

Bilag 5

Status på strategien for smarte investeringer i velfærden

I dette bilag præsenteres de indkomne ansøgninger til 2. udmøntning af investeringspuljerne i forbindelse med forhandlingerne om budget 2022, jf. bilag 7. Alle forslag lever op til kriterierne for at få midler fra investeringspuljerne. Der resterer 261,0 mio. kr. (2022 p/l) i investeringspuljerne, og der er indkommet forslag for samlet 56,1 mio. kr. Udmøntning af puljerne forudsætter tildeling af service- og anlægsmåltal i budgetforhandlingerne, herunder servicemåltal i 2021.

Derudover gives med bilaget status på investeringspuljerne, og forslag til udpegning af digitale storskalainsatser med tværgående potentiale for effektivisering.

Investeringspuljerne for 2021

Investeringspuljerne skal sikre, at den nødvendige omstilling i kommunen sker på baggrund af intelligente effektiviseringer frem for simple besparelser. Det blev med budget 2021 besluttet at videreføre strategien for smarte investeringer i velfærden, og at investeringsforslag fremlægges i forbindelse med overførselssagen og budgetforhandlingerne. Investeringspuljerne udmøntes således to gange årligt. I dette bilag fremlægges de indkomne ansøgninger til forhandlingerne om midler fra investeringspuljerne i forbindelse med budget 2022.

Udmøntninger fra investeringspuljen ifm. overførselssagen 2020-2021

Med vedtagelsen af budget 2021 blev der afsat 430 mio. kr. til investeringspuljen og 20 mio. kr. til innovationspuljen for 2021. I forbindelse med overførselssagen 2020-2021 blev der udmøntet midler til 33 nye forslag, heraf 30 investeringsforslag og 3 innovationsforslag. Der blev afsat 74,8 mio. kr. på service og 107,7 mio. kr. på anlæg fra investeringspuljen til de 30 investeringsforslag. Efter udmøntningen i overførselssagen resterer der samlet 247,4 mio. kr. i investeringspuljen til udmøntning i budget 2022. Fra innovationspuljen blev der udmøntet 3,4 mio. kr. til de tre innovationsforslag. Derudover har Økonomiudvalget udmøntet 7,0 mio. kr. fra innovationspuljen til foranalyser til modning af nye tværgående effektiviseringer. Efter udmøntning af overførselssagen resterer der samlet 9,6 mio. kr. i innovationspuljen til udmøntning i budget 2022. Status på investeringspuljerne efter overførselssagen fremgår af tabel 1.

Tabel 1. Status på investeringspuljerne forud for budget 2022

Mio. kr. i 2021 p/l	Investeringer			
	Service	Anlæg	Innovation (service)	I alt
Midler i investeringspuljen 2021	115	315	20	450
Udmøntet til investerings- og innovationsforslag	74,8	107,7	3,4	186,0
Udmøntet til foranalyser			7,0	7,0
Rest i investeringspuljen 2021	40,2	207,3	9,6	257,0
Rest i investeringspuljen 2021 i 2022 p/l	41,0	210,2	9,8	261,0

Effekt af investeringsforslag

De 30 investeringsforslag, der blev bevilget investeringsmidler til ifm. overførselssagen 2020-2021, bidrager samlet med effektiviseringer for 42,7 mio. kr. i 2022 og 88,4 mio. kr. ved fuld indfasning

(2026). Det fremgår i tabel 2, hvordan effektiviseringerne på service fra disse forslag fordeler sig på udvalg.

Udvalgene har anvendt 13 ud af de 30 investeringsforslag, som har fået midler fra investeringspuljerne i overførselssagen 2020-2021 til at indfri udvalgenes effektiviseringsmåltal i 2022 med effektiviseringer på 16,4 mio. kr.

