



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

18. august 2026
Side 1 af 4

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.

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. Med udgangspunkt heri har Direktørgruppen fået udarbejdet en foranalysen af områderne. Afrapporteringen er vedlagt som baggrundsmateriale til Magistratens budgetforslag 2027.

Implements foranalyse konkluderer, at der er indikationer for potentiale ved etablering af fælles funktioner inden for HR og økonomi samt konsolidering af IT-området. Potentialet på HR og økonomiområdet skønnes at udgøre i størrelsesordenen 9-28 mio. kr. årligt.

Direktørgruppen anerkender, at der kan være et økonomisk potentiale ved at arbejde videre med standardiseringer, samling af opgaver mv. på de to områder. Potentialets størrelse påvirkes dog af nogle af de allerede igangsatte eller planlagte initiativer i afdelingerne herunder udmøntning af administrative besparelser.

Direktørgruppen vurderer desuden, at der med fordel kan arbejdes videre med governance på IT-området for at skabe et bedre grundlag for at sikre reel implementering og harmonisering af IT-området.

Hvis byrådet ønsker, at der skal arbejdes videre med standardisering, samling af opgaver mv. har Direktørgruppen nogle anbefalinger hertil. Disse er beskrevet nedenfor. Selve foranalysen er ligeledes kort beskrevet nedenfor.

Borgmesterens Afdeling
Økonomi og Digitalisering
Aarhus Kommune

Budget og Planlægning
Rådhuset, Rådhuspladsen 2
8000 Aarhus C

Sagsnummer: EMN-2026-
000832

Direkte telefon: 23 32 91 90

Sagsbehandler:
Christina Vadstrup Petersen



1. Implements foranalyse

Implements foranalyse baserer sig bl.a. på spørgeskemaundersøgelser herunder modenhedsvurderinger fra magistratsafdelingerne selv samt interviews med nøglepersoner indenfor de tre opgaveområder på tværs af alle magistratsafdelingerne. Implement har desuden inddraget erfaringer fra Københavns Kommune og Region Nordjylland, der begge har centraliseret en stor del af deres administrative understøttende funktioner, samt erfaringer fra etableringen af Aarhus Ejendomme. Analysen er desuden blevet kvalificeret via drøftelser i Direktørgruppen.

18. august 2026
Side 2 af 4

Potentialer

Med udgangspunkt i analysen er Implements vurdering, at Aarhus Kommune med fordel kan arbejde videre med at effektivisere HR- og økonomiområdet med fokus på de transaktionelle funktioner/opgaver¹. Modenheden på områderne varierer mellem afdelingerne og opgaver, hvorfor Implement vurderer, at der kan være et potentiale ved yderligere standardisering, specialisering og eventuel samling af opgaverne.

Implement vurderer, at der over en årrække kan være et effektiviseringspotentiale på 5-15 procent på de to områder. Med udgangspunkt i det nuværende ressourceforbrug i kommunen kan potentialet estimeres til mellem 9 og 28 mio. kr. årligt for de to områder under ét. Realisering heraf forudsætter bl.a., at en række strategiske forudsætninger er opfyldt fx tydelig politisk og administrativ prioritering af opgaven.

På IT- og digitaliseringsområdet er der allerede sket en samling af en stor del af de transaktionelle opgaver. Foranalysen peger dog på, at der er et behov for tydeligere governance, fælles serviceniveauer mv. Implement har ikke estimeret potentialet herved, men Direktørgruppen vurderer, at det økonomiske potentiale vil være meget begrænset.

