

Foranalyse af administrative understøttende funktioner (HR, økonomi og IT)

Aarhus Kommune

Afrapportering

August 2026



Indledning

Baggrund og formål

Med 17,4 udvalget "Nyt Byråd"s arbejde blev der sat fokus på effektive koncernfællesfunktioner bl.a. ud fra et ønske om bedre administrativ understøttelse af medarbejdere og ledere, men også ud fra en forventning om at kunne frigive flere ressourcer til velfærd samt bidrage til realisering af de nationale krav om administrative besparelser.

Foreløbige eksterne analyser lavet i regi af 17,4 udvalget indikerer, at der er et potentiale for at optimere de koncernfællesfunktioner i Aarhus Kommune både af hensyn til at sikre bedre brugeroplevelser og optimere administrative processer inden for områderne HR, Økonomi og IT.

Med baggrund heri er der i 17,4 udvalgets betænkning udarbejdet et oplæg fra Deloitte til, hvordan videre analyser af optimering af de administrative understøttende funktioner HR, økonomi og IT kan se ud.

I forbindelse med byrådets behandling af 17,4-udvalget betænkning i efteråret besluttede det daværende byråd, at det nye byråd skal forholde sig til, om der ønskes en nærmere analyse af de administrative områder HR, Økonomi og IT. Der er behov for at udarbejde beslutningsgrundlag til byrådet herom.

Aarhus Kommune har bedt Implement om bistand til gennemførelse af foranalysen og til udarbejdelse af et beslutningsgrundlag. Mere specifikt skal kvalificeringen af analyseoplægget fra 17,4-udvalgets betænkning:

- Definere målsætninger for en eventuel fælles administration eller standardisering af HR, økonomi og IT
- Lave en indledende foreløbig vurdering af potentialer ved bedre anvendelse af IT og digitale muligheder samt ændret organisering af opgaverne indenfor de tre områder
- Skitsere proces for det videre forløb efter budgetaftale 2027, som sikrer, at de overordnede formål med analyseoplæggene i 17,4 Udvalgets betænkning kan indfries.

Nærværende notat er Implements afrapportering på baggrund af de gennemførte aktiviteter og analyser.

God læselyst.

Indhold

1	Baggrund, formål og foranalysens gennemførelse	3
2	Sammenfatning	4
3	Hvorfor overveje samling af opgaver?	6
4	Hvor stærk er evidensen for at opnå gevinsterne	7
5	Hvilke administrative opgaver kan være egnede til samling?	9
6	Udgangspunkt og modenhed - HR - Økonomi - IT	10
7	Hvor stort et potentiale kan der være i ændringer i organisering og opgavevaretagelse af administrative opgaver?	16
8	Overvejelser ift. implementering - Mål og ambitionsniveauer - Forudsætninger for at høste gevinsterne - Tidsperspektiv ift. at høste gevinsterne	18
9	Bilag	23

Foranalysens gennemførelse

Analysen er baseret på interviews, selvevaluering af modenhed, udvalgte dokumenter og data og et udefra ind perspektiv

Dette er Implements afrapportering der tager udgangspunkt i kommissoriets fire overordnede målsætninger for de koncernfælles funktioner, som er:

- I. Forbedre og ensarte service for ledere og medarbejdere på tværs af magistratsafdelinger
- II. Realisere administrative besparelser
- III. Frigive serviceramme med henblik på prioritering til velfærd og
- IV. Styrke og fastholde medarbejdertilfredshed hos førstelinjeledere og -medarbejdere.

Foranalysen er gennemført i perioden fra ultimo april 2026 til juni 2026 og resultaterne bygger på:

- Materiale fra kommissoriet.
- Spørgeskemaer og modenhedsvurderinger fra magistratsafdelingerne.
- Interviews inden for de tre opgaveområder på tværs af alle magistratsafdelinger i Aarhus Kommune.
- Erfaringer fra bl.a. Københavns Kommunes Koncernservice og Koncern IT, Region Nordjyllands Center for Administration og relevante erfaringer fra etableringen af Aarhus Ejendomme.
- Foreløbige drøftelser i direktørkredsen.

Forbehold om datagrundlag

Det er væsentligt at understrege, at analysen på nuværende tidspunkt hviler på et foreløbigt og delvist uensartet datagrundlag. Der er særligt fire forbehold:

- Definitioner varierer: Det er ikke ensartet, hvad der tæller som fx en HR-henvendelse, en transaktionel økonomiopgave, en fraværssag, en ompostering eller et IT-supportflow.
- Årsværk er ikke opgjort ens: Nogle områder opgør centrale årsværk, andre medregner decentrale medarbejdere, og nogle opgør bredere administrative funktioner frem for snævert transaktionelle opgaver.

- Volumendata er ufuldstændige: Flere områder kan ikke opgøre centrale volumener, fx henvendelser, fejl, genarbejde, gennemløbstider og lokale supportopgaver.
- Modenhedsvurderinger er selvevalueringer: Modenhedsscorer giver et nyttigt billede, men bør valideres gennem proceskortlægning, dataudtræk og interviews, før de anvendes til egentlig businesscase.

Konsekvensen er, at der på nuværende tidspunkt peges på sandsynlige potentialeområder, men ikke opstilles en endelig økonomisk businesscase.

Af rapporteringen er derfor ikke en (påkrævet) detaljeret analyse af udgangspunktet, men en *foranalyse*. Endelig bemærkes, at Implement har inddraget erfaringerne fra Københavns Kommune, Region Nordjylland og Aarhus Ejendomme løbende i notatet, mens en samlet opsamling af deres erfaringer er vedlagt i et bilag.

Sammenfatning

Der er klare indikationer for potentiale ved etablering af fælles funktioner inden for HR og Økonomi samt konsolidering af It-området



Aarhus Kommune har igangsat en foranalyse af potentialet ift. administrative understøttende funktioner inden for HR, økonomi og IT. Formålet er at vurdere, om kommunen gennem standardisering, specialisering, samling og automatisering kan opnå:

- Forbedret og mere ensartet service for ledere og medarbejdere på tværs af magistratsafdelinger.
- Administrative besparelser i lyset af nationale krav.
- Frigivelse af serviceramme til prioritering af velfærd.
- Styrket medarbejdertilfredshed hos førstelinjeledere og -medarbejdere ved at reducere administrativ kompleksitet og understøtte rekruttering og fastholdelse.

Hovedkonklusionen er, at Aarhus Kommune med fordel kan arbejde videre med at effektivisere HR- og Økonomiområdet, idet øget effektiviseringsambition kræver tilsvarende stærkere styringsmæssige og organisatoriske greb. En begrænset ambition kan realiseres gennem fælles standarder, procesforbedringer og bedre data. En større økonomisk gevinst kræver derimod typisk obligatoriske standarder, tydeligt opgavesplit, samling af udvalgte opgaver, stærk governance og reel kapacitetstilpasning. Valget er derfor ikke alene organisatorisk, men også et spørgsmål om ledelsesmæssig prioritering og risikovillighed.

Det bør samtidig lægges til grund, at der næppe kan realiseres væsentlige nettobesparelser inden for de første 1-2 år. Erfaringer fra bl.a. Københavns Kommune og Region Nordjylland peger på, at etablering af fællesfunktioner kræver investeringer, dobbelt drift, procesdesign, oprydning i data og arbejds gange samt en betydelig ledelsesmæssig indsats, før gevinsterne kan høstes.

Foranalysen belyser, at Aarhus Kommune kan udvikle de administrative understøttende funktioner inden for HR, økonomi og IT gennem en kombination af standardisering, specialisering, samling og automatisering. Analysen peger på relevante potentialer, men datagrundlaget er fortsat ufuldstændigt. Derfor bør resultaterne læses som et kvalificeret beslutningsgrundlag for næste fase snarere end som en endelig businesscase.

De opgaver, der vurderes mest egnede til øget standardisering eller samling, er de transaktionelle opgaver, som er karakteriseret ved at være regelbaserede, gentagne og volumenprægede opgaver, som kan beskrives i fælles processer og måles på kvalitet, svartider og effektivitet. Det gælder typisk dele af løn- og personaleadministration, fakturaflyt, betalinger, kontroller, brugeradministration, generel IT-support device-management mv. Omvendt bør opgaver, der kræver lokal ledelsesmæssig vurdering, strategisk prioritering eller tæt kobling til faglige beslutninger, håndteres mere varsomt, så nærhed til kerneopgaven og magistratsafdelingernes ansvar ikke svækkes unødigt.

På HR- og Økonomiområdet har Aarhus Kommune i dag en hybrid model, hvor nogle opgaver er samlet på koncernniveau, mens en betydelig del fortsat løses i magistratsafdelingerne. Der er bevægelse på tværs af Aarhus henimod en konsolidering af de transaktionelle opgavetyper inden for HR og Økonomi centralt i den enkelte magistratsafdeling. Modenheden vurderes samlet set moderat til høj, men varierer på tværs af afdelinger og opgavetyper, hvorfor der vurderes at være et potentiale ved en yderligere standardisering, specialisering og samling.

Der er i foranalysen forslået en bølgetilgang ift. indfasning og realiseringsgevinster, hvor man starter etableringen af fælles funktionerne inden for de to opgaveområder, med de mest oplagte transaktionelle opgavetyper, og får det organisatoriske fundament og governance etableret som grundlag for yderligere opgaveflyt. Denne tilgang flugter med anbefalingerne fra de interviewede koncernenheder i foranalysen.

