

# Strategiplan 2016-2019

Administration og Service

Udgiver: Miljø- og Energiforvaltningen  
Administration og Service

Udgivelse: 08.06.2015

Sagsnr.: 2015-006626

Dok.nr.: 2015-006626-1

Tekst: Strategiplanlægning 2016-2019 for  
Miljø- og Energiforvaltningen, Administration og Service

## 1 Indledning

Som en konsekvens af lovgivningen er den fællesadministrative funktion og myndighedsfunktionen på forsyningsområdet organiseret i to enheder – Aalborg Forsyning, Service A/S og Aalborg Forsyning, Administration, som efter de seneste organisationsændringer pr. 1. december 2014 nu benævnes Administration og Service.

Der er udarbejdet selvstændige strategiplaner for hver enhed, men for at fastholde den synergi, der er imellem enhederne, er der på alle relevante områder sket en koordinering imellem strategiplanerne. Der er således tale om en strategiplan, der sikrer, at medarbejderne i Administration og Service samt medarbejderne i Service A/S arbejder efter fælles visioner, værdier og målsætninger. Det strategiske grundlag, enhederne arbejder på, vil dog med de seneste strukturændringer være forskelligt, jfr. Vandsektorlovens begrænsninger.

Det er besluttet i Chefgruppen (forvaltningens fælles ledergruppe), at strategiplanperioden fremover følger budget- og budgetoverslagsperioden på i alt 4 år. Det er endvidere besluttet i Chefgruppen, som fremover udgør Styregruppen for Strategiplanlægningen i Miljø- og Energiforvaltningen, at afdelingernes strategiplaner udarbejdes efter en fælles skabelon, som dog åbner mulighed for visse frihedsgrader med hensyn til opdeling mv.

Forud for og parallelt med strategiplanprocessen er der i Miljø- og Energiforvaltningen igangsat Værdi- og Kulturprojekt med en stor grad af involvering af FMU, LMU'erne og ikke mindst medarbejderne i de enkelte afdelinger og kontorer. Projektet har omfattet en revurdering af den fælles mission, vision samt det fælles værdigrundlag. Disse forhold blev stadfæstet på et fælles LMU-stormøde i maj 2015 og fremgår af denne strategiplans afsnit for mission, vision og værdier.

Med dette afsæt har de enkelte LMU'er i forvaltningen, og dermed også det fælles LMU for Administration og Service samt Service A/S i samarbejde med medarbejderne på de enkelte kontorer defineret sin mission, vision og værdigrundlag, jfr. senere i strategiplanen.

Trods ny mission, vision og grundlag er det vurderet, at målsætningerne fra sidste strategiplan også kan anvendes for 2016. Der vil endvidere i løbet af efteråret 2015 i regi af den fælles ledergruppe for Administration og Service samt Service A/S blive igangsat et projekt med henblik på at udarbejde handleplaner på de enkelte kontorer. Det er hensigtsmæssigt, at disse handleplaner ligger så tæt på planperioden som muligt, og dermed udarbejdes sidst på året.

Handleplanerne skal omhandle de indsatser, Administration og Service samt Service A/S på baggrund af målsætningerne og den nye kontekst, vil igangsætte i planperioden.

Som følge af ny forvaltningsstruktur pr. 1. december 2014 er den del af strategiplanen, der omhandlede planlægningsområderne under Administration, Strategi og Plan nu forankret i en selvstændig strategiplan under den nye forvaltningsgren/afdeling Miljø- og Energiplanlægning.

## **Ny organisation pr. 1. januar 2016**

Byrådet besluttede på møde den 22. juni 2015 at købe Nordjyllandsværket. Dette har organisatoriske konsekvenser for Aalborg Forsyning, Varme og Aalborg Forsyning, Gas samt Energicenter Aalborg, som forudsættes udskilt i en række selskaber, og dermed ikke længere er en del af den kommunale forvaltning og budgetlægning fra 2016.

Denne nye organisatoriske konstruktion vil også få konsekvenser for de øvrige tilbageblevne organisatoriske enheder i Miljø- og Energiforvaltningen, hvilket skal belyses nærmere.

## **2 Mission**

### **Overordnet mission for Miljø- og Energiforvaltningen**

Vi skaber tryghed og bæredygtighed – også for kommende generationer.

### **Mission for Administration og Service**

Synergi og kreative løsninger.

