



**FAABORG-MIDTFYN  
KOMMUNE**

# **Strategi for omstilling, effektivisering og innovation (2011-2014)**



# Strategi for omstilling, effektivitet og innovation

## Indledning

Kommunalbestyrelsen vedtog i 2007 en overordnet strategi for Faaborg-Midtfyn Kommune, som skal sikre en bæredygtig udvikling i årene frem. Men hvordan skabes plads til udvikling og fornyelse i en tid med store underskud på de offentlige finanser, stigende ledighed, finanspolitiske stramninger og udsigt til en begrænset økonomisk vækst de kommende år?

Læg dertil regeringens plan om en reduktion af de kommunale driftsudgifter med 4 mia. kr. i 2012 og 2013. Faaborg-Midtfyn Kommunes andel heraf udgør ca. 38 mio. kr.

Faaborg-Midtfyn Kommune skal endelig finde et tocifret millionbeløb via afbureaukratisering og regelforenkling, finansiere et voksende demografisk udgiftspres ligesom kommunens likviditet er under pres.

I alt skønnes det samlede finansieringsbehov over en 4-årig periode at udgøre 150 mio. kr. Det svarer til 5,7 pct. af det samlede nettodriftsbudget.

Som svar på de mange udfordringer beskrives en flerårig strategi med fokus på den interne arbejdstilrettelæggelse og organisering. Målet er at tilvejebringe 2/3-dele eller mere af det samlede finansieringsbehov via omstilling, effektivisering og innovation. Den resterende del søges begrænset til et minimum og skal findes via egentlige besparelser og servicetilpasninger.

Strategien for omstilling, effektivitet og innovation samt de nødvendige servicetilpasninger skal sammen med kommunens udviklingsstrategi sætte rammerne for en bæredygtig udvikling i Faaborg-Midtfyn Kommune i årene frem.

**Omstilling** signalerer nye måder at løse opgaver på. Men omstilling kan også medføre en anderledes fordeling af ressourcer mellem områder, herunder fratagelse af "velerhvervede" goder og rettigheder fra borgere og medarbejdere.

**Effektivisering** handler om at få mere ud af de samme penge eller få det samme ud af færre penge. Målet er at skabe mest værdi for borgerne. Erfaringerne viser, at effektiviseringsgevinster ikke kommer af sig selv. De kommer kun, hvis der træffes beslutning om, at de findes, og hvor store de er.

**Innovation** fokuserer på nye og anderledes idéer og metoder til at opnå den ønskede effektivisering. Innovativ tænkning skal kendetegne den fremtidige måde at arbejde på og være med til at skabe en forbedringskultur i organisationen, som understøtter arbejdet med omstilling og effektivisering.

## Økonomiske målsætninger 2011-2014

For at understøtte en bæredygtig udvikling har Økonomiudvalget i foråret 2010 godkendt følgende økonomiske målsætninger:

- Brutto anlægsramme: Op til 140 mio. kr. pr. år
- Langfristet gæld: Max 400 mio. kr.
- Likvide aktiver ultimo året: 75 mio. kr.
- Likviditet efter kassekreditreglen: 175 mio. kr.

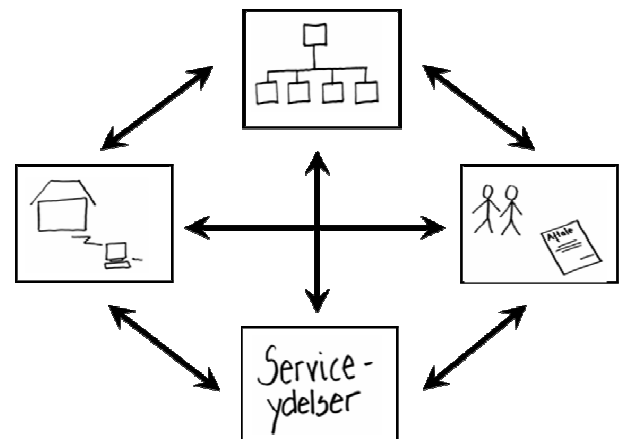
Indfrielsen af målsætningerne vil forbedre kommunens likviditet og forøge det samlede anlægsbudget.

