



Budgetanalyse

Budgetanalyse i Københavns Kommunes Kultur- og Fritidsforvaltning

23. maj, 2025

Deloitte.

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	s. 3
Deep-dive 1: Arbejdstilrettelæggelsen i Center for Økonomi, Digitalisering og Organisation (CØDO).....	s. 6
Deep-dive 2: Servicemodellen i Center for Kultur og Fritidsaktiviteter (CKFA).....	s. 11
Deep-dive 3: Omkostningsægte priser.....	s. 17
Deep-dive 4: Forudsætning for bedre anvendelse af data.....	s. 20
Opsamling og potentialeopgørelse.....	s. 24
Bilag:.....	s. 27

Indledning | Udgangspunkt for analysen

Deloitte har på efterspørgsel fra fra Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF) udarbejdet en budgetanalyse, der skal bidrage til, at forvaltningen kan sikre en økonomi i balance og samtidigt understøtter den fortsatte, faglige udvikling.

KFF's udgangspunkt

Kultur- og Fritidsforvaltningen har udarbejdet en effektiviseringsstrategi for 2026 og 2027. Formålet med effektiviseringsstrategien er at tilvejebringe effektiviseringsinitiativer, som gør, at forvaltningen kan opfylde de måltal, som må forventes i de to år. Det samlede finansieringsbehov gennem effektiviseringer forventes at udgøre ca. 17,6 mio. kr. i 2026 stigende til 34,5 mio. kr. i 2027.

Effektiviseringsstrategien indeholder i alt 7 forskellige spor, hvoraf ét er at igangsætte en budgetanalyse, som kan anviser effektiviseringsmuligheder i forvaltningen. Budgetanalysen skal give effektiviseringer for mindst 2 mio. kr. i 2026 og 6 mio. kr. fra 2027 frem og gerne mere.

Effektiviseringerne skal ske gennem forslag, der ikke er dækket af de øvrige spor i effektiviseringsstrategien. Budgetanalysen skal således pege på forhold, som forvaltningen ikke allerede er opmærksom på og arbejder med.

Budgetanalysen skal bidrage til, at forvaltningen samlet sikrer en økonomi i balance og samtidigt understøtter den faglige udvikling af kerneforretningen.

Deloitte's tilgang til budgetanalysen

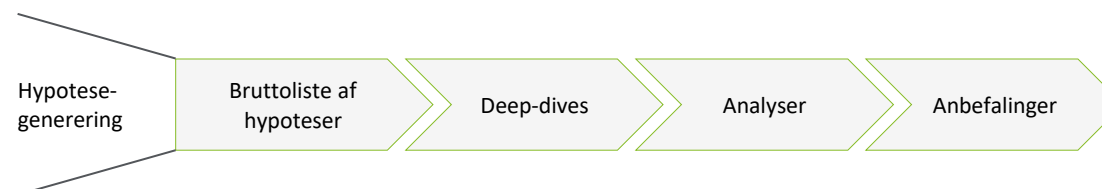
Med afsæt i ønsket fra KFF, Deloitte's kendskab til forvaltningen og erfaring med lignende budgetanalyser, har der været fokus på følgende centrale leverancer:

- Bruttokatalog med mulige effektiviseringsinitiativer på baggrund af en dybdegående analyse
- Opsummerende beskrivelse af hvert enkelt initiativforslag
- Deep-dives og viden om KFF som understøtter den efterfølgende opfølgning på initiativerne.

Fremgangsmåde

Analysen har haft følgende fremgangsmåde:

- Hypoteser blev genereret og en bruttoliste af hypoteser blev præsenteret for KFF til udvælgelse.
- De udvalgte hypoteser blev formuleret til fire deep-dives, som er blevet analyseret.
- Analysen har taget udgangspunkt i data fra KFF, herunder udgiftsgrundlag, ressourceopgørelser og årsplaner. Hertil er der efterfølgende afholdt interviews og workshops med udvalgte medarbejdere i forvaltningen
- På baggrund af dette anviser analysen en række anbefalinger og potentialer.



Indledning | Proces og udvælgelse af analyseområder

KFF har, understøttet af Deloitte, udvalgt fire deep-dives som analysen har forkuseret på. Processen begyndte med præsentation af hypoteser om potentielle områder for effektivisering, og gennem en tragt-baseret tilgang blev de fire analyseområder således fastlagt.

Udvælgelse af analyseområder

I analysens indledende faser har KFF i samarbejde med Deloitte indsnævret udvalget af analyseområder, for til sidst at udvalgte fire analyseområder eller deep-dives, som denne analyse tager udgangspunkt i. De fire deep-dives er:

Deep-dive 1: Arbejdstilrettelæggelsen i Center for Økonomi, Digitalisering og Organisation (CØDO)

Deep-dive 1 har haft fokus på om den nuværende arbejdstilrettelæggelse i Center for Økonomi, Digitalisering og Organisation (CØDO) samt de dele af indkøbsfunktionen, som i dag ligger i CKFA, kan optimeres. Udgangspunktet for analysen har været, at den nuværende organisering og bemanding er et produkt af løbende konsolideringer og reorganiseringer og er således i et vist omfang betinget af historik. En revurdering heraf kan således vise et potentiale ved omlægning af processer og snitflader.

Deep-dive 2: Servicemodellen i Center for Kultur og Fritidsaktiviteter (CKFA)

Deep-dive 2 har haft fokus på servicemodellen i arbejdet med fagområderne indenfor Aktiviteter samt Analyse og Udvikling – dvs. kultur, idræt og biblioteker. Analysen har arbejdet med at identificere potentialer der skal sikre de rette balancer mellem robusthed i driften, understøttelse og synergier, og effektivitet i værdikæderne, samt lokalt ejerskab og -kendskab.

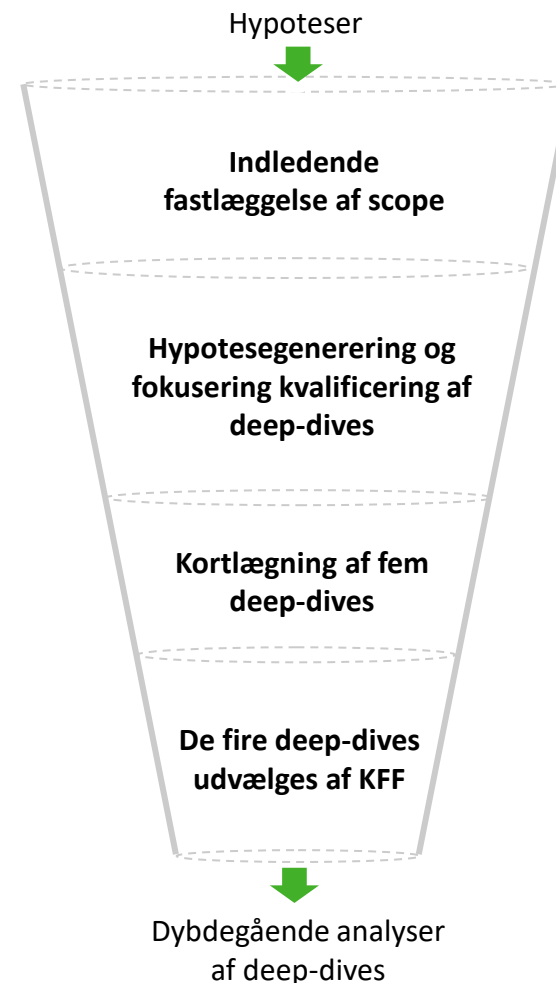
Deep-dive 3: Omkostningsægte priser

Analysen har haft fokus på, om priserne på ydelser i KFF sikrer alle de mulige indtægter. Hensigten er at omfatte de priser, der fastsættes på omkostningsniveau, og som ikke er omfattet af takstberegningen, eller som ikke i væsentligt omfang er fastsat med politiske bindinger. Herunder er det blevet undersøgt, om introduktionen af markedspriser til erhvervsmæssige udlejere har haft en effekt på indtægtsniveauet.

