



Principper for brug af investeringsmodeller i Aarhus Kommune

Side 1 af 12

Principperne er den 7. juni 2017 revideret som følge af de foreløbige erfaringer med investeringsmodeller i Aarhus Kommune, herunder anbefalingerne i BDO's fokusrevision af investeringsmodeller i regnskabet for 2015.

0. Begrebsafklaring og overordnede økonomistyringsprincipper

Hovedprincippet i økonomistyringen i Aarhus Kommune er Økonomisk Decentralisering. Det indebærer, at der gives en samlet bevilling til en decentraliseret sektor, og at merudgifter på et område kan finansieres via kompenserende besparelser på andre områder inden for den pågældende decentraliserede sektor, så længe den samlede målopfyldelse sikres.

Næsten alle udgifter har et element af styrbarhed, men der er områder, hvor økonomisk decentralisering ikke er hensigtsmæssig. Her er det i højere grad et fælles ansvar at sikre budgetoverholdelsen, og der kan ikke altid opnås fuldstændig budgetoverholdelse, typisk fordi der er tale om lovbundne ydelser. Samtidig er de fleste ikke-decentraliserede områder dog til en vis grad påvirket af opgaveløsningen på decentraliserede sektorer, og der er derfor mulighed for at påvirke udgiftsudviklingen via disse sektorer.

En af flere former for effektiviseringer er at investere ressourcer i en anden form for opgaveløsning eller ressourceanvendelse i forventning om, at det medfører færre udgifter samlet set. Der bliver i Aarhus Kommune arbejdet strategisk med denne form for investeringer både inden for de enkelte magistratsafdelinger og på tværs af magistratsafdelingerne. Illustrative eksempler på disse strategiske indsatser er:

- Lokale og fælles innovationspuljer
- Den velfærdsteknologiske udviklingspulje
- Investeringsmodeller i den forstand, som de defineres i nærværende principper og retningslinjer
- Andre former for investeringer, hvor der på et decentraliseret område flyttes rundt på ressourcer for at adressere en udfordring

Der kan for de decentraliserede sektorer være tale om investeringer inden for egen sektor eller investeringer i andre sektorer, der påvirker den givne sektors udgifter. Der kan ligeledes være tale om investeringer i anlæg, der har afledte effekter på driften (driftsfinansieret anlæg).

For de ikke-decentraliserede sektorer vil investeringer typisk have form af at ressourcer overføres fra en ikke-decentraliseret til en decentraliseret sektor med en klar forventning om, at denne ændring samlet set fører til færre ud-

BORGMESTERENS AFDELING

Aarhus Kommune

Budget og Planlægning
Rådhuset, Rådhuspladsen 2
8000 Aarhus C

Telefon: 89 40 20 00
Direkte telefon: 89 40 21 45

E-mail:
budget@ba.aarhus.dk
Direkte e-mail:
mrp@aarhus.dk
www.aarhus.dk

Sag: 14/002927-5
Sagsbehandler:
Marianne Pedersen/Alvaro Arriagada



gifter. Den resterende del af notatet omhandler udelukkende denne type af investeringer, som vil blive benævnt investeringsmodeller.

17. marts 2017
Side 2 af 12

1. Indledning

Det grundlæggende princip i investeringsmodeller er, at en investering i en øget indsats giver et afkast i form af mindreudgifter/merindtægter på et ikke-decentraliseret område, der er lig med eller større end investeringen. På den måde er byrådet enige om, at investeringsmodeller kan bidrage til at skabe et større samlet råderum i økonomien.

Dette notat opstiller en fælles ramme for brugen af investeringsmodeller, så der er enighed om, hvornår investeringsmodeller er et virksomt redskab i økonomistyringen. Herefter vil igangsættelse af investeringsmodeller være en mulighed i alle dele af Aarhus Kommune, hvis de krav, der opstilles i notatet kan opfyldes. Og hvis byrådet ønsker det.

2. Økonomisk politik om investeringsmodeller

Med vedtagelsen af Økonomisk Politik for Aarhus Kommune i oktober 2014 blev der fastsat nogle overordnede retningslinjer for brugen af investeringsmodeller. Der fremgår heraf følgende:

Byrådet kan vedtage investeringsmodeller. Herved gives bevilling til at afholde udgifter på ét område, som modsvares af forventede besparelser på andre (typisk ikke-decentraliserede) udgiftsområder eller på et senere tidspunkt. Investeringsmodeller kan - hvis de lykkes - bidrage til at skabe et større samlet råderum.