De konkrete anlægsprojekter skal samtidig målrettes strategiske investeringer i energibesparende foranstaltninger og driftsoptimering.

## Indsatsområder

Arbejdet med omstilling, effektivisering og innovation vil fokusere på tre overordnede indsatsområder. 1) De organisatoriske rammer, 2) Medarbejdersiden og 3) Støttefunktioner.

Arbejdet med strategien og sammenhængen mellem de enkelte områder kan illustreres på følgende vis:



# Strategi for omstilling, effektivitet og innovation

Arbejdet vil især fokusere på at hente rene effektiviseringsgevinster. Det kan imidlertid ikke undgås, at omstilling og nye måder at tilrettelægge og organisere opgaverne på vil kunne påvirke den leverede service. Dertil kommer behov for egentlige besparelser.

Som eksempel på sammenhængen mellem service-niveau og strukturtilpasning tages afsæt i biblioteks-området. Her vil man kunne realisere et bedre bibliotekstilbud for færre penge ved at se på biblioteksstrukturen. Et sådant forslag kan være en effektivisering, men kræver samtidig, at man tager politisk stilling til et nyt serviceniveau.

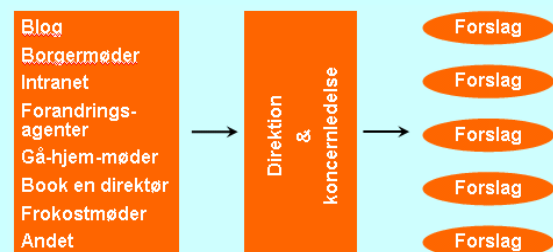
På tilsvarende vis kan der gives eksempler på ændringer, som af nogle vil opleves som en serviceforbedring, mens det af andre vil opleves som en forringelse. For at blive inden for biblioteksverdenen kunne et eksempel være indførelse af døgnåbne biblioteker mod en reduktion af den bemandede åbningstid. Nogle brugere vil opleve det som en udvidet service at få adgang til biblioteket i døgnets 24 timer. Andre vil fokusere på en reduktion i den bemandede åbningstid.

## Medinddragelse

Som en del af strategien opfordres borgere, ledere og medarbejdere til at fremsætte forslag til omstilling, effektivisering og innovation.

Bl.a. via en blog på kommunens hjemmeside, borgermøder, udpegning af forandringsagenter mv. De enkelte forslag behandles af direktion og koncerndelse.

Figur: Illustration af medinddragelsesproces



Der skal samtidig ske en forventningsafstemning, så urealistisk høje forventninger til, hvor mange forslag der kan behandles og gennemføres i år 1, undgås.

I det følgende gennemgås de enkelte indsatsområder. Der vil som en del af gennemgangen ske en opdeling på forskellige underliggende indsatser inden for de enkelte områder.

## De organisatoriske rammer

Faaborg-Midtfyn Kommunes organisationsmodel er baseret på et aftalesystem med i alt 96 aftaleholdere.

Arbejdet med de organisatoriske rammer vil først og fremmest koncentreres om:

- Tilpasning af den kommunale organisation
- Udbud, konkurrenceudsættelse og udlicitering
- Fælleskommunale partnerskaber

I det følgende gives en kort beskrivelse af de enkelte delområder.

### Tilpasning af den kommunale organisation

Tilpasning af den kommunale organisation, herunder strukturtilpasninger, er blandt de væsentligste fokusområder i forhold til omstilling, effektivitet og innovation. Der vurderes, at der kan findes et betydeligt rationale ved at udvikle og optimere den nuværende organisation.

Som eksempel skal der ses på antallet af aftaleområder i kommunen. Kan der med fordel ske en sammenlægning af eksisterende aftaleområder? Kan der gennemføres strukturtilpasninger i forhold til en mere effektiv skole- og daginstitutionstruktur? Kan der indføres fælles ledelse blandt de kommunale institutioner inden for det specialiserede socialområde?



# Strategi for omstilling, effektivitet og innovation

Sideløbende med tilpasningen af den kommunale organisation skal der ses på rutiner og arbejdsgange.

Der løses parallelle opgaver mange steder, f.eks. administration, kørsel af brugere, køb af vikarydelser og madproduktion.

