
Kommunale omstillingskataloger

Kortlægning af forskelle



Juni 2010

KREVI

KREVI's "Kortlægning af de kommunale budgetprocesser for 2009" viser, at rigtig mange kommuner benytter et katalog med beskrivelser af udvidelses- og reduktionsforslag i den politiske fase af budgetprocessen.

Omstillingskatalogerne kan lokalt have mange forskellige benævnelser, men indeholder ofte forslag om udvidelser og besparelser i forhold til det eksisterende serviceniveau på konkrete politikområder. Formålet med kataloget er at give politikerne et grundlag for at prioritere i budgetprocessen.

KREVI har på den baggrund indsamlet kommunernes omstillingskataloger. Formålet har bl.a. været at belyse forskellene mellem de kommunale kataloger.

I notatet præsenteres indledningsvis projektets design og datagrundlag. Derefter beskrives de kortlagte forskelle. Resultaterne kan forhåbentlig inspirere kommunerne til videreudvikling af deres egne omstillingskataloger.

Notatet er udarbejdet af specialkonsulent Eli Nørgaard, praktikant Lise Høyer Eriksen og studentermedhjælper Rikke Blæsbjerg Lund.

Tak til Økonomidirektørforeningen, som har bidraget med mailadresser til de administrativt ansvarlige for budgetprocessen. Og tak til de kommuner, der har fremsendt omstillingskataloger.

KREVI er alene ansvarlig for notatet.

KREVI, juni 2010

Torben Buse
Direktør

KREVI.

Olof Palmes Allé 19
8200 Århus N
www.krevi.dk
post@krevi.dk

T: 7226 9970

ISBN 978-87-92258-58-8 (elektronisk version)

Grafisk design: Designit

INDHOLDSFORTEGNELSE

.....

RESUMÉ

Projektets formål har været at kortlægge forskellene mellem de kommunale omstillingskataloger med henblik på at give kommunerne inspiration til udvikling af deres egne kataloger.

Der er primært forskelle mellem omstillingskatalogerne med hensyn til:

- om kataloget både indeholder forslag om udgiftsudvidelser og udgiftsreduktioner, eller om kataloget kun indeholder udgiftsreduktioner
- om kataloget både indeholder "økonomiske effektiviseringsforslag", "forslag om reduceret serviceniveau", "budgettilpasningsforslag" og "forslag om rammebesparelser" eller om det kun indeholder nogle af kategorierne
- hvor meget de forskellige kategorier af forslag fylder i katalogerne, fx hvilken andel de "økonomiske effektiviseringsforslag" udgør af de samlede forslag i kataloget
- hvor stor sparerammen er set i forhold til budgettet – altså hvor stor en andel alle reduktionsforslagene udgør i forhold til det totale budget
- om de enkelte reduktionsforslag beskrives på få linjer eller flere sider
- om kataloget indeholder få eller mange konkrete forslag til udgiftsreduktioner
- om der indgår reduktionsforslag på meget små beløb eller primært kun forslag på relativt store beløb
- beskrivelserne af de konkrete udgiftsreduktioner - herunder hvilke overskrifter, der indgår i skabelonen
- hvordan konsekvenserne af reduktionsforslagene italesættes
- om der arbejdes med fælles effektiviseringsemner på tværs af sektorområderne
- hvem der inddrages i processen med at udarbejde de konkrete reduktionsforslag.

Projektet indeholder ikke en evaluering af forskellene mellem omstillingskatalogerne. Der vil være fordele og ulemper ved de forskellige valg alt afhængig af den lokale kontekst.

Kommunerne kan anvende de kortlagte forskelle som en del af evalueringen og udviklingen af deres egne omstillingskataloger. I dette arbejde kan beskrivelserne af forskellene i notatets enkelte afsnit forhåbentlig bidrage med relevant inspiration.

1 OM PROJEKTET

1.1 Baggrund og formål

Rigtig mange kommuner benytter i den politiske fase af budgetprocessen et katalog med beskrivelser af udvidelses- og reduktionsforslag. Det viser KREVI's "Kortlægning af de kommunale budgetprocesser for 2009". Kataloget kan lokalt have mange forskellige benævnelser fx omstillingskatalog, prioriteringskatalog, udvidelses- og reduktionsblokke, sparekatalog, råderumspulje, mulighedskatalog m.v. Kataloget indeholder forslag om udvidelser og besparelser i forhold til det eksisterende serviceniveau på konkrete politikområder. Formålet med kataloget er at give politikerne et grundlag for at prioritere i budgetprocessen.

KREVI har på den baggrund indsamlet kommunernes omstillingskataloger. Formålet hermed er dels at belyse forskellene mellem de kommunale kataloger. Hensigten er at give kommunerne inspiration til udviklingen af deres omstillingskataloger ved at illustrere de eksisterende forskelle. Derudover er formålet at registrere konkrete eksempler på økonomiske effektiviseringsforslag, som indgår i kommunernes omstillingskataloger. Hensigten er at give kommunerne mellemkommunal inspiration til økonomiske effektiviseringer.

