

Aarhus Kommune

# Udvalgte Effektiviserings- programmer 2020

April 2021

# Effektiviseringskatalog 2020

Aarhus Kommune, April 2021

## Indledning

Den økonomiske politik for Aarhus Kommune har et mål om, at der skal realiseres årlige effektiviseringsgevinster på 1 % af de samlede decentraliserede rammer.

Det svarer til effektiviseringer på 130 mio. kr. i 2020 og 656 mio. kr. i alt for de seneste seks regnskabsår i hele Aarhus Kommune, hvor effektiviseringskataloget er lavet.

Man hører ofte ordet effektiviseringer anvendt synonymt med ordet besparelser. Det er ikke korrekt. Effektiviseringer er udtryk for, at ressourcerne udnyttes bedre, så man opnår bedre effekter i forhold til de ressourcer, der anvendes.

Målet om årlige effektiviseringer på 1 % gælder helt uafhængigt af, om der i øvrigt skal gennemføres besparelser på et område. For at fastholde de stærkest mulige incitamenter til at effektivisere er det en hjørnesten i Aarhus Kommunes økonomiske politik, at gevinsterne ved effektiviseringer altid forbliver i den enkelte afdeling. Hvis den økonomiske ramme er uændret i forhold til behovet, giver effektiviseringer serviceforbedringer. Hvis der skal gennemføres besparelser på et område, kan effektiviseringer være med til – helt eller delvist – at fastholde serviceniveauet.

## Typer af effektiviseringer

Effektiviseringsgevinsterne skal tilvejebringes via indsatser på en lang række områder såsom innovation, strukturændringer, ibrugtagning af ny teknologi, bedre kapacitetsudnyttelse, løbende kompetenceudvikling, omlægning af arbejdsgange, nyttiggørelse af nye forskningsresultater, mere effektive indkøb og højere aftaleoverholdelse, reduceret sygefravær, bedre risikostyring, statslige effektiviseringstiltag og andre former for effektivisering.

## Synliggørelse og ændret fokus

Byrådet har i den økonomiske politik lagt vægt på, at de planlagte og realiserede effektiviseringsgevinster skal synliggøres.

Fra og med dette års katalog er der gennemført en væsentlig ændring i forhold til hvordan der rapporteres. De væsentligste ændringer er beskrevet nedenfor og udgør:

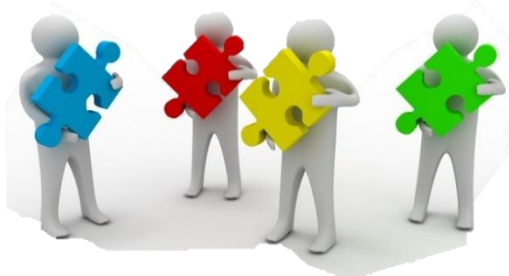
- Et skift i afrapporteringen fra projekter til programmer, der skal ses som tematiseringer på et højere niveau.
- Et skift i afrapporteringen fra forventede fremadrettet gevinster samt realiseret, til kun faktisk realiserede gevinster i regnskabsåret.

Oprindeligt har fokus været på at definere konkrete projekter, opstille en business case for projekterne og følge op på, at de forudsatte gevinster bliver opnået. I takt med at effektiviseringsarbejdet har udviklet sig er det dog også blevet tydeligt at fokus i høj grad skal skiftes fra enkeltstående *projekter* til mere sammenhængende *programmer*. Indførelse af RPA fx kan ikke ses som et enkeltstående projekt men som et program, som består af en samling af mange projekter, fx udvikling af en RPA-løsning til byggesagshåndtering eller til indlæsning af målerdata i energistyringssystemet EnergyKey. Så længe det giver mening at udvikle nye RPA-løsninger vil de samlede gevinster ved RPA øges, men det er ikke realistisk, at der på forhånd kan fastsættes en konkret business case eller tidshorisont for den samlede RPA-indsats. Det betyder ikke, at der ikke fortsat arbejdes med business cases, når de enkelte RPA-løsninger beslutes, men fokus i rapporteringen er de resultater, der opnås og evt. også udfordringer og barrierer.

På den baggrund præsenteres der i det følgende en opfølgning på udvalgte tværgående effektiviseringsprogrammer, der er blevet arbejdet med i Aarhus Kommune i løbet af 2020. Det er en ændring i forhold til tidligere år, hvor der blev fulgt op på en lang række større og mindre projekter, også i de enkelte afdelinger.

For de enkelte programmer er der for det første en beskrivelse af de konkrete effektiviseringsgevinster der er opnået i 2020 i forhold til 2019.

Herudover er der en beskrivelse fra den programansvarlige af hvilke perspektiver, der vurderes at være for programmet fremadrettet og hvilke udfordringer og barrierer, der kan være for at realisere perspektiverne.



Beskrivelserne af de udvalgte effektiviseringsprogrammer bidrager til at efterleve intentionerne i den økonomiske politik og giver Byrådet, offentligheden, medarbejdere, faglige organisationer, brugerorganisationer mv. et samlet overblik over de effektiviseringstiltag, der er blevet arbejdet med i løbet af 2020.

Det er desuden målet, at beskrivelsen af de udvalgte effektiviseringsprogrammer kan bidrage med at tegne de fremadrettede perspektiver for programmerne, og dermed bidrage med læring og inspiration på tværs af magistratsafdelingerne samt udvikle et fælles sprog og en helhedsorienteret tilgang til reelle effektiviseringer i Aarhus Kommune.

Endelig er det også et mål at beskrive evt. særlige barrierer og udfordringer for at perspektiverne kan realiseres fuldt ud.

### Proces og metode

Processen om det årlige effektiviseringskatalog er foregået i et tæt samarbejde mellem alle afdelinger gennem tværgående tovholdere/programansvarlige og forankret i de tværgående styregrupper.

Borgmesterens Afdeling har koordineret processen i samarbejde med økonomistyregruppen.

Hovedparten af effektiviseringsbeskrivelserne har et tværgående sigte, mens der ikke længere afrapporteres på effektiviseringsprojekter i de enkelte afdelinger. Niveaue for opfølgningerne er i 2020-kataloget desuden ændret fra at foregå på projektniveau til at blive samlet i

nogle større programmer. Der er i højere grad end tidligere fokus på, at igangværende projekter skal implementeres i bund.

Med ændringen er der samlet set færre temaer, der skal følges op på. Samtidig vil der kun blive afrapporteret på de opnåede gevinster, mens business cases med bud på de forventede fremtidige gevinster ikke længere optrykkes i kataloget. Det giver således en væsentlig forenkling af arbejdet med kataloget.

Men programlederne vil fortsat have ansvar for at udvikle og igangsætte nye tiltag under samme tema. Som en del af kataloget søger programlederne at beskrive perspektiver, barrierer og udfordringer i det videre arbejde med programmet.



Ændringen i opbygningen af kataloget sker først og fremmest for at sikre, at hele potentialet i de væsentligste effektiviseringsprogrammer bliver indhøstet, blandt andet ved at have øget fokus på implementering. Det er et politisk ønske, at fokus skal være på implementering 'i bund' af især de tværgående indsats. Derudover er der et ønske om at gøre det administrativt mere enkelt at lave opfølgningen på effektiviseringsindsatserne.

Det er naturligvis forbundet med et skøn at opgøre effektiviseringsgevinsterne for de enkelte programmer og projekter. Hovedvægten har i den forbindelse i højere grad været at sandsynliggøre niveauet for gevinsterne end at dokumentere dem med decimalers nøjagtighed.

I et effektiviseringsprojekt er der i opstartsfasen typisk en række udviklings- og implementeringsomkostninger, der er nødvendige at afholde for at få projektet igangsat. Herefter kan der være en række løbende driftsudgifter. Gevinsterne kan typisk først realiseres fuldt ud efter at projektet er færdigimplementeret. Dette

går hurtigt for nogle projekter, mens der for andre projekter går 3-4 år eller længere.

Fra og med dette års katalog er der kun fokus på de gevinster, der er realiseret i regnskabsåret, mens der ikke er angivet skøn for gevinsterne på længere sigt. Dermed kan nogle have negative gevinster, fordi de først senere forventes at realisere besparelsen.

### Effektiviseringsprogrammer i 2020

I det følgende er der kortfattede beskrivelser af de programmer, der er arbejdet med i Aarhus Kommune i løbet af 2020.

2015 var det første år, hvor der blev fulgt op på effektiviseringsgevinsterne i et samlet katalog. Dette års katalog bygger oven på resultaterne fra de tidligere kataloger 2015-2019.

Der er i år beskrevet 22 programmer med effektiviseringstiltag. Programmerne er en samling af projekter fra tidligere kataloger og projekter fra "Fælles om Nye Løsninger".

På tværs af organisationen er der samlet set sandsynliggjort effektiviseringsgevinster på 110 mio. kr. i 2020. Det bør bemærkes, at programmet vedr. beskæftigelse udgør en stor del af resultatet og gevinsterne er behæftet med betydelig usikkerhed, eftersom de endelige regnskabstal for overførselsudgifterne på landsplan endnu ikke foreligger. Det følges i næste års katalog.

Sammen med de øvrige effektiviseringskataloger og "Fælles om Nye Løsninger", er de samlede gevinster over 6 år gevinster oppe på 660 mio. kr.



En væsentlig ændring er, at der fra 2020 fokuseres på fælles initiativer. Resultatet for 2020

gælder således kun for fælles effektiviseringsindsatser, mens gevinster realiseret gennem effektiviseringsprojekter i den enkelte afdeling ikke er vurderet og indregnet. Hertil kommer de gevinster, der beskrives nedenfor i afsnittet om *hverdagseffektiviseringer*.

Kataloget er dermed ikke en udtømmende liste over kommunens samlede arbejde med effektiviseringer, og det er dermed også naturligt, at det samlede resultatet ikke helt lever op til 1%-målet.

### Hverdagseffektivisering

Udover de beskrevne programmer foregår der også det, man kan kalde for "hverdagseffektiviseringer" rundt om i hele kommunen.

