

The background image shows a public square with a brick building in the background. The building has a red-tiled roof and a large glass skylight. In the foreground, there is a fountain with several water jets. A man in a blue shirt and brown shorts stands with his back to the camera, looking at the fountain. Two young children are playing in the water. To the right, a group of people are sitting on a bench, and a woman is standing next to a stroller. The sky is clear and blue.

Screeningsanalyse

Norddjurs Kommune
Præsentation af screening

August 2026

Dagsorden

1. Præsentation af gennemført screening
2. Pause
3. Drøftelse ved bordene
4. Opsamling og spørgsmål i plenum



Baggrund og formål

- Budgetaftalen for 2026 til 2029 peger på et behov for budgetreduktioner i de kommende år og et ønske om at tilrettelægge arbejdet med råderumsforslag på en ny måde. På den baggrund har Norddjurs Kommune i samarbejde med BDO gennemført en screening af kommunens politikområder.
- Formålet med screeningen har været at skabe et samlet 360 graders blik på kommunens drift og identificere mulige råderumspotentialer på tværs af alle fagområder.

Screeningen har bestået af tre trin:

1. Økonomisk benchmark med relevante sammenligningskommuner
 2. Supplerende benchmark baseret på BDO's erfaringstal
 3. Dialogmøder med samtlige fagområder
- Screeningen skaber et fælles og kvalificeret grundlag for det videre arbejde med budgetprocessen i overslagsårene og synliggør mulige råderumspotentialer på tværs af kommunens fagområder.



Analysens tilgang og metoder

På baggrund af forskellige analyseaktiviteter har BDO udarbejdet en overordnet vurdering af råderumspotentialerne inden for hvert politikområde. Vurderingen er baseret på aktuelle data fra Norddjurs Kommune, tolkning af benchmark af både udgiftsniveau og aktivitetsdata samt erfaringer fra andre kommuner. Råderumspotentialerne vurderede størrelse er angivet kvalitativt, og det er tilstræbt, at der angives konkrete, operationelle arbejdshypoteser for hvert politikområde. Hypoteserne kan efterfølgende udfoldes og analyseres mere dybdegående med henblik på at beskrive forslag, der konkret kan indarbejdes videre med i effektiviseringsstrategien og i de kommende års budgetprocesser. For hvert politikområde har BDO gennemført følgende analyseaktiviteter som del af screeningen:

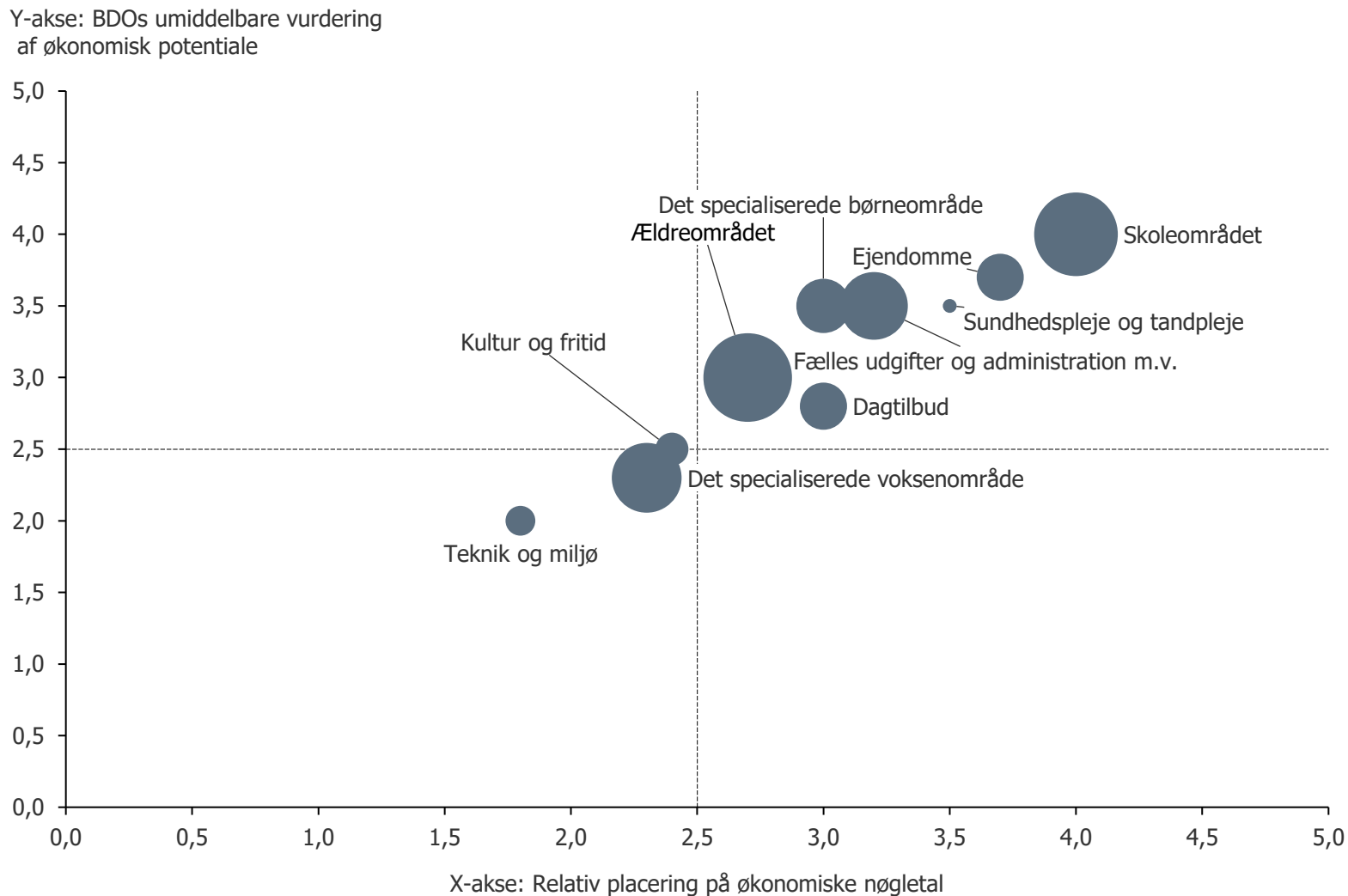
- 1. Benchmark af udgifter inden for fagområder og på delområdeniveau ift. sammenlignelige kommuner.** Sammenligningsgruppen består af: Kerteminde, Odsherred, Thisted, Vesthimmerlands og Vordingborg.
- 2. Benchmark af aktivitetstal.** BDO har - hvor det har været muligt - gennemført benchmark af aktivitetstal.
- 3. Desk research og interviews.** BDO har gennemført desk research og en kvalitativ vurdering af råderumspotentialerne, hvor relevant materiale fra Norddjurs Kommune er gennemgået (fx politisk fastsatte serviceniveauer, politikker, seneste budgetaftale mv.), og der er gennemført interviews med direktører og relevante fagchefer.



An aerial photograph of a two-lane asphalt road winding through a dense forest. A small red car is driving on the road. The forest is composed of various types of trees, some with green foliage and others with yellowing leaves, suggesting an autumn setting. The image is split diagonally from the top-left corner to the bottom-right corner. The upper-left portion is a solid dark grey, and the lower-right portion is white. The text 'Tværgående opsamling' is written in white on the dark grey background, and the BDO logo is on the white background.

Tværgående opsamling

Opsummering - tværgående opsamling på screeningen



Introduktion til BDO's vurderingsmatrice

På baggrund af screeningen har BDO indplaceret Norddjurs Kommunes fagområder efter kontoplanen i en vurderingsmatrice. Vurderingsmatricen skal bidrage til at give en fokuseret retning af mulige indsatsområder til senere analyse af konkrete råderumsforslag. **Størrelsen på boblerne** indikerer områdets andelsmæssige størrelse ift. Norddjurs Kommunes regnskab 2025.

X-aksen på matricen: Ud fra benchmarkanalysen indplaceres fagområderne på X-aksen ift. den relative placering til de andre sammenligningskommuner på økonomiske nøgletal. Hvis Norddjurs er dyrere relativt set til de andre kommuner, scorer Norddjurs en høj værdi. Er Norddjurs omvendt billigere, scorer kommunen en lav værdi. **Y-aksen på matricen:** BDO's kvalitative vurdering af råderumspotentialet. Hvert opgaveområde får en score fra 1 (lille potentiale) til 5 (stort potentiale).

Hvad viser matricen overordnet set?

Generelt viser den økonomiske benchmark, at udgiftsniveauet på mange af Norddjurs Kommunes politikområder ligger over gennemsnittet af sammenligningskommunerne (X-aksen). Derudover fremgår det, at der er variation i BDO's kvalitative vurdering af de økonomiske potentialer inden for politikområderne (Y-aksen). Variationen kan tilskrives forskellen i antallet og karakteren af råderumshypoteserne inden for de enkelte politikområder, herunder i hvor høj grad politikområderne i forvejen vurderes at have arbejdet med de greb, som BDO har erfaring for typisk iværksættes mhp. etablering af økonomisk råderum på de forskellige områder.



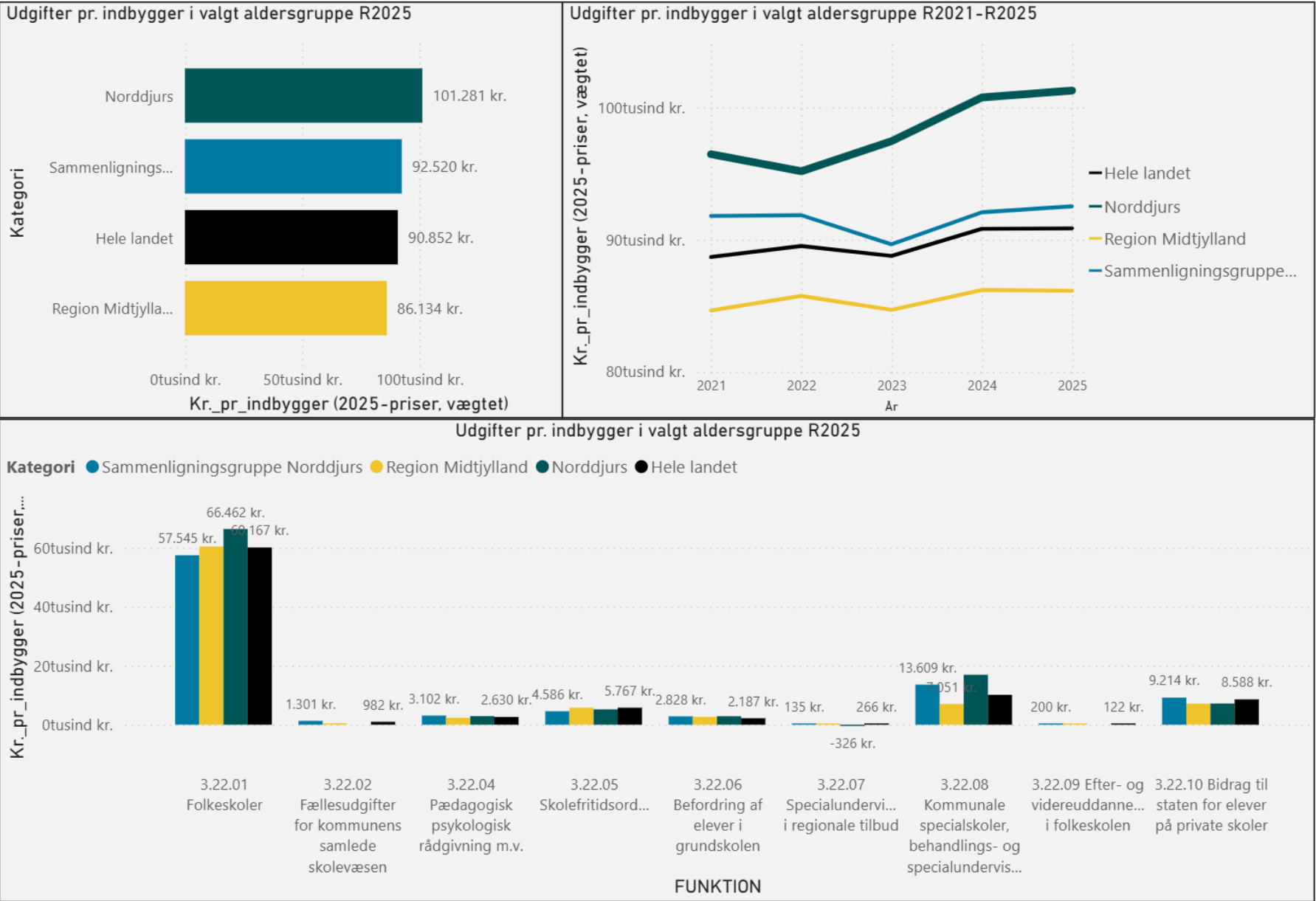
Skoleområdet

Skoleområdet

Norrdjurs Kommune ligger højt i den økonomiske benchmark. Norrdjurs Kommune har således flere udgifter pr. 6-16 årig på skoleområdet end sammenligningsgruppen og ligger desuden over både regionsgennemsnittet og landsgennemsnittet.

