

**Økonomianalyse**  
**Dansk Skoleforening for Sydslesvig**  
*Hovedrapport*



Dansk Skoleforening  
for Sydslesvig e.V.

**mb**  
**MOOS-BJERRE**

28. oktober 2019

# Indhold

- i. Baggrund og læsevejledning - 3
- ii. Konklusioner - 7
- 1. Forklaring på underskuddet - 19
- 2. Skolestrukturen i Sydslesvig - 29
- 3. Indtægter og udgifter - 44
- 4. Effektiviseringsmuligheder med beregning af besparelser - 57
- 5. Administration, direktion og ledelse - 73
- 6. Øvrige effektiviseringsmæssige tiltag - 81
- 7. Fokus og grundlag i økonomistyringen - 89
- 8. Demokrati og transparens - 97
- 9. Data og metode - 101



Baggrund og læsevejledning

# Rapportens disponering



# Undersøgelsens formål og fremgangsmåde

## Opdrag og formål

Denne rapport præsenterer en undersøgelse foretaget af Moos-Bjerre A/S i juni-oktober 2019 for Dansk Skoleforening for Sydslesvig.

Undersøgelsen belyser Dansk Skoleforening for Sydslesvigs økonomi og organisation i et bredere perspektiv med det formål at *"Kvalificere foreningens bestræbelse på at være driftseffektiv og få økonomien i balance med blik for kvalitet, udvikling og mindretallets sammenhængskraft."*

Undersøgelsen beskriver kort sagt økonomi og tilpasningsmuligheder i Skoleforeningen i sin helhed, men har udvalgt en række væsentlige fokuspunkter, som vil fremgå på følgende side.

## Hvad kigger konsulenten efter?

Moos-Bjerre har af Skoleforeningen fået et åbent og tillidsfuldt opdrag, hvor "intet er helligt". Der er således blevet foretaget en forholdsvis omfattende undersøgelse af organisationen og de økonomiske dispositioner.

Som datagrundlag er al økonomisk og statistisk data, aftaler m.m. i Skoleforeningen, og sammenligninger med en række danske kommuner og skolevæsener. Derudover er der gennemført en række interviews og møder med mange i foreningen.

Områder udvalgt til behandling og forslag er resultat af vurderinger og prioriteringer:

- stort kommer før småt
- effekter på økonomi, kvalitet, mindretalsforhold samt Kiel og København
- realiserbarhed og implementeringshensyn
- tidshorisont for effekt af eksekvering
- bred rimeligheds- og mulighedsbetragtning.

## Forklarende ordliste – centrale begreber

**Break-even analyse:** Et break-even-punkt er det punkt, hvor udgifterne og indtægterne er præcis lige store. En break-even-analyse søger således at fastsætte dette punkt, i dette tilfælde ses på hvor mange elever, der skal være i en klasse eller undervisningsenhed for at udgifterne per elev bliver dækket af Skoleforeningens indtægter.

**Enhedsudgifter:** Skoleforeningens samlede udgifter per elev per år på en given skole.

**Grønthøstermetode:** Metode til at opnå besparelser, hvor alle budgetter i en organisation skal spare med den samme procentsats.

**Indeksering:** Udviklingen på et område i forhold til et udgangspunkt, basisåret. Basisåret sættes til 100 og vokser området således med 2% året efter, indekseres dette år som 102.

**Samlæsning:** Når elever fra forskellige årgange eller klasser undervises sammen på et hold.

**Taxametertilskud:** System for tildeling af tilskud, hvor tilskuddet er fastsat som et bestemt beløb per elev.

**Undervisningsandel:** Den andel timer ud af lærernes samlede arbejdstid, hvor de underviser, i modsætning til fx forberedelse og opgaveretning.

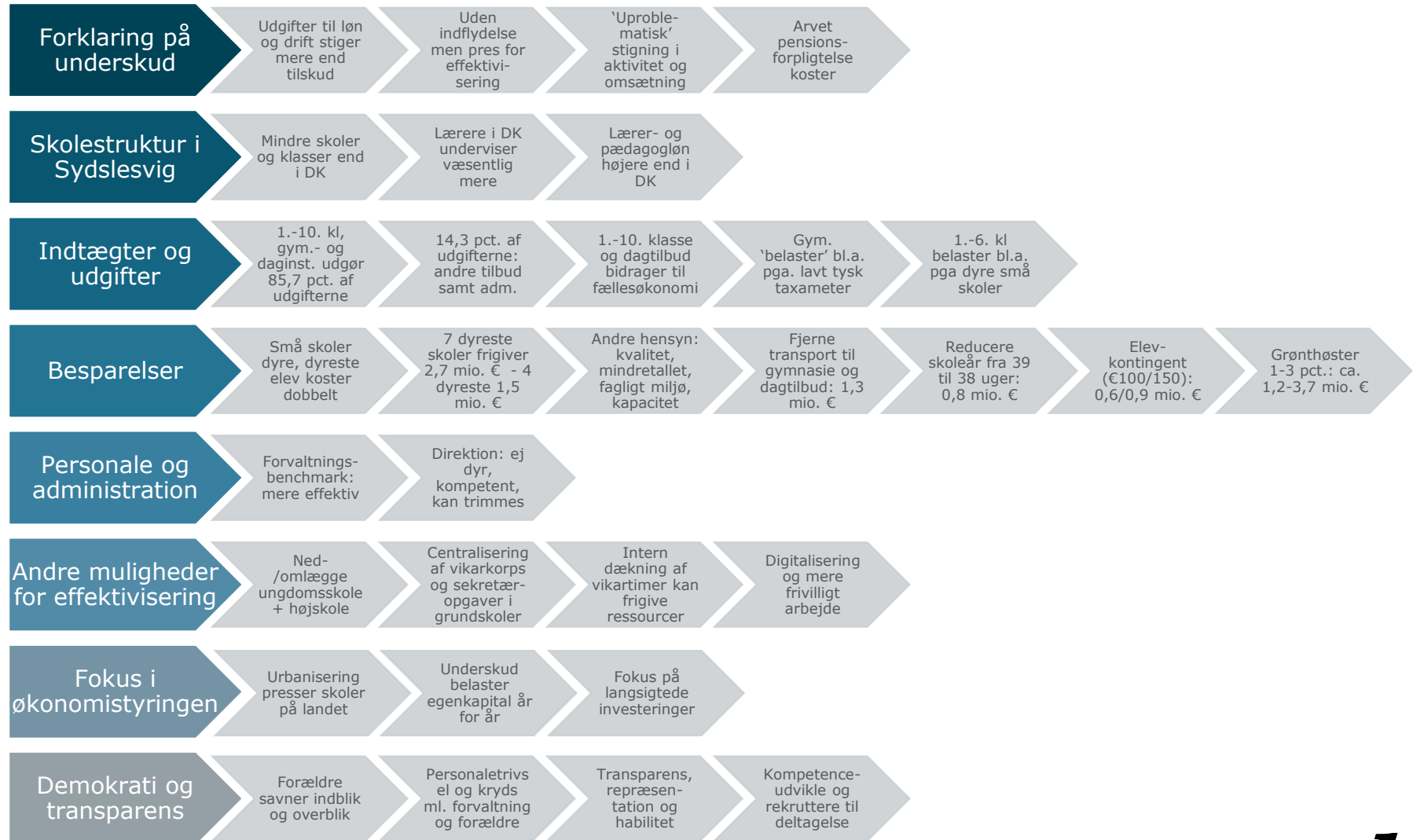
**Undervisningstid:** Undervisningstid kan opgøres i både lektioner og klokketimer. En lektion er defineret som 45 min. og er altså kortere end en klokketime (på 60 minutter).

**Årsværk:** Personaletimer svarende til et års fuldtidsarbejde.



Konklusioner

# Hovedfortælling





# Konklusioner

## 1. Underskud skyldes forskel i udgiftsudvikling og fremskrivning af indtægter

Forklaringen på foreningens underskud er i al sin væsentlighed, at den årlige indtægtsforhøjelse i form af fremskrivningsfaktorerne af de økonomiske tilskud fra delstaten og Danmark er lavere end den faktiske udgiftsudvikling. Mens den gennemsnitlige lønomkostning pr. årsværk for lærerne er steget med 4,7 pct. fra 2015 til 2018 er tilskudssatserne steget med 2,2 pct. Det er en forskel som Skoleforeningen er uden indflydelse på, men som de er nødt til at effektivisere sig ud af for at sikre en årlig balance mellem udgifter og indtægter. Det svarer isoleret set til 1,3 mio. euro over de 3 år eller godt 0,4 mio. euro årligt.

Skoleforeningen har siden 2006 haft en væsentlig stigning i pålydende omsætning. Stigningen i både udgifter og indtægter vedrører især større aktivitet på daginstitutionsområdet, omlægning til pensionsudbetaling direkte fra foreningen samt den akkumulerede pris- og lønudvikling.

Foreningen har endvidere tiltagende pensionsudgifter, som ikke dækkes af pensionsfonden. Det vedrører pensionstillæg for lærernes 'sydslesvigstillæg' samt den kompensation, som foreningen af ligestillingshensyn betaler til pædagoger med tysk statsborgerskab, som pt. ikke optages i pensionsfonden.

## 2. Uden tilpasninger vil ubalancen vokse og blokere for investeringer og kvalitet

Hvis ikke økonomien forbedres gennem stigende indtægter eller faldende udgifter vil den årlige økonomiske ubalance fortsætte og det akkumulerede underskud og dermed træk på egenkapitalen stige med summen af hvert års underskud. Fremskrivning viser, at uden tilpasninger vil det akkumulerede underskud vokse fra 0,6 mio. euro i 2017 til ca. 3,5 mio. euro i 2020.

Skoleforeningen kan dække underskud i en årrække, men det vil ikke være ansvarligt, da der ikke uden tilpasninger kan forventes et kommende overskud.

Aktuelt vurderes det derimod, at foreningen har behov for at udbygge sin egenkapital til en række større investeringer i:

- 1) Pædagogisk udvikling efter en årrække med smalhals
- 2) Renovering og modernisering af bygninger
- 3) Etablering af flere pladser i dagtilbuddet
- 4) Digital omstilling
- 5) Større likviditet og soliditet.

## Konklusioner

### **3. 1.-10. klasse og daginstitutioner bidrager til fællesøkonomien, mens gymnasieområdet støttes**

Skoleforeningen har en samlet økonomi, som de er ansvarlige for, og de har en vis frihed til at disponere mellem områderne, og dermed anvende ressourcer anderledes end tilskuddene er ydet. Hvis man opdeler foreningens økonomi og opgør den efter udgiftsniveau, så er de største serviceområder 1. – 10. klasse (51,5 pct.), daginstitutioner (25 pct.) samt gymnasieområdet (9,2 pct.). Områderne udgør 85,7 pct. af de samlede udgifter.

1. – 10. klasse og daginstitutionsområdet er i bedre balance end gymnasieområdet og grundskoler med kun 1.-6. klasse. De to første områder bidrager således positivt til den fælles økonomi, mens gymnasieområdet og grundskoler med 1.-6. klasse hviler på kraftig medfinansiering. Det skyldes bl.a., at de førstnævnte opnår en bedre kompensationsgrad med de tyske taxametertilskud. Gymnasieområdet bruger ca. 17.000 euro pr. elev, hvilket er ca. 5.000 euro mere end tilskuddet. Tilskuddet på i alt knap 12.000 euro pr. elev er endvidere lidt højere end de ville modtage som et gymnasium nord for grænsen.

Foreningens områder hænger dog sammen og bør ses i sammenhæng både indtægts- og udgiftsmæssigt.

### **4. Lukning af de mindste skoler med høje enhedsudgifter vil frigive ressourcer**

Et antal skoler har så få elever og lave klassekvotienter selv uden årgang opdelt undervisning, at en elev på den dyreste skole koster 17.843 euro mod et gennemsnit på 12.607 euro. Forskellen mellem den dyreste skoles elever og den billigste skoles elever på 9.556 euro svarer til, at den dyreste elev tildeles næsten dobbelt så mange ressourcer som den billigste.

Det betyder, at der sker en meget stor omfordeling af ressourcer fra billige skoler til dyre skoler. De dyreste skoler er endvidere så små, at skolerne også er driftsøkonomisk og fagligt sårbare.

Moos-Bjerre har ud fra en ren økonomisk analyse vurderet, at 7 skoler er så dyre i drift, at foreningen bør overveje dem lukket. Det vil forbedre foreningens økonomi mærkbart og fuldstændigt løse den aktuelle økonomiske ubalance.

Hvis man lukker de 7 dyreste skoler pr. elev vil det frigive ca. 2,7 mio. euro. Hvis man alternativt "kun" lukker de 4 dyreste skoler pr. elev vil det frigive ca. 1,5 mio. euro.

## Konklusioner

### 5. Inddrag faglige og mindretalsspecifikke hensyn i tilpasning af skolestruktur

I vurderingen af om man skal lukke skoler og i så fald hvilke man skal lukke, bør man inddrage hensyn til indikatorer for undervisningsfaglig kvalitet og mindretallets lokale afhængighed af skolen. Man kan med fordel se på:

- skolens mulighed for at tilbyde årgang opdelt undervisning
- skolens mulighed for at gennemføre undervisning med lærere med linjefag eller tilsvarende kompetence
- skolens mulighed for og historik med at tiltrække og fastholde elever, medarbejdere og ledere samt tilbyde faglig sparring og udvikling mellem kollegaer
- mindretallets lokale afhængighed af skolen, så de steder hvor en økonomisk set lukningstruet skole er afgørende og eneste samlingssted for mindretallet i området, så taler det imod en lukning

Herudover bør man vurdere sammenhængen til foreningens daginstitutionstilbud i området og naturligvis om de mest oplagte modtagerskoler fra en lukningstruet skole vil have den nødvendige kapacitet.

### 6. Omstilling af skole- og institutionsstruktur til ændringer i demografi og bosætningsmønstre

I sin økonomiske styring bør Skoleforeningen tage i betragtning, at der i disse år foregår en megatrend i form af urbanisering. Det sker globalt såvel som i Slesvig-Holsten, at en stadig større del af befolkningerne søger mod byerne og vælger at bosætte sig i større byer eller forstæder. Det betyder, at befolkningstætheden falder på landet og stiger i byområder, hvilket også alt andet lige reducerer behov og efterspørgsel på landet.

Det bekræfter vores analyse af elevudviklingen i Skoleforeningen. Siden 2010 er antallet af elever på skoler i landområder faldet med 5 pct., mens elevtallet på skoler i byområder er steget med 8 pct.

En skole- og institutionsforvaltning må hele tiden forholde sig til behov for tilpasninger. Det kan betyde, at institutions- og skolepladser skal udbygges i byerne og reduceres på landet, og at man har en ressource- og tildelingsmodel, der sikrer, at ressourcerne effektivt frigøres fra landet, hvis eleverne flytter til byerne.

## Konklusioner

### 7. Forhøjelse af lærernes undervisningstid i grundskolen har stort besparelespotential

Lærerne i den sydslesvigske grundskole underviser væsentlig mindre end deres kollegaer i de danske folkeskoler nord for grænsen. Mere præcist underviser en folkeskolelærer i Danmark i gennemsnit 780,4 klokke timer om året (undervisningsandel på 46,5 pct.), mens foreningens lærere underviser i 672,2 klokke timer (40 pct.). Dermed underviser den gennemsnitlige lærer i Danmark 16,1 pct. mere end kollegaen i Sydslesvig.

