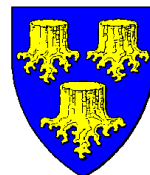


Allerød Kommune



# Effektiviseringsstrategi 2019-21

Januar 2019





## Indholdsfortegnelse

Indledning .....	1
Principper for arbejdet med effektiviseringer .....	2
Proces og ansvarsfordeling .....	3
Definitioner .....	3
Metoder og inspiration - Tre spor i arbejdet med effektiviseringer .....	5

## Indledning

Det er en vigtig forudsætning i varetagelsen af de kommunale forpligtelser, at politikere, ledere og medarbejdere arbejder kontinuerligt med at udvikle den offentlige service i et effektiverende perspektiv. Det er ikke en ny dagsorden. Effektiviseringer medfører nytænkning af tilbud og nye, ofte mere tidssvarende måder at løse opgaver på. Selvom effektiviseringer også gennemføres med det specifikke sigte at mindske udgifter og skabe et råderum, kan de ligeledes medføre et løft af service eller kvalitet i et borgerperspektiv. Særligt hvis effektiviseringerne er udtænkt, der hvor opgaven løses.

Væsentligheden af effektiviseringer bliver særligt tydelig, når kommunernes indtægter fra bloktilskuddet falder, mens udgifter til hospitalsindlæggelser, pleje og omsorg til ældre og mellemkommunal udligning stiger. Det kræver, at den enkelte kommune imødekommer et stigende finansieringsbehov. Derfor er besparelser i form af effektiviseringer, servicereduktioner og administrative budgetændringer blevet en kontinuerlig opgave i alle dele af opgaveløsningen i kommunerne - også i Allerød. Ved at effektivisere frem for at løse de økonomiske udfordringer ved at forringe kommunens serviceniveau, har kommunen mulighed for at opnå samme eller bedre resultater af de kommunale indsatser, samtidig med at finansieringsbehovet imødekommes.

I Allerød Kommune har alle ansvar for kommunens økonomi. Effektiviseringer sker, der hvor muligheden og potentialet er størst. Derfor er det vigtigt, at arbejdet med effektiviseringer udspringer af og forankres i fagområderne og i hver enkelt kommunal virksomhed. Lige så vigtigt er det, at fagområderne understøttes i kvalificeringen af forslag og afsøgningen af potentialer. Ansvar for at udtænke, frembringe forslag og gennemføre effektiviseringer er et ledelsesansvar i alle dele af kommunen. Det er et politisk ansvar at udvælge og beslutte effektiviseringerne, samt at træffe beslutning om hvordan gevinsterne kan udmøntes.

En af udfordringerne i at identificere potentialer til effektiviseringer, er at skelne mellem hvornår en besparelse sker som en effektivisering eller som en servicereduktion, samt at skabe rum og midler til at afprøve nye tiltag. Effektiviseringsstrategien er derfor rammesættende, retningsanvisende og inspirerende. Strategien indeholder byrådets principper for effektiviseringsarbejdet, rammer for fordelingen af ansvaret, og klarhed over de definitioner der anvendes. Strategien rummer også inspiration og metodevejledning i form af tre indsatsspor, hvor inden for effektiviseringer kan og skal afsøges. Sporene sætter retning og giver inspiration til emner, der kan undersøges og metoder der med fordel kan bruges til at opnå effektiviseringer.



## Principper for arbejdet med effektiviseringer

Effektiviseringsindsatsen er politisk forankret i den økonomiske politik og i de politisk vedtagne økonomiske målsætninger. Byrådet ønsker en økonomistyring med fokus på kvalitet og ansvarlighed, hvor det slås fast, at udviklingen af kommunens service til borgerne skal skabes ved at effektivisere og tænke nyt. Sådan er kommunens økonomiske rammevilkår.