Deep-dive 4: Forudsætninger for bedre anvendelse af data i KFF

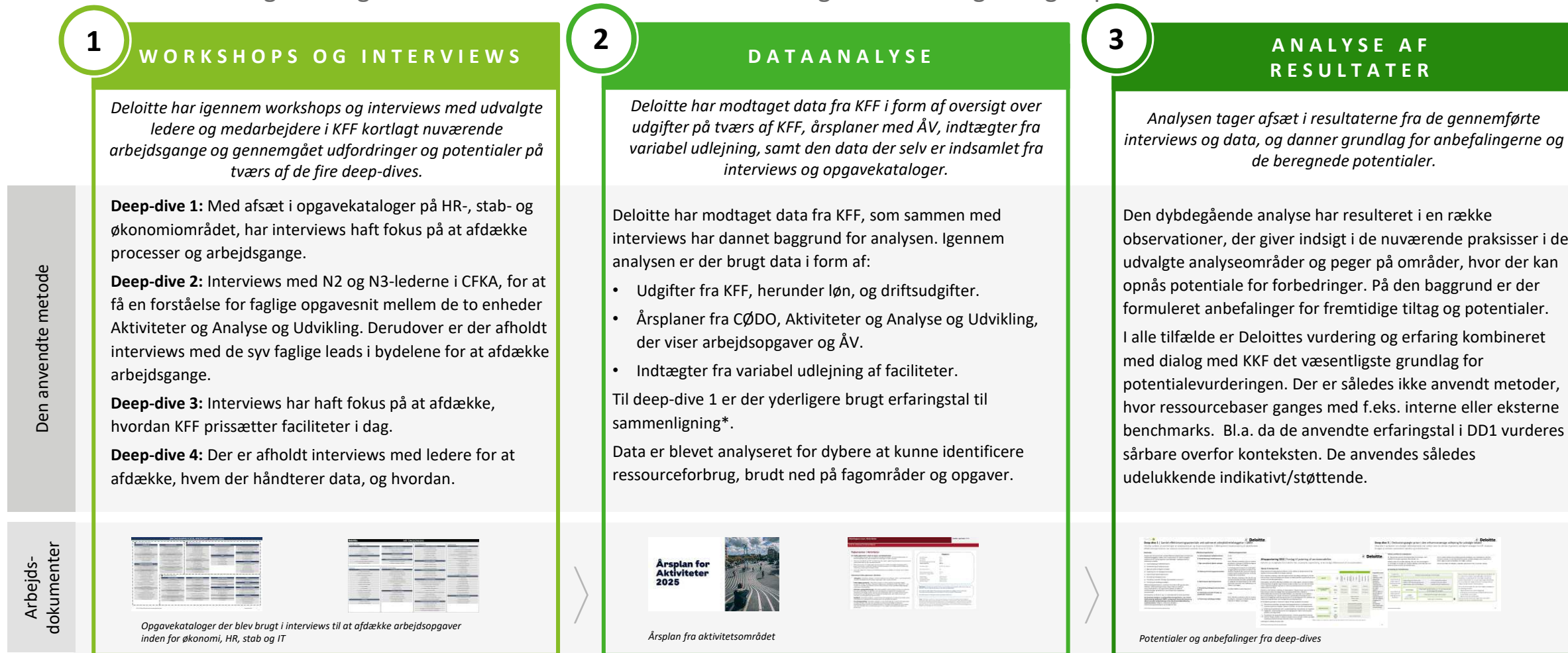
Deep-dive 4 har fokuseret på datahåndteringen i KFF. Hovedfokus i dette deep-dive har primært været at identificere de næste skridt for KFF i håndtering og konsolidering af data, med henblik på at realisere kvalitative gevinster på kort sigt og vurdere økonomiske potentialer på lang sigt.

En tragt-baseret tilgang til udvælgelse af analyseområder



Indledning | Metode

Analysen er baseret på tre trin, der inkluderer workshops og interviews med ledere og medarbejdere for at kortlægge arbejdsgange og identificere udfordringer og potentialer. Efterfølgende er data fra KFF blevet analyseret for at danne grundlag for anbefalingerne. Til sidst er resultaterne blevet gennemgået for at formulere konkrete forbedringsinitiativer og beregne potentialer.



På de følgende slides gennemgås de fire deep dives



Afrapportering deep-dive 1

Arbejdstilrettelæggelsen i Center for Økonomi, Digitalisering og Organisation (CØDO)



Afrapportering DD1 | Samlet effektiviseringspotentialer ved optimeret arbejdstilrettelæggelse i CØDO

Deloitte vurderer, at optimeringen af arbejdsprocesser og ressourceudnyttelse i CØDO gennem implementering af identificerede effektiviseringsinitiativer kan realisere et potentiale svarende til op til 6,5 ÅV.

Beskrivelse	Effektiviseringsinitiativer	Effektiviseringspotentialer
Analysen har fokuseret på det samlede effektiviseringspotentialer ved optimeret arbejdstilrettelæggelse i CØDO. Ved at implementere en række strategiske initiativer kan KFF opnå besparelser og forbedringer i arbejdsprocesserne. Initiativerne omfatter: a) Sammenlægning af indkøbsfunktioner b) Standardisering af kreditorprocesser c) Øget anvendelse af digitale værktøjer d) Etablering af en forretningspartnerstruktur e) Optimering af registreringsrammen f) Revurdering af datagovernance g) Prioritering i anvendte "Strategi- og projektleder-ressourcer" h) Prioritering af udviklingsporteføljen. Effektiviseringspotentialerne er estimeret til samlet 6,5 ÅV gennem disse initiativer. Implementeringen af tiltagene vil ikke kun optimere ressourceudnyttelsen, men også styrke kvaliteten af støtten til kerneforretningen og direktionen, samt forbedre det tværgående procesejerskab. Det bemærkes, at initiativ d. og e. er understøttende for andre potentialer. Det bemærkes yderligere, at særligt effektiviseringsinitiativ a. og b. kræver ledelsesmæssig opbakning til CØDO's omlægning af decentrale processer og adfærd, herunder særligt ændringer af den decentrale indkøbsadfærd og systemanvendelse.	A. Sammenlægning af indkøbsfunktioner	0,5 ÅV
	B. Standardisering af kreditorprocesser	2-3 ÅV
	C. Øget anvendelse af digitale værktøjer	Det er Deloitte's vurdering, at der for nuværende ikke er grundlag for at beregne et effektiviseringspotentialer. Initiativet er tilføjet i back-loggen.
	D. Etablering af forretningspartnerstruktur	Forretningspartnerstrukturen vil understøtte en forbedring af opgavesplittet og kvaliteten af støtte til kerneforretning og direktion. Derudover bør ressourcer omprioriteres fra prognose og forecasting til business controlling og tværgående procesejerskab.
	E. Optimering af registreringsrammen	Det er Deloitte's vurdering, at der ikke kan opgøres et særskilt potentialer forbundet med løftestangen. Den er dog en vigtig del af forudsætninger for fuld realisering af potentialer forbundet med af løftestang b. Initiativet er tilføjet i back-loggen.
	F. Revurdering af datagovernance (se deep-dive 4)	Området afdækkes under deep-dive 4
	G. Prioritering i anvendte "Strategi- og projektleder-ressourcer"	2-3 ÅV
	H. Prioritering i udviklingsporteføljen	Det er Deloitte's vurdering, at der for nuværende ikke er grundlag for at beregne et effektiviseringspotentialer. Initiativet er tilføjet i back-loggen

Initiativerne er beskrevet yderligere på de følgende sider.

Afrapportering DD1 | Effektiviseringspotentialer for CØDO (1/2)

Nedenfor gennemgås de identificerede løftestænger til effektivisering af arbejdstilrettelæggelsen i CØDO.

a. Sammenlægning af indkøbsfunktioner

Forvaltningens indkøbsorganisation er i dag delt i to teams med i alt 7 ÅV, ét placeret i CØDO og ét placeret i CFKA. De to teams foreslås samlet i CØDO. Deloitte vurderer, at der kan realiseres en gevinst ved at eliminere dobbelt opgaveløsning samt optimere udnyttelsen af bredden og prioriteringsmulighederne på tværs af det samlede team og de samlede opgaver. Ved inddragelse af erfaringstal vurderes det, at KFF på området allerede i dag er relativt effektive.

Deloitte vurderer dog kvalitativt, at der alt andet lige, vil være et (begrænset) yderligere potentiale ved eliminering af dobbelt opgavevaretagelse ved en sammenlægning af funktioner, og **at der på den baggrund ved sammenlægning kan realiseres en besparelse på 0,5 ÅV (ca. 7.5 %).**



b. Standardisering af kreditorprocesser

Forvaltningens kreditorprocesser er i dag præget af mange arbejdsgange udenom systemerne båret i mails mv. Der er beskæftiget 12 ÅV med området. Deloitte vurderer, at den samlede kreditorproces i KFF kan optimeres. Gevinsten realiseres ved eliminering af iterationer og manuelle processer i forbindelse med fakturaprocesser. Dette forudsætter standardisering af processer, arbejdsgange og regler samt øget anvendelse af Kvantum. Ændringer skal også omfatte indkøbsprocessen.

Deloitte vurderer, at KFF vil kunne realisere en besparelse på 2-3 ÅV (25-35%) på området ved at optimere egne processer.



c. Øget anvendelse af digitale værktøjer

Indenfor rammerne af de operationelle økonomiprocesser (processer med høj volumen af transaktionel karakter) er der - ud over den samlede indkøbs-til-betalingsproces – en mulighed for også at arbejde med effektivisering ved digital understøttelse af de øvrige processer, som der i dag anvendes 8,3 ÅV på.

