

# REVISIONSRAPPORT

## INTERN REVISION

Jesper Andersen  
Solveig Petersen  
Tommy Jacobsen  
Helle Lund Jørgensen

Intern Revision



23. april 2019

## Smarte investeringer i kernevelfærden Økonomiforvaltningen

## MODTAGER

Peter Steensgaard Mørch  
Mads Grønvald

**Indholdsfortegnelse**

1.	INDLEDNING OG FORMÅL .....	3
2.	LEDELSESRESUME .....	4
3.	KONKLUSION .....	5
4.	FORVALTNINGENS TILTAG .....	9
5.	DESIGN AF REGLER FOR SMARTE INVESTERINGER .....	10
5.1	BUDGETAFTALER OG ANDRE POLITISKE BESLUTNINGER I RELATION TIL SMARTE INVESTERINGER.....	10
5.2	RETNINGSLINJER FOR BUDGETOPFØLGNING OG ANLÆGSREGNSKAB .....	12
6.	FORVALTNINGERNES IMPLEMENTERING AF REGELSÆTTET .....	14
6.1	ØKONOMIFORVALTNINGENS ANSVAR .....	14
6.2	GEVINSTREALISERING .....	14
6.3	MEDARBEJDEROMKOSTNINGER OG OVERHEAD.....	15
6.4	EFFEKTIVISERINGSKREDSEN .....	15
6.5	TEST AF IMPLEMENTERING .....	16
7.	TEST AF PROCESSENS EFFEKTIVITET .....	17
8.	GENNEMGANG AF CASES .....	18
BILAG 1	Udvalgte cases fra puljen smarte investeringer i kernevelfærden .....	20
BILAG 2	Skabelon for business case .....	21
BILAG 3	Vejledning til gevinstrealisering .....	27
BILAG 4	Prisfastsættelse af medarbejderressourcer.....	30
BILAG 5	Definition af prioriteter for væsentlighedsniveau.....	32

## 1. INDLEDNING OG FORMÅL

Intern Revision har i overensstemmelse med revisionsplanen for 2018 foretaget en undersøgelse af ordningen vedrørende smarte investeringer.

Parterne i budgetaftalen for 2016 var enige om at igangsætte en strategi for implementering i ny teknologi i kommunens drift, uddannelse af kommunens medarbejdere samt inddragelse af borgere og virksomheder. Strategien skal sikre, at nye teknologiske muligheder omsættes til intelligente effektiviseringer og bedre borgeroplevelser. Parterne var tillige enige om, at der i de kommende år skulle afsættes investeringspuljer i de årlige budgetter til at understøtte strategien.

Økonomiudvalget har truffet beslutning om, hvilke forudsætninger der skal være opfyldt for at få del i midlerne fra investeringspuljerne.

Formålet med undersøgelsen er at vurdere, om designet for udmøntningen af smarte investeringer er tilrettelagt på en hensigtsmæssig måde og i overensstemmelse med intentionerne for ordningen.

Endvidere er det formålet at undersøge og vurdere, hvordan forudsætningerne for at benytte ordningen er implementeret i konkrete business cases, og hvordan der følges op på, at investeringsmidlerne anvendes som forudsat, og at effektiviseringerne realiseres som forventet.

### Design

Aktuelle og tilgængelige regler og retningslinjer er en forudsætning for, at ledere og medarbejdere dels kan udmønte gældende lovgivning, kommunalpolitiske beslutninger dels kan sikre en ensartet og effektiv opgaveløsning.

### Implementering

Regler og retningslinjer skal være implementeret i forvaltningerne, før de har en effekt. Det betyder, at regler og retningslinjer skal være kendte, accepterede og indført i praksis.

### Effektivitet

Vurderingen af om regler, retningslinjer og kontroller er effektive påses gennem en konkret test af, om de fungerer efter hensigten, herunder om de medvirker til at forebygge, opdage og korrigere evt. fejl og mangler på området.

Forvaltningens behandling af revisionsrapporter herunder fremlæggelse for Økonomiudvalget følger den af Økonomiudvalget besluttede rapporteringspraksis.

Rapporten forelægges for Revisionsudvalget.

## 2. LEDELSESRESUME

Intern Revision har foretaget en undersøgelse af forvaltningernes administration af ordningen vedrørende puljer til smarte investeringer i kernevelfærden.

For at imødekomme effektiviseringsbehovet har politikerne valgt at afsætte en pulje til langsigtede investeringer i kernevelfærden. Vi forstår, at puljerne skal hjælpe forvaltningerne med at imødekomme effektiviseringsbehovet i de kommende år. Puljerne er et incitament til forvaltningerne om at søge midler til smarte investeringer, som skal medvirke til, at det ønskede omstillingsbidrag i kommunen realiseres ved intelligente effektiviseringer frem for simple besparelser. Midlerne til smarte investeringer skal således ikke tilbagebetales men finansieres af kommunens råderum som tilskud på baggrund af godkendte business cases.

Det er vores vurdering, at den godkendelsesproces, den skabelon og de retningslinjer, vi har gennemgået, i al væsentlighed er designet hensigtsmæssigt og betryggende. Vi har enkelte anbefalinger til regelsættet, som fremgår i afsnit 3.

Det er vores vurdering, at regler og retningslinjer vedrørende smarte investeringer i kernevelfærden er kendte og accepterede, men kun delvist implementeret i praksis i forvaltningerne.

Af retningslinjerne fremgår, at *"Forvaltningerne udarbejder investeringsforslag og Økonomiforvaltningen godkender investeringsforslagene med henblik på at sikre at forslagene lever op til de af Økonomiudvalget fastsatte kriterier for udmøntning af puljen"*.

Vi har gennemgået 14 ud af 89 potentielle business cases fra årene 2016 og 2017. Vores gennemgang har vist, at der i flere cases er mangler i forhold til forvaltningernes beskrivelse af beregningsforudsætningerne for investeringsbehovet, beregningsforudsætningerne i forhold til potentialet (effektiviseringen) og endelig i forhold til økonomiske opfølgningsmål.

Økonomiforvaltningens kontrol af, at de endelige business cases er udarbejdet i overensstemmelse med det gældende regelsæt, har ikke været effektiv. Dette gør det vanskeligt at påse og efterprøve, hvorvidt effektiviseringsgevinsten realiseres som forudsat.

I overensstemmelse med god offentlig økonomistyring skal der foretages tæt opfølgning på projekter. Det er derfor afgørende, at der i de enkelte business cases er beskrevet dels forudsætningerne for bevillingerne anvendelse, dels angivet konkrete økonomiske mål (succeskriterier) for realisering af effektiviseringspotentialet samt en baseline, der gør det muligt at følge op på, hvorvidt man reelt opnår de gevinster, der er forudsat ved bevillingen af investeringerne.


Vores gennemgang har vist, at det i 2 cases ikke fuldt ud kan dokumenteres, at de afholdte udgifter er anvendt til formålet.

Vi har givet forvaltningerne mulighed for, uden hensyntagen til eventuelle manglende beskrivelse af beregningsforudsætningerne i business casen, at dokumentere, hvorvidt det økonomiske potentiale er realiseret som forudsat. Gennemgangen har vist, at forvaltningerne generelt har vanskeligt ved efterfølgende at dokumentere i hvilken grad det økonomiske potentiale er realiseret eller vil blive realiseret fuldt ud.


Der henvises i øvrigt til afsnit 3, hvor observationer samt konklusioner og anbefalinger er uddybet.


### 3. KONKLUSION


Vores gennemgang har givet anledning til følgende konklusioner:

Forvaltning	ØKF	Revisionsområde	Smarte investeringer	Væsentlig-hedsniveau
Reference	Kap. 5	Revisionsemne	Design	
Observationer	<p><b>Design af regler og retningslinjer</b> Vi har vurderet det regelsæt og den skabelon, der skal anvendes i forbindelse med forvaltningernes ansøgninger (Business case).</p> <p>Det er vores opfattelse, at skabelonen i al væsentlighed er hensigtsmæssig og betryggende, hvis den anvendes og udfyldes i overensstemmelse med intentionerne (implementering). Vi har dog observeret, at der ikke er retningslinjer for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvordan forvaltningerne skal forholde sig, såfremt man ønsker at standse et projekt før planlagt, herunder hvordan påvirkes de allerede budgetterede effektiviseringer</li> <li>• hvordan man skal forholde sig i forhold til eventuelle overskydende midler.</li> </ul> <p>Økonomikredsen har vedtaget en model for prisfastsættelse af medarbejderomkostninger (løn + overhead). Det er vores vurdering, at overhead indeholder udgifter til ledelse og indirekte henførbare udgifter, som i forvejen er finansieret.</p>			
Konklusion og anbefalinger	<p>Det anbefales, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der i regelsættet anføres, hvordan driftsmidler tilbageføres, og hvordan allerede budgetterede effektiviseringer påvirkes af, at et projekt ikke gennemføres som planlagt, og der derved ikke længere er tæt kobling mellem initiativer, der modtager midler og effektiviseringen</li> <li>• Det præciseres at opfølgningen af de enkelte forslags succeskriterier skal omfatte økonomiske mål.</li> <li>• Overheadudgifter på årligt 127.000 kr. genovervejes. Det er vores opfattelse, at overheadudgifter kun bør indeholde direkte henførbare udgifter. Det vurderes, at et realistisk bud på direkte henførbare udgifter udover løn bør være i størrelsesordenen 30.000 kr. årligt.</li> </ul>			
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>Økonomiforvaltningen vil udarbejde retningslinjer for tilbageførelse af uforbrugte investeringsmidler og håndtering af ændringer i de budgetterede effektiviseringer, der tager udgangspunkt i kommunens bevillingsregler.</p> <p>Økonomiforvaltningen vil ligeledes præcisere i skabelonen for business cases, at business casene skal omfatte opfølgning på økonomiske mål. I samarbejde med forvaltningerne afstemmes der fælles retningslinjer herfor med udgangspunkt i "Vejledning til gevinstrealisering".</p> <p>Økonomiforvaltningen vil desuden i samarbejde med forvaltningerne opdatere kommunens beregning af overhead.</p>			

