

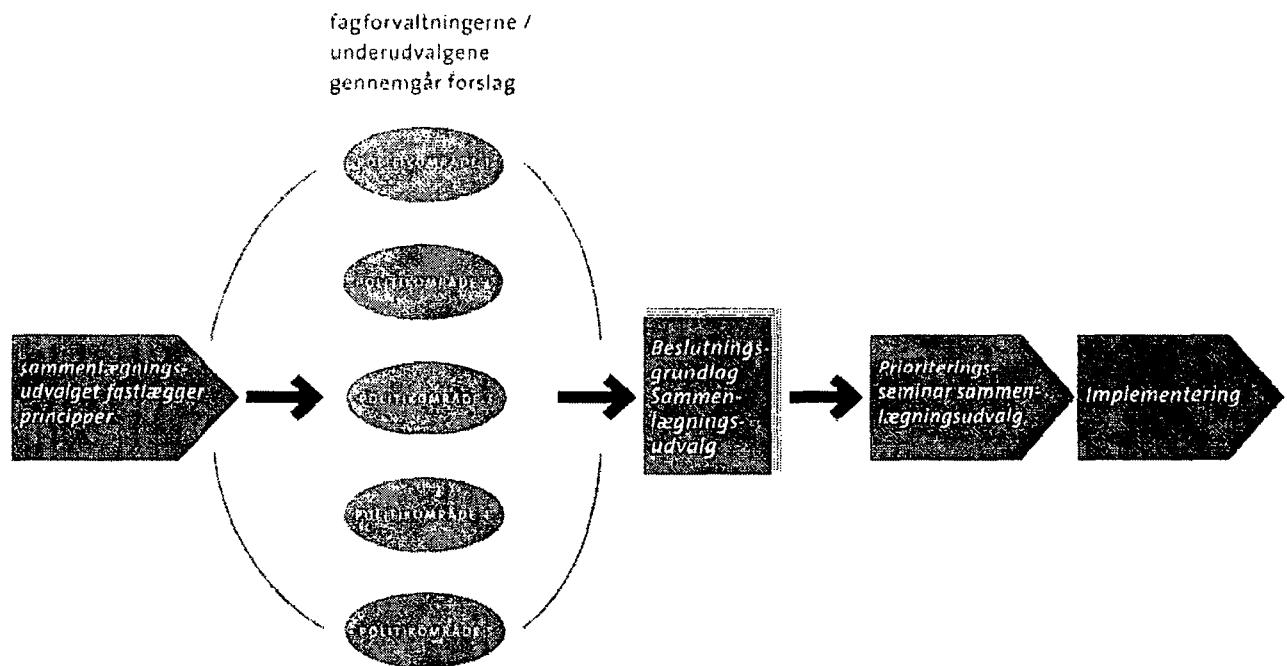
EFFEKTIVISERINGER

– sæt et mål og regn med hårdt arbejde

Opgave- og strukturreformen kan med rette betragtes som en enestående anledning til at tænke nyt. 271 kommuner bliver til 98 fra 1. januar 2007. Samtidig overtager kommunerne en række opgaver, der har umiddelbar tilknytning til de opgaver, som de løser i forvejen. Reformen kalder på, at man går på jagt efter synergieffekter som følge af sammenlægningen og overtagelsen af de nye opgaver.

Men effektiviseringer kommer ikke af sig selv, så hvordan kan man gribe opgaven an?

EN PROCES FOR ARBEJDET MED EFFEKTIVISERINGER I FORBINDELSE MED REFORMEN KUNNE SE SÅLEDES UD:



KLK kan sætte dagsorden
for sammenlægningsud-
valget

KLK kan koordinere og
kvalitetssikre processen

KLK kan udarbejde/
kvalitetssikre beslut-
ningsgrundlaget

KLK kan lede seminaret
eller levere udvalgte
oplæg

Der er forskel på, hvor nemme effektiviseringsgevinsterne er at få øje på og opnå. Kun nogle få vil være "lavt hængende frugter", der er lige til at gennemføre, mens mange kræver, at der omorganiseres, gennemføres analyser eller foretages investeringer i noget nyt. Det betyder også, at mange effektiviseringer skal ses i et tidsperspektiv på to til fire år. Alligevel er det afgørende, at beslutningerne om principperne for effektiviseringer træffes nu, da al erfaring viser, at det er vanskeligere at gennemføre effektiviseringer i en veletableret struktur end i en helt ny.

Læs mere i KL's inspirationskatalog med effektiviseringsforslag på www.kl.dk/effektiviseringskatalog

Du er velkommen til at kontakte KL's Konsulentvirksomhed Økonomi og Ledelse på tlf. 3370 3347 for yderligere oplysninger

Disposition:

1. Forord.....	3
2. Indledning	4
3. Effektiviseringsgevinster på administrationsområdet.....	17
4. Effektiviseringsgevinster på det tekniske område.....	23
5. Effektiviseringsgevinster på ældre- og sundhedsområdet.....	27
6. Effektiviseringsgevinster på dagtilbudsområdet	34
7. Effektiviseringsgevinster på skoleområdet	38
8. Effektiviseringsgevinster på området vedrørende sårbare børn og unge.....	42
9. Effektiviseringsgevinster på kultur- og fritidsområdet.....	46
10. Effektiviseringsgevinster på beskæftigelses- og integrationsområdet.....	47
11. Tjekliste med oversigt over effektiviseringer på de enkelte områder	51

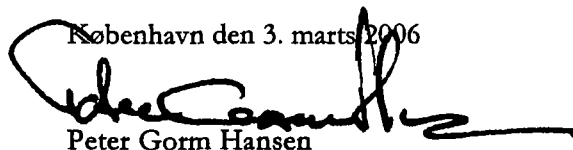
1. Forord

Kommunernes arbejde med budget 2007 er i fuld gang. Et budget, der for alle kommuner - sammenlægningskommuner såvel som fortsættende – bliver skel-sættende, fordi det sætter sporet for den enkelte kommunes økonomi i mange år fremover. Selvom udformningen af budget 2007 er en meget vanskelig op-gave, er det imidlertid også en anledning til og en mulighed for at lægge fun-damentet for en sund økonomi i den nye kommune og i den sammenhæng og-så at genoverveje opgaveløsningen og tænke i nye baner. Budget 2007 er derfor også en god anledning til at sætte effektiviseringsgevinster på dagsordenen.

KL udgav i januar i år ”Procesguide” – Budget 2007 og serviceharmoniserin-ger”, der indeholder en række anbefalinger om, hvordan kommunerne kan gri-be budgetarbejdet an i 2006. Heri er det også beskrevet, at effektiviseringsge-vinster ikke kommer af sig selv. De kommer kun, hvis der træffes politisk be-slutning om, at de findes, og hvor store de er. Derfor anbefaler KL, at der formuleres en politisk målsætning for effektiviseringsgevinsternes størrelse en-ten i form af en procentsats eller et konkret beløb. Herudover at der fastlægges en tidshorisont, inden for hvilken effektiviseringsgevinsten skal være realiseret samt hvilken metode, der skal anvendes for at opnå effektiviseringsgevinster-ne.

Dette effektiviseringskatalog bør betragtes som et støttemateriale til ”Proces-guide – Budget 2007 og serviceharmonisering”. I effektiviseringskataloget har KL fra kommunerne indsamlet en række forslag til og kommunale ek-semples på effektiviseringsgevinster fra de kommunale serviceområder. Der er ikke tale om en eksempelsamling, hvor de enkelte kommunale initiativer er be-skrevet i detaljer. Der er tværtimod tale om en form for checkliste over de te-maer, der for øjeblikket indgår i drøftelsen i mange kommuner.

Det indebærer, at kataloget ikke kan anvendes til direkte at overføre eksem-plerne til egen kommune, men snarere som en huskeliste for den interne di-skussion, så man forholder sig til, om det pågældende tema bør indgå i en ef-fektiviseringsovervejelse i kommunen. Det betyder samtidig også, at ikke alle eksempler er relevante for alle kommuner. Herudover må det bero på en lo-kalpolitisk vurdering om og i givet fald hvor stort et givent effektiviseringspo-tentiale er i den enkelte kommune.

København den 3. marts 2006

Peter Gorm Hansen


Jan Olsen

2. Indledning

En af visionerne med opgave- og strukturreformen er at sikre en effektiv og mere gennemskuelig offentlig sektor. KL præsenterer i dette inspirationskatalog en række af de effektiviseringsmuligheder, der kunne indgå i den enkelte kommunes arbejde med opgave- og strukturreformen.

Titlen ”Inspirationskatalog” signalerer, at det er et katalog, man kan lade sig inspirere af og diskutere ud fra, men ikke en facitliste over muligheder i den enkelte kommune. Nogle initiativer vil allerede være taget, nogle kan tages med det samme og andre kræver, at der sættes et udviklingsarbejde i gang. Tilsvarende vil der være mange idéer, der ikke er kommet med i dette katalog, som man bedre kan finde lokalt. I praksis vil omfanget af de effektiviseringer, der kan gennemføres, både hænge sammen med hvilke politiske forventninger der udtrykkes, hvilke tiltag der allerede er gennemført og kvaliteten af det analysearbejde, der igangsættes i kommunen.

Målet med inspirationskataloget er således at give politikere og embedsmænd et redskab, når man skal på ”jagt” efter omkostninger, der ikke giver værdi eller mere service eller udforsker muligheder for kvalitets- og serviceløft i forbindelse med oprettelsen af en ny kommune.

Kommunerne står med udarbejdelsen af budget 2007 over for en stor opgave med at få pengene til at passe på en måde, så der skabes et økonomisk råderum til brug for politiske prioriteringer, imødegåelse af uforudsete udgifter mm. KL har i ”Procesguide – Budget 2007 og serviceharmoniseringer” peget på tre temaer, der er helt centrale i relation til budgetlægningen for 2007:

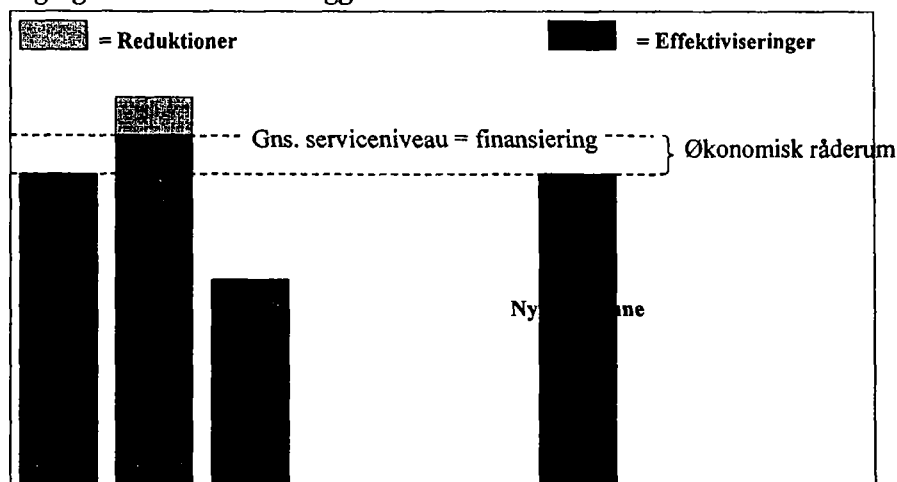
- Sammenlægningsudvalget skal gennemføre en serviceharmonisering, der skal igangsættes tidligt for at sikre plads til de politiske drøftelser.
- De nye opgaver skal budgetlægges under hensyntagen til den økonomiske ramme, og der bør derfor tidligere end sædvanligt gennemføres en tværgående politisk prioritering af opgaverne.
- Sammenlægningsudvalget skal opstille nogle økonomiske rammer for budgetlægningen, der sikrer et solidt økonomisk fundament, bl.a. ved at fastsætte mål for effektiviseringsmulighederne i den ny kommune.

KL anbefaler altså, at arbejdet med at finde effektiviseringer bør tænkes ind i forhold til budgetprocessen for budget 2007, så effekterne kan indregnes før den øvrige økonomiske prioritering foregår. For sammenlægningsberørte kommuner vil effektiviseringsgevinster derfor også være en aktiv medspiller i

forhold til arbejdet med harmonisering af serviceniveauet. Fx vil identifikation samt indregning af effektiviseringsgevinster muliggøre et samlet højere serviceniveau for den nye kommune.

Alle kommuner står samtidigt med den udfordring, at skulle budgetlægge overtagelse af en række nye opgaver. Også i dette arbejde kan det være en fordel, at reformens muligheder for indhøstning af effektiviseringsgevinster inddrages. Et eksempel kunne være de fordelte kompensationsbeløb (DUT-beløb) på det sociale område. En del af kompensationen vedrører løsning af nogle opgaver, som både kommuner og amter i princippet løste tidligere. Her er det derfor ikke oplagt, at forholdet mellem fordelingen til det sociale område mellem kompensationens størrelse og den udmeldte ramme er 1:1. Effektiviseringsgevinsternes sammenhæng med de øvrige opgaver i budget 2007 er forsøgt illustreret i nedenstående figur:

Figur 1: Sammenhæng mellem effektiviseringsgevinster og serviceharmonisering og serviceniveaufastlæggelse.



For kommuner, der ikke er berørt af sammenlægninger, er der et effektiviseringspotentiale som følge af overtagelse af nye opgaver. Sammenlægningsberørte kommuner har herudover mulighed for indhentning af effektiviseringsgevinster som direkte følge af sammenlægningen. I figuren har kommune 2 et noget højere serviceniveau end de to øvrige kommuner. Borgere der i dag er bosat i kommune 2, vil uanset om det gennemsnitlige serviceniveau vælges, eller om der vælges et serviceniveau lidt under gennemsnittet, mærke reduktioner i serviceniveauet. Effektiviseringsgevinsterne er illustreret ved de røde felter og kan derfor enten anvendes til at hæve serviceniveauet til et niveau, der er højere end ellers muligt, eller de kan anvendes til at skabe et økonomisk råderum.

Årsagerne til, at det er relevant at sætte effektiviseringer på dagsorden netop nu, er flere. For det første at opgave og strukturreformen på flere områder giver nogle indlysende effektiviseringsmuligheder. For det andet at reformen som omstillingsproces (enten på grund af sammenlægning eller på grund af overtagelse af nye opgaver) giver en enestående mulighed for at vurdere, om tingene gøres på den bedste måde og om organisering og arbejdsformer bliver indrettet så effektivt som muligt i den nye kommune. Det er simpelthen langt lettere at stille spørgsmålstejn ved det bestående i en omstillingsproces end i en veletableret struktur.

Derfor er det også afgørende, at sammenlægningsudvalget tager effektiviseringer på den politiske dagsorden, og at der formuleres en målsætning for effektiviseringsgevinsterne størrelse enten i form af en procentsats eller et konkret beløb. Herudover anbefaler KL, at sammenlægningsudvalget fastlægger en tidshorizont, inden for hvilken effektiviseringsgevinsten skal være realiseret samt, at sammenlægningsudvalget beslutter, hvilken metode, der skal anvendes for at opnå effektiviseringsgevinsterne.

Effektiviseringer er ikke det samme som besparelser

En klassisk diskussion i kommunerne i forbindelse med justeringer i ressourceforbruget, er hvorvidt noget er en besparelse eller en effektivisering. Metodisk set handler effektiviseringer om at få mere ud af de samme penge eller få det samme ud af færre penge. Besparelser vil metodisk set også bringe serviceniveauet i spil. Men det er klart, at såfremt man er imod givne justeringer i ressourceforbruget, så vil denne debat kunne opstå.

De rigtige effektiviseringer er oftest meget velkomne, også fordi virkeligheden kan være, at kommunen så undgår at gennemføre langt mere uønskede besparelser, der går ud over serviceniveauet, jf. figuren ovenfor.

Det er langt sværere at finde effektiviseringer end besparelser. I dette inspirationskatalog indeholder alle forslagene effektiviseringer, men en del af effektiviseringerne kræver også, at der stilles skarpt på den service, der leveres i den nye kommune. Fx er det muligt, at man i nogle kommuner kan opnå et bedre bibliotekstilbud for færre penge ved at se på biblioteksstrukturen i den nye kommune. Et sådant forslag kan være en effektivisering, men kræver samtidigt, at man tager politisk stilling til et nyt serviceniveau.

