **Etablering af strategi for konkurrenceudsættelse af opgaver:** Der bør etableres klare retningslinjer for, hvornår opgaver konkurrenceudsættes. Det er EY's vurdering, at en løbende konkurrenceudsættelse af opgaver kan understøtte og fremme et øget fokus på effektiv drift. Konkurrenceudsættelsen kan både omfatte geografiske opgaver, fx udvalgte kirkegårde/grønne områder, og tværgående, specialiserede opgaver.



Situation og udfordringer

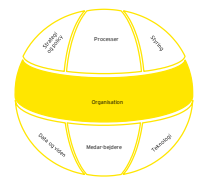
- ▶ Den strategiske styring sker centralt i ledelsesteamet i Byens Drift sammen med enheden Bynatur for det grønne område og består i praksis af overordnede retningslinjer og strategi (jf. afsnittet strategi og policy).
- ▶ Den taktiske styring bør være bindeleddet mellem det strategiske og det operationelle niveau, men dette er i mindre grad tilfældet i praksis. Den taktiske styring foregår hos enhedscheferne, der hver har et allokeret budget, de råder over. Dette betyder også, at mandatet til at træffe beslutninger, gennemføre projekter og prioritere lokalt er placeret geografisk. Der er observeret et tilfælde, hvor der sker styring af mere tværgående geografisk karakter, fordi en parkforvalter med ansvar for flere enheder i et center på eget initiativ påtager sig at driftsstyre og prioritere på tværs.
- ▶ Den operationelle styring varetages af de udførende medarbejdere, der dog i mindre grad har karakter af styring og i større grad er præget af rutiner og traditioner.
- ▶ Der arbejdes ikke med KPI'er i forvaltningen. En ændring af kontoplanen er iværksat samt indføring af tidsregistrering, hvorfor det forventes at arbejde mere med KPI'er i fremtiden.

Analyseområder



Løftestænger

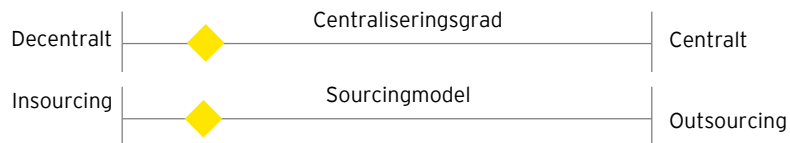
- ▶ **Der bør etableres en mere klar kobling mellem den strategiske, taktiske og operationelle styring for at omsætte strategien til effektiv drift:** EY vurderer, at koblingen mellem det strategiske, taktiske og operationelle styring ikke har været tilstrækkelig tydelig. Ved at etablere en klar kobling, vil forvaltningen kunne sikre, at den strategi, der udvikles centralt, konkretiseres og iværksættes af enhedscheferne i form af planlægning og dernæst, at de udførende medarbejdere omsætter planlægningen til effektiv drift og realisere økonomiske potentialer. Den tydeliggjorte kobling vil ligeledes sikre, at enhedscheferne har opbakning centralt og dermed også bidrage til, at de har mandatet lokalt (jf. afsnittet medarbejdere).
- ▶ **Der bør fastlægges 3-5 KPI'er i form af konkrete performancemål for driften samt en systematisk opfølgning på disse:** Der bør fastlægges et mindre antal KPI'er (fx 3-5), der understøtter den overordnede strategi og målsætninger. KPI'erne kan eksempelvis være økonomiske, vedrøre borgertilfredshed og omhandle service. Det er vigtigt, at der ikke etableres for mange KPI'er for at bevare fleksibiliteten lokalt, hvor enhedscheferne skal kunne styre ressourcerne. Der skal følges systematisk op på KPI'erne og medarbejderne skal være orienterede og holdes opdateret løbende.