	<p>Arbejdet forankres i Budget- og Regnskabskredsen og godkendes af Økonomikredsen. Det endelige produkt vil indgå i forbindelse med indstillingen til Økonomiudvalget om proces og principper for investeringspuljerne 2020.</p> <p>Tidsfrist for afslutning af implementering: December 2019</p>	
--	--	--

Forvaltning	Alle forvaltninger	Revisionsområde	Smarte investeringer	Væsentlig-hedsniveau
Reference	Kap. 6	Revisionsemne	Implementering	
Observationer	<p><b>Efterlevelse af regelsæt (implementering)</b></p> <p>Vi har påset, hvorvidt regler og retningslinjer vedrørende smarte investeringer i kernevelfærd er kendte, accepterede og implementeret i praksis i forvaltningerne.</p> <p>Vores gennemgang har vist, at der i flere af forvaltningernes cases er mangler i forhold til beskrivelse af beregningsforudsætningerne for investeringsbehovet, beregningsforudsætningerne for potentialet (effektiviseringen) og endelig i forhold til økonomiske opfølgingsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I 1 case er der væsentlige afsnit i skabelonen, der ikke er udfyldt eller slettet.</li> <li>• I 3 cases er beregningsforudsætningerne for investeringsbehovet ikke tilstrækkeligt dokumenteret.</li> <li>• I 6 cases er beregningsforudsætningerne for effektiviseringspotentialet ikke tilstrækkeligt dokumenteret.</li> <li>• I 9 cases er der ikke fastsat økonomiske opfølgingsmål.</li> </ul> <p>Af retningslinjerne fremgår, at <i>"Forvaltningerne udarbejder investeringsforslag og Økonomiforvaltningen godkender investeringsforslagene med henblik på at sikre at forslagene lever op til de af Økonomiudvalget fastsatte kriterier for udmøntning af puljen"</i>.</p>			
Konklusion og anbefalinger	<p>ØKF's kontrol af, at de endelige business cases er udarbejdet i overensstemmelse med det gældende regelsæt, har ikke været effektiv.</p> <p>Det henstilles, at både forvaltningerne og ØKF fremover sikrer, at beregningsforudsætninger og økonomiske opfølgingsmål er tilstrækkeligt beskrevet således, at der er muligt at påse, hvordan forvaltningerne følger op på gevinstrealiseringen. Der henvises til Vejledning til gevinstrealisering (bilag 3), som med fordel kan følges, når planen for gevinstrealisering beskrives i business casen.</p>			
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>Økonomiforvaltningen vil gennemgå de eksisterende interne arbejdsgangsbeskrivelser og heri præcisere forudsætninger for at et investeringsforslag opfylder puljens kriterier med henblik på at sikre en effektiv kvalitetskontrol.</p> <p>I samarbejde med forvaltningerne afstemmes der fælles retningslinjer for angivelsen af beregningsforudsætninger og økonomiske opfølgingsmål i investeringsforslag med udgangspunkt i "Vejledning til gevinstrealisering". Arbejdet forankres i kommunens effektiviseringskreds. Der indarbejdes økonomiske opfølgingsmål i investeringsforslag der forelægges fra og med forhandlingerne om budget 2020.</p> <p>Tidsfrist for afslutning af implementering: Medio 2019.</p>			

Forvaltning	TMF – BUF	Revisionsområde	Smarte investeringer	Væsentlig- hedsniveau
Reference	Kap. 7	Revisionsemne	Effektivitet	
Observationer	<p><b>Anvendelse til formålet</b> Udmøntede midler fra investeringspuljerne er underlagt kommunens bevillingsregler, hvilket indebærer, at midlerne skal anvendes i overensstemmelse med forudsætningerne og til formålet med bevillingen. Det betyder ligeledes, at såfremt der sker indholdsmæssige ændringer til investeringen, der væsentligt ændrer forudsætningerne for bevillingen, skal forvaltningen ansøge ØU og BR om godkendelse af ændringen.</p> <p>I 2 cases kan forvaltningerne ikke dokumentere, at alle afholdte udgifter er anvendt til formålet, eller der er sket væsentlige indholdsmæssige ændringer til investeringen, der ikke er politisk godkendt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BUF – Arbejdspladsen i Fokus. En del af investeringsmidlerne er uddelt til skoler og daginstitutioner som puljemidler. Der foreligger ikke dokumentation for, at de tildelte puljemidler er anvendt til formålet.</li> <li>• TMF – Insourcing af drift og tilsyn med broer. Projektet er ikke gennemført, og investeringsmidlerne er ikke anvendt til indkøb af det materiel, der er anført i business casen.</li> </ul>			
Konklusion og anbefalinger	Det henstilles, at kommunens bevillingsregler efterleves.			
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p><b>Børne- og Ungdomsforvaltningen</b> Vedrørende BUFs investeringscase 'Arbejdspladsen i fokus' vil forvaltningen fremadrettet implementere følgende arbejdsgange for at sikre, at kommunens bevillingsregler overholdes ved puljeudmeldinger i 'Arbejdspladsen i fokus':</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. At programlederen kun puljeudmelder frikøb beskrevet i samarbejdsaftalerne, hvor det fremgår mere tydeligt, hvordan frikøbet er beregnet og hvilke medarbejdere, det drejer sig om.</li> <li>2. At fremadrettede betalinger af samtlige kontrakter med eksterne konsulenter går igennem programlederen.</li> <li>3. At udgifter bogført til mødeforplejning eller andet relateret til 'Arbejdspladsen i fokus' på arbejdspladsen tydeligt fremgår af "Arbejdspladsen i fokus", så der kan trækkes posteringstekster eller bedes om dokumentation efterfølgende.</li> </ol> <p>Tidsfrist for afslutning af implementering: april 2019.</p> <p>I BUF vil der være øget fokus på, at der er indarbejdet forretningsgange lignende ovenstående for at sikre, at bevillingsreglerne efterleves i alle cases og at udgifter konteres, så det er muligt at dokumentere, om udgifter knytter sig til en specifik case.</p> <p><b>Teknik- og Miljøforvaltningen</b> TMF vil skærpe de interne retningslinjer for investeringscases i forvaltningen. Dette vil både ske via skærpede krav i håndbog for forvaltningens omstillingsarbejde, samt via øget opfølgning på vedtagne investeringscases. Såfremt forvaltningen fremadrettet oplever, at en investeringscase ikke kan implementeres, vil forvaltningen forelægge sag for udvalget omkring håndtering.</p> <p>Tidsfrist for afslutning af implementering i TMF: 1. august 2019</p>			

Forvaltning	Alle forvaltninger	Revisionsområde	Smarte investeringer	Væsentlig- hedsniveau
Reference	Kap. 8	Revisionsemne	Gennemgang af cases	
Observationer	<p><b>Dokumentation for realisering af det økonomiske potentiale</b> På trods af det tidligere anførte omkring manglende overholdelse af de formelle regler i forbindelse med ansøgning om midler fra investeringspuljerne, kan de enkelte cases alligevel godt have opnået målet med investeringen, således at casen i realiteten har været en succes.</p> <p>Vi har derfor givet forvaltningerne mulighed for, uden hensyntagen til eventuelle manglende beskrivelse af beregningsforudsætningerne i business casen, at dokumentere, at det økonomiske potentiale er realiseret som forudsat.</p>			
Konklusion og anbefalinger	<p>Vores gennemgang har givet anledning til følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• To forvaltninger (SUF og BIF) oplyser, at de vil tilbageføre i alt 21 mio. kr. ikke-forbrugte anlægsmidler til kommunens kasse</li> <li>• Mange projekter er som minimum forsinket 1 år, og derved er der ikke som forudsat en tæt kobling mellem initiativer, der modtager midler og effektiviseringen ved projektets start, idet effektiviseringerne budgetteres for optimistisk.</li> <li>• Forvaltningerne har generelt vanskeligt ved efterfølgende at dokumentere i hvilken grad det økonomiske potentiale er realiseret eller vil blive realiseret fuldt ud.</li> </ul> <p>Det skal henstilles, at økonomi og opfølgingsmål er tilstrækkeligt beskrevet og dokumenteret ved projektets start, og at der etableres en effektiv projektstyring.</p> <p>Det anbefales, at forvaltningerne fremover er mere realistiske i forhold til igangsætningen og fremdriften i projekterne.</p>			
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>Forvaltningerne er enige om at skærpe fokus på en effektiv projektstyring, realistisk igangsætning og fremdrift i projekter.</p> <p><b>Økonomiforvaltningen</b> Siden 2016 er der sket en samling og udvikling af kompetencerne omkring udarbejdelsen af investeringscases i Økonomiforvaltningen for at forbedre grundlaget for udarbejdelsen og opfølgningen på business cases. Det vurderes således, at der er opnået øget fokus på at sikre, at økonomi og opfølgingsmål er tilstrækkeligt beskrevet ved projektets start, og at der i dag er en mere effektiv projektstyring af investeringscases end i 2016.</p> <p><b>Kultur- og Fritidsforvaltningen</b> Under udarbejdelsen af cases vil forvaltningen fortsat have øget fokus på dokumentation af beregningsforudsætningerne for investeringsbehovet, økonomiske opfølgingsmål og effektiviseringspotentialet herunder risikoen for forsinkelse.</p> <p>Forvaltningen vil fremover have skærpet fokus på en systematisk opfølgning på besluttede effektiviseringscases med øget fokus på udmøntningen af effektiviseringspotentialet, tidsplan, fremdrift og dokumentation for ændringer i forhold til casene. Forvaltningen vil have større fokus på at udarbejde realistiske tidsplaner og reviderer disse løbende også set i lyset af behov for måltal i anlægsinvesteringer.</p> <p>Ved investeringscases vil forvaltningen øge opfølgningen i forhold til at sikre, at brugen af investeringen kan kobles til effektiviseringspotentialet og udtage cases til stikprøver med udgangspunkt i en risikobaseret tilgang.</p> <p><b>Børne- og Ungdomsforvaltningen</b> BUF har igennem de sidste år haft stort fokus på implementering i bund i alle tiltag – herunder investeringscases. Det indebærer en klar fordeling af ansvar (og ledelsesansvar) for projekters fremdrift. BUF vil fremadrettet have endnu større fokus på at inddrage relevante interessenter i planlægning af igangsættelse og implementering for at sikre, at der er opsat realistiske ambitioner for eksekvering af investeringscases.</p>			



