

EVOLUATE

17

# Evaluering af råderumsprocessen

SPECIALKONSULENT VICKI NYGAARD SVENDSEN &  
RÅDERUMSPROJEKTLEDER NICKLAS HEALY



## Indledning

Det blev i budgetaftalen for budget 2024 -2027 aftalt, at der udarbejdes et råderumskatalog med forslag, der frigør 30 mio. kr. med fuld effekt fra 2026.<sup>1</sup>

Det er første gang Norddjurs Kommune anvender råderum som en del af den årlige budgetproces, og der blev ansat en projektleder til at styre processen. Samtidig var der fokus på inddragelse af borgere, som omfattede afholdelse af to store borgerkonferencer i marts og juni.

Råderumsprocessen startede i november 2023 og fortsatte frem til budgetforhandlingerne for budget 2025-2028 i august 2024. Evalueringen blev opstartet i forlængelse af råderumsprocessen.

Evalueringen er udarbejdet på baggrund af en rammesætning fra direktionen og borgmester. Dernæst er der foretaget et fokusgruppeinterview med nøglepersoner fra råderumsprocessen<sup>2</sup>. Læringspunkter til en fremtidig proces er efterfølgende drøftet med koncernledelsen. I Økonomiudvalget er den samlede budgetproces drøftet, herunder processen med råderumsforslagene.<sup>3</sup> Evalueringen afsluttes med en drøftelse i Hovedudvalget.

I evalueringen er der både et bagudrettet og fremadrettet blik med henblik på læring til fremtidig råderumsarbejder.

## Formål

Formålet med evalueringen er besluttet på direktionsmødet d. 21. august, hvor det blev ønsket tre fokusområder i evalueringen:

- Resultatet – blev opgaven løst?
- Var det en effektiv proces?
- Hvordan var den oplevede kvalitet i samarbejdet?

## Metode

Evaluering er lavet på baggrund af følgende:

1. Interview med direktion d. 19. september 2024
2. Fokusgruppeinterview med nøglepersoner d. 29. oktober 2024
3. Fokusgruppeinterview med nøglepersoner d. 5. november 2024
4. Drøftelse i Koncernledelsen den 31. oktober 2024
5. Drøftelse i Økonomiudvalget d. 12. november 2024 i forbindelse med evaluering af budgetprocessen for budget 2025-2028
6. Drøftelse i Hovedudvalget

---

<sup>1</sup> møde d. 5. december 2023 - [ØK - procesplan for råderumsarbejdet](#)

<sup>2</sup> Opmærksomhedspunkterne fra direktionen anvendes i fokusgruppeinterviews med nøglemedarbejdere.

<sup>3</sup> Møde d. 29. oktober og 5. november 2024

For punkt 1-3 er der udarbejdet et semistruktureret interviewguide (se bilag). Fokusgruppeinterviewsene blev digitalt optaget for senere transskribering.

## Resultater

### Direktionen

I fokusgruppeinterviewet med direktionen og borgmester kom der styrker og svagheder frem fra råderumsarbejdet, som er tematiseret under.

#### *Resultatet*

Overordnet vurderede direktionen og borgmester at opgaven er blevet løst.

*"Opgaven er blevet løst – der er leveret et katalog på 30 mio. kr. Kataloget er rigtig fint i forhold til formidling og anvendeligt for det politiske niveau. – Borgmester, Kasper Bjerregaard*

#### Kvaliteten af forslag

Der var en opmærksomhed på at forløbet på nogle af råderumsforslagene var komprimeret. Velfærdsdirektør Lene Thomsen udtaler: *"Nogle af forslagene er det gået lidt stærkt med, især beregningerne. Det har skabt udfordringer i forhold til at vide præcis, hvad der var med."* Hvilket har medvirket til at skabe tolkningsudfordringer i den politiske behandling.

#### Tværgående forslag

Direktionen påpegede, at direktører bør involvere sig tidligere i arbejdet og have et større ejerskab med tværgående forslag. Kommunaldirektør Jonas Kroustrup udtaler: *"Tværgående forslag vil stå sig bedre, hvis en direktør er med fra start til at drive processen. Det sikrer bedre ejerskab og kvalitet."* Dette vil kunne styrke kvaliteten og forankringen af initiativerne.

#### *Effektiviteten af processen*

##### Opstartsfasen

Workshoppen i opstartsfasen blev fremhævet som en positiv aktivitet, der hjalp med at definere retningen for arbejdet. Dog blev der peget på behovet for en mere struktureret tilgang til opfølgning og rollefordeling.

