

Forventede effektiviseringsgevinster på administrationsområdet

De danske kommuner har et stærkt fokus på at høste effektiviseringsgevinster på administrationsområdet. De sammenlagte kommuner, der har deltaget i denne analyse, forventer at kunne effektivisere for gennemsnitligt 6,1 % årligt på administrationsområdet i perioden 2007-2010 set i forhold til budget 2006. Til sammenligning forventer de ikke-sammenlagte kommuner at kunne effektivisere for gennemsnitligt 2,2 % årligt i samme periode. Hvis dette var gældende for alle landets kommuner, vil der være et forventet effektiviseringspotentiale på 868 mio. kr. på administrationsområdet i 2007. Ni ud af ti sammenlægningskommuner har en overordnet målsætning om at indhente effektiviseringsgevinster på administrationsområdet, som i 93 % af tilfældene er vedtaget af kommunalbestyrelsen. Til sammenligning har halvdelen af de ikke-sammenlagte kommuner en tilsvarende målsætning, som i 69 % af tilfældene er vedtaget af kommunalbestyrelsen.

Indhold

1	Undersøgelsens baggrund	3
2	Undersøgelsens formål.....	3
3	Sammenfatning af resultater	4
4	Undersøgelsens datagrundlag.....	5
4.1	Dataindsamling	5
4.2	Usikkerhed.....	6
5	Undersøgelsens resultater.....	7
5.1	Kommunernes overordnede målsætninger.....	7
5.2	Effektiviseringsgevinster fordelt på områder.....	8
5.3	Den forventede størrelse af effektiviseringsgevinster.....	10
5.4	Beregning af det forventede effektiviseringspotentiale for 2007	11
5.5	Vurdering af effektiviseringspotentialet i kommunalreformen.....	12
5.6	Inspiration til at finde effektiviseringsgevinster.....	14
6	Konklusion	14
	Referencer.....	16
	Bilag A: Oversigt over svarmuligheder	17
	Bilag B: Områder hvor kommunerne forventer at finde effektiviseringsgevinster i øvrigt.....	18
	Bilag C: Spørgeskema til afdækning af forventede effektiviseringsgevinster	20

1 Undersøgelsens baggrund

I strukturkommissionens hovedbetænkning (2004) nævnes muligheden for at realisere effektiviseringsgevinster ved en kommunesammenlægning. Baggrunden er at beregninger fra såvel Indenrigsministeriet (2000) som Houlberg (2000) har vist stordriftsfordele ved kommuner på 18.000-25.000 hhv. 30.000-50.000 indbyggere. I det omfang stordriftsfordelene knytter sig til produktionen af serviceydelser i f.eks. en daginstitution, er det tvivlsomt om det faktum, at institutionen ligger i en større kommune skulle føre særlige fordele med sig. På administrationsområdet er der dog enighed om, at der er stordriftsfordele at finde, og Indenrigsministeriet beregner et effektiviseringspotentiale på 630 mio. kr., mens Houlberg beregner et teoretisk effektiviseringspotentiale på 860 mio. kr.

På den baggrund har Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut (KREVI) i samarbejde med Indenrigs- og Sundhedsministeriet (Kommunaløkonomisk Kontor) gennemført en analyse, der skal give overblik over de effektiviseringsgevinster kommunerne forventer at realisere på administrationsområdet som følge af kommunalreformen.

I den forbindelse har KREVI foretaget en spørgeskemaundersøgelse blandt alle landets kommuner, der kortlægger kommunernes fokus på effektiviseringsgevinster på administrationsområdet.

2 Undersøgelsens formål

Med undersøgelsen ønsker KREVI at afdække, i hvilken udstrækning kommunerne arbejder med effektiviseringsgevinster. Hvor store effektiviseringsgevinster forventer kommunerne? Hvordan fordeler gevinsterne sig over tid? Er der forskel på sammenlagte og ikke-sammenlagte kommuner? Findes der blot en overordnet målsætning om generelt at indhøste effektiviseringsgevinster, eller er målene nærmere konkretiseret? Er der tale om politisk vedtagne målsætninger? Findes der handlingsplaner for, hvordan målsætningerne skal føres ud i livet? Arbejder de sammenlagte kommuner mere aktivt med effektiviseringsgevinster end de ikke-sammenlagte?

Spørgeskemaet der ligger til grund for undersøgelsen blev udsendt til alle landets 98 kommuner, selvom fokus for undersøgelsen er de sammenlagte kommuner. Ved også at lade undersøgelsen omfatte ikke-sammenlagte kommuner, er det muligt at sammenligne de sammenlagte kommuners mål med de mål for effektivisering på det administrative område der er, selv om der ikke er en sammenlægning. Det gør det muligt at få en idé om,

hvad der kan tilskrives kommunalreformen, og hvad der må betegnes som almindelig praksis på administrationsområdet.

Det skal understreges, at resultaterne i denne rapport udelukkende beskæftiger sig med effektiviseringsgevinster på administrationsområdet (defineret som Hovedkonto 6)¹. For at lette sproget bruger vi igennem rapporten betegnelsen effektiviseringsgevinster, men fokus er altså på administrationsområdet.

3 Sammenfatning af resultater

Undersøgelsen viser, at der arbejdes meget med at indhøste effektiviseringsgevinster på administrationsområdet i de danske kommuner. For de sammenlagte kommuner gælder det, at 87 % har en overordnet målsætning om at indhente effektiviseringsgevinster på administrationsområdet, som i 93 % af tilfældene tillige er vedtaget af kommunalbestyrelsen. 52 % af de ikke-sammenlagte kommuner har en tilsvarende målsætning, hvoraf den i 69 % af tilfældene er vedtaget af kommunalbestyrelsen. Det ser altså ud til, at kommunalreformen har givet de sammenlagte kommuner en øget tilskyndelse til at arbejde med effektiviseringsgevinster på det administrative område, og at der her i meget høj grad er tale om en politisk målsætning.

