



EFFEKTIVISERINGSSTRATEGI FOR ODSHERRED KOMMUNE FOR 2010-2013

EFFEKTIVISERINGSSTRATEGI FOR ODSHERRED KOMMUNE FOR 2010-2013

Indledning og formål

Nulvækst i den offentlige økonomi, stadig større forventninger til den kommunale service kombineret med genopretningsplanen for Odsherred Kommunes økonomi er blandt Byrådets udfordringer i perioden 2010-2013. Det betyder, at de økonomiske rammer for Odsherred kommune også i årene fremover nødvendiggøre en offensiv styring og udvikling, hvis ikke kontinuerlige besparelser skal være eneste økonomistyringsværktøj.

Byrådet skal sikre både fast fokus på at overholde genopretningsplanen og der skabes det fornødne råderum til nye politisk prioriterede initiativer. Der bør derfor løbende arbejdes med at effektivisere den kommunale opgavevaretagelse, dels for at sikre borgerne den bedste kvalitet med den mindst mulige ressourceindsats, og dels for løbende at frigøre ressourcer til et politisk råderum ved budgetlægningen.

Byrådet har derfor formuleret denne effektiviseringsstrategi med det formål på kort og langt sigt at sætte retningen for, hvordan der skal arbejdes med effektivisering i hele organisationen. Effektivisering kræver nytænkning og vilje til forandring, og derfor skal en effektiviseringsstrategi medvirke til at holde fokus på og skabe muligheder for at arbejde med forbedringer og udvikling af nye arbejdsmetoder. Samtidig skal strategien medvirke til i videst muligt omfang at begrænse behovet for besparelser, der har negativ betydning for servicen.

Resultatet af effektiviseringsstrategien skal være, at de kommunale serviceydelser tilvejebringes så effektivt som overhovedet muligt gennem optimering af processer og arbejdsgange, anvendelse af ny viden, nye teknologier mv. Kommunen skal bl.a. arbejde systematisk med at realisere gevinster i forbindelse med digitalisering og brug af ny teknologi og ved at tænke digitaliseringsinitiativerne sammen med organisatoriske tilpasninger og ændrede arbejdsgange.

Effektivisering vs. besparelse

En høj effektivitet betyder, at det ikke umiddelbart er muligt at opnå højere serviceniveau uden at tilføje ressourcer. Med andre ord vil en effektivisering pr. definition have én af to konsekvenser:

- Et forbedret serviceniveau ved et uændret ressourceforbrug, eller
- Et uændret serviceniveau med et lavere ressourceforbrug

Effektivisering adskiller sig således fra besparelser, hvor der er tale om såvel et (entydigt) lavere serviceniveau som et lavere ressourceforbrug.

Det er vigtigt at bemærke, at et uændret serviceniveau ikke nødvendigvis betyder, at servicen tilvejebringes og er sammensat præcist som hidtil. Et uændret serviceniveau kan også betyde, at servicen tilvejebringes og sammensættes på en ny og anderledes måde, dog således at serviceniveauet overordnet set i al væsentlighed kan siges at være det samme.

Byrådets mål for arbejdet med effektiviseringer

Med henblik på at leve op til visionen om at levere den bedst mulige service til borgerne vil byrådet sikre, at der løbende arbejdes med at tilvejebringe et økonomisk råderum, som kan anvendes i forbindelse med budgetlægningen. Dette økonomiske råderum skal i videst muligt omfang tilvejebringes gennem effektiviseringer og i så begrænset omfang som muligt gennem egentlige besparelser, der har en negativ betydning for serviceniveauet.

Byrådet har følgende mål for arbejdet med effektiviseringer:

- At der årligt fra 2011 og fremover i forbindelse med budgetlægningen tilvejebringes et råderum på 1,8 % pct. af nettodriftsudgifterne til serviceområderne som defineret af Indenrigs- og Sundhedsministeriet svarende til ca. 25 mio. kr. Råderummet skaffes så vidt muligt gennem effektiviseringer
- At der på alle serviceområder og alle ledelsesniveauer arbejdes kontinuerligt med at finde nye indsatsområder med henblik på effektiviseringer
- At arbejdet foregår i en synlig proces for alle interessenter, herunder politiske udvalg, ledere og medarbejdere og som en integreret del af budgetprocessen
- Der afsættes en effektiviseringspulje på 1 mio. kr. pr. år. Puljen kan tildeles områder til mindre IT-investeringer, konsulentbistand mv. med henblik på effektivisering. Puljen administreres af direktionen.
- Byrådet træffer i forbindelse med budgetvedtagelsen beslutning om anvendelsen af det råderum, der er tilvejebragt.