Hverdagseffektiviseringer er de daglige tiltag til at gøre tingene lidt bedre, de små, løbende initiativer til at tage nye metoder eller forbedrede arbejdsgange i brug. Hverdagseffektiviseringer er at finde overalt på kommunens arbejdspladser. Det er de effektiviseringskridt på den enkelte institution eller i den enkelte afdeling, der er for små til at blive beskrevet med en business case og som et effektiviseringsprojekt.

I den årlige opfølgning af effektiviseringsarbejdet følges der alene op på de store og velbeskrevne programmer – der bliver ikke fulgt op på "hverdagseffektiviseringer". Det giver netop ikke mening, og det er derfor også vanskeligt at spå om størrelsen af "hverdagseffektiviseringerne". En af indikatorerne på, at hverdagseffektiviseringer findes og fungerer, er, at der stadig spares op på mange områder på trods af pres på både økonomi og ydelser.

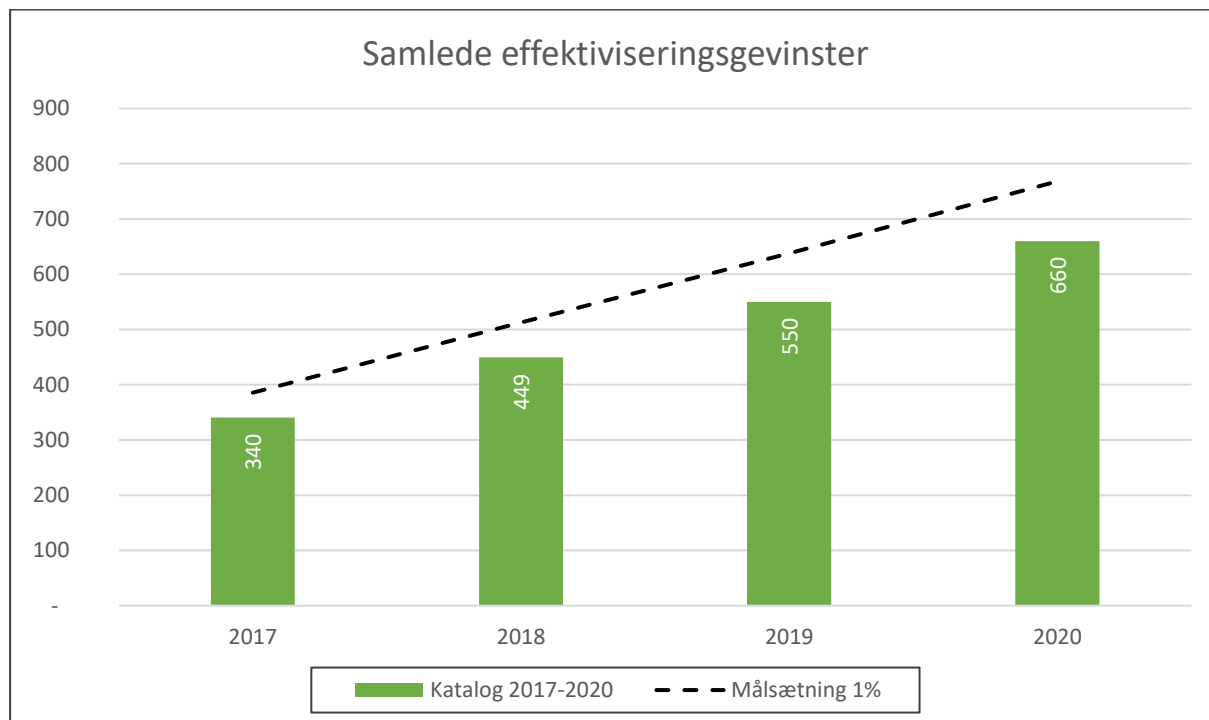
Desuden tilføres der ikke per automatik flere ressourcer på trods af stigende opgavekompleksitet ved f.eks. klimatiltag og nye udvalg. Det skal effektivisering også være med til at løse. Er man interesseret i at dykke ned i tallene på de enkelte projekter over flere år, så kan man med fordel besøge "Aarhus i tal" på dette [link](#).

God læselyst.

### Visualisering af katalogernes samlede effektiviseringsgevinster

I grafen nedenfor følges de beskrevne projekters/programmers realiserede effekter for 2017-2020. For 2020 og fremadrettet er det alene gevinster fra programmerne, der ligger ud over det indmeldte ved forrige regnskabsår, der medtages og liggnes til det eksisterende resultat. Forskellen mellem det realiserede i 2019 og 2020 er således de 110 mio. kr. som programmerne har sandsynliggjort i 2020.

Den stiplede linje viser niveauet for en målopfyldelse på 1% af de decentraliserede rammer årligt.



# Indholdsfortegnelse

EFFEKTIVISERINGS-KATALOG 2020 .....	1
BEDRE DIGITALE WORKFLOWS PÅ SELVBETJENING .....	6
BEFORDRING .....	7
BESKÆFTIGELSE SOMRÅDET .....	8
DIGITALE MØDER .....	9
EFFEKTIVISERING AF ØKONOMIOPGAVEN .....	10
EFFEKTIVISERINGER AFLEDT AF BRUGERSTYRINGSPROGRAMMET .....	11
EFFEKTIVISERINGER INDENFOR LØN OG PERSONALEADMINISTRATION .....	13
EJENDOMSOMRÅDET .....	14
EKSTERNE KONSULENTER .....	15
EN OPGAVE, ÉT SYSTEM/KONTRAKTSTYRING .....	16
FOREBYGGELSE PÅ SUNDHEDSOMRÅDET .....	18
FORSIKRING OG RISIKOSTYRING .....	19
IOT STRATEGI .....	20
MONOPOLBRUD OG FÆLLESKOMMUNAL RAMMEARKITEKTUR .....	21
RPA (ROBOTIC PROCESS AUTOMATION) .....	22
STØRRE EFFEKTIVITET OG BEDRE SERVICE MED SERVICEPORTALEN .....	23
TEKNISK NETVÆRK .....	25
UDBUD .....	26
VELFÆRDSTEKNOLOGI .....	27
AFSLUTTEDE INITIATIVER .....	28
EFFEKT PÅ TVÆRS/VELFÆRDSINNOVATION .....	28
EFFEKTIVISERING AF DIGITALE ARKIVERINGSFLOWS .....	28
ØGET SPECIALISERET FAGLIGHED PÅ SOCIALOMRÅDET .....	29
OVERSIGT .....	30

# Bedre digitale workflows på selvbetjening

## Om programmet

Projekt DSG8: Bedre digitale workflows: Korrekt data – korrekt sagsbehandling – kortere svartider

Bedre digitale workflow er et støttesystem til fagsystemer, når systemet ikke har mulighed for at få informationer direkte fra bidragsyderne. Via løsningen kan du bl.a. lave formularer og digitalisere arbejdsgange med flere parter. Formålet med løsningen er yderligere at spare borgerens og medarbejdernes tid ved at levere gennemsigthed og overblik.

Eksempler på arbejdsgange kan være indstillinger til PPR, bestilling af hjælpemidler, ansættelse af nye medarbejdere eller indberetning af barsel.

Projekt DSG10: Chatbots. Med DSG10 etableres en fælles chatbotplatform, som stilles rådighed for alle kommunens afdelinger, der kan udnytte platformen til at skabe bedre selvbetjeningsmuligheder for borgeren.

DSG10 har en tæt relation til projektet DSG8 Digitale Workflows, idet projekterne tilsammen vil skabe vigtige komponenter, der skal indgå i en bæredygtig IT-arkitektur for kommunens selvbetjeningsløsninger og understøtte den fremtidige digitale betjening af borgerne såvel eksternt via chatbotten som internt via digitale workflows.

## Effektiviseringsgevinst

Begge projekter er igangværende, og realisering af gevinster forventes ikke før projekterne er afsluttet.

Der er i øjeblikket igangsat et arbejde i projektgruppen for DSG8, hvor der ses på de gevinster, der kommer fra programmet. Dette arbejde forventes at være færdigt i juni 2021. Men nogle af de gevinster, der vil blive arbejdet med er indenfor: Bedre service for borgeren, besparelse

på interne arbejdstimer og optimering af arbejdsgange.

I DSG10 vil der i 2021 og 2022 blive udviklet og integreret en række selvbetjeningsløsninger til den nye chatbotplatform. I den sammenhæng udformes en model til beregning af gevinster for de respektive løsninger. Projektets rationale vil ligge hos ejerne af eksisterende og kommende selvbetjeningsløsninger, og gevinsterne realiseres ved en efterfølgende idriftsættelse af de nye selvbetjeningsløsninger. Gevinsterne består dels af flere og bedre digitale løsninger på selvbetjening dels af en højere grad af selvbetjening hos borgerne.

## BEDRE DIGITALE WORKFLOWS PÅ SELVBETJENING (MIO. KR.)

2020	
Gevinster/-Besparelser	0,0
Omkostninger	-1,1
I alt effektiviseringsgevinst	-1,1

# Befordring

## Om programmet

Programmet består dels af 1. Reorganisering af kørselsområdet med oprettelse af kørselskontoret, og 2. Taxa til bus indsats i MBU, som skal få flere børn fra specialskoler og -klasser til at tage bus fremfor taxa.

## Effektiviseringsgevinst

Ad 1) Reorganisering. Grundet opstartsvanskeligheder var der merudgifter de første år med kørselskontoret. I 2020 var der en mindredgift på 9,1 mio. kr. primært grundet mindre kørsel sfa. corona. Der forventes nær balance i 2022 og frem. Det skal ses i lyset af, at der er sikret et serviceniveau, der er højere end i sammenlignelige byer. Der arbejdes fortsat på at mindske soloture, forgæves kørsler, for sene aflysninger og særligt dyre enkeltture mv. Og at nå priser man har i Aalborg, hvilket samlet set vil betyde en væsentlig effektivisering.

Ad 2) Taxa til bus. I 2020 har den realiserede gevinst været 300.000 kr. Pga. Covid-19 har det været svært at arbejde med tiltaget.

