

# TV13 (2025) Administrative effektiviseringer og organisering

**Kort resumé:** Forslaget omhandler reduktion i udgifter til administration ved at effektivisere opgaveløsningen indenfor hovedparten af de administrative opgaver i Socialforvaltningen. Effektiviseringen opnås ved at samle opgaverne i fælles administrative centre, herunder ved at reducere antal ledere og administrative medarbejdere. Forslaget indeholder ikke en effektivisering på borgerrettede medarbejdere og ledere (fx tilbudsviften og sagsbehandlere)

**Fremstillende forvaltning:** Socialforvaltningen

## 1. Beskrivelse af forslag (fremgangsmåde og effekt)

Socialforvaltningen har gennem de seneste år haft store økonomiske udfordringer, hvilket har ført til ét-årige politiske bevillinger og interne handleplaner for at reducere forbruget. På den baggrund iværksatte Socialudvalget i december 2023 en koncernanalyse af udgiftsdrivere i forvaltningen. Som led i analysen er de administrative områder blevet gennemlyst af konsulentfirmaet Implement Consulting Group i tæt samarbejde med forvaltningen for at få kortlagt, om der kan ændres i forvaltningens organisering og opgavehåndtering med henblik på at opnå effektiviseringer og bedre understøttelse af ledere. Socialforvaltningen har i dag ca. 565-580 administrative medarbejdere og ledere, hvoraf der er ca. 40 administrative ledere. Dette er ekskl. midlertidigt finansierede administrative medarbejdere, sagsbehandlere, område- og centerchefer, tilbuds- og afdelingsledere.

Implement vurderer et effektiviseringspotentiale på administration indenfor de nævnte områder på 41,0-55,0 mio. kr. fuldt indfaset. Estimatet er baseret på en effektivisering af opgaverne på 12-18 pct. af lønsummen afhængig af det administrative område. Effektiviseringerne er indenfor økonomi, faglig udvikling, HR, organisation, digitalisering og data.

For at kunne indfri en effektivisering af den størrelse anbefaler Implement at ændre Socialforvaltningens organisering på det administrative område. Samtidig har analysen også synliggjort, at der vil være en række faglige og organisatoriske gevinster forbundet ved en omorganisering på det administrative område, herunder ensartet understøttelse af ledere og muligheder for bedre og mere driftssikker styring.

Med erfaringen fra oprettelse af administrative fællesskaber i budget 2020 samt resultatet af Implements analyse vil samling af administrative opgaver understøtte:

- Effektiv ressourceudnyttelse/opgavevaretagelse
- Sikkerhed i leverancerne og compliance
- Fokus på administrativ understøttelse af de decentrale ledere og servicekultur
- Grundlag for bedre styring
- Ensartethed og enkelthed: Opgaver løses kun ét sted
- Opgør med egen-kultur.

Forvaltningen vil på den baggrund gennemføre en organisationsændring af det administrative område i forvaltningen pr. 1. januar 2025. Ændringen betyder en samling af de administrative funktioner i en mere enstregen organisering, så ressourcerne samles i fire tværgående administrative centre:

- Center for HR & organisation
- Center for økonomi
- Center for digitalisering, data og analyse
- Center for faglig udvikling og understøttelse

Det sidstnævnte er dels det, der i dag er i Socialpolitik og udvikling (SPU), men derudover vil der også være administrativ understøttelse i forhold til faglig udvikling i driften. Dele af de faglige udviklingsressourcer i borgercentre vil blive samlet i centret, mens andre dele vil blive placeret i driften.

Derudover fastholdes Ledelsessekretariatet i sin nuværende form.

Det er hensigten, at de fire centre skal varetage administration for hele forvaltningen, og det omfatter derfor også en samling af administrative medarbejdere fra borgercentre og centralforvaltningen, således de har organisatorisk ophæng i et af de fire centre. Centrene vil blive yderligere opdelt i enheder.

Med afsæt i erfaringerne fra oprettelsen af administrative fællesskaber og de øvrige forvaltnings samling af administration har forvaltningen også nogle opmærksomheder ift. at få effektivisering og sammenlægning til at lykkes. Det vedrører særligt nærhed til decentrale enheder, og at opgavesammensætningen fortsat er attraktiv for medarbejdere. Under implementeringsfasen er der derfor behov for inddragelse af videnspersoner med kendskab til de decentrale og centrale enheder.

Selvom administrationen samles i fire fælles centre, ligger det som en klar forudsætning for at lykkes, at der skal bevares en tæt kobling til de decentrale enheder – særligt lokale ledere. Det er også erfaringen fra oprettelse af administrative fællesskaber, at en tæt dialog og kobling til driften er nødvendig for en succesfuld implementering. Dette kan fx ske i form af en partnerstruktur eller jævnlig fysisk tilstedeværelse på de decentrale enheder.

