



DATO  
27. august 2019

SAGSNR.  
326-2019-15240

### **Forslag til effektiviseringer for 1,0% af servicerammen**

I budgetaftalen for 2019-2022 fremgår:

**H13** *Administrationen skal udarbejde et handlekatalog til næste års budgetlægning på 1%*

I forlængelse af hensigtserklæringen (H13) har administrationen udarbejdet forslagskatalog med i alt 33 forslag. Forslagene er indekseret som *Forslag-1* til *Forslag-33*. Kataloget er udarbejdet i forlængelse af den analyserapport KL's konsulentvirksomhed (KLK) udarbejdede i samarbejde med administrationen i foråret 2019. I udarbejdelsen har været fokus på en bred inddragelse af medarbejdere og ledelse indenfor alle områder og niveauer. KLK's analyserapport fremsendes til Kommunalbestyrelsen d. 9. september. Rapporten behandles som fortroligt dokument.

Forslagene indeholder et samlet besparelspotentiale på 11,6-23,5 mio.kr. i perioden 2020-2023. Servicrammen for 2019 var på 2.115 mio.kr. Det kan derfor forventes at det samlede besparelspotentiale fra katalogets forslag ikke vil opnå målsætningen om 1,0% af servicrammen før end i 2023. Katalogets samlede potentiale må forventes at være ca. 0,5-1,1% af servicrammen i perioden 2020-2023. Servicrammen for 2020 er stadig ukendt.

Særligt ift. *Forslag-27*, *-28* og *-31* skal bemærkes at arbejdsgruppen vurderer forslagene til at have et positivt besparelspotentiale. Potentialet vil fremgå af det videre analysearbejde. Indtil da fremgår potentialerne i dette katalog til nul kroner for de tre forslag. Uddybende bemærkning fremgår af notat-forklæde til *Forslag-27*.

#### Kontakt

Sagsansvarlig:  
Michel Bacharach  
Økonomi

Telefon, direkte: 59 53 45 17

Kalundborg Kommune  
Holbækvej 141B  
4400 Kalundborg

## Forslag til effektiviseringer

Nummer	Titel	Udvalg	Potentiale, KIK				Potentiale, Kalundborg			
			2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Forslag 1	Bæredygtige dagtilbud	B&F	-	0.15	0.30	0.45	0.00	0.38	0.96	0.96
Forslag 2	Åbne - lukkede i dagtilbud	B&F	0.15	0.15	0.15	0.15	0.00	0.13	0.13	0.13
Forslag 3	Arbejdstidstilrettelæggelse i dagtilbud (forslag A-C)	B&F	0.15	0.30	0.30	0.30	0.05	0.67	0.67	0.67
Forslag 4	Fokuseret brug af kompetencehjulet	B&F	0.15	0.15	0.15	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 5	Optimering af klassestørrelse	B&F	3.00	7.00	7.00	7.00	0.90	2.20	2.20	2.20
Forslag 6	Samlede udskolinger	B&F	1.50	3.00	3.00	3.00	1.10	2.70	2.70	2.70
Forslag 7	Stærkere børnetællesskaber	B&F	0.50	2.00	3.00	4.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 8	Lærernes tid sammen med børnene	B&F	2.80	5.60	5.60	5.60	1.50	3.50	3.50	3.50
Forslag 9	Dataunderstøttet styring og ledelse	B&F	-	0.10	0.20	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 10	Effektivitets- og kvalitetsløft af socialpsykiatrien	Soc	-	0.50	1.00	1.80	0.00	0.50	1.00	1.80
Forslag 11	Reduktion og koordinatation af dobbeltkompensation	Soc	-	0.10	0.20	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 12	Effektivitets- og kvalitetsløft af misbrugsområdet	Soc	-	0.50	1.00	2.00	0.00	0.50	1.00	2.00
Forslag 13	Effektivitetsløft og visitationspraksis omkring §§103 og 104	Soc	-	0.50	1.00	2.00	0.00	0.33	0.65	1.30
Forslag 14	Effektiv drift af botilbud	Soc	-	0.05	0.10	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 15	Reviderede budgetforudsætninger og en ny styringsmodel	ÆSU	2.00	2.00	2.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 16	Lønudgifter til syge- og sundhedsfagligt personale	ÆSU	0.30	0.60	0.90	1.10	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 17	Kapacitet og organisering af ældreplejen	ÆSU	1.80	1.80	1.80	1.80	0.50	0.50	0.50	0.50
Forslag 18	Rehabilitering af værgående forløb	ÆSU	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
Forslag 19	Timepris på fritvalg	ÆSU	0.60	1.20	1.20	1.20	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 20	Biblioteksfunktioner	Kul	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
Forslag 21	Biblioteksamarbejde med folkeskolerne	Kul	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
Forslag 22	Nedlæggelse af crossværksted	Kul	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30
Forslag 23	Billetpriser i svømmehaller	Kul	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
Forslag 24	Udelivs	TMU	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Forslag 25	Salg af ejendomme	TMU	0.00	0.00	0.64	1.32	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 26	Færrer lejemiål (behandles sammen med forslag25)	TMU	0.00	0.30	0.50	0.70	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 27	Børnehuse - Optimering af ledelse og administration	ØU	0.80	1.50	1.50	1.50	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 28	Folkeskoleområdet - Optimering af ledelse og administration	ØU	1.50	3.00	3.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 29	Specialskolerne - justering i administrationssoppgaven	ØU	0.40	0.40	0.40	0.40	0.00	0.20	0.20	0.20
Forslag 30	Administration af botilbud - Takstfinansieret BS	Soc	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 31	Tilpasning og fokus på ledelse og administration på det samlede plejeboligområde	ØU	0.50	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 32	Fælles admin Ungdomsskolen og Musik skole	Kul	0.40	0.40	0.40	0.40	0.00	0.00	0.00	0.00
Forslag 33	Områdeledelse på dagtilbudsområdet	B&F	-	-	-	-	1.35	1.35	1.35	1.35
I ALT			22.75	38.50	42.54	47.72	11.60	19.15	21.05	23.50

DATO  
 Juni 2019

## Forslag 1: Bæredygtige dagtilbud

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering		382	957	957
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget				
Netto besparelse på drift	0	382	957	957
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	2.800			

Berørt(e) fagudvalg
Børn- og Familieudvalg, Økonomiudvalget, Teknik- og Miljøudvalg.
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Områdelederne.

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michael Gravesen.

## 1 Beskrivelse

### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

I Kalundborg Kommune modtager daginstitutioner med 40 eller færre enheder (vuggestuebørn tæller for 2 og børnehavebørn for 1 enhed) en ekstra bevilling på 191.445 kr. årligt. Forslaget i KLK-rapporten beror på, at der er et potentiale for effektivisering, såfremt Kalundborg Kommune udbygger eksisterende små institutioner til større integrerede institutioner. Alternativt kan mindre institutioner flytte sammen i større matrikler, evt. i form af nybyggeri.

De kommunale daginstitutioner, der kan bringes i spil i forhold til et sådant forslag, fremgår af nedenstående skema:

Antal Børn	Børnehusene Team Høng		
	Børnehuset Spiren	Løve Børnehave	Børnehaven Nordlyset
Vuggestuebørn	10	0	0
Småbørn		5	5
Børnehavebørn	0	28	30
Samlet antal børn	10	33	35
<b>Omregnet til enheder</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>40</b>

Ved at sammenlægge de 3 daginstitutioner, kan der spares 574.335 kr. årligt, da disse således ikke længere vil skulle have en ekstra bevilling hver på 191.445 kr. årligt. Denne besparelse kan først hentes, når sammenlægningen træder i kraft, hvilket vurderes tidligst at kunne ske i 2022.

#### Selvejende institutioner

På nuværende tidspunkt har Kalundborg Kommune ligeledes 2 selvejende institutioner, der hver modtager en ekstra bevilling på 191.445 kr. årligt qua deres størrelse. Såfremt det er ønsket at afskaffe den ekstra bevilling til de kommunale institutioner, foreslås det, at dette

ligeledes gøres for de selvejende institutioner grundet lighedsprincippet. Dette kan effektueres fra 2021.

#### *Muligheder for sammenlægning af de 3 kommunale daginstitutioner*

Der er flere forskellige muligheder i forhold til en sammenlægning af de 3 daginstitutioner. En mulighed kunne være at sammenlægge de 3 institutioner i Børnehuset Spiren (480 m<sup>2</sup>). Bygningen vurderes at være i nogenlunde fornuftig stand, og den er indrettet hensigtsmæssigt til formålet. På baggrund af m<sup>2</sup> og det samlede børnetal vurderes det, at der vil mangle plads til 11 børn. Såfremt Børnehuset Spiren vælges, vil der derfor skulle foretages en om- eller tilbygning heraf således, at der er plads til hele børnegruppen.

Børnehaven Nordlyset er fysisk placeret i kælderen under den tidligere Reerslev Friskole. Bygningen har samlet set det største m<sup>2</sup> (1.143 m<sup>2</sup>), men vurderes at være under middel i vedligeholdelsesmæssig stand. Derudover har Kommunalbestyrelsen på deres møde den 30. januar 2019 besluttet, at ejendommen skal sælges (lukket sag). I sagen fremgår det, at ejendommen foreslås solgt med lejer.

Det har tidligere været undersøgt, hvorledes der kunne etableres vuggestuepladser i Børnehaven Nordlyset. I den forbindelse blev der peget på, at dette ville koste ca. 1,2 mio. kr. og ville indebære inddragelse af flere af lokalerne på skolen. På daværende tidspunkt besluttede man derfor, at der ikke skulle etableres vuggestue i Nordlyset. Der gøres ligeledes opmærksom på, at det ikke er sikkert, at bygningen er lige så attraktiv at sælge, såfremt der inddrages yderligere m<sup>2</sup> til børnehaven/vuggestue.

Løve Børnehaven er en mindre bygning (257 m<sup>2</sup>), og med en middel vedligeholdelsesmæssig stand, men uden så mange muligheder for udvidelse/ombygning.

Såfremt der tages beslutning om en sammenlægning, lægges der op til, at der foretages en mere dybdegående analyse af mulighederne herfor. I ovenstående er der således ikke taget højde for, hvorvidt der er behov for yderlige funktioner (eksempelvis pædagogiske læringsrum, personalefaciliteter med videre). Desuden er der ikke taget højde for spidsbelastningsperioder og børnetalsprognose, som grundlag for et samlet børnetal.

En mere dybdegående analyse kunne også indeholde alternative løsningsforslag, som f.eks.

- Der ses nærmere på den samlede kommunale ejendomsmasse (de forskellige øvrige brugere og deres brug/ønsker) som er beliggende i Høng, for på den måde at lave et samlet projekt. Der er alene indenfor børn- og familieområdet 3 SFO'er, 2 Skoler og 4 daginstitutioner (hvoraf Børnehuset Spiren er den ene), og dermed sandsynligvis potentiale for samling af flere aktiviteter.
- Daginstitutionerne samles på Løve Skole, hvor der umiddelbart vurderes at være overskudskapacitet.

## **1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont**

Hvis det besluttes at sammenlægge de 3 institutioner i Børnehusene Team Høng, udarbejdes der efterfølgende en tids- og procesplan.

På nuværende tidspunkt har Kalundborg Kommune 3 andre kommunale daginstitutioner, der har 40 eller færre enheder, herunder Børnehaven Hækkemosen, Børnehaven Børnegården og Rørby Børnehaven. På nuværende tidspunkt er der en proces i gang med at sammenlægge Børnehaven Hækkemosen med Vesterbjerggård Børnehus. Ligeledes er der en proces igang med at sammenlægge Børnehaven Børnegården og Rørby Børnehaven.

Arbejdet med at udarbejde en tids- og procesplan for sammenlægningen i Børnehusene Team Høng, vil i høj grad blive udarbejdet på samme måde, som ved de nuværende sammenlægninger. Det vurderes at tage minimum 1-2 år, fra arbejdet med sammenlægningen påbegyndes, til sammenlægningen vil træde i kraft. Derfor vil der også gå nogle år, førend en besparelse kan hentes.

## **2 Forudsætninger**

### **2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres**

Det er en forudsætning, at der er en bygning, som med en eventuel ombygning/ tilbygning, kan rumme den samlede børnegruppe.

En forudsætning for at der kan hentes 382.890 kr. i 2021 er, at det beslutes ikke længere at give de 2 selvejende et tilskud grundet deres størrelse. Dette kan give anledning til at de selvejende institutioner ligeledes ser på en optimering.

### **2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg**

Det er usikkert på nuværende tidspunkt, hvor store anlægsudgifter der vil være ved forslaget. Det er den umiddelbare vurdering, at en sammenlægning vil kræve enten en ombygning/renovering af en eksisterende bygning, en tilbygning eller nybyggeri.

For at få et muligt overslag herpå, kan anlægsudgiften for sammenlægningen af Børnehaven Hækkemosen og Vesterbjerggård Børnehus (nu Snertinge Børnehus) anvendes. Ved denne sammenlægning blev der ombygget for 5.900 kr./m<sup>2</sup>.

Børnehuset Spiren har 480 m<sup>2</sup>, og såfremt hele Børnehuset Spiren skulle ombygges, ville det give en anlægsudgift på ca. 2,8 mio. Kr. (480 m<sup>2</sup>\* 5.900 kr.).

Hvis der i stedet skal etableres en tilbygning, for at få plads til de resterende 11 børn (samt eventuelle flere børn), så forventes det at kunne etableres for ca. 18.500 kr./m<sup>2</sup> (udelukkende for bygningens skal/rammer).

En mere dybdegående analyse vil kunne give et mere konkret bud på anlægsudgiften.

### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Beløbet er meget usikkert, og baserer sig udelukkende på data fra en anden sammenlægning.

### **2.4 Risikofaktorer**

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Der vurderes ikke at være nogle kvalitetsmæssige konsekvenser for borgerne.

Nogle forældre vil muligvis opleve at få længere kørsel til og fra daginstitutionen, mens andre muligvis vil opleve at få kortere kørsel, alt efter hvor de er bosiddende.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

En sammenlægning kan få konsekvenser for personalet i form af afskedigelser.

Af positive konsekvenser kan en sammenlægning øge fleksibiliteten i forhold til at prioritere, hvordan medarbejdernes ressourcer bruges bedst muligt. Derudover kan den øgede fleksibilitet forventes at give institutionen bedre mulighed for f.eks. at arbejde med mindre læringsgrupper. Ligeså giver en større medarbejdergruppe bedre mulighed for faglig sparring.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Ingen.

DATO  
 Juni 2019

## Forslag 2: Åbne/lukketider i dagtilbud

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	166	166	166
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	41	41	41
Netto besparelse på drift	0	125	125	125
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Børn- og Familieudvalget, Økonomiudvalget.
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Dagtilbudsområderne.

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michael Gravesen.

### 1 Beskrivelse

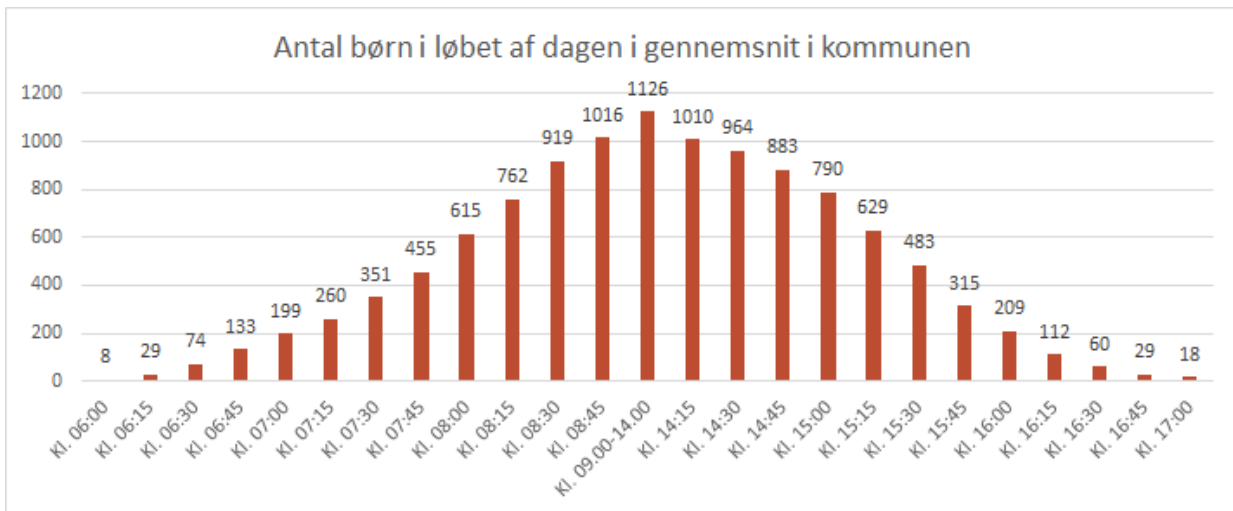
#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

Forslaget går ud på at reducere det samlede antal timer, som de kommunale daginstitutioner har åbent. Åbningstiderne fastlægges i dag i områderne og søges tilpasset efter behovet hos forældrene. Således varierer åbningstiderne mellem 51 og 55 timer ugentligt.

Nye ændringer i dagtilbudsloven medfører, at enlige forældre eller familier, hvor begge forældre har skæve arbejdstider, har ret til tilskud til fleksibel pasning uden for institutionernes almindelige åbningstid, samtidig med en deltidsplads i daginstitutionen. Ved at udnytte mulighederne i lovgivningen, og dermed reducere det samlede antal åbningstimer i de kommunale daginstitutioner, vurderes der at være et effektiviseringspotentiale på 125.000 kr. årligt i form af medarbejderbesparelser.

De fleste institutioner vil med forslaget skulle have 51 ugentlige åbningstimer. 6 institutioner, som er geografisk fordelt rundt om i kommunen, vil skulle have 55 ugentlige åbningstimer. Dermed kan forældre, som har brug for lange åbningstider, vælge en af disse institutioner. Når der findes 6 institutioner med lange åbningstider, bør disse kunne fordeles geografisk således, at ingen forældre har mere end 15 kilometer til en daginstitution med lange åbningstider. Konkret vil det sige, at 12 institutioner skal have kortere åbningstid end i dag og 3 institutioner vil skulle have længere åbningstid end i dag.

For at undersøge, hvor mange børn/ familier forslaget potentielt vil berøre, er der blevet foretaget en kortlægning af, hvornår børnene er til stede i daginstitutionerne. Medarbejderne i daginstitutionerne har således i en periode på 14 dage registreret, hvornår børnene er kommet og hvornår de er gået. Herefter er der taget et gennemsnit af børnenes komme/gåtider i hver institution over de 14 dage, hvorefter disse data er blevet lagt sammen for at få viden om børnenes komme/gåtider i hele kommunen. Nedenstående diagram viser antallet af børn i løbet af dagen, som det i gennemsnit har set ud over de sidste 14 dage, i alle kommunens daginstitutioner.



\*Det er taget et gennemsnit af børnetallet fra kl. 9.00-14.00, da der næsten ikke er nogen forskel på, hvor mange børn, der er i daginstitutionerne i det tidsrum. Ligeledes vil forslaget ikke berøre nogle børn i det tidsrum.

Hvis vi forestiller os, at alle daginstitutionerne i fremtiden skulle have 51 ugentlige timer, fordelt på følgende måde:

Dage	Åbningstider	Antal ugentlige timer
Mandag – torsdag	Kl. 06.30 – kl. 16.45	41
Fredag	Kl. 06.30 – kl. 16.30	10
<b>I alt</b>		<b>51</b>

Så ville det på baggrund af det indsamlede data betyde, at det om formiddagen vil berøre ca. 29 børn og om eftermiddagen vil det berøre ca. 18 børn fra mandag til torsdag. Det vil altså sige, at der samlet set vil være ca. 47 børn, som vil have behov for at gå i en daginstitution med lang åbningstid. Det svarer til omkring 4 % af det samlede børnetal i daginstitutionerne.

Hvis der udvælges nogle af de institutioner, der i dag har flest børn om formiddagen og eftermiddagen, til at have lange åbningstider, vil det i praksis berøre færre børn.

## 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Såfremt forslaget skal indføres, vil der være brug for en proces, hvor områdelederne og Fagcenter Børn, Læring og Uddannelse undersøger hvilke institutioner, det vil være mest hensigtsmæssigt at gøre til institutioner med lange åbningstider. Her skal der først og fremmest tages hensyn til geografi og til, at både vuggestue- og børnehavebørn får mulighed for at gå i en daginstitution med lange åbningstider. Derudover kan man inddrage institutionernes nuværende åbningstider i overvejelserne, samt en god fordeling blandt dagtilbudsområderne.

Når institutionerne er udvalgt, vil der være brug for at undersøge, hvordan besparelsen fordeles rimeligt på områderne. Åbningstider indgår ikke på nuværende tidspunkt som en faktor i ressourcefordelingen, men man kunne overveje, om de skulle gøre det i fremtiden. Hvis ét område skal have 2 institutioner med lange åbningstider og andre skal have 1, kan dette afspejles i ressourcefordelingen.

Derudover skal det undersøges, om der i forbindelse med forslaget vil være behov for at ændre retningslinjerne for pladsanvisningen således, at forældre med lange arbejdstider får for-



trinsret til optagelse i daginstitutioner med lange åbningstider. De konkrete ændringer vil skulle udarbejdes i samarbejde med pladsanvisningen.

Disse undersøgelser vil kunne foretages i slutningen af 2019.

For at sikre en god overgang, hvor færrest muligt børn skal skifte daginstitution, vurderes det at være mest hensigtsmæssigt først at indføre de nye åbningstider fra 1. januar 2021. Dermed får forældrene ca. 1 års varsel inden de nye åbningstider træder i kraft.

## 2 Forudsætninger

### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

Det er en forudsætning for forslaget, at de ugentlige timer i daginstitutionerne fremover fastlægges politisk. I dag er det op til områdelederne, hvor mange ugentlige timer institutionerne skal holde åbent. Det kan efterfølgende drøftes, hvorvidt områdelederne fremover selv skal disponere over de fastlagte antal ugentlige timer således, at de selv bestemmer fordelingen af timerne (åbningstiderne), eller om dette ligeledes skal fastlægges politisk.

### 2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg

Ingen.

### 2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb

Beregningerne er blevet korrigeret siden KLK-rapporten, i det der tages hensyn til nyligt sammenlagte institutioner.

Beløbene er beregnet ud fra, at den samlede åbningstid i kommunale daginstitutioner ned-sættes fra 1210 timer til 1197 timer ugentligt. Det vil sige, at institutionerne samlet set har åbent 13,8 færre timer ugentligt. I tabellen herunder ses ændringerne i institutionernes åbningstider ved forslaget.

Antal institutioner med forskellige åbningstider		
Antal timer	I dag	Ved forslag
51-51,9	7	17
52-59,9	8	0
53-53,9	0	0
54-54,9	5	0
55-55,9	3	6

23 kommunale daginstitutioner er medregnet. Landsbyordninger, specialdaginstitutionen Lærkereden, samt selvejende og private daginstitutioner indgår ikke.

Det forudsættes, at der i dag kun er én medarbejder til stede i ydertimerne; det vil sige de timer, som åbningstiden reduceres med. Hvis der i nogle institutioner er flere medarbejdere til stede i ydertimerne, vil der kunne hentes en yderligere besparelse. Der er regnet med en fordeling på 65 % pædagoger og 35 % pædagogmedhjælpere/pædagogiske assistenter, som er den fordeling, daginstitutionerne tildeles midler ud fra. Den gennemsnitlige timeløn for pædagoger i Kalundborg Kommune er 220 kr. og for pædagogmedhjælpere/pædagogiske assistenter 191 kr.

Effektiviseringsgevinsten er reduceret med 25 pct. til nedsættelse af forældrebetalingen i forbindelse med budgetreduktion, da forældrebetalingen ifølge loven afhænger af kommunens driftsudgifter til dagtilbud.

Eventuelle ekstra udgifter til fleksibel pasning er ikke medregnet.