I 2010 er der i det vedtagne budget indregnet 6,2 mio. kr. i forventet effektiviseringsgevinst. Beløbet stammer fra økonomiaftalen indgået mellem regeringen og KL, hvor det er aftalt at hhv. staten og KL skal levere effektiviserende/regelforenklende initiativer til frigørelse af ressourcer til anvendelse til borgernær service svarende til i alt til 1 mia. kr. for kommunerne under eet.

I Odsherred kommune svarer dette til 6,2 mio. kr., hvilket i budgettet for 2010 blev indregnet som en uspecificeret besparelse.

I forlængelse af økonomiaftalen har regeringen og KL udsendt ”statens initiativer til effektivisering af den offentlige sektor” og ”KL’s forslag til effektivisering af den offentlige sektor.

Indsatsområder	2010	2011	2012	2013	Total
Statens initiativer	3,1	3,1	3,1	3,1	12,4
KL's forslag og andre initiativer	3,1	3,1	3,1	3,1	12,4
Øvrige effektiviseringsgevinster	0,0	25,0	25,0	25,0	75,0
I alt effektiviseringsgevinst	6,2	31,2	31,2	31,2	99,8
Heraf indgår i budget 2010-2013	6,2	6,2	6,2	6,2	24,8
I alt yderligere råderum	0,0	25,0	25,0	25,0	75,0
Herfra effektiviseringspulje	0,0	-1,0	-1,0	-1,0	-3,0
I alt disponibelt yderligere råderum	0,0	24,0	24,0	24,0	72,0

Beløb i mio. kr.

Den løbende proces for arbejdet med effektiviseringer

Byrådet ønsker, at arbejdet med effektiviseringer indgår som en integreret del af budgetprocessen med følgende tidsplan:

- **Februar - marts: Effektiviseringspotentialer**
Direktionen udarbejder en liste over effektiviseringspotentialer. Listen indeholder en række forslag til områder, som det vurderes hensigtsmæssigt at analysere nærmere, med henblik på nærmere at vurdere effektiviseringspotentialerne. Hvert forslag skal ledsages af en kort beskrivelse af effektiviseringens art og hvor stort et råderum, der umiddelbart forventes at kunne skabes gennem effektiviseringerne. Samlet set skal direktionens fremsætte forslag til effektiviseringer på i alt ca. 2,1 pct. af nettodriftsbudgettet til serviceområderne - dvs. ca. 30 mio. kr. (2010 niveau). I det omfang, at dette beløb ikke kan nås gennem egentlige effektiviseringer, suppleres listen med forslag til besparelser, som i større eller mindre omfang vil have negativ konsekvens for serviceniveauet.
- **April: Indarbejdelse i teknisk budget**
Økonomiudvalget træffer på baggrund af oplæg fra direktionen og efter høring i fagudvalgene beslutning om, hvor stor en gevinst der på de enkelte fagudvalgsområder skal indregnes i det tekniske budget. Som udgangspunkt vurderes det som rimeligt at forudsætte, at det som minimum vil være muligt samlet set at indhente en årlig effektiviseringsgevinst 25 mio. kr. (i det omfang at det efterfølgende analysearbejde viser, at det ikke er muligt at nå den ventede gevinst, eller såfremt forslagene forkastes politisk, korrigeres det tekniske budget i overensstemmelse hermed).
- **Februar - juni: Analysearbejde**
I perioden februar - juni gennemføres analyser i nødvendigt omfang. Der kan være tale om både mindre og større analyser.
- **Maj: Forårseminaret**
Foreløbige resultater af analyser kan eventuelt drøftes på forårseminaret.
- **Juni - oktober: Det videre budgetarbejde**
Resultatet af analyserne (herunder eventuelle drøftelser på forårseminaret) i form af konkrete forslag indgår i det videre arbejde med budgettet, herunder med inddragelse af MED organisationen.