Deloitte anbefaler KFF, at arbejdes videre med at implementere low-code-løsninger ved anvendelse af bl.a. ServiceNow samt modeller til afstemning, taksberegning mv. Det kan dog på det foreliggende grundlag ikke præciseres nærmere, hvorfor løftestangen i stedet **foreslås tilføjet til back-loggen**, så forvaltningen efterfølgende selv kan arbejde videre med området.



d. Etablering af forretningspartnerstruktur

Det anbefales, at der implementeres en "forretningspartnerstruktur", med teams af dedikerede ressourcer centreret omkring økonomi- og HR-støtte i forhold til de enkelte forretningsområder i KFF. Deloitte vurderer **at det i dag allokerede ressourceniveau på rimelig vis modsvarer opgaven**. Det anbefales dog, at ovenstående implementeres med henblik på understøttelse af løftestang a. og b. igennem et klarere opgavesplit samt understøttelse af muligheden for styrket kvalitet i støtten til hhv. kerneforretning og direktion.

Internt på området, er det ydermere Deloitte's vurdering, at der skal omprioriteres ressourcer fra prognose, forecasting mv. til business controlling og et styrket arbejde med det tværgående proces- og dataejerskab.



Afrapportering DD1 | Effektiviseringspotentialer for CØDO (2/2)

Nedenfor gennemgås de identificerede løftestænger til effektivisering af arbejdstilrettelæggelsen i CØDO.

e. Optimering af registreringsrammen

Det er Deloitte's vurdering, **at der ikke kan opgøres et særskilt potentiale forbundet med løftestangen**. Dog kan dette vise sig i forbindelse med implementeringsopgaven, hvorfor området er tilføjet den opdaterede back-log.

Initiativet er dog en vigtig del af forudsætningerne for fuld realisering af potentialet forbundet med løftestang b. Derudover er løftestangen en forudsætning for den interne omprioritering af ressourcer, der foreslås under løftestang d.



f. Revurdering af datagovernance

Området afdækkes under deep-dive 4



g. Prioritering i anvendte "Strategi- og projektleder-ressourcer"

I CØDO er strategi- og projektressourcer, svarende til 27,2 ÅV, fordelt mellem syv kontorer.

Af disse ressourcer indgår de 10,3 ÅV i løftestang h. til højre. Det er Deloitte's vurdering, at der for de øvrige 16,9 ÅV kan realiseres et potentiale på 10-20 % ved prioritering af bagvedliggende initiativer samt udnyttelse af synergier på tværs af de forskellige dele af CØDO. **Potentialet svarer til ca. 2-3 ÅV.**



h. Prioritering i udviklingsporteføljen

Det foreslås, at der foretages en vurdering af behovet for en strategisk prioritering af udviklingsporteføljen under hensyntagen til ressourcer, potentialer, forretningskritikalitet og implementeringsevne/kapacitet i forretningen. Analysen kan dels understøtte fokus i den forretningsmæssige implementering, dels kan den skabe grundlag for en eventuel justering af ressourcebehovet.

Det er Deloitte's vurdering, at der for nuværende ikke er grundlag for at beregne et effektiviseringspotentiale. Løftestangen er dog tilføjet den opdaterede back-log.



Deep-dive 1 | Implementeringsanbefalinger for CØDO

Det væsentligste effektiviseringspotentiale i deep-dive 1 findes på kreditorområdet (initiativ b). Analysen har vist, at der er en væsentlig sammenhæng til forvaltningens indkøbsprocesser. Deloitte anbefaler derfor, at KFF realiserer effektiviseringen på kreditorområdet ved at arbejde med den samlede proces for *indkøb-til-betaling*

Implementeringsanbefalinger

Deloitte anbefaler, at KFF implementerer ændringer på følgende områder:

- a) Justeret operationalisering af forvaltningens indkøbshierarki
- b) Implementering af differentierede processer for hhv. simple og komplekse indkøb
- c) Øget anvendelse af tilgængelig teknologi
- d) Justering af enheden KFF-Adm's. rolle, ansvar og opgavevaretagelse i indkøbsprocessen
- e) KPI'er og opfølgning på indkøbsadfærd

Generelt set tjener de foreslåede ændringer følgende formål:

- At øge den andel af forvaltningens indkøb-til-betalingsprocesser, der følger et "happy-flow" dvs. et flow, hvor indkøbet sker i Kvantum efterfulgt af en tilsvarende varemodtagelse i Kvantum, hvorefter bogføringen sker automatisk.
- At optimere de processer, der ikke kan følge et "happy-flow", så disse processer også håndteres mest muligt digitalt og effektivt.
- At fokusere KFF-Adm's. støtte til forretningen omkring 1) de indkøbs-til-betalingstyper, der er mest komplekse 2) For alle øvrige processer levere støtte til selv at foretage indkøb og fakturagodkendelse korrekt

I den forbindelse bemærker Deloitte, at forvaltningen i dag arbejder ud fra princippet, at alle medarbejdere i KFF ved alle indkøb skal starte med at henvende sig til KFF-Adm. Forvaltningen er i gang med at sikre fuld implementering af dette princip, da forvaltningen har vurderet, at det er nødvendigt for at sikre at forvaltningen når målene, sat af Intern Revision, for sikring af aftalecompliance.

Når KFF-Adm. modtager bestillingerne leverer de således derefter en "full service" ved at gennemføre indkøb, varemodtagelse og fakturahåndtering. Dette er en meget omkostningstung løsning, da den medfører stor mængde af mail- og telefon-baserede dialoger uden om den formelle systemunderstøttelse i Kvantum. Det er Deloitte's vurdering, at ambitionerne for sikring af aftalecompliance kan indfries, samtidig med at processerne gøres mindre omkostningstunge ved, at medarbejdere og ledere i højere grad (for simple indkøb) skal anvende de digitale løsninger direkte selv. Den kan vise sig hensigtsmæssigt i den forbindelse også at foretage en fornyet, risikobaseret vurdering af kontrolmiljøet og relationen til det afledte ressourceforbrug på varemodtagelsen og fakturagodskendelsen under hensyntagen til kommunens tværgående retningslinjer herfor.

KFF-Adm. kan derved fokusere ressourcerne på de komplekse indkøb samt vejledning og rådgivning af medarbejdere og ledere i forbindelse med de simple indkøb. Dette vil være en forandring, der skal håndteres igennem den samlede ledelsesstreng.



Afrapportering deep-dive 2

Service modellen i Center for Kultur og Fritidsaktiviteter (CKFA)



Afrapportering DD2 | Den nuværende servicemodels udfordringer

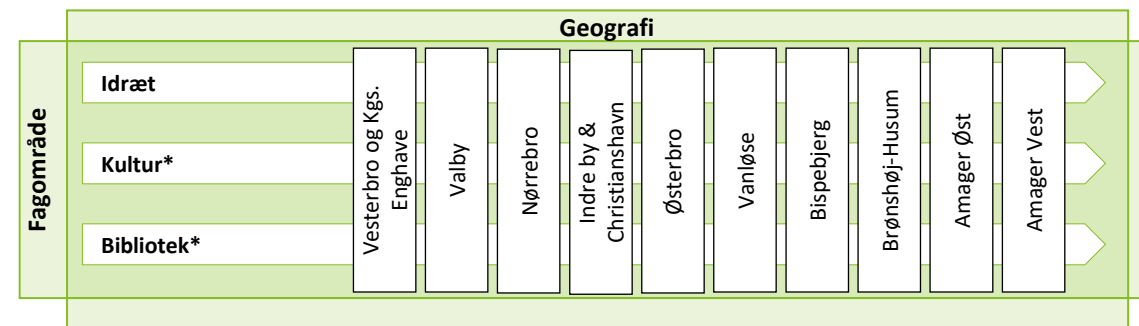
Den nuværende servicemodel er forankret i en matrix organiseret omkring geografi og fagområder. Deloitte foreslår, at servicemodellen justeres så geografien får mindre betydning og fagområderne gives større vægt.

Den nuværende servicemodel

I den nuværende servicemodel er arbejdsdelingen imellem hhv. *Aktiviteter* samt *Analyse og Udvikling* bedst beskrevet som en matrix med det hovedtræk, at de *geografiske* (bydele) hensyn er forankret i Aktiviteter og *fagområder* (bibliotek, kultur og idræt) i Analyse og Udvikling.

Analysen viser generelt, at Bydelsstrukturen med "10 for tynde skiver" er kilden til væsentlige udfordringer. Der er opstået for meget uensartethed på tværs med for mange kontaktpunkter og snitflader. Det gør det svært at samarbejde på tværs i driften og på tværs af drift og udvikling. Det har samlet skabt for mange transaktionsomkostninger.

For at løse problemstillingerne, anbefaler Deloitte at servicemodellen **justeres** indenfor rammerne af den nuværende overordnede organisering. Hermed menes, at der fortsat kan være to afdelinger – Aktiviteter samt Analyse og Udvikling. Justeringen understøtte, at de faglige mål i CKFA kan opnås.



