

Udmøntning af tilpasningerne i budget 2017

Indholdsfortegnelse

Den politiske retning i Budget 2017	2
Service tjek og gennemgang af projekter	3
Udmøntning af gevinster ved forebyggelse	3
Reduceret anvendelse af ekstern konsulentbistand	3
Bedre udnyttelse af indkøbsaftaler	4
Tillid som styringsværktøj: Fra "kolde timer" til "varme timer"	5
Hele geninvesteringspuljen bruges til at sikre den økonomiske balance	6
Nedsættelse af flygtningepulje	6
Koordination af indsatser hos borgere, hvor der er iværksat mange offentlige aktiviteter	6
Øvrige elementer, hvor det samlede initiativ er placeret inden for ét udvalgsområde	7

Den politiske retning i Budget 2017

Byrådet har med sin overordnede økonomiske strategi om skabelse af et råderum på 100 mio. kr. etableret fundamentet for en målrettet økonomistyring, der i de seneste år har skabt vished om rammerne, har sikret en forbedret likviditet og har medvirket til en skarp prioritering af midlerne til anlæg.

På trods af kommunens egen omhu i den økonomiske styring, afføder de landsdækkende forhold nu en yderligere økonomisk udfordring på 53,9 mio. kr. i 2017.

Forligsparterne er meget bevidst om, at kommunens udgiftsniveauer - som følge af de forløbne års stærke udgiftsstyring - ikke hører til blandt de højeste i landet. Selvom der ikke umiddelbart kan sættes lighedstegn mellem udgiftsniveau og oplevet serviceniveau, så vil lavere budgetter i et eller andet omfang kunne påvirke serviceniveauet.

Forligsparterne ønsker derfor ikke, at nye udgiftsreduktioner skal påvirke serviceniveauet i Hedensted kommune i negativ retning. Det indebærer, at der i budgetlægningen for 2017-2020 skal være særlig fokus på, at det nødvendige økonomiske råderum tilvejebringes ved initiativer, der betyder, at borgerne også i årene frem vil opleve, at kommunen yder en tilfredsstillende service, der ikke afviger væsentligt fra andre kommuner.

Det er gjort på sådan en måde, at der sættes pejlemærker og rammer for hvordan organisationen skal arbejde med tilpasningerne, bl.a. ved at have opmærksomhed på projekter og effekter af forebyggelse, tillid som styringsværktøj, køb af eksterne konsulenter, indkøbsaftaler og koordinering af indsatser. For at udvalgene kan få mulighed for at arbejde med pejlemærkerne bliver de økonomiske rammer nød til at blive fordelt på udvalgsniveau. Herved sikres den bedste og mest individuelle udmøntning af ændringerne samtidig med, at der også er politisk fokus på, at pejlemærkerne forfølges.

Dette notat fordeler for hvert initiativ den økonomiske effekt på hvert udvalg, således at udvalgene hver især kender sine opgaver både indholdsmæssigt og rammemæssigt.

Følgende elementer fra aftalen om Budget 2017 er beskrevet i nærværende notat:

- Servicetjek og effektivisering af projekter
- Udmøntning af gevinster ved forebyggelse
- Reduceret anvendelse af eksterne konsulenter
- Bedre udnyttelse af indkøbsaftaler
- Tillid som styringsværktøj: Fra "kolde timer" til "varme timer"
- Hele geninvesteringspuljen bruges til at sikre den økonomiske balance
- Nedsættelse af flygtningepulje
- Koordination af indsatser hos borgere, hvor der er iværksat mange offentlige aktiviteter

Her til kommer de elementer, hvor opgaven er placeret inden for ét udvalgsråde. Disse er oplistet sidst i notatet.

Servicetjek og gennemgang af projekter

Der foretages et servicetjek af kommunens igangværende eller kendte kommende projekter med henblik på en fornyet vurdering af, om det enkelte projekt i fornødent omfang understøtter kerneopgaven og de bevægelser, der ønskes fremmet.