Situation og udfordringer

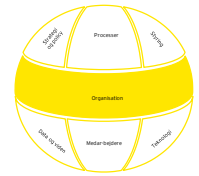
- ▶ Den grønne drift, kirkegårde og den grå drift er i dag organiseret omkring 13 geografiske enheder i tre centre.
- ▶ I Center for Drift Syd er etableret en tværgående enhed. I 2019 er også etableret en sådan enhed i Center for Drift Indre, men denne fungerer i praksis endnu ikke på tværs.
- ▶ Hertil varetager Istandsættelse mere specialiserede driftsopgaver på tværs af byen (bydækkende).
- ▶ Organiseringen er i høj grad historisk betinget, herunder hvad der ligger i de geografiske enheder og de geografiske snitflader/størrelser, i tværgående enhed(er) og bydækkende.
- ▶ Mulighederne for kapacitetsudjævning udnyttes ikke i tilstrækkelig grad inden for og mellem enhederne/centre. Dette vurderes primært at skyldes arbejdskulturen.
- ▶ Hver enhed har i udgangspunktet en enhedschef, driftskordinator og byrumsforvalter. Der er eksempler på, at fx forvalteren går på tværs af flere enheder. Efter EY's vurdering er det effektivt, såfremt driftskordinatorer og byrumsforvaltere i højere grad kunne specialisere sig og blev udnyttet på tværs fx med henblik på at købe mere fælles ind, planlægge, styre og følge mere på op tværs mv.
- ▶ En mindre del af den grønne drift er udliciteret.

Analyseområder



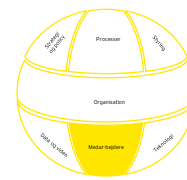
Løftestænger

- ▶ **Samling af specialiserede og rutebaserede driftsopgaver:** Samling af specialiserede og rutebaserede opgaver og opgaver der kræver større materiel, herunder ukrudtsbekæmpelse med spuma-teknologi (specialiseret og rutebaseret), pleje af vejrabatter (rutebaseret), træbeskæring/-beplantning/-fældning (specialiseret) mv. Disse opgaver kan eksempelvis placeres i en tværgående og bydækkende enhed. Endvidere bør etableres en fælles tilgang på tværs af centre til hvilke opgaver, der placeres i tværgående enheder i centre. Det er EY's vurdering, at Center for Drift Syds organisering er den bedste og mest effektive praksis.
- ▶ **Etablering af færre enheder ved tilpasning af organisationens geografiske grænser, enhedsstørrelser og ledelsesspænd:** Der bør etableres principper for organisering, herunder enhedernes geografiske omfang, ledelsesspænd mv. I tråd med samlingen af specialiserede opgaver og den øvrige effektivisering, herunder opgavebortfald og færre medarbejdere, vil der være mulighed for at etablere færre og geografisk større enheder. Hertil er der allerede i den eksisterende organisation mulighed for at øge ledelsesspændet i enheder, hvor dette er under 25*.



- ▶ **Samling af understøttende opgaver:** En samling af driftskoordinator- og byrumsforvalteropgaverne skal sikre mulighed for øget specialisering og kompetenceudnyttelse på tværs. Det er efter EY's vurdering nødvendigt, at driftskoordinatorerne i højere grad understøtter driften med databaseret viden og tværgående planlægning. Det er herunder væsentligt, at driftskoordinatorerne kan arbejde med data og analyse for at kunne omsætte dette til anbefalinger til effektiv drift. Endvidere bør administrative driftsopgaver, fx indkøb og økonomistyring, i højere grad samles på tværs af enheder og centre. Endvidere er det vurderingen, at byrumsforvalterne i højere grad bør gå på tværs af enheder med henblik på øge specialiseringsgraden og i højere grad følge op på den leverede kvalitet i driften, jf. etableringen af servicemål.
- ▶ **Øget brug af kapacitetsudjævning:** Der bør i højere grad kapacitetsudjævnes på tværs af kirkegårde og grønne arealer. En mere struktureret og samlet planlægning og driftsunderstøttelse, jf. samling af understøttende opgaver, bør bidrage til dette. I tillæg hertil bør der arbejdes med at fremme en kultur, som understøtter tværgående ressource-udnyttelse, fx ved at nedlægge selvstyrende teams.

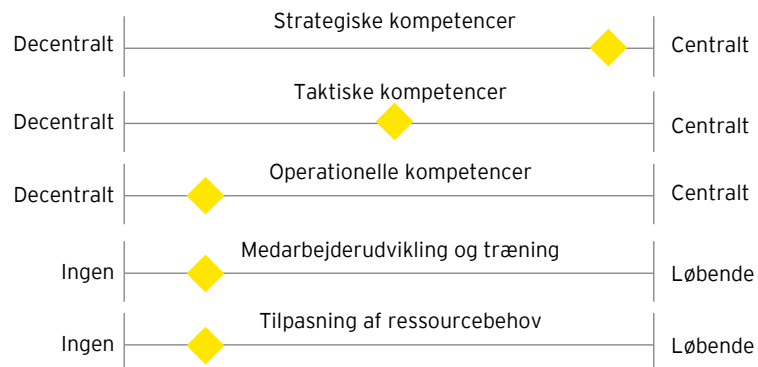
**Helårsansatte per enhedschef. 6 af 13 enheder har et ledelsesspænd under 25 pr. maj 2019.*



