

NOTAT  
 om  
 Status på effektiviseringsporteføljen april 2010

**1 Samlet status på effektiviseringsporteføljen**

I budget 2010-13 er der indarbejdet et effektiviseringskrav på 87,4 mio. kr. jfr. nedenstående tabel 1. Dertil har Økonomiudvalget opjusteret kravet med yderligere 99,0 mio. kr., hvormed det samlede krav udgør 186,4 over de næste fire år (2010-13). For 2010 er effektiviseringskravet 26,3 mio. kr.

**1.1 Effektiviseringskrav**

Der er i henhold til planen igangsat en række effektiviseringsprojekter fordelt på forskellige programmer. De igangsatte effektiviseringsprojekter (1. bølge) giver tilsammen en forventet gevinst på 12,1 mio. kr. i 2010 og 22,4 mio. kr. i 2011. Dertil skal lægges de effektiviseringsprojekter, som kører i fagudvalgenes regi. I alt er der igangsat effektiviseringsprojekter med en forventet gevinst på 21,7 mio. kr. i 2010 stigende til 39,3 mio. i 2011, 47,3 mio. kr. i 2012 og 47,7 mio. kr. i 2013.

**Tabel 1: Status på effektiviseringer 2010-13 (i mio. kr.)**

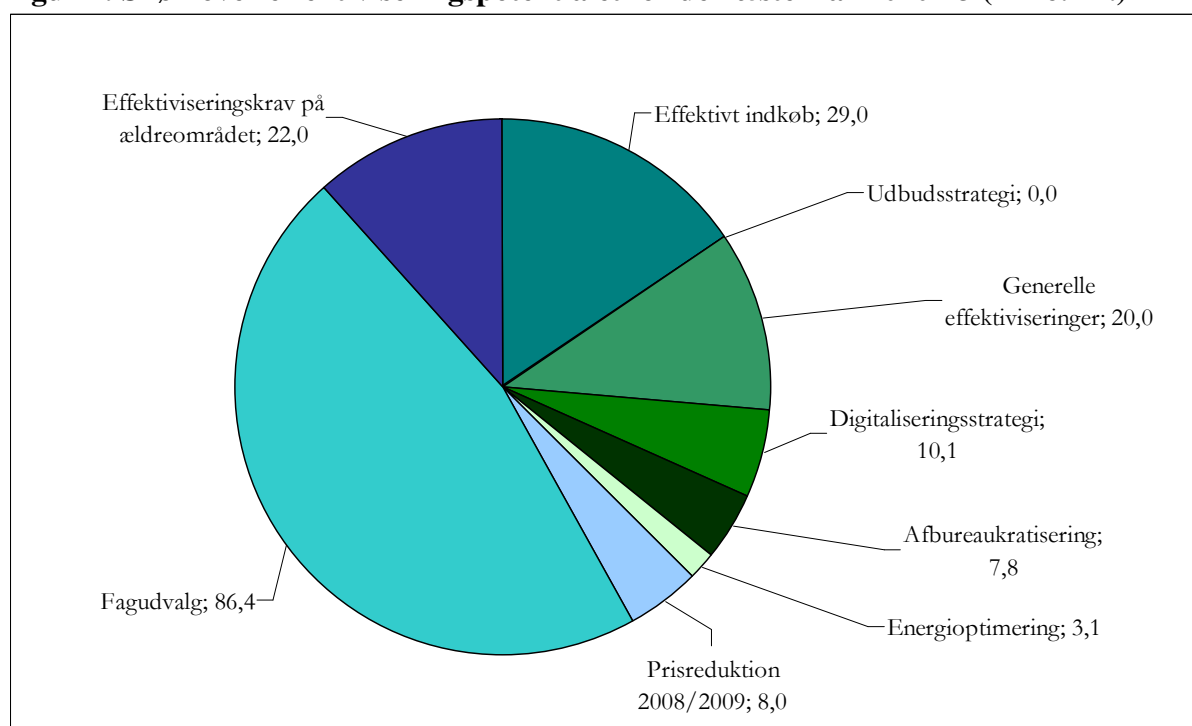
	2010	2011	2012	2013	I ALT
<b>Effektiviseringskrav</b>					
Budget 2010-13	15,3	21,1	24,5	26,5	87,4
Opjusteret krav (ØK 25.01.10)	11,0	22,0	33,0	33,0	99,0
I ALT	26,3	43,1	57,5	59,5	186,4
<b>Planlagte/udmøntede projekter opdelt per program (i mio. kr.)</b>					
Effektivt indkøb	1,6	2,1	6,9	6,9	17,4
Udbudsstrategi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Generelle effektiviseringer	4,0	9,3	11,8	11,8	36,8
Digitaliseringsstrategi	0,4	1,5	2,3	2,7	6,8
De statslige afbureaukratiseringsbidrag	0,0	1,2	1,2	1,2	3,5
Energioptimering s.f.a. klimainvesteringer	0,2	0,4	0,4	0,4	1,4
Prisreduktion 2008/2009	2,0	2,0	2,0	2,0	8,0
Effektiviseringskrav på ældreomr. (B 2009-12)	4,0	6,0	6,0	6,0	22,0
Fagudvalg	9,6	16,9	16,9	16,9	60,1
I ALT	21,7	39,3	47,3	47,7	156,0
AFSTAND TIL KRAV	-4,6	-3,8	-10,2	-11,8	-30,4