##### Produktionsfasen

Chefforum og borgerkonferencer blev vurderet som vigtige bidrag til råderumsarbejdet. Borgerkonferencerne blev især fremhævet som en succes med mange deltagere og en god platform for dialog. Konceptet kan med fordel anvendes i kommende borgerkonferencer, med mere fokus på de enkelte fagudvalg.

##### Kompetencebehov

Der blev fremhævet et behov for øget kompetenceudvikling inden for projektledelse og styring af arbejdsgrupper. Dette vil kunne forbedre kvaliteten af samarbejdet og sikre en mere smidig proces.

## Kvaliteten i samarbejdet

### Politisk behandling

Direktionen anbefalede en mere samlet behandling i Kommunalbestyrelsen fremfor udvalgsvis, for at styrke dialogen og overblikket. Det fremhæves af følgende udtalelse:

*"Sproget i forslagene har været for teknisk for udvalgene, og det har givet anledning til spørgsmål. Vi bør overveje at samle prioriteringen i Kommunalbestyrelsen for at skabe en mere helhedsorienteret dialog." - Borgmester, Kasper Bjerregaard*

### Evaluering af samarbejdet

Samarbejdet mellem afdelingerne blev generelt vurderet som positivt, især gennem møderne i chefgruppen. Fællesforvaltningsdirektør Kim Bruun udtaler; *"Den største kvalitet har været i møderne i chefgruppen, hvor de tværgående forslag er blevet gennemgået. Det viser, hvor vigtigt det er at have et forum, hvor vi kan arbejde på tværs."* Ved oprettelsen af Koncernledelsen vil det fremadrettet kunne styrke kommunikationen og ansvarsfordelingen i råderumsprocessen.

### Fokusområder og tværgående initiativer

På velfærdsområdet opstod der uklarheder mellem budget i balance og råderum, hvilket gav anledning til "grums" i processen. Fremover bør råderumsforslag primært omhandle tværgående initiativer, der kræver politiske beslutninger, fremfor små besparelser.

### Ejerskab og ledelse

Der blev påpeget en mangel på ejerskab i chefgruppen, hvilket skabte udfordringer i forankringen af arbejdet. Flere deltagere nævnte behovet for en tydeligere rollefordeling mellem direktion, chefer og projektleder. Fremadrettet ses oprettelsen af en koncernledelse, som en styrket ramme. Det ses tydeligt i denne kommentar:

*"Direktionen bør sætte sig mere for bordenden, især når det handler om tværgående forslag. Vi har nu en bedre ramme med koncernledelsen, som kan styrke ejerskabet i processen." – Kommunaldirektør, Jonas Kroustrup*

## Koncernledelsen

### Resultatet

I opsummeringerne fra koncernledelsen blev det bemærket, at de opstillede mål for råderumsarbejdet var realistiske, men også krævende. Flere understregede, at de første erfaringer med råderumsarbejdet har styrket organisationens position for fremtidig at lykkes med lignede processer og særligt i forhold til struktur og ramme for økonomiske drøftelser og prioriteringer.

Et andet læringspunkt var behovet for større tydelighed omkring roller og ansvar. For eksempel blev det nævnt, at visse forslag til råderum krævede yderligere kvalificering, før de kunne udarbejdes. Desuden var det nødvendigt at definere tydeligere kriterier for, hvad et

råderumsforslag indebærer, herunder omfang og tidshorisont for realisering af besparelser og investeringer.

De tværgående forslag, der involverede flere fagområder, blev fremhævet som særligt udfordrende. Nogle forslag havde investeringskrav i ét område og besparelseeffekt i et andet. Dette krævede en høj grad af koordination og fælles forståelse for at opnå helhedsorienterede løsninger.

### *Effektiviteten af processen*

Procesmæssigt blev der gjort opmærksom på flere forbedringsområder. Tilbagemeldingerne viser, at der manglede tilstrækkelig tid til grundige drøftelser i starten af processen. Det blev anbefalet, at der fremover sikres bedre rammer for dialog og refleksion i opstartsfasen. Eksempelvis blev det foreslået, at direktøren fremover sidder for bordenden især ved tværgående forslag for at sikre fokus og retning.

Tidsstyring og bemanning blev identificeret som kerneområder for forbedring. Mange oplevede et krydspres mellem daglige opgaver og kravene i råderumsarbejdet, hvilket skabte udfordringer med at levere til tiden. Dette gjaldt især for større besparelsesforslag, der krævede omfattende analyser og samarbejde på tværs af organisationen.

En anden central observation var, at små besparelser ofte tog uforholdsmæssigt meget tid i forhold til deres økonomiske effekt. Derfor blev det foreslået at fokusere på større forslag, som kan give betydelige bidrag til råderummet.