Der er allerede i dag etableret en fælles funktion på IT-området i Aarhus Kommune og der er en generel opbakning til hovedmodellen. Foranalysen peger samtidig på behov for tydeligere governance, fælles serviceniveauer, og mere systematiske brugertilfredshedsmåling. Potentialet ligger derfor både i en styrkelse af organisering, processer, data og samarbejdsmodel og i mindre grad ift. en yderligere samling af opgaver i FIDI. Flere peger dog i interview på, at en mere fælles og styrket tilgang ift. tværgående opgaver, som fx fælles ramme og tilgang til AI og digitaliseringsstrategi med fordel kan styrkes i FIDI. Dette er der dog ikke konsensus om på tværs af Aarhus Kommune.

På baggrund af eksterne erfaringer, modenhedsvurderinger og interviews vurderes et effektiviseringspotentiale på 5–15 pct. over en årrække ikke som

Sammenfatning

Der er klare indikationer for potentiale ved etablering af fælles funktioner inden for HR og Økonomi samt konsolidering af It-området



usandsynligt, hvis Aarhus Kommune arbejder målrettet med standardisering, specialisering, samling og automatisering. Potentialet er dog usikkert og afhænger af opgavesnit, datakvalitet, implementeringskraft og evnen til at omsætte forbedringer til faktisk kapacitetstilpasning. Det bør samtidig forventes, at der kun i begrænset omfang kan realiseres nettogevinster de første år, fordi nye arbejdsgange, serviceaftaler, governance og eventuelle organisatoriske ændringer, først skal etableres og modnes.

På IT-området er det væsentlige opgaveflyt sket ifm. etableringen af FIDI ift. transaktionelle opgaver inden for IT og Digitalisering. Derfor er der ikke foretaget potentialestimat for IT.

De estimerede potentialer fremgår af tabellen neden for.

Potentialestimat(*) (mio. kr.)	HR	Økonomi	IT
Ved effektivisering på 5 pct.	5,4	3,9	-
Ved effektivisering på 10 pct.	10,9	7,9	-
Ved effektivisering på 15 pct.	16,3	11,8	-

(*) Anvendt årsværkspris er konservativt estimeret til 650.000 kr. inkl. overhead og er baseret på Implements erfaringer fra sammenlignelige opgaver og organisationer.

Etablering af fællesfunktioner indeholder også en række dilemmaer som kommer til udtryk ifm. de gennemførte interviews, pga.:

- Modenheden varierer betydeligt på tværs af magistratsafdelinger – og der er derfor et uensartet potentiale på tværs af magistratsafdelinger.
- Betydning for brugertilfredshed blandt frontledere (om end der er begrænset dokumentation for tilfredsheden med de nuværende løsninger, ligesom der er mindre grad af erfaringer med og anvendelse af data om leveret drifts- og servicekvalitet i dialog med brugerne)
- Blandede/mindre gode erfaringer fra Aarhus Ejendomme, FIDI og tidligere samlinger. Samtidig er i forlængelse heraf bekymring for hvorvidt der både ift. etablering og i drift kan etableres et setup, som sikrer den nødvendige fremdrift og implementering af fællesfunktioner.
- Tvivl om størrelsen af potentialet, fordi der er sparet i forvejen
- Mange andre store transformationer/besparelser i gang i forvejen både administrativt og i det hele taget.

Det skal dog samtidig bemærkes, at de tre opgavetyper er gang med at blive konsolideret centralt i de enkelte magistratsafdelinger, hvorfor effektiviseringspotentialet ift. standardisering, specialisering og samling af opgavetyperne, deles. Forskelligheden opstår ved vurderingen om potentialet ved at løfte opgavetyperne til et endnu mere fælles niveau.

Næste fase bør derfor fokusere på at omsætte den overordnede retning til konkrete valg. Det indebærer at fastlægge ambitionsniveau, opgavesnit, servicekataloger, SLA'er, governance, datagrundlag og gevinstmodel samt at beslutte, hvilke opgaver der skal afprøves i implementeringsbølger.

For at realisere gevinsterne viser erfaringerne fra sammenlignelige organisationer at Aarhus Kommune skal etablere en række grundlæggende forudsætninger.

Strategiske forudsætninger

- Enighed i direktørkredsen (fra start og i særdeleshed i de første svære år)
Der skal være fælles commitment til retning, ambition, opgavesnit og gevinstrealisering.
- Tydelig politisk og administrativ prioritering
Hvis effektivisering er et mål, skal det være klart, om gevinster skal tages som budgetreduktion, bedre service eller øget kvalitet.
- Fælles governance
Der skal etableres beslutningskraft på et ledelsesmæssigt strategisk niveau, som kan håndtere tværgående prioriteringer, undtagelser og konflikter.
- Økonomi og styringsmodeller
Skal være afstemte og balancerede ift. fælles funktionens drift og risici samt magistratsafdelingernes behov.
- Obligatoriske standarder
Standarder skal ikke kun være anbefalinger. Hvis alle kan fravige, reduceres potentialet markant og implementeringsperioden forlænges.

Herudover indeholder foranalysen forslag til en række mere operationelle forudsætninger for en succesfuld etablering af fælles funktioner som kan læses på side 20.

Hvorfor overveje samling af opgaver?

Fire mekanismer kan teoretisk øge effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen

Hvorfor overveje samling?

Den primære grund til at flere større (og mindre kommuner) har overvejet at samle udvalgte administrative opgaver er, at de dermed kan løses mere effektivt. Samtidig er der ofte en ambition om at øge kvaliteten i opgaveløsningen ved at reducere antallet af fejl mv.

Det er et valg som er truffet i flere andre større og mindre kommuner. Ift. Aarhus er det de samme hensyn der ligger bag, idet det skal undersøges om der er et økonomisk potentiale. Samtidig er der imidlertid en opmærksomhed på betydningen for tilfredsheden og understøttelsen af "første-linje" ledere og medarbejdere, som leverer service til borgerne.

Målsætning
1. Forbedre og ensarte service
2. Administrative besparelser
3. Frigive serviceramme
4. Styrke leder- og medarbejdertilfredshed

Hvordan kan man opnå gevinster?

Teoretisk kan der skitseres fire måder at opnå gevinster på:

- Standardisering – fælles processer, skabeloner, servicekataloger og regler.
- Specialisering – opgaven løses af medarbejdere, der arbejder dedikeret med området.
- Samling/konsolidering – opgaver og eventuelt medarbejdere samles i fælles enheder.
- Automatisering – digitale flows, selvbetjening, RPA, AI og systemintegrationer.

I praksis kan de fire greb føre til at det kræver færre ressourcer at udføre den enkelte opgave (fx en bogføring, som kan løses på færre minutter) og hvis denne opgave løses mange gange opnås besparelsen.

Den generelle erfaring er, at de økonomiske gevinster er størst, når standardisering, specialisering og samling kombineres, og når automatisering bygges oven på standardiserede processer med tilstrækkelig volumen. Det bemærkes at samling i denne sammenhæng ikke nødvendigvis behøver at være i en bestemt magistratsafdeling (og fx kan være andre steder end BA).

Teoretisk vil det økonomiske potentiale derfor afhænge af i hvor høj grad de relevante administrative opgaver i dag i Aarhus Kommune er standardiserede, specialiserede, samlet (dvs. fx centralt i den enkelte magistratsafdeling) og automatiserede.

Hvor stærk er evidensen for at opnå gevinsterne 1 af 2

Erfaringer tilsiger at der er reelle gevinster – men også væsentlige opmærksomhedspunkter

Erfaringer fra Københavns Kommune og Region Nordjylland

En ting er teoretiske gevinster – en anden ting er praksis. Implement har interviewet Københavns Kommune og Region Nordjylland for at få et billede af disse (sammenlignelige) organisationers erfaringer.

Implement har både interviewet topledelsen i koncernenhederne, men også modtagerne af ydelserne i forvaltningerne (som svarer til magistratsafdelinger).

Tilbagemeldingerne er forholdsvis entydige blandt de interviewede ift.

- Der er markante effektivisering forbundet med samling af opgaverne, som både stammer fra standardisering, specialisering, samling og automatisering. Og potentialet for effektivisering fortsætter på grund af den øgede specialisering samt mulighederne i nye teknologier.
- Der er væsentlige forbedring af kvaliteten (fx færre fejl og tilbageløb).
- Der er ikke noget ønske om at "rulle" de fælles løsninger tilbage, idet der er en reel effekt af en centralisering af de udvalgte administrative opgaver, som ikke kan nås gennem standardisering og specialisering.
- Det er lettere at sikre at administrative besparelser reelt udmøntes på administration.

Samtidig er der imidlertid en række tydelige opmærksomheder

- Der vil være ledere og medarbejdere, som oplever at servicen bliver dårligere, fordi de ikke længere har en lokal medarbejder, som løser opgaverne – men i stedet skal anvende fx selvbetjeningsløsninger.
- Vejen derhen kan være hård og kringlet. Men vil ofte løbe ind i delelighedsproblematikker, hvis der før en samling er medarbejdere, som kun løser opgaverne som en del af deres portefølje. Reel effektivisering vil forudsætte at lønkronerne reduceres, og i større skala kan dette næppe undgås uden afskedigelser. Dette skal også ses i sammenhæng med at der viser sig at være meget forskellige kompetenceniveauer blandt de medarbejdere som samles.
- Det forudsætter i et vist omfang en centraliseret setup i forvaltningerne at "spille op mod" koncernenhederne.

Det ville være optimalt at kunne kvantificere såvel effektiviseringsgevinster som kvalitet og brugeroplevelse (blandt førstelinjeledere og –medarbejdere) hvis der

var systematiske før-efter-målinger som kunne anvendes til at konkludere på den reelle effekt. Der er imidlertid relativt sparsomme data herfor, blandt andet fordi beslutningerne om samling i de interviewede cases ligger flere år tilbage.