Byrådet ønsker en proaktiv anvendelse af investeringsmodeller ud fra følgende principper:

- Det skal sikres, at den udgift, der foreslås finansieret ved en investeringsmodel, ligger ud over det, som rettelig kan finansieres inden for det almindelige budget.
- Der skal foreligge en faglig velbegrundet vurdering af, at investeringsmodellen fører til økonomiske gevinster, der som minimum kan finansiere udgifterne ved investeringsmodellen (business case).
- Der gennemføres en systematisk (årlig) opfølgning på, om de forventede effekter opnås.
- Effekterne af investeringsmodeller budgetteres forsigtigt. Udgangspunktet er, at der kun budgetteres med en gevinst, der svarer til investeringen, selvom den forventede gevinst er større. Men ud fra en konkret vurdering vil byrådet kunne fravige dette princip.



Det sidste princip indebærer, at der ikke forlods tilvejebringes et råderum udover selve finansieringen af indsatsen, når en investeringsmodel igangsættes. Hvis investeringen viser sig virksom, og der dermed er en reel økonomisk gevinst, vil denne vise sig i efterfølgende regnskabsresultater og derefter blive en del af det generelle råderum, som fordeles efter politisk forhandling i eksempelvis budgetforlig.

17. marts 2017
Side 3 af 12

Råderum tilvejebragt via investeringsmodeller er ikke bundet til de områder eller sektorer, hvor investeringen er foretaget (de opstår på et ikke-decentraliseret område), og vil derfor kunne fordeles og anvendes efter almindelig politisk prioritering.

3. Beslutningsproces

Det er en politisk prioritering at iværksætte en investeringsmodel på et givent område. Da der er tale om byrådets bevilling af risikovillig kapital er det samtidig vigtigt, at der er et solidt beslutningsgrundlag koblet med gode muligheder for en tæt opfølgning på investeringerne. Beslutningsgrundlag, muligheder for opfølgning samt proces for opfølgning gennemgås i afsnit 4 vedrørende krav til fremtidige investeringsmodeller.

Der foretages en tæt opfølgning på udgiftsudviklingen på de ikke-decentraliserede sektorer i forbindelse med halvårsregnskabet. Opfølgningen indebærer også præsentation af tiltag til at styre udgiftsudviklingen, herunder nye investeringsmodeller eller udvidelse/forlængelse af eksisterende investeringsmodeller. Sådanne forslag om investeringsmodellerne kan præsenteres i forbindelse med halvårsregnskabet, men som udgangspunkt prioriteres de først politisk senere. Det vil eksempelvis kunne ske i forbindelse med budgetforlig, der tidsmæssigt falder kort efter aflæggelse af halvårsregnskabet.

Præsenteres mulige nye/udvidede investeringsmodeller i halvårsregnskabet med henblik på at blive politisk prioriterede i forbindelse med budgetforliget, kræver det at alle nødvendige informationer er tilvejebragt i præsentationen, og dermed at investeringsmodellen opfylder kravene i afsnit 4.

Sker der en politisk prioritering af en investeringsmodel i budgetforliget uden at der foreligger et grundlag, der opfylder kravene i afsnit 4, vil det være Borgmesterens Afdelings tilgang, at det anføres i budgetforliget, at udmøntningen af midler først sker, når der er tilvejebragt et solidt grundlag for opfølgning, jf. kravene i afsnit 4.

Investeringsmodeller kan også prioriteres politisk på andre tidspunkter af året, men det kræver i givet fald en særskilt indstilling til byrådet. Indstillingen skal beskrive, hvordan investeringsmodellen opfylder kravene i afsnit 4.



4. Krav til fremtidige investeringsmodeller

Investeringsmodeller er generelt anvendelige på områder, hvor der ved at anvende flere ressourcer i kombination med gentænkning af indsatserne eller udvikling af helt nye indsatser kan forventes bedre og mere effektive indsatser, som med det samme eller på sigt vil give sig udslag i mindredgifter eller merindtægter samlet set.

Investeringsmodeller vil ofte kunne anvendes på områder, hvor Aarhus Kommune via benchmarks m.v. med andre kommuner placerer sig dårligere, men hvor ekstra ressourcer forventes at medføre en forbedring.

