

Aarhus Kommune

# Fælles om nye løsninger

September 2018

# Indholdsfortegnelse

DIGITALISERING: RPA .....	3
DIGITALISERING: EFFEKTIVISERINGER AFLEDT AF BRUGERSTYRINGSPROGRAMMET.....	5
DIGITALISERING: BEDRE DIGITALE WORKFLOWS PÅ SELVBETJENING.....	8
DIGITALISERING: EN OPGAVER ET SYSTEM.....	10
DIGITALISERING: CHATBOTS FÆLLES PLATFORM .....	12
DIGITALISERING: CIRKULÆR ØKONOMI .....	14
DIGITALISERING: IOT STRATEGI .....	16
DIGITALISERING: KONTRAKTSTYRING AF IT-AFTALER .....	18
DIGITALISERING: OPTIMAL ANVENDELSE AF FÆLLESKOMMUNALE RAMMEARKITEKTUR .....	19
DIGITALISERING: EFFEKTIVISERING AF DIGITALE ARKIVERINGS-FLOWS .....	21
EXO-SKELET (ROBOTBEN) .....	26
SKULDERTRÆNINGSSKAB .....	28
TAXA TIL BUS .....	30
BADE- OG HYGIEJNESTOL PÅ PLEJEHJEM .....	32
DIGITALT UNDERSTØTTET REHABILITERING .....	33
TEKNOLOGI TIL MEDICIN-HÅNDBETJENING .....	34
VELFÆRDESTEKNOLOGI I HJEMMEPLEJEN.....	35
FORFLYTNINGSPLAT-FORME I PLEJEHJEMMENE.....	36
VIRTUELLE SKÆRMBESØG .....	37
VIRTUEL BOSTØTTE .....	38
BESKÆFTIGELSE .....	40
BILAG OM ØKONOMI TIL BESKÆFTIGELSE-INITIATIV .....	42
INVESTERINGER I SUNDHED .....	44
TOBAKSFOREBYGGELSE .....	45
ALKOHOLFOREBYGGELSE .....	47
LÆNDERYG/MUSKEL SKELET LIDELSER .....	49
FOREBYG DIABETES .....	51
EJENDOMSDRIFT OG AREALUDNYTTELSE .....	54
1. STRATEGISK EJENDOMS-PORTEFØLJESTYRING .....	55
2. NY ORGANISERING AF EJENDOMSSERVICE .....	56
3. STRATEGISK VEDLIGEHOLD .....	58
4. ØVRIG EJENDOMSDRIFT .....	59
5. GRØN OG EFFEKTIV TRANSPORT .....	60
DISTRIKTSINDELING SAMARBEJDE I OMRÅDER .....	62
ØGET EFFEKT VIA TVÆRGÅENDE DATA, ANALYSER OG INDSATSER.....	64
LØN OG PERSONALE – ADMINISTRATION OG PROCESSER.....	66
STANDARDVALG FOR 6. FERIEUGE .....	68
ADVOKATUDGIFTER.....	70
EFFEKTIVISERING AF ØKONOMIOPGAVEN I AARHUS KOMMUNE.....	72
OVERSIGT OVER ALLE INITIATIVER.....	74

# Digitalisering: RPA

## RPA

Det konkrete indsatsområde omfatter primært Automatisering af manuelle rutiner via software-robotter også kaldet RPA. Denne indsats er etableret i en afprøvningsversion af DSG løbende for året 2018. I 2018 er der budgetteret med en kommune-fælles investering på 1 mio. kr.

Ud over RPA kan elementer fra Machine Learning (ML) og Artificial Intelligence (AI) også indgå efterhånden som Aarhus kommune og teknologien er klar. Aarhus Kommune indgår i samarbejder med KL og herunder med øvrige kommuner. KL har gennemført analyser på RPA området, og identificeret en række processer, der har RPA potentiale. Samtidig har KL konstateret, at kommunernes arbejdsprocesser og digitalisering er så forskellig, at der ikke kan laves standardløsninger, som er brugbare på tværs af kommuner. KL forventer at gennemføre lignende processer på ML og AI områderne. Indsatsen kan dække bredt i Aarhus Kommune.

Regnskabs-, løn- og økonomifunktionerne i kommunerne er et af de områder, som i forhold til automatisering af processer og arbejdsgange har et stort potentiale, idet digitaliseringsgraden vil kunne øges betragteligt på en række områder. Det gælder bredt i forhold til håndtering af bogføringsopgaver (automatisk bogføring, digital håndtering af udlæg mv.) men også mere specifikt i forhold til kontrolopgaver og økonomistyring. En del af potentialet udløses blandt andet igennem, at der indføres digitale løsninger til håndtering af manuelle processer, fx igennem en app til håndtering af udlæg eller igennem automatisk bogføring af bilag ud fra automatisk læsning af indgående fakturaer eller via software robotter (RPA).

Herudover er det samtidig muligt at konsolidere en række processer centralt, fx afstemnings- og kontrolopgaver og gøre løsningen af disse opgaver mere digital. Dette kan f.eks. give effektiviseringspotentiale ved standardisering.

Ensartede opgavetyper i decentrale økonomifunktioner i magistratsafdelingerne vil kunne standardiseres med indførelsen af RPA, idet de ikke længere vil behøve at være udpræget manuelle eller fordrer lokalkendskab i løsningen af opgaven.

Forslaget vil blandt andet indbefatte en løsningsgennemgang i forhold til processer i.

Udover regnskab- løn og økonomifunktionerne vil der også være stort potentiale i andre af kommunens kerneområder. Et oplagt eksempel, som der allerede arbejdes med, er MSB's ydelsescenter, hvor indsamling af relevante dokumenter kan ske vha. softwarerobotter, når borgeren møder op. Borgeren scanner sit sundhedskort eller angiver sit cpr-nr og får derefter et kø-nummer. En softwarerobot går så i gang med at fremfinde relevante dokumenter på sociale og økonomiske forhold, herunder opslag på mange forskellige systemer f.eks. vedr. forhold om statsborgerskab, skat, osv. Sagsbehandleren får automatisk materialet, når robotten er færdig, og sagsbehandleren kan undgå at bruge tid på indsamling af dokumenter, men koncentrere sin indsats om at sagsbehandle.

Andre eksempler er f.eks. softwarerobotter til massefakturering i Opus ved f.eks. salg af grafisk service i Dokk1. Desuden kan nævnes automatisering af opgaver ifbm eFlyt, hvor kvalificering af advis'er ved flytning kan gennemføres ved hjælp af softwarerobotter.

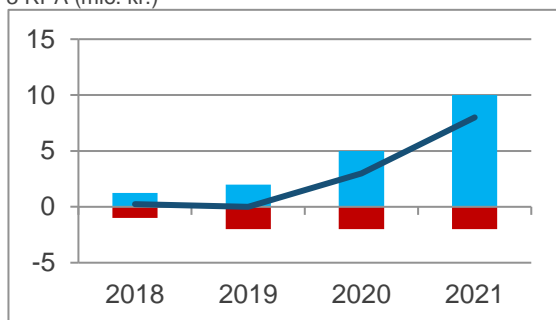
## Effektiviseringsgevinst

Manuelle timer bespares i en lang række processer

RPA (mio. kr.)

	2018	2019	2020	2021
Omkostninger	1,0	2,0	2,0	2,0
Gvinster/ Besparelser	1,2	2,0	5,0	10,0
I alt effektiviseringsgevinst	0,2		3,0	8,0

3 RPA (mio. kr.)



## Yderligere opfølgning

### Ikke økonomiske forhold

Før ibrugtagning af ML og AI teknologier skal der tages stilling til, hvordan sagsbehandling med disse teknologier lever op til relevante krav om etik, anonymitet og gennemsigtighed. Borgere skal kunne have tillid til sagsbehandlingen.

# Digitalisering: Effektiviseringer afledt af brugerstyringspro- grammet

## Effektiviseringer afledt af brugerstyringsprogrammet

Brugerstyringsprogrammet skal sikre rammerne for at tildeling og vedligehold af IT-adgange kan foretages brugervenligt via selvbetjening, så medarbejderne øjeblikket efter kan påbegynde sit IT- understøttede arbejde.

Omdrejningspunktet er genbrug og automatisering. Genbrug af eksisterende brugeradministration, infrastruktur og data, for at undgå unødigt vedligehold samt underliggende automatisering af adgange.

Programmet vil desuden sikre en generel simplificering og standardisering af såvel måden vi organiserer os på ved at samtænke eksisterende administration, samt hvordan diverse IT-løsninger administreres på, og de krav vi stiller til vores IT-leverandører om at benytte Aarhus Kommunes brugerstyringskoncept baseret på den fælles offentlige rammearkitektur. Endeligt vil programmet understøtte behov for løbende at kunne sikre, at medarbejderne altid har de korrekte IT-adgange og understøtte kravene til sikkerhed i forlængelse GDPR (persondataforordningen).

## Effektiviseringsgevinst

Business casen sammenfatter de gevinster, som Aarhus Kommune samlet set vil få ved gennemførelse af programmet indtil 2025. Værdifastsættelsen nedenfor angiver årlige beløb, når indsatsen gradvist indføres. Programmet har indtænkt arbejdet med at indfase følgende løsninger til formålet: LoRa, Rollekatalog & ServiceNow

Brugerstyringsprogrammet vil skabe forudsætningerne for:

- **Godt overblik:**  
Ledere og deres stedfortrædere kan foretage ledelsestilsyn<sup>i</sup> med deres medarbejders tildelte IT-adgange, hvilket er en SKAL opgave i forlængelse af EU's persondataforordning. Udførelsen af det lovpligtige ledelsestilsyn er estimeret til at koste Aarhus Kommune 8,8 mio. kr. årligt i nuværende setup, men programmet sikrer, at opgaven kan løses udgiftsneutralt\*\*  
Medarbejderne har derved til-enhver-tid korrekt IT-adgang og licensering.  
**Gevinst:** 1 mio. på korrekt licensforbrug
- **Adgang NU:**  
Ledere og deres stedfortrædere kan hurtigt tildele IT-adgange til medarbejdere via nem selvbetjening med automatiseret tildeling af IT-adgange. Medarbejdere kan umiddelbart efter bestillingen påbegynde deres IT understøttede arbejde. **Gevinst:** ½ mio. på at muliggøre at arbejde fra første færd.
- **Nem bestilling:**  
Ledere og deres stedfortrædere anvender én og samme portal til at bestille IT-adgange, uanset om det er til økonomisystemet, et fagsystem eller andre IT understøttende værktøjer. Desuden forventes håndtering af ansættelse også at ske fra selv samme portal → bestillerne undgår derved tilbageløb og at skulle bestille adgange via forskellige kanaler. **Gevinst:** ½ mio. på at sikre samlet brugerrejse
- **Én medarbejder – én kode:**  
Medarbejdere får simpel og sikker adgang til den enkelte IT-løsning, som skal understøtte opgaveløsningen. Medarbejderen skal kun huske én kode og ikke mange forskellige brugernavne og adgangskoder, hvilket skaber spildtid, support og tilbageløb. Medarbejderen får direkte adgang til sin IT-løsning.  
**Gevinst:** ½ mio. på at sikre at

medarbejdere kan arbejde uproblematisk med glemte adgangskoder og simpel adgang

- **Større sikkerhed:**  
IT-sikkerhedsorganisationen kan foretage auditering af ledelsestilsyn og hvordan adgange tildeles mere simpelt. IT-sikkerhedsorganisationen kan derved lettere overholde forpligtigelser i forbindelse med GDPR. **Gevinst:** ½ mio. ved at afskaffe den manuelle proces i dag og skærpe kvaliteten af deres audit.
- **Klar organisering:**  
Klar og simplificeret organisering af hvem der kan foretage bestilling, således at leder altid har muligheden for at foretage bestilling og selv kan vælge at uddelegere opgaven til en stedfortræder. Relevante medarbejdere vil have klarhed over hvem de skal gå til for at få bestilt adgang og via en løbende opdateret, synlig og vedligeholdt sikkerhedsorganisation til bestilling. **Gevinst:** ½ mio. ved at frigøre tid hos lederen til andre personalerelevante ledelsesopgaver
- **Samling af kompetencer:**  
Styrke organiseringen omkring hvem og hvordan der foretages vedligehold af brugeradministrative data, ved at samtænke og konsolidere funktioner og kompetencer, der foretager brugeradministration. Brugeradministration undgår redundant vedligehold af data og kan koordinere viden om hvornår der foretages ændringer i organisationen, systemunderstøttede muligheder og samtænkning af processer. **Gevinst:** ½ mio. ved at bruge eksisterende ressourcer smartere.
- **Genbrugsstation:**  
Genbrug af data og integrationsmønstre. Redundant vedligehold af data og infrastruktur undgås og brugeradministrationsopgaven

leverandørerne til IT løsninger blot skal bygge til én kommune, hvorefter alle kommuner vil kunne tage løsningen i anvendelse uden special udvikling. **Gevinst:** 1 mio. i alt: ½ mio. ved at undgå dobbelt vedligehold og ½ mio. ved mere konkurrencedygtige priser, da IT leverandørens mulighed for at byde ind på det offentlige marked gøres nemmere.

Omkostningerne omhandler udgifter til ressourcer, der skal udrulle LoRa, rollekatalog og den underliggende infrastruktur, der er nødvendig forudsætning for at realisere businesscasen. Endvidere vil der være udgifter til løbende drift og udvikling af underliggende systemløsninger og køb ekstern rådgivning/bistand.

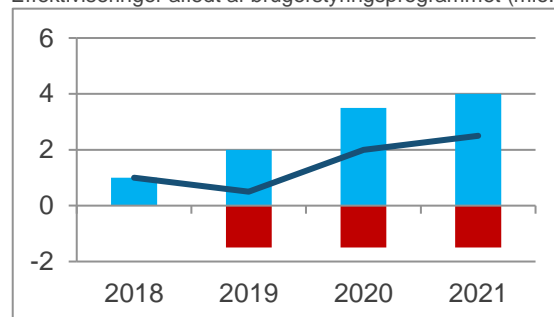
\*Nuværende medarbejders indsats er ikke indregnet som en del af investeringerne, men indgår også som en forudsætning for realisering af potentialet.

Omkostninger forudsættes finansieret af DUT-beløb vedrørende GDPR.

Effektiviseringer afledt af brugerstyringsprogrammet (mio. kr.)

	2018	2019	2020	2021
Omkostninger	0,0	1,5	1,5	1,5
Gevinster/ Besparelser	1,0	2,0	3,5	4,0
I alt effektiviseringsgevinst	1,0	0,5	2,0	2,5

Effektiviseringer afledt af brugerstyringsprogrammet (mio. kr.)



gøres simpel. Den fælles offentlig rammearkitektur understøttes, hvilket sikrer, at

### Yderligere opfølgning

Brugerstyringsprogrammet skaber et grundlag for, at der i fremtiden kan skabes en samlet indgang i forbindelse med ansættelse af medarbejdere og tildeling af IT-adgange samt sikre at de underliggende forretningsprocesser samstemmes. Det betyder i praksis, at både oprettelse i lønsystemet og understøttelse af ansættelsesprocessen til 'onboarding' (f.eks. bestilling og udlevering af diverse arbejdsredskaber og sikre den fornødne introduktion i organisationen), vil blive en del af løsningen. Hensigten er at skabe en fælles indgang - som kunne være i Serviceportalen (ServiceNow) – hvor en leder eller administrativ medarbejder enkelt og hurtigt kan foretage alle nødvendige bestillinger og oprettelser af nye medarbejdere både inden for IT, løn og praktiske forhold og tilsvarende være et enkelt og hurtigt redskab til at få overblik og status for de enkelte medarbejdere. Det vurderes, at der er et stort potentiale forbundet med sådan en fremtidig løsning, men det har ikke på nuværende tidspunkt været muligt at estimere det.

### Ikke økonomiske forhold

\*\*Det er vigtigt at holde sig for øje, at den forbedrede understøttelse af ledelsestilsynsopgaven i vid udstrækning ikke kan udmøntes i besparelser. Understøttelsen håndterer er i væsentlig grad en "komme til opgave" som følge af ny GDPR lovgivningen. Projektet skaber imidlertid forudsætninger for fremtidige i besparelsesinitiativer fra 2020 og frem.

# Digitalisering: Bedre digitale workflows på selvbetjening

## Bedre digitale workflows på selvbetjening

Aarhus Kommune har en lang række selvbetjeningsløsninger lanceret henover en lang årrække. Noget er udviklet internt, andet er leveret af mange forskellige leverandører. Det giver meget forskelligartede oplevelser for brugerne, men det giver også et utal af løsninger der skal håndteres administrativt, økonomisk og udviklingsmæssigt. Nye digitale muligheder for workflows kan automatisere dialogen med borgerne. det kan være når der søges tilskud, parkeringstilladelser, anmeldes forhold i byen etc. Til forskel fra i dag, hvor der f.eks. stadig anvendes PDF blanketter, kan der udvikles digitale end-to-end løsninger, der smidiggør (overflødigdgør) sagsbehandling, giver hurtigere afklaring for borgerne, og giver adgang til at data udover at ende direkte i systemerne, kan anvendes til andre formål, hvor det er juridisk muligt.

Flere kommuner anvender allerede sådanne workflow platforme og ser synergien i at kommunen anvender det samme værktøj. Det giver mulighed for at den eksisterende underskov af selvbetjeningsløsninger løbende kan implementeres i det nye fælles værktøj og frigiver ressourcer til administration m.v.

Ballerup Kommune er et godt eksempel. De anvender platformen OS2forms, der bl.a. med NemID integration giver mulighed for sikker digital dialog med borgerne og dataleverancer direkte ind i konkrete fagsystemer. Alle flows der udvikles deles med andre kommuner der tager platformen i anvendelse.

I Aarhus bruger f.eks. MTM platforme som Ditmer Flex og Desk Pro.

Der er brug for en fælles workflowplatform og det er vurderingen, at en sådan platform

anvendt bredt i Aarhus Kommune, kan skabe besparelser på administration, reduktion af omkostninger på eksisterende platforme og løsninger samt en bedre service for borgerne.

## Effektiviseringsgevinst

- Besparelser på løsninger der kan migreres over til ny fælles platform
- Administrative besparelser som følge af digitaliserede arbejdsgange, evt. i kombination med RPA m.v.
- Nye digitale (workflow) løsninger.

Jf. ovenfor, udbud eller implementering af en driftsklar installation af OS2forms.

Ved anskaffelse af et system som Ditmer Flex eller F2 må der påregnes en større årlig omkostning, hvorimod den initiale investering bliver mindre.

Eksemplet nedenfor tager afsæt i at behovet løses ved implementering af OS2forms. Implementeringsomkostning skønnes til ca. 2,5 mio. kr. (2018). Løsningen vil kunne tages i brug i 2Q 2019. ITK kan udvikling og implementering. Systemejerskabet bør placeres i Fælles IT (BA) hvorfor udviklingsprocessen bør drives i tæt samarbejde.

Såfremt der skal gennemføres udbud, vil tidsforløbet vil blive forskubbet med ca. 6 måneder.

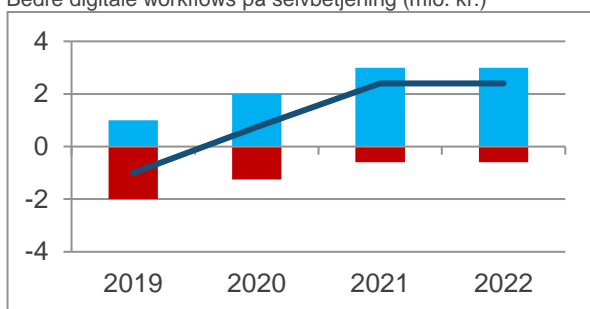


### Estimat på OS2form løsningen (i mio. kr.)

Bedre digitale workflows på selvbetjening (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	2,0	1,3	0,6	0,6
Gevinster/ Besparelser	1,0	2,0	3,0	3,0
I alt effektivise- ringsgevinst	-1,0	0,8	2,4	2,4

Bedre digitale workflows på selvbetjening (mio. kr.)



### Yderligere opfølgning

Anskaffelse af en kommunelicens til en eksisterende løsning (f.eks. Ditmer Flex, F2 eller tilsvarende). Dette vil givetvis fordrer et udbud, medmindre løsningen kan anskaffes via en eksisterende SKI aftale.

Implementering af OS2forms - en åben og generisk løsning udviklet til Ballerup Kommune, som allerede der driver en række digitale workflows. En testversion er under installation i ITK (MKB). OS2form giver mulighed for samarbejde på tværs af kommunerne, hvor - udover selve applikationens udvikling - kommuner kan dele digitale usecases og konkret udvikling.

Der skal gennemføres en analyse af den mest hensigtsmæssige model set i forhold til ønsket om at få den rigtige løsning, det rigtige udviklingsparadigme samt at komme hurtigt i gang.

OS2 løsningen vil også bidrage til Byrådets beslutning fra 2011 om, at Aarhus Kommune skal fokusere mere på anvendelse af Open Source software.

### Ikke økonomiske forhold

Den potentielle besparelse vil realiseres hos de afdelinger der anvender den nye fælles platform.

Aktiviteter tænkes organiseret under Digitaliseringstyregruppen med ITK (MKB) som tovholder og med inddragelse af digitaliseringsafdelingerne på tværs i kommunen.

# Digitalisering: En opgave et system

## En opgave et system

Aarhus Kommune har altid været god til at anskaffe fælles løsninger til brug på tværs af alle magistratsafdelinger. Den tværmagistratslige styregruppe på it og digitaliseringsområdet har altid haft dette som en af sine målsætninger.

Det var den samme overordnede målsætning der har været grundlaget for etablering af fælles brugerservice og fælles infrastruktur i Fælles Serviceregion. Processen har været kendetegnet ved en lang konsolideringsproces, hvor antallet af it-løsninger er reduceret med målsætningen "én opgave, ét system". Alt sammen for at skabe grundlag for en effektivisering af indsatsområdet via forenkling af opgaveporteføljen. Der er stadig fokus på om vi i Aarhus Kommune opnår de effektiviseringsgevinster denne forenkling giver.

Når vi nu nærmer os en konsolideret situation på det vi i daglig tale kalder it-driftsområdet, er det måske tiden til at kigge nærmere på, om den mere forretningsorienterede del af it-systemlandskabet kunne udsættes for den samme proces. Har vi flere systemer der løser den samme opgave, og hvis vi har hvad er så begrundelsen, og kunne man tænke sig at det var muligt at konsolidere til et fælles system?

Når vi taler om forretningsrelateret It, så er det væsentligt at forstå, at forskellige anvendelser af systemer der ligner hinanden, ikke nødvendigvis kan håndteres ved at indskrænke det til at der kun bruges et og samme system.

Men hvor det er muligt, kan en konsolidering af ensartede it-løsninger på tværs af magistratsafdelingerne, bidrage med stordriftsfordele. Det vil give Aarhus Kommune en mindre kompleks systemportefølje, og dermed samlet set skabe grundlag for bedre support og vedligehold. Det kan betyde færre udbud og nemmere implementering.

Der er grundlag for at gennemføre en nærmere analyse af hvilke systemer der evt. kan konsolideres i en fremtidig proces. Der er derfor forbundet en initial omkostning til analysen som

grundlag for en beslutning om gennemførelse af en konsolideringsproces.

Med en solid analyse- og konsolideringsplan understøttet af ledelsesmæssig opbakning til at tænke åbent om kultur, organisering samt it-teknik (f.eks. indenfor valg af kommercielle produkter og open-source produkter) vurderes der at være et potentiale for at opnå driftsfordele. Samtidig kan det medføre en forandringsproces, som vil kræve ledelsesmæssig opbakning samt et væsentligt investeringsbudget for at gennemføre transitionen fra "én opgave, mange systemer" til "én opgave, et system".

## Effektiviseringsgevinst

- Besparelser på driften.
- Data der bedre kan udnyttes overalt i kommunen
- Data der er velegnet for nye teknologier som ML (Machine Learning) og AI (Artificial Intelligence)
- Harmoniserede services til borgerne, og til medarbejderne
- Muliggør effektivisering af kompetenceudvikling i kommunen
- Muliggør en mere agil kommune, hvor organisationen hurtigt og agilt kan ændres

En række væsentlige analyse- og konsolideringsområder udpeges af Digitaliseringsstyregruppen og godkendes af Direktørgruppen. Det kan f.eks. være indenfor bookingsystemer, præsentation af ledelsesinformation, BI og brugerservice.