	<p><b>Sundheds- og Omsorgsforvaltningen</b> SUF har efter vedtagelsen af effektiviseringscases en intern arbejdsgang, hvor de faglige centre udarbejder implementeringsplaner for projekterne, som forelægges for direktionen. Implementeringen af effektiviseringer bliver forelagt for udvalget som en del af budgetudmøntningen.</p> <p>Forvaltningen vil fremover have skærpet fokus på en systematisk opfølgning blandt andet som en del af kvartalsprognoserne med øget fokus på udmøntningen af effektiviseringspotentiale og fremdrift. Forvaltningen vil fremover have større fokus på tidsplaner og i højere grad løbende revidere og dokumentere i forhold til ændringer i forudsætningerne i casene. I forhold til investeringscases med anlægsinvesteringer vil disse ligeledes indgå i et særskilt spor der løbende vil rapportere på anlægsforbruget, for at sikre at anlægsmåltallet overholdes.</p> <p><b>Socialforvaltningen</b> SOF har i 2018 indført en procedure, hvor der kvartalsvis efterspørges status på de af borgercentrenes investerings- og effektiviseringscases, hvor der er forsinkelser ift. tidsplanen eller ændringer i økonomien. Pt. er det borgercentrene, der selv angiver, om deres projekter er gule eller røde. De projekter, der er grønne, skal der ikke rapporteres på.</p> <p>SOF vil i løbet af året indføre en procedure, hvor forvaltningen har bedre mulighed for at følge med i fremdriften for alle investerings- og effektiviseringscases. Endvidere laves der en overdragelse af nye vedtagne investerings- og effektiviseringscases, så det er klart beskrevet, hvordan investeringsmidler forventes forbrugt og konteret – og hvordan besparelserne vil manifestere sig i økonomi- eller sagsbehandlingsystemer.</p> <p><b>Teknik- og Miljøforvaltningen</b> TMF vil skærpe forvaltningens interne krav til investeringscases. Dette ved at tydeliggøre beregningsforudsætningerne i investeringscasen samt skærpede krav til løbende evaluering af projektfremdrift og realisering af effektiviseringerne.</p> <p><b>Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen</b> BIF vil i forbindelse med fremtidige cases til investeringspuljen allerede i casen beskrive, hvilke muligheder der er for opfølgning, herunder i cases hvor det ikke er muligt at måle enhver økonomisk gevinst. Fx vil det i mange cases, der indebærer en aktivitetsændring, som færre opkald, genindkaldelser mv. være svært at skille effekten af casen fra anden udefrakommende udvikling efterfølgende. Der vil allerede i casen blive beskrevet opfølgning og evt. svagheder ved denne. Forvaltningen vil endvidere allerede i casen beskrive håndtering af eventuelle forsinkelser.</p> <p><b>Tværgående tiltag</b> Muligheden for yderligere tværgående tiltag drøftes og forankres i kommunens effektiviseringskreds.</p> <p>Tidsfrist for afslutning af implementering: December 2019.</p>	
--	--	--

#### 4. FORVALTNINGENS TILTAG

Rapportens konklusioner er drøftet med ledelsen i Økonomiforvaltningen, der er enig i indholdet af rapporten, og har tilsluttet sig vores konklusioner, som fremgår ovenfor i afsnit 3.

Direktionen i Økonomiforvaltningen har godkendt en handleplan, som ligeledes fremgår ovenfor i afsnit 3.

Forvaltningens ansvarlige for implementering er:

Økonomiforvaltningen (Overordnede og tværgående tiltag)	Morten Stig Hansen
Økonomiforvaltningen (Internt i forvaltningen)	Emil Brødsgaard
Kultur- og Fritidsforvaltningen	Signe Thiim Knudsen
Børne- og Ungdomsforvaltningen	Sti Andreas Garde
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Morten Steen Andersen
Socialforvaltningen	Anders Johannes Kristensen
Teknik- og Miljøforvaltningen	Terese Pelle Clemmensen
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	Lars Eriksen Videbæk

Tidsfrist for afslutning af implementering er: December 2019

## 5. DESIGN AF REGLER FOR SMARTE INVESTERINGER

### 5.1 Budgetaftaler og andre politiske beslutninger i relation til smarte investeringer

#### Budgetaftalen for 2016

I budgetaftalen for 2016 er anført, at den kraftige befolkningsudvikling i kommunen gør det nødvendigt at gennemføre effektiviseringer, hvis det nuværende serviceniveau skal opretholdes. Samtidig skærper regeringens tilkendegivelser om et omprioriteringsbidrag effektiviseringsbehovet frem mod 2019. For at imødekomme effektiviseringsbehovet har politikerne i budgetaftalen valgt at afsætte 500 mio. kr. til langsigtede investeringer i kernevelfærden. Midlerne skal hjælpe forvaltningerne med at imødekomme effektiviseringsbehovet i de kommende år.

Der skal igangsættes en ny ambitiøs strategi for implementering af ny teknologi i kommunens drift, uddannelse af kommunens medarbejdere og inddragelse af borgere og virksomheder. Strategien skal sikre, at nye teknologiske muligheder omsættes til intelligente effektiviseringer og bedre borgeroplevelser. De efterspurgte løsninger kan være nye initiativer eller eksisterende løsninger i større skala for eksempel inden for sundhedsteknologi.

For at understøtte strategien afsættes 452 mio. kr. til at udvikle nye teknologiske løsninger og til at investere i de menneskelige ressourcer, der skal til for at implementere teknologien. En del af midlerne øremærkes i en Innovationspulje, som skal styrke strategiens kobling til de private virksomheder (fx via OPI partnerskaber). Dermed får byens virksomheder mulighed for at demonstrere løsninger i stor skala og forbedre dem sammen med kommunen. Det er et krav, at de projekter, der modtager midler fra investeringspuljerne, reducerer budgettet med et beløb svarende til investeringen over en periode på 3-6 år.

Der afsættes:

- 221,0 mio. kr. i anlæg til en investeringspulje
- 110,5 mio. kr. årligt i drift i 2016 og 2017 i en investeringspulje
- 10,0 mio. kr. i drift i 2016 i en innovationspulje.

Det er anført i budgetaftalen for 2016, at der i efteråret 2015 skal udarbejdes en proces for forslag, der kræver tværgående koordinering. Processen drøftes i kredsen af administrerende direktører og vedtages af Økonomiudvalget (ØU).

Forvaltningerne skal umiddelbart efter budgetforhandlingerne udarbejde en indstilling for hvert af investeringsforslagene til de relevante fagudvalg, ØU og BR om udmøntning af midler fra investeringspuljen. Indstillingen udarbejdes, så den lever op til de forudsætninger, der gælder for at modtage midler fra investeringspuljen til smarte investeringer i kernevelfærden, herunder kravet om tilbagebetaling af investeringen i løbet af 3-6 år. Investeringer, som ikke fuldt ud kan tilbagebetales, men som hindrer en fremtidig udgiftsvækst, kan imidlertid også komme i betragtning. Der udarbejdes fælles transparente retningslinjer for tilbagebetaling, som godkendes af direktørkredsen/ØU.

#### Beslutninger vedtaget af ØU efter budgetaftalen for 2016

ØU har på møde den 3. november 2015 konkretiseret de beslutninger vedrørende smarte investeringer i kernevelfærden, som Borgerrepræsentationen (BR) vedtog i budget 2016. Her besluttede ØU, at hele effektiviseringen tilfalder de relevante udvalg, og kan anvendes til opfyldte udvalgenes andel af effektiviseringsmålet i de kommende år.

ØU besluttede, at i tilfælde hvor et forslag medfører investeringer/omkostninger i én forvaltning og effektiviseringer i en eller flere andre forvaltninger, kan effektiviseringsgevinsten deles mellem de berørte forvaltninger. De berørte forvaltninger fastlægger selv en fordelingsnøgle til fordeling af effektiviseringen.