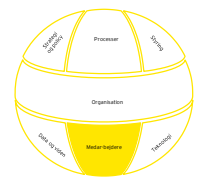
Situation og udfordringer

- ▶ EY vurderer, at der er en vis uoverensstemmelse mellem den eksisterende og den nødvendige kompetence- og medarbejdersammensætning.
- ▶ Der er behov for ledere til rollen som enhedschef, der kan lede og motivere de udførende medarbejdere. EY vurderer, at enhedscheferne har varierende gennemslagskraft over for medarbejderne, der i høj grad arbejder i såkaldte selvstyrende faglige teams, der i vid udstrækning selv prioriterer opgaverne i driften. EY har observeret, at ledere, der har en faglig baggrund, i højere grad formår at motivere og lede medarbejdere.
- ▶ Der er behov for driftscoordinatorer, der kan arbejde med data til understøttelse af driftsplanlægning (jf. afsnittet om organisering). EY har observeret, at driftscoordinatorerne i højere grad varetager administrative funktioner såsom indkøb, godkender økonomi og arbejdstid, flekstid og fravær.
- ▶ EY vurderer, at parkforvalterne har den relevante baggrund såsom landskabsarkitekt, skov- og landskabsingeniør eller lignende.
- ▶ De udførende medarbejdere er gartnere og/eller specialarbejdere med gartneriske kompetencer.

Analyseområder



- ▶ På kirkegårde kræver en andel af opgaverne en højere gartnerisk faglighed.
- ▶ På workshops er det fremhævet, at forvaltningen bærer et socialt ansvar og dermed har et antal mindre effektive ansættelser i form af fx nedslidte og/eller ældre medarbejdere.
- ▶ Det er ligeledes fremhævet, at mange af de udførende medarbejdere har qua deres lange anciennitet oplevet mange forandringer i organisationen. Der er imidlertid ikke arbejdet med forandringsledelse, hvorfor gamle rutiner og kulturer nu består i en organisation, der ikke længere danner rammen om gamle traditioner. HR-data viser imidlertid, at ca. hver tredje medarbejder i de geografiske enheder har været ansat i forvaltningen i mere end 10 år, men kun 3% var ansat før 2000.
- ▶ Der er et eksempel på en enhed, der har haft succes med at skabe en kultur med fokus på effektivisering bl.a. ved hjælp af LEAN, ved at inddrage medarbejderne i baggrunden for forandringer samt ved afholdelse af "event-dage", hvor medarbejderne samarbejder om større opgaver. EY har imidlertid observeret, at dette ikke er tilfældet i de øvrige enheder, og der arbejdes ikke systematisk med at effektivisere eller at skabe fokus på effektiv drift.
- ▶ Det er EY's vurdering, at der eksisterer en arbejdskultur i driften, som ikke spejles i ledelsens anvisninger eller beslutninger. Flere enheder har fx medarbejdere organiseret i selvstyrende teams, hvor lederen ikke oplever god mulighed for at præge opgaveprioriteringen i hverdagen, mens der på samme tid eksisterer en beslutning af ældre dato fra ledelsesteamet om at nedlægge selvstyrende teams. Et tilsvarende eksempel ses fra en enhed, hvor det tidligere er fastlagt, at medarbejderne ifølge arbejdstidsaftalen ikke må gå i bad i arbejdstiden, men trods dette består denne praksis. Der er en opfattelse i driften af, at fagforeningerne har uforholdsmæssig stor magt, og at der ikke er central opbakning til at udfordre dette.