På baggrund af ovenstående beregningsforudsætninger vurderes det, at forslaget kan føre til en årlig netto besparelse på drift på 125.000 kr. Fordeles effektiviseringen på de enkelte områder efter børnetal, vil fordelingen se således ud:

Børnehusene Team Høng	27.500 kr.
Børnehusene i Bjergsted Bakker	16.250 kr.
Børnehusene Syvstjernen	22.500 kr.
Børnehusene Buldervang	23.750 kr.
Børnehusene ved Fjorden	35.000 kr.

## 2.4 Risikofaktorer

Der er risiko for, at flere forældre i fremtiden vil vælge selvejende eller private daginstitutioner, hvis disse har længere åbningstider end de kommunale daginstitutioner. Dette kan medføre et fald i børnetallet i de kommunale daginstitutioner.

Der er desuden risiko for, at søgningen til daginstitutionerne med lange åbningstider bliver for stor, så der opstår en lang venteliste, og at forældre med lange arbejdstider ikke kan få passet deres barn i det tidspunkt, de har behov for.

En tredje risiko vedrører eventuelle ekstra udgifter til fleksibel pasning. Hvis en række forældre ønsker at benytte sig af tilbuddet om fleksibel pasning, og er berettiget til det, vil effektiviseringen blive mindre end angivet ovenfor. Der har i det første år, hvor fleksibel pasning har været et tilbud, ikke været nogen forældre i Kalundborg Kommune, som har benyttet sig af tilbuddet.

## 3 Konsekvenser

### 3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige

Forslaget vil betyde færre valgmuligheder for forældre til børn i daginstitutioner, da det kun vil være få daginstitutioner, som har længere åbningstider end 51 timer. Har forældre brug for tidlig eller sen pasning, kan de altså opleve, at der kun er én daginstitution inden for en rimelig afstand, som de kan vælge. Nogle børn og forældre vil dermed også have længere fra hjem til daginstitution.

Desuden kan en konsekvens være, at familier, der har behov for lange åbningstider, kan være nødsaget til potentielt at vælge en institution, der er placeret langt væk fra barnets distriktsskole. Det vil for nogle børn betyde, at de ikke kommer til at starte i skole med børn fra deres børnehave og dermed vil der ikke være nogle kendte ansigter. Der skal derfor være et øget fokus på overgangen fra institution til skole for disse børn.

Det kan ligeledes være en ulempe, hvis forældrene skifter arbejde og dermed får andre arbejdstider, imens deres barn går i et dagtilbud. Barnet kan således være startet i et dagtilbud med en kortere åbningstid, hvorefter barnet skal flyttes til en institution med en længere åbningstid (såfremt der er plads i den pågældende institution). Det kan derfor betyde flere skift for nogle børn.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Besparelsen på 125.000 kr. årligt svarer til i omegnen af 0,3 fuldtidsstilling. Besparelsen vil skulle findes på tværs af dagtilbudsområderne og det vil dermed være op til områdelederne, hvordan de vil finde den. Der tages højde for gældende regler omkring at afsøge muligheder for omplacering inden for kommunen, hvis det bliver nødvendigt.

Medarbejdernes arbejdstider vil ændre sig. I de fleste institutionerne vil medarbejderne i højere grad skulle arbejde midt på dagen frem for i ydertimerne. I de 3 institutioner, som får længere åbningstider end i dag, vil medarbejderne i højere grad skulle arbejde i ydertimerne.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Forslaget kan føre til mere administrativt arbejde i pladsanvisningen (Fagcenter Børn, Læring og Uddannelse), som i højere grad vil skulle tage hensyn til forældrenes ønsker til åbningstider, når de anviser pladser i daginstitutioner. Dette vurderes at kunne afholdes inden for rammen.

DATO  
 Juni 2019

### 3a. Arbejdstidstilrettelæggelse i dagtilbud: Forældrearrangementer

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	57	114	114	114
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	14	28	28	28
Netto besparelse på drift	43	85	85	85
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Børn- og Familieudvalget, Økonomiudvalget.
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Dagtilbudsområderne.

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michael Gravesen.

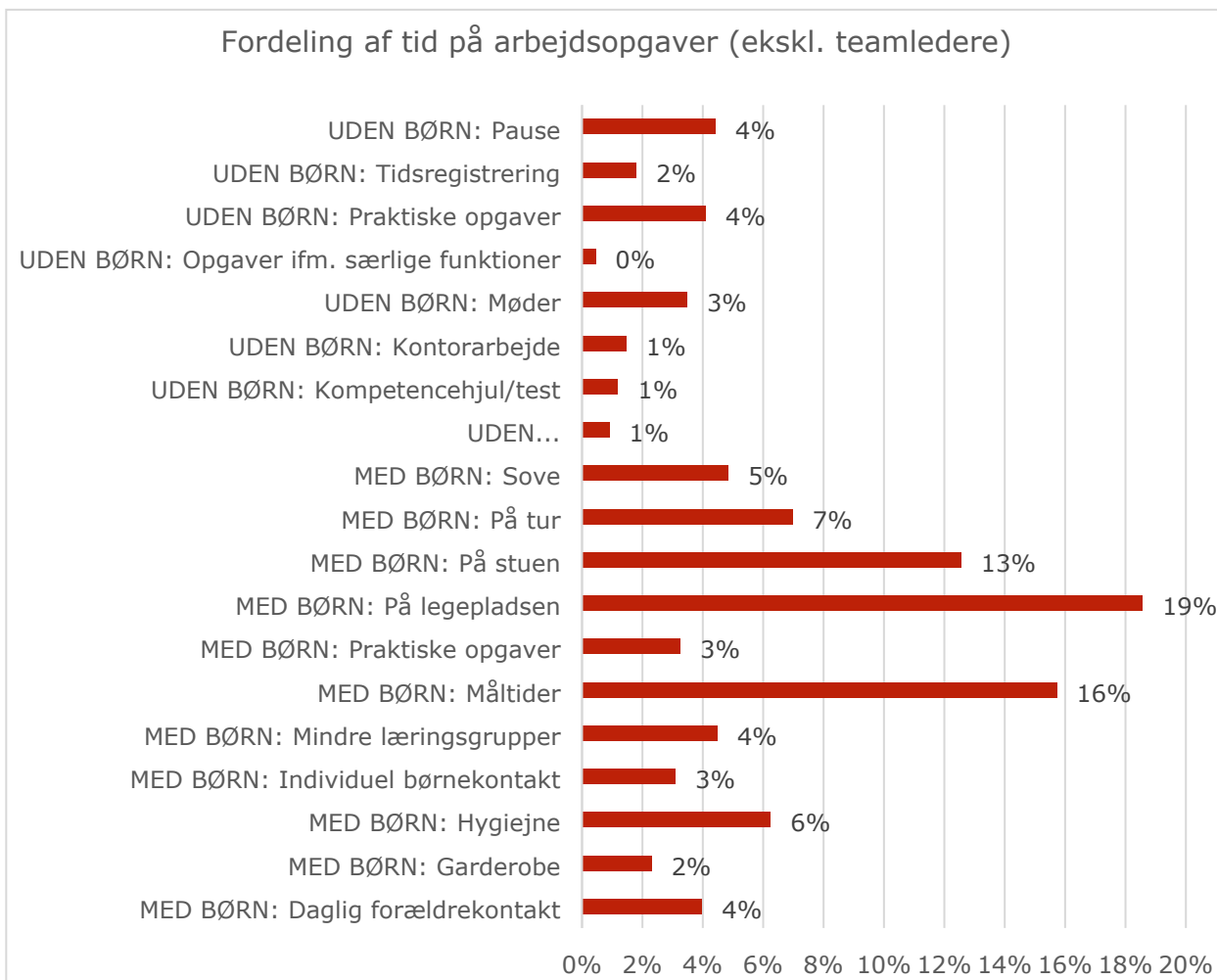
## 1 Beskrivelse

### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

Forslag 3 handler ifølge KLK om optimering af arbejdstidstilrettelæggelsen i daginstitutionerne. KLK fremhæver et eksempel fra Horsens Kommune, hvor der gennem indsamling af data om børnenes komme/gåtider i daginstitutionerne og medarbejdernes arbejdsopgaver er blevet optimeret på anvendelsen af ressourcer.

I Kalundborg Kommune har alle kommunale daginstitutioner (undtagen landsbyordninger) i en periode på 14 dage registreret, hvilke arbejdsopgaver medarbejderne bruger tid på og hvor meget tid, de bruger på dem. Kortlægningen viste, at medarbejderne (ekskl. teamledere) i gennemsnit bruger 82 % af deres arbejdstid sammen med børnene og 18 % uden børn. Teamlederne bruger i gennemsnit 13 % af deres tid på ledelse, 22 % sammen med børnene og 64 % på opgaver uden børn.

De detaljerede resultater af kortlægningen fremgår af diagrammet herunder.



Bemærk, at arbejdsopgaven "UDEN BØRN: Tidsregistrering" ikke udføres normalt.

KLK-rapporten fremhæver, at Kalundborg Kommunes daginstitutioner har en lav normering, dvs. mange børn pr. voksen, sammenlignet med andre kommuner. Det gælder både for vuggestuer og børnehaver. I vuggestuerne er der i gennemsnit 3,3 barn pr. voksen og tilsvarende tal for sammenligningskommunerne er 3,0 børn pr. voksen og på landsplan 3,1 barn pr. voksen. For børnehaverne ligger Kalundborg Kommune på 6,6 barn pr. voksen og det tilsvarende tal for sammenligningskommunerne er 5,8 barn pr. voksen og på landsplan 6,2 barn pr. voksen.

Hvis man vil undgå, at børn og forældre oplever, at der er færre medarbejdere til stede, vurderes der derfor at være brug for at fjerne nogle af de arbejdsopgaver, som udføres uden børn. Ud fra kortlægningen af de opgaver, medarbejderne bruger tid på i dag, er der blevet udarbejdet 3 delforslag: a) Forældrearrangementer, b) Morgenmad og c) Øget udnyttelse af sovetid. Herunder beskrives forslag 3a.

Daginstitutionerne holder nogle gange om året arrangementer, hvor forældrene inviteres med. Det kan f.eks. være en sommerfest, arbejdsdag eller julearrangement. Dette forslag indebærer, at daginstitutionerne fremover ikke afholder forældrearrangementer. Forældrebestyrelsen i området kan i stedet få ansvar for at arrangere og afholde eventuelle arrangementer for forældrene. På den måde kan institutionerne spare den tid, som i dag bruges på praktiske opgaver såsom forberedelse, indkøb og oprydning i forbindelse med arrangementerne. Ved arrangementerne vil nogle medarbejdere typisk arbejde længere tid end til institutionens normale lukketid. Institutionerne vil ligeledes kunne undgå at bruge tid på dette.

## 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Forslaget forventes at kunne indføres inden for en relativt kort tidshorisont, f.eks. 6 måneder efter der er taget beslutning om det.

I hvert område vil der være brug for at inddrage forældrebestyrelsen i en drøftelse af, hvordan ansvaret for forældrearrangementer overdrages til forældrene på en hensigtsmæssig måde. Man kan f.eks. overveje, om der skal nedsættes et aktivitetsudvalg i hver institution.

## 2 Forudsætninger

### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

Det forudsættes, at forældrebestyrelserne i områderne er aktive, og at der er forældre, som vil deltage i planlægning og afholdelse af forældrearrangementer.

### 2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg

Ingen.

### 2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb

Kortlægningen af medarbejdernes arbejdsopgaver er blevet foretaget over 14 dage i juni måned. Det er således ikke sikkert, at denne periode er repræsentativ for de arbejdsopgaver, som medarbejderne løser i løbet af et helt år. F.eks. kunne det forventes, at der bruges mere tid i garderoben om vinteren.

Forslaget er beregnet ud fra, at ændringerne foretages i de 28 daginstitutioner, som tildeles midler via ressourcetildelingsmodellen. Dette omfatter 23 kommunale daginstitutioner, 2 landsbyordninger og 3 selvejende institutioner. Det vil sige, at dagplejen, landsbyordningen på Sejerø, Specialdaginstitutionen Lærkereden og private daginstitutioner ikke er medregnet.

Lønudgifterne er beregnet med udgangspunkt i ressourcetildelingen, der angiver følgende gennemsnitsløn for de enkelte faggrupper:

	Årlig løn	Timeløn
Pædagog	423.280	220,00
Pædagogmedhjælper/Pædagogisk assistent	367.484	191,00
Teamleder	534.000	277,55

Forslaget er beregnet ud fra en forudsætning om, at hver institution i dag afholder 2 forældrearrangementer årligt. For hvert arrangement forudsættes det, at der i dag bruges 1 ½ time på forberedelse og 1 time på oprydning. Arrangementet forudsættes at vare 2 timer, hvor 1 teamleder og 2 pædagoger er til stede. Det svarer til et samlet tidsforbrug pr. arrangement på 8 ½ time. Tidsforbruget er fastlagt ud fra kortlægningen af medarbejdernes tid, hvor nogle institutioner har angivet, at de har afholdt en sommerfest. Det er således ikke sikkert, at disse sommerfester er repræsentative for alle forældrearrangementer, som afholdes.

Der er ikke medregnet eventuelle ekstra udgifter til vedligehold, såfremt forældrene ikke længere arrangerer en arbejdsdag.

Effektiviseringsgevinsterne ved forslagene er reduceret med 25 pct. til nedsættelse af forældrebetalingen i forbindelse med budgetreduktion.

Forslaget kan føre til en årlig netto besparelse på drift på 85.400 kr. Fordeles effektiviseringen på de enkelte områder efter børnetal, vil fordelingen se således ud:

Børnehusene Team Høng	16.200
Børnehusene i Bjergsted Bakker	9.400
Børnehusene Syvstjernen	13.700
Børnehusene Buldervang	13.700
Børnehusene ved Fjorden	20.500
Landsbyordninger (Rørby og Kirke Helsinge)	4.300
Selvejende institutioner	7.700

## 2.4 Risikofaktorer

Som nævnt har Kalundborg Kommunes daginstitutioner en lav normering, dvs. mange børn pr. voksen, sammenlignet med andre kommuner. I tilfælde af, at Folketinget vedtager at indføre minimumsnormeringer, vil forslaget muligvis ikke kunne gennemføres, i det de vil betyde, at normeringen i daginstitutioner bliver lavere end i dag.

## 3 Konsekvenser

### 3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige

Lader man det i fremtiden være op til forældrene at planlægge og afholde forældrearrangementer, er det usikkert, om der vil blive afholdt lige så mange arrangementer som i dag. Dette kan således betyde, at forældrene ikke i samme grad som i dag har mulighed for at involvere sig i barnets liv i daginstitutionen.

Hvis institutionens medarbejdere ikke er til stede til arrangementerne, mindskes muligheden for at skabe gode relationer til forældrene, der kan bidrage til et stærkt samarbejde mellem daginstitutionen og forældrene. Dette kan på sigt have en negativ effekt på børnenes udvikling, idet forskning viser, at forældreinddragelse øger effekten af det pædagogiske arbejde.

Arrangementerne har desuden et alment dannende formål, i det børnene ved arrangementerne typisk vil stifte bekendtskab med danske traditioner, såsom jul, påske og Skt. Hans. Forslaget kan dermed få konsekvenser for børnenes almene dannelse.

Såfremt daginstitutionerne har været vant til at afholde arbejdsdage, hvor forældrene hjælper med at udføre praktisk arbejde i institutionen, vil disse opgaver i fremtiden skulle udføres af enten institutionens medarbejdere eller det tekniske servicepersonale.

### 3.2 Personalemæssige konsekvenser

Effektiviseringen på 114.000 kr. årligt svarer til ca. 0,3 fuldtidsstilling på tværs af alle daginstitutioner.

Effektiviseringen skal findes på tværs af dagtilbudsområderne og det vil dermed være op til områdelederne, hvordan de konkret vil reducere udgifterne til løn. Der tages højde for gældende regler omkring at afsøge muligheder for omplacering inden for kommunen, hvis det bliver nødvendigt.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Såfremt forslaget medfører, at der ikke længere bliver afholdt arbejdsdage i institutionerne, kan dette medføre ekstra opgaver for det tekniske servicepersonale i Vej, Ejendom og Af-fald.



DATO  
 Juli 2019

## 3b. Arbejdstidstilrettelæggelse i dagtilbud: Morgenmad

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	381	381	381
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	95	95	95
Netto besparelse på drift	0	286	286	286
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Børn- og Familieudvalget, Økonomiudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Dagtilbudsområderne

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michael Gravesen.

## 1 Beskrivelse

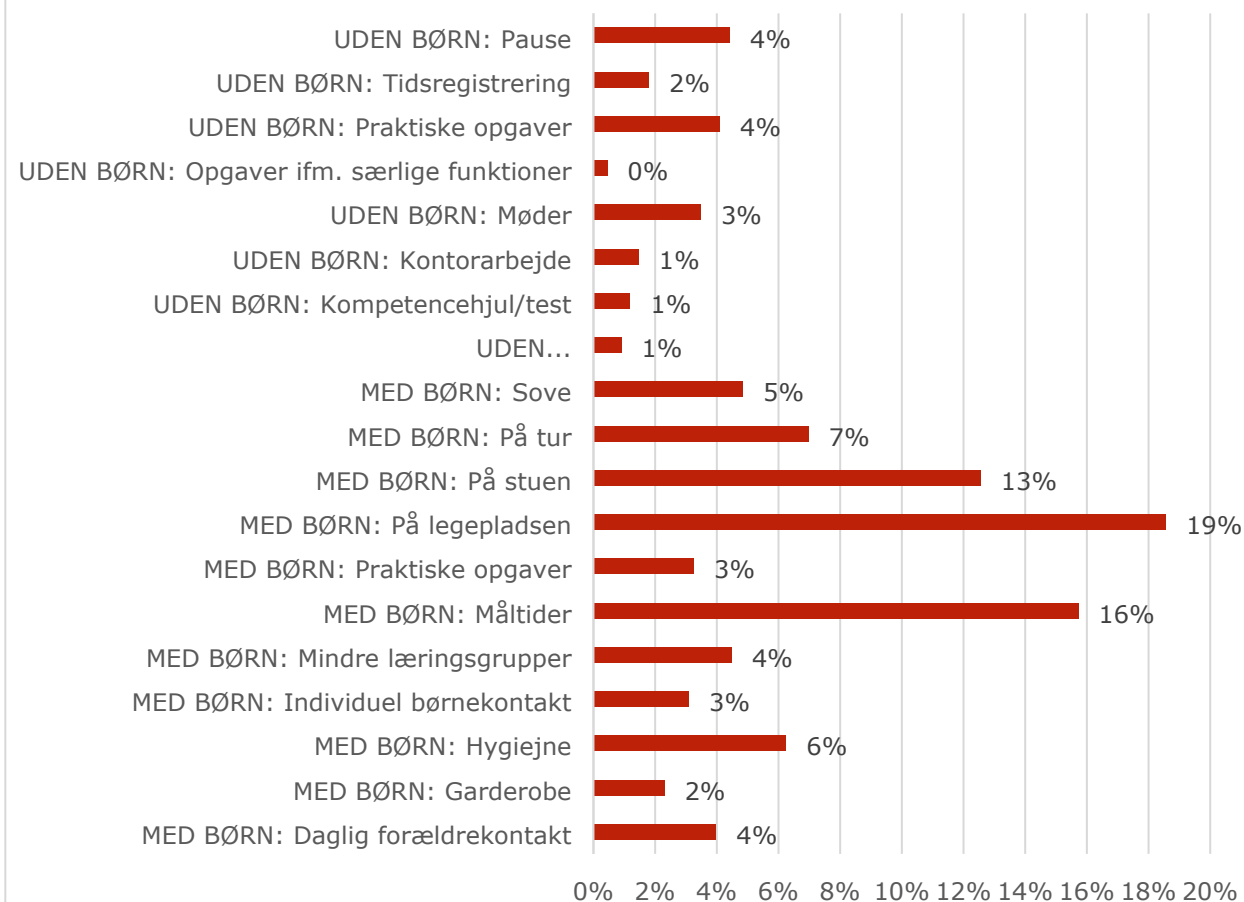
### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

Forslag 3 handler ifølge KLK om optimering af arbejdstidstilrettelæggelsen i daginstitutionerne. KLK fremhæver et eksempel fra Horsens Kommune, hvor der gennem indsamling af data om børnenes komme/gå tider i daginstitutionerne og medarbejdernes arbejdsopgaver er blevet optimeret på anvendelsen af ressourcer.

I Kalundborg Kommune har alle kommunale daginstitutioner (undtagen landsbyordninger) i en periode på 14 dage registreret, hvilke arbejdsopgaver medarbejderne bruger tid på og hvor meget tid, de bruger på dem. Kortlægningen viste, at medarbejderne (ekskl. teamledere) i gennemsnit bruger 82 % af deres arbejdstid sammen med børnene og 18 % uden børn. Teamlederne bruger i gennemsnit 13 % af deres tid på ledelse, 22 % sammen med børnene og 64 % på opgaver uden børn.

De detaljerede resultater af kortlægningen fremgår af diagrammet herunder.

### Fordeling af tid på arbejdsopgaver (ekskl. teamledere)



Bemærk, at arbejdsopgaven "UDEN BØRN: Tidsregistrering" ikke udføres normalt.

KLK-rapporten fremhæver, at Kalundborg Kommunes daginstitutioner har en lav normering, dvs. mange børn pr. voksen, sammenlignet med andre kommuner. Det gælder både for vuggestuer og børnehaver. I vuggestuerne er der i gennemsnit 3,3 barn pr. voksen og tilsvarende tal for sammenligningskommunerne er 3,0 børn pr. voksen og på landsplan 3,1 barn pr. voksen. For børnehaverne ligger Kalundborg Kommune på 6,6 barn pr. voksen og det tilsvarende tal for sammenligningskommunerne er 5,8 barn pr. voksen og på landsplan 6,2 barn pr. voksen.

Hvis man vil undgå, at børn og forældre oplever, at der er færre medarbejdere til stede, vurderes der derfor at være brug for at fjerne nogle af de arbejdsopgaver, som udføres uden børn. Ud fra kortlægningen af de opgaver, medarbejderne bruger tid på i dag, er der blevet udarbejdet 3 delforslag: a) Forældrearrangementer, b) Morgenmad og c) Øget udnyttelse af sovetid. I dette dokument beskrives forslag 3b.

Daginstitutionerne serverer i dag morgenmad for de børn, som bliver afleveret tidligt i institutionen. Dette forslag indebærer, at kun 6 institutioner, som åbner tidligt, i fremtiden skal servere morgenmad for børnene. I de resterende institutioner vil børnene skulle spise morgenmad hjemmefra. Implementeres forslaget vil størstedelen af institutionerne i fremtiden kunne undgå, at medarbejderne bruger tid på de praktiske opgaver omkring forberedelse og oprydning af morgenmaden. Dette forslag tager udgangspunkt i, at *Forslag 2: Åbne/lukketider i dagtilbud* også indføres.

## 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Ved dette forslag skal forældrene informeres om, at børnene ikke længere kan få serveret morgenmad i de fleste institutioner, og der skal gives et passende varsel for ændringen.

Implementering af forslaget hænger sammen med implementering af *Forslag 2: Åbne/lukketider i dagtilbud*. Ønsker man at de to forslag skal træde i kraft samtidig, vil effektiviseringen derfor først kunne findes fra 2021.

## 2 Forudsætninger

### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

Det forudsættes, at *Forslag 2: Åbne/lukketider i dagtilbud* også indføres.

### 2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg

Ingen.

### 2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb

Kortlægningen af medarbejdernes arbejdsopgaver er blevet foretaget over 14 dage i juni måned. Det er således ikke sikkert, at denne periode er repræsentativ for de arbejdsopgaver, som medarbejderne løser i løbet af et helt år. F.eks. kunne det forventes, at der bruges mere tid i garderoben om vinteren.

Forslaget er beregnet ud fra, at ændringerne foretages i de 28 daginstitutioner, som tildeles midler via ressourcetildelingsmodellen. Dette omfatter 23 kommunale daginstitutioner, 2 landsbyordninger og 3 selvejende institutioner. Det vil sige, at dagplejen, landsbyordningen på Sejerø, Specialdaginstitutionen Lærkereden og private daginstitutioner ikke er medregnet.