Metoder og incitamenter til effektivisering

Byrådet ønsker, at det målsatte råderum i videst muligt omfang tilvejebringes gennem effektiviseringer, dvs. ved indsatser som ikke forringer det eksisterende serviceniveau.

Medarbejderne skal involveres og der skal sikres decentral forankring

Byrådet har den opfattelse, at fortsat udvikling af effektiviteten forudsætter et indgående kendskab til de enkelte fagområder, arbejdsgange, incitamentsstrukturer mv., og derfor er det afgørende, at arbejdet med effektiviseringer udspringer af og forankres i de enkelte fagområder. Det er også vigtigt, at arbejdet med effektiviseringer foregår i en synlig proces for alle interessenter, herunder politiske udvalg, ledere og medarbejdere. Arbejdet med effektiviseringer vil derfor indgå som en del af budgetprocessen.

Byrådet er opmærksom på, at det er vigtigt, at de enkelte centre og decentrale institutioner har tilstrækkeligt incitament til at fastholde løbende fokus på effektivitetsforbedringer. Ligeledes er der i de fleste fleste tilfælde tale om en investering af tid og ressourcer, inden det konkret viser sig, om det på et givent område er muligt at effektivisere og - i givet fald - hvor stor gevinsten er. Dette er baggrunden for den pulje på 1 mio. kr. årligt, som afsættes til udmøntning af Direktionen med henblik på at understøtte investeringer/udviklingsarbejde til fordel for effektiviseringer.

Systematik og overblik

Som metode ønsker Byrådet, at ledere og medarbejdere hele tiden lader sig inspirere af andre kommuners ideer og erfaringer med at opnå effektiviseringer.

Til denne metode hører også kommunale nøgletalssammenligninger, der viser hvor stort et udgiftsniveau Odsherred Kommune har på de forskellige serviceområder sammenlignet med andre kommuner.

Som et "supplement" til effektiviseringsstrategien vil der jf. Byrådets kortsigtede handleplan blive udarbejdet et oplæg til nøgletal for Odsherred Kommune. Derudover er kommunen tilsluttet de landsdækkende ECO-nøgletal, som ud over sammenligninger på lands- og regionsbasis også sammenligner Odsherred Kommune med udvalgte kommuner udvalgt efter forskellige parametre alt afhængig af udgiftsområde.

Digitalisering og ny teknologi

Odsherred kommune skal arbejde systematisk med digitalisering og brug af ny teknologi. De største effektiviseringsgevinster som følge af digitaliseringsinitiativer opnås kun, når disse kobles sammen med organisatoriske forandringer og ændrede arbejdsgange, og når initiativerne tager udgangspunkt i en bevidst målsætning om at opnå nytteværdi af investeringer i ny teknologi.

Direktionen har derfor i slutningen af 2009 taget initiativ til at gennemgå en række fagområder for at vurdere potentialet ved at digitalisere disse områder yderligere. Arbejdet er endnu ikke afsluttet, men det er direktionens vurdering, at der på de områder der udvælges til en yderligere digitalisering vil kunne effektiviseres for ikke under 1 mio. kr. i 2010.

De enkelte digitaliseringsinitiativer skal kunne betale sig i form af bedre service og/eller omkostningsreduktioner. Derfor skal alle større IT-projekter fremover ledsages af beslutningsoplæg, hvori effekten af projektet vurderes (projektets business case). Økonomiske aspekter kan udgøre hele eller dele af effektvurderingen, men der kan også være tale om kvalitative forbedringer og strategiske hensyn som grundlag for beslutninger om iværksættelse af nye IT-projekter. De ansvarlige enheder skal efterfølgende kunne dokumentere effekterne.

Gå efter de lavthængende frugter

I effektiviseringsarbejdet skal der lægges vægt på, at der løbende er fokus på "de mest lavthængende frugter", altså på de områder, hvor det med størst sandsynlighed på et givent tidspunkt er muligt at indhente en effektivitetsgevinst af en vis og betydelig størrelse.