Derudover fremgår det, at Norrdjurs Kommune har haft en stigning i udgifter pr. 6-16 årig indbygger på skoleområdet i perioden fra 2021-2025.

Figur: Benchmark af Norrdjurs Kommune - over tid og med sammenligningsgrupper



Kilde: Danmarks Statistik
Note: Nettodriftsudgifter pr. indbygger i aldersgruppen 6-16 år. I opgørelserne er medtaget dranst 1 (drift) og dranst 2 (statsrefusion). **Sammenligningsgruppen** består af: Kerteminde, Odsherred, Thisted, Vesthimmerlands og Vordingborg.

Råderumshypoteser

Skoler

Område	Råderumshypoteser	Potentialestørrelse	Tidshorisont for indfrielse af potentialer
Skolestruktur	BDO ser et økonomisk potentiale i at udarbejde en ny skolestruktur i Norddjurs Kommune. Norddjurs Kommunes skolestruktur er i dag uensartet med mange små skoler og matrikler samt faldende elevtal, der medfører en ineffektiv ressourceudnyttelse. Kommunen har i dag 11 skoler med meget forskellig størrelse, herunder en skole fordelt på fire matrikler, hvoraf en er en landskole med omkring 60-65 elever, og enkelte årgange har helt ned til fem elever. Dertil kommer, at kommunen løbende oplever en nedgang i antallet af elever, som forventes at fortsætte jf. befolkningsprognoser for kommunen. Den nuværende skolestruktur er et udtryk for en politisk prioritet, men medfører ikke desto mindre smådriftsulempen, hvorfor BDO ser et økonomisk potentiale i at undersøge, hvorvidt der kan tilrettelægges en skolestruktur, hvor elever samles på færre og større matrikler med en mere bæredygtig økonomisk skoledrift til følge. En ændret skolestruktur forventes endvidere at kunne medføre afledte konsekvenser til SFO-området, hvor der vil være behov for færre matrikler med SFO i sammenhæng med skolerne samt et mindre ledelsesbehov og reducerede udgifter til bygningsdrift.		Mellem til langt sigt
Hæve lærernes undervisningstid	Det er BDO's vurdering på baggrund af interviews, at der kan være et økonomisk potentiale i at hæve lærernes gennemsnitlige undervisningstid til 760-765 timer (med det udvidet undervisningsbegreb), hvilket dermed kan sikre en mere effektiv udnyttelse af lærernes tid. Der kan være legitime og individuelle hensyn, som taler for en mere moderat udnyttelse af lærernes arbejdstid. Samtidig kan det være vanskeligt at få skoleårets planlægning til at gå op på en fuldt effektiv måde. Det gælder særligt på mindre skoler, hvor der er færre medarbejdere til at fordele opgaverne mellem, ud over den snævert fagopdelte undervisning og timebanken. BDO anbefaler dog fortsat ud fra et økonomisk perspektiv, at kommuner generelt holder fokus på at udnytte lærernes undervisningstid mest effektivt inden for den givne ramme.		Kort sigt
Øget brug af pædagoger i udskolingen	Norrdjurs Kommune bruger i dag pædagoger i forbindelse med undervisningen i indskolingen og mellemtrin, men ikke i udskolingen. BDO vurderer derfor, at der kan være et økonomisk potentiale i at forøge brugen af pædagoger i udskolingen. Pædagogressourcerne kan eksempelvis bruges til at levere timebankens fleksible timer i stedet for lærere, hvilket kan reducere skolernes lønudgifter, da pædagogers timeløn typisk er lavere end hvis en lærer skulle levere de samme timer.		Kort sigt
Befordring	BDO vurderer på baggrund af interviews, at der kan være et økonomisk potentiale i at styrke visitationskriterierne for befordring til specialskoler i Norddjurs Kommune. Konkret vurderes det, at der i højere grad end i dag kan foretages individuelle vurderinger af, om børn visiteret til specialundervisningstilbud selv er i stand til at transportere sig til og fra skole. Ydermere består det økonomiske potentiale i at styrke tilrettelægnings af befordringen for de elever, der er visiteret til befordring. På interviews beskrives det, at man har et højt antal solokørsler i minibus, mens der i selve planlægningen af ruterne forekommer ineffektiv planlægning i form af "stjerneførsel", hvilket er faktorer, der er omkostningsdrivende. En vej at gå, som BDO anbefaler, er at indføre kvalitetsstandarder for befordring, hvor det beskrives, hvem målgruppen for befordring er, hvad formålet er samt omfanget af befordringen. Dette kan være med til at sikre, at serviceadgangen og serviceniveauet for befordring forbliver ensartet.		Kort til mellem sigt
Flådestyring	BDO er oplyst, at Djurslandskolen står for driften af busser til befordring til specialelever, og at der kan være tidspunkter på dagen, hvor busdriften er præget af tomgang og tomme ruter. Det er BDO's vurdering, at der kan være et økonomisk potentiale i at samtænke busdriften med kommunens generelle flådestyring. Et eksempel kan være, at skolebusserne bruges til transport af andre af kommunes borgere i kommunale tilbud i elevernes undervisningstid, hvor buskapaciteten alligevel ikke udnyttes.		Mellem sigt
USK	Ungdomsskolen i Norddjurs Kommune løser flere opgaver med snitflader til andre fagområder udover klub og ungdomsskolefag fx sorggrupper, skilsmissegrupper, heltidsundervisning, SSP, task force osv. Lovgivningsmæssigt er der ikke krav om et specifikt aktivitetsniveau, og visse aktiviteter i ungdomsskolen kan være udtryk for "kan"-opgaver snarere end "skal"-opgaver. Af denne grund er det også i vid udstrækning muligt for kommunen at reducere aktivitetsniveauet med økonomiske potentialer til følge.		Kort sigt
Hæve takst for forældrebetaling i SFO'er	BDO er oplyst, at forældrebetalingen pt. udgør ca. 75 pct. For skolefritidsordninger (SFO) er der i lovgivningen ikke fastsat en grænse for forældrenes egenbetaling. Den må dog ikke overstige 100 % af driftsudgifterne. Hypotesen indebærer at hæve taksten for forældrebetalingen for SFO'er. En forhøjet takst kan få betydning for, hvor mange børn der benytter SFO'erne. Det kan potentielt medføre, at nogle af de børn, som har størst behov for tilbuddet, på sigt fravælger SFO'en.		Kort sigt
Normering i special SFO	BDO er oplyst, at der på nogle matrikler kan være en relativt høj normering i special SFO, der næsten tilsvarende den, der er på selve specialskolen. Det er BDO's vurdering, at dette er udtryk for et højt serviceniveau, hvorfor der er et muligt økonomisk potentiale i at sænke normeringen.		Kort sigt

Tegnforklaring til forventninger til potentialestørrelse:

 Meget stort
  Stort
  Mellem
  Mindre
  Lille

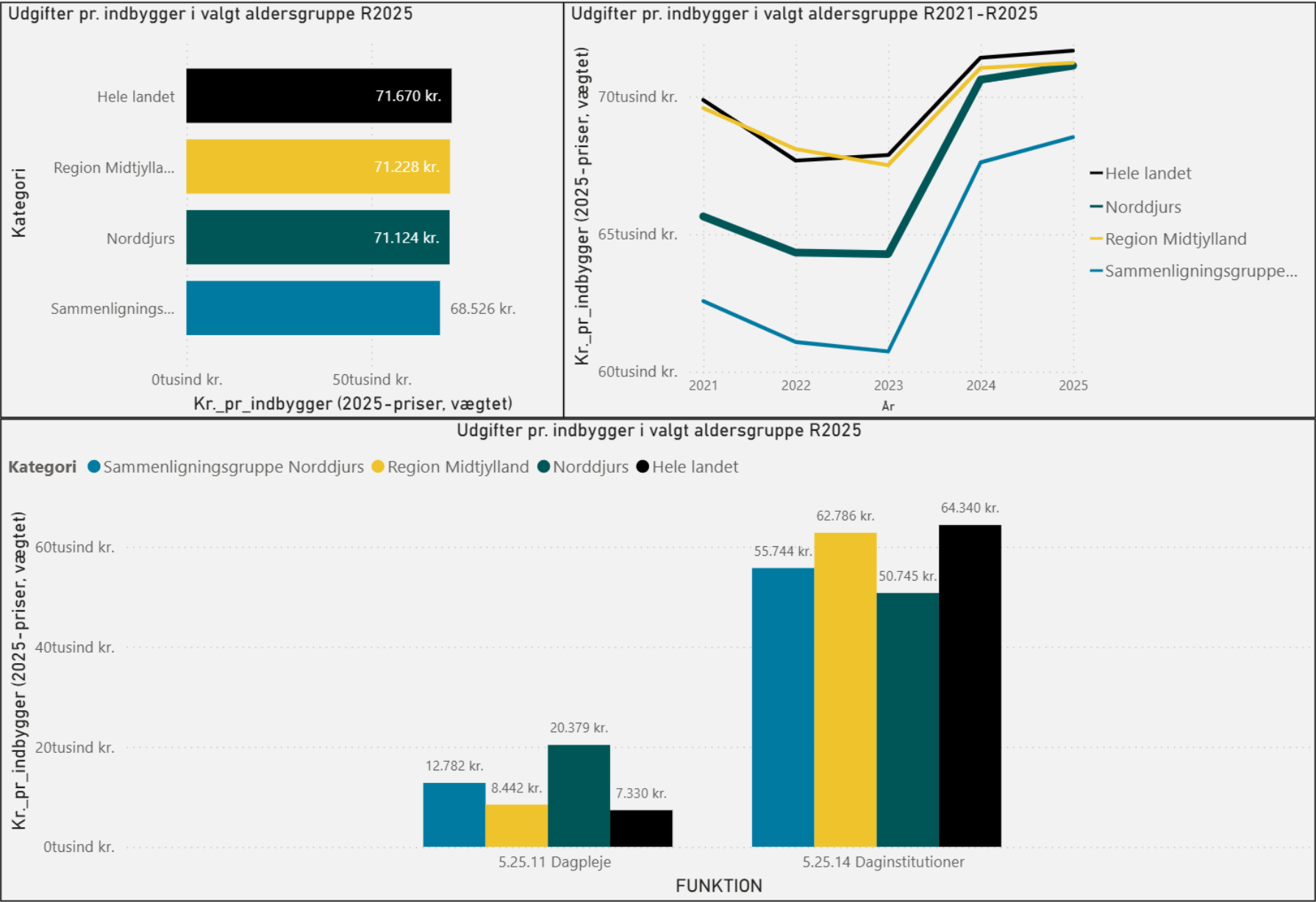
Dagtilbudsområdet

Dagtilbud

Den økonomiske benchmark viser, at Norddjurs Kommune ligger under regionsgennemsnittet og landsgennemsnittet. Dog har Norddjurs Kommune flere udgifter pr. indbygger (0-5 år) end sammenligningsgruppen.

Desuden ses en stor stigning i udgifter pr. 0-5-årig indbygger fra 2023 til 2024 i Norddjurs Kommune.

Figur: Benchmark af Norddjurs Kommune - over tid og med sammenligningsgrupper



Kilde: Danmarks Statistik
Note: Nettodriftsudgifter pr. indbygger i aldersgruppen 0-5 år. I opgørelserne er medtaget dranst 1 (drift) og dranst 2 (statsrefusion). **Sammenligningsgruppen** består af: Kerteminde, Odsherred, Thisted, Vesthimmerlands og Vordingborg.