Effektiviseringer er ikke det samme som fyringer

Selvom effektiviseringer kan indebære, at det bliver muligt at løse en opgave med færre ressourcer fremover, betyder det ikke automatisk personalereduktioner – selv om den arbejdstid der bruges på en given opgave kan reduceres. For det første er problemstillingen den, at kommunerne i de kommende år står over for en stor udfordring med overhovedet at genbesætte de mange stillin-

ger, der vil blive ledige ved naturlig afgang. Effektiviseringer kan derfor blive nødvendige alene for at sikre, at man fortsat kan drive kommunen med et mindre arbejdsudbud. For det andet vil kommunerne også i større enheder have bedre muligheder for at tilbyde andre jobs indenfor den enkelte kommune, hvis der er medarbejdere, som bliver i overskud efter en effektivisering. Endeligt vil der også være en række overenskomstmæssige aftaler, som kommunerne skal respektere i medarbejderrelaterede spørgsmål.

1.1. Potentialet for indhentning af effektiviseringsgevinster

Hvor stort er så potentialet for effektiviseringer i forbindelse med opgave og strukturreformen? Det findes der ikke et regnestykke, som kan afgøre – hverken på landsplan eller i den enkelte kommune. Forudsætningerne i et sådant regnestykke vil også blive alt for generaliserende og dermed lettere at betvivle. En del af opgaven er derfor at tage politisk stilling til, hvad der bør være målet for arbejdet med effektiviseringer i den enkelte kommune.

Der vil være effektiviseringsmuligheder på alle områder – både i administrationen og på sektorområderne. Men potentialet afhænger naturligvis af, hvilken type ydelse der leveres. Det vil således bl.a. spille ind, om der er tale om områder med personaletung service, hvor serviceindholdet/kvaliteten består i menneskelig tilstedeværelse, eller om der er tale om administrative hjælpe- og støt-tefunktioner. Endeligt om der er tale om egentlig administration samt nogle borgerbetjeningsområder, hvor ansat arbejdskraft til en vis grad kan erstattes af teknologi, tværgående videnssystemer, callcentre, portalinformation og borgernes selvbetjening. Dermed er det også tydeligt at snakken om effektiviseringsgevinster ikke skal begrænses til kun at vedrøre sammenlægningsberørte kommuner.

Samtidigt er det også klart, at sammenlægningsberørte kommuner udover muligheden for at indhente de klassiske effektiviseringsgevinster også kan indhøste effektiviseringsgevinster, som er strukturelt betingede. I den nye Vejle Kommune er det fx skønnet, at sammenlægningen vil indebære, at der bliver mulighed for at spare på lønudgifterne. Især på ledelsesniveau forventer kommunen at kunne reducere lønudgifterne - et gæt lyder på, at kommunen alene på topledelsen kan spare mere end 8 mio. kr., og at kommunen over en årrække kan spare 10% på lønudgifterne i de administrative funktioner. Kommunen forventer, at kunne spare 4% i 2007 og 3% i henholdsvis 2008 og 2009. Nogle af pengene vil kommunen anvende til øgede lønudgifter på grund af den større kommunestørrelse, kompetenceudvikling til ansatte som skifter job som led i sammenlægningen, men resten vil gå i kommunekassen. De 10% svarer til ca. 55 fuldtidsstillinger i administrationen, som findes ved naturlig afgang i den nye Vejle Kommune.

På Bornholm peger erfaringerne også i retning af, at indhøstning af effektiviseringsgevinster i meget høj grad afhænger af en politisk vilje til at definere, at de er der. En del af effektiviseringsgevinsterne på Bornholm skyldes også, at man i dag løser opgaverne på en anden måde end hidtil. På Bornholm bliver der i dag bl.a. brugt færre administrative ressourcer på at foretage afregninger på især det sociale område både mellem de tidligere kommuner som mellem de tidligere kommuner og det daværende amt.

På de områder hvor kommunerne har haft kontrakter med eksterne leverandører, har der været en del at hente, hovedsageligt besparelser i kraft af at kommunen er blevet større. Det gælder både kommunens revisionskontrakt, men også på indkøbsområdet har kommunen kunnet høste nogle fordele ved at være større.

For så vidt angår det administrative personale blev det på Bornholm allerede fra starten forudsat, at der ville være en effektiviseringsgevinst på 7,5 pct. over en periode på tre år med 3 pct. i år 1 og år 2 samt 1,5 pct. i år 3 for sammenlægningen. Herudover har der naturligvis også været penge at spare på det politiske niveau, hvor kommunen gik fra knap 100 politikere til 27 efter sammenlægningen. Det gav umiddelbart en årlig besparelse 8 mio. kr. om året.

Endelig viser erfaringer fra en lang række sammenlægninger, at kommunerne i høj grad benytter sig af økonomiske rammer, der ligger 3-10 pct. under de aktuelle rammer. Dette anvendes dels som et generelt ønske om at finde et prioriteringsrum og dels som et udgangspunkt for arbejdet med effektiviseringer. En miniundersøgelse blandt deltagerne på Kommunaløkonomisk Forum i Odense i januar 2006 viste også, at et flertal af deltagerne mente, at et relevant mål for effektiviseringsgevinster med en fuld indfaset opgave og strukturreform (4-årigt sigte) er 4-9 pct.

Det er på den baggrund KL's vurdering, at effektiviseringspotentialer i de igangværende kommunesammenlægninger vil befinde sig på et niveau i størrelsesordenen 5-10 pct. af de samlede nettodriftsudgifter. Potentialer i den enkelte sammenlægning afhænger naturligvis af udgangspunktet for udgiftsniveau og effektivitet. Målet kan formentlig heller ikke nås på et år, men skal hentes over en tidshorisont på måske 2-4 år. Det er imidlertid væsentligt, at beslutningen træffes allerede ved første budgetperiode for at sikre, at der bliver lagt nogle klare spor ud for arbejdet med effektiviseringer.

1.2 De nemme, de mulige og de rigtigt hårde

Ikke alle effektiviseringsmuligheder er lige lette at få øje på og lige nemme at gennemføre i praksis. I arbejdet med at opnå effektiviseringsgevinsterne, kan

det derfor være hensigtsmæssigt at se på, hvad der tages fat i på det korte sigt, det mellemlange sigt og det helt lange sigt.

De nemme

Nogle effektiviseringsmuligheder er nemme at få øje på. Det, som måske falder mest i øjnene, er nok reduktionen i antallet af politikere. På landsplan er antallet faldet fra godt 4.600 folkevalgte i kommunerne ved kommunalvalget i 2001 til godt 2.500 valgte ved valget i november 2005. Det alene giver en betydelig årlig besparelse på vederlag til politikere mm. Indenrigs- og Sundhedsministeriet skønnede på et tidligt tidspunkt i reformforløbet, at besparelsen vil være på ca. 370 mio. kr. årligt. Dernæst er det også indlysende, at antallet af administrative chefer reduceres i sammenlægningskommunerne. Selv om dette er let at få øje på, er det selvfølgelig ikke nødvendigvis let at realisere. Hvor stor denne effektivisering bliver, afhænger naturligvis af den organisation man opbygger, ligesom det er klart, at den ikke kan realiseres fra første dag i den nye kommune, da alle i udgangspunktet skal indplaceres i kommunen.

Enkelte benytter måske lejligheden til at gå på pension eller at få forhandlet en aftrædelsesordning på plads med kommunen. Men det bør ikke afholde kommunen fra at sætte et mål og en tidshorisont for effektiviseringer i forhold til antallet af chefer. Som tidligere beskrevet naturligvis med respekt for de overenskomstmæssige aftaler, der måtte gælde for de berørte medarbejdere. Herudover vil der både for sammenlagte såvel som ikke-sammenlagte kommuner være effektiviseringsgevinster at hente i forhold til løsning af nye opgaver. I kompensationsbeløbene til kommunerne i forbindelse med DUT-aftalen indgår således en del faste udgifter, udgifter til overheadpersonale ansat i amterne osv. – udgifter som kun i mindre grad vil skulle afholdes i fremtiden.

Endeligt forventes en række især ældre medarbejdere som følge af opgave- og strukturreformen at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet. Cirka 75-80 pct. af kommunens udgifter går til løn og alene derfor bør kommunen ved stillingsafgang overveje om og hvordan stillingen i givet fald skal genbesættes.

Dette gælder også i forhold til personalehåndteringen i fremtiden, hvor der i større kommuner i højere grad er muligheder for intern rotering og udlån af medarbejdere. Der er ganske enkelt flere, der vil kunne løse hele eller dele af en medarbejders opgaveportefølje. Derfor kan nettoresultatet være et fald i det samlede antal medarbejdere uden at det går ud over servicen.

Dertil kommer nogle mindre besparelser, som kan være lige til at ”plukke”. Det gælder fx udgiften til revision, til EDB-systemer osv. på grund af rabatter til store enheder. Endelig vil man med en bevidst indsats på indkøbsområdet kunne hente betydelige besparelser pga. bedre rabatter samt pga. større volumen.

De mulige

En anden gruppe af effektiviseringsmuligheder er dem, der kan hjemtages på mellemlang sigt, og som nok kræver analyser og i nogle tilfælde investeringer, men som ikke rører ved det eksisterende serviceniveau.

Eksempler på dette kunne være områder, hvor der er stordriftsfordele knyttet til levering af ydelsen. Det kunne være madproduktion på ældreområdet, der er karakteriseret ved høje kapitalomkostninger og relativt lave omkostninger til råvarer og løn til den enkelte portion. Det betyder, at der kan produceres til en billigere pris pr. portion, hvis produktionen samles i et stort køkken. Til gengæld kræver det en investering og en vis tidshorisont at hente effektiviseringen. Tilsvarende gør sig fx også gældende på en række områder inden for det tekniske område, hjælpemiddelcentraler mv.

Andre eksempler på "de mulige" effektiviseringer er områder, hvor der måske kan findes en mere effektiv løsning eller organisering på et område, men hvor det samtidig kræver noget analysearbejde, forhandling eller investering at nå dertil. Det kan fx gøre sig gældende på ældreområdet, hvor der er betydelig forskel på kommunernes direkte brugertidsprocenter, og hvor fx investeringer i håndholdt mobilteknologi har vist sig at kunne øge brugertiden. Eller på skoleområdet, hvor der er betydelige forskelle på lærernes undervisningsprocent. I begge eksempler er det muligt at forfølge løsningen hos den kommune i sammenlægningen, som har "best practice" på området – men indhentningen af effektiviseringen har en vis tidshorisont.

De rigtigt hårde

Endeligt er der de "rigtigt hårde" effektiviseringsmuligheder, hvor konsekvensen vil være en samtidig ændring af serviceniveauet eller hvor indhøstning af effektiviseringsgevinsterne kræver betydelige investeringer forud.

Eksempler på denne kategori kunne være overvejelser om institutionsstrukturen i den ny kommune – det være sig skolestruktur, biblioteksstruktur eller andre områder, hvor der efter opgave og strukturreformen kunne vise sig et potentiale for at løse opgaverne bedre og billigere, hvis man samtidig er villig til at se kritisk på strukturen. Denne type af effektiviseringstiltag har således i højere grad karakter af egentlige kapacitetstilpasninger.

Andre eksempler kunne være oprettelse af egne forebyggende sundhedstilbud med det formål at begrænse kommunens borgeres brug af det regionale sundhedsvæsen eller oprettelsen af nye tilbud på det sociale område med henblik på at udforme mindre indgribende tilbud tættere på nærmiljøet. I begge tilfælde er der tale om eksempler, der kræver betydelige investeringer, og hvor gevinsterne først vil vise sig på længere sigt.

Sammenfattende for ”de rigtigt hårde” effektiviseringsgevinster er altså, at de skal ses i et længere tidsperspektiv. Måske netop derfor kan det være hensigtsmæssigt at tage emner inden for denne kategori på dagsordenen allerede i 2006.

1.3 Metoder til indhøstning af effektiviseringsgevinster

Det er vanskeligt at arbejde med effektiviseringer. Dels lurer frygten hos personalet for, at arbejdet kan resultere i afskedigelser, og dels kan det opfattes som en udfordring af ledelsen og af fagligheden på et område, hvis det viser sig at dele af opgaveløsningen kunne varetages bedre og billigere. Synlig ledelse, overblik over arbejdstilrettelæggelsen og brugervurderinger bidrager til sammen til en ”åbning” af opgavefeltet, som i første omgang vil kunne øge denne frygt og de ledelsesmæssige- og faglige udfordringer. Opgaven bliver ikke lettere i sammenlægningskommunerne, hvor effektiviseringer skal på dagsordenen samtidig med både serviceniveauharmonisering og den store fusionsledelsesopgave, som de nye chefer og ledere også står over for.

Konsekvensen er, at forslag til effektiviseringer meget ofte bliver mødt med hård modstand. *”Vi har ikke tid/overskud til at analysere problemet”, ”det kræver en urimelig høj investering i starten for at det skal lykkes”, ”vi har prøvet det og har hjemtaget gevinsten”, ”forslaget kan ikke lade sig gøre i vores kommune fordi...”* er alle udsagn, der ofte fremføres imod effektiviseringsforslag. Om denne modstand har noget på sig eller er opfundet til lejligheden, må bero på en konkret analyse og dokumentation af den hidtidige arbejdstilrettelæggelse, strukturelle forudsætninger og hidtidige handlinger.

I dette afsnit gives nogle ideer til, hvordan man måske kan igangsætte en brugbar og konstruktiv proces for arbejdet med effektiviseringer, på trods af de vanskelige vilkår sideløbende med det øvrige reformarbejde.

Først og fremmest er det væsentligt, at der arbejdes med en vis, men fastlagt, tidshorizont i kravene til effektiviseringer. Dette er relevant, fordi en del af forslagene faktisk kræver analyse og investeringer udover hvad der er realistisk at nå i 2006 for at kunne realiseres. Det er også relevant for, at de enkelte områder kan planlægge med målene og begynde arbejdet med at forberede implementeringen (fx arbejde med at undlade genbesættelse af stillinger o.l.). I den forbindelse er det naturligvis væsentligt at være opmærksom på, hvilke overenskomstmæssige bindinger, der kan påvirke mulighederne for indhøstning af effektiviseringsgevinster på hvert fagområde. Fx gælder der på dagpasningsområdet et overenskomstmæssigt krav om, at der både skal være en leder og en souschef/stedfortræder på hver institution i kommunen. Såfremt kommunen ønsker, at der skal anvendes færre ressourcer til ledelse og administra-

tion vil det på dette område derfor kræve en egentlig sammenlægning af en eller flere institutioner.

Kommunen kan med fordel arbejde på at imødegå nogle af de bekymringer, som ordet effektiviseringer vækker, hvis det fx forveksles med besparelser. Et eksempel på dette er Esbjerg Kommune, der har formuleret et sæt ”Spilleregler for god økonomistyring” som eksplicit fremhæver, at det er legitimt og påkrævet at arbejde med effektiviseringer og gå på omkostningsjagt. Man bliver med andre ord ikke mødt af spørgsmål om, hvorfor dette ikke er gjort for længst, hvis man kan fremlægge nye måder at løse opgaverne på. Et andet eksempel er kommuner, der arbejder på at sikre, at medarbejdere skal kunne genplaceres andre steder i kommunen, hvis arbejdet med effektiviseringerne får den konsekvens, at opgaven kan løses med færre medarbejdere fremover.

Andre kommuner vælger, at arbejdet med effektiviseringer skal involvere fordele for både ”det lille” og ”det store fællesskab”. Mere konkret involverer dette, at effektiviseringsgevinster deles så en del af gevinsten tilfalder kommunkassen og en del tilfalder det enkelte budgetområde. På den måde får området selv et større incitament til at gå ind i arbejdet.

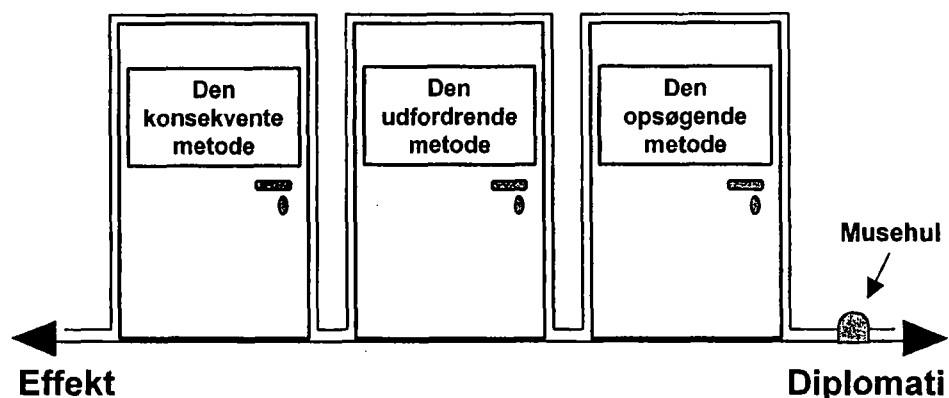
Endvidere er der kommuner der, som en del af sin effektiviseringsstrategi, arbejder med at underlægge alle kommunens serviceområder en større analyse (udvidet forvaltningsrevision, budget- og organisationsanalyse, benchmark eller lignende) mindst én gang inden for en byrådsperiode. En 360 graders turnusgennemgang pr. valgperiode. Dermed når kommunen rundt om alle områder og sikrer, at det er en fortløbende proces samt at ingen skal kunne spekulere i at ”undgå analyser”.