Efter en vurdering af projektporteføljen og af hvor mange projekter der finansieres henholdsvis inden for rammen og af særskilte interne eller eksterne bevillinger kan det ses, at der er en rimelig ensartet udbredelse af projekter indenfor de respektive udvalgsområder – og dermed en tilsvarende ensartet mulighed for nyvurdering og omprioritering. Derfor sker der en ligelig fordeling af besparelsen på udvalgsniveau:

Udvalget for:	
Læring	583.000
Beskæftigelse	583.000
Social Omsorg	583.000
Fritid & Fællesskab	583.000
Teknik	583.000
Politisk koordination & Økonomi	583.000
I alt	3.500.000

Udmøntning af gevinster ved forebyggelse

Kommunen har stor fokus på forebyggelse, som både skal understøtte kerneopgaven, og samtidig sikre en mere hensigtsmæssig udnyttelse af de økonomiske midler, såvel direkte på området som mere indirekte på afledte områder. De nuværende initiativer skal gennemgås for at vurdere både faglige og økonomiske effekter, og målet er, at kunne se en økonomiske effekter på 3,5 mio. kr.

Desuden skal det fremadrettet sikres, at der hver gang der igangsættes nye forebyggelsesinitiativer sker en konkret vurdering af det økonomiske rationale af de forventede effekter og at dette rationale bliver udmøntet gennem budgetreduktioner. Der vil således ikke blive drøftet forbyggende indsatser uden der samtidig er en konkret vurdering af både det indholdsmæssige og økonomiske udbytte. Begge disse elementer gøres til styringsparametre, og budgetbemærkninger og økonomirammer tilrettes, når en forebyggende indsats igangsættes.

Med afsæt oversigt over forebyggelsesinitiativer sker der følgende fordeling af besparelsen på udvalgsniveau:

Udvalget for:	
Læring	1.200.000
Beskæftigelse	1.100.000
Social Omsorg	1.200.000
I alt	3.500.000

Reduceret anvendelse af ekstern konsulentbistand

Kommunen anvender eksterne konsulenter til rådgivning og kvalitetssikring af opgaveløsningen. Der er lavet et overslag der viser, at kommunen i 2015 købte konsulentbistand for 10 mio. kr.

Anvendelsen af eksterne konsulenter kan være nødvendig for opgavens gennemførelse og kvalitetsniveau, men vil også i flere tilfælde kunne substitueres via udnyttelse af kommunens egne kompetencer.

Disse kommunale kompetencer kan bringes i spil ved i højere grad at tænke på tværs i organisationen, hvorved erhvervede kompetencer på ét område kan gøre nytte på andre områder.

Hvis der er specifik viden, der gentagne gange købes ind som ekstern bistand, skal der ske opkvalificering og efteruddannelse af medarbejdere på de berørte områder, så udgiften til ekstern bistand kan minimeres.

Ved en gennemgang af konsulentkøb og samtidig vurdering af hvilke typer af konsulenttydelser der enten helt kan undværes eller substitueres med interne kompetencer sker der følgende udmøntning af besparelsen på udvalgsniveau:

Udvalget for:	
Læring	500.000
Beskæftigelse	200.000
Social Omsorg	200.000
Teknik	100.000
Politisk koordination & Økonomi	1.000.000
I alt	2.000.000

Bedre udnyttelse af indkøbsaftaler

Der er adskillige eksempler på, at kommunens indkøbsaftaler kun anvendes i begrænset omfang. Dette på trods af, at der påviseligt er en økonomisk gevinst ved bedre og større aftaleanvendelse.

Mange indkøbsdispositioner er forbundet med vaner og kendskab til sædvanlig leverandør eller sædvanligt varemærke, og der vil ikke uden et yderligere økonomisk incitament være en større tilbøjelighed til at optimere anvendelsen af indkøbsaftalerne.

En øget aftaleoverholdelse vil frigøre økonomiske midler. Hvis dette rationale indarbejdes i budgetrammerne, vil serviceniveauet kunne videreføres uændret, såfremt indkøbsaftalerne anvendes.

Rationalet på indkøbsområdet kommer ikke af sig selv, men gennem en målrettet analyseindsats vil det kunne dokumenteres, hvor en forbedret aftaleanvendelse vil have en økonomisk effekt. Der er aktuelt igangsat en udredning, hvor alle aftaler gennemgås for at kortlægge aktuel indkøbsadfærd og muligt besparelspotentiale på de enkelte områder.

