

Analyse af investeringscases i Allerød Kommune

Analysenotat

April 2021



Analyse af investeringscases i Allerød Kommune

April 2021

Direktør og partner
Jakob Kjeldgaard Paaske
jpp@marselisborg.org

Chefkonsulent
Jakob Meier
jme@marselisborg.org

Marselisborg Consulting
Nørre allé 70f
8000 Aarhus C
www.marselisborg.org

Eftertryk med tydelig
kildeangivelse er tilladt



1: Indledning	3
1.1: Baggrund og formål med analysen	3
1.2: Analyseprocessen	3
1.3: Læsevejledning	4
2: Metodisk afsæt	4
2.1: Definition af investeringscases	5
2.2: Udvælgelseskriterier	5
2.3: Casekommuner	5
3: Allerød Kommunes investeringscases	6
3.1: Generelt om Allerød Kommunes investeringscases	6
3.2: Investerede kr. og effektiviseringer	8
3.3: Tematikker og opfølgning	13
4: Casekommunernes investeringscases	14
4.1: Generelt om casekommunernes investeringscases	14
4.2: Allerød Kommune og casekommunernes investeringscases	16
5: Perspektivering og læring	18
5.1: Terminologi og tilgang	18
5.2: Hvordan arbejder vi konkret med investeringscases?	19
6: Bilag	20
6.1: Bilag 1: Oversigt over Allerød Kommunes investeringscases	20
6.2: Bilag 2: Oversigt over casekommunernes investeringscases	20



1: Indledning

I efteråret 2020 indgik Allerød Kommune og Marselisborg Consulting aftale om et samarbejdsprojekt, der har til formål at skabe overblik og analysere Allerød Kommunes investeringscases i perioden 2016-2020 samt at indsamle viden fra sammenlignelige kommuner og opstille anbefalinger til fremtidige investeringscases.

I dette analysenotat gengives og uddybes resultaterne og indsigterne fra analysen, som de blev præsenteret på Økonomiudvalgsmødet i Allerød Kommune d. 9. februar 2021.

1.1: Baggrund og formål med analysen

Allerød Kommune har i en årrække gennemført en række effektiviseringer, som sammenlagt har indfriet et økonomisk potentiale på mere end 50 mio. kr., siden kommunens investeringsstrategi blev vedtaget i 2016.

Investeringsstrategien er en proces, hvor de forskellige områder i kommunen hvert år finder frem til nye interessante investeringscases. Spørgsmålet er dog nu, om man er nået til vejs ende med investeringerne, eller om der fortsat er potentiale for at indfri økonomiske gevinster gennem investeringsstrategien.

Derfor har Allerød Kommune ønsket en analyse med følgende tredelte formål:

- › At skabe overblik over Allerød Kommunes investeringscases og udarbejde en model for arbejdet med investeringscases fremadrettet
- › At indsamle viden om andre kommuners investeringscases
- › At udvælge og kvalificere fremtidige investeringscases i Allerød Kommune

For det første skal analysen bidrage med et overblik over Allerød Kommunes hidtidige investeringscases og på baggrund heraf bl.a. analysere, hvordan udgifter såvel som gevinster fordeler sig, og hvilket investeringsafkast investeringsstrategien har givet.

For det andet skal der som led i analysen indsamles viden om, hvilke investeringscases andre sammenlignelige kommuner har arbejdet med de seneste år.

Med afsæt i analysen af Allerød Kommunes investeringscases og inspiration fra de sammenlignelige kommuner opstilles og kvalificeres der som led i analysen forslag til fremtidige relevante investeringscases i Allerød Kommune.

1.2: Analyseprocessen

Analysen er udarbejdet gennem et løbende samarbejde mellem Allerød Kommune og Marselisborg Consulting, der startede op i november 2020. Analysen er udarbejdet i tre faser, der flugter med analysens tredelte formål, som beskrevet ovenfor:



- › Fase 1: Indsamling og analyse af hidtidige investeringscases i Allerød Kommune
- › Fase 2: Indsamling af viden om sammenlignelige kommuners investeringscases
- › Fase 3: Beskrivelse og kvalificering af fremtidige investeringscases i Allerød Kommune

I forbindelse med analysens første fase blev der udarbejdet en skabelon og vejledning for beskrivelse af investeringscases, der findes i et separat dokument, og som Allerød Kommune dernæst har beskrevet de udvalgte og relevante investeringscases ud fra (se afsnit 2.2 for uddybning af udvælgelseskriterier). Beskrivelserne har dannet baggrund for analysen af investeringscases i Allerød Kommune, herunder opgørelse af investeringsafkast og fordelingen af hhv. udgifter og gevinster.

Analysens anden fase foregik sideløbende med første fase, og heri blev der indsamlet viden om investeringscases og erfaringer fra fire andre kommuner (se afsnit 2.3 for beskrivelse af de udvalgte casekommuner). I indsamlingen var der særligt fokus på formålet og afkastet af kommunernes investeringscases.

Resultaterne og indsigterne fra analysens to første faser blev præsenteret på et Økonomiudvalgsmøde i Allerød Kommune d. 9. februar 2021. I nærværende dokument gengives og uddybes resultaterne fra oplægget for Økonomiudvalget.

Efter oplægget for Økonomiudvalget påbegyndtes arbejdet i fase 3 med at beskrive og kvalificere investeringscases, som der ses et potentiale i med at arbejde videre med i Allerød Kommune. Indsigterne fra analysens tredje fase og de udvalgte forslag til fremtidige investeringscases findes i et separat dokument og et beslutningsoplæg, der præsenteres for Økonomiudvalget i Allerød Kommune i løbet af sommeren 2021.

1.3: Læsevejledning

I afsnit 2 skitseres analysens metodiske afsæt, herunder definition og udvælgelseskriterier for såvel investeringscases som casekommuner. Derpå følger i afsnit 3 et overblik og analyse af Allerød Kommunes investeringscases. Casekommunernes investeringscases beskrives i afsnit 4. Afsluttende fremgår der af afsnit 5 en perspektivering og opsummering af centrale læringspunkter fra analysen. Bilagsmaterialet til analysen fremgår af afsnit 6, og er vedlagt analysenotatet.