*Note: Kultur- og biblioteksudvikling er samlet i Analyse og Udvikling, men er illustreret særskilt for at illustrere, at hvert fagområde er repræsenteret i udviklingsopgaverne med fokus på facilitetstypernes forskellighed.

Analyserede problemstillinger og observationer fra delanalyserne

Tre delanalyser i deep-dive 2 har identificeret en række problemstillinger og dertilhørende observationer med den nuværende servicemodel, som er opsummeret nedenfor:

Analyserede problemstillinger		Observationer fra delanalyserne	
Delanalyse 1	Opgavesnittet i den nuværende servicemodel for Analyse og Udvikling og Aktiviteter er ikke klar, hvilket skaber dobbeltarbejde og uhensigtsmæssig koordinering.	• Overlappende opgaver mellem centraliserede og bydelsspecifikke funktion binder dobbelt ressourcer	• Der foregår unødigt ikke-koordineret dialog til eksterne grundet bydelsstrukturen i Aktiviteter og fagområde-orienteringen i øvrige afdelinger, inkl. Analyse og Udvikling, .
Delanalyse 2	Fagområderne arbejder kun i begrænset omfang på tværs i den nuværende bydelsstruktur.	• Fast basisdrift kombineret med tynd ressourc sætning grundet bydelsstrukturen medfører begrænset værdi af udviklingskapacitet og indsats.	• Begrænset fælles opgaveløsning på tværs af byen udfordrer kapacitets og kompetenceudnyttelse.
Delanalyse 3	Bydelsstrukturen i Aktiviteter vanskeliggør tværgående ressourceallokering og implementering af udviklingsopgaver forankret omkring fagområder i Analyse og Udvikling.	• Uklart mandat for faglige leads (både fagligt og ressourcemæssigt) medfører stort koordinationsbehov ved tværgående indsatser grundet koordinering med 10 bydele.	• Vanskeligt at implementere, så indsatser realiseres i praksis, da ikke alle faglige ledere i bydelene har deres speciale i de fagområder, de leder. Det er derfor svært at forankre samarbejdet
		• Ikke specialiserede ledere til at dække de tre fagområder i hver bydel.	

Afrapportering DD2 | Overordnede træk i Deloitte's forslag til justeret servicemodel

Ved en række justeringer af hvilken dimension i driftsmodellens matrix, opgaverne orienteres imod, vurderes der at kunne opnå forbedring af servicemodellens effektivitet og derudover en positiv indvirkning på den afledte kvalitet i opgaveløsningen.

Tilretning af nuværende servicemodel for effektiv opgavevaretagelse

Nedenfor er oplistet de justeringer, som Deloitte har identificeret indenfor de forskellige fagområder i forhold til potentialet for at forløse servicemodellen yderligere. Nuværende niveau er angivet med en grøn prik, mens Deloitte's forslag til fremtidig orientering er angivet med en pil. Generelt peger forslagene mod en større orientering mod fagområderne. Løsningen konkretiseres yderligere på den følgende side.

	Idræt	Biblioteker	Kulturhuse
Drift	Bydel ← Fagområde Øget orientering mod fagområder gennem administrativ sammenlægning af bydele. Dette vil sikre, at der er en kritisk masse til at håndtere udsving i den løbende drift, såsom sygdom eller spidsbelastninger, samt forbedre videndelingen.	Bydel ← Fagområde Driften af bibliotekerne er forholdsvis ens på tværs af bydele, og der vurderes at være et potentiale ved administrativ sammenlægning af bydele for at opnå kritisk masse til at håndtere udsving i den løbende drift og bedre videndeling.	Bydel ← Fagområde Nogle kulturhuse er så specialiserede og/eller lokalt forankrede, at der skal være et tilhørsforhold til bydelen. Der er stadig potentiale for at dele ressourcer og viden ved at fokusere mere på fagområdet end det lokale.
Udvikling	Bydel ← Fagområde Udviklingsopgaverne skal i højere grad inkorporere lokalt kendskab for at kunne identificere potentialer for tværgående aktiviteter og projekter samt kende til lokalpolitiske prioriteter.	Bydel ← Fagområde Der er en stor grad af orientering mod fagområdet, hvilket også vurderes at være hensigtsmæssigt for udviklingsopgaverne på biblioteksområdet. Der vurderes derfor ikke at være behov for ændringer.	Bydel ← Fagområde Der vurderes at være et potentiale ved at orientere sig mere mod fagområdet, da det giver basis for videndeling og potentielt også stordriftsfordele ved udvikling af tværgående initiativer.
Implementering	Bydel ← Fagområde Implementeringsopgaverne skal i højere grad være orienteret omkring fagområder for at bringe dem tættere på udviklingen af initiativer. Der skal være et lokalt kendskab for at sikre, at initiativer implementeres efter lokale forhold.	Bydel ← Fagområde Implementeringsressourcerne har for nuværende ophæng i bydelene. Disse kan med fordel samles indenfor et fagområde i en task force for at sikre fleksibilitet, specialisering, simple ledelsesophæng og skalafordele.	Bydel ← Fagområde Der er ligeledes et potentiale for en fælles task force til implementering af tværgående initiativer i fyrtårne og breddehuse, men forskelligheden i kulturhusene gør, at potentialet ikke er så stort som på de øvrige fagområder.

Afrapportering DD2 | Konkrete forslag til justering af servicemodellen

Deloitte ser muligheder for, indenfor den nuværende organisering, at kunne øge effektiviteten af servicemodellen.

Tilgange til løsningsmodel

Observationerne fra delanalyserne indikerer, at der udestår et arbejde med at få alle aspekter af servicemodellen til at fungere optimalt.

Det er Deloitte's vurdering, at der skal nogle konkrete og tydelige justeringer til, før det kan forventes, at servicemodellen kan realisere sit fulde potentiale og dermed leve op til centrets overordnede pejlemærker.

Dette gælder i forhold til afklaring af snitflader, hvor nogle opgaver skal have et fælles ledelsesophæng. Det gælder også i forhold til nogle områder, hvor man ikke har kritisk masse i opgavevaretagelsen og derfor er sårbar og underdimensioneret til at kunne implementere nye tiltag.

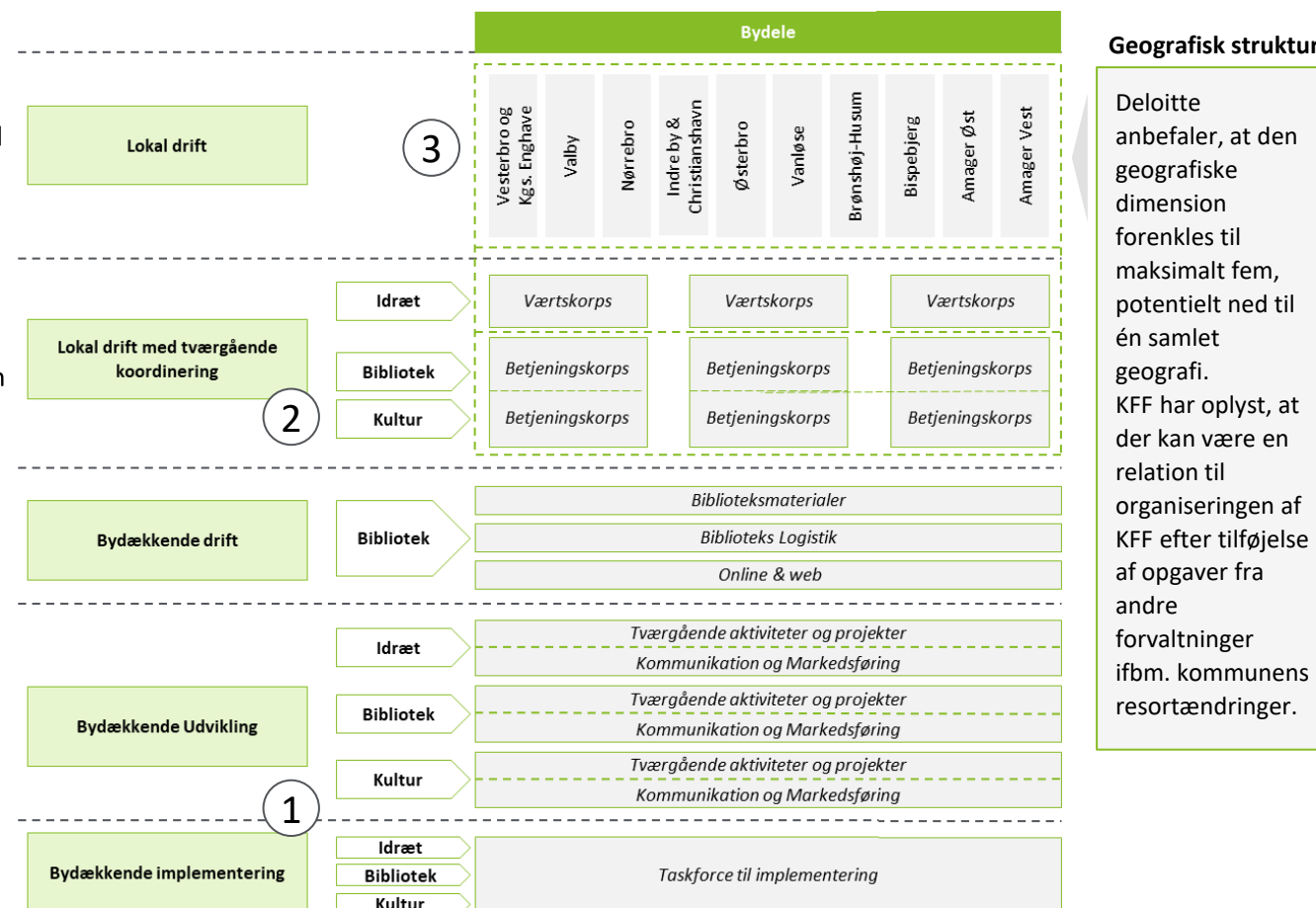
Generelt er det Deloitte's vurdering, at tilpasningerne i høj grad drejer sig om at skabe en bedre balance mellem det faglige fokus og det geografiske fokus, således at driftsmodellen ikke domineres af problemstillinger, som udspringer af, at bydelene i flere sammenhæng er for "smalle" til ressource- og kompetencemæssigt at kunne dække de tre fagligheder driftsmæssigt og være en samarbejdspartner ift. udviklings- og implementeringsaktiviteter samt tværgående samarbejde generelt.

