



**KØBENHAVNS KOMMUNE**

Teknik- og Miljøforvaltningen

**NOTAT**

21. maj 2019

Sagsnr.  
2019-0122899

Dokumentnr.  
2019-0122899-3

### **Bilag 3 Beskrivelse af EY's 14 effektiviseringsforslag**

#### **EY's 14 effektiviseringsforslag**

Tabel 1 nedenfor indeholder samtlige 14 effektiviseringsforslag fra EY's analyse af omkostningseffektiviteten i forvaltningen. I tabellen indgår EY's beskrivelse af forslagene, herunder indhold, forudsætninger og økonomi. Derudover indgår forvaltningens vurdering af forslagene i forhold til risici og fordele samt en samlet vurdering af realiserbarheden.

Enkelte effektiviseringsforslag overlapper hinanden. Det indebærer, at nogle forslags potentialer må forventes reduceret, hvis andre forslag implementeres simultant. Potentialerne er etableret ud fra en betragtning om, at effektiviseringsforslagene kan stå alene. Eksempelvis kan potentialerne på tømning af affaldskurve ikke akkumuleres, men alle de oplyste forslag kan realiseres samtidig og hvert initiativ give gevinster, men gevinsterne for hvert initiativ vil i dette tilfælde være lavere.

**Tabel 1. Oversigtstabel for de 14 effektiviseringsforslag**

Forslag	Beskrivelse	EY's forudsætninger	Samlet investering (mio. kr.)	Årlig effektivisering ved fuld effekt (mio. kr.)	Årlig udgift til varig drift ved fuld effekt (mio. kr.)	Forvaltningens vurdering	Realiserbarhed
<p>1. Grøn drift og pleje: Harmonisering af serviceniveauer og effektivitet</p>	<p>Harmonisering af serviceniveauer og effektivitet gennem udvikling af tilstandskrav.</p> <p>Ved i højere grad at arbejde med tilstandskrav er det vurderingen, at det samlet set vil reducere ressourcebehovet.</p> <p>Realisering af potentialet vil indebære en højere grad af løbende kapacitetsudjævning mellem enheder/centre.</p>	<p>Realisering af initiativet vil kræve:</p> <p>At organisationen gradvist nedskaleres.</p> <p>At det rette miks af projektressourcer afsættes til at drive udviklings- og implementeringsarbejdet i forvaltningen.</p> <p>At der arbejdes med forandringsledelse og motivation for medarbejdere, som vil opleve en ændring med realiseringen af forslaget.</p>	6,4	- 46,7	0	<p>Forvaltningen anerkender EY's betragtninger med forbehold for effektiviseringsens størrelse relateret til fastlæggelse af serviceniveauer.</p> <p>Forvaltningen ser følgende opmærksomhedspunkter:</p> <p>EY's beregning baserer sig på en generalisering, som ikke i tilstrækkelig grad tager hensyn til forskelle i ft. områdetyper, opgaver, belastningsgrad, forskellige vilkår og opgørelsesmetode mm.</p> <p>Forvaltningen har selv igangsat omstillingsprojekter på området, herunder implementering af arbejdstidsaftale med optimering af mødetider og pauser. Disse projekter kan påvirke effektiviseringspotentialet negativt, ligesom tværgående KK-projekter som eksempelvis arealpleje kan påvirke effektiviseringspotentialet. Særlige bevillinger på nogle områder kan være årsagen til differentieret service. Der er igennem årene givet bevillinger til særlige indsatser på udvalgte områder, fx øget renhold på udvalget pladser og områder.</p>	<p>EY's vurdering er ”I nogen grad realiserbart, såfremt der træffes de nødvendige strategiske beslutninger om at arbejde med tilstandskrav.”</p>