Det svarer til en forskel på ca. 4,5 mio. euro, hvis lærerne underviser på samme niveau som i Danmark.

Undervisningstiden er aftalebelagt og står næppe til at ændre på kort sigt, men forskellen synes uholdbar.

Udover at hæve det generelle niveau for undervisning, så kan noget af forskellen indhentes, hvis man undtager funktioner som fx skolebibliotek og it-tilsyn fra akkordsystemet og i stedet lader opgaverne varetage af andre relevante faggrupper.

Endelig kunne en forbedring og besparelse ligge i, at lærerne påtager sig fx en ugentlig vikarlektion uden beregning.

### 8. Forhøjelse af lærernes undervisningstid i gymnasieskolen har stort potential

Lærerne i gymnasieskolen underviser ligeledes mindre end deres kollegaer i de danske gymnasier nord for grænsen. I Skoleforeningen er undervisningsandelen for gymnasielærere på 20 procent pr. årsværk. I Danmark er undervisningsandelen på 24 procent pr. årsværk. Den gennemsnitlige gymnasielærer i Danmark underviser således 4 procentpoint svarende til 20 procent mere end kollegaen i Skoleforeningen.

Det svarer til, at det vil frigive 1,2 mio. euro, hvis man ligger på samme niveau som nord for grænsen.

Undervisningstiden er aftalebelagt og står ikke til at ændre på kort sigt.

Den væsentligste forskel i undervisningstid kan indhentes ved at reducere den afsatte tid til at rette skriftlige opgaver. Andelen af arbejdstiden der går med at rette opgaver ligger på godt 25 pct. i Sydslesvig, mens den anslået udgør mindre end 16 pct. i Danmark.

## Konklusioner

### **9. Lønniveauet for lærere og pædagoger er højere i Sydslesvig end i Danmark**

Pædagoger og lærere tjener mere i Skoleforeningen i Sydslesvig end de gør i Danmark.

Gennemsnitslønnen for skolelærere i Skoleforeningen er næsten 12 pct. højere end gennemsnitslønnen for folkeskolelærere i Danmark. Forskellen indsnævres dog i disse og de kommende år.

Gennemsnitslønnen for gymnasielærere i Skoleforeningen er knap 9 pct. højere end gennemsnitslønnen for gymnasielærere i Danmark.

Gennemsnitslønnen for uddannede pædagoger i Skoleforeningen er godt 9 pct. højere end gennemsnitslønnen i Danmark.

Noget af lønforskellen forklares aktuelt for ca. 3 procentpoints vedkommende af en overenskomstaftalt købekraftsregulering, så i en tid hvor forbrugerpriser stiger mere i Tyskland end i Danmark, så opreguleres lønnen. Omvendt når priserne stiger mere i Danmark.

Blandt pædagogmedhjælpere er lønforskellen omvendt. Den gennemsnitlige pædagogmedhjælper i Danmark tjener knap 10 pct. mere end den gennemsnitlige pædagogmedhjælper i Skoleforeningen.

### **10. Reduktion af skoleårets længde fra 39 til 38 uger vil frigive 2,5 pct. af lærerlønudgiften**

Skoleforeningen har et højere undervisningstimetal end de tyske skoler i delstaten. Der bør derfor kunne ske en reduktion i det samlede timetal.

Man vil formentlig kunne reducere timetallet gennem en tilpasning af skoleårets længde fra 39 til 38 uger. Reduktion af timetallet for elever i grundskolen 1. til 10. klasse vil således frigøre ca. 0,8 mio. euro.

På gymnasieområdet vil en tilsvarende mulighed kunne reducere udgifterne med knap 0,2 mio. euro.

Besparelsens gennemførelse kræver formentlig godkendelse i Kiel og København og provenuets størrelse forudsætter naturligvis, at tilskudsyderne ikke reducerer indtægterne helt eller delvist til den mindre undervisning, ligesom at grundskolelærernes arbejdstidsaftale om ugenorm vil skulle ændres.

# Konklusioner

## 11. Der kan reduceres i befodringsudgifter til børn og elever

Skoleforeningen bruger mange ressourcer på befodrning af børn og elever. Der vil kunne spares ressourcer, hvis man undlader at bekoste eller kraftigt nedsætter tilskuddet til befodrning på områder, hvor dette ikke er pligtigt. Det gælder formentlig hele dagtilbudsområdet og gymnasieområdet. De to områder udgør ca. 1,3 mio. euro, som kan spares ved at nedlægge tilbuddet eller kræve øget forældrebetaling for transporten.

I vurderingen af om man skal vælge at mindske udgifterne til befodrning kan det være relevant at tage hensyn til forskelligt økonomisk råderum i forældregruppen og meget store forskelle i transporttid og -udgifter særligt for gymnasieelever, der kan bo langt fra et af de to gymnasier.

## 12. Indtægterne kan forhøjes via kontingent for elever i skole og gymnasiet

Moos-Bjerre har foretaget beregninger på nogle kontingentbetalinger, der kan pålægges forældre med elever i skoler. Der kan ikke indføres egentlig brugerbetaling, og selv indførelse af et mindre kontingent vil formentlig kræve konsultation med Kiel. Det er samtidig usikkert, om et sådan kontingent vil være fradragsberettiget, og hvilken eventuel administrativ byrde det vil påføre Skoleforeningen.

Vi har gennemført 3 beregninger, der kan illustrere et indtægtpotentiale og udgøre grundlag for diskussion af relevans af videre afprøvning.

- Model 1 er et kontingent på €100 per elev: 0,57 mio.
- Model 2 er et kontingent på €150 per elev: 0,85 mio.
- Model 3 er et kontingent på €150 per elev, men med søskenderabat på €50: anslået 0,7 mio.

De anførte kontingenter er blot forslag, og man kan således også vælge at sætte kontingentsatsen væsentligt lavere og tættere på andre foreningsmedlemsskaber i mindretallet, hvilket vil i så fald vil generere tilsvarende lavere indtægter.

## Konklusioner

### 13. Centraladministrationen er mindre end sammenlignelige organisatoriske enheder

Skoleforeningens forvaltning er ikke dyrere end andre organisationer, der administrerer skole- og institutionsdrift. På baggrund af sammenligninger med danske kommuner, med udvalgte ø-kommuner og med de frie skoleforeninger i Danmark, viser analysen, at Skoleforeningen er billigere i drift. Sammenligningerne kan ikke foretages fuldstændigt, fordi hverken drift, ansvarsfordeling eller opgavefordeling er helt de samme. Fx har Skoleforeningen også opgaver, der i Danmark varetages af ministerier. Men når man ser på alle tre nøgletal og korrigerer for, hvad man kan, så peger alle tre mål på, at Skoleforeningen er billigere og har færre årsværk i centraladministration og ledelse end sammenligningsorganisationerne.

Det betyder naturligvis ikke, at man ikke kan effektivisere eller gøre det endnu bedre, men det indikerer, at der ikke umiddelbart er et stort og forvokset bureaukrati, der kan nedlægges og frigøre et større provenu.

### 14. Direktionen er ikke dyr, men kan overvejes tilpasset

Udgiften til direktionen er mindre end i en dansk kommunal direktion. Det gælder både den samlede lønudgift og gennemsnitslønnen per direktionsmedlem.

Direktionen kan med fordel præcisere hvilke opgaver og kompetencer, der ligger i direktionen, i stabsgruppen og på medarbejderniveau. Det kan forbedre arbejdsdeling og ressourceudnyttelse, og samtidig øge omgivelsernes forståelse for organisationen. Samspil og udnyttelse af direktionens kompetencer kan fremmes gennem ledelses- og teamudvikling.

Det er hensigtsmæssigt, at direktionen har en stærk faglig pædagogisk tyngde, at den mestrer det grænseoverskridende regelsæt, diplomati og relationer. Det er også vigtigt, at direktionen er både pædagogisk, strategisk, politisk, økonomisk samt it-, personalemæssigt og organisatorisk ledende og beslutningsdygtig. Moos-Bjerre vurderer, at direktionen er kompetent til den flerfacetterede opgave.

Det kan overvejes at trimme direktionen til en mindre personkreds end seks for at øge effektivitet og reducere lønudgiften. Besparelsen forudsætter, at opgaver flyttes fra direktion og/eller, at opgaver løses på lavere lønnet medarbejderniveau.

## Konklusioner

### 15. Stort digitaliseringspotentiale kan effektivisere og højne administrativ kvalitet

Der er et stort potentiale for digitalisering i hele Skoleforeningen. I forhold til elev- og forældrerettede services og administration samt interne arbejdsgange, værktøjer og systemer.

Skoleforeningen er mindre digital end organisationer, kommuner og stat i Danmark. Tyskland er også generelt mindre digitaliseret end Danmark. At det omgivende samfund ikke er voldsomt digitalt set i forhold til infrastruktur, selvbetjeningsmuligheder og kompetencemæssigt sætter naturligvis nogle begrænsninger for realiseringsgraden.

Det er vanskeligt at kvantificere effektiviseringer til besparelsesprovenu. I den danske statsadministration og i kommuner oplever man forbedringer som følge af digital transformation i betydningen højere kvalitet, ensartethed, bedre dokumentation og færre fejl.

I nærværende rapport udstikkes nogle anbefalinger til og opmærksomhedspunkter for digitalisering.

### 16. Muligt besparelsespotentiale i at omlægge Ladelund ungdomsskole hhv. øge frivilligt arbejde

Foreningen løser en bred vifte af opgaver og driver flere forskellige institutioner. Der synes ikke generelt at være et større økonomisk potentiale at finde i at nedlægge tilbud eller institutioner, der kan kategoriseres som "kan"-opgaver. Ladelund ungdomsskole kan – som også nævnt i strukturudviklingskataloget - undersøges nærmere og overvejes ned- eller omlagt. Det er et dyrt tilbud, men omvendt løser det en opgave for en særlig elevgruppe. Ren lukning af Ladelund vil umiddelbart frigive 1,4 mio. euro.

Ligeledes er der beregnet eventuelle besparelser ved at lukke Jaruplund Højskole, men dette vurderes uhensigtsmæssigt da det vil føre til tilsvarende fald i tilskud.

En anden overvejelse kunne være at satse på mere frivillighed. Frivillige kan bidrage til og selvstændigt løfte opgaver, og samtidig skabe en følelse af medejerskab og åbenhed i organisationen. Mange kommuner i Danmark har således en strategi for inddragelse af frivilligt arbejde i opgaveløsningen bl.a. på skole- og dagtilbudsområdet. Frivillige kan bl.a. hjælpe med opdatering af hjemmeside, lektiehjælp, oplæsninger, aktiviteter og støtte i egenskab af rollemodeller m.v. Det vil altid være en konkret balance ikke at gøre sig for afhængig af frivillig arbejdskraft.



# Konklusioner

## 17. Medarbejdertrivsel og inddragelse

Ledere og medarbejdere giver generelt udtryk for, at Skoleforeningen er en god arbejdsplads, selvom det også opleves som en travl og krævende arbejdsplads.

Samtidig er der dog både medarbejdere og ledere, der udtrykker en oplevelse af at befinde sig i en form for krydspres mellem forældre og forvaltning, mellem det faglige og den stærke forældreindflydelse samt mellem de stærkt engagerede forældre og hensyn til mindre engagerede forældre.

Der udtrykkes også et generelt godt samarbejdsclima på tværs af hele foreningen. Der er dog også personaler fra decentrale enheder, der udtrykker en vis afstand til forvaltningen ("inde på Stuhls Alle").

Ser man nærmere på trivselsundersøgelsen blandt Skoleforeningens medarbejdere fra februar 2019, så viser den, at medarbejdertilfredsheden gennemgående er høj og højere end tilfredsheden på andre arbejdspladser i Tyskland. Undersøgelsen viser også, at den oplevede arbejdsbelastning i form af arbejdstempo, mængde af arbejde og overarbejde er mindre end på tyske arbejdspladser.

## 18. Mere transparens og demokratisk effektivitet

Undersøgelserforløbet har vist, at der med fordel kan arbejdes med transparens, åbenhed og kommunikation i Skoleforeningen. Flere udtrykker, at der er sket forbedringer i senere år, men der er forældre, der oplever mangel på information, gennemsigtighed og en oplevelse af ikke at blive lyttet til.

Det anbefales at arbejde med tydeligere og tidligere information og kommunikation både mundtligt og skriftligt samt hurtig, tidlig og med let adgang at stille mødedagsordener, referater og beslutningsgrundlag til rådighed. Det anbefales også at tydeliggøre fordeling og forbrug af ressourcer. Herunder mere enkle tildelingsmodeller med sammenhæng til tilskud.

Nogle aktive forældre udtrykker, at de ikke føler sig klædt på til at sidde med ved store beslutninger. Det kan overvejes at tilbyde kompetenceudvikling, der hæver vidensniveau og kvalificeret deltagelse samt varetagelse af foreningens fælles bedste.

Foreningen bør tilstræbe, at alle organer har balanceret nyrekruttering og fødekæde, så der på alle niveauer er repræsentation af også de yngste forældre og børn.

Endelig er det vigtigt, at man bredt set i foreningen forholder sig til og håndterer habilitetsudfordringer.

# Konklusioner

## 19. Øvrige forbedringsforslag

**Centraliseret sekretærmodel** i de 9 fællesdistrikter kan muligvis frigive ressourcer og samtidig højne kvalitet i det skolenære administrative arbejde. En præcis opgørelse af potentiale og realiserbare muligheder kræver en nærmere og lokal arbejdsgangsanalyse.

**Centraliseret vikarordning** i de 9 fællesdistrikter kan muligvis frigive ressourcer i form af direkte reduceret ressourceforbrug til sekretærarbejde og/eller ledelsestid, og samtidig kan det muligvis højne kvaliteten af vikarløsningen, hvis der kan rekrutteres medarbejdere, der tilbydes flere timer.

### **Reduceret udgift til timelønnede vikarer:**

Timelønnede vikarer modtager en høj timeløn, om end det ikke adskiller sig fra Danmark. Det er aftalestof og vanskeligt at ændre. Til gengæld kan det som nævnt reducere vikarudgiften, hvis lærerne påtager sig en ekstra forpligtelse på fx en ugentlig vikarlektion. Hvis alle lærerårsværk påtog sig en én ugentlig vikarlektion, vil det frigive potentielt 14.000 lektioner om året. Der er tale om et teoretisk beregnet potentiale, og vil ikke gå op således, at alle vikartimer kan dækkes, da nuværende lærere har skema, og der er store geografiske afstande, men et stort potentiale har det.

**Grønthøstertiltag:** Generelt sparekrav på 1 – 3 pct. på alle foreningens driftsområder og administration. Den såkaldte grønthøstermetode kan evt. benyttes som tillæg til andre greb. Grønthøsteren kan frigøre yderligere midler svarende til ca. 1,2 – 3,7 mio. euro ved de nævnte satser. Udover at frigøre de konkrete midler vil metoden kunne give oplevelse af, at alle bidrager og oplever smalhals i en overgangsperiode.