I april 2021 afsluttes en økonomisk analyse for effektiviseringspotentialet og den realiserede gevinst over en 4-årig periode, hvilket vil kvalificere effektiviseringspotentialet og den fremtidige realisering af økonomisk gevinst.

Den menneskelige gevinst ved tiltaget vurderes stadig højt idet det giver de unge større selvstændighed og livsmuligheder, at kunne befordre sig med offentligt transportmidler. Der er cirka 120 børn, der gennem de sidste år har været igennem tilbuddet. Alle er begyndt at køre i bus.

## BEFORDRING (MIO. KR.)

2020	
Gvinster/-Besparelser	9,4
Omkostninger	0,0
I alt effektiviseringsgevinst	0,0



# Beskæftigelsesområdet

## Om programmet

I budget 2019 og 2020 igangsatte byrådet en styrket beskæftigelsesindsats for at de gunstige konjunkturer kunne blive udnyttet i størst mulig grad til at få flere ledige borgere i gang på arbejdsmarkedet. Der blev derfor investeret i beskæftigelsesindsatsen på en række områder, og samtidig blev der formuleret et mål om at få 3.000 borgere i beskæftigelse i løbet af 2019 og 2020.

Corona-krisen førte i foråret 2020 til en annullering af målet, da de beskæftigelsesmæssige konsekvenser af den gjorde det urealistisk at arbejde med målet. Annulleringen af målet førte dog ikke til ændringer i hverken indsatsen eller de økonomiske forudsætninger, som derfor fortsat er en besparelse på indkomstoverførslerne på 116 mio. kr. i 2020, når der sammenlignes med udgiftsudviklingen på landsplan.

Corona-krisen har generelt medført en stigning i ledigheden i både Aarhus og på landsplan. Med nedlukningen af samfundet blev beskæftigelsesindsatsen suspenderet, og siden hen har det været vanskeligt at lave virksomhedsrettede indsatser. Det har dog været ens for alle kommuner.

## Effektiviseringsgevinst

Styrkelsen af investeringerne på beskæftigelsesområdet i 2019 og 2020 har videreført investeringstankegangen, som har været fremherskende på området i Aarhus siden 2013. Den har fungeret side om side med virksomhedsstrategien, og har samlet set bidraget til en effektiv beskæftigelsesindsats i Aarhus, hvor ledige typisk kommer i job efter en kortere ledighedsperiode end i en gennemsnitskommune. Som en direkte følge heraf har Aarhus Kommune lavere gennemsnitlige udgifter pr. ledig end en gennemsnitskommune.

Foreløbige tal tyder på, at gevinsten er opnået på trods af corona-krisen. Vurderingen er dog behæftet med betydelig usikkerhed eftersom de endelige regnskabstal for overførselsudgifterne

på landsplan endnu ikke foreligger. Den endelige opgørelse af effektiviseringsgevinsten kan foretages i forbindelse med afdelingernes budget 2022 og vil indgå som korrektion i næste års opfølgning.

Generelt arbejdes der løbende med effektiviseringer, omprioriteringer og nye tiltag på beskæftigelsesområdet, så indsatserne matcher både de lediges og virksomhedernes behov. Under Corona-krisen har samtaler med ledige fx kunnet afvikles telefonisk og virtuelt, hvilket Aarhus gerne vil fortsætte efterfølgende. Det fortsatte fokus på en effektiv beskæftigelsesindsats førte i budget 2021 samtidig til, at byrådet igangsatte nye investeringer på beskæftigelsesområdet for 20 mio. kr.

### BESKÆFTIGELSESMÅLET (MIO. KR.)

2020	
Gevinster/- Besparelser	116,0
Omkostninger	-56,0
I alt effektiviseringsgevinst	60,0

# Digitale møder

## Om programmet

På grund af Corona-krisens restriktioner er digitale møder blevet anvendt som afløser for stort set alle fysiske møder i Aarhus Kommune fra medio marts 2020 og året ud.

Teams er som værktøj blevet udbredt overalt i organisationen - der er gjort en indsats for at hjælpe medarbejderne i gang og der er ydet anvendelsesupport til brugerne. Dette har medvirket til at Aarhus Kommune i vidt omfang har kunnet videreføre sine aktiviteter med en tilfredsstillende produktivitet.

Der arbejdes i regi af Aarhus Kommunes Digitaliseringsstyregruppe med fastholdelse af videomøder efter Corona og dermed også med de varige effektiviseringsgevinster, som kan hentes, samt med de risici og omkostninger der samtidig realiseres.

## Effektiviseringsgevinst

Der har været afholdt møder svarende til 1,01 mio. 'mødedeltagelser' (=1 medarbejders deltagelse i 1 møde på Teams). I den hidtidige kalkulation af digitale møders effektiviseringsgevinst er der kalkuleret med 30 minutter pr. møder.

Dette giver i mindre grad mening i 2020-opgørelsen. Der kalkuleres i stedet med en effektiviseringsgevinst på 5 min pr. mødedeltagelse.

Gevinsten ligger i 2020 først og fremmest i at Aarhus Kommune har kunnet videreføre sine aktiviteter med en tilfredsstillende produktivitet på trods af Corona-relaterede restriktioner.

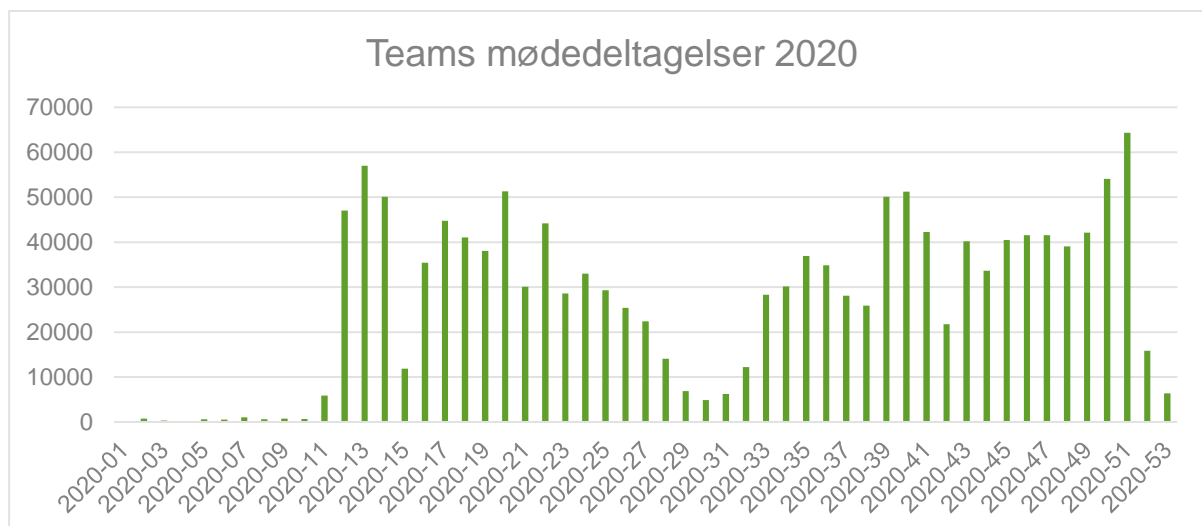
Det antages, at en del af Teamsmøderne har medført en almindelig effektivisering i forhold til den almindelige fysiske mødeafholdelse p.g.a. sparet transporttid og mulighed for mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet.

Der kan konstateres et mindreforbrug på befordring på 4,3 mio. kr. i sammenligning med 2019.

Der er påløbet en meromkostning til indkøb af udstyr til medarbejderne (headsets) på 0,8 mio. kr.

## DIGITALE MØDER (MIO. KR.)

2020	
Gevinster/-Besparelser	29,6
Omkostninger	-0,8
I alt effektiviseringsgevinst	28,8



# Effektivisering af økonomi- opgaven

## Om programmet

Effektivisering af Programmets formål er løbende at bidrage til en fortsat effektivisering af økonomiopgaven i Aarhus Kommune ved yderligere digitalisering og forenkling af arbejdsgange og processer. Der er fokus på at dette sker ved yderligere forenklinger samt digitalisering ved anvendelse af nye IT-værktøjer som RPA, Machine Learning og AI (Artificial Intelligence).

Initiativet med effektivisering af håndtering af udlæg via Udlægsapp er i 2020 fuldt implementeret.

Effektivisering og automatisering af fakturabetaling ved anvendelse af digitalunderstøttelse (Letbetaling) fortsætter med henblik på at opnå yderligere reduktion af ressourceforbruget forbundet med fakturabetaling.

Initiativerne vedrørende effektivisering af kontantløse kasser og mobilebetalinger, etablering af snitflade mellem indkøbs- og økonomisystemerne, effektivisering af opgørelsen af omkostninger forbundet med drift af Aarhus Kommunes ejendomme samt etablering af digitale robotter til afstemning af konti fortsætter med henblik på kvalitetsforbedring og effektivisering.

For at understøtte og øge økonomimedarbejderne i Aarhus Kommunes faglige kompetencer indenfor økonomistyring, digitalunderstøttelse af økonomistyring, datagrundlag, controlling, budgetter, prognoser og økonomisk ledelsesinformation, er der planlagt kursusforløb i anden halvdel af 2021 målrettet økonomimedarbejdere, som arbejder med økonomistyring for de centrale enheder

I 2020 er der blandt andet igangsat initiativer vedrørende:

- ▶ Kontrolmiljø og kontrolværktøjer (herunder kultur og ledelse samt bogholde-

rifunktionen) med henblik på af effektivisere og forbedre kontrolprocesserne ved hjælp af ny digital understøttelse i form af robotter og AI (Artificial Intelligence).

- ▶ Virtuel enstrenget support funktion, som har til formål at give brugere og økonomimedarbejdere på tværs af Aarhus Kommune en fælles indgang til support på økonomiområdet med henblik på at øge kvaliteten af og lette adgangen til support på økonomiområdet (ved brug af ServiceNow).
- ▶ Effektivisering af regnskabsprocessen er igangsat med henblik på forbedring af kvalitet og reduktion af ressourceforbrug forbundet med regnskabsprocessen.