Resultaterne i viser desuden, at de sammenlagte kommuner forventer at kunne effektivisere med gennemsnitligt 6,1 % årligt på administrationsområdet i perioden 2007-2010 i forhold til budget 2006. Til sammenligning forventer de ikke-sammenlagte kommuner at kunne effektivisere med gennemsnitligt 2,2 % årligt i den samme periode. For 2007 svarer det til et forventet effektiviseringspotentiale på ca. 868 mio. for kommunerne i alt på administrationsområdet, hvis alle kommuner havde sådanne ambitioner. De sammenlagte kommuner forventer hovedsageligt at finde gevinsterne på områder som vareindkøbskontrakter, fælles telefoni og lignende områder, der naturligt opstår, når organisationer lægges sammen. De ikke-sammenlagte kommuner forventer også at finde besparelser på vareindkøb, men arbejder herudover i høj grad med optimering af arbejds gange.

De sammenlagte kommuner er positive overfor potentialet for at indhente monetære såvel som ikke-monetære gevinster som følge af kommunalreformen, mens de ikke-sammenlagte kommuner primært forventer at indhente ikke-monetære gevinster. Det er ligeledes denne kategori de sammenlagte kommuner forventer sig mest af.

¹ Denne afgrænsning anvendes også af bl.a. Houlberg (2000)

4 Undersøgelsens datagrundlag

4.1 Dataindsamling

Spørgeskemaet² der er anvendt i undersøgelsen er udarbejdet af KREVI på baggrund af oplæg fra IM. Det har været drøftet med IM/KMØK på et møde d. 10. april 2007. Efter de opdateringer dette gav anledning til, blev spørgeskemaet udsendt til en pilotundersøgelse hos 3 kommuner (2 sammenlagte og 1 ikke-sammenlagt). Herudover blev spørgeskemaet sendt til høring hos Kommunernes Landsforening (KL). Den endelige version af spørgeskemaet blev udsendt d. 30. april 2007, med svarfrist 9. maj. 1. rykker blev udsendt d. 10. maj, og anden rykker d. 15. Maj, med seneste svarfrist d. 20. maj som dog siden blev forlænget til 5. juni.

Af tabel 1 fremgår, at 68 ud af de 98 kommuner har besvaret hele spørgeskemaet ved fristens udløb. 13 kommuner har påbegyndt besvarelsen. Antallet af besvarelser kan altså variere fra spørgsmål til spørgsmål, og er derfor angivet i forbindelse med afrapporteringen af hvert enkelt spørgsmål. 17 kommuner har ikke besvaret spørgeskemaet.

Tabel 1 Svarprocenter

Status	Kommuner	Procent
Gennemført	68	69,4 %
Delvis besvaret	13	13,3 %
Ikke besvaret	17	17,3 %
I alt	98	100,0 %

Ser man på fordelingen af besvarelser fra sammenlagte og ikke-sammenlagte kommuner (tabel 2) fremgår det, at der især mangler svar fra de sammenlagte kommuner. Det er beklageligt, men forventeligt. Sammenlægningskommunerne er stadig ved at implementere den nye organisation og har derfor fortsat mange ekstraopgaver.

² Spørgeskemaet kan ses i sin helhed i bilag C

Tabel 2 Svarprocenter, opdelt på sammenlagte og ikke-sammenlagte kommuner

Status	Sammenlagte kommuner	Ikke-sammenlagte kommuner
Gennemført	66,2 %	76,7 %
Delvis besvaret	13,2 %	13,3 %
Ikke besvaret	20,6 %	10,0 %
Antal kommuner i alt	68	30

4.2 Usikkerhed

Der er flere usikkerhedsmomenter forbundet med at opgøre effektiviseringsgevinster på administrationsområdet. For det første må man definere et referencepunkt. Hvis man skal have gevinster må det være i forhold til noget. På grund af kommunalreformen kan det være vanskeligt klart at bestemme referencepunkt. I undersøgelsen er kommunerne blevet bedt sammenligne med budget 2006. Dette kan dog volde problemer, fordi der ikke har eksisteret et samlet budget 2006 for sammenlægningskommunerne. Når vi alligevel har bedt kommunerne om at relatere effektiviseringsgevinsterne til budget 2006, skyldes det dels en formodning om, at man har brugt budgetterne fra de gamle kommuner som udgangspunkt for de ny budgetter for den samlede kommune, dels at det jo netop er virkningerne af kommunalreformen, der trådte i kraft 1. januar 2007, der ønskes belyst.

Forskellig konteringspraksis på tværs af kommunerne kan også betyde usikkerhed om resultaterne. Den kommunale kontoplan giver ganske vist en afgrænsning (Hovedkonto 6), men grundet uens konteringspraksis, dels i de sammenlagte kommuner, dels i kommunerne generelt, kan denne opdeling i visse tilfælde vise sig for snæver. Eksempelvis kan en kommune selv vælge om dele af udgifterne til administration i en institution skal indgå i institutionens regnskab, eller medtages på hovedkonto 6. Som Houlberg (2000:41) gør opmærksom på, kan disse forhold, i det omfang der er tale om systematiske forskelle mellem forskellige kommunestørrelser med hensyn til graden af decentralisering, fortælle billedet af stordriftsfordelene.