### *Kvaliteten i samarbejde*

Samarbejdet mellem chefgruppen, økonomiafdelingen og øvrige aktører blev generelt vurderet som positivt, men med plads til forbedring. Koncernledelsen fremhævede, at politisk opbakning til processen skabte et solidt fundament for arbejdet. Samtidig blev det understreget, at samarbejdet i nogle tilfælde var udfordret af uklarhed omkring rollefordelingen mellem fagområder og økonomiafdelingen.

Flere bemærkede, at råderumsarbejdet havde bidraget med et øget fokus på tværgående samarbejde. Der blev lagt vægt på, at strukturen fra råderumsarbejdet fremover kan fungere som et styringsredskab for andre strategiske indsatser i kommunen.



## Fokusgruppeinterview

### *Resultatet: Var målet nået?*

Målet med at skabe et råderumskatalog med forslag, der frigør 30 mio. kr., blev opfyldt. Mange deltagere oplevede, at kataloget gav en ramme for arbejdet, men udtrykte også bekymringer over, om de foreslåede besparelser og investeringer var realistiske og bæredygtige. Eksempelvis blev der påpeget, at nogle forslag krævede mere detaljeret kvalificering, før de kunne implementeres. Der nævnes, at nogle forslag blev fremlagt på baggrund af utilstrækkelige data eller uklarheder omkring forventede effekter. Dette skyldtes blandt andet manglende koordination og tydelighed i opgavernes udformning. Der blev også peget på behovet for mere systematiske opfølgninger, som kan sikre, at de økonomiske effekter af forslagene realiseres over tid.

### *Effektiviteten af processen*

#### Tidsstyring og planlægning

En af de mest udtalte udfordringer var tidspresset i råderumsarbejdet. Flere deltagere beskrev processen som hektisk, hvor korte deadlines ofte tvang medarbejderne til at træffe hurtige beslutninger uden den nødvendige kvalificering. Dette førte til, at nogle forslag blev præsenteret med utilstrækkelige data eller ufuldstændige analyser. Deltagerne pegede også på, at det tidlige stadie af processen manglede klar retning og struktur. Mange følte, at der gik for lang tid, før de fik en forståelse af, hvad der blev forventet af dem. Dette forværrede oplevelsen af tidspres, da de først sent i forløbet blev i stand til at arbejde målrettet med deres opgaver. En deltager beskrev det sådan:

*"Jeg synes, jeg kom til at sidde med nogle opgaver, som jeg ikke havde forudsætningerne for at løse, og det spildte meget tid i starten"*

#### Prioritering af opgaver

Nogle af deltagerne oplevede, at de brugte for meget tid på opgaver, der senere viste sig at have begrænset relevans eller økonomisk potentiale. Det var ofte uklart, hvilke forslag der var vigtigst at fokusere på, og dette førte til spildtid og frustration. En gennemgående anbefaling var at fokusere på færre, men større forslag, der kunne give betydelige bidrag til råderummet. Deltagerne foreslog også en tidlig screeningfase, hvor idéer evalueres og prioriteres, før de sendes videre til detaljeret behandling. En deltager foreslog:

*"Hvis vi havde haft en screeningfase, hvor idéer blev evalueret tidligt, kunne vi have undgået at bruge tid på forslag uden potentiale".*

#### Klarhed i roller og ansvar

Uklar rollefordeling blev nævnt som en væsentlig barriere for effektiviteten. Mange af deltagerne oplevede uklarhed omkring, hvem der havde ansvar for hvilke dele af processen, hvilket førte til dobbeltarbejde eller uafklarede opgaver. Der blev efterspurgt klare retningslinjer for rollefordeling og ansvar fra begyndelsen af processen.

"Jeg oplevede, at det var svært at finde ind i processen og forstå, hvad der præcist var forventet af os", forklarede en deltager. Flere deltagere anbefalede, at der udpeges ansvarlige projektledere for specifikke forslag, som kan fungere som kontaktpunkter og sikre koordination.

### Tværgående samarbejde

En af de større udfordringer, der fremhæves af deltagerne, var samarbejdet på tværs af fagområder. Mange forslag havde konsekvenser for flere afdelinger, men det var ofte uklart, hvordan samarbejdet skulle organiseres. Dette førte til manglende koordination.