Lønudgifterne er beregnet med udgangspunkt i ressourcetildelingen, der angiver følgende gennemsnitsløn for de enkelte faggrupper:

	Årlig løn	Timeløn
Pædagog	423.280	220,00
Pædagogmedhjælper/Pædagogisk assistent	367.484	191,00
Teamleder	534.000	277,55

Forslaget er beregnet ud fra, at alle daginstitutionerne i dag tilbyder morgenmad til de børn, der bliver afleveret tidligt. Det er forudsat, at hver institution i gennemsnit dagligt bruger 10 min. på forberedelse af morgenmadsen og 10 min. på oprydning efter morgenmadsen. Dette tidsforbrug er estimeret på baggrund af kortlægningen af medarbejdernes tid.

På baggrund af ressourcetildelingsmodellen forudsættes det, at opgaverne i 65 % af tilfældene udføres af en pædagog, og i 35 % af tilfældene af en pædagogmedhjælper/pædagogisk assistent. Der lægges til grund, at en daginstitution i gennemsnit har åbent 248 dage om året.

Institutionernes udgifter til indkøb af morgenmad, samt aflønning af evt. køkkenpersonale er ikke indregnet i forslaget.

Effektiviseringsgevinsterne ved forslaget er reduceret med 25 pct. til nedsættelse af forældrebetalingen i forbindelse med budgetreduktion.

Forslaget kan føre til en årlig netto besparelse på drift på 285.700 kr. Fordeles effektiviseringen på de enkelte områder efter børnetal, vil fordelingen se således ud:

Børnehusene Team Høng	54.300
Børnehusene i Bjergsted Bakker	31.400
Børnehusene Syvstjernen	45.700
Børnehusene Buldervang	45.700
Børnehusene ved Fjorden	68.600
Landsbyordninger (Rørby og Kirke Helsinge)	14.300
Selvejende institutioner	25.700

## 2.4 Risikofaktorer

Som nævnt har Kalundborg Kommunes daginstitutioner en lav normering, dvs. mange børn pr. voksen, sammenlignet med andre kommuner. I tilfælde af, at Folketinget vedtager at indføre minimumsnormeringer, vil forslaget muligvis ikke kunne gennemføres, i det de vil betyde, at normeringen i daginstitutioner bliver lavere end i dag.

## 3 Konsekvenser

### 3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige

Som nævnt indebærer forslaget, at størstedelen af institutionerne skal holde op med at servere morgenmad for børnene. For børn og forældre kan det betyde øget travlhed om morgenen, i det forældrene selv skal sørge for, at deres barn får morgenmad. Der er desuden risiko for, at nogle børn slet ikke får morgenmad, og dermed når at blive sultne inden der serveres formiddagsmad eller frokost. På længere sigt kan forslaget muligvis medvirke til, at børnene ikke i så høj grad som tidligere får grundlagt sunde madvaner tidligt, der kan understøtte deres sundhed hele livet.

Dagtilbuddene arbejder i dag med KLAR-pædagogik, som indebærer en intenderet pædagogik, hvor der arbejdes med børnenes læring og udvikling i alle hverdagens aktiviteter. Måltider kan i denne sammenhæng bruges til at udvikle børnenes personlige og sociale kompetencer, sprog, forståelse af kultur og normer mv. Indføres forslaget, vil der således skulle arbejdes med børnenes udvikling på en anden måde, da ét af de daglige måltider fjernes.

### 3.2 Personalemæssige konsekvenser

Effektiviseringen på 381.000 kr. årligt svarer til ca. 0,9 fuldtidsstilling på tværs af alle daginstitutioner.

Effektiviseringen skal findes på tværs af dagtilbudsområderne og det vil dermed være op til områdelederne, hvordan de konkret vil reducere udgifterne til løn. Der tages højde for gældende regler omkring at afsøge muligheder for omplacering inden for kommunen, hvis det bliver nødvendigt.

### 3.3 Afledt effekt på andre områder

Ingen.

DATO  
 Juli 2019

### 3c. Arbejdstidstilrettelæggelse i dagtilbud: Øget udnyttelse af sovetid

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	140	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	200	401	401	401
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	50	100	100	100
Netto besparelse på drift	10	301	301	301
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Børn- og Familieudvalget, Økonomiudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Dagtilbudsområderne

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michael Gravesen

## 1 Beskrivelse

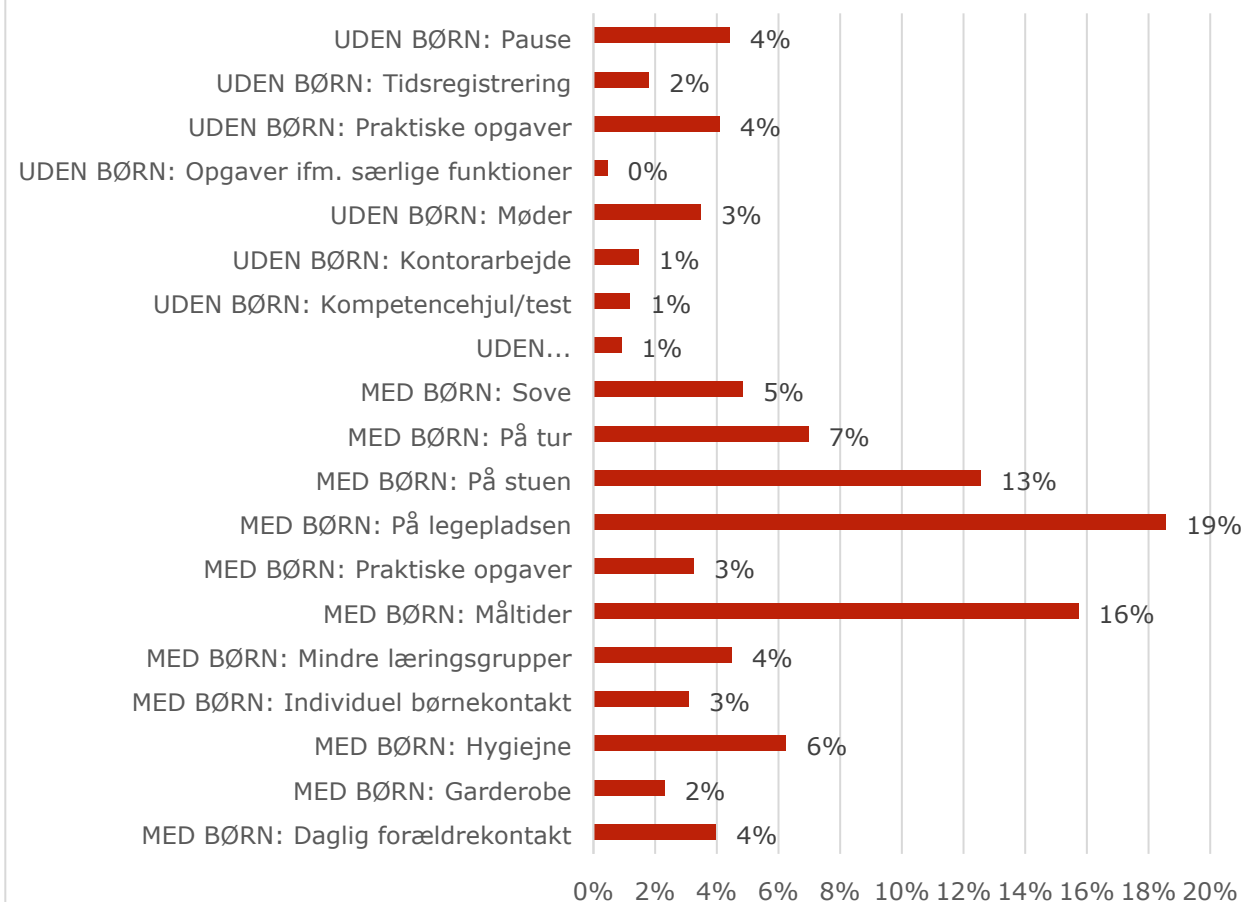
### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

Forslag 3 handler ifølge KLK om optimering af arbejdstidstilrettelæggelsen i daginstitutionerne. KLK fremhæver et eksempel fra Horsens Kommune, hvor der gennem indsamling af data om børnenes komme/gå tider i daginstitutionerne og medarbejdernes arbejdsopgaver er blevet optimeret på anvendelsen af ressourcer.

I Kalundborg Kommune har alle kommunale daginstitutioner (undtagen landsbyordninger) i en periode på 14 dage registreret, hvilke arbejdsopgaver medarbejderne bruger tid på og hvor meget tid, de bruger på dem. Kortlægningen viste, at medarbejderne (ekskl. teamledere) i gennemsnit bruger 82 % af deres arbejdstid sammen med børnene og 18 % uden børn. Teamlederne bruger i gennemsnit 13 % af deres tid på ledelse, 22 % sammen med børnene og 64 % på opgaver uden børn.

De detaljerede resultater af kortlægningen fremgår af diagrammet herunder.

### Fordeling af tid på arbejdsopgaver (ekskl. teamledere)



Bemærk, at arbejdsopgaven "UDEN BØRN: Tidsregistrering" ikke udføres normalt.

KLK-rapporten fremhæver, at Kalundborg Kommunes daginstitutioner har en lav normering, dvs. mange børn pr. voksen, sammenlignet med andre kommuner. Det gælder både for vuggestuer og børnehaver. I vuggestuerne er der i gennemsnit 3,3 barn pr. voksen og tilsvarende tal for sammenligningskommunerne er 3,0 børn pr. voksen og på landsplan 3,1 barn pr. voksen. For børnehaverne ligger Kalundborg Kommune på 6,6 barn pr. voksen og det tilsvarende tal for sammenligningskommunerne er 5,8 barn pr. voksen og på landsplan 6,2 barn pr. voksen.

Hvis man vil undgå, at børn og forældre oplever, at der er færre medarbejdere til stede, vurderes der derfor at være brug for at fjerne nogle af de arbejdsopgaver, som udføres uden børn. Ud fra kortlægningen af de opgaver, medarbejderne bruger tid på i dag, er der blevet udarbejdet 3 delforslag: a) Forældrearrangementer, b) Morgenmad og c) Øget udnyttelse af sovetid. Herunder beskrives forslag 3c.

Når børnene sover til middag, har man i nogle institutioner én medarbejder, der fungerer som sovevagt. En sovevagt indebærer at holde opsyn med børnene, tage sig af børn, der vågner og sikre ro i rummet. Under en sovevagt vil der typisk være nogle perioder, hvor alle børn sover og medarbejderen kan løse andre opgaver imens. Dette forslag går ud på, at man i endnu højere grad end i dag udnytter børnenes sovetid til at løse administrative eller praktiske opgaver. Der kan være behov for at indkøbe nyt it-udstyr, som gør det muligt for medarbejderne at løse administrative opgaver, mens de har opsyn med de børn, der sover.

## 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Forslaget forventes at kunne indføres inden for en relativt kort tidshorisont, f.eks. 6 måneder efter der er taget beslutning om det.

Der vil være brug for at inddrage område- og teamledere i en drøftelse af, om der er behov for at indkøbe og opsætte nyt it-udstyr i institutionerne, så medarbejderne har mulighed for at løse administrative opgaver, mens de har sovevagt.

## 2 Forudsætninger

### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

### 2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg

Ingen.

### 2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb

Kortlægningen af medarbejdernes arbejdsopgaver er blevet foretaget over 14 dage i juni måned. Det er således ikke sikkert, at denne periode er repræsentativ for de arbejdsopgaver, som medarbejderne løser i løbet af et helt år. F.eks. kunne det forventes, at der bruges mere tid i garderoben om vinteren.

Forslaget er beregnet ud fra, at ændringerne foretages i de 28 daginstitutioner, som tildeles midler via ressourcetildelingsmodellen. Dette omfatter 23 kommunale daginstitutioner, 2 landsbyordninger og 3 selvejende institutioner. Det vil sige, at dagplejen, landsbyordningen på Sejerø, Specialdaginstitutionen Lærkereden og private daginstitutioner ikke er medregnet.

Lønudgifterne er beregnet med udgangspunkt i ressourcetildelingen, der angiver følgende gennemsnitsløn for de enkelte faggrupper:

	Årlig løn	Timeløn
Pædagog	423.280	220,00
Pædagogmedhjælper/Pædagogisk assistent	367.484	191,00
Teamleder	534.000	277,55

Kortlægningen af medarbejdernes tid har vist, at der i hver institution i gennemsnit dagligt bruges 2 timer og 45 min. på opgaver i forbindelse med, at børnene sover til middag. En del af denne tid bruges på at putte børnene, tage børnene op igen, rydde madrasser frem og tilbage mv. Det er således kun en del af denne tid, som udgør en sovevagt, hvor der kan udføres andre opgaver. Dertil kommer, at de fleste institutioner allerede i dag udnytter sovevagten til at udføre administrative og praktiske opgaver. På denne baggrund er det blevet vurderet, at der er potentiale for at øge udnyttelsen af sovetiden med 10 %. Det vil sige, at medarbejderne i fremtiden kun skal bruge 2 timer og 30 min. dagligt på opgaver i forbindelse med, at børnene sover til middag.

Det forudsættes, at fordelingen mellem pædagoger og pædagogmedhjælper/pædagogiske assistenter er 65 %/35%. Der lægges desuden til grund, at daginstitutionerne i gennemsnit har åbent 248 dage om året.

Ved indførelse af forslaget er der forudsat, at hver institution i gennemsnit har behov for at købe nyt it-udstyr for 5.000 kr.

Effektiviseringsgevinsterne ved forslagene er reduceret med 25 pct. til nedsættelse af forældrebetalingen i forbindelse med budgetreduktion.

Forslaget kan føre til en årlig netto besparelse på drift på 300.700 kr. Fordeles effektiviseringen på de enkelte områder efter børnetal, vil fordelingen se således ud:

Børnehusene Team Høng	57.100
Børnehusene i Bjergsted Bakker	33.100
Børnehusene Syvstjernen	48.100
Børnehusene Buldervang	48.100
Børnehusene ved Fjorden	72.200
Landsbyordninger (Rørby og Kirke Helsinge)	15.000
Selvejende institutioner	27.100

## 2.4 Risikofaktorer

Som nævnt har Kalundborg Kommunes daginstitutioner en lav normering, dvs. mange børn pr. voksen, sammenlignet med andre kommuner. I tilfælde af, at Folketinget vedtager at indføre minimumsnormeringer, vil forslaget muligvis ikke kunne gennemføres, i det de vil betyde, at normeringen i daginstitutioner bliver lavere end i dag.

## 3 Konsekvenser

### 3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige

Forslaget forventes ikke at have kvalitetsmæssige konsekvenser.

### 3.2 Personalemæssige konsekvenser

Effektiviseringen på 401.000 kr. årligt svarer til ca. 1 fuldtidsstilling på tværs af alle daginstitutioner.

Effektiviseringerne skal findes på tværs af dagtilbudsområderne og det vil dermed være op til områdelederne, hvordan de konkret vil reducere udgifterne til løn. Der tages højde for gældende regler omkring at afsøge muligheder for omplacering inden for kommunen, hvis det bliver nødvendigt.

Forslaget kan medføre flere afbrydelser og skift i arbejdet for de medarbejdere, der har sovevagt. Derudover kan der være behov for, at medarbejderne sidder i u hensigtsmæssige arbejdsstillinger, hvis der ikke er en permanent arbejdsplads i det rum, hvor børnene sover. Disse forhold kan bidrage til et forringet arbejdsmiljø.

### 3.3 Afledt effekt på andre områder

Ingen.



DATO  
August 2019

## Forslag 4: Fokuseret brug af kompetencehjulet

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift				
Besparelse ved effektivisering				
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget				
Netto besparelse på drift	0	0	0	0
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)				

Berørt(e) fagudvalg
Børn- og Familieudvalget.
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Ingen.

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michael Gravesen.

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

KLK konkluderede i deres analysearbejde for Kalundborg Kommune, at ledere og medarbejdere giver udtryk for, at kompetencehjulet er et godt redskab til at komme hele vejen omkring det enkelte barns udvikling, men at det også er meget tidskrævende. Kalundborg Kommune tilbyder i forvejen sprog-screening af alle børn.

KLK foreslog derfor en fokuseret brug af kompetencehjulet, så det anvendes på om-kring 30 pct. af børnene, specifik de børn der vurderes at have størst behov. Samtidig anbefaler KLK, at Kalundborg Kommune i deres tilsyn med dagtilbud fortsat har fokus på udviklingen af gode pædagogiske læringsmiljøer og styrkelsen heraf.

Ved efterprøvning har Kalundborg Kommunes interne arbejdsgruppe vurderet at forslaget ikke ville medføre betydende effektivisering, og at forslagets perspektiver håndteres i den almindelige daglige ledelse.



## Forslag 5: Optimering af klassestørrelse

DATO

13. juni 2019

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift				
Besparelse ved effektivisering	900	2.200	2.200	2.200
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget				
Netto besparelse på drift	900	2.200	2.200	2.200
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)				

Berørt(e) fagudvalg
Børn- og Familieudvalget, Økonomiudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Almene folkeskoler

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michael Gravesen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

På baggrund af Kalundborg Kommunes befolkningsprognose for 2018 vurderer KLK, at nogle skoledistrikter vil opleve et faldende antal skolebørn. Det faldende antal skolebørn vil give flere små klasser i Kalundborg Kommune, hvorfor KLK foreslår, der bør være fokus på optimering af klassestørrelser.

I KLK's forslag opereres der med en klassestørrelse på gennemsnitligt omkring 21 elever i en klasse. En sådan klassestørrelse ville medføre, at omkring seks hele skoler ville lukke. Derfor har administrationen i forslaget sat en minimumsgrænse på 12 elever i hver klasse. Det økonomiske potentiale tager udgangspunkt i dette.

Ses der på elevtallene for skoleåret 2019/2020, vil en minimumsgrænse på 12 elever i hver klasse eksempelvis betyde, at eleverne fra otte klasser i kommunen kunne fordeles til andre skoler. På nuværende tidspunkt er der kun en minimumsgrænse for antallet af elever i 0. klasse. En klasse får tildelt 275.639 kr., hvorfor lukningen af otte klasser vil give en besparelse på 2,2 mio. Kr.

Der vil endvidere kunne hentes yderligere besparelser, hvis klassetildelingsbeløbet i ressourcefordelingsmodellen blev nedsat med udgangspunkt i en antagelse om, at minimumselevtal på 12 elever i klasserne vil udligne den for skolerne dårlige økonomi i drift af små klasser. Eksempelvis vil nedjustering af klassetildelingsbeløbet fra 275.000 kr. til 265.000 kr. give et potentiale på 1,9 mio. kr.

Der er i dag 190 klasser inkl. de 8 ovennævnte.

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Et nøjagtigt bud på mulighederne og herunder det økonomiske potentiale vil kræve nærmere analyse af elevtalsudviklingen og søgemønstre på tværs af skoledistrikter og kortlægning af behov for befordring af skolebørn. Samtidig kan det i processen kræve medarbejder-, ledelses-, og forældreinddragelse.

## **2 Forudsætninger**

### **2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres**

### **2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg**

Ingen.

### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Der er ikke inkluderet eventuelle merudgifter til øget elevbefordring, da merudgiften vil afhænge af den konkrete løsning og transportmulighederne heri.

Der er et overlap til forslag 6 om samlede udskolinger, der bevirker at det fulde potentiale ikke bør indregnes ved implementering af begge forslag.

### **2.4 Risikofaktorer**

Tages der udgangspunkt i elevtallene for skoleåret 2019/2020, vil en optimering af klassestørrelse betyde, at fire skoler vil mangle hele årgange. Buerup Skole vil ikke have en 6. klasse, Løve-Ørslev Skole vil ikke have 0. Klasse og 2. klasse, Rørby Skole vil ikke have 0. klasse, 1. klasse og 2. klasse, og Kirke Helsing Skole vil mangle 5. klasse og 7. klasse.

Der er risiko for, at flere forældre i fremtiden vil vælge fri- eller privatskoler, hvis disse kan tilbyde eleven ét sammenhængende skoleforløb, og forældrene vægter dette i prioriteringen af valg af skole for deres barn. Dette kan medføre et fald i børnetallet i de kommunale folkeskoler. Det kan betyde, at de skoler, der ikke har hele årgange, vil fremstå mindre attraktive og derfor på sigt risikere lukning som følge af manglende elevtal.

Potentialet på 2,2 mio. kr. er forudsat, at omrokeringen af elever til andre skoler ikke øger antallet af klasser på de øvrige skoler (eksempelvis vil Hvidebækskolen få udløst to klasser yderligere, hvis de skal tage Rørby Skoles elever fra 0.-2. klasse), men at klasserne fyldes op med elever, hvor der er plads.

Med baggrund i dette vurderes forslaget ikke let at realisere. Samtidig vil det potentielt udfordre at visse skoler fortsat er sammenhængende ligesom det vil besværliggøre skoleårets planlægning.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Hvis en elev starter i en klasse på en anden skole, vil eleven og forældrene opleve længere transporttid.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Forslaget vil samlet set betyde en reduktion på 4 fuldtidsstillinger på tværs af skolerne.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Der vil sandsynligvis være afledte effekter på befordringsområdet.

DATO  
13. juni 2019

## Forslag 6: Samlede udskolinger (klassedannelse)

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift				
Besparelse ved effektivisering	1.100	2.700	2.700	2.700
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget				
Netto besparelse på drift	1.100	2.700	2.700	2.700
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)				

Berørt(e) fagudvalg
Børn- og Familieudvalget, Teknik- og Miljøudvalget, Økonomiudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Almene folkeskoler

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michael Gravesen

## 1 Beskrivelse

### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

KLK anbefaler, at Kalundborg Kommune arbejder med klassedannelse på tværs af udskolingerne i kommunen. Kommunen har i dag udskoling (7.-9. Klassestrin) på 9 ud af 16 skoler. KLK vurderer, at potentialet i at samle udskolingerne på færre matrikler ligger på omkring 2-4 mio. kr.

KLK konkretiserer ikke potentielle muligheder for organiseringen af sådanne udskolinger. I nærværende eksempel tages der udgangspunkt i etableringen af to udskolinger: En udskoling i syd og en udskoling i nord. Såfremt der ønskes udskolinger på flere matrikler, kan det økonomiske potentiale forventes at være mindre.

### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Relevante overvejelser inkluderer blandt andet den mest hensigtsmæssige organisering af de samlede udskolinger. Uanset valg af organisering vil det kræve medarbejder-, forældre-, elev-, og ledelsesinddragelse for at komme frem til den mest optimale placering. Samtidig skal Teknik og Miljø inddrages, såfremt placeringen bliver på en skole, der på nuværende tidspunkt ikke har plads til ekstra klasser. Det kan endvidere overvejes, om den enkelte udskolingsklasse skal have bestemte profileringer.

## 2 Forudsætninger

### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

### 2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg

Såfremt placeringerne af udskolingsklasserne bliver på skoler, der på nuværende tidspunkt ikke har plads til ekstra klasser, vil det kræve, at der ses nærmere på nødvendige anlæg.

## **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Såfremt der oprettes to udskolinger, vil der tildeles færre penge fra ressourcetildelingsmodellen til skolerne. Der er tale om 2,7 mio. Der vil dog være andre udgifter forbundet med klassesannelser, bl.a. merudgifter ift. befordring, som ikke er beregnet. Såfremt forslaget vælges, vil øget befordring skulle beregnes, og finansiering findes hertil.

## **2.4 Risikofaktorer**

Der er risiko for, at flere forældre i fremtiden vil vælge fri- eller privatskoler, hvis disse kan tilbyde eleven ét sammenhængende skoleforløb, og forældrene vægter dette i prioriteringen af valg af skole for deres barn. Dette kan medføre et fald i børnetallet i de kommunale folkeskoler. Det kan betyde, at de skoler, der ikke har udskoling, kan fremstå mindre attraktive.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

For eleverne kan en samling af udskolingsklasser på færre matrikler på den ene side give mulighed for udvikling af spændende læringsmiljøer, særligt tilrettelagt undervisning for elever med et særligt behov for fagligt boost og give mulighed for tæt koordinering i den tværgående kommunale ungeindsats. Alt dette kan danne rammen om en mere spændende skolegang. Der kan skabes et miljø tættere på ungdomsuddannelserne. På den anden side vil det betyde, at mange elever vil få længere transporttid til skole.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Forslaget vil samlet set betyde en reduktion på knap 5 fuldtidsstillinger (4,9 stillinger) på tværs af skolerne, når budgetreduktionen er fuldt indfaset.