Der etableres et investeringsbudget til analyse indenfor konsolideringsområderne. Efterfølgende indstilles initiativer til godkendelse hos direktørgruppen.

Efter analysen af konsolideringsområderne vil der således være oplistet en række projektmuligheder med businesscases. Projekterne gennemføres på bestilling af og i tæt samarbejde med direktørgruppen.

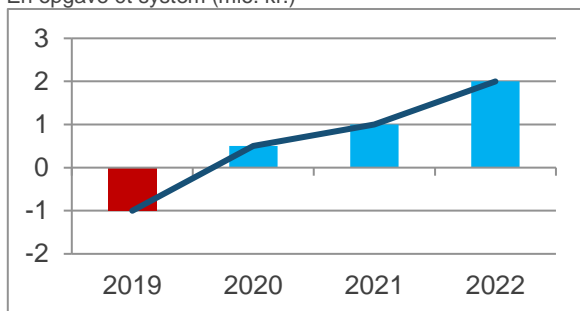
Digitaliseringsstyregruppen er styregruppe for initiativet.

► Fælles om nye løsninger

En opgave ét system (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	1,0	0,0	0,0	0,0
Gvinster/ Besparelser	0,0	0,5	1,0	2,0
I alt effektivise- ringsgevinst	-1,0	0,5	1,0	2,0

En opgave ét system (mio. kr.)



Yderligere opfølgning

Ikke økonomiske forhold

# Digitalisering: Chatbots Fælles platform

## Chatbots Fælles Platform

En chatbot er en service, der baseret på tilgængelig viden, kan svare borgerne på spørgsmål og guide til andre løsninger. Nutidens løsninger kan dertil bruge dialogen til at gennemføre selve den handling som borgeren har brug for at gennemføre. (Eksempel: Skadesanmeldelse til et forsikringselskab, hvor dialogen fører til selve skadesanmeldelsen, og giver data som forsikringselskabet kan bruge til automatiske beslutninger). Hidtil har chatbots været begrænset til at give svar og vejledning på baggrund af objektive data. Ved at kombinere chatbots med AI og maskinlæring, kan man løbende udvikle den viden som "botten" træffer beslutning på basis af.

Det giver mulighed for at borgeren kan gennemføre sit ærinde helt uden at kommunens medarbejdere er involveret. Chatbots er godt hvor der er tale om objektive vurdering på baggrund af (verificerede) data, og i fald "botten" bliver stillet overfor spørgsmål som den ikke kan svare på, kan den viderestille til medarbejdere.

De første chatbots viste sig på de digitale platforme omkring 2006 - 2007. I Aarhus Kommune udvikledes der forholdsvis basale løsninger på bibliotekernes hjemmeside og på Borgerservice del af [www.aarhus.dk](http://www.aarhus.dk).

Nutidens løsninger er langt mere avancerede, og chatbots vil under alle omstændigheder blive introduceret i Aarhus Kommune i den kommende tid. Således er DDH (Den digitale Hotline) i gang med forberedelserne til et system, der kan understøtte de kommuner der er en del af det fællesskab.

Der findes en lang række løsninger på markedet. Sammenfattende for dem er forretningsmodeller hvor kunden betaler pr. transaktion. Det betyder at omkostningen stiger i takt med anvendelsen, hvilket kan være acceptabelt, men samtidig reducerer på incitamentet til at tage sådanne

løsninger i brug, da en stor del af rationalet i kommunen, går til leverandøren af et standardsystem.

Dette initiativ skal sikre, at der anskaffes én fælles løsning som stilles til rådighed for alle afdelinger i Aarhus Kommune, med henblik på at reducere den løbende omkostning og samtidig give mulighed for fælles kompetencer og et fælles udviklingsforløb. Initiativet skal sikre en løsning hvor den fremtidige omkostning ikke er proportional med anvendelsen, men modsvarer omkostningen for systemets drift + et overhead.

Der skal således (gennem udbud) findes en kompetent samarbejdspartner, der kan levere et system (Open Source) og som er indstillet på at understøtte andre kommuner der tager systemet i anvendelse.

## Effektiviseringsgevinst

- Modernisering af eksisterende selvbetjeningsløsninger (bortfald af omkostninger).
- Nye chatbot baserede services integreret i kommunens hjemmeside og andre digitale platforme.
- Rationalet i at have en fælles platform (og forretningsmodel)

Anskaffelse og implementering af løsning i samarbejde med ekstern leverandør. Der skal gennemføres et udbud. Løsningen baseres på eksisterende åbne platforme og suppleres med forretningsfunktionalitet der understøtter den kommunale opgaveløsning.

Der skal gennemføres en analyse, evt. med inspiration fra det arbejde der - jf. ovenfor - allerede er lavet i DDH-regi.

Der skal skabes en Aarhus Kommune "avatar", som bliver kommunens digitale ansigt udadtil, med deraf følgende relationer til Styregruppen for Kommunikation.

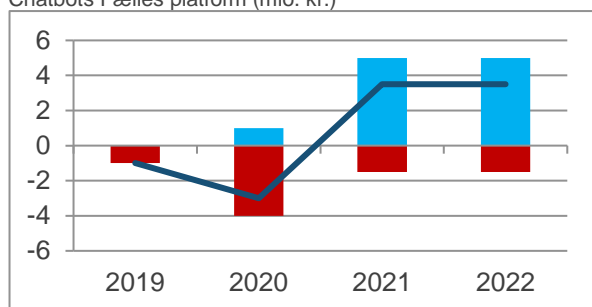
Magistratsafdelingerne digitaliseringsafdelinger skal introduceres til den nye løsning, som også bliver standarden for de samarbejdspartnere kommunen til at skabe digitale løsninger.

Chatbots Fælles platform (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	1,0	4,0	1,5	1,5
Gevinster/ Besparelser	0,0	1,0	5,0	5,0
I alt effektiviseringsgevinst	-1,0	-3,0	3,5	3,5

nævnte initiativ i DDH-regi (Den Digitale Hotline).

Chatbots Fælles platform (mio. kr.)



### Yderligere opfølgning

ITK (MKB) kan forestå udviklingsforløb, udbud etc., men Systemejerskabet bør placeres i Fælles IT (BA). Projektet bør derfor drives af en styregruppe med repræsentation fra flere af de tværgående styregrupper i Aarhus Kommune.

Hvis der vælges en Open Source baseret løsning vil denne også bidrage til Byrådets udmelding om at Aarhus Kommune skal fokusere på anvendelse af Open Source software.

### Ikke økonomiske forhold

Besparselsen realiseres i forbindelse med migrering af eksisterende selvbetjeningsløsninger til den nye fælles platform. Dertil forventes et generelt løft af kommunens selvbetjeningsløsninger såvel ift. den enkelte service, som i værdien af, at have selvbetjeningsløsninger der visuelt præsenterer sig overfor borgerne på den samme måde.

Aktiviteten har relation til såvel Aarhus Kommunes Digitaliseringsstrategi (Bedre selvbetjeningsløsninger) som det tidligere

# Digitalisering: Cirkulær økonomi

## Cirkulær økonomi

Kommunen har en central rolle i at få udviklet og skabt en mere bæredygtig omstilling til cirkulær økonomi. Det handler om at få mest muligt ud af produkter og materialer, sikre en længere levetid for udstyr fx igennem genanvendelse. Et eksempel er fx når PC-udstyr fra det administrative område genbruges på skolerne i Aarhus Kommune i forhold til eleverne eller genbrug/videresalg af brugte mobiltelefoner, hvor status i afdelingerne i dag er at der ikke sker en koordineret indsamling i forhold til videre genanvendelse.

Udover at der er et potentiale i forhold til at sikre en mere bæredygtig og grøn økonomi vil der samtidig også kunne være et økonomisk potentiale i at tænke cirkulært i forhold til kommunens anskaffelsesprocesser. Konkret kan det udmøntes i forskellige strategier gående fra videresalg af afskrevne produkter, genbrug i andre funktioner, eller fx deleordninger hvor man kan dele brugen af givne materialer/produkter på tværs af forvaltningerne.

Dette forslag omhandler en ændring af produktcyklussen for udstyr som indkøbes af kommunen. Fremfor at kommunen køber produkter og kasserer produktet når det er udtjent i kommunal sammenhæng bør man i højere grad indtænke værdikæden cirkulært således at man i anskaffelsesprocessen indtænker den efterfølgende håndtering af produktet ved endt brug. Et eksempel herpå er den nye hardwareaftale hvor leverandøren forpligtes til at håndtere brugt udstyr fra kommunen således at bortskaffelse håndteres.

Der vil kunne genereres et økonomisk overskud igennem at fx leverandører forpligtes til at tilbagekøbe brugt udstyr eller igennem at kommunen sælger brugt udstyr til virksomheder som er specialiseret i genanvendelse. Det er oplagt for kommunen at analysere dette område og tænke det ind i indkøbsprocesserne fremadrettet. Forslaget går konkret på at igangsætte en analyse på udvalgte

indkøbsområder i forhold til at få potentiale vurderet casen omkring cirkulær økonomi i form af en række business cases. Herunder om kommunen selv bør udvikle en form for digital brokerløsning hvor produkter kan genanvendes internt i kommunen eller alternativt videresælges til private virksomheder.

## Effektiviseringsgevinst

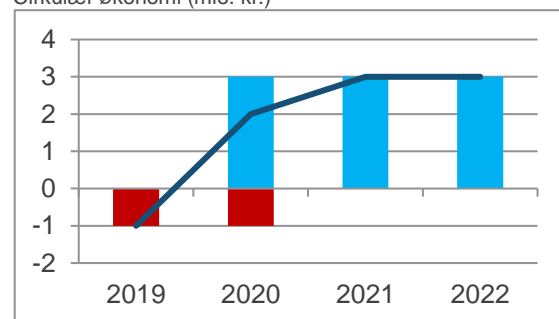
Effekten af forslaget fremkommer igennem at der indtænkes en cirkulær produktcyklus på udvalgte indkøbsområder herunder at der skabes en økonomisk gevinst igennem dels videresalg af brugt udstyr eller deleordninger hvor udstyr kan udnyttes bedre på tværs i kommunen. Der skal udvikles en IT-løsning til håndtering af ordningen.

Der gennemføres en analyse i 2019 af relevante produktområder i forhold til en potentiale vurdering i forhold til forskellige løsnings-scenarier. Der afsættes en pulje på 2 mio. kr. i 2019-20 til udvikling af IT-løsningen.

Cirkulær økonomi (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	2,0	1,0	1,0	1,0
Gevinster/ Besparelser	0,0	3,0	3,0	3,0
I alt effektivise- ringsgevinst	-1,0	2,0	2,0	2,0

Cirkulær økonomi (mio. kr.)



## Yderligere opfølgning

► Fælles om nye løsninger

Ikke økonomiske forhold

# Digitalisering: IoT Strategi

## IoT strategi

IoT - Internet of Things er en del af Smart City paradigmet, men understøtter også dagsordner som "Kloge M2". Alting forbindes til internettet og det giver muligheder, indsigter og data, der kan bruges i mange forskellige sammenhænge. Aarhus Kommune har arbejdet med IoT i mange år. Vi har digitale trafikmålinger, internetforbundne biblioteksbøger og meget andet. Teknologien har nu nået et niveau, hvor det er forholdsvis let og "billigt" at implementere løsninger, der kan spare kommunen penge, skabe nye og bedre løsninger og - især - tilvejebringe data, der kan bruges i mange forskellige sammenhænge.

Aarhus Kommune installerede i 1Q 2017 et såkaldt LoRa WAN, som er et trådløst netværk der dækker hele kommunen. Det gør det muligt at opsætte sensorer overalt i kommunen, der kan tilvejebringe data om f.eks. temperatur, fugtighed, aktivitet m.m.

En lang række projekter er i gang, men det er tydeligt at der mangler prioriterede ressourcer til at skalere løsningerne til fuld drift. Vi har business cases med ganske fin ROI, som - uagtet at tiden har været til det - ikke er udviklet om implementeret, fordi det er vanskeligt at finde midler til den initiale investering.

Med en forholdsvis enkel IoT Strategi og et investeringsbudget til at udvikle og implementere løsninger, vurderes der et ganske stort rationale.

IoT understøtter også (er en forudsætning for) modernisering af kommunens bygningsmasse.

## Effektiviseringsgevinst

- Besparelser på driften.
- Data der kan indgå i multiple sammenhænge.
- Nye services til borgerne.
- Potentiale for erhvervsfremme i samarbejdet med virksomheder.

Selve strategien formuleres af Digitaliseringsstyregruppen og godkendes af Direktørgruppen (evt. Byrådet!?).

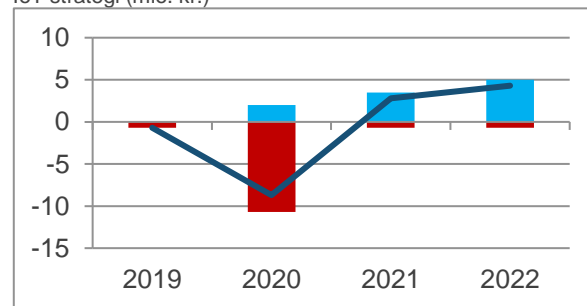
Der etableres et investeringsbudget til IoT løsninger der har en veldefineret positiv økonomisk business case. Der er således tale om, at forretningsområderne får helt eller delvist finansieret sit initiativ, og at investeringen tilbagebetales til puljen i takt med at business casen realiseres. Afsættet er, at investeringen skal retur til puljen, som så kan reaktiveres.

Projektet forankres i Center for kommunal IoT (Smart Aarhus), konkret i ITK (MKB), der har det tværgående perspektiv på tværs af afdelingerne. Der trækkes på kompetencer og ressourcer fra CFIA. Projekterne gennemføres på bestilling af og i tæt samarbejde med afdelingerne. Digitaliseringsstyregruppen er styregruppe for initiativet.

IoT strategi (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	0,7	10,7	0,7	0,7
Gevinster/ Besparelser	0,0	2,0	3,5	5,0
I alt effektiviseringsgevinst	-0,7	-8,7	2,8	4,3

IoT strategi (mio. kr.)



**\*Bemærk:** Der er tale om en investeringspulje på 10 mio. kr. som løbende anvendes til aktuelle projekter og tilbagebetales af de afdelinger der får skabt løsninger. Det betyder at selve investeringen ikke er en omkostning, men et likviditetsbehov, der på et tidspunkt vil kunne afleveres retur.

Investeringen på 10 mio. kr. forudsættes finansieret via konkrete ansøgninger til VTU.



### Yderligere opfølgning

Der aflægges regnskab med investeringspuljen en gang årligt, dog med intern halvårsstatus i styregruppen.

Besparelserne vil fremkomme asynkront i konkrete projekter i konkrete afdelinger og er således ikke en rammebesparelse i de enkelte afdelinger.

### Ikke økonomiske forhold

- Samarbejde med IoT virksomheder
- Sammenhæng til eksisterende projekter, herunder EU-projekter
- Fokus på at udviklede/implementerede løsninger kan deles med andre kommuner.

# Digitalisering: Kontraktstyring af it-aftaler

## Kontraktstyring af it-aftaler

Udbud og styring af it-kontakter samles i it-infrastruktur med henblik på at skabe større professionalisering og forhandlingskraft overfor leverandørerne. Det er ikke muligt at skaffe kritisk masse til opgaven i magistratsafdelingerne, mens der allerede er opbygget en kompetence i it-infrastruktur til at løse opgaven. En forudsætning for den gode udbuds- og kontraktstyring af it-aftaler er, at der fremadrettet sker en tæt og åben dialog med de decentrale systemejere.

Kontraktstyring er et kontinuerligt forløb, der har til formål at sikre et optimalt udbytte og nyttemaksimering af kontrakten. Gennem kontraktstyring bliver der holdt øje med forpligtelser i forhold til leverancer og tidsfrister, hvilket resulterer i mindre spild, bedre leverancer og en mere effektiv organisation. Kontraktstyring involverer bl.a.

- Monitorering af kontraktuelle vilkår og risici
- Opfølgning på kontraktens businesscase og kravspecifikation
- Bistand til projektledelsen og systemejeren i det daglige samarbejde med leverandøren
- Bistand til organisationen med opfølgning på service levels og bodsopgørelser
- Fakturakontrol
- Benchmarking af priser og håndtering af prisreguleringer
- Bistand ved kontraktfortolkninger, -forhandlinger og konflikter
- Håndtering af ændringer

## Effektiviseringsgevinst

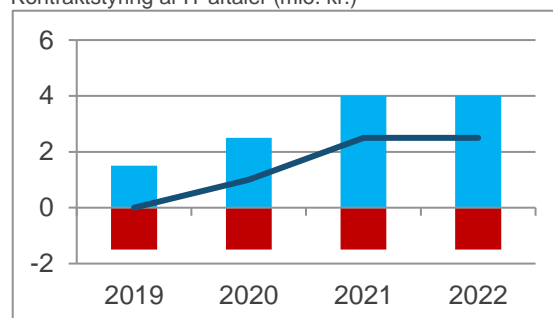
Flere undersøgelser viser, at der er et betydeligt besparelspotentiale ved at professionalisere kontraktstyringen i form af bedre priser og højere kvalitet af de leverede ydelser.

Da der ikke pt. findes dedikerede kontraktstyringsressourcer i magistratsafdelingerne, vil der være behov for at tilføre ca. 2 årsværk til opgaven. I dag bruges relativt store udgifter til eksterne konsulenter i forbindelse med udbud. Disse vil kunne nedbringes betydeligt ved at samle opgaven. Da der er et relativt dårligt overblik over den eksisterende kontraktportefølje vil det kræve en nærmere analyse at afklare de mere konkrete gevinster.

Kontraktstyring af IT aftaler (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	1,5	1,5	1,5	1,5
Gevinster/ Besparelser	1,5	2,5	4,0	4,0
I alt effektiviseringsgevinst		1,0	2,5	2,5

Kontraktstyring af IT aftaler (mio. kr.)



## Yderligere opfølgning

## Ikke økonomiske forhold

# Digitalisering: Optimal anvendelse af fælleskommunale rammearkitektur

## Optimal anvendelse af den fælleskommunale rammearkitektur

For at få det fulde økonomiske og systemmæssige udbytte af den fælleskommunale rammearkitektur skal Aarhus Kommune fremtidssikre IT-løsninger i forhold til infrastrukturelementer i rammearkitekturen.

Herunder skal kommunen ved ethvert nyt udbud, genudbud, indkøb eller ved kontraktforhandlinger vedrørende en IT-løsning sikre integration til de fælleskommunale støttesystemer og andre infrastruktur elementer i rammearkitekturen.

Derudover bør kommunen ved ethvert nyt udbud, genudbud, indkøb eller ved kontraktforhandlinger vedrørende en IT-løsning sikre brug af data og services fra Serviceplatformen. Yderligere bør Aarhus Kommune sikre, at data og services fra Serviceplatformen tages i anvendelse i forbindelse med kommunens eksisterende systemportefølje.

Den fælleskommunale rammearkitektur består af byggeblokke, standarder og principper for opbygning af IT-løsninger. Rammearkitekturen består blandt andet af en infrastruktur omfattende KOMBITs Støttesystemer og Serviceplatformen. Rammearkitekturen er vejen til at skabe tværgående sammenhæng både i Aarhus Kommune, men også på tværs af landets kommuner. Rammearkitekturen udspringer af monopolbrudsarbejdet, som drejer sig om at frigøre kommunerne fra KMDs monopol. Dette arbejde vil skabe konkurrence og åbne markedet for flere IT-leverandører. Konkurrencen skabes, fordi det bliver lettere for flere leverandører at udvikle løsninger til de kommunale marked, eftersom deres løsninger

vil basere sig på fælles standards, integrationer og komponenter. Dette vil medføre billigere og kvalitetsmæssigt bedre IT-løsninger. Det handler om bedre data, anvendelsen af autoritative datakilder, genbrug af data, undgåelsen af dobbelt registrering, bedre integrationer, mere moderne og sikker brugerstyring, mere overskuelig implementering af løsningerne, formaliserede udbudskrav, m.v.

Serviceplatformen består af fælles services og data vedrørende blandt andet cpr og cvr data. Forhandlinger om datakøb og udvikling af services er håndteret af KOMBIT på vegne af kommunerne, og Aarhus Kommune betaler en såkaldt buffetpris for disse, svarende til antallet af indbyggere i kommunen.

Ved at sikre at hver af kommunens (nye) IT-løsninger baserer sig på rammearkitekturen, og ved at sikre at compliance med rammearkitekturen er et krav i alle fremtidige IT-løsnings udbud vil kommunen opnå billigere tilbud fra IT-leverandørerne, eftersom leverandørerne vil kunne basere sig på kendte standards, kendte integrationer, kendte komponenter, m.v. som anvendes på tværs af alle kommuner. Derudover vil der være tale om et kvalitetsløft.

Ved at sikre en udvidet anvendelse af Serviceplatformen vil kommunen både spare penge på datakøb, eftersom dataene allerede er købt og betalt for i en "flatrate" pr. indbygger, og IT-løsnings anskaffelse, eftersom IT-leverandørerne vil kunne genanvende kendte, allerede udviklede integrationer på tværs af IT-løsninger, og på tværs af kommunerne, i stedet for at udvikle nye integrationer pr. løsning.

## Effektiviseringsgevinst

Der antages, at der de kommende 4 år (2019-2022), men evt. i samme tempo i de efterfølgende år, i gennemsnit vil være 6 IT-løsninger om året, som vil være relevante kandidater inden for rammerne af det forrige afsnit.

Der antages, at der vil være en økonomisk besparelse på ca. kr. 300.000 pr. IT-løsning ved en fuld udnyttelse af rammearkitekturen, og derved en besparelse på kr. 1.800.000 om året.

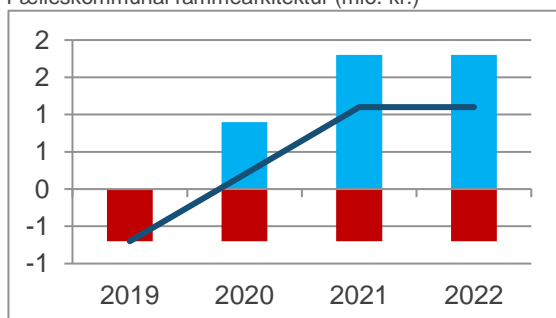
► Fælles om nye løsninger

For at realisere denne gevinst vil der være behov for personresurse til at drive analyseprocesserne relateret til, hvordan en hensigtsmæssig anvendelse af rammearkitekturen bedst kan opnås. Disse processer forventes både at være tværgående, men også mere detaljeret inden for rammerne af de enkelte IT-løsninger. Der antages i gennemsnittet at være behov for 1 personresurse om året til at drive disse processer, svarende til ca. kr. 700.000 om året.

Fælleskommunal rammearkitektur (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	0,7	0,7	0,7	0,7
Gevinster/ Besparelser	0,0	0,9	1,8	1,8
I alt effektivise- ringsgevinst	-0,7	0,2	1,1	1,1

Fælleskommunal rammearkitektur (mio. kr.)



Yderligere opfølgning

Ikke økonomiske forhold

# Digitalisering: Effektivisering af digitale arkiverings-flows

## Effektivisering af digitale-arkiverings-flows

Lovpligtig arkivering af Aarhus Kommunes bevaringsværdige it-systemer – i form af særlige arkiveringskopier af driftssystemerne – produceres i dag af de respektive systemleverandører. Denne model er både omkostningstung og langsom, og der er en klar indikation på, at der ligger en effektiviseringsgevinst ved at hjemtage hele eller dele af udarbejdelsen af arkiveringsversioner af systemerne.

## Effektiviseringsgevinst

Der kan ikke gives et præcist tal for Aarhus kommunes årlige udgiftsniveau til produktionen af arkiveringsversioner, da mange systemer afleveres hvert 5. år, flere afleveringer er forsinket fra leverandørs side med en årrække, og en del systemer har ikke været afleveret endnu. Udgiftsniveauet kan dog antydes ved at kigge på de to leverandørtilbud, som aktuelt foreligger:

1. KMD SAG: kr. 1.382.257 (større system).
2. Kingo Kommunikation: kr. 92.000 (mindre system)

Foruden disse tilbud er der i år tilbud på vej vedr. forestående arkiveringer af henholdsvis CSC Vitae (MSO), CSC Social (MSB), Tabulex TEA (MBU) og Notes-baserne (tværmagistratslig).