ØU har vedtaget, at nedenstående forudsætninger skal være opfyldt i en business case, for at en forvaltning kan få del i midlerne fra investeringspuljerne:

- Tilbagebetalingstiden for projektet må højst udgøre 6 år.
- Investeringer i grundinvesteringer i IT, som er en forudsætning for andre business cases, kan modtage midler, selvom kravet vedrørende tilbagebetalingstiden ikke er opfyldt. I sådanne tilfælde angives tilbagebetalingstiden med og uden de grundlæggende investeringer. Det angives ligeledes, hvilke forslag der skal bygge oven på grundinvesteringen.
- Tiltag, der reducerer fremtidige merudgifter på demografiområderne, kan også indgå.
- Tiltag, der reducerer fremtidige merudgifter på områder, der ikke er demografiregulerede, kan også indgå, men vil blive prioriteret efter tiltag på de demografiregulerede områder, da de ikke medfører reduktioner i de midler, der er afsat i budgettet.
- Gennemsigthed i beregninger af potentiale og investeringer.
- Tæt kobling mellem initiativer der modtager midler og effektiviseringen.

#### *Tilbagebetalingstid og styringsområder*

Det skal angives i en business case, hvis forslaget medfører mindreudgifter på både service, anlæg, overførsler og finansposter. Tilbagebetalingstiden udregnes dog udelukkende på besparelser på bevillingsområderne service og efterspørgselsstyret indsats. Når forslagene skal tildeles midler fra puljerne, vil forslag, som

har en tilbagebetalingstid på under 6 år på service blive prioriteret først, mens de forslag, som inkluderer mindredgifter på de øvrige styringsområder i tilbagebetalingstiden, vil blive prioriteret herefter.

Mindredgifter på overførsler og finansposter indarbejdes først i budgettet, når de er realiserede.

#### Beslutninger vedtaget af ØU i forbindelse med budgettet for 2017

Af budget 2017 fremgår, at investeringsforslag fremover fremlægges til politisk prioritering i forbindelse med overførselssagen og budgetforhandlingerne. Investeringspuljerne udmøntes således to gange årligt, hvor udmøntningen i 2016 foregik løbende.

#### Beslutninger vedtaget af ØU i forbindelse med budgettet for 2018

Det er i forbindelse med budget 2018 foretaget følgende præciseringer for bevilling af midler til smarte investeringer:

- Investeringsforslag skal have en varig effektivisering. Præciseringen er tilføjet for at sikre, at puljen anvendes til varige smarte effektiviseringer. Der er ikke tale om et nyt krav, men nedfældelse af almindelig praksis for godkendelse af investeringsforslag.
- Investeringspuljen finansierer ikke varige driftsudgifter. Investeringspuljen kan dog finansiere driftsudgifter midlertidigt, de første år indtil effektiviseringen kan dække disse udgifter. Herefter skal eventuelle varige driftsomkostninger dækkes af varige effektiviseringer på serviceområdet.

Der er tilføjet et afsnit, der præciserer, at udmøntede midler fra investeringspuljerne er underlagt kommunens bevillingsregler. Det indebærer bl.a., at såfremt der sker indholdsmæssige ændringer til investeringen, der væsentligt ændrer forudsætningerne for bevillingen, skal forvaltningen ansøge ØU og BR om godkendelse af ændringen.

## **5.2 Retningslinjer for budgetopfølgning og anlægsregnskab**

### Budgetopfølgning

Forvaltningernes bevillinger til smarte investeringer er underlagt kommunes generelle regler og retningslinjer for budgetopfølgning. Disse fremgår af Cirkulære for budgetopfølgning. Økonomiforvaltningen (ØKF) ajourfører årligt cirkulæret, som godkendes af ØU.

Ifølge Cirkulære for budgetopfølgning skal forvaltningerne udarbejde kvartalsvise regnskabsprognoser (opfølgning på korrigeret budget) samt kvartalsregnskaber.

Prognoserne indeholder opfølgning på årets forventede regnskab. Prognoserne udarbejdes på baggrund af en sammenstilling af korrigeret budget (vedtaget budget tillagt tillægsbevillinger og administrative omplaceringer) med den løbende bogføring og disponering i Kvantum samt de forventede udgifter for resten af

året. I forbindelse med prognoserne skal der foretages en opfølgning på udviklingen på de enkelte styringsområder - serviceudgifter, anlægsudgifter og -indtægter, overførsler mv., og finansposter. Der skal redegøres for årsagen til afvigelser i forhold til det forventede korrigerede budget.

I kvartalsregnskaberne følges op på afvigelser mellem forbrug ÅTD (År til dato) og det periodiserede budget. Kvartalsregnskaberne udarbejdes sideløbende med regnskabsprognoserne. Opfølgningen på forbrug ÅTD i forhold til det periodiserede budget skal give en status på kommunens aktuelle økonomiske situation og er således et redskab i den løbende økonomistyring, der skal belyse, hvorvidt udgifterne afholdes som forventet.

Kommunes anlægsinvesteringer følges tæt med fire årlige anlægsopfølgninger. Opfølgningerne foretages kvartalsvis – sidste kvartalsopfølgning forelægges det politiske niveau i december. Anlægsopfølgningerne giver mulighed for at foretage periodiseringer mellem årene, ligesom der følges op på budgetter og på eksekvering af projekterne. I forbindelse med anlægsopfølgningerne sker en opfølgning på bruttoanlægsbudgettet med henblik på at sikre, at KK bidrager til at overholde anlægsrammen.

Såfremt der er mindreforbrug på et anlægsprojekter, skal midlerne som udgangspunkt lægges i kassen til tværgående omprioritering. Hvis der forventes væsentlige budgetoverskridelser eller ændringer til indholdet af et projekt, skal ØU og BR forelægges dette i en separat sag. Mindreforbrug på ét anlægsprojekt kan jf. bevillingsreglerne kun bruges til at dække merforbrug på et andet projekt, såfremt der ikke i den forbindelse opstartes nye aktiviteter eller sker en udvidelse af eksisterende projekter.

#### Aflæggelse af anlægsregnskab

Ifølge Københavns Kommunes Kasse- og Regnskabsregulativ skal der aflægges særskilte anlægsregnskaber for anlægsprojekter med bruttoudgifter eller bruttoindtægter på eller over 2 mio. kr. For øvrige projekter optræder disse i årsregnskabet.

Aflæggelsen af anlægsregnskaber skal ske senest ved udgangen af det regnskabsår, projektet er færdiggjort, jf. Budget- og regnskabssystem for kommuner. Det gælder for byggeri, at projektet er færdiggjort senest ved etårgennemgangen.

Anlægsregnskaberne forelægges fagudvalget til efterretning og sendes efterfølgende til ØKF.

## 6. FORVALTNINGERNES IMPLEMENTERING AF REGELSÆTTET

### 6.1 Økonomiforvaltningens ansvar

ØKF har udarbejdet en skabelon, som forvaltningerne skal anvende ved udarbejdelse af en business case. Der er foretaget enkelte justeringer af skabelonen, siden ordningen blev vedtaget. Justeringerne omfatter de præciseringer og tilføjelser, som ØU har vedtaget.

Det fremgår af regelsættet, at *"Forvaltningerne udarbejder investeringsforslag og økonomiforvaltningen godkender investeringsforslagene med henblik på at sikre at forslagene lever op til de af Økonomiudvalget fastsatte kriterier for udmøntning af puljen"*.

Når smarte investeringer er godkendt af BR, foretager Økonomiforvaltningen de nødvendige tilpasninger i forvaltningernes budgetter. Således bevilges de fornødne midler til den smarte investering, ligesom det beregnede rationale (effektiviseringen) ligeledes indarbejdes i det budget, forvaltningerne tildes. De økonomiske effekter af en smart investering indregnes straks, så effektiviseringen er gennemført i forvaltningernes bevillinger, inden den smarte investering er gennemført i praksis.

### 6.2 Gevinstrealisering

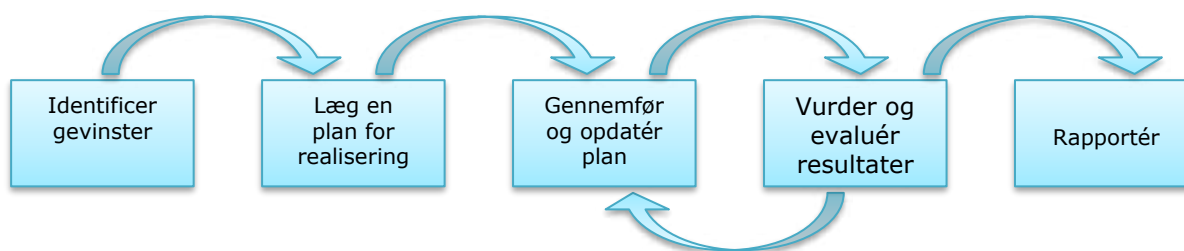
Ifølge pkt. 4 i skabelonen for "Business case for smarte investeringer" (bilag 2) skal forudsætninger for forslaget økonomi, herunder beregningsforudsætninger for effektiviseringer beskrives. Det er ifølge skabelonen vigtigt, at beregningerne dokumenteres med anvisninger af, hvad beregningerne er baseret på (fx markedsundersøgelser, andre lignende projekter eller lignende). Det er et krav for at modtage midler fra puljerne, at der er gennemsigtighed i beregningerne.