Status for det samlede effektiviseringskrav er, at der mangler -4,6 mio. kr. for at nå kravet i 2010.

## 1.2 Effektiviseringspotentiale

Det samlede krav på 186,4 mio. kr. over de næste 4 år (2010-13) er sammenholdt med en vurdering af det skønnede effektiviseringspotentiale for de enkelte programmer. Figur 1 viser det skønnede potentiale for de næste 4 år. Potentialet for de fælles effektiviseringsprojekter udgør tilsammen 54 pct., mens fagudvalgene alene bidrager med 46 pct. For de fælles effektiviseringsprojekter skal der alene på effektivt indkøb hentes 16 pct. af potentialet eller 29 mio. kr., mens der på ældreområdet skal hentes 12 pct. svarende til 22 mio. kr. over 4 år. For udbudsstrategien er værdien foreløbig sat til nul. Økonomiudvalget besluttede (ØKU 29. marts 2010), at opstille et mål for konkurrenceudsættelse på 31,5 pct. i 2015, men det er ikke muligt på nuværende tidspunkt at anslå, hvor stor effektiviseringspotentialet er for udbud.

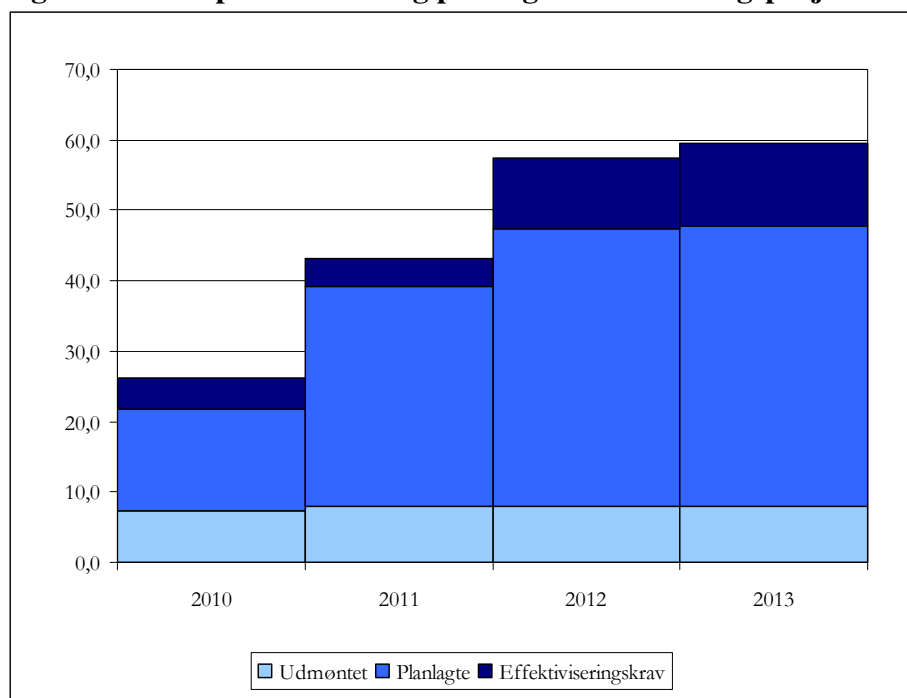
**Figur 1: Skøn over effektiviseringspotentialet for de næste 4 år 2010-13 (i mio. kr.)**



Med et effektiviseringskrav på 26,3 mio. kr. i 2010 står forvaltningerne over for en stor udfordring. Det er således nødvendigt at have et særligt fokus på effektivisering i organisationen og at prioritere arbejdet med effektivisering højt. Forvaltningerne er nødsaget til at prioritere udviklingsprojekter med effektiviseringsgevinster højere end projekter uden afledte økonomiske gevinster.