Det bemærkes i den forbindelse at det i interviews og drøftelser er nævnt bekymring for brugernes oplevelse og kvalitet i opgaveløsningen ved en samling af administrative opgaver. Implement bemærker at der ikke i dag i Aarhus er systematisk opsamling af brugertilfredshed (som fx er tilfældet i Koncernservice i Københavns kommune) og at det derfor kan være vanskeligt at vurdere såvel udgangspunkt som udvikling heri.

På skemaet på næste side er der – skematisk – forsøgt opsamlet væsentlige pointer fra interviews op mod de fire formål i kommissoriet.

Men helt grundlæggende afhænger potentialet i Aarhus Kommune naturligvis af det nuværende organisatoriske udgangspunkt.

Erfaringer fra Aarhus Ejendomme

Den 1. januar 2024 samlede man det fulde ejendomsområde i Aarhus Kommune (drift og anlæg) i Aarhus Ejendomme og + 600 medarbejdere blev samlet i den nye fælles funktion. Målet var at sikre mere klimavenlige bygninger, mere effektiv bygningsdrift, stærkere faglige fællesskaber og et stærkt brugerfokus. For at friholde velfærdsområderne for besparelser blev Aarhus Ejendomme etableret med et større effektiviseringskrav (100 mio. kr.) med hurtig gradvis indfasning (25 mio. kr. pr. år de første fire år).

Erfaringerne viser, at:

- Det er afgørende, at business casen er realistisk både ift. 1) niveauet for den samlede besparelse og 2) indfasning heraf. Store omorganiseringer tager tid, og de første år må det forventes, at der er et øget ressourcetræk i forbindelse hermed (opbygge ny kultur, kompetencer, arbejdsgange, harmonisere værktøjer, etablering af nye ledergrupper, mv.).
- Det er vigtigt tidligt, at det er tydeligt, hvilke opgaver, der løses af fællesfunktionen (og hvilke der ikke gør), og hvordan man forventes at samarbejde overordnet set (indgangskanaler, samarbejdsfora mv.). Fokuser særligt på den arbejdsgang, der er imod brugerne af fællesfunktionen.
- Der er tydelighed om, at det er alles ansvar, at fællesfunktionen etableres med en balance mellem opgaver og finansiering. Løs eventuelle strukturelle udfordringer så tidligt og fyldestgørende som muligt.

Læs også mere uddybende om erfaringerne i bilaget.

Hvor stærk er evidensen for at opnå gevinsterne 2 af 2

Erfaringer tilsiger at der er reelle gevinster – men også væsentlige opmærksomhedspunkter

	A. Standardisering (Processer strømlines)	B. Specialisering (opgaven løses af dedikerede medarbejdere)	C. Konsolidering (samling i fælles funktioner på tværs af mag. afd.)	D. Automatisering	
Overordnet formål	..frigive serviceramme med henblik på prioritering til velfærd (<i>i princippet er administration en del af servicerammen, så frigivelse forudsætter at der spares penge på administration</i>)	+ entydig erfaring at standardisering og harmonisering af processen effektiviserer opgaveløsningen – kræver at de er obligatoriske. + tidskrævende og ikke altid energigivende proces at kortlægge + reel standardisering kræver et ledelsesfokus på compliance, som – uden samling – øger opgavemængden hos decentrale ledere	+ entydig erfaring at samling på færre, dedikerede medarbejdere effektiviserer opgaveløsningen og øger kompetencerne + uklart hvad fx tidligere ”blæksprutte”-funktioner skal lave?	++ entydig erfaring at stordrift forstærker effekten af A og B gennem ensartet dimensionering og kapacitetsreduktioner – og i øvrigt forbedrer businesscasen vedr. D. + stor forskel på berørte medarbejders oplevelse + reelle besparelser kan på både kort og mellemlang sigt indebære afskedigelser + risiko for at der opbygges dobbeltfunktioner i modtagerorganisationerne	++ store potentialer i selvbetjeningsløsninger, AI, indkøb af fælles adm. systemer mv. + ny teknologi kræver investeringer (anlægs-kroner og -ramme) + ny teknologi kan kræve kompetenceudvikling og i nogle tilfælde -afvikling, hvis investeringscases skal realiseres.
	..realisere nationale krav om administrative besparelser	+ udgiften til administrationskonti (6.51 mfl.) reduceres, hvis den sparede tid omsættes til reelle kroner + politisk/topadministrativt er det ikke altid gennemskueligt at administrative besparelser reelt udmøntes på administration	+ som A. standardisering + som A. standardisering	+ højere grad af sikkerhed for at administrative opgaver de facto udføres med færre ressourcer end A og B.	+ som beskrevet ovenfor.
	..forbedre og ensarte service for ledere og medarbejdere på tværs af magistratsafdelinger	+ højere compliance og tydelighed om forventet serviceniveau, fx gennem servicekataloger + nogen kan risikere modtage ringere service, hvis serviceniveauet i dag varierer på tværs af områder.	+ færre fejl, højere compliance og grundlæggende forventes opgavespecialisering at medføre øget service for de samme penge + der identificeres flere fejl i hidtidig praksis, som undgås fremadrettet + kræver at brugere skal henvende sig nyt sted	+ som A og B. + det nævnes at nærhed til kerneopgaven kan forsvinde. Det er ikke altid helt klart hvilke opgavetyper, det drejer sig om – kræver definition af hvilke opgaver der kræver lokal tilstedeværelse.	+ øget selvbetjening, potentielt hurtigere svar og større adgang + nogle er mindre tilfredse med selvbetjeningsløsninger (afhænger af udformning og digital modenhed)
	..styrke og fastholde medarbejdertilfredshed hos førstelinjeledere og –medarbejdere for at imødegå lokale rekrutteringsudfordringer	+ kan medføre øget oplevelse af ”retfærdighed”, fordi serviceniveau er harmoniseret. + reel standardisering kræver et ledelsesfokus på compliance, som – uden samling – øger krav til førstelinjeledelsens opgave ? Der findes ikke ”før/efter”-målinger i KK eller Region N.	+ førstelinjeledere og fagmedarbejdere kan bruge mindre tid på adm. opgaver og mere tid på kerneopgaven. + en del decentrale institutioner er glade for at have opgaveløsningen lokalt, fx hos fagpersonale som også løser mindre administrative opgaver. + de afgivende enheder tilkendegiver ofte at ”det var bedre i gamle dage”	+ mindre personafhængighed, øget transparens (fx ServiceNow), robust ved sygdom og ferie + det nævnes at nærhed kan forsvinde. Det er ikke altid helt klart hvilke opgavetyper, det drejer sig om – kræver definition af hvilke opgaver der kræver lokal tilstedeværelse. ? Svært at vurdere hvorvidt det de facto har betydning for rekrutteringsudfordringer, evt. sygefravær og trivsel	+ mindre rutinearbejde, hurtigere adgang til hjælp + dårlige digitale løsninger skaber frustration og kræver træning, support og måling af brugeroplevelsen.

Hvilke typer administrative opgaver kan være egnede til samling?

Fokus på transaktionelle (rutine) opgaver med stor volumen

Transaktionelle opgaver

Det er ikke præciseret i kommissoriet hvilket typer administrative opgaver der er relevante at fokusere på. Erfaringerne fra de interviewede er, at det især er såkaldt transaktionelle administrative opgaver, som reelt er samlet og er egnede. Med transaktionelle opgaver forstås opgaver, der typisk er:

- Regelbaserede
- Gentagne
- Volumenprægede
- Systemunderstøttede
- Mulig at beskrive i standardprocesser
- Mindre afhængige af lokal faglig kontekst
- Egnede til måling på tid, kvalitet, fejl og volumen
- Potentielt egnede til selvbetjening, automatisering eller robotisering

Denne afgrænsning er særlig vigtig i Aarhus Kommune, fordi kommunen er organiseret efter en magistratsmodel, hvor magistratsafdelingerne har et betydeligt selvstændigt ansvar for deres fagområder og politiske betjening.

Derfor bør en eventuel fælles eller mere standardiseret administration ikke tage udgangspunkt i et generelt princip om centralisering/samling, men i en mere præcis sondring mellem:

- Opgaver, hvor fælles standardisering og stordrift giver mening
- Opgaver, hvor lokal forankring og faglig nærhed er afgørende

Ifm. foranalysen har Implement bedt magistratsafdelingerne om at vurdere hvor mange årsværk der anvendes til denne type opgaver indenfor HR, Økonomi og digitalisering/IT. Oversigten skal tages med forbehold, da der ikke findes et nuværende datagrundlag, som sikrer en ensartet opgørelsesmetode på tværs af magistratsafdelinger, ligesom opgaverne i en række tilfælde er fordelt på flere personer. Oversigten giver imidlertid en indikation af det nuværende årsværksforbrug.

Hvorfor er transaktionelle opgaver mest egnede?

Transaktionelle opgaver er bedst egnede til fælles opgaveløsning, fordi de i

mindre grad kræver lokal ledelsesmæssig vurdering eller faglig domæneviden. De kan derfor typisk løses efter fælles processer, fælles serviceaftaler og fælles kvalitetsstandarder. Det betyder ikke at de ikke *i et vist omfang* kræver forretningsforståelse – og det bemærkes at flere magistratsafdelinger i dag har centraliseret flere af opgaverne, dvs. at de ikke løses på den enkelte institution eller tilbud.

I en magistratsstyret kommune er dette vigtigt, fordi en for bred centralisering kan skabe risiko for tab af nærhed til kerneopgaven, uklarhed om ansvar mellem magistratsafdeling og fællesfunktion, oplevet tab af ledelsesrum, flere undtagelser og lokale omveje og potentielt opbygning af dobbeltfunktioner.