### **Økonomistyring med fokus på kvalitet og ansvarlighed**

Byrådets økonomiske målsætninger tager udgangspunkt i kommunens rammevilkår, som indebærer stram statslig styring af kommunens økonomi og at Allerød står over for et demografisk udgiftspres, som følge af en stigende ældrebefolkning. Det betyder at der løbende vil være behov for økonomisk opbremsning og omprioriteringer indenfor budgettet, så budgettet fortsætter med at være i balance. Og det betyder også, at udviklingen af kommunens service til borgerne skal skabes ved at effektivisere og tænke nyt. Det er Byrådets målsætning, at de effektiviseringsgevinster der findes på kernevelfærdsområdet, kan forblive området, til udvikling af kommunens service til borgerne. Kommunens økonomiske ressourcer skal anvendes fuldt ud, for at sikre bedst mulig service for borgerne.

*Uddrag af byrådets økonomiske målsætninger*

Effektivisering er en opgave, som alle dele af organisationen kender og bidrager til, og der er en forståelse for at der er et årligt potentiale. Det er et vilkår, at ledere såvel i virksomheder som i forvaltningen hele tiden arbejder med at effektivisere, hvor det er muligt og meningsfyldt. Hvert år udmøntes en andel af kommunens behov for økonomisk opbremsning gennem effektiviseringer.

Principperne for effektivisering er:

- Den enkelte virksomhedsleder – og forvaltningsleder, er ansvarlig for hvert år at fremlægge effektiviseringsforslag, der er realistiske at implementere lokalt.
- Der fastsættes ikke politisk vedtagne mål for hvor mange forslag og med hvilket økonomisk potentiale, den enkelte leder skal effektivisere. Det er naturlig del af lederopgaven at afdække alle muligheder for at effektivisere.
- Investeringer i effektiviseringer og forsøgsordninger kan føre til udvikling af bedre og billigere service. Derfor er investering og forsøg en del af effektiviseringsindsatsen.
- Vi implementerer med respekt for det lokale og orienterer os mod omverdenen i afsøgningen af potentialer.
- Effektiviseringspotentialer udspringer og forankres lokalt og i samarbejde med medarbejderne og lederkolleger.
- Nøgletal bidrager til at vurdere om og hvor stort et effektiviseringspotentiale, der kan være i forskellige dele af opgaveløsningen.
- Der arbejdes med effektiviseringer løbende hen over året.
- Effektiviseringer kan både bidrage til lavere omkostninger, mere eller bedre service for midlerne eller lavere gebyrer og afgifter for kommunens borgere eller virksomheder.



## Proces og ansvarsfordeling

Det er vigtigt, at arbejdet med effektiviseringer foregår i en synlig proces for alle interessenter. Effektiviseringer indgår derfor i budgetstrategien, der årligt vedtages af byrådet og er rammesættende for den politiske proces frem mod vedtagelsen af kommunens budget.

Det er den enkelte virksomhedsleder – og forvaltningsleder, der er ansvarlig for at fremlægge effektiviseringsforslag, der er realistiske at implementere lokalt. Fremlæggelsen består i, at de tilgår fagudvalgene og byrådet til beslutning, og at de lever op til definitionen af effektiviseringer.

Det er Forvaltningens opgave at understøtte faglig sparring ledere imellem i processen. Heri ligger der også en opgave i at dele ideer og afsøge evt. fælles initiativer med et effektiviserende potentiale indenfor og på tværs af faglige fællesskaber. Samtidig arbejder direktionen i samarbejde med chefgruppen på at udvikle tværgående effektiviseringsforslag.

Effektiviseringsstrategien fastsætter ikke en bestemt procentsats som alle kommunale virksomheder får nedskrevet budgettet med, hvor forventningen så samtidig er, at virksomheden skal kunne levere det samme serviceniveau som hidtil.

Resultatet af effektiviseringsarbejdet vurderes ud fra en kombination af hvor mange realiserbare forslag der er fundet, og hvor stor en konkret indsats, der er gjort for at finde nye forslag.