## Effektiviseringsgevinst

I 2019 var der realiseret årlige effektiviseringspotentialer for 1 mio. kr., i 2020 er det årlige effektiviseringspotentiale steget til 2,6 mio. kr. Det er fortsat forventningen, at det forudsatte årlige effektiviseringspotentiale på 10 mio. kr. kan realiseres i 2023. Herudover vurderes der i årene efter 2023 at være yderligere effektiviseringsmuligheder.

Stigningen i effektiviseringsgevinsten i 2020 skyldes færdiggørelse af initiativet vedrørende Udlægsapp samt bidrag fra igangværende initiativer vedrørende effektivisering af fakturabehandling, automatisk kontering og betaling (Letbetaling) og implementering af digital robot til påmindelse om rettidig fakturabehandling og leverandørbetaling.

### EFFEKTIVISERING AF ØKONOMIOPGAVEN (MIO. KR.)

2020	
Gevinster/ Besparelser	1,6
Omkostninger	0,0
I alt effektiviseringsgevinst	1,6

# Effektiviseringer afledt af brugerstyringsprogrammet

## Om programmet

AaK bruger en betydelig mængde tid og ressourcer på at styre og administrere brugernes adgange til it-systemerne.

Opgaven er at skabe sikkerhed om borgernes data og opfylde gældende lovgivning.

Der er et stort potentiale i at effektivisere arbejdsgangene ved standardisering af data, automatisering og bedre it-anvendelse. Derfor er brugerstyringsprogrammet etableret.

Som følge heraf forventes følgende gevinster:

- ▶ Ledere og deres stedfortrædere kan bestille oprettelser, ændringer og nedlæggelser af it-rettigheder til medarbejdere via godkendte processer, der er systemunderstøttede end-to-end
- ▶ Ledere og deres stedfortrædere kan leve op til lovkrav om at gennemføre ledelsestilsyn af medarbejdernes it-adgange til følsomme data
- ▶ It-sikkerhedsorganisationen kan let foretage auditering af ledelsestilsyn og rettighedstildeling
- ▶ Automatisering af tildeling af systemadgange udføres regelbaseret og standardiseret
- ▶ Når nye it-løsninger anskaffes i AaK, bliver det lettere at implementere brugerstyring og løbende at sikre overholdelse af lovgivning
- ▶ Hertil kommer at medarbejdere selv på sigt vil kunne bestille og umiddelbart få tildelt rettigheder på grundlag af standardisering, forhåndsgodkendelse og automatisering.

Programmet har arbejdet på at håndtere en række forudsætningsopgaver, herunder kortlagt behov, indhentet erfaringer fra andre organisationer, arbejdet på at opnå entydige organisationsdata og på at designe den nye platform, som skal kunne understøtte den fremtidige brugerstyring.

I 2021 forventer vi at skabe følgende resultater:

### BEDRE MULIGHEDER FOR TILSYN MED BRUGERADGANGE

Vi arbejder på et autorisationsregister til ledere, deres stedfortrædere, systemejere og brugeradministrationen. Det vil gøre det lettere at føre tilsyn og sikre, at medarbejdere og andre brugere kun har rettigheder til det, de har brug for, og at loven overholdes.

### NY, MERE SIKKER PROCES FOR OPRETTELSE AF BRUGERE

Der indføres en ny, hurtig og sikker måde at oprette brugere på, med mulighed for at anvende NemID og to-faktor-godkendelse. Den nye proces vil sikre, at der løbende laves kontrol med, at den, der logger ind i et system, reelt er den, vedkommende udgiver sig for.

### BEDRE ORGANISATIONSDATA

Brugerstyringsprogrammets organisationsdata-projekt sigter mod at skabe større effektivitet i den måde, vi vedligeholder data på og en højere kvalitet af organisationsdata. Det er et væsentligt element i at kunne automatisere brugeradgange.

### NY PLATFORM TIL BRUGER- OG ADGANGSSTYRING

2021 vil også blive brugt på at konsolidere en ny platform til bruger- og adgangsstyring med basis i vores eksisterende it-løsninger.

## Effektiviseringsgevinst

I 2020 har der været en række mindre effektiviserings tiltag, som opgøres til 1,5 mio. kr., men programmet indfrier ikke sin business case som planlagt for 2020.

Brugerstyringsprogrammet har i 2020 måttet gentænke programmet som følge af en række forhold:

- ▶ Der er blevet brugt mange kræfter på det store organisationsdataprojekt, der er et forudsætningsprojekt for at kunne implementere effektiv brugerstyring i AaK. Organisationsdataprojektet indgår ikke i Brugerstyringsprogrammets oprindelige business case.

- ▶ Programmet er alt i alt blevet større og mere komplekst end forventet.
- ▶ Det har ikke været muligt for Fælles It at prioritere den planlagte tekniske udvikling og implementering.

Digitaliseringsstyregruppen godkendte den 27. januar 2021 en ny plan og finansiering for Brugerstyringsprogrammet, som gør, at vi forventer at kunne indfri visionen og realisere potentialet på området i de kommende år. Vi

EFFEKTIVISERINGER AFLEDT AF  
BRUGERSTYRINGSPROGRAMMET (MIO. KR.)

2020	
Gvinster/- Besparelser	1,5
Omkostninger	-1,5
I alt effektiviseringsgevinst	0,0

# Effektiviseringer indenfor løn og personaleadministration

## Om programmet

Programmet består af:

- ▶ Fælles om nye løsninger - løn- og personaleadministrative processer
- ▶ Fælles om nye løsninger - standardvalg for 6. ferieuge
- ▶ Dagpengerefusion

## Effektiviseringsgevinst

### LØN- OG PERSONALEADMINISTRATIVE PROCESSER

Som led i 'Fælles om nye løsninger' blev vedtaget effektiviseringer inden for løn- og personaleadministration på en række konkrete områder. Nogle er implementeret fuldt ud, mens andre endnu ikke har givet de planlagte gevinster. Disse arbejdes der videre med. Den samlede nettogevinst for disse effektiviseringer er i 2020 2,5 mio.kr. På følgende områder er der i særlig grad fortsat potentiale for effektiviseringer:

**Rettidighed for lønindberetninger:** Aarhus Kommune taber et betydeligt beløb - især til unødigt administrativ proces - på for sen eller forkert indberetning af løn eller ferie. Der er særlig fokus på dette område i 2021 i sammenhæng med det nedenstående om dagpengerefusion.

**Sagsbehandling af dagpengebrev:** Der er identificeret mulighed for yderligere effektivisering af dette område, som pt. fortsat kræver en unødigt stor manuel behandling. Der mangler RPA-ressourcer og dagpengemyndighedernes nye fagsystem (KSD) har medført en ændring i brevstrømmen som har forsinket effektivisering.

**AKUT refusion (fra faglige organisationer ved visse aktiviteter for tillidsrepræsentanter):** Status på dette område er usikker, fordi 2020 i sagens natur er et meget atypisk år med markant færre aktiviteter for tillidsrepræsentanter. Den fulde forventede besparelse er endnu ikke realiseret, hvilket dog forventes forbedret i 2021,

hvor der gennemføres en betydelige indsats for at sikre en større grad af refusionssøgning

### UDBETALING AF 6. FERIEUGE

Omlægningen til afvikling af 6. ferieuge som standardvalg skønnes i 2020 at have givet en gevinst på 2,4 mio. kr. En realisering af den fulde forventede besparelse er næppe mulighed så længe der mangler arbejdskraft på ældreområdet og til dels daginstitutionsområdet. Det vil dog være muligt at øge besparelsen hvis Børn og Unge træffer en ny beslutning om medarbejdernes standardanvendelse af 6. ferieuge og/eller IT-systemet på området forbedres.

### DAGPENGEREFFUSION

Aarhus Kommune har igennem årene haft store tab på mistet dagpengerefusion - altså tab på refusion af udbetalt løn til medarbejdere under fravær i forbindelse med sygdom, barsel etc.

Der er flere årsager til, at Aarhus Kommune har mistet dagpengerefusion. De 2 hovedårsager er at sygefravær/barsel indberettes for sent og at medarbejdere ikke medvirker til myndighedens opfølgning.

Den sidste indsats vedrørende dagpengerefusion har ikke givet en gevinst i 2020 og bør have øget opmærksomhed i 2021. På dette område iværksættes i samarbejde med magistratsafdelingerne opfølgning tilpasset de enkelte magistratsafdelinger, blandt andet med fokus på rettidig indberetning, medarbejderes medvirken samt optimering af lokale processer.

### EFFEKTIVISERINGER INDENFOR LØN OG PERSONALEADMINISTRATION (MIO. KR.)

2020	
Gvinster/-Besparelser	6,2
Omkostninger	-1,3
I alt effektiviseringsgevinst	4,9

# Ejendomsområdet

## Om programmet

Programmet FONL - Fælles om nye løsninger - udgøres af tre projekter. Programmets formål er at afsøge og gevinstrealisere på tværs af magistratsafdelingernes ejendomsområder.

### 1) Ny organisering af ejendomsservice.

Projektet er organiseret under MSO (styregruppeformænd Stig Tofteberg, MSO, og Jacob Beuschau, MSB).

### 2) Strategisk ejendomsporteføljestyling

Projektet er organiseret under MBU (styregruppeformænd Anne Marie Due Schmidt, MBU, og Anne Lagerberg, MTM).

### 3) Strategisk vedligehold

Projektet er organiseret under MTM (styregruppeformænd Poul Saaby, MTM og Stig Tofteberg, MSO).

## Effektiviseringsgevinst

Alle programmets projekter har i 2020 været udfordret og forsinket af Covid-19, ligesom der har været udskiftninger i alle styregrupper. Den forventede økonomiske gevinst er derfor ikke realiseret. Programmets økonomiske potentiale er 21,8 mio. kr., fuldt indfaset (2024 eller senere).