Målsætningen om et rationale på indkøbsområdet er affødt af nye analysemuligheder, som indkøbssamarbejdet mellem Hedensted, Horsens og Odder stiller til rådighed for de enkelte kommuner. Det er store andele der er tale om: F.eks. viste indkøb af engangshandsker en besparelse på 67.000 kr. ud af en omsætning på aftalen på 98.000 kr., og for indkøb af et udsnit af fødevarer viste analysen en besparelse på 104.000 kr. ud af en omsætning på 572.000 kr. på aftalen. Der var altså i disse to konkrete tilfælde tale om besparelser på hhv. 68% og 18%.

Besparelsespotentialiet findes ved, at de produkter, der allerede købes via indkøbsaftalerne – altså på de områder, som er aftalebelagt – kan købes billigere hos andre leverandører eller i form af andre tilsvarende produkter, som også er i indkøbssystemet.

Samlet set foretages der varekøb på 160 mio. kr. i organisationen, og med afsæt i de allerede gennemførte analyser forventes et rationalt i 2017 på minimum 5 mio. kr. Dette potentiale vil stige yderligere fra 2018 i takt med at indkøbsadfærden på alle aftaleområderne er analyseret, og dette øgede provenu medtages i budgetlægningen for 2018.

Besparselsen placeres i første omgang i en pulje under Udvalget for Politisk koordination & Økonomi. I takt med at analyserne over indkøbsadfærden gennemføres, sker der en opsamling af den påtænkte udmøntning på de respektive områder, hvorefter Byrådet i december 2016 godkender fordelingen på udvalgsniveau.

Tillid som styringsværktøj: Fra "kolde timer" til "varme timer"

Der er og skal være løbende fokus på, hvordan vi bruger vores arbejdstid. Uanset hvilket job vi sidder i, vil der være en del af vores arbejdstid, man kan kalde for "kolde timer".

Kolde timer kan fx være administrativt arbejde, introduktion til eller gennemførelse af diverse projekter eller retningslinier samt møder, planlægning og registrering. Det modsatte af kolde timer er varme timer. Det er typisk de timer, vi bruger direkte sammen med borgeren eller virksomheden, fx pleje, samvær og læringstid med børn og unge, virksomhedsbesøg.

Vi skal undvære nogle af de kolde timer. Det kan vi gøre ved at skrue op for tilliden, og derfor skal der i hele organisationen arbejdes med Tillid som styringsværktøj. Tillid betyder, at man i stedet for at bede om registreringer, opfølgninger og proceduretjek har tillid til, at opgaven løses som den skal. Dette vil frigøre "kolde timer".

Tillid som styringsværktøj er et indsatsområde, der skal give både en velfærdsmæssig og økonomisk gevinst. Der sættes et mål om, at det økonomiske rationale for kolde timer udgør i alt 10 mio. kr. i 2017. Heraf flyttes de 5 mio. kr. over til varme timer og dermed direkte velfærd for borger og virksomheder. Forligspartierne er enige om, at de i fællesskab vælger hvordan man prioriterer disse ekstra ressourcer til Kerneopgaverne og den borgernære kontakt. De andre 5 mio. kr. er reduktioner for at få budgettet i balance.

Det er ikke muligt at lave en éntydig kategorisering af "kolde timer", men da det primært vedrører administrative og bureaukratiske rutiner kan der på grundlag af nedenstående tabel udarbejdes en fordeling af de 10 mio. kr.:

Udvalget for:	Antal beskæftigede	Anslået andel af "kolde timer"	Vægtning	Andel
Læring	1687	10%	168,7	2.205.000
Beskæftigelse	162	50%	81,0	1.059.000
Social Omsorg	1108	10%	110,8	1.448.000
Fritid & Fællesskab	105	50%	52,5	686.000
Teknik	65	50%	32,5	425.000
Politisk koordination & Økonomi	426	75%	319,5	4.177.000
I alt	3553		765,0	10.000.000

Den anslåede andel af "kolde timer" er en overordnet vurdering af det administrative indhold i en gennemsnitsstilling på det enkelte udvalgsområde, og dækker over den del af

stillingsindholdet, der kan henføres til arbejde i form af registrering, planlægning, møder o.lign. Der har været gjort et forsøg på at basere den anslåede andel af "kolde timer" på baggrund af empiriske undersøgelser, men der foreligger ikke validt materiale, så de anførte andele er baseret på den bedst mulige vurdering.