Det kan også være relevant at inddrage forskningskompetencer, eksempelvis fra Aarhus Universitet. Der er gode erfaringer med forskningssamarbejde i flere magistratsafdelinger og forskningskompetencerne kan både anvendes til at identificere områder med forbedringspotentialer og til at assistere i design for eller gennemførelse af opfølgning og evaluering. Via forskergodkendelser mv. har forskere ofte adgang til data, der kan styrke det datagrundlag som Aarhus Kommune selv besidder eller kan opbygge.

For at sikre, at investeringsmodeller kun anvendes, når der er gode grunde til det, er det vigtigt at der tages udgangspunkt i nedenstående 4 elementer, når mulige investeringsmodeller udtænkes, udarbejdes og godkendes.

- A. Problemidentifikation og et kig på de nuværende ressourcer
- B. Forandringsteori og økonomisk business case
- C. Kontrolgrupper og fagligt måltal
- D. Investeringsmodeller og almindelig drift

4A. Problemidentifikation og et kig på de nuværende ressourcer

Forud for et initiativ med investeringsmodeller er det vigtigt at få identificeret et konkret problemområde, hvor effekten af den nuværende indsats kan forbedres. Dette tilvejebringes så vidt muligt via eksempelvis nøgletal eller benchmarks med andre (sammenlignelige) kommuner eller med udgangspunkt i udgiftsudviklingen på konkrete områder. Formålet er, at der dannes et så godt beslutningsgrundlag som muligt for den samlede politiske vurdering af behovet for og den mulige virkning af investeringsmodellerne.

Det er i forslaget om investeringsmodeller væsentligt at beskrive, om initiativet har baggrund i erfaringsgrundlag fra andre kommuner, om der er relevant forskning, som peger på fordele ved at løse opgaver eller anvende ressourcer på en anden måde, eller om det er ændringer i lovgivningen, som giver anledning til nytænkning. Dermed er det også vigtigt at anføre, hvis forslaget alene skyldes et ønske om at forbedre en effekt, og at indsatsen skal ses som et forsøg.

17. marts 2017

Side 4 af 12



Det er samtidig væsentligt at overveje, hvordan magistratsafdelingens nuværende ressourcesituation er (på tværs af sektorer) - og om det via omprioriteringer og innovation er muligt selv at finansiere et initiativ via de eksisterende ressourcer. Det vil særligt være relevant, når den påtænkte investering er lille sammenlignet med de samlede budgetter for magistratsafdelingens decentraliserede sektorer.

17. marts 2017
Side 5 af 12

Det er dog samtidig vigtigt at være opmærksom på, at nogle decentraliseringsordninger ikke kun går fra byrådet til en magistratsafdeling, men også fordeler ressourcerne længere ud på institutionsniveau. I disse tilfælde er det ikke tilstrækkeligt kun at se på størrelsen af den samlede decentraliserede sektor – frihedsgraderne i ressourceanvendelsen skal også tages i betragtning.

Er det ikke muligt at finde finansieringen i de decentraliserede sektorer, eller kan der kun findes en del af finansieringen, bør det forklares og begrundes, hvorfor der er brug for overførsel af ressourcer fra det ikke-decentraliserede område. Det skal også fremgå, hvordan de eventuelle ekstra ressourcer kommer til at hænge godt sammen med de nuværende ressourcer, der bruges til samme formål. Generelt er det vigtigt at belyse, at det hidtidige resourceforbrug tænkes sammen med eventuelle ekstra ressourcer, så effekten af forskellige initiativer og indsatser inden for samme område ikke hæmmes af andre (og eventuelt modsatrettede) indsatser.

4B. Forandringsteori og økonomisk business case

For at der kan igangsættes en investeringsmodel, skal der herefter foreligge en forandringsteori samt en velbeskrevet business case.

Forandringsteori

Forandringsteorien er en intuitiv forståelse af, at der eksisterer en logisk sammenhæng mellem en indsats og en forventet effekt. Forandringsteorien er i bedste fald knyttet op på forskningsmæssig evidens, men det er næppe muligt i alle tilfælde - da må forandringsteorien knyttes op på fx lovgivningens (økonomiske) incitamenter eller konkrete erfaringer fra (andre kommuners) praksis.