Her angives om forslaget udspringer af et innovationsforslag:

Ja [Angiv titel på innovationsforslag] [Angiv vedtagelsestidspunkt (budget/OFS)]

Nej

## 2. Økonomi

### *Effektivisering*

Forslaget tilvejebringer en samlet årlig effektivisering på 50,0 mio. kr. fuldt indfaset fra 2027 i lønudgifter på administration på hovedkonto 5 og 6 ekskl. sagsbehandlere. Dette er svarende til en reduktion på ca. 70 årsværk og en effektivisering på ca. 12 pct. af forvaltningens udgifter til administration. Effektiviseringen tager udgangspunkt i Implements anbefalinger om et økonomisk potentiale på 41,0-55,0 mio. kr. En organisationsændring af denne størrelse betyder, at effektiviseringen først kan påbegyndes i 2. halvår 2025, og fuldt indfaset fra 2027. I den mellemliggende periode fra vedtagelse af forslaget er der behov for opsigelsesvarslinger, modning i organisationen, konkretisering/justering af opgaver, øge automatiseringen og implementering af ny organisering.

Effektiviseringen er fordelt efter potentialet for at opnå en varig effektivisering af opgavevaretagelsen, hhv. på 12 pct. på økonomi og HR, 15 pct. digitalisering og ledelse samt 18 pct. på faglig udvikling. Effektiviseringen er lavere på HR/organisation og økonomi pga. tidligere større effektiviseringer bl.a. i forbindelse med oprettelse af administrative fællesskaber.

Effektiviseringen opnås ved at reducere lønbudgettet. For fortsat at sikre, at de administrative opgaver løses bedst muligt efter en effektivisering af den størrelse, vil forvaltningen omlægge det administrative område. Dette vil blandt andet ske ved en samling af administrative årsværk (ekskl. sagsbehandlere) i de fire før beskrevne centre samt via standardisering af opgaveløsningen, prioritering af nye tiltag, øget automatisering og optimering af processer.

Forvaltningens effektivisering opnås bl.a. ved

- optimering af processer i forbindelse med omprioriteringsprocessen, overførselssag og budgetforhandlinger
- øget standardisering og prioritering af risikobaserede budgetopfølgninger
- bedre brug af indkøbssystemet og reduktion af andre betalingsformer herunder øget automatisering med henblik på at øge compliance og mindske ressourcetrækket
- automatisering af fakturabehandling
- optimering af rekrutterings- og ansættelsesprocessen
- tydelig prioritering af faglige udviklings- og understøttelsesinitiativer
- tydeligere proces for håndtering af kritiske tilsynssager
- reducere dobbeltfunktioner på digitaliseringsområdet
- samt færre ledere (indenfor administrative funktioner).

Derudover vil en samling af administrative opgaver også understøtte en professionalisering af vagtplanlægningsopgaven. En eventuel decentral effektivisering på vagtplanlægning vil forblive decentralt og er ikke indregnet i provenuet nævnt ovenfor.

De decentrale ledere vil opleve en mere ensartet understøttelse, hvilket for nogle vil opleves som mindre administrativ understøttelse, end de er vant til, og for andre vil den administrative understøttelse øges (fx ift. rekrutteringsprocessen og økonomistyring).

Inden for faglig udvikling og understøttelse vil dele af effektiviseringen have karakter af en reel besparelse pga. opgavebortfald. Besparelsen vedrører i disse tilfælde en prioritering af færre igangsatte udviklingsinitiativer og dermed et reduceret serviceniveau for Socialudvalget, direktion og decentrale ledere, som vil være et nødvendigt styringsgreb/prioritering. Der er ikke afsat investeringsmidler til denne del af effektiviseringen på faglig udvikling. Dog er der afsat investeringsmidler til frikøb af videnspersoner inden for øvrige effektiviseringer på faglig udvikling bl.a. ift. optimering af arbejde med udviklingsplaner og fagjurister mv. opgaver.

Foruden effektivisering af årsværk vil der være en huslejebesparelse på ca. 3,0 mio. kr., når medarbejderne flytter sammen på færre lokationer.