Såfremt kompetencerne blandt udskolingslærerne samles og specialiseres, vil det have betydning for personalets geografiske placering og ansættelse.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Ingen

DATO  
 Juni 2019

## Forslag 7: Stærke børnefællesskaber (styringsmodel inklusion)

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering		0	0	0
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget				
Netto besparelse på drift	0	0	0	0

Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)				
--	--	--	--	--

Berørt(e) fagudvalg
Børn- og Familieudvalg.
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Folkeskolerne.

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michael Gravesen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

I Kalundborg Kommunes inklusionsstrategi fra 2013 blev der lagt op til, at alment skolerne skulle have mulighed for at rumme flere elever end tidligere. I den forbindelse blev det besluttet, at de midler, der blev frigjort ved at færre elever gik i et specialtilbud, gradvist skulle udlægges til folkeskolerne. De midler, der udlægges til alment skolerne, fordeles efter skolens samlede elevtal.

Intentionen med inklusionsstrategien var således bl.a. at skabe et økonomisk incitament for skolerne, så skolerne ville få flere midler, efterhånden som færre elever ekskluderes.

Nedenstående skema viser udviklingen i antallet af det samlede børnetal, samt visiteringer fra kommunens folkeskoler til et specialtilbud fra 2013-2019.

	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019
Antal skolebørn i alt i de almene folkeskoler*	4241	4236	4180	4160	4027	3760
Antal ansøgninger om visitering**	55	25	36	60	49	66
Antal bevillinger	38	14	21	34	31	44
Antal bevillinger pr. 1000 elev	8,9	3,3	5	8,1	7,6	11,7

\*Antal skolebørn opgøres halvårligt. Ovenstående tal er skolebørn opgjort pr. 5/9 i det første af skoleårene. For skoleåret 2013/2014 er antallet af skolebørn således opgjort pr. 5/9 2013.

*\*\*Indeholder ansøgninger om visitering fra kommunens folkeskoler til et specialtilbud i enten kommunen eller i en anden kommune.*

Af skemaet ses det, at antallet af både ansøgninger til visitering til et specialtilbud og bevilning heraf er meget forskellig fra år til år. Den giver imidlertid et billede af, at den nuværende styringsmodel ikke medfører, at der årligt er færre elever, der visiteres til et specialtilbud.

I KLK-rapporten påpeges det, at Kalundborg Kommune i dag ikke har en styringsmodel på specialområdet som i særlig høj grad understøtter og giver incitament til at arbejde for øget inklusion. De anbefaler derfor, at kommunen giver styringsmodellen et servicetjek i forhold til om modellen understøtter en udvikling hen imod mere inklusion. Det kan f.eks. være en model, hvor pengene følger børnene.

På den baggrund foreslår administrationen, at det i forbindelse med budgetforhandlingerne for budget 2020 besluttet, at der iværksættes en analyse af den eksisterende styringsmodel og at der samtidig gives nogle forskellige forslag til andre styringsmodeller, som understøtter og giver incitament til at arbejde for mindre eksklusion og øget inklusion. I den forbindelse kunne det samtidig belyses, hvorvidt der kunne være et effektiviseringspotentiale.

## **1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont**

Såfremt det besluttet, at der skal igangsættes en analyse af den nuværende styringsmodel på specialområdet, udarbejdes der efterfølgende en konkret tids- og procesplan herfor.

## **2. Forudsætninger**

### **2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres**

### **2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg**

Ingen på nuværende tidspunkt.

### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Ingen på nuværende tidspunkt.

### **2.4 Risikofaktorer**

Ingen på nuværende tidspunkt.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Ingen på nuværende tidspunkt.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Ingen på nuværende tidspunkt.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Ingen på nuværende tidspunkt.

DATO  
13. juni 2019

## Forslag 8: Lærernes tid sammen med børnene

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift				
Besparelse ved effektivisering	1.500	3.500	3.500	3.500
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget				
Netto besparelse på drift	1.500	3.500	3.500	3.500
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)				

Berørt(e) fagudvalg
Børn- og Familieudvalget, Økonomiudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Folkeskoler

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michael Gravesen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

Forslaget lægger op til, at Kalundborg Kommune løfter undervisningstiden for lærerne fra 745 til 760 timer årligt ved at indgå en aftale med Danmarks Lærerforening, hvilket flere kommuner er begyndt at gøre. Det vurderes, at der efter indfasning er et økonomisk potentiale heri, som er beregnet til at udgøre 3,5 mio. kr. årligt.

Der arbejdes fortsat med digital faglig planlægning med henblik på bedst mulig anvendelse af timerne.

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Forhandlingerne om en lokalaftale, som skal lægge rammerne for, hvor meget lærerne skal undervise og hvor meget tid, de skal have til blandt andet forberedelse, vil kunne igangsættes i slutningen af 2019. Tidshorisonten vil være præget af de generelle forhandlinger mellem Kalundborg Kommune, Skolelederforeningen i Kalundborg og Kalundborg Lærerkreds.

### 2 Forudsætninger

#### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

Det er intentionen at der i forbindelse med implementering af forslaget laves en aftale, der understøtter intentionerne og værdierne i den fælles forståelse, og som afspejler det gældende budget i Kalundborg Kommune. Samtidig vil det være relevant, at der er indbygget fleksibilitet i aftalen, der kan imødekomme skolernes størrelse, udfordringer og andre forskelligheder.

#### 2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg

Ikke relevant.



### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

KLK's beregning tager udgangspunkt i, at undervisningstimetallet på skolerne ligger på 745 timer årligt i gennemsnit for skolerne, hvilket også er det timetal, som Kalundborg Lærerkreds vurderer, er korrekt.

### **2.4 Risikofaktorer**

Risikofaktorerne kan inkludere manglende enighed omkring den nye arbejdsaftale.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Aftalen skal give gode forudsætninger for skolernes løsning af deres kerneopgave om, at alle børn lærer, udvikler og trives bedst muligt. Dette fordrer kompetente og engagerede medarbejdere, der sikrer den bedst mulige skolegang for børnene i kommunen.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Forslaget vil betyde en reduktion i antallet af fuldtidsstillinger på tværs af skolerne på i alt 6 fuldtidsstillinger, da hver lærer får frigivet flere timer til at undervise i. Derved bliver der samlet behov for færre ansatte.

For lærerne betyder det, at det vil fremgå, hvad deres nettoarbejdstid er, det maksimale undervisningstal, og heraf hvor meget tid der afsættes til forberedelse, planlægning og andre opgaver.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Ingen.

DATO  
 Juni 2019

## Forslag 9: Dataunderstøttet styring og ledelse

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift				
Besparelse ved effektivisering				
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget				
Netto besparelse på drift	0	0	0	0
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)				

Berørt(e) fagudvalg
Børn- og Familieudvalget.
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Børn og Familie.

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michael Gravesen.

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

Flere kommuner arbejder med at styrke brug af data til styring og ledelse på området for udsatte børn og unge. Det gælder både økonomiske data, f.eks. data om antal helårsbørn fordelt på enhedsudgifter, men også data "helt nede i maskinrummet", som sagsflow, sagsbehandlingstider, antal sager pr. medarbejder, progression i sager mv.

Kalundborg Kommune er forholdsvis langt i at arbejde med brug af data. KLK ser i deres analyse af Kalundborg Kommune potentialer i en større brug af data på PPR's område og en større brug af data på tværs af dagtilbud, skole, PPR og Børn og Familie. Data kan, i aggregeret form, bruges i styring og ledelse på tværs af almen, specialiseret og socialfagligt område til at identificere mønstre og lægge grund til prioritering af indsatser på tværs af områderne.

Flere kommuner har brugt data på tværs af områderne til f.eks. at reagere hurtigt på børn og unges fravær, både på dagtilbuds- og skoleområdet, idet fravær er en markant indikator på mistrivsel.

Ved efterprøvning har Kalundborg Kommunes interne arbejdsgruppe vurderet at forslaget ikke ville medføre betydende effektivisering, og at forslagets perspektiver håndteres i den almindelige daglige ledelse. Men data vurderes væsentligt for kvalitetsudviklingen.

DATO  
13. Juni 2019

## 10. Effektivitets- og kvalitetsløft af Socialpsykiatrien

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	0	0	0
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	0	0	0
Netto besparelse på drift	0	500	1.000	1.800
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Socialudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Misbrug og Socialpsykiatri og Voksenspecialenheden

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Jan Lysgaard Thomsen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

KLK peger på, at der kan skabes et effektivitets- og kvalitetsløft ved at arbejde med:

1. "holde for døren" – udvikling af tidligere forebyggende tilbud
2. Faglighed og tillid – fokus på effekt og progression for borgeren samt hjemtagelse af opgaver
3. Fokus på dynamik – får borgeren den rigtige støtte/det rigtige tilbud?

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Det er Misbrug og Socialpsykiatriens vurdering at nedenstående forslag kan bidrage til et effektivitets- og kvalitetsløft af Socialpsykiatrien. Forslaget indeholder 3 delelementer.

##### Ad 1) Udvikling af tidligere og forebyggende indsatser

Baggrunden for denne indsats er bl.a. at der ifølge KLK's analyse er sket en voldsom stigning i antallet af borgere, som modtager hjælp efter §85. Denne udvikling har ledt til refleksioner om, dels hvor niveauet skal sættes for §85 samt om der mangler tilbud, som er mindre indgribende end en §85 bevilling. I Socialpsykiatrien kan medvirke til at vende udviklingen i samarbejde med andre kommunale aktører. Det er en udviklings- og kulturforandringsproces, som vil kræve kompetenceudvikling og adfærdændring hos både myndighed og udfører.

Det er Socialpsykiatriens vurdering, at der er et effektiviseringspotentiale og et muligt kvalitetsløft i Kalundborg Kommune. Forebyggende indsatser efter Servicelovens §82 samt evt. Åben rådgivning/No wrong door er mulige veje at gå.

Udviklingen af disse indsatser og model for samarbejdet forudsætter en proces, hvor myndighed og udfører afstemmer og udvikler modellen i fællesskab. Etableringen kræver tæt kendskab og indsigt på tværs af myndighed og udfører. Andre kommunale aktører som f.eks. sundhed og beskæftigelse er ligeledes tætte aktører og bidragsydere i både udvik-

lingsfasen og praksis. Der er for nyligt etableret et tværfagligt mødeforum, der understøtter den sammenhængende og hurtige støtte til borgere.

Ovenstående proces er en naturlig forlængelse af allerede iværksatte indsatser indenfor Voksenspecialområdet. Det er Socialpsykiatriens vurdering, at forudsætningerne for denne indsats er, at der arbejdes videre på tværs af organisationen med fokus på udvikling af tilbudsviften og anvendelse af indsatsrampen indenfor rammerne af Serviceloven.

Misbrug og Socialpsykiatri vurderer at man med fordel ville kunne undersøge om der vil være potentiale i forhold til at oprettet et §82 tilbud til tidlig forebyggende indsat uden krav om visitation, med formålet at få hjulpet borgeren, inden behov for §85 støtte opstår, og derved få vendt borgeren i døren. Der bør i forbindelse med overvejelser omkring udvikelse af tilbudsviften med et yderligere tilbud efter Servicelovens § 82 undersøges:

- Målgruppens størrelse nu og fremadrettet
- Målgruppens behov og sammensætning
- Behov for faciliteter
- Økonomiske konsekvenser både i forhold til drift- og anlægsudgifter.

Der skal vurderes, om tilbuddet kun skal omfatte nye henvendelser, eller om tilbuddet også skal omfatte borgere, der på nuværende tidspunkt ydes støtte efter §85.

Der må herudover forventes en politisk proces i forhold til beslutning om, hvorvidt man ønsker et sådant tilbud, samt eventuelt en revidering af kvalitetsstandarder på området, da nogle borgere, som tidligere måske kunne være bevilget §85 støtte, nu i stedet kan blive henvist til §82 tilbuddet.

Investeringen i ovenstående er afhængigt af i hvilket omfang, der skal etableres/udvikles nye Det vil være værdifuldt med udvikling af data, som kan understøtte udviklingen og holde organisationen på sporet.

#### Ad 2) Hjemtagelse af opgaver som tidligere har været løst af eksterne leverandører.

Misbrug og Socialpsykiatri vurderer, at det vil være muligt at kompetenceudvikle medarbejdere og udvikle organisationen og dermed være gearret til at hjemtage opgaver særligt på §85. Ved at hjemtage borgere kan socialpsykiatrien vækste i indtjening og i medarbejdervolumen og det vil skabe mulighed for en mere effektiv organisering, der passer til den geografiske struktur i Kalundborg Kommune.

Hjemtagelse af opgaver til Socialpsykiatrien med §85 støtte vil kræve et tæt samarbejde mellem myndighed og udfører omkring, hvilke opgaver der er kapacitet og kompetence til at udføre indenfor nærmeste fremtid samt kontinuerlig dialog om behovet for fremtidig kapacitet og kompetencer hos udfører for at kunne hjemtage yderligere opgaver.

Tættere samarbejde vil medvirke til, at udfører kontinuerligt kan tilpasse enheden efter antal borgere i forløb og varetagelse af mere specialiserede opgaver.

Indsatsen kan iværksættes umiddelbart, men indfases over en længere periode. Indsatsen forudsætter ikke særskilte investeringer.

#### Ad 3) Fokus på dynamik – får borgeren den rigtige støtte/det rigtige tilbud?

KLK peger på, at der er et potentiale for højere effekt i indsatserne og dermed et reduceret støttebehov. Misbrug Socialpsykiatri kan anbefale, at der er fokus på visitationskriterierne/praksis og tæt opfølgning hos både udfører og myndighed i samspil med borgerne. Der skal arbejdes med udvikling af dynamikken mellem indsatserne i socialpsykiatriens tilbudsvifte samt fokus på rettidig afslutning til mindre indgrebene støtte/afslutning. Udvik-

ling af gruppeforløb kan understøtte denne indsats men forudsætter, at der er fysiske rammer til rådighed for denne indsats. Desuden skal der ske en afstemning mellem myndighed og udfører om visitationspraksis til henholdsvis gruppebaserede kontra individuelle forløb. Anvendelse af teknologi og møder over skype er en arbejdsmetode, som socialpsykiatrien ønsker at arbejde mere med og undersøge effekten af. Det kan give mulighed for hurtig kontakt/støtte. Anvendelsen af teknologi skal være i overensstemmelse med bevillingen fra myndighed indenfor §85, men kan anvendes mere ad hoc indenfor andre dele af socialpsykiatrien.

Herudover er igangsat et pilotprojekt, hvor metoden FIT afprøves indenfor Socialpsykiatri og Misbrug. FIT er et evidensbaseret dialog- og evalueringsredskab, som har fokus på progression hos borgeren med henblik på at kunne tilpasse indsatsen herefter. FIT er relativt omkostningstungt og kræver en del træning, hvilket skal medtænkes i overvejelserne om fremtidig anvendelse i området.

Ovenstående indsatser kræver en vis investering i området. Det er Socialpsykiatriens vurdering, at det vil medvirke til en mere effektiv og dynamisk drift af området samt en kontinuerlig og evidensbaseret feedback, som understøtter den faglige vurdering af om borgeren får den rette indsats.

## **2 Forudsætninger**

### **2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres**

At der arbejdes med et rehabiliterende perspektiv, som der er enighed om mellem myndighed og udfører.

Ad 1) Det vil være nødvendigt med kompetenceudvikling af medarbejdere, hvis man ønsker at hjemtage mere specialiserede opgaver. Der vil skulle prioriteres både midler til køb af kurser samt ressourcer til dækning af arbejdstid som bruges til kompetenceudvikling. Hvorvidt disse udgifter kan fuldt finansieres af merindtægt i området, er uklart, da det er ukendt for socialpsykiatrien, hvor mange borgere der kan hjemtages samt graden af kompleksitet i sagerne.

### **2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg**

Ad 1) Afhænger af om der er ønske om etablering af en fysisk åben rådgivning, hvis ikke, så er der ingen anlægsudgifter.

Ad 2) I forhold til hjemtagelse af opgaver vedr. §85 støtte vurderes det, at en tilgang i opgaver ville kunne rummes i de allerede eksisterende rammer inkl. de faciliteter som er på vej i Kalundborg og Gørlev.

### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

For at kunne vurdere et økonomisk potentiale i forhold til forslagene, er det nødvendigt at få afdækket omfanget af de nødvendige ressourcer, men det vil kræve en mere dybdegående analyse.

Der arbejdes allerede med de 3 områder som KLK har forslået at arbejde med i forhold til effektivitet- og kvalitetsløft i Socialpsykiatrien, det vil derfor være svært at vurdere, om der ville kunne hentes yderligere effektiviseringer, som ikke allerede forventes hentet, og som er en forudsætning for at overholde eksisterende budgetter og handleplaner.

## **2.4 Risikofaktorer**

Indenfor Socialpsykiatriens egne økonomiske rammer kan der ske en forskydning mellem §82 og §85. Hvis det antages, at §82 bevilges som et ramme budget, og §85 bibeholdes som et BUM (udfører) budget, vil der for Socialpsykiatrien være størst gevinst ved, at en borger visiteres til §85, hvor der er takstfinansiering, det kan give nogle styringsmæssige modstridende incitament.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Ad 1) Hjemtagelse af §85 støtteopgaver kan give utrygge borgere og pårørende. Revisitation af borgeren, kunne opleves som en serviceforringelse.

Ad 3) Anvendelse af §82 og evt. åben rådgivningstilbud vil for nogle borgere kunne betyde, at der er mulighed for en tidligere indsats, samtidig vil borgeren ikke i samme grad blive klient, da tilbuddet ikke kræver visitation/sagsudredning.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Hjemtagelse af opgaver samt udvikling af nye tilbud vil kunne skabe behov for flere medarbejdere samt kompetenceudvikling af medarbejdere. Udviklingen vil skabe flere faglige udviklingsmuligheder indenfor organisationen og derved bidrage til større arbejdsglæde samt heraf afledte positive effekter f.eks. i forhold til fastholdelse og rekrutteringsperspektiver.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Hvis effekten af ovenstående betyder billigere tilbud, og tidligere indsats vil kunne forebygge og derved mindske antallet af borgere som bevilges §85 støtte, vil Voksenspecialenheden kunne opnå en besparelse i forhold til de borgere, hvor de er betalingskommune.

DATO  
13. juni 2019

## 11. Reduktion og koordination af dobbeltkompensation

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	0	0	0
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	0	0	0
Netto besparelse på drift	0	0	0	0
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)				

Berørt(e) fagudvalg
Socialudvalg, Ældre- og Sundhedsudvalg og Økonomiudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Voksenspecialenheden, Misbrug og Socialpsykiatri, Sundhed og Myndighed og Jobcenter

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Jan Lysgaard Thomsen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

Det kan yderligere sikres, at der sker en koordineret indsats i forhold til borgeren, når der bevilges §83 personlig og praktisk hjælp, §85 støtte i eget hjem eller mentorstøtte. Koordinationen bør både sikre, at der ikke sker dobbeltkompensation, men også at de bevilgede ydelser ikke har modstridende formål.

Forslaget indeholder 3 elementer:

1. Styrkelse af dataunderstøttende styring
2. Koordineret tilbudsvifte med blik for helhedsperspektivet
3. Samarbejdsstruktur som understøtter helhedsorientering og tværfaglighed

Kalundborg Kommunes interne arbejdsgruppe har dog vurderet at antallet af dobbeltkompenserede borgere vil være meget begrænset, og ikke ville kunne opveje processen med en gennemgang af sager. Potentialet vurderes derfor til nul.

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

##### **Styrkelse af dataunderstøttende styring**

Voksenspecialenheden og Sundhed og Myndighed har tidligere udarbejdet datasæt og sammenlignet om, der var borgere som er bevilget både §83 og §85. Efterfølgende er der i samarbejde kontrolleret, at der ikke blev ydet dobbeltkompensation eller leveret ydelser med modstridende formål. Det kunne med fordel udvides til at omfatte mentorstøtte fra jobcentret, og eventuelt formaliseres yderligere i forhold til fx frekvens for udførelse mv.

##### **Koordineret tilbudsvifte med blik for helhedsperspektivet**

Der er indenfor voksenspecialområdet arbejdet med fremtidens botilbudsvifte. Der kan med fordel arbejdes med udviklingen af en bredere og mere tværgående tilbudsvifte på det samlede voksenområde på tværs af partnerskabsholdere sideløbende med arbejdet omkring botilbudsviften.

### ***Samarbejdsstruktur som understøtter helhedsorientering og tværfaglighed***

Kalundborg Kommune arbejder allerede med tværgående helhedsorienteret sagsbehandling i Tværgående Strategisk Forum, hvor relevante partnerskabsholdere er repræsenteret. Der er på nuværende tidspunkt et pilotprojekt i gang mellem Jobcenter og Børn- og Familie, hvor der afventes status på resultater. Tværgående samarbejde kan forankres i dette forum, som sammen vurderer og prioriterer, hvor der er potentiale for at arbejde sammen og hvor effekterne af samarbejdet vil være mest udbytterigt både i forhold til borgeren og eventuelle afledte økonomiske effekter.

## **2 Forudsætninger**

### **2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres**

### **2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg**

Ikke relevant

### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Der arbejdes allerede med de 3 områder som KKK har forslået at arbejde med i forhold til dobbeltkompensation, det vil derfor være svært at vurdere, om der ville kunne hentes yderligere effektiviseringer, som ikke allerede forventes hentet, og som er en forudsætning for at overholde eksisterende budgetter og handleplaner.

### **2.4 Risikofaktorer**

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Utrykke borgere og pårørende. Ved reduktion i en ydelse som konsekvens af dobbeltkompensation, vil borgeren kunne opleve det som en serviceforringelse.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Ved en mere helhedsorienteret tværgående indsats, som omfatter flere partnerskabsholdere, skal man være bevidst omkring, at der kan være afledte økonomiske konsekvenser på tværs af partnerskabsholdere, og derved på tværs af enheder og udvalg.



DATO  
14. juni 2019

## 12. Effektivitets- og kvalitetsløft af misbrugsområdet

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	500	1000	2000
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	0	0	0
Netto besparelse på drift	0	500	1000	2000
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)				

Berørt(e) fagudvalg
Socialudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Misbrug & Socialpsykiatri

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Jan Lysgaard Thomsen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

KLK anbefaler, at der arbejdes med:

1. Strategi for integration af Misbrug og Socialpsykiatri
2. Optimering af visitationen til misbrugsbehandlingen
3. Styrkelse af den fælles forståelse af kerneopgaven
4. Vidensbaseret misbrugsbehandling

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Ad 1) Misbrug & Socialpsykiatri er pr. 1. juli 2017 lagt sammen til en enhed. Enheden har samtidig været underlagt en økonomisk handleplan på baggrund af merforbrug. Disse faktorer har gjort det svært at arbejde med kulturen og fusionen i enheden. Økonomien er på nuværende tidspunkt mere stabil og der er (igen) fokus på at arbejde med organisationskulturen.

Misbrug og Socialpsykiatri arbejder med, at få fokus på potentialet i forhold til at kunne levere en mere helhedsorienteret indsats på tværs af teams i centeret. KLK anbefaler, at der udarbejdes en tydelig strategi for området, som kan bidrage til at sikre, at enhederne i praksis bliver en samlet organisation, hvor man kompetencemæssigt, ydelsesmæssigt og administrativt understøtter den fælles kerneopgave. Misbrug og Socialpsykiatri vurderer, at der med fordel kan arbejdes med en strategi for fortsat udvikling af det samlede område.

MED udvalget har igangsat en proces med fokus på kerneopgaven, som vil fortsætte i 2019. Med afsæt i definitionen af kerneopgaverne arbejder lederteamet videre med strategi og visionspapir for området.

Ad 2) KLK anbefaler, at arbejde med at optimere visitationen til misbrugsbehandlingen blandt andet ved at bruge screeningsværktøjer, som systematisk kan screene for f.eks. dobbeltdiagnoser. Derudover er skal der fortsat være fokus på anvendelsen af de lægefag-

lige kompetencer, som enheden indkøber på konsulentbasis. Læge og psykiater kan medvirke til en bedre kvalitet og effektivitet i indskrivningen.

