

# Genopretningsplan

Dragør Kommune 2010

Udkast

# Genopretningsplan - Dragør Kommune 2010

---

## UDKAST

### Indhold

<a href="#">1.1 Hvorfor en genopretningsplan.....</a>	<a href="#">3</a>
<a href="#">1.2 Genopretningsplanens målsætning.....</a>	<a href="#">4</a>

## **1. Indledning**

Dragør Kommune har besluttet at udarbejde en detaljeret plan for, hvorledes vi fremadrettet vil arbejde med at opbygge og stabilisere kommunens økonomi.

I det følgende redegøres for kommunens aktuelle situation, herunder formålet med at udarbejde en plan for genopretning af kommunens økonomi og målsætningen for resultaterne heraf.

I genopretningsplanens afsnit 2 beskrives direktionens overordnede anbefalinger. I afsnit 3 drøftes direktionens anbefalinger sektorvis. I afsnit 4 beskrives en række tværgående metoder til genopretning med fokus på styrket økonomistyring. Endelig redegøres der kort for de tiltag, der allerede er vedtaget og indarbejdet i basisbudget 2011, jf. genopretningsplanens afsnit 5.

I genopretningsplanens bilagsdel (afsnit 6) findes mere detaljerede beskrivelser af de konkrete besparelsesforslag.

### **1.1 Hvorfor en genopretningsplan**

Dragør Kommune har de sidste par år oplevet et løbende fald i kommunens gennemsnitlige likviditet, og kommunen mærker nu for alvor følgerne af finanskrisen og den samfundsøkonomiske opbremsning. I Dragør Kommune har vi en ganske stor udfordring foran os.

Vi har i løbet af maj 2010 fået foretaget en detaljeret revisionsgennemgang af vores økonomi, herunder regnskabet for 2009 og budgettet for 2010. Revisionsrapporten har påvist alvorlige fejl vedrørende regnskabet for 2009 samt budgetgrundlaget for 2010. Fejlene i budgetterings- og regnskabsgrundlaget har betydet, at kommunen kom ud af 2009 med et uventet mérforbrug, og at det økonomiske pres og ubalancen i driftsbudgettet tilsvarende gør sig gældende for 2010.

Revisionsrapporten har m.a.o. dokumenteret, at vores likviditetsnedgang er så markant, at der er behov for at foretage tilpasninger af serviceniveauet på en række områder samt finde besparelser på vores anlægs- og driftsbudgetter, og at disse justeringer så vidt muligt skal ske med virkning allerede fra 2010.

Kommunen har derfor besluttet at udarbejde en genopretningsplan, der kan bringe kommunen gennem denne kritiske situation og medvirke til genopretning og stabilisering af kommunes økonomiske situation.

*Tabel 1: Udviklingen i kommunens likviditet det seneste år*

	2009					2010						
Mio. kr.	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	juli
Faktisk likviditet	24,4	1,5	-2,8	-18,8	-11,8	-36,0	14,3	-19,2	-20,2	-8,8	-10,4	-13,6
Gnm. Likviditet 365 dage	44,3	39,8	34,7	29,4	26,2	23,0	20,3	16,4	13,4	11,8	11,3	10,4

Det er obligatorisk for alle kommuner kvartalsvis at indberette oplysning om likviditet opgjort efter kassekreditreglen<sup>1</sup> til Indenrigs- og Sundhedsministeriet. Likviditeten efter kassekreditreglen opgøres som gennemsnittet af likviditeten over de seneste 12 måneder. Kassekreditreglen overholdes, så længe den gennemsnitlige likviditet henover de seneste 12 måneder er i plus.

Efter Dragør Kommunes økonomiske politik for 2008-2011 er det kommunens mål for kassebeholdningen, at likviditeten – opgjort efter kassekreditreglen som gennemsnittet for de seneste 365 dage – minimum udgør 22 mio. kr. Ved vedtagelsen af den økonomiske politik svarede denne sum til ca. 3 % af kommunens bruttoomsætning (beregnet som driftsvirksomhed, anlægsvirksomhed, renter, balanceforskydninger samt afdrag af lån). Tilsvarende vil 3 % af kommunens bruttoomsætning svare til 25,5 mio. kr. i det vedtagne budget for 2010.

Udviklingen i kommunens likviditet betyder, at vi aktuelt ikke lever op til målsætningen i den økonomiske politik. Tendensen i det seneste års likviditetsudvikling betyder samtidig, at der er begrundet bekymring for, at kommunen primo 2011 ikke vil kunne overholde kassekreditreglen.

Hvis en kommune ikke kan efterleve kassekreditreglen, er den forpligtet til at orientere Indenrigs- og Sundhedsministeriet. Kommunen kan i så fald få en midlertidig dispensation fra lovens krav. Ministeriet vil i en sådan situation have en tæt dialog med kommunen om planen for genopretning af kommunens økonomi, ligesom man vil sikre sig, at der iværksættes adækvate tiltag for at få budgettet i balance. Det kaldes populært, at kommunen er ”under administration”.

## **1.2 Genopretningsplanens målsætning**

Hensigten med denne genopretningsplan er i første omgang – i det omfang det er muligt – at afværge, at kommunen kommer til at overtræde kassekreditreglen i kortere eller længere tid.

Genopretningsplanen skal samtidig sikre, at kommunen senest om 4 år igen lever op til målsætningen om en gennemsnitlig likviditet på minimum 3 % af kommunens bruttoomsætning.

## 2. Direktionens overordnede anbefalinger

Direktionen har efter gennemgang af budgetmaterialerne en række anbefalinger til budgetlægningen og genopretning af kommunens økonomi på kort og længere sigt. De overordnede anbefalinger er fundet med udgangspunkt i resultaterne af det igangsatte projektarbejde i forvaltningen og gennemgås sektorvis senere i dette dokument, jf. afsnit 3.

### *En konsolidering af kommunens driftsøkonomi*

Overordnet set anbefaler direktionen, at der generelt arbejdes mod en konsolidering af kommunens driftsøkonomi, hvilket har til hensigt at fastholde og styrke den økonomiske bæredygtighed. Baseret på de nøgletal, der fremgår af budgetmappen, må det konstateres, at der helt overordnet er et højt serviceniveau i kommunen. Samtidig bemærkes, at servicen leveres effektivt set i forhold til indtægterne, når der tages udgangspunkt i forholdet mellem skatteprovenu og serviceniveau. Der er derfor med dette udgangspunkt behov for tilpasninger af serviceniveauet generelt, idet driftsoptimeringer ikke realistisk vil kunne tilvejebringe budgettilpasninger i fornødent omfang.

### *Anlægsbudgettet*

På grund af den akutte mangel på likviditet anbefales der et ret beskedent anlægsbudget i det kommende år, men det anbefales samtidig, at anlægsbudgettet øges henover årene i takt med, at likviditeten forbedres.

### *Styrkelse af kassebeholdning og forbedring af likviditeten*

For at styrke den kommunale likviditet og få oparbejdet en robust kassebeholdning anbefales det fortsat at sælge de kommunale udlejningsejendomme og lukke Skolen ved Vierdiget så hurtigt som muligt.

Tilgangen i de følgende anbefalinger er således at foretage en nødvendig tilpasning af kommunens overordnede serviceniveau, hvilket har til hensigt at lede frem til en langsigtet bæredygtig økonomi for kommunen, så de tilrettede driftsbudgetter kan give plads til et passende anlægsniveau og skabe mere råderum for politiske prioriteringer. Samtidig anbefales det, at kassen styrket ved salg af ejendomme, og det er således **ikke** anbefalingen, at provenuet fra eventuelle salg af ejendomme skal bruges til at finansiere driften.

Ud fra de nøgletal, der er indhentet for de enkelte sektorer, og som fremgår af budgetmappen, vurderes det på baggrund af de nuværende og kendte forudsætninger, at kommunen kan opretholde en sund økonomi, hvis der sker en generel tilpasning af serviceniveauet, svarende til gennemsnittet for Region Hovedstaden.

Det anbefales, at der på udvalgte enkeltområder arbejdes med fastsatte effektiviseringskrav med deraf følgende tilpasninger af serviceniveauet. Dette vurderes at være nødvendigt for at sikre den langsigtede bæredygtighed. Det skal dog understreges, at dette netop foretages med det sigte, at vi

som kommune overordnet set kommer på niveau med gennemsnittet for kommunerne i Region Hovedstaden.

Det anbefales, at der primært arbejdes med budgettilpasninger, der også har effekt i overslagsårene, således at vi ikke kun opererer med engangsbesparelser. Dette vil forbedre grundlaget for de kommende budgetlægninger og sætte en tydeligere retning for kravene til den fremtidige drift.

### *Samlet mål for budgetlægningen*

Udgangspunktet for budgetlægningen er, at der skal findes besparelser i form af tilpasninger i driftsbudgetterne for minimum 31 mio. kr., der kan dække i forhold til:

1. Det budgetterede kasseforbrug på i alt ca. 20 mio. kr. i budgetoversigt (jf. oversigten over det tekniske budget pr. 12. august 2010, faneblad 2)
2. De to negative puljer under sektor 9 vedrørende effektiviseringer/senere udmøntning af rammebesparelsen, der beløber sig til i alt ca. 10 mio. kr. i 2011, stigende til ca. 19. mio. kr. i 2013 og frem (jf. oversigten over det tekniske budget pr. 12. august 2010, faneblad 2)

Herudover bør findes ekstra besparelser/indtægter (eventuelt engangsindtægter, f.eks. provenu ved salg af fast ejendom) med henblik på at styrke kommunens kassebeholdning og dermed forbedre likviditeten.

Dertil kommer midler, der skal tilvejebringes, i det omfang nye aktiviteter/initiativer ønskes fremmet. I udgangspunktet anbefales ikke driftsudvidelser udover, hvad der følger af lovgivningen.

Det anbefales endelig, at der budgetteres med et mindre overskud på ca. 4 mio. kr., således at uforudsete udgifter kan imødekommes i løbet af året. Samlet set anbefales der derfor, at der foretages tilpasninger for minimum 35 mio. kr.

Det skal bemærkes, at det på baggrund af basisbudget 2011 vurderes, at Dragør Kommune i 2011 ikke får problemer med at overholde servicerammen, som denne er defineret i økonomiaftalen mellem KL og Regeringen.

### *Lån til dækning af indefrosne ejendomsskatter*

Det bemærkes, at det i forbindelse med vedtagelsen af budget 2010 og overslagsårene blev besluttet at optage lån til dækning af indefrosne ejendomsskatter i 2011-13. Denne beslutning er således en præmis for det tekniske budgetgrundlag for 2011, 2012 og 2013, og lånoptagelsen på ca. 20 mio. kr. er allerede indarbejdet i det foreliggende basisbudget.

### *Indefrysning af decentrale overførsler*

Hvert år overføres decentrale enheders ubrugte driftsmidler i form af en tillægsbevilling til budgettet i henhold til reglerne om økonomisk decentralisering.

Fra 2008 til 2009 har enheder under Teknik- og Miljøudvalget samlet set overført 1,1 mio. kr. Enheder under Social, Børn og Kulturudvalget har samlet set overført 5,9 mio. kr. Forvaltningen er ikke omfattet af reglerne for økonomisk decentralisering.

Der blev under Kommunalbestyrelsens møde den 25. juni 2009 truffet afgørelse om midlertidig indefrysning af overførte midler på 3,05 mio. kr. Besparelsen på 3,05 mio. kr. blev fordelt ensartet på alle positive overførelser, således at alle enheder fik indefrosset den samme forholdsmæssige andel (37 %) af deres overførte driftsoverskud.

Kommunalbestyrelsen besluttede, at indefrysningen skulle gælde indtil 2011, og de indefrosne beløb er derfor indarbejdet som tilbageført i enhedernes budgetter for 2011.

Det er vigtigt at understrege, at de decentrale enheders overførelsesadgang ikke hermed blev suspenderet. Indefrysningen af midler var tænkt som en midlertidig foranstaltning forårsaget af uforudsete udgifter.

Grundet kommunens aktuelle økonomiske situation samt de meget akutte udfordringer med budgetlægningen for 2011 anbefaler direktionen, at de indefrosne beløb ikke udbetales til de decentrale enheder, men indgår som en del af budgetgrundlaget.

### *Skema/direktionens anbefalinger*

Overordnet anbefales nedenstående budgettilpasninger for at opnå et budget i balance. Derudover anbefales salg af kommunale ejendomme for at opnå en acceptabel kassebeholdning.

Som nævnt vil de overordnede anbefalinger og konkrete forslag omkring besparelser og driftstilpasninger blive omtalt nærmere nedenfor i afsnit 3.

## **2.1 Likviditetsmæssige konsekvenser af direktionens anbefalinger**

På baggrund af basisbudget 2011-14 forventes følgende likviditetsudvikling:

Som det fremgår af ovenstående, medfører basisbudget 2011-14, at likviditeten beregnet på baggrund af kassekreditreglen går i 0 primo 2011. Basisbudget 2011-14 indebærer ikke en genopretning af likviditeten i budgetperioden.

Hvis Kommunalbestyrelsen vælger at godkende direktionens genopretningsplan (eller træffer andre beslutninger med lignende effekt), vil de likviditetsmæssige konsekvenser se ud som følger:

Som det fremgår af ovenstående figur, er direktionens genopretningsplan ikke i sig selv tilstrækkelig til at sikre, at kommunen i 2011 og frem kan overholde kassekreditreglen. Med genopretningsplanen alene vil likviditeten således ramme 0 primo 2011.

Et salg af ejendomme vil imidlertid kunne forbedre likviditeten væsentligt. I nedenstående figur er indarbejdet et scenarie om, at kommunens kasse primo 2011 er tilført 30 mio. kr. i provenu fra salg af ejendomme.

Som det fremgår af figuren, vil provenuet fra solgte ejendomme betyde, at likviditeten ikke kommer under 0, samt at kommunen i 2014 vil kunne leve op til en målsætning om en gennemsnitlig likviditet på minimum 3 % af kommunens bruttoomsætning.



### 3. Sektorgennemgang

#### *Forårets fokus på besparelser og effektiviseringer*

I april og maj måned 2010 blev det klart, at kommunens økonomi fortsat var under pres, og at kassebeholdningen var faldet markant henover en længere periode. Det viste sig, at budgetforudsætningerne for budget 2010-13 ikke holdt stik, og at det var nødvendigt at foretage større tilpasninger allerede med virkning for 2010.

Kommunens revisionsfirma foretog en nærmere gennemgang af kommunens økonomi, herunder regnskabet for 2009 og budgetforudsætningerne for 2010. Det blev med denne rapport dokumenteret, at der måtte foretages tilpasninger af driften og organisationsstrukturen for at vende udviklingen og genoprette kommunens likviditet, skabe balance i driftsbudgetterne samt ikke mindst sikre en optimeret og effektiviseret drift fremadrettet.

Der blev i maj måned nedsat en række tværgående arbejdsgrupper i forvaltningen med henblik på at fremdrive forslag til effektiviseringer på kort og lang sigt. Arbejdsgrupperne foretog en gennemgang af samtlige sektorer og kom med forslag til mulige indsatsområder.