Forslag udvikles over hele året med hjælp fra evt. brugerbestyrelser i virksomhederne og i samarbejde med medarbejderne. Når et forslag er indleveret og godkendt som forslag i direktionen, fremlægges de til fagudvalgenes og byrådets godkendelse. Efter høring blandt borgere, råd og bestyrelser implementeres de godkendte effektiviseringer. Den konkrete tidsplan for den politiske behandling af effektiviseringsforslagene fastlægges som en del af den årlige budgetproces.

Der tilrettelægges årligt en konkret proces for inddragelse af MED organisationen. Denne proces skal sikre at eventuelle høringsvar kan foreligge forud for fagudvalgenes behandling.

## Definitioner

En væsentlig udfordring i arbejdet med effektiviseringer er at skelne mellem, hvad der er effektiviseringer, og hvad der er servicereduktioner. Den service, der leveres til borgerne opleves forskelligt, og det gør kvaliteten af den også. Derfor er det også vanskeligt at sætte tykke streger under entydige definitioner af, hvad der er en effektivisering og hvad der er en servicereduktion.

**Effektiviseringer** defineres i Allerød Kommune som en omlægning af service, der ikke stiller borgeren dårligere, men gerne bedre, og som koster færre penge. Effektiviseringer kan fx være omlægning af et borgerrettet tilbud, der ikke fjerner selve tilbuddet, men ændrer det i et for kommunen besparende perspektiv.

**Servicereduktioner** er en reduktion i service, som stiller borgeren dårligere. Servicereduktioner medfører at ydelser eller services, som hidtil har været en del af de tilbud kommunen har stillet borgerne, helt eller delvist bortfalder.

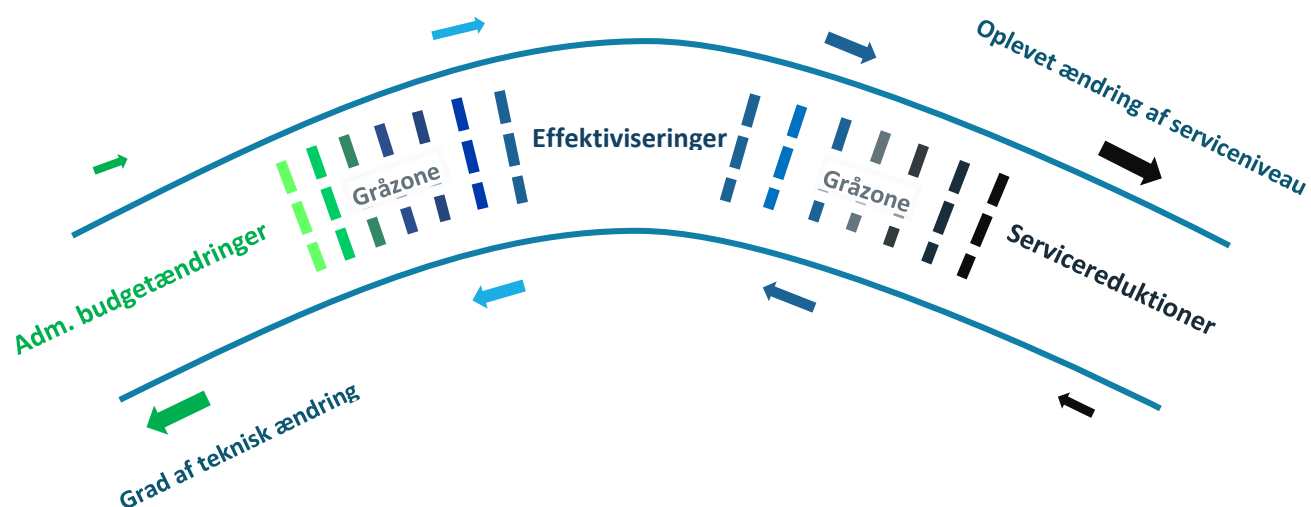


**Administrative budgetændringer er en** tilpasning af budgettet på baggrund af det aktuelle politisk fastsatte serviceniveau. Administrative budgetændringer indeholder ikke ændringer af serviceniveauet, vil typisk være uomgængelige, og adskiller sig typisk fra effektiviseringer ved at de ikke er en konsekvens af en aktiv ændring af opgaveløsningen.

