

Budgetanalyse af administrationen med fokus på forenkling



Indhold

Resume og konklusion	3
Økonomisk benchmark analyse - spor 1	6
Baggrund og formål	6
Metode.....	6
Regnskabsmetoden.....	7
Den kombinerede metode	8
Udviklingen i administrationsudgifterne (centralt).....	9
Benchmark analyse - regnskabsmetoden	11
Sekretariat og forvaltning	14
Fælles IT og telefoni	15
Jobcentre	16
Det specialiserede børneområde	18
Voksen-, ældre- og handicapområdet	19
Gruppering 200.....	20
Benchmark analyse - den kombinerede metode.....	22
Administrationen i Norddjurs Kommune fremadrettet	24
Opmærksomhed til indhentning af reduktion	25
Ledelsesspænd.....	25
Metodedesign spor 2 "Administrativ forenkling: "alle ressourcer er Norddjurs ressourcer"	28
Formål	28
Tilgang.....	28
Metode	29
Tidsplan	30
Organisering	31

Resume og konklusion

Analysen af administrationsudgifter (spor 1) har til formål at skabe et samlet billede af Norddjurs Kommunes udgiftsniveau til administration samt identificere områder, hvor kommunen afviger fra sammenlignelige kommuner. Analysen danner grundlag for det videre arbejde i spor 2 med forenkling og effektivisering af opgaveløsningen.

Analysen viser overordnet, at **Norddjurs Kommune har et højere udgiftsniveau til administration end sammenlignelige kommuner og landsgennemsnittet** - både opgjort ved regnskabsmetoden og den kombinerede metode. Samtidig peger analysen på, at forskelle i konteringspraksis og organisering har væsentlig betydning for sammenligneligheden. Sociodemografiske og socioøkonomiske faktorer i Norddjurs Kommune vil altid medføre, at administrationsudgifterne vil ligge højere end landsgennemsnittet. Målet for analysen af administrationen med fokus på forenkling er derfor ikke at komme ned på samme udgiftsniveau som landsgennemsnittet, men i højere grad nærme os niveauet for kommunerne i sammenligningsgruppen.

Udvikling i administrationsudgifter

De centrale administrationsudgifter ligger i 2025 ca. **300 kr. pr. indbygger over sammenligningskommunerne**, svarende til ca. **11 mio. kr. årligt**.

En væsentlig forklaring på udviklingen er, at der i de seneste budgetår er foretaget **bevidste politiske prioriteringer**, som har tilført området ressourcer:

- 0,4 mio. kr. i 2023
- 5,5 mio. kr. i 2024
- 12,3 mio. kr. i 2025

Derudover er der også i 2026 tilført nye midler på enkelte områder. Udgiftsniveauet skal derfor ses i lyset af både prioriteringer og aktivitetsniveau.

Benchmark - centrale forskelle

Analysen identificerer en række områder, hvor Norddjurs Kommune adskiller sig fra sammenligningskommunerne:

Områder med højere udgiftsniveau

- Fælles IT og telefoni
- Jobcentre
- Miljøbeskyttelse
- Specialiseret børneområde

Områder med lavere udgiftsniveau

- Voksen-, ældre- og handicapområdet (bl.a. pga. indtægter fra takstfinansierede tilbud)

- **Sekretariat og forvaltning** (trods at dette er det største udgiftsområde)

Der er samtidig betydelig variation mellem kommunerne, hvilket understreger, at forskelle i organisering og kontering påvirker benchmark resultaterne. Det skal ligeledes bemærkes, at på Jobcenterområdet er der i 2026 og frem til 2030 indarbejdet en større reduktion som følge af beskæftigelsesreformen. Derfor er sammenligningstallene på området behæftet med større usikkerhed, og forbehold for sammenligning.

Væsentlige forklaringer og opmærksomhedspunkter

Konteringspraksis og organisering

Analysen viser, at sammenligninger er behæftet med usikkerhed, bl.a. fordi:

- kommuner konterer udgifter forskelligt (fx jobcenter og IT),
- der er forskel på anvendelsen af gruppering 200 (decentral administration),
- organisering af opgaver og medarbejdere varierer.

Dette betyder, at et højt udgiftsniveau ikke entydigt er udtryk for lav effektivitet, men kan afspejle **forskellig opgaveplacering og prioritering**.

Fælles IT og telefoni

Det høje udgiftsniveau skyldes bl.a.:

- øget brug af eksterne konsulenter (midlertidigt),
- vakante stillinger,
- større infrastrukturprojekter.

Jobcenter

Udgiftsniveauet fremstår højt, men:

- påvirkes af forskellig kontering af ydelsesmedarbejdere i kommunerne
- afhænger af aktivitetsniveau (antal borgere på forsørgelse)
- er påvirket af beskæftigelsesreformen.

Når konteringsforskelle korrigeres, ligger Norddjurs tættere på sammenligningskommunerne. Grundet beskæftigelsesreformen må der tages et hvis forbehold på sammenligningen.

Specialiseret børneområde

Udgifterne ligger højt, men sammenligningsgrundlaget er påvirket af:

- forskellig kontering i andre kommuner,
- variation i registrering af løn og indtægter.

Decentral administration (gruppering 200)

Norddjurs ligger over sammenligningskommunerne. Analysen viser:

- forskellig praksis for kontering af administrative stillinger,
- eksempler på uhensigtsmæssig kontering (fx teknisk personale),
- behov for ensretning og gennemgang i Norddjurs

Kombineret metode - supplerende billede

Den kombinerede metode viser også at Norddjurs Kommune har et **højere administrativt ressourceforbrug**. Dette indikerer, at forskellen ikke alene kan forklares med konteringspraksis.

Ledelsesspænd

Ledelsesspændet i Norddjurs Kommune er ca. **21-22 medarbejdere pr. leder**, og er relativt stabilt over tid.

Dette ligger på niveau med - eller lidt over - tidligere nationale analyser.

Perspektiver og videre arbejde

Analysen peger på en række fokusområder, der indgår i det videre arbejde (spor 2):

- gennemgang af konteringspraksis (særligt konti 06.45 og gruppering 200)
- vurdering af opgaveplacering og organisering
- reduktion af dobbeltarbejde og unødvendige arbejdsgange
- øget intern opgaveløsning frem for køb af tjenesteydelser
- afklaring af "kan/skal"-opgaver

Spor 2 gennemføres som en bred ressourcekortlægning med fokus på forenkling og bedre udnyttelse af kommunens samlede ressourcer.

Økonomiske konsekvenser og forslag til reduktion

På baggrund af analysen foreslås det at indarbejde en gradvis reduktion af administrationsudgifterne:

- 2,0 mio. kr. i 2028
- 4,0 mio. kr. i 2029
- 6,0 mio. kr. fra 2030 og frem

Reduktionen skal konkretiseres gennem spor 2.

Analysen skal også ses i lyset af, at tidligere aftalte nationale effektiviseringskrav på administrationsområdet (ca. 7,5 mio. kr. for Norddjurs) som ikke er fuldt ud realiseret i budgetterne.

Samlet vurdering

Analysen dokumenterer, at Norddjurs Kommune har et relativt højt administrativt udgiftsniveau. Samtidig viser den, at forskellene til andre kommuner i betydeligt omfang kan forklares af:

- politiske prioriteringer
- forskelle i kontering
- variation i organisering og opgavefordeling

Der er dog identificeret **reelle potentialer for effektivisering og forenkling**, som kan realiseres gennem det videre arbejde.

Økonomisk benchmark analyse - spor 1

Baggrund og formål

Som en del af budgetaftalen for budget 2026-2029 besluttede Kommunalbestyrelsen, at der forud for budgetforhandlingerne til budget 2027-2030 skulle gennemføres en række budgetanalyser. Af budgetaftalen for budget 2026-2029 fremgår det, at formålet med budgetanalyserne er, *"at give Norddjurs Kommune de bedste forudsætninger til at træffe kloge langsigtede beslutninger for at tilpasse kommunens organisation og service, så den skaber størst værdi for borgere, erhvervsliv og foreningsliv"*. Med dette afsæt er analysen af administration med fokus på forenkling delt i 2 spor.

Spor 1: Økonomisk benchmark analyse af Norddjurs Kommunes administrations udgifter.

Spor 2: Alle ressourcer er Norddjurs ressourcer.

I denne del af analysen beskrives spor 1, og spor 2 er beskrevet i selvstændig del senere.

Formålet med denne del af budgetanalysen i spor 1 er,

1. at give et billede af kommunens samlede administrationsudgifter.
2. at give en indikation af, på hvilke områder, både centralt og decentralt, at administrationsudgifterne afviger væsentligt sammenlignet med andre kommuner med lignende grundvilkår.
3. at give overblik over ledelsesspændet i organisationen.
4. samt give en sammenligning af lønniveauer på de forskellige overenskomstområder sammenlignet med andre kommuner.

Ovenstående punkter tager udgangspunkt i regnskabsdata for 2025. Denne analyse skal ligeledes ses i sammenhæng til budgetanalysen vedrørende Norddjurs Kommunes generelle serviceudgifter.

Metode

Kommunernes administrationsudgifter dækker en bred palette af forskelligartede opgaver, og opgaven i at sammenligne administrationsudgifter på tværs af kommuner kan derfor være vanskelig, fordi kommunerne også har en forskellig konteringspraksis på nogle områder. I denne analyse tages der udgangspunkt i Kommunernes Landsforenings (KL) og Indenrigsministeriets definition af de administrative opgaveområder i kommunerne. Med denne forståelsesramme bliver administrationsbegrebet mere omfangsrigt, og kommer i højere grad til at afspejle de administrative opgaver kommunerne varetager. Opgaverne er illustreret i figur 1.

HR (løn, personalekons., udvikling)	Borgerservice (folkeregister, pas, kørekort, sundhedskort, opkrævning og kontrolenhed, valg, vielser)			Jobcenter (aktivitetsparate, fleks- og ledighedsydelse, ressourceforløb, jobparate, sygedagpenge og jobafklaring, uddannelsesvejledning og –hjælp, virksomhedsservice)	Børn og unge (center for daginstitutioner og skoler, pladanvisning, skolekonsulenter, uddannelsesvejledning, SSP, PPR, administration af tandpleje)
IT- og digitalisering (it-infrastruktur og it-drift, servicedesk og digitalisering)	Kultur og fritid (bibliotek, folkeoplysningsloven mv.)	Ejendomsadministration (ejendomservice, rengøring, vedligeholdelse, energi)	Intern service (vagt, rådhusbetjente, kantine)		
Social og sundhed (handicap, sundhed og rehabilitering, psykiatri, misbrug, voksenrådgivning og visitation, tilsyn)	Økonomi (finans, budget og regnskab, revision, bogholderi, udbud og indkøb)				
		Ydelsesservice	Teknik og miljø (byggesager, BBR, planlov, natur-, klima- og miljøbeskyttelse)		
	Div. stabsfunktioner (Udvikling, strategi og analyse)			Erhverv	
	Borgmester/direktion (sekretariat, kommunikation)			Sundhed og omsorg (sundhedsstab, bolig, hjælpemidler (biler, kropsbårne og tekniske hjælpemidler mv.), visitation (hjemmehjælp mv.))	
Decentral administration (administration og ledelse på institutioner mv.)					

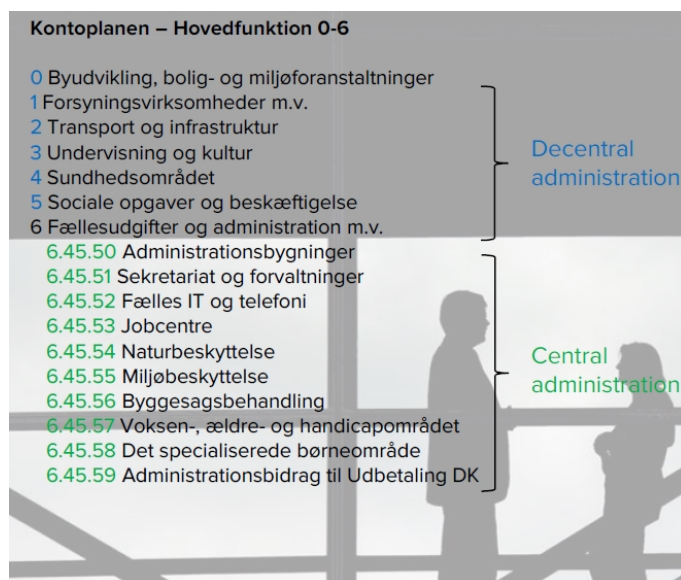
Figur 1: Kommunernes Landsforenings & Indenrigsministeriets definition af kommunernes administrative opgaver.

