

NOTAT



Billund
kommune

Effektiviseringsstrategi

Dato: 3. august 2017

Forvaltning

IT, Digitalisering og GIS

Sagsbehandler:

Anders Fihl

Tlf. 79727513

af@billund.dk

Sagnr.:

17/11260

Billund Kommunes effektiviseringsstrategi – hvad

For Billund Kommune er det at effektivisere *den øvelse at få mere effekt af kerneydelsen for de samme eller færre midler*. Det er vigtigt at fremhæve, at effektivisering ikke er en budgetbesparelse. *Effektivisering er i stedet de organisatoriske processer og omlægninger, der sætter organisationen i stand til at ændre processer, struktur og målsætninger for dermed at kunne sikre besparelser fremadrettet.*

Billund Kommune skal fra 2019 og frem effektivisere mere og endnu bedre. Med et bagtæppe af regeringsaftaler og egne budgetforlig skal Billund Kommune årligt reducere en halv procent af den tildelte servicerramme.

Effektivisering er ikke bare vigtigt – vi har en pligt til at effektivisere for til stadighed at være en effektiv organisation.

Det afgørende bliver at skabe en kultur, hvor effektivisering bliver en del af det at udvikle kerneopgaven. Effekttankegang og effektivisering skal være indeholdt i løsningen af alle kerneopgaver – både de borgervendte og de administrative. Det skal være i vores DNA.

Det betyder, at det afgørende er at ruste organisationen til at være udviklende, kreativ og innovativ. Der skal være rum, kompetencer og mod til at udvikle organisationen og dermed løsningen af velfærdsopgaven som er kommunens overordnede kerneopgave.

Billund Kommunes effektiviseringsstrategi – hvorfor

Billund Kommune står som andre kommuner overfor en række store udfordringer i de kommende år, når borgernes ønsker og forventninger til den kommunale service skal realiseres. Billund Kommune har ambitiøse politikere, der forventer en effektiv løsning af kerneopgaven.

Den borgerrettede service skal optimeres og der skal sættes på forebyggelse på alle fronter, så stigningen i antallet af borgere, der har brug for kommunal service

reduceres. Samtidig skal administrationen gøres så omkostningseffektiv og konkurrencedygtig som muligt.

Det stiller krav til konstant fornyelse og forandringer i hele den kommunale opgaveløsning. Alle områder er i spil og alle har et ansvar for kommunens økonomi. Der er behov for nytænkning, fleksibilitet og forandringsparathed hos alle involverede – politikere, borgere og medarbejdere. Effektiviseringer skal ske, 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. Ansvaret for at beslutte udtænke, og gennemføre effektiviseringer er fordelt mellem politikere, ledelse og medarbejdere.

Hvad er effektiviseringer og hvordan arbejdes der med effektiviseringer?

Der prioriteres politisk og administrativt at arbejde med effektiviseringer fremfor med besparelser. Der er brug for en bevægelse, der med en effektiviseringsdagsorden sætter Billund Kommune i stand til at skabe et råderum fremadrettet – og fortsætte med at være i stand til det. Grundlaget for at kunne det, er at fostre en permanent og gennemtrængende effektiviseringskultur bredt i organisationen.

Effektiviseringsstrategien er derfor en strategi, der skal fremme denne effektiviseringskultur i hele kommunen. Det er denne kultur der i sidste ende skal sikre udvikling af effektiviseringsforslag og ikke mindst implementeringen af disse forslag. Herved arbejdes der henimod at skabe et økonomisk råderum via udviklingsinitiativer.

Effektiviseringsstrategien hviler på følgende principper

- Effektiviseringspotentialer udspringer og forankres bedst lokalt og i samarbejde med medarbejderne og lederkolleger.
- Den enkelte leder og chef 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. 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.
- 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, så de ikke afventer budgetvedtagelsen
- Organisationens skal uddannes løbende, så der bedst muligt sikres grundlag for at implementere effektiviseringstiltag
- Der skal i organisationen være en fælles inspirationskultur, så de gode eksempler og cases kommer frem i lyset og inspirerer organisationen

Billund Kommunes definition af effektivisering retter sig mod effekten af initiativer, således der fokus på hvilken effekt der opnås:

- En omlægning af service, der ikke stiller borgeren dårligere, men gerne bedre, og som koster færre penge.

- Effektiviseringer kan også være omlægning af et borgerrettet tilbud, der ikke fjerner selve tilbuddet, men ændrer det i et for kommunen besparende perspektiv.
- Effektiviseringsforslag kan dække over flere typer af tiltag – fra omlægning af arbejdsgangsprocesser, til ændringer i målsætninger og service og til strukturelle ændringer i organisationen
- Effektiviseringer kan også være administrative optimeringer, omorganiseringer og andre tiltag.