2: Metodisk afsæt

I følgende afsnit beskrives det overordnede metodiske afsæt for arbejdet med og analysen af investeringscases i Allerød Kommune såvel som i casekommunerne. I afsnittet defineres først og fremmest, hvad vi forstår ved investeringscases, hvorefter udvælgelseskriterierne herfor præsenteres. Sidst oplistes de udvalgte casekommuner i analysen.



2.1: Definition af investeringscases

I analysen arbejdes der med en definition og forståelse af investeringscases som et konkret tiltag, der medfører en effektivisering, kvalificering eller justering af et kommunalt område, og som giver en økonomisk effektivisering uden en efterfølgende servicereduktion.

Mens denne definition har være styrende for indsamlingen og analysen af investeringscases i Allerød Kommune, er der dog i indsamlingen af investeringscases og tiltag fra casekommunerne taget udgangspunkt i kommunernes egen definition og forståelse heraf. Det betyder, at visse af de behandlede investeringscases og tiltag fra casekommunerne i højere grad defineres som servicereduktioner og lignende i Allerød Kommune.

I analysen behandles, vurderes og opgøres investeringscases ikke ud fra en streng økonomisk logik, men vurderingerne og opgørelserne bygger derimod i højere grad på kvalitative vurderinger og overordnede betragtninger af effekt og afkast.

2.2: Udvælgelseskriterier

I udvælgelsen af investeringscases er der taget udgangspunkt i en række udvælgelseskriterier for, hvilke investeringstiltag, der er relevante at se på, hvilket også har medvirket til, at en del investeringscases ikke indgår i analysen af investeringscases, da de ikke indfrier udvælgelseskriterierne for investeringscases.

De overordnede udvælgelseskriterier for analysen af investeringscases har været, at investeringscasen som udgangspunkt skal:

- › være igangsat i perioden 2016-2020
- › have et positivt afkast inden for en 2-årig periode fra igangsættelsen
- › give et afkast på mindst 0,5 mio. kr. årligt

I gennemgangen og udvælgelsen af investeringscases i Allerød Kommune og de udvalgte casekommuner har udvælgelseskriterierne udgjort et pejlemærke for relevansen af de respektive investeringscases. Ved tvivl er der dog foretaget en yderligere og individuel kvalitativ vurdering af, hvorvidt investeringscasen har været relevant og interessant, og om den trods manglende indfrielse af udvælgelseskriterierne alligevel skulle inddrages i det videre arbejde i analysen.

2.3: Casekommuner

Til brug i analysen er der udvalgt fire casekommuner, hvis investeringscases ligeledes er undersøgt med henblik på at give inspiration til Allerød Kommunes fremadrettede arbejde med investeringscases.



De fire casekommuner er udvalgt ud fra en betragtning om, at de har en størrelse, som er nogenlunde sammenlignelig med Allerød Kommunes størrelse, og de derudover har arbejdet ud fra en investeringstankegang de seneste år.

De udvalgte casekommuner er:

- › Odder Kommune
- › Nordfyns Kommune
- › Hørsholm Kommune
- › Ballerup Kommune

De fire udvalgte casekommuner har alle indvilget i et deltage i et *scopingmøde*, der har taget udgangspunkt i de investeringscases, som fremgår af deres budgetaftaler, og som i et tilstrækkeligt omfang indfrier de førnævnte udvælgelseskriterier for investeringscases. På mødet var fokus primært på at få uddybet og kvalificeret indholdet i investeringscasen, herunder centrale tiltag samt udgifter og afkast af investeringen.

3: Allerød Kommunes investeringscases

I afsnittet gennemgås Allerød Kommunes investeringscases, som er igangsat i perioden 2016-2020, og som ligeledes falder under de øvrige udvælgelseskriterier. Resultaterne afspejler de præsenterede resultater for Økonomiudvalget d. 9. februar 2021.

3.1: Generelt om Allerød Kommunes investeringscases

I afsnittet gives et overordnet overblik over Allerød Kommunes investeringscases, som er igangsat i perioden 2016-2020, herunder hvor mange investeringscases der er igangsat på hvert område.



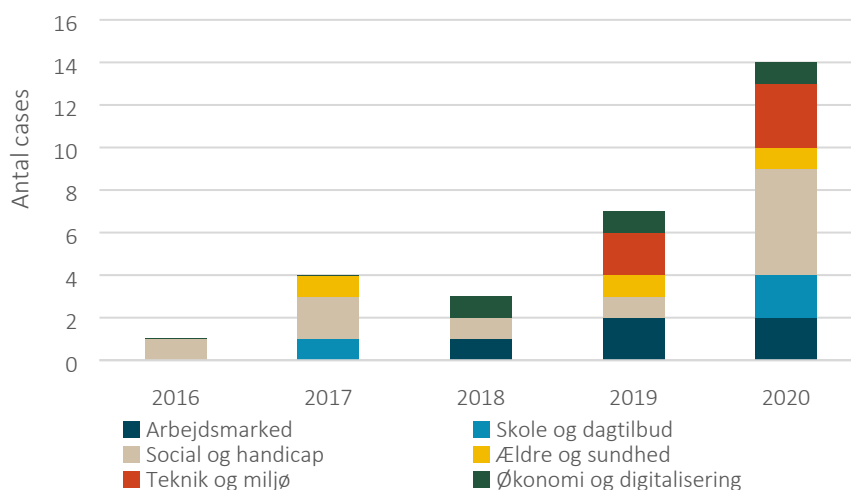
Figur 1: Oversigt over Allerød Kommunes investeringsstrategi



Note: Se bilag 1 for en samlet liste og beskrivelse af Allerød Kommunes investeringscases.

I figuren ovenfor præsenteres de overordnede resultater fra analysen af Allerød Kommunes investeringsstrategi og de tilhørende investeringscases i perioden 2016-2020. Samlet set er der i perioden igangsat 29 investeringscases, der tilsammen har medført investeringer for 25,0 mio. kr., og givet en bruttoeffektivisering på 61,8 mio. kr., hvilket har betydet en nettoeffektivisering på 36,7 mio. kr. i perioden 2016-2020. Det svarer til et samlet investeringsafkast på 2,47, hvilket betyder, at hver investeret kr. giver 2,47 kr. igen.

