



01-03-2016

**Til BUU**Sagsnr.  
2015-0284824**Bilag 2. Løsningsforslag til intern omstilling/investering**Dokumentnr.  
2015-0284824-2

Nedenfor fremgår samlet forslag til løsning af BUUs behov for intern omstilling/investering til budget 2017, der udgør i alt 32,9 mio. kr. i 2017 og Sagsbehandler 114 mio. kr. i alt. Forslagene fra 2018 og frem vil desuden kunne indgå som Katrine Madsen en del af udvalgets forvaltningsspecifikke effektiviseringer til næste års budget.

Forslagene udgør:

- To forslag (forslag 1-2) som er en reperiodisering af forslag, der tidligere er blevet godkendt i udvalget. Effektivisering udgør i alt 6,0 mio. kr. i 2017 og 39,5 mio. kr. i alt
- Syv nye effektiviseringsforslag (forslag 3-9). Effektivisering udgør i alt 26,9 mio. kr. i 2017 og 74,1 mio. kr. i alt

Nr.	Effektiviseringsforslag	2017	2018	2019	2020	Total
	<b>Tidligere års budgetforslag (stigende profiler) - reperiodiseret</b>					
1	Måltal for konkrete effektiviseringer på dagområdet	0	20	0	0	20
2	Måltal for konkrete effektiviseringer på skoleområdet	6	13,5	0	0	19,5
	<b>Tidligere års budgetforslag – i alt</b>	<b>6</b>	<b>33,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39,5</b>
	<b>Nye effektiviseringsforslag</b>					
	<b>Tværgående effektiviseringer</b>					
3	Administration - måltal	0	2,1	4,3	0	6,4
4	Omlægning af københavnermodel for integration	0	6,3	8,8	0	15,1
	<b>Dag- og fritidstilbud</b>					
5	Justering af klynge- og netværksstrukturen	15,8	7,4	6	1,1	30,3
6	Faldende dækningsgrader på fritidsområdet	5	5	0	0	10
	<b>Skole</b>					0
7	Bedre kapacitetsudnyttelse som følge af større enheder på skoleområdet	5	5	0	0	10
	<b>Special</b>					0
8	Mindredgift i afregning med Socialforvaltningen for dag- og døgnbehandling	1,1	1,2	0	0	2,3
	<b>Nye effektiviseringsforslag – i alt</b>	<b>26,9</b>	<b>27</b>	<b>19,1</b>	<b>1,1</b>	<b>74,1</b>
	<b>Løsningsforslag til intern omstilling/investering i alt</b>	<b>32,9</b>	<b>60,5</b>	<b>19,1</b>	<b>1,1</b>	<b>114</b>

## **Tidligere års budgetforslag (stigende profiler), der ønskes revideret**

### **1. Måltal for konkrete forslag på daginstitutionsområdet – 0,0 mio. kr. i 2017 / 20,0 mio. kr. i alt**

Det blev i udmøntningssagen for Budget 2016 vedtaget, at effektiviseringsforslaget om måltal for konkrete forslag på daginstitutionsområdet blev indfaset med 10 mio. kr. i 2016 (mod tidligere 20 mio. kr.) og med en samlet effekt på 30,2 mio. kr. i 2017.

Efter en inddragelsesproces med lederne udgjorde effektiviseringsforslaget tre elementer:

- Bedre planlægning af bemanning i ferieperioder for en samlet effekt på 8 mio. kr. i 2016 og stigende til 20-30 mio. kr. på lang sigt.
- Reducere i muligheden for minibusser ved merindskrivning med en samlet effekt på 1 mio. kr.
- Gennemgang af udvidet åbningstid for en samlet effekt på 1 mio. kr.

Børne- og Ungdomsforvaltningen foreslår, at den primære del af effektiviseringsforslaget vedrørende bedre planlægning af bemanning i ferieperioder udsættes til 2018, da det ikke på nuværende tidspunkt vurderes at være tilstrækkeligt gode værktøjer til at klyngerne kan indhente effektiviseringen.