Forvaltningerne har ved 1. bølge (inkl. fagudvalgene) spillet ind med effektiviseringsprojekter svarende til 21,7 mio. kr. for 2010. Af de 21,7 mio. kr. er 7,3 mio. kr. allerede hentet hjem, mens de 14,4 mio. kr. først skal udmøntes og hentes hjem. Der ligger således et stort arbejde for forvaltningerne at færdiggøre de planlagte effektiviseringsprojekter i 1. bølge. En status for de udmøntede og planlagte effektiviseringsprojekter for de næste 4 år fremgår af figur 2.

**Figur 2: Status på udmøntet og planlagt effektiviseringsprojekter 2010-13 (i mio. kr.)**



De enkelte effektiviseringsprojekter i porteføljen kommer fra forskellige kanaler: Fra ledermøder, fælles workshops i forvaltningerne, fra medarbejdere og institutioner via den fælles mailboks for effektiviseringsforslag [effektivisering@ltk.dk](mailto:effektivisering@ltk.dk), fra borgere via hjemmesiden, fra bidrag via den kommunale udfordringsret, fra gennemgang af andre kommuners effektiviseringsforslag etc. Alle ideerne samles og registreres i en idébank (LTK idébank) og behandles løbende i effektiviseringsgruppen.

Der er siden januar modtaget 140 ideer til effektivisering i idébanken fra medarbejdere og institutioner. Derudover er der siden februar kommet 72 ideer fra borgere via kommunens hjemmeside. Ideerne er vidt forskellige – nogle er meget generelle, mens andre er mere specifikke og tilgængelige. Der er flere gengangere i idébanken. Alle ideer behandles i effektiviseringsgruppen.

Effektiviseringsgruppen arbejder ud fra en kommunikationsplan, der sigter på at ramme alle ledere og medarbejdere i kommunen i løbet af de næste 3 måneder. Alle ledere i kommunen orienteres om effektiviseringsarbejdet på et stormøde den 23. april og får tilsendt materiale, der skal understøtte dem i det videre arbejde med effektivisering lokalt. Der planlægges desuden opfølgende møder for lederne. Alle MED-repræsentanter får i forbindelse med MED-uddannelsen, som kører i foråret og efteråret 2010, en introduktion i effektiviseringsarbejdet. Endeligt skal det kommende intranet (LYNET) anvendes som grundlæggende platform for kommunikationen til hele organisationen. Effektiviseringsgruppen er dog opmærksom på, at en stor gruppe af medarbejdere ikke har adgang til intranettet.

## **2 Status for de enkelte programmer**

I nedenstående afsnit gives en kort status på de enkelte programmer samt en status på det videre potentiale.

## 2.1 Effektivt indkøb

For programmet effektivt indkøb er der udarbejdet en udbudsplan. Planen indebærer, at der skal gennemføres ca. 100 udbud af varer og tjenesteydelser over de næste 4 år. Det betyder, at der gennemsnitligt er behov for at gennemføre 25 udbud årligt. Udbudsplanen består af både store og små udbud, der medfører et forskelligt træk på ressourcer i både indkøbskontoret og forvaltningerne. Der skal for eksempel gennemføres to store udbud i 2010 og starten af 2011 ved et samlet udbud af KMD-løsninger og et fælles udbud af rengøring. Dette vil betyde et betydeligt træk af ressourcer i forvaltningerne og indkøbskontoret.

Overordnet har udbudsplanen fokus på 3 forskellige udbudsformer:

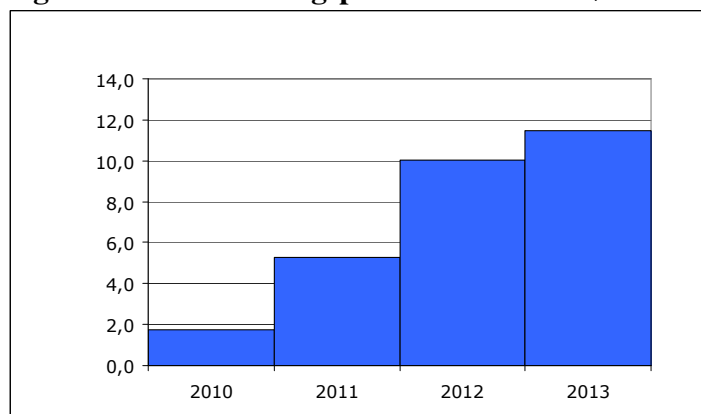
- Indkøb via SKI-aftaler.
- Fælles kommunale udbud i SPAR 5-regi (udbudssamarbejde med Rudersdal, Gladsaxe, Gentofte og Frederiksberg Kommune).
- Egne udbud.
- Deltager i SKI-projektet ”10 i 10 om costcutting - som metode”

Der ligger p.t. planer for at gennemføre 39 udbud i SPAR 5-regi over de næste 4 år.

