

## Emne: Fælles opgaveløsning på tværs af forvaltninger

7. august 2024

—

### Baggrund:

I forbindelse med vedtagelse af budget 2024 har et flertal i byrådet i Kolding Kommune i en budgetnote ønsket en analyse af mulighederne for besparelser via en ændret organisering af de administrative funktioner i Kolding Kommune.

Analysen skal komme med konkrete forslag, der kan skabe besparelser på 12 mio. kr. med fuld effekt senest 1. januar 2026. Og endvidere komme med input til potentielle mulige besparelser på yderligere 18 mio. kr. frem mod 2030. Analysen skal tegne et oplæg af den fremtidige organisering, der skaber den bedst mulige understøttelse inden for den nye budgetramme, og herunder redegøre for, hvilke forandringer det kræver samt eventuelle positive og negative konsekvenser i forhold til f.eks. nødvendige prioriteringer af opgaver og serviceniveauer, stærkere faglige miljøer eller andet. Analysen er udarbejdet af konsulenthuset Implement i perioden februar – august 2024. Der er i processen inddraget medarbejdere, ledere, chefer fra alle forvaltninger, samt direktionen.

Det er vigtigt for direktionen at den fremtidige administrative organisering og understøttelse er baseret på nedenstående principper og mål:

- En forretningsnær understøttelse
- En let tilgængelig administrativ understøttelse
- En høj grad af servicemindedhed
- En ressourceeffektiv administration
- Udnytte stordriftsfordele
- Mere ensartet og fælles opgaveløsning
- Stærke faglige miljøer og reduceret sårbarhed

Direktionen har modtaget og gennemgået analysen og vil med udgangspunkt i denne anbefale Byrådet nedenstående tiltag og dertilhørende besparelser summet til 12 mio. med fuld effekt fra 1. januar 2026. Hvert område uddybes med en nærmere beskrivelse under skemaet.

Område	Løsningsforslag	Potentiale i rapport (mio.)	Direktionens anbefaling til besparelse
<b>Økonomi</b>	6.1.1: Samling af økonomiopgaver på færre enheder 6.1.2: Samling af bogføringsopgaven 6.1.3: Optimering af budgetprocessen	3,23 – 4,79	3,6 mio.
<b>Løn- og personale-administration</b>	6.2.1: Etablering af en fælles enhed til løn- og personaleadministrative opgaver	0,42 – 1,35	1,0 mio.
<b>HR</b>	6.3.1: Reduktion af tværgående HR-initiativer	0,65 – 1,30	0,5 mio.

	6.3.2: Fra ekstern audit på arbejdsmiljø til internt risikobaseret 6.3.3: Forenkling af MED-struktur		
<b>Udviklingsopgaver</b>	6.4.1: Reduktion af antallet af politikker og strategier 6.4.2: Reduktion af antallet af udviklingsopgaver, projekter, mv.	3,35 – 5,07	1,6 mio.
<b>Politisk understøttelse</b>	6.5.1: Optimering af politisk understøttelse 6.6.1: Reduceret sekretariatsbetjening	0,42 – 0,62	0,0 mio.
<b>Sekretariatsbetjening</b>	6.6.1: Reduceret sekretariatsbetjening	1,59 – 2,52	1,6 mio.
<b>Kommunikation</b>	6.8.1: Reduktion af årsværk tilknyttet kommunikation	0,94 – 1,56	0,5 mio.
<b>Ledelse</b>	6.10.1: Reduktion i antallet af ledere	4,39 – 5,18	3,2 mio.
<b>Optimering af dataområdet</b>	6.7.1: Optimering af data-området	0,21 – 0,42	0,0 mio.
<b>I alt</b>		15,18 - 22,82	12 mio.