Hele geninvesteringspuljen bruges til at sikre den økonomiske balance

I 2016 blev der arbejdet med geninvesteringspuljen, hvor alle områder skulle vurdere hvilke aktiviteter og opgaver, man kunne undvære eller omlægge for at sikre 1% af driftsbudgettet til geninvestering inden for udvalgets område. Dette blev gennemført for alle udvalg på nær ét, som valgte ikke at udpege områder der kunne omlægges.

Denne opgave videreføres i 2017, dog sådan at midlerne i lyset af den økonomiske ubalance ikke geninvesteres, men anvendes i fællesskabet til at skabe balance i den samlede økonomi. Geninvesteringspuljen er på 18 mio. kr. i 2017. (NB: puljen kan efter pris- og lønfremskrivning til 2017-priser opgøres til 18,2 mio. kr.)

Puljen fordeles efter den hidtidige nøgle, og giver følgende resultat på udvalgsniveau:

Udvalget for:	
Læring	5.855.000
Beskæftigelse	4.433.000
Social Omsorg	4.735.000
Fritid & Fællesskab	603.000
Teknik	378.000
Politisk koordination & Økonomi	2.205.000
I alt	18.209.000

Nedsættelse af flygtningepulje

Fra 2015 har der været afsat en central pulje til de eventuelt øgede udgifter til flygtningeområdet. Midlerne bliver kun fordelt efter konkret bevilling i Byrådet, da opgaverne søges tilrettelagt inden for den eksisterende økonomiske rammer.

Den lavere tilgang af flygtningen betyder, at den centrale pulje i 2017 reduceres med 2 mio. kr. Desuden fastholdes det princip, at eventuelle øgede udgifter behandles i Byrådet med henblik på at tage stilling til konkrete bevillinger.

Der sker en midtvejsevaluering i 2017, herunder stillingtagen til den centrale puljes anvendelse.

Koordination af indsatser hos borgere, hvor der er iværksat mange offentlige aktiviteter

For Hedensted Kommune – såvel som for alle landets kommuner – gælder, at et lille udsnit af borgerne har så tunge og komplekse sociale problemer, at de oplever en række – ofte parallelle – indsatser. Ved at samordne disse, og ved at indgå i dialog med den enkelte borger, familien og netværket vil der ofte kunne ske en fokusering af indsatsen til gavn for både borgeren og fællesskabets økonomi.

Fokuseringen vil ske som et led i kerneopgavetænkningen, hvor en nytænkning og effektivisering af opgaveløsningen vil give den ønskede effekt.

Bl.a. med afsæt i oversigter de områder, hvor der er flest parallelle indsatser iværksat sker der følgende vurdering på udvalgsniveau:

Udvalget for:	
Læring	1.000.000
Beskæftigelse	200.000
Social Omsorg	800.000
I alt	2.000.000

Udmøntningen af indsatsen sker via én fælles, administrativ gruppe der ser på tværs af alle indsatser og organiseringer. Denne gruppe refererer til fællesskabet af de tre politiske udvalg.

Øvrige elementer, hvor det samlede initiativ er placeres inden for ét udvalgsområde

Der er en række øvrige elementer i budgetaftalen, hvor opgaven er entydig placeret inden for ét udvalgsområde. Derfor giver fordelingen sig selv for følgende initiativer:

- Effekt af øget indsats på beskæftigelsesområdet med 4 mio. kr.: Udvalget for Beskæftigelse.
- Disponering af Bufferpuljen med 8,9 mio. kr.: Udvalget for Politisk koordination & Økonomi.
- Bæredygtig drift af Dansk Produktions Univers med 0,8 mio. kr.: Udvalget for Politisk koordination & Økonomi.