Endelig kan man med fordel i den aktuelle situation, hvor (næsten) alle bolde er kastet op i luften på en gang, overveje at ”vende bevisbyrden”. Når et antal kommuner skal lægges sammen, vil det således være nærliggende at udbede sig gode begrundede forklaringer (bevis), hvis man i organiseringen af den nye kommune vælger løsninger, der er mindre effektive end det den bedste af kommunerne kan præstere. Eller hvis der ikke anvendes kendte idéer fra andre, sammenlignelige kommuner, der dokumenterer muligheder for effektiviseringer. Denne tankegang er præsenteret nedenfor under overskriften ”den udfordrende metode”.

Tre metoder til at opnå effektiviseringer

I forhold til det konkrete arbejde med effektiviseringsmuligheder i budget 2007, har KL i ”Procesguide for budget 2007 og serviceharmoniseringer” anvist tre forskellige metoder som mulige tilgangsvinkler – eller om man vil, veje kommunen kan vælge at gå i arbejdet med effektiviseringer. Her er der politisk behov for at træffe et valg af metode til at opnå effektiviseringerne.

Figur 2. Vejen til effektivisering - tre metoder



Den konsekvente metode

Med den konsekvente metode fastlægges der en fast ramme for, hvor meget budgettet skal reduceres i de enkelte dele af kommunen. Fx ud fra en bestemt procentsats, hvor der er taget højde for enkelte områders særlige karakter, jf. i øvrigt side 7, hvor forskellige typer af ydelser opregnes.

Nogle kommuner anvender denne metode konsekvent, ud fra en argumentation om, at det er den eneste sikre måde at opnå reduktioner på i praksis. Den åbenlyse fordel ved metoden er, at den er enkel og derfor hurtig at bringe i anvendelse.

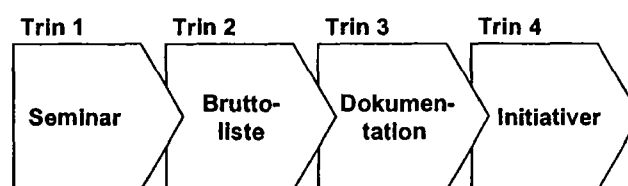
Den udfordrende metode

Denne metode kendetegnes ved:

- At der tages udgangspunkt i andre kommuners ideer og erfaringer med at opnå effektiviseringer.
- At "bevisbyrden" vendes, så det skal dokumenteres, hvorfor en given effektiviseringsidé eventuelt ikke kan anvendes

Metoden lægger op til at drøfte de initiativer, andre kommuner har haft succes med at gennemføre. De effektiviseringsmuligheder der fremgår senere i dette notat, er tænkt til også at kunne anvendes i denne form for proces.

Processen kan fx forløbe i følgende trin:



Kommunen kan begynde med at afholde et seminar for kredsen af ledere og medarbejdere, hvor erfaringer og ideer fra andre kommuner drøftes igennem på et område. Formålet med seminaret er således, at forholde sig til andre kommuners effektiviseringsinitiativer, at skabe ideer og fastlægge processen for det videre arbejde.

Efter seminaret i trin 1 udarbejdes en endelig "bruttoliste" med de konkrete ideer til effektivisering, som der så indsamles dokumentation på. Dokumentationen i trin 3 har til formål over for sammenlægningsudvalget at sandsynliggøre, om kommunen vil kunne hente noget ved at gennemføre initiativet. Efter den politiske behandling gennemføres de konkrete initiativer i trin 4, der i sagens natur vil have vidt forskellige tidshorisonter og forløb.

Metoden er stærk til at dokumentere, hvilke muligheder der er for effektivisering og give maksimal inspiration til ledere og medarbejdere om mulighederne. Den væsentligste ulempe ved metoden er, at den kan være ressourcekrævende.

Den opsøgende metode

Den opsøgende metode er den klassiske, der lægger op til en prioritering af konkrete effektiviseringsforslag i kommunalbestyrelsen. Dertil skal der udarbejdes prioriteringsforslag. Den mest almindelige fremgangsmåde vil være, at anmode sektorområderne om at udarbejde forslag til effektiviseringer og besparelser op til en vis beløbsgrænse. På den måde indgår effektiviseringsforslagene på helt almindelig vis i budgetlægningen for 2007.

Fordelen ved metoden er, at den umiddelbart lader sig indpasse i budgetlægningen. Den primære ulempe ved metoden er, at det ofte viser sig vanskeligt at tilvejebringe realistiske forslag, der ikke rammer centrale dele af serviceniveauet på de enkelte områder. Eller at forslagene ikke er vidtgående nok i ambitionen om at løse opgaverne på en mere effektiv måde.

1.4 Inspirationskatalogets opdeling af effektiviseringer

I det efterfølgende katalog er forslagene opdelt i følgende 6 kategorier:

- **Den parallelle administration**

Ved en sammenlægning skal parallelle administrative enheder, parallelle politiske udvalg og parallelle chefposter lægges sammen. Dette vil have den konsekvens, at nogle stillinger ganske enkelt bliver i overskud (der er fx ikke behov for to skolechefer, økonomichefer og to børne- og ungeudvalg osv.).

- **”Best practice” og stærkere faglige miljøer**

Kommunesammenlægningerne giver bedre grobund for nogle styrkede faglige miljøer, der er bedre kvalificerede til at indrette opgaveløsningen på en mere hensigtsmæssig måde. Kommunen kan gå efter ”best practice”. Det vil sige vælge den opgaveløsning/organisation, der var mest effektiv ud af de sammenlagte kommuner. På ældreområdet kan det fx dreje sig om mødestruktur og mødefrekvens, direkte brugertid, arbejdstilrettelæggelse, digitalisering, vagtplanlægning mv. På skoleområdet kunne det fx dreje sig om lærernes undervisningsandel, indholdet i lokalaftalerne samt gennemsnitsudgifter pr. elev. På dagtilbudsområdet kunne det dreje sig om ændrede tilbudstyper både for de 0-2 årige samt de 6-13 årige, men det kunne også være at se på mulighederne for at arbejde med vippenormeringer mm. Disse best-practice-metoder kan udbredes til hele den nye kommune.

- **Kapacitetsstyring i større enheder**

Nogle områder som fx hjælpemidler, madproduktion på ældreområdet og andre områder, der kræver store kapitalomkostninger, må forventes at have betydelige stordriftsfordele. Ligeledes vil det på nogle områder være muligt at løfte diskussionen om institutionsstrukturer i forbindelse med en sammenlægning, hvilket også kan sikre prioriteringsmuligheder

- **Muligheder for at etablere egne tilbud**

Tilbuddene skal i givet fald være en erstatning for dyrere private/amtslige tilbud - fx vikarkorps, etablering af institutioner på sociale område mv. Der er tillige et ændret rationale ved at kommunernes selv skal udføre tidligere delte opgaver mellem amt og kommune. Konkret vil der være opgaver inden for fx grundtaksområdet, som det i dag ikke er muligt for kommunerne selv at drive, men som man efter opgave- og strukturreformen skal løse i de nye større enheder. Det gælder eksempelvis det sociale område, hvor finansieringsmodellen har indebåret et vist element af dobbeltarbejde i amter og kommuner

- **Indkøb og eksterne kontrakter**

Opgave- og strukturreformen er anledning til at realisere storkøbsfordele på en række områder. Samtidig er det en anledning til at nytænke muligheden for konkurrenceudsætning og brug af flere serviceprodu-

center. På flere serviceområder vil der være potentialer, særligt hvis området ikke tidligere har været konkurrenceudsat. Endeligt er der på vareindkøbsområdet dokumenterede gevinster, såfremt kommunen overgår til en styret indkøbspolitik.

- **Opgavesynergi**

En del af de overførte udgifter fra amter til kommuner har karakter af egentlige overheadudgifter. Heraf er nogle specifikke på hovedkonto 0-5 og nogle er generelle på hovedkonto 6. Andre udgifter dækker over funktioner, som i forvejen løses af den enkelte kommune, og en del af kompensationen vedrører derfor principielt dobbeltfunktioner. Derfor kan der her være mulighed for at hente en effektiviseringsgevinst. De beregnede DUT-beløb bør derfor ikke mekanisk blive udmøntet fuldt ud som driftsbevillinger til de fagforvaltninger, som skal varetage de relevante opgaver. De større faglige miljøer nedsætter samtidigt den enkelte kommunes sårbarhed over for personaleafgang, sygdom, barsel mv. I en mindre kommune kan det være nødvendigt ved personaleafgang eller barsel/sygdom at træffe en hurtig, men dyr beslutning for at lukke et eventuelt "personale-hul". På større arbejdspladser er sårbarheden mindre. I stedet for at være tvunget ud i en dyr men nødvendig løsning ved sygdom/barsel, kan kommunen i højere grad selv dække medarbejderens opgaveområde ved fravær – dog afhænger dette af fraværets omfang.

Inspirationskataloget er skrevet således, at det vil være muligt at slå op på et enkelt område og hente inspiration uden at skulle læse hele inspirationskataloget i sin helhed. Læses inspirationskataloget i sin helhed, kan der forekomme en vis grad af gentagelser.

Der er til sidst i kataloget indsat en tjekliste, der i kort form opsummerer de konkrete forslag på de enkelte sektorområder.

3. Effektiviseringsgevinster på administrationsområdet

Den parallelle administration på administrationsområdet

Ved en sammenlægning skal parallelle administrative enheder, parallelle politiske udvalg og parallelle chefposter lægges sammen. Det indebærer, at nogle stillinger og funktioner bliver i overskud. På administrationsområdet gør det sig gældende ved:

- Politikerverdlerlag og sekretariatsbetjening**
Da antallet af politikere begrænses, forventes der en besparelse inden for politikerverdlerlag, samt på de politikere rettede udgifter: verdlerlag, forplejning, studieture etc. Få udvalg = færre møder = færre udgifter.
- Antallet af administrative ledere**
En regulering af antallet af administrative ledere og eventuelle forpligtelser ved opsigelse af disse bør på sigt kunne medføre en besparelse.
- Administrative stabsfunktioner**
Dette gælder ikke mindst for administrative stabsfunktioner, hvor den opgave der udføres i hver af de nuværende kommuner, ikke bliver markant større i en sammenlagt kommune eller hvor den samme opgave løses både i amt og kommune inden en sammenlægning. Eksempler herpå kunne være opgaver i byrådssekretariaterne, byggeadministrationen, økonomi- eller personaleafdelingen (fx politisk servicering af kommunalbestyrelsen, budgetlægning i kommunen eller indgåelse af forhåndsaftaler på lønområdet) eller overheadfunktioner i forbindelse med de nye opgaver – fx administrative funktioner i forhold til administration og beregninger af grundtakst mv. Det er omvendt en række administrative funktioner der er afhængigt af fx antallet af borgere (fx sygedagpengesagsbehandling), hvor man må forvente knap så store direkte effektiviseringspotentialer som følge af dobbeltfunktioner.
- Bedre muligheder for virksomhedsrettede kursusvirksomhed og egen konsulentbistand mv.**
Store kommuner har bedre mulighed for selv at arrangere kurser for medarbejderne eller købe underviser til kommunen i stedet for at sende enkelte af sted på kurser, hvilket ofte både samlet set er dyrere og giver udvikling for færre. Desuden vil de større HR-funktioner i de nye kommuner ofte kunne løfte nogle af de opgaver, som kommunen før måtte betale sig fra ude i byen.

- ☐ **Bedre støttefunktioner til lederne**
De større kommuner har bedre mulighed for at yde en professionel støtte og bistand til de eksterne ledere fx i spørgsmål vedrørende overenskomsterne, indkøb, personalejura mv. Dermed får lederne frigivet ressourcer til bedre at kunne koncentrere sig om deres kerneopgaver som ledere. I nogle kommuner deler institutionerne også en administrativ medarbejder mellem sig, fx daginstitutionerne i Næstved Kommune. I de større kommuner bliver det muligt at udnytte denne type af delmedarbejdere/støttefunktioner mere effektivt.

Kapacitetsstyring i større enheder

På det administrative område er der følgende potentielle effektiviseringsgevinster at hente ved kapacitetsstyring i større enheder:

- ☐ **Politisk sekretariatsbetjening**
Dagsordensproduktion, protokol og referat samt den administration, der knytter sig til sekretariatsbetjeningen af de politiske udvalg og repræsentationer forventes på sigt at kunne udmøntes i en besparelse. Effektiviseringsgevinsten forventes dog først indhentet efter 2007.
- ☐ **Kantinedrift**
På de enkelte rådhus er der i dag en eller anden form for kantinedrift. Såfremt kommunen samler størstedelen af administrationen ét sted, vil kantinedriften kunne placeres ét sted og dermed medføre en effektiviseringsgevinst.
- ☐ **Bedre mulighed for at etablere et internt jobmarked**
En større organisation øger mulighederne for at finde alternative ansættelsesforhold ved afvikling af eksisterende stillinger, hvilket giver kommunen færre udgifter til fratrædelsesgodtgørelse.

Best practice og stærkere faglige miljøer

Kommunesammenlægningerne giver bedre grobund for nogle styrkede faglige miljøer, der er bedre kvalificerede til at indrette opgaveløsningen på en mere hensigtsmæssig måde. Kommunen kan gå efter "best practice". Det vil sige vælge den opgaveløsning/organisation, der var mest effektiv ud af de sammenlagte kommuner.

På administrationsområdet er der følgende effektiviseringsgevinster ved stærkere faglige miljøer og implementering af best practice i den nye kommune:

- ☐ **Sagsbegreb, sekretariatsbetjening og ESDH**
Ensartet sagsbegreb og sekretariatsbetjening. Kommunen kan undgå betydeligt dobbeltarbejde ved at anvende samme sagsbegreb i hele den nye kommune. Et ensartet sagsbegreb er endvidere en forudsætning for at indføre Elektronisk Sags- og Dokumenthåndtering (ESDH). ESDH kan i væsentligt omfang spare

tid i forbindelse med udvalgsbetjening, og når sager skal findes frem fra arkiv. En effektivisering af ESDH i Fredericia Kommune viser således, at udgiften til IT (ESDH-systemet) opvejes af sparet tid, således at kommunen får en højere kvalitet uden merudgifter (læs mere på www.kl.dk/esdh).

☐ **Optimering af arbejdsgange**

I hele kommunens administration er der grund til at betragte opgave- og strukturreformen som en anledning til at optimere de administrative processer. En optimering af arbejdsgangene vedr. sygedagpengeopfølgning har fx givet Esbjerg Kommune en besparelse på i alt 78 mio. kr. over 5 år i kraft af faldende udgifter til sygedagpenge. På netop dette område kan det være en fordel at ansætte flere kvalificerede medarbejdere for at nedbringe de ret høje udgifter til sygedagpenge. Se KL's vejledning i opfølgning på langvarigt sygefravær (publikationen hedder *God administrativ praksis*) på www.kl.dk/dkd/vejledninger. En optimering af de administrative processer på børne- og ungeområdet kan bidrage til at koble økonomi og mål, sikre alternativer i indstillingen af sager, sikre opfølgning på alle sager og højne vidensniveauet i sagsbehandlingen generelt. Se KL's vejledning på www.kl.dk/dkd/vejledninger.

Effektiviseringer på IT-området

Sammenlægning af kommuner og overtagelse af opgaver fra andre myndigheder kan også være en anledning til at høste effektiviseringer på IT-området. Kommunens investeringer i IT kan med fordel tage udgangspunkt i målbare mål for investeringen og en opgørelse af udgifter og besparelser, der er fundet i fx Den Digitale Taskforces værdistimeringsmetode. En af pointerne er, at al IT for et givent forretningsområde altid skal kunne tjene sig selv hjem – ellers skal kommunen ikke investere i det. Udgiften til IT til et givet fagområde skal med andre ord kunne betale sig for pågældende fagområde. Se *Når digital forvaltning skal være effektiv forvaltning*, www.kl.dk/dkd.