Tabel 2. Effektiviseringer på service fra investeringsforslag godkendt ifm. overførselssagen 2020-2021

1.000 kr. 2022 p/l	Antal egne/ tværgående	Effektiviseringer, service					Bidrag til effektiviseringsstrategi 2022
		2022	2023	2024	2025	2026	
Intern Revision	0/0
Borgerrådgiveren	0/0
Økonomiudvalget*	3/2	8.362	12.316	16.546	16.546	16.546	.
Kultur- og Fritidsudvalget*	1/0	140	140	140	140	140	.
Børne- og Ungdomsudvalget	6/0	5.806	9.918	12.007	12.007	12.007	6.354
Sundheds- og Omsorgsudvalget	5/0	9.724	19.332	22.702	23.702	23.702	10.054
Socialudvalget*	13/0	18.656	29.696	34.426	35.026	36.026	.
Teknik- og Miljøudvalget*	0/0
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	0/0
I alt, investeringsforslag	30	42.688	71.402	85.821	87.421	88.421	16.408

Note: I opgørelsen af bidrag til effektiviseringsstrategien i 2022 indgår både effekt fra forvaltningsspecifikke og tværgående forslag. Effekten er noteret ud for det udvalg, der har fremsat forslaget. Bidrag fra de tværgående forslag indgår også i beløbet under 'Bidrag til effektiviseringsstrategi 2022'.

*Økonomiudvalget, Kultur- og Fritidsudvalget, Socialudvalget samt Teknik- og Miljøudvalget har indfriet effektiviseringsmåltallet for 2022 med stigende profiler fra tidligere års effektiviseringer.

Udmøntning af investeringspuljen i budget 2022

Der er indkommet i alt 11 ansøgninger til investeringspuljerne, som fordeler sig med 8 ansøgninger til investeringspuljen og 3 til innovationspuljen.

Tabel 3 viser de resterende midler i investeringspuljerne før budgetforhandlingerne samt økonomien i forslagene. Der ansøges om i alt 56,1 mio. kr., heraf 17,6 på service, 28,9 mio. kr. på anlæg og 9,7 mio. kr. til innovationsforslag (service).

Effektiviseringer fra investeringsforslagene kan bruges til at indfri de kommende års effektiviseringsmåltal.

Tabel 3. Status på indkomne forslag til budget 2022

Mio. kr. i 2022 p/l	Antal	Investeringer				Effektivisering v. fuld indfasning
		Service	Anlæg	Innovation (service)	I alt	Service
Rest i investeringspuljen 2021		41,0	210,2	9,8	261,0	.
Investeringsforslag i alt	8	17,6	28,9	.	46,4	12,6
Innovationsforslag i alt	3	.	.	9,7	9,7	.
Forslag i alt	11	17,6	28,9	9,7	56,1	12,6

Investeringsforslag

Investeringsforslagene til budget 2022 har et samlet investeringsbehov på 46,4 mio. kr. Der resterer 261,0 i investeringspuljen efter udmøntningen ifm. overførselssagen 2020-2021. Ansøgninger til investeringspuljen fremgår af tabel 4. Et investeringsforslag er tværgående og skal godkendes med denne indstilling jf. bilag 8, mens 7 investeringsforslag er forvaltningsspecifikke, jf. bilag 7. De forvaltningsspecifikke investeringsforslag er godkendt i fagudvalgene.

Tabel 4. Investeringsforslag til budget 2022

Mio. kr. 2022 p/l		Investeringer		Effektivisering v. fuld indfasning
Udvalg	Forslag	Service	Anlæg	Service
ØU	* Belysningspakke 2e	0,0	5,0	0,9
BUU	Investering i bæredygtige udflytterinstitutioner i Københavns Kommune	3,6	6,0	2,2
BUU	Automatisering af processen for håndteringen af indsigtsager	1,0	0,0	0,5
KFU	Øget kapacitetsudnyttelse på de store idrætsanlæg	2,4	0,0	0,5
KFU	Forbedring af digitale indgange til det fysiske besøg på Hovedbiblioteket	1,2	0,0	0,3
KFU	Styrket digitalisering og målrettet borgerkontakt ved for sent anmeldt flytning	0,0	1,1	1,1
SOU	Fremtidens genoptræning	9,4	0,0	3,4
SOU	Cura - konsolidering af funktionalitet og arbejdsgange	0,0	16,8	3,9
I alt		17,6	28,9	12,6

* Tværgående forslag. Forslagene skal godkendes med denne indstilling, jf. bilag 8.

Innovationsforslag

Innovationsforslagene til budget 2022 har et samlet investeringsbehov på 9,7 mio. kr. Der resterer 9,8 mio. kr. (2022 pl) i innovationspuljen efter udmøntningen ifm. overførselssagen 2020-2021. De indkomne innovationsforslag fremgår af tabel 5.