De blå kasser illustrerer de opgaver der i klassisk forstand betragtes som administrative opgaver i centrale støttefunktioner. Her kan blandt andet nævnes IT- og digitalisering, HR og Økonomistyring som opgaver der udgør en betydelig del af administrationen. De grå kasser illustrerer ligeledes administrative opgaver der er mere borgerrettede, og omhandler blandt andet myndighedsudøvelse på de store velfærdsområder og jobcenter og borgerservice. I figuren beskrives decentral administration også selvstændigt. Dette indebærer udgifter til administration og ledelse på institutioner, og kan f.eks. være lønninger til skolesekretærer og skoleledere. Dette giver indledningsvist et billede af de mange forskellige kommunale opgaver, der defineres som "administrative opgaver" eller administrationsudgifter.

Til at analysere og belyse udgiftsniveauet på de forskellige administrative opgaver anvendes to metoder:

Regnskabsmetoden

Denne metode opgør udgifterne til administration ud fra bogførte udgifter på administrative funktioner i kontoplanen både centralt og decentralt. For den centrale administration medregnes alle udgifter på hovedfunktionen 06.45. For den decentrale administration medregnes alle udgifter der konteres som administration og ledelse under gruppering 200. Denne gruppering indeholder f.eks. udgifter til skolesekretære- og skoleledere, som medregnes som decentral administration. Regnskabsmetoden er følsom for forskellig konteringspraksis imellem kommunerne.



Den kombinerede metode

Denne metode er udviklet til at tage højde for nogle af udfordringerne ved regnskabsmetoden. Figuren nedenfor viser forskellen mellem regnskabsmetoden og kombinationsmetoden.

- Kombinationsmetoden tager udgangspunkt i de stillinger, der er administrative, ganget op med en gennemsnitsløn og så lægges øvrige administrationsudgifter ud over løn til. Ved denne metode er det hermed medarbejderens stillingskategori der afgør, hvorvidt medarbejderen medregnes som administrativ, og ikke hvor udgiften er konteret.

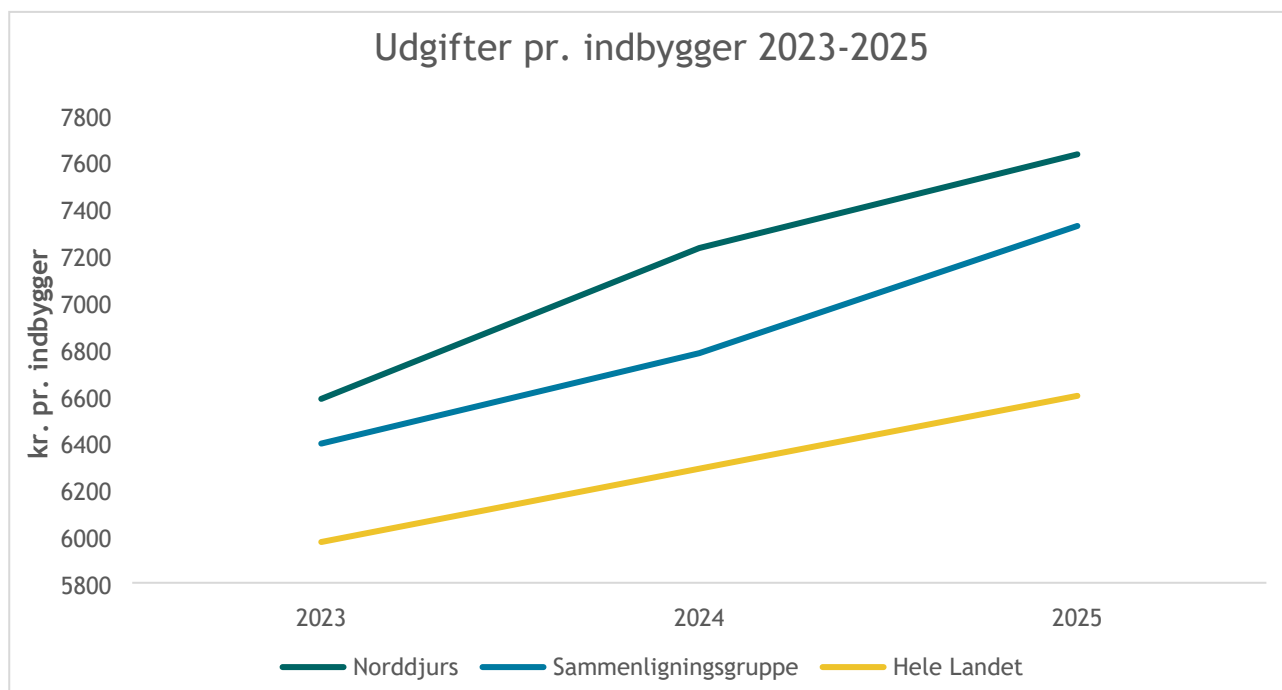
	Løn til administrativt personale	Øvrige administrationsudgifter udover løn
Regnskabsmetoden	Udgifter til løn på funktion 6.45 + grp. 200	Øvrige udgifter på funktion 6.45 + grp. 200
Kombinationsmetoden	Personaledatametoden (opgørelse af administrative medarbejdere ud fra stilling)	Øvrige udgifter på HK 6.45

Kombinationsmetoden er mindre følsom overfor variation i konteringspraksis på tværs af kommuner. Dog er metoden mere følsom overfor variation i medarbejdersammensætningen på tværs af kommuner, da den primært beregner administrative lønudgifter baseret på antallet af fuldtidsansatte inden for specifikt definerede stillingskategorier. Dette betyder, at metodens resultat afhænger af, hvordan kommunerne har organiseret deres personale. Hvis en kommune har en stor andel af personale der defineres som administrative, vil kommunen have højere administrative udgifter. Dette på trods af, at personalet eventuelt udfører opgaver tæt på borgeren.

Udviklingen i administrationsudgifterne (centralt)

Som indledning til benchmark analysen skitseres det, hvordan udviklingen i administrationsudgifter har set ud de seneste 3 år 2023, 2024 og 2025 sammenlignet med kommunerne i sammenligningsgruppen. Kommunerne i sammenligningsgruppen¹, og grundlaget for netop disse kommuner, er nærmere beskrevet i selve benchmark analysen.

¹ Der sammenlignes med følgende kommuner Kerteminde, Odsherred, Thisted, Vesthimmerland og Vordingborg.



Figur 2: Udgifter til administration pr. indbygger sammenlignet med kommunerne i sammenligningsgruppen. Kilde Danmarks Statistik REGK31 regnskabsmetoden- central (konto 6). Løbende priser.

Som det fremgår af figur 2, ligger Norddjurs Kommunes centrale administrationsudgifter over sammenligningskommunerne. I regnskab 2023 var forskellen mellem sammenligningskommunerne og Norddjurs ca. 200 kr. pr. indbygger i 2025 er forskellen steget til ca. 300 kr. pr. indbygger. Forskellen på de 300 kr. pr. indbygger kan omregnes til ca. 11 mio. kr. i alt.

En af forklaringerne på stigningen er, at der er tilført ekstra midler til administrative områder i de seneste år. Til at belyse udviklingen i administrationsudgifter for Norddjurs Kommune nærmere skitseres det nedenfor, hvad der givet af bevillinger på det administrative område ved budgetvedtagelserne i budgetårene 2023-2025.

Tabel 1: Af tabel 1 fremgår de vedtagne ændringer til budgetskitserne for budget 2023, 2024 og 2025 på funktion 06.45.50-06.45.58

Beskrivelse	2023 Mio. kr.	2024 Mio. kr.	2025 Mio. kr.	Budgetaftal e
Klimaarbejde	0,380	0,380	0,380	2023
DUBU-program og implementering		0,600	0,090	2024
Ressourcer til basisopgaver vedr. klima, vand og planarbejde		1,800	1,800	2024
Opnormering på det specialiserede børneområde		0,960		2024
Projekt omkring lokaleudnyttelse (foranalyse)		0,600	0,150	2024

Projekt omkring styrkelse af sygefraværsindsats		0,600	0,600	2024
Råderumsprojektleder		0,600	0,600	2024
Bosætningskampagne			0,300	2025
Driftstilskud til Norddjurs Klima- og udviklingsforening			1,000	2025
Erhvervsudvikling - arealer ved Grenaa havn			0,800	2025
Indfasning af BDO styringsmodel			1,200	2025
Indsats i forbindelse med EXPO-messe			0,300	2025
Ledelsesinformation på tværs af kommunen			0,600	2025
Ressourcer til natur- og miljøområdet			3,500	2025
Aktiv indsats målrettet sygefravær generelt i kommunen			1,000	2025
I alt	0,380	5,540	12,320	

Af tabel 1 fremgår det, at der i løbet af de seneste budgetår er vedtaget ændringer på det administrative område for 0,380 mio. kr. i 2023, 5,540 mio. kr. i 2024 og 12,320 mio. kr. i 2025. Dette kan være med til at forklare en del af den stigende udvikling illustreret i figur 2.

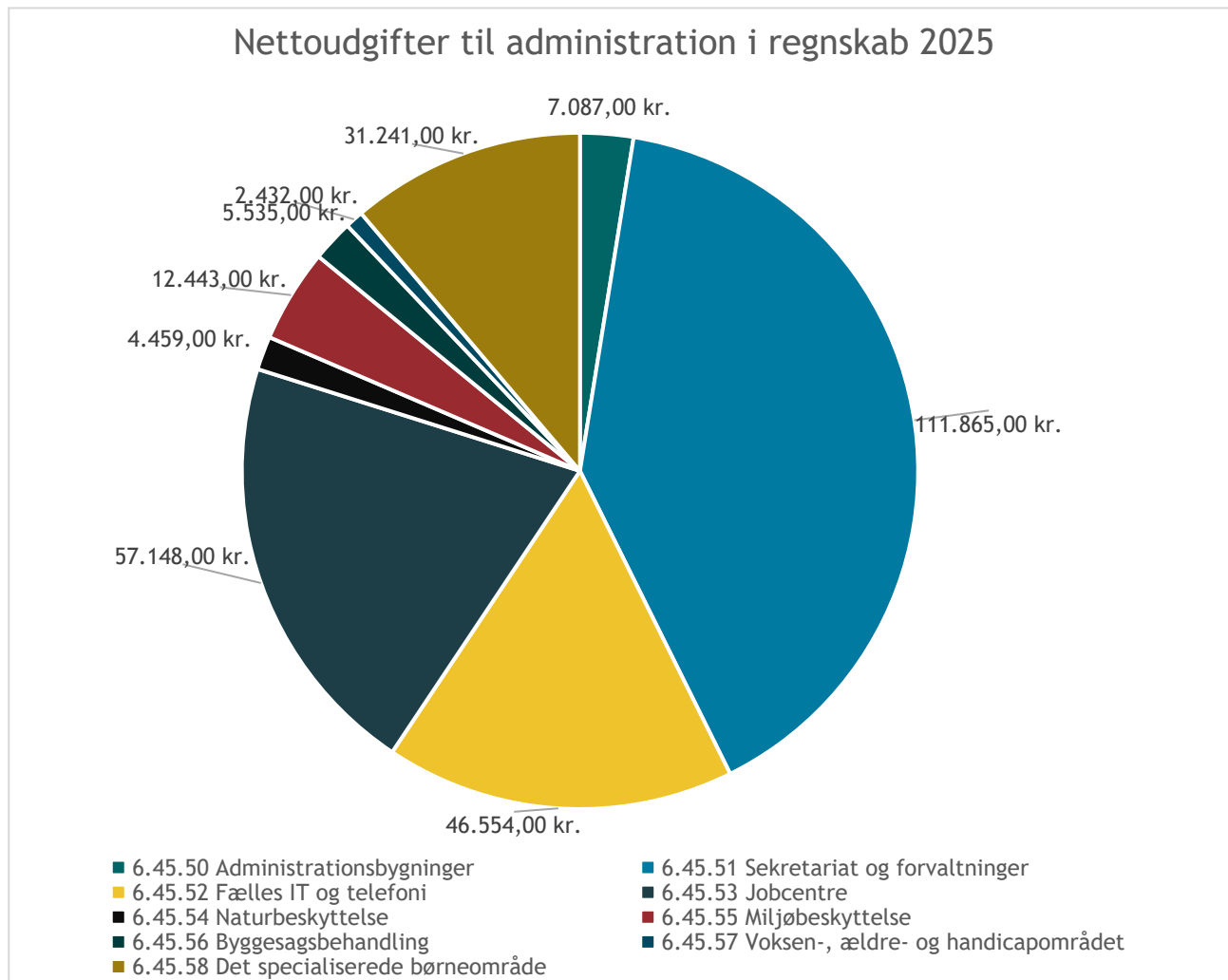
Gennem resten af analysen skal man hermed være opmærksom på, at udgiftsniveauet på de administrative funktioner også indeholder bevidste politiske prioriteringer. I budgettet for 2026 er der givet yderligere bevillinger til administrative områder, bl.a. 3,5 mio. kr. til flere socialrådgivere på Børne myndighedsområdet, mens der i 2026 er reduceret på arbejdsmarkedsområdet med netto ca. 2 mio. kr. som følge af beskæftigelsesreformen.