**Flere børn og elever:** Det er oplagt, at taxameterudløsende aktivitetsstigninger kan øge indtægterne for så vidt angår taxametertilskud fra den tyske stat. Det gælder generelt på de områder, hvor man kan øge antallet af børn og elever i en pasnings- eller undervisningsenhed (klasse/gruppe eller hold) samtidig med, at det kun fører til en ganske lille stigning i personale. I så tilfælde kan man øge indtægten betydeligt, selv når direkte afledte omkostninger er modregnet. I den forbindelse kan der fokuseres på det faldende antal gymnasieelever. Udviklingen kan muligvis vendes ved at øge generel interesse og søgning, undgå sivning til gymnasier nord for grænsen og måske være endnu mere opmærksom på at opretholde kontakten til de elever, der tager på efterskoleophold i Danmark.

Konkret vil det fx give indtægt på knap 0,2 mio. euro, hvis gymnasie-elevtallet øges til niveauet fra 2015, hvor man havde 40 elever mere end i 2018.

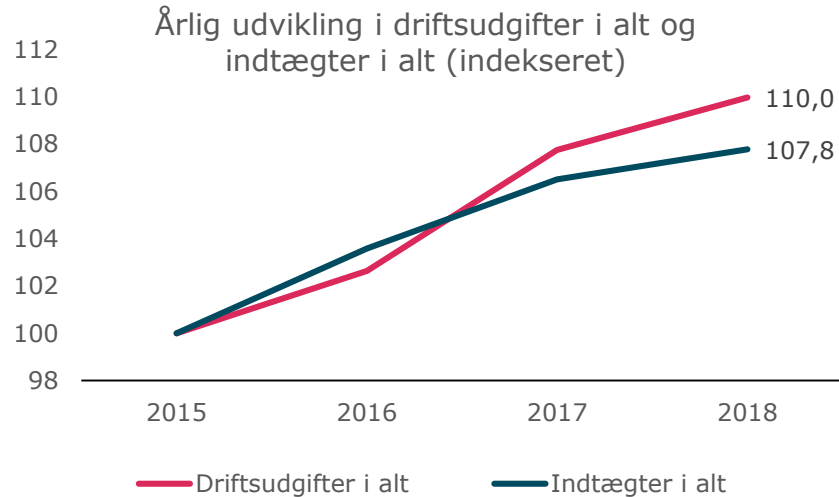


## 1. Forklaring på underskud

## Kapitlets hovedpointer

- Afsnittets første slide viser den **samlede udvikling i indtægter og udgifter** i årene 2015 til 2018. Det fremgår, at udgifterne i perioden er steget 2,2 pct. mere end indtægterne.
  - Andet slide i kapitlet viser, at **forskellen på stigning i indtægter og udgifter** især skyldes, at den gennemsnitlige stigning i lærerløn – det største udgiftsområde for Skoleforeningen – er steget mere end tilskuddene er steget. Den gennemsnitlige lønomkostning pr. årsværk for lærere i 1. – 10. klasse er således steget med 4,7 pct. fra 2015 til 2018, mens indtægten kun er steget med 2,2 pct.
  - Herefter viser afsnittet en række **andre udviklingstræk i foreningens aktiviteter**, som ikke er forklaringer på underskuddet men som beskriver nogle væsentlige forskydninger, store aktivitetsstigninger og tilhørende udgiftsstigninger m.m. Herunder har der været en markant vækst på daginstitutionsområdet både i form af flere børn og flere personaleårsværk samt i indtægter og udgifter.
  - Derudover har **Skoleforeningens opgaveportefølje** også ændret sig med nye institutioner og en omlægning af pensionsfondområdet.
- Afsnittet afdækker afsnittet Skoleforeningens **pensionsproblematik**, der handler om, at man afholder flere pensionsudgifter, end man får refunderet via pensionsfonden P1951.
  - Endelig belyses **afledte økonomiske udfordringer af støtten til efterskoleophold** i Danmark. For Skoleforeningen har ordningen således den konsekvens, at Skoleforeningen mister et års taxameterindtægter for de elever, der udskifter de sydslesvigske skoler med en efterskole i Danmark, og at de også derefter kan have mistet en vis andel af de samlede elever og dermed det taxametertilskud, de ville have genereret, hvis de havde genoptaget skolegangen i Skoleforeningens skoler.

## Udgifterne er steget mere end indtægterne



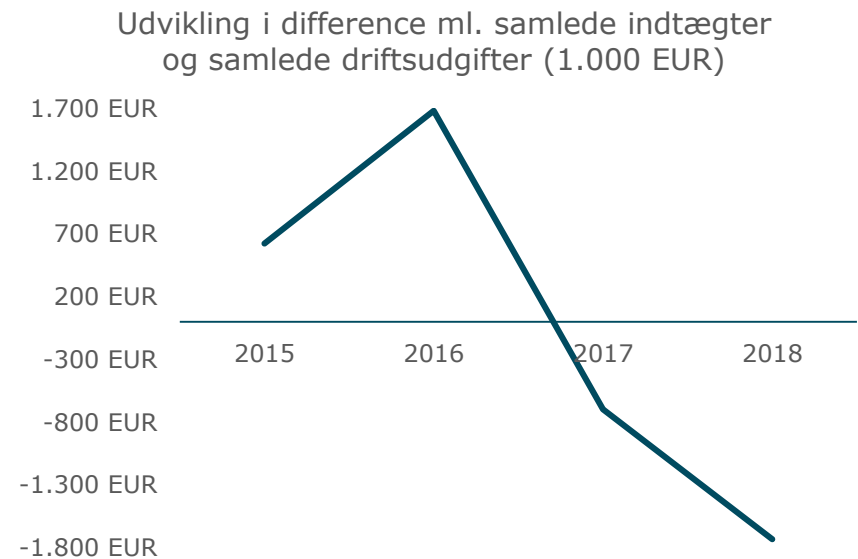
### Udgifterne er steget med 10 procent på tre år

Fra 2015 til 2018 er driftsudgifterne steget mere end udviklingen i de samlede indtægter i alt.

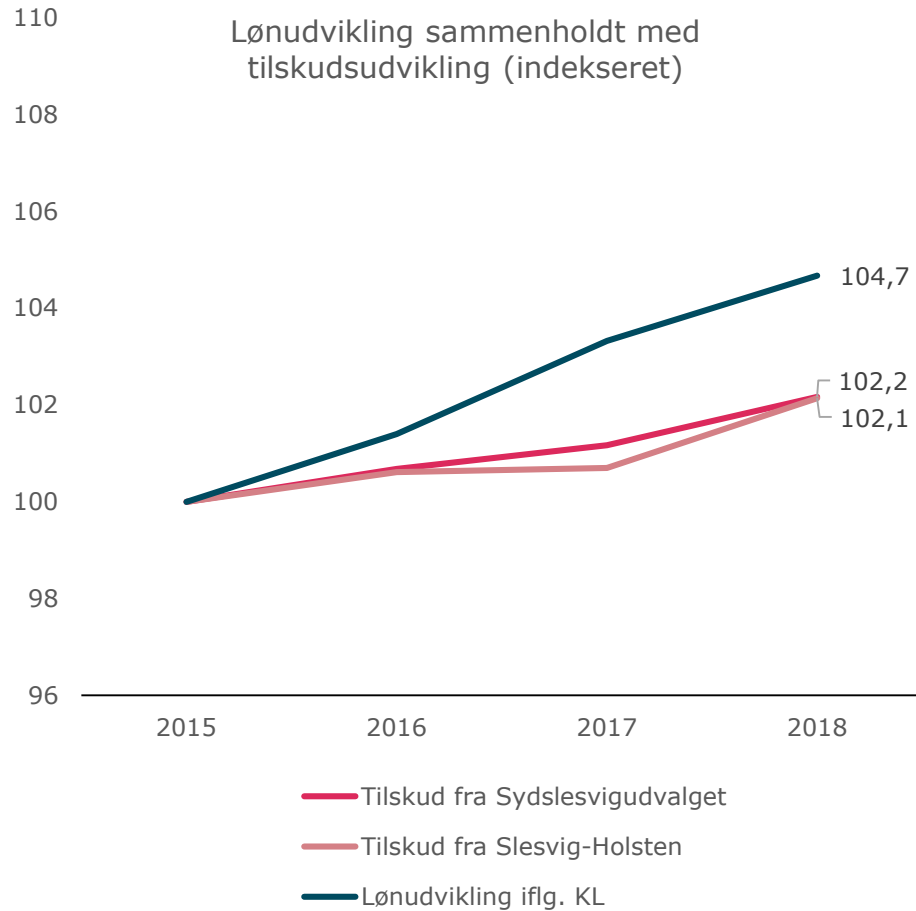
De samlede indtægter er i perioden 2015 til 2018 steget med 7,8 pct., mens de samlede driftsudgifter i samme periode er steget 10 pct. Dette er en forskel på 2,2 procentpoint.

### Underskud i 2017 og 2018

I den samme periode er forholdet mellem de samlede indtægter og de samlede driftsudgifter gået fra positivt til negativt. I absolutte tal var differencen i 2015 625.000 euro. Mens den i 2018 var på -1.734.000 euro.



## Lønudviklingen stiger mere end tilskudsudviklingen



### Eksterne faktorer presser Skoleforeningens økonomi

Sammenholdes den generelle lønudvikling i Danmark med udviklingen i både det danske statslige tilskud og det tyske delstatslige tilskud, ses der en divergerende udviklingstendens.

Fra 2015 til 2018 er lønudviklingen, opgjort af Kommunernes Landsforening, samlet set steget med 4,7 pct.

I samme periode er tilskuddene vokset med henholdsvis 2,2 pct. (DK) og 2,1 pct. (DE).

Således dækkes de stigende udgifter til løn ikke i et tilstrækkeligt omfang af tilskuddene fra henholdsvis Slesvig-Holsten og Sydslesvigudvalget i Danmark.

Disse faktorer er rammesættende for den virkelighed, som Skoleforeningen må operere i, og hvis udviklingen fortsætter, må Skoleforeningen derfor fortsat blive ved med at effektivisere for at undgå underskud.

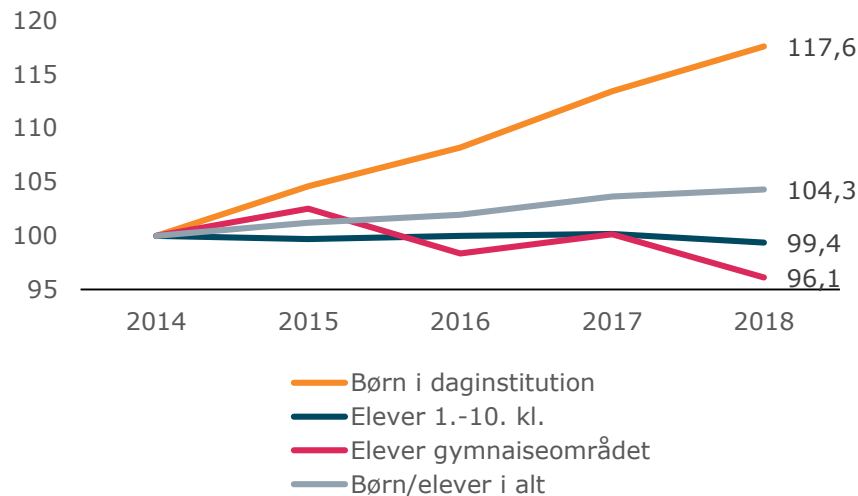
## Foreningens aktivitetsniveau er steget

### Samlet stigning i antal børn og elever på 4,3 pct.

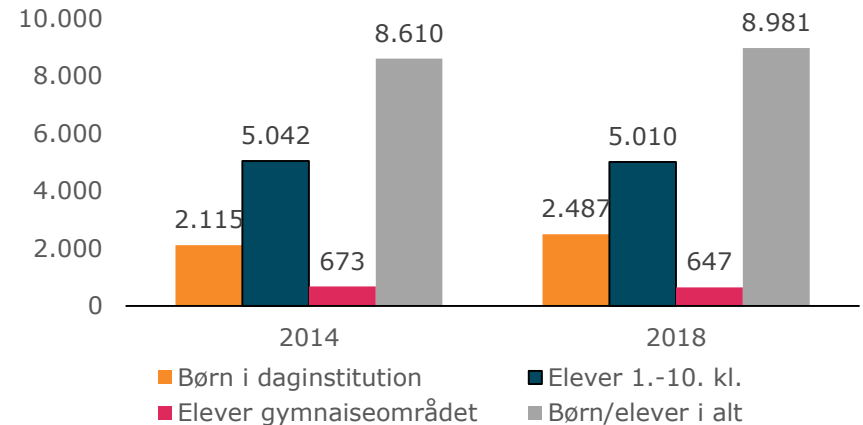
Fra 2014 til 2018 er det samlede antal børn og elever i Skoleforeningen steget fra 8.610 til 8.981, svarende til en stigning på 4,3 pct.

Der er dog markant forskel på områderne. Således har antallet af elever i 1.-10. klasse været stabilt i perioden, og har blot oplevet et mindre fald på 32 elever (0,6 pct.).

Årlig udvikling i børn og elever (indekseret)



Børn og elever (total antal)



### Færre på gymnasiet, men flere i daginstitutionerne

For gymnasieområdet gælder det, at antallet af elever har været faldende fra 673 i 2014 til 647 i 2018, svarende til 3,9 pct.

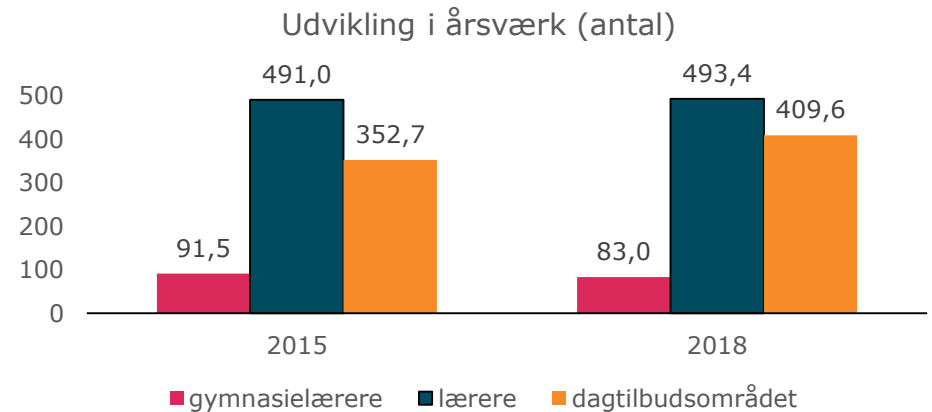
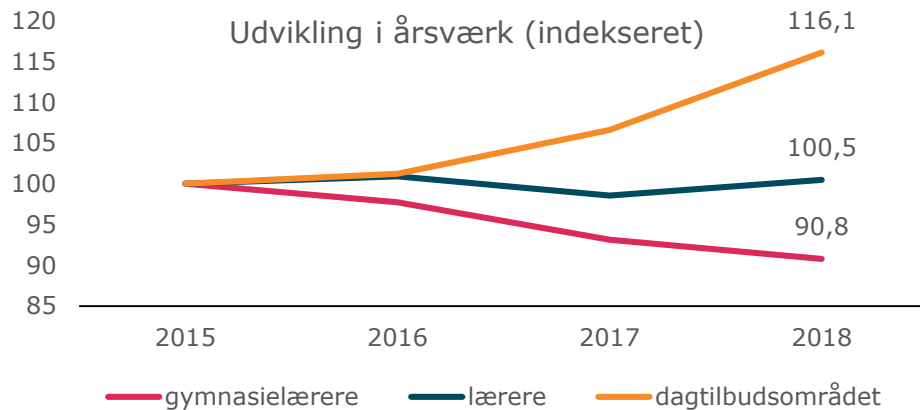
Omvendt er antallet af børn i Skoleforeningens daginstitutioner steget betydeligt over perioden, og har således oplevet en stigning på 372 børn, svarende til 17,6 pct.