Figur 2: Årlig fordeling af antal investeringscases efter områder



Note: Grafen viser antallet af investeringscases pr. år fordelt efter områder i Allerød Kommune i 2016-2020.

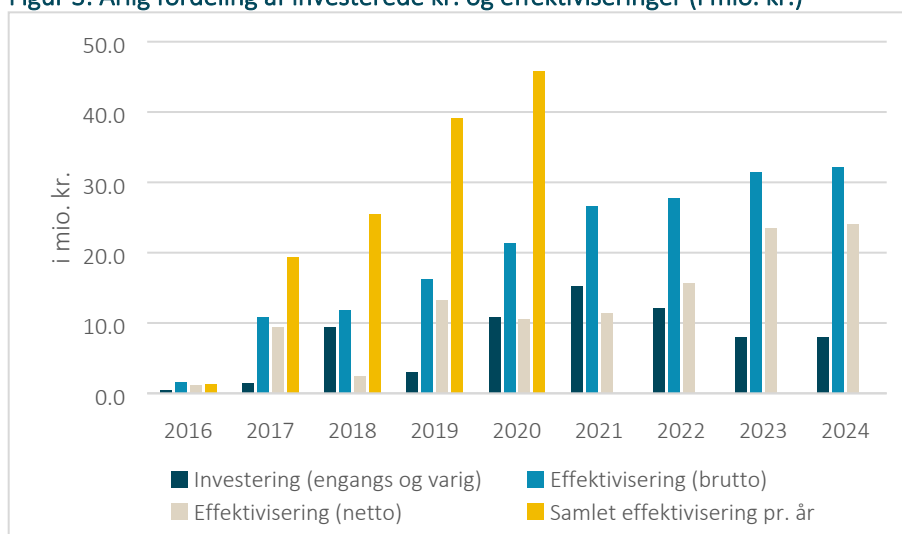
Af figur 2 fremgår det, at antallet af investeringscases er steget år for år i perioden 2016-2020. Mens der i de tre første år blev igangsat 8 investeringscases, blev der tilsvarende igangsat hhv. 7 og 14 investeringscases i 2019 og 2020.



3.2: Investerede kr. og effektiviseringer

I afsnittet gennemgås de investerede kr. og effektiviseringer, der er gældende for hver af de igangsatte cases i Allerød Kommune. I samme ombæring præsenteres det overordnede investeringsafkast, der forventes af investeringscases på de forskellige områder.

Figur 3: Årlig fordeling af investerede kr. og effektiviseringer (i mio. kr.)

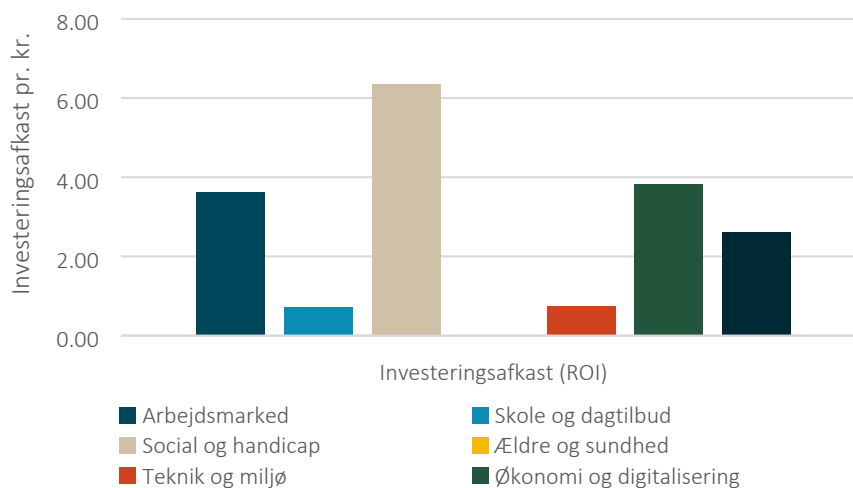


Note: Grafen viser den årlige fordeling af investerede kr. og effektiviseringer i kr. (brutto og netto) i Allerød Kommune i 2016-2024. Effektivisering pr. år viser den samlede investering i Allerød Kommune.

Vendes blikket med fordelingen af investerede kr. og effektiviseringer, som angives i figur 3, ses det, at mens antallet af investerede kr. svinger fra år til år, er brutto- såvel som nettoeffektiviseringen støt stigende. Det skyldes bl.a., at en del af de investerede kr. bruges i form af engangsinvesteringer, hvilket så også får betydning for størrelsen på nettoeffektiviseringen fra år til år, som varierer en smule, om end den stadig generelt er stigende i perioden 2016-2024. Til illustration er Allerød Kommunes årlige effektivisering siden begyndelsen af investeringsstrategien i 2016 indtegnet som gul bjælke i figuren. Holdes denne op mod nettoeffektiviseringen, fås et indblik i, hvor stor en del af effektiviseringen, der er realiseret gennem investeringer. Konkret er 36,7 mio. kr. af den samlede effektivisering således realiseret gennem investeringer i Allerød Kommune.



Figur 4: Forventet investeringsafkast pr. kr. i perioden 2016-2024



Note: Grafen viser det forventede investeringsafkast for hvert område i Allerød Kommune i 2016-2024. Investeringsafkast betegner, hvor mange gange igen man kan forvente at få hver kr., der investeres.