#### Økonomiområdet:

Direktionen anbefaler en besparelse på økonomiområdet på 3,6 mio. kr. Besparelsen effektueres via en samling af økonomiopgaverne på færre enheder og færre hænder. Økonomiopgaverne samles enten i forvaltningsstabe eller i en fælles koncernfunktion. Opgaverne omkring budgetproces og bogføring samles i en koncernenhed i BFF (forslag 6.1.1). Budgetopfølgning og regnskab, samt øvrige økonomiopgaver samles i forvaltningens økonomistab (forslag 6.1.2). Ud over den organisatoriske samling vil der ske en standardisering og ensretning af processer, metoder og værktøjer. Denne ensretning skal sikre effektivisering via automatisering af en række opgaver. Herudover vil direktionen drøfte mulighederne for flerårige budgetter og ressourcereducerende tiltag i forhold til budgetprocessen med byrådet (forslag 6.1.3).

#### Løn- og personaleadministration:

Direktionen anbefaler en besparelse på løn- og personaleadministration på 1 mio. kr. Besparelsen effektueres via en samling af en række opgaver i en fælles koncernenhed i BFF (forslag 6.2.1). De opgaver der samles er ansættelse og afsked, lønforhandlinger og lønindplacering, indberetning af særydelser, sygdom, ferie mv., lønudbetaling, refusioner og tilskud. Ud over den organisatoriske samling vil der ske en standardisering og ensretning af processer, metoder og værktøjer. Denne ensretning skal sikre effektivisering via, automatisering af en række opgaver.

#### HR:

Direktionen anbefaler en besparelse på HR-området på 0,5 mio. kr. Besparelsen effektueres via en reduktion af tværgående HR-initiativer (forslag 6.3.1), samt en hjemtagning af opgaven omkring audit af arbejdsmiljø (forslag 6.3.2). Derudover gennemføres en analyse af MED-strukturen (forslag 6.3.3) med henblik på forenkling og afspejling af den aktuelle organisering.

**Udviklingsopgaver:**

Direktionen anbefaler en besparelse på udviklingsområdet på 1,6 mio. kr. Besparelsen effektueres via en reduktion i antallet af udviklingsopgaver, projekter, mv (forslag 6.4.2). Herudover vil direktionen drøfte en eventuel reduktion i antallet af politikker og strategier med byrådet (forslag 6.4.1).

**Politisk understøttelse:**

Direktionen anbefaler igangsættelse af en dialog med byrådet omkring politisk betjening af udvalg, råd og nævn. Direktionen vil sammen med byrådet give et overblik over den samlede projektportefølje og have løbende drøftelser med byrådet om prioritering og ressourceforbrug (forslag 6.5.1). Herudover igangsættes en analyse af antallet og omfanget af råd og nævn (som tidligere besluttet i Økonomi og Strategi), samt den politiske udvalgsstruktur i Kolding Kommune (6.6.1).

**Sekretariatsbetjening:**

Direktionen anbefaler en besparelse på sekretariatsbetjening på 1,6 mio. kr. Besparelsen effektueres via i højere grad at samle af funktionen i fælles stabe i hver forvaltning, hvor ressourcen deles imellem flere enheder/tilbud (forslag 6.5.1). Herudover igangsættes en ensretning af serviceniveau på tværs af enheder og forvaltninger. I denne proces tydeliggøres også den enkelte leders eget ansvar. Der kigges løbende, i forbindelse med aktindsigt, på mulighederne for at effektivisere via bl.a. automatisering og digitale robotter.

**Kommunikation:**

Direktionen anbefaler en besparelse på kommunikationsområdet på 0,5 mio. Besparelsen effektueres via en skarpere prioritering af, hvilke opgaver der skal løses for de ressourcer, der er til rådighed. Herunder hvilke opgaver der med fordel kunne løses eksternt. Der kigges samlet set på kommunikationsopgaver, herunder de grafiske opgaver.

**Ledelse:**

Direktionen anbefaler en besparelse på ledelse på 3,2 mio. Besparelsen sker via en gennemgang af nuværende ledelsesspænd. Direktionen vil gennemgå alle ledelsesfunktioner og disses kompleksitet i forhold til ledelsesspændet. Direktionen vil undersøge, hvor det er muligt at øge ledelsesspændet eller organisere opgaver anderledes.