- *Vi sikrer, at indsigt, viden og erfaring skaber synergi på tværs af organisationen*
- *Vi sikrer effektivitet og sikker drift med fokus på service*
- *Vi skaber kreative og innovative løsninger, der understøtter organisationens forretningsstrategi og målsætninger*

## **3 Vision**

### **Overordnet vision for Miljø- og Energiforvaltningen**

Aalborg for fremtiden

- *Vi fremmer miljøbevidst og bæredygtig adfærd som grundlag for grøn omstilling*
- *Vi skaber helhedsløsninger, der opfylder samfundets behov for fornyelse, tryghed og sikker drift*
- *Vi sikrer, at ansvar, kompetencer og opgaver går hånd i hånd så vi trives og føler medejerskab*

### **Vision for Administration og Service**

Det foretrukne valg!

- *Vi samarbejder for at skabe succes*
- *Vi understøtter grøn og bæredygtig tænkning.*
- *Vi giver medarbejderne rammer til innovation, trivsel og medejerskab.*

## **4 Værdier**

### **Overordnede værdier for Miljø- og Energiforvaltningen**

Vi gør, hvad vi siger, og siger hvad vi gør.

*Tillid*

- *Vi stoler på hinanden og har frihed under ansvar.*

*Respekt*

- *Vi møder omverdenen og hinanden med indsigt og gør en positiv forskel.*

*Faglighed*

- *Vores opgaveløsning er baseret på høj faglighed og kvalitet.*

*Samarbejde*

- *Vi hjælper hinanden og har fælles ansvar for fælles opgaver.*

#### Udvikling

- Vi er nyskabende, omstillingsparate og proaktive.

### **Værdigrundlag for Administration og Service**

Stærke sammen – også i morgen

- Tillid
- Respekt
- Faglighed
- Samarbejde
- Udvikling

## 5 Strategisk grundlag og strategiske overvejelser – beskrivelse af status

### **Vandsektorloven fra 2010**

Som konsekvens af selskabsgørelsen af vandselskaberne i Aalborg Forsyning-koncernen er de administrative ydelser til virksomheder og selskaber i Aalborg Forsyning-koncernen - ved Vandsektorlovgivningens ikrafttræden i 2010 – flyttet fra Administration til Aalborg Forsyning, Service A/S.

Summen af ydelserne er den samme som tidligere, og der er fortsat en meget tæt sammenhæng mellem de opgaver, som løses, hvilket også afspejles i stiftelsesgrundlaget for Aalborg Forsyning, Service A/S.

I den forbindelse er der skabt en ny relation internt i organisationen, idet det fremover er Administration og Service, som er køber af ydelser i Service A/S, og det er Administration og Service, som dermed på vegne af de kommunale forsyningsvirksomhederne i Miljø- og Energiforvaltningen, er den største kunde i Service A/S.

Ligesom Administration i henhold til vandsektorloven ikke må levere serviceydelser til vandselskaberne, må Service A/S heller ikke levere ydelser til de skattefinansierede områder. Hvis der er behov for sådanne ydelser fra Administration og fra Service A/S må dette kun ske som overskudskapacitet.

Det er fortsat lovligt, at både Administration og Service A/S kan levere administrations- og serviceydelser til de kommunale forsyningsvirksomheder.

For at skabe sammenhængskraft for hele Aalborg Forsyning-koncernen i opgavevaretagelsen på det administrative område er det derfor besluttet, at der udarbejdes en strategiplan, hvor det grundlæggende indhold er fælles for både Administration og Service A/S.

### **Ny forvaltningsstruktur i Aalborg Kommune fra 2014**

En strategisk udfordring - især for Administration og Service - er implementeringen af den nye forvaltning Miljø- og Energiforvaltningen. Det lykkedes at etablere sikker drift pr. 1. januar 2014.

En af konsekvenserne ved sammenlægningen af skattefinansierede områder med brugerfinansierede områder i den nye Miljø- og Energiforvaltning var, at der nu blev en mere synlig økonomi. I de skattefinansierede forvaltninger har der – modsat i en brugerfinansieret forvaltning med en række lovmæssige krav til adskilte økonomier mv. - ikke været tradition for, at der er blevet sendt regninger på samtlige ydelser, ligesom de enkelte forvaltningsafdelinger ikke har været med til at finansiere alle fællesudgifter. Udgiften har været der, men er blevet afholdt via fælleskonti.