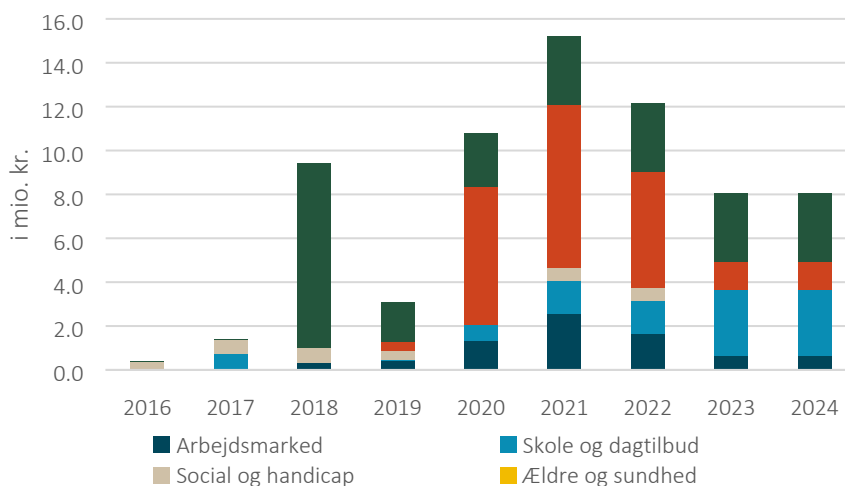
Ved at holde bruttoeffektiviseringen op imod antallet af investerede kr. fås en opgørelse af investeringsafkastet, dvs. hvor mange gange igen man kan forvente at få hver kr., der investeres som en del af investeringscasen. I figur 4 er det forventede investeringsafkast i perioden 2016-2024 for hvert område oplyst. Det fremgår således, at der på social- og handicapområdet, som både dækker børn, unge og voksne, forventes et samlet investeringsafkast på 6,34 på tværs af investeringscases på dette område. Modsat ses det, at der på skole- og dagtilbudsområdet samt teknik- og miljøområdet generelt er et lavere forventet investeringsafkast.

Der fremgår af figuren intet investeringsafkast for ældre- og sundhedsområdet, hvilket skyldes, at der ikke er forbundet investerede kr. med de angivne investeringscases på dette område, hvorfor det ikke er muligt at angive et investeringsafkast.

Dog er der siden præsentationen for Økonomiudvalget yderligere udarbejdet en beskrivelse af tiltagene 'Implementering af tidlig indsats-analysen' på social- og handicapområdet og 'Fremtidens rehabilitering' på ældre- og sundhedsområdet, der har et forventet investeringsafkast på hhv. 1,39 og 0,93 i perioden. Casebeskrivelserne af de to investeringscases kan findes i bilagsmaterialet.



Figur 5: Årlig fordeling af investerede kr. (i mio. kr.)



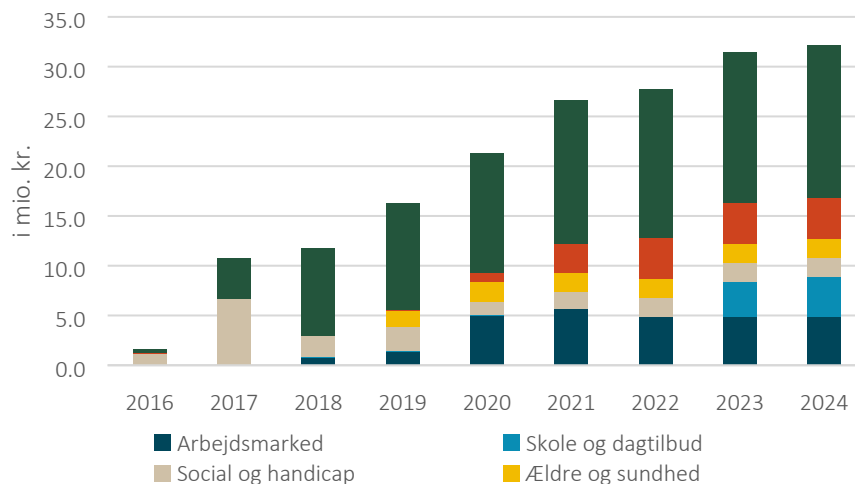
Note: Grafen viser den årlige fordeling af investerede kr.pr. område i Allerød Kommune i 2016-2024.

I figur 5 er de investerede kr. opdelt på områderne for perioden 2016-2024. Graferne vidner her om store forskelle i, hvor og hvornår der investeres kr. på de forskellige områder. De store udsving skyldes i vid udstrækning, at der er tale om engangsinvesteringer, mens de mere varige investeringer er af mindre økonomisk omfang. Det store udsving på økonomi- og digitaliseringsområdet i 2018 skyldes en engangsinvestering, der var forbundet med etablering af et IT-samarbejde, og herefter følger en løbende investering i etableringen af en digitaliseringsenhed i kommunen, der består af tre årsværk. Den løbende investering på teknik- og miljøområdet i perioden 2020-2022 skyldes primært løbende investeringer i bygningskomprimering vedr. bl.a. Lillerød Børnehus, Bøgelunden og Ravnholt.

Siden præsentationen for Økonomiudvalget er der som nævnt yderligere udarbejdet en beskrivelse af tiltagene 'Implementering af tidlig indsats-analysen' på social- og handicapområdet, hvormed der også er forbundet en større investering i perioden 2021-2024, samt 'Fremtidens rehabilitering' på ældre- og sundhedsområdet, som medfører en mindre investering i samme periode.



Figur 6: Årlig fordeling af bruttoeffektiviseringer (i mio. kr.)



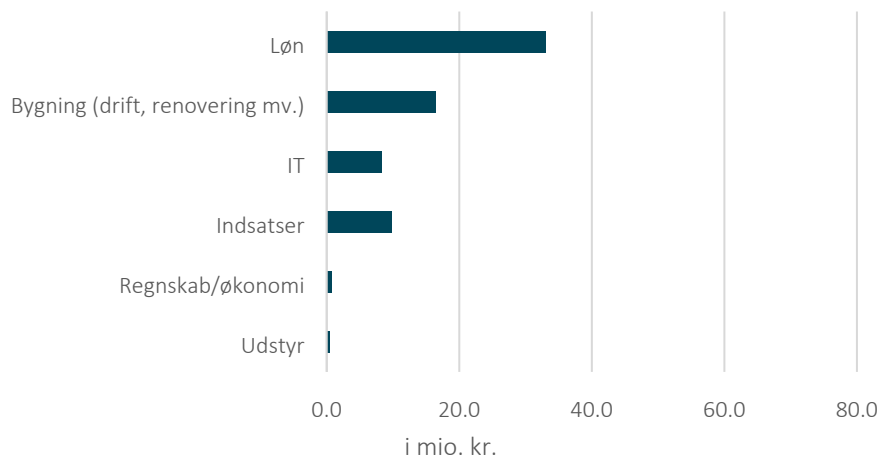
Note: Grafen viser den årlige fordeling af sparede kr. (brutto) pr. område i Allerød Kommune i 2016-2024.