For at hjemtage produktionen af en arkiveringsversion forudsættes det, at leverandøren udleverer en systembeskrivelse, et udtræk af data, samt eventuelle digitale dokumenter. Sådanne leverancer kan bestilles og betales ad hoc, men de er ofte dyre, og den fulde effektiviseringsgevinst vil derfor først kunne realiseres, for så vidt som arkiveringsudtræk af systembeskrivelser, data og dokumenter, fremover bliver integreret som

en naturlig del af et systems livscyklus i driftskontrakterne.

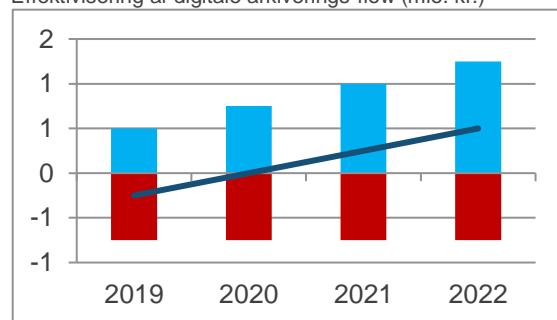
Hjemtagelsen af den løbende udarbejdelse af arkiveringsversioner kræver minimum én ekstra velkvalificeret medarbejder på Aarhus Stadsarkiv samt budgetmidler til indkøb og administration af den hard- og software, som er nødvendig til produktionen (særligt til den lovpligtige konvertering af utallige digitale dokumenter). Foruden dette vil der i de første år være udgifter forbundet med de ad hoc arkiveringsudtræk, som man nødvendigvis må bestille hos leverandørerne.

Gevinsterne ligger i udfasningen af de arkiveringskontrakter, som man i dag indgår med leverandørerne. Som nævnt er det svært at udregne et årligt gennemsnitligt udgiftsniveau, men halvanden til to millioner er et kvalificeret bud. I år nærmer den samlede udgift sig nok 6 millioner (inkl. Notes-baserne), men de næste 1-2 år vil den være betydeligt lavere, indtil vi så skal til at arkivere eDoc, Columna Cura, slutarkivering af KMD SAG og flere til.

Effektivisering af digitale arkiverings-flows (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	0,8	0,8	0,8	0,8
Gvinster/ Besparelser	0,5	0,8	1,0	1,3
I alt effektiviseringsgevinst	-0,3		0,3	0,5

Effektivisering af digitale arkiverings-flow (mio. kr.)



## Yderligere opfølgning

### Ikke økonomiske forhold

Foruden den ovennævnte økonomiske gevinst ligger der også en central persondata-relateret gevinst i den hastighed, hvormed arkiveringer ville kunne gennemføres, hvis produktionen af arkiveringsversioner blev hjemtaget, og leverancerne af arkiveringsudtræk integreret i driftskontrakterne. Persondata i bevaringsværdige it-systemer må nemlig først slettes i driftssystemerne, når de er afleveret til Aarhus Stadsarkiv som en del af en arkiveringsversion, jf. Arkivloven. Rettidig sletning af borgernes persondata forudsætter rettidig arkivering af selvsamme. Denne rettidighed kan vi aktuelt ikke leve op til.

# Fælles velfærds- teknologisk sparekatalog 2019-2022

## Indhold

RESUME .....	24
<b>AFSNIT 1: TEKNOLOGIER, SOM KAN TAGES I ANVENDELSE OG POTENTIELT GIVE EFFEKTIVISERINGS-GEVINSTER I EN ELLER FLERE MAGISTRATS AFDELINGER UDOVER EGEN .....</b>	<b>25</b>
EXO-SKELET (ROBOTBEN) .....	26
SKULDERTRÆNINGSSKAB .....	28
TAXA TIL BUS .....	30
<b>AFSNIT 2: TEKNOLOGIER, HVOR ANVENDELSE OG EFFEKTIVISERINGS-GEVINST VIL LIGGE I SAMME MAGISTRATSAFDELING .....</b>	<b>31</b>
BADE- OG HYGIEJNESTOL PÅ PLEJEHJEM .....	32
DIGITALT UNDERSTØTTET REHABILITERING .....	33
TEKNOLOGI TIL MEDICIN-HÅNDBLIND .....	34
VELFÆRDSTEKNOLOGI I HJEMMEPLEJEN .....	35
FORFLYTNINGSPLAT-FORME I PLEJEHJEMMENE .....	36
VIRTUELLE SKÆRMBESØG .....	37
VIRTUEL BOSTØTTE .....	38

# Resume

Med katalogets sammensætning pr. 16. august 2018 estimeres der en samlet effektiviseringsgevinst i perioden 2019-2022 på 33,3 mio. kr. Den estimerede effektiviseringsgevinst er 16,7 mio. kr. i 2022.

Kataloget er bygget op i to afsnit.

I afsnit 1 beskrives og estimeres Business Cases (BC) på velfærdsteknologier, som kan tages i anvendelse og potentielt give effektiviseringsgevinst i en eller flere magistratsafdelinger udover egen. De estimerede effektiviseringsgevinster er her på 2,3 mio. kr. i 2022 (med ansvarlige magistratsafdelinger angivet i parentes):

Spareforslag på tværs af magistratsafdeling	Effektiviseringsgevinst i 2022 (mio. kr.)
Exo-skelet (MSO, MSB)	1,0
Skuldertræningsredskab (MSO, MSB)	1,0
Taxa til Bus (MSO, MSB)	0,3
<b>I alt</b>	<b>2,3</b>

I afsnit 2 estimeres Business Cases på velfærdsteknologier, hvor anvendelse og effektiviseringsgevinst vil ligge i samme magistratsafdeling. De estimerede effektiviseringsgevinster er her på 14,4 mio. kr. i 2022:

Spareforslag i samme magistratsafdeling	Effektiviseringsgevinst i 2022 (mio. kr.)
Bade- og hygiejnestol i plejehjem (MSO)	5,3
Digitalt understøttet rehabilitering (MSO)	2,7
Medicinhåndtering (MSO)	1,4
Velfærdsteknologi i hjemmeplejen (MSO)	2,1
Forflytningsplatforme i plejehjem	1,1
Virtuelle skærmbesøg (MSO)	1,0
Virtuel bostøtte (MSB)	0,8
<b>I alt</b>	<b>14,4</b>

I det følgende gennemgås de enkelte spareforslag i afsnit 1 og 2.



Afsnit 1:  
Teknologier, som  
kan tages i  
anvendelse og  
potentielt give  
effektiviserings-  
gevinster i en eller  
flere magistrats-  
afdelinger udover  
egen

# Exo-skelet (robotben)

MSO og MSB

## Exo-skelet (robotben)

Formålet med investeringen i robotben er at få kørestolsbrugere med rygmarvsskader til at gå, og derigennem opnå øget selvhjulpethed, forbedret sundhedstilstand og livskvalitet.

Borgere med rygmarvsskader, der bruger kørestol, har generelt en dårlig sundhedstilstand og plages ofte af smerter. Deres følgesygdomme og nedslidning medfører store udgifter for både Region Midtjylland og Aarhus Kommune.

I Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg (MSO) er det primært udgifter til medfinansiering, pleje og praktisk hjælp, hjælpemidler og boligombygninger. I Magistratsafdelingen for Sociale forhold og Beskæftigelse (MSB) er det udgifter til sygedagpenge, personlig hjælper og førtidspension.

Kontinuerlig anvendelse af robotben har vist sig at have en positiv indflydelse på borgernes sundhedstilstand, selvhjulpethed, frihed og livskvalitet. De opnåede gevinster har ikke kunnet opnås ved almindelig træning, trods høj træningsintensitet og -hyppighed.

Resultaterne opnået ved Aarhus Kommunes afprøvning i VTU-projektet (Velfærdsteknologisk Udviklingspulje) stemmer overens med den nuværende internationale forskning på området. Den forbedrede sundhedstilstand opnået ved at anvende robotben gør det muligt for borgerne, at reducere risikoen for nedslidning og udviklingen af følgesygdomme. Dette medfører større selvstændighed længere tid i livet, en mindre risiko for behov for hjælp fra det offentlige samt en øget mulighed for at blive på arbejdsmarkedet.

## Effektiviseringsgevinst

Anvendelse af robotben er en forebyggende og vedligeholdende indsats med langsigtede gevinster.

Der foreslås derfor en investeringsmodel på tværs af MSO og MSB, da begge magistratsafdelinger kan opnå gevinster, hvis borgerens nedslidning og følgesygdomme minimeres, herunder udbetaling af færre sygedagpenge. Det forventes, at fire borgere med rygmarvsskader vil få tildelt robotben i perioden 2019-2022.

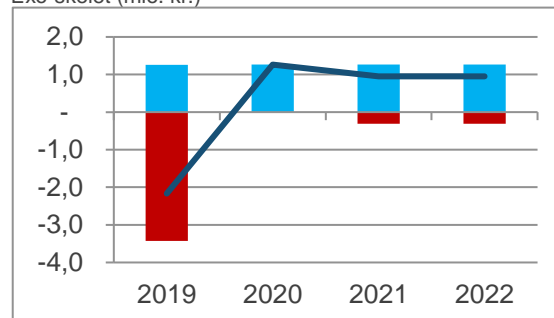
Investeringerne i robotbenene samt undervisning af borgerne foreslås finansieret via fælles "intelligente investeringer" (Midler fra KMD salg og kompensation for manglende udligningsreform) svarende til 4,0 mio. kr. i perioden.

Estimeret effektiviseringsgevinst i 2022 er 1,0 mio. kr.

Exo-skelet (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	3,4	0,0	0,3	0,3
Gvinster/ Besparelser	1,3	1,3	1,3	1,3
I alt effektiviseringsgevinst	-2,2	1,3	1,0	1,0

Exo-skelet (mio. kr.)



## Yderligere opfølgning

Der slutafrapporteres på VTU-projektet vedr. robotben til Økonomistyregruppen i september 2018. Derefter igangsætter MSO

implementeringen af robotben i driften i samarbejde med MSB. Implementeringen forankres i Økonomistyregruppen, der også er styregruppe for VTU-projekter.

### Ikke økonomiske forhold

Det er afgørende for opfølgning på gevinstrealiseringen i spareforslaget, at der samarbejdes tæt mellem MSO og MSB ift. dataopfølgning på de borgere, der anvender robotben.



*Illustration Indego*

# Skuldertræningsredskab

MSO og MSB

## Skuldertræningsredskab

Antallet af genoptræningsplaner i Aarhus Kommune er steget, hvilket øger presset på terapeutressourcer. Erhvervsaktive borgere, der er sygemeldte, har brug for et hurtigt og effektivt genoptræningsforløb for at vende tilbage til deres arbejde.

Aarhus Kommune har test af robotredskabet "RoboFit" i et pilotprojekt i 2014 og i et VTU-projekt i 2017. Projekterne har vist gode resultater, herunder:

- At borgere i højere grad gennemfører skuldertræningen blandt andet pga. konstant feedback fra RoboFit.
- Mulighed for at ændre arbejds gange for terapeuter med større effektivitet og kvalitetsudvikling til følge (især overblik og dokumentation).
- At terapeuter kan have flere borgere i forløb ad gangen via skræddersyet træning med "støtte efter behov", hvor genoptræningsforløb kan forkortes.
- Kortere sygemeldinger for erhvervsaktive borgere med besparelser i sygedagpenge til følge.

På nuværende tidspunkt udføres et afprøvningsprojekt med RoboFit i storskala i kommunens syv sundhedsenheder (VTU-regi), hvor potentialerne efterprøves og kvalificeres. Afprøvningsprojektet forventes afsluttet ultimo 2018. Derefter vil det være muligt at igangsætte implementering af et robotredskab til skuldergenoptræning i Aarhus Kommune.

## Effektiviseringsgevinst

Da den bedre genoptræning og større arbejdsevne forventes at resulterer i færre udbetalte sygedagpenge foreslås det, at spareforslaget vedtages som en investeringsmodel på tværs af MSO og MSB.

Investeringerne i indkøb og drift af skuldertræningsredskaberne og integration med CURA (MSO's borgerjournal) foreslås finansieret via fælles "intelligente investeringer" (Midler fra KMD salg og kompensation for manglende udligningsreform) svarende til 1,2 mio. kr. i perioden.

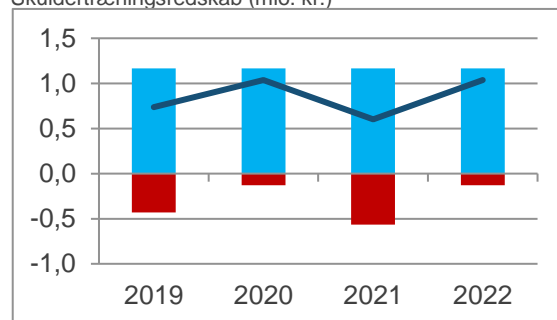
Der forventes gevinster/besparelser på i alt 1,2 mio. kr. årligt i perioden på sygedagpengeområdet (MSB), som følge af borgerne har kortere sygemeldinger.

Estimeret effektiviseringsgevinst er 1,0 mio. kr. i 2022.

Skuldertræningsredskab (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	0,4	0,1	0,6	0,1
Gevinster/ Besparelser	1,2	1,2	1,2	1,2
I alt effektiviseringsgevinst	0,7	1,0	0,6	1,0

Skuldertræningsredskab (mio. kr.)

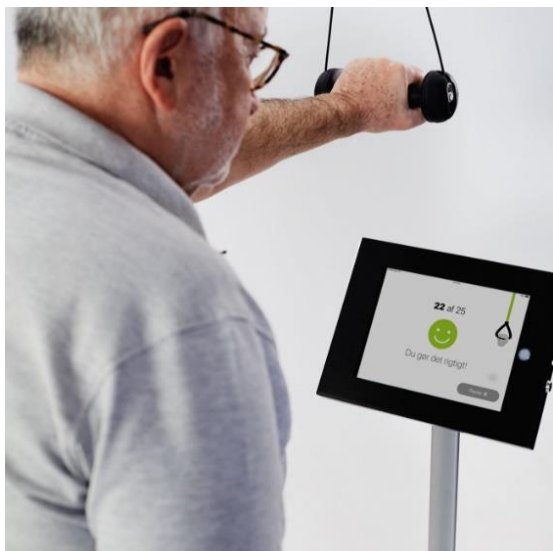


## Yderligere opfølgning

Der slutafrapporteres på VTU-projektet vedr. robotben til Økonomistyregruppen i december 2018. Derefter igangsætter MSO implementeringen af robotben i driften i samarbejde med MSB. Implementeringen forankres i Økonomistyregruppen, der også er styregruppe for VTU-projekter..

### Ikke økonomiske forhold

Det er afgørende for opfølgning på gevinstrealiseringen i spareforslaget, at der samarbejdes tæt mellem MSO og MSB ift. dataopfølgning på de borgere, der anvender Skuldertræningsredskab



*Illustration RoboFit*

# Taxa til bus

MBU og MSB

## Taxa til bus

En række børn og unge i kommunen har specialpædagogiske behov, som gør det nødvendigt, at de modtager et specialpædagogisk tilbud i form af specialdagtilbudspladser, specialklasser eller specialskoler/uddannelsesinstitutioner i MSB eller MBU. I forbindelse med de specialpædagogiske tilbud tilbydes flere børn og unge befordring med taxa. I VTU-projektet er der testet en Smart Device indlejret i en mobiltelefon. Ved hjælp af denne Smart Device kan flere elever i de specialpædagogiske tilbud i kommunen benytte bus i stedet for taxa.

## Effektiviseringsgevinst

Taxa til Bus er videreført for interne innovationsmidler i MBU i årene 2017 og 2018. Projektet evalueres i efteråret 2018. Evalueringsfokus vil være dels på børnenes udvikling og tilegnelse af Taxa til Bus-konceptet, og dels på skolernes implementering af indsatsen samt på det kommunaløkonomiske effektiviseringspotentiale, da deltagerne tidligere har modtaget befordringsydelse med taxa både fra MSB og MBU.

Evalueringen vil samtidig estimere de fremadrettede skaleringsmuligheder for Taxa til Bus i forhold til målgruppen af børn og unge, der potentielt kan benytte tilbuddet.

Erfaringerne fra 2017 og 2018 peger på, at der i gennemsnit er tale om en målgruppe i omegnen af 30 elever om året, der kan tilbydes tilbuddet. Det er de 30 elever fra 2017, der er beregnet på. Der er kun beregnet på udgifter i år 1 og 2 for disse elever, da det ikke med sikkerhed kan siges om eleverne alligevel ville have stoppet med taxa i år 3. Erfaringerne fra de første 30 elever peger på en besparelse over 2 år på 584.00 kr.

Det vurderes realistisk, at projektet overgår til drift, og at man i den forbindelse kan fastholde business casen. Finansieringen afholdes af MBU og til dels også MSB af de midler, som alligevel er afsat til kørsel. I stedet for at bruge

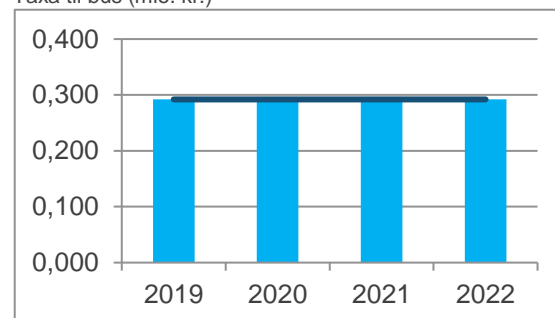
midlerne til taxa bruges de til buskort til de unge og til drift af ordningen, hvilket medfører en omkostningsreduktion i kørselsudgifterne.

Estimeret effektiviseringsgevinst er 0,3 mio. kr. i 2022.

Taxa til bus (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	0,0	0,0	0,0	0,0
Gevinster/ Besparelser	0,3	0,3	0,3	0,3
I alt effektiviseringsgevinst	0,3	0,3	0,3	0,3

Taxa til bus (mio. kr.)



## Yderligere opfølgning

Taxa til Bus har gennemgået to projektperioder og er klar til at blive implementeret i den daglige drift i MBU og MSB. Når Taxa til Bus implementeres i driften vil PPR og Specialpædagogik forestå indsatsen med opsporing af elever, gennemførelse af de enkelte tiltag og løbende opfølgning af tiltaget samarbejde med den socialøkonomiske virksomhed Actura og i samarbejde med Handicapcentret for Børn.

## Ikke økonomiske forhold



Foto TV2 Østjylland

## Afsnit 2: Teknologier, hvor anvendelse og effektiviserings- gevinst vil ligge i samme magistratsafdeling

# Bade- og hygiejnestol på plejehjem

MSO

## Bade- og hygiejnestol på plejehjem

I budgetforliget for 2016 afsatte forligspartierne 60 mio. kr. i alt fordelt på 2018 og 2019 til at fremtidssikre de eksisterende plejeboliger med velfærdsteknologi. Med tildelingen var det målsætningen, at MSO kan imødegå udfordringerne i plejeboligerne som følge af mere plejkrævende, demente og komplekse borgere.

På baggrund af tildelingen har Sundhed og Omsorg blandt andet taget hul på at implementere bade- og hygiejnestolen Carendo på plejehjemmene (efter afprøvning på plejehjemmet Trøjborg) og står foran at udbrede den til alle plejehjem.

Bade- og hygiejnestolen, Carendo, er egnet til plejkrævende borgere, som man ofte er 2 medarbejdere til at pleje. Med Carendo kan man arbejde smartere i forbindelse med borgerens hygiejne, påklædning og badesituationer og dermed opnå en tidsbesparelse. Borgerne opnår også en mere værdig og nænsom pleje, mens medarbejderne får færre sundhedsskadelige arbejdsstillinger.

## Effektiviseringsgevinst

Investeringerne i indkøb og implementering af Bade- og hygiejnestol i plejehjemmene finansieres via de 60 mio. kr. fra budgetforliget fra 2016. Derudover er der løbende udgifter til genanskaffelse og vedligeholdelse svarende til 2,7 mio. kr. i 2022.

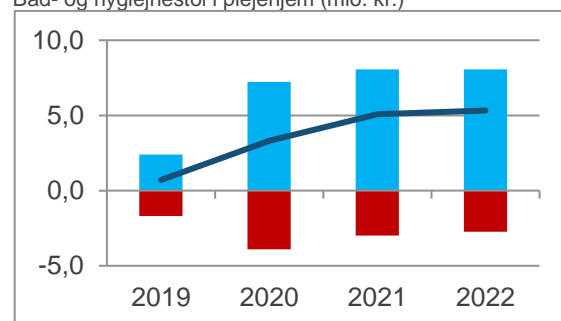
Der forventes gevinster/besparelser svarende til 8,1 mio. kr. i 2022 i MSO, som følge af at borgerne bliver mere selvhjulpne.

Estimeret effektiviseringsgevinst i MSO er derfor 5,3 mio. kr. i 2022, som følge af, at der bruges færre medarbejderressourcer på bad og morgenhygiejne.

Bad- og hygiejnestol i plejehjem (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	1,7	3,9	3,0	2,7
Gvinster/ Besparelser	2,4	7,2	8,1	8,1
I alt effektivise- ringsgevinst	0,7	3,3	5,1	5,3

Bad- og hygiejnestol i plejehjem (mio. kr.)



## Yderligere opfølgning

Implementeringen af bade- og hygiejnestole i plejehjemmene er igangsat og forventes fuldt implementeret i 2020 med fuld effekt i 2022.

## Ikke økonomiske forhold

Implementeringen af spareforslaget forankres i MSO's Styregruppe for Velfærdsteknologi



Illustration Carendo



# Digitalt understøttet rehabilitering

MSO

## Digitalt understøttet rehabilitering

Rehabilitering er et af MSO's svar på, hvordan udfordringerne som følge af en budgetmodel, der forudsætter sund aldring, håndteres. På nuværende tidspunkt tilbydes borgeren i hjemmeplejen som oftest rehabilitering og træning, når borgeren oplever et pludseligt fald i evnen til at klare sig selv i hverdagen – eksempelvis efter sygehusindlæggelse.

Med digitalt understøttet rehabilitering er det tanken, at SOSU-personalet også skal spotte de borgere, der kan have gavn af træning inden et fald i funktionsevnen. Det digitale træningsprogram guider SOSU-personalet til at afdække borgerens funktionsniveau og udvælger derefter en række simple øvelser, som passer til funktionsniveauet.

På nuværende tidspunkt afprøves digital understøttet rehabilitering i Aarhus Kommune i VTU-regi. Der forventes resultater fra dette projekt ved udgangen af 2018. Erfaringerne fra projektet og fra andre kommuner kan understøtte implementeringen i MSO.

## Effektiviseringsgevinst

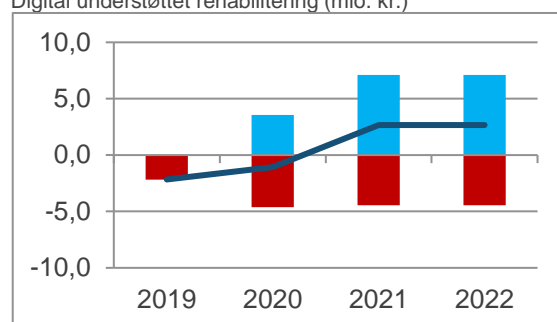
Investeringerne i IT-understøttelse, undervisning af personalet og træningsforløbene hos borgerne finansieres af budgettet til pleje og praktisk hjælp i MSO svarende til 4,4 mio. kr. i 2022.

Der forventes gevinster/besparelser svarende til 7,1 mio. kr. i 2022 i MSO, som følge af at borgerne bliver mere selvhjulpne.

Estimeret effektiviseringsgevinst i 2022 anslås til 2,7 mio. kr.

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	2,2	4,6	4,4	4,4
Gvinster/ Besparelser	0,0	3,5	7,1	7,1
I alt effektiviseringsgevinst	-2,2	-1,1	2,7	2,7

Digital understøttet rehabilitering (mio. kr.)



## Yderligere opfølgning

Der slutafrapporteres på VTU-projektet vedr. robotben til Økonomistyregruppen i december 2018. Derefter kan MSO igangsætte implementeringen digitalt understøttet rehabilitering i driften. Implementeringen forankres i Styregruppen for Velfærdsteknologi.

## Ikke økonomiske forhold



Illustration DigiRehab

Digital understøttet rehabilitering (mio. kr.)