Indsats X → Effekt Y

BDO fremhæver i sin fokusrevision, at det i forslaget om investeringsmodeller bør laves en grundig beskrivelse af, hvilke *konkrete* aktiviteter, der forventes at være med til at sikre den overordnede forandring som følge af investeringsmodellen.

Det centrale i en god forandringsteori er ikke alene at skabe så meget klarhed som muligt i forholdet mellem indsats og forventet effekt, men også at kortlægge og beskrive alle relevante mellemkommende forhold, som kan have betydning for, om den pågældende indsats i større eller mindre grad fører til den forventede effekt. De mellemkommende forhold vil være forskel-



lige på tværs af område og indsats, men typiske eksempler er samfundskonjunkturer, sundhedsudvikling, lovgivning, andre indsatser på samme/andre områder, opgaveløsning andre steder i kommunen, andre kommuner, region, stat mv.

17. marts 2017
Side 6 af 12

Business case

I *business casen* foretages på baggrund af forandringsteorien en dimensionering af den ønskede indsats, og der sættes derfor konkret økonomi og effekt på forandringsteorien.

I business casen skal der være meget tydelige forudsætninger vedrørende pris, mængde og forudsat effekt, og usikkerhederne skal tydeligt beskrives.

Der skal samtidig være mulighed for at dimensionere indsatsen forskelligt, så det i høj grad bliver muligt at vurdere ikke alene om investeringsmodellen er en god idé, men også i hvilket omfang den som udgangspunkt skal implementeres. Det giver bedre mulighed for at afprøve en investeringsmodel med usikkerheder omkring indsats og/eller effekt, hvis den kan igangsættes fra et mindre udgangspunkt (og dermed en mindre investering).

Overordnet set er investeringsmodeller et udtryk for, at byrådet stiller risikovillig kapital til rådighed for investeringer, som der er stor tiltro til vil give den forventede virkning. Der vil dog altid være varierende grader af sandsynlighed for, at investeringsmodeller giver den forventede effekt. Det konkrete tilfælde må afgøre, hvad der er tilstrækkeligt, men som hovedregel skal der være evidens eller stor logisk sandsynlighed for, at de økonomiske effekter vil komme. Mere risikable og usikre investeringsmodeller vil typisk blive udført i mindre skala (fx startende som et pilotprojekt) end "sikre" og evidensbaserede investeringsmodeller.

Jo længere tidshorisont, en investeringsmodel har, før der forventes økonomisk balance, jo mere risikabel må investeringsmodellen antages at være. Som udgangspunkt vil en investeringsmodel som minimum skulle balancere økonomisk i en 4-årig budgetperiode, men der kan være tilfælde, hvor en investeringsmodel, der i øvrigt lever op til kriterierne for en investeringsmodel ført balancerer på et senere tidspunkt. I disse tilfælde kan byrådet efter konkret beslutning vælge at korrigere i måltallet for finansiel egenkapital (som ved driftsfinansierede anlæg), som udlignes over de kommende år. Et alternativ hertil er, at byrådet tilfører regulært budget til området i de første år, og at indsatsen først behandles som en investeringsmode i det øjeblik, der forventes balance i en given budgetperiode.

Derudover er det afgørende, at usikkerhederne i business casen, herunder særligt usikkerhed omkring estimer for økonomi og effekt, beskrives uddy-



bende, så det er muligt at tage kvalificerede beslutninger, når der er tale om usikkerheder ved investeringen.

17. marts 2017
Side 7 af 12

Det skal i den enkelte business case overvejes, hvornår det giver mening at påbegynde opfølgning på modellen med henblik på at sandsynliggøre en effekt på henholdsvis kort og lang sigt, da der typisk vil være tale om en indfasningsperiode, der er forskellig fra indsats til indsats. Denne beskrivelse af den fremtidige opfølgning vil danne baggrund for den faktiske opfølgning på investeringsmodellen, herunder vurderingen af de enkelte investeringsmodellers fortsatte eksistens.

4C. Kontrolgrupper, fagligt måltal og dokumentation

Netop fordi der grundlæggende er tale om risikovillig kapital er det særligt vigtigt med en tæt opfølgning på investeringen og de forudsatte gevinster.

Det afgørende element i opfølgningen udgøres af et solidt *sammenligningsgrundlag*, der gør det muligt at vurdere indsatsens virkninger, herunder om det er relevant at forstærke, nedtone eller helt fjerne indsatsen.

