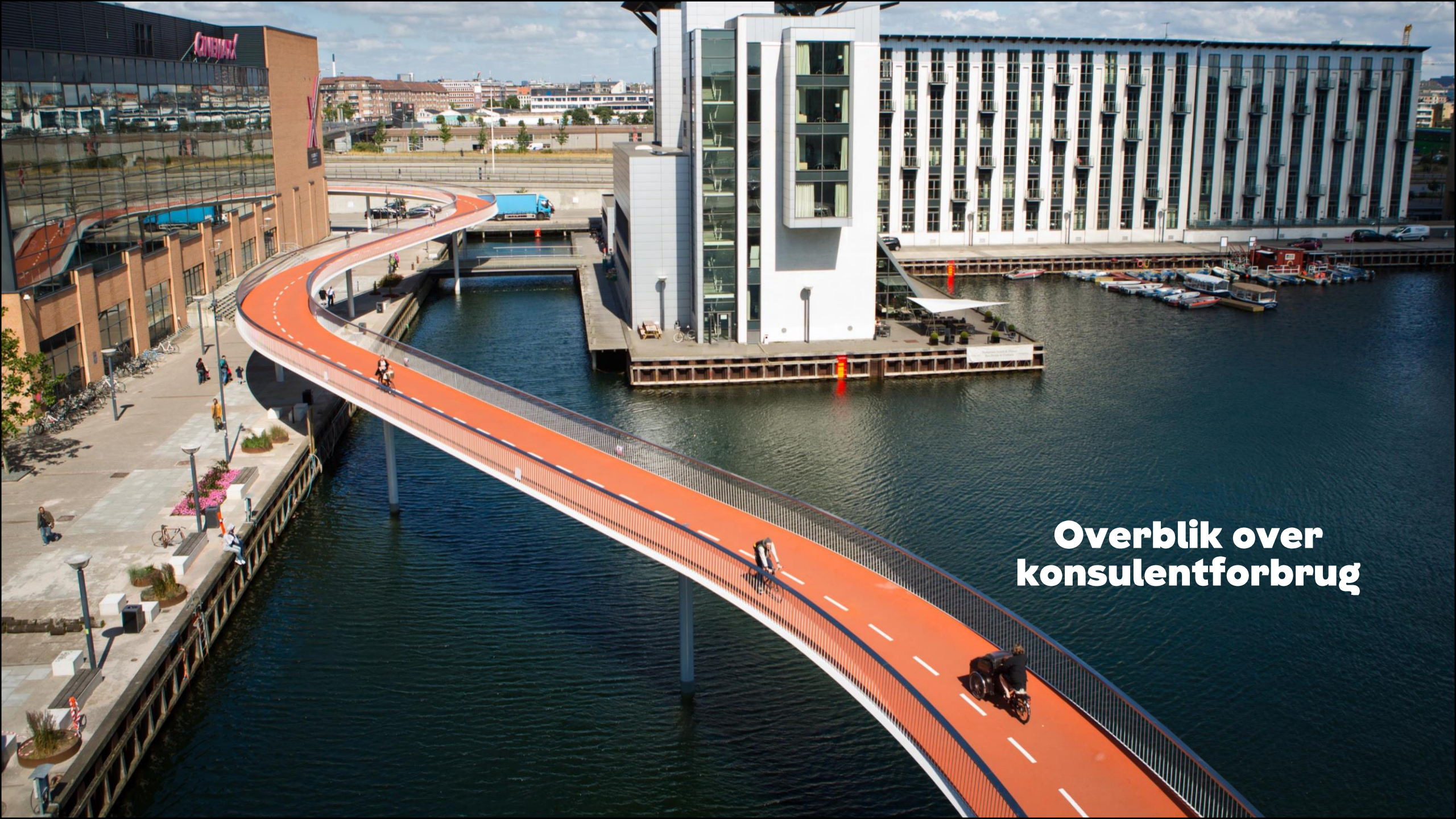


# Bilag 2. Analyse af konsulentforbrug i TMF 2017-2018



**SAMMEN  
OM BYEN**

KØBENHAVNS KOMMUNE  
Teknik- og Miljøforvaltningen



**Overblik over  
konsulentforbrug**

## Difference i forhold til årsopgørelser til Teknik- og Miljøudvalget

### Årsopgørelse Teknik- og Miljøudvalget vs. nærværende analyse

Tal i årsopgørelse til Teknik- og Miljøudvalget er baseret på data trukket på artskonti i Kvantum. Nærværende rapport er baseret på data trukket fra kommunens indkøbsløsning, KMD IA.

Træk fra KMD IA sikrer at konsulentindkøb er bogført på andre arter end art 4.9 Tjenesteydelser med moms bliver inkluderet. Eksempel på bogføring på andre arter er konsulentforbrug som indgår i sammenhænge (fx projekter), hvor det ønskes at følge op på særskilt, og hvor det derfor benytter andre arter.

### Konsulentindkøb på anlæg-, takst- og driftsmidler

Træk fra KMD IA giver ikke direkte mulighed for, at skille mellem konsulentindkøb på anlægsmidler, takstmidler og driftsmidler. Det vurderes at ulempen dette medfører mere end opvejes af, at træk på artskonti betyder at en betydelig andel konsulentindkøb vil mangle hvis det trækkes på artkonti.