# Teknologi til medicin-håndtering

MSO

## Medicin håndtering

MSO varetager medicin håndtering for ca. 400 borgere i hjemmeplejen. Dette indebærer, at hjemmeplejen i de fleste tilfælde skal besøge borgerne flere gange om dagen for at hjælpe med medicinindtagelsen mv.

Ved at implementere teknologi til medicin håndteringen i borgerens hjem er det forventningen, at ca. 1/3 af borgerne kan blive helt eller delvist selvhjulpne. Dette vil medføre, at hjemmeplejen skal bruge mindre tid hos borgerne og kan få en mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse.

MSO samarbejder med MedTech Innovation Consortium (MTIC) og to andre kommuner om udvikling af løsninger til medicin håndteringen, som kan implementeres i Aarhus Kommune.

## Effektiviseringsgevinst

Investeringerne i projektledelse, udbud, logistik og responscenter samt indkøb af udstyr finansieres af budgettet til pleje og praktisk hjælp i MSO svarende til 1,7 mio. kr. i 2022

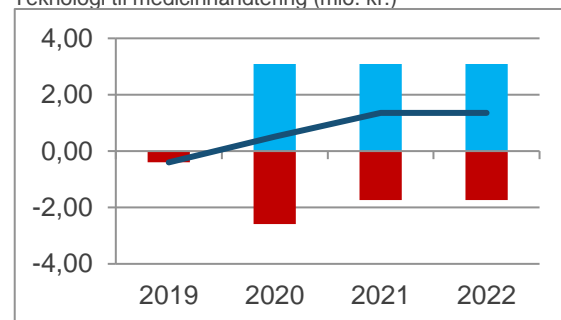
Der forventes gevinster/besparelser svarende til 3,1 mio. kr. i 2022 i MSO, som følge af at borgerne bliver mere selvhjulpne.

Estimeret effektiviseringsgevinst forventes i 2022 at være: 1,4 mio. kr.

Teknologi til medicin håndtering (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	0,4	2,6	1,7	1,7
Gvinster/-Besparelser	0,0	3,1	3,1	3,1
I alt effektiviseringsgevinst	-0,4	0,5	1,4	1,4

Teknologi til medicin håndtering (mio. kr.)



## Yderligere opfølgning

MSO igangsætter implementeringen af forslaget, når forslaget er vedtaget. Der forventes fuld implementering i 2021.

## Ikke økonomiske forhold

Teknologien til medicin håndtering er stadig under udvikling og der er derfor en risiko for, at teknologien ikke kan understøtte medicin håndteringen tilfredsstillende.

Implementeringen af spareforslaget forankres i MSO's Styregruppe for Velfærdsteknologi



# Velfærdsteknologi i hjemmeplejen

MSO

## Velfærdsteknologi i hjemmeplejen

MSO ønsker i endnu højere grad end tidligere at målrette velfærdsteknologi til de enkelte målgrupper i hjemmeplejen og at indtænke det i visitationen af pleje og praktisk hjælp til borgerne.

I indsatsen medtænkes allerede velkendte hjælpemidler og teknologier samt nye, og der sikres kompetenceudvikling til de medarbejdere, der visiterer borgerne til pleje og praktisk hjælp.

## Effektiviseringsgevinst

Investeringerne i projektledelse, undervisning af personalet og øget indkøb af velfærdsteknologi og hjælpemidler finansieres af budgettet til pleje og praktisk hjælp i MSO svarende til 1,2 mio. kr. i 2022

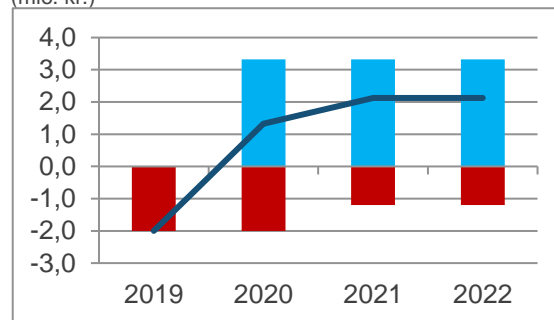
Der forventes gevinster/besparelser svarende til 3,3 mio. kr. i 2022 i MSO, som følge af at borgerne bliver mere selvhjulpne, og at der dermed bruges færre personaleressourcer.

Estimeret effektiviseringsgevinst forventes i 2022 at være: 2,1 mio. kr.

Velfærdsteknologi i hjemmeplejen (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	2,0	2,0	1,2	1,2
Gvinster/- Besparelser	0,0	3,3	3,3	3,3
I alt effektiviseringsgevinst	-2,0	1,3	2,1	2,1

Velfærdsteknologi i hjemmeplejen (mio. kr.)



## Yderligere opfølgning

MSO igangsætter implementeringen af forslaget, når forslaget er vedtaget. Der forventes fuld implementering i 2021.

## Ikke økonomiske forhold

Implementeringen af spareforslaget forankres i MSO's Styregruppe for Velfærdsteknologi

# Forflytningsplatforme i plejehjemmene

MSO

## Virtuelle skærmbesøg

En evaluering på plejehjemmet Trøjborg viste i 2016, at en flytningsplatform med udvidede funktioner gør det hurtigere og nemmere for én medarbejder at forflytte borger over kortere afstande i boligen – samtidig med at sikkerheden og trygheden for borgeren er bedre i sammenligning med nogle af de gældende metoder. Sundhed og Omsorg vil på baggrund af disse erfaringer implementere forflytningsplatforme på alle plejehjem i Aarhus Kommune.

Potentialet til at frigøre tid består i, at beboerne på plejehjemmene normalt ville blive forflyttet ved hjælp af loftlift (som i mange tilfælde vil være mere tidskrævende) eller andre platforme til forflytning.

Med forslaget kan beboerne blive mere aktiv del af forflytningen, og dermed forebygges yderligere funktionstab. For medarbejderne er det en skånsom og tryk måde at forflytte på.

## Effektiviseringsgevinst

Investeringerne i indkøb og implementering af forflytningsplatforme i plejehjemmene finansieres via de 60 mio. kr. fra budgetforliget fra 2016. Derudover er der løbende udgifter til genanskaffelse og vedligeholdelse svarende til 0,1 mio. kr. i 2022.

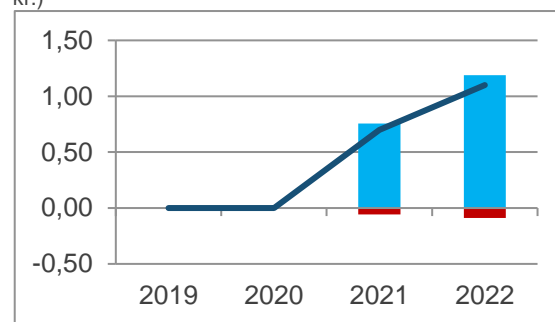
Der forventes gevinster/besparelser svarende til 1,2 mio. kr. i 2022 i MSO, som følge af at der bruges færre personaleressourcer til forflytninger.

Den estimerede effektiviseringsgevinst er på 1,1 mio. kr. i 2022 i MSO,

Forflytningsplatforme i plejehjemmene (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	0,0	0,0	0,1	0,1
Gevinster/-Besparelser	0,0	0,0	0,8	1,2
I alt effektiviseringsgevinst	0,0	0,0	0,7	1,1

Forflytningsplatforme i plejehjemmene (mio. kr.)



## Yderligere opfølgning

MSO igangsætter implementeringen af forslaget, når forslaget er vedtaget. Der forventes fuld implementering i 2022

## Ikke økonomiske forhold

Implementeringen af spareforslaget forankres i MSO's Styregruppe for Velfærdsteknologi **Fejl! Ugyldig kæde.**

# Virtuelle skærmbesøg

MSO

## Virtuelle skærmbesøg

MSO vil implementere virtuelle møder (via en skærmløsning) med udvalgte borgere i hjemmeplejen. Dette vil være et supplement til den nationale udrulning af KOL-behandling.

Formålet med de virtuelle møder er at øge selvhjulpenshed, at borger kan forvente virtuelle besøg på faste tider og fleksibilitet i plejen. Det er MSO's forventning, at ca. 150 borgere kan anvende virtuelle møder i hjemmeplejen og i forhold til sygepleje- og sundhedsydelse. Dette er baseret på erfaringer fra blandt andet Odense Kommune, som er i gang med at afprøve en løsning.

## Effektiviseringsgevinst

Investeringerne i projektledelse, tovholderfunktioner i driften samt IT-understøttelse finansieres af budgettet til pleje og praktisk hjælp i MSO svarende til 1,3 mio. kr. i 2022

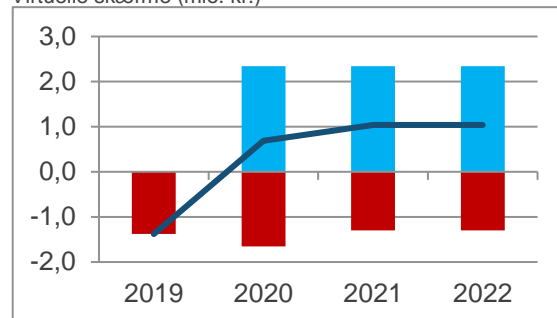
Der forventes gevinster/besparelser svarende til 2,3 mio. kr. i 2022 i MSO, som følge af at der bruges færre personaleressourcer til kørsel mv.

Estimeret effektiviseringsgevinst i 2022 er 1,0 mio. kr.

Virtuelle skærme (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	1,4	1,7	1,3	1,3
Gvinster/-Besparelser	0,0	2,3	2,3	2,3
I alt effektiviseringsgevinst	-1,4	0,7	1,0	1,0

Virtuelle skærme (mio. kr.)



## Yderligere opfølgning

MSO igangsætter implementeringen af forslaget, når forslaget er vedtaget. Der forventes fuld implementering i 2021.

## Ikke økonomiske forhold

Teknologien til virtuelle skærmbesøg er stadig under udvikling, og der er derfor en risiko for, at teknologien ikke kan understøtte borgernes pleje tilfredsstillende.

Implementeringen af spareforslaget forankres i MSO's Styregruppe for Velfærdsteknologi

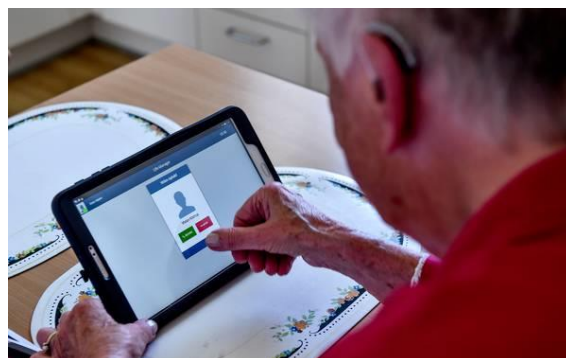


Foto JydskeVestkysten

# Virtuel Bostøtte

MSB

## Virtuel Bostøtte

Virtuel bostøtte er bostøtte, der gives til borgeren over web-cam. Virtuel bostøtte er video-samtaler, samtaler uden billede eller 'samtaler' via chatfunktionen. Der arbejdes allerede med virtuelle skærmbesøg i nogle områder af MSB, og MSB har udarbejdet business case på baggrund af skaleringspotentialet til Socialpsykiatri og Udsatte Voksne, MSB.

Borgeren og bostøtte-medarbejderen kan bruge virtuel bostøtte som et fleksibelt og tryghedsskabende redskab, som bl.a. giver mulighed for

- tryghed og større kontinuitet med flere kortere samtaler
- bostøtte på farten (ferie, uddannelse osv.)
- samtaler på borgerens præmisser – og under borgerens kontrol
- tryghed i udfasning
- bostøtte til isolerede borgere.

### **Forudsætning for effektiviseringspotentiale**

Erfaringer fra de seneste års arbejde viser, at hvis det overlades til medarbejdere eller borgere at beslutte at anvende virtuel bostøtte, bliver anvendelsesgraden lav.

Det er vigtigt at pointere, at et effektiviseringspotentiale forudsætter en forudgående politisk beslutning om, at virtuel bostøtte kan indgå i en serviceniveau-beskrivelse af, hvordan §85 udfoldes. Kun såfremt borgere kan visiteres direkte til virtuel bostøtte, kan en evt. gevinst realiseres.

Det bør også bemærkes, at der kan ses en risikofaktor i muligheden for direkte visitation til virtuel bostøtte. Hvis borgere, der tidligere blev vurderet i stand til at klare sig selv, nu kan visiteres til virtuel bostøtte, vil det medføre en serviceudvidelse og en stigning i antal bostøtte sager.

## Effektiviseringsgevinst

Hvis der i fremtiden åbnes for visitation til virtuel bostøtte, estimeres det at ca. 5 – 8 % af de borgere, der i dag modtager bostøtte, vil kunne have gavn af tilbuddet. Det er vigtigt at understrege at der her er tale om et estimat, som det kan være nødvendigt at tilpasse, når efterspørgsel bliver yderligere kortlagt i den nye visitationsproces. Det forventes først realistisk at nå ud til den fulde estimerede målgruppe ved udgangen af 2022.

Ved anvendelse af virtuel bostøtte forventes det at en bostøtte medarbejder fremadrettet vil kunne yde bostøtte til ca. 20 borgere, holdt op imod det nuværende antal på 12-16.

Effektiviseringen ligger primært i kortere transporttid og mindre spildtid, som f.eks. i de tilfælde hvor borgeren har glemt aftalen eller ikke vil åbne døren.

Etableringen medfører en række etableringsomkostninger (investeringer i IT, indretning af lokaler, undervisning m.m.) samt udgifter til løbende drift (fornyelse af IT, husleje, software licenser). Finansieringen afholdes af MSB og svarer til 0,4 mio. kr. i 2022.

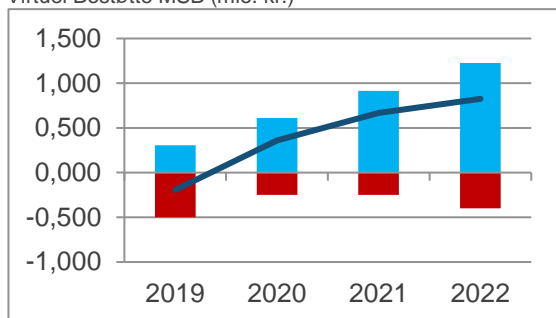
Estimeret effektiviseringsgevinst i 2022 er 1,2 mio. kr.

Estimeret effektiviseringsgevinst i slutåret: 0,8 mio. kr.

Virtuel Bostøtte MSB (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	0,5	0,3	0,3	0,4
Gevinster/ Besparelser	0,3	0,6	0,9	1,2
I alt effektiviseringsgevinst	-0,2	0,4	0,7	0,8

Virtuel Bostøtte MSB (mio. kr.)



Et fremtidigt potentiale ses i at etablere et tværmagistratsligt call-center, bemandet af både medarbejdere med pædagogisk baggrund og sundhedsfaglige medarbejdere.

### Yderligere opfølgning

Center for Bostøtte i Eget Hjem, Socialforvaltningen, er ansvarlige. Anvendelsen af teknologien finder sted dér og følger tilbuddets organisering. Tidshorizonten vil afhænge af den forudsatte forudgående beslutning og ud fra, hvordan budgettet er lagt.

### Ikke økonomiske forhold

Virtuel Bostøtte understøtter MSB-visionen om Den Aktive Borger.



Foto TV2OJ



# Beskæftigelse

Tværgående

125 færre Aarhusianere på offentlig forsørgelse hver måned i 2 år

Aarhus skal udnytte de gunstige konjunkturer til at få flere borgere flyttet væk fra offentlig forsørgelse. Der har de sidste år været en gunstig udvikling på området, men den positive udvikling vurderes at kunne styrkes ved en række målrettede indsatser på området, kombineret med et endnu tættere og forpligtende samarbejde med byens virksomheder og uddannelsesinstitutioner m.m. om opgaven med at skabe jobs til borgere på offentlig forsørgelse.

Ambitionen er, at antallet af aarhusianere på offentlig forsørgelse til trods for den generelle befolkningstilvækst skal reduceres med 125 om måneden i de næste to år, altså med i alt 3.000.

Følgende konkrete indsatser kan understøtte målsætningen (se vedlagte businesscases):

- AC'ere hurtigere i job
- Flere i fleksjob
- Forsikrede og jobparate kontanthjælpsmodtagere i beskæftigelse
- Flere voksenlærlinge
- Psykisk sårbare i job
- Beskæftigelse for udsatte borgere ved kommunale udbud
- Rekruttering til ældreområdet med beskæftigelse af ledige

De beskrevne konkrete initiativer vurderes - alt andet lige - at reducere antallet af offentligt forsørgede med henholdsvis 629 og 1.288 fuldtidspersoner i 2019 og 2020, og er altså ikke *i sig selv* tilstrækkelige til, at målsætningen opfyldes.

De konkrete initiativer forudsættes imidlertid suppleret med en stærk og bred kommunikationsplatform, et tæt, forpligtende og målrettet samarbejde med virksomheder og uddannelsesinstitutioner m.m. Kommunikation skal adressere både ledige, virksomheder og det omkringliggende bysamfund og bidrage til at skabe og

vedligeholde et stærkt partnerskab med aarhusianske virksomheder, arbejdspladser, uddannelsesinstitutioner m.m.

Samlet set forventes en årlig investering på 26,2 mio. kr. i de konkrete indsatser. Herudover afsættes 0,8 mio. kr. i 2019 til en kommunikationsplatform.

Udover ovennævnte indsatser forventes der også at være beskæftigelseeffekter fra andre 'Fælles om nye løsninger'-initiativer, herunder Sundhed, Effekt på tværs og Velfærdsteknologi.

Det er kombinationen af den gunstige konjunktursituation, de målrettede konkrete indsatser og den generelle overbygning med kommunikationsplatform, styrket samarbejde og løbende opfølgning mm., som tilsammen forventes at kunne realisere målsætningen. Udviklingen vil blive fulgt måned for måned på baggrund af en detaljeret rapportering i Aarhus i Tal, og den nedsatte styregruppe vil løbende have ansvar for at styrke og tilpasse indsatsen og rapportere til byrådet, hvis det ser ud til, at den overordnede målsætning ikke kan indfries.

## Effektiviseringsgevinst

Den konkrete kommunaløkonomiske gevinst er vanskelig at opgøre, og beror på et skøn.

Vanskelighederne ved at opgøre den kommunaløkonomiske gevinst skyldes den komplekse statslige regulering af overførselsudgifterne, der indebærer en efterregulering på baggrund af de samlede kommunale udgifter. Det betyder, at der skal antages en række forudsætninger om udviklingen uden for Aarhus Kommune.

Følgende overvejelser indgår i dette skøn:

- Hvor mange af de 3.000 borgere kommer i selvforsørgelse som følge af de gunstige konjunkturer? En lignende effekt må alt andet lige forudsættes i de andre kommuner.
- Hvilken effekt - og økonomisk gevinst - giver vores egne, nuværende indsatser?
- I hvilket omfang investerer de andre 97 kommuner i beskæftigelsesindsatsen?

Vurderingen er som udgangspunkt, at der i disse år - foranlediget af en række



lovændringer - investeres massivt i beskæftigelsesindsatsen i mange andre kommuner. Det betyder, at hvis ikke Aarhus investerer, så sækker Aarhus bagud - og får et økonomisk tab. Dette skal med i betragtningerne, når den økonomiske gevinst af indsatsen skal gøres op. Alternativet til ikke at gøre noget, er ikke 0, men formentlig et økonomisk tab som følge af reguleringerne på beskæftigelsesområdet!

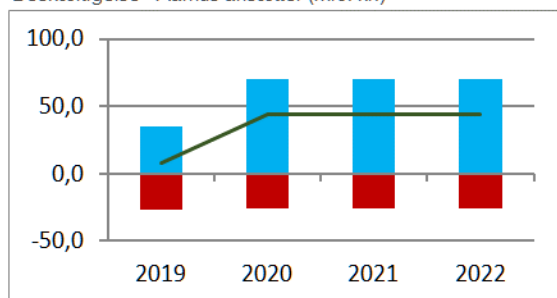
Med baggrund i disse betragtninger er der i businesscasen indregnet en regulering via den kommunale budgetgaranti på 75% af besparelserne. Den faktiske efterregulering kan vise sig både at være højere eller lavere.

Den kommunaløkonomiske besparelse forventes brutto at udgøre ca. 100.000 kr. pr. borger, der flyttes fra offentlig forsørgelse til selvforsørgelse, dog lavere for de borgere, der flyttes til fleksjob, da der her er en kommunal udgift forbundet med jobbet. Den samlede bruttogeinst for kommunen vil derfor være over 250 mio. kr. årligt. På grund af den kommunale budgetgaranti vil den umiddelbare kommunaløkonomiske gevinst være betydeligt lavere, men dog stadig markant.

Beskæftigelse - Aarhus ansætter (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	27,0	26,2	26,2	26,2
Gevinster/ Besparelser	35,0	70,0	70,0	70,0
I alt effektiviseringsgeinst	8,0	43,8	43,8	43,8

Beskæftigelse - Aarhus ansætter (mio. kr.)



## Yderligere opfølgning

I ledelsesinformationssystemet Targit er der lavet en side, som viser status på antallet af offentligt forsørgede. En underside viser udviklingen på forsikrede ledige.

<https://ledelsesinformation.aarhuskommune.dk/aarhus-i-tal/default.aspx?doc=vfs://Global/Oversigt-Beskaeftigelse-og-Ledighed.xview>

I januar 2019 opgøres den konkrete målsætning, som fra dette udgangspunkt svarer til et månedligt fald (i 24 måneder) på 125 fuldtidspersoner. Det er alene dette samlede tal for antallet af offentligt forsørgede, der følges op på. Om effekten primært kommer på en enkelt målgruppe, eller om flere målgrupper påvirkes, er som udgangspunkt ikke afgørende for projektets succes, men alt efter hvilke målgrupper, som bidrager til et fald, bliver den økonomiske gevinst større eller mindre.

## Ikke økonomiske forhold

Det skal understreges, at businesscasen ikke indregner de betydelige menneskelige gevinster, der vil være forbundet med at flere aarhusianere bliver selvhjulpne.

Herudover er der ikke indregnet kommunaløkonomiske gevinster ved fx flere skatteindtægter eller mindre behov for boligstøtte eller økonomiske fripladser i dagtilbud.

Endeligt gøres der opmærksom på, at de samlede samfundsøkonomiske gevinster er betydeligt større end de forudsatte kommunaløkonomiske gevinster, da en stor del af gevinsten kommer på de statslige udgifter.

# Bilag om økonomi til beskæftigelsesinitiativ

Med budgetforliget for 2019-2022 er der fastsat en ambitiøs målsætning om, at antallet af offentligt forsørgede i Aarhus fra januar 2019 til januar 2021 skal falde med 125 om måneden. I løbet af de 24 måneder skal antallet af offentlig forsørgede således falde med i alt 3.000 helårspersoner i forhold til udgangspunktet. Aarhus skal herved udnytte den eksisterende højkonjunktur bedst muligt til at få så mange borgere som muligt i selvforsørgelse.

For at det skal lykkes, iværksættes en række ekstra initiativer på området (se vedlagte business cases), som bygger oven på eksisterende indsatser og investeringsmodeller. Herudover forudsættes det også, at konjunkturerne bidrager positivt til, at målet kan nås.

Den kommunale økonomiske gevinst ved at mindske antallet af offentligt forsørgede med 3.000 helårspersoner vil - opgjort netto - afhænger af mange faktorer, herunder:

- hvilke borgere, der kommer i selvforsørgelse,
- hvor stor en del af faldet, der kan tilskrives konjunkturudviklingen samt
- om andre kommuner også intensiverer deres beskæftigelsesindsats

De sidste to faktorer har betydning for den modregning, der sker i kommunens indtægter via den kommunale budgetgaranti og beskæftigelsestilskuddet. Hvis Aarhus ikke klarer sig relativt bedre end andre kommuner, vil den direkte økonomiske effekt af færre borgere på kommunal forsørgelse være meget lille - og omvendt ganske betydelig, hvis Aarhus har en relativt bedre ledighedsudvikling.

Det bemærkes, at uanset størrelsen på den direkte besparelse på kommunal forsørgelse vil flere i selvforsørgelse dog alt andet lige stadig give en økonomisk gevinst, idet færre borgere vil have behov for fx boligstøtte, økonomiske

fripladser i dagtilbud - og flere vil betale mere i skat. Faktorer som disse indgår *ikke* i den beregnede økonomiske gevinst.