Følgende spørgsmål belyses:

1. Hvilke forskelle er der mellem de kommunale omstillingskataloger?
2. Hvilke eksempler på økonomiske effektiviseringsforslag indgår i de kommunale omstillingskataloger?

1.2 Afgrænsning

KREVI har indsamlet omstillingskataloger vedrørende Budget 2009, Budget 2010, genåbning af Budget 2010 og Budget 2011. Omstillingskatalogerne indeholder de administrative forslag om budgetudvidelser og/eller budgetreduktioner, som de er fremsendt til politisk behandling. Forslagene er altså ikke nødvendigvis politisk vedtaget.

De kommunale omstillingskataloger kan indeholde forslag, som vedrører henholdsvis drift og anlæg. Projektet er afgrænset til kun at vedrøre drift. Omstillingskatalogerne kan indeholde både udvidelsesforslag og reduktionsforslag. I projektet fokuseres på reduktionsforslagene.

Der kan indgå følgende kategorier af reduktionsforslag i omstillingskatalogerne:

1. Økonomiske effektiviseringsforslag
2. Forslag om reduceret serviceniveau
3. Budgettilpasningsforslag
4. Forslag om rammebesparelser.

I projektets første del, hvor forskellene mellem de kommunale omstillingskataloger kortlægges, inddeles reduktionsforslagene i de fire kategorier. I projektets anden del fokuseres kun på de økonomiske effektiviseringsforslag. Det skal understreges, at der i projektet ikke indgår en indholdsmæssig evaluering (blåstempling) af de økonomiske effektiviseringsforslag.

1.3 Metode og data

Projektet er baseret på de omstillingskataloger, som kommunerne har fremsendt til KREVI.

KREVI sendte d. 25. marts 2010 en forespørgsel til alle danske kommuner om at få tilsendt deres omstillingskatalog vedrørende:

- Budget 2009
- Budget 2010 (evt. genåbning af Budget 2010) og
- Budget 2011.

Endvidere blev kommunerne bedt om at melde tilbage, hvis de ikke havde anvendt omstillingskataloger i forbindelse med de pågældende budgetprocesser. I perioden fra d. 14. til 16. april 2010 blev der sendt en opfordring til de kommuner, som endnu ikke havde svaret, om at fremsende materialet.

63 kommuner har svaret på henvendelsen. Heraf har 14 kommuner svaret, at de ikke har anvendt omstillingskataloger i forbindelse med de pågældende budgetprocesser, eller at de af andre grunde ikke kan fremsende omstillingskatalogerne.

De resterende 49 kommuner har tilsammen fremsendt 85 dokumenter, heraf kan 27 dokumenter ikke anvendes i denne sammenhæng. Det er fx generelle effektiviseringsstrategier, budgetter, oversigtsskemaer over reduktionsforslag uden uddybende tekst, beskrivelser af budgetprocessen m.v. Dokumenterne er yderst interessante og relevante, men kan som sagt ikke anvendes direkte i dette projekt.

Projektet er således baseret på 57 omstillingskataloger fra 39 kommuner. De 39 kommuner er geografisk fordelt over hele landet. Fordelingen mellem regionerne fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 1: De 39 kommuners fordeling mellem regioner.

Region	Kommuner (antal)	Kommuner (pct. af total)
Region Hovedstaden	7	24 %
Region Sjælland	8	47 %
Region Syddanmark	9	41 %
Region Midtjylland	12	63 %
Region Nordjylland	3	27 %
I alt	39	40 %

Omstillingskatalogerne vedrører primært Budget 2009 og Budget 2010. Man skal være opmærksom på, at omstillingskataloger vedrørende det pågældende budget er udarbejdet og fremsendt året før - fx er omstillingskataloget vedrørende Budget 2009 udarbejdet og fremsendt til politisk behandling i 2008.

Der indgår fire omstillingskataloger vedrørende Budget 2011 i projektet. Flere kommuner har meldt tilbage, at de udarbejder et omstillingskatalog i forbindelse med budgetprocessen vedrørende Budget 2011, men at kataloget endnu ikke er færdigt. Herunder også kommuner, som ikke har anvendt omstillingskataloger i forbindelse med Budget 2009 og Budget 2010.

Omstillingskatalogernes fordeling i forhold til budgetår fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 2: De 57 omstillingskataloger fordelt på budgetår.

Budgetår	Antal omstillingskataloger
2008	2
2009	24
2010	26
Genåbning af Budget 2010	1
2011	4

Alle 57 omstillingskataloger er systematisk gennemgået og registreret. Projektet er således baseret på ca. 1.100 udvidelsesforslag og ca. 3.500 reduktionsforslag.

Det skal understreges, at det i praksis i flere tilfælde har været vanskeligt at kategorisere reduktionsforslagene i omstillingskatalogerne. Det skyldes bl.a. materialets forskellighed, at nogle reduktionsforslag er meget kortfattet beskrevet m.v. Læseren skal have dette i mente, når man læser projektets resultater.