En mulig afgrænsning kan derfor være snæver i første bølge og målrettes opgaver, hvor der er høj volumen, lav kompleksitet og begrænset behov for lokal variation. Det bemærkes at der i nogle interviews også har været nævnt potentiale i at samle andre opgavetyper indenfor særligt HR-området, som imidlertid ikke er medtaget i det følgende, hvis de ikke har transaktionel karakter.

Som bilag er vedlagt en oversigt over forskellige opgaver, som er baseret på erfaringer fra Kbh. Kommune, Region Hovedstaden og en generel gennemgang af de forskellige opgaver på de tre områder.

I det følgende er der for hvert af de tre områder kort beskrevet hvordan den nuværende organisering er, eksempler på antal transaktioner, hvad resultatet af modenhedsanalysen viser, samt lavet forslag til konkrete opgaver, som kunne overvejes i højere grad end i dag at blive standardiseret, specialiseret, samlet og automatiseret. For de konkrete opgaver er der lavet et forslag til implementeringshorisont i form af bølge 1 og 2. Dette kan udvides til flere bølger, såfremt det ønskes, ligesom der ikke i alle tilfælde er en naturlig rækkefølge.

	HR		Økonomi		IT
	Årsværk	Inkl. decentral	Årsværk	Inkl. decentral	Årsværk
MKB	2,5	2,5	2,7	7,2	0
MTM	5,8	5,8	9	9	0,3
MBU	40	40	40	40	0
MSO	25,1	25,1	29,3	29,3	0
BA (inkl. Lønservice og FIDI)	38	38	15	15	132,6
MSB	11,6	61,6	5	27,5	5-10
Total	123	167,2	101	120,8	137,9-147,9

Udgangspunkt, modenhed og potentiale på HR (1 af 2)

Aarhus har i dag en hybrid model, hvor en mindre del er samlet i BA

Nuværende organisering

Det gennemgående billede på HR-området er en tredelt model, hvor opgaver løses på tre niveauer:

1. BA/koncernniveau

- Lønssystem, løndrift, kontroller, systemejerskab og fælles HR-systemer. Lav grad af opfølgning på leveret/oplevet drifts- og servicekvalitet ud imod de enkelte magistratsafdelinger.
- Visse tværgående HR-rammer, fx lederuddannelse, arbejdsmiljøindsatser og koncernfortolkning.
- Gruppe af HR-chefer driver eller faciliterer fælles udvikling gennem funktions- og styregrupper.

2. Centralt niveau i den enkelte magistratsafdeling

- Den væsentligste del af den administrative HR-understøttelse. Her er også en lav grad af opfølgning på leveret drifts- og servicekvalitet ud imod det decentrale niveau
- Ansættelsesadministration, lønftaler, personalejura, afskedigelser, fravær/barsel, arbejdsmiljø, ledelsesrekruttering mv.
- Graden af samling varierer betydeligt mellem magistratsafdelingerne.
- Graden af automatisering varierer også mellem magistratsafdelingerne og flere giver udtryk for at SD-Løn har sat dem lift tilbage ift. brugen af automatiseringer.

3. Decentralt niveau

- Ledelsesansvar, behovsafklaring, rekrutteringsdialog, samtaler, valg af kandidat, fravær/dialog og driftsnær arbejdstids-/vagtplanlægning.
- I nogle magistratsafdelinger er der også lokale administrative medarbejdere, men en klar bevægelse henimod en konsolidering på magistratsniveau.

I tabellerne til højre vises resultaterne af magistratsafdelingernes modenhedsvurdering samt volumen på forskellige administrative opgavetyper. Resultaterne af modenhedsvurderingen gennemgås på den næstfølgende side.

Tema	Gennemsnit
Standardblanketter/skabeloner/tjeklister	4,1
Datakvalitet	4,0
Eskalering af komplekse sager	3,9
Dokumenterede processer	3,9
Centralisering af transaktionelle HR-opgaver	3,7
Tydelig opgavefordeling	3,7
Medarbejder-/leder-selvbetjening	3,7
Standardisering på tværs	3,6
Digital understøttelse ende-til-ende	3,2
Manuel genindtastning	3,0
Fælles kanal/ticketsystem	2,9
Måling af fejl, genarbejde og sagsbehandlingstid	1,9

Område	Ansatte(*)	Nyansæt- telser/år	Fratræd- elser/år	Kontraktæn- -dringer/år	Fraværs- sager/år	HR-henvæn- delser/md.
BA	437/442	75	17	120	103	275
MSB	7.100	2.342	1.789	Ikke opgjort	451	Ikke opgjort
MBU	Ca. 20.000	10.979	2.857	3.560	Ikke oplyst	320
Koncern/ Lønservice	Ikke sammen- ligneligt	Ikke oplyst	Ikke oplyst	77.000 blanketter	20.000 dagpengebr eve	13.000/år, ikke pr. md.
MTM	ca. 1.550	ca. 200	ca. 170	ca. 300	Ikke oplyst	Ikke oplyst
MKB	755,3 årsværk / 1.100 personer	154 / 103	159 / 93	Ikke opgjort	6	Ikke opgjort
MSO	8.433	Ikke oplyst	Ikke oplyst	Ikke oplyst	Ikke oplyst	Ikke oplyst

(*) Data er indrapporteret fra de enkelte magistratsafdelinger og kan dække over forskellige afgrænsninger, herunder også afvige fra data i den parallelle administrationsanalyse

Udgangspunkt, modenhed og potentiale på HR (2 af 2)

Aarhus har i dag en hybrid model, hvor en mindre del er samlet i BA

Situation og udfordring

Den samlede modenhed på HR-området vurderes af de enkelte magistratsafdelinger som moderat til høj med et gennemsnit omkring 3,4 på en skala fra 1-5, jf. tabellen på forrige side. Flere magistratsafdelinger vurderer selv at være relativt modne ift. Standardblanketter, Skabeloner, Dokumentation, Datakvalitet og Centralisering (i den enkelte magistratsafdeling) på dele af opgaveløsningen, jf. vedlagte bilag.

MBU/Administrative Fællesskaber og MSO scorer højt på flere områder. Der er store volumener, hvilket giver mulighed for stordrift og automatisering. På baggrund af interviews og modenhedsvurdering vurderer Implement at der især er følgende udfordringer:

- Fælles kanal/ticketsystem scorer relativt lavt.
- Systematisk måling af brugeroplevelset service- og driftskvalitet samt dataopsamling er det svageste område.
- Der er uensartede definitioner og datakvalitet på tværs.
- Flere processer er ikke digitalt understøttet end-to-end eller dokumenterede.
- Der er fortsat manuel genindtastning og lokale variationer.

Potentiale vurdering

Implement vurderer at der er et moderat til højt potentiale ved at arbejde mere systematisk og evt. samle de opgaver, som fremgår af tabellen til højre. Her vurderer Implement at der vil være potentiale ved

- Standardisering af henvendelser.
- Digitalisering af ansættelser, fratrædelser og kontraktændringer.
- Bedre integration mellem HR-flow, SD og vagtplansystemer mv..
- Fælles måling på volumen, fejl, gennemløbstid og genarbejde.
- Automatisering af blanketter, adviser og kontroller.

Det bemærkes at der er meget forskellige udgangspunkter i de enkelte magistratsafdelinger.

Opgavetype	Foreslået vurdering	Begrundelse
Ansættelsesadministration	Bølge 1	Høj volumen, mange standardtrin, egnet til skabeloner og workflow.
Kontraktændringer	Bølge 1	Meget høj volumen flere steder, egnet til standardisering og automatisering.
Fratrædelsesadministration	Bølge 1	Gentagen proces, høj compliance-betydning.
Lønblanketter og lønrelaterede standardflows	Bølge 1	Stor volumen i Lønservice, potentiale i digitalisering og færre manuelle blanketter.
Refusioner/dagpengebreve	Bølge 1/2	Stor volumen, men kræver datakvalitet og tydelige snitflader.
Standard HR-henvendelser	Bølge 1	Egnet til fælles kanal, vidensbase og servicekatalog.
Fraværsadministration	Bølge 2	De administrative trin kan standardiseres, mens ledelsesopgaven bør forblive lokalt forankret.
Rekrutteringsadministration	Bølge 2	Administrative trin kan samles, mens vurdering, udvælgelse og lokal rekrutteringsstrategi bør ligge decentralt.
Lederstøtte, personalejuridisk rådgivning, organisationsudvikling	Uden for transaktionel kerne	Kræver lokal kontekst, ledelsesdialog og faglig vurdering.

Udgangspunkt, modenhed og potentiale på Økonomi-området (1 af 2)

Aarhus har i dag en hybrid model, hvor en mindre del af opgaverne er samlet i BA



Nuværende organisering

Overordnet viser interview, at opgaverne på økonomiområdet i dag løses på tre niveauer:

1. BA / koncernniveau

- Har primært ansvar for fælles systemer, standarder, automatiseringsmuligheder, BI-plattform og koncernrammer.
- Har kun udvalgte transaktionelle opgaver centralt for hele kommunen, fx visse specialistfunktioner og udenlandske betalinger.
- BA driver eller faciliterer fælles udvikling gennem funktionsgrupper og styregrupper.

2. Centralt niveau i den enkelte magistratsafdeling

Her løses hovedparten af de administrative økonomiopgaver. Her er også en lav grad af opfølgning på leveret drifts- og servicekvalitet ud imod det decentrale niveau. Med enkelte undtagelser.

- MSO er umiddelbart længst i centralisering og standardisering.
- MBU har samlet opgaver i administrative fællesskaber, men med fortsat lokal tilstedeværelse især på skoleområdet.
- MSB er i gang med en større samling i fire administrative enheder. En bevægelse fra det decentrale til det centrale magistratsniveau.
- MKB løser økonomiopgaver både på centralt niveau, i de 3 forvaltningsstabe og på det helt decentrale niveau.
- MTM har konsolideret deres økonomiopgaver centralt i Fælles stabe.