På baggrund af den noget usikre kommunale besparelse på forsørgelsesudgifterne anbefales det, at der - hvis forslagene tiltrædes - indarbejdes et groft estimat på den økonomiske gevinst. Den økonomiske gevinst kan på den baggrund opgøres til 35 mio. kr. i 2019 og 70 mio. kr. i 2020 og frem. Herfra skal trækkes udgifter til ekstra beskæftigelsesinitiativer, jf. den overordnede beskrivelse af initiativet.

## Forudsætninger:

- Den kommunale forsørgelsesudgift til en borger på offentlig forsørgelse antages i gennemsnit at være ca. 100.000 kr.
- Såvel konjunkturer, eksisterende indsatser og de ekstraordinære indsatser, som iværksættes, forudsættes at bidrage til at nå målet om at nedbringe antallet af offentligt forsørgede med 3.000 helårspersoner fra januar 2019 til januar 2021. I de senere år har udgiftsudviklingen på overførselsområdet i Aarhus svaret til udgiftsudviklingen på landsplan.
- På den baggrund antages det, at modregningen i den kommunale besparelse på forsørgelsesudgifterne via beskæftigelsestilskuddet (for forsikrede ledige) og den kommunale budgetgaranti (alle andre ydelser) svarer til 75% af besparelserne. I praksis kan modregningen via beskæftigelsestilskuddet vise sig at være noget lavere end reguleringen via budgetgarantien, fordi ledighedsudviklingen på de forsikrede ledige kun reguleres i forhold til de omkringliggende kommuner i Landsdel Østjylland, som pt. har få forsikrede ledige sammenlignet med Aarhus.

### Økonomisk beregning:

Tabel 1. Skøn for kommunal gevinst ved 3.000 færre på offentlig forsørgelse

Mio. kr.	2019	2020	2021	2022
Bruttobesparelse - forsørgelsesudgifter	-150	-300	-300	-300
Modregning i balancetilskud (Aarhus-effekt)	9	18	18	18
Forventet besparelse - forsørgelsesydelse	-141	-282	-282	-282
Modregning via budgetgaranti m.v. (75%)	106	212	212	212
Nettobesparelse - forsørgelsesudgifter	-35	-70	-70	-70

Note: - = gevinst

# Investeringer i sundhed

## Fælles om nye løsninger

Sundhed og Omsorg, Børn og Unge, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Som led i direktørgruppens arbejde med "Fælles om nye løsninger" er der udarbejdet forslag til investeringer indenfor sundhed.

Der er udarbejdet forslag indenfor:

- Tobak
- Alkohol
- Lænderyg
- Diabetes

Forslagene vedr. tobak og alkohol omfatter forslag til egentlige investeringsmodeller jf. vedhæftede forslag.

I forhold til lænderyg og diabetes foreligger der ikke på nuværende tidspunkt tilstrækkelig evidensbaseret viden til, at det er muligt at lave en egentlig investering på området.

Forud for en egentlig investering på disse områder, er det nødvendigt med bedre viden om hvor stor effekt, forskellige tiltag kan have for målgrupperne. For at tilvejebringe bedre viden om, hvad der kan begrænse omkostningerne ved lænderyglidelser og diabetes foreslås iværksat forskellige pilotprojekter.

Det anbefales, at der forud for igangsætning af prøvehandlingerne udarbejdes korte og foreløbige businesscases, så baseline (nuværende indsats, omkostninger og resultater) kan sammenlignes med resultaterne af prøvehandlingerne (evalueringsgrundlag).

På lænderyg området foreslås dette arbejde igangsat så hurtigt som muligt i et samarbejde mellem MSO, MSB og MBA. Arbejdet skal være afsluttet senest med udgangen af 2018.

På diabetesområdet foreslås tilsvarende igangsat et arbejde med deltagelse af MSO, MBU og MBA. Dette arbejde skal også være afsluttet senest med udgangen af 2018.

## Samlet oversigt over de 4 effektiviseringsprojekter – investeringer i sundhed

<b>TOBAK</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Omkostninger	2,0	4,0	0	0
Gevinster/besparelser	0	0	2,1	2,1
Effektiviseringsgevinster	-2,0	-4,0	2,1	4,2

<b>ALKOHOL</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Omkostninger	2,7	2,7	2,7	0,0
Gevinster/besparelser	0,0	2,7	5,4	8,1
Effektiviseringsgevinster	-2,7	0,0	2,7	8,1

<b>LÆNDERYGG</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Omkostninger	1,4			
Gevinster/besparelser			1,6	
Effektiviseringsgevinster	-1,4		1,6	

*Økonomiforudsætninger er foreløbige*

<b>DIABETES</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Omkostninger	2,8	3,2		
Gevinster/besparelser			3,0	3,4
Effektiviseringsgevinster	-2,8	-3,2	3,0	3,4

*Økonomiforudsætninger er foreløbige*

Indenfor hvert af de 4 områder er der udarbejdet uddybende bilag med businesscases og baggrundsdata. Disse er vedhæftet som bilag.

# Tobaksforebyggelse

Sundhed og Omsorg, Børn og Unge, Sociale forhold og B beskæftigelse

## Tobaksforebyggelse

I budgetforlig 2018 (s. 10-11) var ønsket, at der undersøges investeringer i tobaksforebyggelse. KORA (nu VIVE) dokumenterede i publikationen "Offentlige merudgifter ved rygning", at der er væsentlige offentlige merudgifter ved rygning. For en gennemsnitskommune med 50.000 indbyggere udgør merudgiften ca. 57 mio. kr. årligt. For Aarhus Kommune med ca. 38.000 rygere er merudgiften ca. 280-300 mio. kr. årligt.

## Effektiviseringsgevinst

Effekten af et rygestop varierer afhængig af hvor tidligt i livet det lykkes med rygestop. Den årlige mindre-udgift for kommunen er 3000-7.700 kr. og over et liv 87.000.-515.000 kr. (for uddybning se vedlagte businesscase).

De seneste erfaringen (dokumenteret af Sundhedsstyrelsen [www.rygestopmedicin](http://www.rygestopmedicin)) er, at blandingen af rygestopkurser og gratis rygestopmedicin er meget effektiv i forhold til både at øge rekrutteringen og øge andelen der stopper efter 6 måneder (til 47%). Samtidig er der gode erfaringer med X:IT-program fra Kræftens Bekæmpelse på folkeskoler i mange kommuner.

På baggrund af ovenstående foreslås en investering i øget tobaksforebyggelse på 2 mio. kr. i 2019 stigende til 4 mio. kr. i 2020, hvorefter indsatsen evalueres. Indsatsen forventes at mindske ulighed i sundhed og bidrage til at Aarhus bliver en god by for mange flere. Den forventede økonomiske effekt af investeringen er uddybet nedenfor. Projekterne foreslås udmøntet i tæt samarbejde mellem MSB, MBU og MSO.

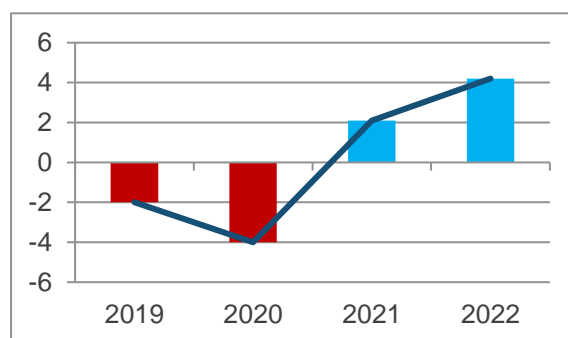
**Flere rygestop:** Med nuværende budget til rygestop på 1,2 mio.kr. i Folkesundhed afholdes ca. 350 forløb årligt (3430 kr./forløb). Der kan afholdes 350 ekstra rygestopforløb i

2019 (i alt 700) og yderligere 400 ekstra i 2020 (i alt 1100). Kommunen har fået 1,5 mio. kr. til gratis rygestopmedicin svarende til 1500 forløb. I budget for 2020 er indlagt til 300 ekstra og med i alt 1800 forløb skal det give ca. 846 rygestop (47%).

**Effekten** (hvor mange der er røgfri efter 6 md) dokumenteres i den nationale rygestopdatabase. Antages den gennemsnitlige årlige kommunale mindre-udgift pr. rygestopper forsigtigt at udgøre 5000 kr. vil den kommunale mindre-udgift efter de 846 rygestop udgøre ca. 4,2 mio. kr. årligt (der antages fuld effekt i 2022 og frem). Antages en gennemsnitlig livstidsgevinst på 150.000 kr. pr. rygestopper vil livstids-mindre-udgiften være ca. 126,9 mio. kr.

**X:IT program på skoler:** Her gennemføres "X-IT program" på skoler (10 skoler i 2019 stigende til 20 skoler i 2020 ved frivillig deltagelse). Programmet har dokumenteret gode effekter: <http://www.xit-web.dk/> **Effekt:** Målet er, at andel rygere på disse skoler halveres i forhold til tidligere niveau. Antages det at en halvering i gennemsnit kan betyde 5 færre rygere pr. skole vil det give 50 i 2019 og 100 i 2020. Disse 150 færre unge rygere vil i et livstidsforløb spare kommunen for ca. 75 mio. kr. (ca. 0,5 mio. kr. pr. ryger). Effekten vil først komme efter mange år og er derfor undladt nedenfor.

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	2,0	4,0	0,0	0,0
Gevinster/ Besparelser	0,0	0,0	2,1	4,2
I alt effektiviseringsgevinst	-2,0	-4,0	2,1	4,2



**Oplæring og rekruttering:** Her dokumenteres, at der gennemføres e-læringsprogrammer for 1.000 personale mhp, at de tilbyder borgere, der ikke er i arbejde et rygestopkursus. **Effekt:** Her forventes, at der årligt er mindst 40, der tager imod tilbuddet om rygestopkursus.

Med den samlede indsats bliver der i 2020 gennemført 1100 rygestopforløb. Sundhedsstyrelsens anbefaling er, at der årligt gennemføres forløb svarende til 5% af kommunens rygere hvilket i Aarhus er ca. 1900. Der er en potentiel udfordring med rekruttering, hvorfor der anbefales en gradvis forøgelse.

Mindre-udgiften vil først slå igennem med nogle års forsinkelse og være fordelt på mange udgiftstyper dog primært overførsler, sundhedsudgifter(ikke-decentral) og hjemmehjælp. Den konkrete estimerede fordeling er ifølge VIVE's analyse (s. 30 ff.):

- Sundhedsudgifter (medfinan.) 40%
- Hjemmehjælp 10%
- Overførsler 50%

#### Yderligere opfølgning

Der følges op på de effektmål der fremgår ovenfor. Hvor mange der er røgfri efter 6 md dokumenteres i den nationale rygestopdatabase. For indsats på skolerne laves der før/efter måling med opgørelse af antal rygestoppere.

#### Ikke økonomiske forhold

**Risikovurdering:** Bliver der en lavere succesrate i rygestopforløb vil effekten også blive mindre. Rekruttering kan også være en udfordring. Der kan også tænkes tilbagefald senere end 6 måneder. Uanset vurderes effekten dog at være meget positive gevinster (menneskeligt og økonomisk). I forhold til indsats i skolerne er risikoen, at det blot er rygedebut-alderen der udskydes. KL har i publikation fra januar 2018 "Forebyggelse for fremtiden" nævnt andre mulige tiltag, f.eks.:

- Kommunens kan indføre røgfri skoletid på alle kommunens grundskoler. Børn og Unges rådmand har opfordret

skolebestyrelserne til at indføre røgfri skoletid.

- Kommunen kan arbejde for at indføre røgfri skoletid på ungdomsuddannelserne
- Kommunen kan arbejde for røgfri miljøer med fritidsliv, foreninger og erhvervsliv.
- Kommunen overvejer at blive en del af partnerskabet i Røgfri Fremtid





# Alkoholforebyggelse

Sundhed og Omsorg, Børn og Unge, Sociale forhold og Beskæftigelse

## Alkoholforebyggelse

I budgetforlig 2018 (s. 10-11) var ønsket, at der undersøges investeringer i alkoholforebyggelse. I Danmark vokser 122.000 børn op i familier med alkoholproblemer, svarende til 6.000 i Aarhus eller mere end 2 børn i hver skoleklasse. Langt de fleste familier får aldrig hjælp. På landsplan skønnes ca. 46.000 at have et alkoholoverforbrug og antages befolkningsandel svare det til 2714 borgere i Aarhus. Sundhedsstyrelsen opgjort den samlede kommunale merudgift i Aarhus Kommune som konsekvens af alkoholproblemer er minimum 219 mio. kr., eller 88.000 kr. pr. alkoholoverforbrugende borger årligt. Det er baseret på KORA's analyse "Kommunale omkostninger forbundet med overforbrug af alkohol". Det er vanskeligere at opgøre livstidsbetydningen for en borger af alkoholforebyggelse end tobaksforebyggelse, da forskningen alene fokuserer på borgere i behandling

## Effektiviseringsgevinst

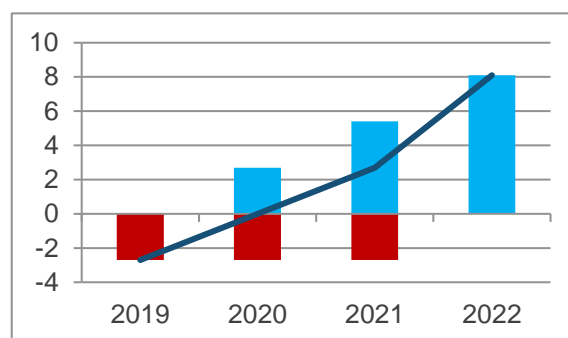
I det følgende sigter alkoholforebyggelse både på at undgå, at der opstår et overforbrug, fx grundlagt i ungdomsårene, og at personer med et sundhedsskadeligt overforbrug så vidt muligt kommer i behandling, bl.a. gennem målrettet opsporing i forbindelse med skolegangen alkoholoverforbrugernes børn. Der er for nuværende en række mindre projekter med lovende resultater, både hvad angår forebyggelse af at der opstår et overforbrug og at overforbrugere opspores.

På baggrund af disse projekter foreslås en udrulning i større skala. Projekterne er kort beskrevet nedenfor. Effekten forventes at være færre børn og unge, der vokser op i familier med alkoholoverforbrug, at flere overforbrugere opspores og får behandling og at nedsætte unge aarhusianeres alkoholoverforbrug.

Effekten er at langt flere aarhusianere og især flere børn oplever Aarhus som en god by for alle. Businesscasen er uddybet nedenfor.

Det antages at 10% af de borgere, der tilbydes et forløb (440) tager imod tilbuddet (44) og at 70% af disse gennemfører med succes (31 borgere). Den økonomiske effekt er med 88.000 kr. i mindre-udgift årligt pr. borger og ekstra 31 færre alkoholoverforbrugere pr. år ca. 2,7 mio. kr. Der er kun antaget 3 års investering efterfulgt af evaluering.

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	2,7	2,7	2,7	0,0
Gevinster/ Besparelser	0,0	2,7	5,4	8,1
I alt effektiviseringsgevinst	-2,7		2,7	8,1



### Indsatserne:

**Alkoholproblemer i børnefamilier – tal om det.** Oplæg i alle kommunens 5. klasser bl.a. med en personlig fortælling om at vokse op med en alkoholoverforbruger som forælder, som ud fra pilotprojektets erfaringer vil opspore elever med forældre med (et potentielt) alkoholoverforbrug, som skolen ikke i forvejen var bevidste om. I pilotprojektet blev der fundet 6 elever med brug for hjælp. Med 45 skoler giver det 270 elever årligt. Koster 0,6 mio. kr. årligt.

### Unge og alkohol – en dialog i øjenhøjde

Workshops i alle kommunens 8. klasser, hvor unge undervisere står for undervisning, der ud fra pilotprojektets erfaringer vil styrke arbejdet

med at udskyde unges alkoholdebut samt nedsætte omfanget af alkoholoverforbrug blandt unge. Koster 0,3 mio. kr. årligt.

**Screenings- og behovssamtaler i sundhedsplejen.** Sundhedsplejen vil i højere grad klasseundervise om alkoholoverforbrugs betydning for børns trivsel og vejlede om alkoholforebyggelse, få forbedrede kompetencer til opsporing af familier med alkoholproblematikker, samt tilbyde en individuel samtale i 3. klasse for alle elever. Det forventes at kunne opspore 1-2 barn pr. klasse, hvilket er 5-10 % af en årgang eller ca. 160-320 børn årligt. Koster 0,8 mio. kr. årligt.

**Forældrevejledning om rusmidler, herunder alkohol, i udskolingen** Ca. 720 lærere kompetenceudvikles via sidemandsoplæring til at forestå forældremøder i udskolingsklasser med fokus på rusmidler, herunder alkohol. Koster 0,4 mio. kr. årligt.

**Center for Alkoholbehandling** Indsatserne ovenfor forventes at opspore som minimum 440 børn, der har alkoholproblematikker i hjemmet, hvilket forventes at føre til flere behandlingsforløb af deres forældre ved Center for Alkoholbehandling (CfA). Et forløb hos CfA koster ca. 13.000 kr./årligt. Samlet koster 44 forløb 0,6 mio. kr. årligt.

Den konkrete estimerede fordeling af merudgifterne for kommunerne er ifølge KORA's analyse:

- Medfinansiering sundhed 11%
- Overførsler og ydelser mv. 62%
- Anbringelser og foranstalt. 16%
- Personlig og praktisk hjælp 11%

#### Yderligere opfølgning

Der følges op på de effektmål der fremgår ovenfor med to års mellemrum. Effekten er, hvor mange der er ude af et alkoholoverforbrug 1-3 måneder efter endt behandling.

Behandlingsforløbene ved CfA er yderst effektive: Efter forløbet ophører 70% med alkoholoverforbrug og af de resterende 30% reduceres dage med alkoholproblemer med 80%.

I forhold til businesscasen ovenfor er der herudover ikke regnet med en gevinst af indsatsen for udskudt alkoholdebut og reduktion i unges alkoholoverforbrug.



# Lænderyg/muskel skelet lidelser

Sundhed og Omsorg, Sociale forhold og Beskæftigelse

## Forebyggelse af lænderyg og øvrige muskel skelet smerter

Ca. 21.000 borgere i Aarhus Kommune har lænderygsmerter. Sygdommen rammer skævt i befolkningen og forekomsten af lænderygsmerter er jævnfør Sundhedsstyrelsens publikation "Sygdomsbyrden i Danmark", 2015 mere end dobbelt så høj for folk med grundskole eller kort uddannelse sammenlignet med folk med en mellemlang eller lang videregående uddannelse. Lænderygsmerter er den hyppigste årsag til sygedage og besøg hos praktiserende læge og har ifølge Sundhedsstyrelsen store konsekvenser i forhold til sygedagpenge og andre overførsler samt kommunale medfinansieringsudgifter.

## Effektiviseringsgevinst

Der er begrænset viden om årsagerne til at lænderygsmerter opstår. Sammenhængen med livsstilsfaktorer er ikke så entydig, som ved andre større kroniske sygdomme. Som følge af den sparsomme viden om primære risikofaktorer, er det vanskeligt at anbefale konkrete tiltag til primær forebyggelse.

Evidensen er også svag, hvad angår forskellige tiltag for personer med lænderygsmerter, og de nationale kliniske retningslinjer for behandling af nyopståede lænderygsmerter i 2016 rummer alene betingede anbefalinger på baggrund af studier med lav evidens.

Forskning indenfor rehabilitering rettet mod arbejdsmarkedstilknytning for personer med funktionsnedsættelser peger på, at personer med funktionsnedsættelser – særligt lænderygsmerter, får det bedre at være på arbejdsmarkedet, under forudsætning af, at arbejdet er tilrettelagt, så det tager hensyn til funktionsnedsættelsen.

Der er på nuværende tidspunkt ikke tilstrækkelig evidensbaseret viden indenfor

lænderyg området til, at det er muligt at lave en egentlig investering på området. Forud for en egentlig investering på området er det nødvendigt med bedre viden om, hvor stor effekt forskellige tiltag kan have for målgruppen.

Der er udarbejdet et notat "Omkostning ved lænderyg-lidelser", der nærmere beskriver omkostninger og mulige effektiviseringsgevinster.

For at tilvejebringe bedre viden om, hvad der kan begrænse omkostningerne ved lænderyglidelser foreslås iværksat forskellige pilotprojekter.

**Virksomhedsrettet pilotprojekt.** Indsatsen vil omfatte rehabilitering og lænderygsmerter. Den omfatter afprøvning af om en særlig virksomhedsrettet indsats for borgere med lænderygsmerter og andre funktionelle lidelser har positiv effekt i forhold til fastholdelse eller tilknytning til arbejdsmarkedet.

Det skal undersøges om en virksomhedsrettet indsats, med særlig fokus på at arbejdet tilrettelægges, så det tager hensyn til funktionsnedsættelsen, kan have en gavnlig effekt på tilknytning til eller fastholdelse på arbejdsmarkedet for forskellige målgrupper med lænderygsmerter og andre muskelskeletlidelser f.eks. slidgigt.

Der kan ikke peges på konkrete besparelser forud for projektet. Målet er, at kunne sandsynliggøre udgiftsreduktioner minimum svarende til investeringen. Det anbefales, at der forud for igangsætning af prøvehandlingen udarbejdes en kort og foreløbig businesscase, så baseline (nuværende indsats, omkostninger og resultater) kan sammenlignes med resultaterne af prøvehandlingen (evalueringsgrundlag). Data fra notat "Omkostninger ved lænderyglidelser" inddrages. Businesscase/evalueringsgrundlag laves af MSO, MSB og BA i samarbejde (inden udgangen af 2018) og der tilknyttes forskningsbaseret evaluering. Som led i det forarbejde skal det ligeledes konkretiseres hvad de 1,4 mio. kr. skal anvendes til herunder målgruppe mv.

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	1,4			
Gvinster/- Besparelser			1,6	
I alt effektivise- ringsgevinst	-1,4		1,6	

Økonomiforudsætning ovenfor er foreløbig.

### **Indsatserne:**

#### **Inddragelse af arbejdspladserne og fokus på arbejdstilrettelæggelse**

I Job og Sundhed i Aarhus har man fra et pilotprojekt gode erfaringer med at tilknytte fysioterapeutressourcer til et team af jobkonsulenter og virksomhedskonsulenter i Sygedagpengeafdelingen. Vurderingen er, at det medfører en kortere gennemsnitlig sygedagpengeperiode. Der mangler dog valide data, ligesom der ikke er set særligt på effekten for borgere med lænderygsmerter og andre funktionelle lidelser.

Fysioterapeuten kan bidrage med viden om borgerens funktionsevner rådgive og vejlede borgeren og jobkonsulenter om arbejdsstillinger, styrkeøvelser mv., samt igangsætte fysisk aktivitet. Fysioterapeuten kan deltage i besøg på arbejdspladsen og understøtte at arbejdet tilrettelægges i overensstemmelse med den funktionelle lidelse. Herudover skal fysioterapeuten motivere borgeren til at fastholde en sund og aktiv livsstil ved at guide borgeren ud i foreningsregi eller andre fællesskaber.

Der skal indsamles data om arbejdsmarkedstilknytningen og længden af sygeperioden for de deltagende borgere.

**En særlig virksomhedsrettet indsats:** Der skal afprøves en særlig virksomhedsrettet indsats for borgere med lænderyg-problemer, hvor der tilknyttes en virksomheds- eller fastholdelseskonsulent på allerede eksisterende indsatser for borgere henvist til genoptræning efter ortopædisk intervention på hospitalet.

Virksomhedskonsulenten skal tilknyttes dels den tværfaglige koordinerede indsats mellem sygedagpengesagsbehandlere og fysioterapeuter for borgere på Ortopædisk genoptræningscenter og dels lænderygforløbet på Gunnar Clausensvej, for borgere henvist som en del af lænderygforløbet.

Virksomheds/fastholdelseskonsulenten skal have særligt fokus på at finde beskæftigelse, som er egnet for målgruppen i samarbejde med fysioterapeuter og sygedagpengesagsbehandler. Der skal ligeledes fokus på, hvordan der samarbejdes med arbejdspladser om tilbagevenden til arbejdsmarkedet for netop denne målgruppe af borgere ud fra tankegangen "place then train", hvor borgeren hurtigt kommer tilbage til arbejdspladsen eller får en virksomhedsrettet indsats og herefter sideløbende trænes til at kunne overkomme deres funktionsnedsættelse.