Der blev på dette grundlag nedsat en række projektgrupper, som arbejdede med forslag til effektiviseringer og omstruktureringer inden for følgende hovedoverskrifter:

- Organisation Rådhus
- Gårdmænd/betjent/pedel/vicevært
- Privatisering af veje
- Virtuel sammenlægning af daginstitutioner + øvrige forslag på området
- Ændret skolestruktur - nedlæggelse af spor
- Strammere styring af visitations og bevillingsprocedure i f. m. det forpligtende samarbejde
- Skoler - specialundervisning
- Visitation til Ældre og Omsorg, hjemmepleje, rengøring
- Omlægning til SFO
- Ældreservice og Enggården
- Sammenlægning af bibliotek
- Sammenlægning af brandstationer
- Fuld stop-gruppe
- Åbningstider/træffetider
- Svømmehallen
- Sociale anbringelser
- Digitalisering

Projektgrupperne har fremsat forslag om tilpasninger, besparelser og strukturændringer ultimo juni 2010. En del af de fremkomne forslag er vedlagt i budgetmappen under faneblad 6 ("genopretningsplan").

Med henblik på at sikre størst mulig gennemslag i 2010 og vende den økonomiske ubalance hurtigst muligt, besluttede direktionen at gå frem med de forslag om besparelser, som kunne fremsættes allerede inden sommerferien, og på Økonomi- og Planudvalgets møde den 1. juli 2010 samt på Kommunalbestyrelsens møde den 6. juli 2010 blev der truffet beslutninger om en række besparelser. Disse besparelser er alle udmøntet og indregnet som reduktioner i budgettet for 2010. Effekten af disse beslutninger kan allerede nu iagttages ved fremskrivning af likviditetskurven.

En del af de forslag, som projektgrupperne fremkom med, bringes dog først frem nu, og de inddrages under gennemgangen af hver sektor nedenfor.

Der redegøres for direktionens anbefalinger med udgangspunkt i de enkelte sektorer.

### **3.1 Renovation - sektor 1**

Sektor 1 er et område, der hviler i sig selv, forstået på den måde, at renovationsordninger finansieres via de gebyrer, der opkræves hos de tilmeldte husstande og virksomheder. Renovationsområdet har tidligere genereret overskud. For at tilbagebetale dette overskud til brugerne, har taksterne på

renovation været fastlåste i Dragør siden 2000. Sektor 1 har således hvert år givet et lille underskud, hvormed gælden til brugerne langsomt har kunnet tilbagebetales. Af hensyn til den aktuelle økonomiske situation er basisbudgettet 2011-14 imidlertid beregnet således, at sektor 1 samlet set går i 0. Der budgetteres i denne budgetperiode derfor ikke med en tilbagebetaling af tidligere års opbyggede overskud.

### 3.2 Teknik og Miljø - sektor 2

Teknik og miljøområdet er karakteriseret ved, at en del af budgettet ligger i båndlagte kontrakter med eksempelvis Movia og Dong. Det største enkeltområde er Vej og Gartner. Der er gennem årene foretaget en del besparelser på området, senest ved besparelsesrunden i marts 2010, der blandt andet indeholdt en 5 % reduktion af Vej og Gartner. I forhold til genopretningsplanen er der fokus på at øge indtægter, at harmonisere/reducere serviceniveauer samt mere strukturelle ændringer.

#### *Indtægter*

Det anbefales at ændre takststrukturen på Dragør Havn, således at:

- Der indføres en ny priskategori for lystfartøjer på over 13,5 m i længden med fast plads i Dragør Havn
- Indskuddet for tildeling af bådpladser ændres fra 4.000 kr. til 12.000 kr.
- Prisen for skurgrunde ændres fra 28 kr./m<sup>2</sup> til 56 kr./m<sup>2</sup>
- Areallejen for særligt pladskrævende erhverv ændres fra 20 kr./m<sup>2</sup> til 40 kr./m<sup>2</sup>

Den anbefalede takststruktur har et forventet potentiale på 83.000 kr. de første år, stigende til 162 kr. de kommende år.

På byggesagsområdet anbefales det at hæve byggesagsgebyret for enfamiliehuse fra nuværende 1.942 kr. til 4.000 kr., og samtidig hæve m<sup>2</sup>-gebyret for tilbygninger fra 27 kr. til 37 kr. Dermed kommer byggesagsgebyrerne til at ligge tæt på landsgennemsnittet. Ændringen af taksterne har et forventet potentiale på 90.000 kr.

Kommunen varetager drift og vedligehold af vejbelysningen inklusiv strøm på de private fællesveje. Det har gennem de sidste år været omtvistet, hvorvidt det er lovligt for kommunen at afholde den type udgifter på private fællesveje. Det anbefales derfor, at drift og vedligehold af vejbelysningen overgår til grundejerne med en samlet årlig mindreudgift for kommunen på 200.000 kr. Grundet ændringens karakter er det forvaltningens indstilling, at beslutningen først indføres fra 2012, så der gives mulighed for grundig høring.

**Direktionen anbefaler at ændre taksterne på havnen og for byggesagerne, og lade udgifterne til vejbelysning overgå til de private grundejere med et positiv bidrag til genopretningsplanen på 173.000 kr. i 2011 og 452.000 kr. i overslagsårene.**

#### *Kommunale udlejningsbygninger*

Kommunen ejer en lang række udlejningsejendomme, og der er truffet beslutning om at undersøge muligheden for salg af disse ejendomme. Direktionen anbefaler fortsat et salg af ejendommene med henblik på at styrke likviditeten. I det aktuelle budget er der således ikke medregnet lejeindtægter fra bygningerne, men det anbefales fortsat ikke at inkludere forventede indtægter fra ejendomssalg til finansiering af den almindelige drift.

### *Serviceharmonisering/servicereduktion*

En række af Dragør Kommunes offentlige veje er beboelsesveje med lokaltrafik og som sådan uden en særlig overordnet interesse for almenvældet. Disse veje kan i lighed med veje i fx Søvang have status af private fællesveje.

I alt er der fundet et potentiale på ca. 24 km vej, svarende til godt 1/3 af kommunens offentlige veje. Nedklassificering af vejene til private fællesveje vil alt andet lige medføre et besparelspotentiale. Potentialet er minimal i den daglige drift, idet der typisk er tale om veje, der kun bliver fejlet 2 gange årligt og i vintervedligeholdelsessammenhæng kun håndteres i dagtimerne. Endvidere kan udgifter til slaghul-lapning, til mindre istandsættelser og kloaksugning mindskes, dog ikke meget, da der er tale om boligveje, som typisk er lidt trafikeret og i forvejen nedprioriteret.

I alt er der tale om et *potentiale på måske ca. 250.000 – 300.000 kr./år*; svarende til op imod et mandeår. Derudover vil en overdragelse af vejene give et mindre pres på kommunens vejvedligeholdelsesbudget. Det skal bemærkes, at hvis vejene skal overdrages til grundejerne, kræver det, at vejene er i ordentlig stand. Med udgangspunkt i den nuværende vurdering af vejene vurderes det, at en hel del af de potentielle vejstrækninger kan overdrages, som de er. For de veje, som ikke umiddelbart er i en stand, hvor de kan overdrages, kan der eventuelt arbejdes med en udrulningsplan, således at de overdrages, efterhånden som vejene bliver istandsat.

I den udstrækning kommunen vælger at iværksætte en proces om ændring af vejstatus til private fællesveje, vil der være et yderligere besparelspotentiale på den tilhørende vejbelystning på 350.000 kr./år.

**Direktionen anbefaler at harmonisere vejnettet således, at lokale beboelsesveje klassificeres som private fællesveje. Det samlede potentiale udgør 600.000 kr./år. På grund af høringskrav anbefales det, at provenuet indføres fra 2012 og årene frem.**

### *Kollektiv transport*

Både Dragør og Tårnby har afgivet busbestilling til Movia for 2011. I forhold til Dragørs bestilling har Tårnby ønske om at nedlægge linje 30 ad Tømmerupvej. Det vil medføre, at linje 30 ikke længere kører til Søvang i Dragør. Nedlæggelse af linje 30 til Søvang medfører en besparelse for Dragør på ca. 600.000 kr./år. Linjen har få påstigere i Dragør. I marts 2010 blev registreret ca. 60 påstigere på en gennemsnitshverdag. Linje 33 (og 32) vil være et alternativ foruden Flextur. Bortfald af linje 30 til Søvang vil medføre, at kunderne får færre muligheder for direkte

bustransport mellem Søvang og Tårnby/København (eksempelvis til Tårnby Station og Fisketorvet). Linjen kører hver time fra morgen til aften.

**Direktionen anbefaler, at ruten nedlægges uden at tilkøbe kompenserende busdrift.**

### *Strukturelle forslag*

Vej og Gartner er bemanded i forhold til at kunne opretholde en forsvarlig vintertjeneste. Området blev beskåret i foråret, hvilket medførte en nedlæggelse af ”anlægssjakket”. Yderligere besparelser på området vil derfor betyde en kraftig reduktion i sommerpersonalet, og dette vil betyde et stort fald i den service, der udøves om sommeren. Det anbefales derfor i stedet at ændre på strukturen, således at Vej og Gartner overtager gårdmandsfunktionen (fra Daginstitutionsområdet) og en del af de tilhørende ressourcer, for på den måde at opnå en stordriftsfordel og effektiviseringsmulighed. De overflyttede gårdmænd vil herefter indgå som en normal del af bemanningen i Vej og Gartner, og opgaverne vil indgå i den samlede prioritering på hele området.

Det forventes, at vi hermed kan opnå en effektiviseringsgevinst 300.000 kr. det første år, stigende til 400.000 kr. i overslagsårene.

**Direktionen anbefaler, at gårdmandsfunktionen lægges ind under Vej og Gartner med en besparelse på 300.000 kr. i 2011 og 400.000 kr. i overslagsårene.**

Dragør Brandvæsen består i øjeblikket af 2 brandstationer, men der er truffet politisk beslutning om at sammenlægge de 2 stationer til 1 station i St. Magleby. En sammenlægning af de 2 stationer vil give en driftsbesparelse på bygningerne, ligesom det forventes at kunne give en vis besparelse på brandvæsenet i øvrigt. Der arbejdes med projektet i øjeblikket, men da tidsplan og besparelspotentiale er usikkert, anbefales det ikke at medregne denne besparelse i budgettet.

### 3.3 Folkeskolen - sektor 3

Der er i de seneste år vedtaget en række besparelser på skoleområdet, og det er vanskeligt at pege på yderligere fremadrettede effektiviseringsmuligheder inden for de nuværende rammer, uden at vi kommer på kollisionskurs med eksisterende lovgivning på skoleområdet. Der er derfor behov for en revurdering af den eksisterende skolestruktur, der kan være med til at understøtte, at vi også fremadrettet kan sikre en høj kvalitet i Dragør skolevæsen, samtidig med at vi opretholder en økonomisk bæredygtig drift.

På kommunalbestyrelsens møde den 24. juni 2010 blev der truffet en principbeslutning om, at der skal ske en fusionering af skolerne i Dragør Kommune, således at der på sigt er 2 skoler i Dragør. Forslaget er, at fusionen skal ske mellem Skolen ved Vierdiget og St. Magleby Skole med placering på grunden ved St. Magleby, og mellem Dragør Skole og Nordstrandskolen med placering på grunden ved Nordstranden. Den økonomiske ramme for udbygningen er en kapitalisering af Dragør Skole og Skolen ved Vierdiget.

Kommunalbestyrelsens beslutning bygger på følgende præmisser:

- Den nye skolestruktur skal bestå af to fire-sporede skoler, fysisk placeret på områderne ved Nordstrandskolen og St. Magleby skole
- Udbygningen af de to skoler har som formål at skabe et forbedret skolemiljø, der kan honorere nye, bedre og alternative undervisningsformer
- Udbygningen skal sikre tidssvarende faglokaler, IT og inventar
- Udbygningen skal sikre en fastholdelse af den faseopdelte skole i indskoling, mellemtrin og udskoling i overensstemmelse med kommunens skolepolitiske mål
- Finansiering af ny skolestruktur forudsættes at ske ved kapitalisering af Skolen ved Vierdiget og Dragør Skole

Denne beslutning skal som forslag sendes i høring hos de berørte parter i henhold til gældende regler. Spørgsmålet om at sende sagen i høring behandles af Social, Børn og Kulturudvalget den 19. august 2010. Der er i den forbindelse udarbejdet et notat med en tids- og procesplan for realisering af den nye skolestruktur, således at de to nye skoler kan tages i brug efter en kort og vel tilrettelagt proces. I notatet redegøres for en række af de pædagogiske, organisatoriske, processuelle og økonomiske forhold, der skal afklares i forbindelse med realiseringen af projektet.

Med disse præmisser anbefales det, at vi arbejder hen mod etableringen af større skoleenheder, der giver de bedst mulige pædagogiske rammer for undervisning, og hvor lærer- og ledelseskompetencer kan forenes med en effektiv ressourceudnyttelse.<sup>ii</sup>

Det anbefales, at en skole har mindst tre spor på hver årgang. Herved skabes det fornødne grundlag for at have alle de forskellige kompetencer på skolen, for en hensigtsmæssig ressourceudnyttelse,

for en større fleksibilitet, og for at skolen selv kan arbejde med lærerens kompetenceudvikling.<sup>iii</sup> Det vil være muligt at gennemføre den fulde faseinddelte skole og lærerne får et større fagligt netværk i hverdagen og flere fag kolleger indenfor de enkelte linjefag. Endelig vil en større skole kunne etablere en bredere sammensat gruppe af lærere med særlige kompetencer indenfor specialområdet, der vil kunne styrke skolernes rummelighed i forhold til elever med særlige behov og muliggøre, at Dragør skolevæsen i fremtiden vil kunne hjemtage elever fra dyre specialtilbud og rumme dem indenfor den almindelige folkeskole.

Som første trin i omstruktureringen af skolestrukturen i Dragør Kommune foreslås Skolen ved Vierdiget nedlagt med udgangen af skoleåret 2010-11, hvorefter Skolen ved Vierdigets grund frigives til salg. De indkomne midler fra salget kan dels benyttes til at dække kommunens underskud på kassebeholdning, dels benyttes til at finansiere udbygningen af spor på en af kommunens øvrige skoler.