Forslag	Beskrivelse	EY's forudsætninger	Samlet investeringsbehov (mio. kr.)	Årlig effektivisering ved fuld effekt (mio. kr.)	Årlig udgift til varig drift ved fuld effekt (mio. kr.)	Forvaltningens vurdering	Realiserbarhed
2. Grøn drift og pleje: Bedre udnyttelse af medarbejderressourcer	<p>Medarbejderressourcer kan udnyttes i højere grad ved at reducere spildtid i de udførende driftsmedarbejders tid.</p> <p>Effektiviseringen kan opnås ved at eliminere transport til og fra pauser for udførende driftsmedarbejdere.</p>	<p>Ingen særlige forudsætninger er nødvendige for realisering.</p> <p>Tiltag skal kommunikeres og implementeres i driftsenhederne.</p>	0	- 1,3	0	<p>Forvaltningen anerkender EY's betragtninger og effektiviseringspotentialets omfang.</p> <p>Forvaltningen ser følgende opmærksomhedspunkter:</p> <p>Det anerkendes, at transporttiden for nogle medarbejdere er for lang, men der sættes spørgsmålstegn ved, om potentialet med en besparelse på 30 minutters transporttid for hver anden medarbejder er realiserbart.</p> <p>Arbejdstidsaftalen og dermed afskaffelse af formiddagspausen er ikke implementeret til fulde, og der arbejdes derfor på at implementere denne fuldt ud.</p>	<p>EY's vurdering er: "I meget høj grad realiserbart. Arbejdstidsaftalen har allerede fastslået, at pauser skal holdes på arbejdsstedet."</p>

Forslag	Beskrivelse	EY's forudsætninger	Samlet investeringsbehov (mio. kr.)	Årlig effektivisering ved fuld effekt (mio. kr.)	Årlig udgift til varig drift ved fuld effekt (mio. kr.)	Forvaltningens vurdering	Realiserbarhed
3. Grøn drift og pleje: Udlicitering	Forslaget indebærer at udlicitere den grønne drift og pleje til en eller flere eksterne leverandører.	<p>Realisering af udlicitering kræver:</p> <p>Prioritering og gennemførelse af et større forberedende arbejde i form af klargøring af udbud.</p> <p>Potentialet er under forudsætning af, at det eksisterende serviceniveau opretholdes.</p> <p>At der arbejdes med forandrings-ledelse og motivation for medarbejdere, som vil opleve en ændring med realiseringen af forslaget.</p>	4,0	- 55,8	7,6	<p>Forvaltningen vurderer, at der er en større usikkerhed forbundet med potentialet, og at en markedstest i form af egentlige udbud må validere potentialet i et udbud.</p> <p>Forvaltningen ser følgende opmærksomhedspunkter:</p> <p>Forvaltningen anerkender EY's metode og løsningsforslag, men vurderer, at størrelsen på effektiviseringen er forbundet med usikkerhed, da de tal som EY har lagt til grund for beregningen, er indhentet på uforpligtende tilbud. Derudover kan lovkrav om virksomhedsoverdragelse reducere potentialet.</p> <p>Forvaltningen vil på baggrund af en markedsanalyse vurdere, hvordan en udbudsproces kan foregå, da det ikke umiddelbart vurderes realistisk at udbyde opgaverne i et eller to store udbud.</p> <p>Forvaltningen har selv igangsat omstillingsprojekter på området, herunder implementering af arbejdstidsaftale med optimering af mødetider og pauser. Disse projekter</p>	EY's vurdering er. "Realiserbart, men kræver investering og prioritering. Processen er lang og kompleks og kræver derfor høj prioritet. Hvis medarbejdere virksomhedsoverdrages, vil denne proces ligeledes kræve, at der arbejdes med at bibeholde medarbejdernes motivation."

					<p>kan påvirke effektiviseringspotentialet negativt, ligesom tværgående KK-projekter som eksempelvis arealpleje kan påvirke effektiviseringspotentialet.</p> <p>Særlige bevillinger på nogle områder kan være årsagen til differentieret service. Der er igennem årene givet bevillinger til særlige indsatser på udvalgte områder, fx øget renhold på udvalgte pladser og områder.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