*"Jeg tror, vi skal tænke på, hvordan vi samarbejder på tværs, og hvordan vi kan gøre det mere struktureret. Det kan ikke løses i siloer, og vi skal sikre, at de rigtige mennesker inddrages tidligt i processen, så vi kan undgå konflikter mellem afdelinger"*

### Involvering og ejerskab

Flere af deltagerne følte sig ikke tilstrækkeligt involveret i begyndelsen af processen. Dette skabte en oplevelse af, at forslag blev udviklet "ovenfra" uden input fra dem, der havde praktisk viden om deres implementering.

Det blev foreslået, at der ved fremtidige processer skal sikres en tidligere og mere omfattende involvering af nøglepersoner. Derudover bør der være en klarere kommunikation om, hvordan medarbejdernes input vil blive brugt.

*"Vi har haft mange møder, hvor vi arbejdede med forslagene frem og tilbage, men det var svært at finde ind i processen og forstå, hvad der præcist var forventet af os"*

### Kommunikation

Kommunikationen under råderumsarbejdet blev vurderet som en af de største svagheder. Mange medarbejdere rapporterede, at de manglede klare instruktioner og løbende opdateringer om processens fremdrift. Især i forbindelse med tværgående projekter blev der peget på, at kommunikationen mellem afdelinger var utilstrækkelig.

*"Jeg tror, det kunne have været bedre, hvis vi havde haft en tydeligere kommunikationsstrategi fra starten. Det ville have givet en bedre forståelse af, hvor vi skulle hen"*

### Samarbejdskultur

På trods af nogle udfordringer blev samarbejdskulturen i organisationen i mange tilfælde fremhævet som en styrke. Flere deltagere beskrev en positiv indstilling blandt medarbejderne, der var villige til at finde løsninger på trods af tidspres og organisatoriske udfordringer. Det blev dog påpeget, at denne samarbejdsvilje ikke altid blev understøttet af de nødvendige strukturer og ressourcer. Denne samarbejdsvilje blev udfordret i praksis, som en deltager beskrev, da vedkommende arbejdede med et råderumsforslag og kontaktede andre afdelinger for input. Her oplevede deltageren, at responsen ofte var præget af forvirring omkring, hvorfor de blev kontaktet, hvilket indikerer en mangel på fælles forståelse og koordination på tværs af organisationen.

*"Jeg fik nogle tilbagemeldinger, hvor jeg godt kunne mærke, hvorfor spørger du egentlig mig om det"*

## Økonomiudvalget

I forbindelse med økonomiudvalgs evaluering af budgetprocessen drøftede udvalget råderumsprocessen, hvor følgende input givet og en generel anerkendelse af arbejdet der er lagt i råderumsprocessen.

- Input om politisk at få opfølgning på effekterne af tidligere valgte råderumsforslag.
- Input om, at der politisk tages stilling til om et råderumsforslag kan bringes op igen til efterfølgende råderumsprocesser.

## Konklusion og anbefalinger

Evalueringen af råderumsarbejdet i Norddjurs Kommune har identificeret flere læringspunkter, som kan styrke fremtidige processer. Det anbefales at:

På baggrund af evalueringen er der identificeret følgende nøgleområder for fremtidige råderumsprocesser:

1. Tydelighed i roller og ansvar
  - Klare retningslinjer for rollefordeling og ansvarsområder, herunder styrke ejerskabet i chefgruppen gennem klare rollebeskrivelser og en tidlig involvering af direktører.
  - Bedre kommunikation mellem fagområder og økonomiafdelingen.
2. Fokus på større besparelser
  - Prioritere tværgående forslag, der kræver politisk beslutning, og undgå små besparelser.
  - Tydelige kriterier for, hvad der kvalificerer som et råderumsforslag.
3. Styrkelse af tværgående samarbejde
  - Rammer for at sikre, at investeringer og besparelser på tværs af områder koordineres effektivt.
  - Implementering af fælles styringsværktøjer baseret på erfaringer fra denne proces.
4. Bedre tidsstyring
  - Tidligere opstart af processen for at give mere rum til drøftelser.
  - Sikring af, at større forslag bemandes med de rette kompetencer.
5. Politisk og organisatorisk forankring
  - Skabe en mere samlet politisk behandling af forslagene for at sikre overblik og dialog.
  - Anerkendelse af ledere og medarbejdere, der har bidraget til råderumsforslagene.
  - Fokus på at opretholde politisk opbakning og engagement gennem hele processen.
6. Opfølgning og læring
  - Forbedre kvaliteten af forslag gennem grundige beregninger og klare, ikke-tekniske formuleringer.
  - Investere i kompetenceudvikling for projektledere og arbejdsgrupper.
  - Løbende evaluering og opsamling af erfaringer.
  - Etablering af en struktur for at dele læringspunkter på tværs af organisationen.