I forbindelse med skolens nedlæggelse opereres med følgende to scenarier:

1. Nedlæggelse af begge spor. Med udgangspunkt i elevtallet fra april 2010 vil det betyde en stigning i antallet af elever pr. klasse fra 22 elever til godt 29 elever pr. klasse. Folkeskoleloven giver hjemmel til (jf. § 17), at elevtallet kan overstige 28 ”i særlige tilfælde”, hvis kommunalbestyrelsen giver sin tilladelse til dette, dog ikke over 30 elever. For at give en jævn fordeling af elevmassen på de seks spor foreslås det at ophæve de nuværende skoledistrikter og i stedet operere med såkaldte ”flydende skoledistrikter”. Vælger man at betragte nedlæggelsen af Skolen ved Vierdiget som en ren besparelse, kan man spare ca. 10 millioner i 2011 og ca. 20 millioner i 2012 og fremefter. Vælger man, hvilket ud fra pædagogiske overvejelser bør anbefales, at lade nogle af de sparede millioner overgå til de andre skoler i form af øgede lærerressourcer til brug for deletimer, bliver besparelsen naturligvis tilsvarende mindre. Hertil kommer indtægt for salg af grund.
2. Nedlæggelse af ét spor og oprettelsen af ét spor i midlertidige pavilloner. Dette er en pædagogisk set mere afbalanceret løsning. Elevtallet vil i så fald stige til 25 (fra de nuværende 22), som er en ideel størrelse mht. til en optimal udnyttelse af lærerressourcerne. Økonomisk betyder det en mindre økonomisk besparelse her og nu. Et lærerspor koster anslået 9 millioner. Hertil skal lægges udgifterne til etablering af og leje af pavilloner. På grundlag af indhentet tilbud er engangsudgifterne ved etablering af pavilloner ca. 3.3 mio. kr. Den årlige lejeudgift vil udgøre ca. 2,2 mio. kr. Besparelsen i 2011 anslås til at være ca. 4,5 mio. kr. og i 2012 ca. 7,8 mio. kr.

**Direktionen anbefaler, at der sigtes mod en hurtig lukning af Skolen ved Vierdiget, sådan at et salg af denne ejendom (grundareal) kan indledes og frigøre midler. Det anbefales, at eleverne overflyttes til andre skoler, eller at der anskaffes en midlertidig pavillon til husning af eleverne fra det ene spor i ombygningsperioden.**

Det bemærkes, at det er muligt inden for den nuværende kapacitet på daginstitutionsområdet at lukke Vierdigets Fritidshjem, og at overflytte børnene til andre fritidshjem. Se herom nedenfor under punkt 3.5 om børnepasning (side 24ff.).

## *Specialundervisning*

Udgifterne til specialundervisning i Danmark er inden for den seneste årrække steget voldsomt. Alle kommuner oplever en aktivitets- og udgiftsstigning på området. Stigningen skyldes, dels at flere børn visiteres til specialundervisningen, men også at taksterne stiger. Senest er der forsøgt at lave en aftale om takstudvikling i Region Hovedstaden. Det betyder en ensretning i måden at beregne taksten på, som gør, at nogle pladser stiger, mens andre skulle falde. Ikke alle kommuner har meldt taksterne ud for skoleåret 2010/2011, hvilket betyder at vi endnu ikke kender den nøjagtige betydning for Dragør Kommune. I Dragør Kommune betyder stigende udgifter til specialområdet, at der skal findes modsvarende besparelser på normalområdet.

Vi har derfor megen fokus på specialundervisningsområdet og er i gang med en grundig analyse af, hvordan vi kan øge kompetenceniveauet blandt vores lærere indenfor specialområdet. Hermed vil vi kunne styrke skolernes rummelighed i forhold til elever med særlige behov samt muliggøre, at Dragør skolevæsen i fremtiden vil kunne hjemtage elever fra dyre specialtilbud og rumme dem indenfor den almindelige folkeskole.

Der findes pt. ikke ensartede principper for, hvornår der er behov for specialundervisning i Dragør skolevæsen. Tilgangen til elever med særlige behov er forskellige fra skole til skole og synes derudover til dels at være personafhængig, såvel på ledelses-, lærer og psykologniveau. Derudover er der også en reel forskel på, hvad den enkelte klasse er rustet til at kunne rumme. Hvis der kun er få med vanskeligheder i klassen, så er rummeligheden større, end hvis klassen har flere børn med særlige behov.

Specialundervisningen kan deles op i følgende 5 områder: pulje til specialundervisning (1), enkeltintegrationstimer (2), elever i kommunale specialklasser (3), specialskoler (4) og heldagsskoleelever (5).

På alle skoler er der specialundervisningskoordinatorer og trivselslærere. Deres opgave er at koordinere indsatsen inden for specialundervisningen. Alle skoler har et udvidet og tæt samarbejde med forældre til børn med særlige behov, og der arbejdes med forskellige løsningsmodeller lokalt på skolerne, før børnene visiteres til specialklasserne.

Der er således behov for at få fastlagt nogle fælles principper på dette område. På kort sigt skal udgiftsudviklingen stoppes, og der skal tilrettelægges en langsigtet strategi for en strukturændring af området. KL har netop udgivet en analyse af specialundervisningen i folkeskolen – ”Veje til en bedre organisering og styring”.

Der er planlagt en temadrøftelse om emnet i august 2010 i Social, Børn og Kulturudvalget.

## *Handlemuligheder på lang sigt*



Nedenstående tabel er Dragør Kommunes tal sammenlignet med landsgennemsnittet og Vallensbæk Kommune. Til temadrøftelsen i august 2010 vil der blive fremskaffet et bredere sammenligningsgrundlag.

	Hele landet	Dragør Kommune i 2009/2010	Vallensbæk Kommune i 2009/2010
<b>Antal Enkeltintegrerede af samtlige elever</b>	0,4 %	1,7 %	0,66 %
<b>Specialskoler</b>	5,6 %	2,82 %	
<b>Antal lektioner</b>		336	95

På lang sigt, når Dragør Kommune har truffet endelig beslutning om den fremtidige skolestruktur, skal der indtænkes en fremtidig strategi for specialundervisningen.

Følgende punkter skal overvejes:

- Fremtidig kompetenceudvikling af lærerne skal tilrettelægges, så den understøtter en inklusionsstrategi.
- Analysen af specialundervisningsområdet viser, at større skoler er bedre til at rumme elever med særlige behov. Det er muligt at dele eleverne op i mindre hold på tværs af klasser og klassetrin.
- Ressourcerne i PPR skal anvendes til at sikre inklusion. I dag anvendes mange ressourcer til at udarbejde indstillinger til visitationssystemet.
- Let adgang til tværfaglig bistand i form af psykologer, socialrådgivere, sundhedsplejersker og talepædagoger.
- Der skal udarbejdes økonomisk styringsmodel, hvor der er et incitament for skolelederne i at rumme flest mulige børn. Det kan eventuelt ske ved, at skolelederne selv har ansvaret for økonomisk for at sikre alle elever i distriktet undervisning, når der ses bort fra svært handicappede børn.

**Det vurderes, at der kan opnås en besparelse på ca. 375.000 kr. i 2011, ca. 1.265.000 i 2012 og ca. 1.785.000 kr. i 2013 og frem ved at ændre på visitationen og optimere indsatsen på skolerne. Direktionen anbefaler, at disse besparelser indarbejdes i budgettet for 2011 og overslagsårene.**

### **3.4 Kultur & Fritid - sektor 4**

#### *Turismeindsats*

Der blev med budget 2010 vedtaget en driftsudvidelse på i alt 400.000 kr. til etablering af langsigtet turismeindsats i Dragør Kommune, f.eks. ved ansættelse af turismekoordinator, gennemførelsen af guidede ture i by og på havn samt iværksættelsen af markedsføringsindsats med henblik på at tiltrække turister. Indsatsen skulle forankres i en turistforening, som ikke skulle drives af kommunen, men derimod af en sammenslutning af private erhvervsdrivende i Dragør.

Der blev i august 2010 etableret et turistråd i Dragør, og der oprettet et turistkontor på Kongevejen. Der er endvidere indgået aftale med de personer, som skal varetage turistkoordinatorfunktionen i 2010. Turismeindsatsen i 2010 evalueres af Turistrådet og Social, Børn og Kulturudvalget, når sommersæsonen er slut.

I forbindelse med budgetrevisionen i maj 2010 besluttede kommunalbestyrelsen at nedsætte beløbet til turismeindsatsen til 200.000 kr. i 2010, og dette beløb af udbetalt til Dragør Turistråd som tilskud til gennemførelsen af turismeindsatsen i 2010.

Der er fortsat budgetteret med 400.000 kr. til turismeindsatsen i 2011, 2012 og 2013 i overensstemmelse med den oprindelige beslutning. Kommunalbestyrelsen har bedt om, at spørgsmålet drøftes igen i forbindelse med budgetseminaret og budgetlægningen for 2011-14.

Hvis kommunalbestyrelsen ønsker denne indsats, skal den blot godkendes/videreføres uden yderligere bevilling.

Hvis kommunalbestyrelsen ønsker at spare dette beløb (400.000 kr.) for 2011 og/eller overslagsårene, kan der træffes beslutning herom (i lighed med de andre udsatte driftsudvidelser).

**Direktionen anbefaler, at det vedtages at spare det samlede beløb på 400.000 kr. i 2011 og i overslagsårene.**

### *Kulturpulje*

På budget 2010 blev der afsat en pulje på 300.000 kr. til styrkelse af projekter inden for det kulturelle område efter godkendelse af Social, børn og Kulturudvalget.

I forbindelse med budgetrevisionen i maj 2010 besluttede kommunalbestyrelsen at tage denne driftsudvidelse ud af budgettet for 2010, men at lade puljen forblive i budgettet for overslagsårene og drøfte dette igen i forbindelse med budgetseminaret og budgetlægningen for 2011-14.

Hvis kommunalbestyrelsen ønsker denne pulje i 2011 og/eller overslagsårene, skal den blot godkendes/videreføres uden yderligere bevilling.

Hvis kommunalbestyrelsen ønsker at inddrage eller nedsætte dette beløb (300.000 kr.) for 2011 og/eller overslagsårene, kan der træffes beslutning herom (i lighed med de andre udsatte driftsudvidelser).

**Direktionen anbefaler, at det vedtages at spare det samlede beløb på 300.000 kr. i 2011 og i overslagsårene.**

### *Musikskolen*

Med budget 2010 blev der vedtaget en driftsudvidelse på 90.000 kr. til nedbringelse af ventelisten til Musikskolen.

Der var staks efter årsskiftet disponeret over bevillingen og ansat flere lærere, og det var derfor ikke muligt at tilbageholde bevillingen i forbindelse med budgetrevisionen i maj 2010. Driftsudvidelsen

på 90.000 kr. figurerer fortsat i budgettet for 2011-13, men kommunalbestyrelsen har bedt om, at bevillingen drøftes igen i forbindelse med budgetseminaret og budgetlægningen for 2011-14.

Bevillingen på 90.000 kr. har medført, at der har kunnet optages 39 yderligere elever fra ventelisten. Ved indgangen til sæson 2010/11 står der stadig 55 elever på ventelisten til guitar, trommer, klaver og keyboard. Konsekvensen af en fremadrettet besparelse på de 90.000 kr. kan således blive, at nogle af de nyoptagne elever ikke vil kunne fortsætte i Musikskolen. Der sker en meget lille udskiftning af elever fra år til år, og eleverne går typisk i Musikskolen i 10-12 år.

Hvis kommunalbestyrelsen ønsker at opretholde driftsudvidelsen helt eller delvist i 2011 og/eller overslagsårene, skal den blot godkendes/videreføres uden yderligere bevilling.

Hvis kommunalbestyrelsen ønsker at inddrage eller nedsætte dette beløb (90.000 kr.) for 2011 og/eller overslagsårene, kan der træffes beslutning herom (i lighed med de udsatte driftsudvidelser).

**Direktionen anbefaler, at det vedtages at spare det samlede beløb på 90.000 kr. i 2011 og i overslagsårene.**

### *Biblioteket*

Det kan overvejes at ændre biblioteksstrukturen i Dragør Kommune ved at lukke biblioteket i Hollænderhallen for publikum og gøre biblioteket på Vestgrønningen til kommunens eneste. En sådan løsning vil dog kun have begrænset økonomisk effekt, da personalet i åbningstiden også udfører andre funktioner end den direkte publikumsbetjening, og at der derfor kun ville kunne spares et mindre antal medarbejdere til den direkte kunderelaterede kontakt. Herudover vil der være en mindre besparelse i form af dobbeltabonnement på aviser og enkelte tidsskrifter.

Biblioteket på Vestgrønningen ikke er stort nok til at rumme den samlede materialebestand, kontorfaciliteter samt rum til øvrige funktioner/tilbud. Det er således nødvendigt at beholde lokalerne i Hollænderhallen som kontor- og depotlokale, indtil anden egnet lokalitet kan findes.<sup>iv</sup>

På sigt ville det åbne interessante strukturmæssige og økonomiske perspektiver for tværkulturelle aktiviteter, hvis Dragør Bibliotek kunne flytte til større lokaler, der dels kunne rumme bibliotekets samlede aktiviteter, personale og materialebestand, dels fungere som et kulturcenter i bredere forstand, hvor også eksempelvis funktioner fra borgerservice, turistvejledning, musikskole, lokalarkiv o.lign. kunne have til huse.

Lukning af biblioteket i Hollænderhallen (som har ca. 35.000 besøgende årligt) vil medføre, at 50 % af materialebestanden gøres utilgængelig for borgerne (skal være tilgængelig for personalet), og at 8 personer kommer til at mangle kontorfaciliteter til bl.a. indkøb/klargøring, ”Bogen kommer-ordningen”, betjening af dagpleje, daginstitutioner, skolebiblioteker m.v.

Borgerne i St. Magleby/Søvang, elever fra St. Magleby Skole samt brugerne af idrætshal, svømmehal, danseskole m.v. vil opleve en servicereduktion (nærheds-princippet) ved lukning af denne biblioteksafdeling. Mange borgere vil formentlig i stedet benytte biblioteket i Dragør, men nogle vil måske vælge at benytte bibliotekerne i Tårnby, og dette vil medføre en stigning i den mellemkommunale betaling (10 kr. pr. materialeenhed).

Endvidere bemærkes, at handicappede borgere har lettere adgang til biblioteket i Hollænderhallen, hvor der er elevator og et-plansudlån.

Det er i det udarbejdede reduktionsskema (som er vedlagt under faneblad 6) vurderet, at der vil være mulighed for en samlet besparelse på 0,8 stilling, dvs. ca. 300.000 kr., ved en lukning af biblioteksafdelingen i Hollænderhallen.

**Da en lukning af denne afdeling samtidig vil medføre en række gener for brugerne og personalet samt indebære risiko for en forøgelse af de mellemkommunale udgifter (for Dragør-borgeres brug af bibliotekerne i Tårnby) anbefaler direktionen ikke, at biblioteksafdelingen i Hollænderhallen nedlægges.**

### *Svømmehallen*

Svømmehallen besigtiges og vedligeholdes løbende med henblik på anvendelse længst muligt. I vurderingen fra september 2009 skrev det besigtigende ingeniørfirma Carl Bro, at svømmehallen er i en stand, hvor det må forventes, at den på et tidspunkt må lukkes. Carl Bro anslog på daværende tidspunkt, at svømmehallen formentlig må lukkes i 2012, men ved en ny besigtigelse og teknisk gennemgang i sommeren 2010 har Carl Bro vurderet, at ” det er muligt at holde svømmehallen i drift de næste 2–3 år, dog med risiko for, at vitale installationer – som varmforsyningsrør i ingeniørgangene og ventilationskanaler – pludselig kan bryde sammen, hvilket vil medføre en kortvarig lukning af svømmehallen, indtil ny forsyning er etableret. Det anbefales, at næste kontrolbesøg udføres i juni 2011 for at sikre, at svømmehallen kan fungere optimalt og sikkert, indtil svømmehallen efter al sandsynlighed må lukke i 2013”.