Råderumshypoteser

Dagtilbud

Område	Råderumshypoteser	Potentialestørrelse	Tidshorisont for indfrielse af potentialer
Tilpasset antal dagplejepædagoger	BDO er oplyst, at man har ansat 7 dagplejepædagoger i dagplejen i Norddjurs kommune. Dette tal er højere, end det BDO erfarer i andre kommuner. Dette gælder også, når man sammenholder antallet af dagplejepædagoger med antallet af dagplejere. Der kan derfor være et muligt økonomisk potentiale i at tilpasse antallet af dagplejepædagoger i dagplejen. BDO er oplyst om, at dagplejepædagogerne varetager både ledelsesmæssige og andre projektrelaterede opgaver, selvom deres ansættelsesnorm er fuldt finansieret inden for dagplejeområdet.		Kort sigt
Minimumsnormeringer i børnehaver	På børnehaveområdet ligger normeringen i Norddjurs kommune en smule over minimumsnormeringerne. BDO ser derfor et økonomisk potentiale i at sænke normeringen, så den er på niveau med minimumsnormeringerne.		Kort sigt
Specialbørnehaver	BDO er oplyst, at der har været en stigning i antallet af børn i Norddjurs Kommunes specialbørnehave. Dertil kommer, at specialbørnehaven har et højt serviceniveau mht. åbningstider og lukkeuger. BDO ser et muligt potentiale i at gennemgå visitationen/serviceadgangen qua den store stigning i antal børn i specialbørnehave samt serviceniveauet med henblik på at opnå en lavere enhedspris.		Kort til mellem sigt
Gæstedagplejere	BDO er oplyst, at Norddjurs Kommune for nyligt har nedlagt deres gæstehus til dagplejen og indført "dagplejere uden børn" som erstatning. Som udgangspunkt er det dog næsten altid dyrere at anvende gæstehuse og faste gæstedagplejere frem for at placere gæstebørn som 5. barn ved kommunens andre dagplejere. Herved får de dagplejere, der modtager et gæstebarn, udbetalt et såkaldt dispositionsplejevederlag pr. barn pr. dag for at varetage gæstepasningen. Udgiften til gæstedagplejere er erfaringsmæssigt højere pr. barn pr. dag, selv ved fuld belægning.		Kort sigt

Tegnforklaring til forventninger til potentialestørrelse:

 Meget stort
  Stort
  Mellem
  Mindre
  Lille



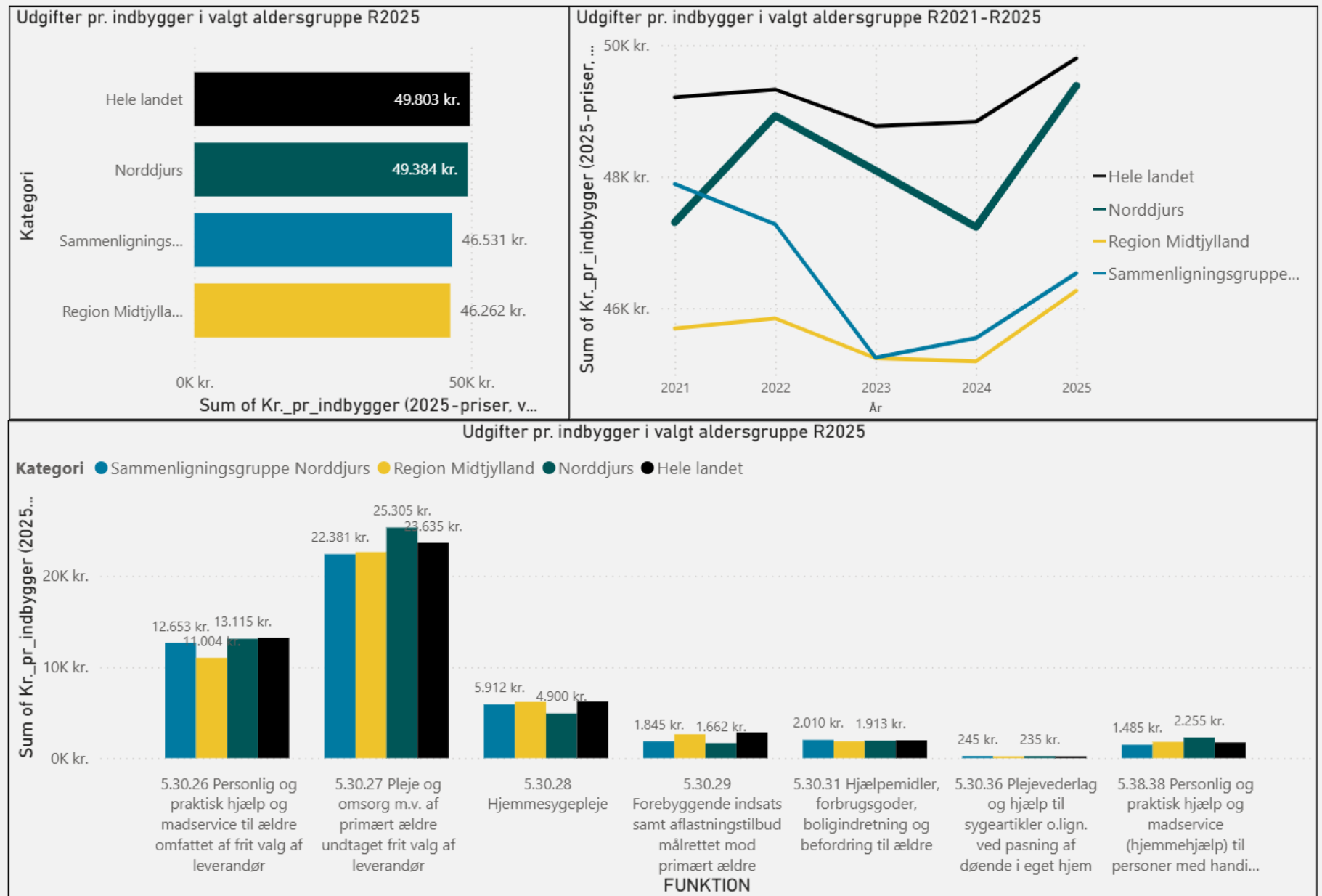
Ældreområdet

Ældreområdet

Den økonomiske benchmark viser, at Norddjurs Kommune bruger flere penge pr. indbygger over 65 år end regionsgennemsnittet og sammenligningsgruppen, men færre end landsgennemsnittet.

Desuden ses, at udgifterne i Norddjurs Kommune har været svingende i perioden 2021-2025.

Figur: Benchmark af Norddjurs Kommune - over tid og med sammenligningsgrupper



Kilde: Danmarks Statistik

Note: Nettodriftsudgifter pr. indbygger over 65 år. I opgørelserne er medtaget dranst 1 (drift) og dranst 2 (statsrefusion). **Sammenligningsgruppen** består af: Kerteminde, Odsherred, Thisted, Vesthimmerlands og Vordingborg.

Note: Der er i data for Norddjurs Kommune foretaget manuelle korrektioner på funktionerne 5.30.26 og 5.30.27.

Råderumshypoteser

Ældre

Område	Råderumshypoteser	Potentialestørrelse	Tidshorisont for indfrielse af potentialer
Databaseret styring og styringsmodel på hjemme- og sygeplejeområdet	BDO vurderer på baggrund af interviews, at der er et udviklingspotentiale i den databaserede understøttelse på hjemme- og sygeplejeområdet. For nuværende er de eneste løbende tilgængelige ledelsesinformationer rapporter, der udtrækkes på ad hoc-basis fra fx omsorgssystemet. Her vil det være BDO's anbefaling, at driften løbende kan tilgå data og ledelsesinformation fra omsorgssystemet. Dette særligt set i lyset af, at Ældreloven stiller endnu større krav til den databaserede styring, hvis kommunen ønsker at følge op på den gennemsnitlige plejetyngde pr. borger i pleje- og omsorgsforløb. I et styringsperspektiv anses der således at være et potentiale i at sikre opfølgning, der kan minimere risikoen for budgetoverskridelser. Ligeledes kan det sikre en faglig styring, hvor man bl.a. sikrer, at borgerne er i de rette pleje- og omsorgsforløb. Det er en forudsætning for at opnå en bedre databaseret styring, at der investeres ressourcer i de rette systemer samt ressourcer i opsætning og vedligehold af relevante rapporter. Det er derudover BDO's vurdering, at der kan være et styringsmæssigt potentiale i at udforme en budgetmodel, baseret på klare og tydelige forudsætninger om bl.a. aktivitet i hjemme- og sygeplejen. Det er BDO's erfaring, at budgetmodeller, med klare forudsætninger for forventninger og fordelinger til de enkelte teams/distrikter, i højere grad højner det decentrale budgetansvar. Endvidere vil dette understøtte, at der i den løbende budgetopfølgning, udover aktuelle forbrugs- og aktivitetsniveau, kan følges op på afgørende forudsætninger og hurtigere identificeres afvigelser.		Mellem sigt
Plejecenterdrift	Der kan være et økonomisk potentiale i at tilpasse driften på plejecentrene ved implementering af den nye plejecenterstruktur. Dette kan ske gennem styrket vagtplanlægning og arbejdstilrettelæggelse med fokus driftoptimerende tiltag som fx løbende ind- og udmøde, der passer til borgernes behov samt fokus på at nedbringe vikarforbrug og "dyre timer".		Mellem til langt sigt
Omstilling af myndighedsfunktion	BDO er oplyst, at myndighed på ældreområdet i Norddjurs Kommune er i gang med en omstilling hen mod i højere grad at arbejde mere decentralt. Der vurderes at være et økonomisk potentiale forbundet med øget tværgående samarbejde i myndighed, herunder en mere effektiv udnyttelse af ressourcer og reduktion af dobbeltarbejde på tværs af funktioner. Derudover kan der på sigt være et yderligere økonomisk potentiale i forhold til at tilpasse myndighedsfunktionen til intentionerne i Ældreloven. Et øget fokus på, at den enkelte medarbejder i højere grad får kompetencer til at træffe faglige vurderinger og løbende justere indsatser tæt på borgeren, forventes at kunne reducere behovet for central myndighedsunderstøttelse og dermed også udgifterne forbundet hermed. Samlet set kan dette medføre en mere omkostningseffektiv organisering af myndighedsområdet, herunder et gradvist reduceret ressourcebehov i de centrale myndighedsfunktioner, i takt med at opgaver i højere grad løses decentralt.		Mellem til langt sigt

Tegnforklaring til forventninger til potentialestørrelse:



