



Hovedudvalget d. 27. juni 2025

**Servicetjek af administrationen og udvikling af
organisationen – på baggrund af temamøde for
byrådet d. 26. juni 2025.**



Del 1:Hv

Opgaven – som beskrevet i budgettet



Budget 2025 om den administrative organisering:

”

I forlængelse af aftalepartiernes beslutning om at reducere antallet af politiske udvalg, fra og med 2026, skal der foretages en vurdering af mulige afledte ændringer i den administrative organisering...

...Herudover skal der gennemføres et generelt servicetjek af hele kommunens organisering og opgaveløsning på det administrative område.

... der igangsættes en gennemgang af den samlede erhvervsrettede indsats...

...Disse anbefalinger [vedrørende Ejendomsservice] ønsker aftalepartierne, at der arbejdes videre med – særligt med fokus på en styrket dialog mellem Ejendomsservice og aftaleenhederne.

Opgaven - kort fortalt:

1. Foretage et servicetjek af organisationen med henblik på at vurdere:

- Er administrationen effektiv?
- Kan det spares ressourcer?
- Kan vi gøre det bedre?
- Er vi klar til fremtidens udfordringer?

2. Servicetjek på den nuværende organisering.

- Forvaltningens form
- Konkrete udviklingsforslag på de forskellige områder.

3. Fremsætte forslag om en ændret politisk organisering.

- Måden at arbejde på politisk
- Flere modeller

4. Fremsætte forslag til en større ændring af den administrative organisering.

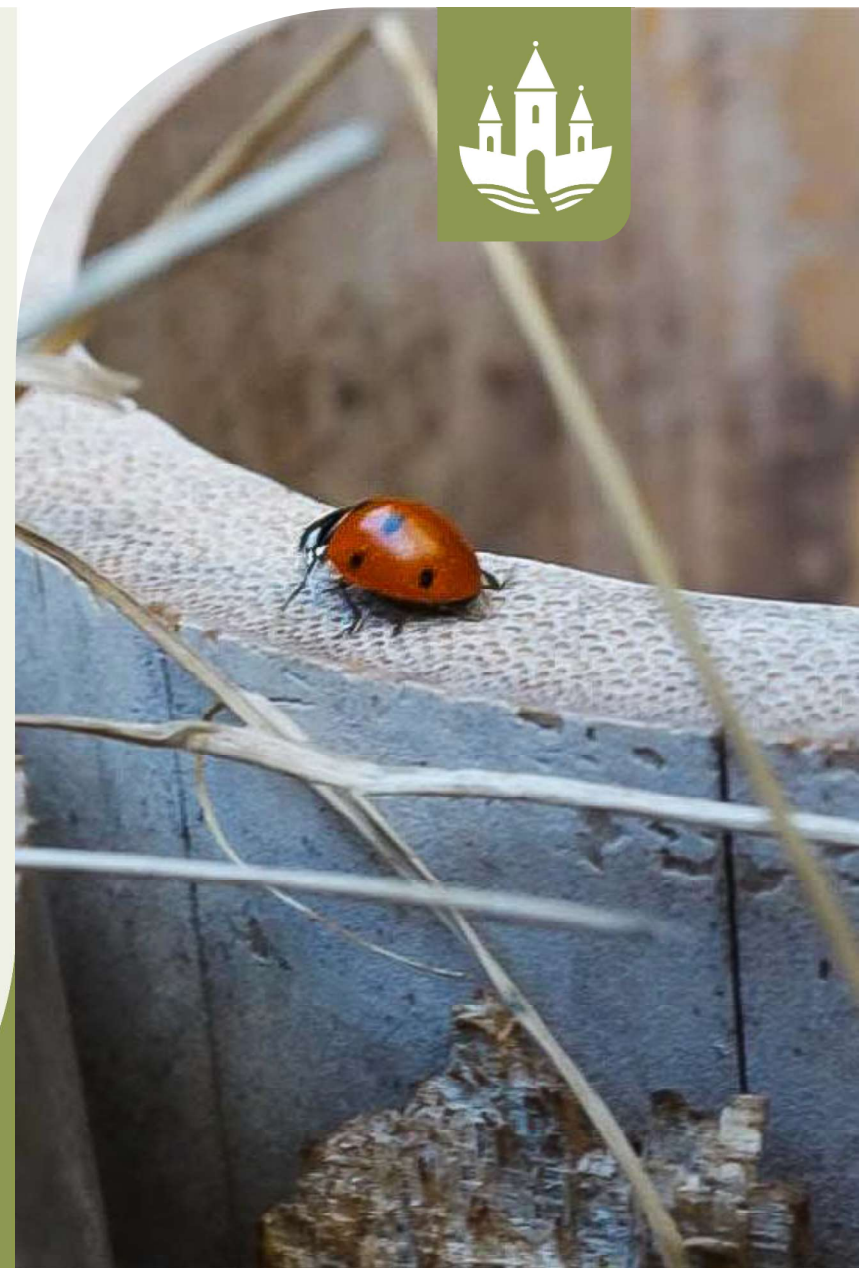
- Måden at arbejde på administrativt
- Alternativ model

RANDERS



Fremgangsmåde:

1. Vurderet samfundsudvikling og tendenser, herunder forventninger til kommunerne
2. Set på erfaringer fra andre kommuner
3. Involveret direktion og chefer
4. Drøftet i MED





Del 2: Servicetjek

2.1 Hvor meget bruger vi på administration, og hvad er administration?

2.2 Hvad skal Randers Kommune kunne i 2025 og fremover?

2.3 Gennemgang af de forskellige forvaltninger og forslag til en tilpasning af den eksisterende struktur.

Del 2.1: Servicetjek

Hvor meget bruger vi på administration og hvad er administration?
– Et overordnet servicetjek.