## Udvikling i årsværk

### Antal årsværk følger udviklingen i aktiviteter

For personalegrupperne folkeskolelærerne, gymnasielærerne samt dagtilbudsområdet har udviklingen i antal årsværk fra 2015 til 2018 været forskellig. Dog følger udviklingen i årsværk udviklingen i den tilhørende aktivitet.

På grundskoleområdet gælder det, at antallet af årsværk for grundskolelærerne har været stabilt fra 2014-2018 på samme måde som antallet af elever. Således er antallet af årsværk steget med 2,4, svarende til 0,5 pct.



### Færre årsværk ved gymnasiet, flere ved dagsinstitutionerne

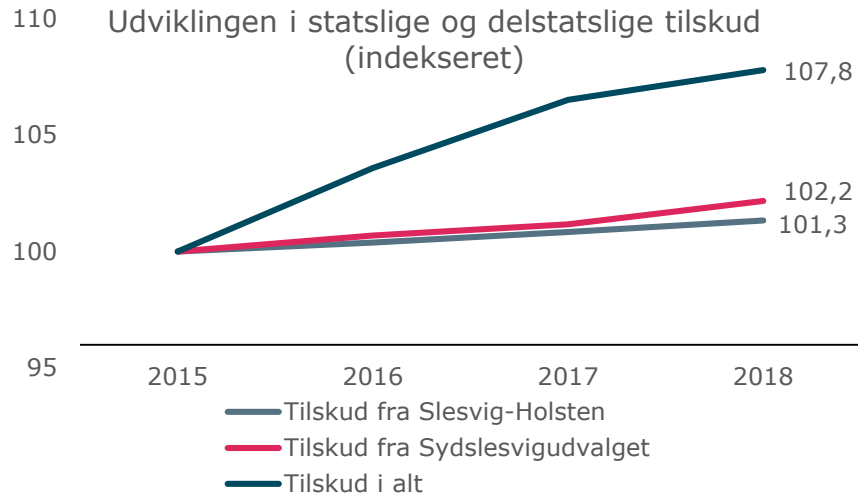
For gymnasieområdet gælder det, at antallet af årsværk, gymnasielærere, har været faldende fra 91,5 til 83 (9,2 pct.).

Omvendt forholder det sig på dagstilbudsområdet. Fra 2014 til 2018 er antallet af årsværk, pædagoger og pædagogmedhjælpere, vokset med 56,9, svarende til en stigning på 16,1 pct.

Der er på grundskoleområdet er der foretaget en række besparelser i 2018 med nedlæggelse af ca. 20 lærerstillinge og 10 i 2019. Disse vil dog først vil få synlig effekt senere i 2019 og 2020.



## Udvikling i tilskud



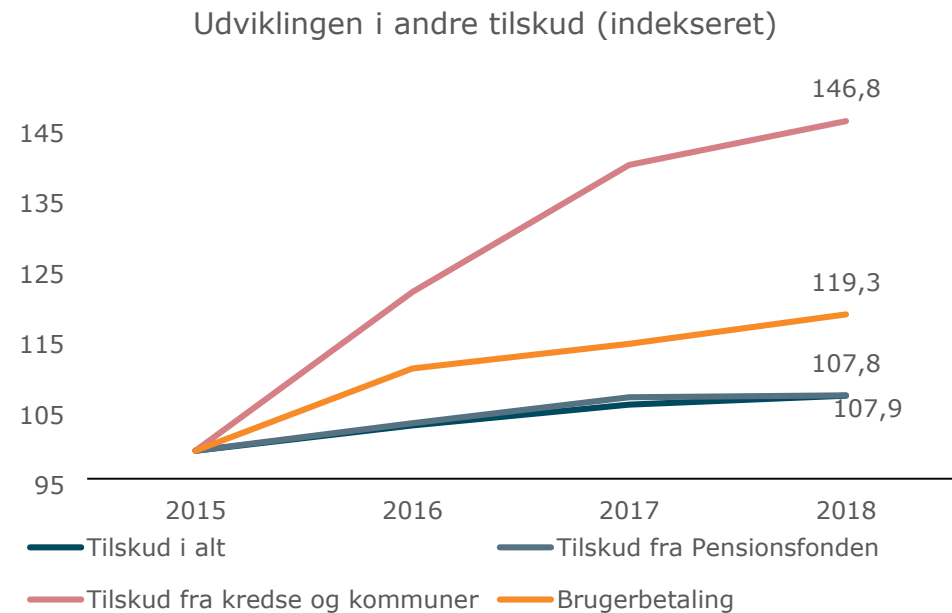
### Positiv tilskudsudvikling

De samlede indtægter (tilskud i alt) er i perioden 2015 til 2018 steget med i gennemsnit 2,6 pct. om året svarende til en samlet udvikling på 7,8 pct.

Både det danske statslige og det tyske delstatslige tilskud har ligeledes været stigende siden 2015, dog med henholdsvis 0,73 pct. og 0,38 pct. i gennemsnit., svarende til en samlet stigning på henholdsvis 2,2 pct. og 1,3 pct. i hele perioden.

### Stor stigning i tilskud fra kredse og kommuner

I samme periode er tilskuddene fra Pensionsfonden, kredse og kommuner samt brugerbetalingen steget procentuelt mere end det samlede tilskud. Disse udgør tilsammen kun ca. 30 pct. af de samlede indtægter.



## Tilskud og lønomkostning pr. årsværk

### Dagtilbuddets indtægter er steget mere end udgifterne.

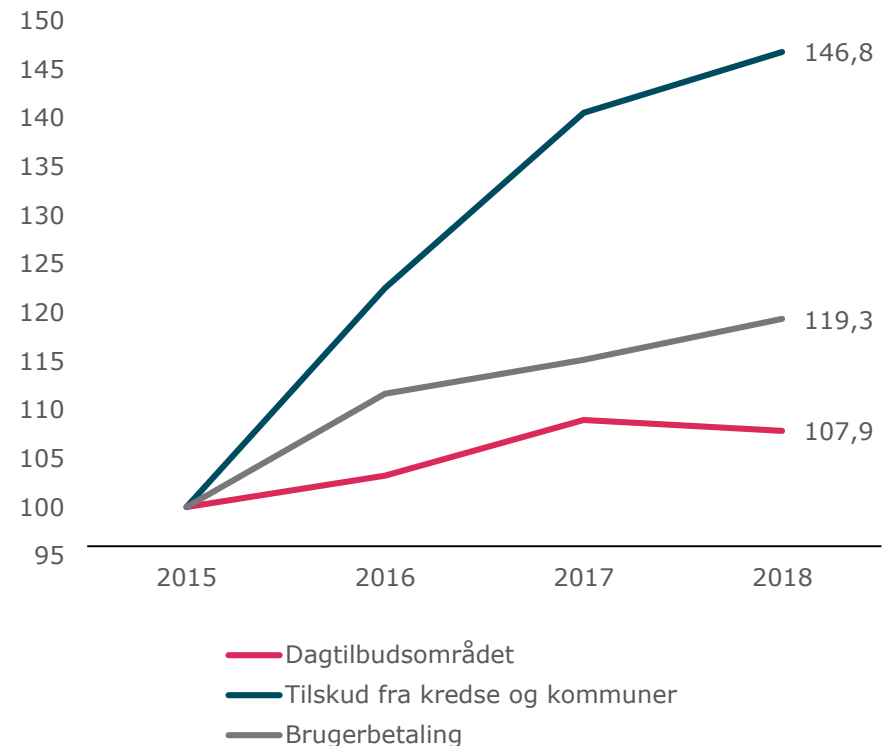
På daginstitutionsområdet er den aggregerede udvikling anderledes. Her er tilskuddet steget mere end lønomkostningerne og den store aktivitetsstigning på området er dermed fuldt ud finansieret.

Sammenholdes udviklingen i lønomkostning pr. årsværk for det samlede dagtilbudsområde (ca. 30 pct. af alle lønomkostninger) med tilskuddet fra kredse og kommuner og indtægter fra brugerbetaling (henholdsvis ca. 13 og 7 pct. af det samlede indtægtsgrundlag) ses også en divergerende udviklingstendens.

Fra 2015 til 2018 er den gennemsnitlige lønomkostning pr. årsværk på dagtilbudsområdet samlet set steget med 7,9. I samme periode er tilskuddet fra kredse og kommuner vokset med 46,8 pct. og indtægterne fra brugerbetaling vokset med 19,3 pct.

Således er den gennemsnitlige udvikling pr. årsværk på 2,6 pct. om året. Til forskel er den gennemsnitlige udvikling i tilskud på 15,6 pct. om året og 6,4 pct. om året for brugerbetalingen.

Udvikling i gns. lønomkostning pr. årsværk og lokale tilskud/indtægter (indekseret)



## Pensionsområdet påvirker økonomien negativt

Hovedforklaringen på at Skoleforeningen har oparbejdet et underskud handler som beskrevet om, at udgifterne udvikler sig hurtigere end indtægterne.

Herudover påvirkes og udfordres økonomien af flere andre særlige sydslesvigske forhold og aftaler samt grænseoverskridende problematikker og uens rettigheder afhængigt af, om medarbejdere henholdsvis elever har dansk eller tysk statsborgerskab.

Et særligt udgiftsområde i den forbindelse er pensionsområdet, hvor der forekommer to typer af merudgifter udover den refusion til dækning af pensionsudbetalinger, som kommer fra pensionsfonden P1951.

**Pensionstillæg til lærere.** For det første har man i en længere årrække ydet lærerne det såkaldte sydslesvigstillæg på 10 pct. Det er nu afskaffet, men en del nuværende pensionister og også et tiltagende antal pensionister har nået at modtage sydslesvigstillægget og skal have udbetalt pension på dette løngrundlag. Pensionsfonden yder imidlertid ikke pension for dette tillæg, så her overstiger Skoleforeningens pensionsudbetaling den refunderede pension (den almindelige pension).

**Supplementspension til pædagoger med tysk statsborgerskab.** For det andet yder Skoleforeningen af ligestillingshensyn en supplementspension til pædagoger med tysk statsborgerskab. Pædagoger med tysk statsborgerskab kan – i modsætning til kollegaer med dansk statsborgerskab og alle lærere uanset statsborgerskab - ikke optages i pensionsfonden. Til denne voksende gruppe af medarbejdere yder foreningen en supplementspension.

I 2018 udgjorde disse to pensionsforhold sammen med en reallønsregulering af pensionen en merudgift på ca. 1,8 mio. euro svarende til en merudgift til pension på godt 14,4 pct. eller til en belastning af hele foreningens omsætning på 1,5 pct.

Det er ikke forklaringen på underskuddet endelige en overraskelse for foreningen, men det belaster foreningens økonomi og nødvendiggør tilpasninger.

Merudgiften er steget med knap 0,4 mio. euro siden 2012 (i 2018 prisniveau), og en simpel Moos-Bjerre fremskrivning indikerer en stigning på yderligere ca. 0,1 mio. euro de kommende år svarende til en samlet merudgift på i alt 2 mio. euro i 2020.

## Tilskud til efterskoleophold

### Efterskoleophold i Danmark kan være dyrt for foreningen

Skoleforeningen modtager tilskud på 0,3 mio. euro der øremærket har til formål at støtte elever med dækning af egenbetalingen for efterskoleophold i Danmark. Dette gælder elever, der har tysk statsborgerskab og derfor ikke på nuværende tidspunkt har adgang til den danske statsstøtte. Der kan argumenteres for, at den danske stat bør udvide ligestillingsbetragtningen, så alle sydslesvigske elever – uanset statsborgerskab – kan søge efterskole og statsstøtte til nedsættelse af egenbetalingen på lige fod med danske elever. Men det er altså ikke den aktuelle situation.

I 2018 var det rekordmange, 111 elever, fra hele Sydslesvig, der tog på efterskole i Danmark. Ordningen og efterskoleophold i Danmark vurderes generelt positivt og kan siges at hænge tæt sammen med Skoleforeningen og mindretallets hovedformål: at bevare kontakten mellem det danske mindretal og Danmark.

For Skoleforeningen har ordningen imidlertid afledte økonomiske udfordringer. For det første og mest direkte mister Skoleforeningen uundgåeligt et års taxameterindtægter for de elever, der i et skoleår udskifter de sydslesvigske skoler med en efterskole i Danmark.

Det drejer sig om taxametertilskud på i alt ca. 1,4 mio. euro. Det er vel at mærke et fald i indtægt, som ikke umiddelbart fører til et fald i udgifter, fordi eleverne kommer fra hele Sydslesvig og mange forskellige skoler og klasser. Derfor kan der ikke i samme takt som eleverne rejser nedlægges klasser.

For det andet kan elevernes efterskoleophold i Danmark have en flerårig negativ effekt på Skoleforeningens elevtal og dermed taxametertilskud, hvis eleverne efter endt efterskoleophold vælger at fortsætte skolegang og gymnasieuddannelse i Danmark. I yderste fald kan Skoleforeningen på den konto gå glip af 4-5 års taxametertilskud for hver elev, der tager på efterskole.

Det er en overvejelse værd, om Skoleforeningen kan og skal gøre mere for at opretholde kontakten til eleverne på efterskole, så det øger sandsynligheden for efter endt efterskole at fortsætte skolegangen i regi af Skoleforeningen.



## 2. Skolestrukturen i Sydslesvig

## Kapitlets hovedpointer

- I dette kapitel **sammenlignes skolerne i Sydslesvig** med folkeskolerne i Danmark på en lang række punkter. Sammenligningen foretages for at få et billede af om Skoleforeningen har indrettet sig uhensigtsmæssigt, og hvor potentialer for strukturændringer kan findes.
  - Skoleforeningens skoler kan til en vis grad sammenlignes med folkeskoler i en række mindre **Ø-kommuner i Danmark**: Fanø, Læsø, Samsø og Ærø. Blandt andet fordi befolkningstætheden er den samme.
  - I Sydslesvig er der i gennemsnit **19,5 elever i hver klasse**, i Danmark er der 25,5. Klassekvotienten er således markant lavere. I de mindre Ø-kommuner er klassekvotienten dog 18,0.
  - I de danske folkeskoler er der i gennemsnit 12,9 elever per lærer. I Sydslesvig er **elev/lærer-ratioen** markant lavere på 11,5.
  - Der er dog stor **forskel på elev/lærer-ratioen** mellem Skoleforeningens skoler. På en skole er der således 6,8 elever per lærer, mens på en anden er der 14,7.
- Overordnet underviser **grundskolelærerne** i Skoleforeningen mindre end i Danmark. I gennemsnit bruger lærerne i Skoleforeningen 40 pct. af deres arbejdstid på at undervise, mens lærere i Danmark underviser 46,5 pct. af deres arbejdstid.
  - Ligeledes underviser **gymnasielærere** i Skoleforeningen mindre end deres danske kolleger.
  - Både grundskolelærere, gymnasielærere og pædagoger i Skoleforeningen har samtidig en **højere løn** end deres danske kolleger.