Kigger man i stedet på, hvor effektiviseringerne (brutto) hentes, udgør effektiviseringer på økonomi- og digitaliseringsområdet generelt en stor andel af de samlede årlige effektiviseringer, hvilket mest af alt udgøres af Allerød Kommunes udbuds- og indkøbsstrategi, der blev besluttet af byrådet i 2017, og siden da har sat den overordnede politiske retning for Allerød kommunes håndtering af udbud, indkøb og kontraktstyring. Udover denne findes de sparede kr. jævnt fordelt på social- og handicapområdet, ældre- og sundhedsområdet, teknik- og miljøområdet samt arbejdsmarkedsområdet.

Siden præsentationen for Økonomiudvalget er der som nævnt yderligere udarbejdet en beskrivelse af tiltagene 'Implementering af tidlig indsats-analysen' på social- og handicapområdet, hvormed der er forbundet en effektivisering på sammenlagt 2,4 mio. kr. i perioden 2021-2024, samt 'Fremtidens rehabilitering' på ældre- og sundhedsområdet, som medfører status quo i samme periode.



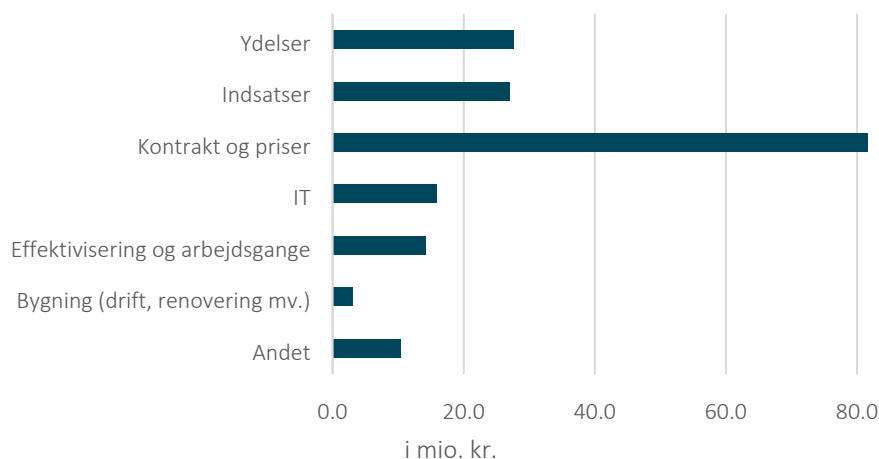
Figur 7: Specificering af investerede kr. (i mio. kr.)



Note: Grafen viser en specificeret fordeling af investerede kr. i Allerød Kommune i 2016-2024.

I figur 7 er de investerede kr. specificeret ud på en række overordnede kategorier for at illustrere, hvor investeringerne typisk foretages på tværs af investeringscases. Her ses det således, at de primære drivere af investeringerne er lønkroner og udgifter til bygningsdrift, -renovering mv. Derudover går en del af de investerede kr. også til IT og indsatser, mens der stort set ikke fremgår udgifter til regnskab/økonomi og indkøb af udstyr i de igangsatte investeringscases.

Figur 8: Specificering af effektiviseringer (i mio. kr.)



Note: Grafen viser en specificeret fordeling af sparede kr. (brutto) i Allerød Kommune i 2016-2024.

Vendes blikket derimod med de områder, hvor effektiviseringerne (brutto) falder, fremgår det af figur 8 tydeligt, at kontrakt og priser driver en stor del af de sparede kr. i de igangsatte investeringscases. Denne effektivisering er dog mest af alt drevet af Allerød Kommunes udbuds- og indkøbsstrategi, der blev besluttet af byrådet i 2017, og siden da har

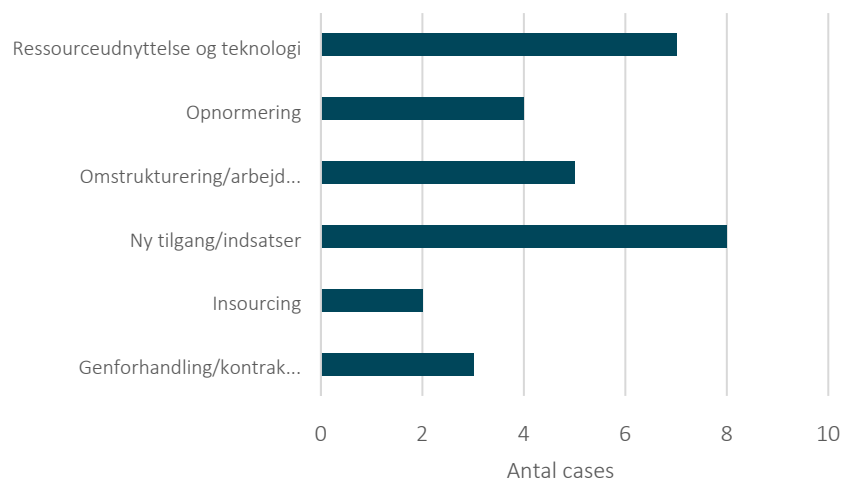


sat den overordnede politiske retning for Allerød kommunes håndtering af udbud, indkøb og kontraktstyring. Ser man bort fra denne effektivisering, er det typisk ifm. indsats og sociale ydelser, at man forventer at spare kr. gennem de igangsatte investeringscases.

3.3: Tematikker og opfølgning

I afsnittet gennemgås de tematikker, der overordnet er for hver af de iværksatte investeringscases i Allerød Kommune, og dernæst gives et kort indblik i, hvilken opfølgningssystematik der er gældende for de pågældende investeringscases.