Det er vigtigt, at opgaverne ikke løses dobbelt, at der ikke skabes unødigt ekstraarbejde og at produktionsapparatet udnyttes optimalt. Er der opgaver, som kan løses i fællesskab på tværs af aftaleholderne, skal det naturligvis gøres.

## Fra 112 til 96 aftaleholdere

Faaborg-Midtfyn Kommune har siden kommunens fødsel arbejdet systematisk på at trimme og optimere den kommunale organisation.

Siden 2007 er antallet af aftaleholdere reduceret fra 112 til 96. Bl.a. ved en skolelukning og ved sammenlægning af plejedistrikter, daginstitutioner samt stabe og fagsekretariater.

Ud over en reduktion i antallet af aftaleholdere er der foretaget en række øvrige ændringer, herunder nedlæggelse af en række administrative stillinger og stillinger på mellemliderniveau.

## Udbud, konkurrenceudsættelse og udlicitering

Kommunerne løser en lang række af kerne- og myndighedsopgaver. Disse opgaver vil ikke umiddelbart kunne udbydes til private leverandører.

Ved siden af kerne- og myndighedsopgaverne er der en række funktioner, der uden større problemer kan løses af private leverandører. Derudover er der på enkelte områder en lovgivning, der betyder, at borgerne skal kunne vælge frit mellem kommunal og privat leverandør.

Indenrigs- og Socialministeriet opgør hvert år en indikator for kommunernes konkurrenceudsættelse samt en privat-leverandør-indikator, som opgør kommunernes brug af private leverandører. Både når det gælder kommunernes konkurrenceudsættelse og brug af private leverandører ligger Faaborg-Midtfyn Kommune under landsgennemsnittet og gennemsnittet for Region Syddanmark.

For at sikre, at opgaverne løses mest effektivt skal Kommunalbestyrelsen inden udgangen af 2010 vedtage en udbudsstrategi, der bl.a. skal angive, hvilke områder, der tænkes udbudt samt konkrete mål for konkurrenceudsættelsen. Strategien skal derudover angive en plan for at indfri målene.

Herudover skal mulighederne for offentlig privat samarbejde (OPS) og offentligt privat partnerskab (OPP) i forbindelse med større bygge- og anlægsopgaver afdekkes.

<b>Privat-leverandør-indikator</b>	<b>2008</b>
Faaborg-Midtfyn Kommune	21,4 %
Kommuner i Region Syddanmark	24,7 %
Hele landet	23,1 %

<b>Indikator for konkurrenceudsættelse</b>	<b>2008</b>
Faaborg-Midtfyn Kommune	21,4 %
Kommuner i Region Syddanmark	24,8 %
Hele landet	23,2 %

## Udbud og konkurrenceudsættelse

I 2009 opnåede Faaborg-Midtfyn Kommune en besparelse på 2,7 mio. kr. i forbindelse med udbud af den kollektive trafik og en besparelse på 1 mio. kr. i forbindelse med udbud af lederuddannelsen for kommunens aftaleholdere.

Inden udgangen af 2010 vedtages en udbudsstrategi, der bl.a. skal angive hvilke områder der tænkes udbudt. Som eksempler på sådanne områder kan nævnes:

- Lønproduktion
- Udvendig vedligeholdelse af bygninger
- Rengøring
- Madproduktion
- Kantinedrift

## Fælleskommunale partnerskaber

Fordele og ulemper ved etablering af fælleskommunale partnerskaber skal indgå som en del af de strukturelle overvejelser.

Aktuelt har regeringen planer om at etablere statslige eller fælleskommunale centre for objektiv sagsbehandling.

Objektiv sagsbehandling omfatter folke- og førtidspension, boligstøtte, underholdsbidrag og barselsdagpenge.

Målet er at løse opgaverne stadigt mere omkostnings-effektivt.

På tilsvarende vis skal det overvejes, om andre opgaver med fordel kan organiseres på tværs af kommunegrænser.

Etablering af fælleskommunale partnerskaber er imidlertid ikke et mål i sig selv, og de risici der traditionelt

# Strategi for omstilling, effektivitet og innovation

er forbundet med fælleskommunale partnerskaber skal vurderes særskilt. Herunder en tungere beslutningsproces og afgivelse af "suveræniteten".