Tabel 5. Innovationsforslag til budget 2022

Udvalg	Forslag	2021	2022	2023	2024	I alt
SUD	Forsøg med støtte til borgeres passive kald og omlægning tilkaldebaseret personlig pleje		1,2			1,2
SUD	Teknologisk understøttelse af medicin håndteringen for borgere i Socialforvaltningen	0,3	2,4	2,6	1,1	6,5
TMU	Rettidig indsats på vejvedligeholdelse vha. data fra smartere vejtilsyn		1,5	0,5		1,9
I alt		0,3	5,1	3,1	1,1	9,7

Udpegning af digitale storskalaprojekter

Økonomiudvalget skal årligt forud for budgetforhandlingerne forelægges forslag til udpegning af digitale storskalaprojekter. Projekterne skal udpeges med henblik på at udbrede Københavns Kommunes digitale løsninger på tværs af kommunen og samtidig synliggøre Københavns Kommunes indsats for at sikre storskalaudrulning af udvalgte digitale projekter. Udpegningen indbefatter, at alle relevante forvaltninger aktivt søger at udbrede erfaringerne fra projekterne, hvis projekterne har en positiv effekt. Det foreslås, at Økonomiudvalget tager til efterretning, at innovationsforslaget *Systemunderstøttelse af kommunens onboarding-proces for medarbejdere*, som blev besluttet i overførselssagen 2020/2021, udpeges som nye digitale storskalaprojekt i forbindelse med budget 2022.

Innovationsforslaget skal kvalificere en ny funktionalitet i ServiceNow, som forventes at kunne optimere og systemunderstøtte kommunens onboarding proces. Forventningen er, at systemunderstøttelsen kan øge kvaliteten, styrke compliance og reducere ledernes tidsforbrug på administrative opgaver fra en medarbejder er valgt til ansættelse til prøvetiden er afsluttet (onboarding).

Forvaltningerne vurderer, at innovationsforslaget har tværgående udbredelses- og effektiviseringspotentialer på tværs af Københavns Kommune og flere forvaltninger er allerede med i arbejdet med innovationsprojektet.

Periodisering af service- og anlægsmidler

Tabel 6 og 7 viser, hvordan de ansøgte puljemidler til budget 2022 fordeler sig på service og anlæg i de kommende år. Forslagene har serviceudgifter på i alt 27,2 mio. kr., heraf 0,3 mio. kr. i 2021 og 15,1 mio. kr. i 2022, jf. tabel 2.

Der er ikke reserveret service- og anlægsmåltal til den resterende udmøntning af puljerne i budget 2022. Udmøntning af puljerne forudsætter derfor tildeling af service- og anlægsmåltal i budgetforhandlingerne, herunder prioritering af servicemidler i 2021.

Tabel 6. Periodisering af servicemidler

Mio. kr. i 2022 p/l	2021	2022	2023	2024	2025	I alt
Investeringsforslag	.	10,0	3,6	2,0	2,0	17,6
Innovationsforslag (service)	0,3	5,1	3,1	1,1	.	9,7
Forslag i alt	0,3	15,1	6,7	3,1	2,0	27,2

Tabel 7 viser hvordan investeringsforslagene trækker på anlægsrammen i årene 2022-2024. Investeringsforslagene trækker i alt 28,8 mio. kr. på anlægsrammen, heraf 15,0 mio. kr. i 2022.

Tabel 7. Periodisering af anlægsmidler

Mio. kr. i 2022 p/l	2021	2022	2023	2024	2025	I alt
Investeringsforslag i alt	.	15,0	9,9	4,0	.	28,9

Baggrund: Proces og principper for udmøntning af investeringspuljerne

Vedtaget af Økonomiudvalget 1. december 2020.

1. Proces for udmøntning

Forvaltningerne udarbejder investeringsforslag og Økonomiforvaltningen godkender investeringsforslagene med henblik på at sikre, at forslagene lever op til de, af Økonomiudvalget, fastsatte kriterier for udmøntning af puljen. Forslag med tværgående aspekter skal under udarbejdelsen høres/vurderes i relevante fora, jf. særskilt afsnit.