Status for projekt 1) Ny organisering af ejendomsservice er, at et planlagt et pilotprojekt i 2. halvår 2020, hvor nogle af løsningerne skulle testes i et geografisk afgrænset område, ønskes udskudt. Det virker uhensigtsmæssigt, at teknisk servicepersonale skal bevæge sig på tværs af institutioner, som situationen er nu. Det er usikkert hvornår pilotprojektet kan gennemføres.

Status for projekt 2) Strategisk ejendoms-porteføljestyling er at projektet genstartes i foråret 2021 med ny styregruppe for projektet. Projektets effektiviserings-potentiale vil blive undersøgt som en del af projektets genstart, da det ikke forventes at kunne realiseres i den takt, der var forudsat fra projektets start.

Status for projektet 3) Strategisk vedligehold er, at en effektiviseringsgevinst ikke kan realiseres indenfor den forventede tidsramme. Der er et stort efterslæb ift. genopretning, som endnu ikke muliggør, at man kan gennemføre planlagt vedligehold i stedet for genopretning. Datagrundlag og implementering af nyt FM-system udfordrer grundlaget for implementering af en strategi for vedligehold. Gevinsten vil først komme på længere sigt, og primært bestå i undgåede merudgifter til følgeskader og længere levetider for bygningsdele.

## Eksterne konsulenter

### Om programmet

I forlængelse af den økonomiske aftale mellem staten og kommunerne, har Aarhus byråd i forbindelse med budget 2021 besluttet, at der skal gennemføres en rammebesparelse på udgifter til eksterne konsulenter på 30 mio. kroner.

Den samlede budgetreduktion er fordelt ud på alle seks magistratsafdelinger efter en politisk fastlagt fordelingsnøgle.

Samtidig med budgetreduktionerne er der igangsat en række initiativer for at styrke fokus på at begrænse konsulentudgifterne på tværs af magistratsafdelingerne, der hvor det giver mening. Det kan være områder, hvor opgaven bedre og billigere kan løses internt, hvor konsulentydelsen kan købes billigere eller måske reduceres i omfang.

Arbejdet foregår i seks selvstændige spor for henholdsvis det tekniske område, økonomiområdet, det juridiske område, IT, HR/personale og psykologydelser.

Arbejdet skal resultere i en række konkrete businesscases/anbefalinger både i de enkelte spor og på tværs, som løbende forelægges det politiske niveau afhængig af omfang og behov for konkret beslutningstagen

### Effektiviseringsgevinst

Den økonomiske gevinst for programmet er anført til 0 for 2020. Vurderingen tager afsæt i, at den nominelle samlede merudgift til eksterne konsulenter skal sammenlignes med gennemsnittet af de tre foregående års resultater og korrigerer man for, at 2020-tallene er angivet i løbende priser, så vil den samlede forbrugsstigning nærme sig 0.

Det er især det tekniske område (særligt anlæg) som har været i vækst i 2020, mens udgifterne på flere driftsområder har været faldende. Hvorvidt der er tale om en ekstraordinær situation ift. coronapandemien er vanskeligt at vurdere på

de overordnede tal. Det kræver nøjere analyser i hvert af de 6 spor.

### EKSTERNE KONSULENTER (MIO. KR.)

2020	
Gvinster/- Besparelser	0,0
Omkostninger	0,0
I alt effektiviseringsgevinst	0,0



# En opgave, ét system/kontraktstyring

## Om programmet

Programmet omfatter to indsatser.

### KONTRAKTSTYRING AF IT-KONTRAKTER

Projektet skal bidrage til en øget styring og professionalisering af IT-anskaffelserne i Aarhus Kommune, som skal medvirke til mere styrede anskaffelses- og genanskaffelsesforløb, bedre kontrakter, bedre kvalitet og sammenhæng i kontraktopfølgningen og billigere løsninger. Endvidere er det målet, at der kan skabes bedre sammenhæng mellem systemer og at dobbeltanskaffelser kan undgås – det vil sige, at vi så vidt muligt kan anvende det samme system, til den samme opgave på tværs af Aarhus Kommune. Det kalder vi "én opgave, ét system" og det kan vi bedre sikre, når alle it-anskaffelser går gennem Fælles Service.

For at opnå disse dele skal governance på området styrkes: Der skal ske en dybdeimplementering af it-udbudscompliance på tværs af kommunens it-anskaffelser for at øge kvalitet af henholdsvis processen i forbindelse med anskaffelserne og kvaliteten i selve kontrakterne. Ambitionen er at alle kommunens it-anskaffelser håndteres centralt – henholdsvis for på sigt at kunne indfri det store økonomiske potentiale ved besparelser på ekstern juridisk bistand, men i særdeleshed også for at øge kvaliteten og bæredygtigheden i vores anskaffelser, i den efterfølgende kontraktstyring og samarbejde med leverandørerne.

Når den ambition skal nås, er det nødvendigt gradvist at samle et fagligt miljø i Fælles Service med et højt fagligt niveau indenfor it-anskaffelser og -kontrakter, som er placeret tæt sammen med it-arkitekter mv. Udover at hele organisationen skal kunne rekvirere juridisk rådgivning og bistand i forbindelse med it-anskaffelser, skal der ligeledes yderligere være mulighed for at få den nødvendige juridiske sparring og vejledning i forbindelse med den efterfølgende kontraktstyring og opfølgning med leverandøren, dette vil fx være i forhold til at sikre

processer omkring fakturakontrol, bodsbetaling, SLA'er, ved samarbejdsudfordringer og andre emner, der kan opstå i en kontraktperiode.

Det centrale it-juridiske team er i dag meget efterspurgt og bidrager på tværs af organisationen i forbindelse med udbud og ved kontraktindgåelser. Det er ikke muligt at imødekomme den efterspørgsel der er på det juridiske team med bemandingen i dag, men selv med den nuværende bemanding kan der fremvises en meget positiv business case ved at anvende egne it-udbudsjurister fremfor ekstern juridisk bistand. Der er yderligere ansat flere it-udbudsjurister i teamet end effektiviseringsindsatsen har afsat finansiering til, idet behovet og efterspørgslen er stor.

### ÉN OPGAVER, ÉT SYSTEM

En opgave, et system er udover at være et effektiviseringspotentiale også en mission på it-området. Konsolideringen af ensartede it-løsninger på tværs af alle afdelinger vil bidrage til stordriftsfordele. Dertil vil det betyde øget kvalitet i form af sammenhæng med kommunens øvrige it-miljø og infrastruktur samt medvirke til at sikre overholdelse af standarder på arkitekturområdet.

Udover at en konsolidering af systemlandskabet vil medføre en mindre kompleks systemportefølje med overlappende systemer, vil det ligeledes skabe et grundlag for bedre support og vedligeholdelse af systemporteføljen. Kontraktstyring med leverandørerne vil blive enklere, og det vil for nogle områder formentlig også kunne betyde at der kan laves mere leverandørrattraktive kontrakter, idet anvendelsespotentialet for it-systemet er langt større, når det skal anvendes på tværs af kommunen.

I dag opleves der på flere områder at kommunen har flere systemer til samme opgave, med det følger et ressourcospild fx i forhold til de specialist/faglige kompetencer, som skal drifte og vedligeholde systemerne, men også i forhold til en fordyrelse af it-systemlandskabet og i sidste ende med risiko for spild af borgernes penge, hvis der er tale om overlappende funktionalitet i flere systemer.

Der er behov for at skabe ikke alene en transparens omkring systemlandskabet via et overblik, men også en tværgående koordinering i sammenhæng med anskaffelse af it-systemer. Med en stærkere governance på området, som også har sammenhæng med projektet omkring kontraktstyring, kan det også betyde færre udbud og nemmere implementering af it-systemerne på tværs samt flere fælles gevinster fx i form af fælles grundmaterialer til brug ved kommunikation og træning samt bedre overblik over compliance på arkitekturområdet.

### Effektiviseringsgevinst

Programmets økonomiske gevinster for 2020, er opnået via besparelser på ekstern juridisk konsulentbistand i forbindelse med it-udbudsprocesser på tværs i Aarhus Kommune, samt øvrig juridisk bistand vedr. eksisterende it-kontrakter.

### ÉN OPGAVE, ÉT SYSTEM / KONTRAKTSTYRING (MIO. KR.)

2020	
Gvinster/ Besparelser	2,3
Omkostninger	-1,1
I alt effektiviseringsgevinst	1,1

# Forebyggelse på sundhedsområdet

## Om programmet

Programmet om forebyggelse på sundhedsområdet består på nuværende tidspunkt af indsatser vedr. tobak, alkohol, lænderyg/muskel skelet lidelser og diabetes. Tobaks og alkoholindsatserne er egentlige investeringer, og diabetes- og lænderygindsatserne er pilotprojekter. Programmet forventes at udbygges løbende, da der er stort fokus på forebyggelsesarbejdet.

Tobaksindsatserne består af 1) Flere rygestopforløb (MSO). Tidligere MBU og MSB indsats er ikke forlænget.

Investeringen i alkoholforebyggelse (MSO, MSB og MBU) består af indsatser målrettet børn, unge og forældre i 3., 5. og 8. klassetrin

Pilotprojektet vedr. Lænderyg (MSO og MSB) undersøger, om en virksomhedsrettet indsats kan have en gavnlig effekt på tilknytning til eller fastholdelse på arbejdsmarkedet.

Pilotprojekterne vedr. diabetes består af tre indsatser: 1) Tidlig opsporing af gravide i risiko for diabetes, 2) Overvægt hos børn og unge samt 3) Forebyggelse af senkomplikationer ved type 2-diabetes hos borgere i Aarhus Vest.

## Effektiviseringsgevinst

2020 har for alle indsatser i programmet været præget af nedlukningen pga. COVID-19, hvilket betyder mindre aktivitet end forventet.