Forslag	Beskrivelse	EY's forudsætninger	Samlet investeringsbehov (mio. kr.)	Årlig effektivisering ved fuld effekt (mio. kr.)	Årlig udgift til varig drift ved fuld effekt (mio. kr.)	Forvaltningens vurdering	Realiserbarhed
4. Renhold af veje, cykelstier og pladser: Ruteoptimering og standardisering	<p>Etablering af mere optimale ruter på tværs af forvaltningens nuværende geografiske enheds- og centergrænser, som det kendes fra Tværgående Driftsenhed i Drift Syd.</p> <p>Implementering af tilstandskrav med henblik på i højere grad at sikre en mere entydig kobling mellem servicemål og ressourcer.</p>	<p>Realisering af initiativet vil kræve:</p> <p>At organisationen gradvist nedskaleres, og at der afsættes det rette miks af projektressourcer til at drive udviklings- og implementeringsarbejdet i forvaltningen.</p>	3,2	- 5,6	0	<p>Forvaltningen anerkender EY's anbefalinger, med forbehold for effektiviseringens størrelse i relation til afhængigheden til fastlæggelse af serviceniveauer.</p> <p>Forvaltningen ser følgende opmærksomhedspunkter:</p> <p>Forvaltningen har selv igangsat omstillingsprojekter på området eksempelvis optimering af driftspladser og GPS i materiel samt ruteoptimering. Disse projekter kan påvirke effektiviseringspotentiallet negativt.</p>	EY's vurdering er: "I høj grad realiserbart, såfremt der træffes de nødvendige strategiske beslutninger om at arbejde mere på tværs af eksisterende strukturer og med tilstandskrav."

Forslag	Beskrivelse	EY's forudsætninger	Samlet investeringsbehov (mio. kr.)	Årlig effektivisering ved fuld effekt (mio. kr.)	Årlig udgift til varig drift ved fuld effekt (mio. kr.)	Forvaltningens vurdering	Realiserbarhed
5. Renhold af veje, cykelstier og pladser: Bedre udnyttelse af medarbejderressourcer	<p>Medarbejderressourcer på området kan udnyttes i højere grad ved at reducere spildtid i de udførende driftsmedarbejderes tid.</p> <p>Effektiviseringen kan opnås ved at eliminere transport til og fra pauser for udførende driftsmedarbejdere, samt ved indførelse af fast mødetidspunkt for kørsel med fejmaskiner.</p>	<p>Ingen særlige forudsætninger er nødvendige for realisering.</p> <p>Tiltag skal kommunikeres og implementeres i driftsenhederne.</p>	0,2	- 1,9	0,45	<p>Forvaltningen anerkender EY's betragtninger og effektiviseringspotentialets omfang.</p> <p>Forvaltningen ser følgende opmærksomhedspunkter:</p> <p>Det anerkendes, at transporttiden for nogle medarbejdere er for lang, men der sættes spørgsmålstegn ved, om potentialet med en besparelse på 30 minutters transporttid for hver anden medarbejder er realiserbart.</p> <p>Arbejdstidsaftalen og dermed afskaffelse af formiddagspausen er ikke implementeret til fulde. Der arbejdes på at implementere aftalen.</p> <p>Mødetider kan ikke vælges frit, fx tidligt om morgenen, hvor kommunens støjpolitik og hensynet til fremkommelighed især i myldretider sætter begrænsninger.</p>	EY's vurdering er: "I meget høj grad realiserbart. Arbejdstidsaftalen fastlægger allerede, at pauser skal holdes på arbejdsstedet."