1.4 Notatets indhold og anvendelse

Resultaterne af projektets første del – kortlægningen af forskellene mellem de kommunale omstillingskataloger – præsenteres i dette notat. Resultaterne af projektets anden del – eksempler på økonomiske effektiviseringsforslag, som indgår i de kommunale omstillingskataloger – præsenteres i notatet "Inspiration til effektivisering. Forslag til økonomiske effektiviseringer fra de kommunale administrationer", som findes på www.krevi.dk.

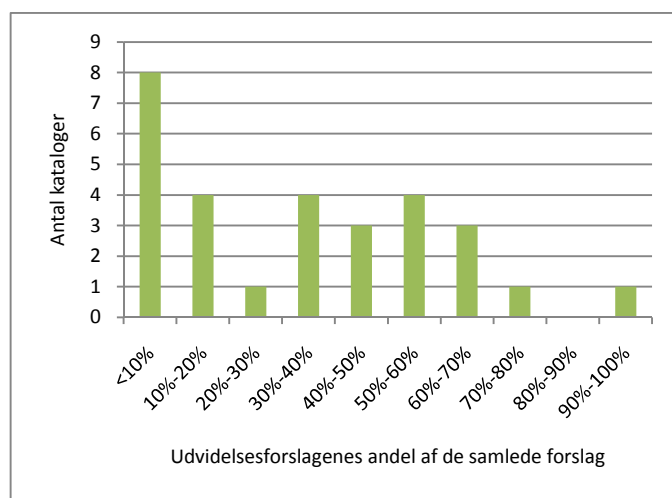
De kortlagte forskelle er beskrevet i punktform i notatets resumé. Hensigten er, at kommunerne kan anvende punkterne som en del af evalueringen og udviklingen af deres omstillingskatalog. I dette arbejde kan beskrivelserne af forskellene i notatets enkelte afsnit forhåbentlig bidrage til relevant inspiration.

2 KORTLAGTE FORSKELLE MELLEM OMSTILLINGSKATALOGERNE

Alle omstillingskatalogerne indeholder forslag om udgiftsreduktioner. Det er derimod kun ca. halvdelen af katalogerne, som indeholder forslag om udgiftsudvidelser. Det indikerer, at mange af katalogerne anvendes som et redskab til anvisning af et politisk råderum (finansiering).

Det varierer mellem de 29 kataloger, som indeholder udvidelsesforslag, hvor stor en andel udvidelsesforslagene udgør af det samlede antal forslag. Variationen mellem katalogerne fremgår af den følgende figur.

Figur 1: Udvidelsesforslagenes andel af de samlede forslag



2.1 Typer af udgiftsreduktioner

KREVI har inddelt forslagene om udgiftsreduktioner i følgende kategorier:

1. Økonomiske effektiviseringsforslag
2. Forslag om reduceret serviceniveau
3. Budgettilpasningsforslag
4. Forslag om rammebesparelser

Kategorien **"økonomiske effektiviseringsforslag"** indeholder bl.a. forslag, hvor serviceniveauet opretholdes for færre ressourcer. Kategorien indeholder endvidere forslag, hvor serviceniveauet reduceres, men hvor besparelsen vurderes at være større end det forventede nytte tab ved servicereduktionen – dvs. forringelsen af serviceniveauet er relativt beskeden set i forhold til den opnåede besparelse.

Kategorien **"forslag om reduceret serviceniveau"** indeholder derimod forslag, hvor besparelsen opnås mere entydigt via reduktion i serviceniveauet.

I praksis har det i flere tilfælde været vanskeligt at vurdere, om et forslag skulle registreres i kategorien "økonomiske effektiviseringsforslag" eller "forslag om reduceret serviceniveau". KREVI har valgt en pragmatisk tilgang til problemstillingen og har kategoriseret ud fra en umiddelbar vurdering og sandsynligt forhold mellem serviceforringelse og besparelse.

Fx vil et forslag om, at der reduceres i åbningstiden på bibliotekerne på tidspunkter, hvor det er dokumenteret, at meget få brugere anvender bibliotekerne, indgå i kategorien "økonomiske effektiviseringsforslag". Forslag om, at der generelt reduceres i timetildelingen til biblio-

teket, vil derimod indgå i kategorien "forslag om reduceret serviceniveau". Som et andet eksempel kan nævnes, at et forslag om reduceret tildeling af timer til skolerne kombineret med, at folkeskolelærernes undervisningstid skal øges, vil indgå i kategorien "økonomiske effektiviseringsforslag". Forslag om generel reduktion i timetildelingen til folkeskolerne vil derimod indgå i kategorien "forslag om reduceret serviceniveau".

Eksemplerne illustrerer, at det i praksis kan være vanskeligt at sondre mellem kategorierne. KREVI har alligevel valgt at anvende de to kategorier, da det vurderes, at det især er forslagene i kategorien "økonomiske effektiviseringsforslag", som er interessante for kommunerne i forbindelse med gensidig inspiration til effektiviseringer. Læseren skal dog have udfordringen in mente, når man læser projektets resultater.