Tobaksindsatsernes gevinst forventes først realiseret fra 2021 (0,4 mio. kr. årligt og livstidseffekt på 13,1 mio.). Direktørgruppen har besluttet at forlænge delindsats 1 til 31. marts 2022 med nedjusteret gevinst. Direktørgruppen har også bevilliget midler til udvikling af et e-læringsværktøj i VBA (en simpel og effektiv henvisningsmetode), som kan anvendes i alle magistratsafdelinger.

Direktørgruppen har besluttet at stoppe alkoholindsatserne med udgangen af skoleåret 2020/2021, fordi designet ikke gør det muligt at dokumentere de økonomiske gevinster. Det er dog forventningen, at indsatserne skaber øget trivsel og sundere forhold til alkoholindtag og rusmidler i øvrigt.

Der er foretaget en evaluering af lænderygindsatserne, som viser, at indsatserne ikke har en effekt på grad af raskmelding for indsatsgruppen. Derfor inkluderes ikke nye borgere i projektet. Mer-/mindregevinster kan udarbejdes, når data foreligger primo 2022.

Direktørgruppen har besluttet at forlænge diabetesindsatserne 1 og 2, fordi indsatserne ikke har kunne gennemføres pga. COVID-19. Det er forventningerne at indsatserne på sigt kan forebygge diabetestilfælde. Delindsats 3 modnes til at blive en social investeringsmodel i samarbejde med Rådet for Sociale Investeringer og Den Sociale Investeringsfond.

Der arbejdes løbende med at udbygge det forebyggende sundhedsarbejde. Kommende projekter er dog i opstartsfasen og kan ikke beskrives nærmere på nuværende tidspunkt.

## FOREBYGGELSE PÅ SUNDHEDSOMRÅDET (MIO. KR.)

2020	
Gvinster/-Besparelser	0,0
Omkostninger	-9,9
I alt effektiviseringsgevinst	-9,9

# Forsikring og risikostyring

## Om programmet

Programmet for forsikring og risikostyring har til formål at afdække og styre risici på tingskadeområdet gennem en kombination af forebyggelse og tegning af intern og ekstern forsikring.

Målet er at begrænse kommunens skadesudgifter til et minimum samt at skabe grundlag for en omkostningseffektiv risikofinansiering gennem udformning af en risikostyrings- og forsikringspolitik som skaber decentral motivation til øget forebyggelse.

Programmet omfatter periodisk udbud af eksterne forsikringer, etablering af automatiske brandalarm-anlæg (ABA) på skolerne, etablering af videoovervågning på udsatte skoler samt præmie- og selvrisiko-differentiering for brandforsikring af kommunens ejendomme.

## Effektiviseringsgevinst

Programmet har ført til en reduktion af kommunens skadesudgifter mens præmie til ekstern forsikring er steget grundet dels markedsmæssige forhold dels grundet øgede skadesudgifter på udlejningsejendomme samt på ansvarsforsikring på motorkøretøjer.

Der er gennemført udbud af kommunens eksternt tegnede forsikringer i 2020 mens gevinster afledt af udbuddet først ses i 2021.

Programmet omfatter etablering af brandalarm-anlæg på skolerne samt en ændret præmieberegning for brandforsikring på kommunens ejendomme, som har til formål at øge motivationen for forebyggelse af brand.

I perioden 2004 – 2020 er der samlet udbetalt omkring 85 mio. kr. i erstatning vedrørende brandskader, hvor større brandskader på skolerne har udgjort ca. 28 mio. kr. svarende til 1/3 af erstatningsudbetalingerne.

Gevinsten ved etablering af ABA-anlæg på skolerne ventes at udgøre 1/3 af erstatningsudbetalinger til brandskader fremadrettet.

Den øgede brandforebyggelse som følge af differentieringen af forsikringspræmier ventes yderligere at bidrage til en reduktion af erstatningsudbetalingerne.

Forebyggelsestiltagene vil udover økonomiske gevinster også føre til driftsmæssige besparelser.

## FORSIKRING OG RISIKOSTYRING (MIO. KR.)

2020	
Gvinster/- Besparelser	6,1
Omkostninger	-0,9
I alt effektiviseringsgevinst	5,2

# IoT Strategi

## Om programmet

### Projekt DSG12 - IOT Strategi

Internet of Things (IoT) - digitale enheder, der kan måle forskellige tilstande i f.eks. byrum, bygninger og natur - er en væsentligt ny værktøjskasse i den kommunale digitalisering.

Projektet omhandler udvikling og implementering af tre "arketypløsninger" (og varianter) med IoT som værktøj.

Der arbejdes på delprojekter fordelt på tre IoT-arketyper: "Stay Put", der handler om at kunne tracke position på byens inventar som f.eks. redningskranse, "Simple state", der handler om at måle tilstande i bygninger og byrum f.eks. temperatur og fugtighed i tekniskskabe eller kølederrum og "Smart Effektmåling", der handler om at blive klogere på brugsmønstre på hjælpemiddelområdet.

Med de tre løsninger som grundlag udarbejdes og implementeres en IoT-strategi med henblik om at styrke det fremadrettede arbejde med IoT i Aarhus Kommune. Det handler om at etablere gode procedurer, retningslinjer og værktøjer der bidrager til at øge organisationens og medarbejdernes evne til at gøre brug af IoT-værktøjskassen - naturligvis med den afledte effekt at vi f.eks. kan effektivisere arbejdsgange eller forbedre borgerrettede services baseret på data fra IoT-løsninger.

Der udarbejdes en handlingsplan, der tager afsæt i, og drager på erfaring fra flere IoT-projekter på tværs af AAK. Handlingsplanen har til formål at sætte retning for strategien for Aarhus Kommunes arbejde med IoT-området, herunder arkitektur, platforme, governance m.v.

## Effektiviseringsgevinst

Resultaterne fra projektet muliggør gevinster fra efterfølgende IoT-aktiviteter. Disse gevinster forventes først realiseres efter projektets afslutning og vil afhænge af hastigheden hvormed organisationen bringer IoT i anvendelse.

Der er tale om implementering af ny teknologi hvilket naturligt kræver nye eller opdaterede kompetencer og projektet her søger at sænke de tekniske såvel som organisatoriske barrierer, der kan være til hinder for at realisere potentialerne i øget anvendelse af IoT i den kommunale opgaveløsning.

### IOT STRATEGI (MIO. KR.)

2020	
Gvinster/-Besparelser	0,0
Omkostninger	-0,2
I alt effektiviseringsgevinst	-0,2

# Monopolbrud og fælles-kommunal rammearkitektur

## Om programmet

Monopolbruddet blev sat i værk som en fælles kommunal indsats for at frigøre kommunerne fra KMD's monopol på en lang række it-løsninger, heriblandt it-løsningerne på områderne kontanthjælp, sygedagpenge og sagsoverblik. Hovedparten af disse monopolbrudsløsninger er nu erstattet med fælleskommunale løsninger indenfor rammerne af monopolbrudsprogrammet. Disse fælleskommunale løsninger baserer sig på et nyudviklet fælles fundament, som også er en del af monopolbrudsprogrammet - en såkaldt infrastruktur i en fælleskommunale rammearkitektur.

Ud over de gevinster der er at hente i udbud på monopolområderne, vil der være gevinster at hente i forbindelse med anskaffelse af øvrige it-systemer, som benytter sig af denne fælles rammearkitektur, eftersom fremtidige it-løsninger vil kunne integrere til den fælleskommunale rammearkitektur på en ensartet måde, og herved opnå både økonomiske og markante kvalitetsmæssige gevinster i form af bl.a. billigere it-løsninger, billigere data af højere kvalitet og ensartede snitflader.

For at realisere de gevinster som de fælleskommunale tiltag giver mulighed for, skal kommunen selv sikre maksimal udnyttelse af den fælleskommunale rammearkitektur i forbindelse med anskaffelse af nye løsninger, og ligeledes, hvor det giver mening, omlægge eksisterende løsninger til anvendelse af den fælleskommunale rammearkitektur.

Spor 1, Nye løsninger: Kommunen skal ved hvert nyt udbud, genudbud og indkøb vedrørende IT-løsninger sikre størst mulig udnyttelse af den fælleskommunale rammearkitektur. For at understøtte dette vil der i 2021 blive etableret

en fælles screeningsproces, der, forud for it-anskaffelser, skal afdække, hvilke krav det betyder, der skal stilles i forbindelse med en anskaffelse. Det kan være en udfordring at indføre en styring på tværs af kommunen, der sikrer, at der gennemføres en sådan screening ved alle it-anskaffelser.

Spor 2, Eksisterende løsninger: Kommunen bør sikre, at data og services fra rammearkitekturen, hvor det giver mening, tages i anvendelse i forbindelse med kommunens eksisterende systemportefølje. Der vil i løbet af 2021 blive foretaget en afdækning af i hvilket omfang, der er gevinster at hente ved omlægning af eksisterende it-løsninger til anvendelse af data og services i den fælleskommunale rammearkitektur.

## Effektiviseringsgevinst

Indsats 2020: Der er ansat en it-arkitekt i 4. kvartal til at varetage opgaverne beskrevet i spor 1 og 2. I Spor 1 er der igangsat beskrivelse af generelle it-arkitekturkrav for at sikre brug af data og services fra den fælleskommunale rammearkitektur ved nye udbud, genudbud eller indkøb af IT-løsninger. I Spor 2 har der været dialog med KOMBIT omkring sikring af, at KMD-løsningerne ikke fremover udløser betaling til KMD for anvendelse af KMD's forud-sætningsystemer (CPR, CVR mv).

Der er ikke realiseret gevinster i 2020

Udgift til ansættelse af it-arkitekt: kr. 200.000

### MONOPOLBRUD OG NY KOMMUNAL RAMESTRUKTUR (MIO. KR.)

2020	
Gevinster/-Besparselser	0,0
Omkostninger	-0,2
I alt effektiviseringsgevinst	-0,2

# RPA (Robotic Process Automation)

## Om programmet

RPA-programmet er et indsatsområde for Automatisering af manuelle rutiner via softwarebotter.

Projekterne, som hver består af etablering af robotter, er bredt fordelt over alle magistratsafdelinger.