Hvor meget bruger vi på administration

- Randers Kommunes administration er billigt drevet.
- I forhold til udgifter til central ledelse og administration (pr. indbygger) er vi den 5. billigste kommune (regnskab 2024).
- ‘Den anden side af mønten’ er, at kommunen er meget decentraliseret og mange administrative opgaver er henover årene blevet skubbet ud i organisationen til de decentrale ledere/institutioner.
- Blandt andet fordi de IT-systemer vi anvender, er designet til det.
- Korrigeret for rammevilkår er Randers Kommune i den laveste 1/5-del på landsplan (kvintil) for de samlede administrationsudgifter.
- Indenrigsministeriets benchmarkingindikator for Randers Kommunes samlede administrationsudgifter er i analysen beregnet til 91, hvilket betyder, at udgifterne ligger **9% under det forventede niveau**.

RANDERS



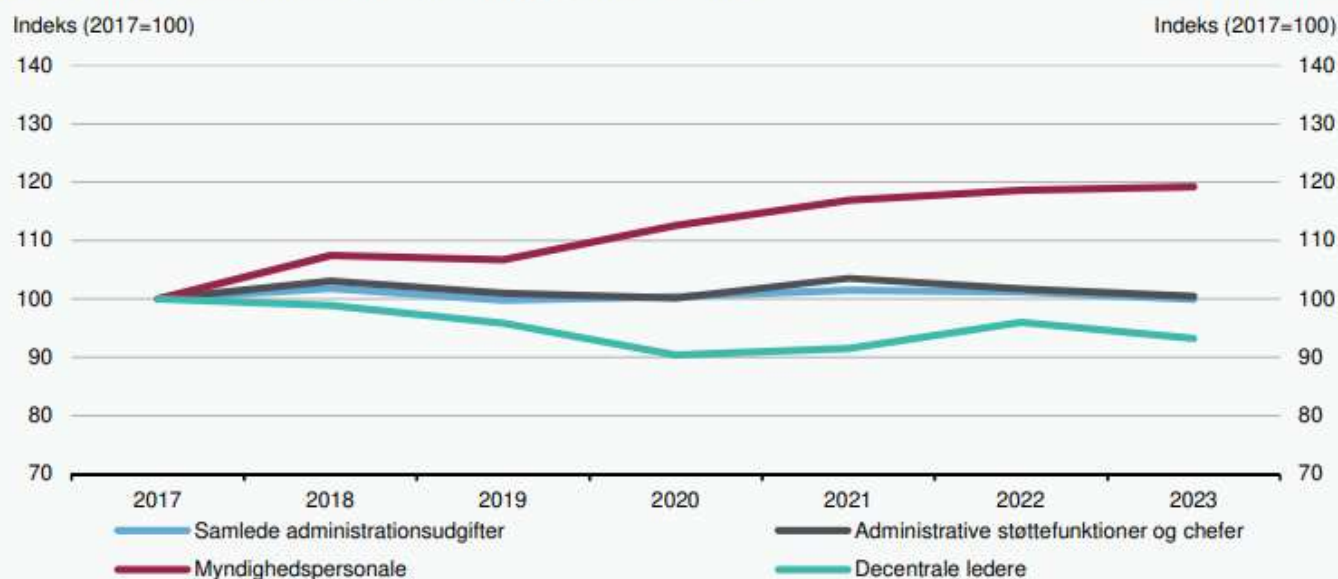
i Udg. til central ledelse og adm. pr. indb.

		2024
		-- ⓘ ⓘ
661	Holstebro	4.807
791	Viborg	4.811
630	Vejle	5.114
265	Roskilde	5.170
730	Randers	5.206
657	Herning	5.298
157	Gentofte	5.321
756	Ikast-Brande	5.631
851	Aalborg	5.768
615	Horsens	5.781
746	Skanderborg	5.833
326	Kalundborg	5.848
316	Holbæk	5.855
370	Næstved	5.866
840	Rebild	5.867
710	Favrskov	5.896
330	Slagelse	5.917
740	Silkeborg	5.942
210	Fredensborg	5.956
760	Ringkøbing-Skjern	5.969
766	Hedensted	5.992
147	Frederiksberg	6.114
561	Esbjerg	6.219
173	Lyngby-Taarbæk	6.227
390	Vordingborg	6.231

Administrative udgifter - udvikling



Indekseret udvikling i administrationsudgifter pr. indbygger fra 2017 til 2023



Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL). Danmarks Statistik og egne beregninger.

Siden 2017 en stigning i udgifter til myndighed på små 20%.

Udgifter til støttefunktioner og chefer er ikke steget og udgiften til decentrale ledere er faldet.

Administrative opgaver for borgere

- 60 %

De administrative opgaver som har direkte relation til borgerbetjeningen udgør langt hovedparten af kommunerne administrative opgaver. Det drejer sig om en meget varieret opgavemængde fx:

- Pladsanvisning
- Skolekonsulenter
- Borgerservicefunktioner (herunder fx pasudstedelse, kørekort m.m.)
- Misbrugsrådgivning
- Jobkonsulenter
- Bibliotekarere
- Miljømedarbejdere
- Byggesagsbehandlere
- Skolesekretærer
- Administrative medarbejdere på plejecentre

De borgerrettede administrative opgaver udgør ca. 60% af alle kommunalt administrativt ansatte på landsplan.

RANDERS



Back-office/servicefunktioner - 35 %

Back-officeopgaverne omfatter de administrative opgaver, der understøtter de borgerrettede funktioner. Det kan fx være:

- Budget- og regnskab
- Revision
- Arbejdsmiljø
- Vagt
- Ejendomsservice og anlæg
- Juridiske opgaver: lovfortolkning, retssager, borgersager m.m.
- Borgerrettet og intern kommunikation
- Kantine
- IT
- Lønudbetaling

De administrative servicefunktioner udgør ca. 35% af de kommunale administrative opgaver på landsplan.



Betjening af det politiske og ledelsessystem – 5 %

Den politiske- og topledelsesbetjeningen omfatter fx:

- Sagsfremstillinger og dagsordenproduktion til politiske møder
- Juridiske opgaver: styrelseslovgivning, sags- og aktindsigter m.m.
- Analyser, undersøgelser og redegørelser
- Planlægning og afvikling af udvalgs- og byråds og temamøder
- Betjening af råd og nævn
- Kommunikation med medier og eksterne samarbejdspartnere

Den politiske- og topledelsesbetjeningen udgør mindre end 5% af de kommunale administrative opgaver på landsplan.

RANDERS



Er administrationen effektiv?

Vurdering:

- Omkostninger til administration og ledelse ligger væsentligt under gennemsnittet.
- Samlet nuludvikling på administrationsudgifter fra 2017 – 2023.
- Budget 2025: Nul-vækst
- Borgerrettet administration ligger over landsgennemsnittet.

Skal ses i sammenhæng med:

- Socioøkonomisk sammensætning.
- Store udviklingsprojekter
- Aktivt lokaldemokrati



Er administrationen effektiv?

Krav til vækst og udvikling:

- Udvikling i byggeri kræver byggesagsbehandlere og lokalplanlæggere.
- Flere borgere i job kræver rådgivere i dialog med virksomhederne
- Borgere med en sundere livsstil kræver sundhedspersonale
- Pædagogisk udvikling i kvalitet kræver tid til faglig opkvalificering og sparring.
- Øget miljøbeskyttelse kræver mere kvalitet og ressourcer i miljøtilsyn.



Færre ressourcer?

Vurdering:

- Potentialet for besparelser på den korte bane vurderes lavt.
- Største potentialer ligger indenfor den borgerrettede administration, men her også lavt.
- Potentiale for at ændre den politiske og administrative organisering.

Substantielle besparelser effektueret på den korte bane vil forringe kvaliteten af opgaveløsningen / sænke serviceniveau.

Der er et uforløst potentiale i digitalisering og AI, men vi kender det ikke endnu... og også det kræver administrative medarbejdere at nå hen til.

Færre krav til dokumentation og processer fra lovgivere.



Kan vi gøre det bedre?

Vurdering: Ja

- Randersmodellen er ikke tidssvarende.
- Den administrative organisering er ikke gearet til fremtidens udfordringer og ændringer.
 - Reformerne.
 - Understøtter ikke i tilstrækkelig høj grad tværgående opgaveløsning
 - Vi løser ikke alle opgaver med tilstrækkelig kvalitet.
- Fremtidens Randers.
- Markant forøget behov for flere opgaver om beredskab
- Teknologisk- og datadrevet udvikling
- Erhvervsområdet spiller ikke i tilstrækkelig grad sammen på tværs og ud i erhvervslivet.
- Bedre inddragelse/understøttelse af frivillige
- Bedre borgerbetjening

RANDERS



Del 2.2 : Servicetjek

Hvad skal vi kunne nu og i fremtiden?

Kort analyse af udfordringer og muligheder.

Udgangspunktet – hvordan ser den kommunale virkelighed ud?



Vi står i Randers Kommune overfor store forandringer både udefra kommende og besluttede i Randers Kommune:

Udefra:

1. Den lille kommunalreform
 - Sundhed, ældre, beskæftigelse, grøn trepart mm.
2. Teknologiske fremskridt – AI
3. Ny virkelighed – behov for beredskab (sikkerhed og klima)
4. Behov for tværgående løsninger
 - Borgernes alder og sundhedstils
 - Borgernes forsørgelse
 - Borgernes forventninger

Besluttet i Randers Kommune:

1. Det politiske system → Reduktion af u
2. Nyt styringssystem → Ny måde at arb
3. Fremtidens Randers → Behov for nye

Hvad skal vi kunne nu og i fremtiden?

1. Løse de grundlæggende problemstillinger
2. Gennemføre reformer med succes
 - Nye måder at arbejde på og nye opgaver.
3. Anvende de teknologiske muligheder i AI (stort potentiale).
- 4- Øget beredskab i organisationen.
 - Cybersikkerhed
 - Beredskab overfor borgere i de kommunale tilbud.
 - Beredskab i byudviklingen.
 - Organisationens beredskab generelt.
5. En langt større grad af kompleksitet
 - Flere tværgående løsninger
 - Øget inddragelse af frivillige og den private sektor
6. Bedre ressource- og økonomistyring

RANDERS



Del 2.3: Servicetjek

Gennemgang af de enkelte områder.

Fokus på områdernes udfordringer, styrker –
muligheder og potentialer.

**Undersøge potentialet for samling af
støttefunktioner?**

Organisering af støttefunktioner

Følgende administrative støttefunktioner/opgaver er ikke samlet:

- Økonomi
- Øvrig jura (jurister i sekretariatet og forvaltningerne)
- Data og ledelsesinformation
- HR-opgaver knyttet til arbejdsmiljø og MED



Anbefalinger - økonomiområdet

Ikke en anbefaling om samling af alle økonomiopgaver i én stor økonomiafdeling.

Vigtigt at fastholde en økonomifunktion, der direkte understøtter de budgetansvarlige fagdirektører og – chefer.

Men, samtidigt igangsætning af et tværgående projekt med vicekommunaldirektøren i spidsen, der skal højne kompetenceniveauet i den samlede økonomifunktion og skabe grundlag for et forslag om:

- Bedre administrativ understøttelse af de decentrale ledere – bl.a. via samling af visse opgaver på direktør-, fagområde, klynge-niveau (back-office) - f.eks. udstedelse af fakturaer.
- Undersøges eksempelvis pt. i forhold til muligt klyngesamarbejde på skolerne.
 - Status fremlægges i forbindelse med budget.



Anbefalinger – øvrige funktioner

- Senest den 1. januar 2027 etableres nye tværkommunale it-serviceorganisationer som overtager drift af server- og netværksinfrastruktur.
- En anbefaling om organisatorisk samling af opgaver knyttet til arbejdet med data/dataanalyser, monitorering og databaseret ledelsesinformation
- Der anbefales ikke yderligere samling på det juridiske område. Den er en integreret del af opgaveløsningen ude i fagområderne.
- Der anbefales en central samling i Personale & HR af ressourcer som arbejder med arbejdsmiljø og MED. Og der samtidigt udarbejdes en HR-partnermodel for hvert direktørrområde
 - Etablering af ny ordning, hvor medarbejdere kan rette henvendelse om episoder vedr. arbejdsmiljø og uhensigtsmæssig ledelse. Ordningen forankres i HR-partnermodellen.



Gennemgang af forvaltningerne

Udvikling, Miljø og Teknik

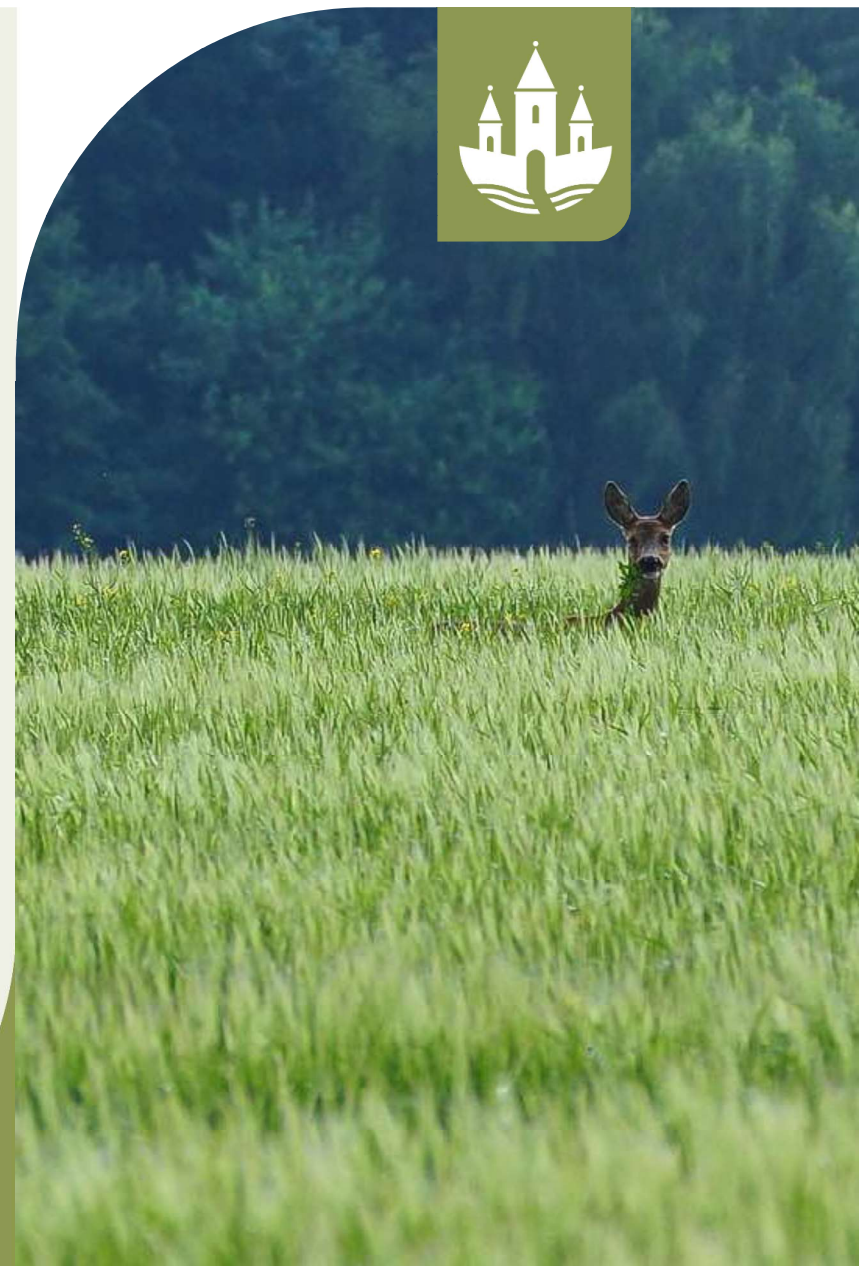
Servicetjek

- Klar og smal organisering med et ”myndigheds” ben (Plan, By og natur) og et ”drifts” ben (Drift og Ejendomme)
- En tværgående stab med bæredygtighed, affald og erhverv.
- Ekstra bevillinger til Plan, By og Natur er tidsbegrænsede. Giver budgetusikkerhed
- Ejendomsservice født med stort effektiviseringskrav, men er i balance.
- Særligt i Natur og Miljø & Veje og Trafik er der stadig eftervirkninger fra Nordic Waste indsatsen. Men bred påvirkning.
- Stor efterspørgsel efter mere planlægning -
 - Større projekter og vanskelige myndighedsopgaver – er nødvendige for at kunne skabe udvikling.



Servicetjek

- Markant stigende kompleksitet på myndighedsområdet. Særligt krav om miljøvurderinger og EU's vandrammedirektiv og habitatdirektiv kaster udfordringer af sig. Natur og Miljø fylder meget mere i planlægning, byggesag etc. Landsdækkende udfordring der gør at andre kommuner også i højere grad køber ekstern bistand ind. Da noget kræver særlige kompetencer.
- Ønske om hurtigt, smidig og løsningsorienteret myndighedsarbejde kan stå i modsætning til krav om dokumentation og fejlfri myndighedsbehandling.
- Mange henvendelser, aktindsigter, sagsindsigter, spørgsmål og andet giver anledning til forsigtighed hos medarbejderne og "oversagsbehandling". Man går med "livrem og seler".
- Enkeltsager der fylder meget politisk og i medierne og har afsmittende effekt på en øvrige sagsbehandling.
- Pres/efterspørgsel efter juridiske kompetencer.



Nye tiltag

- Arbejde med servicekultur i hele UMT er sat i gang. Rulles ud til medarbejderne i efteråret 2025.
- Kvalitetsledelse på miljøområdet under udrulning. Flere områder gennemgås.
- Etablering af tværgående projektkontor der skal koordinere de store myndigheds- og anlægsopgaver der er på tallerkenen (Flodbyen, Klimabroen, Ringboulevardens forlængelse etc.)
- Etablering og konsolidering af bygherrefunktion i Ejendomsservice.
- Videreudvikling af Ejendomsservice i lyset af anbefalinger fra analyse jf. budgetaftale 2025.
- Delegation af kompetencen til miljøtilladelser tilbage til forvaltningen pr. 1. januar 2026
- Brug for politisk prioritering af opgaver.

RANDERS





Mere effektiv lokalplanlægning og byggesagsbehandling

Hvad er ved at blive igangsat?

- Forvaltningen er ved at optimere interne og eksterne processer.
- Der arbejdes på at sikre en digital løsning for anmodning om lokalplanlægning, bl.a. så sager kan opstartes mere hensigtsmæssigt (ansøgningsportal, opdateret kvalitetsmanual, referenceliste, arkitekturpolitik etc.).
- Kompetenceudvikle og lave skabeloner til at understøtte effektive arbejdsgange.
- Løbende overveje om der altid er lokalplanpligt og om den rigtige juridiske og administrative løsning for at givent projekt er en lokalplan. Men den ”sikre” løsning er altid lokalplan.
- Igangsat arbejde med servicekultur i forvaltningen (den oplevede service).



Hvad kan gøre proces for lokalplanlægning hurtigere?

- Forvaltningen oplever en stor tilgang af ønsker til lokalplanlægning.
- Overveje om man fortsat skal have forbedet på alle sager med kommuneplantillæg eller om forbedtten kan "afrapporteres" ved fremlæggelse af forslag i stedet?
- Uddelegering af yderligere kompetencer til forvaltningen for:
 - Igangsætning af planer, som overholder kommuneplanen og hvor det ikke vurderes nødvendigt med politisk stillingtagen og udelukkende igangsætte hvis der er ændringer af kommuneplanen, da den er den politisk vedtagne ramme for byggeriet
 - Administrativ vedtagelse af lokalplaner, såfremt der ikke er indkommet høringsvar.
- At prioriteringskriterierne vedtaget af EPU overholdes og der fx som udgangspunkt ikke laves planlægningen, som ikke overholder kommuneplanen.
- Ny procedure ift. ændringer af kommuneplanens rammer ved større tillæg hvert andet år frem for løbende tillæg. På den måde kan vi optimere ressourcerne til arbejdet.
- Færre politiske bestillinger af strukturplaner og lignende ikke lovpligtige planer.
- Flere lokalplanlæggere og myndigheds-backup på særligt natur og miljøområdet (flere ressourcer til at løse opgaven).
- Tydeligt politisk mandat til forvaltningen.
- Private udviklere laver lokalplaner hvis det er hurtigere.



Mere effektiv byggesagsbehandling

Der behandles ca. 2000 sager om året, heraf ca. 10 afslag

Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid på tværs af sagstyper er ca. 51 dage. Det gør os næsten gennemsnitlige i Danmark

Årligt dialogmøde med de hyppigste ansøgere.

Hurtigere byggesagsbehandling

- Ved digitalisering og selvbetj
- Ved flere medarbejdere
- Ved bedre oplyste sager

RANDERS



Børn og Skole

Servicetjek:

Forvaltningen er kendetegnet med mange decentrale enheder, herunder dagplejere, dagtilbud og skoler samt en række private aktører.

- God opdeling på mellem fagområderne: børn, skole og familie
- Fokus på at etablere helhedsorienteret løsninger omk. børn og unge i sårbare positioner.
- Stort fokus på at skabe stærke børnefælleskaber, herunder integration af børne/handicap.
- Et styrket kvalitetsarbejde på hhv. skole og dagtilbudsområdet.
- Behov for mere tværgående fokus på de unge og uddannelse
- Udfordringer med personalemangel og rekrutteringsudfordringer.

RANDERS



Budget 2025 – Klyngesamarbejde

I budget 2025 skulle forvaltningen undersøge potentialet i et formaliseret samarbejde mellem skolerne på hhv.:

1. **Det administrative område**
2. **Udvikling af faglige spidskompetencer**

Arbejdet med at styrke de faglige spidskompetencer på skolerne er indarbejdet i skoleområdets forskellige kompetenceplaner, f.eks. ifm. “Alle med i skolestart” og de nationale ressourcer til efteruddannelse af flere læse- og matematikvejledere.

Der er iværksat en proces med fokus på at understøtte skolerne administrativt, herunder digitalisering, forenkling og ensartethed.

Det er forvaltningens vurdering, at det er vanskeligt at realisere et økonomisk potentiale i klyngesamarbejdet, bl.a. fordi sekretærfunktionen løfter en mangeartet opgave på skolerne.

Men processen forsætter, for at styrke kvaliteten af skolernes administrative håndtering, samt at understøtte samarbejdet mellem forvaltningen og skolerne.



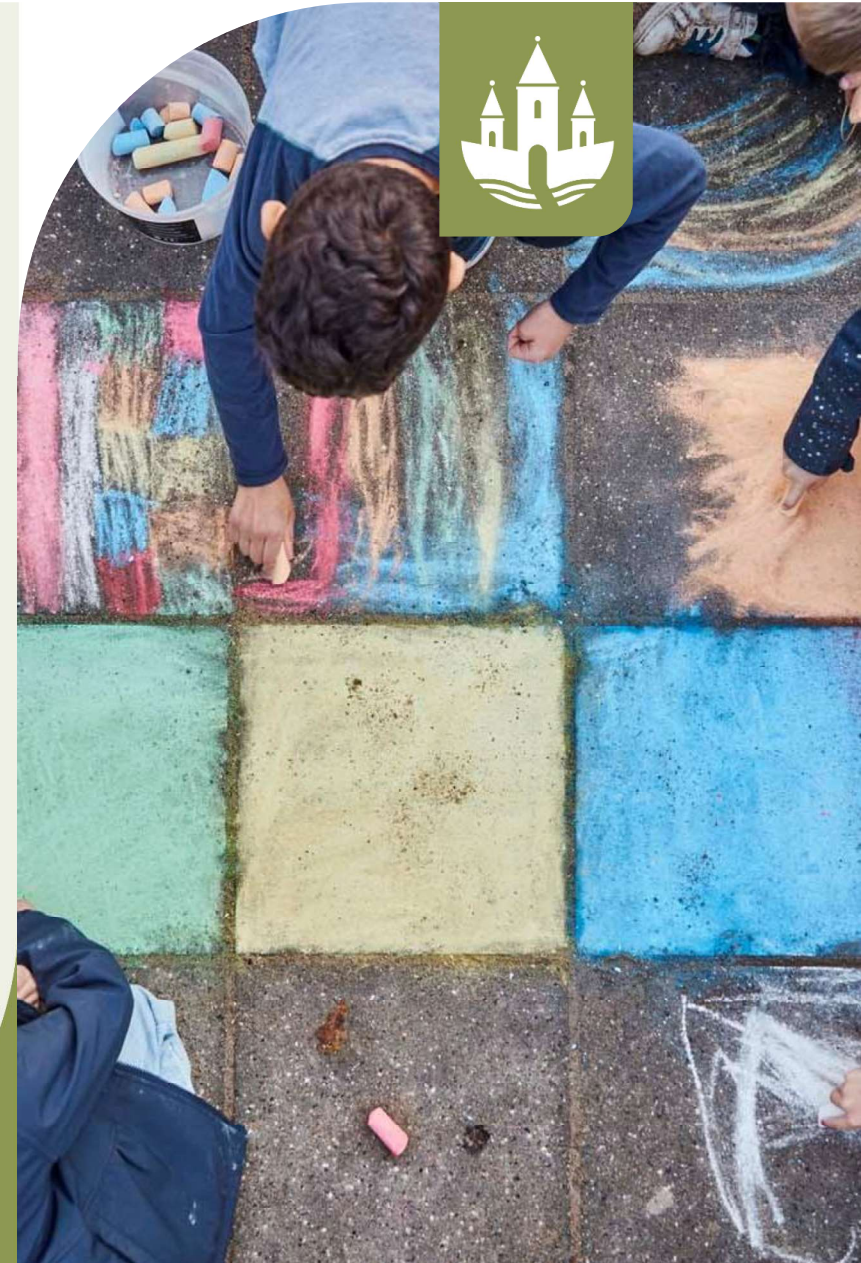
Forslag

At arbejdet med muligt klyngesamarbejde erstattes af en proces for at sikre et bæredygtig skoleområde, gennem en analyse, med fokus på et bæredygtighedsprincip for:

1. **Det administrative område:** digitalisering, forenkling og ensartethed
2. **Det faglige læringsmiljø:** medarbejderkompetencer, vejlederkultur og forsat pædagogisk udvikling på skolerne.
3. **Den bygningsmæssige volume:** kapacitet, vedligeholdelsesstand og udvikling af pædagogiske læringsmiljøer.
4. **Ledelse:** faglighed, proces og forældreinddragelse

Analysen skal bygge på en inddragende proces, hvor der er fokus på at undersøge mulighederne for at styrke samarbejdsrelationerne mellem skolerne, med henblik på at sikre en forsat høj faglig kvalitet, robuste enheder og et fælles serviceniveau i Randers Kommune.

Analysen skal samtidig forsat give skolerne mulighed for at udvikle deres praksis og særkendetegn, jf. intentionerne i "Frihed og Fordybelse".



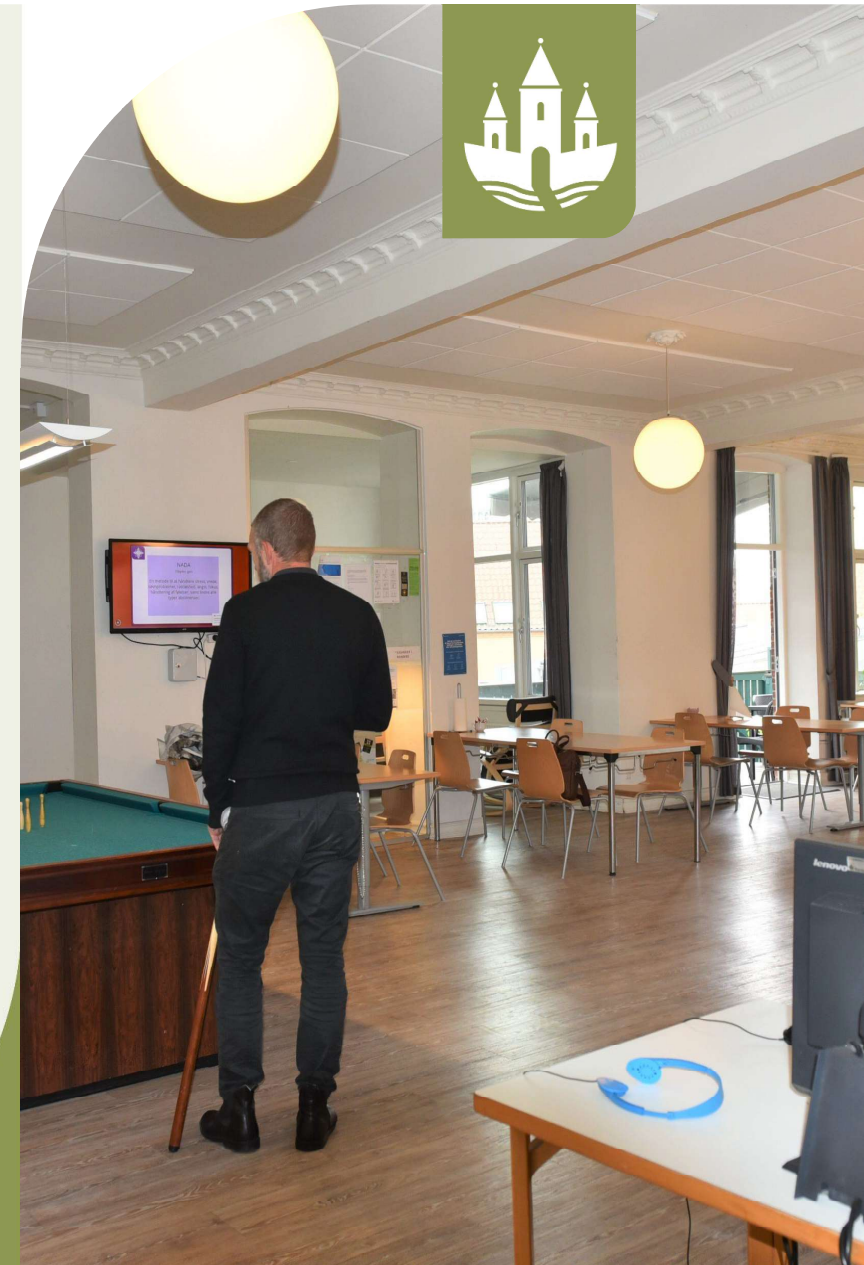
Social og arbejdsmarked

Servicejek

- Omfattende reform på beskæftigelsesområdet som skaber usikkerhed, men også en masse muligheder.
- Socialområdet er udfordret af et stort udgiftspres – og der skal bruges ressourcer på at finde og realisere økonomiske potentialer
- Der er behov for et omfattende byggeprogram på socialområdet.
- Styrke mulighederne for helhedsorienteret indsats på tværs af social og beskæftigelse med de nye muligheder reformen giver – herunder også på ungeområdet

Forslag:

- At skabe bedre sammenhænge mellem social- og beskæftigelsesområdet
- At skabe sammenhænge i forløb ud fra et borgerperspektiv
- At skabe en samlet indsats på ungeområdet der skal bidrage til løse udfordringen omkring de 1.000 unge uden job eller uddannelse
- At flytte indsatser fra Børn- og Skole (FGU, UU og Uddannelse).
- At skabe en samlet indsats for borgere længst væk fra arbejdsmarkedet og som samtidig har behov for en indsats fra socialområdet
- At fokusere på at indfri et økonomisk potentiale
- Med forslag til ny struktur reduceres den samlede ledelsesstruktur i hele forvaltningen.
- Arbejde på at nedbryde kompleksiteten på socialområdet.
- Igangsætte forløb som kan optimere den økonomiske styring og afrapportering (tæt opfølgning).



Særligt om borgerbetjening

Borgerbetjening:

Servicetjek:

- Det er vanskeligt for borgere at finde rundt i det kommunale system.
- Ofte svært at nå frem til den rette medarbejder.

Forslag:

- Styrke første møde med borgere, virksomheder og øvrige eksterne.
- Løse flere henvendelser i fronten.
- Etablering af en egentlig borgermodtagelse – flere problemer skal løses i første række
 - Vil kunne aflaste enkelte afdelinger

Konkret forslag udarbejdes.

RANDERS



Sundhed, kultur og omsorg

Servicetjek

- Gennemførelse af den nye ældreloven 1. juli 2025
- Proces hen imod opgaveflytning til Regionen på sundhedsområdet. Akutsygepleje og midlertidige pladser
- Velfungerende distriktsstruktur på omsorgsområdet
- Lille fritids- og kulturforvaltning til at understøtte mange interessenter og aktiviteter
 - Forvaltningen kan ikke koordinere aktiviteter for bl.a. kulturaktører.
- Få centrale ressourcer til økonomistyring og politisk betjening
- Velfungerende sundhedsafdeling men behov for større integration med Børn- og skole og Social- og arbejdsmarkedsområder, der efterspørger sundhedskompetencer tættere på.

RANDERS



Forslag

- Fastholdelse af den nuværende distriktsstruktur på omsorgsområdet, men evaluering efter to år. Udvide antallet kommer der forslag om.
- Styrkelse af økonomifunktionen.
- Styrkelse af øvrige centrale støttefunktioner indenfor eget område
- Sundhedsafdelingen skal styrkes og have samlet flere funktioner for at styrke den sundhedsmæssige faglighed. Flere tilbud skal leveres tættere på og i samarbejde med Børn- og skole og Social- og arbejdsmarkedsområderne – som efterspørger sundhed tættere på.
- Oprettelse af en afdeling for mental sundhed.
 - Samling af alle dele af den kommunale forebyggelse vedr. mental trivsel ét sted (organisatorisk – potentielt også fysisk med én indgang for borgerne).
- Sundhedsaktiviteter fra andre afdelinger flyttes til eller styres fagligt til sundhedsafdelingen – jf. også ny folkesundhedslov
- Overvejes om der skal afsættes ressourcer til at koordinere kulturaktiviteter på tværs som kulturaktørerne efterspørger
- Omsorgsområdet skal løse opgaver for Socialområdet vedrørende plejekrævende borgere



Øvrige områder

Øvrige områder

Servicetjek:

Kommunaldirektørens eget kontor:

- Kommunikation + event
- Jura
- Byrådsbetjening

Beredskab:

- Beredskab er et område, der af flere årsager skal prioriteres højere i fremtiden.
- Arbejdet omkring styrkelse af beredskabet er igangsat – arbejde med implementeringen forsætter.

Det foreslås, at der etableres som en afdeling for beredskab, der placeres under kommunaldirektøren. Forslag fremlægges til budgettet - jf. sag til byrådet d. 24. juni 2025.





Del 3: Modeller for ny organisering

Politisk model - forvaltningsmodel



Del 4. Videre proces.



Hvad sker der herefter:

Præsentation for:

- Direktør- og chefforum
- HMU
- SektorMED

Bredere offentliggørelse ifm. budgetmaterialet.

Beslutninger ifm. budget.

Beslutninger efter valget

Implementering 1. januar 2026 eller senere

- Der skal arbejdes mere med forslagene.