Det skal desuden bemærkes, at kommunerne som et led i Opgave- og Strukturereformen, har overtaget en række opgaver fra de nu nedlagte amter. Disse kan på den ene side have medført øgede udgifter til administration, men det kan på den anden side også give et større effektiviseringspotentiale.

Endelig skal det understreges, at der er tale om et øjebliksbillede. Kommunernes besvarelser skal derfor alene ses som deres *nuværende* forventninger til effektiviseringsgevinster, som om nogle år kan sammenlignes

med de effektiviseringsgevinster, som de faktisk realiseres. Ligeledes kan man tænke sig kommuner, der arbejder aktivt med indhentning af effektiviseringsgevinster, ikke på dette tidspunkt har opgjort gevinsternes forventede omfang, eller endnu ikke har fået planerne nedfældet. Dette er ikke ensbetydende med, at der ikke findes planer, blot at de ikke har været tilgængelige på nuværende tidspunkt, eller ikke har været til at opgøre på den måde, der bedes om i spørgeskemaet.

5 Undersøgelsens resultater

5.1 Kommunernes overordnede målsætninger

Denne del af undersøgelsen belyser, hvorvidt kommunerne har arbejdet bevidst med en målsætning om at realisere effektiviseringsgevinster på det administrative område.

Af tabel 3 fremgår det, hvorvidt kommunerne har en overordnet målsætning om at reducere udgifter på administrationsområdet, og af tabel 4 hvorvidt denne er vedtaget af kommunalbestyrelsen. Det ses, at 87 % af de sammenlagte kommuner har en overordnet målsætning om at reducere udgifterne på administrationsområdet. Af disse er målsætningen i 93 % af tilfældene tillige vedtaget af kommunalbestyrelsen.

Til sammenligning har kun 52 % af de ikke-sammenlagte kommuner en målsætning om at indhente effektiviseringsgevinster på administrationsområdet, og kun i 70 % af disse tilfælde er målsætningen vedtaget af kommunalbestyrelsen.

Tabel 3 Har kommunen en overordnet målsætning?

	Sammenlagte kommuner	Ikke-sammenlagte kommuner
Ja	87,0 %	51,9 %
Nej	13,0 %	48,1 %
N=	54	27

Tabel 4 Er målsætningen vedtaget af kommunalbestyrelsen?

	Sammenlagte kommuner	Ikke-sammenlagte kommuner
Ja	93,2 %	69,2 %
Nej	6,8 %	30,8 %
N=	44	13

Det ser altså ud til, at kommunalreformen har givet de sammenlagte kommuner en øget tilskyndelse til at arbejde med effektiviseringsgevinster på det administrative område, og at der her i meget høj grad er tale om en politisk vedtaget målsætning.

5.2 Effektiviseringsgevinster fordelt på områder

For at finde ud af hvordan kommunerne arbejder med at indhøste effektiviseringsgevinster, har vi for en lang række konkrete eksempler³ spurgt kommunerne, om de forventer at finde effektiviseringsgevinster på området, og i givet fald om der findes en nedskrevet målsætning for netop dette område. Endelig har vi også spurgt, om planerne er beskrevet i en konkret handlingsplan. Igen er der tale om et øjebliksbillede, og der kan derfor være områder, hvor planerne på nuværende tidspunkt ikke er fastlagt, men hvor de er på vej.

I tabel 5 og 6 nedenfor er listet de 5 områder, hvor flest kommuner forventer en effektiviseringsgevinst for de henholdsvis sammenlagte kommuner og ikke-sammenlagte kommuner. At det gennemsnitlige niveau er højere for sammenlægningskommunerne kan skyldes, at de 17 områder er taget fra KL's inspirationskatalog til effektiviseringsgevinster, som især er henvendt til sammenlægningskommuner.

Tabel 5 Andel af kommuner der forventer at finde effektiviseringsgevinster, fordelt på områder af 17 mulige

Top 5 – sammenlagte kommuner			
	Forventer at opnå gevinst på området	Forventer at opnå gevinst og har nedskrevet en målsætning	Forventer at opnå gevinst og har en handlingsplan
Vareindkøbskontrakter	91,3 %	67,6 %	64,9 %
Optimering af arbejdsgange	89,1 %	36,8 %	35,1 %
Antallet af administrative ledere	87,0 %	47,4 %	42,1 %
Politikerverdeler og sekretariatsbetjening	85,1 %	50,0 %	38,9 %
Fælles telefoni	84,8 %	60,0 %	51,4 %
Gennemsnit af alle 17 områder	70,4 %		

N=46, undtagen for Politikerverdeler og sekretariatsbetjening, hvor N=47

Det fremgår, ikke overraskende, at topscorerne blandt de sammenlagte kommuner er områder, der helt naturligt opstår, når organisationer lægges sammen. Dette gælder *vareindkøbskontrakter*, *fælles telefoni*. Punkter-

³ Listen med eksempler er taget fra KL (2006) og findes i sin helhed i bilag A

ne politikerverderlag og sekretariatsbetjening samt antallet af administrative ledere er også kun forventelige at finde, da kommunesammenlægningerne i de fleste tilfælde har ført til færre medlemmer af kommunalbestyrelserne og færre administrative ledere. Endelig optræder *optimering af arbejdsgange* som et naturligt sted at tage fat.