På Økonomiportalen på intranettet er et link til "Vejledning for gevinstrealisering" (bilag 3). Det fremgår heraf, at det skal beskrives i projektet, hvilke gevinster der kommer ud af projektet, hvordan man måler disse, samt en beskrivelse af de metoder og processer der leder frem til, at man kan opnå gevinsterne. Planen for gevinstrealisering skal i hovedtræk beskrive:

- Hvilke gevinster skal nås
- Hvordan de skal nås
- Hvornår de skal nås
- Hvem der har ansvaret for at nå dem
- Hvordan det måles, at målene er nået

Det er hensigtsmæssigt at opstille SMARTE-mål, dvs. at de er specifikke, målbare, accepterede, realistiske, tidsfastsatte og evaluerbare.

Ifølge vejledningen er der fem faser, når der skal udarbejdes en gevinstrealiseringsplan. De fem faser fremgår af nedenstående figur.



Ved identifikation af gevinster opstilles der succeskriterier og mål samt defineres en målemetode for de enkelte mål. Det er vigtigt, når der opstilles mål, at de opleveres som:

- målbare (dvs. det kan kvantificeres)
- giver værdi for forretningen
- afspejler projektet som helhed og ikke kun enkeltelementer

### 6.3 Medarbejderomkostninger og overhead

På Økonomiportalen er oplyst satser for prisfastsættelse af medarbejderomkostninger og overhead til brug for bl.a. business cases samt en henvisning til ØKF's bagvedliggende notat af 8. februar 2011 (bilag 4), som er godkendt af Økonomikredsen.

Gennemsnitsårslønnen inklusive pension er opgjort for følgende medarbejderkategorier: Tekniker/HK, AC'er og specialkonsulent/seniorkonsulent.

I nævnte notat er det samlede overhead for en medarbejder prissat til 122.000 kr. (2011 p/l-niveau). Udgifterne til overhead er sammensat således:

Overhead	Beløb
Grundlæggende (minimumsudgifter ved ansættelse / overførsel af ny medarbejder)	57.500 kr.
Ledelse	36.500 kr.
Husleje	28.000 kr.
<b>Total overhead</b>	<b>122.000 kr.</b>

### 6.4 Effektiviseringskredsen

Der er nedsat en tværgående effektiviseringskreds med medlemmer fra alle 7 forvaltninger. Det er kredsens opgave at arbejde som en tværgående arbejdsgruppe og fastholde det tværgående perspektiv på effektiviseringsarbejdet.

Kredsen har ansvar for, at de tværgående effektiviseringsforslag er implementerbare i forvaltningerne, og at forventede gevinster kan realiseres. Effektiviseringskredsen godkender tværgående effektiviseringsforslag og business cases til endelig godkendelse i 7-direktørkredsen inden den politiske behandling.

I nedenstående figur er vist processen for behandling og godkendelse af investeringsforslag.

Figur 1. Proces for godkendelse af investeringsforslag



## 6.5 Test af implementering

Vi har påset, hvorvidt regler og retningslinjer vedrørende smarte investeringer i kernevefærden er kendte, accepterede og indført i praksis i forvaltningerne.

*I 14 ud af 14 cases er reglerne efterlevet således at:*

- Tilbagebetalingstiden er fastsat til max. 6 år, eller projektet er omfattet af friholdelsesreglerne
- Der er tæt kobling mellem initiativer, der modtager midler og effektiviseringen.
- Alle cases er behandlet politisk og godkendt.

*I 13 ud af 14 cases er den vedtagne skabelon anvendt som forudsat.*

I en case, som kan henføres ØKF – KEID Energipakken, fremgår ikke de obligatoriske afsnit om opfølgning og risikovurdering.

*I 11 ud af 14 cases er beregningsforudsætningerne for investeringsbehovet tilstrækkeligt beskrevet og dokumenteret.*

I 3 cases er beregningsforudsætningerne for investeringsbehovet ikke tilstrækkeligt beskrevet og dokumenteret, jævnfør beskrivelsen i punkt 4 i skabelonen for business casen. Forudsætninger og grundlag for beregninger fremgår ikke tilstrækkelig klart. De 3 cases kan henføres til

- ØKF – KEID Energipakken
- ØKF – KEID Indkøbsprogram
- SOF – Facility management



*I 8 ud af 14 cases er beregningsforudsætningerne for effektiviseringspotentialet tilstrækkeligt beskrevet og dokumenteret i overensstemmelse med regelsættet.*

I 6 cases er beregningsforudsætningerne for effektiviseringspotentialet ikke tilstrækkeligt beskrevet og dokumenteret, jævnfør beskrivelsen i punkt 4 i skabelonen for business casen. Af notatet "Vejledning til gevinstrealisering" fremgår, at der i gennemførelsesfasen skal være fokus på, om de finansielle gevinster dokumenteres og realiseres. De 6 cases kan henføres til

- ØKF – KEID Energipakken
- ØKF – KEID Indkøbsprogram
- TMF – Fælles Materielstyring
- KFF – Borgerservice 2020
- SOF – Facility management
- BIF – Håndtering af borgerhenvendelser

*I 5 ud af 14 cases er der i business casen fastsat økonomiske opfølgningsmål.*

I 9 cases er der ikke fastsat økonomiske opfølgningsmål. Det er ikke tilstrækkeligt præcist beskrevet, hvornår der følges op på forslagets succeskriterier, hvordan der følges op, samt hvem der har ansvaret for opfølgningen, jævnfør afsnit 9 i skabelonen for business casen. Af notatet "Vejledning til gevinstrealisering" fremgår det, at der skal være sporbarhed mellem aktiviteter og mål, dvs. man skal kunne se, at de beskrevne aktiviteter også er årsagen til, at målet nås, og at det er projektet, der har givet merværdien og ikke andre (tilfældige eller utilsigtede) faktorer. De 9 cases kan henføres til

- SUF – Skærmt teknologi
- BUF – Kapacitetsstyring (Digital pladsbooking)
- TMF – Fælles Materielstyring
- KFF – Borgerservice 2020
- KFF – LED-belysning
- SOF – Facility management
- SOF – Tilpasning på dag- og døgn tilbud
- BIF – Håndtering af borgerhenvendelser
- ØKF – KEID Energipakken

## **7. TEST AF PROCESSENS EFFEKTIVITET**

Udmøntede midler fra investeringspuljerne til smarte investeringer er underlagt kommunens bevillingsregler, hvilket blandt andet indebærer, at såfremt der sker indholdsmæssige ændringer til en investering, der væsentligt ændrer forudsætningerne for bevillingen, skal forvaltningen ansøge ØU og BR om godkendelse af ændringen.

*I 12 ud af 14 cases er de afholdte udgifter i al væsentlighed anvendt til formålet.*

I 2 cases er det ikke fuldt ud dokumenteret, at de bevilgede midler er anvendt til det formål, som er beskrevet i business casens afsnit 4 om forslagens investeringsbehov. Det kan derfor ikke dokumenteres, at kommunens bevillingsregler er overholdt.

De 2 cases kan henføres til:

- BUF – Arbejdspladsen i Fokus. I alt 40 mio. kr. af casens samlede investeringsmidler på 80 mio. kr. er uddelt til skoler og daginstitutioner som puljemidler i årene 2016 – 2018. Der foreligger ikke dokumentation for, at de tildelte puljemidler er anvendt til formålet.
- TMF – Insourcing af drift og tilsyn med broer. Projektet er ikke gennemført, og investeringsmidlerne er ikke anvendt til indkøb af det materiel, der er anført i business casen.

## 8. GENNEMGANG AF CASES

I overensstemmelse med god offentlig økonomistyring skal der foretages tæt opfølgning på projekter.

Det er ikke i anført i regelsættet, hvordan der skal følges op på projekterne.

3 cases indgår ikke i vurderingen af dette punkt:

- Et projekt er en grundinvestering i it, hvor der ikke skal følges op på gevinstrealisering og økonomiske mål (SUF – Digitalt netværk).
- Et projekt er endnu ikke igangsat (BIF – Kommunernes Ydelsessystem og Kommunernes Sygedagpengesystem) og
- Et projekt er ikke gennemført (TMF – Insourcing af drift og tilsyn med broer).

I de resterende cases har vi givet forvaltningerne mulighed for, uden hensyntagen til eventuelle manglende beskrivelse af beregningsforudsætningerne i business casen, at dokumentere, at det økonomiske potentiale er realiseret som forudsat.

Gennemgangen har vist, at forvaltningerne generelt har vanskeligt ved at dokumentere i hvilken grad det økonomiske potentiale er realiseret eller vil blive realiseret.

Det er vores vurdering, at vanskelighederne væsentligst kan henføres til:

- Økonomi og opfølgningsmål er ikke tilstrækkeligt beskrevet og dokumenteret ved projektets start
- Manglende løbende effektiv projektstyring
- Vanskelighed ved efterfølgende at etablere en baseline og tilvejebringe data for denne
- Forudsætninger for realisering af potentialet holder ikke. Potentialet beregnes ud fra en alt-andet-lige betragtning
- Ændringer i projektledergruppen kan medføre at dele af projektets historik går tabt

*I 6 ud af 14 cases er fremdriften i projektet i overvejende grad i overensstemmelse med det anførte i business casen.*

Forsinkelse af projekterne betyder, at realiseringen af potentialet udskydes, og der er ikke længere en tæt kobling mellem initiativer, der modtager midler, og effektiviseringen.