Der er blandt reduktionsskemaerne forslag om, at vedligeholdelsen af svømmehallen ophører, og at svømmehallen lukkes efter sommeren 2010.

Lukning af svømmehallen vil betyde, at skolerne må indstille svømmeundervisningen, at svømmeklubben mister sine træningsfaciliteter, samt at borgerne i øvrigt mister adgangen til en lokal svømmehal.

Ved en eventuel lukning kunne det overvejes, om kommunen som erstatning ville betale svømmehalstid i en svømmehal i Tårnby Kommune (dette under forudsætning af, at der er ledig kapacitet i Tårnby). For skoleundervisningen vil det medføre en anslået årlig udgift på 540.000 kr. årligt.

Et alternativ kunne være, at svømmehallen lukkes for offentlige brugere, men holdes åben for skoleklasser, svømmeklubben samt de øvrige eksterne klubber mv., der køber svømmehalstid. Denne reduktion vil medføre en anslået besparelse på godt 1 mio. kr.

**Direktionen anbefaler, at svømmehallen lukkes, og at der på sigt arbejdes hen imod opførelse af et nyt fritidscenter, eventuelt i form af et Offentligt/Privat Partnerskab (OPP).<sup>v</sup>**

### 3.5 Børnepasning - sektor 5

Der er ved Kommunalbestyrelsens møde den 6. juli 2010 truffet beslutning om en række besparelser på daginstitutionsområdet (indførelse af 10 årlige lukkedage i klubberne, ændring af morgenåbningen i fritidshjem, madordning i vuggestuer, åbningstiden for klubberne samt ændring af ledelsesstrukturen for Klub Dragør).

#### *Daginstitutionsstruktur*

Social, Børn og Kulturudvalget vedtog i den tidligere periode en strategi for udvikling af institutionsstrukturen, der skal være med til at understøtte den økonomiske og faglige bæredygtighed på dette område.

Strategien indeholder følgende punkter:

- Økonomisk og faglig bæredygtighed
- Større institutioner for at nedbringe kapacitetsomkostningerne pr. barn
- Øge andelen af integrerede institutioner for at sikre fleksibilitet
- Eje frem for leje for at nedbringe kapacitetsomkostningerne pr. barn
- Fastholde ”Dragør normen”<sup>vi</sup> på 0-6 års området for at sikre et antal kvadratmeter pr. barn
- Mulighed for ansættelsesforhold mellem f.eks. børnehave og fritidshjem for at sikre fuldtidsstillinger
- Tid til ledelse for at forøge kvaliteten i institutionerne.

Det er væsentligt for kommunens samlede økonomi, at kapacitetsomkostningerne pr. barn nedbringes, hvis normeringen (antallet af voksne pr. barn) skal kunne bevares eller eventuelt forbedres. Dette gøres bl.a. ved at mindske huslejeomkostninger og øge antallet af børn pr. institution.

”Dragør normen” fastlægger et antal kvadratmetre pr. barn (4 for vuggestuebørn/3 for børnehavebørn), men der er ikke fastsat regler for antallet af kvadratmetre pr. fritidshjemsbarn. På fritidshjemsområdet er det derfor muligt at udnytte kapaciteten langt bedre, fordi det samme antal fritidshjemspladser kan etableres på færre men større institutioner.

For 0-6 års området er det strategien at fastholde et bestemt antal kvadratmeter pr. barn som udtryk for en kvalitet. Hvis ”Dragør normen” i stedet ophæves, og Bygge- og Boligstyrelsens lovgivning på dette område lægges til grund, er det muligt også at opsig kommunens lejemål på institutionsområdet (Rødtjørnens Vuggestue og Rødtjørnens Børnehave) og etablere nogle af pladserne på Sølyst og dermed på sigt at nedbringe kapacitetsomkostningerne pr. barn.

Det ville være hensigtsmæssigt med en mere fleksibel kapacitet på 0-6 års området, end vi har det i kommunen i dag, og der er fra år til år udsving i efterspørgslen på pladser i de forskellige institutionstyper: 0-3 års pladser (dagpleje/vuggestue) eller 3-6 års pladser (børnehave). Det kan

derfor være en fordel at øge antallet af aldersintegrerede pladser (integrerede institutioner), således at kapaciteten løbende kan tilpasses behovet inden for den enkelte institution.

Det er ikke muligt at lukke en vuggestue, en børnehave eller en integreret institution, uden at vi samtidig udbygger en anden institution, **medmindre** vi ophæver ”Dragør normen” og etablerer 0-6 års pladser i fritidshjemsarealer. Dette skyldes, at der efter de gældende regler (”Dragør normen”) ikke er ledig kapacitet i vores institutioner på 0-3 års området og 3-6 års området, sådan at vi kan overflytte samtlige børn i en institution til en eller flere andre institutioner. Til gengæld er der ledig kapacitet på fritidshjemsområdet, der ikke er underlagt de samme regler om antallet af kvadratmeter pr. barn.

### *Ophævelse af ”Dragør normen” på 0-6 års området og ændring af strukturen ved nedlæggelse af institutioner på 0-6 års området*

Hvis Dragør normen ophæves på 0-6 års området, er det inden for lovgivningens rammer muligt at opsig lejermålet for Rødtjørnens Vuggestue og Rødtjørnens Børnehave og overflytte børn og personale til det øvrige institutionsområde. Det foreslås, at dette sker ved følgende dispositioner:

1. Sølyst Fritidshjem lukkes, og børn og personale overflyttes til Kirkevejens og Hovedgadens Fritidshjem.
2. Sølyst Børnehave omdannes til integreret 0-6 års institution med 30 børns vuggestue i børnehavens lokaler og 60 børns børnehave i fritidshjemmets lokaler.
3. Hollænderhuset (0-6 års institution) omdannes til ren vuggestue.

Der er et års opsigelse på lejermålet på Rødtjørnens institutioner, og denne periode kan bruges til udfasning af børnehavebørn i Hollænderhuset samt indretning af vuggestue i Sølyst Børnehave, herunder etablere puslefaciliteter og legeplads.

Besparselsen består i husleje, indvendig vedligeholdelse, opvarmning samt skatter og afgifter samt lederløn. Besparelsen på alt, undtagen lederlønnen, udgør ca. 925.000 kr. (netto 694.000 kr. efter fradrag for 25 % forældrebetaling).

Ved opførelsen af liggehallen i Rødtjørnens Vuggestue har kommunen indgået aftale om 10 års uopsigelse på lejekontrakten. En eventuel opsigelse af denne lejeaftale i ”uopsigelsesperioden” vil derfor i henhold til lejekontraktens tillæg forudsætte, at kommunen godtgør udlejer det resterende nedskrevne udlagte beløb (pt. ca. 450.000 kr.). Denne udgift fragår således besparelsen i opsigelsesåret.

Lederlønningerne kan ikke spares fuldt ud, da timerne følger det forøgede børnetal i de øvrige institutioner i henhold til det med den faglige organisation forhandlede administrationsgrundlag. Der er derfor anslået en skønnet besparelse. Den samlede besparelse er angivet i nettotal, fordi en besparelse skal fratrækkes 25 % i forældrebetaling.



## *Fastholdelse af "Dragør normen" og ændring af strukturen ved nedlæggelse af fritidshjem*

Selvom "Dragør normen" fastholdes, vil det være muligt at ændre på daginstitutionsstrukturen. Der er i reduktionsskemaerne fremsat forslag om at nedlægge 1-2 fritidshjem.

Det er muligt at lukke Vierdigets Fritidshjem og Dragør Fritidshjem og rumme de i alt 100 indskrevne børn (ca. 50 børn på hvert fritidshjem) i de øvrige fritidshjem i de pågældende to skoledistrikter inden for lovgivningens regler for kvadratmetre pr. barn, hvis Vierdigets skole lukkes. Dette skyldes, at en stor del af børnene fra Vierdigets distrikt herefter skal overflyttes til enten Nordstrandskolen eller St. Magleby Skole, og at de dermed skal gå på fritidshjem i disse områder. Herefter bliver belastningen på de øvrige fritidshjem i Vierdiget-distriktet (nemlig Strandengens Fritidshjem og Jægervejen/Rødtjørnens Fritidshjem) ikke så stor, som hvis alle børnene skulle beholdes inden for samme distrikt.

Besparelsen består i lederløn, indvendig vedligeholdelse, opvarmning samt skatter og afgifter. Lederlønnen kan ikke spares fuldt ud, da timerne/lønforbrug følger det forøgede børnetal i de øvrige fritidshjem i henhold til det gældende administrationsgrundlag.

Besparelsen er angivet i nettotal. En besparelse på anslået 735.000 kr. fratrækkes 25 % i forældrebetaling, og dermed andrager nettobesparelsen 550.000 kr.

Hvis Rødtjørnens Fritidshjem vælges i stedet for Dragør Fritidshjem vil det give en uforholdsmæssig stor belastning på Jægervejen og Strandengens Fritidshjem, idet der i henhold til lovgivningen maksimalt kan indskrives 50 børn på Dragør Fritidshjem.

Samlet set er der forslag om at nedlægge 3 små fritidshjem (Dragør Fritidshjem, Vierdigets Fritidshjem og Fritidshjemmet Sølyst) og overflytte de pågældende 150 pladser til øvrige fritidshjem, jf. oversigten i bilaget "Forslag til ny institutionsstruktur" af 9. august 2010, som ligger under faneblad 6 i budgetmappen.

Derudover kan de 2 lejemål (Rødtjørnens Vuggestue og Børnehave) opsiges, og de 56 vuggestue- og 45 børnehavepladser herfra fordeles på det øvrige institutionsområde. Der etableres i denne forbindelse en integreret institution (30 vuggestuepladser /60 børnehavepladser) i fritidshjemets lokaler på Sølyst, og en integreret institution (Hollænderhus) omdannes til vuggestue for at sikre et tilstrækkeligt antal 0-3 års pladser.

Skønmæssigt vurderes, at der kan spares 2,9 mio. kr. brutto (2,175 mio. kr. netto efter fradrag for mindre forældrebetaling) hvert år efter fradrag af 450.000 kr. i opsigelsesåret for liggehal.

**Det er direktionens opfattelse, at der bør arbejdes med strukturen på daginstitutionsområdet i overensstemmelse med den af Social, Børn og Kulturudvalget vedtagne strategi på området.**

**Der er mulighed for at træffe strukturelle beslutninger allerede med virkning for 2011, og som får et endnu større gennemslag fra 2012 og frem. Det mest vidtgående forslag vil betyde i en nettobesparelse på ca. 800.000 kr. i 2011 og ca. 2 mio. kr. i overslagsårene.**

### **Fritidshjem eller SFO**

Fritidshjem og skolefritidsordninger (SFO) er for børn mellem cirka 6 og 10 år, dvs. elever fra børnehaveklasse til typisk fjerde klasse.

Fritidshjem er pasningstilbud, der hører under kommunens dagtilbud, og disse er således omfattet af lov om dag-, fritids- og klubtilbud m.v. til børn og unge (dagtilbudsloven). Hvert fritidshjem har sin egen pædagogiske leder eller pædagogiske leder/fællesleder, hvis der er etableret fællesledelse.

Efter folkeskolelovens § 3, stk. 4, kan folkeskolen dog også tilbyde børn optagelse i en skolefritidsordning (SFO), hvis børnene er optaget i skolen eller har nået den alder, hvor de tidligst ville kunne optages i børnehaveklasse. Hver SFO har sin egen leder, men det er skolelederen, der har det overordnede pædagogiske og administrative ansvar. Skolebestyrelsen fører tilsyn med skolefritidsordningen, godkender institutionens budget mv. Skolefritidsordningernes tilbud til børnene ligner dem, der også findes i fritidshjem.

Ved indførelse af SFO (i stedet for fritidshjem) giver lovgivningen kommunen mulighed for en mérindtægt, idet ikke er loft et over forældrebetalingen for SFO. Kommunerne må således kræve op til 100 procent forældrebetaling for en SFO-plads, fordi SFO hører under folkeskoleloven. Fritidshjem må kommunerne derimod højst bede forældrene betale 30 procent af udgifterne til, fordi fritidshjem hører under dagtilbudsloven.

Det vurderes umiddelbart, at der er en grænse for hvad man kan tillade sig at opkræve for en SFO-plads, idet denne ikke bør være dyrere end en børnehaveplads. Takststigningen kan således maksimalt være på 325 kr. pr. barn, hvilket giver en månedlig takst på 1.620 kr.

Med 714 normerede pladser i 2010, hvoraf 308 får søskenderabat på 50 %, giver det en mulig mérindtægt i forældrebetalinger på 182.000 kr. årligt.

Til sammenligning koster den dyreste SFO-plads i landet 2.165 kr. og den billigste 825 kr. I Tårnby koster en SFO-plads 1.153 kr. Hvis Dragør vælger samme niveau som den dyreste kommune i landet, vil det i stedet indbringe en mérindtægt på ca. 487.200 kr. Herfra skal fratrækkes udgifter til økonomiske/socialpædagogiske fripladser.

Til sammenligning kan nævnes, at forældrebetalingen for privatskole inkl. fritidsdel ligger fra 1.850 kr. til 2.500 kr. (på Amager, i Valby og på Frederiksberg).

Hvis det overvejes at indføre SFO'er, bør følgende opmærksomhedsområder belyses inden endelig stillingtagen:

- Forskelle i lovgrundlag, forældreindflydelse og demokrati

- Samspillet mellem skolestruktur og fritidshjems-/SFO-struktur, herunder lokaler
- Mulighed for besparelse på ledelsesstruktur/normering
- Samarbejde mellem lærere og pædagoger
- Regeringsbehov for at sætte loft over SFO takst
- Ved stigning i takst uden serviceforbedringer kan forældre have interesse i at oprette private institutioner med kommunalt driftstilskud.
- Undersøgelse af, hvorvidt den øgede indtægt i stedet kan opvejes af en besparelse på området (fordele/ulemper)

Dragør Kommune råder nu over 10 fritidshjem med i alt 19 ledere og souschefer. En konvertering fra fritidshjem til SFO kan bidrage til en harmonisering af området, sådan at alle SFO-lederne refererer til en skoleleder. Muligheden for at skabe en rød tråd mellem skole og fritid forbedres, og der skabes nye muligheder for at sikre sammenhæng og kvalitet i børnenes dagligdag.

I forbindelse med en omstrukturering af fritidstilbuddet til skoleeleverne (eventuelt som en følge af fusioneringsplanerne på skoleområdet) vil der på sigt kunne hentes besparelser på dette område i forbindelse med sammenlægning af institutioner og indretning af skolernes lokaler, så de også vil kunne rumme kommunens fritidstilbud. Besparelser vil her opnås gennem en nedlæggelse af enkeltinstitutioner og en reduktion i antallet af ledere på fritidsinstitutionerne. Overgår kommunen fra fritidshjem til SFO vil det kunne overvejes at ændre måltallet om personalefordelingen imellem uddannet og uuddannet personale med henblik på at reducere de samlede lønningsomkostninger, ligesom det vil være muligt at optimere samarbejdet mellem lærere og pædagogerne, navnlig i indskolingsfasen.

P.d.a.s. kan det anføres, at de kommunale fritidshjem er velfungerende institutioner med egen forældrebestyrelse og pædagogisk ledelse, og at der kan være ønske om at bibeholde denne ordning.