I sondringen mellem hvad der er effektiviseringer og hvad der er servicereduktioner vil der altid være gråzoner. Følgende model kan bruges til at reflektere over forskellen mellem de tre former for budgetændringer. Den kan også virke som et værktøj, når ledere og medarbejdere sammen afsøger mulige effektiviseringspotentialer, og den viser hvordan budgetændringers politiske synlighed kontra administrative karakter varierer.

Om noget er en effektivisering eller en servicereduktion besluttet i sidste ende politisk. Derfor imødeser byrådet også gerne forslag som ligger i gråzonerne mellem at være effektiviseringer, servicereduktioner og tekniske budgetændringer. Det kan fx være omlægning af en serviceydelse, hvor serviceydelsen ikke nødvendigvis ophører, men får et andet indhold for nogle eller alle berørte borgere.

Figur 1. Sammenhænge og gråzoner mellem begreberne



Gråzonerne mellem hvad der er en effektivisering og hvad der er en servicereduktion er ofte genstand for diskussioner, såvel blandt ansatte som blandt politikere. Det skal de blive ved med at være. I de oplæg, der udarbejdes af kommunens ledere, kan der være forslag som tolkes forskelligt og ligger i gråzonerne. Det er en ledelsesmæssig opgave at lægge op til forslag med hensyntagen til denne sondring, mens det er en politisk opgave at træffe beslutningen.

## Metoder og inspiration - Tre spor i arbejdet med effektiviseringer

Allerød Kommunes fokusområde; – "Værdi for borgere- fra mere til bedre" fokuserer særligt på, hvordan kommunens ydelser og tilbud kan skabe mest mulig værdi indenfor de rammer, der er



givet. Fra mere til bedre rummer en løbende udvikling af de kommunale ydelser og tilbud med et entydig og målrettet den værdi ydelsen eller tilbuddet giver borgeren. Det handler om at løse opgaver bedre, frem for at gøre eller tilbyde mere af det samme og det handler også om at gøre det mere effektivt. Værdi for borgeren – Fra mere til bedre handler om den effekt kommunens tilbud skaber for det enkelte menneske. Arbejdet med effektiviseringer er inspireret af ”Værdi for borgeren - fra mere til bedre”.

Effektiviseringer udspringer af dyb faglig indsigt, kreativitet og et vedholdende ledelsesfokus. Ideerne kommer så at sige ikke af sig selv og det kan være både udfordrende og tidskrævende at arbejde med for eksempel at nytænke kommunens serviceydelser, at omorganisere eller at lede efter inspiration til nye effektiviseringer

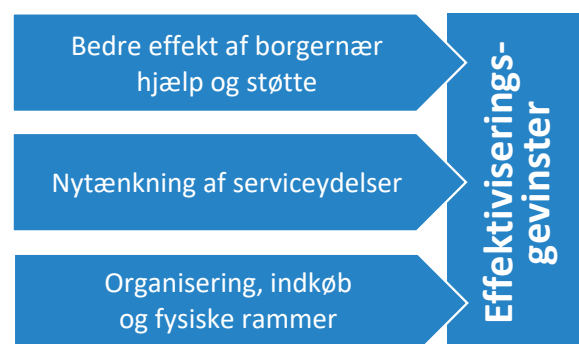
Den enkelte leder kan løse opgaven på flere forskellige måder, herunder fx ved:

- Analyser af arbejdsgange og omkostninger
- Tydelig indkredsning af kerneopgaverne
- Systematisk afprøvning eller forsøg med nye metoder
- Medarbejderdrevne idéudvikling eller andre inddragelsesprocesser
- Besøg eller idéudveksling med andre virksomheder eller kommuner
- Gennemgang af cases og eksempler fra andre kommuner, forskningsinstitutioner mv.