Forvaltningen forudsatte ved vedtagelsen, at effektiviseringen kunne gennemføres ved, at institutionerne ikke afholdte yderligere lukkedage, men planlagde og afviklede aktiviteter sammen i klyngen eller netværket, så anvendelsen af personaleressourcerne blev optimeret. Det vurderes dog, at dette ikke giver klyngerne de bedste betingelser til at indhente besparelsen.

Det foreslås i stedet for frem mod budget 2018 afklaret hvilke andre værktøjer, der skal til for at kunne give klyngerne muligheden for at indhente effektiviseringen. Et af de primære værktøjer, som forvaltningen vil afklare med Ministeriet for Børn er, reglerne for lukning af institutionen i ferieperioder, samt hvilke krav der kan stilles til at forældrene afleverer deres barn på en alternativ adresse i ferieperioden, samt indmelder deres ferie i god tid, for at sikre en hensigtsmæssig planlægning i klyngen. Derudover giver det nye digitale system København Barn, en ny mulighed for at kunne trække repræsentative data for antallet af børn, der anvender dagtilbuddene i ferieperioden, hvorfor der kan udarbejdes en mere nøjagtig beregning, som forudsætning for besparelsen.

Selvejende institutioner i netværk vil blive ligestillet med effektiviseringerne uanset løsningen.

### **2. Måltal for konkrete effektiviseringer på skoleområdet – 6,0 mio. kr. i 2017 / 19,5 mio. kr. i alt**

Det blev i udmøntningssagen for Budget 2016 vedtaget, at effektiviseringsforslaget om måltal for konkrete effektiviseringer på skoleområdet blev indfaset med 4,3 mio. kr. i 2016 (mod tidligere 11,3 mio. kr.) og med en samlet effekt på 22,9 mio. kr. i 2017. Det foreslås, at der sker en reperiodisering af forslaget, så det først får fuldt effekt fra 2018.

Forvaltningen vurderer, at der er et økonomisk potentiale på op mod 40 mio. kr. som følge af højere klassekvotienter, der er muligt på grund af større skoler med flere spor. Dette beløb

tager dog ikke højde for de pædagogiske udfordringer og det ressourcetræk en større klassestørrelse samtidig kan betyde, hvorfor den samlede effekt af forslaget er reduceret. Der har været en decentral dialog med en gruppe af skoleledere og administrative ledere. De udtrykte, at større skoler og klasser skaber større muligheder for effektiv økonomistyring, men at det også er vigtigt tage højde for de udfordringer større klasser medfører.

Den nuværende bevillingstildelingsmodel for skolerne trådte i kraft i 2008. Året efter blev den justeret med bl.a. indførelse af garantibevilling for at sikre, at skoler med lav klassekvotient får tilstrækkelig stor bevilling til at kunne gennemføre undervisning i 1.-9. klasse med det kommunale minimumstimetal. Modellen blev også justeret med en forøgelse af bevillingen til undervisningspersonale for alle skoler uanset størrelse, der blev finansieret ved en reduktion af elevsatsen. Dermed blev der flyttet midler fra større skoler til mindre skoler. Ændringen i bevillingen blev foretaget, da modellen ramte de små skoler for hårdt.

Siden da er skolerne i gennemsnit vokset i størrelse. En større skole vil alt andet lige have større mulighed for en fornuftig klassedannelse, og klassekvotienten på fuldt udbyggede skoler er også vokset med ca. 3% over årene. Skolernes mulighed for en mere effektiv drift og mere bæredygtig økonomi er sket uden en tilsvarende reduktion af bevillingen.

Større klasser kan samtidig resultere i en række pædagogiske udfordringer og omkostninger. Med større klasser vil der i højere grad være behov for midler til holddannelse og tovoksenordning. Flere skoleledere nævner omkostningen ved undervisningsdifferentiering, der alt andet lige bliver større med flere elever med forskellige udfordringer og behov i klasserne. De påpeger, at den ekstra luft i økonomien ofte bliver brugt til inkluderende indsatser. Det skal bemærkes, at skolerne fik tilført midler til ressourcecentre og inklusionspædagoger i forbindelse med Specialreformen 2.0, og midlerne fra de tidligere gruppeordninger og enkeltintegration blev fordelt til skolerne fra skoleåret 2013/14. Det er midler skolerne fortsat får tildelt via elevsatserne.