Herefter godkendes investeringsforslagene af de relevante fagudvalg til at indgå i den politiske prioritering i forbindelse med hhv. overførselssagen og budgetforhandlingerne. Her skal det også besluttes, hvorvidt investeringsforslaget bruges til at indfri det effektiviseringsmål, som er fastsat af Økonomiudvalget i forbindelse med Indkaldescirkulæret.

Digitaliseringsforslag drøftes i IT-direktørkredsen med henblik på tværgående udbredelse, og tværgående investeringsforslag behandles endvidere i effektiviseringskredsen samt på møde mellem de syv administrerende direktører i kommunen, inden de forelægges politisk, jf. figur 1.

I figur 1 er processen for godkendelse af investeringsforslag illustreret.

Figur 1. Proces for godkendelse af investeringsforslag



Økonomiforvaltningen fastlægger, i dialog med forvaltningerne, skabeloner for udarbejdelse af investeringsforslag og fristerne for godkendelse af investeringsforslag. Skabeloner og frister fremgår på intranetsiden for investeringspuljen på Økonomiportalen. Økonomiforvaltningen samler de godkendte investeringsforslag og præsenterer dem i en samlet pakke under hhv. overførselssagen og budgetforhandlingerne.

2. Principper for udmøntning Investeringspuljen

Formål

- Investeringspuljen skal sikre, at den nødvendige omstilling i kommunen sker på baggrund af intelligente effektiviseringer frem for simple besparelser.

Generelle kriterier

- **Tilbagebetalingstid** på service på maksimalt seks år.
- **Gennemsigthed** i beregninger af potentiale og investeringer. De væsentligste forudsætninger og beregninger af såvel investeringsbehov som effektivisering skal fremgå af investeringsforslaget.
- **Tæt kobling mellem investering og effektivisering.** Hvert element i investeringen (midler fra puljen) skal være nødvendigt for at opnå den givne effektivisering.
- Investeringsforslaget skal have en **varig effektivisering.** Forslag, der har karakter af projekter, hvor den årlige varige effektivisering efter projektudløb ikke længere optræder, godkendes ikke.
- Investeringsforslag skal indeholde **målbare økonomiske opfølgingsmål**, så det er muligt for udvalgene at følge op på gevinstrealiseringen og sikre en effektiv projektstyring. For uddybning se afsnit 4.
- Investeringspuljen finansierer implementeringsomkostninger og **finansierer ikke varige driftsudgifter.** Investeringspuljen kan finansiere driftsudgifter midlertidigt de første år, indtil effektiviseringen kan dække disse udgifter. Herefter skal eventuelle varige driftsomkostninger dækkes af effektiviseringen.
- Investeringsforslag, hvor effektiviseringen bidrager til **indfrielse af en forvaltnings effektiviseringsmåltal**, prioriteres som udgangspunkt før andre forslag.
- Dernæst **prioriteres investeringsforslag med effektivisering på service** før øvrige forslag.
- **Grundinvesteringer i teknologi** er friholdt kravet **om tilbagebetalingstid på maksimalt seks år.** Det skal vurderes i samarbejde med Økonomiforvaltningen, hvorvidt forslaget kan betragtes som en grundinvestering i teknologi. For at blive friholdt fra tilbagebetalingskravet skal grundinvesteringen i teknologi være en forudsætning for, at fremtidige investeringsforslag kan implementeres. Det skal fremgå, hvilke fremtidige forslag, der vil have grundinvesteringen som forudsætning.
- Tiltag, der reducerer **fremtidige merudgifter på demografiområderne**, kan også indgå.
- Tiltag, der reducerer fremtidige merudgifter på områder, der **ikke er demografiregulerede**, kan ansøge investeringspuljen om finansiering af implementeringsomkostninger. Tiltagene vil blive prioriteret efter tiltag på de demografiregulerede områder. Dette skyldes, at de ikke medfører reduktioner i de midler, der er afsat i budgettet.

Investeringsforslag med effektiviseringer på service, der ikke opfylder kravet om tilbagebetalingstid på 6 år, men opfylder de øvrige kriterier, forelægges Økonomiudvalget ifm. oplægget til sidste udmøntning af den årlige investeringspulje til evt. særskilt politisk prioritering ved budgetforhandlingerne.