**Optimering af dataområdet:**

Direktionen anbefaler, at der generelt er et øget fokus på optimering af dataområdet (forslag 6.7.1). I Kolding Kommune ønsker vi at arbejde struktureret med data og viden. Vi ønsker at oparbejde en gennemgående kultur for at arbejde datadrevet. Vi vil måle på hvilke indsatser, der har størst effekt, således at vi kan gøre mere af det der virker og stoppe med det der ikke virker. Direktionen anbefaler, at vi har øget fokus på at gøre registreringen af data til en naturlig del af medarbejdernes arbejdsgange, at medarbejderne ved og forstår hvorfor data registreres og hvad de bruges til. Det betyder, at der er klare beskrivelser af hvilke nøgletal der anvendes, hvad de anvendes til og hvilke registreringer det kræver af medarbejdere og eventuelt borgere. Fokus på optimering af dataområdet skal understøtte et ønske om at kunne udnytte nye teknologier (f.eks. RPA (*automatisering og digitale robotter*) og AI (*kunstig intelligens*)) til effektivisering og optimering af arbejdsgange. Direktionen vil have et fokus på optimering af data generelt i implementeringen af de heri beskrevne besparelser.

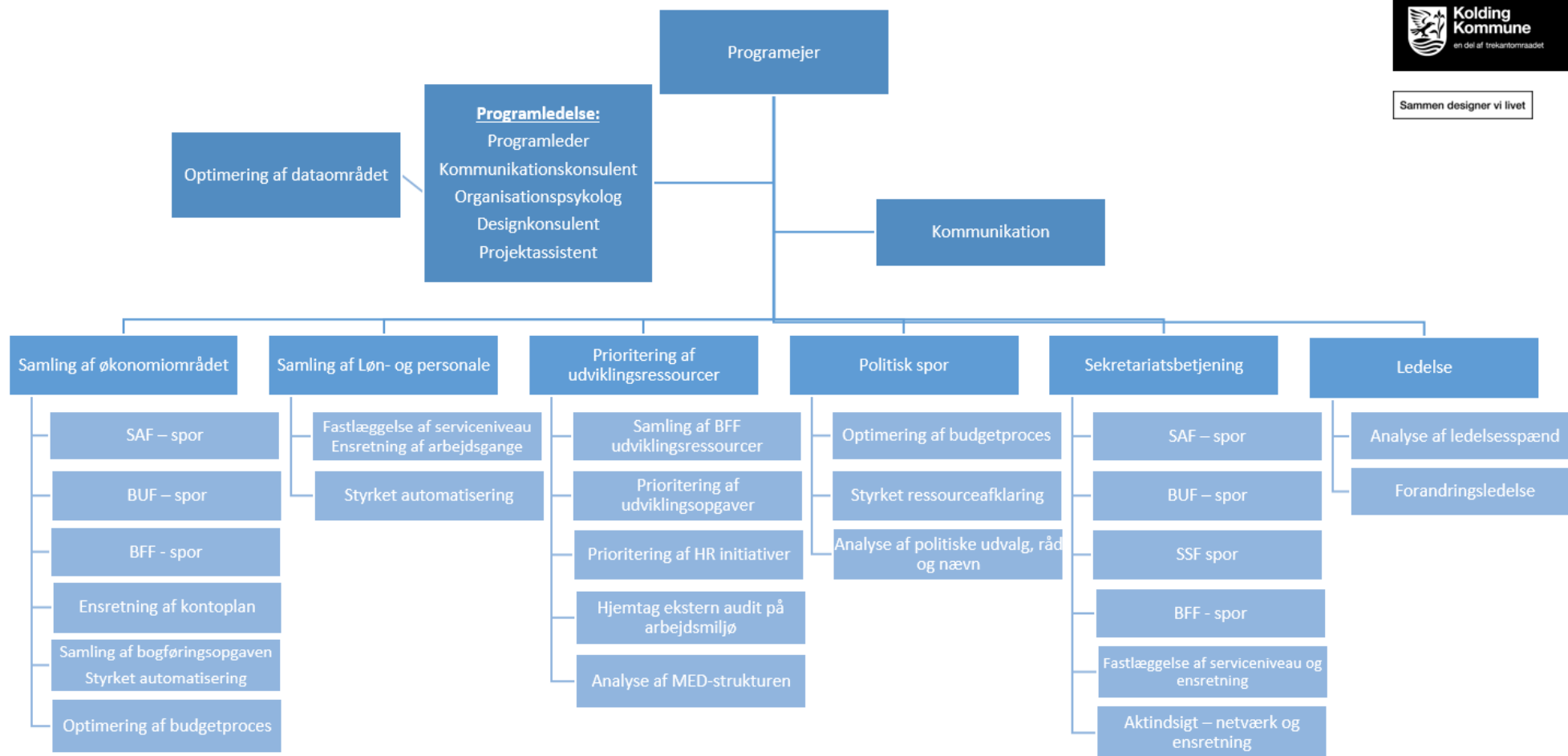
### **Proces:**

Direktionen er opmærksomme på at implementeringen af analysens anbefalinger indebærer en stor forandring for mange områder og medarbejdere i Kolding Kommune. Direktionen vil arbejde med en form for ansættelsesstop, hvor genbesættelse af ledige stillinger vurderes fra gang til gang og hvor det søges at udmønte potentialet fortrinsvis gennem naturlig afgang, idet det fulde potentiale først skal være effektiviseret pr. 1.1. 2026. Processen for udmøntning og implementering vil være forskellig fra område til område. På nogle områder vil udmøntningen kunne effektiviseres umiddelbart, mens andre kræver en nærmere kortlægning til tilrettelæggelse af arbejdsgange forud for udmøntningen. I forbindelse med implementeringen vil der være yderligere involvering af både medarbejdere, ledere og chefer.