Med de restriktive finansieringsregler der er omkring energivirksomheder og vandselskaber er det vigtigt – bl.a. for at undgå reduktion i kommunens bloktilskud – at hver afdeling i forvaltningen betaler for de ydelser, de modtager, samt er med til at finansiere alle fællesudgifter.

Efterfølgende blev der igangsat et synergiprojekt med Chefgruppen som styregruppe. Projektet skulle afdække, om der er arbejdsopgaver og forretningsgange, der kan gøres på en mere hensigtsmæssig måde i den nye forvaltning.

Der er flere forhold, der således er blevet ændret, ligesom der med indførelsen af nyt økonomisystem og lønsystem har været en del arbejdsopgaver, der nu skal løses på en anden måde.

### **Organisationstilpasning i Miljø- og Energiforvaltningen fra 2015**

I kølvandet på strukturændringerne i Aalborg Kommune pr. 1. januar 2014 og som en konsekvens af det igangsatte synergiprojekt blev der i 2015 iværksat en analyse af behovet for yderligere organisationstilpasninger i forvaltningen. Denne analyse resulterede bl.a. i, at Aalborg Forsyning, Administration blev delt i to afdelinger: Administration og Service samt i Miljø- og Energiplanlægning.

Af øvrige forhold med direkte betydning for Administration og Service kan nævnes, at der endvidere blev etableret en ledelsesfunktion for de kommunale forsyningsvirksomheder: Aalborg Forsyning, Gas, - Varme og – Renovation samt Energicenter Aalborg, som nu er en kommunal forsyningsvirksomhed, og som nu er overført fra Administration.

Endvidere er Omkostningscenter GIS (OCC) overført fra Aalborg Forsyning, Varme til Administration og Service, ligesom der er overført IT support-medarbejdere fra Aalborg Forsyning, Varme og fra Miljø samt HR- og sekretærressourcer fra Borgmesterens Forvaltning og Beredskabscenter Aalborg.

Der ligger fortsat en opgave i at få organisationstilpasningerne og de nye finansieringsprincipper implementeret systemmæssigt og bundfældet i organisationen, således at forvaltningens leverandører og samarbejdspartnere samt indkøbere og øvrige medarbejdere i Administration og Service og i Aalborg Forsyning, Service A/S – og for den sags skyld også i Miljø- og Energiforvaltningen – har fuld klarhed om organisatoriske og økonomiske tilhørsforhold.

### **Ny organisation pr. 1. januar 2016**

Byrådet besluttede på møde den 22. juni 2015 at købe Nordjyllandsværket. Dette har organisatoriske konsekvenser for Aalborg Forsyning, Varme og Aalborg Forsyning, Gas samt Energicenter Aalborg, som forudsættes udskilt i en række selskaber, og dermed ikke længere er en del af den kommunale forvaltning og budgetlægning fra 2016.

Denne nye organisatoriske konstruktion vil også få konsekvenser for de øvrige tilbageblevne organisatoriske enheder i Miljø- og Energiforvaltningen, hvilket skal belyses nærmere.

### **Strategiske udfordringer**

Ud over de forannævnte generelle udfordringer og opgaver vil der også være en række strategiske udfordringer for de enkelte kontorer, som ikke er direkte affødt af organisationstilpasningerne. De væsentligste er nævnt efterfølgende.

#### **Strategiske udfordringer for AK Indkøb**

AK Indkøbs hovedopgave er at indgå indkøbsaftaler for samtlige forvaltninger i Aalborg Kommune. Derudover er der mulighed for indkøbssamarbejde med øvrige kommuner og offentlige myndigheder. Som indtægtskriterium anvendes en bonus fra leverandørerne på op til 2 % af opnået indkøbsvolume på indkøbsaftalerne.

I forlængelse af Økonomiaftalen mellem Regeringen og KL, har KL i samarbejde med SKI fortsat stor fokus på de forpligtende aftaler. De forpligtende aftaler har generelt et smallere standardiseret sortiment end standard- rammeaftaler, og der er blot én eller få leverandører på hver aftale. Målet er, at der skal etableres 15-20 forpligtende aftaler på forskellige områder, hvor formålet er at samle kommunernes indkøbsvolumen og derved effektivisere kommunernes indkøb yderligere. Aalborg Kommune er som udgangspunkt med på alle forpligtende aftaler, dog kan der afviges efter godkendelse i Indkøbsgruppen.