To forvaltninger har oplyst, at de i 2 cases samlet har 21 mio. kr. overskydende anlægsmidler, som er tilbageført. Disse kan henføres til:

- BIF – Håndtering af borgerhenvendelser. Overskydende anlægsmidler tilbageføres til kommunekassen i forbindelse med aflæggelse af anlægsregnskaberne
- SUF – Skærmteknologi. SUF har efterfølgende i februar 2019 fremlagt ændring af projektet for udvalget, idet ny teknologi bevirker, at projektet kan gennemføres billigere.

**BILAG 1 Udvalgte cases fra puljen smarte investeringer i kernevelfærden**

Gennemgangen har omfattet 14 business cases. Ved udvælgelsen har vi lagt vægt på, at investeringerne

- så vidt muligt dækker de forskellige kategorier: Arbejdstilrettelæggelse, Bygningsoptimering og drift, Intelligent anvendelse af kvm, IT & Digitalisering, Styrkede sociale indsatser og Velfærdsteknologi samt Innovationspuljen.
- er bevilget ved ordningens start og dermed forventes at være i fremdrift samt underkastet opfølgning i forhold til forslagernes succeskriterier.
- omfatter alle 7 forvaltninger.
- har et større økonomisk omfang.
- omfatter business cases, der vedrører en enkelt forvaltning og cases, der berører flere/alle forvaltninger.

Udvalg	Projekt	Investering i alt i mio. kr. (2017 p/l niveau)
ØU	Energipakke til opnåelse af effektiviseringer i energiforbrug	94,5 mio. kr.
ØU	Indkøbsprogram	55 mio. kr.
KFU	Borgerservice 2020	19,4 mio. kr.
KFU	LED-belysning i Kultur- og Fritidsforvaltningen	8,4 mio. kr.
BUU	Arbejdspladsen i fokus	80,2 mio. kr.
BUU	Kapacitetsstyring (Digital pladsbooking til daginstitutioner)	4,8 mio. kr.
SOU	Skærmteknologi – bedre flow- og logistikstyring	42,2 mio. kr.
SOU	Opdateret og udbygget digitalt netværk giver bedre mobile arbejdsgange for medarbejderne på sundheds- og ældreområdet	5,6 mio. kr.
SUD	Facility Management – en ny organisering af Socialforvaltningen	3,8 mio. kr.
SUD	Tilpasninger på dag- og døgntilbud til udsatte børn og unge	19,5 mio. kr.
TMU	Fælles materielstyring	15,9 mio. kr.
TMU	Insourcing af opgaver med drift og tilsyn af broer	2,5 mio. kr.
BIU	Kommunernes Dagpengesystem (KSD)	7,7 mio. kr.
BIU	Øget produktivitet i håndtering af borgerhenvendelser	4,0 mio. kr.

**BILAG 2 Skabelon for business case****BUSINESS CASE****Effektiviseringsstrategi 2017****Forslagets titel:** Angiv titel**Kort resumé:** Max tre linjer som uddyber titlen og indikerer hvad forslaget handler om**Fremstillende forvaltning:** Vælg en forvaltning**Øvrige berørte forvaltninger:** Økonomiforvaltningen Kultur- og Fritidsforvaltningen Børne- og Ungdomsforvaltningen Sundheds- og Omsorgsforvaltningen Socialforvaltningen Teknik- og Miljøforvaltningen Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen**1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser**

1000 kr. 2017 p/l	Styringsområde	2017	2018	2019	2020
<b>Varige ændringer</b>					
<b>Samlet varig ændring</b>					
<b>Implementeringsomkostninger</b>					
<b>Samlede implementeringsomkostninger</b>					
<b>Samlet økonomisk påvirkning</b>					
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering					
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi					

Note til alle tabeller: Alle *besparelser* skal angives med negativt (-) fortegn.**2. Baggrund og formål**

Beskriv baggrunden for forslaget herunder hvilken udfordring forslaget skal løse samt hvad formålet med forslaget er

### 3. Forslagets indhold

Beskriv kort hvad forslaget går ud på herunder hvordan formålet tænkes indfriet og gevinsterne realiseret. Beskriv desuden hvordan forslaget skal organiseres (rolle- og ansvarsfordeling)

### 4. Økonomi

Beskriv forudsætninger for forslagens økonomi, herunder:

- Beregningsforudsætninger for investeringsbehovet
- Beregningsforudsætninger for effektiviseringen
- Beregningsforudsætninger for eventuelle nye omkostninger
- Beregningsforudsætninger for implementeringsomkostningerne

Det er vigtigt, at beregningerne dokumenteres med anvisninger af, hvad beregningerne er baseret på (fx markedsundersøgelser, andre lignende projekter eller lignende). Det er et krav for at modtage midler fra puljerne er der er gennemsigtighed i beregningerne.

Angiv om der søges ekstern funding, EU midler, REVUS, eller anden funding. Kontor for Vækst og Erhverv i Økonomiforvaltningen, kan bistå med sparring på dette punkt. Kontaktperson: Peter Krogsgaard, pkr@okf.kk.dk.

Forslagets økonomi angives i tabellerne nedenfor. Overflødige tabeller slettes.

**Tabel X. Varige ændringer**

	1000 kr. (2017 p/l.)			
	2017	2018	2019	2020
<b>Varige ændringer totalt, service</b>				

**Tabel X. Serviceinvesteringer i forslaget**

	1000 kr. (2017 p/l.)					Investeringspuljen (sæt X)
	2017	2018	2019	2020	I alt	
<b>Investeringer totalt, service</b>						

Tabel X. Anlægsinvesteringer i forslaget

	1000 kr. (2017 p/l.)					Investeringspuljen (sæt X)
	2017	2018	2019	2020	I alt	
<b>Investeringer totalt, anlæg</b>						

## 5. Fordeling på udvalg

Beskriv grundlaget for fordelingen af forslagets økonomi mellem udvalg. Beskriv hvad fordelingsnøglerne baseret sig på.

Fordelingen angives i tabellerne i det tekniske bilag (sidst i dokumentet).

## 6. Implementering af forslaget

Beskriv hvordan forslaget vil blive implementeret, herunder:

- Tidsplan for implementeringen
- Rolle- og ansvarsfordeling i implementeringen
- Hvilke krav der stilles til de involverede forvaltninger

## 7. Inddragelse af samarbejdspartnere

Beskriv hvordan samarbejdspartnere inddrages i forslaget. Det kan fx være:

- Medarbejdere
- Borgere
- Virksomheder
- Universiteter/vidensinstitutioner
- Andre kommuner
- Copenhagen EU Office
- Innovationshuset

## 8. Forslagets effekt

Beskriv forslagets bredere effekter herunder, effekter for bruger- og medarbejdertilfredshed

## 9. Opfølgning

Beskriv hvordan der følges op på forslaget og på forslagets succeskriterier:

- Hvem har ansvaret for opfølgning?
- Hvornår følges der op?
- Hvordan følges der op?

Hvordan måles succeskriteriet	Hvem er ansvarlig for opfølgning	Hvornår gennemføres opfølgningen
Angiv succeskriterium 1?		
Angiv succeskriterium 2?		
Angiv succeskriterium 3?		

## 10. Risikovurdering

Beskriv eventuelle risici forbundet med forslaget, herunder:

- Forhold der gør det usikkert om det angivne potentiale kan realiseres
- Forhold som kan påvirkes negativt af forslaget



## Teknisk bilag til tværgående effektiviseringer

Tabel X. Fordeling af varige ændringer mellem udvalg

Udvalg		Fordelings- nøgle	1000 kr. 2017 p/l			
			2017	2018	2019	2020
Intern revision	Besparelse					
	Omkostninger					
Borgerrådgiveren	Besparelse					
	Omkostninger					
Økonomiudvalget	Besparelse					
	Omkostninger					
Koncernservice	Besparelse					
	Omkostninger					
Københavns Ejendomme	Besparelse					
	Omkostninger					
Byggeri København	Besparelse					
	Omkostninger					
Kultur- og Fritidsudvalget	Besparelse					
	Omkostninger					
Børne- og Ungdomsudvalget	Besparelse					
	Omkostninger					
Sundheds- og Omsorgsudvalget	Besparelse					
	Omkostninger					
Socialudvalget	Besparelse					
	Omkostninger					
Teknik- og Miljøudvalget	Besparelse					
	Omkostninger					
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	Besparelse					
	Omkostninger					
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget (efterspørgselsstyret indsats)	Besparelse					
	Omkostninger					
<b>Total</b>	<b>Besparelse</b>	<b>100 %</b>				
	<b>Omkostninger</b>	<b>100 %</b>				

Tabel X. Fordeling af anlægsinvesteringer mellem udvalg

Udvalg	Fordelings- nøgle	1000 kr. 2017 p/l			
		2017	2018	2019	2020
Intern revision					
Borgerrådgiveren					
Økonomiudvalget					
Koncernservice					
Københavns Ejendomme					
Byggeri København					
Kultur- og Fritidsudvalget					
Børne- og Ungdomsudvalget					
Sundheds- og Omsorgsudvalget					
Socialudvalget					
Teknik- og Miljøudvalget					
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget					
<b>Total</b>	<b>100 %</b>				

Tabel X. Fordeling af serviceinvesteringer mellem udvalg

Udvalg	Fordelings- nøgle	1000 kr. 2017 p/l			
		2017	2018	2019	2020
Intern revision					
Borgerrådgiveren					
Økonomiudvalget					
Koncernservice					
Københavns Ejendomme					
Byggeri København					
Kultur- og Fritidsudvalget					
Børne- og Ungdomsudvalget					
Sundheds- og Omsorgsudvalget					
Socialudvalget					
Teknik- og Miljøudvalget					
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget					
<b>Total</b>	<b>100 %</b>				

**BILAG 3 Vejledning til gevinstrealisering**

E-doc 2010-75622-24 Vejledning til gevinstrealisering 7659517\_1\_0

**Vejledning til gevinstrealisering****Formål**

Formålet med afsnittet om gevinstrealisering er, at det i projektet beskrives, hvilke gevinster der kommer ud af projektet, hvordan man måler disse, samt en beskrivelse af de metoder og processer der leder frem til, at man kan opnå gevinsterne. Når vi igangsætter projekter i kommunen, er det ud fra en forventning om, at projektet skaber merværdi for kommunen. Vi skal være sikre på, at vi opnår de gevinster, som det var forudsat, da projektet blev igangsat.