Kategorien **"budgettilpasningsforslag"** indeholder forslag af mere "teknisk" karakter, som i mange kommuner håndteres administrativt tidligt i budgetprocessen. Det kan fx være forslag om tilpasning af budgettet til ændret aktivitetsniveau, rettelse af budgetfejl, budgetbeholdninger som ikke disponeres m.v.

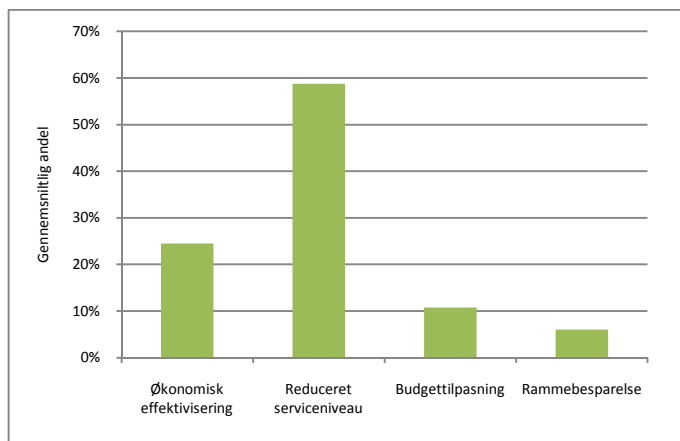
Det vil variere mellem kommunerne, i hvilket omfang disse forslag indgår i omstillingskatalogerne. Omfanget vil bl.a. afhænge af de konkrete retningslinjer for, hvad der administrativt må indregnes i basisbudgettet som tekniske korrektioner. Fx vil tilpasning af skolebudgettet til ændret børnetal, tilpasning af budgettet til anbragte børn og unge til ændret børnetal og tilpasning af budgettet på ældreområdet i nogle kommuner håndteres administrativt. Modsat indgår de tekniske korrektioner i et enkelt af de gennemgåede omstillingskataloger. I kataloget sondres mellem forslag vedrørende "tekniske korrektioner" og "reduktionsforslag". De "tekniske korrektioner" er fx tilpasning af dagplejebudgettet pga. ændret børnetal og en ændret arbejdstidsnorm, tilpasning af budgettet til daginstitutioner på baggrund af ændret børnetal, tilpasning af puljen vedrørende særlige dyre enkeltssager på familieområdet på grund af ny vurdering af forventede indtægter m.v.

I praksis har det i nogle tilfælde været vanskeligt at vurdere, om et forslag skulle kategoriseres som et "budgettilpasningsforslag". KREVI har valgt en pragmatisk tilgang til problemstillingen og har kategoriseret ud fra en umiddelbar vurdering. Fx er et forslag om at spare et beløb, som er afsat til drift af edb-system og som ikke disponeres, kategoriseret som et "budgettilpasningsforslag". Tilsvarende er et forslag om fx at spare på budgettet vedrørende tilskud til folkeoplysende voksenundervisning, da de regnskabsmæssige erfaringer viser, at man ikke anvender hele budgettet, kategoriseret som et "budgettilpasningsforslag".

Kategorien **"rammebesparelser"** indeholder forslag om generelle udgiftsreduktioner/effektiviseringskrav, hvor den konkrete udmøntning af besparelsen ikke er beskrevet. Forslag til konkret udmøntning af besparelsen skal i nogle tilfælde efterfølgende behandles politisk. I andre tilfælde vil dette kunne håndteres administrativt.

Kortlægningen viser, at der er forskelle mellem omstillingskatalogerne med hensyn til, om og i hvilket omfang katalogerne indeholder "økonomiske effektiviseringsforslag", "forslag om reduceret serviceniveau", "budgettilpasningsforslag" og "forslag om rammebesparelser". Først præsenteres den gennemsnitlige fordeling af forslagene i katalogerne, hvorefter variationen mellem katalogerne beskrives.

Figur 2: Kategorisering af reduktionsforslag. Gennemsnitlig fordeling.



Forslagene om reduceret serviceniveau udgør de fleste forslag i katalogerne. I gennemsnit udgør forslagene om reduceret serviceniveau ca. 59 % af det samlede antal forslag om udgiftsreduktioner i de enkelte kataloger. Målt i kroner udgør forslagene om reduceret serviceniveau en lidt mindre del - ca. 55 % af det samlede beløb vedrørende udgiftsreduktioner stammer fra forslag om reduceret serviceniveau.