Indførelsen af de forpligtende aftaler har vist, at der er et stort implementeringsarbejde i forbindelse med opstart af disse aftaler. Aftalerne er ens for alle kommuner, og det kan give nogle udfordringer, da de ikke er tilpasset Aalborg Kommunes præcise behov og krav til aftalernes udformning. Disse aftaler udfordrer tillige finansieringsmodellen for AK Indkøb, idet der ingen bonusafregning er til AK Indkøb, når der er tale om SKI-aftaler. I 2014 betød dette, at der "manglede" knap 500.000 kr. i Indtægt på disse aftaler. Derudover var der manglende bonus fra samarbejdskommuner, da disse tillige var på disse aftaler.

Inden for enkelte områder er leverandørernes klagelyst i forbindelse med udbud stadig stigende. Dette forhold er særdeles ressourcekrævende, hvilket medfører manglende ressourcer til at påbegynde nye udbudsområder. Desuden er der flere leverandører, der opruster på den juridiske side, hvor man med alle midler forsøger at vinde udbuddene. Dette bevirker at mange udbud må gå om eller udsættes, da leverandørerne leder efter selv de mindste fodfejl.

Disse forhold indebærer således, at finansieringsmodellen er under pres, og der er behov for at justere finansieringsmodellen snarest muligt, evt. ved tilførsel af skattefinansierede midler.

### **Strategiske udfordringer for øvrige kontorer**

Pr. 1. januar 2015 blev der idriftsat et nyt økonomisystem, Prisme og et nyt lønsystem, SD Løn i Aalborg Kommune.

I Miljø- og Energiforvaltningen blev lønsystemet, og dermed også en lille del af Prisme, idriftsat i alle forvaltningens afdelinger samt i vandselskaberne på samme tidspunkt. Prisme blev dog kun idriftsat som primært økonomisystem i forvaltningens skattefinansierede enheder og afdelinger samt i de brugerfinansierede afdelinger Energi og Renovation, Miljø- og Energiplanlægning samt i Administration og Service.

Implementeringen af de to nye systemer samtidig med iværksatte organisationstilpasninger har været og er fortsat en udfordring for især Økonomi og Personale.

Da projektstyringsmodulet i det indkøbte Prisme ikke umiddelbart er tilstrækkeligt til at opfylde behovene for de kommunale forsyningsvirksomheder og vandselskaberne, fortsættes indtil videre med at anvende Navision som primært økonomisystem for disse enheder.

Parallelt hermed er der igangsat et større analysearbejde med henblik på at afdække markedet for sådanne it-systemer, herunder også Fujitsu's Prisme, og dermed tilvejebringe et kvalificeret beslutningsgrundlag for forsyningsvirksomhedernes og vandselskabernes fremtidige anvendelse af et hensigtsmæssigt økonomisystem med lager-, ressource- og projektstyringsfaciliteter.

Miljø- og Energiforvaltningen har fokus på at være en attraktiv og forandringsdygtig arbejdsplads kendetegnet ved høj trivsel og produktivitet. Administration og Service arbejder derfor på at udvikle en HR-strategi for forvaltningen. HR-strategien skal give et mere fælles og målrettet fokus på HR, ledelse og udvikling, og den indeholder særlige fokuspunkter, som ønskes styrket og videreudviklet. HR-strategien er til drøftelse og videreudvikling i Chefgruppen og FMU i sensommeren 2015. Herefter involveres bl.a. MED-organisationen i at drøfte og omsætte fokuspunkterne, så de får den rette kobling til muligheder og udfordringer i praksis.

På kommunikationsområdet er der øget fokus på at udvikle en strategisk platform, som koncernens kommunikation kan bygges på. Såvel fra direktion som fra afdelinger/virksomheder er der ønske om at få udviklet kommunikationsstrategier, der danner rammen for, hvordan kampagner prioriteres, hvordan budskaber defineres, hvordan medier bruges, og hvordan målgrupperne rammes. Desuden er der fortsat høj fokus på PR på baggrund af den pressestrategi, som Aalborg Kommune implementerede i efteråret 2014. I efteråret 2015/foråret 2016 skal Miljø og Energiforvaltningen (inkl. Aalborg Forsyningselskaberne) således arbejde med at definere en grundfortælling og en række kerneværdier for koncernen som helhed – dvs. en fælles fortælling, som det proaktive PR-arbejde skal videreudvikles på.