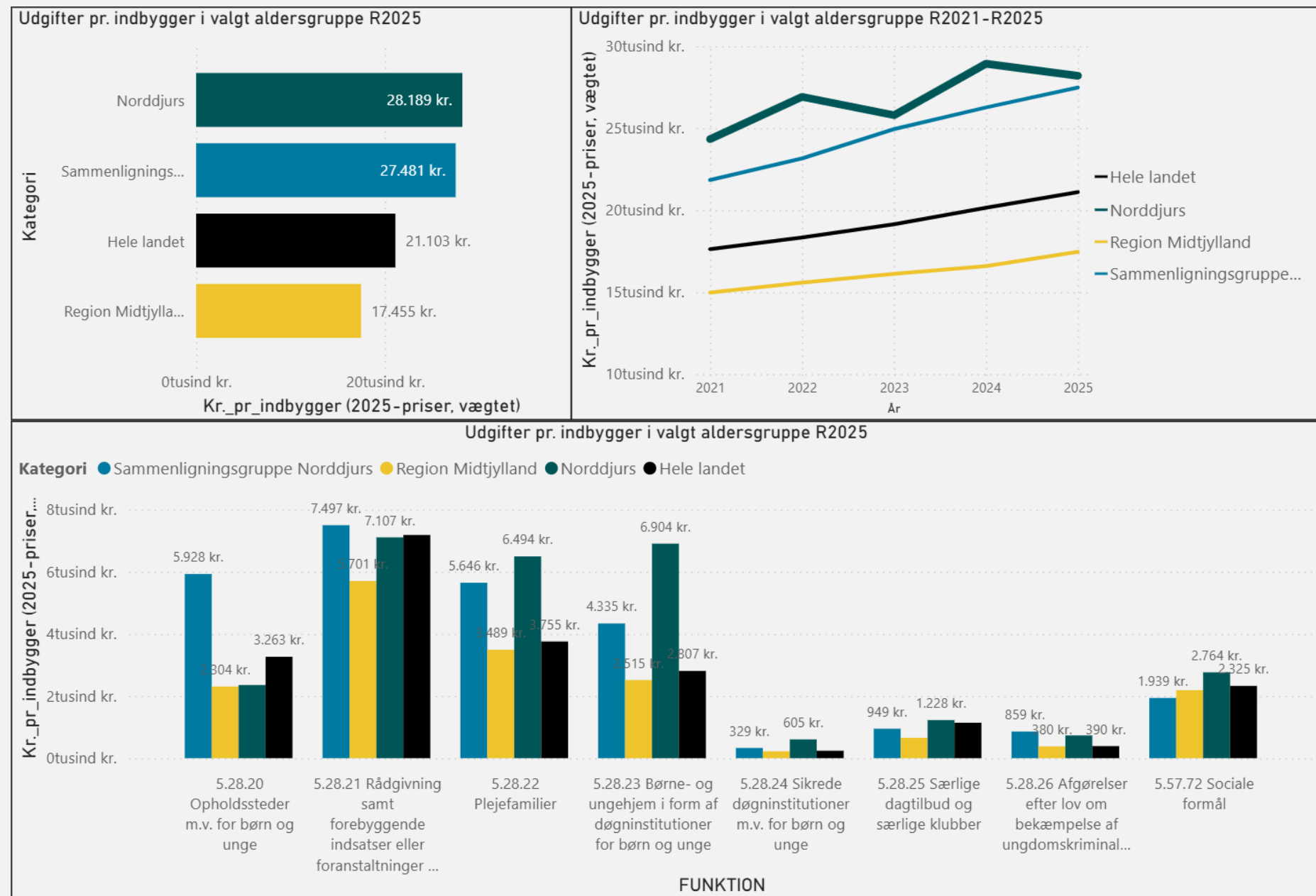
De specialiserede
socialområder



Det specialiserede børneområde

Den økonomiske benchmark viser, at Norddjurs Kommune bruger flere penge pr. indbygger (0-18 år) på det specialiserede børneområde end sammenligningsgruppen, landsgennemsnittet og regionsgennemsnittet. Desuden ses en stigning i udgifterne på området fra regnskab 2021 til 2025.

Figur: Benchmark af Norddjurs Kommune - over tid og med sammenligningsgrupper



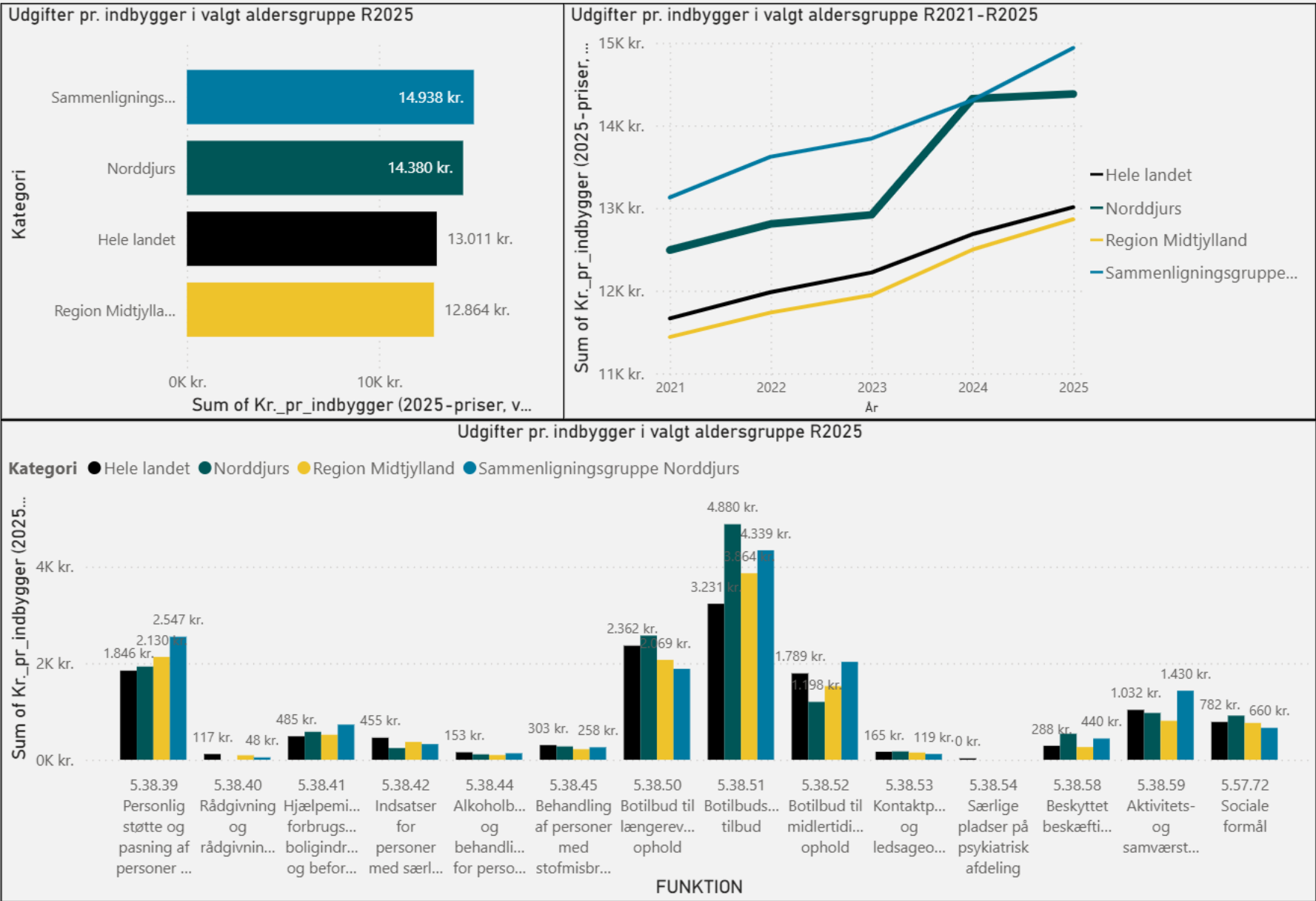
Kilde: Danmarks Statistik

Note: Nettodriftsudgifter pr. indbygger 0-18 år. I opgørelserne er medtaget dranst 1 (drift) og dranst 2 (statsrefusion). **Sammenligningsgruppen** består af: Kerterminde, Odsherred, Thisted, Vesthimmerlands og Vordingborg.

Det specialiserede voksenområde

Den økonomiske benchmark viser, at Norddjurs Kommune bruger færre penge pr. indbygger (18-64 år) på det specialiserede voksenområde end sammenligningsgruppen. Dog er landsgennemsnittet og regionsgennemsnittet lavere end udgiftsniveauet i Norddjurs Kommune.

Figur: Benchmark af Norddjurs Kommune - over tid og med sammenligningsgrupper



Kilde: Danmarks Statistik
Note: Nettodriftsudgifter pr. indbygger 18-64 år. I opgørelserne er medtaget dranst 1 (drift) og dranst 2 (statsrefusion). **Sammenligningsgruppen** består af: Kerteminde, Odsherred, Thisted, Vesthimmerlands og Vordingborg.
Note: Der er i data for Norddjurs Kommune foretaget manuelle korrektioner på funktionerne 5.38.45, 5.38.50, 5.38.51, 5.38.52, 5.38.53 og 5.38.59

Råderumshypoteser

Specialiserede børneområde

Område	Råderumshypoteser	Potentialestørrelse	Tidshorisont for indfrielse af potentialer
Kontraktforhandling	Det er BDO's vurdering, at der kan være et potentiale i at investere ressourcer i kontraktforhandling med eksterne leverandører. Kommunen benytter i dag KL's standardkontrakter, hvilket er i tråd med BDO's anbefalinger, men har ikke afsat dedikerede ressourcer til systematisk kontraktforhandling med eksterne leverandører. På den baggrund vurderes der at være et potentiale i at investere et årsværk til kontraktforhandling på det specialiserede børneområde. Det er BDO's vurdering, at en investering i en kontraktforhandler, som minimum vil "tjene sin egen løn hjem".		Kort sigt
Driftoptimering af intern leverandør	Det er BDO's vurdering, at der kan være et økonomisk potentiale i at driftoptimere den interne kommunale leverandør. Nogle af Norddjurs Kommunes interne leverandører er rammefinansierede, mens andre er aktivitetsfinansierede. For de interne leverandører er der ikke klarhed om den eksakte pris, som den interne leverandør kan levere en ATA-time til på de forskellige indsatser, som tilbydes. Dette medfører en risiko for, at kommunens egne indsatser er dyrere end de eksterne, og at den interne leverandør er udgiftsdrivende. Det betyder således, at det i praksis er vanskeligt at vurdere, om de interne tilbud er omkostningseffektive sammenlignet med eksterne leverandører. BDO's vurdering af et muligt potentiale består således i, at der først og fremmest gennemføres en ressourcekortlægning af arbejdsopgaverne hos intern leverandør. Arbejdsopgaverne opdeles i kategorierne øvrig tid, indirekte tid og direkte tid (ATA-tid). Inden for hver kategori kortlægges de enkelte arbejdsopgaver. Under direkte tid kan det være opgaver som "hjemme hos hverdagen", telefonopkald, egne lokaler, transporttid med borger mv. Man får med andre ord kortlagt de enkelte arbejdsopgaver, som hører under de enkelte kategorier. Herefter sættes der tid på, hvor mange timer et borgervendt årsværk bruger på de enkelte opgaver. Når ressourcekortlægningen er afsluttet, kan man, groft forenklet, tage de samlede udgifter hos intern leverandør og dividere med de ressourcekortlagte timer under direkte tid og derigennem få indsigt i, hvad en ATA-time koster. Denne time kan man sammenligne med de ATA-timepriser, som man køber ind til hos eksterne leverandører og derigennem se, om man er konkurrencedygtig. Endelig har man også et godt overblik over, hvor mange ATA-timer interne leverandører kan levere på et år. Næste skridt består i at bruge de ressourcekortlagte opgaver og timer under direkte tid til at udarbejde ydelsespakker, som beskriver indhold, varighed og pris. Ved at opdele de interne indsatser i ydelsespakker med klart defineret indhold, varighed og pris, skabes der et styringsgrundlag, som muliggør direkte sammenligning mellem interne og eksterne tilbud. Dette giver bedre beslutningsstøtte i visitationen og øger sandsynligheden for, at borgerne visiteres til den mest omkostningseffektive løsning. Tilgangen tager afsæt i "bestiller- og udfører modellen" (BUM-princippet), men uden at man behøver at fakturere internt i kommunen. Men logikken er, at myndighed køber specifikke ydelsespakker hos intern leverandør til priser, som er baseret på ATA-timer, og som kan sammenlignes med priserne hos private leverandører. Derigennem kan man som kommune sikre, at en intern leverandør ikke bliver udgiftsdrivende.		Mellem til langt sigt
Tabt arbejdsfortjeneste	Det er BDO's vurdering på baggrund af interviews, at der kan være et økonomisk potentiale i at styrke sagsbehandlingen og opfølgningen i sager om tabt arbejdsfortjeneste i Norddjurs Kommune. I interviews beskrives det, at det er et område, hvor kommunen har oplevet en markant stigning i gennemsnitsprisen pr. sag, herunder en øget intensitet og varighed i de enkelte sager, og det beskrives, at der er et potentiale for en styrket indsats. BDO's vurdering af god sagsbehandling i tabt arbejdsfortjeneste bygger på et solidt og dokumenteret grundlag med klar angivelse af behov, helhedsvurdering af familien samt systematisk inddragelse af barnet efter Barnets Lov. Afgørelser skal være begrundede, partshøring gennemført og sagsbehandlingsfrister overholdt. God opfølgning i tabt arbejdsfortjeneste kræver rettidige og systematiske vurderinger af barnets behov, familiens situation og omfanget af ydelsen. Rådgiveren skal ved hver opfølgning sikre dokumentation, barnets inddragelse og en opdateret helhedsvurdering, så timeomfanget fortsat er relevant og proportionalt. Det er vigtigt, fordi behovet for tabt arbejdsfortjeneste ændrer sig over tid, og manglende opfølgning kan føre til fejludmålinger, klager og væsentlige budgetrisici. Kommuner med efterslæb i sagsbehandlingen og opfølgningen oplever større økonomisk pres og mindre styrbarhed. Sager afsluttes, når barnet igen kan klare sig uden forældres fravær, når behovet reduceres, og når 3-måneders overgangsperioden er vurderet og dokumenteret.		Mellem sigt