## Medarbejdersiden

Faaborg-Midtfyn Kommune er en videnstung arbejdsplads med ca. 4.100 ansatte, der leverer en lang række serviceydelser og myndighedsopgaver til mere end 52.000 borgere.

Medarbejdernes indsats er afgørende for kommunens effektivitet, og medarbejdernes trivsel er udvalgt som et strategisk indsatsområde i 2010 og frem.

Der arbejdes på at nedbringe antallet af sygedage, ligesom der arbejdes systematisk med kompetenceudvikling af kommunens ledere og medarbejdere.

Derudover indgår en række forslag omkring afbureaukratisering og regelforenkling – og altså en mere effektiv udnyttelse af de samlede medarbejderressourcer som et vigtigt indsatsområde.

## Sygefravær og trivsel

Faaborg-Midtfyn Kommune har i 2009 haft et gennemsnitligt fravær på 6,7 pct. Det svarer til 227,4 årsværk eller 84,4 mio. kr. Heraf udgør fravær på grund af sygdom 81 pct.

Det samlede fravær varierer i 2009 fra 3,0 til 17,8 pct. inden for de enkelte arbejdspladser.

Fokus på sygefravær og trivsel kan betale sig. Hvis det eksempelvis lykkes at reducere det samlede fravær til 5 pct., svarer det til ca. 58 årsværk eller 21,4 mio. kr. Dermed kan udgifterne til vikardækning inden for de borgernære serviceområder reduceres betragteligt. Samtidig vil en øget trivsel have en positiv afsmittning på den leverede service.

## Reduceret sygefravær

Faaborg-Midtfyn Kommune har iværksat en række initiativer for at reducere kommunens sygefravær.

For eksempel:

- Etablering af en sundhedsordning
- Trivselsundersøgelser
- Interne kurser
- Tilbud om træning efter arbejdsskader

Fra 2010 er medarbejdernes trivsel udvalgt som et strategisk indsatsområde og omfatter bl.a. en systematisk brug af trivselsundersøgelser.

I bestræbelserne på at nedbringe sygefraværet og fremme trivslen yderligere rettes fokus mod lederens kompetencer. Bl.a. ved gennemførelsen af et 2-årigt lederprogram for kommunens aftaleholdere.

## 2-årig lederuddannelse

I foråret 2010 igangsættes en 2-årig lederuddannelse for kommunens aftaleholdere. Uddannelsen består af tre moduler:

- 1) Personlig ledelse
- 2) Organisation og styring
- 3) Innovationsledelse i offentlige organisationer

Lederuddannelsen har bl.a. til formål tage fat på de særlige ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer, der er en følge af den aktuelle økonomiske situation og det forestående arbejde med omstilling, effektivisering og innovation.

## Mindre bureaukrati og regelforenkling

Regeringen har i oktober 2009 fremsat 105 forenklingforslag under overskriften "Mere tid til velfærd".



## Mere tid til velfærd

Regeringens plan for mindre bureaukrati  
i kommuner og regioner

Oktober 2009  
Regeringen

Formålet med regeringens initiativ er at reducere omfanget af administrative opgaver inden for de store velfærdsområder, herunder folkeskolen, dagtilbud børn og ældreområdet.

Regeringen skønner, at de fremsatte initiativer i 2011 vil kunne frigøre 884 mio. kr. til kommunal service for kommunerne under ét. Faaborg-Midtfyn Kommunes andel heraf udgør ca. 8,3 mio. kr.

# Strategi for omstilling, effektivitet og innovation

Regeringen vil følge op med yderligere initiativer for 2012 og 2013.

Hvert af regeringens forslag til afbureaukratisering og regelforenklning vil blive nøje gennemgået og implementeret i det omfang de kan overføres til forholdene i Faaborg-Midtfyn Kommune. Det kræver dog, at noget tilsvarende ikke er gennemført i forvejen.