Forslag	Beskrivelse	EY's forudsætninger	Samlet investeringsbehov (mio. kr.)	Årlig effektivisering ved fuld effekt (mio. kr.)	Årlig udgift til varig drift ved fuld effekt (mio. kr.)	Forvaltningens vurdering	Realiserbarhed
6. Renhold af veje, cykelstier og pladser: Udlicitering	Forslaget indebærer at udlicitere renholdelsesopgaven af kommunens veje, cykelstier og pladser til en eller flere eksterne leverandører.	<p>Realisering af udlicitering kræver:</p> <p>Prioritering og gennemførelse af et større forberedende arbejde i form af klargøring af udbud.</p> <p>Potentialet er under forudsætning af, at det eksisterende serviceniveau opretholdes.</p> <p>At der arbejdes med forandringsledelse og motivation for medarbejdere, som vil opleve en ændring med realiseringen af forslaget.</p>	4,0	- 6,7	3,2	<p>Forvaltningen vurderer, at der er en større usikkerhed forbundet med potentialet, og at en markedstest i form af egentlige udbud må validere potentialet i et udbud.</p> <p>Forvaltningen ser følgende opmærksomhedspunkter:</p> <p>Forvaltningen anerkender EY's metode og løsningsforslag, men vurderer, at størrelsen af effektiviseringen er forbundet med usikkerhed, da de tal som EY har lagt til grund for beregningen, er indhentet på uforpligtende tilbud. Derudover kan lovkrav om virksomhedsoverdragelse reducere potentialet.</p> <p>Forvaltningen vil på baggrund af en markedsanalyse vurdere, hvordan en udbudsproces kan foregå, da det ikke umiddelbart vurderes realistisk at udbyde opgaverne i et eller to store udbud.</p>	EY's vurdering er: ”Realiserbart, men kræver investering og prioritering. Processen er lang og kompleks og kræver derfor høj prioritet. Hvis medarbejdere virksomhedsoverdrages, vil denne proces ligeledes kræve, at der arbejdes med at bibeholde medarbejdernes motivation.”



Forslag	Beskrivelse	EY's forudsætninger	Samlet investeringsbehov (mio. kr.)	Årlig effektivisering ved fuld effekt (mio. kr.)	Årlig udgift til varig drift ved fuld effekt (mio. kr.)	Forvaltningens vurdering	Realiserbarhed
7. Tømning af affaldskurve: Bedre udnyttelse af arbejdstiden ved reduceret transport og ændring i mødetidspunkt	<p>Medarbejderressourcer på området for tømning af affaldskurve kan udnyttes i højere grad ved at reducere spildtid i de udførende driftsmedarbejders tid.</p> <p>Effektiviseringen opnås ved at eliminere transport til og fra pauser for udførende driftsmedarbejdere, samt indførelse af fast mødetidspunkt for tømning af affaldskurve uden for parker og kirkegårde.</p>	<p>Ingen særlige forudsætninger er nødvendige for realisering.</p> <p>Tiltag skal kommunikeres og implementeres i driftsenhederne.</p>	0,2	- 1,0	0,2	<p>Forvaltningen anerkender EY's betragtninger og effektiviseringspotentialets omfang.</p> <p>Forvaltningen ser følgende opmærksomhedspunkter:</p> <p>Det anerkendes, at transporttiden for nogle medarbejdere er for lang, men der sættes spørgsmålstegn ved, om potentialet med en besparelse på 30 minutters transporttid for hver anden medarbejder er realiserbart.</p> <p>Arbejdstidsaftalen og dermed afskaffelse af formiddagspausen er ikke implementeret til fulde. Der arbejdes på at implementere aftalen.</p> <p>Mødetiden skal være differentieret og vil for nogle opgaver kunne lægges kl. 4 og andre opgaver og/eller områder på andre tidspunkter.</p>	<p>EY's vurdering er: "I meget høj grad realiserbart. Arbejdstidsaftalen fastlægger allerede, at pauser skal holdes på arbejdsstedet."</p>