#### Investering

Forslaget forudsætter en investering på 25,3 mio. kr. på service og 7,2 mio. kr. på anlæg over en periode på fire år for at opnå de varige forandringer, der skal sikre, at effektiviseringen indhentes. Investeringsbehovet er estimeret på baggrund af erfaring med tidligere lignende organisatoriske ændringer samt en konkret, faglig vurdering af de forudsætninger, der skal være til stede, før tilpasningen kan realiseres. I det første år skal investeringsmidlerne anvendes til at igangsætte og klargøre organisationsændringen og effektiviseringen. I de efterfølgende tre år skal midlerne anvendes til implementering, kompetenceudvikling, systemudvikling og kulturændring. For at nå i mål med effektiviseringen vil der være behov for en implementeringsorganisation, der bl.a. vedrører:

- 1 årsværk programleder, 3 årsværk sporledere og 8 årsværk frikøb af medarbejdere indenfor de enkelte fagområder som skal sikre implementering og delmål, herunder sikre prioritering af opgaver, standardisering mv. De tre sporledere skal understøtte centercheferne med effektiviseringen og den nye organisering, samt sikre samlet fremdrift i den nye måde at varetage opgaverne på. Kompetenceudvikling for berørte ledere og medarbejdere med henblik på at kunne løse nye opgaver, forandringsledelse, specialisering af vagtplanlægningen samt forbedret servicekultur

Implementeringsorganisationen vil være forankret under HR/organisation, men vil bestå af sporledere fra digitaliseringsrådet, økonomi og HR, hvor de største ændringer skal ske. Indenfor faglig udvikling vil der i højere grad være tale om prioritering og færre initiativer. Herudover indgår arbejdsgrupper med videnspersoner fra centrene mhp. at sikre effektivisering af helt konkrete opgaver, roller/ansvar fremfor en generel besparelse. Som en del af implementeringen vil der også være behov for ekstern bistand til design og hjælp til at igangsætte implementering af arbejdsgange mhp. at opnå effektivisering og øge ensartethed og kvalitet i opgaveløsningen samt forebyggende indsatser på arbejdsmiljø pga. store organisatoriske forandringer mhp. trivsel og fastholdelse i 2024 og 2025.

Foruden implementeringsorganisationen vil der som led i effektiviseringen af opgaver også være behov for øget digital understøttelse af særligt økonomiområdet. Dette indebærer udvikling af ServiceNow med henblik på den ledelsesmæssige indgang til administration, samt automatisering af fakturakontrol (Kvantum) og digitalisering af ledelsestilsyn. Tilsvarende vil samlingen af supportopgaverne for de fem store fagsystemer og samling af ressourcer til dataudvikling og analyse, afkræve etablering af digital løsning til henvendelser og håndtering. Investeringen er placeret i 2025 på anlæg for at sikre effektiviseringen kan indfries.

Dertil kommer finansiering af midler til at flytte medarbejdere til nye lokationer og internt, samt anlægsmidler til tilpasning af lokaler, således de lever op til arbejdsmiljøkriterier.

Tabel 1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

1.000 kr. 2025 p/l	Styringsområde	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Varige ændringer (effektiviseringer og drift)							

Administrativ effektivisering og reorganisering - Økonomi	Service		-6.000	-8.700	-11.500	-11.500	-11.500
Administrativ effektivisering og reorganisering – HR og organisation	Service		-4.000	-6.000	-8.000	-8.000	-8.000
Administrativ effektivisering og reorganisering - Digitalisering, data og analyse	Service		-4.500	-8.500	-8.500	-8.500	-8.500
Administrativ effektivisering og reorganisering – Faglig udvikling og understøttelse	Service		-2.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000
Administrativ effektivisering og reorganisering – Ledere	Service		-3.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000
Husleje besparelse	Service		-1.000	-2.000	-3.000	-3.000	-3.000
Administrativ besparelse – servicereduktion på faglig udvikling og understøttelse	Service		-6.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000
<b>Samlet varig ændring, service</b>	<b>Service</b>		<b>-26.500</b>	<b>-47.200</b>	<b>-53.000</b>	<b>-53.000</b>	<b>-53.000</b>
<b>Samlet varig ændring</b>			<b>-26.500</b>	<b>-47.200</b>	<b>-53.000</b>	<b>-53.000</b>	<b>-53.000</b>
<b>Implementeringsomkostninger (midler fra investeringspuljen)</b>							
Implementeringsorganisation	Service	1.800	11.500	6.000	3.000		
Implementeringsstøtte	Service	750	1.000				
Flytteudgifter	Service		1.200				
Klargøring af lokaler	Anlæg		3.000				
Digitale løsninger inkl. implementering	Anlæg		4.200				
<b>Samlede implementeringsomkostninger, service</b>		<b>2.550</b>	<b>13.700</b>	<b>6.000</b>	<b>3.000</b>		
<b>Samlede implementeringsomkostninger, anlæg</b>			<b>7.200</b>				
<b>Samlede implementeringsomkostninger</b>		<b>2.550</b>	<b>20.900</b>	<b>6.000</b>	<b>3.000</b>		
<b>Samlet økonomisk påvirkning</b>		<b>2.550</b>	<b>-5.600</b>	<b>-41.200</b>	<b>-50.000</b>	<b>-53.000</b>	<b>-53.000</b>
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	1 år						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	2 år						

Noter til alle tabeller: Forslaget skal udarbejdes i 2025 p/l.  
Alle *besparelser* er angivet med negativt (-) fortegn.