Effektiviseringer kan komme af mange forskellige store eller små forandringer, så der vil være behov for at se på alle dele af kommunens omkostninger - varekøb, lønudgifter, kontrakter, energiforbrug mv. og dermed både organisering, arbejdsgange, arbejdstidens anvendelse osv. Der er mulighed for få dækket investeringer via kommunens effektiviseringspulje og digitaliseringspulje, ligesom der er mulighed for bistand til processer og analyser.

Med det formål at åbne yderligere op for flere forskellige typer af forslag til effektiviseringer de kommende år, er der nedenfor sondret mellem tre spor i effektiviseringsarbejdet. Sporene sætter retning og giver inspiration til emner, der kan undersøges og metoder der med fordel kan bruges til at opnå effektiviseringer

### Tre spor i effektiviseringsarbejdet



De tre spor bruges i afsøgningen af effektiviseringer, da de kan opstå på mange forskellige måder. Kommunens kerneopgave er at skabe værdi for borgeren og derfor vil fokus helt overordnet altid være på den værdi opgaveløsningen skaber, frem for at gøre mere af det samme.

#### Spor 1: Bedre effekt af borgernær hjælp og støtte

På flere områder er der en direkte sammenhæng mellem hvor stor værdi der skabes for borgeren, og de udgifter der samlet set er på længere sigt. Fx på sygedagpengeområdet, i kommunens genoptræning eller i hjælpen til udsatte børn og unge. Bedre effekt af borgernær hjælp og støtte handler derfor om at omlægge kommunens indsatser, så det samtidig mindsker borgerens behov mest muligt. Dette er både til gavn for borgeren og kan give en effektiviseringsgevinst økonomisk. Redskaberne kan være bedre tværgående koordinering af kommunens samlede hjælp og støtte,



som det sker med frikommuneprojektet *Én borger – én plan*. Det kan også være ved tidlig indsats og forebyggelse, ved øget inklusion, eller ved rehabilitering og forbedringsarbejde som det kendes på området for sundhed og ældre. Gevinster kan også afsøges ved at styrke koordineringen på tværs af offentlige aktører.

#### *Spør 2: Nytænkning af serviceydelser*

Mange områder som skoler, dagtilbud, klubber, biblioteker mv. er serviceydelser hvor den langt største omkostning er lønudgifter til kommunens ansatte. Indsatsen med at effektivisere handler derfor i høj grad om metoder, kompetencer og arbejdets tilrettelæggelse. Serviceniveauet handler ikke kun om hvor mange ansatte der er. Effektiviseringer kan fx findes ved omlægning eller samling af tilbud, ændret indhold i ydelserne med samme effekt, via digitalisering og velfærdsteknologiske løsninger, eller ved øget samarbejde med borgere, foreninger og erhvervsliv. Endvidere kan effektiviseringer findes ved at reducere eller ophøre med serviceydelser der ikke er politisk besluttede eller lovbestemte, eller helt generelt, ved bedre tilrettelæggelse af arbejdet og anvendelsen af arbejdstiden.

#### *Spør 3: Organisering, indkøb og fysiske rammer*

Alle dele af kommunen har denne type af udgifter, men typisk udgør de beløbsmæssigt en relativt lille del af de samlede omkostninger. Mange af disse udgifter har mindre eller indirekte betydning for borgerne, og derfor er de nogle gange lettere at gennemføre ændringer i. Effektiviseringer kan fx findes ved optimering af administrative arbejdsgange, energioptimering, arbejdet med social kapital, trivsel og sygefravær, eller optimering af kommunens indkøb og kontraktstyring. Det kan endvidere være indenfor emner som kommunale samarbejder, hjemtagelse af opgaver, udbud eller offentligt-privat samarbejde om serviceydelser, eller indenfor bygningskomprimering og bygningsudnyttelse.

De tre spor bruges i afsøgningen af effektiviseringer, da de kan opstå på mange forskellige måder. Kommunens kerneopgave er at skabe værdi for borgeren og derfor vil fokus helt overordnet altid være på den værdi opgaveløsningen skaber, frem for at gøre mere af det samme.