Der anvendes forskellige typer af værktøjer og instrumenter til at afdække effektiviseringspotentialer. Afhængig af hvilken type opgave, område eller aktivitet, der er i fokus anvendes forskellige metoder. Eksempelvis

- udbud og øvrig markedsafprøvning, så det afdækkes hvor opgaver kan løses billigst muligt
- intern og ekstern benchmarking, en sammenligning af hvordan ensartede opgaver løses og omkostningerne herved
- budgetanalyser, en nærmere gennemgang af budgetforudsætninger, budgetmodeller og omkostningsudvikling
- øvrige analyser i form af:
 - sammenhængende analyse af en sektorområde eller fagområde
 - sammenhængende analyse af tværgående serviceområder
 - organisationsanalyser der afdækker aktuelle strukturer og organisering samt en vurdering af alternative muligheder
 - arbejdsgangsanalyser, hvor der systematisk sættes fokus på at afdække arbejdsgange så ikke værdiskabende processer kan elimineres.

Governance (styring) omkring effektiviseringer:

- Budgetreduktion
 - Alle områder reduceres fra og med budget 2019 0,5 procent hvert år
- Effektiviseringspulje
 - Der er hvert afsat en pulje på 2 mio. kr. til at fremme udviklingen af effektiviseringsinitiativer
 - Midlerne kan anvendes til opstart og understøttelse af disse initiativer
 - Midlerne uddeles til effektiviseringsforslag, der viser stort effektiviseringspotentiale
 - Midlerne uddeles uden tilbagebetaling
- Direktører, Chefer og ledere
 - Direktører, Chefer og ledere skal årligt finde effektiviseringspotentialer for mindst den halve procent af budgettet
 - Alle direktørområder skal hvert år udarbejde effektiviseringsforslag – eller genkvalificere allerede indsendte business cases fra tidligere år og derved fastholde fokus på allerede igangsatte initiativer.
 - Effektiviseringspotentialerne beskrives som effektiviseringsforslag som Effektiviseringsrådet behandler månedligt
 - Effektiviseringsforslag skal funderes i en gevinstorienteret business case med et maksimalt sigte på 4 år. Den skal tydeligt vise et effektiviseringspotentiale og medtage et overblik over den vedrørte økonomi for overslagsårene.
- Effektiviseringsråd
 - Effektiviseringsrådet og Direktionen styrer og sammenholder månedligt alle forslag således, at der styres på hvor meget disse effektiviseringer giver – og dermed letter presset på budgettet i forhold til behovet for generelle besparelser og reduktioner. Det er

ambitionen, at effektiviseringer årligt kan bidrage 0,5 % af servicerammen.

- Effektiviseringsrådets opgave er at prioritere de indkomne effektiviseringsforslag og derved sikre, at der fokuseres på de forslag der indeholder størst muligt effekt og fremtidigt besparelspotentiale.

Hvem tager ansvaret for effektiviseringer? Opgave- og rollefordeling

En vellykket implementering af effektiviseringsstrategien forudsætter, at alle parter i kommunen påtager sig et ansvar, og at opgave- og rollefordelingen er klar.

Politikere er vigtige i arbejdet med effektiviseringer for at sikre den politiske forankring i det videre arbejde med politiske mål og videre budgetproces. Det er afgørende, at der bliver en forankring det politiske niveau og videre til Direktionen og fagcheferne. Økonomiudvalget er det udvalg, der overordnet ses som porteføljeansvarlig i videre behandling af indstillinger fra Effektiviseringsrådet og Direktionen. Herudover vil der være en behandling af det ansvarlige udvalg for det pågældende emne.

Direktionen sikrer, at strategien er et vitalt styringsdokument, der altid indtænkes i den daglige drift. Direktionen er spydspids for den organisatoriske forankring og skal sikre udarbejdelse af en implementerings- og handleplan for strategien.

Effektiviseringsrådet behandler indkomne forslag med et fast interval hver måned, således alle forslag indarbejdes i budgettet og Direktionens handleplan. Der vælges forslag ud fra principperne og prioriteringer bag direktionens handleplan, politiske målsætninger og generelle servicemål (*korrigeres af styringsprojekt og porteføljestyringsprojekt*). *Samtidig har effektiviseringsrådet den rolle at sikre en god og konstant dialog med ledelseslaget hele i kommunen og understøtte udvikling af forslag og initiativer.*

Direktører skal samle og koordinere de effektiviseringsforslag, der kommer fra direktørområdets chefer og ledere. Direktører skal sparre med egne chefer og ledere og skabe forbindelsen til det politiske niveau/udvalg.

Chefer og ledere har ansvaret for at skabe forståelse i egen medarbejdergruppe for strategiens nødvendighed og sikre, at de enkelte delelementer af strategien konkretiseres og gennemføres i egen enhed. Endvidere skal chefer og ledere ud fra kendskab til eget område komme med forslag til effektiviseringer og indgå i dialog med direktøren omkring disse.

Medarbejdernes opgave er at medvirke til at realisere strategiens delprojekter og være formidlere af strategiens formål i forhold til borgere og brugere. Medarbejderne skal med deres dybe indsigt i opgaveløsninger tænke innovativt og fremkomme med ideer til effektiviseringer. Medarbejdere skal tillige sikre, at lederne orienteres om eventuelle barrierer for effektiviseringsarbejdet.