Ser man nærmere på, hvor langt de sammenlagte kommuner er med arbejdet, er det interessant at bemærke, at hvad angår *fælles telefoni* og *vareindkøbskontrakter* findes der allerede nedskrevne målsætninger og handlingsplaner for, hvordan disse skal opnås hos en stor del af kommunerne. Omvendt følges de mange tilkendegivelser om *optimering af arbejdsgange* som indsatsområde ikke op af tilsvarende målsætninger og handlingsplaner, som på nuværende tidspunkt kun findes hos godt en tredjedel af kommunerne. Dette kan forklares med, at de to førstnævnte er "lavthængende frugter", som kan være relativt lette at realisere i en sammenlægningstid og som der desuden har været meget fokus på i den offentlige debat. Herefter følger et større arbejde med organisationen, hvoraf *optimering af arbejdsgange* er en del, som der endnu ikke har været tid til at arbejde med. At *Politikerverderlag og sekretariatsbetjening* og *antallet af administrative ledere* ikke i så høj grad har tilknyttet målsætning og handlingsplan kan muligvis forklares ved, at de måske opfattes som så indlysende, at der ikke er lavet en konkret handlingsplan.

Tabel 6 Andel af kommuner der forventer at find effektiviseringsgevinster, fordelt på områder af 17 mulige

Top 5 – Ikke-sammenlagte kommuner			
	Forventer at opnå gevinst på området	Forventer at opnå gevinst og har nedskrevet en målsætning	Forventer at opnå gevinst og har en handlingsplan
Optimering af arbejdsgange	100,0 %	47,1 %	44,4 %
Selvbetjening	78,3 %	58,3 %	54,5 %
Vareindkøbskontrakter	75,0 %	69,2 %	76,9 %
Indførelse af ESDH	69,6 %	63,6 %	60 %
Sagsbegreb, sekretariatsbetjening og ESDH	65,2 %	45,5 %	58,3 %
Gennemsnit af alle 17 områder	43,9		

N=23, undtagen for Vareindkøbskontrakter, hvor N=24

Sammenligner man med resultaterne for de ikke-sammenlagte kommuner, er det tydeligt, at man her i højere grad har haft tid til, og har måttet arbejde med områder, der omhandler en mere traditionel effektivisering af arbejdsgangene. Således angiver samtlige af de ikke-sammenlagte kommuner, der har deltaget i undersøgelsen

sen, at man vil optimere arbejdsgange, ligesom indførelse af ESDH (Elektronisk Sags- og Dokument Håndtering) og sagsbegreb og sekretariatsbetjening scorer højt. Ligeledes er indførelse af selvbetjeningstilbud til borgerne et område, som kan være med til at effektivisere arbejdsgangene i administrationen. Sammenligner man med de sammenlagte kommuner, kan man se, at de ikke-sammenlagte er længere med en konkretisering af planerne for de "ikke-lavthængende frugter", men i øvrigt går billedet med, at mere håndgribelige gevinster i højere grad er nedfældet på papir, igen.

Udover de her præsenterede kategorier er kommunerne tillige blevet spurgt, om de har planer om at indhente effektiviseringsgevinster på andre områder. Svarene på dette spørgsmål er samlet i bilag B i ubearbejdet form.

5.3 Den forventede størrelse af effektiviseringsgevinster

Vi har spurgt kommunerne, hvor store effektiviseringsgevinster der er planlagt fra 2007-2010, set i forhold til budget 2006. I tabel 7 er de sammenlagte kommuners forventede procentvise effektiviseringsgevinst set i forhold til budget 2006 samlet. Det fremgår, at gevinsterne forventes at stige fra gennemsnitligt 4,5 % til 8 % i perioden 2007-2010 set i forhold til budget 2006 for administrationsudgifter (defineret som Hovedkonto 6). Det virker naturligt, at visse gevinster (jf. også afsnit 5.2), først for alvor slår igennem med tiden, og en enkelt kommune forventer ligefrem øgede omkostninger i 2007 som følge af Opgave- og Strukturreformen. Der er dog bemærkelsesværdig stor forskel på forventningerne til effektiviseringsgevinster, hvor visse kommuner angiver helt op til 15 %, mens andre ikke skønner gevinsterne højere end 1 %. Det er klart, at dette bl.a. kan forklares med forskellige udgangspunkter i de sammenlagte kommuner, men som vist i afsnit 5.1, ligger der i de sammenlagte kommuner oftest en politisk vedtaget målsætning bag forventningen om effektiviseringsgevinster og den store variation kan også være et tegn på forskel i politisk ambitionsniveau.

Tabel 7 Forventede procentvise effektiviseringsgevinster i forhold til budget 2006, sammenlagte kommuner

År	Gennemsnit	Minimum	Maksimum
2007	4,4 %	-3,1 %	12,0 %
2008	5,4 %	1,0 %	15,1 %
2009	6,7 %	1,0 %	15,1 %
2010	7,9 %	1,0 %	15,1 %
Gennemsnit 2007-2010	6,1 %	0,0 %	14,3 %

2007: N=36, 2008: N=35, 2009: N=28, 2010: N=27.

Det faldende N afspejler, at ikke alle deltagende kommuner endnu har opstillet konkrete mål for perioden efter 2007.

Tabel 8 samler resultaterne fra de ikke-sammenlagte kommuner og heraf fremgår det, at den generelle gennemsnitlige effektiviseringsprocent er noget lavere end i de sammenlagte kommuner, hvilket stemmer overens med forventningerne. Når man ser på resultaterne i tabel 7, er det dog nyttigt at have disse resultater in mente, da man i de ikke-sammenlagte kommuner altså ligeledes forventer at opnå effektiviseringsgevinster på gennemsnitlig 2,2 % årligt i perioden 2007-2010.