## Sammenligningsgrundlag for skolestrukturen

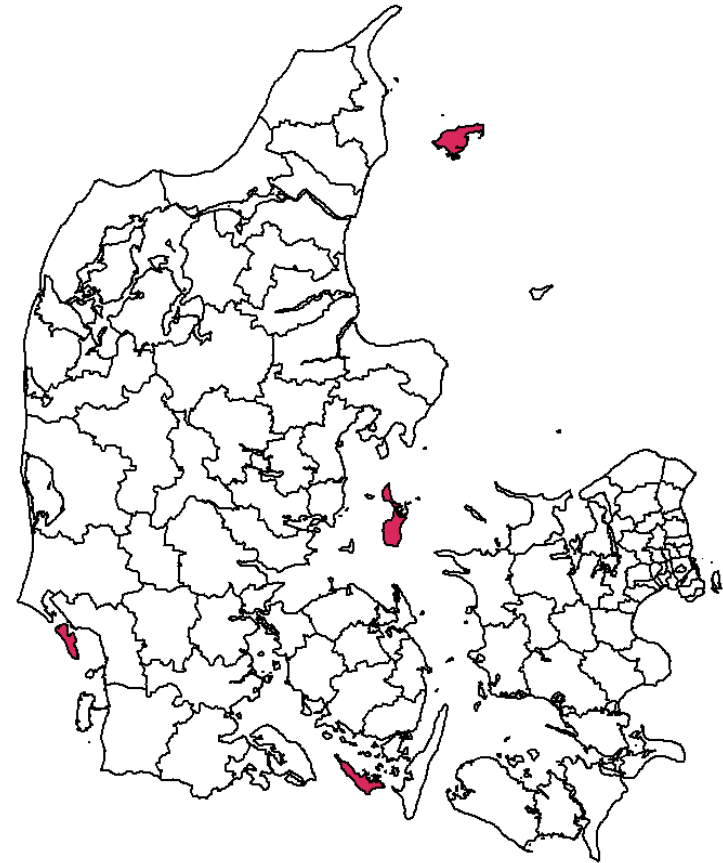
### Hvilke skolevæsener i Danmark kan Skoleforeningen sammenlignes med?

På de følgende sider vil Skoleforeningen blive sammenlignet med en række forskellige skolevæsener i Danmark.

Det er svært at finde noget i Danmark, der minder helt om Skoleforeningen, men alligevel kan man sige, at Skoleforeningen har en del til fælles med mindre ø-kommuner i Danmark som Ærø, Fanø, Læsø og Samsø. Kommunerne minder om Skoleforeningen, ved at kommunalforvaltningen som hovedopgave skal servicere en mindre befolkning med skolevæsen og dagtilbud i et forholdsvis tyndt befolket område.

Udover ø-kommunerne vil Skoleforeningen blive sammenlignet med alle skoler i Danmark.

Sammenligningerne vil se på nøgletal i Skoleforeningens skole-, daginstitutions- og gymnasiestruktur med den gennemsnitlige danske skolestruktur såsom skolestørrelse, elevtal, elev/lærer-ratio, klassekvotient. Dette gøres for at få et billede af om Skoleforeningen har indrettet sig u hensigtsmæssigt, og hvor potentialer for de nødvendige strukturændringer kan findes.



## Skolestørrelse

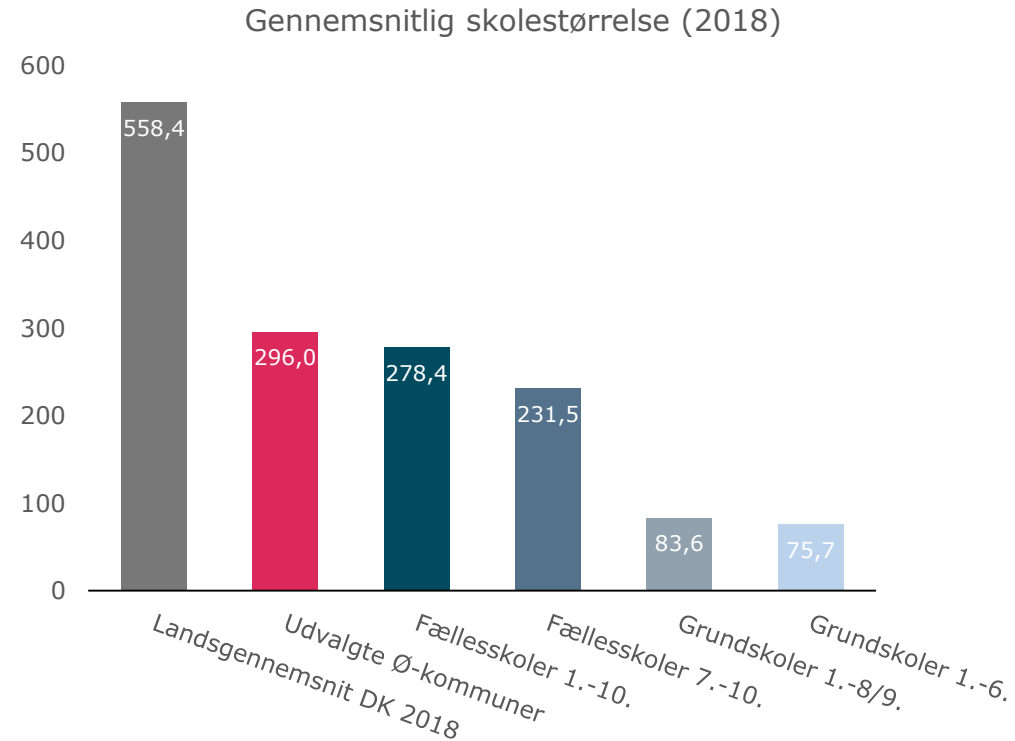
### Skoleforeningens skoler er forholdsvis små

Skoleforeningens gennemsnitlige skolestørrelse for fællesskolerne er langt under det danske landsgennemsnit, men på niveau med de sammenlignelige ø-kommuner.

I Danmark var den gennemsnitlige skolestørrelse i 2018 på 558,4 elever (median=462). Skoleforeningens gennemsnitlige skolestørrelse for Fællesskoler (1.-10. og 7.-10.) var i 2018 på henholdsvis 278,4 og 231,5 elever, ca. halvdelen af det danske landsgennemsnit.

For de danske Ø-kommuner, der på flere parametre minder om Skoleforeningen i forhold til den forvaltningsmæssige opgave, var den gennemsnitlige skolestørrelse i 2018 på 296 elever.

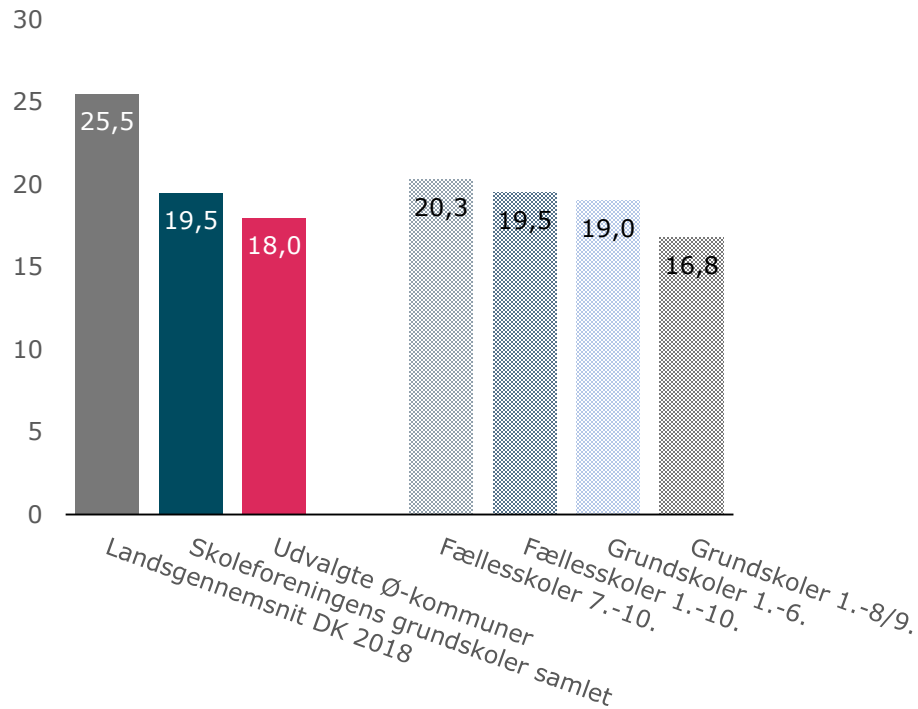
Skoleforeningens andre "skoletyper" har en betydelig lavere skolestørrelse. Dette forklares bl.a. af serviceringen af færre klassetrin, men desuagtet er skolestørrelsen væsentlig mindre.





# Klassekvotient

Klassekvotient (2018)



## Skoleforeningens klasser er på niveau med Ø-kommunerne

Skoleforeningen har små klasser sammenlignet med hele Danmark, men på samme niveau som Ø-kommunerne

I 2018 var den gennemsnitlige klassekvotient i folkeskolen i Danmark på 25,5 elever. Skoleforeningens gennemsnitlige klassekvotient var i 2018 seks elever færre, nemlig 19,5 elever.

For de danske Ø-kommuner, var den gennemsnitlige klassekvotient i 2018 på 18 elever.

Opdeles Skoleforeningen i "skoletyper", er der ikke den store variation at spore. Kun Grundskoler 1.-8./9. har en gennemsnitlig kvotient på 16,8. Hertil erindres dog om, at en del skoler ikke har årsgang opdelt undervisning, hvorfor klassekvotienten er kunstigt højt på disse skoler.

Skoleforeningens gennemsnitlige klassekvotient er et godt stykke fra det danske landsgennemsnit, men på niveau med de sammenlignelige Ø-kommuner.

## Udgifter til grundskolen pr. elev

### Elevudgift afhænger i høj grad af skoletypen

De gennemsnitlige udgifter pr. elev i folkeskolen var i Danmark i 2018 på 68.996 kr.

Skoleforeningens gennemsnitlige udgift pr. elev var til sammenligning 85.518 kr., altså markant højere.

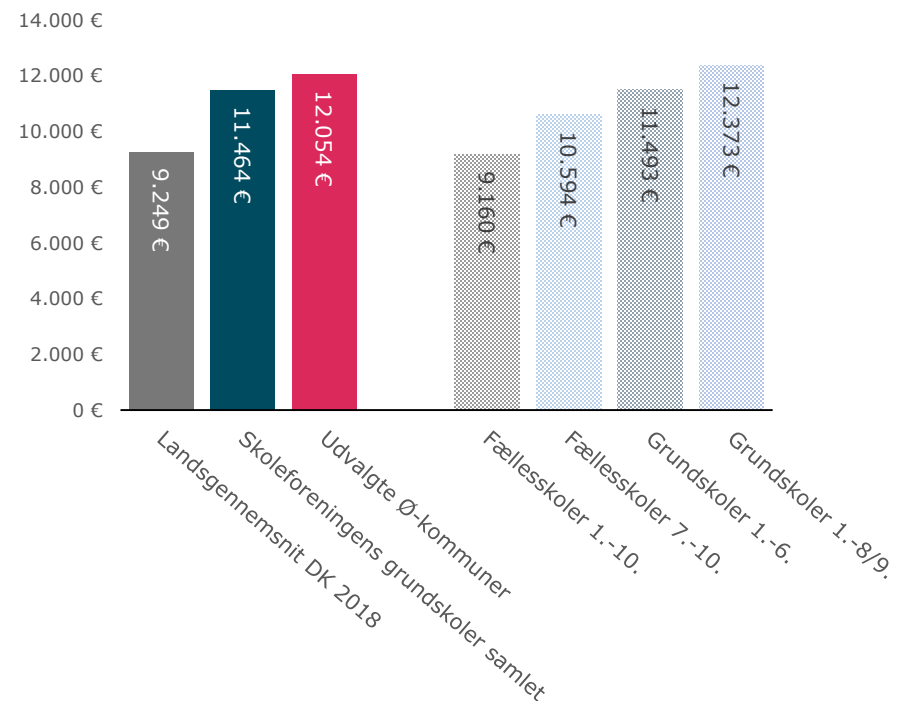
For de udvalgte Ø-kommuner var den gennemsnitlige udgift pr. elev i 2018 på 89.922.

Opdeles Skoleforeningen på "skoletyper" fremkommer en betydelig variation. Især skiller Fællesskoler 1.-10. og Grundskoler 1-8./9. sig ud, ved at have henholdsvis et lavt og højt udgiftsniveau pr. elev.

Skoleforeningens gennemsnitlige udgifter pr. folkeskoleelev er markant højere end det danske landsgennemsnit, men lavere end de sammenlignelige Ø-kommuner. Fællesskolerne 1.-10. har et udgiftsniveau, tilsvarende det danske landsgennemsnit.

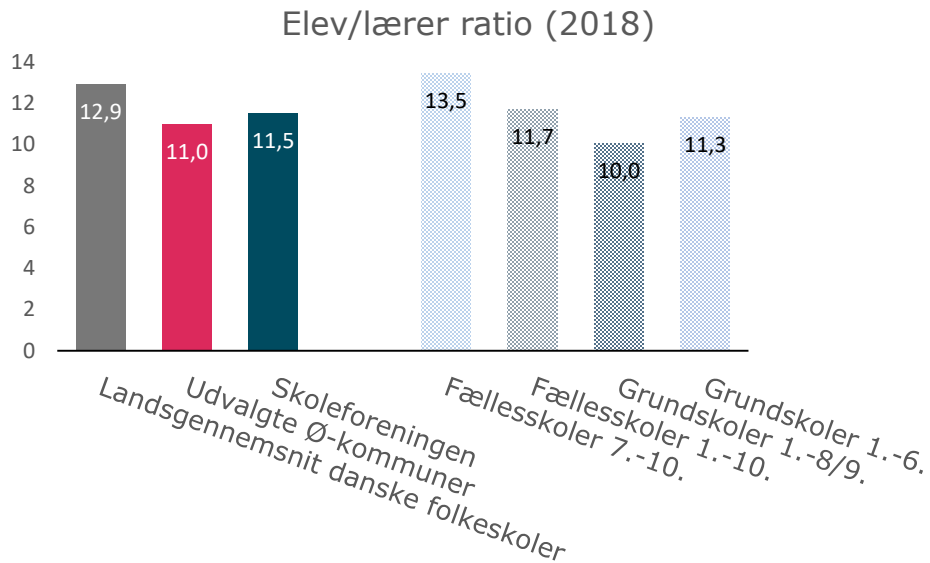
Der må samtidig tages højde for, at danske folkeskoleelever i gennemsnit har flere undervisningstimer end elever i Sydslesvig, hvorfor udgiften i Danmark alt andet lige burde være større per elev.

Udgifter til folkeskolen pr. elev (2018)\*



\*Alle udgifter er opgjort i EURO. Udgifter i danske kroner er omregnet ved kurs 7,46. Det er her kun udgifter på afholdt på skolen, som indgår dvs. central administration og forvaltning indgår ikke.

## Elev/lærer-ratio



### Der er færre elever per lærer i Skoleforeningen end i Danmark, men flere end i Ø-kommunerne

I 2018 var den gennemsnitlige elev/lærer-ratio i folkeskolen i Danmark på 12,9, med andre ord var der 12,9 barn i gennemsnit pr. lærer.