Særlige kriterier for forslag med effekt på styringsområdet Overførsler mv.

- Tilbagebetalingstid på **totaløkonomien på maksimalt seks år.** I totaløkonomien indregnes effektiviseringer på indsats og overførselsudgifter.
- For forslag med effekt på styringsområdet Overførsler mv., og hvor kassen er modpost for eventuelle gevinster eller tab skal der foretages en **Velfærdsanalytiske vurdering**, der indebærer, at den tværgående analyseenhed skal vurdere de forudsætninger, der ligger bag investeringsforslagets beregninger, herunder om forslaget er 1) evidensbaseret, 2) om det er godtgjort, at forslaget vil resultere i varige gevinster for Københavns Kommune, 3) vurdere om lignende indsatser, herunder i andre forvaltninger, er tænkt tilstrækkeligt ind i investeringsforslaget, og 4) tage stilling til, om forvaltningens forslag til opfølgning på investeringsforslaget er tilstrækkeligt i forhold til at sandsynliggøre, at effekterne realiseres eller om der er behov for en separat evaluering. I denne vurdering kan indgå det hensyn, at der er tale om en gennemprøvet metode, hvor der eksempelvis er evalueringer på nationalt plan eller i andre kommuner. I disse tilfælde kan det vurderes, om det vil være tilstrækkeligt at følge op på implementering af tiltaget samt udgifterne til tiltaget og ikke effekterne.

Innovationspuljen

Puljen bruges til at modne fremtidige effektiviseringsforslag, hvor det på ansøgningstidspunktet ikke er muligt at beregne forslagens eksakte potentiale.

Formål

- Puljen skal være med til at udvikle nye og effektive måder at løse kommunens opgaver på, herunder bl.a. gennem digitalisering og samarbejder der udvikler virksomhedernes innovationskraft
- Puljen skal anvendes til at understøtte en proces, der skal kvalificere indhold og økonomi frem mod et endeligt investeringsforslag, fx i et pilotprojekt med afprøvning af et stykke software
- Puljen kan modne strategiske digitaliseringsprojekter fra den fælles digitale pipeline etableret med kommunens digitaliseringsredegørelse og digitale projekter med potentiale for storskala-udrulning, som udpeges af kommunens IT-kreds.
- Puljen kan modne fremtidige effektiviseringsforslag, der ligeledes styrker koblingen til private virksomheder og vidensinstitutioner og kan gå til Offentlig-Privat-Innovations-forløb.
- Innovationspuljen er friholdt kravet om tilbagebetalingstid på 6 år.

Kriterier

- Ansøgningen skal have sammenhæng til et konkret investeringsforslag, der kan blive modnet frem mod en evt. fremtidig effektivisering, hvor det på ansøgningstidspunktet ikke er muligt at beregne forslagens eksakte potentiale.
- Ansøgningen skal angive, hvornår der forventes at blive udarbejdet et investeringsforslag på baggrund af pilotprojektet.
- Det skal fremgå klart og detaljeret, hvad midlerne fra innovationspuljen skal anvendes til.
- Der skal udarbejdes en tentativ businesscase, der sandsynliggør forslagens effektiviseringspotentiale ved hjælp af skabelonen for ansøgninger til innovationspuljen.
- Innovationsforslaget skal indeholde **målbare opfølgingsmål**, så det er muligt for udvalgene at følge op på potentialerealiseringsen og sikre en effektiv projektstyring. For uddybning se afsnit 4
- Der skal indgå mindst én privat virksomhed eller vidensinstitution i forslaget, *eller* forslaget skal være et digitalt projekt fra forvaltningernes fælles pipeline med digitale initiativer, som behandles i kommunens tværgående IT-kreds forud for overførselssagen og budgetforhandlingerne.

Den fælles pipeline er etableret i forbindelse med kommunens digitaliseringsredegørelse 2019 og vedligeholdes løbende af IT-kredsen.