Indsats- og kontrolgrupper

Det stærkest mulige sammenligningsgrundlag kan etableres i de tilfælde, hvor det er muligt at danne *indsats- og kontrolgrupper*. Udgangspunktet for investeringsmodellerne vil således være, at der arbejdes med indsats- og kontrolgrupper, og at det begrundes, hvis det *ikke* vurderes muligt eller hensigtsmæssigt at udforme investeringsmodellen med disse grupper.

En indsatsgruppe er den gruppe af borgere, der får den ekstra indsats i medfør af investeringen. Ved at lade en anden gruppe borgere fortsætte med den sædvanlige indsats, bliver det muligt meget præcist at estimere den reelle effekt af investeringen, når de to grupper sammenlignes. Hvis indsatsen derimod gives til alle relevante borgere på samme tid, bliver det vanskeligere at udskille den reelle effekt af investeringen, da der typisk samtidig vil være effekter af konjunkturer og andre forhold, som ikke kan isoleres.

I mange tilfælde vil det være vanskeligt at arbejde med en idealtypisk kontrolgruppe - enten fordi det ikke er muligt at give den sædvanlige indsats i en omorganisering af opgaveløsningen, eller fordi den gruppe, man giver indsatsen, ikke præcist svarer til kontrolgruppen.

I disse tilfælde vil det stadig være værdifuldt at arbejde med 'tilpassede' kontrolgrupper, hvor det tydeligt beskrives, hvad der er forskellene mellem indsatsen til indsatsgruppen, den sædvanlige indsats og indsatsen til kontrolgruppen. Derudover skal der være tydelige beskrivelser af de forskellige grupper, der modtager de forskellige indsatser, og hvilke forventninger, der er til effekter på tværs af indsatser og grupper.



Faglige målsætninger

Der vil være tilfælde, hvor selv en 'tilpasset' kontrolgruppe ikke er mulig eller hensigtsmæssig. Det vil eksempelvis kunne være tilfældet, hvis målgrupperne er meget små, opgaveløsningen organiseret et mindre sted/hos få medarbejdere, eller hvis virkningen af investeringen er så stor og åbenlys, at det ikke giver mening kun at udbrede den til en mindre del af målgruppen.

I disse tilfælde, men også i tilfælde hvor en klar forandringsteori understøtter en sammenhæng mellem ydelse og effekt, men hvor effekten ikke så éntydigt kan måles, vil der skulle udarbejdes *faglige målsætninger* i form af målepunkter. Målbare målsætninger for investeringsmodellerne muliggør således en grundig opfølgning og evaluering af modellerne - særligt er det væsentligt med angivelse af et *produktionsmål*, som svarer til det antal, der forventes at skulle til for at sikre realiseringen af den budgetterede besparelse. Med et fagligt måltal sikres en valid måde at foretage opfølgning på, idet det - alt afhængigt af område - kan være meget vanskeligt at dokumentere investeringsmodellens forventede økonomiske effekt, hvis der ikke er kontrolgrupper at sammenligne med. Det skyldes, at "verden ikke står stille", og at områder omfattet af investeringsmodeller ikke alene påvirkes af politiske valg, men fx også af ændrede konjunkturer, ændret lovgivning samt ændrede forhold andre steder i kommunen eller regionen.

Der kan være mange forklaringer på, hvorfor en forventet økonomisk effekt opstår eller ikke opstår. Ledsages en investeringsmodel af et fagligt måltal, der er enighed om, vil opfyldelsen af dette kunne sandsynliggøre, at investeringsmodellen - alt andet lige - har haft den forventede effekt.

Dokumentationsstrategi

I beskrivelsen af en investeringsmodel bør det klart fremgå, hvordan effekterne af modellen kan dokumenteres. Det skal fremgå, hvilke data, der er nødvendige for dokumentationen samt hvilke it-systemer og hvilke datakilder, der kan levere dem. Dokumentationsstrategien bør være realistisk i forhold til de tilgængelige muligheder i kommunens it-systemer og om muligt bør beskrivelsen indeholde en "Plan B", så der så vidt muligt undgås situationer, hvor udfordringer med it-systemer giver problemer med data og udfordringer for opfølgningen.

4D. Investeringsmodeller og almindelig drift.