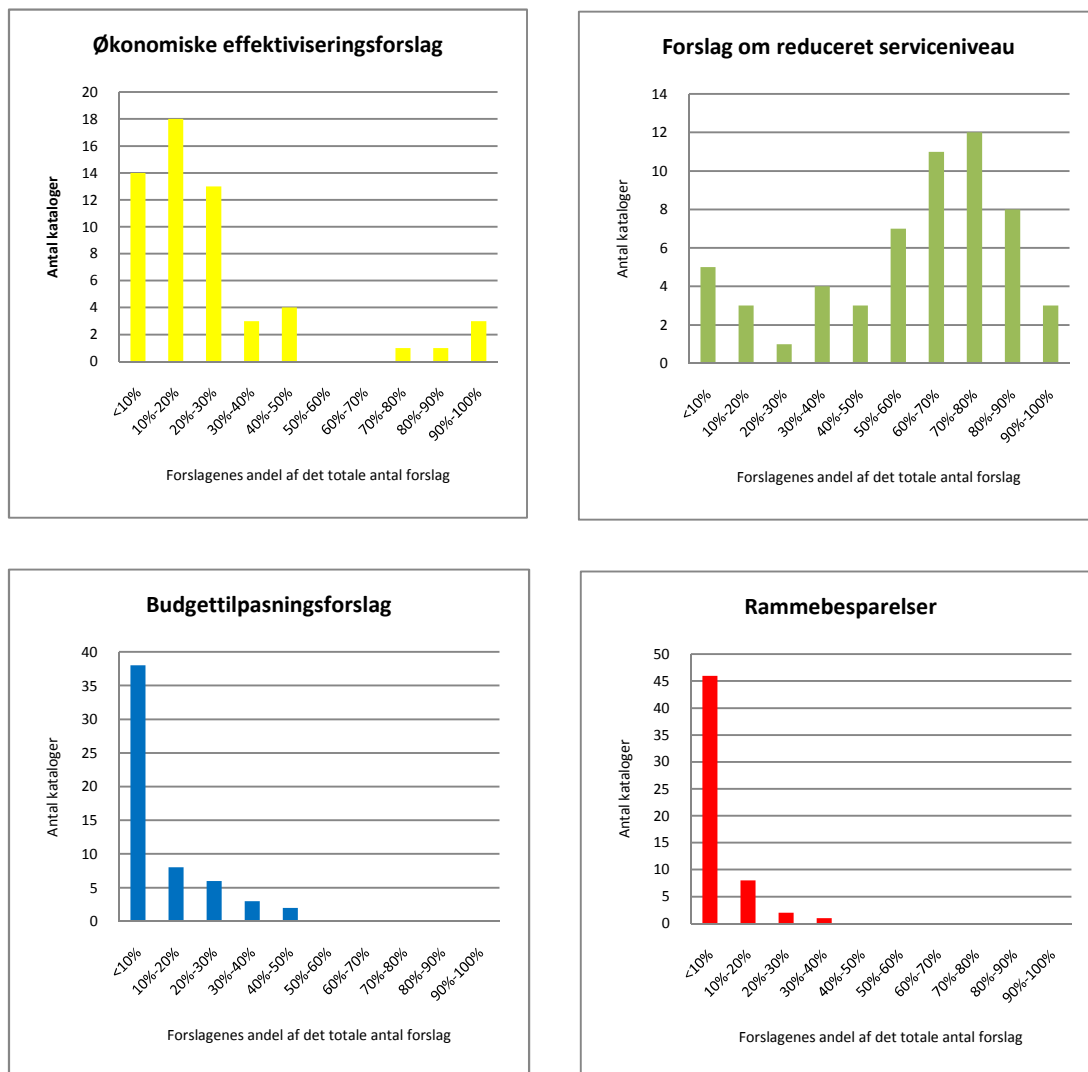
De økonomiske effektiviseringsforslag udgør i gennemsnit ca. 25 % af forslagene om udgiftsreduktioner, målt i antal forslag. Målt i kroner udgør de økonomiske effektiviseringsforslag stor set den samme andel – dvs. i gennemsnit ca. 24 % af den samlede besparelse, som er indeholdt i omstillingskataloget.

Forslagene om budgettilpasninger udgør en mindre del af omstillingskatalogerne. I gennemsnit udgør budgettilpasningsforslagene ca. 11 % af det samlede antal af forslag om udgiftsreduktioner. Målt i kroner udgør budgettilpasningsforslagene en lidt større andel - ca. 14 % af det samlede beløb vedrørende udgiftsreduktioner udgøres af forslag om budgettilpasninger.

Forslagene om rammebesparelser udgør i gennemsnit den mindste del af omstillingskatalogerne. I gennemsnit udgør forslagene om rammebesparelser 6 % af forslagene om udgiftsreduktioner, målt i antal forslag. Målt i kroner udgør rammebesparelsesforslagene ca. 8 %.

I det følgende beskrives variationen mellem katalogerne.

Figur 3: Kategorisering af reduktionsforslag. Variation mellem katalogerne.



Stor set alle omstillingskatalogerne indeholder forslag om reduceret serviceniveau. Men som det fremgår af ovenstående figur, varierer omfanget af forslag om reduceret serviceniveau mellem katalogerne. Enkelte kataloger indeholder ingen eller næsten ingen forslag om reduceret serviceniveau, hvorimod andre kataloger stor set kun indeholder denne kategori af forslag.