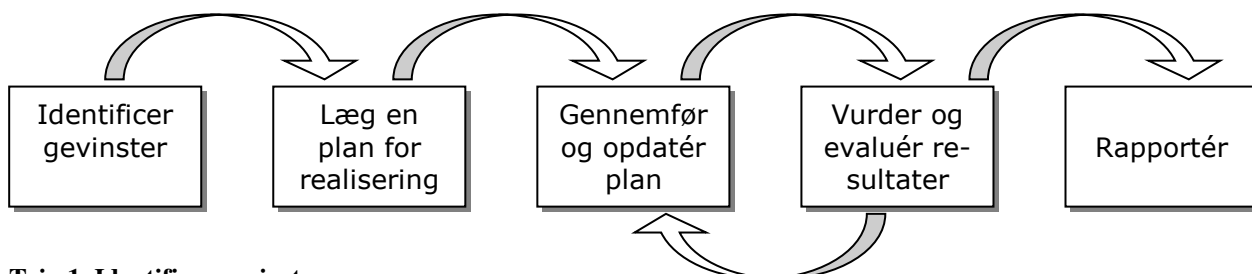
Gevinsterne kommer ofte først på langt sigt, når selve projektet er lukket og sat i drift. Der skal derfor fra projektets side være lagt en plan for, hvordan gevinsterne nås og hvordan vi finder ud af, om gevinsterne er realiseret.

**En plan for gevinstrealisering**

Planen for gevinstrealisering skal i hovedtræk beskrive:

- Hvilke gevinster skal nås
- Hvordan de skal nås
- Hvornår de skal nås
- Hvem der har ansvaret for at nå dem
- Hvordan det måles, at målene er nået

Der er fem faser, når der skal udarbejdes en gevinstrealiseringsplan:

**Trin 1, Identificer gevinster:**

I business casen er der beskrevet, hvilke effekter der skal nås gennem projektet. I gevinstrealiseringsplanen skal det først identificeres, hvordan gevinsterne skal realiseres for at projektet giver den forudsatte værdi for kommunen. Gevinsterne vil ofte føre tilbage til målsætninger i en strategi eller en handlingsplan og kan være finansielle eller kvantitative gevinster (f.eks. at man ønsker at reducere med 5 stillinger) eller kvalitative gevinster (f.eks. at brugertilfredsheden skal øges med 5 pct.).

De identificerede gevinster skal være dækkende for projektet og give et retvisende billede af de effekter, som man ønsker at opnå. Det er derfor ikke nok blot at udvælge f.eks. de gevinster, som er nemmest at måle på, men omvendt skal man heller ikke opstille gevinstmål, som er umulige at måle på. Det er hensigtsmæssigt at opstille SMARTE-mål, dvs. at de er specifikke, målbare, accepterede, realistiske, tidsfaste og evaluerbare.

Dertil kommer at det i gevinstrealiseringsplanen skal estimeres, hvad det reelt vil koste at måle på realisering af gevinsterne. Der kan være ressourceforbrug i form af det tidsforbrug, medarbejdere bruger på måling, behov for udstyr til måling eller det kan være nødvendigt at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse el.lign. Alle udgifter i forbindelse med målingen skal indgå i gevinstrealiseringsplanen ligesom udgifterne skal indgå i Business casens samlede omkostninger.

I identifikationen af gevinster opstilles der succeskriterier og mål ligesom der defineres en målemetode for de enkelte mål. Når der opstilles mål er det vigtigt, at de opleves som

- målbare (dvs. det kan kvantificeres)
- giver værdi for forretningen
- afspejler projektet som helhed og ikke kun enkeltelementer

Målbare mål er forbundet til effektmåling, dvs. at de effekter man ville opnå med projektet løbende måles. Et eksempel på effektmål for et projekt er f.eks.:

Indførelse af et nyt fælles dokumenthåndteringssystem i kommunen forventes at give følgende effekter:

- over 5 år reduceres antallet af medarbejdere til at håndtere fysiske arkivalier med 15 medarbejdere
- Som følge af at sager altid vil være tilgængelige for alle medarbejdere, kan hver medarbejder 6 måneder efter indkøring af systemet håndtere 10 % flere borgersager
- Ved at omlægge sagsgangene fra fysiske sager til elektroniske sager forøges den direkte borgerkontakt i visitationen med 15 % samtidig med at kvaliteten af sagsafgørelserne fastholdes

Målene skal endvidere give værdi for forretningen. Det betyder f.eks., at målene skal understøtte forretningens mål og strategier og være relateret til forretningens kerneområder. Med gevinstrealiseringen er det optimalt, hvis man kan påvise, hvordan gevinsterne bidrager til de mål, som forretningen har opstillet. Det kan bl.a. gøres ved at tage udgangspunkt i forretningens strategier:

Af forvaltningens 5-årige strategi fremgår det, at borgeren skal sættes i centrum, og at brugertilfredsheden generelt skal øges med 10 %. Det skal bl.a. ske ved at introducere 5 innovative servicetilbud, der samtidig kan effektivisere forvaltningens arbejdsgange.

- Indførelse af et fælles dokumenthåndteringssystem giver forvaltningen mulighed for at give borgerne indsigt i egne sager via internettet. I dag anvender forvaltningen mange ressourcer på at behandle sager om aktindsigt, da børnetilskudsområdet generelt er uigennemsigtigt for borgeren. Som led i projektet er der afsat 1,5 mio. kr. som et pilotprojekt at give borgerne adgang til denne type sager via digital signatur. Over en 3-årig periode reduceres den fysiske aktindsigt med 30 pct. sammenlignet med den foregående 3-årige periode. Borgernes tilfredshed med aktindsigtens gennemførelse skal forøges med 10 pct. årligt.

### Trin 2, Læg en plan for realisering:

Det er ikke nok blot at konstatere, hvilke mål man vil nå i projektet. For at sikre, at projektet også når målene og gevinsterne høstes, skal man beskrive, hvilke aktiviteter skal gennemføres for at nå målene.

Nogle gevinster høstes først på længere sigt, og det vil ofte være linjeorganisationen, der skal følge op på målene, fordi projektet er afsluttet og overleveret til drift. Det er derfor vigtigt, at der er en entydig forankring af ansvar for gevinstopfølgningen, dvs. en beskrivelse af hvem der har ansvaret for at følge op på mål og gevinster, hvem der har ansvar for at gennemføre målinger, og med hvilke intervaller det skal gøres. Det skal således tydeliggøres, hvem der har ejerskab til de processer, der skal muliggøre gevinsten. Gevinstrealisering er dermed andet end blot at måle på opstillede mål.

Der skal derfor lægges en plan for realiseringen, der beskriver ansvar, aktiviteter, milepæle og afslutning.

Der skal være sporbarhed mellem aktiviteter og mål, dvs. at man skal kunne se, at de beskrevne aktiviteter også er årsagen til, at målet nås, og at det er projektet, der har givet merværdien og ikke andre (tilfældige eller utilsigtede) faktorer.

### **Trin 3, Gennemfør og følg op på gevinstrealiseringsplanen:**

Tredje fase er gennemførelsesfasen, hvor der er fokus på at sikre, at aktiviteterne gennemføres, og der måles i forhold til de opstillede mål. Endvidere er der fokus på, om f.eks. de finansielle gevinster dokumenteres og høstes.

Det er vigtigt at gevinstrealiseringsplanen ajourføres gennem hele projektet. På samme måde som med business casen kan forudsætningerne ændre sig undervejs. Så længe projektet er i gang, er det projektlederens ansvar at ajourføre business casen og gevinstrealiseringsplanen, og efter projektets afslutning skal der være en ansvarlig for gevinstrealiseringsplanen således at fokus bevares indtil alle planlagte målinger er gennemført.

Det er således nødvendigt med en klar ledelsesmæssig opbakning for at gevinsterne kan høstes. Hvis et projekt har medført ændringer i sagsgange eller processer, skal der pågå en løbende procesanalyse eller ændringer i opgavefordeling, samarbejdsforhold osv., så processerne reelt løses på en anden måde, og gevinsterne kan hjemtages. Andre væsentlige elementer der skal tages i betragtning kan f.eks. være:

- ved borgerrettede løsninger skal der f.eks. iværksættes informationskampagner eller andre indsatser, der skal få borgerne til at benytte en ny serviceløsning
- det skal sikres, at der er de nødvendige kompetencer i organisationen til at håndtere den nye situation (f.eks. at alle er tilstrækkeligt uddannet til at bruge en ny it-løsning og de funktioner i systemet, som skal give de primære gevinster)
- sikre at gamle kontrakter på systemer opsiges og at gamle systemer nedlukkes, så medarbejderne ikke fortsat bruger dem og fastholder gamle rutiner.