Arbejdsmarkedstilknytningen for de borgere som får den særlige virksomhedsrettede indsats skal som udgangspunkt sammenlignes med en kontrolgruppe der får den 'normale' ydelse.

### **Yderligere opfølgning**

Der følges op på arbejdsmarkedstilknytning og længden af sygemelding for de borgere der, deltager i prøvehandlingen og sammenlignes med de respektive kontrolgrupper som beskrevet ovenfor.

### **Ikke økonomiske forhold**

**Risikovurdering:** Der er en begrænset viden om lænderygsmerter og effekten af kommunale indsatser på arbejdsmarkedstilknytningen. Det er derfor usikkert i hvilket omfang de beskrevne tiltag vil påvirke arbejdsmarkedstilknytningen og perioden på offentlig forsørgelse.

# Forebyg diabetes

Sundhed og Omsorg, Børn og Unge

## Forebyggelse af diabetes

I Danmark er der årligt 29.000 nye tilfælde af diabetes og 250.000 borgere lever allerede med diabetes. Antallet af danskere med diabetes er fordoblet i de sidste 20 år, og stadig flere forventes at få sygdommen.

Type 2 diabetes udgør den største gruppe af diabetestilfælde. Udvikling af type 2 diabetes hænger sammen med en række velkendte risikofaktorer såsom fysisk inaktivitet, svær overvægt, usund kost, forhøjet blodtryk og hjertekarsygdom.

Diabetes er en kronisk sygdom forbundet med stor risiko for udvikling af senkomplikationer fra øjne, nyrer, nervebaner, fødder samt hjerte-kredsløb.

Forekomsten af diabetes er ikke jævnt fordelt blandt danskerne: Flere mænd end kvinder har diabetes. Mere end 80% af borgere med type 2 diabetes er overvægtige, og lige så mange har forhøjet blodtryk og/eller forhøjet kolesterol i blodet. Der er større risiko for type 2 diabetes blandt visse indvandrergupper.

Sundhedsstyrelsen har i november 2017 udsendt den nationale diabeteshandleplan. Aarhus Kommune har i forlængelse heraf udarbejdet en lokal Aarhus diabeteshandleplan, som er på vej til behandling i Byrådet.

## Effektiviseringsgevinst

Formålet med investeringen i forebyggelse er at reducere antallet af borgere med diabetes i de kommende år ("knække kurven"). Samtidigt omfatter forslagene til investeringer indsatser målrettet borgere, der har fået diabetes. Her er indsatsen målrettet forebyggelse af udvikling af senkomplikationer af sygdommen.

Sundhedsstyrelsen har i "Sygdomsbyrden i Danmark" beregnet de gennemsnitlige årlige omkostninger i Danmark ved diabetes. Udgifterne ligger dels på den kommunale medfinansiering (særligt ambulante kontrolbesøg), på medicin og på udgifter til

pleje (særligt for borgere med senkomplikationer).

Der er på nuværende tidspunkt ikke tilstrækkelig evidensbaseret viden på området til direkte at kunne koble konkrete indsatser og en egentlig investeringsmodel. Derfor foreslås det at igangsætte pilotprojekter, der skal medvirke til at tilvejebringe bedre viden.

Der er udarbejdet et notat "*Omkostninger ved diabetes*", der nærmere beskriver omkostninger og mulige effektiviseringsgevinster.

Målet er, at kunne sandsynliggøre udgiftsreduktioner minimum svarende til investeringen. Det anbefales, at der forud for igangsætning af prøvehandlingen udarbejdes en kort og foreløbig businesscase, så baseline (nuværende indsats, omkostninger og resultater) kan sammenlignes med resultaterne af prøvehandlingen (evalueringsgrundlag). Data fra notat "*Omkostninger ved diabetes*" inddrages. Businesscase/evalueringsgrundlag laves af MSO, MBU og BA i samarbejde (inden udgangen af 2018) og der tilknyttes forskningsbaseret evaluering. Som led i det forarbejde skal det ligeledes konkretiseres hvad de 6 mio. kr. skal anvendes til herunder målgruppe mv. De 6 mio. kr. suppleres af den puljefinansiering, der søges fra statslige midler på 63 mio. kr. Forudsætningen er, at projektansøgningen fra Sundhed og Omsorg bliver tilgodeset af Sundhedsstyrelsen. Der skal tænkes i en aktiv inddragelse af virksomheder (både som arbejdsgiver og som træningsudbydere), sportsforeninger, patientforeninger, borgere m.fl., så der bliver mere "fælles om nye løsninger" og ikke kun flere kommunale indsatser. Indsats og resultat evalueres efter 2 år.

Foreløbige forslag til pilotprojekter vedrører:

- Tidlig opsporing af gravide i risiko
- Overvægt hos børn og unge
- Borgere med anden etnisk baggrund (fastholdelse i behandlingsforløb)

Der foreslås et konkret pilotprojekt i Gellerup området. Samarbejdet vil bl.a. kunne omfatte apoteket, lægepraksis, de boligsociale medarbejdere, Gellerup Helhedsplan, Folkesundhed Vest samt Steno Diabetes Center. Projektet er ikke færdigbeskrevet.

Projektet indgår i en puljeansøgning til Sundhedsstyrelsen vedr. den nationale diabeteshandleplan, hvor der er ansøgningsfrist 3. september 2018.

Økonomiforudsætninger nedenfor er foreløbig.

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	2,8	3,2		
Gevinster/ Besparelser			3,0	3,4
I alt effektivise- ringsgevinst	-2,8	-3,2	3,0	3,4

### Prøvehandling/pilotprojekt

I forhold til de foreløbige ideer til prøvehandling er der følgende overvejelser om indsats og effektmål.

#### **Tidlig opsporing ved overvægt – konkret forebyggelse af graviditetsbetinget diabetes og type 2 diabetes blandt gravide**

##### **Målet med indsatserne er**

- Få flere kvinder til at bevæge sig og skabe en glæde ved motion, som vil smitte af på børnene og hele familien
- Motionsvaner indbygges i familien, hvilket kan forebygge livsstilssygdomme senere i livet
- Fællesskabet, som opstår mellem de gravide, kan fortsætte efter graviditeten, hvor kvinderne kan støtte hinanden i den nye livsstil
- At hjælpe kvinderne til at mestre sygdommen under graviditeten og dermed forsøge at reducere effekterne på både hende og resten af familien.

Pilotprojektet skal ske i tæt samarbejde mellem Folkesundhed i Sundhed og Omsorg, Aarhus Jordemoderpraksis på Aarhus Universitetshospital, Sundhedsplejen i Børn og Unge samt Aarhus Universitet.

Tilbuddet, som på nuværende tidspunkt er et tilbud til gravide med et BMI >28, udvides, så Gravid og Sund tilbydes til alle kvinder, som er i risiko for at få graviditetsbetinget diabetes. Dette skyldes, at nogle gravide vil være i risiko for at udvikle graviditetsbetinget diabetes (grundet forhøjet blodsukkerniveau) uden at være overvægtige. Herudover foreslås, at

tilbuddet fortsætter efter, at kvinderne har født, for at sikre fastholdelse af de nye gode vaner. Disse tilbud leveres af Folkesundhed i MSO. Herudover inkluderes kvinder med graviditetsdiabetes i "sårbare gravide" indsatsen, som bl.a. omfatter ekstra besøg ved sundhedsplejerske i MBU.

Der vil være mulighed for at inkludere et stigende antal kvinder over årene.

I 2019 forventes inkluderet 300 gravide  
I 2020 forventes inkluderet 450 gravide.  
Tilbud om ekstra sundhedspleje besøg (sårbare gravide) forventes dog kun at omfatte ca. 80 kvinder årligt.

Der vil være tæt samarbejde og brobygning med foreninger, civilsamfund m.fl. i forhold til at skabe muligheden for, at kvinderne/familierne kan fastholde den sunde og aktive livsstil.

### Yderligere opfølgning

Effekten at ovenstående prøvehandling følges tæt bl.a. via

- Blodsukkermålinger
- Vægt (for de kvinder, som I udgangspunktet er overvægtige = BMI>25)
- Kvindernes oplevede livskvalitet og handlekompetence
- Kvalitativ undersøgelse af glæde ved motion samt motionsvaner
- Gennemførselsprocent

En del af indsatsen indgår i et forskningsprojekt ved Aarhus Universitet.

#### **Forebyggelse af overvægt for skolebørn**

Arbejdet vil foregå i regi af Sundhedsplejen, og ud fra et familieperspektiv ved hjælp af en eksisterende overvægtsklinik og hjemmebesøg. Som udgangspunkt tænkes følgende elementer anvendt og undersøgt

- For førskolebørn og indskolingsbørn fastholdes en kombination af hjemmebesøg og klinikbesøg
- For mellemskolebørn og udskolingsbørn satses på klinikbesøg suppleret af enkelte hjemmebesøg, hvor der er særlig grund til dette
- Desuden arbejdes der med gruppebaseret indsats i forhold til

- bevægelse og motion samt forsøg med gruppesamtaler
- Udvidelse af eksisterende tilbud i DGI Huset, så der indlægges flere familiedage.

Målet er, udover at sænke frekvens og alvorlighed af overvægt, at afprøve nye metoder og indsamle data med henblik på at udvikle en by-dækkende investeringsmodel for forebyggelse af overvægt efter projektperiodens udløb.

Evalueringen vil bestå af en konkret sammenligning af udviklingen i overvægt på de inkluderede målgrupper. Sammenligningen vil som udgangspunkt bestå i opfølgning på de eksisterende målinger af vækst i 0., 1., 6. og 9. klasse.

Indsatsen foreslås igangsat i Område Randersvej, Område Viborgvej og Område Skanderborgvej.

Derudover vil der blive udført en kvalitativ evaluering, som både inkluderer faglige og borger-perspektiver. Dette udføres med henblik på at udtrække læring til en evt. udrolning af den specifikke forebyggende indsats mod overvægt til bydækkende niveau.

Indsatsen i hvert af de 3 områder forventes at inkludere ca. 150-170 nye børn årligt. Forventningen er, at en styrket indsats kan reducere det årlige behov på sigt.

### **Styrkelse af rekruttering og fastholdelse af borgere med anden etnisk baggrund end dansk med diabetes i behandlingsforløb – forebyggelse af senkomplikationer af sygdommen**

Der foreslås et konkret pilotprojekt i Gellerup området. Samarbejdet vil bl.a. kunne omfatte apoteket, lægepraksis, de boligsociale medarbejdere, Gellerup Helhedsplan, Folkesundhed Vest samt Steno Diabetes Center. Projektet er ikke færdigbeskrevet. Projektet indgår i en puljeansøgning til Sundhedsstyrelsen vedr. den nationale diabeteshandleplan, hvor der er ansøgningsfrist 3. september 2018.



# Ejendomsdrift og arealudnyttelse

## Indledning

Kataloget for 'Ejendomsdrift og arealudnyttelse' indeholder permanente årlige besparelser på 34,2 mio. kr. i det sidste budgetoverslagsår. For at realisere besparelserne er der estimeret et samlet investeringsbehov i budgetperioden på 31,2 mio. kr., hvoraf 3,6 mio. kr. har permanent karakter fra det sidste budgetoverslagsår.

Kataloget indeholder fem dele med hver sin business case:

1. Strategisk ejendomsporteføljestyling
2. Ny organisering af ejendomsservice
3. Strategisk vedligehold
4. Øvrig ejendomsdrift
5. Grøn og effektiv transport

Forslagene med tættest tilknytning til ejendomsområdet (1-4) er udarbejdet af Bygningskoordineringsgruppen i fællesskab og har en række indbyrdes afhængigheder beskrevet i de enkelte business cases.

## Ejendomsområdet

Det samlede ejendomsområde og Facility Management i Aarhus Kommune er tidligere opgjort til at omfatte 2,2 mio. kvadratmeter samt årlige udgifter på 1,1 mia. kr.

Der er således behov for omfattende ressourcer for at sikre understøttelsen af kommunens service i fysiske rammer. Samtidig indikerer de store tal også potentialet ved et mere samlet og strategisk syn på området.

De enkelte business cases viser også, hvordan noget af dette potentiale kan omsættes umiddelbart via konkrete tiltag. Flere af de fremlagte business cases kræver yderligere kvalificering og løbende opfølgning for at kunne realiseres.

## Data og nøgletal

Flere af de fremlagte tiltag er afhængige af allerede iværksatte eller foreslåede indsatser i forhold til data og nøgletal. Samtidig vil stærke

data kunne skabe yderligere potentialer ved at understøtte det samlede og strategiske syn på området.

Nøgletal for ejendomsrådet vil være relevant vedrørende bygningernes fysiske forhold og tilstand samt til planlægning og styring af bygningsmassens udvikling. Endvidere vil nøgletal være et relevant redskab til at forudse investeringsbehov og arbejde med optimeringer samt benchmarking inden for området. Nøgletal vil således være anvendelige på både operativt og strategisk niveau.

Af allerede igangsatte og kommende initiativer for at styrke data og nøgletal kan nævnes:

1. Nyt Facility Management-System er blevet beskrevet og forventes i udbud okt. 2018 med forventet ibrugtagning i løbet af 2019.
2. Etablering og udvikling af en tværmagistratslig "Omkostningsdatabase" på FM-området i Aarhus Kommune. Arbejdet forventes afsluttet til efteråret 2018 og indikerer et behov for at styrke konteringsmuligheder og -indsats samt knytte data tæt sammen med det ovennævnte nye Facility Management-System
3. 6- by kommunernes nøgletal. Aarhus og de øvre 5 større kommuner i Danmark har i vores samarbejdsforum besluttet, at få nærmere fastlagt de relevante og nødvendige nøgletal på ejendomsområdet. Arbejdet pågår og forventes afsluttet inden for et år.
4. KL har i 2018 udmeldt ønsker om at igangsætte initiativ vedrørende tværkommunal database på ejendomsområdet.

De ovennævnte initiativer vil sammen med et fastholdt fokus på korrekt indsamling og anvendelse af data øge styringsmulighederne på området og en løbende styrkelse af omkostningseffektiviteten.

# 1. Strategisk ejendomsporteføljestyling

## Formål

Formålet er at reducere udgifter til opførelse af nye anlæg og optimere bygningsdriften ved dels, at øge den fælles udnyttelse af de kommunale bygninger og dels at samlokalisere nye kommunale servicefunktioner.

Aarhus Kommune benytter ca. 2 mio. m<sup>2</sup>.bygninger. Tilvæksten i kommunale bygningsarealer var ca. 14 % fra 2014 til 2016 og hver magistratsafdeling indmeldte i 2016 femårige prognoser, som ligeledes forventer tilvækst, idet en række byggerier er planlagt.

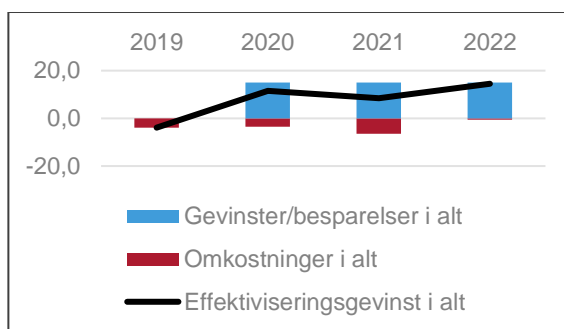
Såfremt man kan reducere behovet for at bygge nyt eller overflødigøre eksisterende arealer, kan man reducere anlægs- og driftsudgifter, reducere lejeudgifter eller opnå salgsindtægter.

## Effektiviseringsgevinst

Målet er en optimeret af udnyttelsen af den samlede kommunale bygningsmasse, både nye og eksisterende anlæg.

Effektiviseringsgevinsten opnås ved 1) bedre udnyttelse af bygningerne f.eks. ved samlokalisering af forskellige formål, hvor brugstider og antal brugere øges over døgnet og hvor antallet af lejede arealer reduceres. 2) ved systematisk anvendelse af delte arbejdspladser, og ved generel indskrænkning af arealforbruget pr. medarbejder, f.eks. til kontorarbejdspladser samt 3) Strategisk placering af arbejdspladser.

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	-3,9	-3,5	-6,5	-0,5
Gvinster/ Besparelser	0,0	15,0	15,0	15,0
I alt effektiviseringsgevinst	<b>-3,9</b>	<b>11,5</b>	<b>8,5</b>	<b>14,5</b>



## Yderligere opfølgning

Forslaget forudsætter en investering inden potentialet for effektivisering kan endeligt afdækkes, men erfaringer fra andre kommuner og RULL-programmets kapacitetsoptimering. Tegningsgrundlag indikerer et ikke uvæsentligt potentiale.

Der vil være omkostninger forbundet med udarbejdelsen af et overblik over eksisterende tiltag og projekter, et digitalt tegningsgrundlag, en efterfølgende strategi med tilhørende principper for samarbejde om optimeret anvendelse af eksisterende anlæg og nye projekter (anlæg og planlægning) og opfølgning. Arbejdet vil desuden skulle understøttes af ressourcepersoner i samtlige eller de involverede magistratsafdelinger.

Til arbejdet knyttes en projektleder, der samler og sikrer dokumentation og opfølgning.

## Ikke økonomiske forhold

## 2. Ny organisering af ejendomsservice

### Ny organisering af ejendomsservice

Ejendomsserviceopgaver løses p.t. i alle magistratsafdelinger, og med begrænset samarbejde på tværs.

Bygningskoordineringsgruppen foreslår, at der igangsættes et projekt med Bygningskoordineringsgruppen (og supplerende interessenter) som styregruppe, med det formål at vurdere og komme med anbefaling til flere forskellige modeller for organisering af ejendomsservice på tværs af bygningsmassen, uanset tilknytningsforhold. Modellerne skal belyses i forhold til både fordele og ulemper.

Formålet er at optimere og spare på området, samtidig med at der opnås faglige fællesskaber, sikres kompetenceudvikling og mere ensartet service.

Der ønskes mulige modeller, der, udover at opnå de opstillede fordele, samtidig bedst mulig sikrer fastholdelse af de fordele, som den nuværende decentrale model har. Hensynet til løsningen af kerneopgaverne, faglige specialkompetencer og det tekniske servicepersonales rolle ift. borgerne skal fortsat være i højsædet. Tilsvarende skal modellerne kunne tilgodese fortsat nærhed og fleksibilitet i hverdagen og fortsat ejerskab og ansvarsfølelse overfor bygningerne.

Samtidig ønskes mulige modeller der rummer en eller flere centrale supportfunktion(er), der kan understøtte det behov for særlige tekniske kompetencer, der opstår i forbindelse med at bygningsmassen moderniseres og fornys.

Eksempel:

En model kunne være at de tekniske servicemedarbejdere tilknyttes lokale/geografisk driftsteams, der løser opgaver på alle kommunale ejendomme i lokalområdet uanset tilknytningsforhold, dvs. daginstitutioner,

skoler, klubber, ældre- og plejeboliger, kulturinstitutioner m.v.

I hvert team sikrer en koordinator, at den samlede opgaveportefølje løses, og der fastlægges nogle servicestandarder for, hvor stor en andel af den enkelte tekniske servicemedarbejders arbejdstid, de decentrale ledere kan råde over medarbejderen til praktiske serviceopgaver.

De lokale/geografiske drift-teams understøttes af et eller flere centrale specialist-teams f.eks. forankret i MTM-ejendomme.

Forventede fordele:

- Styrket faglig sammensætning af teams
- Bedre ressourceudnyttelse
- Færre følgeskader og styrket implementering af tværgående indsatser
- Kørselsudgifter minimeres
- Flexibilitet og bedre udnyttelse af materiel
- Hurtig respons og håndtering af akutte forhold
- Øget arealudnyttelse på tværs
- Bedre udnyttelse af specialviden via de tværgående specialteams
- Færre udgifter til håndværkere til mindre opgaver ved at bruge egne faguddannede servicemedarbejdere

### Effektiviseringsgevinst

Målet er en årlig gevinst på 5 mio. kr.

De væsentligste økonomiske gevinster forventes at være:

- Færre personaleressourcer
- Færre følgeskader og mindre træk på genopretningsmidlerne
- Mindre kørselsudgifter
- Reduktion i udgiften til materiel
- Øget arealudnyttelse
- Reduktion i udgift til håndværkere

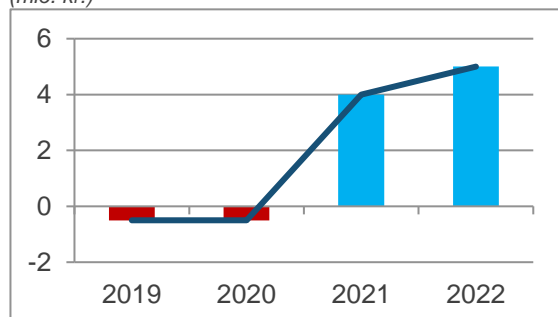


Tabel 1 - Ny organisering af ejendomsservice  
(mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	0,5	0,5	0,0	0,0
Gvinster/ Besparelser	0,0	0,0	4,0	5,0
I alt effektivise- ringsgevinst	-0,5	-0,5	4,0	5,0

En del af ejendomsserviceopgaven omfatter opgaver i tilknytning til de almene boliger og andre udlejningsejendomme, og er huslejefinansieret. De opnåede besparelser på denne del, medfører således huslejereduktioner og ikke besparelser for kommunen. Disse tal er derfor ikke indregnet i ovenstående.

Figur 1 - Ny organisering af ejendomsservice  
(mio. kr.)



### Yderligere opfølgning

Udarbejdelse af forslag til modeller kræver en nøjere kortlægning af området samt bred involvering bl.a. af HMU, da en ny organisering vil berøre ansættelsesforholdet hos en del af medarbejderne. Inkl. den politiske behandling vurderes en nye organisering tidligst at kunne implementeres fra årsskiftet 2020/21.

### Ikke økonomiske forhold

## 3. Strategisk vedligehold

### Formål

Formålet med strategisk vedligehold er at etablere et grundlag og en strategi for opretholdelse af kommunens ejendomsporteføljes værdi mest effektivt og for færrest mulige midler. På sigt er det formålet at nedbringe efterslæbet på vedligeholdelsesområdet, sikre rettidig indgriben og ændre på balancen mellem vedligehold og genopretning.

Projektet består af flere indsatser:

1. *Udarbejdelse af strategi for fastholdelse af ejendomsporteføljes værdi via vedligehold.* Denne indeholder principper for vedligeholdelsesniveauer for bygninger og bygningsdele, ansvar/opgaver, totaløkonomi, brug af ny teknologi mm.
2. *Etablering af forbedret datagrundlag.* Opdaterede vedligeholdelsesplaner hvert 2. år for samtlige ejendomme. Ny struktur for vedligehold på skoler, herunder indvendigt vedligehold. Model for vurdering af - samt kategorisering af bygninger.
3. *Anvendelse af nøgletal for vedligehold,* så forholdet mellem vedligehold og genopretning ændres iht. strategi.

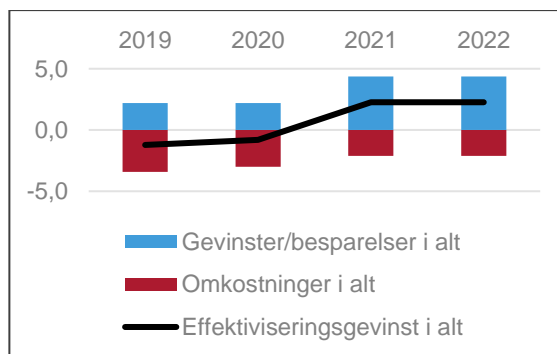
### Effektiviseringsgevinst

Der skabes et grundlag for mere effektiv og balanceret investering i vedligehold og genopretning samtidigt med forbedrede processer og arbejdsgange i prioritering og udførelse af vedligeholdelsesopgaver.

Der skabes en øget mulighed for koordinering med øvrige aktiviteter – såsom energi- og/eller forbedringsaktiviteter, samt øget opmærksomhed på kun nødvendige udførelsesaktiviteter i forbindelse med salg af ejendomme, således at økonomisk tab begrænses. De samlede gevinster vurderes at overstige udgifterne til initiativerne.

Det store potentiale ligger dog i at reducere efterslæb og ændre balancen mellem vedligehold og genopretning, hvilket dog vil forudsætte en yderligere investering. Denne er ikke indeholdt i omkostningerne, og vil afhænge af vedligeholdelsesstrategien, der skal udarbejdes i dette projekt.