Benchmark analyse - regnskabsmetoden

I Norddjurs Kommune ligger udgifterne til administration højere end vores sammenligningskommuner og landsgennemsnittet generelt. I dette spor 1 af den samlede budgetanalyse af administration med fokus på forenkling kortlægges det generelle billede af udgifterne, hvilket skal danne grundlag for arbejdet i spor 2.

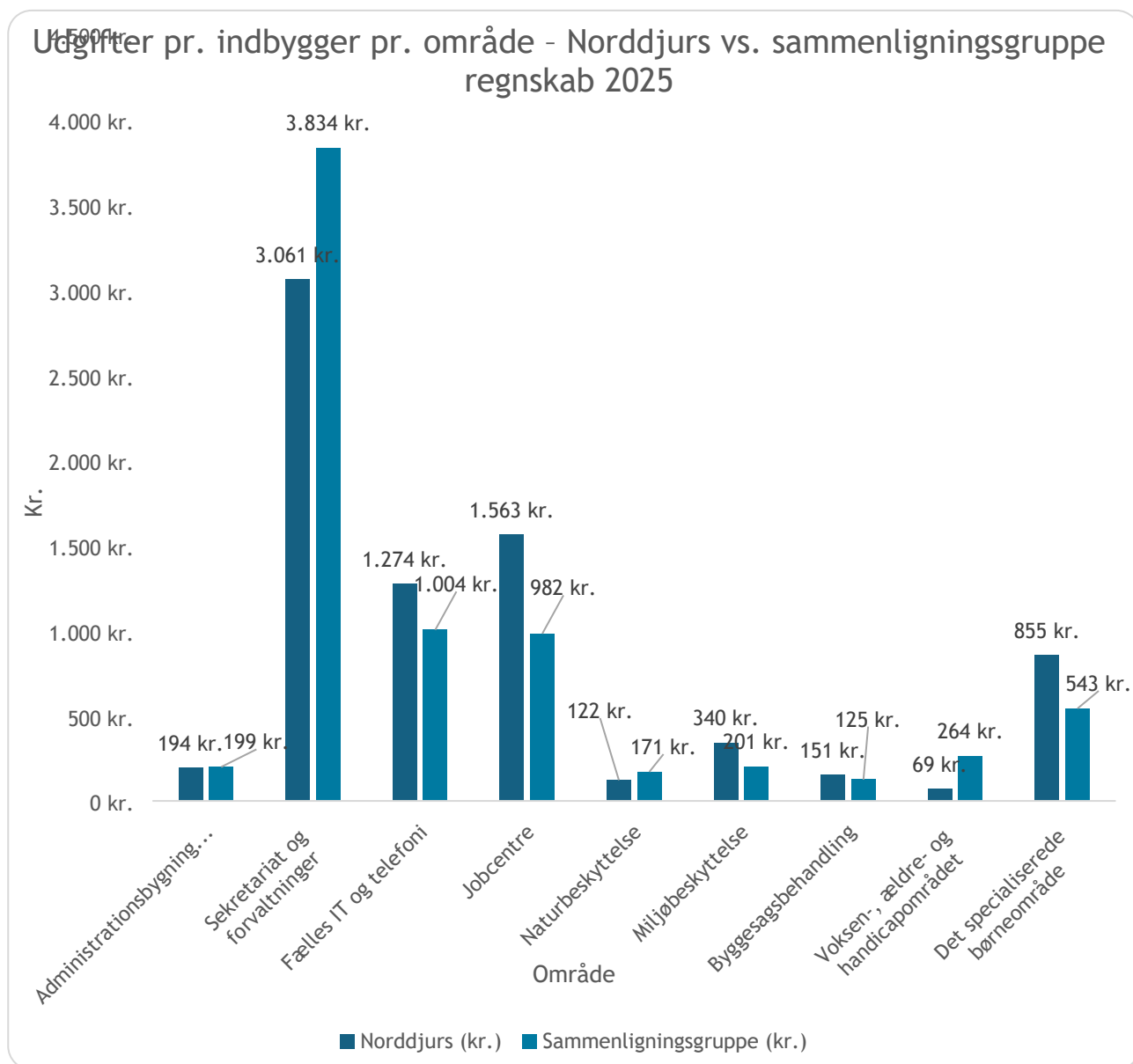
Norddjurs Kommunes administrationsudgifter sammenlignes i denne analyse med kommunerne Kerteminde, Odsherred, Thisted, Vesthimmerland og Vordingborg. Netop disse kommuner er valgt på baggrund af en analyse fra VIVE, hvor det på tværs af serviceområder er analyseret, hvilke udgiftsbehovsfaktorer der har den største betydning for udgiftsniveauet i kommunerne - her kan nævnes demografiske og socioøkonomiske forhold, strukturelle forhold og organisering. Det skal dog bemærkes, at på trods af at sammenligningskommunerne ligner hinanden, er der ret store variationer i hvad de hver især anvender i administrationsudgifter pr. indbygger. Odsherred og dernæst Norddjurs bruger mest på administration, mens Thisted og Vordingborg ligger lavest.

Som afsæt skitseres fordelingen af udgifterne til administration fordelt på funktionsområder i Norddjurs Kommune.



Figur 3: Nettoudgifter til administration i Norddjurs Kommune på funktioner 06.45.050-06.45.58. i mio. kr. løbende priser. Kilde Danmarks Statistik

I nedenstående graf sammenlignes Norddjurs Kommunes udgifter pr. indbygger med sammenligningskommunerne. Dette skal skabe et nærmere indblik i, hvilke områder det er, at Norddjurs Kommune adskiller sig fra kommunerne i sammenligningsgruppen.



Figur 4: Benchmark af udgiftsniveau på tværs af funktionsområder sammenlignet med sammenligningsgruppen. Kilde Danmarks Statistik.

I figur 4 fremgår fire områder hvor Norddjurs Kommunes udgiftsniveau ligger højere end kommunerne i sammenligningsgruppen - Fælles IT og telefoni, jobcentre, miljøbeskyttelse og det specialiserede børneområde. En del af årsagen til, at Norddjurs Kommune ligger højere på miljøområdet er, at der til budget 2025 politisk er prioriteret flere ressourcer til området. Dette skyldes bl.a. kommunes mange vandløb mm. hvor et omfattende prøvetagningsprogram har været igangsat, bl.a. som konsekvens af situationen omkring Nordic Waste og Alling Å. Samtidig kræver virksomhedsstrukturen i Norddjurs Kommune flere opfattende miljøtilsyn. Der zoomes i følgende afsnit også ind på sekretariat og forvaltninger, da de udgifter udgør langt størstedelen af administrationsudgifter, selvom udgiftsniveauet hos Norddjurs ligger under kommunerne i

sammenligningsgruppen. Et andet område der adskiller sig, er Voksen-, ældre- og handicapområdet, hvor udgiftsniveauet ligger væsentligt under kommunerne i sammenligningsgruppen. Dette område ses der også nærmere på i den følgende analyse.

Sekretariat og forvaltning

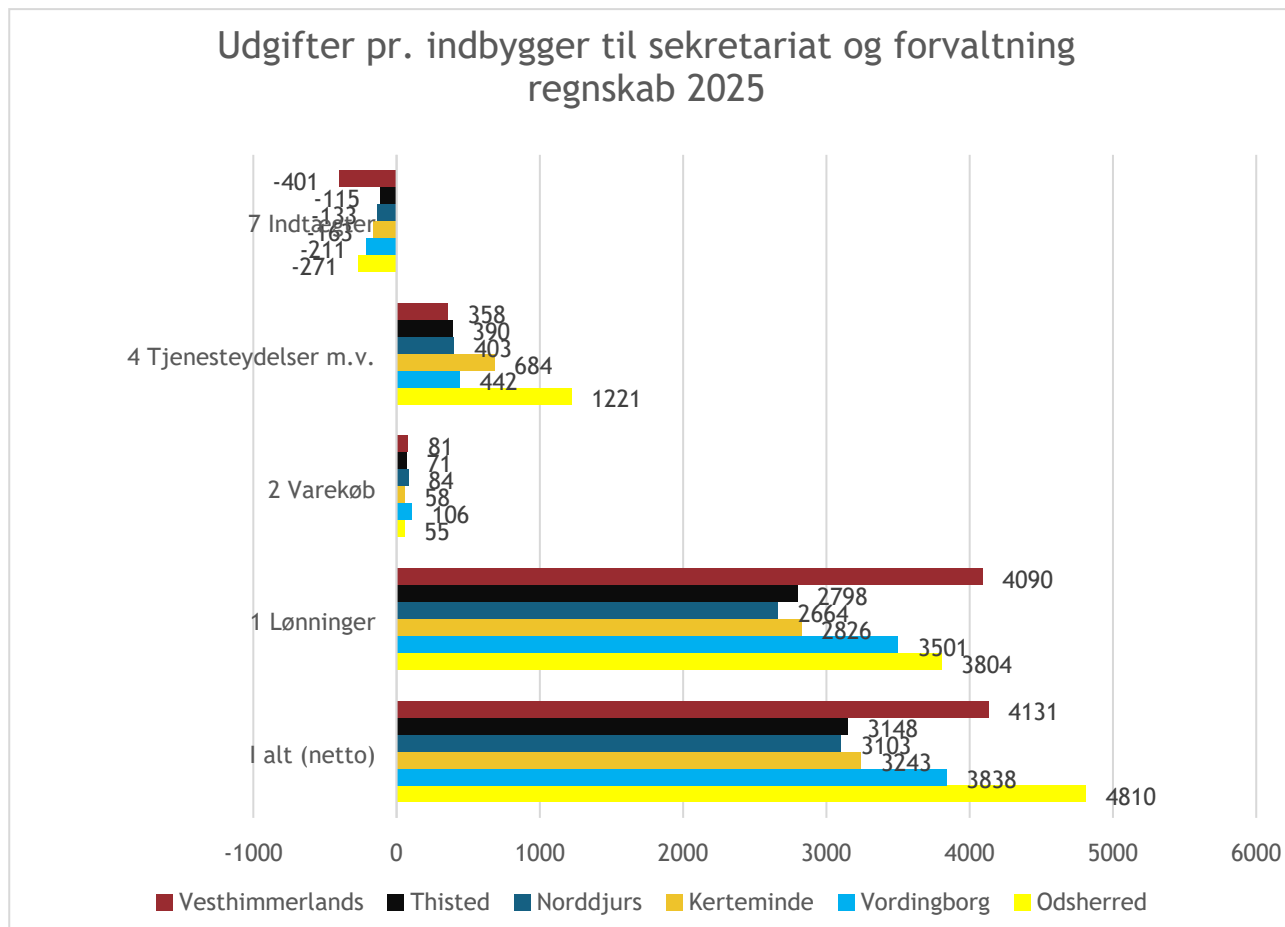
Funktionen Sekretariat og forvaltninger består af en række stabsfunktioner samt direktionen, kantineordning samt administrative opgaver i fagforvaltningerne. Halvdelen af udgifterne vedrører stabsfunktionerne:

- **Staben for Økonomi, HR og Ledelse** består af Økonomi og Indkøb, Løn, Opkrævning, Bogholderi og Personalejura samt Ledelsessekretariatet. Samtidig er der under Staben budget til en række fælles administrative udgifter, fx abonnementer, kontingent til KL, fotokopi og trykning, porto og forsikringer.