### **Trin 4, Vurder og evaluér resultater:**

Ved hver milepæl skal der foretages en evaluering af de resultater, som er opnået. Det skal vurderes, om det fortsat er realistisk at nå de fastsatte mål, og om de forventede gevinster kan realiseres. I tilfælde af at gevinsterne ikke kan opnås, skal der enten foretages korrigerende handlinger, eller der skal i organisationen tages stilling, hvilke konsekvenser udeblivelsen af gevinsterne skal medføre. Hvis man f.eks. ikke kan opnå en ønsket effektivisering i arbejdsprocesserne og dermed heller ikke kan realisere de forventede besparelser, så skal det beskrives og besluttes, hvor man i stedet skal hente gevinsterne.

Evalueringen er en løbende proces i forhold til gennemførelsesfasen, hvilket er symboliseret ved tilbageløbspilen på procestegningen.

### **Trin 5, Rapportér:**

En vigtig del af gevinstrealiseringen er, at resultaterne af de enkelte projekter dokumenteres, og at der løbende rapporteres til de relevante beslutningstagere. Under trin 2 er der taget stilling til, hvem der løbende skal afrapporteres til under gevinstrealiseringen. Det er vigtigt, at der efterspørges en rapportering fra en ansvarlig ledelse – ellers er der ikke et incitament for at foretage en løbende opfølgning, ligesom der ikke vil være en entydig beslutningstager i forhold til at foretage korrigerende handlinger.

Udover at rapporteringen skal tjene til at sikre fremdrift og styring i forhold til det enkelte projekt, skal projekterne og gevinstrealiseringen generelt dokumenteres, så de kan anvendes til fremtidig læring. Det har værdi for fremtidige projekter, når det synliggøres hvilke business cases der resulterede i de planlagte gevinster og hvilke der ikke gjorde. Det kan f.eks. gøres ved at opbygge en eksempelbank for ”gode” og ”dårlige” gevinstrealiseringer.

**BILAG 4 Prisfastsættelse af medarbejderressourcer**

**KØBENHAVNS KOMMUNE**

Økonomiforvaltningen  
Team Forretningsudvikling

**Til Økonomikredsen****Opfølgende notat vedr. medarbejderomkostning**

Styregruppen for projekt "Fælles business case og gevinstrealiseringsmodel" har på et tidligere økonomikredsmøde d. 28/1-2011 fremlagt et bud på prisfastsættelse af en medarbejderomkostning (løn + overhead). Styregruppen blev her anmodet om et revideret bud, der tager højde for 1) forvaltningernes reelle gennemsnitslønninger, 2) de administrative effektiviseringer, der er gennemført siden 2007, og 3) en opdeling af overheadudgifterne med og uden husleje/ledelsesomkostninger.

**Løsning**

Der foreslås derfor følgende typeinddeling med gennemsnitsårsløn og overheadberegning til brug for prissætning af tre overordnede medarbejdertyper i Københavns Kommune:

*Hvad koster et årsværk (ÅV)?*

Alle forvaltninger blev anmodet om en tilbagemelding på deres gennemsnitsløn-omkostninger - inkl. pension samt kvalifikations- og funktionstillæg - for stillingsbetegnelserne "Specialkonsulenter", "AC-fuldmægtige" og "kontorfunktionære/fuldmægtige", der relaterer sig til nedenstående medarbejdertyper. Alle forvaltninger - undtagen SOF der ikke havde ændringsforslag - har givet tilbagemelding herpå. I nedenstående skema fremgår således gennemsnittet af alle seks forvaltningers lønomkostninger for tre medarbejder typer.

**Tabel 1: Typeinddeling med gennemsnitsårsløn inkl. Pension (2011 p/l)**

Medarbejdertype	Årsløn
Specialiseret AC-medarbejder	<b>580.000</b>
AC-medarbejder	<b>487.000</b>
<b>Ikke AC-medarbejder</b>	<b>370.000</b>

Ved sammenligning kan det til orientering nævnes, at der som opfølgning på Rambølls administrationsanalyse blev udarbejdet en lønanalyse til Økonomiudvalget (16.juni 2009, bilag 14) på administrative grupper i Københavns Kommune. Trods enkelte sammenblandinger af stillingsbetegnelser, der eventuelt kan forklare divergensen, viser lønomkostningen på specialkonsulenter = 595.000 kr., akademikere = 464.000 kr. og kontorpersonele = 359.000 kr., at niveauet ligger retvisende tæt på forvaltningernes gennemsnitsomkostninger.

**NOTAT MED  
INDSTILLING**

08-02-2011

Sagsnr.  
2010-75622

Dokumentnr.  
2011-95510

Sagsbehandler  
Søren Bjerring

Ledelsessekretariatet

Rådhuset, 3. Sal, 54  
1599 København V

Telefon  
3366 2179

Telefax  
3366 7165

E-mail  
SBj@okfkk.dk

EAN nummer  
5798009800299

www.kkk.dk

*Hvad koster overhead (OH)?*

Overheadudgiften tager udgangspunkt i en beslutning truffet af 7.dir.kredsen d. 16. november 2007, som blev benyttet i effektiviseringsforslag til budget 2010 på 127.000 kr. (2011 P/L). Effektiviseringen på de samlede administrationsudgifter i Københavns Kommune fra 2007 svarer til 4,2 %, hvorfor OH-prisen skal reduceres tilsvarende. Dette svarer til en samlet korrigeret OH-pris på 122.000 kr.(2011 P/L)

Med udgangspunkt i 7.dir.kredsens besluttede OH-udgift, kan denne opdeles i tre overordnede kategorier ift. grundlæggende OH-udgifter plus eventuelle lokal-/huslejudgifter samt ledelsesudgifter.

Som beskrevet i nedenstående tabel vil OH-beløbet i de fleste tilfælde være det grundlæggende beløb på 57.500 kr. og indeholde diverse indirekte omkostninger, hjælpefunktioner samt direkte henførbare driftsudgifter, som overordnet kan relateres til alle medarbejdere på tværs af forvaltningerne. OH-udgiften til én ekstra projektansat medarbejder vil således beløbe sig til en grundlæggende OH-pris på 57.500 kr., idet denne ikke vil føre til ekstraudgifter ift. lokale eller ledelse. Hvis der derimod er tale om en overflytning eller forøgelse af en eller flere medarbejdere, som fører til lokaleudvidelse og/eller ekstra udgifter til ledelse pga. oprettelse af ny enhed, bliver marginalomkostningen væsentlig højere.

**Tabel 2: 3 scenarier for overhead**

Overheadudgifter	Indhold
Grundlæggende OH	Minimumsudgifter på 57.500 kr. ved ansættelse/overførsel af ny medarbejder (standardbeløb).
Inkl. Ledelsesudgifter	Grundlæggende OH + udgifter til ledelse på 36.500 kr., dvs. i alt 94.000 kr.
Inkl. Huslejudgifter	Grundlæggende OH + udgifter til ledelse + husleje på 28.000 kr., dvs. et total overhead på 122.000

Som vist ovenfor er den samlede OH for en medarbejder (dvs. inkl. ledelse og huslejudgifter) således prissat til 122.000 kr.

**Videre proces**

Ved godkendelse af nærværende indstilling vil retningslinierne for medarbejderomkostninger (løn + overhead) fremover blive brugt ved overflytning af medarbejdere mellem enheder og forvaltninger samt blive implementeret i business casekonceptet til udregning af medarbejderomkostninger til projekter. Fremadrettet vil medarbejderomkostningen (løn + overhead) følge lønfremskrivningen for løndelen og prisfremskrivningen for overhaddelen, dog korrigeret for fremtidige effektiviseringer på administrationsudgifterne.

**BILAG 5 Definition af prioriteter for væsentlighedsniveau**

I revisionsrapporter fra såvel [navn på ekstern revisor] som Intern Revision vil formidlingen af risiko og væsentlighed på de enkelte observationer blive påført en prioritet ud fra følgende vurderingsgrundlag:

**Prioritet 1** – markeres med



- Prioritet 1 markeringer anvendes for forhold, der anses for kritiske. I forbindelse med beretninger kan det observerede forhold efter nærmere vurdering eventuelt give anledning til en revisionsbemærkning.
- Et forhold anses for kritisk, såfremt der er en høj grad af sandsynlighed for, at forholdet indtræffer og/eller har en betydelig effekt og/eller har en betydelig udbredelse.
- Prioritet 1 markeringer rapporteres til ledelsen med påkrav om, at disse forelægges for det stående udvalg eller Økonomiudvalget.

**Prioritet 2** – markeres med



- Prioritet 2 markeringer anvendes for forhold, der anses for væsentlige. Observationerne må ikke have en karakter, der kan medføre revisionsbemærkninger i årsberetningen.
- Et forhold anses for væsentlig, såfremt der er en middel grad af sandsynlighed for, at forholdet indtræffer og/eller har en vis effekt og/eller har en vis udbredelse.
- Prioritet 2 markeringer rapporteres til ledelsen i den reviderede forvaltning.

**Prioritet 3** – markeres med



- Anvendes for forhold, der ikke har givet anledning til omtale eller kun anses for mindre væsentlige, og som derfor kun rapporteres til ledelsen som opmærksomhedspunkter.
- En risiko anses for mindre væsentlig, såfremt der er en lille grad af sandsynlighed for, at forholdet indtræffer og/eller har en lille effekt og/eller har en lille udbredelse.