De foreslåede justeringer er illustreret i figuren til højre og består overordnet i:

- 1 Fokusering af udviklings- og implementeringsaktiviteterne, så snitfladerne kan ensrettes og der kan arbejdes "tættere" på driften, når der skal implementeres.
- 2 Etablering af bydækkende værts- og betjeningskorps med ophæng i de respektive fagligheder, så bemanning kan ske med udgangspunkt i fælles ressourcepuljer indenfor hvert fagområde.
- 3 Forenkling af den geografiske ledelsesstruktur, så denne geografisk forankrede drift får "bredere skuldre" til både at arbejde sammen på tværs i driften og indgå i udvikling og implementering med kritisk masse i samarbejdet.

Udover dette, skal der tages højde for, at der kan være bydelsspecifikke problemstillinger og behov, herunder tryghedsskabende indsatser.

Justeringerne uddybes på næste side.



Note: Ved opgaver, der er opdelt med en stiple linje, kan der tænkes fleksibelt i forhold til udnyttelse af ressourcer og kompetencer.

Nedfor uddybes de tre forslag til justering af servicemodellen. Samtidigt opgøres potentiale for hvert enkelt tiltag. Implementeringsanbefalingerne på næste side uddyber løsningsforslagene yderligere.

© 2025 Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Deep-dive 2 | Anbefaling til implementeringsaktiviteter

Deloitte har opstillet en række overordnede anbefalinger til hovedaktiviteter i en implementering af de foreslåede tiltag. De foreslåede aktiviteter uddyber i øvrigt selve aktiviteterne. Det er væsentligt at bemærke, at der udestår en række ledelsesmæssige valg, som bl.a. vil påvirke, i hvilket omfang linjeorganiseringen skal justeres. Uagtet de ledelsesmæssige valg, vurderes det, at det tværgående aspekt er det mest centrale.

Implementeringsaktiviteter

1. Fokusering af udviklings- og implementeringsaktiviteter

- Formalisér og flyt udviklingsopgaverne vedrørende følgende entydigt til A&U (Den faglige dimension i matrixen):
 - Kommunikation og Markedsføring
 - Koordinering og samarbejde
 - Digital litteraturformidling
- Formalisér og flyt ansvaret for koordineringen af følgende opgaver entydigt til den faglig dimension organisationen, A&U (Den faglige dimension i matrixen):
 - Aktiviteter til voksne
 - Aktiviteter og tilbud til børn og unge
 - Tryghedsindsatser
 - Digital litteraturformidling
 - Tværgående projekter, opgaver og implementeringsindsatser.
- Redefinér rollen som faglig lead
 - Formaliser (og udvid) reelt fagligt beslutningsrum
 - Formaliser (og udvid) reelt ressourcemæssigt beslutningsrum
 - Flyt implementeringsrollen til den faglige del af matrixen (I A&U).

Deloitte anbefaler, at KFF selv gennemfører en grundigere kortlægning af, om der yderligere udviklings- og implementeringsaktiviteter, der medtages i ovenstående flyt af opgaver og koordineringsansvar.

2. Etablering af bydækkende værts og betjeningskorps

- Etablér fælles vagtplanlægningsfunktion (definer opgave og alloker medarbejdere og ledelse)
- Definér vagtplanlægningsprincipper
- Etablér/konsolider bydækkende vagtplanlægningsværktøjer og processer
- Etablér governance for håndtering af konfliktende hensyn
- Definér omfattede medarbejdergrupper og medarbejdere og juster ledelsesophæng.

3. Samling af den geografiske ledelse i faglige områder

- Definér nye geografisk struktur på tværs af fagområder (lige nu fire forslået)
- Definér (fagligt smallere) driftsansvar for ledelseskæden i den geografiske dimension (N3 og N4)
- Definér snitflader til udviklingsdimensionen, herunder RACI, beslutningsveje og samarbejdsfora
- Definér snitflader til vagplanlægningsfunktionen, herunder RACI, beslutningsveje og samarbejdsfora.

Tværgående

- Revurdér organisering af ledelseslag på tværs af de to enheder og omplacer ledere. Følgende forventes:
 - Færre ledere i driften i Aktiviteter - Forventet 3 N3-ledere og 9-12 N4-ledere
 - Tilføjelse af ledelsesressourcer til styring af tværgående værts- og betjeningskorps
 - Nettoeffekt forventes at bidrage positivt til businesscase
- Arbejd videre med funktionsbeskrivelser for at imødekomme den kompleksitet, der skal håndteres
- Revurdér afledt organisatorisk ophæng for medarbejdere, der i dag udfører opgaver, der enten centraliseres helt, eller hvor koordineringen af opgaven centraliseres.
- Redefiner budgetstruktur. Forventet samlede budgetter til mere bydækkende udvikling, mere bydækkende implementering og flere bydækkende arrangementer
- Afledte processuelle aktiviteter (medarbejderdialog, kommunikation, MED, udvalgs etc.).



Afrapportering deep-dive 3

Omkostningsægte priser



Deloitte.



Afrapportering DD3 | Omkostningsægte priser i den erhvervsmæssige udlejning for udvalgte lokaler

Deep-dive 3 analyserer om udvalgte udlejningslokaler kan udlejes mere for derved at generere yderligere indtægter for KFF. Analysen forsøger, at estimere potentialets størrelse og realisérbarhed.

Fastlæggelse af aktiviteter omfattet af markedspriser

Variabel udlejning sker i dag primært gennem foreningsportalen for foreninger, samt bookingsystemet ‘BookByen’ for borgere og private virksomheder, mv.

Det er kun dele af aktiviteten inden for variabel udlejning i KFF, der sker prismæssigt til markedsniveau. I figuren forneden fremgår en oversigt over variabel udlejning, samt hvilke dele der i større omfang er omfattet af kravet om priser på markedsniveau.

Det vil i praksis særligt være lokaleleje gennem BookByen, hvor markedspriser reelt kan forventes at skabe en væsentlig indvirkning på de samlede indtægter på området. Det er derfor også kun data fra BookByen, der indgår i analysen.

De primære kilder til indtægter er ligeledes præsenteret mhp. en tentativ analyse.

Figur: Scope for prissætning på markedsniveau



Afrapportering DD3 | Observationer og anbefalinger

Analysen af de omkostningsægte priser for booking af udvalgte lokationer viser et behov for forbedret datakvalitet og styring heraf. Desuden har analysen vist, at der ikke er belæg for at sige, at en stigning i priserne er årsagen til et samlet fald i indtægterne, men mangelfulde data gør det vanskeligt at drage konklusioner om bookingmønstre.

Observationer

Analysen af de omkostningsægte priser for booking af udvalgte lokationer har resulteret i følgende observationer:

Prisniveau: Der er ikke noget entydigt i data, der bekræfter hypotesen om, at prisstigningen kan have haft en negativ påvirkning på de samlede indtægter. Der ses en marginal negativ indvirkning på indtægtsniveauet, da der er observeret et fald i indtægter mellem 2022 og 2024. Dog er faldet fra 2022 til 2023 så beskedent, at det antages, at andre faktorer, herunder fald i samlede aktiviteter eller gennem kompositionen af brugertyper, også kan have påvirket udviklingen. Der vurderes således at være en lav priselasticitet på udlejning af faciliteter.