Jf. tabel øverst til højre medfører træk på artskonti at 46,2 mio.kr. (2017) og 40,8 mio.kr. (2018) af konsulentindkøb mangler i TMU-opgørelsen sammenlignet med nærværende analyse, svarende til 29,7 pct. (2017) og 27,9 pct. (2018).

Det skal fremhæves at en forudsætning for nærværende analyse har været en omfattende og manuel datarens for at skabe valide og reliable tal på området.

Baseret på datatrækket fra KMD IA kan følgende fordeling estimeres for 2017-2018:

- 243,4 mio.kr. (62,6 pct.) kan henføres til anlægsmidler.
- 41,4 mio.kr. (10,6 pct.) kan henføres til takstmidler.
- 243,4 mio.kr. (26,7 pct.) kan henføres til driftsmidler.

	TMU-opgørelse (Anlæg)	TMU-opgørelse (Drift)	TMU-opgørelse (I alt)	Nærværende analyse
2017	111.476.000 kr.	44.061.000 kr.	155.537.000 kr.	201.739.814 kr.
2018	102.113.000 kr.	43.921.000 kr.	146.034.000 kr.	186.848.502 kr.
2017-2018	213.589.000 kr.	87.982.000 kr.	301.571.000 kr.	388.588.316 kr.

	Anlægsmidler (estimat)	Takstmidler (estimat)	Driftsmidler (estimat)	TMF samlet (afrundet)
2017-2018	243.390.000 kr.	41.360.000 kr.	103.840.000 kr.	388.590.000 kr.

## Overordnet resultat: Konsulentindkøb fordelt på kategorier

Genstandsfeltet fordeles på syv overordnede kategorier for konsulentydelse. En uddybende beskrivelse af kategorierne fremgår af sidste side.

Største kategori er *Ingeniørydelser* der udgør 68 pct. af det samlede genstandsfelt. Den store andel af det samlede forbrug forklares af anlægsområdet.

De fire største kategorier – *Ingeniørydelser, IT-ydelser, Juridiske ydelser, Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling* – udgør 94 pct. af genstandsfeltet.

Der observeres en del variation mellem årene mht. konsulentindkøb indenfor flere af kategorierne. Uddybende forklaringer på denne variation fremgår af dybdegående analyser af indkøbskategorier.

Det er stor variation mellem konsulentkategorierne mht. fordeling mellem anlæg-, takst- og driftsmidler. Estimeret fordeling fremgår af næste side, men hvor følgende kan fremhæves:

- *Ingeniørydelser* henføres primært til anlægsmidler (80 pct. – 211,4 mio.kr.).
- For de øvrige seks kategorier kan forbrug primært henføres til takst- og driftsmidler, hvor andelen varierer fra 58 pct. (*Kommunikation og redaktionelle ydelser*) og 99 pct. (*HR-ydelser*).

Kategori	2017	2018	2017-2018	Andel TMF total
Ingeniørydelser	138.656.898 kr.	124.765.003 kr.	263.421.901 kr.	67,8%
IT-ydelser	27.831.977 kr.	18.974.858 kr.	46.806.835 kr.	12,0%
Juridiske ydelser	12.494.690 kr.	19.405.210 kr.	31.899.900 kr.	8,2%
Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling	11.801.646 kr.	11.351.287 kr.	23.152.933 kr.	6,0%
HR-ydelser	4.330.483 kr.	3.908.771 kr.	8.239.254 kr.	2,1%
Kommunikation og redaktionelle ydelser	4.641.193 kr.	3.065.863 kr.	7.707.056 kr.	2,0%
Regnskab- og revisionsydelser	1.982.927 kr.	5.377.510 kr.	7.360.437 kr.	1,9%
<b>TMF total</b>	<b>201.739.814 kr.</b>	<b>186.848.502 kr.</b>	<b>388.588.316 kr.</b>	<b>100,0%</b>

## Overordnet resultat: Konsulentindkøb fordelt på anlæg-, takst- og driftsmidler

Kategori	Anlægsmidler (estimat)	Takstmidler (estimat)	Driftsmidler (estimat)	Samlet
Ingeniørydelser	80,2%	6,1%	13,7%	100,0 %
IT-ydelser	19,6%	20,8%	59,6%	100,0 %
Juridiske ydelser	33,0%	19,5%	47,5%	100,0 %
Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling	33,4%	26,5%	40,1%	100,0 %
HR-ydelser	0,6%	10,7%	88,7%	100,0 %
Kommunikation og redaktionelle ydelser	42,0%	25,3%	32,7%	100,0 %
Regnskab- og revisionsydelser	17,0%	5,7%	77,3%	100,0 %
<b>TMF total</b>	<b>62,6%</b>	<b>10,6%</b>	<b>26,7%</b>	<b>100,0 %</b>

Kategori	Anlægsmidler (estimat)	Takstmidler (estimat)	Driftsmidler (estimat)	2017-2018 (afrundet)
Ingeniørydelser	211.390.000 kr.	16.020.000 kr.	36.010.000 kr.	263.420.000 kr.
IT-ydelser	9.180.000 kr.	9.740.000 kr.	27.890.000 kr.	46.810.000 kr.
Juridiske ydelser	10.540.000 kr.	6.220.000 kr.	15.140.000 kr.	31.900.000 kr.
Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling	7.740.000 kr.	6.130.000 kr.	9.280.000 kr.	23.150.000 kr.
HR-ydelser	50.000 kr.	880.000 kr.	7.310.000 kr.	8.240.000 kr.
Kommunikation og redaktionelle ydelser	3.240.000 kr.	1.950.000 kr.	2.520.000 kr.	7.710.000 kr.
Regnskab- og revisionsydelser	1.250.000 kr.	420.000 kr.	5.690.000 kr.	7.360.000 kr.
<b>TMF total</b>	<b>243.390.000 kr.</b>	<b>41.360.000 kr.</b>	<b>103.840.000 kr.</b>	<b>388.590.000 kr.</b>