Forslag	Beskrivelse	EY's forudsætninger	Samlet investeringsbehov (mio. kr.)	Årlig effektivisering ved fuld effekt (mio. kr.)	Årlig udgift til varig drift ved fuld effekt (mio. kr.)	Forvaltningens vurdering	Realiserbarhed
8. Tømming af affaldskurve: Reduktion af antal tømnings ved overgang til tilstandskrav	<p>Forvaltningen skal arbejde hen imod tilstandsmål og væk fra faste, rutinebaserede frekvensmål.</p> <p>Den daglige tømmefrekvens udskydes for kurve, der er under 25% fyldte, for i stedet at tømme disse hver 4. dag. Ligeledes udskydes den daglige tømmefrekvens for kurve, der er 25-50% fyldte, for i stedet at tømme disse hver 2. dag.</p>	<p>Realisering af initiativet vil kræve:</p> <p>At ruteplanlægning gentænkes, som følge af at det antal daglige tømnings reduceres fra ca. 6.000 til ca. 3.330 (den nuværende enhedsstruktur fordrer således ikke fremadrettet de bedste forudsætninger for en effektiv opgavevaretagelse, da mange enheder vil miste en betydelig del af deres kritiske opgavemasse).</p>	0,4	- 6,2	0	<p>Forvaltningen anerkender EY's betragtninger og effektiviseringspotentialets omfang.</p> <p>Forvaltningen ser følgende opmærksomhedspunkter:</p> <p>Forvaltningen har selv igangsat omstillingsprojekt vedrørende sensorer i affaldskurve. En del af EY-potentialet er baseret herpå.</p> <p>Der er stadig en usikkerhed i projektet i forhold til det teknologiske aspekt (sensorer), da løsningen endnu ikke er afprøvet i stor skala.</p>	<p>EY's vurdering er: "I høj grad realiserbart. TMF er allerede i gang med at generere data, som kan understøtte realisering af denne gevinst, ved at implementere sensorer i flere kurve."</p>

Forslag	Beskrivelse	EY's forudsætninger	Samlet investeringsbehov (mio. kr.)	Årlig effektivisering ved fuld effekt (mio. kr.)	Årlig udgift til varig drift ved fuld effekt (mio. kr.)	Forvaltningens vurdering	Realiserbarhed
9. Tømning af affaldskurve: Reduktion i antal kurve ved at udskifte små kurve til større kurve	Ved at udskifte 20 % af de mindre affaldskurve, svarende til 722 kurve, med 181 større kurve kan tømnings-frekvensen reduceres, samtidig med at den samlede affaldskapacitet i byen bibeholdes.	For at realisere gevinsterne af forslaget skal de overflødige affaldskurve skrottes til en engangsindtægt på 5 pct. af indkøbsprisen.	4,0	- 3,3	1,0	<p>Forvaltningen anerkender EY's betragtninger, men vurderer effektiviseringspotentialets omfang til at være omkring 1 mio. kr. lavere end angivet af EY.</p> <p>Forvaltningen ser følgende opmærksomhedspunkter:</p> <p>Forvaltningen har fået bevilling til udskiftning af ca. 120 affaldskurve. Denne bevilling er på hold grundet anlægsloftet.</p> <p>Tømning af større kurve fordrer kompetenceudvikling i form af stort kørekort og indkøb af nyt materiel (lastbiler) til tømning. Disse ting er ikke indeholdt i EYs beregning.</p> <p>EY har ikke taget højde for borgernes adfærd herunder at behovet for store/små kurve er stedsspecifikt</p>	EY's vurdering er: "Kan realiseres, men processen omkring udvælgelse af kurve til udskiftning samt indkøb af nye kan vise sig besværlig."

Forslag	Beskrivelse	EY's forudsætninger	Samlet investering (mio. kr.)	Årlig effektivisering ved fuld effekt (mio. kr.)	Årlig udgift til varig drift ved fuld effekt (mio. kr.)	Forvaltningens vurdering	Realiserbarhed
10. Tømning af affaldskurve: Bedre udnyttelse af stordriftspotentiale og ruteoptimering	Affaldskurvene forankres i større organisatoriske enheder, der kan varetage opgaven mere effektivt end 13 separate enheder.	<p>Realisering af initiativet vil kræve:</p> <p>At organisationen nedskaleres, i takt med at affaldskurvene overdrages fra de mindre enheder til de større enheder.</p> <p>At der afsættes det rette mix af projektressourcer til at drive udviklings- og implementeringsarbejdet i forvaltningen.</p> <p>At der arbejdes med forandringsledelse og motivation for medarbejdere, som vil opleve en ændring med realiseringen af forslaget.</p>	3,2	- 5,5	0	<p>Forvaltningen anerkender EY's betragtninger, med forbehold for effektiviseringens størrelse som vurderes urealistisk grundet de 54 pct. effektivisering og afhængigheden af ny teknologi.</p> <p>Forvaltningen ser følgende opmærksomhedspunkter:</p> <p>Der vil være en udfordring i transport til tømning af affaldskurve/vaske bil mm. hvis der skal være færre enheder/driftspladser i byen og dermed længere transportafstand.</p> <p>Der er risiko for mere henkastet affald i byen, hvis projektet ikke lykkes.</p> <p>Tømning af affaldskurve i de grønne områder er ofte kombineret med andet arbejde i modsætning til grå områder.</p>	EY's vurdering er: "I høj grad realiserbart, da opgaven for de mindst effektive enheder hurtigt og simpelt kan overdrages 1:1: til større enheder/centre eller løses af en tværgående enhed."