Skoleforeningens gennemsnitlige elev/lærer-ratio var i 2018 på 1,4 mindre, nemlig 11,5 elever pr. lærer.

For de danske Ø-kommuner, var den gennemsnitlige elev/lærer-ratio i 2018 på 11 elever.

Opdeles Skoleforeningen i "skoletyper" varierer ratioen ganske betydeligt fra 10 på Grundskoler 1.-8./9 og 11,3 på Grundskoler 1.-6. Derimod har Fællesskoler 1.-10 og Fællesskoler 7.-10. en ratio på henholdsvis 11,7 og 13,5, noget længere fra Ø-kommunernes gennemsnit.

Skoleforeningens gennemsnitlige elev/lærer-ratio er et godt stykke fra det danske landsgennemsnit, og en anelse højere end de sammenlignelige Ø-kommuner.

Igen må her tages højde for at danske skoleelever har flere undervisningstimer, og derfor bør elev/lærer-ratioen alt andet lige være lavere i Danmark.

## Elev/lærer-ratioen opdelt på skoler

### Den gennemsnitlige elev/lærer-ratio er på 11,5

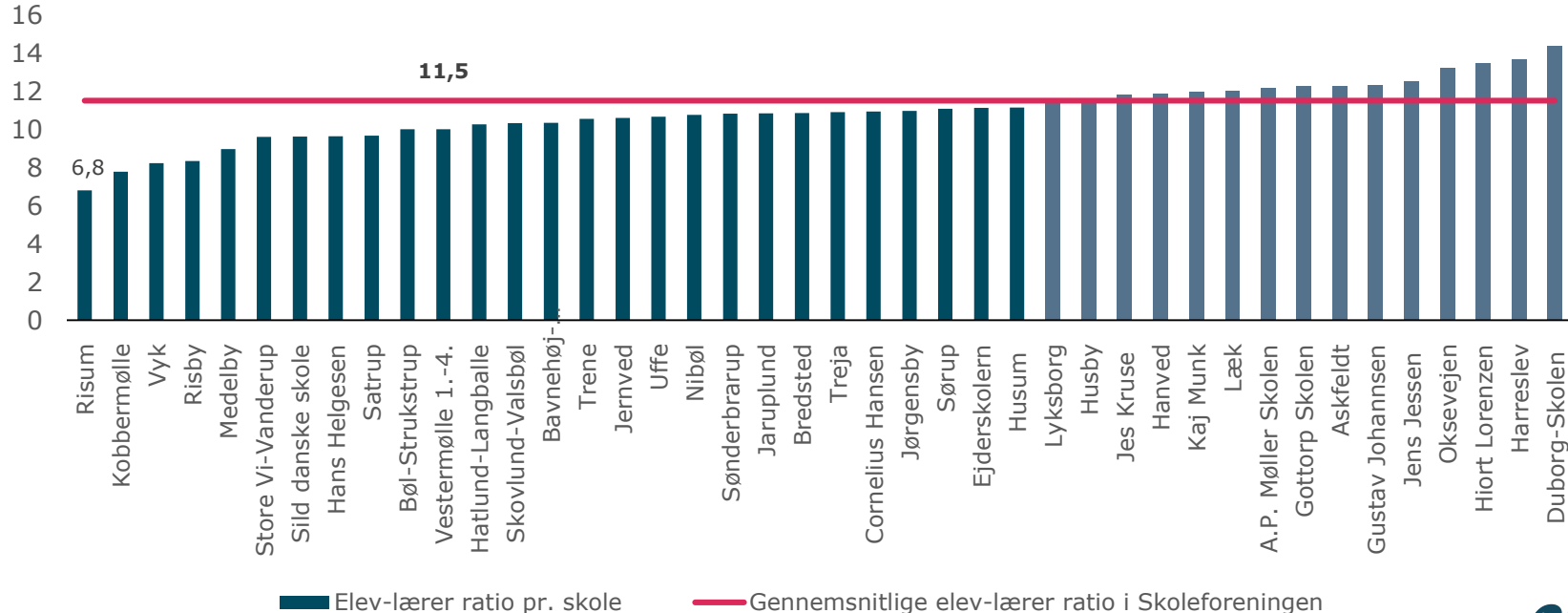
På figuren nedenfor fremgår elev/lærer-ratioen for hver enkelt skole i Skoleforeningen.

Den gennemsnitlige elev/lærer-ratio er på 11,5 elever pr. lærer og er markeret med en lyserød streg på diagrammet.

Risum skole har den laveste ratio på 6,8 elever pr. lærer, mens den højeste ratio på 14,3, findes på Duborg-Skolen. Dette er en forskel på 7,5 elever per lærer.

De skoler, som på figuren er markeret med en lyseblå farve, udgør 36 pct. af skolerne, men servicerer 53 pct. af eleverne.

Elev-lærer ratio i Skoleforeningen



## Lærernes undervisningsandel

### Skoleforeningens skolelærere underviser mindre end danske

I Danmark underviser en folkeskolelærer i gennemsnit 780,4 klokke timer om året. Dette dækker over et spænd fra 898 undervisningstimer til 678,8 undervisningstimer (jf. UVM-data fra den årlige grundskoleindberetning). Skoleforeningens lærere underviser i gennemsnit 672,2 klokke timer om året.

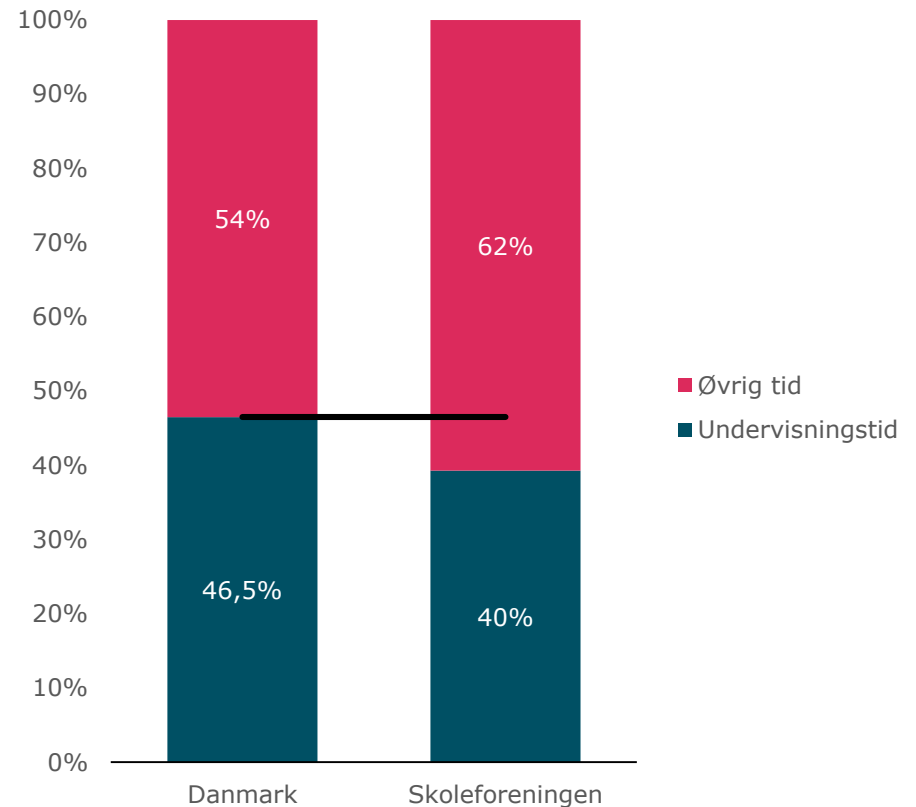
Det svarer til, at undervisningsandelen pr årsværk, den tid ud af den samlede arbejdstid, hvor lærerne underviser, er henholdsvis 46,5 pct. i Danmark og 40 pct. i Skoleforeningen.

Begge opgørelser er eksklusiv timer til ledelse, konsulenter, vagtlærere samt vikartimepulje. Sammenligningsgrundlaget uddybes yderligere på næste side.

Den gennemsnitlige lærer i Danmark underviser således 6,4 procentpoint mere svarende til 16,1 pct. mere end den gennemsnitlige lærer i Skoleforeningen.

Til sammenligning var forskellen i undervisningsandel på 8,3 procentpoint i 2017 svarende til at en gennemsnitlig dansk lærer underviste 21 pct. mere end en gennemsnitlig lærer i Skoleforeningen – ifølge en udregning lavet af revisionselskabet BDO.

Gennemsnitlig undervisningsandel for skolelærere i Danmark og Skoleforeningen



## Sammenligningsgrundlag for undervisningsandel 1.-10 klasse

### Den bedst mulige og samtidig mest konservative sammenligning

Sammenligningen er foretaget på data for planlagt undervisning i skoleåret 2017/2018 for Danmark og for 2019/2020 i Sydslesvig. Det er de nyeste tilgængelige data, og vi har ønsket at analysere på aktuelle forhold i Sydslesvig. De forskellige år der sammenlignes mellem giver kun en mindre usikkerhed omkring resultatet.

Der er dog et par opmærksomhedspunkter i sammenligningen:

- **Analysen er konservativ.** Vi har generelt udarbejdet analysen konservativt og med et princip om at finde frem til et scenarie, som ikke overestimerer effektiviseringspotentialet. Vi har derfor fjernet alle de personalekategorier og fraregnet alle de reduktioner, som potentielt ikke er medregnet i de danske tal (f.eks. ledelse, konsulenter, vagtlærere, ferie børnsarbejde, værkstedsfags-undervisning på Ladelund Ungdomsskole). Dermed er vi sikre på, at de danske folkeskolelærere i gennemsnit underviser minimum 16,1 procent mere end deres kollegaer i Skoleforeningen.

- **Der er forskel de enkelte lærere imellem.** Da tallene bygger på gennemsnitlige timetal for lærere i henholdsvis Danmark og i Skoleforeningen, siger de ikke noget om den enkelte lærer. Dette betyder, at der er lærere i Skoleforeningen, som underviser ligeså mange timer, som deres danske kollegaer.

## Forskelle i skolelæreres løn

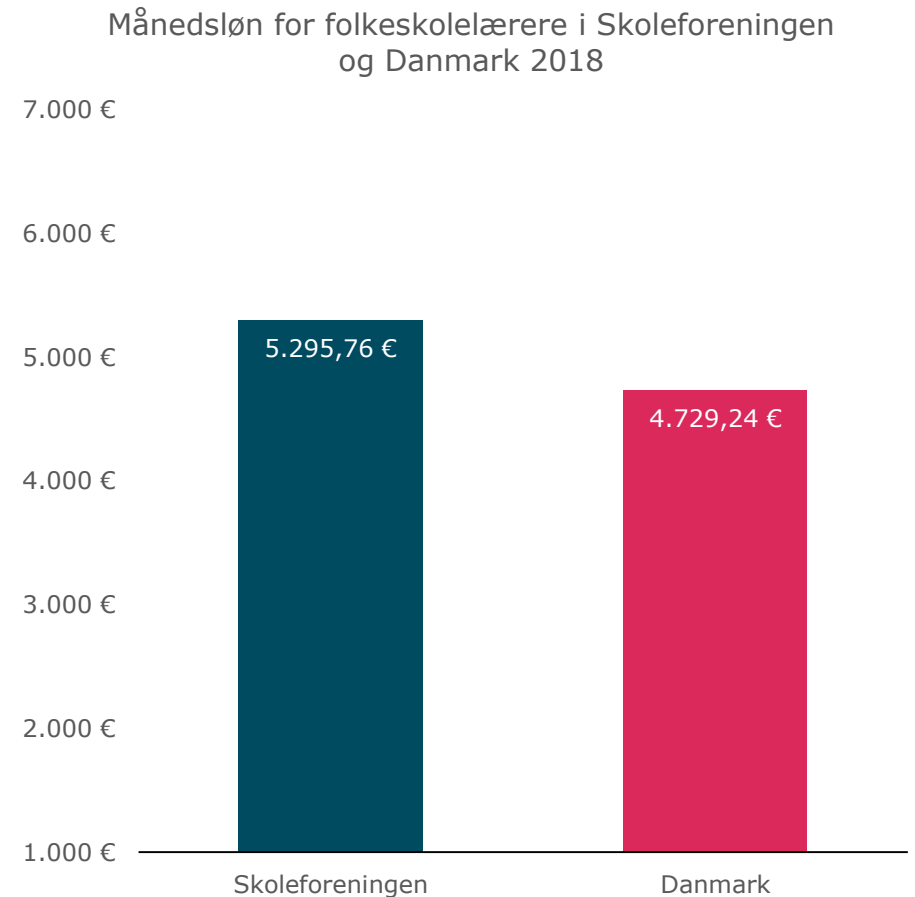
### Skoleforeningens skolelærere tjener mere

Ser man videre på skolelærernes arbejds- og lønforhold finder man, at den gennemsnitlige månedsløn for skolelærere i Skoleforeningen er 5.295,76 euro.

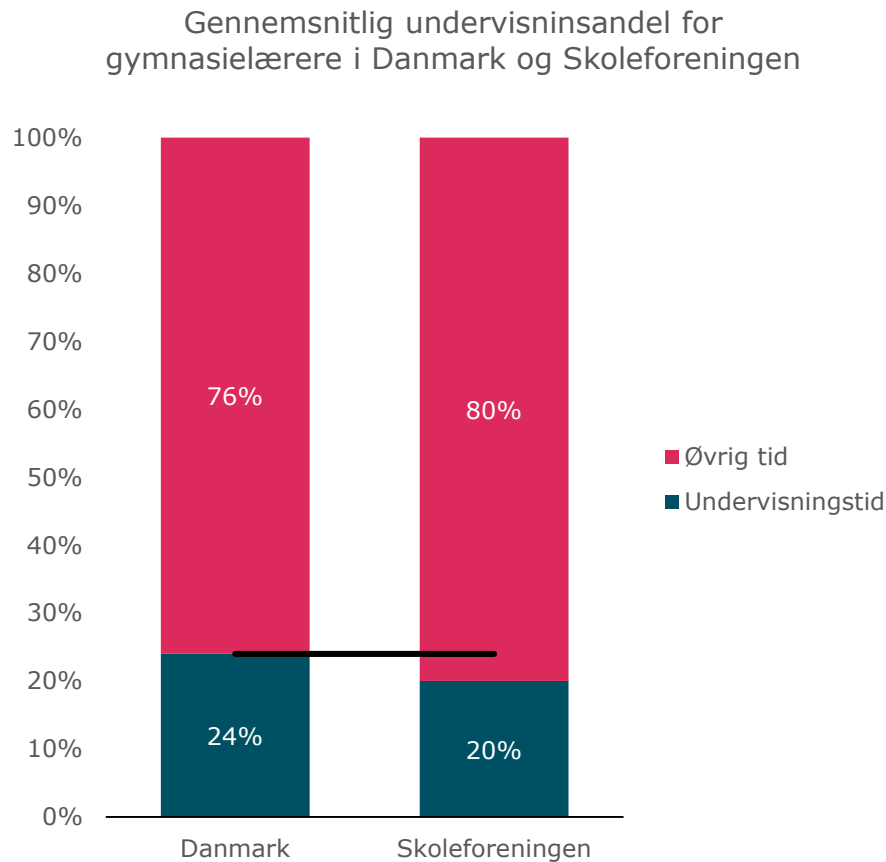
Til sammenligning er den gennemsnitlige folkeskolelærerløen i Danmark på 4.729,24 euro om måneden. Det betyder, at en skolelærer i Skoleforeningen tjener 566,52 euro mere om måneden end en folkeskolelærer i Danmark.