Prioritering af innovationspuljen

Hvis ansøgningerne til innovationspuljen overstiger puljens størrelse, vil Økonomiforvaltningen fremlægge forslag til prioritering ud fra opfyldelsen af følgende kriterier:

- Potentiale for varige effektiviseringer (foreløbig vurdering)
- Potentiale for tværgående effektiviseringer
- Potentiale for storskala-udrulning i én eller på tværs af forvaltninger
- Potentiale for at skabe bedre services for borgere eller virksomhed samtidig med at der sandsynliggøres en økonomisk gevinst
- Potentiale for at modne anvendelse af ny teknologi på områder, hvor der kan sandsynliggøres væsentlige økonomiske gevinster

Det skal fremgå tydeligt af innovationsforslaget, hvilke kriterier, forslaget opfylder samt en tentativ vurdering af størrelsesordenen af potentialet af de varige effektiviseringer, fx i et interval, samt en vurdering af sandsynligheden for realisering af potentialet

3. Tværgående vurderinger

For at sikre, at de relevante tværgående aspekter er tænkt tilstrækkeligt ind i de forvaltningsspecifikke og tværgående investerings- og innovationsforslag, skal en delmængde af forslagene høres/vurderes i andre fora.

Det omfatter:

- investerings- og effektiviseringsforslag, som indeholder **effektiviseringer på arbejdsgiverområdet**, skal have været i høring i HR-kredsen
- **digitaliseringsprojekter** skal have været i høring i it-kredsen enten via forelæggelse af pipeline for digitale initiativer eller selvstændigt
- alle investeringsforslag, der søger midler vedr. **ændrede m²-behov** skal have en ejendomsfaglig vurdering
- investeringsforslag, hvor **effekten på overførsels- eller indsatsmidler** indgår i beregningen af forslagets tilbagebetalingstid, skal vurderes af den tværgående analyseenhed
- alle **nyanskaffelser af it-systemer** skal vurderes af Koncern IT inden IT-anskaffelsen.

Det anbefales, at dette indtænkes så tidligt som muligt, og at vurderingerne indhentes parallelt med udarbejdelsen af investeringsforslag. Processerne herfor fremgår på intranetsiden for investeringspuljen på Økonomiportalen.

4. Opfølgning på vedtagne investerings- og innovationsforslag

Alle investerings- og innovationsforslag skal indeholde målbare økonomiske opfølgningsmål, så det er muligt for udvalgene at følge op på gevinst- og potentialerealiserings og sikre en effektiv projektstyring.

Der foretages mindst én gang årligt en opfølgning på vedtagne investeringsforslag og innovationsforslag.

Opfølgning på forvaltningsspecifikke investerings- og innovationsforslag skal ske i de relevante fagudvalg i forbindelse med udvalgenes majbidrag, mens opfølgning på tværgående investeringsforslag sker i Økonomiudvalget og kommunens økonomikreds. Opfølgningen på de enkelte forslag fortsætter, indtil de er fuldt implementeret. Fuldt implementeret betyder i udgangspunktet, at investeringsforlaget har nået et varigt leje for effektivisering og at der ikke længere bruges midler fra investeringspuljerne.

Vedtagne innovationsforslag vil ligeledes blive fulgt i kommunens tværgående IT-kreds og effektiviseringskreds. IT-kredsen følger fremdrift og resultater fra forvaltningsspecifikke og tværgående digitale innovationsforslag og økonomikredsen og effektiviseringskredsen følger fremdriften i øvrige innovationsforslag. Kommunens økonomikreds vil følge alle vedtagne innovationsforslag.

5. Indholdsmæssige ændringer til investeringsforslag efter udmøntning

Udmøntede midler fra investeringspuljerne er, som øvrige bevillinger, underlagt kommunens bevillingsregler. Det indebærer bl.a., at følgende bevillings- og indholdsmæssige ændringer skal godkendes i fagudvalget, Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen:

- beslutninger, der medfører væsentlige beløbsmæssige afvigelser fra afgivne bevillinger
- beslutninger, der væsentligt ændrer forudsætningerne for en bevilling, uanset om der sker ændringer i beløbsmæssige forhold
- omplaceringer mellem bevillinger i et udvalg eller mellem udvalg

Annullering af investeringsforslag skal godkendes af fagudvalget, Økonomiudvalget samt Borgerrepræsentationen. Resterende investeringsmidler tilbageføres kassen. For nærmere uddybning se notat om Arbejdsgang for håndtering af ændrede forudsætninger i investeringsforslag.