## Overordnet resultat: 20 største leverandører

Leverandør	2017	2018	2017-2018
Rambøll Danmark	44.952.133 kr.	36.737.368 kr.	<b>81.689.501 kr.</b>
Sweco Danmark	15.266.698 kr.	10.624.380 kr.	<b>25.891.077 kr.</b>
COWI	17.975.508 kr.	6.916.240 kr.	<b>24.891.748 kr.</b>
Moe	9.393.001 kr.	8.952.461 kr.	<b>18.345.462 kr.</b>
VIA Trafik Rådgivning	8.044.945 kr.	8.781.412 kr.	<b>16.826.358 kr.</b>
EkspONENT	8.142.108 kr.	7.806.255 kr.	<b>15.948.363 kr.</b>
Niras	5.268.152 kr.	8.911.411 kr.	<b>14.179.564 kr.</b>
Horten Advokatpartnerselskab	5.079.635 kr.	6.474.758 kr.	<b>11.554.393 kr.</b>
Nielsen Nørager Advokatpartnerselskab	3.777.568 kr.	7.664.396 kr.	<b>11.441.963 kr.</b>
PA Consulting Group	7.570.100 kr.	894.320 kr.	<b>8.464.420 kr.</b>

Leverandør	2017	2018	2017-2018
Bogl	2.772.291 kr.	5.197.570 kr.	<b>7.969.861 kr.</b>
Netcompany	4.731.293 kr.	2.595.476 kr.	<b>7.326.769 kr.</b>
Kuben Management	5.354.750 kr.	1.746.592 kr.	<b>7.101.342 kr.</b>
SLA	2.467.021 kr.	3.475.403 kr.	<b>5.942.424 kr.</b>
Schönherr	975.673 kr.	4.411.102 kr.	<b>5.386.776 kr.</b>
EY	867.300 kr.	4.391.527 kr.	<b>5.258.827 kr.</b>
Bech-Bruun	1.914.928 kr.	2.919.492 kr.	<b>4.834.420 kr.</b>
1:1 Landskab	2.296.550 kr.	1.820.607 kr.	<b>4.117.157 kr.</b>
Gaardrum.dk	1.528.942 kr.	1.776.960 kr.	<b>3.305.902 kr.</b>
ÅF	0 kr.	3.267.417 kr.	<b>3.267.417 kr.</b>



**Dybdegående  
analyse af  
kategorier**

## Dybdegående analyse: Ingeniørydelser

- *Ingeniørydelser* udgør 68 pct. af genstandsfeltet
- 80 pct. af forbruget inden for kategorien henføres til anlægsområdet.
- Forbruget inden for kategorien var 10 pct. lavere i 2018 sammenlignet med 2017, og hvor den primære forklaring er anlægsloftet.

### Antal leverandører og leverandørstørrelse (tabel næste side)

- *Ingeniørydelser* blev indkøbt fra 176 leverandører i perioden.
- 10 leverandører har leveret ydelser for >5 mio.kr. svarende til 79 pct. af forbruget inden for kategorien.
- 49 pct. (n=86) af leverandørerne har leveret ydelser for <100.000 kr. svarende til 1 pct. af forbruget inden for kategorien.

### De 10 største leverandører (tabel næste side)

- De 10 største leverandører kan fuldstændig eller primært henføres til anlægsområdet.
- Rambøll som er største leverandør står alene for 31 pct. af forbruget inden for kategorien.

### Uddybende beskrivelse af forbrug af takst-/driftsmidler: 52,0 mio.kr. (tabel næste side):

- 25 pct. (13,1 mio.kr.) henføres til projektering og rådgivning ifm. vedligehold af veje, broer og bygværker i København.
- 19 pct. (10,0 mio.kr.) henføres til trafikale analyser, undersøgelser, rådgivning mv. på mobilitetsområdet.
- 13 pct. (6,9 mio.kr.) henføres til takstmidler ifm. projektering og rådgivning på affaldsområdet (udrulning af bioindsamling og overdragelse af affaldsindsamling til ARC)
- 12 pct. (6,3 mio.kr.) henføres til takstmidler og analyser, undersøgelser, rådgivning mv. på affaldsområdet (RAP18, RAP24).
- 9 pct. (4,5 mio.kr.) henføres til udvikling af ny trafikmodel for Hovedstadsområdet
- 2 pct. (1,0 mio.kr.) henføres til rådgivning og arkitektudgifter ifm. to-husløsningen for den administrative organisering af forvaltningen.
- 20 pct. (10,2 mio.kr.) henføres til øvrige konsulentindkøb inden for *ingeniørydelser* - primært opgaver af afgrænset varighed og med stort behov for specialkompetence.