☐ **Mængderabatter på IT-systemer**

Større kommuner vil kunne forhandle mængderabatter på diverse IT-systemer. Ét økonomisystem, der dækker hele den nye kommune, skal være billigere end de tre hidtidige økonomisystemer. Prisen for et givet IT-system stiger ikke proportionalt med antallet af brugere. Hertil kommer, at IT-supporten heller ikke behøver at stige ligefremt proportionalt med antallet af brugere.

☐ **Reduktion i antallet af nødvendige systemer**

Overtagelsen af opgaver fra andre myndigheder kan betyde en reduktion i antallet af nødvendige systemer. Fx på det sociale område er mange oplysninger i dag typisk registreret i IT-systemer både hos kommuner og amter. Endvidere er der grund til at tænke synergi i IT-porteføljen. Det er fx en forudsætning for kommunernes overtagelse af de amtslige miljøopgaver, at kommunerne har et

ESDH-system, der lever op til de fællesoffentlige krav,¹ jf. www.kl.dk/itmarkstudie.

- ☐ **Overveje kommunens IT-portefølje**

Kommunen kan med fordel gennemgå hele sin portefølje af IT-systemer kritisk. I sammenlægningskommuner er det spørgsmålet, om alle IT-licenser skal fornyes, eller om nogle bør opsiges. I alle kommuner kan hele den udvikling som opgave- og strukturreformen give anledning til at overveje kommunens IT-portefølje. Hvis kommunen beslutter sig for ét fælles ESDH-system, kan det fordel give anledning til overvejelser om, hvilke andre elektroniske arkiver, som kommunen med fordel kan undvære. En kommune på 50.000 indbyggere kan have flere hundrede arkiver. Det er ikke alle arkiver, der umiddelbart kan erstattes af og hvis sager kan overføres til ESDH (fx de elektroniske omsorgs- og journalsystemer på ældreområdet). Men der muligvis en del elektroniske arkiver, som de enkelte fagforvaltninger har anskaffet sig, før kommunen besluttede sig for at indføre ESDH. Ofte vil disse "decentrale" arkiver heller ikke kunne leve op til Ombudsmandens krav om, at kommunen skal kunne genskabe en nøjagtig kopi af alle de dokumenter, som borgeren har modtaget.
- ☐ **Indførelse af ESDH**

Indførelse af ESDH kan følges af væsentlige gevinster i forbindelse med modtagelse, skanning, fordeling og arkivering af post, jf. effektevalueringen af ESDH i Fredericia Kommune, se www.kl.dk/ESDH. Kommunen kan med fordel udvide dette til at omfatte automatisk arkivering via strekkoder på blanketterne til datafangst viser et forsøg i Rødovre Kommune.
- ☐ **Fælles telefoni**

Fælles telefoni og nytænkning af hele kommunens telepolitik kan give anledning til væsentlige besparelser afhængig af kommunens hidtidige telefoni.
- ☐ **Selvbetjening**

En større kommune kan gøre flere selvbetjeningsløsninger attraktive for kommunen, pga. det større indbyggergrundlag. Kommunen bør dog altid nøje overveje, hvorvidt flere selvbetjeningsløsninger sker for at spare ressourcer eller for at øge servicen. I en lang række tilfælde vil det formentligt bedst kunne betale sig at afvente nationale selvbetjeningsløsninger i stil med e-indberetning af sygedagpenge på erhvervsportalen, virk.dk, og de kommende selvbetjeningsløsninger på den aftalte fællesoffentlige borgerportal, frem for at kommunen selv investerer i selvbetjeningsløsninger.

Indkøb og eksterne kontrakter

På administrationsområdet kan effektiviseringspotentialerne inddeles i to kategorier – vareindkøbskontrakter og servicekontrakter.

¹ De såkaldte FESD-standarder, se www.oio.dk/dataudveksling/fesd

☐ **Vareindkøbskontrakter**

En række kommuner har de seneste år opnået markante gevinster ved implementering af en styret indkøbspolitik. Greve Kommune med 48.000 indbyggere har eksempelvis hjemtaget ca. 31 mio. kr. over fire år. Gundsø Kommune med 15.500 indbyggere er i gang med at realisere en ramme på i alt knap 15 mio. kr. over år. På baggrund af de realiserede potentialer i Greve og Gundsø kommuner må det forventes at en kommune på 50.000 indbyggere vil kunne optimere i størrelsesordenen ca. 8-12 mio. kr. årligt over en periode på 4 år.

Kernen i en styret indkøbspolitik er at samle kommunens indkøb i fælles kontrakter. Gevinsterne opstår når kommunen kan realisere storkøbspotentialet, og sikre leverandørerne en vis minimumsomsætning på de indgåede aftaler. En styret indkøbspolitik hvor der kan hjemtages gevinster på kort sigt, vil for de fleste kommuner være ensbetydende med:

- en systematisk gennemgang af samtlige indkøbsområder
- at udbyde og indgå forpligtigende "skal"-aftaler på alle centrale vareindkøbsområder (kontorartikler, varme, it, osv.),
- en reduktion i antallet af leverandører.
- En styret indkøbspolitik vil i mange kommuner være ensbetydende med en reduktion i institutionernes økonomiske frihedsgrader. I sin mest koncentrerede form vil det indebære, at institutionerne alene må købe ind på de aftaler, som kommunen samlet har indgået, og at effektiviseringsgevinsterne bliver hjemtaget på budgettet i det øjeblik kontrakterne er indgået.

☐ **Servicekontrakter på administrationsområdet**

Der er en række opgaver på administrationsområdet som varetages eksternt eller som rummer et potentiale for effektivisering gennem konkurrenceudsættelse. Det gælder fx:

- Revisionsopgaven bliver betydeligt mindre for de kommuner som sammenlægges, alene fordi der kun skal gennemføres revision af enhed. Det skal slå direkte ud prisen pr. 1. januar 2007. Der kan lokalt være tale om en betydelig reduktion af den samlede pris for revisionsopgaven.
- De fleste kommuner skal i EU-udbud med forsikringerne i 2006. Med henblik på at opnå bedre priser kan det overvejes at styrke kommunens risikostyringsprogram. Erfaringsmæssigt er der betydelige besparelser knyttet til en målrettet risikostyring.
- Der er mange eksempler på, at kommuner som har afholdt udbud af fag-systemer mv., opnår betydelige besparelser (også evt. konsulentudgifter taget i betragtning).
- Der vil for mange kommuner være et potentiale ved en gennemgang af kørselsbudgetterne. Dvs. skolekørsel, ældre- og handicapkørsel, kørsel til daginstitutioner mv. - herunder "taxakørsel".

- Erfaringmæssigt kan der opnås gevinster ved en gennemgang af kommunens samlede bilpark. Gevinsterne ligger typisk ved en mere effektiv udnyttelse af bilerne.

I sammenlægningen af Søllerød og Birkerød kommuner til den nye Rudersdal Kommune har kommunernes indkøbsafdelinger arbejdet med forslag til indhøstning af stordriftsfordele på indkøbsområdet. Konkret er udpeget tre fokusområder, kopi og print, telefoni samt indkøb af PC-udstyr, hvor det ved gennemførelse af udbudsrunder vurderes at den nye kommune kan spare i omegnen af ca. 6 mio. kr. over en tre-årig periode. Det svarer til ca. 25 pct. årligt på kopi og printområdet, mens det på de to øvrige områder svarer til en årlig besparelse på ca. 10 pct.

Derudover er der på de klassisk udbudte områder som rengøring, kantine mv. ofte pæne gevinster ved at gennemgå kontrakterne. Eksempelvis har flere kommuner fx indgået rengøringsaftaler, der PL-reguleres ud fra brancheforeningernes prisindeks, hvilket typisk indebærer en højere pris. Kontrakter bør altid knyttes til et objektivi anerkennt indeks (fx Danmarks Statistik eller KLS nettoprisindeks).

4. Effektiviseringsgevinster på det tekniske område

Den parallelle administration på det tekniske område

Ved en sammenlægning skal parallelle administrative enheder, parallelle politiske udvalg og parallelle chefposter lægges sammen. Konsekvensen vil være, at nogle stillinger bliver i overskud.

Kapacitetsstyring i større enheder

På det tekniske område er der følgende potentielle effektiviseringsgevinster at hente ved kapacitetsstyring i større enheder:

- Udnyttelse af maskinpark**

Affødt af kommunesammenlægningen, findes der aktuelt eksempler på kommuner, der har valgt at fokusere på, om den eksisterende maskinpark kan udnyttes bedre som følge af sammenlægningen. Konkret handler det fx om at vurdere, om der finder flere ens større eller meget specialiserede maskiner, hvor den nye kommune kan dække det faktiske kapacitetsbehov med færre maskiner.
- Stordrift som følge af bedre vejvedligeholdelsesplanlægning**

På vejområdet vil der kunne indhøstes stordriftsfordele som følge af bedre vedligeholdelsesplanlægning, dels fordi en større geografisk enhed har bedre mulighed for at tilpasse vedligeholdelsesruter og dels fordi overtagelse af amtslige veje indebærer, at begge vejtyper kan vedligeholdes ved samme udkørsel. Endeligt øges mulighederne for at optimere vedligeholdelsesmateriellet.
- Optimering af drift af materielgårde**

På vejområdet er det oplagt at undersøge mulighederne for effektiviseringsgevinster i forbindelse med driften af materielgårde, hvor vintertjeneste, vejfolk og vedligeholdelsesmateriel er forankret. Større volumen i opgaveløsningen vil alt andet lige åbne mulighed for stordriftsfordele og optimering af vedligeholdelsesplanlægningen.
- Vedligeholdelsesopgaver på naturområdet**

På naturområdet er der en række vedligeholdelsesopgaver, der rummer mulighed for stordriftsfordele. Det fælder f.eks. i forhold til vandløbsvedligeholdelsen.
- Fælleskommunale løsninger**

For natur- og miljøområdet er det relevant at overveje muligheden for effektiviseringsgevinster gennem fælleskommunale løsninger. Det gælder f.eks. i forhold til varetagelse af opgaver, der stiller særlige krav til faglige kvalifikationer – og det gælder i forhold til en række vedligeholdelsesopgaver, som i mange

tilfælde vil skulle foregå over kommunegrænser.

- Omkostnings- og takstniveauer på forsyningsområderne**
På forsyningsområderne er der i dag store forskelle på kommunernes omkostnings- og takstniveauer. Det skyldes først og fremmest forskelle i serviceniveau samt en række strukturelle forhold, men analyser peger også på, at der kan være et effektiviseringspotentiale. På kort sigt vil gevinsterne være knyttede til stordriftsfordele gennem sammenlægning af forsyningsenheder. Det gælder f.eks. i forhold til fælles udbud af anlægsentrepriser, fælles indkøb af varer og tjenesteydelser samt bedre udnyttelse af personaleressourcerne. På længere sigt vil det være relevant at foretage organisations- og strukturtilpasninger. I den forbindelse er det vigtigt at notere sig, at lovgivningen omkring forsyningsområderne i disse år undergår store forandringer.
- Langsigtede omlægninger af renseanlæg**
På længere sigt kan det være relevant at undersøge, om der er skabt nye muligheder for etablering af et fælles renseanlæg for den nye kommune.
- Fælles forbrugsopkrævning**
Endeligt kunne det vælges, at effektivisere ved at etablere fælles forbrugsopkrævning i den nye kommune.

"Best practice" og stærkere faglige miljøer

På det tekniske område er der følgende effektiviseringsgevinster ved etableringen af stærkere faglige miljøer og implementering af best practice i den nye kommune:

- Tilrettelæggelse af myndighedsopgaver**
På plan-, natur- og miljøområderne samles myndighedsopgaverne fremover hos kommunerne. Den enstrengede myndighedsmodel bør følges op af overvejelser om, hvordan opgaveløsningen tilrettelægges, så der opnås reelle forenklinger. Det handler fx om at tænke i gennemførelse af samlede tilsyn for flere forskellige forhold på virksomheder – og i at kombinere besigtigelse og tilsyn med naturarealer med andre aktiviteter. Der er også effektiviseringsgevinster forbundet med at opnå et tæt samspil mellem fx byggesagsbehandlingen og afgørelser på plan- og naturområdet. Samlet set ligger der en stor udfordring i at udvikle best practice, når nye de myndighedsopgaver på plan, natur, vand og miljø skal integreres med de gamle.
- Kvalitetsstyringsordning på natur- og miljøområdet**
Den nye opgavefordeling følges op af en kvalitetsstyringsordning på natur- og miljøområdet, som netop har til formål at effektivisere sagsbehandlingen. Med ordningen indføres løbende revision af indsatsen og procedurer for optimering af arbejdsgange. Kvalitetsstyringsredskabet er også i et bredere perspektiv en

god ramme for at sætte opgaver og indsats i system, hvor en række fagligheder og myndighedsopgaver skal spille tæt sammen. Læs mere om kvalitet i miljøtilsynet på www.kl.dk/341176.

☐ **Digital forvaltning**

Et selvstændigt indsatsområde vil være digital forvaltning. Eksempelvis vil udvidet anvendelse af geografiske informationssystemer (GIS) lede til en højere kvalitet i beslutningsgrundlaget både generelt og i forhold til de nye opgaver i det åbne land. På længere sigt vil konsekvent anvendelse af GIS give effektiviseringsgevinster i form af hurtig og sikker sagsbehandling.

☐ **Fælles infrastruktur for geodata**

Kommunesammenlægninger kræver, at kortværker sammenlægges til et ensartet kortgrundlag for den nye kommune. I den forbindelse kan det være en stor fordel at etablere en fælles infrastruktur for geodata med fælles basisdata i regi af Servicefællesskabet for Geodata under projektet FOTdanmark. Det vil minimere kommunens samlede sammenlægnings- og moderniseringsomkostninger. Læs mere på www.fotdanmark.dk.

☐ **Tilsyn med den almene boligsektor optimeres**

Kommunerne fører tilsyn med den almene boligsektor, og erfaringer har vist, at kvaliteten i opgaveløsningen kan udvikles gennem fx udarbejdelse af retningslinier for god tilsynsskik, etablering af et systematisk samarbejde med boligorganisationerne om f.eks. benchmarking samt kommunalt samarbejde. KL har gennemført et projekt om god ledelse i den almene sektor. Læs mere om projektet på www.kl.dk/330750.

☐ **Byggesagsbehandling optimeres**

Der har i flere omgange været fokus på kvaliteten i kommunernes byggesagsbehandling, og erfaringer har vist, at der kan opnås både kvalitets- og effektivitetsgevinster på området. KL har udviklet en best practice model for byggesagsbehandling (www.kl.dk/285449) samt en portal, der formidler erfaringer og gode råd om organisering og samarbejde i forbindelse med kommunerne interne byggesagsbehandling (www.kl.dk/285449).

☐ **Indkøb og eksterne kontrakter**

Opgave- og strukturreformen kan have skabt et rationale for at gennemføre nye udbud af flere forskellige tekniske opgaver. Herunder fx:

- Affaldsindsamling
- Park & Vej-området
- Vintervedligehold og glatførebekæmpelse
- Bygningsvedligehold og administration

Eksempelvis vil kommunernes transaktionsomkostninger ved gennemførelse af udbuddene være mindre relativt i en større kommune, hvorved udbuddet hurtigere vil kunne tjene sig selv hjem.

5. Effektiviseringsgevinster på ældre- og sundhedsområdet

- ☐ **Den parallelle administration på ældre- og sundhedsområdet**

Ved en sammenlægning skal parallelle administrative enheder, parallelle politiske udvalg og parallelle chefter lægges sammen. Dette vil have den konsekvens, at nogle stillinger og funktioner ganske enkelt bliver i overskud. På ældre- og sundhedsområdet gør det sig gældende ved:

 - Ved en sammenlægning af flere kommuner vil der blive behov for færre lederstillinger, fx ældrechefer.
 - Ligeledes vil der kunne opstå gevinster i forhold til administrationen af frit valg, fx timeprisberegninger, afregning med leverandører, vedligeholdelse af informationsmateriale mv.
 - På træningsområdet kan ressourcer muligvis frigøres til administrativt arbejde, fx patientregistreringer, ledelse og administration af træningscentre mv.