Kvalitative observationer: Gennem interviews er det blevet afdækket, at KFF skal forbedre styringen af, hvilke brugertyper der booker og til hvilke priser. Det er identificeret, at der ikke er tilstrækkelig kontrol med, om erhvervsdrivende booker som andre brugertyper, og derfor betaler enten kost- eller takstpris. Dette kan føre til faldende indtægter, hvis ikke der implementeres mere effektive kontrolmekanismer og klare retningslinjer for bookingprocessen.

Datakvalitet og styring: Analysen har afdækket, at den nuværende datakvalitet ikke er tilstrækkelig til at foretage de nødvendige analyser. Der indsamles i øjeblikket ikke tilstrækkeligt data til at skabe et fyldestgørende billede af sammensætningen af brugertyper, der booker faciliteterne i KFF. Den mangelfulde datastyring gør det vanskeligt at drage valide konklusioner. Implementeringen af 'Terminal' for biblioteker og kulturhuse kan potentielt forbedre denne situation.

Anbefalinger

På baggrund af analysen anbefaler Deloitte følgende initiativer, der kan igangsættes:

- **Øget aktivitet:** En forøgelse af belægningsgraden må antages at øge indtægterne. Der kan arbejdes med antallet af bookinger af faciliteter gennem markedsføring. Herunder bør KFF især undersøge, hvordan bookinger af typen 'Øvrige' påvirker bookinger fra 'alle brugere', herunder om interne bookinger "blokerer" for indtægter til takst- eller markedspris.
- **Prissætning:** Den lave priselasticitet på leje af faciliteter indikerer, at KFF fortsat løbende bør genberegne markedspriserne for derigennem at sikre, at disse holdes på et opdateret niveau.
- **Forbedret datastyring:** Styringen af data skal forbedres, og datakvaliteten skal højnes. KFF skal kunne trække data, så belægnings sammensætningen kan vurderes detaljeret på daglig og ugentlig basis. Dette vil gøre det muligt for forvaltningen og de enkelte institutioner proaktivt at reagere på ledig kapacitet og gøre en indsats for at udleje denne.
- **Kontroller på booking:** Noget af dette kan eventuelt afhjælpes ved brug af Terminal, som er under implementering (og evt. supplerende etablering af database og BI). Alternativt anbefales det, at der indføres kontroller på booking. Begge tiltag vil hjælpe KFF med at forstå kundesammensætningen bedre og målrette indsatsen for at øge belægningsgraden.

På grund af den aktuelt begrænsede dataindsigt vurderer Deloitte, at der på nuværende tidspunkt ikke er grundlag for at opstille et økonomisk potentiale. Dette vil være muligt, hvis punkt 3 ovenfor realiseres.



Afrapportering deep-dive 4

Forudsætninger for bedre anvendelse af data i KFF



Afrapportering DD4 | Bedre anvendelse af data i KFF

Deep-dive 4 har fokus på datahåndteringen og -anvendelsen i KFF, hvor den fremtidige ambition for dataområdet er defineret i digitaliseringsstrategien (2024-2027). Det er Deloitte's vurdering, at potentialet for bedre anvendelse af data hos KFF er stort, og at der er formuleret en relevant strategi for udvikling af dataområdet. Der bør nu fokuseres på en konkretisering af de nødvendige, understøttende kapabiliteter samt en vurdering af, hvor disse organisatorisk forankres.

Deep-dive 4: Bedre anvendelse af data i KFF

Baggrund

Ansvar for drift, vedligehold, anvendelse og udstilling af data er i dag fordelt over flere enheder i KFF. Dette medfører, at organisationen i mindre grad har kendskab til eller overblik over hvilke data, der besiddes, hvor de kan efterspørges, samt hvordan de anvendes. Gennem kortlægning af Power BI- og datakompetencer inden for KFF's forskellige forretningsområder ses der en stor spredning af datakompetencer, der indikerer et potentiale for konsolidering og ensretning af kompetencerne (Bilag 3).

Beskrivelse af potentialerne

Det er på baggrund af de gennemførte interviews, det modtagne materiale samt det opnåede kendskab til forvaltningen, Deloitte's vurdering, at der er et kvalitativt potentiale forbundet med yderligere styrkelse af forvaltningens arbejde med data og dataanvendelse.

Det er også Deloitte's vurdering, at KFF har et solidt grundlag for at kunne løfte ambitionsniveauet på dataområdet ud fra de definerede initiativer i digitaliseringsstrategien samt en mobilisering gennem investeringscase og strategiens handleplan. Potentialerne ses både i KFF's indsatsområde 3 og 4 i digitaliseringsstrategien samt i en operationalisering af initiativerne i handleplanen og investeringscasen.

Løftestænger samt forslag til videre arbejde

For at opnå en bedre anvendelse af data bør KFF arbejde videre med initiativerne i digitaliseringsstrategien samt operationalisering og mobilisering gennem handleplan og investeringscasen. Deloitte anbefaler, at digitaliseringsstrategiens initiativer bliver konkretiseret yderligere samt forankret og operationaliseret på en måde, hvor det står klart for KFF, hvordan initiativernes tidsmæssige implementering sker hen over de kommende år.

Samlet set anbefaler Deloitte, at KFF fokuserer på at arbejde videre med følgende:

Løftestænger/Videre Arbejde

- **Konkretisering af kapabiliteter:** Identifikation af de specifikke kapabiliteter, der skal opbygges igennem initiativerne samt hvordan disse hænger sammen med KFF's kerneopgaver og strategiske vision for data.
- **Organisatorisk forankring:** Stillingtagen til hvilken organiseringsmodel, som KFF skal anvende til bedst at forankre kapabiliteterne og dermed bringe dem bedst muligt i spil ift. forretningsbehov.
- **Operationalisering af handleplan og Investeringsplan:** Udarbejdelse af et roadmap, der viser, hvordan de konkrete initiativer implementeres på kort (1 år), mellemlang (2-3 år) og lang sigt (+3 år).

Deep-dive 4 | Vurdering af digitaliseringsstrategi og anbefaling til KFF's videre arbejde med dataområdet

For at kunne realisere KFF's ambitioner på dataområdet igennem handleplanen og investeringscase bør KFF prioritere at tage stilling til hvilke konkrete kapabiliteter, der skal bidrage til at sikre understøttelse af kerneopgaver, processer og strategisk vision, samt hvor disse organisatorisk skal forankres og løftes i forvaltningen.

Vurdering af digitaliseringsstrategien og indsatsområder til realisering

KFF's digitaliseringsstrategi (2024-2027) er ambitiøs med klart definerede mål og initiativer, der sigter mod at øge digital modenhed og skabe værdi for borgerne. Deloitte vurderer, at strategien indeholder relevante initiativer i forhold til de ønskede målsætninger og KFF's nuværende datamæssige modenhedsniveau. Deloitte anbefaler, at KFF fokuserer på to indsatsområder for at realisere strategien gennem handleplanen og investeringscasen:

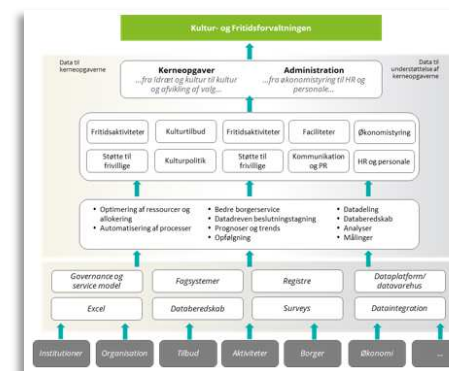
Anbefaling 1. Konkretisering af understøttende kapabiliteter

For effektivt at udmønte strategiens initiativer bør KFF konkretisere hvilke kapabiliteter, der skal opbygges for at understøtte kerneopgaver og -processer. Denne definering af nødvendige kapabiliteter på et mere detaljeret niveau bør prioriteres indenfor en relativ kort tidshorisont, men behøver ikke ske forud for igangsættelse af investeringscasen. I stedet kan arbejdet med indsatsområderne i investeringscasen bruges som en driver for at tage stilling til kapabiliteterne. Ved at definere sådanne kapabiliteter kan KFF konkret svare på eksempelvis, **hvordan** man 'arbejder mere struktureret med data', 'giver et bedre overblik over forvaltningens mange data', mv. Kapabiliteterne er forudsætningsgivende for, at KFF kan **operationalisere** det videre arbejde med digitaliseringsstrategiens initiativer, da det anviser, hvad KFF skal anskaffe og opbygge af fx kompetencer, teknologi, datamodeller, ressourcer, mv.