3. Decentralt niveau

- Decentrale ledere/enheder har især ansvar for:
 - varemottagelse/godkendelse
 - lokal faglig afklaring
 - budgetansvar og forbrugsopfølgning
 - input til økonomiopfølgning og styringsdialog

På områder med tæt kobling mellem økonomi og faglige beslutninger(foranstaltningniveau), især i MSB, vurderes lokal nærhed som særligt vigtig.

I tabellerne neden for vises resultaterne af magistratsafdelingernes modenhedsvurdering samt volumen på forskellige administrative opgavetyper. Resultaterne af modenhedsvurderingen gennemgås på den næstfølgende side.

Nøgletal	BA	MSB	MBU	MSO	MTM	MKB	KONCERN
Kreditorfakturaer pr. år	9.375	192.500	209.348	109.251	168.500	32.574	818
Debitorfakturaer pr. år	3.168	24.000	4.562	8.720	20.600	8.253	—
Indkøbsordrer pr. år	467	10.800	?	26.968	—	—	—
Udlæg/rejseafregninger pr. år	721	16.580	17.320	4.998	Inkl. i kreditor	2.775	—
Omposterings/korrektio- ner pr. måned	1.955	9.000	665	552	275	256 / 355	—
Økonomihenvendelser pr. måned	—	—	Flere tusinde	—	—	Ca. 400- 500	—
Estimerede økonomi-åv på transakt. opgaver	—	5	40	29,34	9	?	—

Tema	Gennemsnit
Klare procedurer for godkendelse, kontrol og eskalering	4,1
Fælles kontoplan, konteringsvejledninger og standarder	4,0
Høj datakvalitet i økonomisystemet	4,0
Transaktionelle økonomiopgaver samlet centralt	3,7
Økonomiprocesser dokumenteret og opdaterede	3,7
Faktura- og indkøbsflow digitaliseret	3,7
Automatiserede kontroller eller workflows	3,6
Roller mellem økonomifunktion, budgetansvarlige og fagområder tydelige	3,5
Økonomiprocesser standardiseret på tværs	3,3
Manuelle korrektioner og omposterings nødvendige	3,0
Økonomihenvendelser håndteres via fælles kanal	2,7
Måling på fejl, gennemløbstid, restancer og genarbejde	1,8

Udgangspunkt, modenhed og potentiale på Økonomi-området (2 af 2)

Hvilke økonomi-opgaver vurderer Implement der kunne være et potentiale i at samle?

Situation og udfordring

Økonomiområdet vurderes af de enkelte magistratsafdelinger at have høj modenhed på compliance, kontroller og digital fakturabehandling, godkendelsesprocedurer, kontroller, kontoplan og konteringsstandarder, datakvalitet, digitaliseret fakturaflow. Mange økonomiprocesser er allerede delvist standardiserede.

Der er store transaktionsvolumener, især i MBU, MSB, MTM og MSO.

På baggrund af interviews og modenhedsvurdering vurderer Implement at der især er følgende udfordringer:

- Meget lav modenhed på måling af fejl, gennemløbstid, restancer og genarbejde.
- Fragmenteret henvendelseshåndtering.
- Uens roller mellem økonomifunktioner, budgetansvarlige og fagområder.
- Høje mængder omposteringer og korrektioner.
- Uens datagrundlag for økonomiårsværk.

Potentialebegrundelse

Implement vurderer at der er et moderat til højt potentiale ved at arbejde mere systematisk og evt. samle med de opgaver, som fremgår af tabellen til højre, og dermed opnå:

- Øget automatisering af kreditor- og debitorfakturering
- Reduktion af omposteringer og korrektioner.
- Fælles henvendelseskanal og servicekatalog.
- Ensartet opgavefordeling mellem central økonomi, decentrale enheder og budgetansvarlige.
- Automatiserede kontroller og bedre masterdata.
- Fælles KPI-dashboard.

Det bemærkes, at der er meget forskellige udgangspunkter i de enkelte magistratsafdelinger.

Opgavetype	Foreslået vurdering	Begrundelse
Kreditorfakturaer	Bølge 1	Meget høj volumen og allerede delvist digitaliseret.
Debitorfakturering	Bølge 1/2	Egnet til fælles standarder, men variation i faglige betalingstyper skal afdækkes. <i>(dele af debitorfakturering er muligvis allerede samlet. Afklares nærmere)</i>
Udlæg og rejseafregninger	Bølge 1	Regelbaseret, høj volumen, egnet til selvbetjening og kontrol.
Omposteringer og korrektioner	Bølge 1 analyse / Bølge 2 løsning	Store volumener, men årsager skal analyseres før organisatorisk løsning.
Standard økonomihenvendelser	Bølge 1	Egnet til fælles kanal, vidensbase og KPI-styring.
Masterdata, kontoplan og konteringsvejledninger	Bølge 1/2	Høj betydning for kvalitet og færre fejl.
Budgetlægning, budgetopfølgning, økonomisk rådgivning	Ikke primær transaktionel kerne	Tæt koblet til magistratsafdelingernes ledelses- og styringsansvar.

Udgangspunkt, modenhed og potentiale på IT og digitalisering (1 af 2)

Aarhus Kommunes har i dag en relativ centraliseret model, hvor en del opgaver er samlet i FIDI

Høj grad af formel standardisering, specialisering og centralisering:

Hovedmodellen er, at IT ligger centralt i FIDI og varetages på tværs af Aarhus Kommune og digitaliseringsopgaven ligger ude i de enkelte magistratsafdelinger. Der er en generel opbakning til denne opgavedeling.

De transaktionelle IT-opgaver er formelt samlet i FIDI, fx generel IT-support, brugeradministration, hardware/softwarebestillinger og tickets i vid udstrækning håndteres centralt i FIDI. Standardisering og bestillingsflows er relativt modne. Flere peger på fælles kataloger, bestillingsflows og standardløsninger som velfungerende.

Governance sker i gruppen af digitaliseringschefer, som fungerer som tværgående styregruppe. Beslutningskompetencen er fælles.

Der arbejdes med at standardisere og specialisere opgaver og processer i FIDI. Der er dog fortsat mange lokale varianter og modeller som udfordrer mulighederne for øget standardisering, specialisering og centralisering. Dette gælder fx support, device-management mv.

FIDI har enkelte forretningskritiske flaskehalse, fx brugeroprettelser og (adgangs)ændringer.

Automatisering er etableret på centrale områder – men ikke alle:

- Bl.a. BAM, Systemregister og Xflow nævnes som automatiserings-understøttelse for brugeroprettelser og adgangsstyring.

Høj grad af selvevalueret modenhed:

Implement har også bedt afdelingerne om at selvevaluere modenheden indenfor forskellige områder. Imidlertid har de fleste evalueret "på vegne af" FIDI, og resultaterne må derfor tages med et større forbehold. Generelt er modenheden relativ høj, jf. bilag 2.

Forskel på oplevelsen af FIDIs service - og ikke standardisering mv. hele vejen rundt på IT-området

Interviews indikerer at tilfredshed med opgaveløsning og –snit varierer. Der måles på svartid/løsnings tid og kundetilfredshed visse steder, men first-time-fix og lokale fagsystemmålinger er ikke konsekvent dækket.

Implements vurdering på baggrund af de gennemførte interviews indikerer en lavere grad af modenhed end den selvevaluerede ift. standardisering og graden af procesoptimering. BA peger på, at systemejerskabsmodellen ikke er ensartet implementeret på tværs af magistratsafdelingerne.

Særligt MBU og MKB beskriver, at modenheden afhænger af systemtype. Fagsystemer, specialudstyr og lokale arbejdsgange håndteres ofte uden for de fælles flows.

Governance og styring - forskel på compliance og opbakning til (behovet for) fælles beslutninger

Kredsen af digitaliseringschefer opleves ikke som et tilstrækkeligt besluttende organ. Konsekvensen er forskellige tilgange, prioriteter og løsninger i de enkelte magistratsafdelinger som udhuler det kvalitative og økonomiske potentiale ifm. FIDI.

Der findes SLA'er på incidents, men ikke på bestillinger, projekter eller lokale fagsystemer. Der er ikke tilsvarende SLA'er eller målinger på fagsystemer.

Uudnyttet potentiale for fælles løsninger og investeringer

Der er grundlæggende ikke enighed om på hvilke områder det er hensigtsmæssigt at etablere fælles løsninger – fx AI, automatiseringer – blandt andet pga. oplevelsen af manglende kendskab til forretningen i FIDI og manglende incitament til at fællesfinansiere løsninger (og afgive suverænitet).

Udgangspunkt, modenhed og potentiale på IT og digitalisering (2 af 2)

Potentiale i at styrke samarbejdet mellem FIDI og magistratsafdelinger mv.

Optimering/forbedring af FIDI?

+ Styrket governance-struktur som fundament til at sikre reel implementering og harmonisering af IT-området, fx ift. IT-supportområdet, device management mv.

+ Endnu tydeligere forventningsafstemning og prioritering i FIDI (governance)
=> fælles serviceniveauer og øget brugertilfredshed

+ Tydeligere håndtag til håndtering af eventuelle dobbeltfunktioner (såfremt samme opgave løses to steder) => øget effektivisering

+ Mere systematisk brugertilfredshedsmåling => øget fokus på serviceniveau

Forudsætninger: Ressourcer til yderligere konsolidering, optimeret governance mv.

Udbygning af samarbejde indenfor nuværende ramme – fx AI, RPA mv.?

+ Behov for fælles platforme til fx AI, automatisering. Herudover er der flere eksempler på gråzone-opgaver ind i digitaliseringsopgaven, hvor en øget fælles stillingtagen, samarbejde og compliance vil højne og kvalificere den samlede opgavevaretagelse, fx informationssikkerhed, NIS2, BI, systemejerskab mv.