Kapacitetsstyring i større enheder

På ældre- og sundhedsområdet kan der peges på følgende potentielle effektiviseringsgevinster ved kapacitetsstyring i større enheder:

- ☐ **Større grupper i hjemmeplejen**

Etablering af større grupper i hjemmeplejen betyder at man lettere kan "dække hinanden ind" i grupperne ved sygdom, ferier mv., hvilket kan reducere vikarudgifterne. Etablering af større grupper kan også reducere lønomkostninger til ledere (flere medarbejdere pr. leder). Ligeledes kan døgnbemandingen udnyttes bedre ved at etablere større grupper/større distrikter.
- ☐ **Nye plejedistrikter**

Kommunesammenlægningerne giver mulighed for at anlægge nye plejedistrikter, fordi kommunegrænserne ændres. Dette kan måske give mulighed for at optimere distrikterne på ny og dermed reducere vejtid. Etableringen af en central planlægningsenhed (køreruter mv.) vil kunne give en mere kvalificeret planlægning og dermed en optimering af ressourceforbruget
- ☐ **Etablering af servicekorps**

Det kan overvejes at etablere servicekorps, der udelukkende varetager praktisk hjælp, dvs. hjælp til rengøring, tøjvask og indkøb. Da servicekorps kun skal udføre praktisk hjælp, er der færre krav til medarbejdernes uddannelsesniveau. Servicekorps har ofte en højere direkte brugertid, fordi der kræves mindre mødetid, beredskabstid mv.
- ☐ **Lagerstyring af hjælpemiddeldepoterne**

En samling af hjælpemiddeldepoterne kan give en bedre "lagerstyring".

- Samle madproduktionen**

Det kan overvejes at samle madproduktionen på færre enheder for at optimere udnyttelsen af produktionsapparatet. Det kan også overvejes, om køkkenerne skal levere til flere målgrupper – fx nogle af de sociale institutioner, der overtages fra amterne.
- Samle aktivitetstilbuddene på færre ældre- og plejecentre**

Det kan overvejes at samle aktivitetstilbuddene på færre ældre- og plejecentre for at opnå en bedre kapacitetsudnyttelse. Dette vil give muligheder for at gennemføre aktiviteter og initiativer, der forudsætter et større brugergrundlag end der eksempelvis vil være på et lille ældrecenter. En samling af aktivitetstilbudene til de ældre på færre pleje- eller ældrecentre kan endvidere have betydning for personalenormeringen i form af bedre udnyttelse af personalet. Ligeledes kan det overvejes at samle de midlertidige pladser på færre plejecentre og for at opnå en bedre kapacitetsudnyttelse i forhold til personaleresourcer.
- Samle døgntræningspladser**

Hvis flere af de kommuner, som skal sammenlægges, har døgntræningspladser, kan der være fordele ved at samle disse ét sted i kommunen for at udnytte døgnbemandingen bedre.
- Udnytte træningsfaciliteter**

Kommunen kan undersøge mulighederne for at udnytte de eksisterende kommunale træningsfaciliteter bedre. Nogle steder påbegynder man først træningen kl. 9 eller 10 om formiddagen, og slutter tidligt om eftermiddagen, hvilket bl.a. hænger sammen med tilrettelæggelsen af hjemmeplejens arbejde. De nye målgrupper, man modtager fra amterne, er formentlig ikke i så høj grad afhængige af hjemmeplejeydelser og det kan måske betyde, at man kan påbegynde træningen tidligere og slutte senere.
- Samling af træningsopgaverne**

Det kan undersøges hvorvidt det vil være fordelagtigt at samle træningsopgaverne på færre centre i kommunen. For dette kan tale, at det giver mulighed for at samle specialer og oprette flere hold eller større hold samt at mindske overheadudgifterne/fællesudgifter. Imod kan tale, at en koncentration på færre centre kan give større udgifter til befordring.
- Organisering af den kommunale tandpleje**

I forhold til den kommunale tandpleje vil der ved kommunesammenlægninger være behov for at gennemtænke hele organiseringen af området. Særligt hvis der i sammenlægningen indgår både klinikkommuner, der driver egne klinikker, og praksiskommuner, der har lagt opgaveløsningen hos privatpraktiserende tandlæger. Det bør overvejes, om kommunens egne tandplejeklinikker skal

samles til færre enheder. Det kan give mulighed for at mindske overheadudgifterne eller opnå en bedre kapacitetsudnyttelse.

Ressourceudnyttelse sundhedsplejere og skolelæger

Inden for den kommunale sundhedstjeneste vil kommunesammenlægninger og det deraf følgende større antal børn i de enkelte kommuner også være en mulighed for at opnå en bedre ressourceudnyttelse i forhold til sundhedsplejersker og skolelæger. Samtidig mindskes enkelte kommuners rekrutteringsproblemer i forhold til skolelæger formentlig med kommunesammenlægninger.

"Best practice" og stærkere faglige miljøer

Kommunesammenlægningerne giver bedre grobund for nogle styrkede faglige miljøer, der er bedre kvalificerede til at indrette opgaveløsningen på en mere hensigtsmæssig måde. På ældre- og sundhedsområdet kan der fx peges på flg. punkter, hvor man måske kan identificere og "tage ved lære af" best-practice-kommunen(erne).

Direkte brugertid

Forøgelse af den direkte brugertid. Den kommune med den højeste direkte brugertid bør identificeres, og kommunens arbejdstilrettelæggelse bør kopieres i en nye kommune. Der er realistiske forskelle på den direkte brugertid på op til 15% i mellem kommunerne, og der er derfor god grund til at dokumentere hvem der kan fremvise den bedste praksis på området.

Optimering af mødestrukturer

Efterhånden har mange kommuner valgt at droppe morgenmøderne og i stedet anvende pda'er, hvor køreruterne sendes ud (også løbende i takt med ændringer i planlagte besøg)

Forebyggende hjemmebesøg

Nogle kommuner har gode erfaringer med at omlægge en del af de forebyggende hjemmebesøg til telefonisk henvendelse.

Fælles visitation til hjemmepleje, træning, hjælpemidler mv.

Det kan undersøges om der er fordele i at etablere fælles visitation til hjemmepleje, træning, hjælpemidler mv.

Aktiverende træning

Omlægning fra passiv hjælp til aktiverende træning med henblik på at gøre modtagerne mere selvhjulpne

Øget anvendelse af dosisdispensering

Øget anvendelse af midlertidig hjælp med egenbetaling

- ☐ **Fokus på langtidssygdomsramte**
Særligt fokus på langtidssygdomsramte – er der reelt set tale om varigt eller midlertidigt sygdom? – tidlig kontakt til læger og sygehuse – arbejdsprøvning.
- ☐ **Sundhedsklinikker**
Omlægning af hjemmesygeplejen til fordel for sundhedsklinikker, hvor borgere med mulighed for egen befordring, selv skal henvende sig.
- ☐ **Organisering og effektivitet på hjemmeplejeområdet**
Til brug for overvejelserne om best practice på ældreområdet kan der findes inspiration i det nyligt afsluttede undersøgelse om organisering og effektivitet på hjemmehjælpsområdet. Undersøgelsen er gennemført af McKinsey og Co. i syv kommuner med særlig henblik på udvikling af inspiration og redskaber, der kan understøtte kommunernes arbejde med at sikre effektivitet og økonomisk råderum. Undersøgelsens hovedfokus er effektivisering af de faktorer i ”produktionsprocessen”, der skaber omkostninger, og som ikke bruges som direkte brugertid (dvs. leveret hjælp til borgerne).

Undersøgelsen viser, at der i kommunerne er forskel på, hvor stor en andel af plejemedarbejdernes tid der anvendes i borgernes hjem, og at forskellene i høj grad kan tilskrives faktorer, som kommunerne kan påvirke gennem ledelsesmæssige beslutninger. Det drejer sig bl.a. om

- Vejtid (tidsforbrug pr. kilometer)
- Møde- og planlægningstid
- Beredskabstid
- Sygdomsrelateret fravær
- Ledelsesressourcer

Disse faktorer tegner sig tilsammen for ca. 30 pct. af det samlede ressourceforbrug til hjemmehjælp i de analyserede kommuner. Som led i projektet er der udviklet en analysemodel og et elektronisk diagnoseværktøj, som kan vise, om og hvor der er potentiale for øget effektivitet. Redskaberne er nærmere beskrevet i brochuren, der også indeholder eksempler på, hvordan et eventuelt potentiale kan realiseres. Brochuren kan sammen med de udviklede redskaber downloades på linket www.kl.dk/ressourcebenchmarking.

- ☐ **Ressourceudnyttelse træningsområdet**
På træningsområdet giver kommunesammenlægningerne mulighed for at identificere den eller de kommuner, som har den bedste ressourceudnyttelse/effektivitet, fx i forhold til kapacitetsudnyttelse, mix af holdtræning/individuel træning/hjemmetræning og arbejdstilrettelæggelse. De samme muligheder gør sig gældende i forhold til den kommunale sundhedstjeneste. Ressource- og kapacitetsudnyttelsen inden for sundhedsplejerske- og skolelæ-

geordningen kunne således analyseres. Man kan eksempelvis vælge at prioritere fællesarrangementer, hvor én sundhedsplejerske tilser en gruppe af børn og yder vejledning til flere forældre på samme tid, frem for hjemmebesøg som ikke er begrundet i særlige behov.

Etablering af egne tilbud på ældre- og sundhedsområdet

På ældre- og sundhedsområdet er der flere muligheder for at etablere egne tilbud som erstatning for dyrere private eller amtslige tilbud:

- Interne vikarkorps**
Større kommuner giver øgede muligheder for at etablere interne vikarkorps, som et alternativ til eksterne vikarbureauer. Et internt vikarkorps vil også have den fordel, at medarbejderne kender ældreområdets kultur, værdier og arbejdsmetoder frem for medarbejdere fra eksterne vikarbureauer. De lavere lønudgifter til interne vikarer skal dog holdes op imod mulighederne for optimal tidsudnyttelse af vikarkorpsset.
- Offentlig kontrakt privat tandpleje**
I forhold til den kommunale tandpleje kan det overvejes at undersøge nærmere, om opgaverne løses bedst og billigst enten ved henholdsvis at benytte kommunale klinikker, indgå aftale med alle praktiserende tandlæger i kommunen, eller udlicitere opgaven til en eller flere praktiserende tandlæger. Endelig kan kommunen også beslutte at anvende både egne og praktiserende tandlæger. I kommuner med kommunale tandplejeklinikker bør det endvidere overvejes, om sammenlægningen giver mulighed for samle klinikdriften på færre større enheder. Dette bør samtidig ses i forlængelse af mulighederne for at etablere én samlet klinik for den nye kommune.
- Ambulant genoptræning**
På genoptræningsområdet giver Sundhedsloven mulighed for at kommunerne selv kan løse de ambulante genoptræningsopgaver fremover (dog ikke de specialiserede, der skal løses på sygehus), eller købe ydelserne hos andre leverandører, fx andre kommuner, sygehuse eller privatpraktiserende fysioterapeuter
- Køb af genoptræning fra andre**
Det kan overvejes, om der er nogle genoptræningsopgaver, som det med fordel vil kunne betale sig at købe hos andre, fx fordi kundegrundlaget er for lille eller kommunen ikke har tilstrækkelig kapacitet/faglige kompetencer til selv at løse opgaverne.

Indkøb og eksterne kontrakter

På følgende områder vil der ofte være mulighed for at hjemtage tage gevinster, der er forbundet med de stordriftsfordele der indtræder når kommunerne bliver større:

- Centralisering af madproduktion**
Madproduktionen på ældreområdet forventes ligeledes at kunne effektiviseres via en centralisering eller udlicitering af madproduktionen i den nye kommune. Flere kommuner har opnået markante gevinster ved at lave udbud inden for godkendelsesmodellen, således at kommunen overdrager den kommunale produktionskøkken.
- Offentligt privat samspil hjælpemiddelområdet**
Hjælpe midler: En række kommuner har udliciteret hjælpemiddelområdet. Man skal dog være opmærksom på at indgå aftaler, der indebærer at kommunen har svært ved at hjemtage opgaven.
- Etablering af fælles nødkald**
Udlicitering af nødkald/ etablering af fælles nødkald ved sammenlægning af kommuner eller på tværs af kommuner
- Fælles indkøb af sygeplejeartikler**
Samling og konkurrenceudsætning af indkøb til sygeplejeartikler.
- Indkøbsordninger for borgerne**
"Udlicitering" af indkøbsordninger fra supermarkeder til borgere
- Frit valg på plejeboliger**
Lade plejeboliger være omfattet af frit valg med konkurrence på pris. Herunder overveje at indgå partnerskaber omkring plejeboliger med private udbydere.
- Samdrift af køkkener**
Samdrift af køkkener - måske udvides til også at omfatte andre institutionstyper (eksempelvis de nye institutioner fra amterne)
- Befordring for ældre**
I mange kommuner er der befordring for de ældre således, at de kan blive transporteret til et plejecenter, hvor de har mulighed for at deltage i diverse aktiviteter og spise frokost m.v. Det er ofte lokale vognmænd, der står for transporten, og større kommuner kan derfor forhandle nogle bedre kontrakter på plads end det tidligere har været tilfældet.
- Udbud af arbejdsbeklædning**
Indførelse af arbejdsbeklædning er typisk også mindre omkostningsfuld end udbetaling af beklædningsgodtgørelse til medarbejderne. Derfor forventes en

udbudsrunde for alt arbejdsbeklædning i den nye kommune at kunne give en konkret effektiviseringsgevinst. Indførelse af arbejdsbeklædning er i øvrigt også erfaringsmæssigt mindre omkostningsfuld end udbetaling af beklædningsgodtgørelse til medarbejderne.

6. Effektiviseringsgevinster på dagtilbudsområdet

Den parallelle administration på dagtilbudsområdet

Ved en sammenlægning skal parallelle administrative enheder, parallelle politiske udvalg og parallelle chefposter lægges sammen. Dette vil have den konsekvens, at nogle stillinger og funktioner ganske enkelt bliver i overskud. Fx vil der i forbindelse med en kommunesammenlægning kunne etableres en samlet pladsanvisning, hvor det vil være naturligt at se på hvilke administrative reduktioner, der i den forbindelse er behov for. Det kunne også være bedre lokaleudnyttelse og derved reduktion af lokaleudgifter mm.

Kapacitetsstyring i større enheder på dagtilbudsområdet

Sammenlægningerne er en oplagt lejlighed til at overveje strukturen på dagtilbudsområdet, herunder fælles ledelse og distriktsledelse. Det kan fx indebære en langt større kommunal fleksibilitet at etablere fælles ledelse mellem et antal eksisterende institutioner eller sammenlægge institutioner. Herved skabes mulighed for mere fleksibel udnyttelse af institutionens samlede råderum, ligesom man vil opnå mere fleksibel udnyttelse af personaleressourcer, vikarkorps mv., jf. nedenfor.

På dagtilbudsområdet er der følgende potentielle effektiviseringsgevinster at hente ved kapacitetsstyring i større enheder:

- Tilpasse institutionsstørrelsen til det mest driftseffektive niveau**
Generelt er små enheder dyrere i drift end store enheder. Og det generelt fallende børnetal kan betyde, at nogle kommuner inden for relativt kort tid kan komme i en situation, hvor man har mange daginstitutioner med betydelig ledig kapacitet i store dele af året. Det er dyrt!

Derfor bør sammenlægningskommunen ideelt set allerede i 2006 planlægge eventuelle fremtidige ændringer i dagtilbudsstrukturen med henblik på fx at etablere færre enheder og få mere fleksible pasningstilbud. Eksempelvis er dagpleje billigere og en mere fleksibel pasningstype sammenlignet med vuggestuer. På samme måde er integrerede institutioner et mere fleksibelt tilbud sammenlignet med børnehaver og vuggestuer, fordi pladserne lettere kan omformes til brug for en anden aldersgruppe.

- Ændre på aldersgrænserne og status på de eksisterende institutioner**
Det kan i nogle situationer være relevant at genoverveje aldersgrænserne i de eksisterende institutioner. Det gælder særligt i relation til institutioner, hvor der i store dele af året er ledig kapacitet. Her kan kommunen måske, som al-

ternativ til helt at lukke en institution, ændre status og aldersgrænserne i institutionen. En børnehave kan fx ændre status til integreret institution, således at der også optages vuggestuebørn.

- Reducere antallet af institutioner**
Reducere antallet af institutioner, hvor der i fremtiden ikke vil være det samme behov enten som følge af dobbeltdækning, vigende børnetal eller oprettelse af nye integrerede institutioner.
- Nednormere børnetallet i eksisterende institutioner ved vigende børnetal**
Det er vigtigt, at der løbende finder en tilpasning sted af personalenormeringen/lønudgifterne svarende til den faktiske udvikling i antal passede børn og den aldersmæssige sammensætning.
- Ophæve eventuelle distriktsgrænser ved opskrivning til dagtilbud**
Den obligatoriske pasningsgaranti indebærer, at forældrene kun har krav på en plads i den nye kommune efter de lovmæssigt fastsatte tidsfrister – men de har ikke krav på at få plads inden for den gamle kommunegrænse eller inden for tidligere fastsatte distriktsgrænser.

