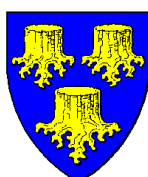




Allerød Kommune

Effektiviseringsstrategi 2017-20

Maj 2016





Indledning

Med afsæt i Allerød Kommunes vision "Fælles udvikling i Balance", præsenteres hermed kommunens effektiviseringsstrategi.

- Fælles - ved at effektivisering sker i alle de kommunale virksomheder og i åben løbende dialog mellem politikere, ansatte og brugere.
- Udvikling - ved at de gode ideer til effektivisering aktivt skal opsøges og modnes over tid og ofte vil medføre forandringer i den måde arbejdet tilrettelægges.
- Balance - ved at arbejdet med effektivisering en vigtig kilde til at fastholde balancen i kommunens samlede økonomi; mellem finansieringsbehovet til nye udgifter på den ene side, og ønsket om et fortsat højt serviceniveau for kommunens borgere, på den anden side.

Væsentligheden af effektiviseringer bliver særligt tydelig, når kommunens udgifter til ældre, integrationsindsatser og omprioriteringsbidrag til staten stiger. Der skal være balance i kommunens økonomi og derfor skal finansieringsbehovet til de nye udgifter dækkes. Når kommunens indtægter ikke stiger, skal det årlige finansieringsbehov dækkes, enten med effektiviseringer eller servicereduktioner.

Det er derfor en vigtig forudsætning, at politikere, ledere og medarbejdere arbejder kontinuerligt med at udvikle den offentlige service, herunder i et effektiverende perspektiv. Dette er ikke en ny dagsorden.

Effektiviseringer kan medføre 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 effektiviseringer medføre et løft af service eller kvalitet. Særligt hvis effektiviseringerne er udtænkt, der hvor opgaven løses.

I Allerød Kommune har alle ansvar for kommunens økonomi. Ansvar for at udtænke og gennemføre effektiviseringer, påhviler derfor både politikere, ledere og medarbejdere.

Effektiviseringer sker, der hvor muligheden og potentialet er størst. Derfor er det vigtigt, at arbejdet med effektiviseringer udspringer af og forankres i de enkelte fagområder. Lige så vigtigt er det, at fagområderne understøttes i kvalificeringen af forslag og afsøgningen af potentialer.

Om strategien

Med denne effektiviseringsstrategi fastsættes fordelingen af ansvaret for opnå effektiviseringer, de overordnede principper for effektiviseringsarbejdet, og de spor, hvor inden for effektiviseringer kan afsøges. En af udfordringerne i at identificere potentialer til effektiviseringer er, at skelne mellem hvornår en indsats er en effektivisering, og hvornår det er en servicereduktion. Samtidig kan det være vanskeligt at skabe rum og midler til at afprøve nye tiltag. Effektiviseringsstrategien skal derfor både være rammesættende, retningsanvisende og inspirerende. Strategien løber fra 2017-20 og kan tages



op til revision i forbindelse med de årlige budgetstrategier. Strategien fungerer som et bilag til kommunens økonomiske styringsprincipper.

Principper for arbejdet med effektivisering

Allerød Kommunes økonomiske politik tilsiger, at "der arbejdes målrettet med effektivisering af kommunens drift". Jo mere der effektiviseres, jo mindre del af det årlige samlede finansieringsbehov skal indhentes gennem konkrete forringelser af den kommunale service.

Effektivisering er en opgave, som alle dele af organisationen bidrager til. Det er et vilkår, at ledere såvel i virksomheder som i forvaltningen hele tiden arbejder med at effektivisere, hvor det er muligt og meningsfyldt.

Principperne for effektivisering er:

- Effektiviseringspotentialer udspringer og forankres lokalt, i samarbejde med medarbejdere og lederkolleger.
- Den enkelte virksomhedsleder – og forvaltningsleder, er ansvarlig for 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. Hverken i procenter eller i tal. 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.
- Nøgletal bidrager til at vurdere om og hvor stort et effektiviseringspotentiale der kan være i forskellige dele af opgaveløsningen.
- Der arbejdes med og kan besluttes effektiviseringer løbende hen over året, så de ikke afventer budgetvedtagelsen.

Metode, proces og ansvarsfordeling

Effektiviseringsindsatsen udspringer af kommunens økonomiske politik og sker i overensstemmelse med de politisk vedtagne økonomiske styringsprincipper. For at sikre at arbejdet med effektiviseringer foregår i en synlig proces for alle interessenter, fastlægges den overordnede proces årligt som en del af budgetstrategien. Budgetstrategien vedtages årligt af byrådet og fastlægger den samlede politiske proces, frem mod vedtagelsen af kommunens budget.

Den enkelte kommunale virksomhed har til opgave at afsøge mulighederne for at effektivisere og udarbejde konkrete forslag til effektiviseringer, som kan fremlægges til politisk stillingtagen. Ud over det overordnede ansvar for implementering af effektiviseringsstrategien, har direktion og afdelingsledere, en opgave med at understøtte processen i de kommunale virksomheder. Heri



ligger der også en opgave at afsøge evt. fælles initiativer med et effektiviserende potentiale på tværs af organisationen.

Forslag udvikles over hele året, gerne med hjælp fra evt. brugerbestyrelser i virksomhederne. 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.

I afsøgningen af potentialer anvendes 3 spor: Et borgernært, et driftsorienteret og et tværgående. Der arbejdes målrettet med at bruge erfaringer fra andre kommuner, og med investeringer gennem effektiviseringspuljen. Samtidig anvendes sammenlignelige nøgletal til afdækningen af hvilke områder, hvor potentialet for at effektivisere kan være størst.