Kommunerne er selv forpligtiget til at fremsætte forslag til afbureaukratisering og regelforenklning. Faaborg-Midtfyn Kommune vil derfor gennemgå en række øvrige områder med henblik på at opnå en mere smidig sagsbehandling og en mere effektiv udnyttelse af de samlede ressourcer. Bl.a. via inddragelse af gode idéer og erfaringer fra kommunens borgere, ledere og medarbejdere.

## Støttefunktioner

Ved støttefunktioner forstås en række funktioner, som aflaster eller supplerer de primære service- og myndighedsopgaver, som medarbejderne leverer. Fx funktioner vedr. IT, økonomi, Park og Vej, sekretariatsbistand etc.

I forbindelse med strategien for omstilling, effektivisering og innovation vil arbejdet med støttefunktionerne blive rettet mod:

- En fortsat optimering af indkøbsområdet
- Energibesparende foranstaltninger
- Digitalisering
- Arbejdskraftbesparende teknologi

### Fortsat optimering af indkøbsområdet

Faaborg-Midtfyn Kommune har siden 1. januar 2007 været medlem af Fællesindkøb Fyn, som er et fælleskommunalt samarbejde.

Fællesindkøb Fyn varetager strategiske indkøb af varer og tjenesteydelser for fem fynske kommuner med tilsammen 180.000 indbyggere og mere end 900 decentrale brugere. Det årlige indkøbspotentiale for fællesindkøbet er på ca. 2 mia. kr.

Fællesindkøbet varetager bl.a. udbud af alle vare- og tjenesteydelser for kommunerne. Alle indgåede aftaler markedsføres i ét fælles aftalekatalog internt i kommunerne og der sættes på E-handel som det centrale indkøbsværktøj.

Faaborg-Midtfyn Kommune har siden kommunesammenlægningens start reduceret alle varekøbskonti med 5 pct. og alle tjenesteydelseskonti med 3 pct.

Der skal fortsat arbejdes på at optimere indkøbsfunktionen gennem tværkommunale indkøb, ligesom arbejdet med at styrke den interne organisering og implementering af indkøbsaftaler skal intensiveres.

Målet er at opnå yderligere besparelser og en gennemsnitlig prisudvikling, der er væsentlig lavere end den generelle prisudvikling.

For at realisere målet skal der bl.a. arbejdes for mere forpligtigende aftaler og et endnu større indkøbsvolumen. Fx via en øget aftaledækning, gennem en koordineret indsats mellem de tværkommunale indkøbsfællesskaber og via nye digitale gruppefællesskaber. Der skal herudover ses positivt på mulighederne for tilslutning til statslige indkøbsaftaler.



### Energibesparende foranstaltninger

Som offentlig myndighed har Faaborg-Midtfyn Kommune en særlig forpligtigelse til at spare på energien.

I 2009 og 2010 gennemføres energimærkning af kommunale bygninger under 1.500 kvadratmeter. I 2011 og 2012 gennemføres energimærkning af større kommunale bygninger over 1.500 kvadratmeter.

På baggrund af energimærkningen og tilstandsvurderingen af bygningerne, skal der arbejdes målrettet på bygningsforbedring og energirenovering i overensstemmelse med de spareforslag, der fremgår af energimærkerne og tilstandsvurderingerne.

Initiativerne skal i opstartsfasen finansieres via kommunens anlægsramme. På sigt skal investeringerne hentes hjem via besparelser på energi-, drifts- og vedligeholdelsesudgifter.

Der skal samtidig igangsættes kampagner og skabes incitamenter, der tilskynder kommunens ansatte til en mere energirigtig adfærd. Det skal være sjovt at spare

# Strategi for omstilling, effektivitet og innovation

på energien samtidig med, at det skal kunne betale sig.

## Digitalisering

De senere års øget anvendelse af digitale løsninger har kun i begrænset omfang bidraget til realisering af effektiviseringsgevinster i kommunerne.

En vigtig forudsætning for, at digitalisering kan bidrage til effektivisering, er en standardisering på tværs af kommunegrænser. Som følge heraf har KL igangsat et arbejde omkring udvikling af en fælleskommunal digitaliseringsstrategi. Som en vigtig del af arbejdet skal der fokuseres på mulige digitaliseringsgevinster inden for de store serviceområder.