Tabel 8 Forventede procentvise effektiviseringsgevinster i forhold til budget 2006, ikke-sammenlagte kommuner

År	Gennemsnit	Minimum	Maksimum
2007	1,7 %	,6 %	6,0 %
2008	2,0 %	,6 %	3,3 %
2009	2,3 %	,6 %	3,3 %
2010	3,1 %	,6 %	10,0 %
Gennemsnit 2007-2010	2,2 %	,6 %	5,7 %

N=9, undtagen 2007 hvor N=11

Det faldende N afspejler, at ikke alle deltagende kommuner endnu har opstillet konkrete mål for perioden efter 2007.

5.4 Beregning af det forventede effektiviseringspotentiale for 2007

På baggrund af de indberettede procentsatser for effektiviseringsgevinster, er det muligt at udregne den samlede forventede effektiviseringsgevinst for kommunerne, der har besvaret spørgeskemaet. Vi har i denne rapport beregnet budget 2006 for hovedkonto 6 for de sammenlagte kommuner ved at lægge budgettallene⁴ fra de sammenlagte kommuner sammen⁵. Herefter kan den samlede forventede monetære effektiviseringsgevinst for kommunerne, der har deltaget i undersøgelsen, udregnes ved at gange budgettallet med den oplyste procentsats. Resultaterne fremgår af tabel 9, som viser, at de 47 kommuner, der har deltaget i undersøgelsen, forventer en effektiviseringsgevinst på ca. 460 millioner kr. i 2007 ud fra de oplysninger kommunerne selv har givet.

⁴ Kilde: Danmarks Statistik

⁵ Beregningen tager højde for delingskommuner.

Tabel 9 Samlet forventet effektiviseringsgevinst for de 47 kommuner i undersøgelsen i 2007

Samlet forventet effektiviseringsgevinst (HK 6) 2007	
11 Ikke-sammenlagte kommuner	42.203.929
36 Sammenlagte kommuner	417.451.089
Total (kr.)	459.655.018

Hvis man antager, at de 47 kommuner, der deltager i undersøgelsen, er repræsentative for alle 98 kommuner, kan man udregne en tilsvarende størrelse for alle landets kommuner ved at tage den gennemsnitlige effektiviseringsgevinst og gange på det samlede budgettal for administrationsomkostninger. Resultatet vises i tabel 10, hvor det fremgår, at hvis alle kommuner blot effektiviserede som gennemsnittet, ville man i 2007 kunne opnå en samlet effektiviseringsgevinst på ca. 868 millioner kr.

Tabel 10 Samlet forventet effektiviseringsgevinst for alle kommuner, 2007

	Gennemsnitlig effektiviseringsprocent 2007	Budget 2006 for HK 6 for alle kommuner	Samlet effektiviseringsgevinst
Ikke-sammenlagte kommuner	1,7 %	9.940.641.000	168.539.050
Sammenlagte kommuner	4,4 %	16.078.788.000	699.427.278
Total (kr.)		26.019.429.000	867.966.328

5.5 *Vurdering af effektiviseringspotentialet i kommunalreformen*

Grundlæggende kan man effektivisere på to måder. Man kan producere mere for de samme penge, eller producere det samme, men med en højere kvalitet f.eks. som følge af stærkere faglige miljøer. Kommunalreformen kan skabe grundlag for begge typer effektiviseringsgevinster. Denne undersøgelse har hovedsageligt fokuseret på de monetære effektiviseringsgevinster. Vi har alligevel bedt kommunerne vurdere, i hvilket omfang den kommunesammenlægning den enkelte kommune indgår i eller kommunalreformen i øvrigt, har skabt potentiale for at realisere monetære, såvel som ikke-monetære effektiviseringsgevinster på det administrative område i de kommende år. Svarene fremgår af tabel 11 og 12, og viser, at sammenlægningskommunerne har en noget mere positiv vurdering af potentialet, både hvad angår monetære og ikke-monetære gevinster, hvor man dog har størst forventning til ikke-monetære gevinster.

Tabel 11 I hvilket omfang har den kommunesammenlægning, som kommunen indgår i eller kommunalreformen i øvrigt, samlet set skabt potentiale for at realisere *monetære* effektiviseringsgevinster på det administrative område i de kommende år?

	Sammenlagte kommuner	Ikke-sammenlagte kommuner
I meget høj grad	9,3 %	0,0 %
I høj grad	20,9 %	0,0 %
I nogen grad	62,8 %	39,1 %
Slet ikke	7,0 %	34,8 %
Tværtimod	0,0 %	26,1 %

Sammenlagte kommuner: N=43, Ikke-sammenlagte kommuner: N=23

Tabel 12 I hvor høj grad har kommunesammenlægningen, som kommunen indgår i eller kommunalreformen i øvrigt, samlet set skabt potentiale for *ikke-monetære* effektiviseringsgevinster på administrationsområdet, som f. eks øget kvalitet i opgaveløsning som følge af stærkere faglige miljøer, nye muligheder for ansættelse af fagspecialister eller lignende?