Robotter automatiserer medarbejdernes handlinger i computer-interaktionen. Der er fremover store gevinster at hente.

Programmet giver synlige resultater i form af lavere omkostninger, eliminering af menneskelige fejl, samt større medarbejder- og borger tilfredshed. Medarbejdere får mulighed for at bruge deres kompetencer på mere brugernære og værdiskabende opgaver.

I programmet har der indtil nu været gennemført 22 projekter, som hver automatiserer en resursekrævende proces. Der er en forventning om, at der kan gennemføres mindst ti nye projekter i 2021. Eksempelvis automatisering af brevstemmer til kommunevalget. Samt et projekt med en robot, som kan vurdere om en borger har ret til danskundervisning. Et yderligere projekteksempel er automatisering af økonomi-afstemninger. Desuden en robot som kan undersøge om de it-systemer, som robotterne skal bruge, er velkørende.

## Effektiviseringsgevinst

For 2020 er der udregnet gevinster på hver af de 22 projekter ved at se på, hvor lang tid medarbejderne sparer ved ikke selv at udføre processerne på computerne, men overlade det til RPA. Medarbejdernes timepris er så ganget på den samlede tid ligesom der tages hensyn til hvor mange gange medarbejderne samlet set gennemfører processerne per år.

Udregningen er foretaget ved at proceskonsulenter fra de enkelte magistratsafdelinger har sat tal på hvor mange gange en given proces forventeligt skulle gennemføres, og hvor lang tids besparelse det gennemsnitligt vil give.

På omkostningssiden er medregnet licens og drift.

Det projekt, der i 2021 har leveret størst gevinst er 'Oprettelse af ansættelsesbreve for timelønnede'.

Ud over økonomigevinster, er der også kvalitative gevinster - eksempelvis højere sikkerhed, bedre service for brugerne og besparelse under implementering.

Eksempelvis har Teknik og Miljø kunnet spare tid under implementering af Aarhus Kommunes nye energistyringsystem, EnergyKey.

Der har kørt et RPA-projekt som sikrede implementering, hvorfor Teknik og Miljø har kunnet undgå dobbelt abonnement på energistyringsystem i et år. Med den hurtige implementering er der sparet systemlicens på 1.600.000 kr. (den type besparelse er ikke medregnet i økonomioversigten).

## RPA (MIO. KR.)

2020	
Gvinster/- Besparelser	3,8
Omkostninger	-0,7
I alt effektiviseringsgevinst	3,1

# Større effektivitet og bedre service med Serviceportalen

## Om programmet

I 2016 indkøbte Aarhus Kommune efter udbud ServiceNow, der er en markedsledende platform til digital understøttelse af arbejdsgange og serviceleverancer - i første omgang til brug for it-området. I Aarhus Kommune kaldet Serviceportalen.

Siden da er mange nye løsninger kommet på Serviceportalen, og den anvendes i dag til sagshåndtering i: Lønservice, Økonomistyring og Finans, Onsite Supporten i MBU, MSO Cura, CSC-Social og Fasit i MSB samt MTM og ITK i MKB. Der blev løst 74.000 sager via Serviceportalen i 2020.

Der er kommet nye processer på portalen: Eks. Knowledge Management, hvor vejledninger på it-området muliggør en større grad af hjælp til selvhjælp og effektiv supportproces. Eks. Change Management, dvs. planlægning, styring og koordinering af nye og fejlrettede versioner af alle væsentlige programmer i Aarhus Kommune understøttet af Serviceportalen, hvilket resulterer i kortere nedetid samt hurtigere og mere effektiv fejlretning. Eks. Asset management, hvor vi har styr på livscyclus for udstyr, og hvor pc'ere, Chromebook i MBU, netværk og printere nu er kommet med. Dette har givet mulighed at optimere fejlhåndteringen i forhold til dette udstyr.

Der er et stort uudnyttet potentiale for Aarhus Kommune ved en yderligere anvendelse af Serviceportalen til digital understøttelse af arbejdsgange og serviceleverancer, hvor der er mange henvendelser fra interne brugere, og hvor arbejdsgange kan standardiseres/automatiseres til gavn for effektiv ressourceudnyttelse og forbedret servicekvalitet. Derfor har Fælles Service opstillet et program for Serviceportalen med 3 pejlemærker:

1. Yderligere kvalitetsforbedring og effektivisering af serviceleverancer i Aarhus Kommune ved at understøtte processer og arbejdsgange med Serviceportalen
2. Serviceportalen som én indgang for ledere og medarbejdere til services i AAK
3. Hurtig og effektiv hjælp til selvhjælp for ledere og medarbejdere på Serviceportalen via selvbetjening.

I Fælles Service er der blevet opbygget et kompetenceteam, som står for løbende drift og udvikling af platformen, hvilket muliggør at vi kan realisere denne strategi.

Der er pt. mange store projekter i pipelinen, der kan bidrage til implementeringen af strategien, eks. bestilling af brugeradgange, enstrengt virtuel økonomisupport, løsning til bestilling og fejlmelding af GPS'er for demente borgere, vejledninger på Lønområdet, yderligere styr på udstyr: print, servere og telefoner.

## Effektiviseringsgevinst

De tidligere år har effektiviseringskataloget kun omfattet udgifter og gevinster ved den Fælles IT-Servicecenter, omfattende processen for fejl og bestillinger. De mange nye løsninger der er koblet på Serviceportalen siden 2016 har ikke været medregnet de tidligere år.

Vi er nu påbegyndt en ny samlet business case for hele programmet.

### STØRRE EFFEKTIVITET OG BEDRE SERVICE MED SERVICEPORTALEN (MIO. KR.)

2020	
Gvinster/-Besparselser	8,5
Omkostninger	-4,2
I alt effektiviseringsgevinst	4,3

På nuværende tidspunkt har vi opgjort økonomiske gevinster for Incident og Request processerne for de 11 supportenheder på Servicepor-



talen. Vi har også indregnet økonomiske gevinster for ibrugtagningen af Knowledge Management på det tværgående it-område og betydningen heraf for en mere effektiv supportproces i den Fælles IT-Servicedesk.

Vi mangler fortsat at få beregnet gevinster for hele Asset Management området, dvs. gevinsterne ved at få understøttet livscyclus for udstyr og betydningen heraf for en mere effektiv supportproces.

Endvidere er der heller ikke medtaget økonomiske gevinster for enkelte andre løsninger, eks. sikker mail, hvor gevinsten er en overholdelse af GDPR- lovgivning samt enklere og mere sikre arbejdsgange for medarbejdere.

# Teknisk Netværk

## Om programmet

På baggrund af Byrådets godkendelse er der i maj 2020 igangsat et BygningsTeknisk Net (BTN) oprydningsprojekt som et fællesprojekt mellem MTM, Ejendomme, og BA, Fælles IT.

Formålet er via fysiske lokationsgennemgange at gennemføre oprydning, der øger it-sikkerheden, driftssikkerhed for de bygningstekniske systemer samt forbedrer supporten på området.

Desuden er formålet at skabe grundlaget for at høste effektiviseringsgevinster via konsolidering af systemejerskab af bygningstekniske systemer. Derudover vil der på sigt være økonomiske gevinster ved yderligere konsolidering af systemer.

## Effektiviseringsgevinst

Gevinsterne i 2020 er opnået ved konsolideringer især ifm. videoovervågning (TVO-systemer).

Desuden er både it-sikkerhed og driftssikkerheden øget på de gennemgåede lokationer.

Det er 3½ års oprydning af mange års teknisk efterslæb på netværket med de bygningstekniske systemer samt konsolidering systemejerskab og systemer, der er iværksat i 2020, og som fortsætter til og med 2023.

## TEKNISK NETVÆRK (MIO. KR.)

2020	
Gevinster/ Besparelser	1,4
Omkostninger	-4,2
I alt effektiviseringsgevinst	-2,8

# Udbud

## Om programmet

Udbud har igennem de senere år været igennem en udvikling, som betyder at der ses i videre omfang på total økonomiske gevinster end tidligere. Købes der således fx. produkter ind, som er CO2 venlige kan dette betyde en merudgift for de pågældende produkter.

Udbud af grønne områder: Det tværmagistratslige udbud af pleje af grønne områder og vintertjeneste omfattede mere end 700 lokationer - herunder skoler, børneinstitutioner, ældre- og plejeboliger, samt administrationsbygninger. Der var en forventning om 5% besparelse på driften af den hidtidige udgift.

Udbud af rengøring: Nye aftaler dækkende 180 lokationer i MSB, MTM og MBU i områder Nord og Øst forventes idriftsat november 2021. 250 yderligere lokationer i Syd, Sydvest og Vest udbydes i 2022 og øvrige udbud jf. rengøringsstrategien følger i de kommende år.

Sikringsydelser: Formålet er at skabe grundlag for ensartede sikringsløsninger for sammenlignelige områder samt gennem udbud at opnå bedste forhold mellem pris og kvalitet. Det er desuden målet at indkøb gennemføres så servicekrævede ydelser med mellemrum kan udbydes, hvilket forudsætter en vis ensartethed af de indkøbte ydelser.

Der er i 2020 planlagt gennemførelse flere udbud som omfatter forskellige sikringsydelser, herunder gennemførte udbud af brandalarmanlæg til skolerne:

- ▶ Låsesystemer og låseservice
- ▶ Sikringsskabe
- ▶ Service på eksisterende alarmer
- ▶ Inspektion af ABA-anlæg
- ▶ Sprinkler service på og inspektion

Flere udbud af sikringsydelser er planlagt gennemført som dynamiske indkøbssystemer og omfatter fire delområder:

- ▶ Delområde 1: Levering og montering af alarmer, samt efterfølgende servicering
- ▶ Delområde 2: Montering og levering af nye ABA-anlæg samt efterfølgende servicering
- ▶ Delområde 3: Levering og montering samt efterfølgende vedligehold af TV-overvågningsanlæg
- ▶ Delområde 4: Blandede udbud af sikringsydelser. Delaftalen er blandt andet tiltænkt udbud af totalløsninger.