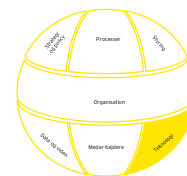


Løftestænger

- ▶ **Rekruttering og videreudvikling af ledere med personlig og faglig gennemslagskraft*:** Det bør sikres, at enhederne har enhedschefer med den nødvendige personlige gennemslagskraft og det faglige indblik for at kunne lede og motivere medarbejderne. Enhedscheferne skal ligeledes vedvarende sørge for at ajourføre deres viden om overenskomsterne for at kunne håndtere eventuelle uoverensstemmelser effektivt og uden konfliktudløsning.
- ▶ **Sikring af at alle medarbejdere under almindelige ansættelsesforhold bidrager til effektiv drift:** EY vurderer, at der i nogle enheder er en opfattelse af, at det er en del af forvaltningens sociale ansvar at have en andel mindre effektive ansættelser (dvs. ansat under almindelige ansættelsesforhold og således ikke fleksjobordninger eller lign.). EY anbefaler, at forvaltningen i stedet udnytter eksisterende ordninger såsom fleksjobordningen eller lign., hvor forvaltningen kan kompenseres økonomisk med lønrefusion. På den måde sikres det, at alle almindelige ansættelser bidrager til effektiv drift, og mindre effektive ansættelser kan fordeles hensigtsmæssigt i enhederne, hvor de kan bidrage med mest muligt.
- ▶ **Implementering af fælles kultur med fokus på effektiv drift og samarbejde og et opgør med eksisterende driftskultur:** Den førromtalte enheds tilgang til at skabe fokus på effektivisering og samarbejde kan med fordel bredes ud til de resterende geografiske enheder. En fælles kultur vil ligeledes kunne afhjælpe udfordringen med kulturforskelle på den grønne drift i parker ift. kirkegårde. I arbejdet med en fælles kultur, er det også vigtigt at adressere den eksisterende opfattelse, der eksisterer blandt medarbejderne ift. eksempelvis fagforeningerne og at aflive eventuelle myter om arbejdstidsregler og ansættelsesforhold for at kunne realisere reelle adfærdsændringer.

- ▶ **Der bør arbejdes med forandringsledelse:** Der bør i alle enheder arbejdes med at forberede medarbejderne på de forandringer forvaltningen står overfor for at sikre den bedst mulige overgang samt at potentialerne ved forandringerne kan realiseres.
- ▶ **Optimal allokering af specialiserede gartneriske kompetencer:** Det bør sikres, at de gartneriske kompetencer er allokeret optimalt ved at differentiere de grønne opgaver efter medarbejdernes spidskompetencer samt præferencer. Der er grønne områder i byen af mere havelignende karakter, der i højere grad kræver interesse for detaljen og på samme tid findes områder, der kræver grovere pleje i form af beskæring og pleje af større arealer.

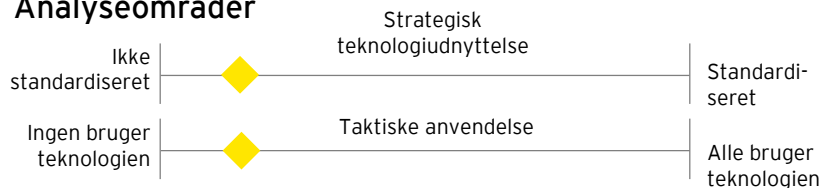
*Forslaget hænger tæt sammen med forslaget om effektiv driftsledelse under afsnittet "processer".



Situation og udfordringer

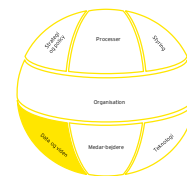
- ▶ Der er ikke identificeret en fælles tilgang til anvendelse af teknologier, som kan understøtte effektivitet i driften. SPUMA-teknologi er på en række workshops blevet vurderet til at have et væsentligt effektiviseringspotentiale, men at det er en udfordring, at SPUMA-kapaciteten for lav til at dække enhedernes behov. Det medfører, at der brændes ukrudt manuelt, hvilket er en lang og tung proces.
- ▶ Det er EY's vurdering, at der mangler et grundlæggende kendskab til og afklaring af, hvilke teknologier som kan/ikke kan understøtte driftseffektivitet. Andre kommunale forvaltninger anvender eksempelvis robotplæneklippere på sportsplæner og har realiseret væsentlige gevinster derigennem. Teknologien er imidlertid ikke i anvendelse i Teknik- og Miljøforvaltningen trods flere og større arealer.
- ▶ Der er identificeret eksempler på, at der udvikles app-løsninger i en af de geografiske enheder, men løsningen er ikke bredt ud til de øvrige enheder. Det er EY's vurdering, at app-udvikling ikke er en opgave, som bør drives og udføres lokalt. Der er behov for at effektive løsninger udbredes til hele driften.