Faaborg-Midtfyn Kommune tager aktiv del i arbejdet med den fælleskommunale effektiviseringsstrategi og gennemføre politiske drøftelser om, hvordan digitalisering kan frigøre ressourcer i kommunen.

### It-strategi

I sommeren 2009 præsenterede Faaborg-Midtfyn Kommune en ny it-strategi for 2009 – 2012.

It-strategien matcher den fælleskommunale digitaliseringsstrategi med e2012 målsætningen om, at *”al relevant skriftlig kommunikation mellem virksomheder, borgere og den offentlige sektor senest i 2012 skal kunne foregå digitalt”*.

Som en del af strategien skal der desuden arbejdes på en markant øget anvendelse af selvbetjeningsløsninger og kommunale hjemmesider, herunder borger.dk.

### Arbejdskraftbesparende teknologi

De kommende år vil et voksende antal brugere få behov for hjælp og omsorg. Det bliver samtidig vanskeligere at rekruttere medarbejdere. Det kalder på nye og arbejdskraftbesparende teknologier i opgaveløsningen.

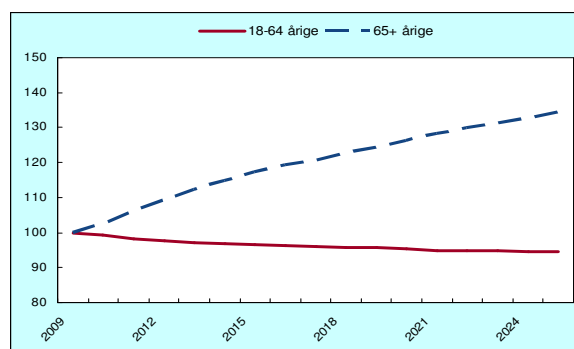
Faaborg-Midtfyn Kommune har over en fireårig periode afsat 4,1 mio. kr. til afprøvning af nye teknologier inden for de borgernære serviceområder. Eksempelvis intelligente hjælpemidler, intelligent tøj, lokaliseringsteknologier, intelligente boliger, rengøringsrobotter, robotter til støtte af funktionstab og lign.

Arbejdet med arbejdskraftbesparende teknologier skal følges tæt og der skal sættes målrettet på området.

Der skal desuden være åbenhed i forhold til nye innovative løsninger.

Anvendelsen af teknologiske løsninger rummer store muligheder, og nye investeringer i arbejdskraftbesparende teknologi de kommende år er vigtig for at sikre en øget effektivitet i opgaveløsningen og kompensere for den demografiske udvikling.

*Den forventede demografiske udvikling i Faaborg-Midtfyn Kommune (2009 = indeks 100)*



I 2009 er der 3,1 borger i den erhvervsaktive alder pr. 65+ årig. I 2025 forventes der alene at være 2,2 borgere i den erhvervsaktive alder pr. 65+ årig.

### Mål for omstilling, effektivisering og innovation

I tråd med de enkelte indsatsområder er der afsat fem overordnede og retningsgivende mål for arbejdet med omstilling, effektivisering og innovation.

1. Faaborg-Midtfyn Kommune skal være digital spydspidskommune
2. Faaborg-Midtfyn Kommune skal være blandt de mest effektive kommuner målt i forhold til udgifter til administration pr. indbygger
3. Faaborg-Midtfyn Kommune sætter kraftigt ind på at reducere det samlede fravær blandt det faste personale
4. Faaborg-Midtfyn Kommune skal være blandt de mest innovative kommuner målt på nye, anderledes og omkostningseffektive måder at løse opgaverne på.
5. Faaborg-Midtfyn Kommune skal være en grøn og miljøbevidst kommune der vælger bæredygtige løsninger til gavn for både miljø og økonomi

Gennemførelsen af de enkelte målsætninger betyder et opgør med ”plejer” og i nogle sammenhænge en øget centralisering og standardisering.

# Strategi for omstilling, effektivitet og innovation

## Serviceydelser

Som nævnt indledningsvis skønnes op mod 1/3 del af det samlede mål på 150 mio. kr. ikke at kunne tilvejebringes via omstilling, effektivisering og innovation. Det kan derfor blive nødvendigt at gennemføre egentlige besparelser/servicetilpasninger, som entydigt vil påvirke borgernes serviceniveau.