I forvaltningen arbejdes for tiden med at kortlægge de fordele og ulemper, som de forskellige ordninger indebærer, og i oktober 2010 fremlægges en rapport med de foreløbige overvejelser. (Det bør dog understreges, at der allerede på nuværende tidspunkt kan træffes beslutninger om besparelser på fritidsområdet ved at reducere antallet af fritidshjem, jf. herom ovenfor side 26-27).

**Direktionen anbefaler, at der arbejdes videre med dette emne, og at der indhentes sagkyndig konsulentbistand med henblik på en analyse af det faglige og økonomiske potentiale for Dragør Kommune. Det er direktionens opfattelse, at en ny struktur vil bidrage til at sikre helhed og bedre kvalitet i vores fritidstilbud, og at omorganiseringerne i tilknytning hertil vil skabe mulighed for effektiviseringer og forbedret økonomisk bæredygtighed på længere sigt.**

**Der er i samleoversigten opereret med et skønnet sparemål på ca. 2 mio. kr.**

## Analyse af daginstitutionstrukturen

Med budget 2010 blev der afsat en pulje på 200.000 kr. til en analyse af strukturen på daginstitutionsområdet.

I forbindelse med budgetrevisionen i maj 2010 blev det besluttet at afvente igangsættelse af en sådan analyse. Puljen forblev således i budgettet, og Social, Børn og Kulturudvalget har ytret ønske om, at analysearbejdet iværksættes for at indhente sagkyndig viden fra en ekstern konsulent om vores muligheder for at optimere strukturen fremadrettet.

Set i lyset af kommunens økonomiske udfordringer samt de parallelle drøfter om strukturen på skole- og daginstitutionsområdet har forvaltningen endnu ikke indgået aftale med et konsulentbureau om denne opgave. Kommunalbestyrelsen har således fortsat mulighed for at inddrage eller nedsætte dette beløb (på 200.000 kr.) for 2010.

**Direktionen anbefaler, at det vedtages at spare det samlede beløb på 200.000 kr. i 2010, og at eventuelle fremtidige konsulentundersøgelser kædes sammen med konkrete beslutninger om at ændre strukturen. Beløbet er ikke medtaget i direktionens samleoversigt, da beløbet vedrører 2010.**

### Gårdmandsfunktionen

Der er ansat fire gårdmænd, hvoraf en er i fleksjob til at varetage mindre reparationer på institutionerne, herunder vedligeholdelse og sikkerhedscheck af legepladserne. To af gårdmændene er uddannede legepladsinspektører. Der har tidligere været fremsat forslag om at reducere antallet af ansatte på dette område, men forslaget blev ikke vedtaget i den daværende form.

Det foreslås i stedet, at der omstruktureres på dette område, sådan at gårdmandsfunktionen fremover hører under Vej og Gartners ressortområde. Dette er omtalt under afsnit 3.2 om Sektor 2, side 14).

Grundet disse stordriftsfordele, servicetilpasninger og muligheder for at effektivisere de opgaver, som gårdmændene hidtil har varetaget, anses det for at være muligt at spare samlet set 2 årsværk ved denne ressort-sammenlægning.

## 3.6 Social Service - sektor 6

Sektor 6 inkluderer en række konjunkturfølsomme og lovbundne serviceområder, heriblandt arbejdsmarkedsområdet, integration samt børn og unge med særlige behov. Der er på grund af finanskrisen og deraf følgende samfundskonjunkturer ikke grundlag for at antage, at det vil være realistisk at operere med besparelser på dette område.

Det bemærkes, at der løbende pågår en meget tæt og detaljeret budgetopfølgning på området.

På dette område er det således – efter direktionens opfattelse – alene muligt at opnå besparelser ved reduktion af antallet af medarbejdere. På grund af ansættelsesstoppet er der i Social Service 2 ubesatte stillinger i 2011. Rådhusets organisering drøftes nærmere under punkt 3.9, Sektor 9 (side 35 ff).

**Direktionen anbefaler ikke, at der indarbejdes besparelser i sektor 6 som en del af genopretningsplanen.**

### **3.7 Ældre og Omsorg - sektor 7**

Der er ved Kommunalbestyrelsens beslutning af 6. juli 2010 truffet beslutning om en række besparelser på Ældre og Omsorgs område, herunder beslutning om lukning af vaskeriet på Plejehjemmet Enggården, besparelse på administrationen for hjemmehjælpen, lukning af linnedserviceordningen for borgere i eget hjem, regulering af taksten for maden til plejhjemsbeboere, rengøring på Wiedergården samt besparelse på administrationen på plejehjemmet.

Der er forslag om yderligere besparelser og mérintægter på dette område, jf. nedenfor.

#### **Midlertidigt døgnophold/”Aflastningsenheden”**

Forvaltningen har foreslået, at tilbuddet om midlertidigt døgnophold i Aflastningsenheden på Wiedergården overflyttes til Plejehjemmet Enggården. På Enggården findes i forvejen en enkelt aflastningsplads. Sagen behandles på i Social, Børn og Kulturudvalgets møde den 19. august 2010.

Der er i dag i alt 8 pladser til midlertidigt døgnophold/aflastning i Dragør Kommune. Pladserne anvendes til aflastning af ægtefælle, terminal pleje (hospice), afklaring af fremtidige boligforhold, ventetid på plejebolig og lettere rehabilitering (genoptræning). De 7 af pladserne er samlet i aflastningsenheden på Wiedergården. Den sidste plads er beliggende på plejehjemmet Enggården og serviceres derfra.

Aflastningsenheden ligger isoleret fra anden døgndækket virksomhed i Ældre og Omsorg, og denne isolerede beliggenhed sammenholdt med det beskedne personalebudget, som en lille enhed udløser, medfører en dyrere drift og en u hensigtsmæssig anvendelse af ressourcerne, navnlig i forbindelse med fravær og dækning af ydertimerne. Der er eksempelvis én nattevagt til 7 borgere, mens der til sammenligning er 3 nattevagter på plejehjemmet til 64 borgere.

At samle tilbuddet om midlertidigt døgnophold på Enggården vil give mulighed for mere hensigtsmæssig udnyttelse af ressourcerne og for en samlet indsats i forhold til kompetenceudvikling. Her tænkes særligt på borgere med behov for rehabilitering, som kræver en væsentlig anden tilgang og indsats end den eksisterende almindelige pleje. En stor del af de borgere, som opholder sig på midlertidigt døgnophold, venter på en plejebolig eller skal have afklaret fremtidige boligforhold, og for dem kan det være en fordel, at aflastningspladsen findes på Enggården, så de kan lære stedet at kende og indgå i rammerne på Enggården.

En eventuel flytning vil kunne ske i forbindelse med ibrugtagning af etape 1 (foråret 2011), hvor også andre af de eksisterende plejeboliger skal flytte til den nye del af plejehjemmet.

Denne løsning medfører, at der samlet set ikke bliver flere plejeboliger end de nuværende 64, før etape 2 er færdig i 2012. Den nuværende venteliste til plejebolig giver ikke umiddelbart anledning til bekymring i denne anledning. Der er til stadighed en venteliste på 3-4 borgere til midlertidigt døgnophold; i perioder er der op til 10-12 borgere på ventelisten. Det er i stigende grad hospitalsindlagte og færdigbehandlede borgere, som ønsker en plads, enten til afklaring af fremtidige boligforhold eller til rehabilitering.

For at imødekomme den stigende efterspørgsel på egentlig rehabilitering, der i dag er en del af aflastningen, anslår forvaltningen, at der fremadrettet vil være et behov for i alt 10-14 pladser til midlertidigt døgnophold/rehabilitering.

### Særligt om rehabiliteringspladser

Med vedtagelsen af budget 2010-13 blev der truffet beslutning om, at 2 aflastningspladser omdannes til 2 rehabiliteringspladser. Der blev således afsat i alt 260.000 kr. til dette formål i 2010 og 520.000 kr. fra og med 2011. Herefter skulle vi have 6 aflastningspladser og 2 rehabiliteringspladser.

I forbindelse med budgetrevisionen i maj 2010 besluttede kommunalbestyrelsen at sætte sagen i bero i 2010, og at spørgsmålet om en eventuel etablering af rehabiliteringspladserne i 2011 skulle drøftes igen i forbindelse med budgetseminaret og budgetlægningen for 2011-14.

Til budgetlægningen 2011-14 ligger det gamle D-skema til behandling. Beløbene på 520.000 kr. er dog allerede i budgettet i overensstemmelse med den tidligere truffe beslutning, så hvis kommunalbestyrelsen ønsker denne indsats, skal udgiften blot godkendes/videreføres uden yderligere bevilling.

Hvis kommunalbestyrelsen ønsker at spare dette beløb (520.000 kr.) for 2011 og/eller overslagsårene, kan der træffes beslutning herom (i lighed med de andre udsatte driftsudvidelser). Hvis dette besluttes, består aflastningen så af 8 ”rene” aflastningspladser.

**Direktionen anbefaler, at den tidligere meddelte driftsudvidelse til oprettelse af rehabiliteringspladser fastholdes for 2011, og at det afsatte beløb på 520.000 kr. således forbliver i budgettet.**

### Forhøjelse af takster og ændret opkrævning

Der er i budgetmappen forslag til forhøjelse af takster og ændret opkrævning for en række ydelser på ældreområdet. Der er forslag om takster, der er pris- og lønfremskrevet (p/l-fremskrivning), samt takster, der er ændret til et højere niveau.

Der er endvidere forslag om, at takster, der i dag opkræves månedsvi s bagud, fremover opkræves månedsvi s forud. Dette vil dog betyde, at borgerne ved overgangen til denne ordning vil skulle betale dobbelt takst på skæringsmåneden. En forudbetaling vil give os sikkerhed for at oppebære beløbene ved dødsfald, ligesom den månedsvi s forudbetaling vil have en positiv effekt på kommunens likviditet.

En pris- og lønfremskrivning vil resultere i mérindtægter på ca. 240.000 kr. De foreslåede yderligere forhøjelser vil give en samlet mérindtægt på ca. 468.000 kr.

**Direktionen anbefaler, at de foreslåede takstforhøjelser indarbejdes, sådan at der opnås en samlet mérindtægt på 468.000 kr. i 2011 og overslagsårene. Det anbefales, at Kommunalbestyrelsen tager stilling til, om taksterne fremover skal opkræves månedsvi s forud.**

### **0-budgettering/effektiviseringskrav**

Enkelte medlemmer af kommunalbestyrelsen har bedt forvaltningen om at overveje muligheden for at anvende princippet om 0-budgettering ved budgetlægningen.

Det kan oplyses, at en stor del af kommunens budget vedrører lovbestemte ydelser, og at mange af de budgetlagte beløb således ikke kan vælges fra. For eksempel er hele afdelingen Social Service at betragte som et ydelseskantor, der budgetmæssigt er bygget op ”nedefra”, idet der stort set kun afsættes ressourcer til de indsatser, som er lovbestemte på området.

Set i lyset af de omstruktureringer, der er sket på Ældre og Omsorgs område inden for det seneste år, samt de udviklingsinitiativer der fortsat pågår på området (f.eks. i forbindelse med omstruktureringer af hjemmeplejen og indfasningen af vores disponerings- og omsorgsmodul, der giver os bedre betingelser for at planlægge og styre indsatsen på området) foreslås det dog, at der arbejdes med denne budgetteringsform (”0-budgettering”) i en lettere tilpasset form som et forsøgsprojekt.

Projektperioden kan forløbe henover 2011 og blive evalueret forud for næste budgetlægning for årene 2012-15. Økonomi- og Planudvalget vil løbende blive orienteret om projektforløbet, herunder fordele og ulemper ved den nye budgetteringsmodel.

**Direktionen anbefaler, at det skitserede projektforløb iværksættes for Ældre og Omsorgs område.**

**Som et led i ovenstående omstruktureringer og strategiske tiltag på området, anbefaler direktionen endvidere, at der i budgettet indarbejdes et effektiviseringskrav til Ældre og Omsorg på i alt 2. mio. kr. i 2011 og overslagsårene.**

### **3.8 Sundhed - sektor 8**

Der er allerede ved Kommunalbestyrelsens beslutning af 6. juli 2010 truffet beslutning om en række besparelser på sundhedsområdet, herunder besparelser på konceptet om en ”sundhedsuge”, sådan at denne fremover kun afholdes hvert andet år (besparelse på 100.000 kr. hvert andet år), besparelser ved overdragelse af skolelægens opgaver til sundhedsplejerskerne (besparelse på ca. 190.000 kr.), en ændring af sundhedsplejerskernes besøgsprofil (besparelse på ca. 65.000 kr. årligt).

Der skal udarbejdes en ny kvalitetsstandard, der beskriver kriterierne for at få hjemmehjælp. Der vil ske en generel opstramning af kriterierne for at få hjemmehjælp, ligesom der kan være ydelser, der helt udgår af kommunens serviceniveau. Træning m.h.p. at blive mere selvhjulpne, skærpede krav til indkøb af rengøringshjælpemidler, der kan gøre borgeren selvhjulpne samt fokus på hvornår hjælp gives som midlertidig ydelse, kan alle være momenter, der foreslås som en del af den nye kvalitetsstandard. Den endelige kvalitetsstandard skal politisk godkendes i november 2010, og kvalitetsstandardens træder i kraft den 1. januar 2011. Besparelsen er vurderet til 170.000 kr. i 2011 og 340.000 kr. i årene fremover.



Med hensyn til rengøring har serviceniveauet i Dragør Kommune hidtil været et ”normalniveau” på rengøring hver 2. uge. Kommunalbestyrelsen foreslår, at der fremover som udgangspunkt gives rengøring hver 3. uge. Der skal foretages en revurdering af alle borgere, idet der er mulighed for hyppigere rengøring, hvis borgeren grundet særlige omstændigheder vurderes at have behov for dette. Forslaget er sendt i høring hos Ældrerådet og Handicaprådet. (Besparselsen andrager i størrelsesordenen 450.000 kr. i 2011. Når alle borgere er revurderet, vil besparelsen slå fuldt igennem, og fra 2012 forventes besparelsen at være 900.000 kr. årligt).

Kommunalbestyrelsen har bedt forvaltningen om at arbejde videre med konceptet ”træning før hjemmehjælp”, som Fredericia Kommune er blevet landskendt for. Tankegangen er, at når en borger retter henvendelse om at få hjemmehjælp, foretages der en vurdering af, hvorvidt borgeren kan have gavn af et intensivt træningsforløb, sådan at borgeren selv kan trænes op til at varetage de opgaver, der er bedt om hjælp til. (Den skønnede besparelse udgør 400.000 kr. i 2011, 800.000 kr. i 2012, og 1,1 mio. kr. fra 2013 og frem).

Der er blandt reduktionsskemaerne (under faneblad 6) forslag om at omkonvertere tandlægetimer til tandplejetimer. En del tandlægeopgaver kan varetages af tandplejere. En tandplejers løn udgør 65-70 % af en tandlæges, og den skønnede besparelse vil udgøre 135.000 kr. årligt. Af hensyn til kompetenceudvikling og omorganisering, foreslås, at en sådan ordning tidligst træder i kraft fra 2012.