Figur 9: Investeringernes tematikker

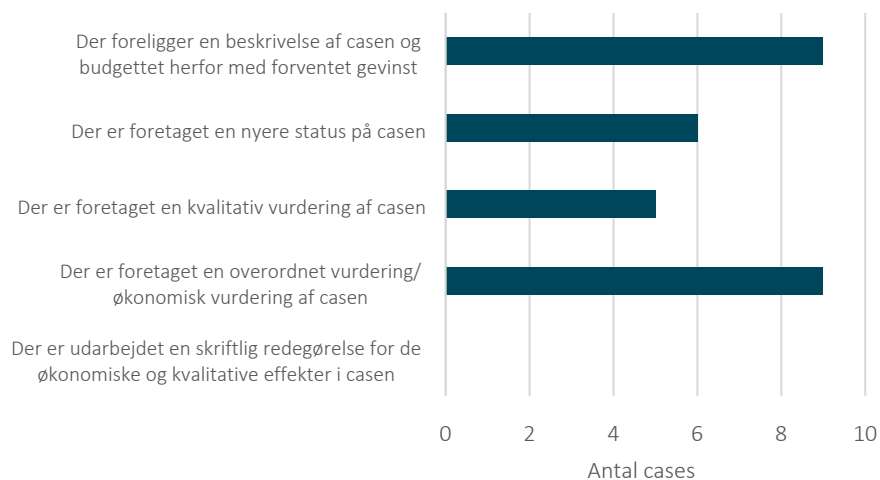


Note: Grafen viser en tematisk fordeling af de iværksatte investeringscases i Allerød Kommune.

I figur 9 vises en oversigt over de tematikker, som de forskellige investeringscases falder under. Det ses, at de hyppigste temaer for investeringer er ressourceudnyttelse og teknologi – f.eks. nye velfærdsteknologiske løsninger eller effektivisering på bygningsdrift – samt ny tilgang/indsatser – f.eks. omlægning af støtteindsatser eller etablering af nye sociale tilbud. Modsat er der færrest investeringer, der vedrører insourcing og genforhandling/kontraktstyring ifm. f.eks. indkøb af eksterne pladser eller forhandling af nye aftaler.



Figur 10: Opfølgningssystematik for investeringerne



Note: Grafen viser en opgørelse af, hvordan der er fulgt op på de iværksatte investeringscases i Allerød Kommune.

Generelt ses der en tendens til, at der er stor forskel på, hvordan der følges op på de forskellige investeringscases, som figur 10 viser. Figuren viser f.eks., at der for 9 investeringscases kun er udarbejdet en casebeskrivelse af investeringen, og efterfølgende er der ikke fulgt op herpå. For de resterende 20 investeringscases er der enten foretaget en status, kvalitativ vurdering en overordnet økonomisk vurdering af investeringscasen. For ingen af de igangsatte er der dog udarbejdet en særskilt skriftlig opfølgning og redegørelse for de økonomiske og kvalitative gevinster og effekter af casen.

4: Casekommunernes investeringscases

I afsnittet gennemgås casekommunernes tiltag og investeringscases, som er igangsat i perioden 2016-2020, og som falder under de øvrige udvælgelseskriterier. Resultaterne afspejler de præsenterede resultater for Økonomiudvalget d. 9. februar 2021.

4.1: Generelt om casekommunernes investeringscases

I afsnittet gives et overordnet overblik over casekommunernes investeringscases, som er igangsat i perioden 2016-2020, herunder hvor mange investeringscases der er igangsat fordelt på både kommuner og områder.

Som tidligere nævnt er der i indsamlingen af investeringscases og tiltag fra casekommunerne taget udgangspunkt i kommunernes egen definition og forståelse heraf.



Det betyder, at visse af de behandlede investeringscases og tiltag fra casekommunerne i højere grad defineres som servicereduktioner og lignende i Allerød Kommune.

Samtidig skal det også holdes for øje, at der i indsamlingen og opgørelsen af casekommunernes investeringer og tiltag ikke er taget højde for, om Allerød Kommune allerede har arbejdet med casekommunernes investeringer og tiltag – eller fravalgt at arbejde hermed grundet en vurdering af, at det ikke har været relevant i Allerød Kommune.

Figur 11: Oversigt over casekommunernes investeringer og tiltag

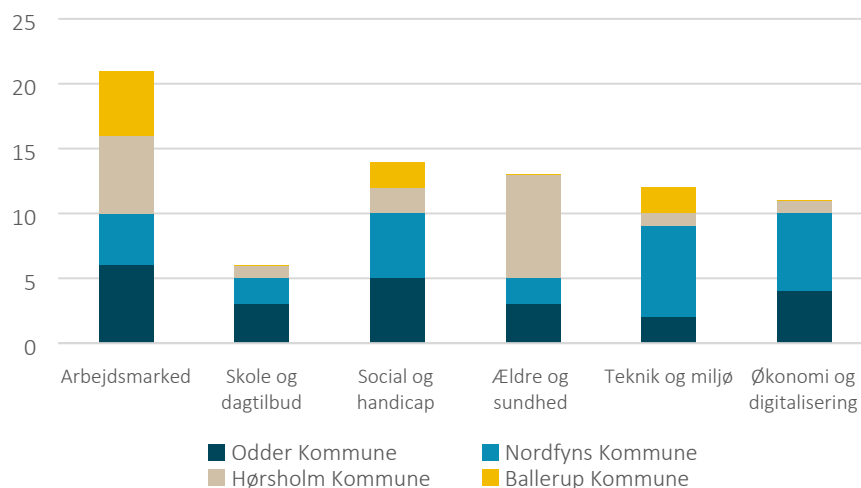


Note: Se bilag 2 for en samlet liste og beskrivelse af casekommunernes investeringscases.

I figuren ovenfor præsenteres de overordnede resultater fra analysen af casekommunernes tiltag og investeringscases i perioden 2016-2020. Samlet set har casekommunerne i perioden igangsat 77 casekommuner, som fordeler sig med 23 cases i Odder Kommune, 26 cases i Nordfyns Kommune, 19 cases i Hørsholm Kommune og 9 cases i Ballerup Kommune.