## Effektiviseringsgevinst

Udbud af grønne områder: Den realiseret gevinst i 2020 ender på 1,87 mio. kr. Den oprindelige forventede årlige gevinst var 2,7 mio. kr. Mindregevinsten i 2020 kan primært henføres til udgifter til vintertjeneste. Der bliver fortsat udført genopretning af arealer, hvor behovet herfor kan henføres til tiden før de eksisterende aftaler, trådte i kraft. Udgiften hertil er derfor ikke medregnet.

Udbud af rengøring er endnu ikke gennemført.

Elektricitet: Faldet fra forventningerne skyldes Covid-19, som har medført dramatiske fald i priserne. Så priserne for 2020 har vist sig mere ugunstige end dem vi låste i 3. uge i december 2019. Der er en forventning om at priserne returnerer til niveauet pre Covid-19 og derfor er der ingen ændringer til forventede gevinst. De vil kun blive justeret negativt hvis markedspriserne for el falder unaturligt meget henover 2021.

Sikringsydelser: Det forventede besparelspotentiale udgør mellem 20 og 40% på indkøbte sikringsydelser som vurderes at udgøre i størrelsesordenen 50 mio. kr. årligt.

### UDBUD (MIO. KR.)

2020	
Gevinster/-Besparelser	6,3
Omkostninger	-1,6
I alt effektiviseringsgevinst	4,7

# Velfærdsteknologi

## Om programmet

Nye løsninger baseret på velfærdsteknologi er og bliver fremadrettet et meget vigtigt middel til a) Levering af en god service til byens borgere og b) Sikring af et godt arbejdsmiljø for kommunens medarbejdere, samt c) Effektivisering af kommunens drift og d) Udvikling og vækst hos virksomhederne.

Velfærdsteknologisk Udviklingspulje (VTU) blev oprettet i 2014. Puljen understøtter en dynamisk portefølje af projekter, som har til formål at udvikle og teste nye velfærdsteknologiske løsninger. Men der gives ikke midler til implementering af løsningerne.

Som konsekvens af seneste budgetforlig har puljen pr. 1/1-2021 fået nyt navn og kommissorium, og hedder fremadrettet "Velfærdsteknologisk OPI-pulje".

## Effektiviseringsgevinst

Kvalitative effekter 2020 pba afsluttede projekter - eksempler:

Fremtidens skoletoiletter (MBU) bliver implementeret i byggeprojekter med toiletrenovering/etablering. Erfaringerne vedr. adfærdsnudging er særligt brugbare nu, hvor Corona sætter fokus på behovet for øget hygiejne.

Fælles digital høringsplatform "deltag.aarhus.dk" (MKB, MTM) har medført

- ▶ 1. Bedre service for borgeren da det er hurtigere og lettere for borgeren at svare på en høring, og alle høringer er samlet et sted,
- ▶ 2. Sparet arbejdstid for medarbejderen bl.a. i form af automatisk journalisering af høringssvar samt et automatisk genereret dokument med alle svar.

Robotben Indego (MSO, MSB): De to borgere, som var med i projektet, har stadig robotbenene og bruger dem til gavn for deres livskvalitet.

Teknologitalenter (MBU) hvor unge med autisme kommer i praktik i teknologivirksomheder, havde et forventet effektiviseringspotentiale ikke alene MBU, men i høj grad også i MSB, da de unge ville skulle tilbydes mindre indgribende foranstaltninger fra MSB efter deres forløb i Teknologitalenter. Det har ikke været muligt at gennemføre en kvalificeret økonomisk analyse af tilbuddets effekt i MSB, og tilbuddet har vist sig at være forbundet med en ekstra udgift i MBU. Men de menneskelige gevinster er til gengæld af så positiv karakter, at MBU har valgt at finansiere tilbuddet indtil 2024.

## Afsluttede initiativer

Nogle projekter er sidste år sat til opfølgning, da det blev vurderet, at projektets gevinster endnu ikke var sandsynliggjorte. Derfor medtages de i årets katalog. Initiativerne har imidlertid ikke samme overordnede karakter som programmerne. De er listet og beskrevet nedenfor. Der forventes ikke i udgangspunktet ikke yderligere opfølgning.

### Effekt på tværs/velfærds-innovation

#### Om programmet

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.

Fokus har derfor været etablering af et datavarehus, der med bidrag fra alle kommunale opgaveområder kan være grundlag for at arbejde med tværgående analyser og indsatser.

#### Effektiviseringsgevinst

Status på projektet er, at databasen nu er i drift og indeholder data for personhenførbare udgifter og ydelser i 2 (snart 3) regnskabsår på tværs af hele Aarhus Kommune.

Databasen har leveret data til flere analyser på nuværende tidspunkt, og fremadrettet er anvendelsen blevet knyttet tæt til styregruppen og arbejdsgruppen omkring "velfærds mål 0-100 år".

Det anbefales derfor, at projektet ikke længere afrapporteres selvstændigt, idet gevinsterne fremkommer i udviklingen af indsatserne på de store velfærdsområder.

### Effektivisering af digitale arkiveringsflows

#### Om programmet

Programmet "Effektivisering af digitale arkiveringsflows" handler om at hjemtage hele eller dele af udarbejdelsen af arkiveringsversioner (lovpligtige udgaver af kommunens bevaringsværdige it-systemer).

#### Effektiviseringsgevinst

Programmets effektiviseringsgevinster for 2020 kommer fra produktionen af en arkiveringsversion af Rådgivningscentrets (MSB) bevaringsværdige Bosted-system.

Ved at hjemtage den fulde produktion, sparede man godt den halve million, som leverandøren havde fastsat i sit endelige tilbud.

# Øget specialiseret faglighed på socialområdet

## Om programmet

Forslaget blev vedtaget ifm. aftalen for budget 2019-2022. Der er i mellemtiden sket organisationsændringer i Magistratsafdelingen for Sociale Forhold og Beskæftigelse (MSB), der har ført til en ændring af, hvordan investeringsmidlerne konkret udmøntes.

Det oprindelige formål med forslaget var at styrke og udvikle tværgående modeller og løsninger med borgerens trivsel i centrum ved et styrket samarbejde og øget udnyttelse af interne specialkompetencer på tværs af de tre daværende driftsområder på socialområdet. Grundet organisationsændringer i MSB blev arbejdet med programmet sat i stå, og investeringsmidlerne blev ikke udmøntet.

Direktionen besluttede i december 2020 at tildele investeringsmidlerne driftsafdelingen Voksne, Job og Handicap (VJH). Tildelingen begrundes i, at VJH aktuelt har et stort behov for at kunne investere i faglighed og løfte kvaliteten på botilbuddene.

VJH har bl.a. udfordringer med at kunne rekruttere faguddannet personale og har behov for at kunne tilbyde både nye og nuværende medarbejdere kompetenceudvikling, så medarbejderne er bedst muligt i stand til at håndtere en meget kompleks borgergruppe og kan give en endnu bedre støtte til hver enkelt borger. Ligeledes ønsker VJH at etablere en supervisionsenhed, der skal stå til rådighed på tværs af alle tilbud i VJH og yde faglig sparring og supervision til medarbejdere, der har behov for dette. Investeringsmidlerne skal bidrage til etablering af en sådan supervisionsenhed samt øget kompetenceudvikling.

## Effektiviseringsgevinst

Supervisionsenheden skal styrke fagligheden hos de medarbejdere, der er ansat på botilbuddene. Det er vurderingen, at et internt korps af faglige supervisorere, der arbejder på tværs af VJH, kan bidrage til at støtte og udvikle fagligheden hos den enkelte medarbejder i forhold til den konkrete daglige faglige indsats. Supervisorerne skal fagligt kunne dække hele viften af målgrupper i VJH.

Der er i VJH behov for at styrke kompetenceudviklingen på flere fronter. Herunder er der behov for en øget indsats i forhold til Fælles Fagligt Fundament og kurser indenfor eksempelvis magtanvendelser, autismeforståelse, KRAP (Kognitiv, Ressourcefokuseret og Anerkendende Pædagogik), neuropædagogik og tegn til tale.

Effektiviseringen ligger således - som oprindeligt tiltænkt - i en mere fokuseret faglig udvikling, samtænkning på tværs af VJH om gode løsninger, bedre udnyttelse af ressourcerne kombineret med en fortsat tydelig pædagogisk opmærksomhed på borgernes trivsel og sikkerhed. Supervisionsenheden og øget kompetenceudvikling skal skabe en styrket indsats overfor borgerne, øge borgernes trivsel samt øge trivslen og arbejdsmiljøet blandt medarbejderne. Der forventes en besparelse som følge af nedbringelse af sygefravær og reduktion af vikarforbrug.

### ØGET SPECIALISERET FAGLIGHED PÅ SOCIALOMRÅDET (MIO. KR.)

2020	
Gvinster/-Besparelser	1,7
Omkostninger	-0,5
I alt effektiviseringsgevinst	1,2

# Oversigt

Mio. kr.	Gevinster
Bedre digitale workflows på selvbetjening	-1,1
Befordring	9,4
Beskæftigelsesområdet	60,0
Digitale møder	28,8
Effekt på tværs/velfærdsinnovation	0,0
Effektivisering af digitale arkiveringsflows	0,0
Effektivisering af økonomiopgaven	1,6
Effektiviseringer afledt af brugerstyringsprogrammet	0,0
Effektiviseringer indenfor løn og personaleadministration	4,9
Eksterne konsulenter	0,0
Ejendomsområdet	0,0
Én opgave, ét system / kontraktstyring	1,1
Forebyggelse på sundhedsområdet	-9,9
Forsikring og risikostyring	5,2
IoT Strategi	-0,2
Monopolbrud og fælleskommunal rammearkitektur	-0,2
RPA	3,1
Større effektivitet og bedre service med Serviceportalen	4,3
Teknisk Netværk	-2,8
Udbud	4,7
Velfærdsteknologi	0,0
Øget specialiseret faglighed på socialområdet	1,2
<b>I alt</b>	<b>110,1</b>