	Beløb ekskl. moms
Ingeniørydelser 2017	138.656.898 kr.
Ingeniørydelser 2018	124.765.003 kr.
Ingeniørydelser 2017-2018	263.421.901 kr.
Ændring 2017-2018	-10,0 %
Andel TMF total	67,8 %

Ingeniørydelser	Beløb ekskl. moms	Andel total
Anlægsmidler 2017-2018 (estimat)	211.390.000 kr.	80,2 %
Takstmidler 2017-2018 (estimat)	16.020.000 kr.	6,1 %
Driftsmidler 2017-2018 (estimat)	36.010.000 kr.	13,7 %
<b>Total 2017-2018 (afrundet)</b>	<b>263.420.000 kr.</b>	<b>100,0 %</b>



## Dybdegående analyse: Ingeniørydelser

2017-2018	Antal leverandører	Beløb ekskl. moms	Andel total
> 5 mio.kr.	10	206.918.213 kr.	78,6%
1-5 mio.kr.	14	29.875.702 kr.	11,3%
100.000-1 mio.kr.	66	24.075.489 kr.	9,1%
0-100.000 kr.	86	2.552.498 kr.	1,0%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>263.421.901 kr.</b>	<b>100,0%</b>

10 største leverandører 2017-2018	Beløb ekskl. moms
Rambøll	81.090.311 kr.
Sweco	25.369.368 kr.
COWI	24.706.748 kr.
Moe A/S	18.345.462 kr.
Via Trafik Rådgivning	16.826.358 kr.
Niras	14.179.564 kr.
BOGL	7.969.861 kr.
Kuben Management	7.101.342 kr.
SLA A/S	5.942.424 kr.
Schönherr	5.386.776 kr.

Takst- og driftsmidler 2017-2018	Beløb ekskl. moms (estimat)
Vedligehold af veje, broer og bygværker i København	13,1 mio.kr.
Mobilitetsområdet	10,0 mio.kr.
Affaldsområdet (Bioindsamlingsordningen og overdragelse ARC)	6,9 mio.kr.
Affaldsområdet (RAP18 og RAP24)	6,3 mio.kr.
Trafikmodel for Hovedstadsområdet	4,5 mio.kr.
To-husløsningen for TMF	1,0 mio.kr.
Øvrige ingeniørydelser	10,2 mio.kr.
<b>Total</b>	<b>52,0 mio.kr.</b>

## Dybdegående analyse: IT-ydelser

- *IT-ydelser* udgør 12 pct. af genstandsfeltet
- 80 pct. af forbruget inden for kategorien henføres til takst- og driftsmidler.
- Forbruget inden for kategorien var 32 pct. lavere i 2018 sammenlignet med 2017, og hvor den primære forklaring er udgifter ifm. implementering af Kvantum.

### Antal leverandører og leverandørstørrelse (tabel næste side)

- *IT-ydelser* blev indkøbt fra 87 leverandører i perioden.
- 7 pct. (n=6) af leverandørerne har leveret ydelser for > 1 mio.kr. svarende til 73 pct. inden for kategorien.
- 59 pct. (n=51) af leverandørerne har leveret ydelser for <100.000 kr. svarende til 3 pct. af forbruget inden for kategorien.

### De 10 største leverandører (tabel næste side)

- De 10 største leverandører står for 81 pct. af forbruget inden for kategorien.
- Eksponent som er største leverandør står alene for 34 pct. af forbruget inden for kategorien, og er først og fremmest knyttet til forskellige PUMA-projekter, drift og support af fagsystemer, samt diverse projektering og rådgivning.
- De fire øvrige leverandører som har leveret ydelser for >1 mio.kr. kan alle helt eller primært henføres til implementering af Kvantum

### Uddybende beskrivelse af forbrug af takst-/driftsmidler: 37,6 mio.kr. (tabel næste side):

- 44 pct. (16,4 mio.kr.) henføres til forskellige tilpasninger, udvikling, integrationer mv. i forbindelse med implementering af Kvantum i forvaltningen.
- 15 pct. (5,5 mio.kr.) henføres til opstart og udvikling af PUMA-programmet, samt softwareudvikling til konkrete projekter i programmet på tværs af forvaltningen.
- 12 pct. (4,4 mio.kr.) henføres til takstmidler og projektering, udvikling og implementering af nemaffaldsservice.kk.dk på affaldsområdet.
- 3 pct. (1,0 mio.kr.) henføres til takstmidler på affaldsområdet og konsulentytelser i forbindelse med overdragelse af affaldsindsamling til ARC.
- 27 pct. (10,3 mio.kr.) henføres til øvrige konsulentindkøb inden for *IT-ydelser*, herunder mindre udviklingsopgaver, projektering og rådgivning, support, samt opgaver med stort behov for specialkompetence.

	Beløb ekskl. moms
IT-ydelser 2017	27.831.977 kr.
IT-ydelser 2018	18.974.858 kr.
IT-ydelser 2017-2018	46.806.835 kr.
Ændring 2017-2018	-31,8 %
Andel TMF total	12,0 %

IT-ydelser	Beløb ekskl. moms	Andel total
Anlægsmidler 2017-2018 (estimat)	9.180.000 kr.	19,6 %
Takstmidler 2017-2018 (estimat)	9.740.000 kr.	20,8 %
Driftsmidler 2017-2018 (estimat)	27.890.000 kr.	59,6 %
Total 2017-2018 (afrundet)	46.810.000 kr.	100,0 %

## Dybdegående analyse: IT-ydelser

2017-2018	Antal leverandører	Beløb ekskl. moms	Andel total
> 1 mio.kr	6	34.251.849 kr.	73,2%
100.000-1 mio.kr.	30	11.074.459 kr.	23,7%
0-100.000 kr.	51	1.480.526 kr.	3,2%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>46.806.835 kr.</b>	<b>100,0%</b>

10 største leverandører 2017-2018	Beløb ekskl. moms
Ekspontent	15.948.363 kr.
PA Consulting Group	8.464.420 kr.
Netcompany	7.326.769 kr.
Accuro	1.470.875 kr.
KPMG	1.041.423 kr.
Nygaard Advisory	984.500 kr.
Devoteam	975.443 kr.
KMD	640.850 kr.
Rambøll	599.190 kr.
Konradi	596.000 kr.