## Nye effektiviseringsforslag

### Tværgående effektiviseringer

#### 3. Måltal for konkrete forslag for Administrationen – 0,0 mio. kr. i 2017 / 6,4 mio. kr. i alt

<b>Bevillingsområde</b>	Administration
<b>Effektiviseringstype</b>	Effektivisering af opgaveløsning mv.
<b>Effekt af forslaget</b>	Administrative opgaver skal løses på en anden måde eller helt bortfalde. Det vil medføre forandringer for de involverede medarbejdere. De konkrete forslag vil blive udformet med henblik på at børn og forældre berøres mindst muligt.
<b>Inddragelse</b>	MED-organisationen i HNG og områderne vil blive inddraget i udformningen af de konkrete forslag til realisering af måltallet.
<b>Investering</b>	Mulig investering afklares i videre forløb

<b>Tidligere beslutninger</b>	Der er allerede besluttet effektiviseringer for 2016-2020 for 15,0 mio. kr.
-------------------------------	---

Udgangspunktet for forslaget er, at administrationen skal bidrage med samme andel af de samlede forventede effektiviseringer i perioden 2016-2020 som den øvrige del af forvaltningen. Det svarer til et måltal i 2016 og 2017 på 1,5% og 2,5% årligt i 2018-20. Med et samlet administrationsbudget i 2016 på 292 mio. kr., svarer det til et måltal i perioden på 29,4 mio. kr. Der er allerede besluttet og implementeret besparelser for 15,0 mio. kr., og der resterer dermed konkrete forslag for 14,4 mio. kr. startende med 6,4 mio. kr. i 2018. Det vil blive vurderet i forslagene til budget 2018 om måltallet skal fortsættes i 2019-2020.

Der udarbejdes konkrete effektiviseringsforslag til opfyldelse af måltallet frem mod budget 2018 vedtagelsen. Der arbejdes sammen med Økonomiforvaltningen og Kultur- og Fritidsforvaltningen på en investeringscase, hvor HNG indrettes, så arealet pr. medarbejder kan begrænses. Derudover forventes det, at indførelsen af Kvantum vil give en mere effektiv opgaveløsning.

#### **4. Afvikling eller justering af indsatser under Københavnermodellen – 15,1 mio.kr. i alt**

<b>Bevillingsområde</b>	Integration/skole
<b>Effektiviseringstype</b>	Service-reduktion
<b>Effekt af forslaget</b>	En række indsatser under Københavnermodellen justeres eller afvikles, herunder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrationsvejledning</li> <li>• Fastholdelses- og tiltrækningsinitiativer, herunder 'Fortæl din skole'</li> <li>• 'Din tro min tro' og øvrige kulturtilbud</li> <li>• Kompetenceløft af lærerne og ledere</li> </ul> Derudover kan der ske en omprioritering af midler til nye indsatser med større effekt.
<b>Inddragelse</b>	Der er afholdt møde med repræsentanter for de faglige organisationer og forældreorganisationerne og udvalget er blevet præsenteret for deres bemærkninger.

På baggrund af budget 11 vedtog udvalget Københavnermodel 2.0 (BUU 23.3.2011). Modellen er en del af forvaltningens integrationsindsats på skoleområdet og er målrettet elever med sproglige udfordringer. Der er afsat 17,1 mio. kr. årligt til Københavnermodel 2.0. Formålet med Københavnermodellen 2.0 er at medvirke til at øge antallet af socialt og etnisk blandede skoler samt at løfte de faglige resultater for de svageste elever.

De nuværende elementer i Københavnermodellen fremgår af nedenstående tabel. Børne- og Ungdomsforvaltningen anbefaler på baggrund af evalueringen, at rådgivning om skolevalg og skoleskifterne bevares (med en udgift på i alt 2,1 mio. kr.). Der kan således effektiviseres for op til 15 mio. kr.