Det er Misbrug og Socialpsykiatris vurdering, at der også er mulighed for at optimere behandling og efterbehandling, hvis der ved begyndelsen af alle forløb er fokus på et sammenhængende borgerforløb og kendskab til, hvor der er relevante samarbejdspartnere både i kommunen og hos andre aktører f.eks. Regionens psykiatri. Ligeledes er beskæftigelsesdelen en relevant aktør, at bringe ind tidligt i forløbet.

Ad 3) KLK anbefaler, at der arbejdes med at sikre en fælles forståelse af kerneopgaven på tværs af enheden. Misbrug og Socialpsykiatri vurderer, at det vil være værdifuldt at arbejde med fælles forståelse af kerneopgaven. Processen omkring udarbejdelse af en fælles strategi for området vil kunne bidrage til at opnå en fælles forståelse af, hvilke roller som kan bidrage til hvad, og derved få de mest optimale borgerforløb.

Ad 4) KLK anbefaler, at der arbejdes med vidensbaseret misbrugsbehandling med udgangspunkt i metoder, som er forskningsbaseret eller ud fra en tankegang om best-practice. Dette vil kræve en investering i kompetenceudvikling hos medarbejderne.

For at understøtte ovenstående indsatser er det Misbrug & Socialpsykiatris vurdering, at området bør analyseres yderligere. Det er nødvendigt at få skabt et datagrundlag for at kunne analysere effekten af de opgaver som udføres. Data vil give mulighed for at kunne dokumentere den faglige effekt samt synliggøres sammenhæng til kvaliteten. Der skal laves data på, hvor mange borgere der søger behandling hos andre aktører samt udgiften hertil. Der er en forventning om fra misbrug, at en del borgere i den sydlige del af Misbrug anbefaler, at der trækkes data på dette. Hvis data dokumenterer denne forestilling, har team misbrug et evidensbaseret afsæt for en strategisk drøftelse i forhold til f.eks. markedsføring eller overvejelser omkring nærhedsprincip for behandling.

## **2 Forudsætninger**

### **2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres**

Udvikling af datasæt til dokumentation og analyseformål.

### **2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg**

Ikke relevant.

### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Det vil være svært at vurdere eventuelle økonomiske effekter før man har analyseret området dybere og udarbejdet en strategi for området, da disse faktorer kan påvirke det økonomiske grundlag. Samtidig har enheden i en længere periode været økonomisk udfordret og har løbende arbejdet med nogen af ovenstående tiltag. Det vurderes, at der stadig er et potentiale at arbejde med, men det er vigtigt, at der skabes økonomisk balance på området, før der effektiviseres yderligere.

### **2.4 Risikofaktorer**

Kvaliteten af data samt tolkning.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Målrettede indsatser og med fokus på værdi for borgerne.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Arbejde med organisationen kan give utrygge medarbejdere, som kan have afledte uønskede konsekvenser, derimod kan det også have modsatrettet effekt og skabe større arbejdsglæde med positive afledte effekter, hvis medarbejderne kan se værdien i arbejdet med organisationen.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Ingen

DATO  
19. juni 2019

## 13. Effektivitetsløft og Visitationspraksis omkring §§103 og 104

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	588	1.175	2.350
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	-263	-525	-1.050
Netto besparelse på drift	0	325	650	1.300
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Socialudvalget, Økonomiudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Bo & Aktivitet og Voksenspecialenheden

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Jan Lysgaard Thomsen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

KLK har i deres rapport anvist, at Kalundborg Kommune har en relativ stor andel borgere, som er i beskyttet beskæftigelse efter §103 eller aktivitets- og samværstilbud efter §104. Det har været praksis i kommunen, at alle som visiteres til botilbud også automatisk visiteres til tilbud efter §§103 og 104, men med mulighed for, at borgeren kan afvise tilbudet, hvis de ikke ønsker at deltage. Det kan overvejes, om der bør ske en mere individuel vurdering i forbindelse med visitation til tilbud efter §§ 103 og 104.

KLK har derudover og anvist, at der kan arbejdes med nytænkning i ressourceudnyttelsen ved at have et målrettet fokus på ressourceplanlægningen mellem dag- og døgntilbud, og derved frigive ressourcer.

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

En ændret visitationspraksis vil kræve en politisk beslutning om ændring af servicestandarden for området. Ved en mere individuel visitationspraksis bør der også ske overvejelser omkring ressourcer til revisitering af borgere, som i dag er visiteret til dagtilbud efter §§ 103 og 104. Det kan samtidig også overvejes, om der er muligheder i forhold til en bredere vifte af tilbud fx skånejob, socialøkonomiske virksomheder mv. til borgere som fremadrettet ikke vil blive omfattet af tilbud efter §§103 og 104.

Der har været overvejelser omkring muligheden for at tilbyde borgere i aldersgruppen 65+ årige et seniortilbud indenfor de eksisterende rammer af de nuværende tilbud efter §§ 103 og 104, men med en reduceret åbningstid. Der har dog vist sig, at målgruppens størrelse på nuværende tidspunkt ikke danner grundlag for oprettelse af et sådant tilbud, men udviklingen i målgruppen kan med fordel følges, så der er mulighed for at være proaktiv i forhold til behov for eventuelle nye typer af tilbud.

KLK har anbefalet at overveje potentiale i forhold til ressourceplanlægning mellem dag- og døgntilbud. Det vurderes, at der med fordel kan arbejdes med dette. Bo & Aktivitet har allerede på 2 tilbud arbejdet med ressourcer på tværs af dag- og døgntilbud. Der vurderes at være størst effekt ved, at ressourcer fra døgntilbuddene samtidig kan bruges i forhold til dagtilbud, men det kunne også i nogen tilfælde være omvendt. Muligheden for at anvende ressourcer på tværs af dag- og døgntilbud vil give større flexibilitet og flere muligheder i forbindelse med vagtplanlægning, og vil derved kunne bidrage til effektivitets- og kvalitetsløft på området.

## 2 Forudsætninger

### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

Ved en ændring i visitationspraksis forudsættes, at myndighed har et klart defineret faglig vurderingsgrundlag for bevilling af dagtilbud eller afslag på samme, samt at der er ressourcer til revisitering af nuværende dagtilbudsmottagere.

Ved effektivisering på baggrund af udnyttelse af ressourcer på tværs af dag- og døgntilbud er det en forudsætning for, at forslaget kan gennemføres, at Socialtilsynet fortsat vurderer botilbuddene fagligt forsvarlige, og at socialtilsynets kvalitetsmodel opfyldes.

### 2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg

Ikke relevant.

### 2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb

Der vurderes at være et økonomisk potentiale ved en ændret visitationspraksis til tilbud efter §§103 og 104, men det vil forudsætte, at området analyseres yderligere i forhold til, hvor stort effektiviseringspotentiale er. En realistisk økonomisk beregning forudsætter, at man kender andelen af borgere, som ikke vil blive tilbudt dagtilbud efter en revisitering. Samtidig vil det være nødvendigt med oplysninger om, hvorvidt nogen borgere vil blive visiteret til andre typer tilbud, eller om de i dagtimerne vil blive tilbage på botilbudsdelen. Der ansås at være mulighed for at opnå en økonomisk effekt, men størrelsen er på nuværende tidspunkt forbundet med usikkerhed. Det anbefales, at der arbejdes med KLK's anbefaling, og at der løbende måles til- og afgang til dagtilbuddene på baggrund af re- og nyvisiteringer, så der skabes grundlag for at vurdere de økonomiske effekter af indsatsen.

Ved at anvende ressourcer mellem botilbudsdelen og dagtilbudsdelen vurderes det, at der er potentiale for i 2023 samlet at opnå et effektiviseringspotentiale svarende til 6 helårsværk. Den økonomiske beregning af effekten af 6 helårsværk er beregnet på baggrund af en gennemsnitstimepris på dagtilbudsområdet. Beregningen viser at der samlet set vil kunne reduceres med 2,35 mio. kr. men samtidig vil det betyde mistede indtægter i forhold til de borgere, hvor Kalundborg Kommune ikke er betalingskommune på 1,01 mio. kr. og samtidig vil myndighedsenheden ved lavere takster på dagtilbudsdelen miste indtægter fra andre kommuner til dækning af administrationsudgifter svarende til 0,04 mio. kr. Der vurderes derfor at være et samlet effektiviseringspotentiale svarende til i alt 1,30 mio. kr.

Økonomiske effekter	Egne borgere	Eksterne borgere	I alt
Fordeling af borgere i dagtilbud	57%	43%	100%
Samlet effektiviseringsgevinst Kalundborg Kommune	1.340.000	1.010.000	2.350.000
Mistede indtægter dagtilbud §§103 og 104 (konto 5)	0	-1.010.000	-1.010.000
Mistede indtægter adm. udgifter 4% (konto 6)	0	-40.000	-40.000
<b>Samlet effekt Kalundborg Kommune</b>			<b>1.300.000</b>

Effektiviseringsgevinsten vil kun kunne hentes under forudsætning af, at der ikke besluttes andre serviceforringelser på området. Ved ændrede budgetforudsætninger vil det være nødvendigt at revurdere effektiviseringspotentialer i dette forslag.

## **2.4 Risikofaktorer**

KLK har flere effektiviseringsforslag indenfor botilbudsdelen og dagtilbudsdelen. Det er vigtigt, at der er fokus på, at de enkelte forslag kan påvirke effektiviseringspotentialer i andre tiltag. Der er risiko for, at forudsætningerne kan ændres, hvis det besluttes at arbejde videre med andre potentialer på området.

Hvis borgere er færre timer i tilbud efter §§ 103 og 104 eller ikke bliver visiteret til dagtilbud, kan det have en afledt driftsudgift på bostederne, hvor der vil være brug for ressourcer til håndteringen af borgerne i stedet. Der vil være behov for en dialog omkring, hvad der kan forventes leveret af ydelser i tidsrum, hvor borgerne tidligere ville have været væk fra bostedet.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Ved ændret visitationspraksis vil borgerne få en mere individuel vurdering, og måske derved et tilbud, hvor borgerens kompetencer kommer mere i spil.

Ved ændret ressourceudnyttelse mellem botilbud og dagtilbud kan nogle borgere opleve et kvalitetsløft i form af større grad af genkendelighed for borgeren, hvis det er samme personale i dagtilbud som i botilbudsdelen, men andre borgere vil kunne opleve forringelse da variationen for borgeren i dagligdagen, kan risikere at blive mindre, når det er de samme medarbejdere, som støtter borgerne i botilbud og dagtilbud.

Der kan være en risiko for at kvalitet og faglighed dagtilbudsdelen bliver forringet, da det ikke vil være medarbejdere, som er fuldt ud dedikeret til dagtilbudsdelen, som udelukkende varetager dette tilbud, samtidig vil der være forskellige medarbejdere i løbet af måneden, hvilket også kan påvirke aktiviteten.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Ved ressourceudnyttelse på tværs af dag- og døgntilbud kan det for personalet betyde ændring i nuværende arbejdstidsplaner, hvilket i en periode ville kunne have konsekvenser for arbejdsmiljøet i organisationen, da det formodentligt ikke er alle medarbejdere, som ønsker ændringer i forhold til nuværende arbejdstid. Det vurderes dog også på sigt at kunne give større ligestilling blandt personalet, hvilket ville kunne betyde et positivt løft af arbejdsmiljø, organisation og kultur.

Færre medarbejdere på døgntilbudsdelen vil have den konsekvens, at medarbejderne vil have mindre tid til dokumentation, da der er få perioder uden direkte borgerkontakt. Derudover vil der være mindre tid til mødevirksomhed med sagsbehandlere og andre samarbejdspartnere, uden at det påvirker det direkte borgerarbejde, og dermed enten behov for erstatningsmedarbejder eller reduceret serviceniveau.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Ved en mere individuel visitation, vil der skulle bruges flere ressourcer på visitering i myndighedsafdelingen hos Voksenspecialenheden.

Eventuelle effektiviseringer som udmunder i billigere enhedspriser på botilbudsdelen vil have effekt i myndighedsafdelingen, som derved vil kunne købe tilbud billigere, men besparelsen vil kun kunne hentes i forhold til borgere, hvor Kalundborg Kommune er beta-

lingskommune. Derudover vil myndighedsenheden miste indtægter fra andre kommuner til dækning af administrationsudgifter på økonomiudvalget.

DATO

3.september 2019

## 14. Effektiv drift på botilbud

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	0	0	0
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	0	0	0
Netto besparelse på drift	0	0	0	0
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Socialudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Bo & Aktivitet og Voksenspecialenheden

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Jan Lysgaard Thomsen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

KLK har i forhold til effektiv drift på botilbud foreslået, at man skal sikre robuste botilbud og have en målrettet og proaktiv kapacitetsstyring. KLK har blandt andet undersøgt forbruget af vikarer på området, og finder her, at der er potentiale for at effektivisere, samt muligheder for i højere grad at systematisere vagtplanlægning og derved opnå mere effektiv drift af botilbud.

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Effektiviseringsgevinsten i forhold til dette forslag er minimal, men det vurderes samtidig at være værdifuldt at have fokus på de forslag KLK er fremkommet med. Der kan være både faglige og økonomiske potentialer i at have fokus på arbejdet med sygefravær og systematisering af vagtplanlægning herunder fokus på arbejdstidsaftaler.

### 2 Forudsætninger

#### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

For at sikre effektiv drift af botilbud skal der fortsat løbende arbejdes med fokus på sygefravær og vagtplanlægning herunder bevidsthed omkring arbejdstidsaftalernes økonomiske konsekvenser ved fx ændringer i vagtplaner.

#### 2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg

Ikke relevant

#### 2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb

Ikke relevant.



## **2.4 Risikofaktorer**

Hvis budgettet på området ændres, vil det direkte påvirke døgntaksten. Ved en takstændring vil botilbudspladserne blive reduceret i pris. Der vil i Kalundborg Kommune kunne opnås en besparelse i forhold til de pladser som kommunen selv køber, hvorimod der ikke vil kunne opnås besparelse i forhold til pladser som sælges til andre kommuner. Kalundborg Kommune køber selv ca. 50 % af de botilbudspladser, som er i kommunens tilbudsvifte.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Færre vikarer kan have en positiv afledt effekt ift. borgerne ved, at der sjældnere vil være personale, som ikke er en del af deres faste kendte personale.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Nedbringelse af sygefraværet kan være en afledt effekt af at arbejde med arbejdsmiljøet, og et mere attraktivt arbejdsmiljø, kan give større arbejdsglæde indenfor medarbejderstaben, samt bedre muligheder i forbindelse med rekruttering af medarbejdere.

Mere fokus på arbejdstidsaftalen kan som medarbejder opleves som en forringelse af fleksibiliteten på arbejdspladsen, da konsekvensen kan være, at man ikke vil kunne ændre i vagtplaner 4 uger ud i fremtiden. Medarbejderne vil derved ikke have samme muligheder for at få ændret i vagtplaner.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Afledt økonomisk konsekvens vil have effekt i Voksenspecialenheden, som vil kunne opnå billigere botilbud, men samtidig vil få færre indtægter til dækning af administrationsudgifter.

7. JUNI 2019

## Forslag 15 – Reviderede budgetforudsætninger og ny styringsmodel

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	0	0	0
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	0	0	0
Netto besparelse på drift	0	0	0	0
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Ældre- og Sundhedsudvalget, Økonomiudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Ældre- og sundhedscheferne

Dirktør
Direktør Søren Ole Sørensen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

KLK's forslag indeholder tre elementer.

- Demografiske forudsætninger i dannelsen af budgetrammen.
- Ny styringsmodel for hjemmeplejen.
- Justering af styringsmodel for plejehjem/plejecentre.

Kort fortalt går de tre forslag til sammen ud på, at rammebudgettet for det samlede ældre- og sundhedsområde fremover reguleres med udgangspunkt i den demografiske udvikling og de politiske beslutninger om ændringer på området.

I forlængelse heraf laves der en ny styringsmodel for hjemmeplejen, hvor både den kommunale og de private leverandører afregnes med udgangspunkt i antallet af visiterede timer og de fastlagte takster. For plejehjem/plejecentre fastholdes rammestyringen, og det økonomiske serviceniveau mellem plejecentrene udjævnes, bortset fra kompetencecenter for demens, samt plejehjemmet på Sejerø.

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

##### Ad a. Demografiske forudsætninger i dannelsen af budgetrammen.

Forslaget har ingen effektiviseringsmæssige effekter, men udgør en styringsmæssig forudsætning for de ændrede styringsmodeller for hjemmepleje og plejecentre.

Til brug for budgetprocessen 2021 udarbejdes en demografimodel, som tager højde for plejetungde, sund aldring, rehabilitering, den demografiske udvikling, digitalisering m.v. Endvidere skal demografimodellen indregne konsekvenserne af øget anvendelse af hjælpemidler og udgifterne hertil.

#### Ad b. Ny styringsmodel for Hjemmeplejen.

Det er visitationen der i praksis udmønter serviceadgang og serviceniveau, og dermed også har væsentlig indflydelse på området samlede økonomiske udvikling og den service borgerne får. Det er dermed visitationen som har budgetansvaret og styringsredskaberne. Det fastholder incitamentet til at finde nye løsninger og i højere grad visitere til rehabiliterende løsninger, tværgående indsatser og anvende velfærdsteknologi, hvor det er/bliver muligt. Styringsopgaven for Hjemmeplejen bliver at levere de visterede og evt. akutte timer inden for det budget, der tildeles på baggrund af visiterede timer. Hjemmeplejen har dermed incitament til en effektiv tilrettelæggelse af driften og til ikke at levere flere timer til borgerne end der er visiteret.

Henover efteråret 2019 med henblik på start 2020 arbejdes videre med en styringsmodel, hvor ovenstående incitament fastholdes, men hvor der også sikres den fornødne fleksibilitet der gør, at Hjemmeplejen bliver afregnet for tid, som afhænger af borgerens plejebestand på dagen.

For sygeplejen fastholdes rammestyningen.

#### Ad c. Justering af styringsmodel for plejehjem/plejecentre.

KLK anbefaler en model, hvor den enkelte borger løbende visiteres under opholdet på plejehjemmet, for derved at sikre, at normeringen på plejehjemmet til enhver tid afspejler det plejebestand, som beboersammensætningen på plejehjemmet tilsiger.

Modellen har tidligere været benyttet i Kalundborg og erfaringen er, at det medfører behov for flere timer i visitationen, mens den økonomiske ramme for plejehjemmet stort set ikke er påvirket heraf.

Den nuværende ordning videreføres derfor, hvilket betyder, at borgeren visiteres til plejehjemmet, hvorefter plejehjemmet selvvisiterer indenfor det rammebudget, som plejehjemmet er blevet tildelt. I den sammenhæng er der forskel på rammen for en somatisk plejehjemsplads og demensplejehjemsplads (faktor 150).

KLK anfører endvidere, at der bør skabes en sammenhæng mellem belægningsprocenten på kommunens plejehjem og den økonomi som tildeles plejehjemmene (udarbejdelse af en ressourcefordelingsmodel). Dette for at skabe et incitament til at højne belægningsprocenten.

Frem mod budget 2021 arbejdes videre med en styringsmodel, hvor der tages højde for belægningsprocenten, efterspørgselsmønstret og størrelsen/beliggenheden af plejehjemmet. Boligselskabernes procedurer i forbindelse med skift af lejere skal indgå i dette arbejde.

## **2 Forudsætninger**

### **2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres**

Evt. ændringer skal ske indenfor den nuværende økonomiske ramme.

### **2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg**

Intet.

### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Vil fremgå i det videre arbejde med udarbejdelse af en evt. ændret styringsmodel. Opnåede gevinster vil kunne indgå i budgetprocessen for 2021.

### **2.4 Risikofaktorer**

Intet.

### **3 Konsekvenser**

#### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Ingen.

#### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Ingen.

#### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Ingen.

7. juni 2019

## Forslag 16 – Lønudgifter til syge- og sundhedsfagligt personale.

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	0	0	0
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	0	0	0
Netto besparelse på drift	0	0	0	0
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Ældre- og Sundhedsudvalget, Økonomiudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Ældre- og Sundhedscheferne

Direktør
Direktør Søren Ole Sørensen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

KLK har konstateret, at lønniveauet for social- og sundhedspersonale i Kalundborg Kommune er højere end i nabokommunerne. Dette kan skyldes, at medarbejderne på området i Kalundborg Kommune har en højere anciennitet, eller en højere grundløn end i nabokommunerne, eller at Kalundborg Kommune udbetaler flere arbejdstidsbestemte tillæg. Potentialet er vurderet til ca. 2,2 mio. kr., som kan realiseres over ca. 8 år i forbindelse med fratrædelser og evt. omlægninger af vagtplaner m.v.

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Kalundborg Kommune har i disse år rekrutteringsvanskeligheder på området for social- og sundhedspersonale. Endvidere er personaleomsætningen på netop dette område højere end for andre områder i Kalundborg Kommune. Begge forhold, som der arbejdes med via den vedtagne rekrutterings- og fastholdelsesstrategi. Et af elementerne i rekrutterings- og fastholdelsesstrategien er anvendelse af løn, som et af parametrene i at tiltrække og fastholde kompetencerne på ældre- og sundhedsområdet.

Endvidere ser vi ind i en udvikling af det nære sundhedsvæsen, hvor opgaverne rykker tættere på borgerne, hvilket stiller øgede krav til kompetencer hos vores medarbejdere.

Anbefalingen er derfor, at der for nuværende ikke arbejdes videre med dette forslag.

### 2 Forudsætninger

#### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

Intet.

#### 2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg

Intet.

### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Intet.

### **2.4 Risikofaktorer**

Intet.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Intet.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Intet.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Intet.

## Forslag 17 – Kapacitet og organisering af ældreplejen

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	500	500	500	500
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	0	0	0
Netto besparelse på drift	500	500	500	500
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Ældre- og Sundhedsudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Ældre- og Sundhedscheferne

Direktør
Direktør Søren Ole Sørensen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

I Kalundborg Kommune bor borgerne længst muligt i eget hjem. Efterspørgslen på en plejehjemsplads svarer stort set til udbuddet. Ventetiden på en plads er ca. 20 dage – og der er stort set altid ledige pladser et sted i kommunen. Til enkelte plejehjem kan der være venteliste bl.a. fordi borgeren ønsker lige netop det plejehjem.

Med det udgangspunkt betyder det, at opgaverne i stort omfang løses af Hjemmeplejen. Det er derfor også af stor betydning, at der er fokus på omkostningseffektive løsninger i Hjemmeplejen. Den del behandles i forbindelse med forslag 19 om timeprisen.

Fokuseres på plejehjemmene, så er det KKK's vurdering, at taksterne på plejehjemmene i Kalundborg Kommune generelt er lave, når der ses bort fra de 2 mindre plejehjem - Loch Ness og Sejerø. Til gengæld ser KKK en potentiel effektiviseringsmulighed ved at synkronisere taksterne på sammenlignelige plejehjem til laveste niveau. Her peges på en sammenligning mellem Enggård og Bregninge, og mellem Høng og Raklev. Endelig peges på, at Jernholdtparken ved sammenligning med tilsvarende store plejehjem i andre kommuner kan sættes til 300.000 kr. pr. plads pr. år.

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Tilgangen om, at borgerne bor længst mulig i eget hjem ændres ikke. Antallet af plejehjemspladser og størrelsen af fremtidens plejehjem behandles i forbindelse med den udarbejdede plejeboliganalyse og de tiltag, som blev fremlagt på planseminaret, og som besluttes i den forbindelse.

Med udgangspunkt i KKK's vurdering af potentialer for effektiviseringer på plejehjemmene, med afsæt i en sammenligning af takstniveauet, er foretaget en analyse hvor sammenligningen foretages efter at taksten er reduceret med udgifterne til teknisk service (ejendomsudgifterne) o.lign. Det skyldes at der for flere af plejehjemmene er forskelle på ejer- og driftsforhold m.v.

Analysen omfatter ikke Jernholtparken, idet fokus alene har været på interne forhold og takster – og ikke niveauet i andre kommuner, da taksterne generelt er lave i Kalundborg Kommune.