Ved at ophæve alle eller begrænse antallet af distrikter i den nye kommune vil der være bedre muligheder for at styre og tilpasse den samlede kapacitet.

”Best practice” og stærkere faglige miljøer

Kommunesammenlægningerne giver bedre grobund for nogle styrkede faglige miljøer, der er bedre kvalificerede til at indrette opgaveløsningen på en mere hensigtsmæssig måde. På dagtilbudsområdet er der følgende effektiviseringsgevinster ved etableringen af stærkere faglige miljøer og implementering af best practice i den nye kommune:

- Rullende start i sfo / bh-klasse**
Mange kommuner benytter sig allerede af muligheden for at overføre børnene til SFO i det tidlige forår i det år, de skal starte i skolen. Det sker bl.a. af hensyn til styringen af kapaciteten. Ved at beslutte at indføre rullende skolestart, således at børnene starter i skolen så snart de fylder 6 år, lettes den løbende kapacitetstilpasning i dagtilbuddene yderligere.
- Arbejde med vippeordninger**
Vippenormeringer sikrer en mere hensigtsmæssig kapacitetsudnyttelse hen over året. I mange tilfælde vil det være muligt at lave vippenormeringer på +/- 10 pct. Det har den klare fordel, at der i spidsbelastningsmånedene, typisk først på året, vil kunne foretages en merindskrivning af børn, således at fx pasningsgarantien kan overholdes, uden at der skal etableres ekstra pladser.

- ☐ **”Pengene følger barnet” modellen**
Her sker der løbende regulering af institutionsbudgetterne i takt med stigende og faldende børneantal – herunder koblingen til dagpleje.
- ☐ **Løbende budgetregulering**
Løbende regulering i institutionsbudgetter i takt med stigende og faldende børneantal – herunder koblingen til dagpleje. En sådan model bør ideelt set tage højde for alderssammensætningen af de passede børn.
- ☐ **Samordning af ledelse og administration**
Der kan være kommuner, hvor tilbudsstrukturen giver mulighed for at effektivisere driften gennem samordning af ledelse og administration for flere institutioner. Her vil det være en fordel også at vurdere, om der ud over en fælles administration er umiddelbare strukturelle og kapacitetsmæssige gevinster, som kan realiseres i forbindelse med en sammenlægning. Fx et dagpleje billigere og en mere fleksibel pasningstype sammenlignet med vuggestuer.
- ☐ **Langsigtet overgang til integrerede institutioner**
Integrerede institutioner er et mere fleksibelt tilbud sammenlignet med børnehaver og vuggestuer, fordi pladserne lettere kan omdannes til brug for en anden aldersgruppe.
- ☐ **Tilpasning af kapacitet løbende**
Større kommuner vil have bedre muligheder for at foretage løbende tilpasninger i antallet af pladser. Pasningsgarantien kan dermed overholdes med en mindre risiko for overskudskapacitet.
- ☐ **Indkøb og eksterne kontrakter**
Følgende indkøb og eksterne kontrakter kan forhandles for større enheder på dagtilbudsområdet:
 - Indkøbsordninger: Se afsnittet om det administrative område
 - Bygningsvedligeholdelse

Etablering af egne tilbud på dagtilbudsområdet

Der er et ændret rationale ved at kommunernes selv skal udføre tidligere delte opgaver – konkret vil der være opgaver inden for fx grundtakstområdet, som det i dag ikke er muligt for kommunerne selv at drive, men som man efter opgave- og strukturreformen skal løse i de nye større enheder.

På dagtilbudsområdet er der flere nye muligheder for at etablere egne tilbud som erstatning for dyrere private eller øvrige tilbud.

- ☐ **Specialinstitutioner**
Kommunen kan overveje på lidt længere sigt selv at oprette specialinstitutioner efter servicelovens §§16 og 23 for på den måde at kunne samtænke indsatsen for de udsatte børn og unge med den øvrige indsats på det sociale område.

- ☐ **Oprettelse af vikar- og sprogstimuleringskorps**
Fleksibiliteten i opgaveløsningen kan forøges væsentligt via bedre muligheder for oprettelse af vikarkorps, sprogstimuleringskorps og støttepædagogkorps mv.

7. Effektiviseringsgevinster på skoleområdet

Den parallelle administration på skoleområdet

Ved en sammenlægning skal parallelle administrative enheder, parallelle politiske udvalg og parallelle chefposter lægges sammen. Det indebærer, at nogle stillinger og funktioner bliver i overskud.

Især muligheder på specialundervisningsområdet

Især på specialundervisningsområdet vil der kunne høstes effektiviseringsgevinster, da den parallelle sagsbehandling i amter og kommuner bortfalder.

Etablering af fælles PPR-enhed

På PPR-området er der mulighed for at etablere en fælles PPR-enhed. Samlingen af flere medarbejdere, samt eventuel kompetence overført fra amtet, giver mulighed for specialisering og faglig synergi.

Kapacitetsstyring i større enheder på skoleområdet

Det vil være naturligt at overveje, hvorvidt sammenlægningen gør det muligt at opnå synergi og effektiviseringsgevinster på skoleområdet. På grund af mange ubekendte faktorer i budgetlægningsprocessen er det KL's anbefaling, at der tilvejebringes et økonomisk råderum på skoleområdet, herunder specialundervisningsområdet.

Muligheden for at tilvejebringe et økonomisk råderum skal ikke mindst ses i sammenhæng med harmoniseringen af serviceniveauet kommunerne imellem. Men derudover vil der også være mulighed for at indhøste en række effektiviseringsgevinster i forbindelse med en kommunesammenlægning.

Tilpasning af skolestruktur indebærer de største muligheder

På lidt længere sigt vil den primære effektiviseringsgevinst ligge i en kapacitetstilpasning og herunder tilpasning i antallet af skoler. Der vil være kommuner, hvor skolestrukturen giver mulighed for at sammenlægge to naboskoler eller på anden måde effektivisere udnyttelsen af skolebygningerne gennem sammenlægning af distrikter.

Arbejde med flydende skoledistrikter i 2007

I 2007 bør sammenlægningskommunerne herudover gøre skoledistrikterne mere flydende, så en stigning på ganske få elever, der under normale omstændigheder ville udløse oprettelse af en klasse (alt efter den valgte tildelingsmodel) i stedet analyseres med henblik på at finde ud af, om der eventuelt er plads på en anden skole beliggende i den tidligere nabokommune.

- ☐ **Samordning af ledelser for flere skoler**
Kommunesammenlægningen vil ligeledes gøre det mere oplagt at tænke i samordning af ledelse og administration for flere skoler etc.

Best practice og stærkere faglige miljøer

Kommunesammenlægningerne giver bedre grobund for nogle styrkede faglige miljøer, der er bedre kvalificerede til at indrette opgaveløsningen på en mere hensigtsmæssig måde. På skoleområdet er der effektiviseringsgevinster ved etableringen af stærkere faglige miljøer og implementering af best practice i den nye kommune.

- ☐ **Tag udgangspunkt i kommunen med de bedste nøgletal**
En af de mest afgørende politiske diskussioner i den nye kommune vil handle om den fremtidige indretning af folkeskolen. Som det ubetinget største kommunale serviceområde vil kommunens valg af skoletilbud også have stor betydning for kommunens samlede økonomi.

Et helt centralt emne i diskussionen af serviceniveau på skoleområdet vil derfor være en drøftelse af på hvilket niveau, de gennemsnitlige udgifter skal ligge i den nye kommune. I alle sammenlægningskommuner vil der således være forskel på de gennemsnitlige udgifter, og årsagerne til disse forskelle skal søges belyst inden et nyt service/udgiftsniveau besluttet. Fx viser analyser foretaget af KL, at der ikke altid er en sammenhæng mellem hvor høje de gennemsnitlige udgifter er på den ene side, og hvor meget undervisningstid eleverne får på den anden side. Et stort ressourceforbrug er derfor ikke nødvendigvis synonym med et højt serviceniveau målt i skoleudbytte for eleverne.

Der vil derfor være behov for at foretage en analyse af, hvorfor kommunernes udgifter til skoleområdet ser ud som de gør – om et højere ressourceforbrug er udtryk for mere undervisningstid eller om det i højere grad bruges på andre forhold, fx rengøring, administration mm. Det handler derfor om at finde kommunen i sammenlægningen, der får mest (undervisning) ud af ressourcerne.

Den nye kommune kan derfor skele til den af sammenlægningskommunerne, som har den laveste udgift pr. elev og sammenholde det med sammenlægningskommunernes forskelle i lærernormeringer, elev-lærer-ratio, undervisningsandel, klassekvotient mm.

- ☐ **Især meget at lære af hinanden vedrørende lærernes undervisningstid**
I forhold til sidstnævnte kan det fx være et mål for den nye kommune, at lærernes undervisningstimetall svarer til den af sammenlægningskommunerne, der er mest effektiv i forhold til tilrettelæggelse af lærernes arbejdstid. Erfaringer fra tidligere undersøgelser viser, at der kan være op til 10% forskel på, hvor

meget af lærernes tid der anvendes til undervisningstid, svarende til at nogle kommuner kan præstere den samme mængde undervisning som andre med 10% færre lærere.

☐ **Fokus på lokalaftaler**

I forbindelse med opgave- og strukturreformen skal sammenlagte kommuner revidere eller indgå nye lokalaftaler med den lokale kreds af Danmarks Lærerforening. Da der er variationer kommunerne imellem, er det vigtigt, at den nye kommune forsøger at indgå en aftale svarende til aftalen i den kommune, hvor lærerne underviser mest.

KL har aftalt med LC, at de lokale arbejdstidsaftaler kan videreføres hen over hele skoleåret 2006/2007, hvorfor det først er nødvendigt at indgå nye lokale arbejdstidsaftaler med virkning fra 1. august 2007. Det er vigtigt, at der foretages grundige, tilbundsgående analyser for sammenlægningskommunerne forud for vedtagelse af en ny lokalaftale. Det kan derfor være hensigtsmæssigt at vente med at indgå en ny lokalaftale til skoleåret 2007/2008. KL anbefaler imidlertid, at sammenlægningsudvalget allerede i 2006 begynder at drøfte målsætningerne for de lokale forhandlinger om lærernes arbejdstid for skoleåret 2007/2008. Allerede i foråret 2006 bør sammenlægningsudvalget afholde en temadrøftelse om den skolepolitiske målsætning for 2007/2008, herunder de politiske krav til en ny arbejdstidsaftale, fx antal undervisningstimer pr. lærer. I forlængelse heraf kan der i forbindelse med vedtagelsen af det endelige budget for 2007 fastlægges et politisk mandat for den kommende forhandling af den lokale arbejdstidsaftale.

Etablering af egne tilbud på skoleområdet

☐ **Specialundervisningen kan samtænkes med øvrige områder**

På specialundervisningsområdet bliver der med den nye opgavefordeling bedre mulighed for at samtænke tilbudsstrukturen på tværs af det specielle og det almene samt på tværs af undervisnings- og socialområdet.

Indkøb og eksterne kontrakter

Følgende indkøb og eksterne kontrakter kan forhandles for større enheder på skoleområdet:

☐ **Etablering af fælles aftale om befordring af elever**

Kørsel/befordring: For kommuner, der lægges sammen, vil der kunne være effektiviseringsgevinster forbundet med at indgå nye aftaler om befordring for hele området. Det er ikke hensigtsmæssigt, at hver af de eksisterende kommuner har forskellige aftaler om skolebuskørsel.

- ☐ **Dannelse af fælles rengøringskorps**
Hvis ikke rengøringsopgaven ikke er udliciteret, kan der dannes et fælles rengøringskorps for sammenliggende institutioner/skoler m.v.

8. Effektiviseringsgevinster på området vedrørende sårbare børn og unge

På området for sårbare børn og unge vil der være mulighed for at indhøste effektiviseringsgevinster, der kan medvirke til at sikre det økonomiske råderum, der er vigtigt at få skabt i forbindelse med budgetlægningen for 2007. Effektiviseringspotentialer er bl.a. forbundet med:

Den parallelle administration på området vedrørende sårbare børn og unge

Ved en sammenlægning skal parallelle administrative enheder, parallelle politiske udvalg og parallelle chefposter lægges sammen. Det indebærer, at nogle stillinger og funktioner bliver i overskud.

Mindre sagsbehandling

Som følge af den dobbelte sagsbehandling i amter og kommuner bortfalder vil der være mindre sagsbehandling. Dette gælder både i forhold til visitation og betalingsstrømme mellem myndigheder.

Best practice og stærkere faglige miljøer

En særegen anledning til at se egen praksis efter i sømmene og lade sig inspirere af praksis i andre kommuner. Målet er at finde "best practice". Der er stor forskel på, hvordan kommunerne i dag løser opgaverne, og der er derfor også kommuner, der er bedre til at praktisere tankegangen "bedst og billigst" end andre.

Se på arbejdsgange, sygefravær, drift af egne tilbud mm.

Dette er således vigtigt at se forvaltningsinterne forhold igennem som arbejdsgange og sygefravær, ligesom det eksempelvis er relevant at se på foranstaltningensrelaterede emner som driften af egne tilbud og økonomistyringen af de forebyggende foranstaltninger.

Visitationsanalyse, hvor kommunerne ser på hinandens sager

Ved at bede alle kommuner om at visitere hinandens sager, kan man danne sig et billede af, hvor der er faglige og økonomiske forskelle i visitationspraksis. Dette kan danne baggrund for såvel faglige som økonomiske diskussioner af den fremadrettede praksis, og det kan give ledelsen en fornemmelse af, hvor der er særligt behov for at fokusere.

Kapacitetsstyring i større enheder på institutionsområdet

På lidt længere sigt er der ingen tvivl om, at en af de betydelige effektiviseringsgevinster ligger i en kapacitetstilpasning på området.

Tilpasning i antal institutioner samt personale

En af de store økonomiske udfordringer er at få tilpasset udbud og efterspørgsel, da udbuddet i udgangspunktet er mere rigtigt end efterspørgslen. Belægnin-gen vil variere og øvelsen består således i at få antallet af institutionspladser og omfanget af personale til at passe hermed. Mens antallet af pladser er vanske-ligt at tilpasse på kort sigt, kan problematikken omkring personaletilpasning søges imødekommet ved at etablere en flydende bemanning i form af et cen-tralt placeret korps. Korpsen får således karakter af en intern vikarordning, hvor opgaven er at træde til, der hvor behovet er og så længe behovet er gæl-dende.

I overvejelserne om kapacitetstilpasning kan det være fristende at etablere få og store institutioner. I den forbindelse er det imidlertid vigtigt at tage hensyn til brugerprofilen, idet befordring af dagsbrugere kan udgøre en betragtelig ud-giftspost. I de situationer, hvor kommunens sårbare børn og unge skal trans-porteres over store afstande, kan det være værd at overveje en fleksibel indret-ning af kommunens institutioner i det omfang det er muligt, hensigtsmæssigt og fagligt forsvarligt.

☐ **Centralisering af visitationskompetencerne**

I en overgangsperiode, hvor myndigheds- og finansierungsstrukturen ændres helt grundlæggende, er det afgørende at sikre, at udviklingen ikke løber løbsk. Det anbefales derfor, at det bliver et ledelsesansvar at sikre, at visitationen fo-regår inden for de afsatte rammer. Formålet med centraliseret visitation er dels at sikre en ensartet faglighed og dels at sikre, at de økonomiske rammer overholdes. Centraliseringen af visitationskompetencen kan ske ud fra beløbsstør-relser eller ved bestemte foranstaltningstyper. Udover at centralisere visitati-onskompetencen kan det overvejes at etablere egentlige *visitorteam*s bestående af de relevante socialfaglige kompetencer samt en økonomifaglig kompetence. Herved sikres dels at flest mulige hensyn kan tilgodeses allerede i visitations-øjeblikket og valget af foranstaltning dels de bedst mulige forudsætninger for en god budgetopfølgning.

☐ **Etablering af kuratorfunktioner**

Større enheder indebærer flere muligheder for samtænkning af opgaver. Der kunne etableres kuratorfunktioner på familieplejeanbringelser og hjemtagning af disse opgaver fra private familieplejeforeninger.

☐ **Bredere tilbudsvifte i eget regi**

Mulighed for mindre indgribende foranstaltninger, da større kommuner kan understøtte en bredere tilbudsvifte i eget regi. Hertil kommer, at der generelt er åbnet for etablering samt drift af flere tilbud i eget regi. I denne forbindelse er det meget vigtigt, at økonomistyringen af egne tilbud overvejes nøje, så disse ikke kommer til at fremstå som "gratis-ydelser" for de visiterende enheder.