## 6 Strategi og målsætninger

På baggrund af mission, vision samt værdigrundlag samt i den strategiske kontekst, som Administration og Service samt Service A/S p.t. arbejder under, vil vi opfylde følgende målsætninger.

### Kunder

- Vi vil imødekomme kundernes behov.
- Vi vil aktivt følge og påvirke udviklingen.
- Vi vil være effektive og tidssvarende i vores sagsbehandling.

### Synergi

- Vi vil videreudvikle det høje faglige miljø.
- Vi vil forankre viden i organisationen.
- Vi vil tilrettelægge arbejdsprocesserne med optimal udnyttelse af digitale muligheder.
- Vi vil skabe overblik og stille nødvendig viden til rådighed for enhver beslutning på ethvert niveau.

### Strategi

- Vi vil fremme en kultur, hvor fællesskab, gensidig respekt og engagement er en selvfølge.
- Vi vil fremme helhedstænkning og skabe sammenhæng i Miljø og Energiforvaltningen forvaltningen i og Aalborg Forsyning-koncernen.
- Vi vil fremtidssikre organisationen gennem øget markedsbevidsthed, kundeinddragelse og dialog samt øget bevidsthed om innovation og nytænkning.
- Vi vil profilere Miljø- og Energiforvaltningen og Aalborg Forsyning-koncernen samt forstærke den troværdige stemme med budskaber, der er holdningsbe arbejdende og adfærdspåvirkende.
- Vi vil aktivt medvirke til at udvikle og realisere Aalborg Kommunes miljø-, energi- og bæredygtigheds- og klimamålsætninger, samt kriterier for samfundsansvar.

På baggrund af afdelingens reviderede mission, vision og værdigrundlag vil der inden næste strategiplanproces ske en revurdering af disse målsætninger. Som beskrevet i indledningen vil der i løbet af efteråret 2015 i regi af den fælles ledergruppe for Administration og Service samt Service A/S blive igangsat et projekt med henblik på at udarbejde handleplaner på de enkelte kontorer. Handleplanerne skal omhandle de indsatser, som Administration og Service samt Service A/S på baggrund af målsætningerne og den nye kontekst, vil igangsætte i planperioden.

## 7 Indsatsområder, herunder forventninger af effekter ved eventuel tilførsel af yderligere budgetmidler (ønskесedler)

Der forventes behov for budgetrammeudvidelse vedrørende AK Indkøb, idet EU i 2014 vedtog et nyt udbudsdirektiv, der skal være implementeret i Danmark senest i 2016. Efter det nye udbudsdirektiv skal medlemsstaterne senest i 2017/2018 sikre, at der anvendes elektroniske udbudssystemer i forbindelse med EU udbud.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen har udarbejdet et udkast til en dansk udbudslov, der implementerer det nye udbudsdirektiv. Loven forventes at blive vedtaget i foråret 2015 (er i høring p.t.) og træde i kraft i efteråret 2015. I forbindelse med høringen af den nye udbudslov, har Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen imidlertid oplyst, at kravet om elektronisk kommunikation, først bliver implementeret i dansk ret, når der er udarbejdet fælles europæiske standarder for kommunikationen, hvilket forventes at blive senere end efteråret 2015. Uanset dette kan Aalborg Kommune dog forvente, at der senest i efteråret 2018 skal være idriftsat et elektronisk udbudssystem.

Det forudsættes, at det skal være et fælleskommunalt projekt. Økonomien for et sådant system vil baseret på et skøn være et beløb omkring 200.000 kr. årligt (alt efter antal licenser) samt formentligt et engangsbeløb til anskaffelsen.

Der henvises til Miljø- og Energiudvalgets tidligere behandling af budgetønsket på møde den 29. april 2015.

#### **Politiske og lovgivningsmæssige temaer, der kan få indflydelse på budgettet.**

EU's vedtagelse i 2014 af et nyt udbudsdirektiv, der skal være implementeret i Danmark senest i 2016, forventes således at få indflydelse på det skattefinansierede budget for AK Indkøb, jfr. i ovennævnte afsnit.

For Administration og Service forventes der på nuværende tidspunkt ikke politiske og lovgivningsmæssige forhold, der vil få indflydelse på budgettet for 2016-19.

Der vil dog i planperioden komme såvel politiske og lovgivningsmæssige indgreb/udfordringer, der kan få indflydelse på afdelingens opgavevaretagelse. Disse forventes dog på dette tidlige tidspunkt at kunne varetages inden for eksisterende budget.