	Sammenlagte kommuner	Ikke-sammenlagte kommuner
I meget høj grad	7,0 %	4,3 %
I høj grad	44,2 %	8,7 %
I nogen grad	44,2 %	56,5 %
Slet ikke	4,7 %	13,0 %
Tværtimod	0,0 %	17,4 %

Sammenlagte kommuner: N=41, Ikke-sammenlagte kommuner: N=23

De ikke-sammenlagte kommuner forventer som nævnt ikke at få monetære gevinster i nævneværdig grad som følge af kommunalreformen, men forventer i højere grad at kunne finde ikke-monetære effektiviseringsgevinster. Det er naturligt, at de ikke-sammenlagte kommuner ikke vurderer potentialet til at være højt, men det er bemærkelsesværdigt, at en andel af de ikke-sammenlagte kommuner vurderer, at kommunalreformen ligefrem har mindsket potentialet for effektiviseringsgevinster.

Man kan forestille sig, at kommunernes vurdering af potentialet for effektiviseringsgevinster i forbindelse med kommunalreformen hænger sammen med, hvor aktivt man selv har arbejdet med dette mål. I tabel 13 nedenfor opdeles de sammenlagte kommuner i de, der har og ikke har en overordnet målsætning om at effektivisere på administrationsområdet.

Tabel 13 Sammenlagte kommuners vurdering af potentialet for monetære gevinster som følge af kommunalreformen, ift., hvorvidt de har en overordnet målsætning om at reducere udgifter på HK6

	Har en overordnet målsætning om at reducere udgifter på HK 6	Har <i>ikke</i> en overordnet målsætning om at reducere udgifter på HK 6
I meget høj grad	11,1 %	0,0 %
I høj grad	25,0 %	0,0 %
I nogen grad	63,9 %	57,1 %
Slet ikke	0,0 %	42,9 %
Tværtimod	0,0 %	0,0 %
N=	36	7

Ikke overraskende kan der ses en sammenhæng, således, at de kommuner, der har en positiv vurdering af potentialet, findes blandt de kommuner, der rent faktisk har en målsætning om at reducere udgifterne. De negative svar findes kun hos de kommuner, der ikke har en sådan målsætning.

5.6 *Inspiration til at finde effektiviseringsgevinster*

Som et led i undersøgelsen har vi indsamlet gode eksempler på, hvordan effektiviseringsgevinster kan findes. Vi har derfor bedt kommuner videregive eksempler på både processen med at finde effektiviseringsgevinster og konkrete eksempler på mulige gevinster, som de mener, kunne inspirere andre.

17 kommuner har i den forbindelse indsendt svar, enten i form af notater, korte beskrivelser, forslag eller lignende. Svarene fra denne del af undersøgelsen kan ses på KREVI's hjemmeside, www.krevi.dk

6 Konklusion

Denne rapport opgør resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse gennemført af KREVI i samarbejde med Indenrigs- og Sundhedsministeriet (Kommunaløkonomisk Kontor), der skal give overblik over de effektiviseringsgevinster kommunerne forventer at realisere på administrationsområdet som følge af kommunalreformen, samt kommunernes arbejde med at indhøste dem.

Af de sammenlagte kommuner har 87 % en overordnet målsætning om at indhente effektiviseringsgevinster på administrationsområdet, som i 93 % af tilfældene tillige er vedtaget af kommunalbestyrelsen. 52 % af de ikke-sammenlagte kommuner har en tilsvarende målsætning, hvoraf den i 69 % af tilfældene er vedtaget af kommunalbestyrelsen.

De sammenlagte kommuner forventer at kunne effektivisere med gennemsnitligt 6,1 % årligt på administrationsområdet i perioden 2007-2010 i forhold til budget 2006. Til sammenligning forventer de ikke-sammenlagte kommuner at kunne effektivisere med gennemsnitligt 2,2 % årligt i den samme periode. For de 47 kommuner, der har besvaret spørgsmålet, forventes et effektiviseringspotentiale på administrationsområdet på ca. 460 mio. for 2007. Hvis alle kommuner effektiviserede gennemsnitligt på administrationsområdet, kan man forvente et effektiviseringspotentiale på ca. 868 mio. for kommunerne i alt i 2007

De sammenlagte kommuner forventer hovedsageligt at finde gevinsterne på områder som vareindkøbskontrakter, fælles telefoni og lignende områder, der naturligt opstår når organisationer lægges sammen. De ikke-sammenlagte kommuner forventer også at finde besparelser på vareindkøb, men arbejder herudover i høj grad med optimering af arbejdsgange.

De sammenlagte kommuner er positive overfor potentialet for at indhente monetære såvel som ikke-monetære gevinster som følge af kommunalreformen, mens de ikke-sammenlagte kommuner primært forventer at indhente ikke-monetære gevinster. Det er ligeledes denne kategori de sammenlagte kommuner forventer sig mest af. Kommuner, der har en målsætning om at reducere udgifterne, har en mere positiv vurdering af potentialet for at indhente monetære gevinster, end de der ikke har.

Resultaterne i denne undersøgelse er baseret på kommunernes *forventninger* til fremtidige effektiviseringsgevinster. De faktiske resultater vil først være til at opgøre om nogle år. Til den tid vil det være interessant at undersøge, om der kan påvises en sammenhæng mellem de forventninger en kommune har angivet på nuværende tidspunkt, og de faktisk realiserede effektiviseringsgevinster. Således kan resultaterne fra rapporten trods deres øjeblikbillede-karakter, også være egnede til inddragelse i fremtidige analyser.

Referencer

Houlberg, Kurt (2000) Kommunale stordriftsfordele – hvor finder vi dem, og hvor store er de?, AKF Forlaget

Indenrigsministeriet (2000) Den kommunale sektor - Størrelses effekter i den kommunale sektor, Indenrigsministeriet

Strukturkommissionen (2004) *Strukturkommissionens betænkning, nr. 1434*, Indenrigs- og Sundhedsministeriet

KL (2006) Inspirationskatalog - effektiviseringer i forbindelse med opgave- og strukturreformen, KL

Bilag A: Oversigt over svarmuligheder

På hvilke områder forventer kommunen at finde effektiviseringsgevinster i perioden 2007-2010? Listen er adopteret fra "Inspirationskatalog - effektiviseringer i forbindelse med opgave- og strukturreformen" s. 17-22, KL 2006.