Analysen viser, at Raklev Plejehjem drives for den laveste takst (budget 932 kr.) i sammenligningen mellem Bregninge, Enggården, Høng og Raklev. Den økonomiske konsekvens af en harmonisering af taksten på niveau med Raklev vil være, at der kan spares 2,5 mio. kr.

Analysen baserer sig på plejehjemmenes faktiske belægningsprocent og med afsæt i budgettallene for 2019.

En beregning med afsæt i regnskabstallene ekskl. ejendomsudgifterne viser, at gennemsnitstaksten for de 4 plejehjem udgør 933 kr. (budget 966 kr.) En harmonisering på baggrund af regnskabstallene vil være en besparelse på 0,5 mio. kr., idet forskellen op til budget er med til at dække underskud på frit valgs området.

Der er tale om en helt overordnet analyse, som skal bearbejdes yderligere i forbindelse med en udmøntning af dette forslag. Heri indgår også en analyse af evt. forskelle på serviceniveau mellem IP-Syd og IP-Nord – plejehjem og frit valg – ramme og BUM.

## **2 Forudsætninger**

### **2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres**

Ønsket om en harmonisering af taksterne.

### **2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg**

Ingen.

### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Der er behov for en mere detaljeret analyse af ejendomsudgifter o. lign. For at sikre at konteringen er korrekt.

### **2.4 Risikofaktorer**

Budgetreduktionen kan få konsekvenser for andre dele af IP-Syd. De seneste år har den samlede ramme (ikke kun plejehjemmene) været med til at sikre det samlede økonomiske resultat i hele IP-Syd (plejehjem, sygepleje og frit valg), herunder at leverancerne har matchet kvalitetsstandarderne. Det er forskelligt hvilke rammeområder der har været med til at bidrage til økonomien.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

På nuværende tidspunkt overholdes kvalitetsstandarder og serviceniveau. Ved budgetreduktion kan det blive en udfordring at sikre dette.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Der er tale om et personaletungt område, hvor budgetreduktioner får betydning for normeringen.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Se 3.1.



### **3.4 Andet**

Udover personalereduktion vil det være vanskeligt at fastholde en rimelig kompetenceudvikling, ligesom bidraget til uddannelse af nye medarbejdere såvel "egne" elever som uddannelse f.eks i samarbejde med jobcentret vanskeliggøres.

DATO

3.september 2019

## Forslag 18 – Rehabilitering og tværgående forløb

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	2.300	2.300	2.300	2.300
Besparelse ved effektivisering	4.800	4.800	4.800	4.800
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	0	0	0
Netto besparelse på drift	2.500	2.500	2.500	2.500
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Ældre- og Sundhedsudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Ældre- og Sundhedscheferne

Direktør
Direktør Søren Ole Sørensen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

Kalundborg Kommune har allerede en rehabiliterende tilgang i indsatsen til borgere der søger praktisk og personlig hjælp til at understøtte et selvstændigt og meningsfuldt hverdagsliv. Fokus er efter princippet "mindst indgribende indsats". Det vil sige, at man tænker i hjælpemidler eller velfærdsteknologi før hjemmehjælp. I hjemmehjælpen arbejdes der videst muligt med rehabilitering, således der gives hjemmehjælp før plejebolig.

I følge KLK's effektiviseringskatalog debuterer borgere i Kalundborg kommune som hjemmehjælpemodtagere væsentlig tidligere end borgere i andre kommuner. Samtidig med modtager en forholdsvis stor andel af borgerne mellem 65 – 79 år hjemmehjælp. Dvs., at relativt mange yngre ældre modtager hjemmehjælp i Kalundborg Kommune. De, der får det, får det i forholdsvis få timer om ugen. Samle set modtager få borgere i Kalundborg Kommune et rehabiliteringsforløb i forhold til på landsplan.

På den baggrund vurderes det, at Kalundborg Kommune med fordel kan styrke den rehabiliterende indsats bl.a. hos gruppen af yngre modtagere af hjemmehjælp gennem bl.a. en ændret visitationspraksis. Erfaringerne viser, at det at arbejde rehabiliterende kræver en planlagt og systematisk indsats, hvor der løbende følges op på resultaterne; både på individniveau og på et mere overordnet niveau. Potentialer i rehabilitering ligger i at:

- Motiver borgeren til at tage ansvar for sin egen selvstændighed i visitationssituationen uden afgørelse
- Styrke borgerens selvstændighed med anvendelse af hjælpemidler og velfærdsteknologisk udstyr som en del af rehabiliteringsindsatsen
- Visitere borgerne til rehabiliteringsforløb med konkret udgangspunkt i det aktuelle mål og motivation borgeren har for at løfte sit funktionsniveau
- Styrke samarbejdet på tværs i fastlagte arbejdsgange for systematiske rehabiliteringsforløb, der kortlægger borgerens samlede behov og sætter klare mål, så hjælpemidler og optimering af funktionsevnen kan erstatte praktisk og personlig hjælp

- Arbejde systematisk med evalueringskultur, der understøtter det rehabiliterende arbejde
- Anvende data systematisk til at måle på effekten

### **Om rehabilitering**

Rehabilitering er et begreb, der anvendes bredt i forskellige funktioner i Kalundborg kommune og har dermed også en forskellig betydning for den konkrete udmøntning. I Kalundborg kommunes Ældre- og sundhedsområde anvendes det rehabiliteringsbegreb, der kommer fra Hvidbo- gen om rehabilitering.

*”Rehabilitering er en målrettet og tidsbestemt samarbejdsproces mellem en borger, pårørende og fagfolk. Formålet er, at borgeren, som har eller er i risiko for at få betydelige begrænsninger i sin fysiske, psykiske og/eller sociale funktionsevne, opnår et selvstændigt og meningsfuldt liv. Rehabilitering baseres på borgerens hele livssituation og beslutninger består af en koordineret, sammenhængende og videns baseret indsats.”*

I Kalundborg kommune er borgerens selvstændige livsførelse helt central for rehabiliteringsindsatsen. Det betyder, at selv en mindre begrænsning i funktionsevnen, der kan forhindre borgerens selvstændige livsførelse skal søges rehabiliteret.

Et struktureret rehabiliteringstilbud til enhver borger, der har behov for rehabilitering, forudsætter et organisatorisk opsæt, der til enhver tid kan sikre:

- Borgeren i Centrum – Så borgernes hele liv, mål, prioriteringer og muligheder er i fokus i forløbet.
- Koordination – Så der er plads til alle indsatser og den rette indsats sker til den rette tid.
- Sammenhæng – Så den ene hånd ved hvad den anden gør og indsatserne forstærker hinanden
- Faglig viden – Så den rette viden i den rette kvalitet er tilgængelig til rette tid.
- Et forløb – Så de enkelte indsatser tilsammen fremstår som en helhed.

Rehabiliteringstilbud på ældre- og sundhedsområdet rammesættes og styres af 2 lovområder henholdsvis Sundhedsloven og serviceloven. Rehabilitering i servicelovens forstand visiteres på baggrund af borgerens behov og ofte i forbindelse med ansøgning om hjælp. Rehabilitering efter sundhedsloven visiteres på sygehusene i sammenhæng med udskrivelse af en genoptræningsplan.

### **1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont**

Processen med at styrke rehabiliteringen i Kalundborg Kommune er allerede startet op, idet den samlede ledelse indenfor ældre- og sundhedsområdet i foråret har arbejdet med forslag til rehabiliteringstiltag, som kan medvirke til at styrke borgernes funktionsniveau og dermed være med til at reducere og måske erstatte hjemmehjælp.

Dette arbejde har ført frem til følgende forslag til en indsats, der skal sikre, at der bliver skabt tydelige arbejdsgange i forhold til:

- videndeling i overgangene internt og eksternt
- koordineret indsats og opfølgning ved akut faldende funktionsevne og sygdom
- målsætning og videndeling ved indflytning i plejebolig
- mindste indgreb hos nye borgere
- anvendelse af relevante hjælpemidler og velfærdsteknologisk udstyr i rehabiliteringsindsatserne.

For at sikre kvalitet og ressourceeffektivitet i rehabiliteringsindsatsen er den overordnede koordineringsopgave beskrevet i "Drejebog for rehabilitering" og skal fremadrettet driftes gennem underkategorier af rehabiliteringsindsatser:

1. **Den lette indsats**, hvor borgeren oplever en forventet funktionsbegrænsning og rehabilitering vil kunne gennemføres med en **enkelt faggruppe**, træning og evt. hjælpemidler af midlertidig eller varig karakter
2. **Den lette indsats**, hvor borgeren oplever en forventet funktionsbegrænsning og rehabilitering vil kunne gennemføres med **få faggrupper**, kompenserende hjælpemidler, træning, udskiftning til anden bolig og en koordineret rehabiliteringsindsats. Fx planlagt boligskift til plejebolig
3. **Den akutte indsats**, hvor borgeren oplever en pludselig opstået funktionsbegrænsning pga. sygdom eller svækkelse, hvor der er behov for indsatser fra flere faggrupper og det er usikkert om funktionsbegrænsningerne er varige. Der er behov for koordination og udredning. F.eks. en borger, der bliver indlagt og udskrives til hjemmet til vanlig pleje, men ikke har vanligt funktionsniveau eller udskrives til midlertidig plads på Odin Centeret
4. **Den kroniske indsats**, hvor borgerens funktionsbegrænsning er varig og der er behov for at lære nye hverdagsstrategier sandsynligvis med behov for hjælpemidler, bolig ændring eller anden bolig. F.eks. en borger der har et varigt behov med hyppige indlæggelser og behov for meget sygepleje og behandling I hjemmet. Der kan være risiko for forsørgelsesevnen hvis borgeren er i arbejde. Der kan være behov for intern koordinering mellem kommunens afdelinger.
5. Rehabilitering med **avanceret genoptræning**, hvor borgeren er truet af funktionstab og har behov for hjælpemidler og træning på avanceret niveau. Der kan være usikkerhed om den endelige funktionsevne og selvstændighed. F.eks. en borger med en hjerneskada eller en amputation. Forsørgelsesevnen vil være truet. Der er behov for intern og ekstern koordinering og sikring af overgange.
6. Rehabilitering på **specialiseret niveau**, hvor borgeren er truet af eller har funktionstab der har betydning for flere livsområder og hvor der er behov for indsatser fra interne og eksterne aktører. Forsørgelsesevnen vil være truet. Der er behov for intern og ekstern koordinering og sikring af overgange.

Ovenstående forløb vil kunne omfatte langt de fleste borgersituationer I Kalundborg kommune.

### **Arbejdsgange og effektmål**

For at sikre kvaliteten og omkostningseffektiviteten er det nødvendigt at have klare arbejdsgange og ansvarsfordeling for forløbene. Arbejdsgangene skal indeholde transparens for:

- Tidsrammer
- Ressourcerammer
- Faglighed
- Ansvarsfordeling mellem fagområder, myndighed og udføre.
- Forløbsbeskrivelser med interne og eksterne aktører.

Beskrivelse af arbejdsgangene og ansvarsfordelingen i de enkelte underkategorier forankres i teamledernetværket og faciliteres af cheferne. Arbejdet tager udgangspunkt i de eksisterende ressourcer rammer og opgaver. Fokus er på at skabe gennemsigtighed og kendskab til tydelige og enkelte arbejdsgange samt respekt om de monofaglige opgaver og fagudførelse. Der anvendes allerede eksisterende aftaler og metoder.

Effekten af indsatsen skal monitoreres såvel på individ niveau som på organisationsniveau og være en del af en evalueringskultur, der understøtter udviklingen af det rehabiliterende arbejde.

På individ niveau er det ønskeligt at måle på bl.a.:

- Borgerens selvoplevede selvstændighed og målopfyldelse
- Tildeling af praktisk og personlig hjælp
- Debutalder for praktisk og personlig hjælp

På organisationsniveau er det ønskeligt at måle på bl.a.:

- Visitationsmønster
- Mål og planudførelse
- Organisatorisk setup, har vi gjort det, vi siger, vi vil?

Nylig udskiftning af omsorgssystem forudsætter, at der bringes klarhed over, hvordan systemet kan følge op og måle på de ønskede parametre og om der evt. skal investeres i et særligt egnet monitoreringssystem hertil. Det har ved tidligere projekter været udfordrende at skabe en basisline til effektmålinger, da der typisk ikke er borgergruppe, der ikke allerede modtager hjælp.

Tidshorizonten for forslaget vil være en løbende implementeringsperiode over ca. 2 år, men med et vedvarende fokus på at udvikle rehabiliteringsindsatsen i Kalundborg Kommune og fastholdelse af rehabilitering som det primære metode og indsats, når en borger henvender sig om hjælp.

## 2 Forudsætninger

### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

Effekten af at arbejde rehabiliterende med de plejkrævende borgere er en reduktion i borgerens behov for hjælp, som følge af at borgerens funktionsniveau og mestringssevne forøges. Det er således forventningen, at et intensivt og individuelt planlagt forløb vil medføre, at borgeren vil være mere selvhjulpne.

De økonomiske effekter vil bestå i færre udgifter som følge af en reduktion i de kommunale ydelser til borgeren. Derudover vil den koordinerende planlægning i henhold til borgeren kunne frigøre ressourcer, idet færre medarbejdere kommer i borgerens hjem.

Dette skal dog sammenholdes med, at der samtidig forventes øgede udgifter til rehabiliteringsforløbet i særligt den periode, hvor borgeren modtager et mere intensivt forløb. Der forventes ligeledes at være øgede udgifter forbundet med den tværgående koordinering, der finder sted i opstarten af et rehabiliterende forløb.

### 2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg

Ingen anlægsinvesteringer, men dog afledte effekter til bl.a. hjælpemiddelsområdet i forhold til hurtig sagsbehandling og udlevering af hjælpemidler således, at alderen for hvornår en borger har brug for hjemmehjælp udskydes, andelen, der modtager hjemmehjælp nedbringes, og det samlede antal timer til hjemmepleje reduceres.

### 2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb

Der er tale om skøn fra KLK over forventede gevinster ved at investere i rehabilitering, som det ikke vil være muligt at efterprøve førend, der fremkommer målbare resultater af den styrkede indsats af rehabilitering i Kalundborg Kommune. Gevinstpotentialet afhænger desuden af tyngden af de fremtidige borger, der søger om praktisk og personlig hjælp.

KLK har foretaget en beregning af potentialet ved øget brug af rehabilitering for borgere mellem 65 – 79 år. I Kalundborg modtager 6,2 procent, svarende til ca. 540 borgere, i denne gruppe hjemmehjælp. I gennemsnittet af sammenligningskommuner modtager kun 5,1 procent i denne aldersgruppe hjemmehjælp, og da sundhedstilstanden på tværs af de

sammenlignede kommuner ikke afviger fra hinanden, kan det med rimelighed forudsættes, at det også vil være muligt for Kalundborg Kommune fremadrettet at komme ned på 5,1 procent i denne aldersgruppe.

Det svarer til at 91 færre borgere på sigt vil modtage hjemmehjælp. Omregnet til timer giver det 226 timer om ugen, hvis der tages udgangspunkt i det gennemsnitlige timetal for hjemmehjælp i denne gruppe. Omregnet til økonomi giver det et økonomisk potentiale på 4,8 mio. kr.

For at realisere denne effektivisering skal der investeres i et rehabiliterende forløb for disse borgere. Det antages, at den rehabiliterende indsats varer 12 uger og består af det dobbelte antal timer, end der blev givet i hjemmehjælp, hvilket er fem timer om ugen. Omregnet til økonomi giver det en udgift til rehabilitering for de 91 borgere på 2,3 mio. kr., hvis der tages udgangspunkt i timeprisen på 428 kr. for personlig pleje.

KLK fremhæver i effektiviseringskataloget, at gevinstpotentialet ligger hos:

1. Borgere, som får lidt hjælp, men som har fået det i en længere periode
2. Nye borgere som visiteres til hjemmehjælp
3. Særligt plejkrævende borgere
4. Borgere med mange forskellige kontakter
5. Borgere der udskrives efter behandling på sygehus
6. Borgere der flytter efter midlertidigt ophold på Odincenteret

Det vurderes, at disse borgergrupper er omfattet af de 6 kategorier af rehabiliteringsindsatser. Der bør i den fremadrettede tilrettelæggelse af den styrkede rehabiliterede indsats være et særligt fokus på nye borgere, der visiteres til hjemmehjælp og borgere, som får lidt hjælp jf. KLK's effektiviseringskatalog.

## **2.4 Risikofaktorer**

Tilvæksten af borgere på området kan være med til at forstyrre den økonomiske bundlinje – og udgangspunktet er, at Ældre- og Sundhedsområdet ved opstart af projektet mangler ca. 3,0 mio. kr. på hjælpemiddelbudgettet pga. øget efterspørgsel af hjælpemidler. Borgere lever længere – også med de erhvervede skader, som følger af bestemte sygdomsforløb.

På den baggrund er der et ønske om, at se en øget rehabilitering, bevillingen af hjælpemidler og demografien på ældreområdet under et, idet en øget rehabiliterende indsats kan være med til at reducere plejetyngden.

Ændrede faglige indsatser kan udfordre de nuværende medarbejdere på kompetencesiden. Erfaringsmæssigt er rekrutteringssituationen udfordrende lige som det kan være vanskeligt at motivere medarbejdere til en omfattende kompetenceudvikling.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Tidlig indsats vil medføre en forøgelse af funktionsevne hos borgerne og dermed også mulighed for at borgerne i en længere periode vil være selvhjulpne/mestre eget liv med en forhøjet livskvalitet.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

En del af investeringen kan være til investering i, at vi har de nødvendige kompetencer for at nå målopfyldelse.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Der arbejdes rehabiliterende på flere andre områder i Kalundborg Kommune. Erfaringerne fra dette projekt deles med de øvrige områder.

DATO  
3.september 2019

## Forslag 19 – Timepris på frit valg

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	0	0	0
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	0	0	0
Netto besparelse på drift	0	0	0	0
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Ældre- og Sundhedsudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Ældre- og sundhedscheferne

Direktør
Direktør Søren Ole Sørensen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

KLK opfordrer Kalundborg Kommune til at undersøge, hvorvidt timeprisen kan reduceres. Enten ved at udarbejde en benchmarkinganalyse af timeprisen med to eller tre andre kommuner med samme type geografi som Kalundborg Kommune eller at der igangsættes en proces, hvor der ses på mulighederne for effektiv tilrettelæggelse af driften af Hjemmeplejen.

Timeprisen i Kalundborg Kommune er sammensat på samme måde, som en lang række andre kommuner. I prisen indgår tid til transport, mødetid og mødestruktur, sygdom, andet fravær, kompetenceudvikling m.v. – koblet til ATA-tiden, som i Kalundborg Kommune ligger på niveau med de kommuner som ligger bedst.

En fornyet beregning af timeprisen viser, at der ikke er grundlag for en justering med afsæt i de nævnte faktorer. Fokus må derfor være på om det vil være muligt at effektivisere dele af driften hos udførerne.

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Administrationen har igangsat en proces, hvor en analyse skal vise, om der er et økonomisk potentiale ved at justere på planlægningen af opgaverne (transport) og anvendelsen af vikarer (lønomkostningerne). Analyserne gennemføres frem mod 2020.

Viser der sig et potentiale i forbindelse med analyserne vil taksten for 2020 bliver justeret i forhold hertil, og gevinsten vil kunne aflæses på forbruget af demografipuljen.

### 2 Forudsætninger

#### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

Der anvendes tid til indhentning af data og udarbejdelse af analyse.



## **2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg**

Ingen.

## **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Beregning af timepris hviler på forudsætninger, som baserer sig på tidligere års erfaringer.

## **2.4 Risikofaktorer**

Områdets udvikling – forventninger og krav fra omverdenen.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Ingen.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Ingen.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Ingen.

DATO  
xxxxx 2019

## Forslag 20 - biblioteksfunktioner

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift				
Besparelse ved effektivisering	100	100	100	100
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget				
Netto besparelse på drift	100	100	100	100
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)				

Berørt(e) fagudvalg
Kultur- og Fritidsudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Jane Hald Christiansen

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michel Van der Linden

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

KLK foreslår, at Kalundborg Kommune reducerer den betjente åbningstid i biblioteksfunktionerne på 10 timer om ugen, så funktionen i højere grad varetages af lokalområdets frivillige, på samme måde som i Svebølle

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Forslaget involverer en nærmere analyse af besøgstillene på de enkelte filialer, så en reduktion af den bemandede åbningstid berører færreste mulige borgere og der kan tages højde for en anden problemstilling som KLK påpeger; nemlig at vi i Kalundborg Kommune låner færre bøger end sammenligningskommunerne.

Ligeledes forudsætter det en nærmere dialog med lokalsamfundene om at overtage funktioner fremadrettet.

### 2 Forudsætninger

#### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

Se ovennævnte

#### 2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg

Ingen

#### 2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb

Det forudsættes at 10 timer ugentlig mindre medarbejdertimer svare til 100.000 kr i lønudgift

#### 2.4 Risikofaktorer

Ingen bemærkninger

### **3 Konsekvenser**

#### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Mindre adgang til uddannet personale på bibliotekerne

#### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Medarbejderreduktion svarende til 10 timer pr. uge

#### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Ingen bemærkninger

DATO  
17.06 2019

## Forslag 21 Bibliotekssamarbejde med folkeskolerne

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	200	200	200	200
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	0	0	0
Netto besparelse på drift	200	200	200	200
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	650	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Kultur- og Fritid samt Børn- og Familie
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Kulturchefen, Skoleledere på Høng og Gørlev skoler

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michel Van der Linden

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

##### Fælles materialer

Første del af forslaget handler om at lægge biblioteksbaseerne sammen og fremadrettet et materialesamarbejde om materialer mellem bibliotek og skoler. Dette handler om at koordinere indkøb, så der kan købes færre af de samme materialer og at bøgerne løbende flyttes derhen, hvor der er brug for dem. På den måde får alle adgang til et større udvalg af materialer samtidig med at der sammenlagt købes færre materialer.

Hvis denne løsning skal kunne fungere optimalt, så kræver det en daglig kørselsordning mellem bibliotekerne, hvilket kræver udgifter en udvidelse af den nuværende kørselsordning på folkebiblioteksområdet.

Besparselsen hentes på indkøb af materialer, der samlet set skal købes færre. Dette vurderes at en netto årlig besparelse på 0,2 mio. kr. Som skal oparbejdes i fællesskab mellem de nævnte skolebiblioteker og folkebiblioteker.

##### Kombi-biblioteker i Gørlev og Høng

Anden del af forslaget handler om at sammenlægge folkebiblioteker og skolebiblioteker på samme lokation (kombi-biblioteker) med henblik på at opnå synergieffekter og sparede driftsomkostninger som husleje mv.

Steder hvor en sådan løsning kan overvejes:

- Gørlev  
Folkebiblioteket lukkes og flyttes til skolen. Dermed frigøres en kommunalt ejet bygning.
- Høng  
Skolebiblioteket lukkes og flyttes til Folkebiblioteket. Placeringen af skolebiblioteket vurderes ikke at give god borgeradgang, hvis folkebiblioteket flyttes til skolen.

Her vil der være en potentiel indtægt fra salg af Gørlev Bibliotek (ejendomsstrategi).

### Eksisterende forhold:

#### Folkebiblioteker

- Høng Bibliotek = 1.141 m<sup>2</sup>
- Gørlev Bibliotek = 562 m<sup>2</sup> (Kommunalt ejet ejendom)

#### Skolebiblioteker

- Bibliotek på Gørlev Skole = ca. 124 m<sup>2</sup>
- Bibliotek på Høng Skole (Grundskolen) = ca. 96,47 m<sup>2</sup>

## **1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont**

Første del kan gennemføres indenfor et halvt år. Konkret handler det om opsætning af IT-system og sammenlægning af materialebaser. Udgiften til dette forventes at være ca. 150.000 kr., der primært betales til leverandøren for sammenlægning af materialebaserne. Desuden skal der etableres en større kørselsordning. På nuværende tidspunkt er der en fuldtidsansat chauffør. Det vurderes at der skal ansættes yderligere en chauffør eller to studentermedhjælpere.