Det foreslås, at en effektivisering først implementeres fra 2018 med en effekt på 6,6 mio. kr. og med en fuldt i 2019 på op til 15 mio. kr. Derved er der hele 2017 til at foretage de relevante omstillinger og gennemføre den sidste runde af indsatser. BUU blev præsenteret for de nye mulige aktiviteter i sagen om Københavnermodellen den 24. februar 2015.

<b>Indsats</b>	<b>Beskrivelse/anbefaling</b>	<b>I mio. kr.</b>
Rådgivning om skolevalg (Videreføres jf. forvaltningens anbefaling til udvalget den 24. februar 2015)	Rådgivning om skolevalg er et rådgivningstilbud i forbindelse med skolevalget til børn med sproglige udfordringer identificeret ved sprogvurderingen i 5-årsalderen. Rådgivningen giver mulighed for, at børn med sproglige udfordringer kan få en plads på en folkeskole, der ikke er distriktsskolen, hvis distriktsskolen allerede har mange børn med sproglige udfordringer. Evalueringen af indsatsen dokumenterer positive resultater for den faglige progression hos målgruppen.	1,4
Rådgivning af skoleskiftere (Videreføres jf. forvaltningens anbefaling til udvalget den 24. februar 2015)	Indsatsen hjælper familier, børn og skoler i forbindelse med et ønsket skoleskift. Områderne tildeles ressourcer, så de kan foreslå rådgivningen af skoleskift og løbende registrering af skoleskift.	0,675
Integrationsvejledning	Integrationsvejlederne bygger bro mellem skole, institutioner og familie. Der er ansat 3 vejledere pr. område, men det vurderes at der kan ske en reduktion i antal vejledningstimer.	7,4
Fastholdelses- og tiltrækningsinitiativer, herunder 'Fortæl din skole'	Det aftales mellem forvaltningen og udvalgte skole, hvilke aktiviteter der kan styrke optag og fastholdelse. Det er områdeforvaltningen, der udpeger skolerne. Projekterne under denne indsats kan prioriteres, således at budgettet nedskrives til 3,22.mio.kr.	5,12
Kulturindsatserne - Din tro min tro, kompetenceløft og kulturtilbud	Indsatsen 'din tro – min tro' består af skolebesøg hvor tre repræsentanter for henholdsvis islam, kristendom og jødedom drøfter religiøs praksis, traditioner og gensidig respekt. Kulturtilbud dækker over at københavnmodelskolerne tilbydes besøg af kulturinstitutioner med et mangfoldighedsperspektiv. Kompetenceløftet består af at ledere og lærere fra København to til tre gange årligt inviteres til deltagelse i konferencer o.lign. med integrationsperspektiv.	1,4
Projektstyring	Projektstyring, implementering og løbende evaluering	1,1
<b>Total</b>		<b>17,1</b>

## Dag- og fritidstilbud

**5. Justering af klynge- og netværksstrukturen som følge af Fremtidens Fritid – effektiviseringsbeløb på 15,8 mio. kr. i 2017 / 30,3 mio. kr. i alt (fuld effekt i 2020)**

<b>Bevillingsområde</b>	Dag
<b>Effektiviseringstype</b>	Omlægning af opgave (vi løser opgaven på en anden måde)
<b>Effekt af forslaget</b>	Fra den 1. august 2016 implementeres en ny klynge- og netværksstruktur, og i forlængelse heraf reduceres antallet af klyngeledere og institutionsledere på det kommunale og selvejende område
<b>Inddragelse</b>	Der har været forhandlinger med de faglige organisationer omkring effekten af den nye klynge- og netværksstruktur. Forhandlerne er tæt på at være afsluttet.
<b>Tidligere beslutninger</b>	Den ny klynge- og netværksstruktur blev godkendt i Børne- og Ungdomsudvalget den 18. november 2015