Den parallelle administration

Politikervederlag og sekretariatsbetjening

Antallet af administrative ledere

Administrative stabsfunktioner

Virksomhedsrettede kursusvirksomhed og egen konsulentbistand m.v.

Bedre støttefunktioner til lederne

Kapacitetsstyring i større enheder

Politisk sekretariatsbetjening

Kantinedrift

Best practice og stærkere faglige miljøer

Sagsbegreb, sekretariatsbetjening og ESDH (Elektronisk Sags- og Dokumenthåndtering)

Optimering af arbejdsgange

Effektiviseringer på IT-området

Mængderabatter på IT-systemer

Reduktion i antallet af nødvendige systemer

Overveje kommunens IT-portefølje

Indførelse af ESDH

Fælles telefoni

Selvbetjening

Indkøb og eksterne kontrakter

Vareindkøbskontrakter

Servicekontrakter på administrationsområdet

Bilag B: Områder hvor kommunerne forventer at finde effektiviseringsgevinster i øvrigt.

Sammenlagte kommuner

Forventer kommunen at finde effektiviseringsgevinster på andre områder (på administrationsområdet) i perioden 2007-2010
Der er forventninger til effektiviseringsgevinster på alle områder.
Reduktion i medarbejderstyrken ved at gå fra 3 til 1. Anvendelse af elektronisk post i yderste konsekvens.
Kommunen har i de seneste foregående år indgået et stort antal indkøbsaftaler vedr. varer og IT, kursusvirksomhed i samarbejde med andre kommuner, gennemført reduktioner på det administrative niveau, reduceret antallet af forvaltninger, ændret den politiske sekretariatsbetjening, ændret økonomistyring. Derfor er der ikke planer om yderligere tiltag.
Den nedskrevne målsætninger er her opfattet som de i budget 2007 indarbejdede effektiviseringer der i forbindelse med budgetarbejdet er blevet drøftet og i forbindelse med vedtagelsen af budgettet er politisk godkendt. Det er de enkelte afdelings-/stabschefer der konkret planlægger hvorledes effektiviseringen gennemføres.
Der er i budget 2007-2010 indregnet en generel rammebesparelse, hvis udmøntning sker gennem projektet "God ressourceanvendelse". Der er ligeledes indarbejdet en effektiviseringspulje på personalesiden, der udmøntes successivt de kommende år. Puljen er fordeling på de respektive forvaltninger.
Da vi har samlet administrationen på en adr. og i den forbindelse er i gang med en større rokade, vil der i de kommende 4-5 år blive tale om frasalg af ældre og driftstunge ejendomme. På lidt længere sigt vil det give en effektivisering. Mange af mine besvarelser af ovenstående spørgsmål har det problem indbygget i sig, at vi har fået pålagt en "rammebesparelse" på konto 6, så der er på mange områder ikke tale om egentlig effektiviseringsgevinster, men vedtagne nedskæringer over en 4-årig periode.
Revision, forsikring
Ja, vi har også andre området i vores strategi end spurgt, fx. institutionsledelse og -administration, ledelsesstruktur på eksterne områder, udlicitering.
RÅDHUSDRIFT
Ja - generelt vil vi effektivisere også på bygningsdrift - altså nedlægge så mange overflødige administrative bygninger som muligt, hvilket betyder centralisering af samtlige administrative funktioner bortset fra borgerservice.

Alt er blevet/bliver endevendt. Der arbejdes p.t. med udmøntning af specifikke områder.
Revision og bank
Det overvejes p.t. i Kommunen, hvad der kan gøres på området som lønadministration
Lean management

Bilag C: Spørgeskema til afdækning af forventede effektiviseringsgevinster

Bemærk at spørgeskemaet i undersøgelsen var web-baseret, hvilket gav mulighed for at tilpasse spørgsmålene til respondentens svar, og springe i spørgeskemaet på grundlag heraf. Denne funktionalitet er ikke gengivet her.

Spørgeskemaets opbygning

Spørgeskemaet består af fire dele, og er bygget op på følgende måde. I første del stiller vi spørgsmål som skal afdække, hvorvidt kommunen har en overordnet målsætning om at realisere effektiviseringsgevinster i årene 2007-2010. I anden del spørger vi mere specifikt til målsætninger, herunder hvilke handlingsplaner kommunen evt. har på området. I 3. del spørger vi til de planlagte gevinsters faktiske omfang i monetære størrelser. Endelig spørger vi i 4. del til kommunens generelle vurdering af effektiviseringspotentialet på administrationsområdet som følge af kommunalreformen.

De indtastede svar gemmes løbende, og det er muligt at afbryde besvarelsen og vende tilbage til besvarelsen senere ved at klikke på det tilsendte link igen og bruge navigationsknapperne nederst i skærbilledet til at bladre frem i skemaet.

Hvis du ønsker at udskrive hele spørgeskemaet inden du besvarer det, kan du klikke på printerikonet i nederste venstre hjørne

Eventuelle spørgsmål til spørgeskemaet kan rettes til chefkonsulent Martin Steen Jensen (msj@kreivi.dk, tlf. 7226 9977) eller studentermedhjælper Søren Rud Kristensen (kre-
vi1@kreivi.dk, tlf. 7226 9988)

Del I - Om kommunens målsætninger

I forbindelse med kommunalreformen har flere kommuner formuleret målsætninger om at realisere effektiviseringsgevinster på det administrative område.