Løngabet bør endvidere ses i forhold til lærernes undervisningsandel. Således er den egentlige lønomkostning pr. afholdt klasseundervisningstime endnu højere i Skoleforeningen, end hvad forskellen i løn og undervisningsandel hver for sig indikerer.

Med andre ord underviser skolelærerne i Skoleforeningen mindre, men tjener desuagtet mere.



## Gymnasielærernes undervisningsandel



### Skoleforeningens gymnasielærere underviser mindre og har mere tid til at rette opgaver

I Skoleforeningen er undervisningsandelen for gymnasielærere på 20 procent pr. årsværk. I Danmark er undervisningsandelen på 24 pct. pr. årsværk.

Den gennemsnitlige gymnasielærer i Danmark underviser således 4 procentpoint svarende til 20 pct. mere end den gennemsnitlige gymnasielærer i Skoleforeningen.

Et af de områder for arbejdstid, der ser ud til at ligge meget højt, er andelen af arbejdstiden, der går med at rette skriftlige opgaver. Andelen af arbejdstiden i Sydslesvig, der går med at rette skriftlige opgaver, er på godt 25 pct. i skoleåret 2019/2020.

Der foreligger ikke nyere data for rettetiden i Danmark, men undervisningsministeriet fik i 2012 opgjort, at den gennemsnitlige STX-lærer brugte 16 pct. af arbejdstiden på at rette elevernes opgaver i skoleåret 2010/2011. Brancheforeningen "Danske gymnasier" har en formodning om, at rettetiden er blevet reduceret siden opgørelsen, og at der er store lokale forskelle.

På den baggrund estimerer vi, at forskellen i rettetid er på mindst 9 procentpoint mellem danske gymnasie-lærere og gymnasielærere i Skoleforeningen.



## Forskelle i gymnasielæreres løn

### Skoleforeningens gymnasielærere tjener mere

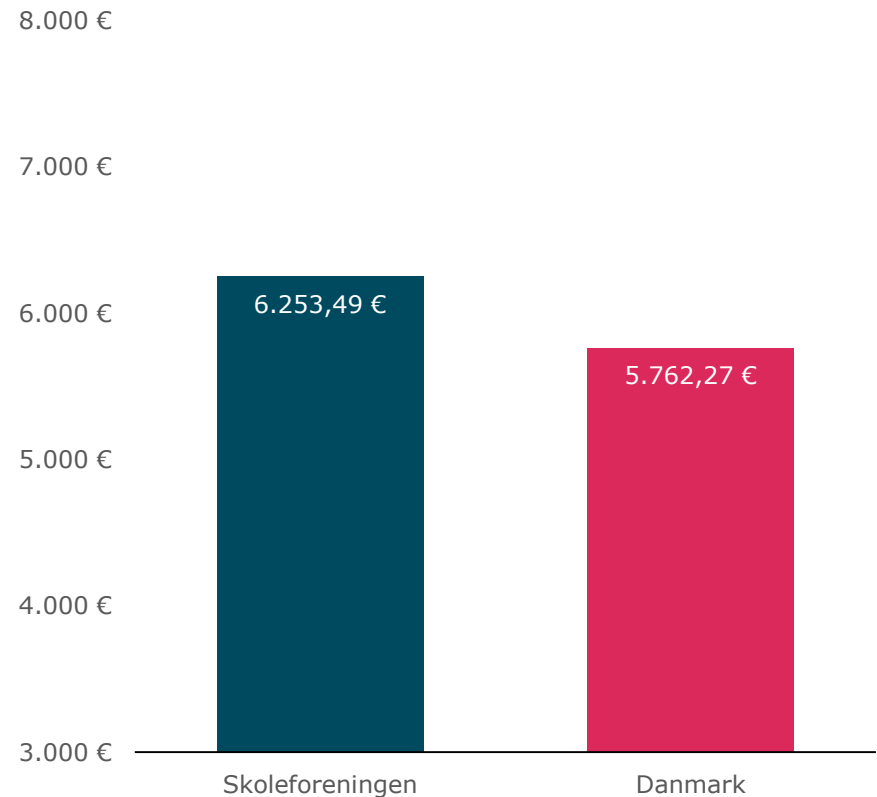
Ses der ligeledes på gymnasielærernes arbejds- og lønforhold finder man, at den gennemsnitlige månedsløn for gymnasielærere i Skoleforeningen er 6.253,49 euro.

Til sammenligning er den gennemsnitlige gymnasielærerløn i Danmark på 5.762,76 euro om måneden. Det betyder, at en gymnasielærer i Skoleforeningen tjener 491,22 euro mere om måneden end en gymnasielærer i Danmark.

Igen bør løngabet ses i forhold til undervisningsandelen. Således er den egentlige lønomkostning pr. afholdt undervisningstime endnu højere i Skoleforeningen, end hvad forskellen i løn og undervisningsandel hver for sig indikerer.

Dermed underviser gymnasielærerne i Skoleforeningen mindre, men tjener alligevel mere.

Månedsløn for gymnasielærere i Skoleforeningen og Danmark 2018

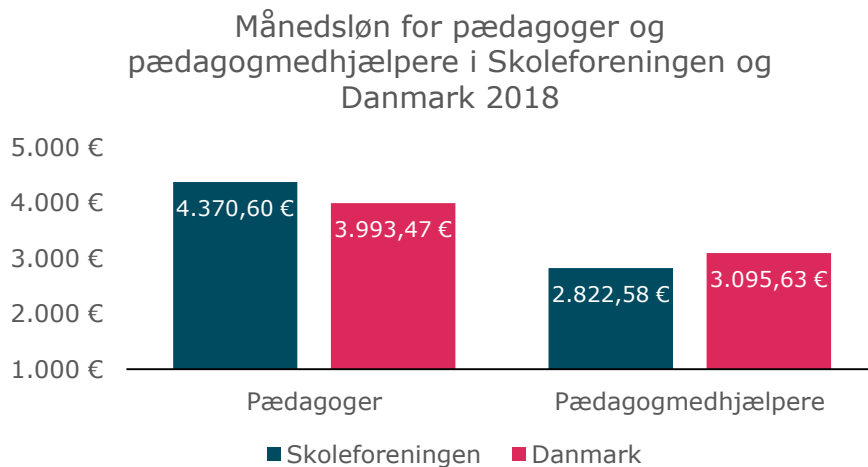


## Pædagogernes løn og "tid med børnene"

### Skoleforeningens pædagoger tjener mere

I Skoleforeningen tjener en pædagog i gennemsnit 4.370,60 euro om måneden, hvor en pædagog i Danmark tjener 3.993,47 euro om måneden. Det betyder, at en pædagog i Skoleforeningen i gennemsnit tjener 377,13 euro mere om måneden end en pædagog i Danmark.

Blandt pædagogmedhjælperne ses et andet mønster, hvor en pædagogmedhjælper i Skoleforeningen tjener 2.822,58 euro om måneden, mens en pædagogmedhjælper i Danmark tjener 3.095,63 euro om måneden. Det vil sige, at en pædagogmedhjælper i Danmark i gennemsnit tjener 273,06 euro mere om måneden.



### Besparelsespotentiale ved pædagogers arbejdstid ikke relevant

Arbejdstiden for pædagogerne i Skoleforeningens dagtilbud kan ikke på samme måde justeres som grundskolelærernes og gymnasielærernes.

Dette skyldes, at arbejdstiden ikke kun er styret af overenskomsterne, men også af det tyske administrationsgrundlag for daginstitutioner.

Skoleforeningen er netop i gang med at implementere delstatens nye reform "Kitareform 2020", som fastlægger pædagogernes tid med børnene samt tid til øvrige arbejdsopgaver.

## Generelt om pædagogers, læreres og gymnasielæreres løn

### Løn og undervisningsandel er overenskomstbestemt

Sydslesvigloven fastsætter tilskudsforudsætninger, der tager udgangspunkt i løn og arbejdsforhold i det omgivende samfund. Visse grupper er dog undtaget uden nærmere angivelse af, hvilke betingelser deres løn- og arbejdsforhold skal opfylde. Baggrunden for undtagelsen har formentlig været, at disse grupper rekrutteres på det danske arbejdsmarked, men det fremgår ikke direkte endsige specificeret af lovteksten.

Løn og arbejdsforhold for lærere, gymnasielærere og pædagoger er i stedet overenskomstfastsat. En tilpasning til dagens forhold i Danmark har stort besparelspotentiale, men de kan næppe umiddelbart gennemføres. Overenskomstforhandlinger mellem parterne bestemmer både løn og arbejdstid. Skoleforeningen må derfor fokusere på andre løsninger for at mindske udgifterne.

### Korrektionsfaktor af reallønsfremgang

I overenskomsterne er der fastsat en regulering af lønnen afhængig af forskellen i det danske og tyske forbrugerprisindeks. Det vil sige, at lønnen til det pædagogiske personale i Skoleforeningen reguleres afhængigt af forholdet mellem forbrugerprisudviklingen i Tyskland og i Danmark. Aktuelt giver det en positiv reallønsfremgang på ca. 3 pct.

Reguleringen giver aldrig en løntilbagegang, men en eventuel negativ lønregulering modregnes i fremtidige positive lønreguleringer. Over tid vil reguleringen i princippet gå i nul, og vil i givet fald ikke være en ekstra udgift for Skoleforeningen.

### Sydslesvigillægget øger grundlønnen, hvis man er bosat i Sydslesvig

De generelle grundlønsniveauer for pædagoger, lærere og gymnasielærere i Skoleforeningen er bl.a. højere end i Danmark på grund af Sydslesvigillægget, der øger grundlønnen med 10 pct., hvis man er bosat i Sydslesvig, dog maksimalt med 330 euro om måneden.

Sydslesvigillægget blev indført i midten af 1950'erne som compensation for en række ulønnede uspecificerede arbejdsopgaver, som blev forventet, at medarbejdere i mindretallet udførte, hvis de bosatte sig i Sydslesvig.

Tillægget er udfaset fra d. 1. august 2012, så medarbejdere ansat efter denne skæringsdato modtager ikke tillægget. Deres grundlønsniveau er dermed ikke ligeså meget højere end deres danske kollegers.

Derfor vil løngabet indsnævre sig over tid i takt med naturlig afgang af de lærere, som modtager tillægget.



### 3. Indtægter og udgifter

## Kapitlets hovedpointer

- Skoleforeningens samlede indtægter var i 2018 på 120.285.597 euro, mens de samlede udgifter på 121.755.275 euro. Dette skabte et **underskud** på 1.469.678 euro i 2018.
  - **Daginstitutionerne bidrager positivt** til foreningens samlede økonomi på den måde, at de genererer et større tilskud, end der bruges direkte på området.
  - **Grundskole med 1.-10. klasse** bidrager ligeledes positivt til foreningens økonomi, ved at modtage et større tilskud end der bruges direkte på området. Grundskoler med kun **1.-6. klasse** bidrager dog negativt.
  - Der er stor **forskel på de enkelte grundskolers økonomi**. Skolerne kan sammenlignes ved at se på prisen pr elev pr år. Her er den dyreste skole 87 pct. dyrere end den billigste skole. Der er ligeledes forskel på udgifterne per barn i daginstitutionerne. Dog ikke helt så store som på grundskoleområdet.
  - **Gymnasieområdet** bidrager negativt til foreningens fælles økonomi således, at udgifterne til området er større end det tilskud, området genererer.
- Når man sammenligner områderne på denne måde, er det vigtigt at have in mente, at **taxametertilskuddet** er ens per elev helt fra grundskole til gymnasie, mens det i praksis koster mere at undervise en gymnasieelev end en grundskoleelev. Såfremt taxametersatsen for gymnasieeleverne var den samme som danske gymnasieelever ville området ikke være i underskud.
  - For at få et overblik over om Skoleforeningen har særlige store eller dyre udgifter kan man sammenligne med økonomien hos **frie grundskoler i Danmark**. Når man ser på dette, har de to skolevæsener forholdsvis ens udgiftsstrukturer.

## Skoleforeningens serviceområder

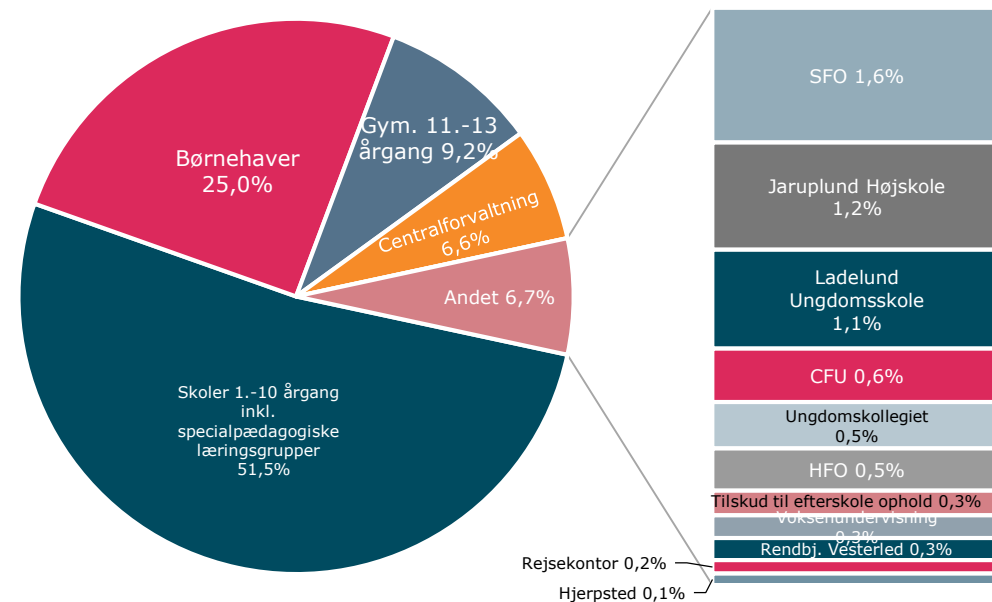
### 1.-10. klasse udgør over 50 pct. af Skoleforeningens økonomi

Som det ses på modstående figur, er Skoleforeningens største serviceområder skolerne 1.-10 årgang (51,5 pct.), daginstitutioner (25 pct.) samt gymnasier (9,2 pct.) Samlet oppebærer de tre områder 85,7 pct. af Skoleforeningens samlede udgifter.