Takst- og driftsmidler 2017-2018	Beløb ekskl. moms (estimat)
Implementering Kvantum	16,4 mio.kr.
PUMA	5,5 mio.kr.
Affaldsområdet (Nem affaldsservice)	4,4 mio.kr.
Affaldsområdet (overdragelse ARC)	1,0 mio.kr.
Øvrige IT-ydelser	10,3 mio.kr.
<b>Total</b>	<b>37,6 mio.kr.</b>

## Dybdegående analyse: Juridiske ydelser

- *Juridiske ydelser* udgør 8 pct. af genstandsfeltet
- 67 pct. af forbruget inden for kategorien henføres til takst- og driftsmidler.
- Forbruget inden for kategorien var 55 pct. højere i 2018 sammenlignet med 2017, og hvor den primære forklaring var forvaltningens behov for juridisk bistand ifm. med flere sager.

### Antal leverandører og leverandørstørrelse (tabel næste side)

- *Juridiske ydelser* blev indkøbt fra 15 leverandører i perioden.
- 47 pct. (n=7) af leverandørerne har leveret ydelser for <100.000 kr. svarende til 1 pct. af forbruget inden for kategorien.

### De 5 største leverandører (tabel næste side)

- De 5 største leverandører står for 96pct. af forbruget inden for kategorien.
- Horten og Nielsen Nørager er tilnærmet lige store som største leverandør og står alene for 72 pct. af forbruget inden for kategorien.
- Horten henføres til flere retssager, samt generel juridisk rådgivning bredt i forvaltningen.
- Nielsen Nørager henføres til retssager, samt juridisk bistand ifm. sager om reklamestandere og fortovsordningen
- Bech-Bruun henføres i stor grad til voldgiftssager, samt til sag om reklamestandere.
- Accura henføres til juridisk rådgivning på affaldsområdet.
- Molt-Wengel henføres til juridisk rådgivning på anlægsområdet (udbud og entreprise)

### Uddybende beskrivelse af forbrug af takst-/driftsmidler: 21,4 mio.kr. (tabel næste side):

- 58 pct. (12,4 mio.kr.) henføres til juridisk rådgivning.
- 42 pct. (9,0 mio.kr.) henføres til retssager og forligssager.

	Beløb ekskl. moms
Juridiske ydelser 2017	12.494.690 kr.
Juridiske ydelser 2018	19.405.210 kr.
Juridiske ydelser 2017-2018	31.899.900 kr.
Ændring 2017-2018	+55,3 %
Andel TMF total	8,2 %

Juridiske ydelser	Beløb ekskl. moms	Andel total
Anlægsmidler 2017-2018 (estimat)	10.540.000 kr.	33,0 %
Takstmidler 2017-2018 (estimat)	6.220.000 kr.	19,5 %
Driftsmidler 2017-2018 (estimat)	15.140.000 kr.	47,5 %
Total 2017-2018 (afrundet)	31.900.000 kr.	100,0 %

## Dybdegående analyse: Juridiske ydelser

2017-2018	Antal leverandører	Beløb ekskl. moms	Andel total
> 1 mio.kr	5	30.495.458 kr.	95,6%
100.000-1 mio.kr.	3	1.137.842 kr.	3,6%
0-100.000 kr.	7	266.600 kr.	0,8%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>31.899.900 kr.</b>	<b>100,0%</b>

5 største leverandører 2017-2018	Beløb ekskl. moms
Horten	11.554.393 kr.
Nielsen Nørager	11.441.963 kr.
Bech-Brunn	4.834.420 kr.
Accura	1.399.693 kr.
Molt Wengel	1.264.988 kr.

Takst- og driftsmidler 2017-2018	Beløb ekskl. moms (estimat)
Juridisk rådgivning	12,4 mio.kr.
Retssager og forlig	9,0 mio.kr.
<b>Total</b>	<b>21,4 mio.kr.</b>

## Dybdegående analyse: Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling

- *Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling* udgør 6 pct. af genstandsfeltet
- 67 pct. af forbruget inden for kategorien henføres til takst- og driftsmidler.
- Forbruget inden for kategorien var 4 pct. lavere i 2018 sammenlignet med 2017.

### Antal leverandører og leverandørstørrelse (tabel næste side)

- *Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling* blev indkøbt fra 111 leverandører i perioden.
- 6 pct. (n=7) af leverandørerne har leveret ydelser for >1 mio.kr. svarende til 42 pct. af forbruget inden for kategorien.
- 61 pct. (n=68) af leverandørerne har leveret ydelser for <100.000 kr. svarende til 7 pct. af forbruget inden for kategorien.