Sekretariat for Vækst, Klima og Fælles samt Sundhed Læring og Trivsel er tværgående funktioner, der blandt andet omfatter betjening af fagudvalgene. Afdelingerne understøtter også de respektive forvaltningers chefgrupper i udarbejdelsen af større udviklings- og analysearbejder.

Den anden halvdel af udgifterne vedrører:

Borgerservice, Vej og Ejendom, Plan, Byg og miljø, Kultur, fritid og biblioteker, Skole- og Dagtilbud.

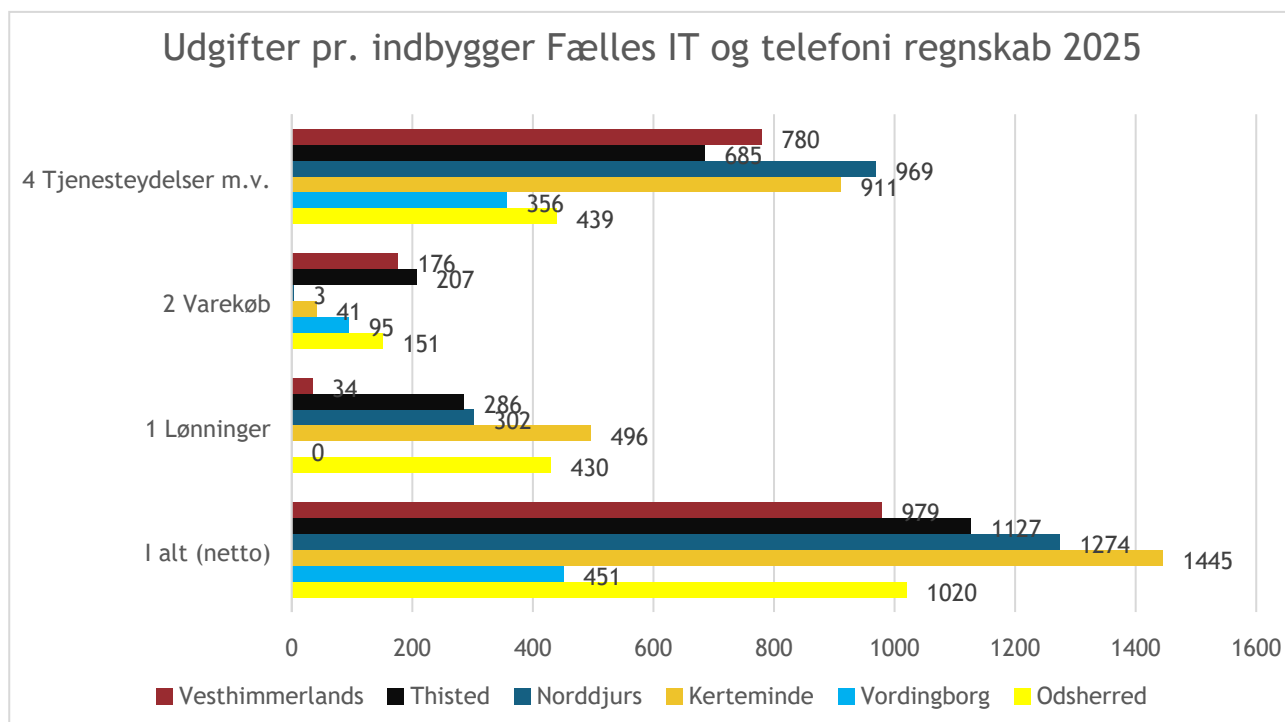


Figur 5: Fordeling af udgifter på funktionen 6.45.51 på artskonto. Kilde Danmarks statistik.

Af figur 5 fremgår det, at hovedparten af udgifterne til sekretariat og forvaltninger består af lønninger. Det ses generelt i figur 5, at Norddjurs Kommunes udgiftsniveau til sekretariat og forvaltninger ligger lavere sammenlignet med kommunerne i sammenligningsgruppen.

Fælles IT og telefoni

Fælles IT og telefoni består af udgifter til fælles it-systemer, it-sikkerhed, serverkapacitet, licenser, it-udstyr, lønudgifter til it-afdelingen mv. Af figur 4 fremgår det, at Norddjurs Kommunes udgifter på denne funktion ligger højere end sammenligningsgruppen. Ses der på fordelingen af udgifterne på artskontoniveau konteret på denne funktion, skabes et bedre sammenligningsgrundlag til sammenligningskommunerne.



Figur 6: Fordeling af udgifter på funktionen 6.45.52 på artskonto. Kilde Danmarks statistik.

Af figur 6 fremgår det udgiftsniveau som Norddjurs Kommune ligger højere end sammenlignet med kommunerne i sammenligningsgruppen. Det kan skyldes, at der er lidt atypisk kontering i nogle af sammenligningskommunerne. Bl.a. har Vordingborg Kommune ikke konteret udgifter til lønninger og meget få udgifter til tjenesteydelser. Samtidig ligger udgiftsniveauet til varekøb også relativt lavt. Vesthimmerlands Kommune har ligeledes meget få udgifter til løn konteret på funktionen, og med et udgiftsniveau til tjenesteydelser i nærheden af Norddjurs Kommune. Disse elementer er dermed medvirkende til at trække det gennemsnitlige udgiftsniveau hos kommunerne i sammenligningsgruppen ned. Ses der på Norddjurs Kommunes udgiftsniveau til løn, ligger dette relativt lavt sammenlignet med de øvrige kommuner i sammenligningsgruppen. Modsat ligger udgiftsniveauet til tjenesteydelser som det højeste. Der kan dog være naturlige forklaringer herpå, da man i organisationen i IT-afdelingen i 2024 havde et par vakante stillinger i 2024 samt kørte stort infrastrukturprojekt. Dette betød, at man måtte købe konsulentudgifter for at kunne løse en række opgaver.

Input til spor 2

En betragtning der kan tages videre til arbejdet i spor 2 i analysen af administrationen med fokus på forenkling er, at der ses på hvilken type af udgifter, der er praksis for at købe som tjenesteydelser. En overvejelse kan være, det eventuelt er muligt at løse opgaverne med egne medarbejdere ved skabe en stærkere "superbrugerorganisering" i Norddjurs Kommune.

Jobcentre

Jobcentre består af Jobcenter Norddjurs, hvis primære opgave er at støtte kommunens borgere i at få eller bevare borgernes tilknytning til arbejdsmarkedet samt beregning og udbetaling af udgifter til forsørgelse.

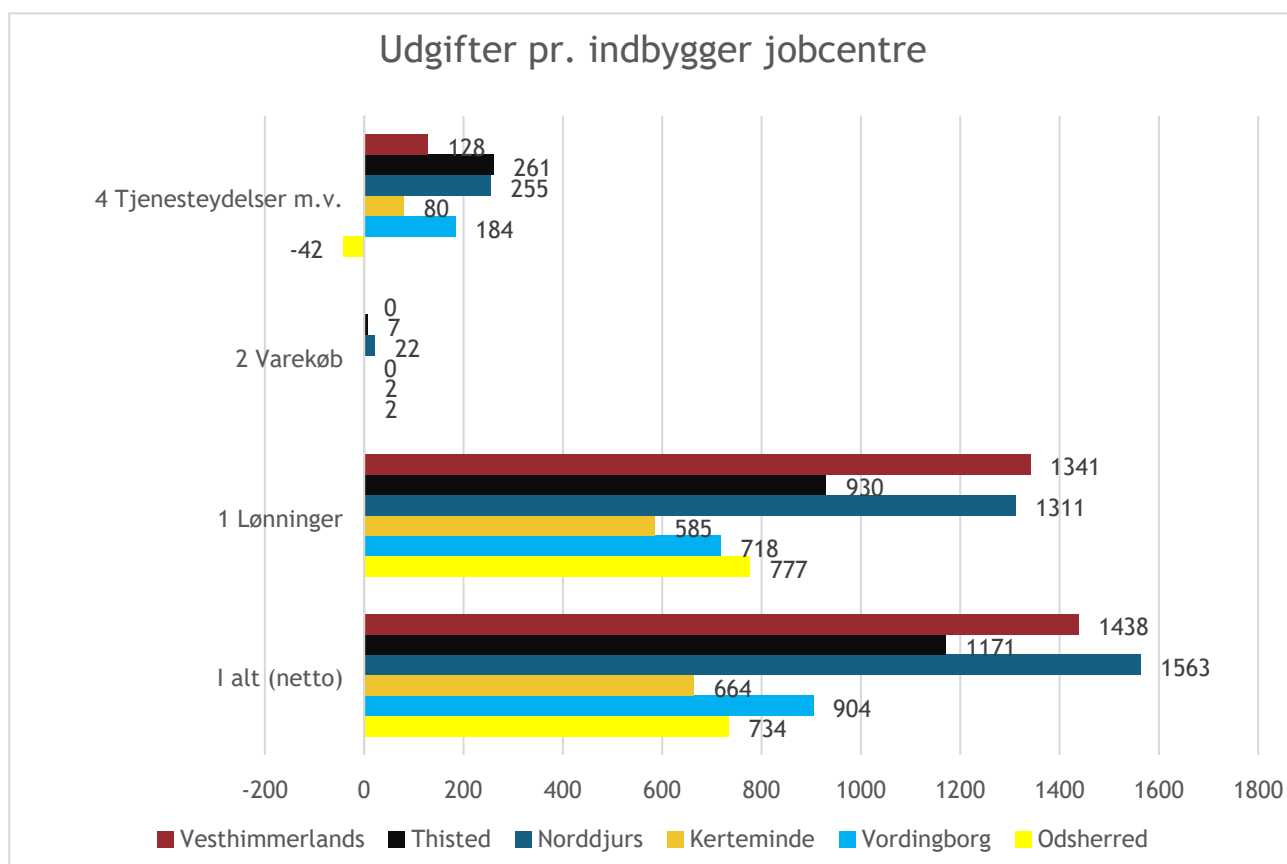
Som følge af beskæftigelsesreformen er der i 2026 sket en reduktion af de midler, som landets kommuner får til personaleressourcer. Norddjurs Kommune har valgt at reducere personaleressourcerne 1:1 med nedgangen i indtægterne på området frem mod 2029, således at det samlede budget i 2029 er reduceret med ca. 7 mio. kr. i forhold til 2025.

Det er forskelligt, hvordan kommunerne har udmøntet reduktionerne, og nøgletallene på området i kommunerne vil forventeligt udvikle sig forskelligt i de kommende år.

Sammenligninger med andre kommuner er derfor behæftet med en større usikkerhed.