Analyseområder



Løftestænger

- ▶ **Afklaring af og business cases for indkøb af eksisterende teknologier:** Der er behov for at afklare hvordan nye teknologier som robotplæneklippere og SPUMA-teknologi (ukrudtsbekæmpelse) bedst muligt effektiviserer driften. EY's vurdering er, at der eksempelvis er potentialer forbundet med robotplæneklippere, fx på natlukkede kirkegårde, sportsplæner mv. (som i KFF), ligesom SPUMA-teknologien ikke udnyttes fuldt ud i driften. Endvidere kan der være potentialer ved at anvende sorterteknologi på legepladser med henblik på at få information om, hvorvidt der har været aktivitet i løbet af natten og dermed reelt er behov for at renholde næste morgen. En række offentlige myndigheder anvender allerede droneteknologi til tilsynsopgaver, hvilket kan blive relevant at indtænke i fx opfølgning på servicemål. Det vil kræve en investering og en strategisk tilgang til udnyttelse af disse, såfremt potentialet skal realiseres.
- ▶ **Central udvikling af app-løsninger i driften og evt. udbredelse af disse:** Der bør ikke udvikles app-løsninger lokalt og samtidig bør eksisterende løsninger bredes ud på tværs af Byens Drift.
- ▶ **Automatisk registrering af variable lønde** (jf. budgetanalysens fase 2): Efter EY's vurdering er der et økonomisk potentiale forbundet med øget automatisk registrering af variable lønde i bl.a. Byens Drift.
- ▶ **Fuld implementering af Kvantum:** Bedre implementering af Kvantum, så det i højere grad understøtter behovene, fx via at færre kan købe ind i Kvantum.



Situation og udfordringer

- ▶ Der er grundlæggende et behov for øget transparens og viden omkring driftsopgaven gennem data. Der eksisterer udvalgte data, som i nogen grad anvendes til at understøtte driften, herunder primært fra Kvantum, GIS, PUMA. Der er behov for at sammenkoble data om opgave- og ressourcestyring via GIS, PUMA, tidsregistreringsystemer, Kvantum mv., så driften i praksis har et faktabaseret grundlag at driftsoptimere og prioritere ressourcer og opgaver på.
- ▶ Enhedscheferne har ikke adgang til produktionsdata (ruter, ressourceanvendelse, service mv.) udstillet i realtid i et let tilgængeligt format. Det findes allerede værktøjer i TMF som PowerBI, som kan understøtte øget anvendelse af ledelsesinformation.
- ▶ EY's vurdering er, at der også er behov for en mere dataunderstøttet planlægning. Planlægningen er i dag i meget høj grad baseret på enkeltmedarbejderes lokalerfaring. Andre offentlige virksomheder anvender fx allerede GPS-metadata om hvilke arealer, der er/har været aktivitet, hvilket eksempelvis kan guide, hvor der (ikke) er et renholdsbehov.

Analyseområder



Løftestænger

- ▶ **Afklaring af konkrete databehov (styringsbehov) og udstilling til og udnyttelse af data i driften:** Driftens databehov bør tydeligt defineres med udspring i de KPI'er og serviceniveauer, der fastlægges (se "styring"). Der er behov for, at enhedscheferne får udstillet de væsentligste styringsdata på et dashboard (PowerBI) i et format, så data reelt kan udnyttes i den løbende drift, herunder fx logistik- og rutedata (PUMA). Disse data skal også anvendes strategisk til løbende driftsoptimering på tværs, så der følges op på forbrugte ressourcer, produktion og service. Sidstnævnte forudsætter definerede serviceniveauer. Især den taktiske og operationelle planlægning bør dataunderstøttes i højere grad, fx med GPS-metadata om borgernes aktivitet, ligesom GIS kan kobles med bl.a. PUMA og anvendes til at planlægge og delegere opgaver via kortfunktionen i GIS, hvilket kan gøres flere år ud i fremtiden for opgaver med lange intervaller mellem, fx forebyggende vedligehold af træer. Enhedscheferne og medarbejderne skal klædes på til at udnytte datamulighederne bedst muligt.
- ▶ **Øget centralt fokus på at dataunderstøtte driften:** Der er behov for at etablere en central enhed, der har overblikket over eksisterende data samt hvilke data, der er behov for at understøtte driften med analyser. Dette kunne eksempelvis ligge i enheden "Driftsviden". Såfremt de understøttende opgaver samles, vil det være naturligt at indtænke data management og dataanalyse- og udstilling i opgaveporteføljen. Oslo Kommune bruger eksempelvis data på besøgende på grønne områder til at fremskrive budgetbehovet. Samme data kan bruges til at beslutte fordelingen af elementer på grønne områder og kirkegårde, så de imødekommer fremtidens borgers behov (dvs. ud fra forventningen at både parker og kirkegårde får flere besøgende men også ift. hvordan de grønne områder forventes at blive brugt i fremtiden).