- ☐ **Bedre integration mellem normalsystem og specialsystem**
Mulighed for en bedre integration mellem normalsystemet og specialsystemet.

Særlige behov for styring i overgangsåret

I 2007 vil kommunernes udgiftsbehov på området for sårbare børn og unge være kvantitativt og kvalitativt anderledes end i 2006. Dette skyldes dels opgave- og strukturreformen implementering og de deraf følgende sammenlægninger og opgaveflytninger, med det skyldes også anbringelsesreformens indførelse. Disse mange forandringer medfører naturligvis en vis bekymring for, om kommunerne vil genopleve de vækstrater, vi så på området få år tilbage. For at undgå dette, er det afgørende, at fokus ikke kun rettes mod selve budgetlægningen for 2007, men også mod den efterfølgende realisering af budgettet.

- ☐ **Fokus på opfølgingsredskaber allerede nu**
I forbindelse med budgetlægningen for 2007 bør kommunerne således tage stilling til, hvordan de efterfølgende vil sikre sig, at budgettet faktisk bliver holdt. En fornuftig økonomistyring på området kommer ikke af sig selv, men skal forberedes og implementeres. Kommunerne skal altså allerede nu begynde at overveje, hvilke styringsredskaber, der skal anvendes for at sikre, at budgettet for 2007 realiseres.

- ☐ **Overvejelser om egne tilbud**
Med de større kommuner og den bredere opgave-portefølje vil de enkelte kommuner kunne understøtte en bredere tilbudsvifte end i dag. Fordelen ved egne tilbud er, at de kan målrettes til de præcise behov, som kommunen har på et givent tidspunkt. Hertil kommer, at der i forbindelse med såvel anbringelsesreformen som opgave- og strukturreformen har været en generelle målsætning om flere løsninger i nærmiljøet. Det anbefales, at man generelt tilpasser tilbudsviften – og evt. udvider denne til den nye kommunes behov. I denne forbindelse er det dog vigtigt at være opmærksom på de faldgrubber, man bør undgå i driften af egne tilbud. Egne tilbud kan risikere at blive ”forstenede” og fortsat eksistere, selv efter behovet ikke er der længere. Egne tilbud kan også blive omfattet som ”gratis”, fordi de ikke konkret belaster sagsbehandlerne budgetter, da tilbudet typisk finansieres forlods og ikke efter aktivitet. En tredje fare ved egne tilbud er den såkaldte ”stærkasseeffekt”, altså at egne tilbud altid vil være fyldt op. For at undgå disse faldgrubber bør kommunerne overveje følgende:

- Egne tilbud bør ikke dække hele forsyningen – den enkelte kommune bør fortsat købe en række tilbud andre steder.
- Egne tilbud bør indrettes fleksibelt, så der er muligt at justere indsatsen efter behov.
- Der bør foretages en årlig vurdering af behovene for kommunens tilbud med evt. efterfølgende justeringer af kommunens tilbud.

- Brug af egne tilbud bør i princippet "betales" af forvaltningen, således at tilbudene betales efter aktivitet. Ordningen skal dog gøres administrativ simpel og ikke skabe for stor usikkerhed på de enkelte tilbud.

Man bør forsøge at målrette sine tilbud, så også andre kommuner kan anvende dem.

I forbindelse med serviceharmonisering er der behov for øget fokus på visitationen

Da langt de fleste ydelser tildeles gennem en visitationsproces, er det helt centralt at se på visitationskriterier og tildelingspraksis. I forlængelse heraf er det vigtigt, at kommunen ikke forfalder til den opfattelse, at de sociale udgifter er ustyrbare. Analyser viser, at der er et klart styringspotentiale på hele det sociale område, hvor en effektiv indsats kan føre til et lavere udgiftsniveau. Der er derfor behov for at se kritisk på forskellene mellem sammenlægningskommunerne i forbindelse med fastlæggelsen af de økonomiske.

Udgangspunktet kan være de ti dyreste sager

Ved at gennemgå de dyreste sager på enkeltområder kan man se, om det er de samme typer borgere, der tildeles de omfattende ydelser. Desuden er det vigtigt at undersøge, om det er tale om forskellige serviceniveauer i forhold til, hvad borgerne faktisk får tildelt. I denne sammenhæng er det vigtigt at se på de fulde udgifter, altså inklusiv de nuværende amtslige udgifter.

Effektiviseringer i budget 2007 for sammenlægningskommuner

I stedet for at harmonisere ved blot at lægge budgetter sammen og afsætte midler til en buffer, anbefales det, at man gennemgår, hvor indsatsen kan gennemføres mere effektivt i den nye kommune og baserer sit nye budget på disse oplysninger. Kan den forebyggende indsats f.eks. gøres billigere i den nye kommune, fordi man kan understøtte mere fleksible egne tilbud, så bør budget 2007 afspejle denne effektiviseringsmulighed. Ved at specificere effektiviseringsmulighederne i budgetlægning bliver det muligt at få et mere realistisk budget, end hvis der gennemføres en rammebesparelse på hele området.

Indkøb og eksterne kontrakter

I forhold til indkøb og eksterne kontrakter vil større enheder have mulighed for at indgå mere fordelagtige aftaler.

Bedre kontrakter med private botilbud

Større kommuner, som dermed er større "kunder" hos private udbydere på området, fx private opholdssteder, familieplejeforeninger m.v. vil erfaringsmæssigt kunne forhandle sig til bedre kontraktforhold og dermed sikre, at pris og kvalitet hænger bedre sammen.

9. Effektiviseringsgevinster på kultur- og fritidsområdet

Den parallelle administration på kultur- og fritidsområdet

Ved en sammenlægning skal parallelle administrative enheder, parallelle politiske udvalg og parallelle chefposter lægges sammen. Dette vil have den konsekvens, at nogle stillinger og funktioner bliver i overskud.

- Samling af tilmeldingsfunktioner**
På musikskoleområdet vil der formentlig frigøres ressourcer og nogle stillinger vil blive i overskud, når op til syv kommuners tilmeldingsfunktioner samles til én.
- Fokus på ledelsesstruktur**
På ledelsesniveau bør det undgås, at indskud af et eller flere ledelsesniveauer virker fordyrende uden at resultere i forbedret service for brugerne.

Kapacitetsstyring i større enheder på kultur- og fritidsområdet

På kultur- og fritidsområdet er der følgende potentielle effektiviseringsgevinster at hente ved kapacitetsstyring i større enheder:

- Omlægning af biblioteksstruktur indebærer effektiviseringsmuligheder**
Det gælder betjeningsstruktur i henseende af antal biblioteker/filialer, antal idrætshaller osv. Der er specifikke effektiviseringsmuligheder i forbindelse med sammenlægningen. Fx skal fem biblioteker ikke have hver deres kørselsordning, hver deres biblioteksbil(er) og hver deres biblioteksbetjent(er). Fem musikskoler skal udgive ét musikskolekatalog og ikke fem osv.
- Samdrift mellem folke- og skolebibliotek samt øvrige områder**
Der er effektiviseringsmuligheder i nytænkning og samdrift. Der kan være muligheder i, at folkebiblioteket klargør bøger både for folkebiblioteket og skolebiblioteket. Der kan måske være muligheder i at samtænke madudbringning og biblioteksmaterialer til de ældre.
- Sammenlægning på museumsområdet**
I en del kommuner vil der efter kommunesammenlægningen være flere statsanerkendte museer, og der kan være en række stordriftsfordele ved sammenlægning af disse til ét museum. En forventet lovændring betyder, at et sammenlagt museum vil bevare et statstilskud svarende til summen af statstilskuddet til de tidligere museer. Det kunne fx også overvejes at indføre fælles administration for flere af museerne.

10. Effektiviseringsgevinster på beskæftigelses- og integrationsområdet

Opgave- og strukturreformen medfører en radikal ændring af organiseringen og styringen af den kommunale beskæftigelsesindsats. Fra 2007 skal kommunerne og den statslige Arbejdsformidling således samarbejde om beskæftigelsesindsatsen i nye fælles jobcentre. Opgave- og strukturreformen er derfor en oplagt lejlighed til at overveje, hvordan indsatsen på beskæftigelsesområdet organiseres mest hensigtsmæssigt.

Den parallelle administration på beskæftigelses- og integrationsområdet

For de kommuner, som står over for en sammenlægning, gælder at parallelle administrative enheder, parallelle politiske udvalg og parallelle chefposter skal lægges sammen. Dette vil have den konsekvens, at nogle stillinger og funktioner bliver i overskud.

- Behov for mindre stabsfunktioner**
På beskæftigelsesområdet er der eksempelvis ikke behov for flere arbejdsmarkedschefer, ligesom der i den ny kommune sandsynligvis er behov for en mindre stab, end der i dag tilsammen findes i sammenlægningskommunerne.
- Socialdirektør og jobcenterdirektør kan anvende samme stab**
Jobcentret udgør en selvstændig del af den kommunale forvaltning. Loven åbner dog mulighed for – efter aftale med staten – at socialdirektøren og jobcenterchefen trækker på samme stab. Se i øvrigt Arbejdsmarkedsstyrelsens papir om snitflader mellem jobcenteret og den øvrige kommunale forvaltning.
<http://www.ams.dk/sw2883.asp>
- Kapacitetsstyring i større enheder***
På beskæftigelses- og integrationsområdet er det kommunens opgave dels at servicere borgere, dels at servicere virksomheder. På begge områder er der potentielle effektiviseringsgevinster at hente ved samarbejdet med staten i jobcentre og ved kommunesammenlægninger. Der ligger en klar opgave for de nye kommuner i at sikre, at dette potentiale realiseres.
- Specialisering af sagsbehandlingen**
Med nye, større kommuner samt etablering af jobcentre kan arbejdet tilrettelægges, så der opnås en højere grad af specialisering og dermed effektivisering af sagsbehandlingen.
- Forbedring af opgaven med at udarbejde virksomhedskontrakter**
Virksomhedskontakten kan forbedres. Kommunen og AF skal nu ikke sende hver deres virksomhedskonsulent til samme virksomhed, men jobcentret som

helhed skal blot sende én konsulent til den enkelte virksomhed. Det vil derfor være muligt at få kontakt til endnu flere virksomheder samt have en mere personlig og dermed bedre kontakt til virksomheden.

- Mere effektiv integrationsindsats vil give mærkbare gevinster**
En effektiv integrationsindsats, hvor flere hurtigere bliver selvforsørgende ved at komme i job eller uddannelse, vil give kommunen mærkbare økonomiske fordele, bl.a. som følge af de særlige økonomiske incitamenter for kommunen i finansieringsreglerne på integrationsområdet.
- Muligheder for hjemtagelse af resultattilskud**
En indsats i forhold til familiesammenførte, der ikke modtager ydelser, vil give mulighed for hjemtagelse af flere resultattilskud.
- Sprogcentret kan anvendes til flere opgaver på integrationsområdet**
Med nye, større kommuner og den kommende beskæftigelsesreform vil det være nærliggende at vurdere, om der kan hentes økonomiske gevinster ved en ændret organisering af integrationsindsatsen, herunder om organiseringen af sprogcenterindsatsen er hensigtsmæssig i forhold til den ny geografi, samspillet med jobcentre m.v. I den forbindelse kan det overvejes, om der kan åbnes synergieffekter ved f.eks. at jobcentret anvender sprogcentret som anden aktør til at varetage andre opgaver på integrationsområdet end blot danskundervisning (kompetenceafklaringsforløb, praktikformidling, udarbejdelse af CV m.v.).

Etablering af egne tilbud på beskæftigelses- og integrationsområdet

Med opgave- og strukturreformen får kommunerne ansvaret for den specialiserede revalideringsindsats. Dette giver nye muligheder med hensyn til etablering af revalideringstilbud. De nye større enheder betyder desuden, at kommuner får nye muligheder for at etablere egne aktiveringstilbud.

På beskæftigelses- og integrationsområdet indebærer de nye muligheder bl.a.:

- Bredere vifte af aktiveringstilbud**
Der vil være grundlag for, at større kommuner kan etablere en bredere vifte og dermed mere målrettede aktiveringstilbud til borgerne. Der er dermed gode muligheder for at hæve kvaliteten i kommunens tilbud og dermed opnå en mere effektiv beskæftigelsesindsats.
- Mere sammenhængende revalideringsforløb for borgerne**
I og med at kommunen overtager ansvaret for den specialiserede revalideringsindsats, bliver det muligt at tilbyde et mere sammenhængende og dermed bed-

re revalideringsforløb for borgeren. Dette vil på sigt betyde besparelser for kommunen.

Best practice og stærkere faglige miljøer

Kommunesammenlægningerne samt samarbejdet med staten i jobcenteret giver bedre grobund for nogle styrkede faglige miljøer, der er bedre kvalificerede til at indrette opgaveløsningen på en mere hensigtsmæssig måde.

Sammenlægningen af flere kommuner giver således mulighed for at identificere den eller de kommuner blandt sammenlægningskommunerne, som har den bedste ressourceudnyttelse/effektivitet på forskellige områder. På beskæftigelses- og integrationsområdet gælder det fx arbejdsgange, visitationspraksis, Disse best-practice-metoder kan udbredes til hele den nye kommune. Ligeledes kan staten og kommunerne på visse punkter lære af hinanden.

Samling af indsats over for borgere med identiske behov i forhold til AF samt kommunerne

Dele af kommunernes og AF's målgruppe har i dag identiske behov. Derfor er der et potentiale i at samle indsatsen for disse grupper. Det gælder særligt i forhold til de arbejdsmarkedsparete kontanthjælpsmodtagere og forsikrede ledige med andre problemer end ledighed. En fælles indsats i jobcentret giver således mulighed for at levere en endnu bedre indsats over for disse målgrupper.

Samling af systemerne indebærer administrative lettelser

Der er mulighed for en administrativ lettelse, da personerne nu alle er i jobcentrets "system" og ingen ledige skal skifte fra AF's system til det kommunale.

Indkøb og eksterne kontrakter

På beskæftigelses- og integrationsområdet kan der være effektiviseringsgevinster ved konkurrenceudsætning af beskæftigelsesopgaverne.

Udbud af opgaver (på nær den del, der vedrører myndighedsopgaver)

En række kommuner har udbudt og udliciteret dele af deres opgaveportefølje på beskæftigelsesområdet (myndighedsopgaverne undtaget). Det gælder bl.a. Odense, Silkeborg, Hillerød og Århus. Brug af private leverandører kan være med til at skærpe fokus på resultater, og derudover sikre en fleksibel indretning i perioder hvor behov for indsats er hhv. større eller mindre.

Gevinster vedrørende sprogcentre

På integrationsområdet har en række kommuner realiseret gevinster på sprogcenteropgaven (danskuddannelse af voksne udlændinge). Det gælder bl.a. Sønderborg, Aalborg, Århus, Odense og Frederikshavn kommuner. Foruden ef-

effektiviserings- og kvalitetsudviklingsgevinsterne kan der opnås en stor grad af fleksibilitet på et område, hvor aktivitetsniveauet svinger markant.

11. Tjekliste med oversigt over effektiviseringer på de enkelte områder

11.1 Effektiviseringsgevinster på administrationsområdet

- Reduktion i politikerverderlag og sekretariatsbetjening
- Reduktion i antallet af administrative ledere kan som minimum på lidt længere sigt indebære reduktioner i lønudgifterne
- Sammenlægning af flere kommuners administrative stabsfunktioner indebærer betydelige muligheder for at indhente effektiviseringsgevinster
- Bedre muligheder for virksomhedsrettede kursusvirksomhed og egen konsulentbistand mv.
- Bedre støttefunktioner til lederne
- Politisk sekretariatsbetjening med servicering af det politiske niveau kan reduceres ved en kommunesammenlægning
- Samling af administrationen vedrørende kommunens kantinedrift
- Bedre mulighed for at etablere et internt jobmarked
- Etablering af ensartede sagsbegreber samt indførelse af fælles ESDH platform
- Anvende opgave- og strukturreformen som anledning til at se på hensigtsmæssigheden i de administrative processer, herunder analyser af sagsgange mm.
- Mængderabatter på IT-systemer
- Reduktion i antallet af nødvendige systemer samt overveje kommunens IT-portefølje
- Etablering af fælles telefoni kan indebære væsentlige besparelser
- Udnyttelse af selvbetjeningsløsninger fx via elektroniske blanketter, e-indberetning af sygedagpenge på erhvervsportalen, virk.dk, og de kommende selvbetjeningsløsninger på den aftalte fællesoffentlige borgerportal
- Mange kommuner har opnået markante gevinster ved implementering af en styret indkøbspolitik.
- En række opgaver på administrationsområdet kan varetages eksternt og rummer derfor et potentiale for effektivisering gennem konkurrenceudsættelse (fx revision, forsikringer, fagsystemer, kørselsbudgetter osv.)