Tegnforklaring til forventninger til potentialestørrelse:

Meget stort Stort Mellem Mindre Lille

Råderumshypoteser

Specialiserede børneområde

Område	Råderumshypoteser	Potentialestørrelse	Tidshorisont for indfrielse af potentialer
Styrket databaseret opfølgning og styring	Det er BDO's indtryk på baggrund af interviewet, at der kan være et økonomisk potentiale i at styrke den databaserede ledelse på det specialiserede børneområde i Norddjurs Kommune. Det er almindelig praksis på de kommunale fagområder, at der følges op på forbrug vs. budget i budgetopfølgninger. På det specialiserede børneområde anbefaler BDO dertil generelt, at kommuner som tillæg løbende udarbejder en teknisk prognose baseret på helårspersoner og gennemsnitspriser i deres budget- og økonomiopfølgningsmodeller, og sammenholder denne med den faktiske udvikling i antal helårspersoner og gennemsnitspriser på de enkelte indsatser. Dette bør der følges op på månedligt, hvor opfølgningerne foregår i møder mellem centerchefen, afdelingsleder og økonomikonsulenter/controllers. Som tillæg dertil anbefaler BDO - qua størrelsen på den samlede økonomi, som hver rådgivers sagsportefølje består af – også, at man afholder kvartalsvise møder med de enkelte rådgivere, hvor deres sagsporteføljer gennemgås. Her kan porteføljens samlede økonomi gennemgås, men med mulighed for detaljeret at gennemgå den bagvedliggende økonomi i de enkelte sager. Man drøfter således økonomien i den enkelte sag på et oplyst grundlag, men også varighed, muligheder for at gå ned af indsatstrappen osv. De kvartalsvise møder med sagsbehandlerne kan afholdes mellem teamleder, rådgiver og økonomikonsulent/controller. Det er BDO's erfaring, at kommuner, der følger op på disse elementer, opnår langt bedre styringsmuligheder og dermed mindre risiko for budgetoverskridelser og/eller mulighed for, at borgere kommer ned ad indsatstrappen. Det er en forudsætning for at indfri potentialet, at Norddjurs Kommune har de nødvendige IT-systemer for, at kunne styrke den databaserede opfølgning og styring.		Kort til mellem sigt

Tegnforklaring til forventninger til potentialestørrelse:

 Meget stort
  Stort
  Mellem
  Mindre
  Lille

Råderumshypoteser

Specialiserede voksenområde

Om det igangværende arbejde på det specialiserede voksenområde:

Norddjurs Kommune er i gang med implementeringen af en ny aktivitetsbaseret budgetmodel på alle de interne botilbud i kommunen. Dertil har kommunen implementeret ”døgnskemaer”, som bidrager med et detaljeret overblik over ATA-tiden pr. dag fordelt på paragrafniveau. Endeligt er der implementeret budgetopfølgninger med fokus på prognoser, priser og mængder på både chef- og rådgiverniveau.

Område	Råderumshypoteser	Potentialestørrelse	Tidshorisont for indfrielse af potentialer
Kontraktforhandling	Det er BDO’s vurdering, at der kan være et potentiale i at investere yderligere ressourcer i kontraktforhandling til forhandling med eksterne leverandører i forbindelse med genforhandling af match og til nye borgere i botilbud. Det er BDO’s vurdering, at ekstra kontraktforhandlerressourcer som minimum vil ”tjene sig hjem”. De ekstra ressourcer vil eksempelvis kunne gennemgå kontrakter på eksisterende sager. Det kan være relevant at undersøge, om en eventuel ny kontraktforhandlerressource kan arbejde på tværs af det specialiserede voksenområde og det specialiserede børneområde.		Kort til mellem sigt

Tegnforklaring til forventninger til potentialestørrelse:

Meget stort Stort Mellem Mindre Lille

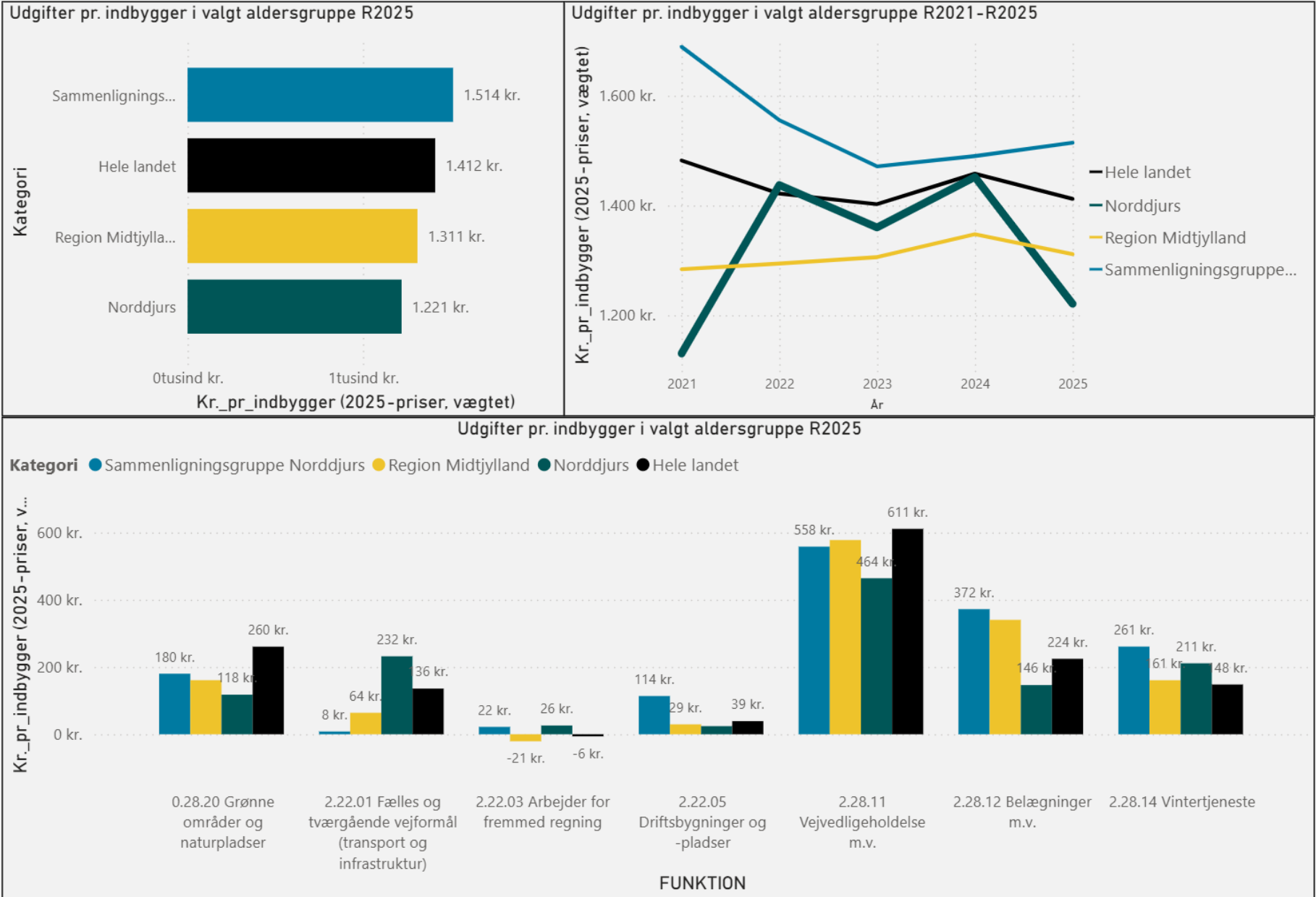


Teknik, miljø og ejendomme

Teknik og miljø

Den økonomiske benchmark af drift- og anlægsudgifterne (dranst 1 og 3) viser, at Norddjurs Kommune har haft en stigning i udgifterne pr. indbygger på teknik og miljøområdet (veje og grønne områder) fra regnskab 2021 til 2024 efterfulgt af et fald i 2025. Som følge af faldet i 2025, ligger Norddjurs Kommunes udgiftsniveau pr. indbygger under niveauet i alle sammenligningsgrupperne.

Figur: Benchmark af Norddjurs Kommune - over tid og med sammenligningsgrupper



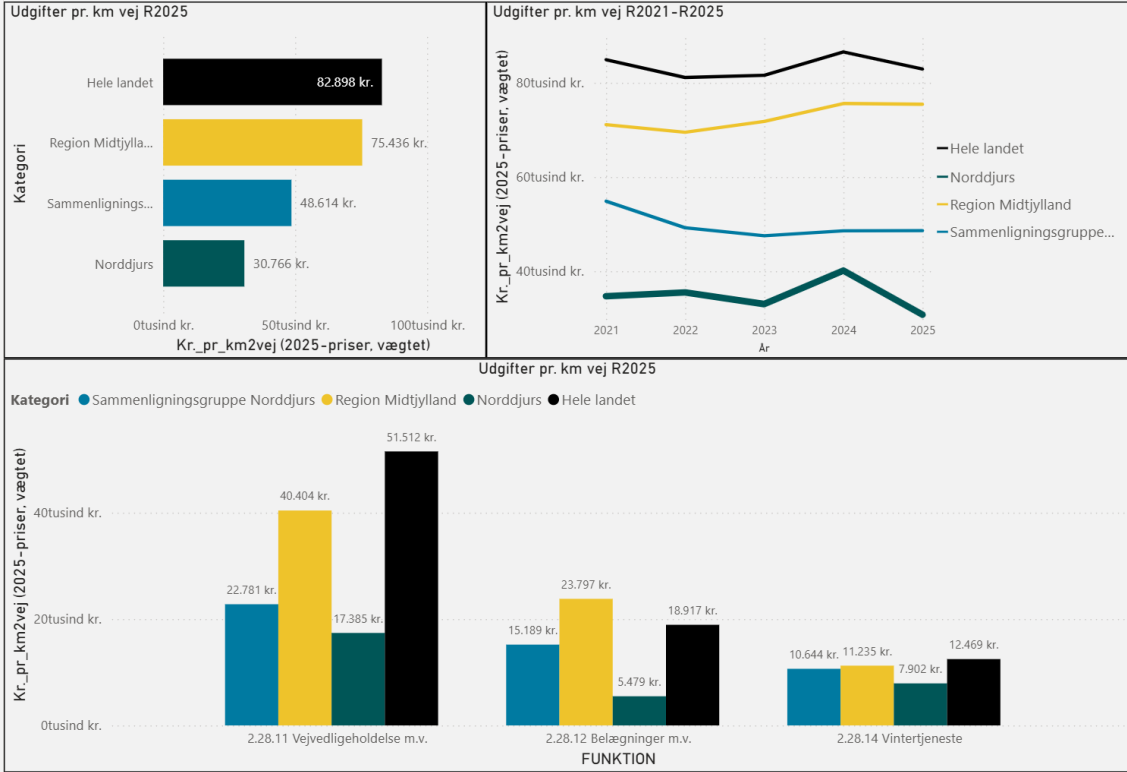
Kilde: Danmarks Statistik
Note: Drifts- og anlægsudgifter pr. indbygger. I opgørelserne er medtaget dranst 1 (drift) og dranst 3 (anlæg). **Sammenligningsgruppen** består af: Kerteminde, Odsherred, Thisted, Vesthimmerlands og Vordingborg.

Nøgletal

Vejvedligeholdelse

Ses der alene på drift- og anlægsudgifterne til vejvedligeholdelse pr. km vej, ligger Norddjurs kommune under gennemsnittet af sammenligningskommunerne.