**Direktionen anbefaler, at den foreslåede besparelse ved omkonvertering fra tandlægetimer til tandplejetimer indarbejdes i budgettet for 2012 og fremefter.**

### **3.9 Forvaltningen - sektor 9**

#### **Struktur**

Med Kommunalreformen, der trådte i kraft den 1. januar 2007, blev mange kommuner sammenlagt, og med sine kun 13.500 borgere er Dragør i dag en af landets mindste. Selvom Dragør er en lille kommune, skal den naturligvis kunne løse de samme opgaver, som enhver anden kommune, og vi skal leve op til og kunne administrere de samme lovgivninger, som gælder for de større kommuner. Det betyder på den ene side, at der i Dragør er et forholdsvis lille antal sager af hver slags, og at der er sagstyper og problemstillinger, som vi kun sjældent støder på. Det betyder på den anden side også, at vi ikke har et stort hold af specialister bag ethvert fagområde, og at der (desværre) ikke er opbygget en bred og over-lappende ekspertise i organisationen. Samtidig er vi – som alle andre kommuner – presset på vores økonomi, og vi har kun ringe mulighed for at optimere og effektivisere gennem stordrift. Med andre ord er vi i Dragør presset på vores økonomiske og faglige bæredygtighed – vores evne til at levere en god, effektiv og billig service til vores borgere.

#### **Strategi for udvikling af organisationen**

Det er naturligvis vigtigt at være opmærksom på hvilke tendenser, der gør sig gældende i samfundet omkring os, og hvilken betydning dette har for vores organisation. Omgivelserne er nemlig med til at definere, hvilke krav der stilles til organisationen og dens medarbejdere, hvilke produkter og hvilken kvalitet vi skal kunne levere, og dermed hvilken organisation vi bliver nødt til at være. Samtidig er det verden omkring os, der skaber og definerer vilkårene for vores virke og dermed (nogle af) præmisserne for vores præstationer.

Den aktuelle samfundsudvikling og de deraf følgende krav om effektivisering (vi skal kunne levere det samme produkt til en billigere pris) udgør en brændende platform for Dragør Kommune, og vi er presset på vores faglige og økonomiske bæredygtighed. Som enhver anden virksomhed må vi være i stand til at tilpasse driften og forandre organisationen i takt med samfundsudviklingen og omverdensvilkårene, men som kommune – og dermed som velfærdssamfundets frontlinje – er organisationen ikke selv herre over, hvilke ydelser vi skal kunne levere, og hvilket serviceniveau vi skal tilbyde.

Vi bliver derfor nødt til løbende at forandre os samt at modernisere vores praksis og optimere vores produkt. Ud fra vores kendskab til omverdenens krav til organisationen nu og i fremtiden, sammenholdt med organisationens nuværende ydeevne og læringskompetence, må vi have en strategi for, hvordan organisationen skal udvikle og forandre sig for at kunne leve op til denne vision.

I kølvandet på reformen blev det – i begyndelsen af 2008 – besluttet, at der skal udarbejdes en strategi for udvikling af organisationen, og strategien har således fungeret i omtrent 2½ år. Med udgangspunkt i kommunens aktuelle økonomiske situation og behovet fortsat at effektivisere og kvalitetssikre driften er det nødvendigt at evaluere og eventuelt justere den nuværende organisationsstruktur.

Målet for organisationen er fortsat

***”...at der arbejdes hen imod en organisering, hvor den faglige bæredygtighed udvikles og løbende tilpasses ændringer i krav til kompetencer. Samtidig skal organiseringen sikre et helhedsorienteret og strategisk ledelsesfokus”.***<sup>vii</sup>

Derudover skal der være et øget fokus på effektiviserings- og optimeringsmuligheder, og dette vil naturligvis afspejle sig ved den fremtidige tilrettelæggelse af samarbejdsstrukturer og forretningsgange.

I sidste års vedtagne budget blev der lagt 3 negative puljer ind til senere udmøntning, herunder en pulje (på 4.975.258 kr.) til effektiviseringer af administrationen samt en pulje (på 4.829.110 kr.) til senere udmøntning af rammebesparelse.<sup>viii</sup> Det blev således forudsat i budgettet, at der blev foretaget effektiviseringer for i alt ca. 10 mio. kr.

Vi har derfor flere anledninger til at omtænke organisationen og revurdere opgaveplacering og snitfladerne mellem de enkelte sektorer. Der skal tænkes i kvalitet i opgaveløsningen (faglig bæredygtighed) og samtidig sikres en optimeret drift af de enkelte sektorer (økonomisk bæredygtighed).

## Udfordringer

Nedenfor opridses nogle af de hovedudfordringer, der tegner sig for Dragør Kommune i ikke-prioriteret rækkefølge, set i forhold til den nuværende struktur, de aktuelle udfordringer og den fremtidige organisering. Udfordringerne opridses for at illustrere den kompleksitet i opgaveløsningen, som kommende organisationstilpasninger må tage højde for.

1. *Pres på ressourcer* – flere opgaver, ønsket om bedre kvalitet med de samme eller færre ressourcer. Vi skal derfor have fokus på den faglige bæredygtighed og indrette organisationen, så der tænkes i team-arbejde, brede faglige kompetencer og videndeling.
2. *Rekruttering og fastholdelse*  
En væsentlig udfordring, som det er fundamentalt at kunne håndtere for at sikre kvalitet i opgaveløsningen. En række elementer danner grundlaget for langsigtet succes med rekruttering og fastholdelse, herunder ”den lokale trepartsaftale”, hvor arbejdsmiljø, kompetenceudvikling og ledelse indtænkes.
3. *Kommunikation*  
Kommunikation en af hovedhjørnestenene i administrationens arbejde, både i forhold til politikere, decentrale enheder, medarbejdere og naturligvis borgere. Det er derfor nødvendigt med et konstant fokus på kommunikation på alle niveauer. Kommunikation til borgerne har naturligvis stor bevågenhed og bør styrkes i de kommende år, og vi må arbejde med en ny og samlet kanalstrategi, hvor hjemmeside, telefon- og IT-løsning og de kommende ændringer i forbindelse med objektiv sagsbehandling samtænkes. Der skal arbejdes på at skabe integrerede løsninger, hvor alle systemer taler sammen og understøtter hinanden, herunder en højnelse af borgerens mulighed for selvbetjening.
4. *Det forpligtende samarbejde*  
Der skal fortsat arbejdes med tilsyn, aftalekompetencer, styring og dokumentation m.v. for at garantere det faglige niveau på de opgaver, som er omfattet af det forpligtende samarbejde mellem Dragør og Tårnby Kommuner, og for at kunne følge tæt op på økonomien i samarbejdet.
5. *Dokumentation/benchmarking/analyse*  
Tilfredshedsundersøgelser, brugerundersøgelser, økonomistyring, mål-/resultatstyring er eksempler på værktøjer og indhentelse af data og dokumentation, som vi bør arbejde målrettet med. Vi skal sikre os, at den viden og dermed det forbedrede beslutningsgrundlag, som disse værktøjer bibringer, inddrages konstruktivt i det daglige arbejde.

#### 6. *Større projekter*

Fusion af skoler, modernisering af skoler, fritidscenter/svømmehal, havneudvikling og udbygning af Enggården kan nævnes som eksempler på store projekter, der har været drøftet. Sådanne større projekter kalder på kompetencer i forhold til projektorganisering.

Den generelt stigende kompleksitet i opgaveløsningen gør, at tværgående tænkning og helhedsorienterede løsninger generelt er nødvendige.

#### 7. *Aftalekompetencer*

Stigende behov for aftalekompetencer. Ikke rene juridiske kompetencer, men også en forståelse af ”forhandlingsfeltet” og politiske interesser. Eksempler er: sundhedsaftaler, rammeaftaler, aftaler omkring det forpligtende samarbejde samt aftaler om den fremtidige drift af hele det sociale område. Med andre ord er feltet for kommunale samarbejder nyt og bredere end tidligere.

#### 8. *Kompetencer generelt*

Overordnet set er der behov for metodiske kompetencer, kompetencer i forhold til projektarbejde og kommunikationskompetencer. De mere specifikke kompetencer drøftes i forbindelse med forvaltningens løbende opfølgning på den overordnede strategi. En del af overvejelserne vil gå på, hvilke kompetencer vi selv skal have til rådighed i huset, hvilke vi skal købe, netværke os til eller fremskaffe på anden vis, fx via OPP-samarbejder.

#### 9. *Organisationen tænkes ”udefra og ind”*

Indgår ikke som en decideret udfordring, men er et element, der bør tænkes ind, når organisationsstrukturen tilpasses. Der bør til stadighed indgå overvejelser om hvilken værdi, den mulige organisationsstruktur og eventuelle ændringer vil tilføre, set i forhold til samarbejdet med vores decentrale enheder.

### **Organisation Rådhus**

Der skal i den fremtidige organisation på rådhuset være fokus på:

- En økonomisk effektiv driftsorganisation
- Sikker økonomisk drift
- Faglig bæredygtighed
- Helhedsorienteret og strategisk ledelse
- Teamorganisering, videndeling og kompetenceudvikling

Der arbejdes endvidere ud fra følgende præmisser:

- Direktionsmodel (2 eller 3 direktører)
- Antallet af afdelinger reduceres

Vi har i dag 13 afdelinger på rådhuset<sup>x</sup>. Med den nye organisationsstruktur på rådhuset er der forslag om at fusionere afdelinger og justere opgaveporteføljen i de enkelte sektorer. Den nye struktur har til formål at opnå stordriftsfordele – økonomisk og fagligt. Den nye struktur skal således være med til at understøtte en optimeret drift, sikre videndeling og helhedsorienteret opgaveløsning. Vi skal samtidig indkassere den økonomiske fordel af de optimerede rammer og den forbedrede samarbejdsstruktur.

Der foreslås en organisering med 9 afdelinger. Der er ved den nye struktur taget højde for hvilke opgaver og større projekter, som vi står overfor i den kommende tid. Det anbefales, at den foreslåede struktur tages op til revision efter en periode på 2-3 år, hvor der kan være sket så store ændringer i opgaveporteføljen, at det er formålstjenligt at ajourføre strukturen.

Der er således – ud fra det kendte præmisser – mulighed for at reducere antallet af afdelinger yderligere (fra 9 til 6 afdelinger) efter forløbet af en periode på 2-3 år.

Som følge af ansættelsesstoppet på rådhuset er der allerede nu et antal (8-9<sup>x</sup>) ledige stillinger, som kan nedlægges og trækkes ud af budgettet for 2011 for Sektor 9 (forvaltningen). Dette giver en besparelse på 3,3 mio. kr./4,3 mio. kr. i 2011 og frem.

Der er efter direktionens vurdering mulighed for at nedlægge yderligere 3-4 stillinger (netto<sup>xi</sup>), ligesom visse af afdelingscheferne fra de fusionerede afdelinger vil blive tilbudt fortsat ansættelse i afdelingen uden chefstatus og ledelsesansvar.

**Samlet set anbefaler direktionen, at vi på nuværende tidspunkt nedlægger i alt ca. 12 stillinger på rådhuset, svarende til en samlet besparelse på ca. 5-6 mio. kr.<sup>xii</sup> Besparelsen udmøntes både blandt afdelingschefer og øvrige medarbejdere.**

### **Annonceringsbudgettet**

Der er i annoncebudgettet afsat flere midler, end der vil blive brugt i 2010. De seneste par år er annoncebudgettet overskredet, men som følge af den økonomiske krise har det ikke været nødvendigt at annoncere i så mange medier som hidtil, ligesom udbydere af annoncer har nedsat prisniveauet for annoncering. Budgetrammen blev således overholdt i 2009, og denne udvikling ser ud til at fortsætte i hvert fald også i 2010. Alene valget af anden annonceudbyder på internetannoncer i 2010 giver i sig selv en forventet besparelse på ca. 120.000 kr.

Det vurderes, at der samlet set kan spares 250.000 kr. i 2010 og eventuelt også i 2011.

Hvorvidt besparelsen kan videreføres udover denne tidsramme, er vanskeligt at vurdere, idet et økonomisk opsving i Danmark vil påvirke de generelle jobskift og dermed påvirke de samlede annonceringsudgifter.

**Direktionen anbefaler, at der vedtages en besparelse på annonceringsbudgettet på 250.000 kr. i 2010 og 2011.**

### **Personalegoder**

Som en del af budget 2010-13 vedtog kommunalbestyrelsen at afsætte en årlig pulje til personalegoder på 100.000 kr. Hensigten med puljen var at gøre en særlig indsats for at tiltrække nye medarbejdere samt at fastholde og forbedre arbejdsvilkår for vores ansatte. Blandt mulige initiativer har været sundhedsinitiativer (rabat i fitness-center og befordringsordninger i form af betaling af månedskort til offentlige transportmidler via bruttoløntræk).

Ved kommunalbestyrelsens ekstraordinære møde den 6. juli 2010 blev der truffet beslutning om en besparelse på personalegoder (på 100.000 kr.) i 2010.

**Direktionen anbefaler, at der træffes afgørelse om tilsvarende besparelse (på 100.000 kr.) for 2011 og overslagsårene.**

### **Lønpulje**

Der er i basisbudget 2011-14 afsat en ekstra lønningspulje til dækning af uforudsete ekstraomkostninger til lønninger som følge af overenskomstforhandlinger, lokallønsaftaler o.lign., som vi ikke selv er herre over. Der er navnlig behov for denne pulje i de år, hvor der pågår vanskelige (og uforudsigelige) overenskomstforhandlinger.

Vi har allerede indarbejdet samtlige kendte lønforhøjelser for 2011. Regeringens og KL's melding for det kommende år er, at lønningerne i de offentlige budgetter fastholdes, og den seneste vurdering fra KL er, at der ikke bliver behov for afsættelse af lønkroner til overenskomstforhandlingerne i 2011.

Aktuelt har Personaleafdelingen kendskab til en mulig løntilførsel på rengøringsområdet samt aftaler om resultatløns for 2011, der skal trækkes fra lønpuljen. Det kendte udgiftsbehov for 2011 er dermed aktuelt ca. 300.000 kr.

**Direktionen anbefaler, at vi fortsat har en sum til dækning af denne type uforudsete lønningsudgifter, men at der inddrages 1,5 mio. kr. af lønpuljen i 2011.**

Hvis der trækkes 1,5 mio. kr. ud af lønpuljen i 2011, efterlader det – udover det kendte behov på 300.000 kr. – en pulje på 500.000 kr. til uforudsete lønudgifter. Såfremt der i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2011 eller i anden sammenhæng mod forventning skulle komme yderligere lønkrav, foreslås dette reguleret som en del af de løbende budgetopfølgninger.

### **3.10. Renter og gæld (sektor 10 og delvis sektor 11)**

#### **Langfristet gæld**

Størrelsen af – og udviklingen af – kommunens langfristede gæld er et væsentligt mål for at sikre en sund kommunal økonomi. Det er dog ikke i sig selv et mål at være gældfri. En kommune i udvikling kan have brug for at investere, og det kan være relevant at lånefinansiere visse anlægsinvesteringer ud fra en betragtning om, at fremtidige skatteydere skal bidrage til faciliteter, som fremtidige borgere også får glæde af. En stor nettogæld vil imidlertid begrænse kommunens handlefrihed som følge af årlige udgifter til renter og afdrag.