Anbefaling 2. Stillingtagen til organisatorisk forankring af kapabiliteter

Angående datahåndtering og -arbejde vurderer Deloitte, at der er behov for en nærmere stillingtagen til, hvor disse kapabiliteter og kompetencer organisatorisk skal forankres og herunder løftes og udvikles. Digitaliseringsstrategiens indsatsområde vedr. organisatorisk modning nævner nogle initiativer til at løfte medarbejderes digitale kompetencer, men Deloitte vurderer, at der er behov for en **mere præcis** definition af, **hvor** datakompetencer skal placeres og opbygges i organisationen. KFF bør for eksempel overveje, i hvilket omfang datakompetencer skal opbygges decentralt i afdelingerne (funktionelt) vs. etablering af et centralt Center of Excellence (CoE) og hvilke typer af datakompetencer, som evt. placeres her. Stillingtagen til organisatorisk forankring af kapabiliteter bør ligeledes afklares indenfor en relativ kort tidshorisont, og også her kan arbejdet med investeringscasen bruges aktivt til at træffe beslutning herom i forlængelse af afklaringen af de nødvendige kapabiliteter, der skal opbygges.

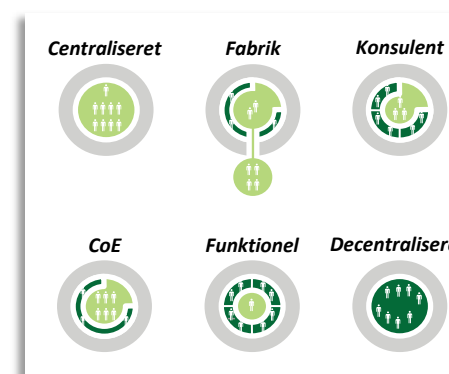
Anbefalinger til videre arbejde med digitaliseringsstrategiens initiativer



1. Konkretisering af understøttende kapabiliteter

En oversigt over hvilke kapabiliteter og processer, der skal være med til at understøtte de definerede strategiske initiativer på dataområdet.

Se side 61-62.



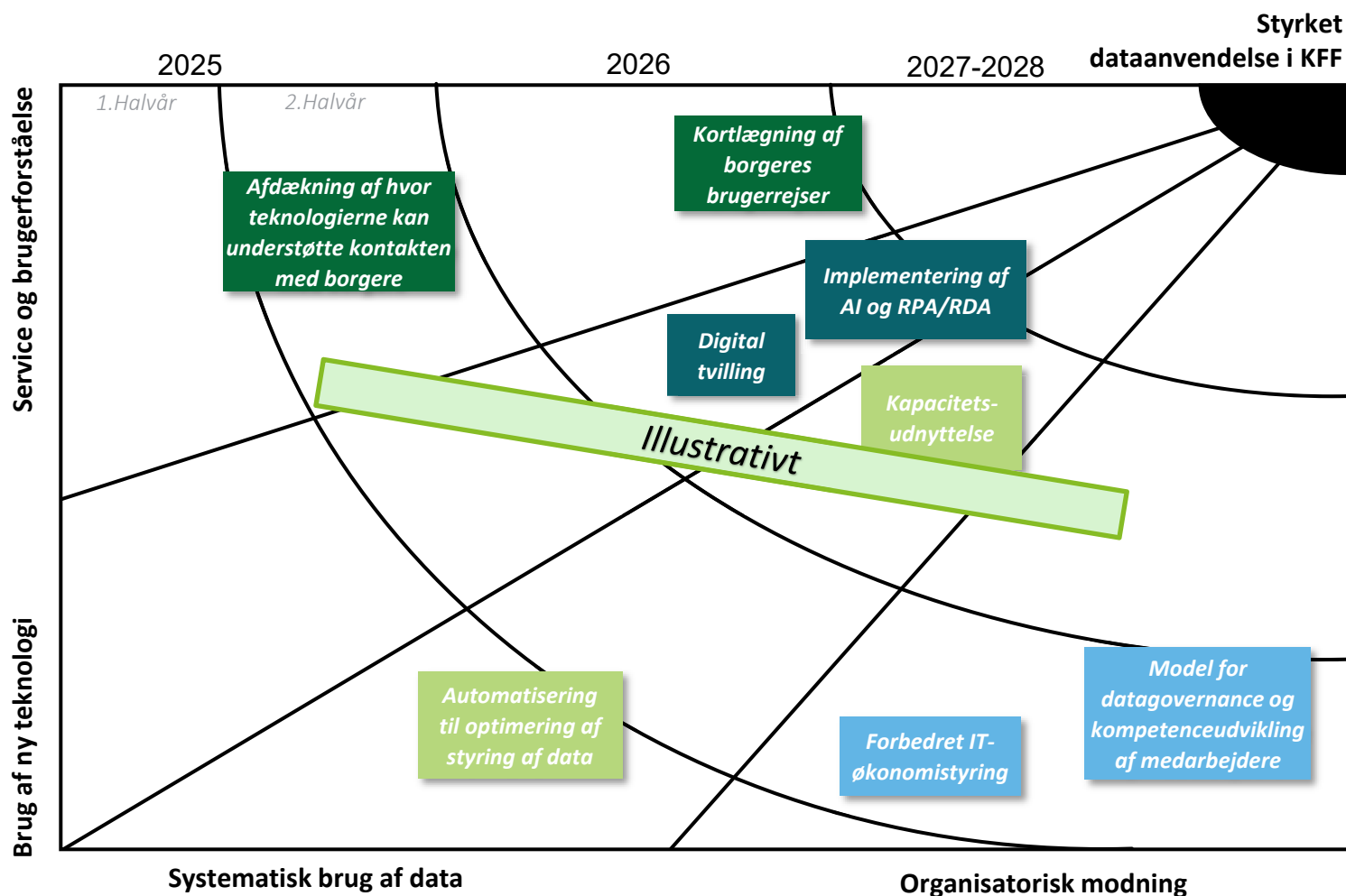
2. Stillingtagen til organisatorisk forankring af kapabiliteter og kompetencer

Stillingtagen til hvor kapabiliteter og initiativer skal forankres i KFF. Der er flere modeller til forankring af datakompetencer, hvor KFF skal tage stilling til hvor centraliserede, hhv. decentraliserede kompetencerne skal være. Dette vil også betyde, at der kan være behov for, at udvalgte enheder skal have et kompetenceløft.

Se side 63-64.

Deep-dive 4 | Eksempel på handleplan for opbygning af kapabiliteter og realisering af initiativer

På baggrund af investeringsplanen og handleplanen anbefaler Deloitte, at der udarbejdes et roadmap for initiativer over en årrække på 2-3 år. Et sådant roadmap skal bidrage til at afklare, hvornår de opstillede initiativer skal implementeres og ud fra hvilken prioritering set ift at realisere forretningsværdi.



De strategiske indsatsområder i digitaliseringsstrategien

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| 1 Service og brugerforståelse | 2 Brug af ny teknologi |
| 3 Systematisk brug af data | 4 Organisatorisk modning |

I handleplanen er der inden for hvert indsatsområde defineret en række initiativer med tilhørende oplæg til iværksættelse. Initiativerne fordeler sig over de næste 3 år på følgende måde:

- 16 initiativer i perioden 2024-2025
- 13 initiativer i perioden 2026-2027

For at afklare prioritering og afhængigheder på tværs af indsatsområderne og herunder sikre den rette timing for opbygning af de nødvendige kapabiliteter er det Deloitte's anbefaling, at KFF definerer et Roadmap (illustrativt eksempel til venstre), der beskriver, hvordan initiativerne implementeres på kort (1 år), mellemlang (2-3 år) og lang sigt. Derved sikres en klar plan for hvornår hvilke data-kapabiliteter skal opbygges for at kunne realisere den ønskede forretningsværdi ved de forskellige initiativer i strategien.



Opsamling og potentialeopgørelse

- Samlede potentialer
- Rækkefølge og realiseringstakt



Opsamling | Samlede potentialer

Analysen har identificeret flere effektiviseringsinitiativer, med et samlet skønnet potentiale på 10,5 -16,5 ÅV svarende til 6,95 – 11,7 mio. kr. Udover de økonomiske potentialer, vurderes det også at anbefalingerne vil forbedre kvaliteten og optimere ressourceudnyttelsen.