Implementeringen af selve strategien faciliteres af forvaltningen med udgangspunkt i en projektorganisering og tilrettelægges i en konkret proces for inddragelse af MED-organisationen.

Begreber og gråzoner

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 og som koster færre penge. Servicereduktioner medfører at ydelser eller services, som hidtil har været en del af de tilbud kommunen har stillet til rådighed for borgerne, helt eller delvist bortfalder.

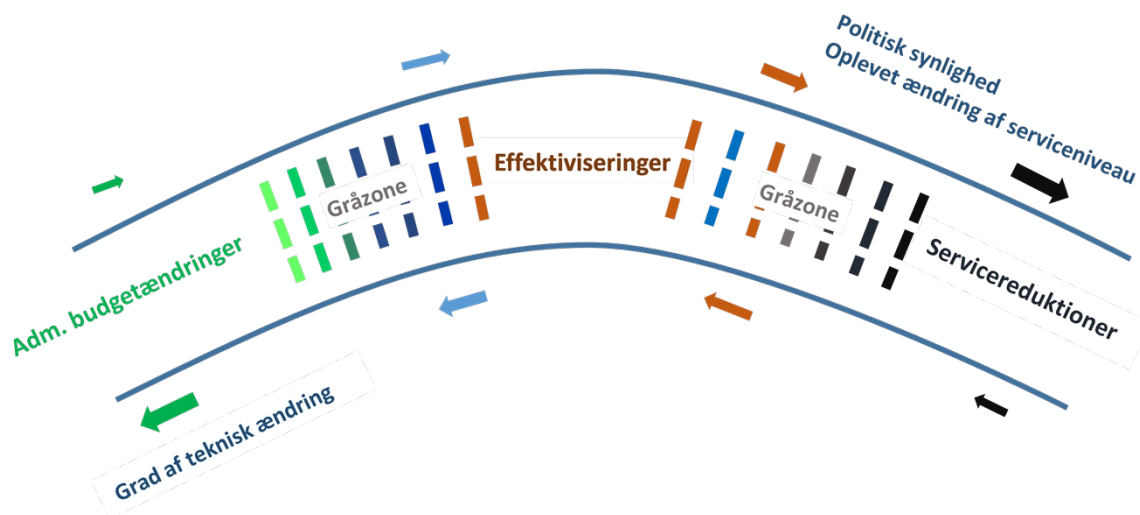
I praksis er der også en tredje form for ændringer, der foretages i kommunens budget. I kommunens økonomiske styringsprincipper benævnes disse som administrative budgetændringer. Her foretages en ren teknisk administrativ tilpasning af budgettet, på baggrund af det nuværende serviceniveau, og der er altså hverken tale om en effektivisering eller en servicereduktion.

I sondringen mellem hvad der er effektiviseringer og hvad der er servicereduktioner, vil der altid være gråzoner. Nedenstående 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. I venstre side ligger de administrative budgetændringer, i midten effektiviseringerne og i højre side ligger servicereduktionerne. Det er i mellemrummene mellem de tre typer af ændringer, at gråzonerne opstår.

Figur - Effektiviseringsbegrebets gråzoner



Særligt gråzonen mellem hvad der er en effektivisering og hvad der er en servicereduktion er genstand for diskussioner, såvel blandt ansatte som blandt politikere. Om noget er en effektivisering eller en servicereduktion besluttet dog i sidste ende politisk af byrådet. Netop derfor er det også i orden at udvikle forslag som ligger i gråzonerne. Det er også ok at foreslå omlægning af indsatser, som ikke nødvendigvis betyder at bestemte aktiviteter stopper. Modellen uddybes med eksempler i de vedtagne effektiviseringsspor senere i dokumentet.



Tre spor i arbejdet med effektiviseringer

I nedenstående tabel fremgår eksempler på effektiviseringer opdelt i tre spor. De tre spor bruges i afsøgningen af effektiviseringer, da de kan opstå på mange forskellige måder. I det borgernære spor kan inspirationen til effektiviseringer findes inden for omlægningen af kerneydelserne, samarbejde med frivillige, ændret opgavedeling med borgerne eller øget samarbejde med erhvervs- og foreningsliv.

Det borgernære spor fokuserer på	Det driftsrettede spor fokuserer på	Det tværgående spor fokuserer på
Inddragelse af frivillighed, Erhvervsliv og civilsamfund	Energioptimering Bedre tilrettelæggelse af arbejdet	Tværgående koordinering
Reduktioner i ydelser, der ikke bidrager til løsning af politiske eller lovbestemte mål	Bygningskomprimering	Social kapital
Forebyggelse frem for behandling	Organisatoriske tilpasninger	Sygefravær
Øget inklusion	Effektivisering gennem investering	Digitalisering og velfærdsteknologi
Hjemtagelse af tilbud	Tilpasning af organisationen	Indkøb og konkurrenceudsættelse
Omlægning af servicetilbud	Internt benchmark	Incitament/styringsmodel

Det driftsrettede spor fokuserer på optimering af kommunens ressourceanvendelse, som fx energianvendelse, bygningsdrift, offentligt-privat samspil, konkurrenceudsættelse mv. Sidst men ikke mindst kan der findes effektiviseringer inden for det tværgående spor. Dette er initiativer der kræver ændret adfærd på tværs af organisationen, hvor nye teknologier, strategiske indkøb, og ledelses- og medarbejderrettede tiltag kan have et effektiviserende potentiale.