Figur 12: Fordeling af antal investeringer og tiltag efter områder



Note: Grafen viser antallet af investeringscases pr. område i casekommunerne i 2016-2020.

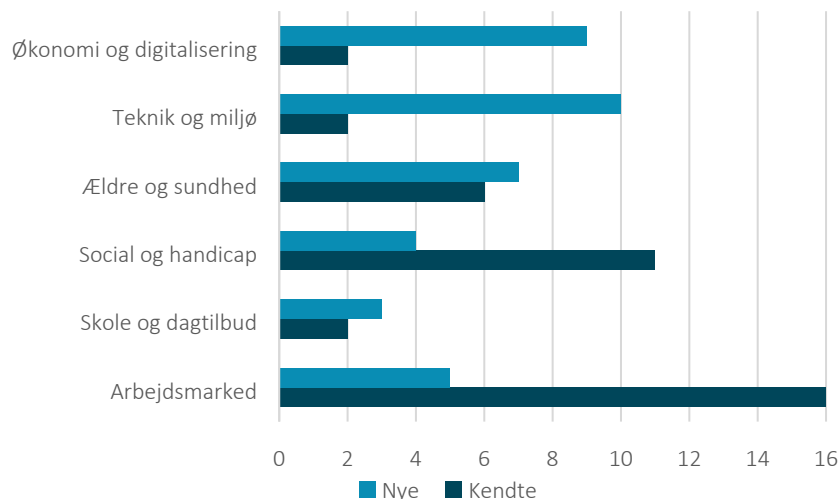
For casekommunerne er der en bred fordeling af investeringscases på de seks områder, som anført i figur 6. Der er dog generelt en overvægt af investeringscases på beskæftigelsesområdet, mens der er en ligelig fordeling af investeringscases på social- og handicapområdet, ældre- og sundhedsområdet, teknik- og miljøområdet og økonomi- og digitaliseringsområdet. Kun skole- og dagtilbudsområdet stikker ud på dette parameter som et område, hvor der generelt ses få investeringscases i casekommunerne.

4.2: Allerød Kommune og casekommunernes investeringscases

I afsnittet gives sammenholdes Allerød Kommunes investeringscases helt overordnet med casekommunernes investeringscases mhp. at give et overblik over sammenfaldet mellem igangsatte investeringscases i hhv. Allerød Kommune og casekommunerne, samt hvad det typiske forventede investeringsafkast er på arbejdsmarkedsområdet på tværs af kommunerne.



Figur 13: Oversigt over "kendte" og nye investeringscases



Note: Grafen viser oversigt over "kendte" investeringer i casekommunerne, som til en vis grad minder om eller berører samme område som Allerød Kommunes cases, samt nye/"ukendte" investeringer for Allerød Kommune.

I gennemgangen af investeringscases i Allerød Kommune såvel som i casekommunerne er det tydeligt, at der særligt på arbejdsmarkedsområdet og social- og handicapområdet er en del investeringscases, der er velkendte, hvilket figur 13 viser et overblik over. Således er der en del af de investeringscases, som casekommunerne har arbejdet med, som Allerød Kommune også har gennemført. Det er dog særligt på økonomi- og digitaliseringsområdet og teknik- og miljøområdet, hvor der er færre overlap mellem de investeringscases, som hhv. Allerød Kommune og casekommunerne har arbejdet med. Det er f.eks. i forbindelse med indkøb af nye former for velfærdsteknologi eller programmer. I figuren nedenfor oplystes en række af de investeringscases – og det tilhørende forventede investeringsafkast – som Allerød Kommune og casekommunerne har igangsat på beskæftigelsesområdet.

Figur 14: Eksempler på investeringsafkast inden for arbejdsmarked

Kommune	Case	Investeringsafkast
Allerød	Reduktion af gennemsnitlig varighed på sygedagpenge	3,3
Allerød	Styrket formidlingsindsats for ledige fleksjobbere	3,3
Allerød	Personlig jobformidling	2,8
Odder	Investering på beskæftigelsesområdet (jobparate)	3,8
Nordfyns	Kontanthjælp og ressourceforløb	1,2
Nordfyns	Langtidsledige	1,5
Nordfyns	Fortsættelse af investeringsstrategi på beskæftigelsesområdet	1,8
Hørsholm	Virksomhedskonsulent til opsøgende virksomhedskontakt	2,2
Hørsholm	Virksomhedskonsulent og sagsbehandler til aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere	1,7
Hørsholm	Omlægning af indsats for dagpenge og jobparate kontanthjælpsmodtagere med henblik på større effektskabelse	4,0
Hørsholm	Omlægning af indsats for en styrket effektskabelse for aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere	3,9
Hørsholm	Investering i indsats for en styrket effektskabelse for sygemeldte borgere	3,5



Note: Tabellen viser eksempler på investeringskastet på en række investeringscases i Allerød Kommune såvel som i casekommunerne.

Af figur 14 fremgår en række af de investeringscases, som Allerød Kommune og casekommunerne har igangsat på arbejdsmarkedsområdet, og som til en vis grad minder om hinanden. Det særlige at hæfte sig ved er, at det forventede investeringsafkast spænder mellem 1,2 og 4,0 med et gennemsnit på forventet investeringsafkast på 2,8. I det lys virker det umiddelbart til, at der er en generel ens tilgang og forventning til de oplyste investeringscases på arbejdsmarkedsområdet på tværs af Allerød Kommune og casekommunerne.

5: Perspektivering og læring

I det følgende afsnit oplyses en række af de opmærksomheds- og læringspunkter, som Allerød Kommune med fordel kan tage afsæt i fremadrettet ifm. arbejdet vedr. investeringscases. Afsnittets perspektivering og indsigter tager udgangspunkt i den viden, der løbende er indsamlet ifm. analysen af Allerød Kommunes arbejde og erfaringer med investeringscases såvel som casekommunernes erfaringer hermed.