Det er endnu for tidligt at anvise konkrete forslag til besparelser. Der er imidlertid ingen tvivl om, at det kan blive nødvendigt at tilpasse serviceydelserne inden for de store velfærdsområder. Eksempelvis i form af en lavere personalenormering i de kommunale dagtilbud, færre timer til tolærerordninger og deletimer i folkeskolen eller mindre tid til praktisk bistand til kommunens ældre medborgere.

## Fordeling af samlet mål for omstilling, effektivisering og innovation

Det samlede mål for omstilling, effektivisering og innovation på 150 mio. kr. er fordelt på delområder.

Mio. kr.	2011	2012	2013	2014
Indkøb	4,5	8	12	16
Afbureaukratisering	8,5	18	26	26
Strukturtilpasning	10	18	20	22
Sygefravær og trivsel	3	6	9	12
Energibesparelser	1	1	2	4
Digitalisering	0	2,5	5	10
Arb.kraftbsp.teknologi	0	2,5	5	10
Udbud og konkurrence	2	2	4	8
Kommunale partnersk.	0	0	2	4
Besparelser	0	19	38	38
<b>I alt</b>	<b>29</b>	<b>77</b>	<b>123</b>	<b>150</b>

Hvert år foretages en vurdering af den anvendte fordeling. Hvis det fx viser sig, at det kun er muligt at finde 20 mio. kr. via afbureaukratisering og regelforenkling i 2013, skal de resterende 6 mio. kr. findes inden for andre områder.

Arbejdet med strategien for omstilling, effektivitet og innovation skal integreres med den årlige budgetlægningsproces, og omfanget af egentlige besparelser søges begrænset mest muligt.

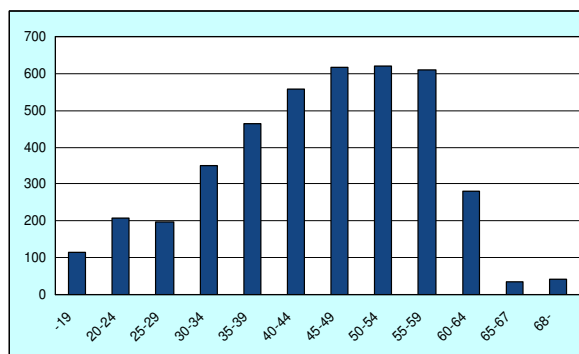
## Personalereduktioner

En stor del af det samlede mål for omstilling, effektivisering og innovation vil blive omsat i færre stillinger.

Hvis ca. 80 pct. af det samlede mål for omstilling, effektivisering og innovation skal udmøntes ved personaleborttagelser, svarer det til godt 300 fuldtidsstillinger fordelt over fire år.

Personalereduktioner forventes i et vist omfang at kunne ske ved naturlig afgang. Bl.a. set i lyset af den aktuelle aldersfordeling i kommunen, hvor mange medarbejdere nærmer sig pensionsalderen.

Figur: Medarbejdere i Faaborg-Midtfyn Kommune pr. 1. december 2009 fordelt på alder



Samtidig viser tal for personaleomsætningen, at der i perioden december 2008 til december 2009 har været en ekstern afgang på 772 medarbejdere og en afgang til anden stilling i kommunen på 828 medarbejdere.

Der har i samme periode været en ekstern tilgang på 800 medarbejdere og en intern tilgang på 828 medarbejdere.

### Personalereduktioner ved naturlig afgang

Det er en erklæret målsætning, at personaleborttagelser så vidt muligt skal ske ved naturlig afgang.

I praksis skal det ske i en tæt dialog med de faglige organisationer og MED-systemet, herunder de lokale MED-udvalg.

## Accept og engagement

Hvis strategien skal blive en succes kræves en bred accept og et stort engagement blandt alle involverede

# Strategi for omstilling, effektivitet og innovation

parter. Der skal derfor arbejdes målrettet på at skabe ejerskab til projektet blandt kommunens ledere, ansatte og interessenter via en åben dialog og en høj grad af medinddragelse.