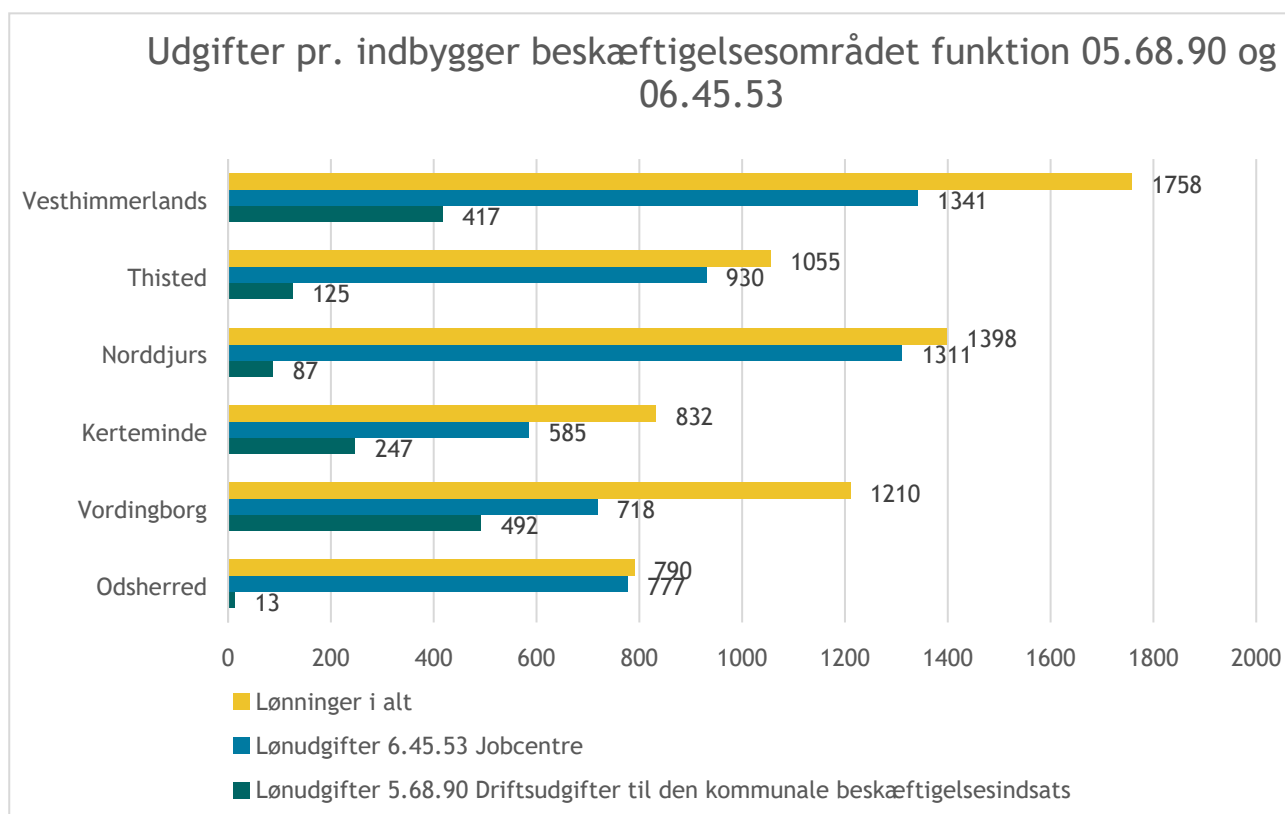
Det skal desuden bemærkes, at budgettet til personale på arbejdsmarkedsområdet - er det eneste administrative budget i Norddjurs Kommune - der reguleres hvert år efter hvor mange personer, der forventes at være på midlertidige forsørgelse. Det betyder, at hvis antallet af helårspersoner på midlertidig forsørgelse forventes at falde eller stige, vil budgettet til administration på området tilsvarende falde eller stige.

Af figur 4 fremgår det, at administrationsudgifterne til jobcentre i Norddjurs Kommune ligger højere end kommunerne i sammenligningsgruppen. Til at skabe yderligere indsigt i hvor udgiftsniveauet adskiller sig, ses der på fordelingen af udgifterne på artskonto sammenlignet med kommunerne i sammenligningsgruppen.



Figur 7: Fordeling af udgifter på funktionen 6.45.53 på artskonto. Kilde Danmarks statistik.

Af figur 7 fremgår det, at udgifterne primært vedrører tjenesteydelser og lønninger. I forbindelse med udarbejdelse af denne budgetanalyse har arbejdsmarkedsområdet gjort opmærksom på, at der optræder forskellig konteringspraksis af lønudgifter til personale på tværs af kommunerne. Opmærksomheden går på, at der er forskel på hvilke hovedkonti, som ydelsesmedarbejdere konteres på. Her skelnes der mellem 06.45.53. og 05.68.90. I Norddjurs Kommune konteres ydelsesmedarbejdere på konto 06.45.53, mens de i andre kommuner konteres på 05.68.90 som ikke medregnes som administrative udgifter. Til at belyse det samlede billede af beskæftigelsesområdet medtages lønudgifter konteret på hovedkonto 05.68.90 sammen med lønudgifter konteret på hovedkonto 06.45.53.



Figur 8: Fordeling af udgifter på funktionerne 05.68.90 og 6.45.52 på artskonto 1. Kilde Danmarks statistik.

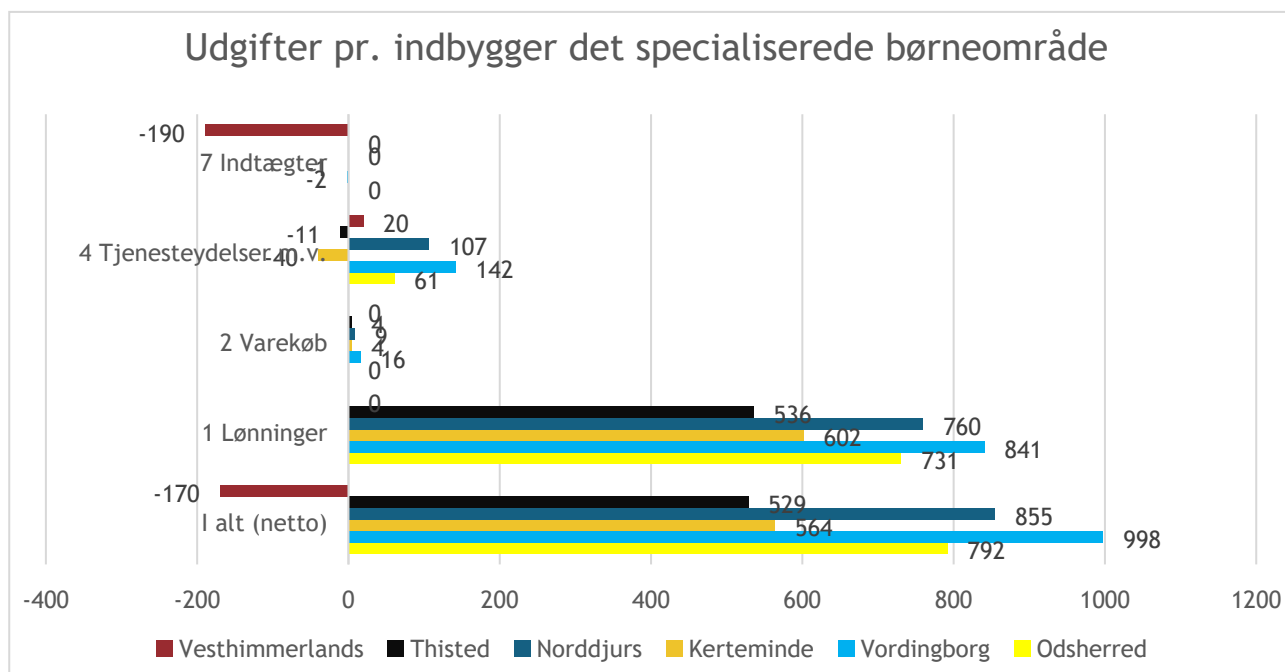
Af figur 8 ses det, at medtages funktionen 05.68.90 i analysen ligger udgiftsniveauet i Norddjurs Kommune i højere grad på niveau med kommunerne i sammenligningsgruppen - dog stadig i den høje ende sammenlignet med kommunerne i sammenligningsgruppen.

Input spor 2

En betragtning der kan tages videre til arbejdet i spor 2 i analysen af administrationen med fokus på forenkling, er hvilke stillingskategorier der konteres på konto 06.45.53 for at skabe det mest retvisende billede af udgifterne på denne funktion.

Det specialiserede børneområde

Det specialiserede børneområde består primært af sagsbehandling vedrørende udsatte børn og unge og deres familier. Af figur 4 fremgår det, at administrationsudgifterne på det specialiserede børneområde er væsentligt højere end sammenligningsgruppen. Til at skabe yderligere forståelse for udgiftsniveauet analyseres der på fordelingen af udgifterne på artkonto.



Figur 9: Fordeling af udgifter på funktionen 6.45.58 på artskonto. Kilde Danmarks statistik.

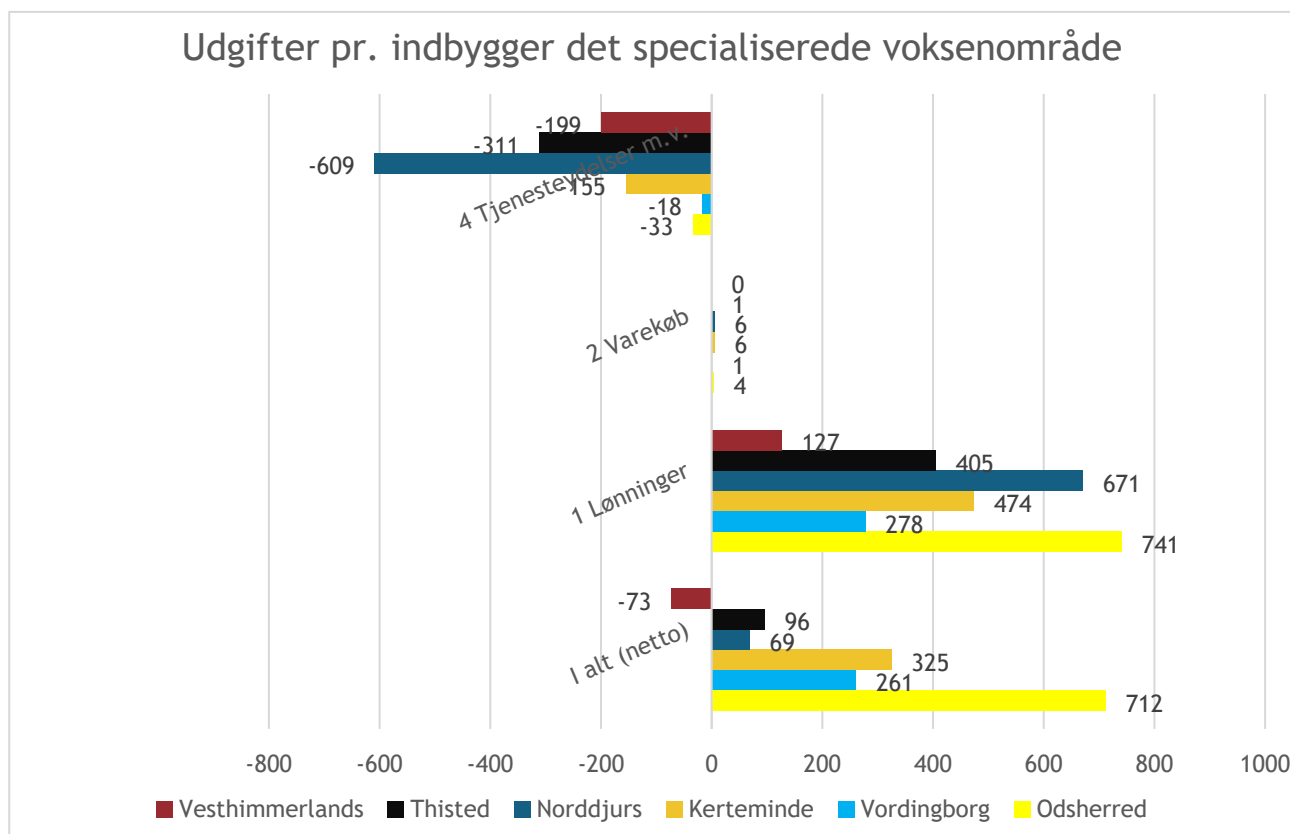
Af figur 9 fremgår det, at udgiftsniveauet til administration på det specialiserede børneområde ligger i den høje ende. En væsentlig betragtning i forhold til det gennemsnitlige udgiftsniveau som kommunerne i sammenligningsgruppen danner er, at Vesthimmerlands Kommune ikke konterer nogen udgifter til løn på funktionen. Derudover fremgår der hos Vesthimmerlands Kommune væsentlige flere indtægter end de øvrige kommuner. Disse to forhold er medvirkede til at trække det gennemsnitlige udgiftsniveau ned hos kommunerne i sammenligningsgruppen. Derudover kan det være et udtryk for, at Vesthimmerlands Kommune anvender gruppering 200 anderledes end f.eks. Norddjurs Kommune på det specialiserede børneområde.