### De 10 største leverandører (tabel næste side)

- De 10 største leverandører står for 53 pct. af forbruget inden for kategorien.
- Fire leverandører henføres organisationsudviklingsopgaver (Implement, Koch-Nielsen, Eventuate, Akerholm).
- Seks leverandører henføres til analyser/undersøgelser (Planmiljø, Incentive Partners, Bro Kommunikation, Epinion, Social Action, KL.7).

### Uddybende beskrivelse af forbrug af takst-/driftsmidler: 15,4 mio.kr. (tabel næste side):

- 25 pct. (3,9 mio.kr.) henføres til takstmidler og analyser, undersøgelser, rådgivning mv. på affaldsområdet (RAP18, RAP24).
- 16 pct. (2,4 mio.kr.) henføres til analyser, undersøgelser, rådgivning mv. til understøttelse af driften i bybilledet.
- 10 pct. (1,5 mio.kr.) henføres til en bred vifte af ydelser ifm. ITS verdenskongres i 2018, herunder organisering og faciliteringsydelser.
- 9 pct. (1,4 mio.kr.) henføres til takstmidler og drift på affaldsområdet (kundetilfredshedsundersøgelser, samt analyser, undersøgelser, rådgivning ifm. udrulning af bioaffaldsordningen).
- 8 pct. (1,3 mio.kr.) henføres til trafikale analyser, undersøgelser, rådgivning mv. på mobilitetsområdet.
- 32 pct. (4,9 mio.kr.) øvrige konsulentindkøb inden for *Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling*, herunder mindre udviklingsopgaver, analyser, undersøgelser, og evalueringer.

	Beløb ekskl. moms
Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling 2017	11.801.646 kr.
Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling 2018	11.351.287 kr.
Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling 2017-2018	23.152.933 kr.
Ændring 2017-2018	-3,8 %
Andel TMF total	6,0 %

Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling	Beløb ekskl. moms	Andel total
Anlægsmidler 2017-2018 (estimat)	7.740.000 kr.	33,4 %
Takstmidler 2017-2018 (estimat)	6.130.000 kr.	26,5 %
Driftsmidler 2017-2018 (estimat)	9.280.000 kr.	40,1 %
Total 2017-2018 (afrundet)	23.150.000 kr.	100,0 %

## Dybdegående analyse: Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling

2017-2018	Antal leverandører	Beløb ekskl. moms	Andel total
> 1 mio.kr	7	9.755.338 kr.	42,1%
100.000-1 mio.kr.	36	11.766.982 kr.	50,8%
0-100.000 kr.	68	1.630.613 kr.	7,0%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>23.152.933 kr.</b>	<b>100,0%</b>

10 største leverandører 2017-2018	Beløb ekskl. moms
Planmiljø	1.728.875 kr.
Implement	1.499.737 kr.
Koch-Nielsen & Larsen	1.451.290 kr.
Incentive Partners	1.392.031 kr.
Bro Kommunikation	1.290.750 kr.
Epinion	1.245.693 kr.
Eventuate	1.146.962 kr.
Social Action	980.975 kr.
KL.7	871.813 kr.
Akerholm	749.000 kr.

Takst- og driftsmidler 2017-2018	Beløb ekskl. moms (estimat)
Affaldsområdet (RAP18 og RAP24)	3,9 mio.kr.
Drift i bybilledet	2,4 mio.kr.
ITS verdenskongres 2018	1,5 mio.kr.
Affaldsområdet (Kundetilfredshed/Bioaffald)	1,4 mio.kr.
Mobilitetsområdet	1,3 mio.kr.
Øvrige ydelser	4,9 mio.kr.
<b>Total</b>	<b>15,4 mio.kr.</b>

## Dybdegående analyse: HR-ydelser

- HR-ydelser udgør 2 pct. af genstandsfeltet
- 99 pct. af forbruget inden for kategorien henføres til takst- og driftsmidler.
- Forbruget inden for kategorien var 20 pct. lavere i 2018 sammenlignet med 2017.

### Antal leverandører og leverandørstørrelse (tabel næste side)

- HR-ydelser blev indkøbt fra 39 leverandører i perioden.
- 5 pct. (n=2) af leverandørerne har leveret ydelser for >1 mio.kr. svarende til 30 pct. af forbruget inden for kategorien.
- 59 pct. (n=23) af leverandørerne har leveret ydelser for <100.000 kr. svarende til 12 pct. af forbruget inden for kategorien.

### De 10 største leverandører (tabel næste side)

- De 10 største leverandører står for 77 pct. af forbruget inden for kategorien.
- To leverandører (Nexus, Devoteam) henføres til interim ledelse.
- To leverandører (Genitor, Mercuri Urval) henføres til ledelsesrekruttering.
- Fem leverandører (Qvartz, Summit, Nana Dall, Supervison og Proces, CFL Center for ledelse, Kreos) henføres til leder- og medarbejderudvikling.
- Én leverandør (Ready2Care) henføres til vikarydelser.

### Uddybende beskrivelse af forbrug af takst-/driftsmidler: 8,2 mio.kr. (tabel næste side):

- 38 pct. (3,1 mio.kr.) henføres til leder- og medarbejderudvikling bredt i forvaltningen, herunder coaching, workshops, faciliteringsydelser mv.
- 28 pct. (2,3 mio.kr.) henføres til indkøb af interim ledelse.
- 22 pct. (1,8 mio.kr.) henføres til ledelsesrekruttering bredt i forvaltningen.
- 12 pct. (1,0 mio.kr.) henføres til indkøb af vikar- og specialitydelser.