Dragør har i en årrække haft en målsætning om at nedbringe kommunens langfristede gæld, dog formuleret således, at en midlertidig afvigelse fra målet er acceptabel, såfremt den er begrundet i betydelige investeringer. Som det fremgår af figuren nedenfor, var Dragørs langfristede gæld ved udgangen af 2005 204,9 mio. kr., mens den ved udgangen af 2009 var 186,3 mio. kr.

Der var i 2008 en betydelig nedgang i kommunens langfristede gæld. Det skyldes et ekstraordinært afdrag på 20 mio. kr.

I 2007 og 2009 har der været en lille stigning i kommunens langfristede gæld. Stigningen i 2007 skyldes overtagelsen af et amtsligt lån som følge af Kommunalreformen. I 2009 optog Dragør for første gang lån i indefrosne ejendomsskatter på 15,3 mio. kr. Nettotilvæksten i 2009 udgør dog kun 6,8 mio. kr. Den øvrige langfristede gæld blev således nedbragt med 8,5 mio. kr. i 2009.

Efter Dragør Kommunes Økonomiske Politik 2008-11 var målsætningen, at kommunens langfristede gæld i 2009 skulle være nedbragt til 183,6 mio. kr. Ved udgangen af 2009 var kommunens langfristede gæld således 2,7 mio. kr. højere end målsat.

Der er i 2010 budgetlagt med 6,8 mio. kr. til afdrag på langfristet gæld. Gælden afdrages løbende, nogle lån kvartalvis, andre halvårligt. Derudover er der budgetlagt med 8,1 mio. kr. til renteudgifter.

I 2010 har Dragør foreløbig optaget nye lån for 25,775 mio. kr. Heraf vedrører 5,775 mio. kr. lån til energibesparende investeringer (ESCO). De resterende 20 mio. kr. er optaget som lån i indefrosne ejendomsskatter.

ESCO-modellen indebærer, at der optages lån til investering i energibesparende foranstaltninger. Lån og renter afdrages således via de energibesparende foranstaltninger. Budget 2010 inkluderede en aftale om, at der skal investeres ca. 23 mio. kr. over en 4-årig periode. Foreløbig er der udelukkende optaget lån i den fjerdedel af det samlede beløb, der vedrører 2010.

## Lån i indefrosne ejendomsskatter

Kommunen har mulighed for automatisk låneadgang til finansiering af netto likviditetstabet ved indefrysning af ejendomsskatter.

Som det fremgår af nedenstående figur og tabel, har Dragør Kommune ultimo 2009 godt 106 mio. kr. til gode hos borgere, der har indefrosset deres ejendomsskatter. Ultimo 2010 forventes kommunens indefrosne ejendomsskatter at være 124,5 mio. kr.

Stigningen i kommunens udlån til borgere til indefrysning af ejendomsskatter forventes at stige gennemsnitlig 20 mio. kr. årligt de kommende år. Idet der udelukkende hjemtages lån for 2009 og frem, har kommunen fortsat et tilgodehavende på knap 90 mio. kr. i ubelånte ejendomsskatter.

## Ældreboliglån

Langfristet gæld vedrørende ældreboliger er inkluderet i opgørelsen over kommunens langfristede gæld ovenfor. Udestående vedrørende ældreboliger afdrages af beboerne over huslejen. Denne gæld har dermed ikke samme betydning for kommunens handlefrihed som de øvrige gældsposter.

Den langfristede gæld vedrørende ældreboliger har været svagt faldende de seneste år. Som det fremgår af nedenstående figur, er gælden faldet fra 26,5 mio. kr. ved udgangen af 2005 til 24,2 mio. kr. ved udgangen af 2009. Udvidelsen og moderniseringen af Enggården vil dog medføre stigende gæld vedrørende ældreboliger.

Udbygningen og moderniseringen af Enggården er delt i to etaper. I første etape opføres 36 plejeboliger. I anden etape moderniseres 32 et-rumsboliger, og der nyopføres yderligere 20 boliger. Anlægsudgifterne i etape 1 er budgetlagt til 62 mio. kr. Etape 2 er budgetlagt til 66 mio. kr.

Projektet finansieres ved realkreditlån (91 %), beboerindskud (2 %) og kommunens grundkapitalindskud i Landsbyggefonden (7 %). Ved igangsættelse af første etape er der foreløbig optaget en kassekredit på 57,5 mio. kr. Kassekreditten omlægges til et ældreboliglån, når byggeriet er afsluttet.

Derudover er der optaget en kassekredit på 7,8 mio. kr. til afholdelse af udgifter til servicearealer. Servicearealerne finansieres delvist via et statstilskud. Byggegrunden skal sælges ind i projektet senest ved afslutningen af byggeriet, hvilket forventes at kunne finansiere de resterende udgifter til servicearealer.



## 3.11 Skat (delvist sektor 11)

### 3.11.1 *Effekter af en skatteforhøjelse*

I budgetforslaget for 2011-2014 er der budgetteret med uændrede skatteprocenter i forhold til budget 2010. Skatteprocenten for Dragør Kommune i 2010, og i budgetforslaget, udgør 24,8%.

For budgetåret 2011 gælder lov nr. 709 af 25. juni 2010 om nedsættelse af statstilskuddet til kommuner ved forhøjelser af den kommunale skatteudskrivning.

Ovennævnte lov indebærer, at der iværksættes sanktioner overfor kommunerne, hvis de ikke overholder skattestoppet. Skattestoppet indebærer, at skatterne ikke må stige fra det ene år til det andet for kommunerne under et. Det betyder, at en kommune godt kan sætte f.eks. indkomsskatten op, hvis der er en anden kommune, som sænker skatten tilsvarende.

Hvis kommunerne under et ikke overholder skattestoppet, bliver der gennemført sanktioner overfor kommunerne. Sanktionerne består af såvel et individuelt og kollektivt element. Den individuelle sanktion medfører, at kommunen får reduceret sit bloktilskud med 75% af sin andel af den samlede skattestigning. Det kollektive element består i, at samtlige kommuner får reduceret deres bloktilskud med deres andel af de sidste 25 % af mérprovenuet af den samlede skattestigning, udregnet i forhold til andel af befolkningstal. I de efterfølgende år er den individuelle sanktion 50% i første og andet år efter budgetåret, og i det tredje år efter budgetåret udgør den 25%. Hvad angår den individuelle sanktion, så er den uændret 25 % i budgetåret og de følgende 3 budgetoverslagsår.

Mérafkastet fra en given skattestigning vil skulle gennemregnes præcist under hensyn til øvrige kommuners eventuelle skattestigninger, men nedenfor angives indikativt, hvad en eventuel skattestigning må forventes at give i mérprovenu til Dragør, givet alle øvrige kommuner overholder skattestoppet. Såfremt det ikke er tilfældet, vil Dragørs provenu blive reduceret yderligere.

Tallet for mérprovenuet kan skønsmæssigt ganges op, såfremt man ønsker at estimere effekten af en forøget skattestigning i forhold til ovenstående eksempel.

#### Undtagelser:

Der er aftalt en pulje til skattestigninger for økonomisk trængte kommuner på 300 mio. kr. i 2011, der modsvares af en tilsvarende nedsættelse af statsskatten i 2011.

Det er aftalt, at kommunerne med frist den 7. september 2010 kan ansøge Indenrigs- og Sundhedsministeriet om en andel af rammen. Ministeriet vil herefter give meddelelse om tilsagn den 23. september 2010.

De kommuner, der har fået tilsagn, kan således gennemføre den forudsatte skatteforhøjelse for 2011 uden at risikere, at der vil ske individuel modregning i kommunens bloktilskud for 2011 i tilfælde af, at den samlede ramme for skatteforhøjelser overskrides.

Ved vurderingen af kommunernes ansøgninger vil der blive lagt vægt på følgende kriterier:

- Driftsmæssig ubalance (ekskl. budgetoverskridelser), hvor den driftsmæssige balance defineres som forskellen mellem kommunens driftsudgifter på det skattefinansierede område og kommunens nettoindtægter fra skatter, tilskud, udligning og renter.
- Udgiftspres fra demografiske forskydninger, herunder særligt som følge af høj vækst i antal børn og/eller ældre.
- Udgiftspres på overførselsområdet som følge af udviklingen i udgifter til blandt andet førtidspension og kontanthjælp.
- Udfordringer ift skatteindtægter, herunder lavt beskatningsniveau set i forhold til sammenlignelige kommuner og fravær af skatteforhøjelser i de senere år.
- Lavt investeringsniveau over flere år, dvs. lave gennemsnitlige anlægsudgifter på det skattefinansierede område over en årrække.

Såfremt det vurderes, at budgettet skal vedtages med en skattestigning, vil der derfor inden 7. september 2010 skulle udfærdiges en ansøgning med udgangspunkt i ovennævnte kriterier, hvis kommunen ønsker at blive fritaget for skattesanktionen.

### **3.11.2 Grundskyld, muligheder for mérprovenu**

Dragør Kommune opkræver p.t. en grundskyldspromille på 12,3 promille af landbrugsjord, og 25,7 promille af øvrige jorder. For 2011 forventes Dragør Kommunes provenu fra grundskyld at udgøre 112,5 mio. kr. Heraf vedrører de 0,3 mio. kr. landbrugsjord, mens resten af grundskylden stammer fra øvrige jorder.

Kommunen har mulighed for at regulere grundskylden. Det fremgår således af ejendomsskattelovens § 2, at

*§ 2. Kommunalbestyrelsen fastsætter i forbindelse med den endelige vedtagelse af kommunens årsbudget grundskyldpromillen. Grundskyldpromillen skal udgøre mindst 16 og højst 34. Af ejendomme, som på tidspunktet for den vurdering, der lægges til grund for skatteberegningen, må anses for benyttet til landbrug, gartneri, planteskole, frugtplantage eller skovbrug, jf. § 33, stk. 1, i vurderingsloven, opkræves grundskyld med en promille, der er 9,7 promillepoint lavere end den fastsatte grundskyldpromille, jf. stk. 2, 2. pkt.*

*Stk. 2. I kommuner, hvor grundskyldpromillen er fastsat til mere end 22, opkræves grundskylden med 12,3 promille af den afgiftspligtige grundværdi af ejendomme, som på tidspunktet for den vurdering, der lægges til grund for skatteberegningen, må anses for benyttet til landbrug, gartneri, planteskole, frugtplantage eller skovbrug, jf. § 33, stk. 1, i vurderingsloven. Den afgiftspligtige*

*grundværdi, der er nævnt i 1. pkt., opgøres for ejendomme, der anvendes til landbrug, gartneri, planteskole eller frugtplantage, som den samlede afgiftspligtige grundværdi bortset fra den afgiftspligtige grundværdi, der er fastsat for stuehuset med tilhørende grund og have.*

For budgetåret 2011 gælder lov nr. 709 af 25. juni 2010 om nedsættelse af statstilskuddet til kommune ved forhøjelser af den kommunale skatteudskrivning. Dette indebærer, at der iværksættes sanktioner overfor kommuner, hvis de ikke overholder skattestoppet, jf. ovenfor.

Som anført i tabellen ovenfor vil en skattestigning maksimalt kunne indbringe 9 mio. kr. i budgetåret 2011. Herfra vil skulle trækkes dels Dragørs egen andel af den kollektive sanktion vedrørende egen skattestigning. Den vurderes umiddelbart at være af beskeden størrelse, men herudover vil der også skulle fratrækkes en eventuel andel vedrørende andre kommuners skattestigninger, såfremt aftalen om at KL-kommunerne under et holder skatten i ro, ikke kan overholdes.

#### Undtagelser

For grundskyldspromillen gælder samme undtagelse som beskrevet under afsnittet om effekt af skattestigning, således at der kan søges om dispensation fra de ovenfor beskrevne sanktioner. Ansøgningsfristen er ligeledes 7. september 2010.

### 3.12 Anlæg - sektor 12

I forhold til anlæg er det væsentligt at være opmærksom på, at der tilføres ekstra midler via kvalitetsreformen. Midlerne er allerede fordelt over bloktilskuddet og indgår således allerede i budgetoversigten. Det stiller samtidig krav om, at anlægsbudgettet indeholder investeringer for cirka 10 mio. kr. indenfor de borgernære serviceområder, der omfatter dagtilbudsområdet, folkeskolen, idrætsfaciliteter målrettet børn og unge samt ældreområdet.

#### *Direktionens anbefaling:*

En drøftelse af, hvorvidt tidligere anlægsbeslutninger, der ikke er iværksat, sættes ud af kraft, således at den samlede anlægsprioritering nulstilles, og det samlede anlægsbudget for de kommende år besluttet på ny. Tidligere beslutninger, der ønskes videreført, kan indarbejdes i anlægsoversigten for de kommende år.

Anlægsskemaet er bygget op således, at den del af anlægsinvesteringerne, som hviler i sig selv, er separeret fra de øvrige anlægforslag i skemaet. Det drejer sig om direkte udgifter i forbindelse med Enggården og energiinvesteringer. Det skal bemærkes, at beløbet til energiinvesteringer er nedsat med cirka 1 mio. kr. som følge af beslutningen om at nedlægge Skolen ved Vierdiget og Dragør Skole.

For de øvrige forslags vedkommende er prioriteringen præget af følgeudgifter i forbindelse med udbygningen af Plejehjemmet Enggården, ligesom det fremgår, at vi på baggrund i Kommunalbestyrelsens beslutning om skolefusioner har valgt at nedprioritere modernisering og genopretning af skolerne. Derudover er tilgangen i forvaltningens forslag omkring anlæg, at det med de nuværende rammer anbefales, at der fokuseres på at fastholde de fysiske aktiver/værdier, som kommunen allerede har.

For anlæg anbefales følgende (angivet i 1.000 kr.):

Der i anlægsplanen afsat betydelige midler til jordlægning af luftledninger i 2013 og 2014. Det skal dog bemærkes, at såvel tidsplan som økonomi omkring dette projekt er meget usikker på nuværende tidspunkt.

Ud over de ”selv-finansierende” poster er der i det tekniske budget afsat 16,8 mio. kr. til anlæg i 2011, 15,7 mio. kr. til anlæg i 2012 og knap 14,5 mio. kr. de efterfølgende år.

**Direktionen anbefaler et reduceret anlægsbudget i 2011, svarende til en besparelse på 6.3 mio. kr. i 2011 og 3,5 mio. kr. i 2012**

## 4. Tværgående metoder til genopretning

Der skal fornyet fokus på økonomistyring og løbende kontrol og må løbende arbejdes med tiltag, der kan sikre den rette balance.

### *Styrket fokus på likviditetsstyring*

Økonomiafdelingen har indgået aftale med BBO Kommunernes Revision om køb og implementering af et nyt likviditetsstyrings- og prognoseværktøj.

Grundlaget for likviditetsstyring er opstilling af et likviditetsbudget. Et likviditetsbudget indeholder en tidsmæssig placering i året (periodisering) af kommunens årsbudget eksklusiv forskydninger i kassebeholdning og den finansielle status (hovedkonto 09). Likviditetsbudgettet afspejler herigennem de betalingsmæssige konsekvenser afledt af aktiviteterne i budgettet.