Det varierer også mellem katalogerne, hvor mange økonomiske effektiviseringsforslag der indgår i kataloget. Nogle kataloger indeholder ingen eller stor set ingen økonomiske effektiviseringsforslag, hvorimod enkelte andre kataloger stor set kun indeholder økonomiske effektiviseringsforslag.

Det varierer endvidere, i hvilket omfang katalogerne indeholder forslag om budgettilpasninger. Nogle kataloger indeholder ingen budgettilpasningsforslag, og i de fleste kataloger udgør budgettilpasningsforslagene under 10 % af det samlede antal forslag om udgiftsreduktioner. Men i en række kataloger udgør budgettilpasningsforslagene over 10 % af forslagene til udgiftsreduktioner.

Der er flere kataloger, der ikke indeholder forslag om rammebesparelser. I de fleste kataloger udgør forslagene om rammebesparelser mellem 0 og 10 % af de samlede forslag til udgiftsreduktioner. I nogle få kataloger udgør rammebesparelsesforslag over 20 % af forslagene til udgiftsreduktioner.

2.2 Beskrivelsernes (skabelonernes) indhold

Alle omstillingskatalogerne er opbygget efter en form for skabelon. Det varierer, hvor formaliseret skabelonen er. I nogle kataloger beskrives forslagene i forhold til nogle fælles overskrifter. Der er eksempler på omstillingskataloger, hvor de enkelte forslag beskrives kort i tabelform. I andre kataloger anvendes en mere formaliseret skabelon. I "Bilag A: Eksempler på skabeloner" gives nogle konkrete eksempler på skabeloner. KREVI har ikke evalueret skabelonerne i bilag A. De er udelukkende medtaget for at illustrere forskellene og give nogle konkrete eksempler.

Det varierer mellem katalogerne, hvad beskrivelsen af de konkrete forslag indeholder. Alle beskrivelserne indeholder udgiftsreduktionens størrelse og indhold samt en konsekvensvurdering. Men derudover varierer det, hvilke emner der indgår i beskrivelsen (skabelonen).

Følgende er eksempler på emner, som indgår i de konkrete beskrivelser (skabeloner):

- Nuværende budget, reduktionen, nyt budget
- Reduktionens størrelse i forhold til aktivitetens samlede budget
- Reduktion i antal fuldtidsstillinger
- Serviceudgift/overførselsudgift
- Nøgletal (sammenligning med andre kommuner)
- Konsekvens for
 - vision/mål
 - service
 - borgere/brugere
 - personale
- Afledt konsekvens på andre områder/afledt konsekvens på øvrige bevillinger
- Investeringsbehov
- Iværksættelsestidspunkt/ tidshorisont for implementering af forslag
- Økonomiafdelingens bemærkninger
- Ansvarlig for udarbejdelse af forslaget.

2.3 Katalogernes omfang

Der er store forskelle på omstillingskatalogernes omfang, målt i antal sider. Nogle kataloger er på meget få sider, mens andre kataloger er meget omfangsrige og er på flere hundrede sider. Katalogernes omfang hænger bl.a. sammen med, hvor detaljeret de enkelte forslag beskrives. I nogle kataloger beskrives de enkelte forslag på få linjer. I andre kataloger fylder beskrivelsen af et enkelt forslag flere sider.

Katalogernes omfang hænger også sammen med antallet af konkrete forslag, som beskrives. Det varierer mellem katalogerne, hvor mange forslag til udgiftsreduktioner, der indgår. Flere kataloger indeholder mere end 100 forslag om udgiftsreduktioner. Andre kataloger indeholder meget få forslag.

Beløbsstørrelserne for de enkelte reduktionsforslag varierer også mellem katalogerne. Nogle kataloger indeholder reduktionsforslag på nogle få tusinde kroner. Andre kataloger indeholder ikke forslag under fx 500.000 kr.

Endvidere varierer det mellem katalogerne, hvor stor en andel reduktionsforslagene udgør i forhold til det samlede driftsbudget¹. Reduktionsforslagene udgør mellem ca. 0,1 % og 5,2 %

¹ Det samlede driftsbudget er opgjort eksklusiv forsyningsvirksomheder (Hovedkonto 1).

af driftsudgifterne i det vedtagne budget. I gennemsnit udgør reduktionsforslagene ca. 1,8 % af driftsudgifterne.

2.4 Italesættelse af forslagenes konsekvenser

Der er forskelle mellem omstillingskatalogerne med hensyn til, hvordan konsekvenserne af reduktionsforslagene italesættes. Med henblik på at illustrere dette gengives nedenfor to eksempler på konsekvensbeskrivelser fra omstillingskatalogerne vedrørende forslag om besparelser på daginstitutionsområdet. I eksempel 1 synes der at være et større fokus på at beskrive, hvordan man kan imødekomme de negative konsekvenser af den foreslåede besparelse, frem for at beskrive de negative konsekvenser ved selve besparelsen. I eksempel 2 synes derimod at være et større fokus på at beskrive de negative konsekvenser ved besparelsen.