- Risiko for at der udvikles 6 forskellige tilgange til ovenstående som giver mindre gevinster og/eller risiko for

- Ikke enighed blandt de interviewede blandt begrundet i risiko for manglende lokal kontekst

Forudsætninger: Enighed og "musketer-ed" i direktørkreds og/eller styrket eksekveringskraft/beslutningskompetence i den tværgående styregruppe for digitalisering.

Opgavetype	Foreslået vurdering	Begrundelse
Generel IT-support	Allerede i høj grad samlet	Potentialet ligger i optimering, SLA'er, måling og first-time-fix.
Brugeroprettelse og adgangsstyring	Optimering / automatisering	Automatisering findes, men lokale fagsystemer giver manuelle trin.
Hardware- og softwarebestillinger	Optimering	Fælles kataloger findes, men lokale variationer og specialudstyr bør kortlægges.
Licens- og asset management	Bølge 1/2	Potentiale for økonomi, compliance og overblik.
Device management	Bølge 1/2	Mulighed for fælles standarder og færre lokale varianter.
Lokale supportfunktioner / LSA'er	Analyseområde	Risiko for dobbeltstrukturer og uens service.
FagsystemsUPPORT	Differentieret model	Generisk support kan standardiseres, men faglig systemforståelse kræver lokal forankring.
AI, RPA og automatiseringsplatforme	Tværgående strategisk potentiale	Bør udvikles fælles for at undgå seks parallelle modeller.
Digital forretningsudvikling	Ikke klassisk transaktionel opgave	Kræver tæt kobling til fagområdernes strategi og drift.

Hvor stort et potentiale kan der være i ændringer i organisering og opgavevaretagelse af administrative opgaver - 1 af 2

Flere indikationer på at der er et økonomisk potentiale i Aarhus Kommune

Potentialet ift. de transaktionelle opgavetyper

I praksis vil effektiviseringspotentialer af opgaver afhænge af status for de fem kriterier, som fremgår af tabellen til højre. Det er vanskeligt at estimere et præcist effektiviseringspotentiale i Aarhus Kommune, hvilket dels skyldes foranalysens begrænsede omfang, dels at udgangspunktet varierer markant på tværs af magistratsafdelingerne.

Fra de gennemførte interviews med Københavns Kommune og Region Nordjylland gives udtryk for store realiserede potentialer, samt at der kontinuerligt er potentiale for forbedringer og effektiviseringer i takt med at medarbejderes faglige specialisering øges i fællesfunktionen og flere og flere opgaver automatiseres i takt med udnyttelsen af ny teknologi.

Optimalt set ville en øget effektivisering i opgaveløsningen være sporbar i fx reducerede administrationsudgifter. Det er imidlertid meget vanskeligt i praksis af flere årsager: 6.51 påvirkes af andre forhold (fx politisk prioriterede områder) og konteringspraksis kan variere indenfor kommunen og på tværs af årene. Med væsentlige forbehold er der dog indikationer på at udgifterne til administration er steget mere i Aarhus Kommune end i København, jf. tabellen til højre. En anden grov indikator kunne være antallet af administrativt ansatte. Heller ikke denne er imidlertid entydig, da opgaverne kan løses af andre typer medarbejdere, og disse medarbejdere også løser andre typer opgaver. Her ses imidlertid også at der har været et mindre fald i Aarhus Kommune end i København.

Herudover er præmissen for vores vurdering af, at der er et effektiviseringspotentiale i Aarhus Kommune derfor

- at modenheten umiddelbart ikke er lige høj alle steder i Aarhus Kommune på de omfattede opgaveområder (se selvevalueret modenhet i bilag).
- At der i de fleste magistratsafdelinger allerede er en centralisering af en række af de administrative opgaver – eller en sådan er ved at blive implementeret – hvilket bl.a. nævnes af ”modtager”-forvaltninger i Københavns Kommune, som en forudsætning for yderligere samling.

Kriterium	Forklaring
Volumen	Hvor mange transaktioner/opgaver findes?
Standardiserbarhed	Kan processen beskrives ens på tværs?
Digitaliserbarhed	Kan opgaven understøttes af workflow, selvbetjening, RPA eller AI?
Organisatorisk modenhet	Findes der allerede fælles processer, roller og styring?
Gevinstrealiserbarhed	Kan frigjort tid omsættes til reelle budgetreduktioner eller bedre service?

Udgifterne til central ledelse og adm.

	Udg. til central ledelse og adm. pr. indb. (2024 priser)	Stigning i udgifter til central ledelse og adm. pr. Indbygger 2013-2024(pct.)
København	7.300	7,7
Aarhus	6.148	14,2

Helårsansatte på overenskomstområdet Administration og IT 2013-2026 (Udvikling i procent)	
København	-11,6
Aarhus	-7,9

Hvor stort et potentiale kan der være i ændringer i organisering og opgavevaretagelse af administrative opgaver - 1 af 2

Et potentiale på 5-15 procent vurderes ikke at være usandsynligt

På baggrund af ovennævnte eksterne erfaringer, modenhedsvurderinger og interviews vurderer vi dog at det vil være muligt at realisere effektiviseringer på i hvert fald 5-15 procent indenfor en årrække ved yderligere standardisering, specialisering, samling og automatisering. Tabellen til højre viser besparelspotentialet ved forskellige effektiviseringspotentialer.

Endelig vurderes det at en samling af administrative funktioner vil give en større (politisk) sikkerhed for at besparelser reelt udmøntes som administration, fordi de i (endnu) højere grad vil blive løst af dedikerede (administrative) medarbejdere, som er konteret på en administrationskonto.

På IT-området er det væsentlige opgaveflyt sket ifm. etableringen af FIDI ift. transaktionelle opgaver inden for IT og Digitalisering. Derfor er der ikke foretaget potentialeestimat for IT.

Det bemærkes, at realiseringen af gevinsterne realistisk først forventes nogle år efter etablering, jf. særskilt afsnit herom på s. 21.

Øvrige gevinster

Det er særdeles vanskeligt at vurdere, hvorvidt en ændret opgaveløsning og evt. organisering vil føre til ændret brugertilfredshed og kvalitet. Dette skyldes at der ikke i dag opsamles data herom fx i form af brugertilfredshed.

Erfaringerne fsva. kvalitet er relativt entydige, idet der begås færre fejl og "administrationsfagligheden" øges i fællesfunktionerne.

Erfaringerne fsva. brugertilfredshed er væsentlig mere blandende, idet det for en del førstelinie-ledere og –medarbejdere vil være forbundet med en forandring, som en del vil opleve som en forringelse – og for nogen vil det være en forringelse, hvis de fx har haft dedikerede medarbejderressourcer til at løse en opgave som fx. fremadrettet bliver en selvbetjeningsløsning. Til gengæld vil dette frigøre råderum, som kan anvendes til borgerrettet service.

Det er dog en vigtig pointe – også ift. at imødegå den bekymring der er i organisationen om, at fælles funktioner kan miste forståelse for forretningen – at man tidligt og systematisk får målt på den brugeroplevede service- og driftskvalitet af fælles funktionens opgaveløsning. Dette får kontinuerligt at modtage feedback og løbende tilpasse sin opgaveløsning efter forretningsens behov.

Estimeret potentiale

Potentialeestimat(*) (mio. kr.)	HR	Økonomi	IT
Ved effektivisering på 5 pct.	5,4	3,9	-
Ved effektivisering på 10 pct.	10,9	7,9	-
Ved effektivisering på 15 pct.	16,3	11,8	-

(*) Anvendt årsværkspris er konservativt estimeret til 650.000 kr. inkl. overhead og er baseret på Implements erfaringer fra sammenlignelige opgaver og organisationer.

Hvilke forskellige mål- og ambitionsniveauer kan overvejes?

Sammenhæng mellem gevinster og (implementerings)risici, som skal indgå i overvejelserne

Grundlæggende set kan man fastsætte målsætninger der svarer til de forskellige effektiviseringsgreb.

I nedenstående er der lavet en skematisk oversigt over forskellige niveauer for målsætninger, hvilke organisatoriske og opgavemæssige greb der skal tages i brug, hvad den forventede gevinst er heraf og hvilke risici og konsekvenser en realisering af målsætningen kan have.

Jo større effektivisering der ønskes, desto stærkere organisatoriske greb vil være nødvendige.

Niveau	Målsætning	Greb	Forventet gevinst	Risiko/konsekvens
1. Fælles standarder og data	Skabe transparens og ensartet grundlag	Fælles definitioner, procesbeskrivelser, KPI'er og servicekataloger	Lav til moderat	Begrænset økonomisk effekt, hvis opgaver fortsat løses decentralt.
2. Standardisering og procesoptimering	Reducere fejl, variation og genarbejde	Obligatoriske standardprocesser, fælles kanaler, procesforbedring	Moderat	Kræver ledelsesopfølgning og compliance.
3. Specialisering og delvis samling	Øge produktivitet og kvalitet	Samling af udvalgte højvolumenopgaver i fælles eller fællesstyrede teams	Moderat til høj	Kan skabe oplevet tab af nærhed og behov for ændret opgavefordeling.
4. Fuldt fælles transaktionelt setup	Realisere større effektiviseringer	Overførsel af opgaver og medarbejdere, fælles dimensionering, fælles serviceaftaler	Højere	Kræver stærk governance, mulig kapacitetstilpasning og håndtering af personalevirkninger.
5. Automatisering og AI i skala	Reducere manuelt arbejde og skabe nye serviceformer	Selvbetjening, RPA, AI, integrationer og fælles platforme	Potentielt høj	Kræver investeringer, standardiserede processer, datakvalitet og kompetenceløft.