Område	Anbefaling	Potentiale	Økonomisk potentiale	I alt
DD1	Sammenlægning af indkøbsfunktioner	0,5 ÅV	500,000 pr/ÅV	0,25 mio.
	Standardisering af kreditorproces	2-3 ÅV	500,000 pr/ÅV	1 – 1,5 mio.
	Prioritering i anvendte "Strategi- og projektleder-ressourcer"	2 - 3 ÅV	650,000 pr/ÅV	1,3 – 1,95 mio.
	Øget anvendelse af digitale værktøjer	Øget kvalitet	-	-
	Etablering af forretningspartnerstruktur	Øget Kvalitet	-	-
	Optimering af registreringsramme	Forudsætning for løftestang B	-	-
	Revurdering af datagovernance	Se deep-dive 4	-	-
	Prioritering i udviklingsporteføljen	Øget kvalitet	-	-
DD2			650,000 pr/ÅV	
	Fokusering af udviklings- og implementeringsaktiviteter	4 – 6 ÅV	Plus driftsudgifter svarende til 0,5 – 1,5 mio.	3,1 – 5,4 mio.
	Etablering af bydækkende værts og betjeningskorps	1 – 2 ÅV	650,000 pr/ÅV	0,65 – 1,3 mio.
	Samling af den geografiske ledelse i faglige områder	1 – 2 ÅV	650,000 pr/ÅV	0,65 – 1,3 mio.
DD3	Forbedring af datagrundlag	Øget Kvalitet i styring	-	Langsigtet effektiviseringspotentialer
DD4	Strategisk tilgang til dataanvendelse	Øget Kvalitet	N/A	Langsigtet effektiviserings-potentiale
Samlet skønnet effektiviseringspotentialer ved implementering af anbefalingerne:		10,5 - 16,5 ÅV		6,95 – 11,7 mio.

Note: Det økonomiske potentiale svarer til den gennemsnitlige årsløn for hhv. HK'er og akademikere. Splittet af HK'er og akademikere samt løn er valideret af KFF.

Opsamling | Rækkefølgeplan og realiseringstakt

Nedenfor angives den forventede mulige implementeringshastighed og den afledte periodisering af effektiviseringspotentialet.

Område	Anbefaling	Implementeringshastighed	Investeringsbehov	2026	2027	I alt
DD1	Sammenlægning af indkøbsfunktioner	Forudsætter omlægning af end-to end processer. Kan implementeres fra Q4 2026	Forudsætter implementeringsressourcer samt direktionsopbakning (timer)	25 %	100 %	0,25 mio.
	Standardisering af kreditorproces	Forudsætter omlægning af end-to end processer. Kan implementeres fra Q2 2026	Forudsætter implementeringsressourcer samt direktionsopbakning (timer)	75 %	100 %	1 – 1,5 mio.
	Prioritering i anvendte "Strategi- og projektleder-ressourcer"	Forudsætter afklaring om muligvis justering af organisationen. Kan implementeres fra Q3 2026	Initiativet forudsætter mindre projektaktiviteter (timer)	50 %	100 %	1,3 – 1,95 mio.
	Øget anvendelse af digitale værktøjer		Tilføjet back-log. Analyseres nærmere			
	Etablering af forretningspartnerstruktur	Forudsætter afklaring om justering af organisationen. Kan implementeres fra Q1 2027	Initiativet forudsætter anvendelse af implementeringsressourcer (timer)	-	-	-
	Optimering af registreringsramme	Forudsætter teknisk analyse og tilretning. Kan implementeres fra Q1 2027	Initiativet forudsætter anvendelse af analyseressourcer (timer)	-	-	-
	Revurdering af datagovernance	-	-	-	-	-
	Prioritering i udviklingsporteføljen	Foreslås implementeret ifbm. planlægning af 2026 under hensyn til igangværende projekter	-	-	-	-
DD2	Fokusering af udviklings- og implementeringsaktiviteter	Forudsætter afklaring om muligvis justering af organisationen. Kan implementeres fra Q3 2026	Initiativet forudsætter anvendelse af implementeringsressourcer (timer)	50 %	100 %	3,1 – 5,4 mio.
	Etablering af bydækkende værts og betjeningskorps	Forudsætter justering af organisationen. Kan implementeres fra Q3 2026	Initiativet forudsætter anvendelse af implementeringsressourcer (timer)	50 %	100 %	0,65 – 1,3 mio.
	Samling af den geografiske ledelse i faglige områder	Forudsætter ledelsesbeslutning og mindre justering samt kommunikation. Samme takt som ovenfor	Initiativet forudsætter mindre projektaktiviteter	100 %	100 %	0,65 – 1,3 mio.
DD3	Forbedring af data	Gennemførelse af terminalprojektet samt evt. etablering af database etc.	Omkostninger til systemleverandører jf. terminal-projektet			
DD4	Strategisk tilgang til dataanvendelse	Strategiprojekt skal gennemføres	Forudsætter udviklingsressourcer			
Samlet skønnet effektiviseringspotential ved implementering af anbefalingerne:				3,98 – 6,8 mio.	6,95 - 11,7 mio.	6,95 - 11,7 mio.

Bilag | Back-log, nye emner

Der er tidligt i analysen arbejdet med en back-log over potentielle løftestænger til effektivisering. Som del af analysen er der løbende tilføjet og slettet emner på back-loggen. Nedenfor er de nye emner, som de gennemførte analyser har givet anledning til at dokumentere. Alle back-log emner har været behandlet, men er ikke kvantificeret for nuværende. Forvaltningen kan selv arbejde videre med effektiviseringer på disse områder.

Navn	Beskrivelse
Øget anvendelse af digitale værktøjer for øvrige økonomiprocesser	Inden for rammerne af de operationelle økonomiprocesser er der - ud over den samlede indkøbs- til betalingsproces - mulighed for også at arbejde med effektivisering ved digital understøttelse af de øvrige processer: debitorbogholderi, finansbogholderi og likviditetsadministration. Det anbefales, at der arbejdes videre med at implementere low-code-løsninger ved anvendelse af blandt andet ServiceNow samt modeller til afstemning, taksberegning mv.
Optimering af registreringsramme	Det foreslås, at der sker en optimering af registreringsrammen i KFF for at understøtte optimeringen af brugen af ÅV i de forretningsnære økonomiprocesser, herunder særligt arbejdet med prognoser, forecasting, regnskabsaflæggelse og bevillinger, business controlling samt projektøkonomistyring. Gevinsten henføres dels til lettere arbejde med analyse og rapportering, herunder muligheden for at erstatte skriftlig rapportering med anvendelse af og adgang til mere standardrapportering. Dels henføres gevinsten til muligheden for at forsimple konteringsopgaven samt fjerne procestrin fra den afledte godkendelsesproces.
Prioritering i it-udviklingsportefølje	Det foreslås, at der foretages en vurdering af behovet for en strategisk prioritering af udviklingsporteføljen under hensyntagen til ressourcer, potentialer, forretningskritikalitet og implementeringsevne/kapacitet i forretningen. Analysen kan dels understøtte fokus i den forretningsmæssige implementering og dels skabe grundlag for en eventuel justering af ressourcebehovet.
Prioritering af it- systemportefølje	I forbindelse med den kvalitative afdækning er der nævnt muligheder for at prioritere udgifterne til forvaltningens IT-systemer anderledes. En sådan analyse kan omfatte revurdering af behov, kontrakt- og licensanalyser mv. Det anbefales derfor, at KFF har dette for øje ved fremtidige analyser med fokus på omkostningsreduktion og effektivisering.

Bilag | Back-log, tidligt identificerede emner (ikke prioriterede)

Der er tidligt i analysen arbejdet med en back-log over potentielle løftestænger til effektivisering. Som del af analysen er der løbende tilføjet og slettet emner på back-loggen. Nedenfor er de emner, som ikke har været prioriteret i den gennemførte analyse, men hvor de stadig findes relevante. Forvaltningen selv kan arbejde videre med effektiviseringer.

Navn	Beskrivelse
Digitalisering af sagsbehandling (Myndighedsområdet)	Øget digitalisering og procesoptimering af de enkelte sagsprocesser, samt en ensretning inden for og på tværs af de sagsbehandlende enheder.
Deling af ressourcer i sagsbehandling (Myndighedsområdet)	Besparelse gennem deling af ressourcer mellem Folkeregister og International House.
Dataunderstøttet driftsledelse og løbende procesoptimering (Myndighedsområdet)	En funktion til digitalisering og optimering af arbejdsgange, opgaver og processer skal sikre fortsat udvikling af fagområderne.
Samling af driftsdata, vedligehold og konsolidering af databaser (Tværgående)	Der er behov for at skabe overblik over opgaver og behov mhp. at konsolidere drift og vedligehold, mens der stadig fastholdes evnen til at arbejde analytisk med data.
Flere besøgende i inderperioder (Faciliteter)	Der forventes at kunne flyttes efterspørgsel for svømmefaciliteter ved at justere på priserne.
Hjemtagning af varmtvandsbassiner (Faciliteter)	En hjemtagning af ydelsen gennem anvendelse af eksisterende faciliteter i kommunen.
Fælles ledelse og administration på museer	Konsolideringen af ledelse og administration for museerne vil muliggøre en omkostnings-reduktion, samt mulighed for at foretage en investering
Optimering af museernes finansieringsgrundlag	Investeringer i udstillinger, nye formater, mv., samt eksterne samarbejder med andre museer og myndigheder mhp. øget besøgstal
Takstgennemgang	Gennemgang af takstberegning mhp. at sikre mod 'skjult' omkostningsfriholdelse.



Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab is the Danish affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NSE LLP do not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society, and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s approximately 460,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.