Findes der en overordnet målsætning om at reducere udgifter på administrationsområdet (defineret som hovedkonto 6) i kommunen?

Ja Nej

Del I - Om kommunens målsætninger

Er målsætningen vedtaget af kommunalbestyrelsen?

Ja Nej

Hvordan lyder målsætningen?

Del II - Effektiviseringsgevinster fordelt på områder

I områdefordelingen nedenfor er der enkelte inddelinger og spørgsmål, der ikke er lige relevante for ikke-sammenlagte kommuner (fx om politikerverderlag). Vi har dog valgt at anvende samme områdeinddeling til besvarelse hos både sammenlagte og ikke-sammenlagte kommuner. Det giver bedre sammenlignelighed i analysefasen

På hvilke områder forventer kommunen at finde effektiviseringsgevinster i perioden 2007-2010?

Listen er adopteret fra "[Inspirationskatalog - effektiviseringer i forbindelse med opgave- og strukturreformen](#)" s. 17-22, KL 2006. (Åbner i nyt vindue - se evt. for uddybning)

	Forventer kommunen at opnå effektiviseringsgevinster på området?		Har kommunen en nedskrevet målsætning for effektivisering?		Har kommunen en nedskrevet handlingsplan el. lign. for at opnå effektivisering?	
	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
<i>Den parallelle administration</i>						
Politikerverderlag og sekretariatsbetjening	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antallet af administrative ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Administrative stabsfunktioner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Virksomhedsrettede kursusvirksomhed og egen konsulentbistand m.v.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedre støttefunktioner til lederne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Kapacitetsstyring i større enheder</i>						
Politisk sekretariatsbetjening	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kantinedrift	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Best practice og stærkere faglige miljøer</i>						
Sagsbegreb, sekretariatsbetjening og ESDH (Elektronisk Sags- og Dokumenthåndtering)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimering af arbejdsgange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Effektiviseringer på IT-området</i>						
Mængderabatter på IT-systemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduktion i antallet af nødvendige systemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overveje kommunens IT-portefølje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indførelse af ESDH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fælles telefoni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selvbetjening	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Indkøb og eksterne kontrakter</i>						
Vareindkøbskontrakter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicekontrakter på administrationsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Forventer kommunen at finde effektiviseringsgevinster på andre områder (på administrationsområdet) i perioden 2007-2010

Del III - Om størrelsen af kommunens planlagte effektiviseringsgevinster

Angiv venligst, i de to første felter, det forventede omfang af planlagte effektiviseringsgevinster på administrationsområdet (defineret som hovedkonto 6) i de kommende år. For hvert år, angiv i forhold til budgettal for år 2006.

Angiv herefter, i de tre sidste felter, effektiviseringsgevinsterne fordeling på politisk organisation (hovedfunktion 6.42), administrativ organisation (hovedfunktion 6.45) og øvrige områder (6.48 og 6.52) (cirka-tal)

Gevinsterne fordeling

Beløb i 1.000 kr. I procent	Politisk organisation	Administrativ organisation	Øvrige områder I alt
2007			100 %
2008			100 %
2009			100 %
2010			100 %

Eksempel: En forventet besparelse over 4 år på i alt 10% i forhold til budget 2006 kan eksempelvis angives som 2% i 2007, 4% i 2008, 6% i 2009 og 10% i 2010.

I 2007 kan de 2% eksempelvis fordele sig med 30% på politisk organisation, 70% på administrativ organisation og 0% på øvrige områder.

Eventuelle bemærkninger til tabellen, alternative besvarelser e.l.

**

Del IV - Om kommunens vurdering af effektiviseringspotentialiet i kommunalreformen

Ifølge kommunens vurdering, i hvilket omfang har den kommunesammenlægning som kommunen indgår i eller kommunalreformen i øvrigt, samlet set skabt potentiale for at realisere *monetære* effektiviseringsgevinster på det administrative område i de kommende år?

I meget høj grad I høj grad I nogen grad Slet ikke Tværtimod

Ifølge kommunens opfattelse, i hvor høj grad har kommunesammenlægningen som kommunen indgår i eller kommunalreformen i øvrigt, samlet set skabt potentiale for *ikke-monetære* effektiviseringsgevinster på administrationsområdet, som fx øget kvalitet i opgaveløsning eksempelvis som følge af stærkere faglige miljøer, nye muligheder for ansættelse af fagspecialister e.lign. ?

I meget høj grad I høj grad I nogen grad Slet ikke Tværtimod

Del V - Inspiration

En del af formålet med denne undersøgelse er at indsamle gode eksempler på arbejdet med indhøstning af effektiviseringsgevinster på administrationsområdet til inspiration på tværs af kommunerne.

Har kommunen gode eksempler der kan virke som inspiration for andre kommuner i arbejdet med at indhøste effektiviseringsgevinster? Eksemplerne kan gå konkret på processen, såvel som på selve indholdet.

Det er også muligt at sende dokumenter i forbindelse med besvarelsen af dette spørgsmål. Vedhæft blot [denne mail](#).

Tak for hjælpen. Vi forventer at offentliggøre resultaterne af undersøgelsen i slutningen af juni 2007.

Eventuelle spørgsmål til undersøgelsen kan rettes til direktør Tim Jeppesen (tj@krevi.dk, tlf. 7226 9971)