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	-3,4	-3,0	-2,1	-2,1
Gevinster/-Besparelser	2,2	2,2	4,4	4,4
I alt effektiviseringsgevinst	-1,2	-0,8	2,3	2,3



### Yderligere opfølgning

Der vil blive fulgt op på de tre indsatser gennem de fremtidige bygningsrapporter, samtidigt med opfølgning på allerede igangværende initiativer, som f.eks. udbud af FM-system, registrering af tekniske installationer mm.

### Ikke økonomiske forhold

Et fælles datagrundlag, en samlet strategi for fastholdelse af bygningernes værdi samt anvendelse af nøgletal vil ikke kun styrke fastholdelsen af bygningsmassens værdi. Projektet vil også styrke andre strategiske initiativer i Aarhus Kommune, som f.eks. indførelse af ejendomsporteføljestyling. Det er en forudsætning, at projektet gennemføres som tværmagistratsligt projekt.

## 4. Øvrig ejendomsdrift

### Formål

Formålet er at opnå lavere driftsudgifter og mere effektive arbejdsgange gennem flere forskellige indsatser:

- Inddragelse af besparelse vedr. lavere el-afgift
- Etablering af fælles rengøringstilsyn og effektivisering gennem digitalisering af tilsynshåndtering
- Digitalisering af servicekontrakter, registrering i FM-system og efterfølgende standardisering af serviceniveauer og udbud af ikke tidligere udbudte områder.

### Effektiviseringsgevinst

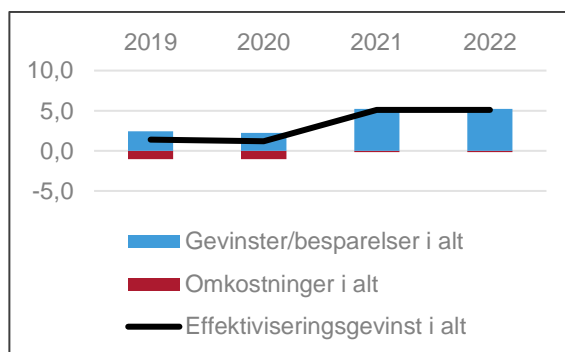
Den reducerede elafgift er en direkte besparelse, som hvis der er balance mellem nuværende budgetter og forbrug til energi, kan tages til indtægt.

Der pågår allerede i dag udbud af rengøringsindsatsen. Ved at etablere et ensartet og digitalt tilsynsgrundlag samt et tværmagistratsligt rengøringstilsyn kan de interne omkostninger til tilsyn reduceres og samtidig kan bedre faglig synergi opnås.

Ved at digitalisere og registrere serviceaftaler i det fælles facility management (FM)-system skabes et grundlag for mere effektive arbejdsgang iht. opfølgning på serviceleverancer og udbud af serviceaftaler. Standardisering af serviceniveauer vil kunne ske efter registrering, hvilket forventeligt vil resultere i besparelser.

De samlede effektiviseringsgevinster:

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	-1,0	-1,0	-0,1	-0,1
Gvinster/ Besparelser	2,4	2,2	5,2	5,2
I alt effektivise- ringsgevinst	1,4	1,2	5,1	5,1



### Yderligere opfølgning

Balance mellem energibudgetter og forbrug bør undersøges nærmere, ligesom muligheden for optimering af rengøringsområdet skal kvalificeres yderligere.

### Ikke økonomiske forhold

Delprojekterne kan gennemføres hver for sig. Initiativerne vedrørende rengøring og serviceaftaler forudsætter hel eller delvis tværmagistratslig tilslutning. Tilslutningsgraden vil have indflydelse på den anførte gevinst. Anvendelse af nøgletal, vil styrke muligheden for gevinstrealiseringen på området.

## 5. Grøn og effektiv transport

Alle magistratsafdelinger

### Grøn transportplan

Byrådet har vedtaget, at der skal udarbejdes en plan for, hvordan kommunens egen transport bliver fossilfri inden 2030. Omstillingen går hånd i hånd med flåde- og transportoptimering, så der kun anskaffes køretøjer, der er *nødvendige* og inkluderes andre transportformer end bilen. Flåden er i dag ikke optimalt udnyttet, den er relativ gammel med høje totalomkostninger og der er uudnyttede potentialer ved brug af cykler.

Det er vanskeligt at opgøre potentialet, før der er foretaget en kortlægning af de faktiske kørselsbehov og rammerne for at udnytte og sammensætte flåden bedre på tværs. Det er en del af den grønne transportplan. Nedenfor beskrives dog tre centrale områder indenfor hvilke, der skønnes at være effektiviseringsgevinster – med et estimeret potentiale baseret på eksisterende viden om flåden.

Effektiviseringsgevinsterne ved de tre områder vil variere på tværs af magistratsafdelinger, hvor forskellige kørselsbehov stiller forskellige krav til transport. Det er dog en vigtig præmis for arbejdet, at der fremover i højere grad end i dag tænkes på tværs. Kommunen har i dag ingen fælles politik vedrørende transport og flådehåndtering og ingen fælles retningslinjer for indkøb/leasing og behovsafklaring ift. hvilke biler, der er brug for. Indfrielse af de beskrevne potentialer kræver en mere tværgående koordinering, klare retningslinjer, bedre registrering af kørsel og et system, der muliggør deling af biler og cykler på tværs af afdelinger og decentralt ejerskab.

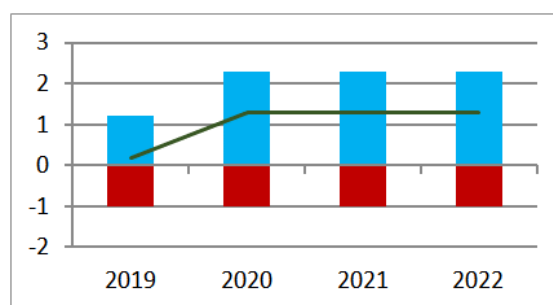
### Effektiviseringsgevinst

Effektiviseringsgevinsten skal primært hentes ved overgang til en nyere, mindre og bedre udnyttet flåde samt overgang til øget brug af cykler. Dette skønnes – fuldt indfaset - at give nettobesparelser på mindst 3,6 mio. kr. årligt.

Indenfor budgetperioden er vurderingen, at nettobesparelsen vil udgøre 1,3 mio. kr.

(mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	1,0	1,0	1,0	1,0
Gevinster/ Besparelser	1,2	2,3	2,3	2,3
I alt effektiviseringsgevinst	0,2	1,3	1,3	1,3



Effekten forudsættes kun at være 50% i 2019, og der anbefales finansieret en fuldtidsstilling, knyttet til flådstyring og grøn omstilling, for at sikre opfølgning på KPI'er samt etablering af et effektivt flådestyringssystem baseret på GPS data i en del af flåden. Dertil kommer udgifter til ny infrastruktur og teknologi. Der er samlet behov for investering og bevilling på 1,0 mio./år.

Vurderingen er lavet på baggrund af nuværende viden om biludgifter, afgiftsforhold og markedspriser og trækker referencer til decentrale analyser: En analyse foretaget i Teknik og Miljø viser potentiale for at reducere en allerede delt flåde med 10-20% og en potentialeafdækning i AffaldVarme viser et potentiale for at reducere med 5 %. Dertil kommer erfaringer fra andre kommuner – herunder Københavns Kommunes erfaringer med markant øget anvendelse af cykler fremfor bil og taxa samt overgang til elbiler, og Kolding Kommunes erfaringer med centraliseret flådeadministration og oprettelse af puljebiler.

### 1. Koordineret flådestyring

Baseret på nuværende viden om antallet af kørte kilometer og et begrænset omfang af interne "delebiler/delecycler" skønnes der at

kunne opnås en bedre udnyttelsesgrad af den samlede flåde. Gennem koordineret flådestyring og udnyttelse på tværs – f.eks. ved tværgående puljeordninger centreret om fysiske lokationer frem for afdelinger – vurderes det således muligt at reducere mængden af biler, der i dag tæller ca. 750. Potentialet vil variere på tværs af afdelinger og en nærmere analyse foretages i projektet "Grøn transportplan". Det vurderes i en overordnet betragtning, at det er muligt at reducere flåden med mindst 10 %. Baseret på nuværende data om udgifter anslås en årlig effektivisering på 1,1 mio. kr. (sparet faste udgifter på 14.000 kr./bil for 75 biler). Dertil kommer yderligere gevinster ved en mere effektiv administration, bedre fælles indkøbsaftaler og bedre serviceaftaler mm.

## 2. Nye 'grønne' biler

En tredjedel af bilerne er mere end ti år gamle og rigtigt mange af bilerne kører mindre end 5000 km./år. Totalomkostningerne pr. km. (TCO) er høje og kan effektiviseres ved skift til ny, moderne teknologi, der bl.a. har en bedre brændstoføkonomi, og i øvrigt er billigere i forsikring, afgift, reparation mm. Det antages at der ved udskiftning af 175 af bilerne kan opnås en effektivisering i TCO svarende til 1,5 kr./km., og at hver bil i gennemsnit kører 5000 km. Ved overgang til elbiler opnås en effektivisering på timeforbrug til tankning opgjort til 3000 kr. pr. bil pr. år med et anslået tankningsbehov på én tankning á 15 minutter pr. uge i 40 uger pr. år og med en timeløn på 300. Samlet skønnes der at være et effektiviseringspotentiale på 1,9 mio. kr. /år. Der vil formentlig også være effektiviseringer at hente på biler som er yngre end 10 år, men det er ikke indregnet. Finansiering af anskaffelse af nye biler antages at ske indenfor afdelingens opsparing (driftsfinansieret anlæg).

## 3. Øget brug af el-cykler/cykler

Byrådet har tidligere besluttet, at kommunens medarbejdere skal opfordres til at bruge cykler og Byrådet opfordrede samtidig til stop for brug af taxa på ture under 5 km. (Budgetforlig 2013, s. 13-14). Afdelingerne har samlet anskaffet/leaset ca. 260 elcykler. Opgørelser viser, at de bruges i meget begrænset omfang. Det antages at hver cykel i gennemsnit kunne bruges 15 km. mere pr. dag. og en gennemsnitlig sparet udgift på 2 kr. pr. km. (for

taxa er det ca. 20 kr./km.). Samlet giver det et årligt besparelsespotentiale på mindst 1,6 mio. kr./år. Såfremt der viser sig behov kan der anskaffes flere el-cykler. Antagelserne betyder fremadrettet ca. 1,3 mio. km./år på elcykel/cykler. Til sammenligning udbetales der kørselsgodtgørelse svarende til ca. 6,5 mio. km./år.



## Yderligere opfølgning

Indfrielsen af potentialerne forudsætter en koordineret opfølgningsindsats decentralt i organisationen således at der opnås et kendskab – og sker en forankring – i den daglige praksis. Der er brug for en massiv formidlings- og ledelsesmæssig indsats for at der f.eks. benyttes cykler, hvor det er muligt.

I forbindelse med klimaplanprojektet "Grøn transportplan" udarbejdes en KPI-baseret opfølgningsmodel, der skal sikre fremdrift, f.eks. flådens størrelse, brændstofforbrug, andelen af elbiler, andelen af elcykler, kørte km. på cykel, opfølgning på indkøbs- og serviceaftaler og systematisk behandling af kørselsdata såfremt der indføres flådestyring med GPS data.

## Ikke økonomiske forhold

En overgang til grønnere og smartere transportløsninger skaber foruden markant CO<sub>2</sub>-reduktion en række afledte samfundsmæssige gevinster, for eksempel øget sundhed, renere luft og mindre støj og trængsel.

# Distriktsinddeling Samarbejde i områder

## Samarbejde i områder

Fælles områdeinddeling, eller samarbejde på tværs i områderne, giver mulighed for at effektivisere og smidiggøre vores arbejde samtidig med, at opgaveløsningen styrkes.

Et styrket samarbejde mellem Børn og Unge, Sundhed og Omsorg og Sociale Forhold og Beskæftigelse vil være med til at sætte fokus på og understøtte, at kommunen lever op til de foreslåede Aarhus mål på velfærd fra 0-100 år.

Der er en række forudsætninger, der skal opfyldes først, hvorfor hovedparten af de muligheder, der kan peges på, handler om løsninger på længere sigt.

Alle synes at være enige om - og undersøgelser bekræfter - at det er vigtigt, at vi arbejder effektivt sammen på tværs af funktioner, fagligheder og geografi. En væsentlig hindring for, at vi kan tænke på tværs i organisationen, er strukturel. På trods af vores udtalte ønske om helhedstænkning, bliver vore ledere (og medarbejdere) vurderet på de resultater, de skaber i eget område. Mange ledere er bevidste om, at der kan skabes bedre resultater, hvis samarbejdet mellem afdelinger styrkes, men fravælger det, fordi man er hårdt presset på budgetter og resultater i eget område.

En opgave vi må se på, er derfor præmisserne for samarbejdet på tværs.

Afsættet for god ledelse på tværs er, at man som leder vælger at tænke sin succes som et både-og. Du skal derfor både have fokus på resultatskabelsen i dit eget område og tage medansvar for resultater på tværs.

Tværgående ledelse er ikke en let opgave, men med det rette fokus og tillidsfulde rammer, kan ledergruppen sammen overvinde både strukturelle og organisationskulturelle udfordringer.

## Mulighed for fælles natdækning i MSO og MSB

Udover mere langsigtede gevinster, ved i højere grad at arbejde på tværs af de tre velfærds-magistratsafdelinger, har der konkret været arbejdet med afsøgning af effektiviseringsmuligheder ved fælles nattedækning mellem Sundhed og Omsorg (MSO) og Sociale Forhold og beskæftigelse (MSB).

Den fælles natdækning kunne fungere på flere forskellige måder. Herunder opstilles to alternative muligheder for at arbejde sammen om natdækningen. Fordele og ulemper beskrives, og der gives herefter en vurdering af, hvordan det praktisk er muligt at gennemføre dette samarbejde og et eventuelt økonomisk potentiale. De mest oplagte muligheder for fælles natdækning er:

1. Fælles dækning på naboinstitutioner: Hvis to institutioner ligger meget tæt på hinanden, kunne det være muligt at deles om én eller flere nattevagter. Eksempelvis kunne to naboinstitutioner med hver to nattevagter muligvis nøjes med én nattevagt pr. institution og derudover deles om én nattevagt. Dermed reduceres samlet fra fire til tre nattevagter.
2. Supplerende udekørende dækning: MSO leverer hjemmepleje til borgere om natten. Derfor har MSO syv udekørende hjemmeplejeteams, der dækker hele kommunen. Medarbejderne i disse hjemmeplejeteams kan evt. besøge institutioner som en del af ruten for at tilse borgere og/eller hjælpe med opgaver, hvor to medarbejdere er nødvendige. Desuden kan de have en tilkaldefunktion. Dermed kan nogle institutioner reducere fra to til én nattevagt og muligvis også fra én til nul fysisk fuldtidstilstedeværende nattevagter.

Begge modeller benyttes i et vist omfang i Sundhed og Omsorg i dag, hvor to eller flere plejehjem samarbejder om en "flyvende" nattevagt eller hvor plejehjemmene får hjælp fra hjemmeplejen eller kan tilkalde hjælp. Alle plejehjem har som udgangspunkt mindst én medarbejder på arbejde hele tiden.



## Effektiviseringsgevinst

Afventer afklaring.

## Ikke økonomiske forhold

### Antal områder

Der er forskelle på inddelingen i områder i de tre magistratsafdelinger. MSB har ikke en egentlig overordnet områdeinddeling og har således kun et område, med undtagelse af enkelte tilbudstyper i Socialforvaltningens voksenområde, som er grupperet i bydelsområder. MSO har en inddeling med syv områder og MBU har en inddeling med otte områder.

Det vurderes, at for at skabe sammenhæng i opgaveløsningen mellem magistratsafdelingerne, må der være en områdeinddeling, der enten er ensartet, eller der kan være ledere (og medarbejdere), der arbejder med opgaverne i det konkrete område. Besparelspotentialet i forhold til antallet af områder er lønbesparelsen i forhold til færre områdeledelser i MSO og MBU, såfremt antallet af områder reduceres – og ensrettes.

### Ledelse i områder

En organisering af ledelsen, hvor der er en "områdeleder" fra hver af de tre magistratsafdelinger, der tilsammen har kompetence i forhold til de samlede ressourcer i området, vil give handlemuligheder, så ressourcer og kompetencer fra alle tre magistratsafdelinger kan sammentænkes.

Det kan være et skridt på vejen til, at der er én områdeleder, der har det samlede ledelsesansvar i hvert område. Det skal nøjere overvejes, hvilke opgaver og funktioner der på denne måde vil kunne ledes på tværs af den almindelige kompetencefordeling.

Der skønnes ikke p.t. at være et besparelspotentiale i at arbejde med en ens områdeledelsesstruktur i de tre magistratsafdelinger. Afventer dog en undersøgelse i MBU, der muligvis vil medføre ændringer i områdeantal og -struktur.

### Udsatte familier

Der er i øjeblikket et arbejde i gang, der skal føre til bedre trivsel i nogle af de mest udsatte familier ved at give dem én indgang til kommunen, hvor der er én kontaktperson der koordinerer indsatserne på tværs i kommunen og støtter familien i at få hjælp til de problemer, som familien synes er vigtigst her og nu.

Projektet indgår i "Effekt på tværs".

### Administrative opgaver

Der er en mulighed for at arbejde med at lave fællesskaber mellem de tre magistratsafdelinger inden for det administrative område. Det kan være at samle systembårne opgaver inden for bogholderi, økonomi og løn- og personaleområdet men også flere andre, hvor der kan samles administrative funktioner.

Der er dog store forskelle i styringsprincipper, som først må ensrettes før opgaverne kan samles. Muligheden for samling i lokalområder har desuden mindst potentiale i MSB, der i modsætning til MSO og MBU, ikke har egentlige overordnede lokaldistrikter.

Alle tre magistratsafdelinger er hver for sig i gang med overvejelser om, hvordan man hver især kan effektivisere de administrative opgaver, så hovedparten af effektiviseringerne og besparelserne forventes at kunne hentes af denne vej.

Herudover må det forventes, at der inden for relativ kort tid, vil ske væsentlige ændringer på administrative opgaveløsninger, hvor en del funktioner automatiseres. Dette hænger sammen med overvejelser i BA under Fælles Løsninger, der går i retning af samling af visse administrative funktioner, som naturligvis også vil kunne påvirke administrationsudgifterne decentralt i de tre store magistratsafdelinger.

### Fysiske rammer

Det største potentiale ved at se på tværs af magistratsafdelingerne synes at være i forhold til de fysiske rammer.

Dette område behandles særskilt opgave i forhold til Facility Management.

# Øget effekt via tværgående data, analyser og indsatser

## "Effekt på tværs" / Udsatte familier

Formålet med projektet er at skabe bedre og mere sammenhængende indsatser for borgerne – særligt de borgere, der modtager ydelser og indsatser på tværs af de kommunale forvaltninger, eller på tværs af kommune og region.

Tanken er, at analyser af tværgående data om borgerne kan være med til at pege på områder, hvor der er behov for en mere samordnet og helhedsorienteret indsats.

Etablering af et datavarehus med bidrag fra alle kommunale opgaveområder er således grundlaget for at arbejde med tværgående analyser og indsatser. Det er derfor første fase i projektet.

I denne fase etableres et datavarehus, hvor så stor en del af kommunens udgifter som muligt bliver fordelt på individniveau. Ikke for at følge det enkelte individ – datavarehuset må ikke bruges til sagsbehandling, men kun til analyser med anonymiserede data. Alle individer knyttes derudover sammen i familier, således at udgifterne kan følges på familieniveau (anonymiseret). Hensigten er at kunne se hvilke ydelser og indsatser, som grupper af borgere modtager på tværs af de kommunale forvaltninger.

De tværgående data kan bruges til analyser med henblik på koordinerede indsatser på alle områder, hvor borgere / familier får individuelle tilbud fra flere afdelinger i kommunen. Inspireret af de kommuner, der allerede er i gang, kan nævnes følgende eksempler på analyse- og indsatsområder:

- Udsatte familier med mange indsatser og komplekse kontaktflader til kommunen

- Borgere med stort forbrug af sundheds- og omsorgsydelser på tværs af kommunen og regionen
- Borgere, der er i ressourceforløb
- Unge, der ikke har eller er i gang med en ungdomsuddannelse

## Effektiviseringsgevinst

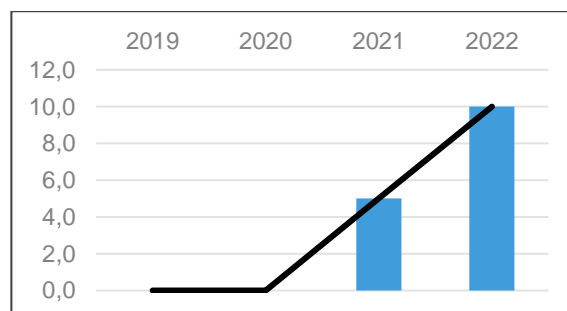
Målet er, at den første analyse omkring udsatte familier – når den er omsat i nye koordinerede indsatser – kan nedbringe udgifterne med 5 mio. kr. i 2021 og 10 mio. kr. fra og med 2022.

Det forventes, at andre delanalyser kan resultere i omlægning af indsatser, der kan bidrage yderligere.

Da hele projektet er i en forberedende fase, er der alene erfaringer fra andre kommuner at trække på, når gevinsterne fra den første analyse skal estimeres.

Skulle det vise sig ikke at kunne omsættes til de forventede mindreudgifter i Aarhus Kommune, må gevinsterne forudsættes at kunne hentes fra efterfølgende analyser og indsatser.

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	0,0	0,0	0,0	0,0
Gevinster/ Besparelser	0,0	0,0	5,0	10,0
I alt effektivise- ringsgevinst	0,0	0,0	5,0	10,0





### Yderligere opfølgning

Projektet skal i sin helhed følges over en længere periode – i princippet, indtil alle muligheder for relevante analyser af data på tværs er udtømte.

Hvert delprojekt følges, indtil analysen er gennemført, der er truffet beslutning om indsatser, og indsatserne er implementeret og evalueret. Det forventes, at databasen opdateres løbende – fx hvert år med de seneste regnskabstal – således at udviklingen i udgifterne kan følges.

### Ikke økonomiske forhold

Alle delprojekterne har som udgangspunkt et formål om at skabe bedre og mere sammenhængende indsatser for borgerne.

# Løn og Personale – Administration og Processer

## Administration og Processer

Aarhus Kommunes løn- og personaleadministration har en høj grad af digitalisering, men der er fortsat muligheder for effektivisering – ved at optimere processer, implementere ny teknologi og sikre bedre opfølgning.

I det følgende er der identificeret en række områder, hvor der med fordel kan investeres ressourcer i systemer og i udvikling af brugen af IT-robotteknologi (RPA) for at lette processer lokalt i alle magistratsafdelinger og hos Løn og Personale i BA.

Når der lattes processer lokalt skal det ses som ”mange bække små ..”. Det betyder at der ikke frigøres hele eller halve stillinger på enkelte arbejdspladser, men det giver mindre tidsbesparelser i mange lokale enheder.

Enkelte gevinster kræver en tilpasning af adfærd lokalt koblet med ny systemunderstøttelse (eller forbedret understøttelse) og mere information. Det betyder også, at succesen afhænger af medarbejdere og ledere lokalt.

Følgende områder vil blive påvirket:

- Ansættelse af timelønnede
- Rekrutteringsprocesser
- Lønkontroller
- Indhentelse af AKUT refusion
- Rettidighed for lønindberetninger
- RPA i lønprocesser generelt
- Procesomlægning og automatisering af håndtering af breve om dagpengerefusioner

I det følgende beskrives kort indhold og formål med de forskellige effektiviseringstiltag.

Der skal ske en automatisering af dele af processen omkring ansættelse af timelønnede (produktion af tilknytningsbrev). Der søges

samtidigt en forenkling af processen med tillidsrepræsentanter/de faglige organisationer. Målet er en klar reduktion i ressourceforbruget både lokalt og hos Lønservice.

Der arbejdes på at gennemføre en fornyelse af det IT-værktøj, som bruges til at understøtte den digitale rekrutteringsproces, fordi det vurderes at kunne skabe yderligere effektiviseringer inden for området. Målet er reduktion i tidsforbrug lokalt – men også bedre kvalitet i rekrutteringsprocessen (bedre design, søgemuligheder og integration til sociale medier).