Input til spor 2

Det kan være relevant at se på "dobbelt" arbejdsgange og om der er kan/skal opgaver for at frigive ressourcer.

Voksen-, ældre- og handicapområdet

Af figur 4 fremgår det, at udgiftsniveauet til administration på voksen-, ældre- og handicapområdet ligger væsentligt under kommunerne i sammenligningsgruppen. For at skabe yderligere forståelse for udgiftsniveau ses der på fordelingen af udgifter på artskonto.



Figur 10: Fordeling af udgifter på funktionen 6.45.57 på artskonto. Kilde Danmarks statistik

Af figur 10 fremgår det, at Norddjurs Kommune bogfører markant flere indtægter end de øvrige kommuner i sammenligningsgruppen. Dette skyldes, at der ved regnskabsafslutning overføres administrationsudgifter fra konto 6 til konto 5 vedrørende kommunale tilbud der er omfattet af omkostningsbaserede takster. Norddjurs Kommune sælger en del pladser på socialområdet til andre kommuner, og kan derfor henhøre en del af de administrative udgifter til salget af taksterne.

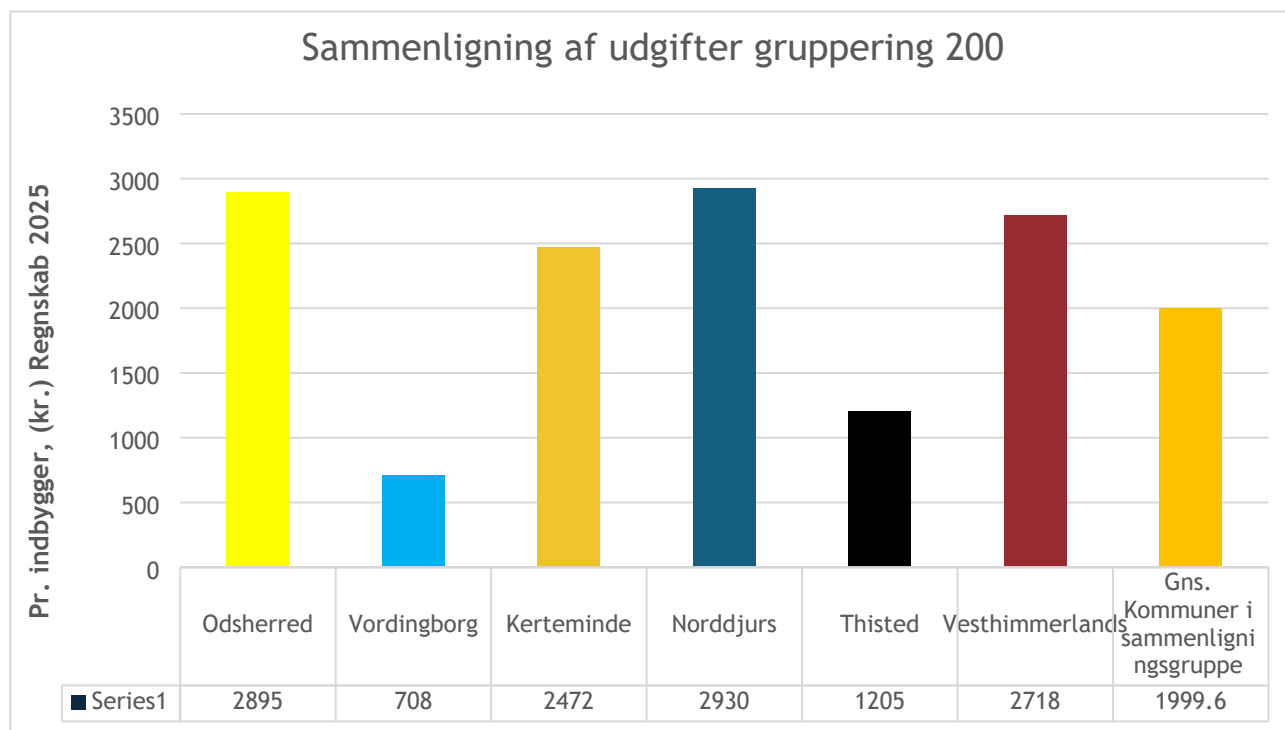
Input til spor 2

Det kan være relevant at få set på de omkostningsbaserede takster, og hvad der medtages i opgørelsen af administrationsudgifter der overføres til konto 5.

Gruppering 200

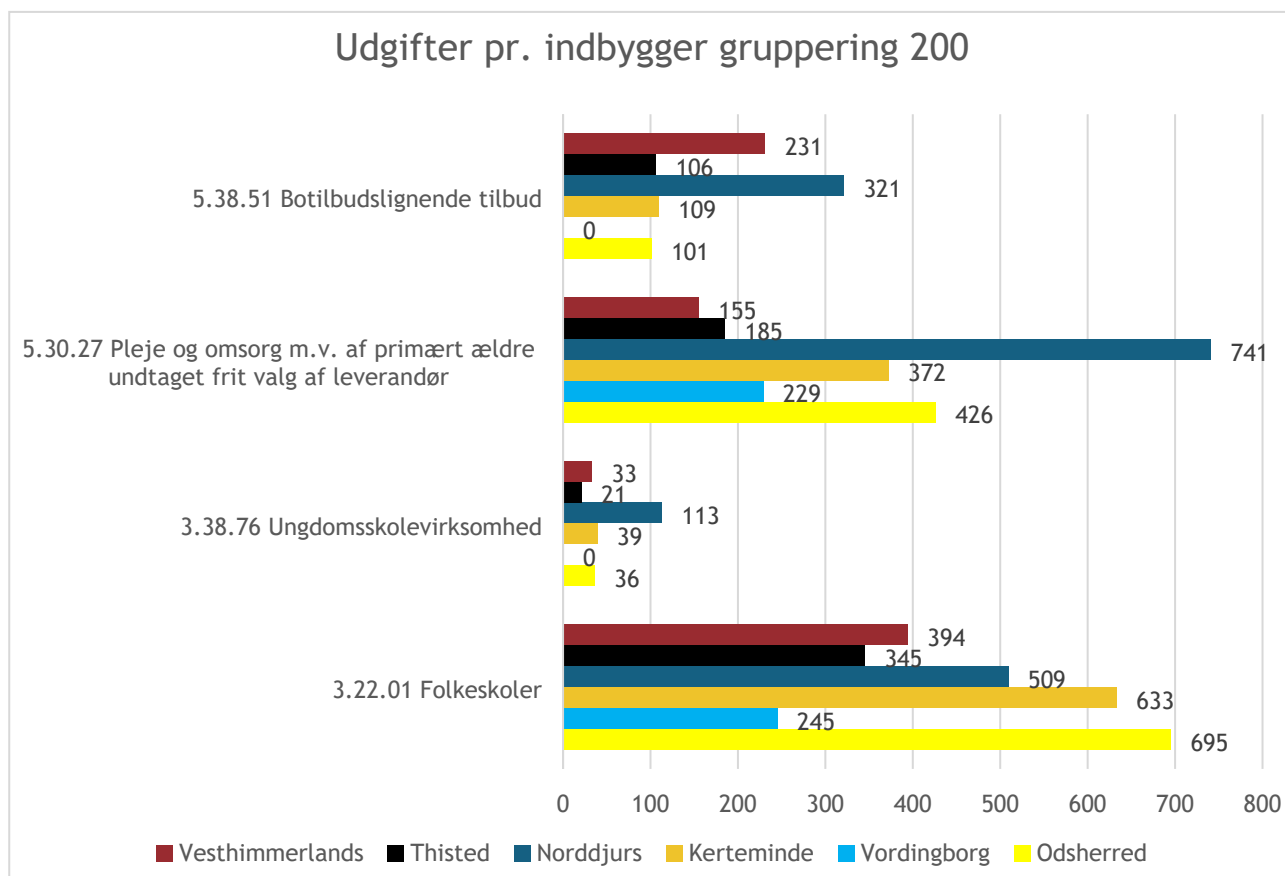
I det følgende afsnit tages der udgangspunkt i gruppering 200, der indeholder decentral ledelse og administration. I den kommunale konteringspraksis fremgår det, at der på gruppering 200 konteres udgifter og indtægter vedrørende den administration som foregår på og vedrører den enkelte institution, registreres under institutionen. Hvis en medarbejder anvender over 50% af

sin tid på administrative opgaver, skal udgifterne til stillingen konteres på gruppering 200. En af udfordringerne med gruppering 200 er, at kommunerne ikke er konsistente i brugen og kategoriseringen af decentral administration og ledelse, da det beror på et skøn.



Figur 11: Udgifter til decentral ledelse og administration på gruppering 200. Kilde Danmarks Statistik.

Af figur 11 fremgår det, at udgifterne til decentral ledelse og administration i Norddjurs Kommune ligger over kommunerne i sammenligningsgruppen. Det ses også at udgifterne til gruppering 200 pr. indbygger varierer betydeligt. Specielt Vordingborg og Thisted Kommune adskiller sig. Det lave udgiftsniveau til decentral ledelse og administration i Vordingborg- og Thisted Kommune trækker dermed også gennemsnittet ned for kommunerne i sammenligningsgruppen. I figur 12 fremgår eksempler på hvilke funktioner det er, at Norddjurs Kommune adskiller sig særligt i forhold til sammenligningskommunerne i anvendelsen af gruppering 200.



Figur 42: Fordeling af udgifter på gruppering 200 fordelt på udvalgte funktionsområder. Kilde Danmarks Statistik.

I figur 12 adskiller Norddjurs Kommunes anvendelse af gruppering 200 sig specielt på funktionen 05.30.27, Pleje og omsorg m.v. af primært ældre undtaget frit valg af leverandør. Til at belyse dette ses der på, hvilke stillingskategorier der konteres på funktionen under gruppering 200. Det fremgår af Norddjurs Kommunes eget løn- og regnskabssystem, at de stillingskategorier der konteres på funktionen 05.30.27 under gruppering 200 er kategoriseret som administrative stillinger. Det er dog væsentligt at bemærke, at det ikke er ensbetydende med, at det er 50% administrativt arbejde der foretages på disse stillingskategorier. En anden funktion hvor Norddjurs Kommune ligger i den høje ende er på 03.22.01, folkeskoler. Her fremgår det af Norddjurs Kommunes løn- og regnskabssystem, at der konteres udgifter på funktionen under gruppering 200 til tekniske servicemedarbejdere. Dette rettes i det videre arbejde med budgetanalysen, rettes op på, samt en generel gennemgang af gruppering 200.