Desuden skal kommunens ledelsesværdier i spil:

- Vi tager lederskabet på os
- Dialog er en forudsætning for at vi lykkes
- Det skal være sjovt og meningsfuldt at gå på arbejde
- Vi forenkler det komplicerede

Der skal som en integreret del af strategien indtænkes økonomiske incitamenter, der sikrer, at aftaleholderne tilskyndes til at tage aktiv del i arbejdet. Fx via resultatløn.

## Økonomistyring og visitation

En grundlæggende forudsætning for at arbejdet med omstilling, effektivisering og innovation bliver en succes er, at de frigjorte ressourcer ikke skal anvendes til at finansiere budgetunderskud inden for andre områder. Der skal derfor som en del af strategien arbejdes offensivt med kommunens økonomistyring. Bl.a. via:

- Realistiske budgetter
- Stor gennemsigtighed via objektive tildelingskriterier og relevant ledelsesinformation
- Tæt udgiftsstyring og stram visitationspraksis inden for de aktivitetsbestemte rammestyrede områder
- En hensigtsmæssig opbygning af de anvendte budgettildelingsmodeller
- Opbakning til en offensiv styringskultur, hvor kommunens økonomistyring prioriteres højt og hvor de ansattes faglighed suppleres med økonomiske kompetencer
- En videreudvikling af de enkelte aftaleområders rapporteringssystemer
- En stadig tættere og mere effektiv budgetopfølgning med fokus på handleplaner
- Fastholdelse af princippet om anvisning af kompenserende besparelser ifm. tillægsbevillinger

Der skal som noget nyt nedsættes en tværfaglig arbejdsgruppe, der skal analysere visitationspraksis på

tværs af de store driftsområder, herunder pleje- og omsorg, anbringelsesområdet samt handicapområdet.

Hvis Faaborg-Midtfyn Kommune ikke formår at gennemføre en effektiv økonomistyring vil det betyde yderligere besparelser og serviceforringelser.

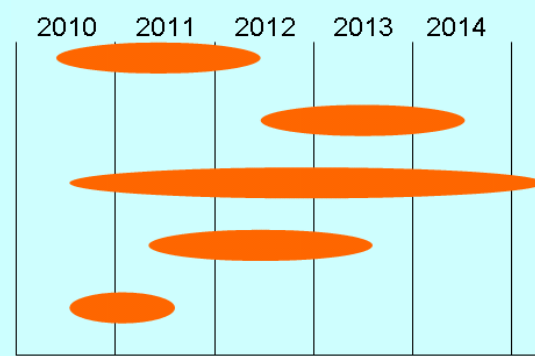
## Udrulning og implementering

Det er ikke muligt at foretage en detaljeret analyse af samtlige indsatsområder i det første år. Områderne er derfor opdelt i faser.

Første fase vedrører 2011 og omfatter indkøb, sygefravær og trivsel, energibesparende foranstaltninger, strukturtilpasninger, afbureaukratisering og regelforenklning samt udbud, konkurrenceudsættelse og udlicitering.

I anden fase der vedrører 2012-2014 vil de foranstående tiltag blive videreført, men omfatter desuden digitalisering, arbejdskraftbesparende teknologi samt kommunale partnerskaber.

Figur: Illustration af projektarbejdets organisering



Arbejdet med nogle indsatsområder kan afsluttes på 1 år. Andre indsatsområder strækker sig over flere år.

Der etableres en projektorganisation forankret i direktionen. Projektorganisationen skal sikre, at arbejdet med de enkelte delområder forløber planmæssigt.

Nogle indsatsområder behandles på tværs af den kommunale organisation, fx optimering af indkøb og energibesparende foranstaltninger.

# Strategi for omstilling, effektivitet og innovation

---

Andre indsatsområder forankres inden for de enkelte fagområder. Fx områderne strukturlpasninger, afbureaukratisering, digitalisering og arbejdsbesparende teknologi.

Den enkelte projektejer skal sikre medinddragelse af et repræsentativt udsnit af de berørte ledere og medarbejdere. Der skal bl.a. lægges vægt på, at de enkelte ledere og medarbejders faglige viden og personlige erfaringer indgår som et vigtigt input ved udformningen af de konkrete løsningsforslag.