Hvilke dilemmaer er der ifm. fastsættelsen af mål og model?

Med det nuværende (forskelligartede) udgangspunkt i Aarhus Kommune er der en risici som skal mitigeres

På baggrund af primært interviews med (ledelses)repræsentanter fra magistratsafdelingerne og drøftelserne i direktørkredsen har Implement lavet en oversigt over dilemmaerne ifm. overvejelserne ift. etablering af fælles funktioner.

Helt grundlæggende er indtrykket at der udtrykkes bekymring i de fleste magistratsafdelinger ved udsigten til en samling af områderne.

- Modenheden varierer betydeligt på tværs af magistratsafdelinger – og der er derfor et uensartet potentiale på tværs af magistratsafdelinger (fx brug af ServiceNow, automatiseringsgrad mv.)
- Transformationsopgaven er erfaringsmæssig betydelig, gevinsten kommer ikke med det samme og der kan forventes implementeringsomkostninger. Der er derudover en række systemudskiftninger i gang/planlagt, som i sig selv er store transformationsprojekter (fx løn- og økonomisystem)
- Nøgletallene for antal helårsansatte indikerer (med væsentlige forbehold) at der reelt er effektiviseret på det ”transaktionelle administrationsområde” – og der er forudsat fortsatte effektiviseringer i flere magistratsafdelinger
- Der findes formentlig eksempler på enheder/institutioner, hvor det er vanskeligere at indgå i fælles model (fx Musikhuset)

Endelig er der en ikke ubetydelig bekymring blandt ledere af de administrative funktioner for yderligere centralisering, som er udtrykt i interviews, pga.

- Betydning for kerneopgaven.
- Betydning for brugertilfredshed blandt frontledere (om end der er begrænset dokumentation for tilfredsheden med de nuværende løsninger, ligesom der er mindre grad af erfaringer med og anvendelse af data om leveret drifts- og servicekvalitet i dialog med brugerne)
- Blandede/mindre gode erfaringer fra Aarhus Ejendomme, FIDI og tidligere samlinger. Samtidig er i forlængelse heraf bekymring for hvorvidt der både ift. etablering og i drift kan etableres et setup, som sikrer den nødvendige fremdrift og implementering af fællesfunktioner.
- Tvivl om størrelsen af potentialet, fordi der er sparet i forvejen
- Mange andre store transformationer/besparelser i gang i forvejen både administrativt og i det hele taget.

Det skal dog samtidig bemærkes, at de tre opgavetyper er gang med at blive konsolideret centralt i de enkelte magistratsafdelinger, hvorfor effektiviseringspotentialet ift. standardisering, specialisering og samling af opgavetyperne, deles. Forskelligheden opstår ved vurderingen om potentialet ved at løfte opgavetyperne til et endnu mere fælles niveau.

Dilemma	Beskrivelse	Betydning for Aarhus Kommune
Stordrift kræver volumen – men opgaverne er ofte delte	Mange transaktionelle opgaver løses som del af brede lokale stillinger.	Gevinster kræver præcis kortlægning af opgaver og stillingsindhold. Ellers realiseres effektivisering ikke som økonomi.
Nærhed vs. effektivitet	Lokal opgaveløsning giver relationer og domæneforståelse; fælles opgaveløsning giver robusthed og produktivitet.	Opgavesplit skal være tydeligt: transaktioner kan samles, mens rådgivning og ledelsessupport ofte bør forblive tæt på fagområdet.
Upfront-besparelse vs. realistisk indfasning	Forhåndsindlagte besparelser skaber råderum, men kan presse implementeringen.	Erfaringer fra København peger på, at for stor upfront-besparelse kan give driftsproblemer og lavere brugertilfredshed.
Automatisering kræver standardisering først	Teknologi giver begrænset effekt på uens processer.	Aarhus bør først prioritere procesharmonisering, datakvalitet og fælles arbejdsgange.
Fælles service kan opleves som dårligere af nogle	Ensartet service betyder, at områder med meget høj lokal service kan opleve en reduktion.	Service-niveauer skal defineres eksplicit og kommunikeres som fælles politisk/administrativ prioritering.
Gevinster og omkostninger ligger forskellige steder	Investeringer kan ligge centralt, mens gevinster opstår decentralt – eller omvendt.	Kræver fælles gevinstmodel og direktørkredsens commitment.
Dobbeltfunktioner kan udhule businesscasen	Hvis lokale enheder fortsætter med at løse opgaver parallelt, forsvinder effektiviseringen.	Kræver klare beslutninger om obligatoriske opgavesnit og opfølgning.
Magistratsmodel vs. koncernlogik	Magistratsafdelingerne har selvstændigt ansvar, men fællesfunktioner kræver fælles standarder.	Der skal etableres governance, som respekterer fagligt ansvar, men samtidig sikrer reel fælles beslutningskraft.

Hvad er forudsætninger for at høste gevinsterne og mitigere risici?

Vellykket implementering kræver både strategiske og operationelle forudsætninger

For at realisere gevinsterne viser erfaringerne fra sammenlignelige organisationer at Aarhus Kommune skal etablere en række grundlæggende forudsætninger.

Strategiske forudsætninger

- Enighed i direktørkredsen (fra start og i særdeleshed i de første svære år)
Der skal være fælles commitment til retning, ambition, opgavesnit og gevinstrealisering.
- Tydelig politisk og administrativ prioritering
Hvis effektivisering er et mål, skal det være klart, om gevinster skal tages som budgetreduktion, bedre service eller øget kvalitet.
- Fælles governance
Der skal etableres beslutningskraft på et ledelsesmæssigt strategisk niveau, som kan håndtere tværgående prioriteringer, undtagelser og konflikter.
- Økonomi og styringsmodeller
Skal være afstemte og balancerede ift. fælles funktionens drift og risici samt magistratsafdelingernes behov.
- Obligatoriske standarder
up front skal ikke kun være anbefalinger. Hvis alle kan fravige, reduceres potentialet markant og implementeringsperioden forlænges.

Ligeledes skal der tages stilling til den organisatoriske placering, såfremt der ønskes en samling. Dette indebærer også at man forholder sig til, hvorvidt HR og Økonomi skal være i én fælles enhed (som i Københavns Kommune) eller eventuelt deles op.

Ift. placeringen så er der ikke entydige erfaringer, som indikerer hvad der er mest hensigtsmæssigt. Relevante hensyn kan fx være (i) hvor ekspertisen/fagligheden i udgangspunktet vurderer at være størst (ii) hvor antallet af transaktionelle opgaver er størst (iii) hvor der sikres en tilstrækkelig topadministrativ/-politisk forankring af opgaven og (iv) et samlet blik på størrelsen af de forskellige magistratsafdelinger.

Operationelle forudsætninger

Desuden er der en række mere operationelle forudsætninger, som fremgår af boksen til højre.

Forudsætning	Betydning
Fælles datamodel	Nødvendig for baseline, businesscase og opfølgning.
Opgavekatalog	Afklarer, hvad der løses centralt, decentralt og via selvbetjening.
Servicekatalog og SLA'er	Skaber klare forventninger til service, svartider og kvalitet.
Fælles henvendelseskanaler	Giver bedre service og styringsdata.
KPI-dashboard	Muliggør opfølgning på volumen, fejl, genarbejde, tilfredshed og effektivitet.
Procesdokumentation	Forudsætning for standardisering og automatisering.
Datakvalitet og masterdata	Forudsætning for færre fejl og mere automatisering.
Kompetenceplan	Nødvendig ved ændrede roller og øget digitalisering.
Gevinstmodel	Skal afklare, hvor gevinster realiseres, og hvem der får/afgiver budget.
Håndtering af personale	Skal planlægges tidligt, herunder naturlig afgang, kompetenceløft og eventuelle afskedigelser.

Hvilket tidsperspektiv kunne der være i en transformation?

I mindre grad sandsynligt at realiseres effektiviseringer de første par år

IM

Implement har endvidere angivet at det er muligt at arbejde med de pågældende opgavetyper i forskellige implementeringsbølger, for at mitigere implementeringsrisici. Endelig fremgår der også udvalgte opgaver, som det foreslås ikke at samle pga. væsentligheden for strategisk opgavevaretagelse i den enkelte magistrat, nødvendigheden af sammenhæng mellem økonomi og faglighed mv..

Det bør fremgå tydeligt i beslutningsgrundlaget, at der næppe vil være en væsentlig økonomisk nettogevinst i de første par år.

Årsagerne er:

- Behov for investeringer i systemer, data og projektkapacitet.
- Dobbelt drift i overgangsperioden.
- Tidsforbrug til procesdesign og standardisering.
- Oprydning i data, opgavebacklog og lokale variationer.
- Kompetenceudvikling og forandringsledelse.
- Risiko for midlertidigt lavere brugertilfredshed under overgangen.

Herudover er anbefalingerne fra de gennemgåede cases at den fælles funktion etableres med den tilstrækkelige opgavevolumen til at opnå kritisk masse og udvikle sin opgaveportefølje herfra. Modsætningen hertil er "big bang" metoden, hvor en meget stor og varieret opgaveportefølje samles, hvilket i de interviewede cases vurderer at forlænge etableringsperioden og opnåelsen af et driftssikkert fundament, hvorfra opgaveporteføljen kan øges. Derfor er foranalysens forslag til opgaver i fælles funktionen også opdelt i bølger.