	Beløb ekskl. moms
HR-ydelser 2017	4.330.483 kr.
HR-ydelser 2018	3.908.771 kr.
HR-ydelser 2017-2018	8.239.254 kr.
Ændring 2017-2018	-9,7 %
Andel TMF total	2,1 %

HR-ydelser	Beløb ekskl. moms	Andel total
Anlægsmidler 2017-2018 (estimat)	50.000 kr.	0,6 %
Takstmidler 2017-2018 (estimat)	880.000 kr.	10,7 %
Driftsmidler 2017-2018 (estimat)	7.310.000 kr.	88,7 %
Total 2017-2018 (afrundet)	8.240.000 kr.	100,0 %



## Dybdegående analyse: HR-ydelser

2017-2018	Antal leverandører	Beløb ekskl. moms	Andel total
> 1 mio.kr	2	2.431.125 kr.	29,5%
100.000-1 mio.kr.	13	4.907.192 kr.	59,6%
0-100.000 kr.	23	900.937 kr.	10,9%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>8.239.254 kr.</b>	<b>100,0%</b>

10 største leverandører 2017-2018	Beløb ekskl. moms
Nexus Interim Management	1.352.750 kr.
Genitor	1.078.375 kr.
Qvartz	805.074 kr.
Devoteam Management Consulting	722.850 kr.
Mercuri Urval	671.400 kr.
Summit Consulting	358.699 kr.
Nana Dall	354.400 kr.
Supervision og Proces	286.850 kr.
CFL Center for Ledelse	254.442 kr.
Kreos	249.558 kr.

Takst- og driftsmidler 2017-2018	Beløb ekskl. moms (estimat)
Leder-/medarbejderudvikling	3,1 mio.kr.
Interim ledelse	2,3 mio.kr.
Ledelsesrekruttering	1,8 mio.kr.
Vikar- og specialitydelser	1,0 mio.kr.
<b>Total</b>	<b>8,2 mio.kr.</b>

## Dybdegående analyse: Kommunikation og redaktionelle ydelser

- *Kommunikation og redaktionelle ydelser* udgør 2 pct. af genstandsfeltet
- 58 pct. af forbruget inden for kategorien henføres til takst- og driftsmidler.
- Forbruget inden for kategorien var 34 pct. lavere i 2018 sammenlignet med 2017, og hvor den primære forklaring er udgifter i 2017 til biografreklame (Genbrug er guld), samt diverse kommunikation og redaktionelle ydelser på klimaområdet.

### Antal leverandører og leverandørstørrelse (tabel næste side)

- *Kommunikation og redaktionelle ydelser* blev indkøbt fra 144 leverandører i perioden.
- 15 pct. (n=22) af leverandørerne har leveret ydelser for >100.000.kr. svarende til 71 pct. af forbruget inden for kategorien.
- 40 pct. (n=57) af leverandørerne har leveret ydelser for <10.000 kr. svarende til 3 pct. af forbruget inden for kategorien.

### De 5 største leverandører (tabel næste side)

- De fem største leverandører står for 30 pct. af forbruget inden for kategorien.
- Alle fem leverandører henføres helt eller primært til forskellige film- og billedydelser, herunder reklame.

### Uddybende beskrivelse af forbrug af takst-/driftsmidler: 4,5 mio.kr. (tabel næste side):

- 42 pct. (1,9 mio.kr.) henføres til takstmidler og kommunikations- og redaktionelle ydelser på affaldsområdet.
- 20 pct. (0,9 mio.kr.) henføres til en bred vifte af kommunikations- og redaktionelle ydelser på mobilitetsområdet
- 38 pct. (1,7 mio.kr.) henføres til en bred vifte af kommunikations- og redaktionelle ydelser på tværs af forvaltningen.

	Beløb ekskl. moms
Kommunikation og redaktionelle ydelser 2017	4.641.193 kr.
Kommunikation og redaktionelle ydelser 2018	3.065.863 kr.
Kommunikation og redaktionelle ydelser 2017-2018	7.707.056 kr.
Ændring 2017-2018	-33,9 %
Andel TMF total	2,0 %

Kommunikation og redaktionelle ydelser	Beløb ekskl. moms	Andel total
Anlægsmidler 2017-2018 (estimat)	3.240.000 kr.	42,0%
Takstmidler 2017-2018 (estimat)	1.950.000 kr.	25,3%
Driftsmidler 2017-2018 (estimat)	2.520.000 kr.	32,7%
Total 2017-2018 (afrundet)	7.710.000 kr.	100,0%

## Dybdegående analyse: Kommunikation og redaktionelle ydelser

2017-2018	Antal leverandører	Beløb ekskl. moms	Andel total
> 100.000 kr.	22	5.490.076 kr.	71,2%
10.000-100.000 kr.	65	1.983.559 kr.	25,7%
0-10.000 kr.	57	233.421 kr.	3,0%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>7.707.056 kr.</b>	<b>100,0%</b>

5 største leverandører 2017-2018	Beløb ekskl. moms
Kommunikationsbureauet København	790.000 kr.
Monoline	587.919 kr.
Elk Film	312.210 kr.
Katzenmark	305.069 kr.
Natur360	301.600 kr.