11.2 Effektiviseringsgevinster på det tekniske område

- Bedre udnyttelse af den eksisterende maskinpark

- Stordriftsfordele på vejområdet – Bl.a. som følge af bedre vedligeholdelsesplanlægning samt forbedrede muligheder for at optimere vedligeholdelsesmateriellet
- Effektiviseringsgevinster i forbindelse med driften af materielgårde, hvor vintertjeneste, vejfolk og vedligeholdelsesmateriel er forankret
- På planområdet kan flere opgaver løses in-house i forvaltningen – og dermed for at nedbringe udgifterne til ekstern rådgivning.
- Det samme gælder på natur- og miljøområdet. Hertil stordriftsfordele ved en række vedligeholdelsesopgaver, fx vandløbsvedligeholdelse
- Effektiviseringsgevinster gennem fælleskommunale løsninger på natur- og miljøområdet
- Stordriftsfordele på forsyningsområdet gennem sammenlægning af forsyningsenheder. Det gælder f.eks. i forhold til fælles udbud af anlægsentrepriser, fælles indkøb af varer og tjenesteydelser samt bedre udnyttelse af personaleressourcerne.
- Muligheder for etablering af fælles renseanlæg for den nye kommune
- Effektivisering gennem etablering af fælles forbrugsoprævning i den nye kommune
- På plan-, natur- og miljøområderne kan der fremover gennemføres samlede tilsyn for flere forskellige forhold på virksomheder
- Effektiviseringsgevinster gennem tæt samspil mellem fx byggesagsbehandlingen og afgørelser på plan- og naturområdet.
- Den nye opgavefordeling indebærer løbende revision af indsatsen og procedurer for optimering af arbejdsgange på natur- og miljøområdet
- Udvidet anvendelse af geografiske informationssystemer (GIS) kan lede til en højere kvalitet i beslutningsgrundlaget både generelt og i forhold til de nye opgaver i det åbne land.
- Konsekvensen af anvendelse af GIS vil give effektiviseringsgevinster i form af hurtig og sikker sagsbehandling
- Mulighed for at minimere kommunens samlede sammenlægnings- og moderniseringsomkostninger gennem etablering af fælles infrastruktur for geodata med fælles basisdata i regi af Servicefællesskabet for Geodata under projektet FOTdanmark.
- Intern kontraktstyring på forsyningsområdet og vejområdet har i mange kommuner givet anledning til effektiviseringsgevinster
- KL har udviklet en best practice model for byggesagsbehandling (www.kl.dk/285449) samt en portal, der formidler erfaringer og gode råd om organisering og samarbejde i forbindelse med kommunerne interne byggesagsbehandling (www.kl.dk/285449)

11.3 Effektiviseringsgevinster på ældre- og sundhedsområdet

- Behov for færre lederstillinger, fx ældrechefer.
- På træningsområdet kan ressourcer muligvis frigøres til administrativt arbejde, fx patientregistreringer, ledelse og administration af træningscentre mv.
- Reduktion af vikarudgifter ved gennem etablering af større grupper i hjemmeplejen at have nemmere ved at ”dække hinanden ind”
- Reduktion af vejtid samt bedre overordnet ruteplanlægning gennem ændrede plejedistrikter
- Mere kvalificeret planlægning og dermed en optimering af ressourceforbruget ved etableringen af en central planlægningsenhed
- Etablering af servicekorps, der udelukkende varetager praktisk hjælp, dvs. hjælp til rengøring, tøjvask og indkøb vil øge den direkte brugertid
- Bedre lagerstyring gennem en samling af hjælpemiddeldepoterne samt for sygeplejeartikler
- Udnyttelsen af produktionsapparatet øges ved at samle madproduktionen på færre enheder. Det kan i den forbindelse overvejes, om køkkenene skal levere til flere målgrupper – fx nogle af de sociale institutioner, der overtages fra amterne
- Bedre kapacitetsudnyttelse gennem samling af aktivitetstilbuddene på færre ældre- og plejecentre
- Bedre udnyttelse af døgnbemanding gennem ved at samle alle døgntræningspladser ét sted i kommunen
- Bedre udnyttelse af træningsfaciliteterne ved at benytte dem på alle tidspunkter af dagen, når der nu kommer en del flere brugere som følge af opgaveomlægningen
- Det bør overvejes, om kommunens egne tandplejeklinikker skal samles til færre enheder. Det kan give mulighed for at mindske overheadudgifterne og/eller opnå en bedre kapacitetsudnyttelse
- Bedre ressourceudnyttelse i den kommunale sundhedstjeneste (sundhedsplejersker og skolelæger) på grund af større antal børn i de enkelte kommuner
- Større kommuner giver øgede muligheder for at etablere interne vikarkorps, som et alternativ til eksterne vikarbureauer
- På tandplejeområdet bør det undersøges om opgaverne løses bedst og billigst enten ved henholdsvis at benytte kommunale klinikker, indgå aftale med alle praktiserende tandlæger i kommunen, eller udlicitere opgaven til en eller flere praktiserende tandlæger
- Endelig kan kommunen også beslutte at anvende både egne og praktiserende tandlæger
- I kommuner med kommunale tandplejeklinikker bør det endvidere overvejes, om sammenlægningen giver mulighed for samle klinikdriften på færre større enheder

- På genoptræningsområdet bør det overvejes om der er nogle opgaver, som det med fordel vil kunne betale sig at købe hos andre, fx fordi kundegrundlaget er for lille eller kommunen ikke har tilstrækkelig kapacitet/faglige kompetencer til selv at løse opgaverne
- Den kommune i sammenlægningen, der har den højeste direkte brugertid bør identificeres, og kommunens arbejdstilrettelæggelse bør kopieres i en nye kommune.
- Mange kommuner har valgt at droppe morgenmøderne og i stedet anvende pda'er, hvor køreruterne sendes ud (også løbende i takt med ændringer i planlagte besøg).
- Fælles visitation til hjemmepleje, træning, hjælpemidler mv. vil sikre bedre overordnet koordinering i ydelserne
- Omlægning fra passiv hjælp til aktiv hjælp og træning med henblik på at gøre modtagerne mere selvhjulpne
- Øget anvendelse af dosisdispensering
- Øget anvendelse af midlertidig hjælp med egenbetaling
- Særligt fokus på langtidssygdomsramte – er der reelt set tale om varigt eller midlertidigt sygdom? – tidlig kontakt til læger og sygehuse – arbejdsprøvning
- Omlægning af hjemmesygeplejen til fordel for sundhedsklinikker, hvor borgere med mulighed for egen befordring, selv skal henvende sig
- Effektivisering af madproduktionen via en centralisering eller udlicitering af madproduktionen i den nye kommune
- Udlicitering af nødkald/ etablering af fælles nødkald ved sammenlægning af kommuner eller på tværs af kommuner
- Konkurrenceudsætning af indkøb til sygeplejeartikler
- Udlicitering af indkøbsordninger fra supermarkeder til borgere
- Lade plejeboliger være omfattet af frit valg med konkurrence på pris
- Indgå partnerskaber omkring plejeboliger med private udbydere
- Bedre kontrakter med de vognmænd, der transporterer de ældre rundt som følge af, at kommunen er blevet større
- Effektiviseringsgevinst gennem udbudsrunder for alt arbejdsbeklædning
- Indførelse af arbejdsbeklædning i forhold til udbetaling af beklædningsgodtgørelse

11.4 Effektiviseringsgevinster på dagtilbudsområdet

- Indførelse af en samlet pladsanvisning vil reducere en del administrative udgifter, evt. lokaleudgifter mm.
- Etablering af fælles ledelse mellem et antal eksisterende institutioner eller sammenlægge institutioner kan indebære en langt større kommunal fleksibilitet
- Kommunesammenlægninger gør det muligt i højere grad at tilpasse institutionsstørrelsen til det mest driftseffektive niveau

- Det kan overvejes at ændre på aldersgrænserne i de eksisterende institutioner
- Justering i antallet af institutioner, hvor der i fremtiden ikke vil være det samme behov enten som følge af dobbeltdækning, vigende børnetal eller oprettelse af nye (integrerede institutioner)
- Analysere om der er vigende børnetal og såfremt dette er tilfældet at nednormere børnetallet i eksisterende institutioner
- At indbygge fleksibilitet i forhold til antallet af børn i de enkelte institutioner
- At begynde tidligt med at se på, hvordan den nye distriktsinddeling skal se ud
- Rullende start i SFO og børnehaveklasser
- Reduktion af mødeaktiviteten
- Arbejde med vippeordninger, der vil sikre en mere hensigtsmæssig kapacitetsudnyttelse hen over året
- At overveje at indføre en ”Pengene følger barnet” model. På den måde sikres en løbende regulering af institutionsbudgetterne i takt med stigende og faldende børneantal
- Løbende regulering i institutionsbudgetter i takt med stigende og faldende børneantal – herunder koblingen til dagpleje
- Integrerede institutioner er et mere fleksibelt tilbud sammenlignet med børnehaver og vuggestuer, fordi pladserne lettere kan omdannes til brug for en anden aldersgruppe
- Større kommuner gør det nemmere løbende at tilpasse antallet af pladser. Pasningsgarantien kan dermed overholdes med en mindre risiko for overskudskapacitet

11.5 Effektiviseringsgevinster på skoleområdet

- Etablering af en fælles PPR-enhed med samling af flere medarbejdere til følge, giver mulighed for specialisering og faglig synergi
- På lidt længere sigt er der ingen tvivl om, at den primære effektiviseringsgevinst ligger i en kapacitetstilpasning og herunder tilpasning i antallet af skoler
- I 2007 bør sammenlægningskommunerne herudover gøre skoledistrikterne mere flydende, så en stigning på ganske få elever, der under normale omstændigheder ville udløse oprettelse af en klasse (alt efter den valgte tildelingsmodel) i stedet analyseres med henblik på at finde ud af, om der eventuelt er plads på en anden skole beliggende i den tidligere nabokommune
- Skele til den af sammenlægningskommunerne, som har den laveste udgift pr. elev, de laveste lærernormeringer, den højeste elev-lærer-ratio, den højeste undervisningsandel (erfaringer for analyser af kommunerne viser at der kan være helt op til 10 pct. forskel)

- Overvej at tænke i samordning af ledelse og administration for flere skoler
- På specialundervisningsområdet bliver der med den nye opgavefordeling bedre mulighed for at samtænke tilbudsstrukturen på tværs af det specielle og det almene og på tværs af undervisnings- og socialområde
- De sammenlagte kommuner skal til at revidere eller indgå nye lokalaftaler med den lokale kreds af Danmarks Lærerforening. Da der er variationer kommunerne imellem, er det vigtigt, at den nye kommune forsøger at indgå en aftale svarende til aftalen i den kommune, hvor lærerne underviser mest
- For kommuner, der lægges sammen, vil der kunne være effektiviseringsgevinster forbundet med at indgå nye aftaler om befordring for hele området. Det er ikke hensigtsmæssigt, at hver af de eksisterende kommuner har forskellige aftaler om skolebuskørsel
- Hvis ikke rengøringsopgaven er udliciteret, kan der dannes et fælles rengøringskorps for sammenliggende institutioner/skoler m.v.

11.6 Effektiviseringsgevinster på området vedrørende sårbare børn og unge

- Som følge af den dobbelte sagsbehandling i amter og kommuner bortfalder vil der være mindre sagsbehandling.
- Optimering af egne tilbud, forebyggende foranstaltninger mm.
- Analyse af visitationspraksis, fx ved at bede alle kommuner om at visitere hinandens sager.
- Tilpasning i antal institutioner samt personale, herunder hensigtsmæssigheden i små eller store institutioner
- Centralisering af visitationskompetencerne, dels for at sikre ensartet faglighed og dels for at sikre et hensyn til de overordnede rammer
- Etablering af kuratorfunktioner på familieplejeanbringelser og hjemtagning af disse opgaver fra private familieplejeforeninger.
- Mulighed for mindre indgribende foranstaltninger, da større kommuner kan understøtte en bredere tilbudsvifte i eget regi.
- Bedre integration mellem normalsystem og specialsystem
- Fokus på opfølgingsredskaber allerede nu så det sikres at budgettet overholdes
- Da langt de fleste ydelser tildeles gennem en visitationsproces, er det helt centralt at se på visitationskriterier og tildelingspraksis.
- Større kommuner, som dermed er større "kunder" hos private udbydere på området, fx private opholdssteder, familieplejeforeninger m.v. vil erfaringsmæssigt kunne forhandle sig til bedre kontraktforhold og dermed sikre, at pris og kvalitet hænger bedre sammen.

11.7 Effektiviseringsgevinster på kultur- og fritidsområdet

- Der er effektiviseringsmuligheder i strukturerne. Det gælder betjeningsstruktur i henseende af antal biblioteker/filialer, antal idrætshaller osv.
- På musikskoleområdet vil der blive stillinger i overskud, når fire tilmeldingsfunktioner samles til én. Det gælder ledelsesstruktur i henseende af antal lederniveauer, hvor det fx bør undgås, at indskud af et eller flere ledelsesniveauer virker fordyrende uden at resultere i forbedret service for brugerne
- Musikskoler skal udgive ét musikskolekatalog og fx ikke som før et for hvert sammenlægningskommune
- Effektiviseringsgevinster på biblioteksområdet fx ved at fem biblioteker ikke skal have hver deres kørselsordning, hver deres biblioteksbil(er) og hver deres biblioteksbetjent(er)
- Folkebiblioteket kan klargøre bøger både for folkebiblioteket og skolebiblioteket.
- Der kan måske være muligheder i at samtænke madudbringning og biblioteksmaterialer til de ældre
- I en del kommuner vil der efter kommunesammenlægningen være flere statsanerkendte museer, og der kan være en række stordriftsfordele ved sammenlægning af disse til ét museum.
- Fælles administration for flere museer

11.8 Effektiviseringsgevinster på beskæftigelses- og integrationsområdet

- Også på beskæftigelsesområdet vil der være parallel administration, fx vil der ikke være behov for to arbejdsmarkedschefer, ligesom der i den ny kommune sandsynligvis er behov for en mindre stab, end der i dag tilsammen findes i sammenlægningskommunerne.
- Det vil være muligt, at socialdirektøren og jobcenterchefen trækker på samme stab.
- Forbedring af virksomhedskontakt ved at kommunen og AF i fremtiden ikke skal sende hver deres virksomhedskonsulent til samme virksomhed.
- En indsats i forhold til familiesammenførte, der ikke modtager ydelser, vil give mulighed for hjemtagelse af flere resultattilskud
- Effektiviseringsgevinster ved at lade jobcentret anvende sprogcentret som anden aktør til at varetage andre opgaver på integrationsområdet end blot danskundervisning (kompetenceafklaringsforløb, praktikformidling, udarbejdelse af CV m.v.).
- Overtagelse af ansvaret for den specialiserede revalideringsindsats gør det muligt, at tilbyde et mere sammenhængende og dermed bedre revalideringsforløb

lideringsforløb for borgeren. Dette vil indebære besparelser for kommunen.

- Dele af kommunernes og AF's målgruppe har i dag identiske behov. Derfor er der et potentiale i at samle indsatsen for disse grupper. Det gælder særligt i forhold til de arbejdsmarkedssparate kontanthjælpsmodtagere og forsikrede ledige med andre problemer end ledighed.
- Administrativ lettelse ved, at alle personer nu vil befinde sig i jobcentrets "system" og ingen ledige skal skifte fra AF's system til det kommunale.
- Konkurrenceudsætning af beskæftigelsesopgaverne. En række kommuner har udbudt og udliciteret dele af deres opgaveportefølje på beskæftigelsesområdet (myndighedsopgaverne undtaget). Det gælder bl.a. Odense, Silkeborg, Hillerød og Århus. Brug af private leverandører kan være med til at skærpe fokus på resultater, og derudover sikre en fleksibel indretning i perioder hvor behov for indsats er hhv. større eller mindre.
- På integrationsområdet har en række kommuner realiseret gevinster på sprogcenteropgaven (danskuddannelse af voksne udlændinge). Det gælder bl.a. Sønderborg, Aalborg, Århus, Odense og Frederikshavn kommuner.