Forslag	Beskrivelse	EY's forudsætninger	Samlet investeringsbehov (mio. kr.)	Årlig effektivisering ved fuld effekt (mio. kr.)	Årlig udgift til varig drift ved fuld effekt (mio. kr.)	Forvaltningens vurdering	Realiserbarhed
11. Renhold af ubemandede toiletter: Ruteoptimering og standardisering	<p>Etablering af mere optimale ruter på tværs af forvaltningens nuværende geografiske enheds- og centergrænser, som det kendes fra Tværgående Driftsenhed i Drift Syd.</p> <p>Standardisering af opgavevaretagelsen, så der leveres mere ensartet service på tværs af byen.</p> <p>Renholdelsesopgaven samles i Center for Drift Nord og Drift Indre, eller på tværs af hele forvaltningen. Potentialet vurderes at være større end vist i dette forslag, hvis hele opgaven samles på tværs i én central, bydækkende enhed.</p>	<p>Realisering af initiativet vil kræve:</p> <p>At der etableres en ny organisationsstruktur på toiletområdet.</p>	1,2	- 2,2	0	<p>Forvaltningen anerkender EY's betragtninger og effektiviseringspotentialets omfang.</p> <p>Forvaltningen ser følgende opmærksomhedspunkter:</p> <p>Det er usikkert, hvorvidt serviceniveauet på alle toiletter kan opretholdes ved denne besparelse.</p> <p>Forvaltningen har allerede igangsat et projekt vedrørende ruteoptimering i Indre by.</p> <p>Området er sårbart og har stor betydning for borgernes oplevelse af byen.</p> <p>Forvaltningen har erfaring med, at toilet opgaven isoleret set er en svær opgave at motivere medarbejdere til.</p>	EY's vurdering er: "I høj grad realiserbart, da TMF allerede har påbegyndt arbejdet med standarder."

Forslag	Beskrivelse	EY's forudsætninger	Samlet investeringsbehov (mio. kr.)	Årlig effektivisering ved fuld effekt (mio. kr.)	Årlig udgift til varig drift ved fuld effekt (mio. kr.)	Forvaltningens vurdering	Realiserbarhed
12. Renhold af ubemandede toiletter: Udlicitering	Forslaget indebærer at udlicitere renholdelsesopgaven på ubemandede toiletter i Københavns Kommune til en eller flere eksterne leverandører.	<p>Realisering af udlicitering kræver:</p> <p>Prioritering og gennemførelse af et større forberedende arbejde i form af klargøring af udbud.</p> <p>Potentialet er under forudsætning af, at det eksisterende serviceniveau opretholdes.</p> <p>At der arbejdes med forandringsledelse og motivation for medarbejdere, som vil opleve en ændring med realiseringen af forslaget.</p>	3,2	- 6,0	1,2	<p>Forvaltningen vurderer, at der er en større usikkerhed forbundet med potentialet, og at en markedstest i form af egentlige udbud må validere potentialet i et udbud.</p> <p>Forvaltningen ser følgende opmærksomhedspunkter:</p> <p>Forvaltningen anerkender EY's metode og løsningsforslag, men vurderer, at størrelsen på effektiviseringen er forbundet med usikkerhed, da de tal som EY har lagt til grund for beregningen, er indhentet på uforpligtende tilbud. Derudover kan lovkrav om virksomhedsoverdragelse reducere potentialet.</p> <p>Forvaltningen vil på baggrund af en markedsanalyse vurdere, hvordan en udbudsproces kan foregå, da det ikke umiddelbart vurderes realistisk at udbyde opgaverne i et eller to store udbud.</p>	EY's vurdering er: "Realiserbart, men kræver investering og prioritering. Processen er lang og kompleks og kræver derfor høj prioritet. Hvis medarbejdere virksomhedsoverdrages, vil denne proces ligeledes kræve, at der arbejdes med at bibeholde medarbejdernes motivation."