Investeringsmodeller bør betragtes som noget andet end almindelig drift. På de enkelte driftsområder foretages der løbende en række investeringer/initiativer med henblik på at få den bedst mulige effekt ud af den service, der leveres til borgerne. I disse tilfælde er der ikke tale om egentlige investeringsmodeller, som de er defineret i dette notat. Disse initiativer betragtes



derimod som en del af den nødvendige (innovative) opgaveløsning og de-centrale ressourcprioritering.

17. marts 2017
Side 9 af 12

Byrådsvedtagne investeringsmodeller har generelt et større politisk fokus end almindelige resultater i driften, og de lægger administrativt beslag på ressourcer som følge af bl.a. kravet om opfølgning og dokumentation af effekt. Som følge heraf skal de forventede gevinster ved investeringsmodeller derfor som absolut minimum kunne modsvare disse overhead-udgifter.

På grund af det ekstra ressourceforbrug kan det være værd at overveje, om det i virkeligheden giver større mening helt eller delvist at decentralisere et ikke-decentraliseret område, hvor der forventes en økonomisk effekt af en forstærket indsats, frem for at udarbejde en investeringsmodel. Overvejelsen er mest relevant på områder, der enten er relativt små eller hvor en stor del af den samlede opgaveløsning er finansieret via investeringsmodeller.

5. Efter vedtagelsen af investeringsmodeller

Hvis investeringsmodellen vedtages af byrådet, vil de økonomiske forventninger fra business casen blive indarbejdet i budgettet både i forhold til investeringen samt - som udgangspunkt - en konservativ vurdering af de forventede mindreudgifter svarende til investeringen, jf. økonomisk politik.

Investeringen indarbejdes i budgettet på baggrund af business casen - og de forventede mindreudgifter indarbejdes, så de svarer til investeringen.
--

Eventuelle *faktiske* mindreudgifter, der er større end det niveau, som er indarbejdet i budgettet, vil herefter medvirke til at konsolidere kommunens økonomi, da der er tale om ikke-decentraliserede udgifter. Er mindreudgifterne større end budgetteret, vil det skabe et økonomisk råderum til fremtidig politisk prioritering, men altså først på det tidspunkt, hvor mindreudgifterne konkret opstår.

5A. Opfølgning

Der følges op på investeringsmodeller over for byrådet én gang årligt i forbindelse med regnskabet, og derudover afgives en aktuel status i forbindelse med halvårsregnskabet.

Ved halvårsregnskabet gives en kort status på, om der forventes målopfyldelse i det pågældende år. Dette gøres ved at vurdere den hidtil realiserede "produktion" i forhold til det faglige måltal. Desuden oplyses om eventuelle udfordringer, ændringer i lovgivning m.v., som kan påvirke målopfyldelsen.

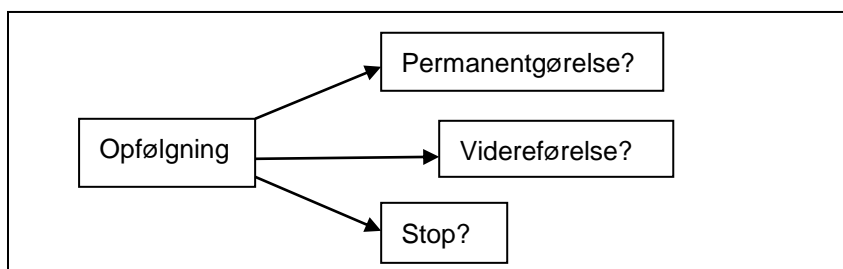


Opfølgningen ved regnskabet skal dels indeholde en redegørelse for den økonomiske og faglige målopfyldelse (herunder en sammenhæng til eventuelt ændret lovgivning, konjunkturer mv.), dels en anbefaling til investeringsmodellens fremtid, jf. nedenfor. Som en del af redegørelsen for målopfyldelse skal der eksplicit tages stilling, om den realiserede målopfyldelse giver anledning til at justere målsætningerne.

17. marts 2017
Side 10 af 12

Når der foretages en opgørelse af den økonomiske målopfyldelse, er det relevant at oplyse om eventuelle afledte økonomiske effekter, men disse bør i udgangspunktet ikke medtages som en del af investeringsmodellens målopfyldelse, der tager udgangspunkt i den oprindelige business case.