Eksempel 1. Konsekvensbeskrivelse vedrørende besparelse på daginstitutionsområdet.

Forslag:

Reduktion i tildelingen til børnehaver og integrerede institutioner med 3,5 pct.

Konsekvens:

Kontraktholderne på dagtilbudsområdet påpeger, at en generel reduktion på 3,5 pct. på tildelingerne vil få alvorlige konsekvenser for det pædagogiske arbejde. For at mindske og kompensere for dette, peger kontraktholderne på følgende nødvendige tiltag:

Fællesledelse.

De "indefrosne" midler (1 pct.) på i alt kr. 2.162 indgår i besparelserne i 2010. Midlerne anvendes til at "købe tid" til en proces med det mål at undersøge muligheder for og rentabiliteten i at nedbringe antallet af kontraktholdere på dagtilbudsområdet (institutionssammenlægninger/fællesledelse).

Institutionslukninger.

Reduktion af kapaciteten giver kun besparelser ved institutionslukninger – sparet lederløn og ejendomsudgifter. I områder hvor det er muligt, samles kapaciteten i færre institutioner.

Reduceret åbningstid og ferielukning.

Reduktionen vil uundgåeligt ramme kerneydelsen – det pædagogiske arbejde. Derfor skal der kompenseres ved:

- Reduceret daglig åbningstid
- Indførelse af ferielukning/"behovspasning". Dvs. at der i to til tre uger i juli kun holdes åbent i fire til seks institutioner. Øvrige institutioner har lukket.

Eksempel 2. Konsekvensbeskrivelse vedrørende besparelse på daginstitutionsområdet.

4 % besparelse på daginstitutioner (Vuggestuer-Børnehaver)

Alle dagtilbud vil, givet yderligere besparelser, have svært ved at få en dagligdag til at fungere, den tid, der er til pædagogiske aktiviteter vil helt forsvinde, og konsekvensen vil være, at der kun foregår pasning af børnene i dagtilbuddene.

Det vil i praksis være sådan, at meget få ansatte skal "holde øje" med mange børn. Nuværende gennemsnit "alt andet lige" er ca. 2,5 medarbejder pr. 20 børn i børnehaverne, men ved fravær og andre opgaver altså lavere. Derfor oplever forældre og andre perioder i dagligdagen, hvor der f.eks. er 1 medarbejder på legeplads med 40 børn. Der vil derfor ved besparelser blive "ventetid på bleskift" mindre opmærksomhed på konflikter mellem børn, mindre tid til opmærksomhed til de enkelte børn. I det hele taget ingen tid til pædagogisk arbejde og meget lidt tid til praktiske opgaver.

Der er i de senere år kommet flere opgaver til, som skal løses af det ansatte personale i dagtilbud, her tænkes specielt på dokumentationsdelen i forhold til pædagogiske læreplaner, udarbejdelse af børnemiljø vurderinger, - sprogttest af alle treårige børn i dagtilbud.

Der er endvidere et tiltagende behov for rådgivning og vejledning af forældrene i dagtilbuddene. Dette vil blive svært at fastholde med en ændring i økonomitildelingen.

Såfremt der ændres i den nuværende økonomitildeling må det forudses, at den tidlige forebyggende indsats stort set vil forsvinde, for så vidt den skal udføres af personale i daginstitutionerne. Arbejde med inkluderende tilgange må ligeledes fraskrives. Der kan derfor alene arbejdes på disse felter via personale tilført fra andre felter såsom støtteteam, pædagogisk psykologisk team mfl. Besparselsen tager udgangspunkt i "alt andet lige", hvorfor der ikke er taget hensyn til eventuelle stigninger i sygefravær mv., som kan være en konsekvens. Videre skal det bemærkes, at der ved besparelse indregnes mindreindtægt i forældrebetaling. Endelig skal det bemærkes, at der vil være fratrædelsesomkostninger/varsel ved disse personalereduktioner.

2.5 Lidt om processen

Kommunerne er ikke blevet bedt om at fremsende procesbeskrivelser vedrørende udarbejdelse af omstillingskatalogerne. Det tilsendte materiale peger alligevel på nogle forskelle mellem kommunerne.

Det fremgår af de fleste kataloger, at der sættes et mål for, hvor stort et beløb der skal udarbejdes reduktionsforslag for – et mål for den overordnede spareramme. Der er forskelle på, hvordan målet defineres. Det fremgår fx af et katalog, at der skal udarbejdes beskrivelser af reduktionsmuligheder for 250 mio. kr. I et andet katalog skal der derimod udarbejdes konsekvensbeskrivelser af 3 % besparelser på serviceudgifterne.

