

REFERAT Direktionen d. 02-03-2026

Mødedato Mandag d. 02. marts 2026 kl. 11:00

Mødested Mødelokale 1.14

Mødedeltagere Lars Holte, Anya Krogh Manghezi, Rasmus Vanggaard
Knudsen, Jakob Lyng Lind

Indholdsfortegnelse

Lukket.....	3
Lukket.....	4
Lukket.....	5
Budgetanalyser - økonomi, organisering og opgaver.....	6

Punkt 1: Lukket

24/13160

Punkt 2: Lukket

21/25301

Punkt 3: Lukket

25/18964

Punkt 4: Budgetanalyser - økonomi, organisering og opgaver

25/19340

Baggrund

Direktionen har i forbindelse med drøftelsen af tidsplan og rammer for Budget 2027-2023 den 19. januar besluttet, at der skal etableres en ”analyse-muskel” in-house, som skal udarbejde budgetanalyser. Denne sag er et mere detaljeret oplæg til økonomi og organisering af analysekapaciteten, og samtidig også et bud på hvilke analyser, der skal startes med, og hvordan de følgende analyser udvælges.

Indstilling

ØAC indstiller til direktionen,

1. at der afsættes 0,82 mio. kr. i 2026, 1 mio. kr. i 2027 og 0,5 mio. kr. i 2028 til opstart af analyseprojekt finansieret af direktionens udviklingspulje
2. at der afsættes 0,42 mio. kr. i 2026, 0,5 mio. kr. i 2027, 0,25 mio. kr. i 2028 finansieret forholdsmæssigt af SPC, FDC, SOC, SAC og ØAC efter centrenes administrationsbudget
3. at analysekapaciteten forankres i ØAC
4. at indsatsen evalueres efter ca. 1,5 år og det beslutes, hvorvidt finansieringen skal forlænges
5. at analyserne løbende udvælges i forhold til hvilke områder, der er har størst vækst i budgetterne (råderum) og hvilke områder, der har de største budgetoverskrivelser (cost-avoidance). Den første analyse, der igangsættes, er en analyse af aktivitetsvæksten i hjemmeplejen.

Beslutning Direktionen den 02-03-2026

Direktionen godkender sagens indstillinger.

Sagsfremstilling

I starten af december har der været afholdt kaffesnakke med direktørerne i forhold til udfordringer, potentialer og eventuelle budgetanalyser til budget 2027. Samlet for alle direktørerne har der været et ønske om at have fokus på de store tal herunder hvor, der kan justeres på serviceniveauet.

Samtidig er der områder med store strukturelle ubalancer, som kræver dybdegående analyser før, der kan handles strategisk og budgetmæssigt i forhold til prioriteringsforslag eller cost avoidance forslag.

De seneste år har der flere gange været købt større konsulentprojekter ind, som har skulle pege på effektiviserings- og forbedringsmuligheder. Konstellationen trækker imidlertid store ressourcer i organisationen samtidig med, at der ikke er en særlig stor organisatorisk læring af samarbejderne.

Derudover kan der opstå udfordringer, når resultatet af analyserne skal implementeres – der er ikke altid ejerskab til anbefalingerne, og der kan mangle viden, der bygger bro mellem analysen og implementeringen. Derfor foreslås det at etablere en ”in-house” analyse-gruppe. Gruppen skal gennemføre en række analyser, men skal samtidig medvirke til en tværgående kompetenceudvikling i HTK og til at udvikle et koncept for, hvordan vi forstår, afgrænser og arbejder med budgetanalyser fremadrettet. Midlerne afsættes i en midlertidig periode fra marts 2026 til juni 2028 og skal dermed give input til budgetprocesserne for Budget 2027, Budget 2028 og Budget 2029. Det evalueres medio 2027 om indsatsen skal fortsætte og/eller skaleres op/ned.

Forslag til organisering

Det foreslås, at der ansættes en projektleder og en projektmedarbejder, som forankres i ØAC. Derudover skal analyseindsatsen suppleres med eksisterende ressourcer, der skal allokeres til arbejdet:

- Hele Budget- og Analyse vil være ressourcepersoner i indsatsen, og skal kompetenceudvikles til på sigt selv at designe og drive lignende analyser. Det betyder, at der til hver analyse knyttes minimum 2 medarbejdere fra Budget- og Analyse
- Data- og udviklingskonsulenter fra fagcentrene kobles til hvert analyseprojekt – gerne som en ind-stationering 1-2 dage om ugen, så der bliver tydelighed i organiseringen og mandatet i opgaven. Ligesom økonomikonsulenterne bidrager de som projektmedarbejdere og bliver kompetenceudviklet via projektarbejdet

Hvilke analyser skal laves?

Udvælgelsen af analyseprojekter skal laves ud fra to parametre:

- Analyser der skønnes at kunne skabe råderum i budgettet
- Analyser der skønnes at dæmpe en udgiftsvækst (cost-avoidance)

Analyserne skal i udgangspunktet have en vis volumen, dog kan det eventuelt give mening at supplere de store analyser med lidt mindre analyser alt efter, hvordan fremdriften er i opgaverne.

I øjeblikket er det følgende fire områder, som driver store udgifter og budgetudvidelser i HTK – og hvor der er behov for analyser for at finde yderligere styringshåndtag:

- Ældreområdet
- Specialiseret voksenområdet
- Specialundervisning
- Specialiseret børneområde

Fokus vil derfor i første omgang være på disse områder. Det kan overvejes, om der på sigt også skal kigges på andre områder fx administration og ejendomme/biler, da det i flere kommuner har vist sig at være områder med stort effektiviseringspotentiale.

Konkret foreslås det, at en analyse af ældreområdet sættes i gang som det første. Det vil være en analyse med fokus på den aktivitetsstigning, der har været på hjemmeplejeområdet de seneste år – som langt overstiger væksten i antal ældre, og som pga. demografireguleringen af budgettet betyder en væsentlig budgetvækst. Analysen skal undersøge, hvad der driver væksten, og hvilke handlemuligheder der er ift. at stoppe eller dæmpe væksten, herunder fokus på hvorvidt der er forskel på det politisk fastsatte serviceniveau, og den praksis der er gældende. Analysen skal kobles til de tiltag, der allerede er igangsat på hjemmeplejeområdet (analyse af drift af hjemmepleje og ubalance i sygeplejebudgettet).

Derudover har ØAC i det nye koncept for budgetopfølgning et fokus på at diagnosticere de forskellige budgetområder, hvor der er ubalance og/eller stor vækst i forhold til, om det er en ubalance, der kan håndteres på kort, mellemlang eller langt sigt – og om det er noget, der kræver analyse. Vi vil derfor foreslå, at de efterfølgende analyser besluttes/revurderes 2 gange årligt i direktionen i forbindelse med drøftelserne af 1. og 2. budgetopfølgning. Det betyder også, at vores definition af ”budgetanalyser” ikke er begrænset til benchmark-analyser af serviceniveau, men også vil være analyser, der mere dybdegående analyserer potentialer knyttet til vores praksis på afgrænsede fagområder. Et eksempel kan være analyse af vores egne specialiserede tilbud i forhold til målgrupper, tomgang og intern effektivitet i driften. Et andet eksempel kan være visitationspraksis, serviceniveau og afledte udgifter på herbergsområdet.

I tidligere direktionsdrøftelser er der også nævnt opgaver, der knytter sig til implementeringen af de analyser, som Implement producerer på børneområdet. Vi vurderer imidlertid, at det er for tidligt at konkludere, om der er behov for en

analysegruppe til at arbejde videre med Implements anbefalinger, eller om implementeringen af ny takstmodel, ny budgettildeling osv. kan gribes i ØACs, SPCs, FDCs og UUCs ”almindelige” set-up.

Økonomi

Direktionen har bedt om et bud på, hvordan analysemusklen kan medfinansieres af centrene. Det foreslås, at 2/3 dele af udgiften finansieres af direktionens udviklingspulje, mens resten deles mellem de fire centre, som analysegruppen skal fokusere på og ØAC. Nedenfor er udgiften forholdsmæssigt fordelt (andel af administrativt budget):

(i 1.000 kr.)	2026	2027	2028	I alt
Direktionens udviklingspulje	820	1.000	500	2.320
SPC	41	48	24	113
FDC	81	97	48	227
SAC	139	166	83	388
SOC	120	143	72	335
ØAC	38	45	23	106
I alt	1.240	1.500	750	3.490

Den relativt store investering i etableringen af en intern analysemuskel skal ses i sammenhæng med den budgetudfordring, vi ser ind i de kommende år, hvor der skal findes 130+ mio. kr. Oven i det skal der lægges 30-50 mio. kr. for at få bugt med en strukturelle ubalance, der er imellem udgifts- og indtægtsniveauet, som formodes at blive yderligere forværret, når især udligningsreform men også sundhedsreform implementeres fuldt ud fra 2029.

Analysen kan medvirke til at identificere de bedst mulige økonomiske handlemuligheder frem for blot rå besparelser, som vil være alternativet, når så store beløb skal findes. Det forventes, at der kan laves 3-4 analyser pr. år.