I forbindelse med 1. bølge af effektivt indkøb er der planlagt 11 udbud, der skal gennemføres i 2010. Gevinsten for disse udbud anslås til 1,6 mio. kr. Derudover ligger der planer for gennemførelse af yderligere 10 udbud i 2010. Endelig arbejdes der på at opnå en række her og nu besparelser på indkøbsområdet.

I udbudsplanen vurderes der at være et effektiviseringspotentiale svarende til 29 mio. kr. over de næste 4 år. I nedenstående figur 3 angives potentialet ved effektivt indkøb.

**Figur 3: Effektiviseringspotentiale for indkøb i 2010-13 (i mio. kr.)**



For at kunne gøre denne gevinst realiserbar har det været nødvendigt at styrke de udbudsretlige kompetencer i indkøbskontoret. Indkøbskontoret er derfor styrket organisatorisk og ressourcemæssigt. Derudover vil der blive investeret i et specifikt it-redskab til en bedre styring af udbudsprocesserne.

## 2.2 Udbudsstrategi

Økonomiudvalget godkendte den 29. marts 2010 grundlaget for en udbudsstrategi for kommunen. Endvidere fastlagde Økonomiudvalget et niveau for konkurrenceudsættelse på 31,5 pct. i 2015. Niveaulet svarer til regeringens udmeldte niveau for konkurrenceudsættelse for 2015.

Udmøntningen af udbudsstrategien kan ske i tre faser. I første fase vil der være fokus på konkurrenceudsættelse af opgaver, hvor der er et etableret marked, og hvor der er erfaringer fra andre kommuner. Første fase kan igangsættes forholdsvis hurtigt, da der ikke er behov for større foranalyser. Anden fase omhandler mere usikre markeder, hvor erfaringerne fra andre kommuner er få. Det betyder, at der i anden fase skal bruges flere ressourcer på foranalyser for at afdække potentielle gevinster. Endeligt er der tredje fase, hvor der er tale om et nyt eller ikke eksisterende marked. Tredje fase er forbundet med relativ stor usikkerhed og større omkostninger til foranalyser.

Kommunen vil i forhold til udbudsstrategien primært have fokus på udbudsforretningen inden for første og anden fase. Der vil derudover blive taget kontakt til andre kommuner, der er længere fremme i udbudsprocessen for at hente inspiration til de tre ovennævnte faser.

Det er svært at give et bud på det økonomiske potentiale i udbudsstrategien. Det skyldes, at et højt niveau for konkurrenceudsættelse ikke nødvendigvis er ensbetydende med en økonomisk gevinst for kommunen. Eksempelvis vil ekstern konsulentbistand til foranalyser af områder til konkurrenceudsættelse øge niveauet for konkurrenceudsættelse, men det vil ikke gavne kommunens økonomi. Der vil dog blive udarbejdet en omkostningskalkulation til at afdække kommunens udgifter til produktionen af den pågældende ydelse ved hvert udbud, hvorved det økonomiske rationale kan kvalificeres.

### **2.3 Generelle effektiviseringer**

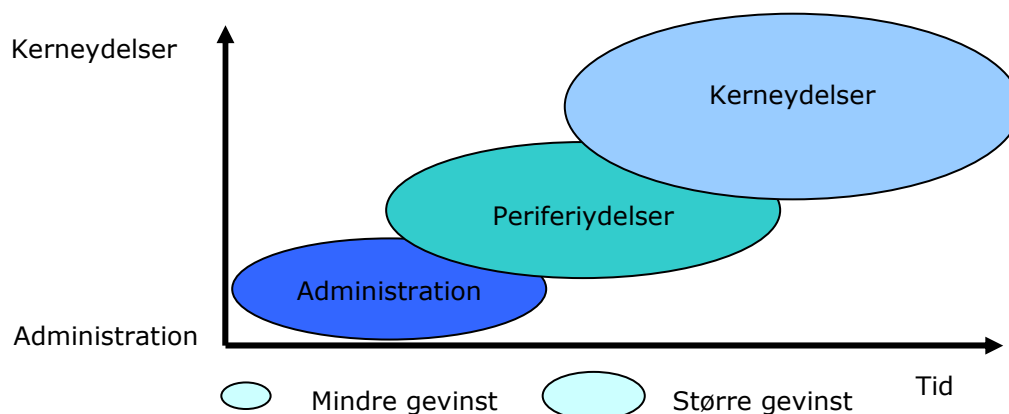
For programmet generelle effektiviseringer er der igangsat 20 effektiviseringsprojekter med en forventet gevinst i 2010 på 4,0 mio. kr. og 9,3 mio. kr. i 2011. Projekterne er en blanding af større og mindre effektiviseringsprojekter, der berører både den centrale og decentrale administration i de enkelte forvaltninger. De igangsatte projekter er kun 1. bølge, og effektiviseringsgruppen arbejder videre med planlægningen af nye effektiviseringsprojekter fra idébanken.