I nogle kataloger anvendes den såkaldte "grønthøster-metode", dvs. at alle driftsbudgetter reduceres med samme procent og der udarbejdes reduktionsforslag indenfor denne ramme. Men der er forskel på, hvordan "grønthøster-metoden" implementeres i praksis. Et eksempel er et katalog, hvor der beregnes en procentvis reduktion på et lavt bevillingsniveau. Det resulter i relativt små reduktionsrammer – relativt små budgetområder, indenfor hvilke der skal udarbejdes reduktionsforslag. I et andet katalog beregnes reduktionen på 3 % derimod på et relativt højt bevillingsniveau fx Skoler, Ældre, Fritid og Kultur m.v. I et tredje katalog fordeles sparerammen på udvalgsniveau.

I stor set alle kataloger inddeles reduktionsforslagene efter de politiske udvalg. Det kan indikere, at man primært arbejder med reduktionsforslagene sektorvis, og at det er den enkelte fagforvaltning, som udarbejder reduktionsforslagene til fagudvalget og efterfølgende Byrådet. Der er eksempler på, at man arbejder med et fælles reduktionsemne – dvs. at fagforvaltningen skal vurdere emnet indenfor fagområdet. Et eksempel er et katalog, hvor mulighederne for konkurrenceudsættelse af driftsopgaver vurderes systematisk indenfor alle områder. Kataloget er et supplement til et mere generelt katalog over reduktionsmuligheder.

Der er endvidere forskelle mellem katalogerne med hensyn til, hvem der inddrages i processen med at udarbejde reduktionsforslagene. I nogle kataloger vurderes det primært at være chefer og ledere, som udarbejder forslagene. I et andet katalog fremgår det, at kataloget er udarbejdet i en proces, hvor medarbejdere og ledere på alle niveauer i organisationen har bidraget med idéer til reduktionsmuligheder.

3 BILAG A: EKSEMPLER PÅ SKABELONER

Reduktionsmuligheder til budgetforslag 20XX-20XX

Koncentreret beskrivelse på én side.

Hvis der måtte være behov for yderligere beskrivelse, skal dette ske i bilag.

Politikområde:						
Kort titel for reduktionsmuligheden:						
Beskrivelse:						
Er der tale om: (sæt kryds) (evt. flere krydser)		Effektivisering, afbureaukratisering eller digitalisering				
		Strukturændringer				
		Merindtægter				
		Servicereduktion (herunder bortfald af tilbud)				
Hvis der er tale om servicereduktioner ønskes disse nærmere beskrevet, herunder hvilke persongrupper der bliver påvirket:						
Evt. konsekvenser på andre politikområder:						
Økonomiske konsekvenser 20XX/20XX-20XX, herunder evt. ændringer i antal fuldtidsmedarbejdere på årsbasis. Endvidere skal angives, om forslaget forudsætter behov for engangsudgifter/anlægsudgifter.						
(mio. kr. med 1 decimal)	("-" = merudgift)	20XX	20XX	20XX	20XX	20XX
Ændringer i driftsbudget:	(mio. kr.)					
Ændringer i anlægsbudget:	(mio. kr.)					
Ændring i antal medarbejdere						
Nuværende udgiftsniveau for den pågældende aktivitet (mio. kr.):						
Evt. bemærkninger:						

ÆNDRINGSFORSLAG, BUDGET 20XX

(Alle beløb i hele 1.000 kr./20XX-prisniveau)

Generelle oplysninger:

Forslag nr./Tekst:

Politikområde:

Beløbs- og personalemæssige oplysninger:

Beløb i hele 1.000 kr.	20XX	20XX	20XX	20XX
Nettodrift (inkl. lønsum)				
Lønsum				

- foran beløb angiver en mindreudgift/en merindtægt

Afledt ændring på øvrige bevillinger:

Forslagets materielle indhold, herunder konsekvens for overordnede mål og servicemål:

Konsekvenser:

Ansvarlig for udarbejdelse af forslaget (uddybende spørgsmål kan ske til):

Navn:

Tlf.nr.:

E-mail:

Titel:

Center:	Serviceområde:	Blok nr.
Budget til serviceudgifter før omprioriteringsforslag:	Budget til serviceudgifter efter omprioriteringsforslag:	Beløb på omprioriteringsforslag:
		Funktion:

Beskrivelse af indhold og konsekvens:

Omprioriteringsforslagets konsekvenser for budget og årsværk:

I 20XX priser (1.000 kr.)	Ompr.forslag 20XX	Ompr.forslag 20XX	Ompr.forslag 20XX	Ompr.forslag 20XX
Budget				
Årsværk				

Reduktionsforslag 20XX og overslagsår

Udvalg:

Nummer: RXXX

Reduktionen vedrører:

Udmøntning på konti:

I 1.000 kr. (20XX priser)	20XX	20XX	20XX	20XX
Udgifter				
Indtægter				
Netto				
Antal fuldtidsstillinger				

"-" = mindreudgift/merindtægt, "+" = merudgift/mindreudgift

Beskrivelse af reduktionsforslag:

Konsekvens for service:

Konsekvens for personalet:

Iværksættelsestidspunkt:

Økonomiafdelingens bemærkninger: