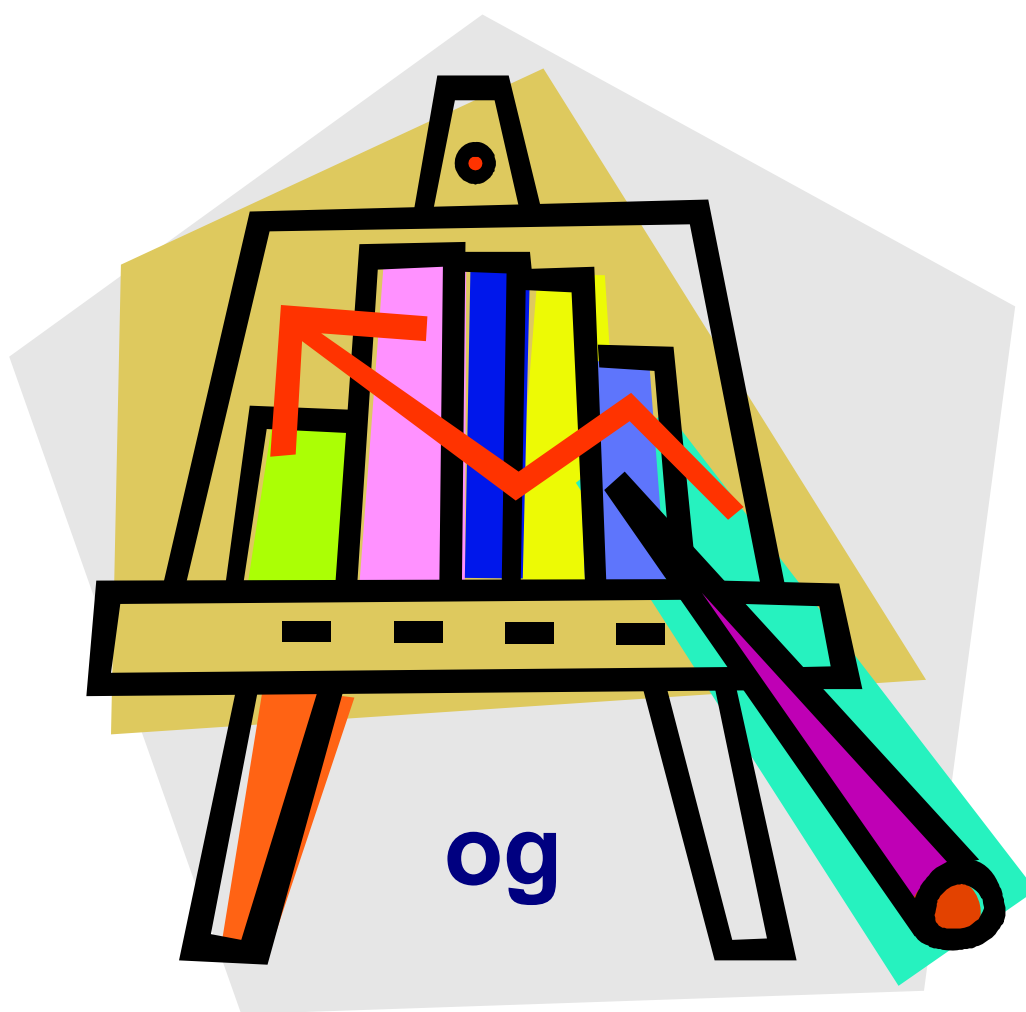


# Effektiviseringer



og

# kommunale budgetter

## Indhold:

<b>Indledning .....</b>	<b>3</b>
<b>Effektiviseringer og rationaliseringer i kommuner .....</b>	<b>4</b>
Definition af effektivitet .....	4
KL's procesguide og inspirationskatalog .....	4
De politiske mål, langsigtede strategier samt politiske redskaber .....	5
<b>Medindflydelse i budgetbehandlingen .....</b>	<b>7</b>
Hvad fremgår af MED- og SU-aftalerne? .....	7
Eksempler på spørgsmål, I kan stille.....	9
<b>Hvor kan jeg hente yderligere viden og inspiration .....</b>	<b>11</b>
Budgetdrøftelse mv. ....	11
Effektiviseringsredskaber .....	12

*Denne vejledning er udarbejdet af en arbejdsgruppe bestående af:*

*Sanne Kjærgaard Nikolajsen, DKK  
Per Brøgger Jensen, DKK  
Kasper Manniche, DKK  
Torben Petersen, FTF-K  
Christian E. Christensen, BUPL  
Ellen Gydesen, AC  
Allan Hauge Nielsen, KTO*

## Indledning

KTO's forhandlingsudvalg har besluttet, at der skulle udarbejdes redskaber om effektiviseringer og de kommunale budgetter til brug for det lokale niveau. Sådanne redskaber kunne fx være et supplement til medbestemmelsesreglerne om budgetforhold eller en opprioritering af budgetviden med særligt henblik på effektiviseringer.

På denne baggrund har arbejdsgruppen udarbejdet denne vejledning til brug for organisationernes lokale repræsentanter.

Kommunerne vedtager hvert år i oktober måned det næste års budgetter. Her beslutes det i realiteten, hvor mange penge, der skal bruges på ældrepleje, børnepasning, folkeskolen, administration, teknik, service og alle de andre kommunale opgaver.

Langt den største udgift i de kommunale budgetter er lønudgifter. Budgetterne er derfor helt afgørende for de vilkår, de ansatte arbejder under og i sidste ende kvaliteten af opgaverne og dermed borgernes tilfredshed og deres opbakning til ydelserne.

Budgetterne er omdrejningspunktet i den kommunale opgavevaretagelse – det er her, det beslutes om opgaverne opprioriteres eller nedprioriteres, om der skal oprettes nye stillinger eller skæres ned.

Gennem budgetterne skal der bl.a. være afsat penge til de lønstigninger, som er aftalt i overenskomsterne og KTO-forliget.

Meget budgetteknik skal på plads i 2006. I de nye kommuner skal man være enige om, hvordan man opgør udgifterne på forskellige områder. Mange kommuner opgør f.eks. i dag ældreudgifterne på forskellige måder i den kommunale kontoplan.

Man skal desuden være opmærksom på, at det ikke kun er i forbindelse med den egentlige budgetbehandling, at effektiviseringer og rationaliseringer kommer på dagsordenen. Det kan forventes at kommunerne i de kommende år vil øge sit fokus på planlægning og identificering af sådanne tiltag med henblik på at forøge det lokale økonomiske råderum.

## Effektiviseringer og rationaliseringer i kommuner

De nye sammenlagte kommuner skal have harmoniseret deres service-niveauer, så der er ens service i hele kommunen. Det vil blive fastlagt i budgettet.

En lang række kommuner vil, bl.a. set i lyset af aftalen med KL's aftale med regeringen om kommunernes økonomi for 2007, benytte lejligheden til at effektivisere og rationalisere i budgetterne.

Af denne aftale fremgår således, at

*"Regeringen og KL er enige om, at kommunalreformen åbner mulighed for den enkelte kommune for over en flerårig periode at hjemtage en række effektiviserings- og synergievinster – både som følge af sammenlægning og som følge af overtagelse af nye opgaver. Regeringen og KL er enige om vigtigheden af, at gevinsterne identificeres, og at der i kommunerne lægges en plan for realiseringen heraf over de kommende år. Der er enighed om, at det økonomiske råderum, som skabes ved at udnytte disse effektiviserings og synergimuligheder, tilfalder kommunerne."*

Nogle rationaliseringer vil først ske om et par år, og det er derfor vigtigt at holde øje med "budgetoverslags-årene" – altså årene efter 2007.

### Definition af effektivitet

Begrebet produktivitet er et udtryk for hvor meget der produceres af serviceydelser i forhold til de afsatte resurser (fx antal undersøgelser for kræft i forhold til de budgettede omkostninger for kræftundersøgelser).

I begrebet 'effektivitet' inddrages også kvaliteten af den service, der bliver leveret i forhold til de mål, der er sat (fx hvor lang ventetid, der er før man bliver undersøgt). Desuden kan man inddrage selve målfastsættelsen: Er ventetiden afgørende for resultatet, eller er der andre mål, som bedre sikrer, at man opnår det bedste resultat? Det kunne fx være overlevelsesheden for henviste patienter, som ikke nødvendigvis kun afhænger af ventetid inden undersøgelsen, men også af undersøgelsens kvalitet (grundighed), optimal prioritering mellem undersøgelse og behandling mv.

Generelt er det meget vanskeligt at måle effektivitet og produktivitet i den offentlige sektor. Modsat den private sektor er der oftest ingen pris på produktet, og forbrugerne skal heller ikke tage stilling til, om prisen er rimelig.

For den offentlige sektor gælder desuden, at serviceydelserne er underlagt særlige rammebetingelser som for eksempel forsyningspligt, ens behandling af alle borgere, aktindsigt i sager mv.

### KL's procesguide og inspirationskatalog

Som vejlednings- og inspirationsmateriale for kommunerne forud for kommunesammenlægningerne pr. 1. januar 2007 har KL udarbejdet et "Inspirationskatalog – effektiviseringer i forbindelse med opgave- og strukturreformen".

Af forordet fremgår bl.a., at ”effektiviseringsgevinster ikke kommer af sig selv. De kommer kun, hvis der træffes politisk beslutning om, at de findes, og hvor store de er”. Og videre i forordet: Det må ”bero på en lokalpolitisk vurdering om og i givet fald hvor stort et givent effektiviseringspotentiale er i den enkelte kommune”.

Om effektiviseringer anføres, at det handler om at få mere ud af de samme penge eller få det samme ud af færre penge. Herudover fremstår besparelser, som også vil bringe serviceniveauet i spil.

Inspirationskataloget indeholder en række beskrivelser om mulige effektiviseringstiltag. Beskrivelserne er områdeopdelt på f.eks. administrationsområdet og dagtilbudsområdet. Indledningsvis indeholder inspirationskataloget dog nogle generelle betragtninger, herunder om effektiviseringspotentiale.

Det er KL's vurdering, at effektiviseringspotentialet i de igangværende kommunesammenlægninger vil befinde sig på et niveau i størrelsesordenen 5-10 pct. af de samlede nettodriftsudgifter. Baggrunden herfor virker ikke overbevisende. Vurderingen er baseret på erfaringer fra Bornholm og en miniundersøgelse blandt forbipasserende deltagere på Kommunaløkonomisk Forum i januar 2006. KL anfører imidlertid, at det må det bero på en lokalpolitisk vurdering og beslutning om effektiviseringsgevinsternes størrelse.

## **De politiske mål, langsigtede strategier samt politiske redskaber**

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

Politikerne har følgende redskaber og mekanismer til effektivisering i kommuner og regioner:

- 1. Anvendelse af nøgletal / Benchmarking**
- 2. Kontraktstyring / økonomisk decentralisering / rammestyring**
- 3. Udbud / udlicitering**
- 4. Generelle produktivitetsgvinster (”grønthøster”-metoden)**
- 5. Fusioner / strukturændringer**
- 6. Ændring af arbejdsgange / IT / Digitalisering**

### **1. Nøgletal / Benchmarking**

Når kommuner måles og sammenlignes indbyrdes med hensyn til hvor effektive de er, bruges der ofte et enhedsomkostningsbegreb, som fx kan være udgiften pr. indbygger på forskellige serviceydelser. Derudover er benchmarking – sammenligning med andre kommuner, opfyldelse af måltal, anvendelse af nøgletal, enhedsomkostninger mv. – blevet et redskab, hvor man søger at måle effektiviteten.

Forudsætningerne for sådanne enhedsomkostninger er ofte forskellige, og de ydelser, som en kommune producerer, er ofte serviceydelser, der ikke er direkte målelige. Som følge heraf er egentlige effektivitetsanalyser sjældne og ofte meget summariske.

## **2. Kontraktstyring/økonomisk decentralisering/rammestyring**

*Intern kontraktstyring er en styreform som allerede har vundet stor udbredelse i mange kommuner. Kontraktstyring er ikke en entydig størrelse, og kan være alt fra kontrakter som primært er et dialog- og udviklingsredskab i relationerne mellem institution, forvaltning og politikere til kontrakter, hvis primære formål er at regulere den økonomiske ramme i form af retningslinjer for økonomisk selvstyre/lønsumsstyring.*

*Den økonomiske decentralisering er efterhånden gennemført overalt i Danmark. Omfanget af decentraliseringen helt ud på institutionsniveau, og de spilleregler, der regulerer den økonomiske decentralisering, er derimod stadig meget forskellige fra kommune til kommune.*

## **3. Udbud/udlicitering**

*Udlicitering af offentlige opgaver har de senere år været fremført som et vigtigt redskab for kommunalpolitikere til at øge effektiviteten. Af aftalen om kommunernes økonomi for 2007 fremgår det, at regeringen og KL er enige om mere konkurrenceudsættelse af de kommunale opgaver. I 2005 konkurrenceudsatte kommunerne ca. 20 % af de opgaver, der må udføres af private leverandører. Regeringen og KL har nu indgået en flerårig aftale om at øge andelen til 25 %. Målet gælder for alle kommuner under ét.*

## **4. Generelle produktivetsgevinster ("grønthøster"-metoden)**

*Med den økonomiske decentralisering og rammestyring er der skabt et let redskab for kommunalpolitikere til at foretage ensartede, procentvise nedskæringer i budgetrammerne. Herved bliver den politiske stillingtagen til serviceniveauet usynliggjort.*

## **5. Fusioner /strukturændringer**

*Ved fusionering af institutioner og sammenlægning og ændringer i forvaltningsstrukturen kan der i visse tilfælde opnås nogle stordriftsfordele, fx i form af fælles styring af indkøb af varer og tjenesteydelser, bedre udnyttelse af personaleresurserne og nedsættelse af antallet af lederstillinger.*

## **6. Ændring af arbejdsgange / IT / Digitalisering**

*Mange kommuner foretager analyser af sagsgange mv. med henblik på at forenkle de administrative processer. Desuden kan fx en digitalisering og anvendelse af IT i forbindelse med borgerbetjeningen i visse tilfælde indebære muligheder for færre personaleresurser.*

## Medindflydelse i budgetbehandlingen

Medarbejdernes mulighed for at få indflydelse på regionens eller kommunens budget er fastlagt i én af to aftaler:

- aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg (TR/SU-aftalen, som gælder i de kommuner, hvor der ikke er indgået en lokal MED-aftale)
- de lokale MED-aftaler, der er indgået i henhold til MED-rammeaftalen.

Der er både i TR/SU-aftalen og i henhold til MED-rammeaftalen opstillet krav om information og drøftelse af budgetforhold.

### Hvad fremgår af MED- og SU-aftalerne?

#### *Aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg (TR/SU-aftalen)*

Af denne aftale fremgår, at det påhviler ledelsen:

- at informere om alle væsentlige forhold af betydning for arbejds- og personaleforholdene,
- at orientere samarbejdsudvalget med henblik på at drøfte blandt andet forslag til budgetter og regnskab,
- at informere om den seneste udvikling og den forventede udvikling i virksomhedens eller forretningsstedets aktiviteter og økonomiske situation,
- at informere og drøfte situationen, strukturen og den forventede udvikling med hensyn til beskæftigelsen i institutionen samt om alle planlagte forventede foranstaltninger, navnlig når beskæftigelsen er truet,
- at informere og drøfte de beslutninger, som kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene, herunder beslutning om virksomhedsoverdragelse.

#### *MED-rammeaftalen*

I denne aftale er:

- der som minimumsbetingelse en tilsvarende informationspligt og adgang til drøftelse om arbejds- og personaleforhold, som i aftalen om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg.
- der desuden en pligt til at fastlægge retningslinier i blandt andet kommunens eller amtets hovedudvalg om procedurer for drøftelse af budgetforslagets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold, herunder hvornår og på hvilket grundlag, drøftelsen skal finde sted.
- det fastlagt, at kommunens eller amtets hovedudvalg skal mødes – normalt en gang om året – med den politiske ledelse for at drøfte budgetforslagets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold. Denne drøftelse skal ske på et så tidligt tidspunkt i budgetbehandlingen, at medarbejderrepræsentanternes synspunkter og forslag kan indgå i grundlaget for kommunalbestyrelsens/amtsrådets beslutninger.

#### *I både TR/SU-aftalen og MED-rammeaftalen påhviler det ledelsen, at*

- informere om den seneste udvikling og den forventede udvikling i virksomhedens eller forretningsstedets aktiviteter og økonomiske situation
- informere og drøfte situationen, strukturen og den forventede udvikling med hensyn til beskæftigelsen i institutionen, samt om alle planlagte forventede foranstaltninger, navnlig når beskæftigelsen er truet
- informere og drøfte de beslutninger, som kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene, herunder beslutning om virksomhedsoverdragelse.

Kravene til informationens indhold og tidspunktet for informationen skal stå i rimeligt forhold til den pågældende sags omfang og karakter, således at kravene til informationen skærpes jo mere omfattende, jo mere kompliceret og jo mere indgribende sagen er for medarbejderne.

Desuden er der indført en forhandlingspligt forud for beslutninger om betydelige ændringer i arbejdstilrettelæggelse og ansættelsesvilkår, herunder virksomhedsoverdragelse. Hvis disse bestemmelser ikke overholdes er der mulighed for at sanktionere.

Herudover henvises til protokollat vedrørende medarbejdernes inddragelse og medvirken ved omstilling, udbud og udlicitering.

En forudsætning for at du kan få indflydelse er, at

➤ *du kender tidsplanen for, hvordan budgettet bliver til.*

Så har du mulighed for at stille spørgsmål, indgå i en dialog og komme med kommentarer, som kan indgå i de endelige beslutninger. Tidsplanen er offentlig. Du kan få en kopi af din leder eller af amtet/kommunen og gennemgå den på et personalemøde eller i MED/SU-udvalget.

➤ *du sikrer dig, at tidspunktet for drøftelserne af budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold sker på et så tidligt tidspunkt som muligt.*

Hvornår dette tidspunkt er, afhænger af hvilke tidsterminer der er for budgetbehandlingen i det enkelte amt eller i den enkelte kommune.

I hovedudvalget/HSU sidder der tillidsrepræsentanter, der er udpeget af organisationerne, men der kan også sidde organisationsvalgte. Det er typisk her, at drøftelserne med regionen eller kommunen om budgetlægningen finder sted. Det er her, at budgetmateriale m.v. udleveres af regionen eller kommunen.

Medarbejderrepræsentanterne skal være opmærksomme på at inddrage (repræsentanter for) de overenskomstgrupper, som ikke er repræsenteret direkte i hovedudvalget.

Et godt tidspunkt for det årlige møde med den politiske ledelse vil kunne være i januar-februar måned, når politikerne fastlægger den økonomiske ramme og lønforudsætningerne. Et godt tidspunkt for drøftelser i hovedudvalget/HSU af budgettets konsekvenser vil desuden være, når der foreligger et konkret budgetforslag. Dette vil typisk være i perioden marts-april.

#### ***Procedureretningslinjer for drøftelse af budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold samt for større rationaliserings- og omstillingsprojekter***

I kommuner/regioner, der har indgået en lokal MED-aftale, er der en pligt til at fastlægge retningslinier i blandt andet kommunens eller amtets hovedudvalg om procedurer for drøftelse af budgetforslagets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold, herunder hvornår og på hvilket grundlag, drøftelsen skal finde sted.

Der er desuden pligt til at aftale retningslinjer for proceduren for drøftelse af større rationaliserings- og omstillingsprojekter.



Herudover skal ledelsen i både MED- og SU-kommuner indgå i en drøftelse (forhandling), med medarbejderne om de forhold i budgettet som har konsekvenser for de arbejds- og personalemæssige forhold.

#### ***Eksempler på procedureretningslinjer:***

- Tidsplan for budgetforslag forelægges MED-hovedudvalget på deres første møde i kalenderåret. Tidsplanen danner grundlag for, hvornår de forskellige MED-udvalg skal inddrages i drøftelserne af budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold.
- MED-udvalgene på område-/forvaltnings-/institutionsniveau inddrages i drøftelserne af budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold på det tidspunkt, hvor ledelsen på det pågældende niveau behandler budgettet.
- Medarbejdernes bemærkninger og evt. forslag til budgettet for område-/forvaltnings- samt institutionsniveau, vedlægges den videre behandling af budgettet. Bemærkningerne indsendes endvidere til hovedudvalget. Hvis medarbejderne ikke ønsker at afgive bemærkninger eller forslag til budgettet skal dette ligeledes fremgå skriftligt.
- Der afholdes møde mellem Økonomiudvalget og MED-hovedudvalget i forbindelse med Økonomiudvalgets udmelding om budgetrammen. Desuden deltager Hovedudvalget i Kommunalbestyrelsens budgetseminar. Hvis der til dette tidspunkt er fremkommet skriftlige bemærkninger/forslag fra medarbejderne til budgettet indgår disse i drøftelserne.
- Der skal til budgettet udarbejdes noter til alle budgetforslag, som har konsekvens for arbejds- og personaleforhold. Ligeledes skal der på alle niveauer redegøres fra ledelsens side om alle de konsekvenser som de enkelte dele i budgettet måtte have for arbejds- og personalemæssige forhold.

## **Eksempler på spørgsmål, I kan stille**

### ***Opret en "budgetbånd"***

Prøv at oprette en "budgetbånd" i regi af MED/SU. Ved at oprette en "budgetbånd" vil I kunne samle resurserne på medarbejdersiden og kunne lægge et fælles pres på arbejdsgiversiden. I "budgetbånden" kan I løbende stille de relevante spørgsmål til ledelsen og informere kollegerne om arbejdet med budgettet.

### ***I kan fx stille følgende spørgsmål til ledelsen:***

- Er der udarbejdet notater, som handler om større problemer i regionen/kommunens overordnede økonomi, f.eks. om forholdet mellem indtægter og udgifter?
- Er der udarbejdet en budgetvejledning fra økonomidirektøren til den øvrige ledelse i forbindelse med, at budgetbehandlingen i organisationen igangsættes?
- Hvornår udmelder økonomiudvalget de første udkast til rammer for det kommende budgetår for de enkelte områder?
- Er der udarbejdet relevante papirer i forbindelse med drøftelsen af de første udkast til rammer?

### ***Specielt vedr. effektiviseringer kan I fx stille følgende spørgsmål:***

- Er der områder, som skal omdannes til kontraktstyrede enheder?
- Er der områder, hvor man planlægger at foretage udbud af serviceydelser og i givet fald hvilke?
- Er der indregnet generelle produktivtetsgevinster/effektiviseringer i budgetudkastet, dvs. konkrete reduktioner af budgettet og hvor og hvor meget? Hvad er begrundelsen? Hvad skal disse reduktioner finansiere?
- Er der brugt den officielle pris- og lønfremskrivning, eller er den lavere (dvs. en slags skjult besparelse – "grønthøster")

- Forudsætter budgetrammerne, at der skal der ske institutionssammenlægninger eller andre strukturændringer?
- Er der udarbejdet særlige ”budgetanalyser” med henblik på ændring af arbejdsgange og på hvilke områder?
- Er der anvendt nøgletal/benchmarkanalyser – hvis ja – hvad viser de, og vil de få konsekvenser for antallet af institutioner/enheder og antallet af ansatte?

Medarbejdersiden har mulighed for at tilkalde sagkyndig vejledning og bistand til MED/SU-udvalget ved budgetbehandlingen (TR/SU-aftalens § 22, stk. 10). Det vil ofte være en person fra økonomiafdelingen, der kan komme og forklare, hvad de forskellige konti på budgettet indeholder af penge til fx ny løn, vikardækning mv.

***Nedenstående spørgsmål og overvejelser kan I tage udgangspunkt i under den generelle behandling af kommunens eller regionens budget:***

- Sæt tidsplanen på dagsordenen i hovedudvalget, før den forelægges til politisk vedtagelse. Er der mulighed for reel indflydelse jævnfør tidsplanen? Få eventuelt skrevet inddragelse af medarbejderne direkte ind i tidsplanen – fx i form af tid til drøftelser af budgettets konsekvenser i såvel hovedudvalg/HSU som i samarbejdsudvalg eller lignende på arbejdspladserne. Der vil også kunne stilles forslag om, at personalerepræsentanter fra hovedudvalget deltager i regionsrådets eller byrådets budgetseminar.
- Tilrettelæg ”årets gang”. Lav en liste over de informationer hovedudvalget skal bruge for at løse opgaverne på budgetområdet. Nedsæt eventuelt en budgetbande.
- Hvor stor er lønfremskrivningen? Fremskrives der med de omkostningsprocenter, der fremgår af KTO-forliget? Er der taget højde for reststigningen - hvordan?
- Er der sammenhæng mellem de mål og aktiviteter, der skal nås, og så de lønmidler, der er afsat?
- I hvilke situationer kan lønbudgettet reguleres i løbet af året – hvordan håndteres usikkerheder i budgettet vedrørende fx ved barsel, sygdom, uplanlagt overarbejde mv.?
- Er der afsat centrale midler til prioriterede opgaver/formål, herunder til lokal løndannelse. Efter hvilke principper kan disse anvendes?

Kommunens eller regionens budget skal være vedtaget senest den 15. oktober. I den sidste måned op til budgetvedtagelsen vil der typisk kun være begrænset mulighed for indflydelse gennem MED/SU-systemet.

Efter vedtagelsen af budgettet afholdes der ofte orienteringsmøder for samarbejdsudvalgsmedlemmer, forvaltningschefer m.fl. Her kan beslutningerne alene tages til efterretning.

## Hvor kan jeg hente yderligere viden og inspiration

Du kan på nedenstående hjemmesider hente yderligere viden og inspiration om redskaber til effektivisering, der kan komme tale i forbindelse med budgetbehandlingen. Ligeledes er samlet henvisninger til hvor du kan hente inspiration om indflydelse på budgettet og vejledninger til brug for fastlæggelse af budgettet. Listen er ikke udtømmende.

På [www.kto.dk](http://www.kto.dk) finder du denne vejledning mv. Listen vil blive ajourført med mellemrum. (Under [www.kto.dk](http://www.kto.dk); klik på knappen "TR/MED lokalt", der ligger på menubjælken).

### *Lønfremskrivning i budget 2007*

Læs notat fra BUPL og FOA om lønfremskrivninger i budgettet for 2007:  
<http://www.bupl.dk/forh/forhandler.nsf/dok/FS0710!opendocument>

### *Opdaterede lønomkostningsprocenter i KTO-forliget*

På [www.kto.dk](http://www.kto.dk) finder du de opdaterede tal.

### *Budgethjul*

På [www.foa.dk](http://www.foa.dk) er præsenteret et "budgethjul". Budgethjulet er et værktøj, der beskriver, hvordan budgetprocessen forløber. Det viser, hvem der gør hvad - og hvornår de gør det: <http://www.foa.dk/sw139065.asp>

### *Budgetnyt fra DKK*

DKK udarbejder 'nyhedsbrev' om KL's budgetvejledning (DKK vil sende små nyhedsbreve ud hver gang KL kommer med en ny udgave af deres budgetvejledning med forslag til spørgsmål man kan stille lokalt):  
<http://www.dkk.dk/index.asp?ArtikelNr=5994>

### *Kommunal økonomi*

Information mv. om kommunernes økonomi (BUPL's hjemmeside):  
<http://www.bupl.dk/forh/forhandler.nsf/dok/FS0708!OpenDocument>

### *Medbestemmelse*

På [www.kto.dk](http://www.kto.dk) findes alle aftaler om tillidsrepræsentanter, samarbejde, medindflydelse og medbestemmelse.

På Medarbejderportalen.dk findes en række notater vedr. behandlingen af budget2007: <http://www.medarbejderportalen.dk/Index.asp?Menu=250407>

### *Indenrigsministeriets regler om budget- og regnskabssystem*

På indenrigsministeriets hjemmeside findes på adressen,  
<http://www.im.dk/guleMappe/maingul.asp> alle regler om kommunernes og regionernes budget- og regnskabssystemer på en rimelig forståelig måde.

Det autoriserede Budget- og regnskabssystem omfatter et sæt af regler vedrørende formen for kommunernes årsbudget, flerårige budgetoverslag og regnskab m.v. Reglerne er fastsat af indenrigsministeren med hjemmel i den kommunale styrelseslovs §§ 46 og 57.

*Anvendelse af nøgletal / Benchmarking*

Nøgletal for de nye kommuners økonomi ('Det Ny Danmark' på [www.dkk.dk](http://www.dkk.dk)):

<http://www.dkk.dk/index.asp?TopMenu=124&TopMenu2=134>

*Kontraktstyring / decentralisering / rammestyring*

På [dkk.dk](http://www.dkk.dk) er der en pjece om styreformer:

[http://www.dkk.dk/Images/pjecer/pdf/Styreformer\\_i\\_de\\_nye\\_7C1F7.pdf](http://www.dkk.dk/Images/pjecer/pdf/Styreformer_i_de_nye_7C1F7.pdf)

På [personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) er der et tema om kontraktstyring og medindflydelse:

<http://www.personaleweb.dk/perl/q?po=topic&rm=expand&id=4520663>

På [medarbejderportalen.dk](http://www.medarbejderportalen.dk) er der særligt disse indgange til styreformer:

Mål- og rammestyring:

<http://www.medarbejderportalen.dk/Index.asp?Menu=60103>

Kontraktstyring:

<http://www.medarbejderportalen.dk/Index.asp?Menu=60105>

På disse sider har BUPL samlet dokumenter og links, som kan give viden og overblik om styreformerne i en kommune:

<http://www.bupl.dk/forh/forhandler.nsf/dok/FS0709!opendocument>

*Udbud / udlicitering*

På [www.kto.dk](http://www.kto.dk) findes under medlemsorganisationer emnesiden, 'Udbud og udlicitering', bl.a. en vejledning om behandling af sager vedr. påstået brud på udliciteringsprotokollatet.

På [Medarbejderportalen.dk](http://www.medarbejderportalen.dk): <http://www.medarbejderportalen.dk/Index.asp?Menu=60300> Under emnerne om udbud findes konkrete redskaber og anbefalinger.

På [www.udbudsportalen.dk](http://www.udbudsportalen.dk) er generelt samlet arbejdsgivernes anbefalinger til en udbudsproces.

*Fusioner / strukturændringer*

Områdeledelse:

<http://www.medarbejderportalen.dk/Index.asp?Menu=60106>

På [personaleweb](http://www.personaleweb.dk) under temaet om kontraktstyring behandles også spørgsmålet om fusioner på institutionsniveau.

<http://www.personaleweb.dk/perl/q?po=topic&rm=expand&id=4520667>

På [bupl.dk](http://www.bupl.dk) findes materiale om institutionsstruktur på følgende link:

<http://www.bupl.dk/web/internet.nsf/Indhold/26FE75963E15580AC1256F4300356C0A!OpenDocument>

### *Ændring af arbejds gange / IT / Digitalisering*

På medarbejderportalen er samlet information om organisations- og ledelsesudvikling: <http://www.medarbejderportalen.dk/Index.asp?Menu=60400>

### ***Materiale fra KL vedr. budget 2007 og serviceharmonisering***

KL har bl.a. udarbejdet en procesguide om budget og et inspirationskatalog om effektiviseringsgevinster.

Materialet findes på <http://www.kl.dk/serviceniveau>

Her findes bl.a.:

### **Procesguide om budget 2007 og serviceharmonisering**

KL's Procesguide om budget 2007 og serviceharmonisering er udarbejdet med henblik på at give kommunerne inspiration til arbejdet med at fastlægge principper for, hvordan serviceniveauet ønskes harmoniseret, inspiration til opstilling af principper for, hvordan effektiviseringsgevinster skal indhøstes, samt inspiration til at finde metoder til budgetlægning af nye opgaver.

### **Inspirationskatalog om effektiviseringsgevinster**

KL har udarbejdet et effektiviseringskatalog, der kan betragtes som et støttemateriale til "Procesguide – Budget 2007 og serviceharmonisering". I effektiviseringskataloget har KL fra kommunerne indsamlet en række forslag til og kommunale eksempler på effektiviseringsgevinster fra de kommunale serviceområder.

### **Artikel om serviceharmonisering i de sammenlagte kommuner**

*Økonomiaftalerne mellem regeringen og henholdsvis KL og Regionsforeningen*

På [www.kto.dk/Udsendelser/Medlemsorganisationer/MO\\_emner/indhold\\_regering\\_lovgivning.htm](http://www.kto.dk/Udsendelser/Medlemsorganisationer/MO_emner/indhold_regering_lovgivning.htm) finder du de indgåede aftaler mellem regeringen og henholdsvis KL og regionsforeningen om kommunernes og regionernes økonomi for 2007.