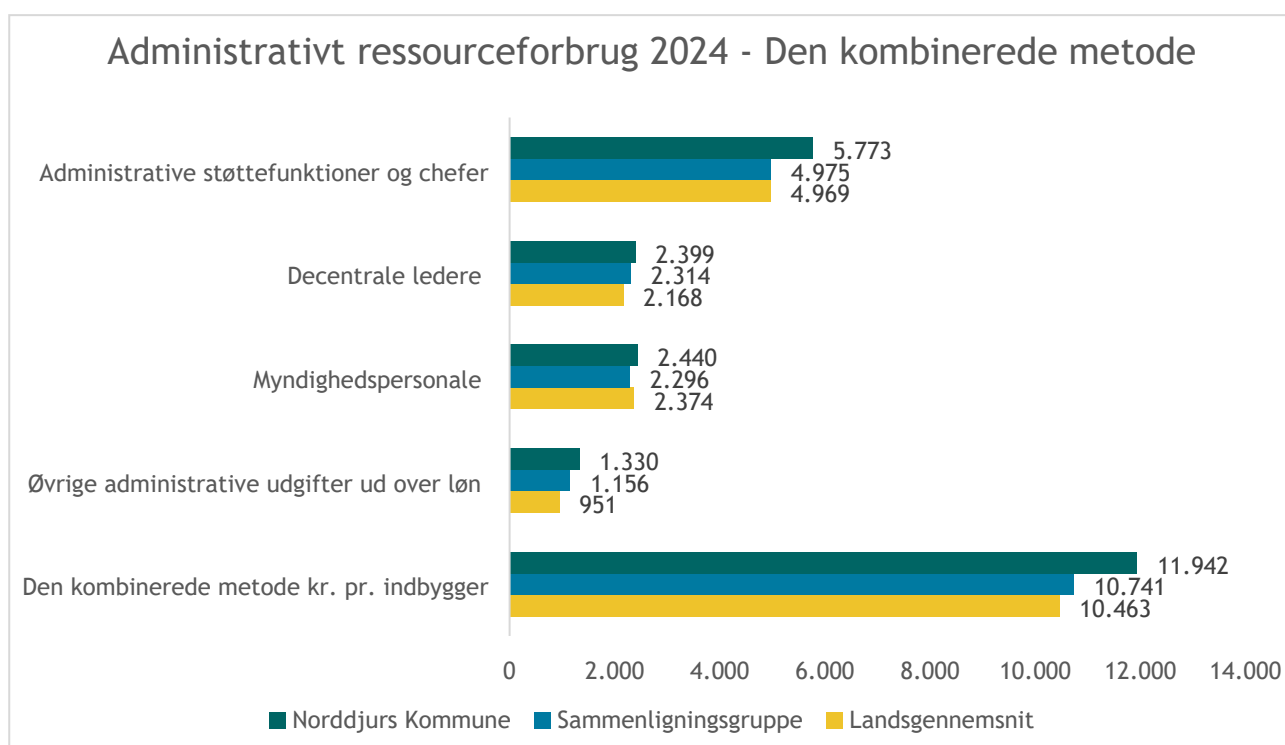
Benchmark analyse - den kombinerede metode

I dette afsnit analyseres det administrative udgiftsniveau i Norddjurs Kommune, sammenlignet med Kommunerne i sammenligningsgruppen. Der tages i dette afsnit udgangspunkt i data fra

2024, hvilket adskiller sig fra de øvrige benchmark analyser. Dette skyldes manglende tilgængelige data fra Danmarks statistik for 2025.

I den kombinerede metode tages der som tidligere nævnt udgangspunkt i antal administrative stillinger, og så ganges de med en gennemsnitsløn for de pågældende stillingskategorier og dertil lægges administrative udgifter udover lønudgifter.

Denne metode er en anden måde at opgøre administrationsudgifter på, og den viser ligeledes, at Norddjurs ligger noget over sammenligningskommunerne og landsgennemsnittet.



Figur 13: Administrativt ressourceforbrug pr. indbygger - den kombinerede metode. Kilde Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik.

Af figur 13 fremgår det, at det primært er på de øvrige administrative udgifter og de administrative støttefunktioner og chefer at udgiftsniveauet adskiller sig fra kommunerne i sammenligningsgruppen. De administrative støttefunktioner indebærer udgifter til de centrale ledere og chefer og direktører, central og decentrale administrative medarbejdere som ikke udøver myndighedsopgaver.

Administrationen i Norddjurs Kommune fremadrettet

Af analysen ved både regnskabsmetoden og den kombinerede metode viser at udgifterne til administration i Norddjurs ligger højere end kommunerne i sammenligningsgruppen. Det viser dog også at der er store variationer kommunerne imellem, pga. konterings forskelle og kan også afspejle forskellige måder at organisere opgaveløsningen. Denne del af budgetanalysen (spor 1) formål var, at give et indblik i, hvilket niveau administrationsudgifterne ligger på sammenlignet med kommunerne i sammenligningsgruppen - både hvad angår central og decentral administration. Dette har ledt til en række områder der kan arbejdes videre med i spor 2. Men som det også er beskrevet i denne analyse, findes der blandt kommunerne forskelle i konteringspraksis på konto 06.45, forskellig konteringspraksis i forbindelse med gruppering 200 (decentral ledelse og administration) og organisering af administrativt personale. For at få dybere indblik i den specifikke opgaveløsning på de enkelte chefområder, har der derfor fra start været arbejdet med spor 2 som skal ses som en ressourcekortlægning bredt i hele kommunen. Afsættet for arbejdet i spor 2 er, at alle ressourcer er Norddjurs ressourcer. Der vil arbejdes med forenkling i en bred forstand, hvor alle inputs til smartere måder at løse opgaver imødekommes. Samtidig er det også muligt at identificerer opgaver vi som kommune ikke behøver at løse. Processen for spor er beskrevet nærmere i metodedesignet for spor 2.

I økonomiaftalerne for 2024, 2025 og 2026 er der som en del aftalen fastsat årlige besparelser på kommunal administration. De årlige besparelser er på landsplan henholdsvis 700 mio. kr., 242 mio. kr. og 250 mio. kr. Norddjurs Kommunes andel kan beregnes til ca. 7,5 mio. kr. i helårsvirkning i 2026. Besparelsen på administration var ikke kun tænkt på de centrale områder, men også på f.eks. dokumentation og tilsyn på et fagområde. Besparelsen er ikke valgt udmøntet i budgetterne for 2024-2026, og kan være med til at forklare at udgiftsniveauet ligger højere end kommunerne i sammenligningsgruppen. Der indarbejdes dog hvert år et omprioriteringsbidrag på den centrale administration svarende til 1,1 mio. kr. hvert år.

På baggrund af ovenstående analyse, og de ikke- udmøntede reduktioner på administration jf. økonomiaftalen 2024, foreslås det, at der lægges en årlig reduktion på 2,0 mio. kr. ind fra budget 2028. Reduktionen lægges i første omgang ind som en pulje centralt. Arbejdet i spor 2 skal bidrage til at kortlægge, hvor reduktionerne kan findes på de administrative funktioner på de enkelte chefområder. Reduktionen skal fordele sig med 2,0 mio. kr. til budget 2028, stigende til 4 mio. kr. i 2029 og 6 mio. kr. i 2030 og frem. Reduktionen er angivet i nedenstående tabel, og skal ses i sammenhæng med arbejdet i spor 2.

Økonomi og personale				
Mio. kr.	2027	2028	2029	2030
Investering	0,700	0,175	0	0
Besparelse, brutto	0	-2,000	-4,000	-6,000
Netto resultat	0,700	-1,825	-4,000	-6,000
Note: Minus angiver mindreudgift/merindtægt/stillingsreduktion Beløbene er i 2027-niveau				

Arbejdet omkring at forenkle og skelne mellem kan/skal opgaver er en stor organisatorisk kulturel ændring, og med den tilgang der lægges op til i spor 2, er vurderingen at det kræver en programleder til at drive arbejdet i spor. Der forslås derfor, at der ansættes en programleder fra 2027 og starten af 2028. Dette er nærmere beskrevet i metodedesignet for spor 2.

Opmærksomhed til indhentning af reduktion

Indhentningen af reduktionen fra og med budget 2028, kræver, at de enkelte budgetansvarlige arbejder med en åbenhed overfor at kunne bidrage til at skabe økonomisk balance i overslagsårene. Lykkedes det ikke i spor 2 at indhente forslag der skaber reduktioner for 2,0 mio. kr. årligt i 2028, 2029 og 2030 udmøntes reduktionen centralt fra. Her vil størrelsen på reduktionen på den enkelte budgetansvarliges område bestemmes ud fra den procentvise andel af 2,0 mio. kr. i forhold til den samlede budgetstørrelse på de administrative funktioner og gruppering 200.

Ledelsesspænd

Ledelsesspændet beskriver hvor mange medarbejdere der gennemsnitligt er pr. leder. Udgifter til ledelse er en del af administrationsudgifterne. I tabellen nedenfor ses de lederstillinger der er normeret på de enkelte områder.

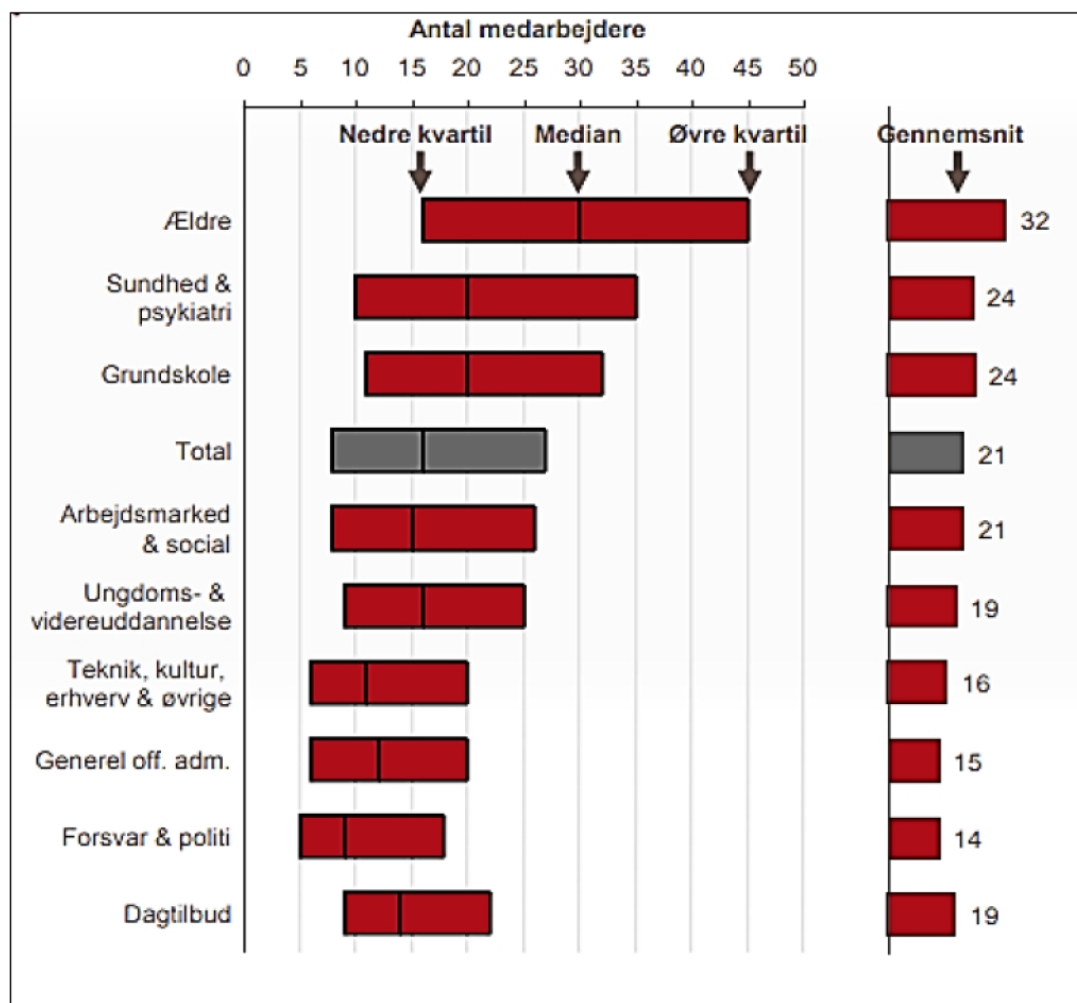
Tabel 2: Udvikling i Ledelsesspænd. Kilde Norddjurs Kommune egne data.