Som supplement til Allerød Kommunes effektiviseringsstrategi og generelle arbejde med investeringscases er der desuden udarbejdet et tillæg til effektiviseringsstrategien, der omhandler Allerød Kommunes investeringstilgang. Dette findes i et separat dokument.

5.1: Terminologi og tilgang

For det første er der stor forskel på, hvilke termer man anvender i og om arbejdet med investeringer i hhv. Allerød Kommune og i casekommunerne, og derudover hvordan man forstår de forskellige termer. Det er bemærket, at der ikke altid skelnes mellem, hvornår noget f.eks. er en investering, og hvornår det er en effektivisering. I samme ombæring er det også set, at der anvendes begreber som kvalitetsforbedringer, budgetudvidelser, servicereduktioner mv., uden man nødvendigvis altid er lige klar over den konkrete betydning heraf. Det vidner derudover også om, at der mellem kommunerne kan være en forskellig forståelse af, hvornår noget er hhv. en investering, effektivisering og budgetreduktion. Det er således i analysen bemærket, at nogle tiltag kan ses som en investeringscase i én kommune, mens det kan ses som en servicereduktion i en anden kommune. Det er derfor vigtigt, at man i sit fremadrettede arbejde med investeringer er skarp og bevidst om, hvilke begreber man anvender, og hvornår og hvordan de anvendes.

For det andet har det vist sig, at der er stor forskel kommunerne imellem på, hvilken tilgang man har til arbejdet med investeringer. I visse kommuner italesættes det således, at det er vigtigt, at man har en eksperimenterende tilgang til investeringer generelt, da det at investere altid indebærer en risiko, og som derfor kræver en accept af, at man ikke altid lykkes med at indfri de forventede økonomiske gevinster, der ellers forventes af



investeringscases. Denne tilgang ses som en nødvendighed for at skabe det nødvendige frirum til løbende at optimere sin praksis gennem investeringer, da frygten for ikke at lykkes med investeringscasen og således stå til ansvar for manglende realisering af de økonomiske gevinster kan blokere for villigheden til at igangsætte investeringscases. Risikovilligheden – administrativt såvel som politisk – ses derfor også som en forudsætning for, at man kan arbejde med investeringscases og løbende udvikle herpå.

I forlængelse heraf er det for det tredje vigtigt, at man gør sig klart, hvorfor man i det givne tilfælde ønsker at investere – er det for at spare penge på sigt, øge kvaliteten af en given ydelse eller indsats, fastholde status quo, eller noget helt fjerde? Dette skal stå klart, før f.eks. man begynder at beskrive investeringscasen og indstille den til godkendelse, da det netop har stor betydning for, hvad der efterfølgende kræves af investeringen efter implementeringen ift. gevinster og resultater.

5.2: Hvordan arbejder vi konkret med investeringscases?

Generelt er der stor forskel på, hvordan Allerød Kommune og casekommunerne konkret arbejder med investeringscases. I mange kommuner ses det således, at hver administration eller område indstiller en række forslag til effektiviseringer og investeringscases ifm. det årlige budget. Det er dog vigtigt ifm. investeringscases, at der er en balance heraf, så man ikke blot kræver, at alle absolut skal indstille samme antal eller omfang af investeringscases, men man i stedet har en 'færre men bedre'-tilgang til arbejdet med investeringscases. Det skyldes, at der kan være stor forskel på, hvor meget man tidligere har arbejdet med investeringscases på de forskellige områder, og derfor også hvor stort et potentiale, der fortsat er forbundet med at investere på de forskellige områder.

Derudover er der også stor forskel på, hvordan man konkret beskriver og indstiller investeringscases til godkendelse. Det er således set, at beskrivelsen heraf er meget sparsom i en række af kommunerne, hvilket kan tyde på, at man i udviklingen af investeringscasen ikke har gjort sig de nødvendige overvejelser om f.eks. investeringscasens forandringsteori – forstået som, om man har gjort sig overvejelser om, hvilke tiltag der er nødvendige for at lykkedes med investeringscasen og hvordan. Jo mere skarp man er i beskrivelsen af investeringscasen, herunder nødvendige tiltag, forudsætninger og konkrete måltal, des større sandsynlighed er der for at lykkes med indfri de forventede gevinster af investeringscasen, da det præciserer, hvordan investeringscasen skal implementeres. I forlængelse heraf er det ligeledes vigtigt, at man i udarbejdelsen af investeringscasen også gør sig overvejelser om og beskriver, hvordan der skal følges op på investeringscasen gennem f.eks. løbende vurdering af implementeringen af nødvendige tiltag, indfrielsen af måltal eller realisering af forventede økonomiske gevinster. Det er vigtigt, da det bl.a. stiller krav og gør, at man løbende aktivt forholder sig til, hvor langt man er i implementeringen af investeringscasen, og hvad der fremadrettet kræves ifm. arbejdet.



6: Bilag

Der er vedlagt to bilag til analysenotat, som nedenfor oplistes.

6.1: **Bilag 1: Oversigt over Allerød Kommunes investeringscases**

Bilaget giver en oversigt over de 29 investeringscases, som Allerød Kommune har igangsat i perioden 2016-2020, og som indgår i analysen.

Bilaget er vedlagt som separat dokument.

6.2: **Bilag 2: Oversigt over casekommunernes investeringscases**

Bilaget giver en oversigt over de investeringscases og tiltag, som casekommunerne har igangsat i perioden 2016-2020, og som indgår i analysen.

Bilaget skal således ses som et bruttokatalog over, hvad casekommunerne har arbejdet med af investeringer og tiltag. Det skal dog holdes for øje, at der i opstillingen af casekommunernes investeringer og tiltag ikke tages højde for, om Allerød Kommune allerede har arbejdet med de oplyste investeringer og tiltag – eller fravalgt at arbejde hermed grundet en vurdering af, at det ikke har været relevant i Allerød Kommune.

Bilaget er vedlagt som separat dokument.

Aarhus

Marselisborg
Nørre Allé 70F, 2. sal
8000 Aarhus C
CVR. 30918053

København

Marselisborg
Hauser Plads 32, 3 th.
1127 København K
CVR. 30918053