## Konklusion

Evalueringen af processen for råderumsarbejdet har givet værdifulde erfaringer og et solidt fundament for at styrke fremtidige processer. Ved at integrere forslagene til forbedringer vil Norddjurs Kommune stå stærkere til at håndtere processer ved udarbejdelse af næstkommende råderumskatalog.

Evalueringen fremhæver, at råderumsprocessen har skabt en struktur og ramme for at arbejde strategisk med kommunens økonomi. Samtidig viser erfaringerne, at der er behov for større tydelighed i roller og ansvar, og fokus på bedre tværgående samarbejde og projekter med strukturelle og større potentialer.

# Bilag - Fokusgruppeinterview med nøglemedarbejdere d. 29. oktober 2024

## Indledning - rammesætning

På Økonomiudvalgsmøde d. 05-12-2023 fremgår det: ”I budgetaftalen er det aftalt, at der til budgetforhandlingerne for budget 2025-2028 udarbejdes et råderumskatalog med forslag, der frigør 30 mio. kr. med fuld effekt fra 2026.” - [ØK - procesplan for råderumsarbejdet](#)

Formålet med evalueringen er følgende fokusområder jf. beslutning på direktionens møde d. 21. august, hvor det ønskes tre fokusområder i evalueringen:

- Resultatet - blev opgaven løst?
- Var det en effektiv proces?
- Hvordan var den oplevede kvalitet i samarbejdet?

Derudover opdeling af målgrupper ift. ovenstående, samt et både bagudrettet og fremadrettet blik.

Der er lavet en evaluering i direktionen med borgmester. Læringspunkter til en fremtidig proces drøftes med koncernledelsen. HU orienteres om gennemførelsen.

Opmærksomhedspunkterne fra direktionen anvendes i fokusgruppeinterviews med nøglemedarbejdere.

I 2025 skal endvidere laves en samlet evaluering af brugen af borgermøder som redskab.

Ledelsesekretariatet og Økonomi følger op ift. senere behandling på direktionen.

Fra direktionen:

- Involvering
- Samarbejde på tværs/i siloer
- Roller og ansvar
- Styring og struktur i arbejdsgrupper
- Katalogets udformning og brug
- Kommunikation

Rammer om Nicklas - observatør og referent - Nicklas svarer på spørgsmål ved behov, men ikke kommentere.

## Spørgsmål til drøftelse

Semistruktureret spørge-guide:

### Bagudrettet: Evaluering af processen (30-40 min)

#### 2. Var det en effektiv proces?

- Hvordan oplevede I selve processen fra start til slut?
- Var der tidspunkter, hvor det gik langsommere eller hurtigere, end I havde forventet?

Temaer:

#### Involvering

- Følte I jer tilstrækkeligt involveret i processen? Var der nogen, som skulle have været mere eller mindre involveret?

#### Samarbejde på tværs/i siloer

- Hvordan fungerede samarbejdet på tværs af afdelinger?
- Var der nogen udfordringer med siloarbejde, og hvordan blev de håndteret?
- Hvad skal vi gøre fremadrettet?

#### Roller og ansvar

- Var rollerne i processen tydelige? Var det klart, hvem der skulle gøre hvad?
- Var der områder, hvor det var svært at vide, hvem der havde ansvaret?

#### Styring og struktur i arbejdsgrupper

- Hvordan fungerede arbejdsgrupperne? Var de struktureret på en måde, der gjorde arbejdet nemt og effektivt?
- Var der behov for mere styring eller fleksibilitet?

#### Katalogets udformning og brug

- Hvordan fungerede skabelonen som værktøj? Var det forståeligt og brugbart i jeres arbejde?

### Fremadrettet: Læring og forbedring (30-40min)

#### 1. Kommunikation - hvordan skal kommunikationen være fremadrettet?

- Hvordan har kommunikationen været undervejs i processen? Hvad fungerede godt, og hvad kunne forbedres?
- Hvad kunne I ønske jer af fremtidig kommunikation i lignende processer?

## 2. Hvordan var den oplevede kvalitet i samarbejdet?

- Var der en god samarbejdskultur i processen? Hvordan kan vi sikre et endnu bedre samarbejde fremadrettet?

## 3. Hvad kan vi lære af processen?

- Hvis vi skulle starte forfra, hvad skulle vi så gøre anderledes?
- Hvilke konkrete anbefalinger har I til fremtidige processer?

## Afslutning og opsamling (5-10 min)

- Opsummering af de vigtigste pointer
- Tak for deltagelsen, jeres input vil blive formidlet videre til koncernledelsen og blive brugt ind i den samlede evalueringsrapport.