Der vil blive implementeret systemunderstøttelse i hele kommunen, der muliggør opsamling af viden, samt effektiv udsendelse af stikprøver til lokal kontrol af korrekt lønudbetaling. Dette skal ske med implementering af ny lønkontrollinstruks. Med systemunderstøttelsen er målet en reduktion i administrationen lokalt.

Indhentelse af AKUT refusion skal digitaliseres yderligere og sagsbehandling effektiviseres af denne vej. Hertil kommer, at TR og ledere i langt højere grad end det vurderes i dag, skal tage ansvar for en konsekvent indhentelse af berettiget AKUT refusion. Målet er en reduktion i administrationen hos Lønservice og indhentelse af årligt 1 mio. kr. mere i refusion.

Ikke rettidig indberetning af især ferie for fratrædende medarbejdere giver såkaldte ”skyldig løn”-sager (samt en tilhørende opgave med manuelle korrektioner hos SKAT). Hver sag giver et betydeligt administrativt arbejde i Lønservice og i mange tilfælde også sagsbehandling lokalt og centralt i magistratsafdelingerne. Det kræver hjælp til de lokale arbejdspladser, en adfærdsændring lokalt og procesjusteringer omkring fraværsindberetning. Målet er en 50% reduktion af sager med ”skyldig løn”.

På lønområdet tænkes der lavet en særskilt indsats for at opnå kompetencer til Robot Automatisering af manuelle opgaver – både ad hoc og tilbagevendende opgaver. Der pågår implementering pt. for identificerede processer, men indsatsen skal sikre yderligere fart på automatisering inden for området på tværs af kommunen. Målet er 6 nye automatiserede

## ► Fælles om nye løsninger

processer årligt. Kommende gevinster fra robotautomatiseringstiltag, som ikke allerede er identificeret, medtages i økonomisk henseende under forslaget 'RPA' (tema 1 – digitalisering, forslag 3).

Processer om refusioner for syge- og barselsdagpenge er på mange måder tunge og arbejdskrævende. Der foreslås nu en ændring af håndteringen af breve fra refusionsmyndigheden, så der fjernes et led i processen og resten af processen omlægges og desuden automatiseres så meget som muligt. Målet er en stærkt forenklet håndtering af mere end 15.000 årlige breve samt en mindre stigning i refusionsindtægterne.

### Effektiviseringsgevinst

De samlede effektiviseringsgevinster er et produkt af en række, men dog begrænsede investeringer med afledte tidsbesparelser og øgede refusionsindtægter til følge.

Første år vil der være en samlet investering, der ikke dækkes af første års besparelse. Mens der årligt estimeres en gevinst på mellem 4,5-5,0 mio. kroner.

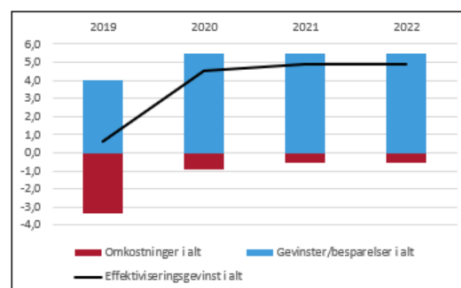
Det er en væsentlig bemærkning til effektiviseringsgevinsten, at tidsbesparelserne i stort omfang er spredt ud over de fleste afdelinger og enheder – og på enkelte områder er der en besparelse hos Lønservice i Borgmesterens Afdeling. Der er dog også en række udgifter til implementering og løbende drift, som primært er hos Lønservice og sekundært i fælles funktioner i Magistratsafdelingerne.

De øgede refusionsindtægter vil primært tilgå de lokale enheder.

I arbejdet med at implementere effektiviseringerne vil der blive set på muligheden for yderligere effektiviseringer inden for løn- og personaleadministrative processer, så det sikres, at det skitserede niveau for besparelser mindst opnås og gerne overgås.

Løn og Personale - processer og administration (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger i alt	-3,4	-1,0	-0,6	-0,6
Gevinster/besparelser i alt	4,0	5,5	5,5	5,5
Effektiviseringsgevinst i alt	0,6	4,5	4,9	4,9



### Yderligere opfølgning

Det foreslås, at Styregruppen for Løn- og Arbejdsgiverforhold agerer styregruppe med et formål om at sikre implementering af initiativerne for Løn og Personaleområdet.

Samtidigt vil styregruppen løbende orienteres via ledelsesinformation for flere af områderne. Denne ledelsesinformation kan deles efter behov – og hvor ledelsesinformationen kan tydeliggøre succes og behov for yderligere tiltag. Den tværmagistratlige løndriftsgruppe vil kunne forestå at være arbejdsgruppe i forhold til flere initiativer.

Der er samtidigt en nødvendighed, at Magistratsafdelingerne indgår aktivt i processen. Flere af tiltagene har en stærk lokal forankring, hvor Løn og Personales opgave i overvejende grad handler om systemleverance og at være sparringspartner med viden om processerne.

### Ikke økonomiske forhold

Enkelte tiltag vil kunne have en positiv ekstern effekt, såsom rekruttering og rettidighed indberetning. Begge tiltag kan have en betydning for medarbejderes og omverdenens syn på Aarhus Kommune som professionel partner.

Der er i flere initiativer også en klar kvalitetsmæssig gevinst i sagsbehandling og i opsamling og brug af viden.

# Standardvalg for 6. ferieuge

## Anvendelse af 6. ferieuge

For medarbejdernes anvendelse af 6. ferieuge gælder der den regel, at den enkelte kommune skal vælge, om 6. ferieuge som standard udbetales til medarbejderne eller skal afvikles som ferie (eller eventuelt overføres til næste ferieår). I Aarhus Kommune har det hidtil været reglen, at 6. ferieuge udbetales, hvis den ikke afholdes. MTM har imidlertid som led i udmøntning af besparelser ændret princip fra ferieåret 2018/2019, så det nu i MTM er sådan, at 6. ferieuge skal afvikles med mindre medarbejderne træffer et aktivt valg om, at de ønsker 6. ferieuge udbetalt. De generelle regler er sådan, at hvis standardreglen er 'afvikling' frem for 'udbetaling', så skal medarbejdere, der ønsker udbetaling, tilkendegive dette inden 1. oktober (altså 1. oktober 2018 for ferieåret 2018/2019). Hvis standardreglen er 'afvikling' og 6. ferieuge ikke er afviklet inden udløbet af ferieåret, så vil overskydende timer automatisk blive overført til efterfølgende ferieår.

Det foreslås, at resten af Aarhus Kommune følger MTM og fremover anvender standardreglen 'afvikling'. Det foreslås i den sammenhæng, at det undersøges nærmere, om ændringen skal gælde for hele Aarhus Kommune eller kun for de dele af Aarhus Kommune, hvor der er en budget- og planlægningsmæssig fordel ved at anvende 'afvikling'. Områder hvor der muligvis *ikke* er en fordel ved at skifte princip, kan bl.a. være ældreplejen og skoleområdet.

Det skal understreges, at det under alle omstændigheder er medarbejdernes eget valg, om de ønsker at afholde eller få udbetalt 6. ferieuge.

## Effektiviseringsgevinst

Erfaringer fra andre kommuner, som har anvendt begge principper, viser, at beløbet anvendt til udbetaling af 6. ferieuge er markant højere, når standardreglen er 'udbetaling'. Erfaringer fra bl.a. Odense og Aalborg Kommuner peger på, at udbetalingen er på det

dobbelte niveau, når standardreglen er 'udbetaling'.

I Aarhus Kommune blev der for ferieoptjeningsåret 2016 udbetalt ca. 55 mio. kr. til medarbejderne for ikke afholdt 6. ferieuge.

Det er ikke enkelt at afgøre i hvilken udstrækning færre udbetalinger af 6. ferieuge kan sidestilles med en egentlig budgetmæssig besparelse. Det kan antages, at der i de fleste tilfælde er en budgetmæssig fordel forbundet med, at medarbejdere afholder deres ferie fremfor, at de får den udbetalt. Det skyldes, at der normalt ikke er behov for at tilkøbe vikartimer, og at ferie typisk kan placeres på tidspunkter, hvor medarbejderne i rimelig grad kan undværes. Der er imidlertid også dele af Aarhus Kommune, hvor der typisk vil være en budget- og planlægningsmæssig ulempe forbundet med at medarbejderne afholder 6. ferieuge.

Det antages i denne sammenhæng, at udbetalingerne af 6. ferieuge også i Aarhus Kommune kan halveres, og at en fjerdedel af denne halvering kan betragtes som en konkret besparelse. Det bemærkes, at den reelle besparelse vil være forskellig i forskellige dele af Aarhus Kommune. En nærmere vurdering heraf kan indgå i den omtalte undersøgelse af, om ændringen skal gælde for hele Aarhus Kommune.

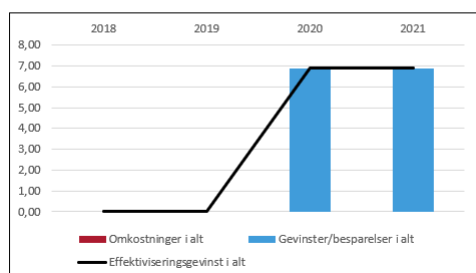
Forslaget kan først indføres fra ferieåret 2019/2020 og dermed få budgetmæssig konsekvens fra 2020.

Det kan antages, at omkostningerne til implementering af ændringen er uden væsentlig betydning.

## ► Fælles om nye løsninger

Standardvalg for 6. ferieuge (mio. kr.)

	2018	2019	2020	2021
Omkostninger i alt	0,00	0,00	0,00	0,00
Gevinster/besparelser i alt	0,00	0,00	6,88	6,88
<b>Effektiviseringsgevinst i alt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>6,88</b>	<b>6,88</b>



### Yderligere opfølgning

Den bedste effekt af forslaget kan opnås, hvis ferieafvikling påvirkes og styres på en hensigtsmæssig måde. Det kan eksempelvis ske ved at opdatere de redskaber, de enkelte institutionsledere har til rådighed – f.eks. anbefalinger om planlægning af ferieafvikling. For områder, hvor det ud fra en budgetmæssig betragtning er en fordel, hvis medarbejderne faktisk får udbetalt 6. ferieuge, kan der gøres en indsats for at gøre det nemt for medarbejderne at vælge at få 6. ferieuge udbetalt.

### Ikke økonomiske forhold

Det kan betragtes som en ikke økonomisk kvantificerbar fordel ved forslaget, at medarbejderne vil afholde en større andel af deres mulige ferie. Der vil normalt være en arbejdsmiljømæssig fordel ved det.

Forslaget giver desuden en fordel i form af større budgetsikkerhed for de enkelte arbejdspladser, fordi man allerede ved d. 1. oktober, hvor mange penge der skal udbetales for 6. ferieuge.

# Advokatudgifter

## Advokatudgifter

På baggrund af udtræk fra økonomisystemet er der foretaget en foreløbig analyse af kommunens udgifter til ekstern advokatbistand i perioden 2015 – 2017.

Den foreløbige analyse peger på, at udgiftsniveauet har været stigende fra ca. 14 mio. kr. ekskl. moms i 2015 og 2016 til ca. 22 mio. kr. ekskl. moms i 2017.

En del af forklaringen på stigningen i 2017 kan formentlig findes i en række større advokatundersøgelser i MTM. Desuden er byudviklingen i Aarhus inde i en rivende udvikling i disse år, hvilket også afspejler sig i brugen af ekstern advokatbistand. Det kan i den forbindelse nævnes, at man i MTM så vidt vides også er i gang med at se på brugen af ekstern advokatbistand.

På baggrund af den foreløbige analyse er det vurderingen, at der er et potentiale for at nedbringe kommunens advokatudgifter. Det er dog på nuværende tidspunkt vanskeligt at sige noget præcist om størrelsen heraf.

Det vurderes ikke umiddelbart, at det er muligt at opnå billigere priser på kommunens indkøb af advokatydelse. Der gennemføres løbende udbud af opgaven, og kommunens timepriser vurderes at være yderst konkurrencedygtige.

Hvis omkostningerne skal reduceres, vil der derfor være behov for at løse flere opgaver in house.

Det vil forudsætte, at vi internt i kommunen har tilstrækkelig kapacitet og de rette kompetencer til at løse opgaverne. Det må således forudsættes, at der vil skulle rekrutteres yderligere ressourcer. I den forbindelse er det en opmærksomhed, at beskæftigelsesgraden blandt jurister aktuelt høj, og vi vil derfor være i tæt konkurrence med andre virksomheder om de bedste kandidater.

Desuden vil det kræve en tilbundsgående analyse med henblik på at undersøge, hvilke opgavetyper der vil være egnede til at løse in

house, således at de rette kandidater kan rekrutteres.

Der vil således fortsat være opgaver, som vil kræve indkøb af ekstern advokatbistand, idet der er områder, som vi traditionelt ikke rådgiver om, som f.eks. skatteretlige og strafferetlige spørgsmål. Desuden vil der også fortsat være behov for at indkøbe specialiseret viden, idet kommunens jurister ikke vil kunne opbygge samme grad af specialistviden som på de større advokatkontorer, ligesom der vil kunne være et hensyn til, at kommunen ikke undersøger sig selv (advokatundersøgelser mv.), som tilsiger, at der indkøbes ekstern bistand. Endelig vil der fortsat skulle indkøbes advokatbistand i forbindelse med rets- og voldgiftssager.

Med henblik på at foretage en sådan nærmere analyse foreslås det, at der nedsættes en tværmagistratslig arbejdsgruppe, som i løbet af 2018 og 2019 vil skulle afdække, om der som forventet vil skulle rekrutteres yderligere ressourcer, herunder hvor mange og hvor deres ansættelsesforhold i givet fald skal være. Det betyder at, man i 2020 vil have afsluttet en eventuel rekrutteringsproces, og vil kunne gå i gang med at implementere.

## Effektiviseringsgevinst

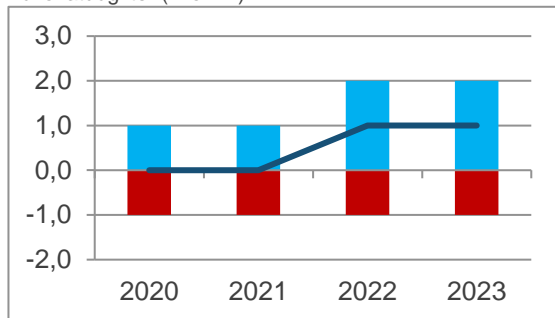
På baggrund af de indledende analyser vurderes det, at der vil kunne opnås en samlet nettogevinst på kr. 1 mio. i 2022 og årene fremover.

Der er dog behov for en mere tilbundsgående analyse med henblik på at vurdere besparelsespotentialet mere præcist.

Advokatudgifter (mio. kr.)

	2020	2021	2022	2023
Omkostninger	1,0	1,0	1,0	1,0
Gevinster/ Besparelser	1,0	1,0	2,0	2,0
I alt effektiviseringsgevinst			1,0	1,0

Advokatudgifter (mio. kr.)



### Yderligere opfølgning

Det vurderes, at der vil være en 2-årig indkøringsperiode, før man vil kunne høste besparelspotentialet, da der initialt vil skulle rekrutteres yderligere ressourcer, hvis et større antal opgaver skal løses in house.

Det foreslås, at Økonomistyregruppen løbende følger op på, om besparelspotentialet realiseres.

### Ikke økonomiske forhold



# Effektivisering af økonomiopgaven i Aarhus Kommune

## Effektiviseringer på økonomiområdet

Eksterne såvel som interne analyser har vist, at der medgår en del ressourcer til løsning af økonomiopgaven i Aarhus Kommune. Deloitte's analyse fra 2012 viste et ressourceforbrug på ca. 380 årsværk (140 centralt og 240 decentralt) for hele økonomiområdet.

Analyserne peger også på, at løsningen af økonomiopgaven i Aarhus Kommune kan effektiviseres ved yderligere digitalisering og forenklinger af arbejdsgange på økonomiområdet. Der tænkes blandt andet på automatisering af bilagsbehandling, kontering og betaling; automatisering af afstemninger; digitalisering og forenkling af kontrolopgaven og kvalitetssikring (herunder stikprøver); digitalisering af håndteringen af udlæg. Endvidere forventes gennemført kvalitetstjek af andre processer indenfor økonomiområdet (herunder budget- og regnskabsprocessen), med henblik på effektiviseringer og forenklinger af processerne.

Effektiviseringerne tænkes blandt andet fremmet ved anvendelse af nye IT-værktøjer som RPA, Machine Learning og AI (Artificial Intelligence). Investeringer og eventuelle organisatoriske justeringer kan også komme på tale. Målet med digitalisering, forenkling af arbejdsgangene er ikke at lave organisatoriske justeringer, men organisatoriske justeringer kan være et relevant middel til at effektivisere driften, der vil blive foreslået der, hvor det giver mening.

Med henblik på, at realisere effektiviseringspotentialet foreslås det, at der nedsættes en Strategi- og implementeringsgruppe for effektiv administration på økonomiområdet (herefter Strategi- og implementeringsgruppe) under Økonomistyregruppen. Den nye Strategi- og implementeringsgruppe får ansvaret for at

fremlægge forslag til konkrete områder af økonomiopgaven i Aarhus Kommune, hvor der kan effektiviseres. Med henblik på at afdække det fulde potentiale, kan der blive behov for at inddrage eksterne konsulenter i det forberedende analysearbejde for udvalgte områder af økonomiopgaven i Aarhus Kommune.

Økonomistyregruppen beslutter hvilke forslag til effektiviseringer, som skal gennemføres, mens den nye Strategi- og implementeringsgruppe får ansvaret for at implementere de af Økonomistyregruppen vedtagne effektiviseringstiltag.

Medlemmerne af den nye Strategi- og implementeringsgruppe udpeges på ledelsesniveau af Økonomistyregruppen med henblik på at sikre, at den nye Strategi- og implementeringsgruppe har ledelsesopbakning og implementeringskraft både centralt og decentralt.

Strategi- og implementeringsgruppen vil endvidere skulle arbejde med at sikre fuld ibrugtagning af de eksisterende, digitale løsninger, hvor der i Aarhus Kommune på nogle områder er et endnu ikke udnyttet potentiale.

Effektiviseringerne tænkes også at skulle ske i tæt dialog og samskabelse med relevante IT-systemleverandører.

På den baggrund forventes det, at der kan igangsættes tiltag, som giver effektiviseringseffekter over en årrække. Gennemførelsen af effektiviseringstiltagene kan vise sig at forudsætte organisatoriske justeringer, der vil blive foreslået, der hvor det giver mening, og der hvor det er et relevant middel til at effektivisere driften.

## Effektiviseringsgevinst

Det vurderes, at de samlede effektiviseringstiltag på økonomiområdet indebærer en nettoeffektivisering (efter evt. nødvendige investeringer) på 2 mio. kr. i 2019, 6 mio. kr. i 2020 samt 10 mio. kr. i 2021 og årene fremover.



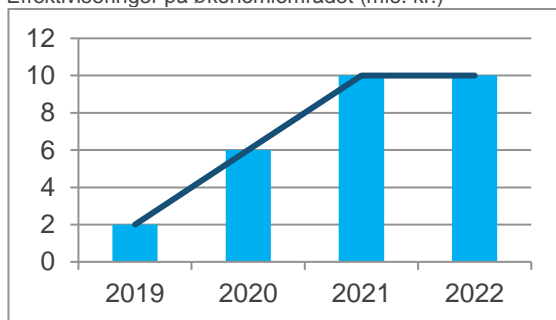
Effektiviseringer på økonomiområdet (mio. kr.)

	2019	2020	2021	2022
Omkostninger	0,0	0,0	0,0	0,0
Gvinster/ Besparelser	2,0	6,0	10,0	10,0
I alt effektivise- ringsgevinst	2,0	6,0	10,0	10,0

effektiv administration på økonomiområdet skulle sikre, at effektiviseringspotentialet realiseres samt, at der i Aarhus Kommune er ledelsesmæssig opbakning til og implementeringskraft bag de konkrete initiativer og projekter på økonomiområdet.

#### Ikke økonomiske forhold

Effektiviseringer på økonomiområdet (mio. kr.)



#### Yderligere opfølgning

Økonomistyregruppen vil i samarbejde med den nye Strategi- og implementeringsgruppe for

# Oversigt over alle initiativer

Oversigt over beskrevne initiativer

Initiativ	2019	2020	2021	2022
<b>1. Digitalisering</b>	<b>-5,7</b>	<b>7,8</b>	<b>27,1</b>	<b>30,3</b>
RPA Machine Learning/AI til RPA	0,0	3,0	8,0	8,0
Effektiviseringer afledt af brugerstyringsprogrammet	1,0	2,0	3,5	4,0
Bedre digitale workflows	-1,0	0,8	2,4	2,4
Èn opgave ét system	-1,0	0,5	1,0	2,0
ChatBOTS fælles platform	-1,0	-3,0	3,5	3,5
Cirkulær økonomi	-2,0	2,0	2,0	2,0
IoT strategi	-0,7	1,3	2,8	4,3
Kontraktstyring IT	0,0	1,0	2,5	2,5
Optimal anvendelse af Fælles kommunal rammearkitektur	-0,7	0,2	1,1	1,1
Effektivisering af digitale arkiveringsflow	-0,3	0,0	0,3	0,5
<b>2. Velfærdsteknologi</b>	<b>-6,7</b>	<b>7,7</b>	<b>15,6</b>	<b>16,7</b>
Taxa til bus	0,3	0,3	0,3	0,3
Bade- og hygiejnestol på plejehjem	0,7	3,3	5,1	5,3
Digitalt understøttet rehabilitering	-2,2	-1,1	2,7	2,7
Medicinhåndtering	-0,4	0,5	1,4	1,4
Velfærdsteknologi i hjemmeplejen	-2,0	1,3	2,1	2,1
Forflytningsplatforme i plejehjemmene	0,0	0,0	0,7	1,1
Virtuelle skærmbesøg	-1,4	0,7	1,0	1,0
Virtuel bostøtte	-0,2	0,4	0,7	0,8
Exo-skelet	-2,2	1,3	1,0	1,0
Skuldertræningsredskab	0,7	1,0	0,6	1,0
<b>3. Beskæftigelse</b>	<b>8,0</b>	<b>43,8</b>	<b>43,8</b>	<b>43,8</b>
1.500 borgere i beskæftigelse	8,0	43,8	43,8	43,8
<b>4. Sundhed</b>	<b>-8,9</b>	<b>-7,2</b>	<b>9,4</b>	<b>15,7</b>
Indsats mod tobak	-2,0	-4,0	2,1	4,2
Indsats mod alkohol	-2,7	0,0	2,7	8,1
Lænde-ryg-indsats	-1,4		1,6	
Diabetes-indsats	-2,8	-3,2	3,0	3,4

<b>5. Ejendomsdrift og arealudnyttelse</b>	<b>-4,1</b>	<b>12,7</b>	<b>21,2</b>	<b>28,2</b>
Strategisk ejendomsporteføljestyring	-3,9	11,5	8,5	14,5
Ny organisering af ejendomsservice	-0,5	-0,5	4,0	5,0
Strategisk vedligehold	-1,2	-0,8	2,3	2,3
Øvrig ejendomsdrift	1,4	1,2	5,1	5,1
Grøn og effektiv transport	0,2	1,3	1,3	1,3
<b>7. Effekt på tværs</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>5,0</b>	<b>10,0</b>
Samordnet indsats for udsatte familier	0,0	0,0	5,0	10,0
<b>8. HR-området</b>	<b>0,6</b>	<b>11,4</b>	<b>11,8</b>	<b>11,8</b>
Administration og processer	0,6	4,5	4,9	4,9
6. ferieuge	0,0	6,9	6,9	6,9
<b>9. Advokatudgifter</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,0</b>
Advokatudgifter - løsning af flere opgaver in-house	0,0	0,0	0,0	1,0
<b>10. Fælles løsning af økonomiopgaver</b>	<b>2,0</b>	<b>6,0</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>
<b>Korrektion for overlappende forslag</b>	<b>-3,5</b>	<b>-4,5</b>	<b>-8,0</b>	<b>-10,5</b>
Effekt på tværs + Beskæftigelse			-2,5	-5,0
Exo-skelet + Beskæftigelse	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3
Skuldertræningsredskab + Beskæftigelse	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2
Fælles løsning af økonomiopgaver + RPA	-1,0	-2,0	-3,0	-3,0
<b>Forventet nettopotentiale i alt</b>	<b>-18,3</b>	<b>77,7</b>	<b>135,9</b>	<b>157,0</b>