Takst- og driftsmidler 2017-2018	Beløb ekskl. moms (ESTIMAT)
Affaldsområdet	1,9 mio.kr.
Mobilitetsområdet	0,9 mio.kr.
Øvrige ydelser	1,7 mio.kr.
<b>Total</b>	<b>4,5 mio.kr.</b>

## Dybdegående analyse: Regnskab og revisionsydelse

- *Regnskab og revisionsydelse* udgør 2 pct. af genstandsfeltet
- 83 pct. af forbruget inden for kategorien henføres til takst- og driftsmidler.
- Forbruget inden for kategorien var 171 pct. højere i 2018 sammenlignet med 2017, og forklares først og fremmest af en udgifter til takst- og budgetanalysen

### Antal leverandører og leverandørstørrelse

- *Regnskab og revisionsydelse* blev indkøbt fra 5 leverandører i perioden.
- Største leverandør var EY svarede til 71 pct. (5,3 mio.kr.) af forbruget inden for kategorien.
- Næst største leverandør var Deloitte svarende til 14 pct. (1,1 mio.kr.) af forbruget inden for kategorien.

### Uddybende beskrivelse af forbrug af takst-/driftsmidler: 6,1 mio.kr.

- 69 pct. (4,2 mio.kr.) henføres til takst- og budgetanalysen.
- 31 pct. (1,9 mio.kr.) henføres til evalueringer/revision af projekter, samt diverse analyser.

	Beløb ekskl. moms
Regnskab og revisionsydelse 2017	1.982.927 kr.
Regnskab og revisionsydelse 2018	5.377.510 kr.
Regnskab og revisionsydelse 2017-2018	7.360.437 kr.
Ændring 2017-2018	+171,2 %
Andel TMF total	1,9 %

Regnskab- og revisionsydelse	Beløb ekskl. moms	Andel total
Anlægsmidler 2017-2018 (estimat)	1.250.000 kr.	17,0 %
Takstmidler 2017-2018 (estimat)	420.000 kr.	5,7 %
Driftsmidler 2017-2018 (estimat)	5.690.000 kr.	77,3 %
Total 2017-2018 (afrundet)	7.360.000 kr.	100,0 %

## Uddybende beskrivelse af kategorier for konsulenttydelser

### **Ingeniørydelser (263,4 mio.kr. i 2017-2018)**

Kategorien domineres af ydelser forvaltningen som bygherre indkøber ifm. forberedelse og gennemførelse af anlægsprojekter, fx arkitekter, landskabsarkitekter, ingeniører eller trafikplanlæggere. Derudover indgår en bred vifte af undersøgelser, analyser og evalueringer i alle serviceområder hvor der er behov for specialviden, fx inden for klima, miljø, trafik, affaldshåndtering/-sortering mv. Til sidst omfatter kategorien ydelser ifm. vedligehold af veje, broer og bygværker i byen.

### **IT-ydelser (46,8 mio.kr. i 2017-2018)**

IT-ydelser i perioden 2017-2018 dækker over fire hovedområder hvor specialistkompetencer indkøbes eksternt: 1) Implementering af Kvantum, 2) Udvikling og implementering af PUMA-projekter (digitalisering af arbejdsgange og -opgaver ude i byen) 3) Udvikling og implementering af digitale platforme for borger-/brugerkontakt som fx nemaffaldsservice.kk.dk, Erhvervsportalen, parkering.kk.dk mv. 4) Udvikling og implementering af fagsystemer, mindre digitaliseringsprojekter mv.

### **Juridiske ydelser (31,9 mio.kr. i 2017-2018)**

Indkøb af juridiske ydelser kan henføres til to hovedområder: 1) Sager hvor forvaltningen bliver stævnet eller ønsker at anlægge en retssag, 2) Sager hvor det er behov for at få afklaret et juridisk spørgsmål af afgørende eller principiel betydning, hvor spørgsmålet ikke kan afklares in-house.

### **Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling (23,2 mio.kr. i 2017-2018)**

Kategorien er relativt bred, hvor det i tillæg til "traditionel" ledelses- og organisationsudvikling, også indgår udarbejdelse af strategiske analyser, undersøgelser og evalueringer som understøtter forvaltningens prioriteringer og beslutninger. Heri ligger en overlap med indkøb af undersøgelser, analyser og evalueringer i kategorien *Ingeniørydelser*, men hvor leverandørens egenart og dermed UNSPSC-kategorisering af ydelsen er afgørende for kategoriplacering.

### **HR-ydelser (8,2 mio.kr. i 2017-2018)**

HR-ydelser omfatter indkøb af ydelser inden for tre hovedområder: 1) Interim ledelse i forskellige dele af organisationen, 2) Lederrekruttering på alle niveauer, 3) Udvikling af menneskelige ressourcer, hvor dette primært dækker lederudvikling og -coaching, men også kompetenceudvikling af medarbejdere.

### **Kommunikation og redaktionelle ydelser (7,7 mio.kr. i 2017-2018)**

Kategorien dækker over et bredt spekter af ydelser indenfor kommunikationsrådgivning, tekstskrivning og oversættelser, grafisk arbejde, foto- og filmydelser, reklameydelser mv.

### **Regnskab- og revisionsydelser (7,4 mio.kr. i 2017-2018)**

Kategorien domineres i stor grad af Takst- og budgetanalysen der blev gennemført i forvaltningen i 2018. Derudover dækker kategorien revision og evalueringer af projekter, samt diverse analyser.