Direktionen er bevidste om, at der er tale om store forandringer, som kræver en tværgående koordinering og organisering i implementeringsarbejdet. Implementering organiseres derfor i et program med en samlet koordinering. Programmet organiseres i 6 overordnede spor. Hvert spor afspejler et område med flere delprojekter tilknyttet. Dette gøres for at hvert spor kan styres og justeres enkeltvis, uden at påvirke hele projektet. Samtidig vil programorganiseringen gøre det lettere at kommunikere overordnede mål, vision og effekt af det samlede program. Programorganiseringen skal bl.a. understøtte en klar struktur og ansvarsfordeling, hvor alle deltagere ved, hvad deres roller og ansvar er, således at risikoen for overlap minimeres. Programorganiseringen skal ligeledes understøtte en tværgående og koordineret risikostyring, hvor hurtig beslutningstagning og problemløsning er mulig, hvor kritiske komponenter og delopgaver kan prioriteres og hvor de allokerede ressourcer bruges der, hvor de giver størst effekt.

I hele programmet og i alle spor og delprojekter vil der være et integreret fokus på data og automatiseringer. Fokus vil være på at etablere en datadrevet kultur, hvor data understøtter vores arbejdsgange og hvor nye teknologier kan være med til at effektivisere. Datasporer er organiseret sammen med programledelsen, således at programmet har et samlet blik for f.eks. kompetenceudvikling af medarbejdere og systemer og arbejdsgange, der gør data let tilgængelige for alle relevante interessenter.

Programledelsen vil ligeledes løbende have et fokus på forandringsledelse og bistå de enkelte spor og delprojekter i, hvordan dette løbende håndteres. Herunder kommunikation, både omkring programmet som helhed og behov der måtte opstå i den enkelte spor og delprojekt.



Den overordnede tidsplan for programmet er beskrevet nedenstående. Når budget 2025 er vedtaget vil der blive udarbejdet en ressourceplan, der identificerer de nødvendige ressourcer til at gennemføre programmet. Herfra vil programmet bemandedes og arbejdet igangsættes. Programmet forventes at vare hele 2025 og første halvår af 2026.