Figur: Udgifter til vejvedligeholdelse (2.28.11), belægninger (2.28.12), Vintertjeneste (2.28.14) nettodriftsudgifter per km vej, regnskabstal (Dranst 1 og Dranst 3)



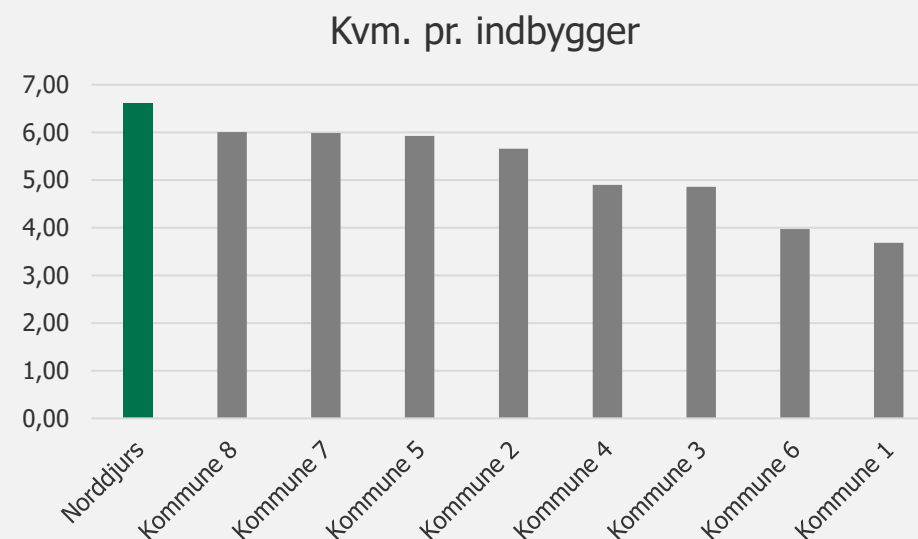
Kilde: Danmarks Statistik
Note: Udgifter pr. km vej. I opgørelserne er medtaget dranst 1 (drift) og dranst 3 (anlæg). **Sammenligningsgruppen** består af: Kerteminde, Odsherred, Thisted, Vesthimmerlands og Vordingborg.

Nøgletal

Som del af analysen har BDO sammenlignet størrelsen på Norddjurs Kommunes ejendomsportefølje med de kommuner, hvor konsulenterne har foretaget tilsvarende analyser. Sammenligning af de kommunale ejendomsporteføljer er generelt vanskelig, idet der fx kan være forskelle på, i hvilken udstrækning kommunens opgaver løses af selvejende institutioner, hvor ejendommene ikke direkte indgår i den kommunale ejendomsportefølje. Men selv når de metodiske forbehold tages i betragtning, er det BDOs vurdering, at data kan være en indikation på, at der i Norddjurs Kommune kan være potentiale for at arbejde med en mere effektiv anvendelse af kommunens ejendomme. Som det fremgår af figuren, har Norddjurs Kommune flere kvadratmeter pr. indbygger end i de øvrige kommuner.

Det har i screeningen ikke været muligt at tilvejebringe et samlet billede af de gennemsnitlige udgifter til drift og vedligeholdelse af ejendommene, da Norddjurs Kommune har en meget decentral struktur på ejendomsområdet, hvor kun udgifter til udvendig vedligeholdelse og tekniske installationer afholdes centralt, mens øvrige udgifter afholdes decentralt.

Figur: Kvm. pr. indbygger i Norddjurs Kommune og i kommuner, hvor BDO har foretaget lignende analyser



Råderumshypoteser

Teknik og miljø

Område	Råderumshypoteser	Potentialestørrelse	Tidshorisont for indfrielse af potentialer
Fælles ejendomsdrift	På baggrund af den gennemførte screening er det BDO's vurdering, at det klart største potentiale på teknik og miljøområdet knytter sig til det kommunale ejendomsområde. Dels i forhold til at reducere kommunens mange kvm. (jf. nedenfor), dels i forhold til at etablere en ny model og organisatorisk ramme for ejendomsopgaverne i Norddjurs Kommune. En ny fælles facility management organisation, der kan bidrage til et mere sammenhængende og strategisk blik på det kommunale ejendomsområde, men også en mere effektiv løbende udnyttelse af de afsatte midler til ejendomsområdet, herunder sikre den nødvendige faglighed i opgaveløsningen – fx i forhold til specialviden indenfor driften af tekniske anlæg. En lang række kommuner har indført tilsvarende modeller, og det er en tværgående erfaring, at modellerne dels kan bidrage til økonomisk råderum, men også at det - hvis modellerne implementeres på en god måde – er muligt at imødegå de bekymringer og opmærksomhedspunkter, som ledere og medarbejdere kan have i relation til opgaveløsningen på ejendomsområdet. Det konkrete økonomiske potentiale knyttet til fælles ejendomsdrift i Norddjurs Kommune vil afhænge af en dybere analyse af områdets økonomi, opgaver og ejendomme, og hvilken konkret organisationsmodel der måtte blive valgt.		Mellem
Færre kommunale kvm.	Det er umiddelbart vurderingen, at der i Norddjurs Kommune fortsat knytter sig et betydeligt potentiale til at reducere antallet af kommunale ejendomme. Data indikerer, at Norddjurs Kommune har relativt mange ejendomme og kvm. sammenlignet med andre kommuner, og på den baggrund vil der kunne være et betydeligt potentiale knyttet til at udnytte de kommunale ejendomme mere intensivt, hvormed der vil kunne frigøres ejendomme og arealer, som vil reducere kommunens udgifter til ejendomsdrift. Norddjurs Kommune arbejder i projektet "Kloge kvadrater – Fremtidens Norddjurs" med strategisk tilpasning af ejendomsporteføljen, så bygninger udnyttes bæredygtigt og effektivt, driftsudgifter reduceres. Konkret er der bl.a. kigget på administrationsbygninger, skoler og tandklinikkerne. Bredes perspektivet ud til den samlede ejendomsportefølje, er det BDO's vurdering, at en fokuseret strategisk indsats bør kunne identificere yderligere ejendomme, der kan nedlægges/afhændes.		Mellem til lang
Samling af det administrative bygherreansvar	Mange kommuner vælger i disse år at samle det administrative bygherreansvar ifb. ny- og ombygninger i et fælles ejendomscenter. En samlingen af det administrative bygherreansvar sætter fokus på udvikling af kommunens bygherrefunktion, hvilket kan understøtte projekt- og ressourcestyring i det enkelte projekt, muligheden for at se på tværs af den samlede anlægsportefølje og understøtte økonomisk styring af det samlede anlægsbudget i kommunen. Kombineres en samling af bygherreansvaret med en samling af "ejerskabet" til kommunens ejendomsportefølje, kan det øge mulighederne for samlet at planlægge og gennemføre arealoptimeringer (der fx indebærer, at flere brugergrupper deles om samme lokaliteter eller areal).		Mellem til lang

Tegnforklaring til forventninger til potentialestørrelse:

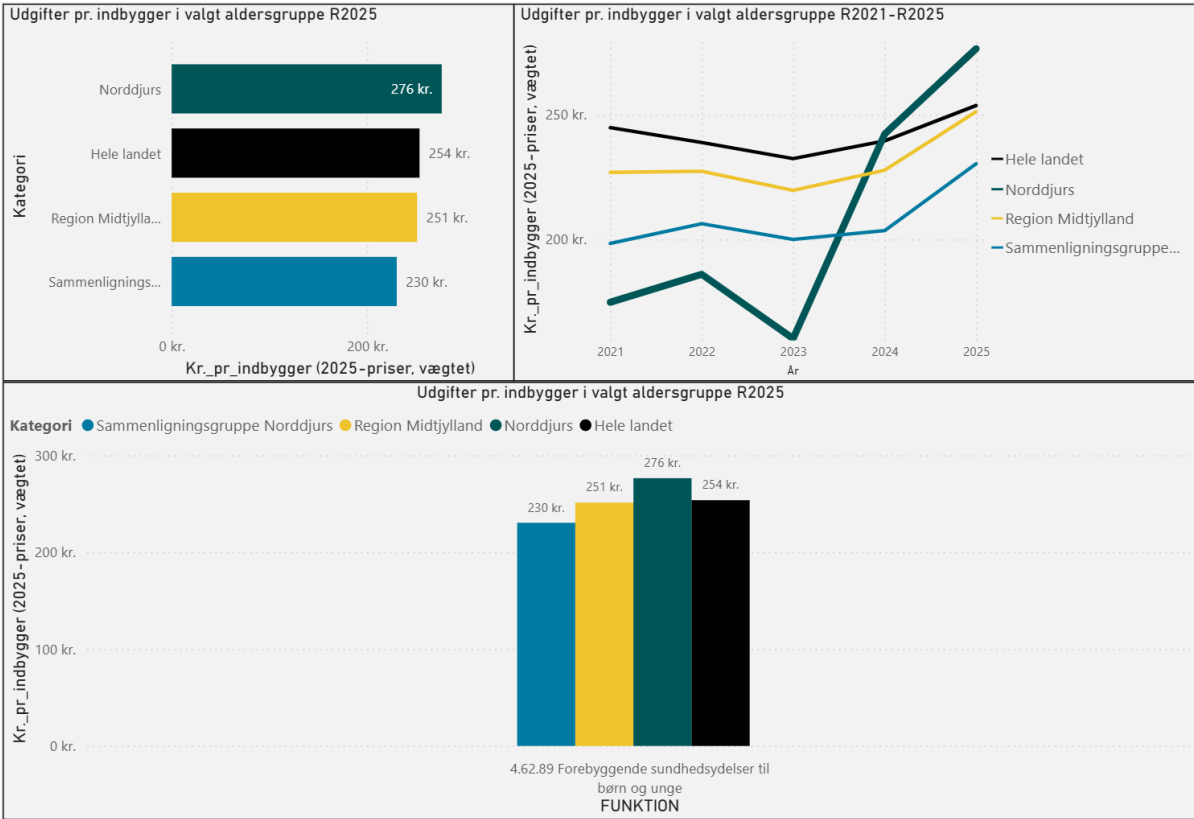
 Meget stort
  Stort
  Mellem
  Mindre
  Lille

A collection of dental instruments, including various types of pliers and probes, are arranged on a white surface. The instruments are made of polished metal, with some featuring blue handles. A dark grey diagonal overlay covers the bottom left portion of the image.

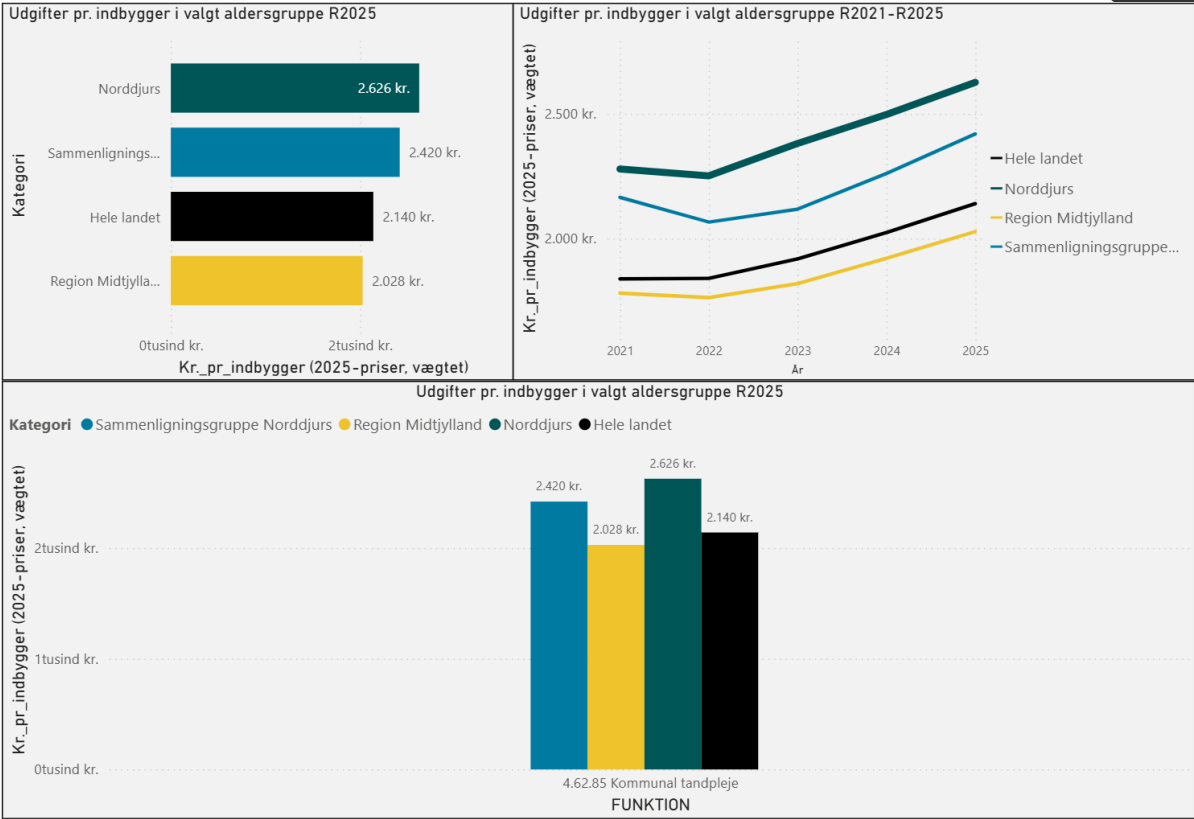
Sundhedspleje og tandpleje

Sundhedspleje og tandpleje

4.62.89 - Sundhedspleje



4.62.85 - Tandpleje



Kilde: Danmarks Statistik
Note: Nettodriftsudgifter pr. indbygger for sundhedsplejen og pr. indbygger 0-21 år for tandplejen. I opgørelserne er medtaget dranst 1 (drift) og dranst 2 (statsrefusion). **Sammenligningsgruppen** består af: Kerteminde, Odsherred, Thisted, Vesthimmerlands og Vordingborg.