Forslag	Beskrivelse	EY's forudsætninger	Samlet investeringsbehov (mio. kr.)	Årlig effektivisering ved fuld effekt (mio. kr.)	Årlig udgift til varig drift ved fuld effekt (mio. kr.)	Forvaltningens vurdering	Realiserbarhed
13. Drift og pleje af kirkegårde: Tilpasset dimensionering	<p>Forslaget indebærer at effektivisere plejen og driften af kirkegårdene gennem en tilpasset dimensionering på de kirkegårde, hvor produktiviteten er lavere end på en sammenlignelig kirkegård.</p> <p>En tilpasset dimensionering af kirkegårde sker ved at Bispebjerg Kirkegård tilpasses ressourcerne for Vestre Kirkegård, samt at Brønshøj Kirkegård tilpasses ressourcerne for Sundby Kirkegård.</p>	<p>Realisering af initiativet vil kræve:</p> <p>At serviceniveauer for de mest effektive kirkegårde kortlægges.</p> <p>At der implementeres fælles serviceniveauer.</p>	0,8	- 4,1	0	Forvaltningen anerkender EY's betragtninger og effektiviseringspotentialets omfang.	EY's vurdering er: "I høj grad realiserbart. Realisering kræver kun en mindre investering og forudsætninger for realisering er simple at eksekvere."

Forslag	Beskrivelse	EY's forudsætninger	Samlet investeringsbehov (mio. kr.)	Årlig effektivisering ved fuld effekt (mio. kr.)	Årlig udgift til varig drift ved fuld effekt (mio. kr.)	Forvaltningens vurdering	Realiserbarhed
14. Drift og pleje af kirkegårde: Udlicitering	Forslaget indebærer at udlicitere pleje og renholdelsesopgaven på de fem kirkegårde, som forvaltningen varetager driften af, herunder Vestre, Bispebjerg, Assistens, Sundby samt Brønshøj-Husum til en eller flere eksterne leverandører.	<p>Realisering af udlicitering kræver:</p> <p>Prioritering og gennemførelse af et større forberedende arbejde i form af klargøring af udbud.</p> <p>Potentialet er under forudsætning af, at det eksisterende serviceniveau opretholdes.</p> <p>At der arbejdes med forandringsledelse og motivation for medarbejdere, som vil opleve en ændring med realiseringen af forslaget.</p>	4,0	- 11,6	4,5	<p>Forvaltningen vurderer, at der er en større usikkerhed forbundet med potentialet, og at en markedstest i form af egentlige udbud må validere potentialet i et udbud.</p> <p>Forvaltningen ser følgende opmærksomhedspunkter:</p> <p>Forvaltningen anerkender EY's metode og løsningsforslag, men vurderer, at beløbet på effektiviseringen er forbundet med usikkerhed, da de tal som EY har lagt til grund for beregningen, er indhentet på uforpligtende tilbud. Derudover kan lovkrav om virksomhedsoverdragelse reducere potentialet.</p> <p>Forvaltningen vil på baggrund af en markedsanalyse vurdere, hvordan en udbudsproces kan foregå, da det ikke umiddelbart vurderes realistisk at udbyde opgaverne i et eller to store udbud. I udbudsmaterialet skal der indarbejdes særlige hensyn til de aktiviteter, der foregår på kirkegården. Der er risiko for, at administration af gravsteder kan blive mere tids- og ressourcekrævende når opgaven er udliciteret.</p>	EY's vurdering er: "Realiserbart, men kræver investering og prioritering. Processen er lang og kompleks og kræver derfor høj prioritet. Hvis medarbejdere virksomhedsoverdrages, vil denne proces ligeledes kræve, at der arbejdes med at bibeholde medarbejdernes motivation."