Vi har lagt de faktiske betalinger ind i regnskabsåret 2009 set i forhold til de budgetterede betalinger.

Den beregnede likviditet følger meget fint den faktiske likviditet.

I løbet af året indsættes den faktiske likviditet, hvis der er større afvigelser i forhold til den beregnede likviditet, vil Økonomiafdelingen skride ind og undersøge forholdet nærmere.

Likviditetssystemet giver mulighed for at indsætte likviditetsbudgetter til forslags- og overslagsår, og dette gør det muligt at se de likviditetsmæssige konsekvenser af budgettet på langt sigt.

Her er likviditetsoversigten indregnet med det foreliggende forbrug af kassebeholdningen i budgetforslag 2011 og overslagsårene 2012-2014.

Der er også en simuleringsmulighed i likviditetssystemet, som kan bruges til konsekvensberegninger.

Dette styringsredskab gør det muligt løbende at lave prognoser over den fremtidige likviditetsudvikling samt beregne de likviditetsmæssige konsekvenser af de beslutninger, der løbende træffes af de politiske fagudvalg, Økonomi- og Planudvalget samt Kommunalbestyrelsen.

Prognosen vil fremadrettet indgå i Kommunalbestyrelsens budgetarbejde, og værktøjet vil bidrage til at kunne forudberegne konsekvenserne af de politiske beslutninger og kvalitetssikre den fremtidige likviditetsstyring.

## *Nyorganisering af økonomifunktionens arbejde*

Økonomiafdelingen vil i forbindelse med reorganiseringen af rådhuset arbejde med kompetenceudvikling og udvikling af analytiske kompetencer, der fremadrettet kan arbejde med at udvikle og kvalitetssikre budgetopfølgningen, samtidig med at man vil fastholde det nuværende regnskabstekniske høje kompetenceniveau.

Det betyder på det organisatoriske plan, at afdelingen vil arbejde videre med at redefinere sin rolle i organisationen i overensstemmelse med et styringsparadigme, hvor der er fokus ikke blot på præcision og sikker drift, men også på den udviklende rolle. Denne udvikling vil tage udgangspunkt i modellen for den moderne økonomifunktion, der er skitseret nedenfor.

Der vil i Økonomiafdelingen være fokus på de forskellige kompetencer og funktioner igennem et udviklingsforløb på såvel afdelings- som individniveau. Der tages udgangspunkt i en udviklingstrappe for organisationen, bestående af 8 trin på vejen til god økonomistyring, således som de er skitseret nedenfor:

Med baggrund i begrebsrammen ovenfor defineres en udviklingsplan for afdelingen, således at man fremadrettet vil have det fornødne beredskab til at imødekomme og matche de udfordringer, kommunen står overfor på økonomiområdet.

## *Revideret økonomisk politik*

Dragør Kommunes nuværende økonomiske politik dækker perioden 2008 – 2011. Der vil blive iværksat en proces for udarbejdelse af en ny økonomisk politik for perioden 2012-15, hvor der i samråd med Kommunalbestyrelsen vil blive fastlagt de overordnede rammer for kommunens økonomiske styring. Processen omkring redefinering af politikken vil blive iværksat, når budget 2011-2014 er færdigbehandlet, og kan ligge til grund for udfærdigelsen af politikken.

I forbindelse med udarbejdelsen af politikken vil blandt andet følgende emner blive behandlet og fastlagt af Kommunalbestyrelsen:

- Kommunens risikoprofil for lån og investeringer
- Cash- & working capital management.
- Holdninger til lånoptag versus driftsfinansiering af udviklingstiltag
- Styringsrammer og decentraliseringsgrader, herunder lønsumsstyring versus normeringsstyring

Det foreslås, at proces omkring ovenstående overvejes, når budget 2011 – 2014 er vedtaget, og der foreligger en afklaring af den fremtidige administrative ledelse af kommunen.

Det foreslås endvidere, at der træffes beslutning om, at kommunen fremadrettet i det første år af den 4-årige valgperiode for Kommunalbestyrelsen udarbejder ny økonomisk politik, med baggrund i en ny Kommunalbestyrelses visioner på området.

### *Revision af kommunens dag til dag styringsmodel*

I forbindelse med den almindelige samfundsudvikling har der vist sig et behov for at opdatere kommunens kasse- og regnskabsregulativ, således at det fortsat er gearret til de udfordringer, som fremtiden byder på, herunder den øgede digitalisering, der giver øgede muligheder for effektivisering og borgerbetjening, men desværre også nye muligheder for økonomiske uregelmæssigheder og svind.

Økonomiafdelingen udarbejder derfor forslag til revideret Kasse- og Regnskabsregulativ i forlængelse af nyorganiseringen af afdelingens arbejde, kommunens kommende nye økonomiske politik og med baggrund i den risiko- og kontrolstrategi, der fastlægges i denne forbindelse.

### *Central versus decentral økonomistyring*

Der pågår p.t. en drøftelse af, hvor langt Dragør Kommune skal udbrede den økonomiske decentralisering, herunder hvem der har råderet og handleforpligtigelse over et eventuelt over- eller underskud på den enkelte institution.

Kommunalbestyrelsen vil på et senere tidspunkt få præsenteret en samlet fremstilling af fordele og ulemper ved central versus decentral økonomistyring, herunder hvilke muligheder og begrænsninger de forskellige modeller giver i forhold til Kommunalbestyrelsens indflydelse og håndtag til regulering.

### *Cash- & working capital management*

I forbindelse med den igangværende finanskriser har der i det seneste år kunnet konstateres en løbende reduktion af kommunens likvide midler. Denne effekt stammer ikke alene fra den daglige drift af kommunen, men har også sin baggrund i den generelle knaphed på likviditet i samfundet.

Kommunens leverandører har således generelt strammet deres kreditpolitik og kræver ofte betaling up-front eller har ganske korte betalingsfrister.

Samtidig har kommunens debitorer modsætningsvist optimeret deres betalingsforløb, således at kommunen på den ene side skal betale sine udgifter tidligere, og samtidigt får sine indtægter senere. Dette medfører for Dragør Kommune en udhuling af likviditeten.

Kommunen vil derfor fremadrettet iværksætte et separat cash- & working capital management projekt, der vil have fokus på en optimering af kommunens likviditet.

Projektet vil blive udført med et væsentligheds-/risikoperspektiv, således at der indledningsvist gennemføres analyse af kommunens betalingsstrømme, blandt andet på baggrund af det indkøbte likviditetsmodul.

Herefter vil de største betalingsstrømme blive analyseret først, ud fra en tese om at der ved størst økonomisk volumen vil være de største potentielle gevinster at hente.

Når potentialerne i en sådan undersøgelse er afdækket, vil der blive iværksat initiativer til forbedring af den løbende likviditet.

Et konkret eksempel på et sådant initiativ kunne være, at når der skal ske genforhandling af kommunens forsikringer, kan der fokuseres på betalingsforløbet. I øjeblikket forfalder præmien på godt 6 mio. kr. primo januar for det kommende år. Her kunne der i udbudsmaterialet indarbejdes et krav om, at fakturering eksempelvis skulle ske kvartalsvist bagud.

Projektet forventes iværksat, når reorganiseringen af rådhuspersonalet er tilendebragt.

## **5. Allerede indarbejdede tilpasninger fra 1. halvår 2010**

For at imødegå presset på kommunens likviditet vedtog Kommunalbestyrelsen marts 2010 en tilpasning af budget 2010 på ca. 16 mio. kr., svarende til 3 % af kommunens serviceudgifter. Hovedparten af de vedtagne forslag har konsekvens for overslagsårene 2011-14 og er indarbejdet i basisbudgettet for budgetlægning 2011.

### *Ansættelsesstop og mådehold på øvrige konti*

Tilpasningen af budget 2010 marts 2010 inkluderede ansættelsesstop i forvaltningen samt direktionens godkendelse af eventuel genbesættelse af vakante stillinger i den resterende del af kommunen (de decentrale enheder). Direktionen har efterfølgende udført en meget restriktiv praksis i forhold til genbesættelse af stillinger, og på det decentrale område er der samlet op imod 30 ubesatte stillinger (omregnet til fuldtidsstillinger).

I juli 2010 har direktionen udvidet mådeholdet med kommunens økonomi med et pålæg om mådehold på alle øvrige konti.

### *Stop for anlægsprojekter*

For på det korte sigt at styrke kommunens økonomi blev der vedtaget anlægsstop i marts 2010, i første omgang med henblik på endelig stillingtagen i forbindelse med den efterfølgende budgetopfølgning, men beslutningen blev videreført og gælder for hele 2010. Beslutningen betyder at følgende projekter blev stoppet.

Projekt	Beløb 1000 kr
---------	------------------



Modernisering, skoler	3.000
Renovering, Dragør Søbad	2.500
Renovering af Kongevejen	700
Fortov på stationsvej	1.800
Udbredelse af 40 km/t hastighedszoner i parcelhusområde	250
Vejvedligehold handicapvenlige tiltag	100
	1.5
Enggården følgeomkostninger, IT og Telefoni	91
Enggården følgeomkostninger, Kaldeanlæg	
<b>I alt</b>	<b>9.941</b>

Efterfølgende blev også projektet ”renovering af tunnel under Hartkornsvej” udskudt, svarende til en mindre udgift på 500.000 kr. Anlægsbudgettet for 2010 er således minimeret til et akutbudget, hvor kun de allermest nødvendige opgaver udføres. Det anbefales derfor generelt at behandle vedtagelse af nyt anlægsbudget for 2011-2014 ved at ”starte forfra”, så der foretages en fornyet samlet prioritering af anlægsbudgettet for 2011-2014 med udgangspunkt i kommunens aktuelle situation.

### *Ekstra fokus på korrekt hjemtagelse af refusioner*

Økonomiafdelingen har ultimo juni 2010 i samarbejde med Revisionsfirmaet Deloitte gennemgået en række af kommunens refusionsopgørelser. Det er i den forbindelse konstateret, at kommunen på en række områder (f.eks. folkepension og flere andre udgiftsområder, hvor kommunen kompenseres med 100 % refusion) hjemtager for lidt refusion i de løbende refusionsopgørelser.

Økonomiafdelingen kan hjemtage for lidt opkrævet refusion ved restafregningen i det følgende budgetår.

Grundet den aktuelle økonomiske situation er det af særlig stor betydning, at refusionen hjemtages korrekt via de løbende refusionsopgørelser. Der er derfor foretaget en periodiseret regulering af disse indtægter, således at de i højere grad modsvarer det aktuelle udgiftsniveau.

Der arbejdes fortsat videre med, hvordan vi kan optimere driften og sikre en forbedring af likviditeten på dette område, og der nu er nedsat en arbejdsgruppe med repræsentanter for Personaleafdelingen, Økonomiafdelingen og Ældre og Omsorg, der skal fremkomme med forslag til, hvordan vi fremover bedst følger op på inddrivelsessiden og koordinerer arbejdsgangene. Arbejdsgruppen vurderer og koordinerer arbejdsgange i forbindelse med inddrivelse af refusion i dagpengesager, refusion for ansatte i fleksjob, løntilskudsordninger og i uddannelsesstillinger.

### *Salg af kommunens ejendomme*

Administrationen har anbefalet, at de kommunale udlejningsejendomme udbydes offentligt til salg på markedsvilkår, og at de 4 lokale boligorganisationer opfordres til at tilkendegive, hvorvidt de kunne være interesserede i at erhverve ejendommene med henblik på omdannelse til almene boliger.

Sagen vedrører følgende 11 ejendomme:

- Badstuevælen 5 / Vestgrønningen 12
- Hovedgaden 14 C ("Løvegården")
- Hovedgaden 22
- Kirkevej 10 ("Anes Minde")
- Kongevejen 14 ("Østerbo")
- Møllegade 10 ("Postgården"/"St. Maglebygård")
- Møllevej 9-11
- Møllevej 13-23 ("Møllebo")
- Nyby 17
- Stationsvej 13 ("Nørrebo")
- Sydstrandsvej 1E

Kommunalbestyrelsen har på mødet den 24. juni 2010 godkendt en tidsplan for det videre arbejde med henblik på eventuelt salg af kommunens udlejningsejendomme, og at der indhentes tilbud fra en ejendomsmægler.

Økonomi- og Planudvalget har under sit møde den 1. juli 2010 valgt, hvilken ejendomsmægler, der skal vurdere ejendommene og forestå salget i tilfælde af beslutning herom.

Der er fremsendt beregning på forventede minimumspriser, som Økonomi- og Planudvalget skal tage stilling til den 26. august 2010. Der er ikke krav om deponering, så længe der er tale om et egentligt regulært salg, hvor Dragør Kommune ikke efterfølgende lejer noget af det solgte.

**Det er direktionens anbefaling, at der træffes beslutning om at afhænde en del af de kommunale udlejningsejendomme med henblik på at styrke kommunens likviditet. I de likviditetsoversigter, som er gengivet ovenfor, opereres med et ejendomssalg, svarende til i alt 30 mio. kr. (se side 9).**

## **6. Bilag**

Skemaer med beskrivelse af forslag fra projektgrupper

i Jf. den kommunale lånebekendtgørelse § 9

ii Regeringens rejsehold, der har gennemført et 360-graders serviceeftersyn af den danske folkeskole, har blandt andet anbefalet, at kommunerne arbejder på at opnå større faglighed gennem større skoler.

iii Dette er alle hensyn, der fremhæves i Regeringens rejsehølds anbefalinger

iv Biblioteket i Hollænderhallen kan heller ikke rumme Vestgrønningen materialebestand, så der er heller ikke mulighed for at tømme og afhænde denne afdeling

v Offentlig-privat partnerskab (OPP) er en metode til at håndtere offentlige bygge- og anlægsopgaver, der kræver langsigtede investeringer og har potentiale for innovative løsninger. Idéen er, at en kommune udbyder design, finansiering, byggeri, drift, vedligeholdelse og serviceydelser i op til tredivede år som én samlet opgave. Det giver de konsortier, der byder på opgaven, incitament til at tænke innovativt og totaløkonomisk – med andre ord, vælge de materialer og løsninger der er billigst i et langt perspektiv.

vi Dragør Normen er en politisk hensigtserklæring om pladskravene i den enkelte institution, dvs. et mål vi stræber efter at opfylde. Efter denne målsætning skal der være 4 kvm (3 kvm i grupperum og 1 kvm i fællesrum) for vuggestuebørn og 3 kvm (2 kvm i grupperum og 1 kvm i fællesrum) pr. børnehavebarn.

vii Jf. organisationsnotatet

viii Den tredje pulje var en forventet besparelse for medarbejderes afholdelse af 7. ferieuge

ix I 2009 gik vi fra 14 til 13 afdelinger, da Kulturafdelingen blev slået sammen med Skole og Fritid

x 8 medarbejdere ekskl. direktørstilling/9 medarbejdere, hvis den tredje direktørstilling regnes med

xi Efter den foreslåede organisationsstruktur nedlægges stillinger, men en nyoprettet stilling slås op

xii Afhængig af valget af direktionsmodel