1

LEDELSESRESUMÉ



2

AFGRÆNSNING, BASELINE OG METODE



3

LØFTESTÆNGER FORDELT PÅ EFFEKTIVISERINGER OG SERVICEHARMONISERING



4

UDDYBNING AF LØFTESTÆNGER



5

PRIORITERING AF LØFTESTÆNGER



Anbefaling til prioritering af løftestænger (1/2)

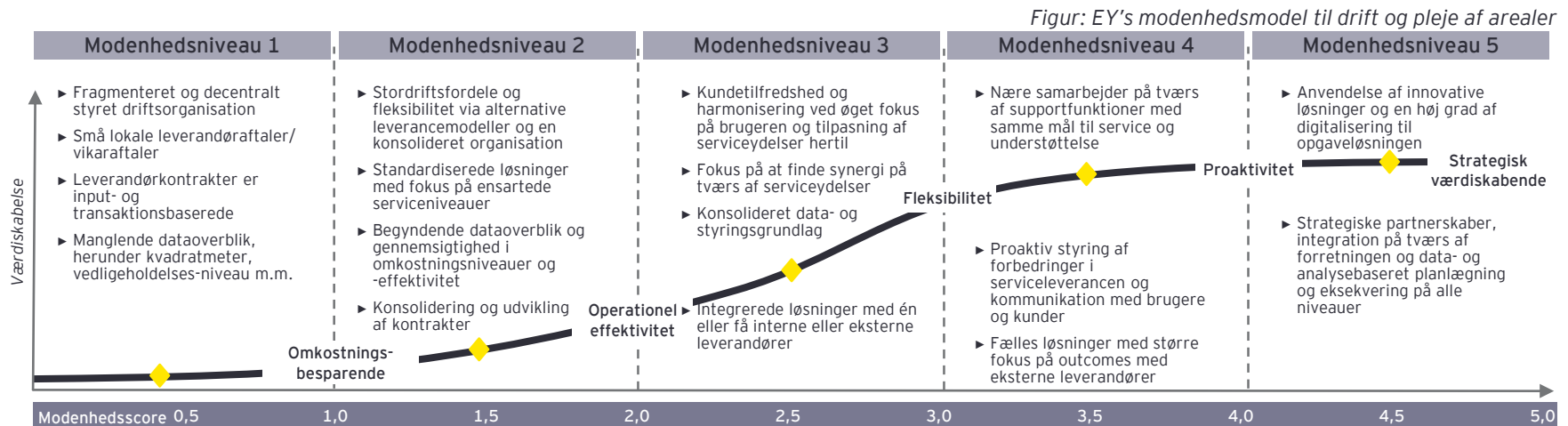
Prioritering af løftestænger efter modenhedsstrin



- ▶ På baggrund af EY's modenhedsmodel til drift og pleje af arealer*, som er blevet anvendt på tværs af både kommunale og statslige organisationer til optimering af arealdrift, kan løftestængerne inddeles efter deres bidrag på modenhedsskalaen 1-5.
- ▶ Det er vigtigt at bemærke, at der på tværs af løftestængerne er væsentlige synergier, hvorfor det er afgørende fra udgangspunktet også at lægge en plan for iværksættelsen af de løftestænger, der løfter driften til modenhedsniveau 3, 4 og 5.
- ▶ EY vurderer, at driften i TMF er umoden svarende til modenhedsniveau 1 i tabellen nedenfor. Dette niveau er bl.a. karakteriseret ved fragmenteret og decentral styring samt manglende dataoverblik. Løftestængerne er på næste side grupperet efter, hvilke der giver løft til hhv. modenhedsniveau 2, modenhedsniveau 3-4 samt modenhedsniveau 5.
- ▶ I praksis vil overgangen mellem modenhedsniveauerne være flydende og understøtte hinanden gensidigt (fx styring, ledelse og data), hvorfor grupperingen af løftestænger ikke skal tolkes som en projektplan men mere som en rettesnor til en indledende prioritering af indsatser.