Det er i de enkelte business cases anført, hvornår det giver mening at påbegynde opfølgning på modellen med henblik på at sandsynliggøre en effekt. Hvis den forventede effekt ikke viser sig på dette tidspunkt, stoppes investeringsmodellen.



Hvis investeringsmodellen over en årrække (fx 5 år) omvendt giver en god effekt - som forventes at kunne fortsætte fremover - bør det overvejes, om investeringsmodellen kan permanentgøres. Et alternativ hertil kan være helt eller delvist at decentralisere det område, hvor der er en succesfuld investeringsmodel - da vil yderligere gevinster fra en fortsat investering tilfalde den pågældende magistratsafdelings decentraliserede område.

Opfølgningen på investeringsmodeller (gamle såvel som nye og på tværs af magistratsafdelinger) vil fremover ske som en samlet afrapportering til byrådet i en selvstændig indstilling og med et kort resumé i årsberetningen. Den samlede afrapportering udarbejdes af Borgmesterens Afdeling på baggrund af afdelingernes egne opfølgninger. Opfølgningen på modellerne samles for at sætte større fokus på effekterne af dem i det omfattende regnskabsmateriale - og for at byrådet i højere grad har mulighed for at vurdere effekterne af investeringsmodellerne overfor hinanden.

5B. Investeringsmodeller og besparelser

Der bør generelt være opmærksomhed på, at der ikke foretages besparelser i form af at anvende midler bevilget til investeringsmodeller som indfrielse af besparelseskraav eller ved at sænke serviceniveauet på områder, der kan



påvirke en investeringsmodels mulighed for at opnå de forudsatte effekter. Ved igangsættelse af en investeringsmodel har byrådet vedtaget et service-niveau med en fastsat økonomi på et specifikt og konkret driftsområde, som derfor ikke bør omfattes af besparelser.

17. marts 2017
Side 11 af 12

Ligeledes bør der være opmærksomhed på, at funktioner, der tidligere har indgået i kommunale sparerunder, og som derfor er "forsvundet", ikke fremover genoprettes via en investeringsmodel. Viser det sig, at funktioner, der er sparet væk, er vigtige for magistratsafdelingens eller hele kommunens virke og økonomi, forudsættes det, at den enkelte magistratsafdeling prioriterer området inden for egen ramme og i stedet finder besparelsen et andet sted.



Appendiks: Oversigt over eksisterende investeringsmodeller

Byrådet har hidtil vedtaget at igangsætte i alt 12 investeringsmodeller. Den ene - sygedagpengeopfølgning - er dog permanentgjort i forbindelse med regnskab 2014. Der er derfor i dag i alt 11 investeringsmodeller i Aarhus Kommune, jf. tabellen nedenfor. To modeller - forebyggelige indlæggelser og korrekt cpr.-registrering - permanentgøres ved regnskab 2016.

17. marts 2017
Side 12 af 12

Tabel 1. Investeringsmodeller i Aarhus Kommune ¹

Område	Afdeling	Ikrafttrædelse	Investering
Etablering af midlertidige fleksjobs	MSB	Budget 2013	2 mio. kr. årligt (+ 18,9 mio. kr. til kursus-pulje)
Jobrotation	MSB	Budget 2013 og 2015	5,2 mio. kr. årligt
Dimittend-ledighed (AC og professionsbachelorer)	MSB	Budget 2013, 2014 og 2017	12 mio. kr. årligt
Forebyggelige indlæggelser	MSO	Budget 2014	7 mio. kr. årligt
Korrekt cpr.-registrering på det sociale område	MSB	Budget 2014 og 2015	1 mio. kr. årligt
Virksomhedssamarbejdet	MSB	Budget 2015 og 2017	15 mio. kr. årligt
Virksomhedsskoler og ungeindsats	MSB	Budget 2015	8 mio. kr. årligt
JobFørst (integration)	MSB	Budget 2016	10,8 mio. kr. årligt
Vederlagsfri fysioterapi	MSO	Budget 2016	2,75 mio. kr. i 3 år
Fra ufaglært til faglært	MSB	Budget 2017	3,1 mio. kr. årligt
Sundhedsområdet	MSO/MBU	Budget 2017	12,5 mio. kr. årligt fra 2018 (6 mio. kr. i 2017)

¹ Heri indgår Kontrolgruppen under Borgerservice ikke, da modellen er anderledes skruet sammen, og da der foretages en separat opfølgning herpå.