Opmærksomhedspunkter

Som det fremgår af foranalysen knytter der sig flere opmærksomhedspunkter til potentialeberegningen. Fx varierer modenheden og dermed potentialet på tværs af afdelingerne, og samtidig kan der være tvivl om størrelsen af potentialet ved at gennemføre nogle af de anbefalede tiltag fra foranalysen, da det bl.a. påvirkes af nogle af de allerede igangsatte

¹ Med transaktionelle opgaver forstås opgaver, der er karakteriseret ved bl.a. at være regelbaserede, tilbagevendende, procesdrevne samt egnede til standardisering, automatisering eller lignende. Opgaverne har et begrænset behov for faglige vurderinger og strategiske beslutninger. På HR-området kan det fx omfatte oprettelse af stillingsopslag, indkaldelse til samtaler, oprettelse af nye medarbejdere i HR-systemer mv. På økonomiområdet kan det fx omfatte betaling af fakturaer, kontering og bogføring af bilag, afstemning af konti mv,



eller planlagte initiativer i afdelingerne. Samtidig er der allerede forudsat administrative besparelser i økonomiaftaler, regeringsgrundlag mv.

Erfaringer fra andre organisationer med standardisering, automatisering og samlinger af opgaver er, at der er behov for investeringer i systemer, data og projektkapacitet for at realisere effektiviseringsgevinsterne. Dette vil sammen med ekstra ressourceforbrug i overgangsperioden betyde, at der ikke vil være en økonomisk nettogevinst i de første år.

18. august 2026
Side 3 af 4

For at reducere implementeringsrisici lægger foranalysen desuden op til at arbejde med opgavetyperne i forskellige implementeringsbølger.

Der er desuden en opmærksomhed på, at en eventuel samling af funktionerne kan påvirke brugertilfredsheden, da nærheden forsvinder.

2. Direktørgruppens anbefalinger i forhold til det videre arbejde med effektivisering af HR, økonomi og IT

Direktørgruppen anerkender, at yderligere standardisering, specialisering, samling og automatisering på HR og økonomiområdet kan være et redskab til at frigøre ressourcer til velfærd. Potentialets størrelse påvirkes dog af nogle af de allerede igangsatte eller planlagte initiativer i afdelingerne.

Hvis byrådet ønsker, at der skal arbejdes videre hermed, har Direktørgruppen følgende anbefalinger i forhold til HR og økonomiområdet:

- Der afsættes midler til investeringer i systemer mv. for at sikre de rigtige rammer til at gennemføre de ønskede ændringer
- Der indregnes først forventede gevinster efter to år og ikke med fuld effekt før i år fire.
- Opgørelsen af effektiviseringspotentialet fastsættes under hensyntagen til allerede indregnede budgeteffekter af igangsatte eller planlagte initiativer
- At det overvejes, om der er delområder, som det er fagligt fornuftigt at undtage
- At det overvejes, om der bør være en tidsmæssig forskydning af effektiviseringsprocesserne på de to områder, så der kan tages hensyn til de allerede besluttede forandringsprocesser på områderne fx nyt økonomisystem.
- At byrådet som det første fastsætter, hvor en samling af opgaver inden for de to områder skal placeres organisatorisk. Det anbefales, at placeringen baserer sig på den modenhedsvurdering af områderne, som fremgår af foranalysen samt volumen af nuværende transaktionelle opgaver.
- Vigtigt at der fortsat er fokus på at sikre kvalitet i understøttelsen af 1. linjelederne, da forandringer i forlængelse af eventuelle effektivisering vil påvirke dem.



- For at sikre tilstrækkelig implementeringskraft nedsættes der en implementeringstaskforce på begge områder, der sekretariatsbetjenes af den/de afdelinger, hvor opgaver på sigt skal samles. For at understøtte dette arbejde afsættes der finansiering til den midlertidige sekretariatsbistand. Alle afgivende afdelinger vil skulle bidrage med videnspersoner til arbejdet.

18. august 2026
Side 4 af 4

I forhold til IT-området anbefales det, at opgaven med at arbejde videre med governance forankres i Direktørgruppen for at sikre størst mulig implementeringskraft. Det er ikke forventningen, at arbejdet i sig selv vil frigive ressourcer til råderummet, men i stedet må det forventes, at en styrket governance vil skabe et bedre grundlag for at sikre reel implementering og harmonisering af IT-området, fx i forhold til IT-support området, devicemanagement mv., jf. foranalysen, hvilket på sigt kan have en økonomisk effekt.

Bilag vedlagt baggrundsmaterialet

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