	Antal medarbejdere 2024-05	Antal ledere 2024-05	Antal medarbejdere pr. leder 2024-05	Antal medarbejdere 2025-05	Antal ledere 2025-05	Antal medarbejdere pr. leder 2025-05	Ændring i ledelsesspænd fra 2024-2025
Arbejdsmarkedsafdeling	158,0	6,0	26,3	150,0	6,0	25,0	-1,3
Borgerservice, IT og Digitalisering	42,0	3,0	14,0	42,0	3,0	14,0	0,0
Børne- og Familiechef området	274,0	19,0	14,4	265,0	18,0	14,7	0,3
Kultur, Fritid, Turisme og Biblioteker	50,0	3,0	16,6	43,0	3,0	14,3	-1,7
Plan, Byg og Miljø	43,0	2,0	21,5	45,0	3,0	15,0	-6,5
Skole- og Dagtilbudsområdet	1.047,0	38,0	27,6	1.037,0	43,0	24,1	-3,5
Socialchefområdet	356,0	19,0	18,7	361,0	19,0	19,0	0,3
Staben for Økonomi, HR og Ledelse	53,0	5,0	10,6	57,0	5,0	11,4	0,8
Sundhed og Omsorgsområdet	960,0	32,0	30,0	1.022,0	32,0	31,9	1,9
Vej og Ejendom.	95,0	12,0	7,9	97,0	13,0	7,5	-0,4
I alt	3.078,0	139,0	22,1	3.119,0	145,0	21,5	-0,6

Det fremgår af tabel 2, at ændringen i ledelsesspændet fra maj 2024 til maj 2025 stort set er uændret. Den største ændring har været på Plan, Byg og Miljøområdet, hvor der har været en stigning i antallet af ledere samtidig med en stigning i antallet af medarbejdere. Denne ændring vedrører primært den politiske beslutning om at opnormere på byggesagsbehandlingsområdet til 2025.

Der laves ikke løbende nationale benchmark analyser for ledelsesspænd, dog har Ledelseskommisionen tilbage i 2018 opgjort ledelsesspændet på tværs af fagområder samlet for staten, kommunerne og regionerne. Resultatet heraf fremgår af nedenstående figur.

Figur 13: Ledelsesspænd på tværs af fagområder. Kilde: Ledelseskommisionen 2018.



Det fremgår af figur 13, at ledelsesspændet på de undersøgte områder i 2018 var 21. Af ledelseskommisionens rapport fremgår det, at ledelsesspændet ofte er større i kommuner, hvilket også kan være med til at forklare at ledelsesspændet i Norddjurs kommune ligger lige over 21.

Metodedesign spor 2 "Administrativ forenkling: "alle ressourcer er Norddjurs ressourcer"

Formål

Alle ressourcer er Norddjurs ressourcer, og vi skal derfor i fællesskab finde på ideer i forhold til hvordan vi kan løse administrative opgaver smartere og mere enkelt. Vi skal sammen bidrage med vores tanker og gode ideer, og der vil i processen for spor 2 være stor åbenhed i forhold til alle forslag. Hvad enten det handler om dokumentation, regler eller uhensigtsmæssige arbejdsgange mm.

Fokus i spor 2 vil være forankret omkring 2 delspor:

- Delspor 1: Tværgående processer: Formålet med delspor 1 er at kortlægge tværgående opgaver, hvor der er potentiale for forenkling /bortfald af opgaver.
- Delspor 2: Opgave- og ressourceanalyse på fagområder: Formålet er at kortlægge opgaver hvor der er i de enkelte afdelinger er potentiale for forenkling/ bortfald af opgaver.

For spor 2 i budgetanalysen af administrationen med fokus på forenkling er succeskriteriet at udvikle nye standarder for arbejdsgange og processer med kerneopgaven i centrum, således udgifterne til administration reduceres samtidig med at løsningen af kerneopgaven stadig er i fokus. Vi skal sammen identificere muligheder for administrativ forenkling og/eller effektiviseringer på alle niveauer i organisationen - hvad enten dette knytter sig til organisering, processer, dokumentationskrav eller administrative opgaver, som kan nedprioriteres eller helt undlades.

Tilgang

På procesniveau ønsker vi en tilgang som tager afsæt i Norddjurs Kommunes værdier (tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab), ledelsesgrundlag (KKC) og aktørskab. Med dette afsæt er formålet at skabe en rød tråd til de øvrige processer, der pågår i organisationen. Herigennem ønsker vi at inddrage centrale aktører i organisationen i spørgsmålet om: *hvilket fokus der skal være i den administrative forenkling? Hvilke potentialer ser i? Hvad er vigtigst? Hvad kommer først? Etc.*

Formålet med tilgangen er at skabe et fælles og kvalificeret indblik i, hvor der i organisationen er behov for administrativ forenkling.

Denne tilgang skal bidrage til at skabe et overblik og indblik i behov og antagelser om hvor den administrative forenkling skal ske på kort og lang sigt, samtidig med at det flugter med de krav

som vi er underlagt (lovgivning, økonomi, demografi mm.). Norddjurs Kommunes værdigrundlag er i processen forankret ved;

Værdien **tillid** skal komme til udtryk ved, at vi udviser tillid til hinanden ved at foreslå at et givent område bliver kastet under lup - med fokus på at alle ressourcer er Norddjurs ressourcer. Det handler ligeledes om ansvarlighed i opgaveløsningen, hvor det netop skal være kerneopgaven som er i fokus. Nye måder at løse arbejdsopgaver på i den enkelte afdeling kan give inspiration til at lave lignende tiltag i andre afdelinger, og vil samtidig danne grundlag for at give de enkelte afdelinger medbestemmelse.

Værdien **udvikling** skal bidrage til at vi gennem dette arbejde bidrager aktivt til at Norddjurs Kommunes ressourcer anvendes på en moderne og attraktiv måde. Som offentlig myndighed skal vi være konstruktiv kritiske i forhold til hvordan vi anvender kommunens midler. Med ovenstående betragtning omkring tillid, skaber inddragelsen af de enkelte områder og deres bud på opgaver- og processer der kan forenkles også grundlag for at udvikle ejerskab i opgaveløsningen i den enkelte afdeling

Værdien **ordentlighed** skal bidrage til, at vi i processen møder hinanden med respekt og professionel tilgang. I processen omkring forenkling af administration kommer det til udtryk ved, at netop administration dækker en bred palette af opgaver der yderligere også indebærer en bred palette af fagligheder. Forskellige fagligheder skal vi anerkende og lære af, da de samtidig også kan være grundlag til at hente inspiration til andre måder at løse opgaver der kan minde om ens egne.

Værdien **fællesskab** skal bidrage til, at fokus på forenkling er et fælles ansvar med kerneopgaven i fokus. Formuleringen omkring, at "alle ressourcer er Norddjurs ressourcer" skal bidrage til fællesskabsforståelsen, og fordrer samarbejde på tværs af delinger i organisationen, at vi inddrager hinanden i opgaveløsningen og arbejder for en fælles retning.

Metode

Metoden tager afsæt i en bred inddragelse af organisationen med henblik på at indsamle perspektiver på, hvor fokus i den administrative forenkling bør ligge. *Hvilke potentialer ser i? Hvad er vigtigst? Hvad kommer først? Etc.*

Rent praktisk søges dette afdækket gennem en spørgeskemaundersøgelse som tilgår direktørniveau, chefniveau og aftaleholderniveau (som er velkommen til at involvere afdelingslederniveauet i besvarelsen). Spørgeskemaet vil være opdelt i to hovedkategorier 1.)

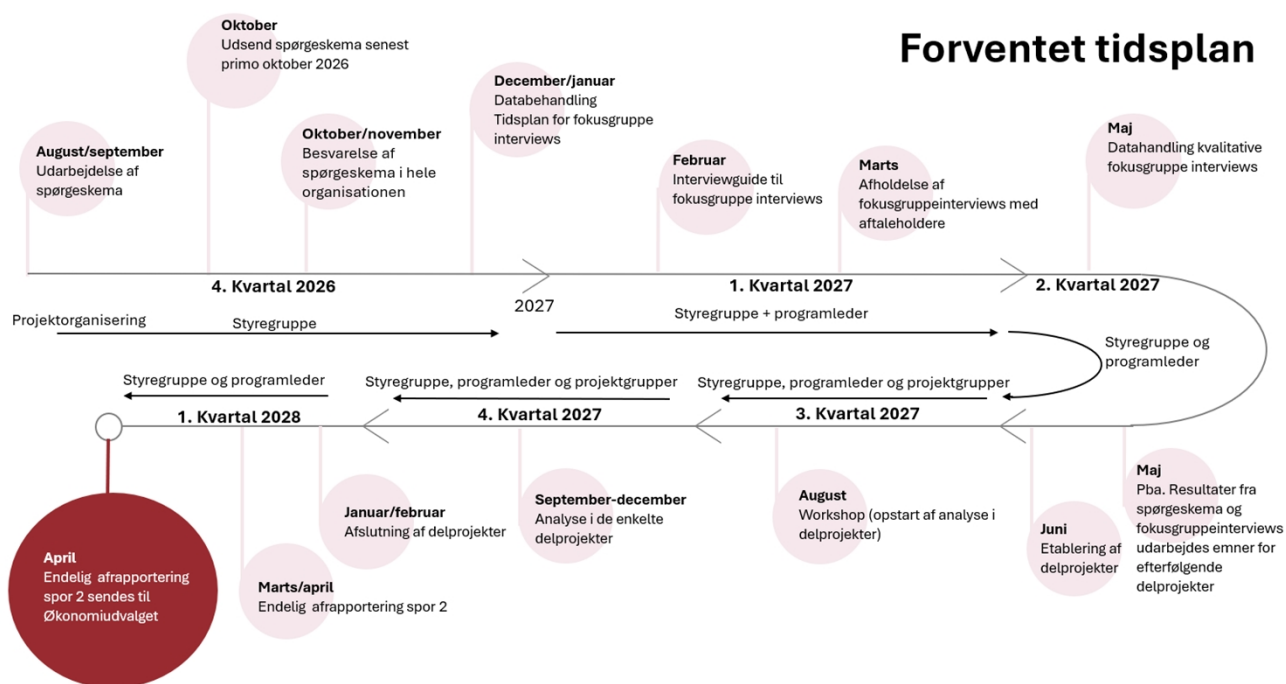
fælles opgaver og 2.) decentrale opgaver og spørgsmål som skal bidrage til at indkredse behov og umiddelbar vurdering af potentiale i de to kategorier.

Derefter vil der ske analyse, operationalisering og kategorisering af de indkomne data og det endelige output vil være et ressourcekatalog over forslag til videre analyse inden for 1.) fælles opgaver og 2.) decentrale opgaver.

Fsva spor 1 vil styregruppen udvælge 3-5 processer/opgaver som analyseres og belyses med henblik på forenkling og fremadrettet stillingtagen til hvorvidt der skal iværksættes en ændring inkl. økonomisk potentiale

Fsva spor 2 vil ressourcekataloget blive tilsendt alle ansvarlige aftaleholdere med henblik på dels at skabe inspiration og videndeling i de lokale aftaleholdergrupper og dels med krav om at der tages stilling til hvilke ideer der arbejdes videre med som en del af de enkelte aftaleholders omprioriteringsbidrag og/eller aftalegrundlag.

Tidsplan



Alle chefområder inddrages.

Der vil i forbindelse med udarbejdelse af spørgeskema udarbejdes en overordnet tidsplan for inddragelse af chefområders inddragelse i processen. MED-organisationen inddrages i form af Områdeudvalget for Administrationen, hvor det foreslås, at der som fast del af dagsordenen på

kvartalsmøderne er punkt på vedrørende budgetanalysen. Punktet skal indeholde en orientering/status på processen.

Organisering

Organiseringen af det videre arbejde i budgetanalysen er skitseret nedenfor. Direktionen indtræder som projektejere, og den nuværende arbejdsgruppe vil fortsætte som styregruppe. Der etableres i 2026 en arbejdsgruppe til udarbejdelse af spørgeskema som skal sendes ud i organisationen bestående af 2-3 personer. Fra 2027 forslås det at ansætte en programleder for spor 2, som skal drive processen i resten af perioden. De økonomiske konsekvenser heraf er beskrevet i spor 1. Arbejdet består af, organisering/afholdelse af kvalitative interviews, analyse af interviews, kategorisere inputs med som grundlag for delprojekter, afholdelse af workshop for delprojekter, tovholder på de enkelte delprojekter afsluttes samt endelig afrapportering på spor 2 til økonomiudvalget.