Periode	Fokus	Forventet gevinstbillede
2. halvår 2026	Beslutning om retning, ambition og analysemandat. Etablering af fælles baseline og governance.	Ingen nettogevinst.
2027	Detaljeret design: opgavekatalog, servicekatalog, proceskortlægning, businesscase og pilotområder.	Begrænsede gevinster. Mulige mindre "quick wins".
2028	Implementering af bølge 1: fælles kanaler, standardprocesser og udvalgte opgavesamlinger.	Overgangsomkostninger og begrænset nettogevinst.
2029	Stabilisering, kapacitetstilpasning og bølge 2. Automatiseringscases igangsættes.	Gevinster begynder at kunne realiseres.
2030 og frem	Skalering, AI, RPA, yderligere konsolidering og løbende effektivisering.	Større og mere stabile gevinster mulige.

Bilag

Bilag 1: Erfaringer fra andre organisationer

Underoverskrift

Københavns Kommune

Erfaringerne fra Københavns Kommunes Koncernservice peger på følgende hovedlæringer:

- Implementeringsevnen er afgørende. Det er ikke tilstrækkeligt at beslutte samling; hovedprocesser, opgavesplit, governance og serviceaftaler skal designes og forankres.
- For stor upfront-besparelse kan være problematisk. København har peget på, at en betydelig besparelse taget på forhånd skabte udfordringer og senere blev anerkendt som uhensigtsmæssig.
- Opgavekatalog er centralt. Et detaljeret opgavekatalog er nødvendigt for at afklare, hvad der løses centralt, decentralt og i undtagelsestilfælde.
- Procesdokumentation kommer før teknologi. Standardisering og procesdesign er forudsætning for effektiv digitalisering.
- Kritisk masse giver faglige miljøer. Samling af opgaver kan skabe bedre kompetencer, compliance og investeringsmuligheder.
- Gevinster kommer gradvist. København har over tid kunnet reducere løbende, bl.a. gennem investeringscases og år-til-år effektiviseringer.
- ServiceNow og fælles serviceindgang har stor betydning. Fælles henvendelsesstyring giver både bedre service og bedre styringsdata.
- Fortællingen om "det var bedre før" vil ofte eksistere. Derfor er løbende brugerdata og serviceopfølgning vigtig.

Region Nordjylland

Foreløbige erfaringer fra Region Nordjylland peger tilsvarende på, at:

- Fælles administration kræver tydelige snitflader mellem koncernfunktion og lokale enheder.
- Løn, personaleadministration og økonomi er velegnede områder, men kræver standardisering og fælles data.
- Gevinstrealisering forudsætter fælles ledelsesopbakning og klare beslutningsveje.
- Servicekataloger, SLA'er og systematisk opfølgning er vigtige for at undgå uens forventninger.

Det tager tid at skabe stabil drift efter organisatoriske ændringer.

Bilag 1: Erfaringer fra andre organisationer

Aarhus Ejendomme

Tema		Beskrivelse inkl. erfaringer og læring
Baggrund & formål		- Samling af det fulde ejendomsområde i Aarhus Kommune (drift og anlæg) i Aarhus Ejendomme. - Aarhus Ejendomme blev besluttet for at sikre mere klimavenlige bygninger, mere effektiv bygningsdrift, stærkere faglige fællesskaber og et stærkt brugerfokus. - For at friholde velfærdsområderne for besparelser blev Aarhus Ejendomme etableret med et større effektiviseringskrav (100 mio. kr.) med hurtig gradvis indfasning (25 mio. kr. pr. år de første fire år).
Overordnet implementeringstilgang		"Big bang" tilgang til implementeringen. + 600 medarbejdere blev samlet i Aarhus Ejendomme pr. 1. januar 2024.
Koncern-løsningen	Opgaver og serviceniveau	- Beslutningsgrundlag til etablering af koncernfunktionen kan beskrive opgaver og forventninger til serviceniveau på et vis aggregeret niveau. - Vigtigt umiddelbart efter beslutning at få udarbejdet en nærmere samarbejdsaftale mellem koncernfunktion og øvrige magistratsafdelinger for at afklare den 'værste' tvivl om snitflader, roller og ansvar. Ellers kan det blive en udfordring og frustration for både udfører af opgaven i koncernfunktionen såvel som modtagerne af opgaveløsningen. - Samarbejdsaftalen må nødvendigvis løbende revideres, da der er behov for at finde et passende niveau i beskrivelserne (vi kan og skal ikke beskrive alt i detaljen – men vi skal have noget beskrevet for at skabe tydelighed).
	Organisering	- Bliv tidligt enige om principperne for organiseringen, herunder hvad er det for et målbillede, som koncernfunktionen skal organisere sig efter at kunne lykkes med. - Tegn organiseringen under inddragelse af viden om synergier og snitflader til øvrige funktioner/afdelinger i den magistratsafdeling, som koncernfunktionen etableres i. - Vær modig og justér organiseringen, hvis der viser sig et behov herfor 1. de første år. Også selvom det skaber usikkerheder i organisationen.
	Styring / governance	- Vær tydelig omkring den samlede governance ift. koncernfunktionen, herunder 1) hvilke fora der involveres og/eller etableres, 2) med hvilke deltagere samt 3) med hvilken rolle og beslutningsmandat. - Vær tydelig om, hvem der behandler eventuelle uenigheder mellem koncernfunktion og brugerne / magistratsafdelingerne. Overvej eksplicit om det politiske niveau skal have en rolle.
	Økonomi, business case og gevinster	- Vigtigt, at der er fokus på, at opgaver og finansiering er i nogenlunde balance til en start. - Vær opmærksom på realismen i businesscasen både ift. samlet besparelse og indfasning. Det kan tage flere år, før gevinsterne reelt kan indfries. - Det er ikke populært, hvis der er behov for at nedjustere serviceniveauet de første år som følge af ubalance i økonomien.
	Kompetencer og viden	Det er ikke al viden, der er dokumenteret, og der vil være medarbejdere/viden, der ikke flytter med over i koncernfunktionen. Vigtigt at koncernfunktionen løbende har fokus på at "udfylde" eventuelle huller i samarbejde med øvrige magistratsafdelinger.
	Kultur og adfærd	- Medarbejdere skal omstille sig fra tidligere relationer i den enkelte magistratsafdeling til et nyt "vi". For mange vil der være et større opgør med "plejer". - Koncernfunktionen vil i starten have forskellige grad af relationer og kendskab til de forskellige magistratsafdelinger. Det afhænger af de personer, der overføres til koncernfunktionen.
	Kommunikation	Det er et fælles ansvar (alle magistratsafdelinger og fælles funktionen) at forberede og kommunikere om den forandring, som er på vej – og efterfølgende. Det kan være en udfordring for en fælles funktion selv at finde de rette veje til den bedste kommunikation uden samarbejde med magistratsafdelingerne, hvorfor kommunikationsopgaven bør løftes bredt i et tæt samarbejde.
	Data, systemer og teknologi	Opgaven vedr. samling, kvalitetssikre og udnytte data er en vigtig driver for fremadrettet effektivt i opgaveløsningen. Det tager dog tid, og man må forvente, at data, der overleveres til koncernfunktionen, har varierende kvalitet.
Opsamling på de vigtigste budskaber		- Realistisk business case: Vigtigt at business casen er realistisk både ift. 1) niveauet for den samlede besparelse og 2) indfasning heraf. Store omorganiseringer tager tid, og de første år må det forventes, at der er et øget ressourcetræk i forbindelse hermed (opbygge ny kultur, kompetencer, arbejdsgange, harmonisere værktøjer, etablering af nye ledergrupper, mv.). 'Objektiv' organisering: En fordel hvis organiseringen af koncernfunktionen designes ud fra et objektivi 'idealdesign', og i begrænset omfang tager højde for historikken. - Tydelighed i opgaver og samarbejdsform: Vigtigt at det tidligt (evt. allerede inden idriftsættelsen af koncernfunktionen) er tydeligt, hvilke opgaver, der løses af koncernfunktionen (og hvilke der ikke gør), og hvordan man forventes at samarbejde overordnet set (indgangskanaler, samarbejdsfora mv.). Fokusér særligt på den arbejdsgang, der er imod brugerne af koncernfunktionen. - Korriger strukturelle ubalancer: Tydelighed om, at det er alles ansvar, at koncernfunktionen etableres med en balance mellem opgaver og finansiering. Løs eventuelle strukturelle udfordringer så tidligt og fyldestgørende som muligt. Det er administrativt (og politisk) ressourcetungt, hvis der skal være gentagende og omfattende forhandlinger løbende. - Det tager tid: Etablering af koncernløsninger tager tid, og det er en stor opgave at lykkes med en fortsat sikker drift samtidig med, at den nye organisation etableres og udvikles til at kunne realisere de tiltænkte gevinster med etableringen.

Spørgsmål	Gennemsnitlig score	Antal scores
I hvilken grad er opgaver understøttet af et fælles IT Service Management-/ticketsystem?	4,50	4
I hvilken grad anvendes standardløsninger, kataloger og bestillingsflows?	4,50	4
I hvilken grad er data om brugere, udstyr, licenser og systemer valide?	4,50	3
I hvilken grad håndteres IT-henvendelser via fælles servicedesk eller ticketsystem?	4,25	4
I hvilken grad anvendes automatisering, fx automatisk brugeroprettelse/adgangstildeling?	4,13	4
I hvilken grad er transaktionelle IT-supportopgaver samlet centralt?	4,00	4
I hvilken grad er IT-supportprocesser standardiseret på tværs af enheder?	4,00	4
I hvilken grad er IT-processer dokumenteret og opdaterede?	4,00	4
I hvilken grad anvendes selvbetjening, knowledge base eller FAQ?	3,88	4
I hvilken grad er roller mellem central IT, lokale superbrugere og leverandører tydelige?	3,75	4
I hvilken grad måles der på svartid, løsnings tid, "first-time-fix" og kundetilfredshed?	3,75	4
I hvilken grad er der definerede serviceniveauer og prioriteringskriterier?	3,75	4