EY's modenhedsmodel til drift og pleje af arealer

- ▶ EY's modenhedsmodel til drift og pleje af arealer er oprindeligt udviklet til analyse af facility management-organisationer. Modellen baserer sig på en teoretisk ramme med inddragelse af viden fra en lang række nordiske facility management-projekter i alle sektorer, herunder en række danske kommuner. Modellen består af modenhedsniveauer fordelt på fem trin, der hver illustrerer en stigende modenhed, hvor der indgår flere og flere elementer, der bidrager til værdiskabelse.
- ▶ I modenhedsmodellen ses endvidere en kurve (gul), der indikerer, i hvor høj grad facility management skaber værdi til kerneforretningen.
- ▶ EY's modenhedsmodel baserer sig på en teoretisk ramme med inddragelse af viden fra en lang række nordiske projekter i alle sektorer, herunder en række danske kommuner. I modenhedsmodellen ses endvidere en kurve, der indikerer, i hvor høj grad der skabes værdi til kerneforretningen.



Anbefaling til prioritering af løftestænger (2/2)

Prioritering af løftestænger efter modenhedsstrin



	Løft til modenhedsniveau 2	Løft til modenhedsniveau 3-4	Løft til modenhedsniveau 5
Strategi og policy	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kobling af driftsunderstøttende værktøjer til økonomi og ressourcer 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etablering af strategi for konkurrenceudsættelse af opgaver ▶ Implementering af styring efter borgernes efterspørgsel ▶ Definering af strategi og målsætning for kirkegårdene 	
Processer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Effektiv driftsledelse med politisk-strategisk understøttelse centralt ▶ Etablering og harmonisering af serviceniveauer med kobling til økonomi ▶ Beslutning om elementer på og design af arealer ▶ Klare roller og ansvar 		
Styring		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Der bør etableres en mere klar kobling mellem den strategiske, taktiske og operationelle styring for at omsætte strategien til effektiv drift ▶ Der bør fastlægges 3-5 KPI'er i form af konkrete performancemål for driften samt en systematisk opfølgning på disse 	
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Samling af specialiserede og rutebaserede driftsopgaver ▶ Etablering af færre enheder ved tilpasning af organisationens geografiske grænser, enhedsstørrelser og ledelsesspænd ▶ Samling af understøttende opgaver ▶ Øget brug af kapacitetsudjævning 		
Data og viden		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Afklaring af konkrete databehov (styringsbehov) og udstilling til og udnyttelse af data i driften 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Øget centralt fokus på at dataunderstøtte driften
Medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Implementering af fælles kultur med fokus på effektiv drift og samarbejde og et opgør med eksisterende driftskultur ▶ Der bør arbejdes med forandringsledelse ▶ Sikring af at alle medarbejdere under almindelige ansættelsesforhold bidrager til effektiv drift 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rekruttering og videreudvikling af ledere med personlig og faglig gennemslagskraft ▶ Optimal allokering af specialiserede gartneriske kompetencer 	
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Automatisk registrering af variable løndelev 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fuld implementering af kvantum ▶ Afklaring af og business cases for indkøb af eksisterende teknologier 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Central udvikling af app-løsninger i driften og evt. udbredelse af disse

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Om EY

EY er en af verdens førende organisationer inden for revision, skat, transaktioner og rådgivning. Den indsigt og de ydelser, vi leverer, hjælper med at opbygge tillid til kapitalmarkederne og den globale økonomi. Vi udvikler dygtige ledere og medarbejdere, som sammen leverer det, vi lover vores interessenter og bidrager til, at arbejdsverdenen og arbejdslivet fungerer bedre - for vores medarbejdere, vores kunder og det omgivende samfund.

EY henviser til den globale organisation og kan referere til et eller flere medlemsfirmaer inden for Ernst & Young Global Limited, som hver især udgør en selvstændig juridisk enhed. Ernst & Young Global Limited, som er et engelsk 'company limited by guarantee', yder ikke kunderådgivning. Flere oplysninger om vores organisation kan findes på ey.com

© 2017 Ernst & Young P/S. CVR-nr. 30700228
All Rights Reserved.

Dette materiale er udarbejdet alene til orientering, og oplysningerne i det tilsigter ikke at være fyldestgørende, og de træder ikke i stedet for udførlige analyser eller udøvelsen af professionelle skøn. I konkrete sager opfordres brugere til at henvende sig til EY's rådgivere.

ey.com/dk