Anden del har en længere tidshorisont indenfor 1-2 år. Bygningerne på Gørlev Skole skal indrettes til at indeholde opgaven som Folkebibliotek. Der vil sandsynligvis skulle oprettes ekstra indgange og flyttes udstyr, så biblioteket kan fungere som Folkebibliotek både i og udenfor skoletiden.

Det vurderes at flytningen af skolebiblioteket i Høng til Folkebiblioteket kan gennemføres hurtigere indenfor 6 måneder. Det er vurderingen at der er plads på Folkebiblioteket, så der ikke kræves større ombygninger.

Det bemærkes at Høng Folkebibliotek yderligere indeholder Borgerservice (pas og kørekort)

## **2 Forudsætninger**

### **2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres**

Begge dele af forslaget kræver en sammenlægning af databaserne.

For del 1 skal der oprettes en udvidet chaufførordning, der kræver yderligere ansættelse og adgang til yderligere en eller to biler.

For del 2 kræves et konkret overblik over bygningernes m<sup>2</sup> og værdi.

### **2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg**

0,15 mio. kr. til sammenlægning af materialedatabaser (skønnet beløb baseret på tidligere undersøgelser). Derudover reserve til indretning af Gørlev skole til også at indeholde folkebibliotek på 0,35 mio. kr. Det forventes at udstyr kan genbruges. Hertil skal der indkøbes en yderligere bil til chaufførordningen, såfremt der i kommunens samlede bilpark ikke allerede findes en, skønnet til 0,15 mio. kr.

### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Der er en væsentlig usikkerhed, da beregninger er baseret på skøn og tidligere erfaringer.

## **2.4 Risikofaktorer**

I andre kommuner har der historisk været delte erfaringer med sammenlægning af materialebaser på tværs af skoler og biblioteker. Det vurderes dog at de seneste erfaringer er positive.

For første del er det en risiko, at jo mere populær ordningen bliver, des mere kørsel vil det kræve.

For anden del er det en risiko at anlægsomkostningerne overstiger, det der eventuelt vil kunne tjenes på et salg af biblioteket i Gørlev.

Der har tidligere været gjort opmærksom på Høng Bibliotek, at akustikken ikke er god, hvorfor det er mindre risiko at problemet øges, når der yderligere skal være skolebibliotek.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Borgerne i Gørlev skal benytte biblioteket på skolen fremfor den nuværende. Kvaliteten i Gørlev forventes at være den samme.

Gørlev Bibliotek anvendes på nuværende tidspunkt også som mødested for foreninger, hvorfor dette skal indtænkes, hvis biblioteket flyttes til Gørlev Skole.

Skoleeleverne i Høng vil opleve en mindre gåtur på under 1 km. Når de skal anvende folkebiblioteket.

Alle skoleelever vil opleve et kvalitetsmæssigt løft i adgang til materialer, særligt på skoler med mindre skolebiblioteker.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Nogle opgaver flytter arbejdssted, men der forventes ikke at kunne effektiviseres i antal medarbejdere.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Miljømæssige konsekvenser ved øget kørsel.

DATO  
04.06 2019

## Forslag 22: Crossbaner - Ungdomsskolen

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Besparelse på hele fagområdet	300	300	300	300
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget				
Netto besparelse på drift	300	300	300	300

Berørte fagudvalg
Kultur- og fritidsudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Ungdomsskolen

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michel Van der Linden

## 1 Beskrivelse

1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget
Vær så konkret som muligt.
<p>KLK anbefaler at man nedlægger et af Ungdomsskolen tre crossværksteder, for derved at opnå en besparelse på 300.000.</p> <p>På nuværende tidspunkt driver Ungdomsskolen crossværksteder tre steder i kommunen – i henholdsvis Bjergsted, Hvidebæk og Gørlev. Hvis man samler tilbuddet på to lokaliteter i stedet for på tre, vil man derved kunne opnå en besparelse. Man vil opnå en besparelse på lønninger, forbrugsudgifter, samt materiel.</p> <p>KLK forslår at man undersøger om det er en mulighed at drive cross som et rent foreningstilbud. Ligeledes forslås der at undersøge, om tilbuddet kan betragtes som et socialpædagogisk tilbud, hvortil man visiteres.</p>

## 2 Forudsætninger

2.1 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb
Hvordan er beløbene anført øverst beregnet/vurderet, og hvilke forudsætninger ligger til grund for beregningen (og hvorfra kommer de)? Beskriv også hvor stor usikkerhed der er forbundet med de beløb, der er anført.
<p>Beløbet der er angivet, er det beløb, som KLK vurderer der kan spares ved en sammenlægning.</p> <p>Ungdomsskolen crosstilbud, benyttes af børn og unge i alderen 10 - 25 år.</p> <p>Denne aldres gruppe er meget lig med den aldersgruppe, som tilbuddet er oprettet for i andre kommunen. Der hvor der blandt andet er en forskel, er at nogle kommuner opkræver en egenbetaling på 1000,- kr., når brugerne er fyldt 18.</p> <p>Indføring af en brugerbetaling fra det 18. år, vil det betyde en indtægt for Ungdomsskolen på ca. 20.000,- om året, hvis deltagerantallet forbliver som det er pt. Her er der ikke</p>

taget højde for, at indførelse af brugerbetaling muligvis kan have betydning for deltagerantallet.

De 300.000 som KLK anslår som en besparelse ved en nedlægning, vurderes fra Ungdomsskolen, som et realistisk mål. Ved denne model, vil der være en indkøringsperiode, hvor en eventuel ny form skal finde sit leje. Denne indkøringsperiode, vil medføre lidt usikkerhed i forhold til at ramme besparelse rent i 2020, men vil være helt indkørt i 2021.

### 3 Konsekvenser

#### 3.1 Konsekvenser for borgerne

Vurdering af konsekvenser for borgerne i forhold til serviceniveauet og/eller kvaliteten af den modtagne service

Ved en sammenlægning af crossværksteder vil brugerne opleve større afstand til det enkelte undervisningssted. Dette kan dog til dels imødekommes, hvis man indtænker en form for buskørsel for brugere af tilbuddet. Her vil konsekvensen for brugere så udelukkende være tiden ved transport til stedet, og ikke udgiften til denne transport.

Det vil betyde, at der vil være færre pladser på crosstilbuddet – et skøn er at tilbuddet vil blive reduceret fra at rumme ca. 60 elever, til at kunne rumme ca. 50 elever. Dette skøn er taget ud fra en forventning om, at det vil være muligt at udnytte de tilbageværende værksteders kapacitet yderligere. Hertil kommer at man kan overveje, en eventuel indskrænkning af aldersgruppen, som kan benytte tilbuddet.

*"KLK foreslår, at det undersøges, hvorvidt crosstilbud kan drives billigere i foreningsregi og/eller om et af crosststederne skal nedlægges. Crosstilbud nævnes ofte som et godt tilbud til drenge med "benzin i blodet", som har brug for et sted med fart, spænding, et godt kammeratskab og gode voksne rollemodeller."*

Som KLK nævner er dette et tilbud, som tiltrækker drenge med benzin i blodet – ligeledes er det i høj grad unge, uden et stort økonomisk råderum. Der er umiddelbart ingen tvivl om, at det vil kunne drives billigere for kommunen, hvis Cross var drevet i foreningsregi, men det er Ungdomsskolens vurdering, at hovedparten af de unge, som benytter tilbuddet i dag, ikke vil have mulighed for at dyrke denne interesse i foreningsregi på grund af økonomien.

I forhold til om tilbuddet kan betragtes som et socialpædagogisk tilbud, så er der ingen tvivl om, at en del af brugerne falder inden for den kategori. Fra Ungdomsskolen side skal der opfordres til grundige overvejelser inden man etablerer tilbuddet som et socialpædagogisk projekt. For på trods af at tilbuddet rummer unge med socialpædagogiske behov, så er dette en mulighed for de unge, til at være en del af et alment tilbud.

Hvis det besluttet at der skal ske en besparelse på Ungdomsskolens crosstilbud, så anbefales det fra Ungdomsskolens side, at man vedtager den model som KLK anbefaler, hvor der lukkes et af crossværkstederne.



### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Både direkte konsekvenser i forhold til nedgang i antal ansatte og eventuelle andre konsekvenser for personalet.

Ved en sammenlægning fra tre til to Cross værksteder, vil samarbejdet med en timeansat underviser ophøre. Derudover vil de undervisere der fortsat skal være tilknyttet muligvis skulle undervise på en andre matrikler - dette anses dog ikke som problematisk, da medarbejderne i forvejen underviser på flere adresser.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Evt. indflydelse på økonomi eller andet på andre områder, end de direkte berørte.

En del af de unge der benytter tilbuddet, er unge som har udfordringer fagligt og socialt, og det antages at det kan have afledte effekter, hvis de ikke længere har mulighed for, eller fravælger at benytte Ungdomsskolens crosstilbud.

DATO  
19. juni 2019

## Nr. 23 - Forhøjelse af billetprisen i svømmehallen

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0			
Besparelse ved effektivisering	100	100	100	100
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget				
Netto besparelse på drift	100	100	100	100
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)				

Berørt(e) fagudvalg
Kultur- og Fritidsudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Direktør Jane Hald Christiansen

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michel Van der Linden

### 1 Beskrivelse

**1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget** KLK forslår at hæve billetprisen i svømmehallen, således indtægterne vil stige med 100.000 kr. årligt

### 2 Forudsætninger

#### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

Det fremgår, at der ved at hæve billetprisen for voksne i svømmehallen til 45-50 kr. - altså en stigning på mellem 8 og 13 kr. - vil kunne spares 100.000 kr.

Ved det højeste forslag skal der sælges 100.000:13 lig 7.692 billetter for at opnå en ekstraindtægt på 100.000 kr. - Det årlige salg af voksenbilletter var i 2018 5.473 stk. - det vil sige, at der udover at billetprisen stiger, så skal der også sælges ca. 2.000 flere billetter årligt, hvis KLK's præmisser skal holde.

#### 2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg

Ingen

#### 2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb

se punkt 2.1

#### 2.4 Risikofaktorer

Hvis beregningerne ikke holder, er det en risikofaktor - ligeledes er sammenligningsgrundlaget en risiko Teamlederen i svømmehallen kender de øvrige kommuners svømmehaller og har besøgt dem; i den forbindelse gøres der opmærksom på, at de sammenligninger der er foretaget af KLK (ved et kig på de forskellige kommunernes hjemmesider) er mest retvisende i forhold til Odsherred Kommunes svømmehaller. De 4 andre sammenligningskommunerne er nyere haller og har varmtvandsbassin, rutsjebane til større børn, flere svøm-

mebassiner og flere af dem har også mere end en svømmehal i kommunen. De har længere åbningstider for offentlig svømning (den tid det er muligt at sælge billetter).

### **3 Konsekvenser**

#### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Billetprisen vil stige – det er svært at sige om det har konsekvenser for antallet af besøgende i svømmehallen

#### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Såfremt beregningerne ikke holder, vil det få personalemæssige konsekvenser

#### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Ingen

DATO

3.september 2019

## Forslag 24: Udbud af udelys (gadelamper m.m.)

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0			
Besparelse ved effektivisering	3.000	3.000	3.000	3.000
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget				
Netto besparelse på drift	3.000	3.000	3.000	3.000
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0			

Berørt(e) fagudvalg
Teknik- og Miljøudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Christian Sabber Jensen og Lone Himmelstrup

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michel Van der Linden

### 1 Beskrivelse

**1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget** KLK vurderer, at der ved udbud af driften kan opnås en årlig besparelse på 3 mio. kr.

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Kommunalbestyrelsen har, ved tilbagekøb af udelysanlægget fra SEAS-NVE, besluttet at der skal gennemføres et udbud af driften, så en ny operatør starter 1. januar 2020. Processen er igangsat og KB har i juni behandlet den konkrete udbudsstrategi.

### 2 Forudsætninger

#### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

Efter hjemtagelse af belyningsområdet fra SEAS-NVE primo 2019, udarbejdes og gennemføres et EU-udbud af området med henblik på at overdrage driften til en leverandør i 2019, med opstart 1. januar 2020.

Erfaringer fra andre kommuner overført på Kalundborg Kommunes størrelse, belyningsområdets kapital og status, viser, at kommunen kan effektivisere drift og udvikling af området i omegnen af 3-5 mio. kr. årligt.

Indkøb af el til udelys vil fra 2020 ske i sammenhæng med kommunens øvrige elindkøb.

Da et endeligt beløb blandt andet afhænger af den fremtidige nødvendige investering i området, er besparelsen her sat til 3,0 mio. kr. årligt.

#### 2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg

Effektiviseringen i sig selv forudsætter ingen anlæg, men som en del af driften skal der gennemføres renoveringer af udslidte anlæg og udskiftning af lyskilder, der udfases i kraft

af lovgivningen på området. Takten i renovering og udskiftning afhænger af de opnåede priser ved udbuddet, der omfatter såvel drift som renoveringer og udskiftninger. Den foreslåede besparelse tager afsæt i, at begge poster kan rummes indenfor det reducerede budget.

I takt med gennemførelse af renoveringer og udskiftninger, vil der kunne opnås en yderligere besparelse, idet der vil ske et skift til LED belysning, der giver en besparelse på el og må forventes at give en lavere driftsomkostning.

Besparelsesforslaget har ikke indkalkuleret denne yderligere besparelse, da det endnu er for usikkert at sige noget om omfanget. Den supplerende besparelse kan anvendes til budgetreduktioner eller til øget tempo i renovering og udskiftning.

### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Besparelsen forudsætter, at der opnås det forventede prisniveau ved udbuddet.

### **2.4 Risikofaktorer**

Jf. 2.3.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Det vil være relevant, at se på om drift af udelys under ejendomsområdet og kultur- og fritidsområdet kan overdrages til den vindende operatør.

DATO

3.september 2019

## Nr. 25 og 26 – Salg af ejendomme og færre lejemål

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	0	0	0
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	0	0	0
Netto besparelse på drift	0	0	0	0
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	?	?	?	?

Berørt(e) fagudvalg
Teknik- og Miljøudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Vej, Ejendom og Affald, Lone Himmelstrup

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michel Van der Linden

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

Både forslag 25 og 26 omhandler en fortsættelse af den allerede igangsatte del af Kalundborg Kommunes ejendomsstrategi, der omhandler reduktion i ejendomsareal.

KLK foreslår (forslag 25), at ejendomsarealet reduceres med yderligere cirka 2.000 m<sup>2</sup> årligt fra 2022. Besparelsen relaterer sig alene til drifts- og vedligeholdelsesomkostninger.

Det foreslås herudover (forslag 26), at antallet af lejemål reduceres med virkning fra 2021. Kalundborg Kommune lejer lokaler for 7,5 mio. kr. årligt, hvoraf cirka 1/3 potentielt kan indeholdes i dele af kommunens øvrige bygningsmasse. Administrationen anbefaler at der er et effektiviseringspotentiale på 300.000 kr. i år 1, 1,140.000 kr. i år 2 og 2.020.000 mio. i år 3. Når der ikke sat årstal på er det fordi det anbefales at dette effektiviserings mål først sættes i gang når vi er kommet i mål med den eksisterende effektiviseringer på baggrund af den gældende ejendomsstrategi.

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Arbejdet med at sælge kommunale ejendomme fortsættes ud fra den nuværende opgørelse af salgbare ejendomme. Herudover undersøges yderligere muligheder i forbindelse med de overvejelser, der hele tiden pågår omkring anvendelsen af kommunens ejendomme – for eksempel i forbindelse med eventuelt ændret anvendelse eller lignende.

Funktioner, der i øjeblikket har til huse i lejede bygninger, søges flyttet til kommunalt ejede tomme ejendomme eller bygningsarealer.

## **2 Forudsætninger**

### **2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres**

Det forudsættes, at det er muligt at sælge det foreslåede ejendomsareal, og at det vil være muligt at flytte funktioner, der i dag har til huse i lejede lokaler til andre bygningers således, at lejemålene kan opsiges.

Det har vist sig i forbindelse med arbejdet med den nuværende ejendomsstrategi, som blev besluttet i forbindelse med budgetaftalen for 2016-2019, at det tager tid at sælge kommunale ejendomme – og særligt i forhold denne indsats er arbejdet endnu ikke i mål.

### **2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg**

I forbindelse med flytning af funktioner til andre lokaler, kan der være behov for at udføre bygningsændringer.

### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Der er tale om estimerede beløb, som dog vurderes at være realistiske set over den samlede periode.

### **2.4 Risikofaktorer**

Eventuelt ændret lovgivning, konjunkturudsving og lignende, der vil kunne påvirke muligheden for salg med videre.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Der vil ikke umiddelbart være konsekvenser for borgerne – bortset fra, at eventuelle borgerrettede funktioner kan flytte til andre lokaliteter.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Der vil ikke umiddelbart være konsekvenser for personalet – bortset fra, at arbejdspladser kan flytte til andre lokaliteter.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

I kraft af organisationsomlægningen på ejendomsområdet er der under Teknik- og Miljøudvalget skabt mulighed for et større tværgående overblik over ejendomsporteføljen. Dette overblik kan bruges i relation til optimeringen af området.



DATO  
9. august 2019

SAGSNR.  
326-2019-15240

## **Bemærkninger til forslag 27, 28, 31 (Optimering af ledelse og administration på henholdsvis Børnehuse, Folkeskoler og Plejeboligområdet.)**

Arbejdsgruppen for forslag 27, 28 og 31 har efter klargøringen af det samlede udkast til Budgetseminarsmateriale, til direktionens gennemgang d. 12. august, korrigeret i konklusionerne for de tre forslag.

Der er ikke ændret i det vurderede besparelspotentiale. Potentialet vurderes fortsat til nul kroner for alle tre forslag. Alle tre forslag er i fortsat proces i arbejdsgruppen. Arbejdsgruppens endelige konklusion vil fremgå i det endelige materiale til Budgetseminaret.

Konklusion for alle tre forslag er ændret til:

*Arbejdsgruppen har "trykprøvet" KLKs konklusioner og anbefalinger og konkluderer:*

- *Arbejdsgruppen kan bekræfte KLKs konklusioner om, at den decentrale administrationsgrad er høj i forhold til de af KLK udvalgte sammenligningskommuner samt landsgennemsnittet.*
- *Arbejdsgruppen kan ligeledes bekræfte, at administrationsgraden*
  - *Er meget forskellig på skoleområdet*
  - *Er relativt forskellig på dagtilbudsområdet såvel områderne imellem – og mellem de enkelte institutioner i de enkelte områder (partnerskabsholdere)*
  - *At de 2 områder på det integrerede plejeområde har stort set den samme administrationsgrad, men at der er relativt store forskelle mellem de enkelte institutioner indenfor det enkelte område (partnerskabsholder)*
- *Arbejdsgruppen kan ikke bekræfte, at variationen i administrationsgradens størrelse er uafhængig af institutionens størrelse; eksempelvis på skoleområdet er der en klar sammenhæng til skolens størrelse*
- *Arbejdsgruppen har ikke haft mulighed for at verificere effektiviseringspotentialet*
- *Arbejdsgruppen konkluderer, at KLKs anbefalinger vedr. pkt. 27, 28 og 31 skal ses i en sammenhæng, da implementeringen af de enkelte anbefalinger vil være indbyrdes afhængige.*

*På den baggrund **anbefaler** arbejdsgruppen:*

- *At der arbejdes hen imod at den samlede administrationsgrad i Kalundborg Kommune kommer ned på landsgennemsnittet*
- *At der frem mod planseminaret i foråret 2020 udarbejdes et antal modeller for samdrift af kommunale institutioner (såvel indenfor samme institutionstype som på tværs af institutionstyper ("landsbymodeller", etc.))*
- *At effektiviseringsgevinsten beregnes for hver af disse modeller*
- *At der, som en del af dette arbejde, indenfor rammerne af det gældende ledelses- og styringsparadigme (Fælles Retning) udvikles en strategi for decentral ledelse og administration.*

### Kontakt

Sagsansvarlig:  
Michel Bacharach  
Økonomi

Kalundborg Kommune  
Holbækvej 141B  
4400 Kalundborg

Telefon, direkte: 59 53 45 17





## 27, Børnehuse, optimering af ledelse og administration.

DATO  
27. juni 2019SAGSNR.  
326-2019-14069  
326-2019-15240

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	0	0	0
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	0	0	0
Netto besparelse på drift	0	0	0	0
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Økonomiudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Børnehuse "Bjergsted Bakker", Børnehuse ved Fjorden, Børnehuse "Buldervang", Børnehuse "Team Høng", Børnehuse "Syvstjernen".

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Jan Lysgaard Thomsen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

KLK har i forbindelse med udarbejdelsen af forslagene til effektiviseringer på økonomiudvalgets område undersøgt "administrationsgraden" - forholdet mellem lønudgifterne til ledelse og administration på den ene side og de samlede lønudgifter på den anden. KLK konkluderer, at Kalundborg Kommune har relativt lave omkostninger pr. indbygger til den centrale del af administrationen, medens omkostningerne til decentral administration er relativt høje, således at den samlede administrationsgrad bliver relativt høj i forhold til såvel sammenlignelige kommuner som landsgennemsnit.

Også på dagtilbudsområdet har KLK noteret sig, at der er relativt store forskelle på administrationsgraden fra daginstitution til daginstitution. Og foreslår på den baggrund at administrationsgraden bringes ned til nuværende gennemsnit fsa. de institutioner, der i dag ligger over dette gennemsnit. KLK har beregnet den samlede effektiviseringsgevinst kan kapitaliseres til 0,8 mio. kr. i 2020 stigende til 1,5 mio. kr. i efterfølgende budgetår gennem følgende indsatser:

- Brug af digitale løsninger
- Samdrift indenfor de 5 børnehuse
- En formuleret ledelsesstrategi.

Arbejdsgruppen har "trykprøvet" KLKs konklusioner og anbefalinger og **konkluderer:**

- Arbejdsgruppen kan bekræfte KLKs konklusioner om, at den decentrale administrationsgrad er høj i forhold til de af KLK udvalgte sammenligningskommuner samt landsgennemsnittet.
- Arbejdsgruppen kan ligeledes bekræfte, at administrationsgraden
  - Er meget forskellig på skoleområdet

- Er relativt forskellig på dagtilbudsområdet såvel områderne imellem – og mellem de enkelte institutioner i de enkelte områder (partnerskabsholdere)
- At de 2 områder på det integrerede plejeområde har stort set den samme administrationsgrad, men at der er relativt store forskelle mellem de enkelte institutioner indenfor det enkelte område (partnerskabsholder)
- Arbejdsgruppen kan ikke bekræfte, at variationen i administrationsgradens størrelse er uafhængig af institutionens størrelse; eksempelvis på skoleområdet er der en klar sammenhæng til skolens størrelse
- Arbejdsgruppen har ikke haft mulighed for at verificere effektiviseringspotentialet
- Arbejdsgruppen konkluderer, at KLKs anbefalinger vedr. pkt. 27, 28 og 31 skal ses i en sammenhæng, da implementeringen af de enkelte anbefalinger vil være indbyrdes afhængige.

På den baggrund **anbefaler** arbejdsgruppen:

- At der arbejdes hen imod at den samlede administrationsgrad i Kalundborg Kommune kommer ned på landsgennemsnittet
- At der frem mod planseminaret i foråret 2020 udarbejdes et antal modeller for samdrift af kommunale institutioner (såvel indenfor samme institutionstype som på tværs af institutionstyper ("landsbymodeller", etc.))
- At effektiviseringsgevinsten beregnes for hver af disse modeller
- At der, som en del af dette arbejde, indenfor rammerne af det gældende ledelses- og styringsparadigme (Fælles Retning) udvikles en strategi for decentral ledelse og administration.

Arbejdsgruppens notat "Trykprøvning" af KLKs forslag 27, 28 & 31 i KLKs Effektiviseringskatalog til brug for Budget 2020" af 10. april 2019 vedlægges budgetmappen.

Dette forslag skal ses i sammenhæng med forslag 28 og 31.



## 28, Folkeskoleområdet, optimering af ledelse og administration.

DATO  
27. juni 2019SAGSNR.  
326-2019-14069  
326-2019-15240

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	0	0	0
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	0	0	0
Netto besparelse på drift	0	0	0	0
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Økonomiudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Firhøjskolen, Gørlev og Sejerø Skoler, Svebølle Skole, Kirke-Helsing Skole, Hvidebæk og Rørby Skoler, Buerup Skole, Høng Skole, Løve-Ørlev Skole, Nyrupskolen, Raklev Skole, Skolen på Herredsåsen, Tømmerup Skole, Årby Skole.

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Jan Lysgaard Thomsen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

KLK har i forbindelse med udarbejdelsen af forslagene til effektiviseringer på økonomiudvalgets område undersøgt "administrationsgraden" - forholdet mellem lønudgifterne til ledelse og administration på den ene side og de samlede lønudgifter på den anden. KLK konkluderer, at Kalundborg Kommune har relativt lave omkostninger pr. indbygger til den centrale del af administrationen, medens omkostningerne til decentral administration er relativt høje, således at den samlede administrationsgrad bliver relativt høj i forhold til såvel sammenlignelige kommuner som landsgennemsnit.

Også på folkeskoleområdet har KLK noteret sig, at der er relativt store forskelle på administrationsgraden fra skole til skole. Og foreslår på den baggrund at administrationsgraden bringes ned til nuværende gennemsnit fsa. de skoler, der i dag ligger over dette gennemsnit. KLK har beregnet, at den samlede effektiviseringsgevinst kan kapitaliseres til 1,5 mio. kr. i 2020 stigende til 3 mio. kr. i efterfølgende budgetår gennem følgende indsatser:

- Brug af digitale løsninger
- Samdrift mellem skolerne
- En formuleret ledelsesstrategi.

Arbejdsgruppen har "trykprøvet" KLKs konklusioner og anbefalinger og konkluderer:

- Arbejdsgruppen kan bekræfte KLKs konklusioner om, at den decentrale administrationsgrad er høj i forhold til de af KLK udvalgte sammenligningskommuner samt landsgennemsnittet.
- Arbejdsgruppen kan ligeledes bekræfte, at administrationsgraden

- Er meget forskellig på skoleområdet
- Er relativt forskellig på dagtilbudsområdet såvel områderne imellem – og mellem de enkelte institutioner i de enkelte områder (partnerskabsholdere)
- At de 2 områder på det integrerede plejeområde har stort set den samme administrationsgrad, men at der er relativt store forskelle mellem de enkelte institutioner indenfor det enkelte område (partnerskabsholder)
- Arbejdsgruppen kan ikke bekræfte, at variationen i administrationsgradens størrelse er uafhængig af institutionens størrelse; eksempelvis på skoleområdet er der en klar sammenhæng til skolens størrelse
- Arbejdsgruppen har ikke haft mulighed for at verificere effektiviseringspotentialt
- Arbejdsgruppen konkluderer, at KLKs anbefalinger vedr. pkt. 27, 28 og 31 skal ses i en sammenhæng, da implementeringen af de enkelte anbefalinger vil være indbyrdes afhængige.

På den baggrund **anbefaler** arbejdsgruppen:

- At der arbejdes hen imod at den samlede administrationsgrad i Kalundborg Kommune kommer ned på landsgennemsnittet
- At der frem mod planseminaret i foråret 2020 udarbejdes et antal modeller for samdrift af kommunale institutioner (såvel indenfor samme institutionstype som på tværs af institutionstyper ("landsbymodeller", etc.))
- At effektiviseringsgevinsten beregnes for hver af disse modeller
- At der, som en del af dette arbejde, indenfor rammerne af det gældende ledelses- og styringsparadigme (Fælles Retning) udvikles en strategi for decentral ledelse og administration.

Arbejdsgruppens notat "Trykprøvning" af KLKs forslag 27, 28 & 31 i KLKs Effektiviseringskatalog til brug for Budget 2020" af 10. april 2019 vedlægges budgetmappen.

Dette forslag skal ses i sammenhæng med forslag 27 og 31.

DATO  
 Juni 2019

## Forslag 29: Specialskolerne – justering i administrationsopgaven

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	200	200	200
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget				
Netto besparelse på drift	0	200	200	200

Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)				
--	--	--	--	--

Berørt(e) fagudvalg
Børn- og Familieudvalg.
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Skolelederen på Kathøj Svallerup Skole.

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michael Gravesen

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

I KLK-rapporten peges der på, at udgiften til ledelse og administration i kommunens specialinstitutioner er højere end lignende specialinstitutioner – offentlige som private. I KLK-rapporten lægges der op til, at det bør drøftes, hvorvidt det administrative overhead til drift af specialinstitutionerne bør sænkes til det niveau, som lignende specialinstitutioner har.

Administrationen har udarbejdet et alternativt forslag til KLK's forslag, som præsenteres nedenfor.

I august 2017 blev specialskolerne Kathøjskolen og Svallerup Skole sammenlagt organisatorisk (de hedder nu Kathøj Svallerup Skole). På den baggrund er der på nuværende tidspunkt en proces i gang med at samle specialskolerne fysisk. Det er skolens vurdering, at en fysisk samling vil kunne give en besparelse på minimum 200.000 kr. årligt ved mindre administration, mindre kørsel samt flere fælles kurser. Denne besparelse kan først effektueres, når samlingen har fundet sted. Et forslag om den konkrete samling vil indgå i budgetforhandlingerne for budget 2020.

Når samlingen har fundet sted, lægges der op til, at der foretages en analyse af, hvorvidt der kunne være yderligere besparelser at hente på ledelse og administration. Det er administrationens vurdering, at der vil være yderligere besparelser at hente.

Som en del af forslagene vedrørende servicereduktioner, er der lagt op til, at administration i forbindelse med befordring af elever til og fra Sigrud Undset Skolen placeres i Fagcenter Børn, Læring og Uddannelse. Såfremt det forslag godkendes, vurderes det ligeledes, at der vil være en besparelse på administration på Sigrud Undset Skolen.

## **1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont**

Hvis der tages beslutning om en fysisk samling af Kathøj Svallerup Skolen i forbindelse med budgetforhandlingerne for budget 2020, udarbejdes der efterfølgende en tids- og procesplan for forløbet, som kan give indsigt i, hvornår en besparelse på ledelse og administration kan træde i kraft.

Såfremt det besluttet at centralisere administrationen i forbindelse med befordring af elever til og fra Sigrind Undset Skolen, så vil dette kunne effektueres fra skoleåret 2020/2021.

## **2 Forudsætninger**

### **2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres**

Det er en forudsætning, at Kathøj Svallerup Skolen samles.

Ligeledes er det en forudsætning, at administration i forbindelse med befordring af elever til og fra Sigrind Undset Skolen centraliseres.

### **2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg**

Ingen.

### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Besparelsen på 200.000 kr. årligt er et konkret beregnet besparelspotentiale. Beregningen er foretaget af skolelederen fra Kathøj Svallerup Skole og er baseret på en årlig besparelse på 120.000 kr. på en sekretær, som på nuværende tidspunkt udfører nogle opgaver, som ikke længere vil være relevant ved en samling. Derudover kommer der en besparelse på 80.000 kr. i kraft af mindre kørsel og ved at planlægge endnu flere sammenlagte fælles kurser.

Det er på nuværende tidspunkt usikkert, hvorvidt besparelsen kan hentes i 2021, som angivet i skemaet. Det afhænger af, hvorvidt/hvornår samlingen finder sted.

### **2.4 Risikofaktorer**

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Ingen.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Det konkrete forslag vil betyde mindre arbejde for en sekretær på Kathøj Svallerup Skolen. Derudover kan det betyde færre timer til en medarbejder på Sigrind Undset Skolen.

En nærmere analyse af eventuelle effektiviseringer efter en samling af Kathøj Svallerup Skolen, kan have personalemæssige konsekvenser i form af afskedigelser.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Forslaget omhandler alene specialskolerne Kathøjskolen samt Svallerup Skolen og ikke inklusionscentrene.

DATO  
3.sept.2019

## Forslag 30: Administration af botilbud

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering				
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget				
Netto besparelse på drift	0	0	0	0
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)				

Berørt(e) fagudvalg
Socialudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Bo- og Vækstcenter, Voksenspecialenheden

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Jan Lysgaard Thomsen

## 1 Beskrivelse

### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

KLK konkluderede i deres analyse for området at: "...da området er takstfinansieret og administrationsgraden gennemsnitlig lav (7 pct.), anbefaler KLK ikke umiddelbart yderligere tiltag på området i forhold til det administrative område, men at der i stedet fokuseres på de enkelte botilbud lønsumhed ift. andre tilsvarende tilbud på tilbudsportalen.

Ved efterprøvning har Kalundborg Kommunes interne arbejdsgruppe efterfølgende også vurderet at forslaget ikke ville medføre betydende effektivisering, og at forslagets perspektiver håndteres i den almindelige daglige ledelse.



## 31, Tilpasning og fokus på ledelse og administration på det samlede plejeboligområde (ældreområdet).

DATO  
27. juni 2019SAGSNR.  
326-2019-14069  
326-2019-15240

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	0	0	0	0
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	0	0	0	0
Netto besparelse på drift	0	0	0	0
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Økonomiudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Integreret Pleje, Nord, Integreret Pleje Syd, Kompetencecenter for Demens.

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Jan Lysgaard Thomsen

## 1 Beskrivelse

### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

KLK har i forbindelse med udarbejdelsen af forslagene til effektiviseringer på økonomiudvalgets område undersøgt "administrationsgraden" - forholdet mellem lønudgifterne til ledelse og administration på den ene side og de samlede lønudgifter på den anden. KLK konkluderer, at Kalundborg Kommune har relativt lave omkostninger pr. indbygger til den centrale del af administrationen, medens omkostningerne til decentral administration er relativt høje, således at den samlede administrationsgrad bliver relativt høj i forhold til såvel sammenlignelige kommuner som landsgennemsnit.

Også på plejeområdet har KLK noteret sig, at der er relativt store forskelle på administrationsgraden fra institution til institution. Og foreslår på den baggrund at administrationsgraden bringes ned til nuværende gennemsnit fsa. de institutioner, der i dag ligger over dette gennemsnit. KLK har beregnet, at den samlede effektiviseringsgevinst kan kapitaliseres til 0,5 mio. kr. i 2020 stigende til 1 mio. kr. i efterfølgende budgetår gennem følgende indsatser:

- Brug af digitale løsninger
- Samdrift mellem skolerne
- En formuleret ledelsesstrategi.

Arbejdsgruppen har "trykprøvet" KLKs konklusioner og anbefalinger og konkluderer

- Arbejdsgruppen kan bekræfte KLKs konklusioner om, at den decentrale administrationsgrad er høj i forhold til de af KLK udvalgte sammenligningskommuner samt landsgennemsnittet.



- Arbejdsgruppen kan ligeledes bekræfte, at administrationsgraden
  - Er meget forskellig på skoleområdet
  - Er relativt forskellig på dagtilbudsområdet såvel områderne imellem – og mellem de enkelte institutioner i de enkelte områder (partnerskabsholdere)
  - At de 2 områder på det integrerede plejeområde har stort set den samme administrationsgrad, men at der er relativt store forskelle mellem de enkelte institutioner indenfor det enkelte område (partnerskabsholder)
- Arbejdsgruppen kan ikke bekræfte, at variationen i administrationsgradens størrelse er uafhængig af institutionens størrelse; eksempelvis på skoleområdet er der en klar sammenhæng til skolens størrelse
- Arbejdsgruppen har ikke haft mulighed for at verificere effektiviseringspotentialt
- Arbejdsgruppen konkluderer, at KLKs anbefalinger vedr. pkt. 27, 28 og 31 skal ses i en sammenhæng, da implementeringen af de enkelte anbefalinger vil være indbyrdes afhængige.

På den baggrund **anbefaler** arbejdsgruppen:

- At der arbejdes hen imod at den samlede administrationsgrad i Kalundborg Kommune kommer ned på landsgennemsnittet
- At der frem mod planseminaret i foråret 2020 udarbejdes et antal modeller for samdrift af kommunale institutioner (såvel indenfor samme institutionstype som på tværs af institutionstyper ("landsbymodeller", etc.))
- At effektiviseringsgevinsten beregnes for hver af disse modeller
- At der, som en del af dette arbejde, indenfor rammerne af det gældende ledelses- og styringsparadigme (Fælles Retning) udvikles en strategi for decentral ledelse og administration.

Arbejdsgruppens notat "Trykprøvning" af KLKs forslag 27, 28 & 31 i KLKs Effektiviseringskatalog til brug for Budget 2020" af 10. april 2019 vedlægges budgetmappen.

Dette forslag skal ses i sammenhæng med forslag 27 og 28.

DATO  
18. juni 2019

## Nr. 32 Samdrift på administration – Musisk skole og Ungdomsskole

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift				
Besparelse ved effektivisering	0	0	0	0
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget				
Netto besparelse på drift	0	0	0	0
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)				

Berørt(e) fagudvalg
Kultur- og Fritidsudvalget
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Ungdomsskolen og Musisk skole

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michel Van Der Linden

### 1 Beskrivelse

#### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

Besparelse på 400.000 kr. i administrationen på Musisk Skole og Ungdomsskolen  
Denne besparelse skal findes ved at optimere samarbejde mellem de to skolars administration.

#### 1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont

Overvejelser omkring proces, sådan at personale bliver inddraget og at der bliver taget højde for muligheder omkring lokaler. Denne tilpasnings mulighed på ledelse og administration i dette område skal ses i sammenhæng med de andre forslag på andre områder.

Potentialet på 400.000 kr. anbefales at komme i spil når de andre områder også er afklaret (forslag 27, 28, 29 og 31).

### 2 Forudsætninger

#### 2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres

Der vil sandsynligvis kunne opnås synergieffekter på et administrativt fællesskab. Et sådant samarbejde vurderer vi vil kræve at man etablerer et kontorfællesskab.

## **2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg**

Det er ledelsens opfattelse at det vil være nødvendigt at etablere en form for kontorfællesskab, hvis denne effektivisering, skal gennemføres.

Det endelige anlægsbehov kendes ikke, da det afhænger af placeringen.

## **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Der henvises til punkt 2.2

## **2.4 Risikofaktorer**

Begge skoler har et stort antal brugere om året, ligesom skolernes åbningstid spænder fra tidlig morgen til sen aften samt i weekenden. Det kræver en del administration, dels at håndtere de mange brugere, og dels at bemane med administrativt personale i åbningstiden.

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

At der er borgere, som vil opleve længere ventetid i forhold til at få svar på eventuelle spørgsmål, ligesom at de vil kunne opleve at der er spørgsmål, de ikke kan få svar på, af det personale de møder i åbningstiden.

#### **Ungdomsskolen**

I ledelsens optik er dette et område, hvor Ungdomsskole allerede er skåret ind til benet i det der er sparet 1.2 stilling indenfor de sidste 2 år. Der vil sandsynligvis kunne opnås synergi ved at løse administrative opgaver i fællesskab med Musisk skole, men vurderinger er, at der kan blive længere behandlingstid på eksempelvis udstedelse af knallert- og traktorkørekort, ligesom det vil have indflydelse på den fleksibilitet vi på nuværende tidspunkt kan tilbyde i forhold til tilmeldinger på de enkelte tilbud i Ungdomsskolen. Ungdomsskolen arbejder pt på, at etablere sig stærkere som en attraktiv samarbejdspartner i arbejdet med unge i kommunen – en besparelse på det administrative personale, kan derfor have indflydelse på Ungdomsskolen muligheder for at fastholde dette fokus.

#### **Musisk Skole**

Musisk Skole er inde i en rivende udvikling – bl.a. med etableringer af stærkere samarbejder med bl.a. Ungdomsskole og Folkeskoler. I november 2018 stoppede daværende souschef/teamleder sin stilling på Musisk Skole grundet nyt job. Denne var fuldtidsansat – halv tid som underviser og halv tid som souschef/teamleder. Fokus på at Musisk Skole sammen med Ungdomsskolen fremadrettet planlægger nye opgaver med at understøtte trivsel og kvalitet i folkeskolen samt samspil om styrkelse af attraktive ungemiljøer giver tidsmæssigt allerede nu en udfordring idet stillingen som teamleder / souschef p.t. er vakant. Dette for at få lidt tid til at få defineret og fastlagt hvilke af de nuværende opgaver, som har ligget i denne stilling, skal fortsætte og hvilke der ikke skal varetages længere for at skabe råderum for udvikling af de nye opgaver der forventes at Musisk Skole og Ungdomsskolen fremadrettet skal løfte.

Naturligvis har fraværet af denne medarbejder i administrationen siden november sidste år haft stor påvirkning på hverdagen. Nogle "skal" -opgaver varetages af leder i, andre bliver varetaget af nuværende deltidsansatte medarbejdere/lærere som har kompetencen hertil mod udbetaling ekstra timer/omrokering af opgaver. Trods disse tiltag kan fraværet mærkes generelt i det daglige, hvor ad hoc opgaver lægges på færre personer og til tider har den konsekvens, at der er opgaver som halter lidt efter pga. af manglende tid.

#### **Fælles for begge institutioner:**

Der arbejdes målrettet på at Ungdomsskolen og Musisk Skole i fællesskab udvikler undervisningsforløb, som understøtter folkeskolernes opgave med at løfte det faglige niveau i folkeskolen generelt. En besparelse på det administrative personale vil have indflydelse på dette arbejde.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Musisk Skole og Ungdomsskolen, vil hver især skulle ændre i ansættelsesforholdet for det administrative personale.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Ingen

DATO  
August 2019

## Forslag 33: Områdeledelse på dagtilbudsområdet

Økonomi, 1.000 kr.	2020	2021	2022	2023
Investering, driftsudgift	0	0	0	0
Besparelse ved effektivisering	1800	1800	1800	1800
Evt. afledt mindreindtægt ifm. forslaget	450	450	450	450
Netto besparelse på drift	1350	1350	1350	1350
Skønnet anlægsudgift (p.t. ikke afsat)	0	0	0	0

Berørt(e) fagudvalg
Børn- og Familieudvalg
Berørt(e) partnerskabsholder(e)
Områdelederne

Formand for arbejdsgruppen
Direktør Michael Gravesen

## 1 Beskrivelse

### 1.1 Kort, konkret beskrivelse af forslaget

Nedenfor beskrives forslag til en fremtidig organisering af dagtilbudsområdet. Baggrunden herfor er blandt andet at fremtidssikre dagtilbuddene, så de har en tilstrækkelig robusthed til at håndtere udsving, ikke mindst i lyset af de mange relativt små daginstitutioner i kommunen og udviklingen i børnetallet<sup>1</sup>.

I efteråret 2018 blev der udarbejdet forslag til fremtidige mulige organiseringer af dagtilbudsområdet, som blev behandlet politisk. Kommunalbestyrelsen besluttede på den baggrund, at der skal træffes beslutning om den fremtidige organisationsstruktur i forbindelse med vedtagelsen af budget 2020.

#### *Nuværende organisering*

På nuværende tidspunkt er kommunens 24 daginstitutioner organiseret i fem områder. Der er ansat tre områdeledere<sup>2</sup> (men afsat lønsum i budgettet til fem områdeledere). Hver daginstitution har en pædagogisk teamleder med varierende timetal til ledelse. De i alt 88 dagplejere er opdelt i fire områder med hver sin pædagogiske teamleder. Der er desuden tre landsbyordninger (Kirke Helsing, Sejerø, Rørby Børnehave/Børnegården) og en specialdaginstitution.

#### *Nuværende ledelsesmæssige opgaver*

Områdelederne varetager administrative og ledelsesmæssige opgaver af tværgående karakter inden for eget område som bl.a. økonomistyring, faglig udvikling og betjening af

<sup>1</sup> Børnetallet i Kalundborg Kommune er i perioden fra 2013 til 2018 faldet med 250 børn i alderen 0-5 år. Tallet forventes i de kommende fem år at stige med samme antal (jfr. tal fra Danmarks Statistik). Stigningen er ujævnt fordelt på de eksisterende områder.

<sup>2</sup> I budgetmaterialet for budget 2020 fremgår det, at der er ansat fire områdeledere. Den ene områdeleder har opsagt sin stilling, hvorfor der nu kun er tre områdeledere.

områdets forældrebestyrelse. Tillige har områdelederne ansvaret for vanskelige personale-samtaler og afskedigelser. De pædagogiske teamledere har bl.a. ansvaret for den daglige personaleledelse, vagtplaner og forældresamarbejde.

### *Model for fremtidig organisering*

I arbejdet med at fremtidssikre organiseringen af dagtilbudsområdet er der blevet arbejdet med tre modeller: Model A, B og C med henholdsvis fire, tre eller to områder.

Modellerne har været drøftet med dagtilbudslederne, der har tilkendegivet at model B er en fornuftig løsning. Nedenfor beskrives model B med tre områder nærmere.

Der vil frem mod planseminaret arbejdes med nye områder, så der er en ligelig fordeling af børn mellem de tre områder.

### Områdemodel med tre områder

I lyset af det nuværende børnetal og antallet af institutioner foreslås det her, at der etableres 3 områder. Modellen minder om den nuværende model og opgavefordelingen mellem områdeledere og pædagogiske teamledere vil være omtrent som den nuværende.

Dagplejen vil være organiseret i områderne, med en pædagogisk teamleder i hvert område.

En fordel ved modellen er, at den bibeholder det, der fungerer godt i den nuværende model og giver samtidig nye samarbejdsrelationer. En ulempe er, at områderne vil have forskellig størrelse og dermed forskellig grad af robusthed. Dette vil imødekommes med et forslag om nye dagtilbudsområder i foråret 2020.

Modellen vurderes at frigøre et økonomisk råderum netto på ca. **1,35 mio.kr.**

## **1.2 Overvejelser om proces, konkrete aktiviteter og tidshorisont**

## **2 Forudsætninger**

### **2.1 Evt. forudsætninger for at forslaget kan gennemføres**

Der er en forudsætning, at der tages stilling til valg af model for organisering i forbindelse med budgetforhandlingerne for budget 2020.

### **2.2 Beskrivelse af evt. nødvendige anlæg**

Ingen.

### **2.3 Beregningsforudsætninger og usikkerhed i forhold til beløb**

Det økonomiske råderum på netto ca. **1,35 mio. kr.** i model B er beregnet på følgende måde:

Modellen indebærer nedlæggelse af 2 områdelederstillinger, svarende til en besparelse på ca. 1,6 mio. kr.

På nuværende tidspunkt anvendes ca. 2,1 mio. kr. til løn til teamledere i dagplejen og ca. 610.000 kr. til dagplejepædagoger (i alt 60 timer i tre områder) – i alt ca. 2,7 mio. kr.

I modellen vil dagplejen blive normeret med en lederstilling og 30 timers dagplejepædagog i hvert af de tre områder, svarende til i alt 2,5 mio. kr. (520.000 kr. + 305.000 kr. x 3).

Det svarer til nedlæggelse af en teamlederstilling og en mindre samlet opnormering i dagplejepædagogtid. Dermed vil der kunne frigøres et råderum på ca. 200.000 kr.

Det betyder, at der samlet set vil være en besparelse på 1,8 mio. kr. Besparelspotentialet reduceres med 25% til nedsættelse af forældrebetalingen i forbindelse med budgetreduktion, da forældrebetalingen ifølge loven afhænger af kommunens driftsudgifter til dagtilbud.

## **2.4 Risikofaktorer**

## **3 Konsekvenser**

### **3.1 Konsekvenser for borgerne, herunder kvalitetsmæssige**

Der vurderes overordnet set ikke et være konsekvenser for borgerne.

Det forudsættes at der etableres tre nogenlunde ensartede dagtilbudsområder.

Dagplejen vil være organiseret i områderne, med en pædagogisk teamleder i hvert område. I model B vil dagplejen være ulig fordelt. Dermed vil den pædagogiske teamleder i nogle områder have mange flere dagplejere, der skal besøges.

### **3.2 Personalemæssige konsekvenser**

Dette forslag vil ikke have personalemæssige konsekvenser for områdelederne, da der på nuværende tidspunkt er tre.

Dagplejen vil i modellen blive normeret med en teamlederstilling og 30 timers dagplejepædagog i hvert af de tre områder. Det betyder således, at der skal reduceres med en teamleder. Til gengæld opnormeres dagplejepædagogtimerne med samlet set 30 timer, hvilket vil betyde nyansættelse eller flere timer til eksisterende medarbejdere.

### **3.3 Afledt effekt på andre områder**

Ingen.