De igangsatte projekter og kommende projekter har deres primære fokus på administration og intern serviceydelser, men målsætningen på længere sigt er at have fokus på kommunens kerneydelser, hvor det største effektiviseringspotentiale ligger. Ideerne til effektiviseringsprojekter på kerneydelserne skal tilvejebringes gennem brugen af den interne udfordringsret. Kommunens medarbejdere opfordres til at udfordre de regler og arbejdsgange, der opfattes som en hindring for en effektiv udførelse af det faglige arbejde. Effektiviseringsgruppen arbejder på at formulere en intern udfordringsret og beskrive processen for den videre håndtering i organisationen.

Alle ideer vedrørende intern udfordring af regler og arbejdsgange skal sendes til [effektivisering@ltk.dk](mailto:effektivisering@ltk.dk), og alle ideer bliver registreret i idébanken.

I figur 4 er skitseret en model for det videre arbejde med effektivisering.

**Figur 4: Effektiviseringspotentiale for effektiviseringsprojekter**



## 2.4 Digitaliseringsstrategi

For programmet digitaliseringsstrategi er 1. bølge af digitaliseringsprojekter igangsat. Der er igangsat 7 projekter med en forventet gevinst i 2010 på 0,4 mio. kr. og 1,5 mio. kr. i 2011. De igangsatte projekter tager afsæt i kommunens digitaliseringsstrategi for 2009-12. Digitaliseringsstrategien for 2010-13 blev i marts måned revideret, og den reviderede strategi har et øget fokus på effektivisering.

## 2.5 De statslige afbureaukratiseringsbidrag

En gennemgang af regeringens første katalog med statslige afbureaukratiseringsbidrag gav et relativt lille udbytte sammenholdt med de ressourcer, der skulle sættes ind for at høste gevinsten. Derfor besluttede effektiviseringsgruppen i første omgang at rette fokus på de øvrige programmer i effektiviseringsporteføljen, der udviste et større effektiviseringspotentiale. Effektiviseringsgruppen har således valgt at prioritere igangsættelsen af de øvrige programmer i effektiviseringsporteføljen og successivt igangsætte de afbureaukratiseringsprojekter, der har størst potentiale. I første omgang er der igangsat 3 projekter.

Når lovgivningsarbejdet er endeligt på plads i forhold til regeringens andet katalog, vil effektiviseringsgruppen sammen med forvaltningerne gennemgå potentialet med henblik på igangsættelse af nye afbureaukratiseringsprojekter. Med erfaringerne fra første gennemgang er det meget vanskeligt at vurdere det videre potentiale for de kommende afbureaukratiseringsbidrag fra statens side.

## 2.6 Energioptimering s.f.a. klimainvesteringer

I forhold til sidste rapportering til Økonomiudvalget den 25. januar 2010 er der i forhold til de konkrete projekter i programmet for energioptimering s.f.a. klimainvesteringer ingen væsentlige ændringer. De planlagte energiprojekter følger tidsplanen. Det undersøges p.t. om programmet generelt kan gøres større med henblik på en øget potentiel gevinst.

## 2.7 Prisreduktion

Er udmøntet. Ingen ændringer i forhold til sidste rapportering til Økonomiudvalget den 25. januar 2010.

## **2.8 Fagudvalg**

Økonomiudvalget besluttede den 16. april 2010 at oversende de godkendte forslag til fagudvalgenes april møder inden den endelige vedtagelse i kommunalbestyrelsen den 3. maj 2010, med henblik på at forslagene kan indgå i fagudvalgenes indstilling til kommunalbestyrelsen vedrørende budget 2010.

## **2.9 Effektiviseringskrav på ændreområdet budget 2009-12**

Er udmøntet. Ingen ændringer i forhold til sidste rapportering til Økonomiudvalget den 25. januar 2010.