Foreløbige hypoteser

Tandpleje

Område	Råderumshypoteser	Potentialestørrelse	Tidshorisont for indfrielse af potentialer
Indkaldelsesinterval og tid per konsultation	Tandplejen i Norddjurs Kommune har i dag som udgangspunkt et serviceniveau på 18 mdr. mellem statusundersøgelser og bruger ca. 30 min. pr. konsultation. Ifølge SST's nationale kliniske retningslinjer er det anbefalede korteste interval mellem undersøgelser 12 mdr. og det længste 24. mdr. Der er et muligt besparelsepotentiale i at gå fra nuværende 18 til 24 mdr. som udgangspunkt for indkaldelsesintervallet for patienter med god tandsundhed. Derudover ser BDO i andre kommuner, at konsultationstiden til undersøgelser kan reduceres til 15-20 min. hos lavrisiko-patienter med god tandsundhed. For både indkaldelsesintervallet og tid per konsultation gælder, at det er et udgangspunkt, men bør fastsættes individuelt for hver patient.		Kort til mellem sigt
Referencepriser og styring	Der kan være et potentiale i at beregne og anvende referencepriser over for de private leverandører, der bruges i tandplejen, dette særligt i forhold til de private leverandører, der står for størstedelen af undersøgelser/behandlinger i Vest. Referencepriser kan reducere kommunens udgiftsniveau grundet bedre prisstyring og øget egenbetaling. I forlængelse af ovenstående kunne en bedre styring og kontrol af indkaldelsesintervaller og behandlingsniveau hos de private leverandører anvendt til tandpleje i Vest potentielt bidrage til reducerede udgifter, da aktivitetsniveauet hos de private forventeligt vil blive reduceret.		Kort til mellem sigt
Klinikstruktur	Den nuværende klinikstruktur med fire kommunale klinikker i den østlige del og aftaler med private tandlæger i Vest kunne genbesøges med henblik på at kortlægge mulige besparelsepotentialer ved en stor central klinik. Typiske besparelser ved centraliseret klinikstruktur er generelle stordriftsfordele (fx indkøb, lager, ledelse og administration) og bedre ressourceanvendelse, betydende optimeret stoletid og færre aflysninger - samt øget specialiseringsmulighed, medførende færre udgifter til private. Oveni disse stordriftsfordele er der for Norddjurs Kommune et potentiale i at hjemtage patienterne, der går hos private tandlæger i Vest, til ny, central kommunal klinik, da det vil være en billigere behandling og sikre bedre styring med udgifter, aktiviteter og serviceniveau. Det konkrete potentiale skal belyses ved en grundig analyse af klinikstrukturens muligheder og begrænsninger.		Mellem til langt sigt
Tegnforklaring til forventninger til potentialestørrelse:  Meget stort  Stort  Mellem  Mindre  Lille			

Råderumshypoteser

Sundhedspleje

Område	Råderumshypoteser	Potentialestørrelse	Tidshorisont for indfrielse af potentialer
Serviceniveau	Sundhedsplejens serviceniveau i forhold til antal besøg i barnets første leveår (tilbud om 5-6 besøg plus evt. behovsbesøg) og graviditetsbesøg til alle førstegangsfødende synes forholdsvis højt, hvorfor der vurderes et vist potentiale for ressourcemæssige besparelser.		Kort sigt
Kan/skal projekter	Sundhedsplejen anvender ofte ressourcer fra egen drift på en række tiltag/projekter, der ikke nødvendigvis er lovbundne og således typisk er KAN-opgaver, hvilket indikerer et besparelsepotentiale.		Kort sigt
Styring af besøg	Den enkelte sundhedsplejerske beslutter, hvilke familier der skal have de første 1-2 behovsbesøg. En bedre fælles styring, retningslinje for og prioritering af behovsbesøg kunne potentielt reducere ressourceforbruget hertil.		Kort sigt

Tegnforklaring til forventninger til potentialestørrelse:  Meget stort  Stort  Mellem  Mindre  Lille

A close-up photograph of a person's hands in a white business shirt. One hand is holding a white document, and the other is typing on a black keyboard. The background is a bright, out-of-focus window. A large, dark grey diagonal shape covers the left side of the image, containing white text.

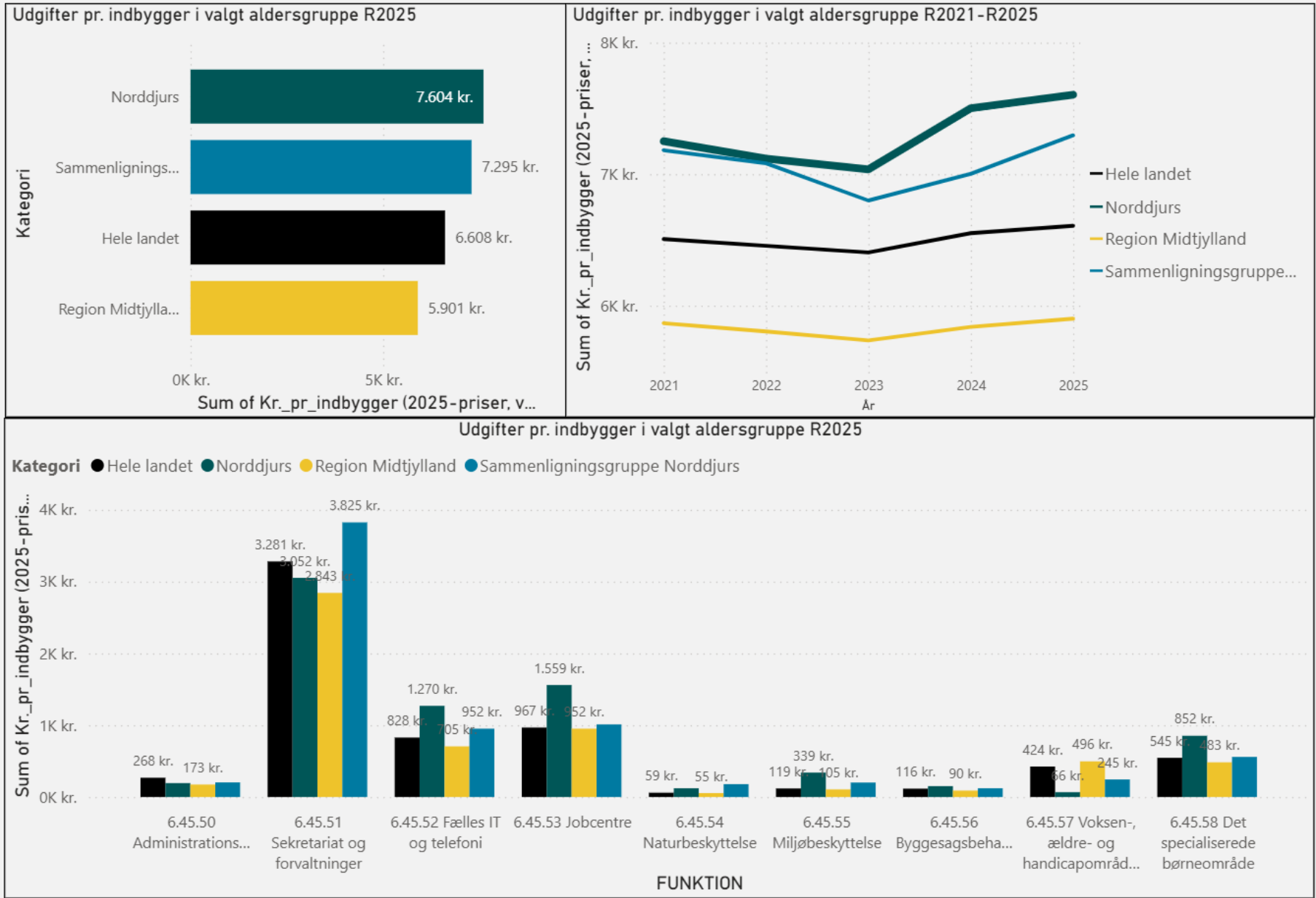
Fælles udgifter og
administration m.v.

Fælles udgifter og administration m.v.

Den økonomiske benchmark viser, at Norddjurs Kommune bruger flere penge pr. indbygger på fælles udgifter og administration relativt til sammenligningsgruppen, landsgennemsnittet og regionsgennemsnittet.

Desuden fremgår det, at Norddjurs Kommune har haft markant stigning i udgiftsniveaet pr. indbygger fra 2021 til 2025.

Figur: Benchmark af Norddjurs Kommune - over tid og med sammenligningsgrupper



Kilde: Danmarks Statistik
Note: Nettodriftsudgifter pr. indbygger. I opgørelserne er medtaget dranst 1 (drift) og dranst 2 (statsrefusion). **Sammenligningsgruppen** består af: Kerteminde, Odsherred, Thisted, Vesthimmerlands og Vordingborg.
Note: Der er i data for Norddjurs Kommune foretaget manuelle korrektioner på funktionerne 6.45.51, 6.45.57 og 6.45.58.
Note: Som følge af beskæftigelsesreformen er der fra 2026 og frem til 2030 reduceret i budgettet til funktion 6.45.53 Jobcentre.

Råderumshypoteser

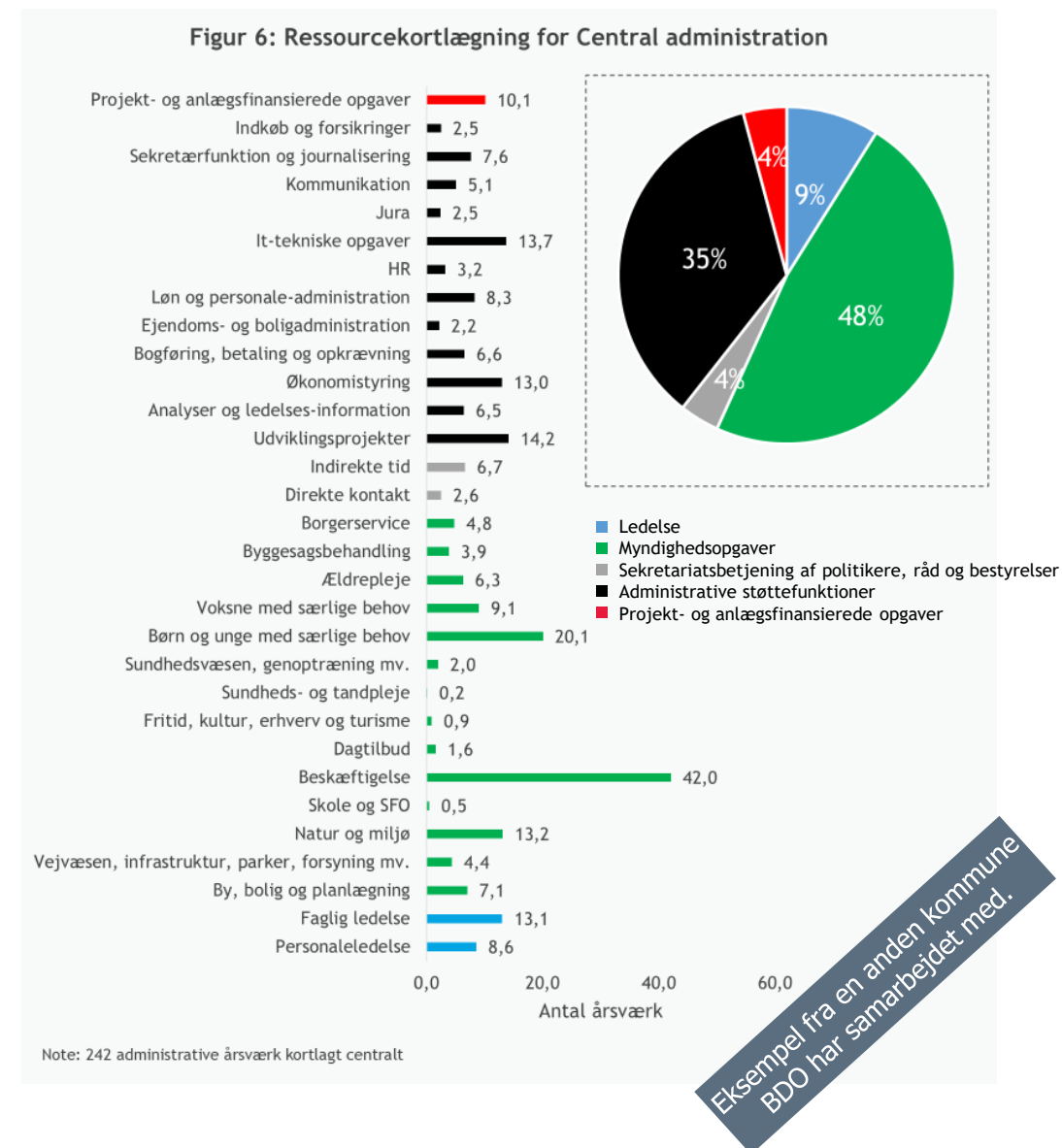
Fælles udgifter og administration m.v.