### 3. Implementering og opfølgning

Opfølgningsmål	Hvordan måles opfølgningsmålet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Implementering og anvendelse af investeringsmidler			

Arbejdsopgaver og opgavesnit på de administrative områder er tilpasset den nye organisering	Projektledelse, chefer og relevante medarbejdere mødes via arbejdsgrupper til tilpasning af opgaver, roller/ansvar, processer med videre. Tilpasningen skal resultere i en bæredygtig drift	Ledelse niveau 2	Løbende i implementeringsårene, dvs. 2024-2026
Justering af arbejds gange, roller/ansvar og opgavelister svarende til centrenes fokusområder	Materiale på intra og sharepoint er opdateret og tilpasset den nye organisering	Ledelsen	2025-2026
Kompetenceudvikling af medarbejdere/ledere med nye arbejdsopgaver	Berørte medarbejdere oplæres i nye arbejds gange og processer	Ledelsen	2024-2025
Samling af administrative medarbejdere og ledere på nye adresser	Berørte medarbejdere skifter arbejdsadresse	Ledelsen	2025
Realisering af effektiviseringer			
Reduktion i lønkroner på administration ved reduktion i budgettet	Opfølgning på løn på hovedkonto 6	Ledelsen i Socialforvaltningen	Årligt, indtil fuld indfasning
Reduktion i lønkroner er realiseret på hvert nyt center	Opfølgning på løn på hovedkonto 6	Ledelsen i Socialforvaltningen	Årligt, indtil fuld indfasning

#### 4. Risikovurdering

Forvaltningen vurderer risikoen som lav, idet en reduktion i budgettet til lønudgifter vil sikre, at besparelsen opnås. Dog er der en lille risiko for, at en effektivisering af denne størrelse – og som er baseret på en overordnet analyse – ikke kan hentes uden ændringer i understøttelsesgraden af ledere, politikere og direktion. For at sikre en effektivisering fremfor besparelse omlægges organiseringen af det administrative område med højere grad af ensartethed. Der er risiko for, at decentrale ledere vil kunne opleve samlingen af opgaver, som værende mindre nære end tidligere. Derfor vil nærhed i de driftsdrævne opgaver være et opmærksomhedspunkt i implementeringen, herunder servicekultur og tydelighed omkring opgavesnit mellem ledere og administration. Dertil kommer en risiko for, at medarbejdere vil opleve for høj specialisering af opgaver, fordi opgaverne samles på færre led i organisationen. For at imødegå risikoen vil projektgruppe og ledelse have løbende arbejdsgruppemøder med videnspersoner indenfor de konkrete centre og underliggende enheder, samt fastholdelse vil være en del af løbende dialog mellem medarbejdere og ledere, fx i 1:1. Dertil kommer en risiko for, at den digitale understøttelse ikke kan implementeres i tide nok til at effektiviseringen opnås. Den endelige rokade er endnu ikke fastlagt, hvorfor der i beregningen for huslejesparelsen er taget udgangspunkt i nøgletal for overhead. Flytteudgifter og udgifter til klargøring af lokaler er et estimeret ud fra forvaltningens historiske erfaring, i forhold til tilsvarende projekter og kendskab til de lejemaal som forvaltningen benytter. En omorganisering forventes at kunne løses inden for de ejendomme og lejemaal, som forvaltning aktuelt benytter hvilket bedrager til at risikoen er lav.

## ADMINISTRATIVT BILAG TIL INVESTERINGSFORSLAG

#### 5. Effektivisering på administration

Forslaget vil reducere forvaltningens samlede administration med 50,0 mio. kr.

Tabel 2. Varige ændringer, administration

Nettoeffekt på administrative udgifter	1.000 kr. 2025 p/l					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Effekt på lønudgifter på hovedkonto 6 og øvrige adm. udgifter på hovedfunktion 6.45		-25.500	-43.700	-50.000	-50.000	-50.000

Effekt på øvrige administrative udgifter						
<b>Varige ændringer totalt, administration</b>		<b>-25.500</b>	<b>-43.700</b>	<b>-50.000</b>	<b>-50.000</b>	<b>-50.000</b>

Note: Reducerede administrative udgifter angives med negativt (-) fortegn og øgede administrative udgifter angives med positivt (+) fortegn.

Note: En mindre del af effektiviseringen vil være på hovedkonto 5 og afklares frem mod effektiviseringen indhentes i 2025

## 6. Hvem er hørt?

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	21. juni 2024

### Relevante samarbejdspartnere i kommunen, der er inddraget

Som led i Implements analyse har der været dialog med KS og KIT

	Ja/Nej	Dato for godkendelse og evt. høringsvar
Ejendomsfaglig vurdering	Ja	6. august 2024
IT-kredsen	Ja	27. juni 2024
MED-udvalg	Ja	7. august 2024