Fra den 1. august 2016 implementeres en ny klynge- og netværksstruktur i Børne- og Ungdomsforvaltningen, som følge af reorganiseringen af fritidsinstitutioner og fritidscentre. I forlængelse heraf reduceres antallet af klyngeledere, pædagogiske ledere og afdelingsledere på det kommunale område. Derudover er der i forbindelse med den nye klyngestruktur blevet kigget generelt på, hvordan ledelsessammensætning i de nye klynger skulle være, hvilket er blevet fuldt op med en række forhandlinger med de faglige organisationer. På det selvejende område er der større frihed ift., hvordan institutionerne organiserer sig, og udviklingen i antallet af ledere er derfor mere usikker. Der gælder dog de samme økonomiske vilkår for kommunale og selvejende institutioner, således at der gælder en tilsvarende effektivisering på det selvejende område. Den samlede effektivisering vil være på 30,3 mio. kr. Dette er efter, at de allerede besluttede effektiviseringer på ledelse i budget 2016 og fald i forældrebetaling er indregnet. Besparelsen udmøntes via en reduktion i pladsprisen.

Der vil i en overgangsperiode være behov for at afsætte midler til implementeringen af reorganiseringen. Derfor foreslås effektiviseringen indfaset over en 4-årig periode med halv effekt i 2017 og fuld effekt i 2020. De ledige driftsmidler i 2017-2019 vil gå til:

- Frivillige aftaler om fratrædelsesordninger, seniorordninger, compensation i pension etc.
- Rådighedsløn til en række tjenestemandsansatte ledere
- Understøttelse af arbejdet med den nye fritidsstruktur ved at udmelde ekstra midler i pladsprisen til kompetenceudvikling og andre udviklingsaktiviteter, som klyngelederne selv har råderet over. Der er allerede afsat midler til kompetenceudvikling i 2016.

Forhandlingerne med LFS og BUPL om nye forhåndsftaler for ledere på hhv. det kommunale og selvejende område er næsten færdige. Størstedelen af de kommunale klyngeledere, pædagogiske ledere og afdelingsledere kan omplaceres til nye stillinger eller til

de vakante stillinger, der løbende opstår, da der er indført et ansættelsesstop på det kommunale område.

## 6. Faldende dækningsgrader på fritidsområdet – 5,0 mio. kr. i 2017 / 10,0 mio. kr. i alt

<b>Bevillingsområde</b>	Dagtilbud
<b>Effektiviseringstype</b>	Effektivisering på baggrund af fald i aktivitet
<b>Effekt af forslaget</b>	Andelen af 6-13 årige børn, der anvender et fritidstilbud er faldet efter implementering af Folkeskolereformen og dette mønster forventes at fortsætte i 2016 og 2017, således at der i 2017 er skabt et effektiviseringspotentiale på 10 mio. kr. Vedtagelse af forslaget vil reducere udvalgets budget uden, at pladsprisen bliver reduceret.

Aktivitetsudviklingen i 2014 og 2015 viser et fald i dækningsgrad på primært Fritidsklubber og Juniorklubber, som sandsynligvis kan tilskrives implementering af Folkeskolereformen og faldet forventes at fortsætte i 2016 og 2017.

Fra 2014 til 2015 har vi set et fald på 2-4 % på de tre pladstyper, forventer på baggrund af disse data et fald i de kommende år, hvilket giver et potentiale på 10 mio. kr., når den mistede forældrebetaling er fratrukket (netto).

	<b>Ændring fra 2014 til 2015</b>	<b>Forventning frem til 2017 i alt</b>	<b>Potentiale udmeldt bevilling i mio. kr.</b>	<b>Mistet forældrebetaling</b>	<b>Potentiale i mio. kr. (netto)</b>
Fritidshjem	-3,0%	-3,4%	2,1	-0,3	1,8
Fritidsklub	-2,1%	-5,1%	4,6	-0,7	3,9
Juniorklub	-3,7%	-9,3%	5,0	-0,7	4,3
<b>I alt</b>					<b>10,0</b>

Den primære grund til fravalget af fritidstilbuddene vurderes at være de længere skoledage og øvrige fritidsaktiviteter.

På de samlede fritids- og klubområdet forventes en stigning i antal børn før korrektion for faldende dækningsgrader på ca. 1400 børn i perioden 2015-2017. Modregnes der for de lavere dækningsgrader vil stigningen blive reduceret med ca. 600 børn, så den samlede stigning forventes at blive ca. 800 børn. De faldende dækningsgrader forventes derfor ikke at have nogen påvirkning på det aktuelle personale på institutionerne (måske klubberne) da området som helhed er i vækst.