Område	Råderumshypoteser	Potentialestørrelse	Tidshorisont for indfrielse af potentialer
Administrationsanalyse	Norrdjurs Kommune har relativt høje udgifter til administration. De kommunale administrationsopgaver omfatter en lang række meget forskelligartede udgifter - både klassiske administrative støttefunktioner (fx IT, HR, økonomistyring og sekretariatsopgaver), men også myndighedsopgaverne og ledelsesopgaverne fylder erfaringsmæssigt meget. Såfremt Norrdjurs Kommune ønsker at reducere de administrative udgifter, er det BDO's anbefaling, at der laves en dybere analyse af administrationsområdet, så eventuelle administrative udgiftsreduktioner kan målrettes. Det er oplyst, at kommunen - som del af budgetanalyserne til B2027 - har igangsat en administrationsanalyse, der bl.a. fokuserer på, om der er parallelle administrative opgaveløsninger (dobbeltarbejde), og om der er "kan-opgaver", som kan reduceres.		Mellem sigt
Digitaliseringsstrategi	Det er BDO's vurdering, at der med fordel kan sættes yderligere strategisk fokus på IT og digitaliseringsområdet - ikke mindst i lyset af, hvor central en rolle digitalisering spiller for udviklingen i den administrative opgaveløsning i kommunerne. Dette bør ske i sammenhæng med prioriteringsmæssige drøftelser i Norrdjurs Kommune om, hvor balancen bør ligge mellem på den ene side drift/support/sikkerhed, og på den anden side forretningsunderstøttende digitalisering. Det er BDO's indtryk, at der i Norrdjurs Kommune kan være et råderumspotentiale knyttet til følgende overskrifter: • Strategi for forretningsunderstøttende digitalisering. • Governancestruktur for digitaliseringsprojekter med klare rolle- og ansvarsbeskrivelser.		Mellem sigt
Administrative fællesskaber	Som del af realisering af administrative besparelser har en række kommuner over de senere år arbejdet på i højere grad at samle opgaver i administrative fællesskaber. Erfaringer fra andre kommuner viser, at der også i forhold til de "decentrale" administrative opgaver kan etableres forskellige modeller, som helt eller delvis ser løsningen af administrationsopgaverne i en sammenhæng. Gennem samling af administrative opgaver (og personale) kan fagligheden øges, sårbarheden reduceres, ligesom en fælles organisering kan skabe bedre forudsætninger for at realisere digitaliseringspotentialer. I Norrdjurs Kommune kunne et administrativt fællesskab fx omfatte løn- og personaleopgaver og kommunens opgaver med bogføring og betaling. Opgaver, som har en vis volumen, og som har karakter af at være tværgående, og som tilnærmelsesvis er ens, og som løses i alle enheder i organisationen.		Mellem sigt
Serviceniveau	Det er indtrykket, at Norrdjurs Kommune på nogle områder har et relativt højt administrativt serviceniveau. Som del af administrationsanalysen kan det kortlægges, hvor det er muligt at reducere det administrative serviceniveau - over for borgere, politikere og internt i administrationen.		Kort sigt

Tegnforklaring til forventninger til potentialestørrelse:

 Meget stort
  Stort
  Mellem
  Mindre
  Lille

Eksempel – Ressourcekortlægning – central administration



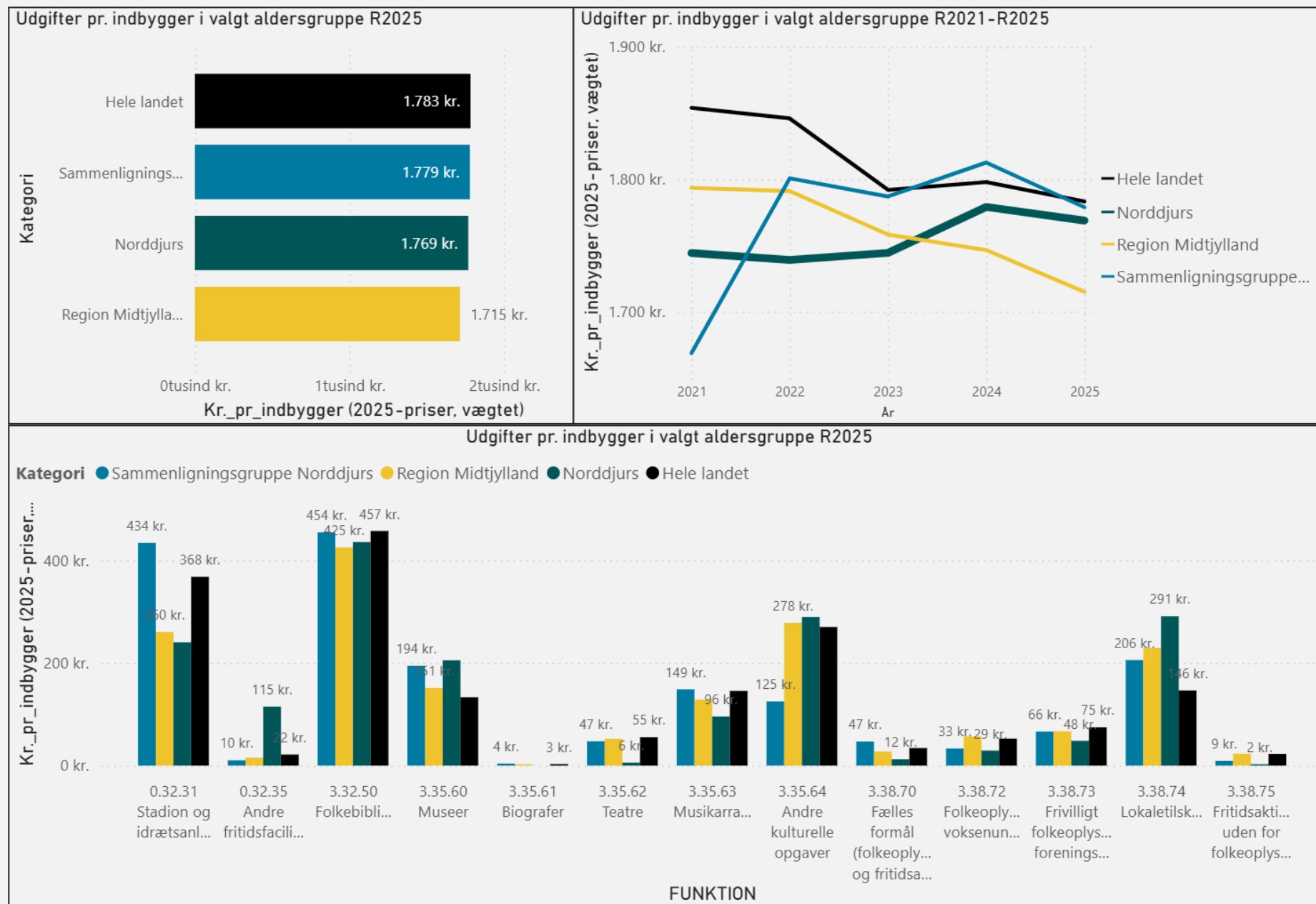
A close-up, low-angle shot of a person's legs running on a red athletic track. The person is wearing blue and white sneakers. The background is a bright, hazy orange-yellow, suggesting a sunrise or sunset. A large black diagonal shape covers the left side of the image, containing the text 'Kultur og fritid'. The BDO logo is in the bottom right corner.

Kultur og fritid

Kultur og fritid

Den økonomiske benchmark viser, at Norddjurs Kommune bruger færre penge pr. indbygger på kultur- og fritidsområdet end både sammenligningsgrupper og landsgennemsnittet.

Figur: Benchmark af Norddjurs Kommune - over tid og med sammenligningsgrupper



Kilde: Danmarks Statistik

Note: Nettodriftsudgifter pr. indbygger. I opgørelserne er medtaget dranst 1 (drift) og dranst 2 (statsrefusion). **Sammenligningsgruppen** består af: Kerteminde, Odsherred, Thisted, Vesthimmerlands og Vordingborg.

Råderumshypoteser

Kultur og Fritid

Område	Råderumshypoteser	Potentialestørrelse	Tidshorisont for indfrielse af potentialer
Biblioteksstruktur	Norddjurs Kommune har fire biblioteker, et servicepunkt og et bibliotekspunkt. I et råderumsperspektiv kan det være relevant at kigge på biblioteksstrukturen. Da der er en høj grad af selvbetjening på bibliotekerne, er det vurderingen, at potentialet i høj grad vil knytte sig til reducerede udgifter til bygningsdrift.		Mellem til langt sigt
Målretning af puljemidler	På baggrund af interviewet med Norddjurs Kommune er det BDO's vurdering, at der kan være et potentiale i at analysere nærmere på kommunens puljemidler - fx på det folkeoplysende område. Dels kan nogle af de nuværende puljer have gavn af en tydeligere retning, således at de bliver mere målrettede mod de politiske ønsker i Norddjurs Kommune. Dels kan der kigges på, hvilke afledte administrative ressourcer der er knyttet til puljeadministrationen i kommunens administration, herunder anden type udmøntning, men også hos ansøgerne til de forskellige puljer.		Kort sigt
Serviceniveau på idrætsfaciliteter	Det er BDO's vurdering, at Norddjurs Kommune har relativt mange faciliteter på idrætsområdet sammenlignet med andre kommuner, og derfor kan en justering af antallet af idrætsfaciliteter potentielt udgøre et økonomisk potentiale. En evt. justering af antallet af idrætsfaciliteter vil både kunne være i bredden (klassiske faciliteter) eller i dybden (særlige facilitetstyper). I 2025 blev godkendt en justeret tilskudsmodel (med fast bygnings- og variabelt tilskud til selvejende idrætshaller). Modellen indføres over 3 år. Det er BDO's indtryk at modellen hverken tilførte eller fjernede midler fra det samlede område, men omfordelte mellem haller mv. I et råderumsperspektiv kan der været et økonomisk potentiale knyttet til at justere på en eller flere af de elementer, der indgår i tilskudsmodellen.		Kort sigt
Serviceniveau på øvrige faciliteter	Norddjurs Kommune yder tilskud til en række mindre klub-, kultur- og forsamlingshuse. Det er indtrykket, at nogle af faciliteterne ikke anvendes meget intensivt til deres oprindelige formål, og at det derfor strukturelt vil være at reducere kommunens udgifter og bidrage til en forbedret kapacitetsudnyttelse.		Kort sigt

Tegnforklaring til forventninger til potentialestørrelse:  Meget stort  Stort  Mellem  Mindre  Lille

Pause



Drøftelse ved bordene

1. Hvad hæfter I jer især ved fra screeningsrapporten?

Vi samler kort op i plenum efterfølgende



Opsamling i plenum