Konsekvensen af den Fremtidige Fritidsstruktur er svær at spå om, hvorfor forventningerne i denne business case er forbundet med en vis usikkerhed. Derfor foreslås, at effektiviseringen indføres i 2017 med halv effekt (5,0 mio. kr.) i 2017 og fuld effekt i 2018. Forvaltningen vil følge aktiviteten tæt i perioden, så det er muligt at korrigere ifht. budget 2018, hvis nødvendigt.

## Skoler

### 7. Større enheder på skoleområdet - 5,0 mio. kr. i 2017/ 10,0 mio. kr. i alt

<b>Bevillingsområde</b>	Undervisning
<b>Effektiviseringstype</b>	Effektivisering som følge større enheder
<b>Effekt af forslaget</b>	Vedtagelse af forslaget vil reducere udvalgets budget uden, at der gennemføres en reduktion i elevprisen.
<b>Inddragelse</b>	Ikke relevant
<b>Investering</b>	Ikke relevant

Som en del af arbejdet med kapacitetsudnyttelse og etablering af bæredygtige enheder er der i de senere år kommet større og større skoler. I årene 2012-2016 er der gennemsnitlig kommet 13 flere elever årligt på hver folkeskole i Københavns Kommune. I 2012 var den gennemsnitlige skolestørrelse 527 elever, mens den i 2016 er på 579 elever. Gennemsnittet forventes at stige løbende i de kommende år i takt med, at nye skoler fyldes op.

Med de større skoler er udgiften pr. elev faldet, da faste udgifter til ledelse, administration, EAT-bod, inklusionspædagog mv. ikke stiger proportionelt med antallet af elever. Denne mekanisme er indbygget i bevillingsmodellen for skolerne og forslaget indebærer derfor ikke, at skolernes budgetter vil blive reduceret.

## Special

### 8. Mindreudgift i afregning med Socialforvaltningen for dag- og døgnbehandling – 1,1 mio. kr. i 2017 / 2,3 mio. kr. i alt

<b>Bevillingsområde</b>	Specialundervisning
<b>Effektiviseringstype</b>	Ressourceoptimering
<b>Effekt af forslaget</b>	Reduktion i faste udgifter til dag- og døgnbehandlingstilbud i Socialforvaltningen, som følge af en forøgelse i salget af pladser til andre kommuner

Socialforvaltningen (SOF) driver dag- og døgnbehandlingstilbud, som Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF) køber pladser på. Betalingen for dette er delt i to:

1. En fast årlig afregning, hvor BUF er med til at dække faste udgifter ved dag- og døgnbehandlingstilbuddenes drift
2. En takst pr. barn pr. dag

Børne- og Ungdomsforvaltningen betaler ca. 17 mio. kr. i faste udgifter til SOF pr. år.

Socialforvaltningen sælger imidlertid også pladser til andre kommuner. De andre kommuner betaler også for de faste omkostninger. Derfor får BUF kompensation for udgiften til de faste omkostninger, når der sker et salg af pladser til andre kommuner.

Der er over de seneste år sket en forøgelse i antallet af pladser, der sælges til andre kommuner. I 2015 fik BUF således 2,3 mio. kr. tilbage. Dette er også det niveau, som er budgetlagt for 2016. Det foreslås derfor, at der gennemføres en effektivisering, som følge af



det reducerede behov for at dække SOFs faste omkostninger på dag- og døgnbehandlingstilbud. Effektiviseringen i 2017 sættes til 1,1 mio. kr., så der er mulighed for at regulere i niveauet, hvis der alligevel skulle ske et fald i antallet af solgte pladser. Ved fuld indfasning af forslaget er effekten på 2,3 mio. kr. som forventes gennemført i 2018.

Potentialet er afhængigt af hvor mange pladser, som SOF sælger og er dermed noget usikkert år til år og ikke påvirkeligt af BUF. Dog har BUF ingen grund til at tro, at 2015 har været et særligt år, så derfor vurderes det, at niveauet fra 2015 kan være repræsentativt som det varige niveau, som den lavere afregning vil medføre.