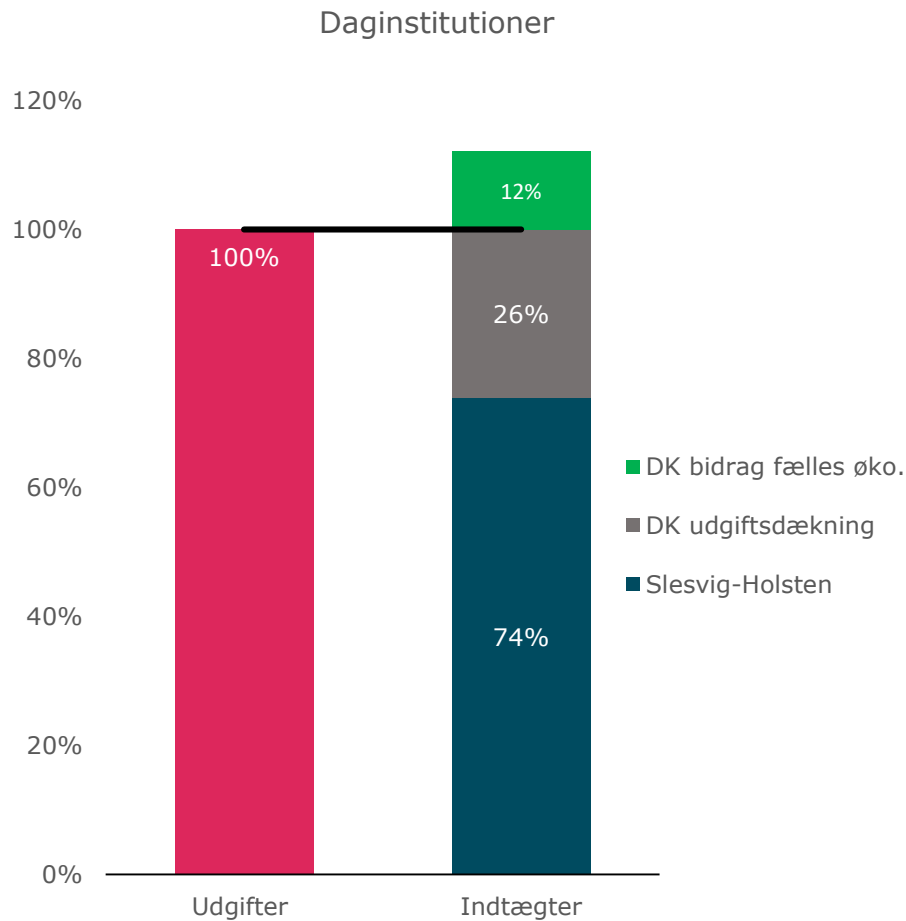
De tre serviceområder genererer følgende størstedelen af Skoleforeningens indtægter i form af tilskud fra Danmark og Tyskland. Foreningen kan herfra frit disponere tilskuddene på tværs af områderne inden for nogle begrænsninger lagt af tilskudsyderne. Derfor ses der på de følgende slides nærmere på, hvorvidt serviceområderne hver for sig generer de takstbaserede indtægter, som skal til at for at dække de samlede direkte udgifter, som hvert enkelt serviceområde oparbejder.

Det betyder dermed, at der på de tre næste slides ikke ses på Skoleforeningens økonomi som helhed, men serviceområdernes takstbaserede indtægter og direkte afledte serviceringssomkostninger særskilt.

Kapitlets sidste side undersøger derimod Skoleforeningens samlede økonomi.



## Skoleforeningens serviceområder - Daginstitutionerne



### Daginstitutionerne bidrager positivt

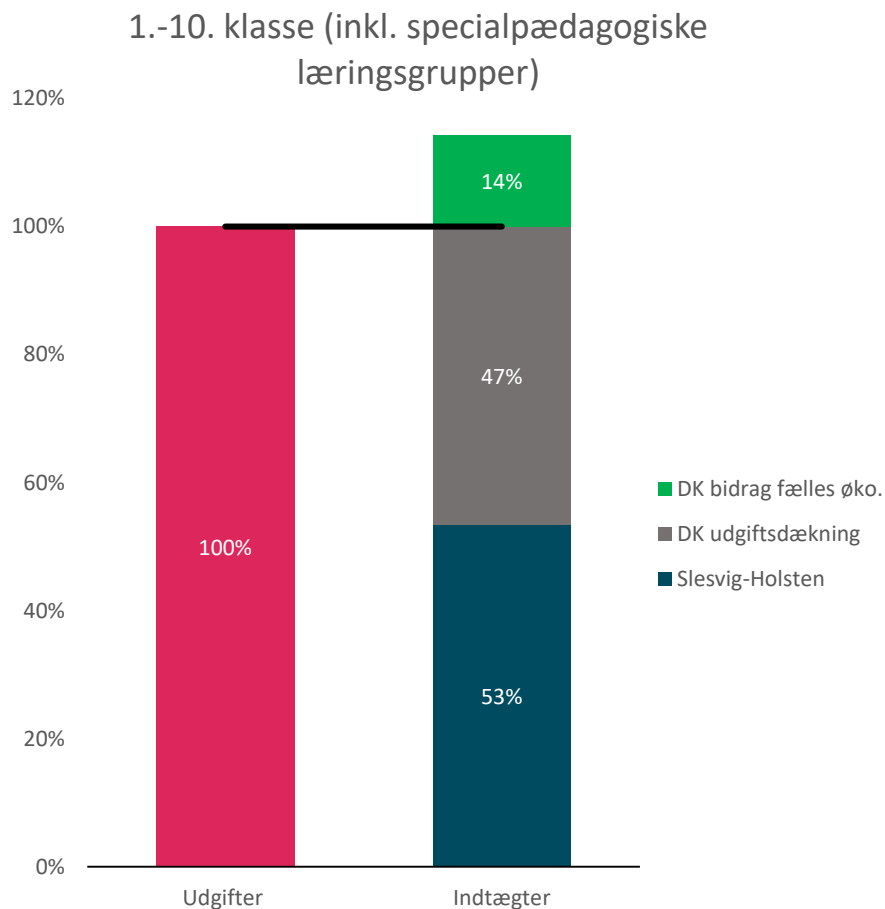
Skoleforeningens daginstitutioner har flere indtægtskilder. De største indtægtskilder er delstaten Slesvig-Holsten (16.401.322 euro) og den danske stat (11.755.800 euro).

Hertil modtager serviceområdet brugerbetaling fra forældre på 6.233.906 euro samt forældrebetaling til befordring på 66.470 euro.

Således summer daginstitutionernes samlede indtægter til 34.457.498 euro. Dette dækker de direkte og afledte udgifter på dagtilbudsområdet (30.743.333 euro), og skaber dertil et overskud på 3.723.165 euro, svarende til 12 pct.

Alt i alt dækker det danske loftsbelagte taxametertilskud til hver elev 26 pct. af dagtilbudsområdets udgifter, mens 12 pct. af det danske taxametertilskud til området bidrager til resten af foreningens samlede økonomi.

## Skoleforeningens serviceområder – Skoler 1.-10. årgang



### Skoler 1.-10. årgang bidrager positivt

Skoleforeningens skoler 1.-10. årgang har flere indtægtskilder. De største indtægtskilder er delstaten Slesvig-Holsten (32.874.543 euro) og den danske stat (28.647.070 euro).

Hertil modtager serviceområdet mindre tilskud fra de tyske kredse og kommuner (580.483 euro) samt brugerbetaling fra forældre (316.988 euro).

Yderligere modtager området 9.870.572 euro fra den danske stat til dækning af pensionsforpligtigelser.

Således summer de samlede indtægter til 72.289.656 euro. Dette dækker de direkte og afledte udgifter på området (63.248.943 euro), og skaber dertil et overskud på 9.040.713 euro, svarende til 14 pct.

Med andre ord dækker det danske loftsbelagte taxametertilskud 47 pct. af grundskoleområdets udgifter og generer samtidig 14 pct., som går til foreningens øvrige samlede økonomi.



## Skoleforeningens serviceområder - Gymnasieskolerne

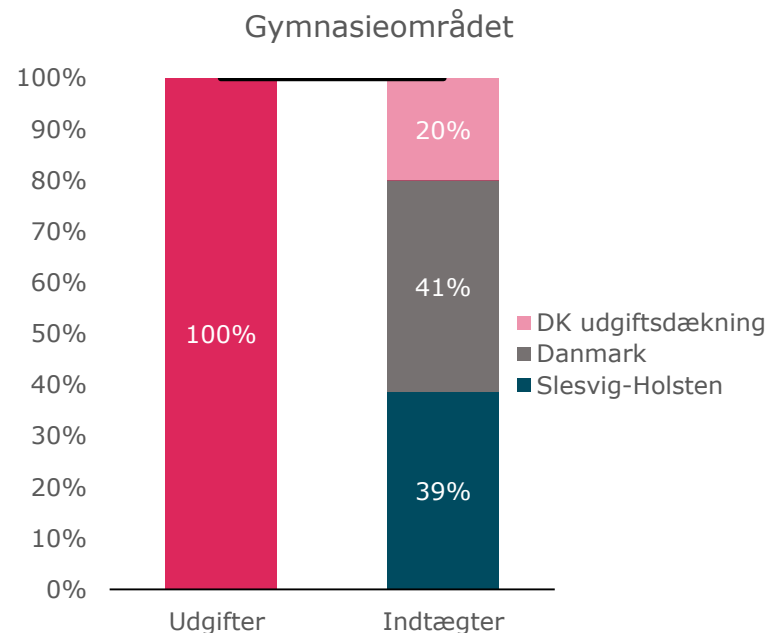
### Gymnasieområdet bidrager negativt

Skoleforeningens gymnasier har flere indtægtskilder. De største indtægtskilder er delstaten Slesvig-Holsten (4.259.209 euro) og den danske stat (3.711.500 euro). Området modtager derudover 93.258 euro i brugerbetaling fra forældre. Yderligere modtager gymnasierne 961.197 euro fra den danske stat til dækning af pensionsforpligtelser.

Gymnasiernes samlede indtægter summer således til 9.025.164 euro. Dette dækker ikke de direkte og afledte udgifter på gymnasieområdet, som er på 11.281.449 euro. Dermed skaber gymnasieområdet et årligt underskud på 2.256.285 euro, svarende til 20 pct.

Det samlede danske tilskud til hele Skoleforeningen dækker dette underskud på 20 pct., og tilskuddet fra Danmark dækker dermed 61 pct. af gymnasieområdets udgifter.

Underskuddet skal endvidere ses i sammenhæng med, at det danske loftsbelagte taxametertilskud er ens for alle elever i Skoleforeningen fra grundskole til gymnasie, mens en gymnasieelev i Danmark modtager et langt højere taxametertilskud end en folkeskoleelev. Dermed er det forventeligt, at gymnasieområdet har behov for yderligere medfinansiering fra foreningens fællesøkonomi.



Taxametertilskuddet fra den tyske stat er dog også stort set ens for grundskole og gymnasium. Såfremt taxameteret fra Slesvig-Holsten var den samme som danske gymnasier i Danmark modtager, ville området ikke være i underskud.

Endvidere kan det oplyses at en dansk STX-årselev i gennemsnit koster ca. 10.700 euro, mens en syd-slesvigsk gymnasieelev koster godt 17.000 euro.

## (1) Udgifter pr. elev opdelt på skoler

### Beregning af udgifter pr. elev opdelt på skoler

På det næste slide ses udgiften per elev for alle Skoleforeningens grundskoler.

Udgiften pr. elev er beregnet ved at dele de samlede udgifter på en skole ud på antal elever på den givne skole. Således er udgiften pr. elev pr. skole et udtryk for, hvor meget det i gennemsnit koster at have hver enkelt elev gående på den givne skole.

Samtidig bliver alle skoler sammenholdt med den gennemsnitlige udgift pr. elev i hele Skoleforeningen. Deraf er det muligt at se, hvilke skoler, der så at sige er dyrere end den gennemsnitlige skole i Skoleforeningen pr. elev.

### Den dyreste skole er 87 pct. dyrere end den billigste

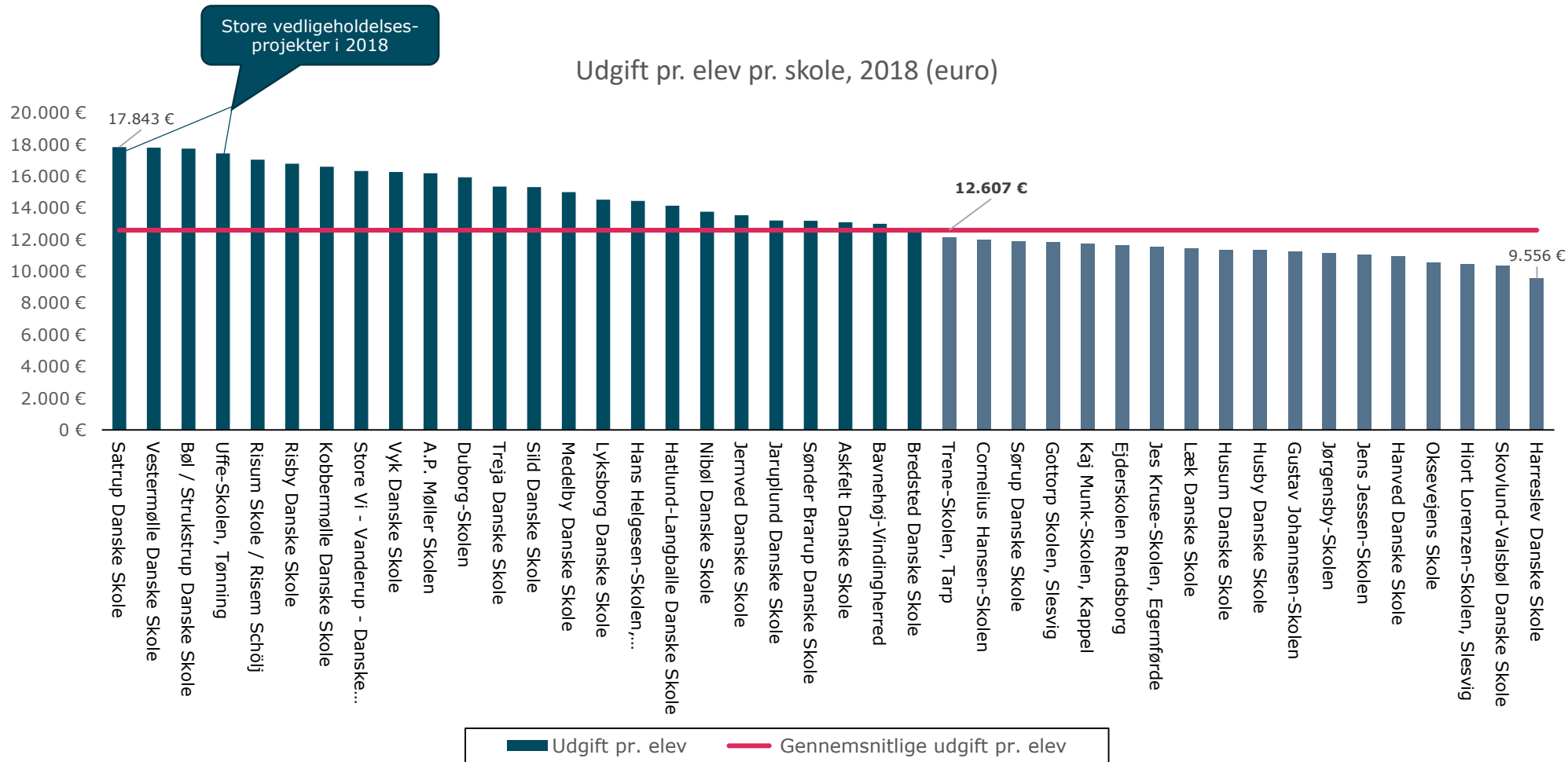
Af figuren fremgår det, at der er stor variation på tværs af Skoleforeningens skoler. Samlet for hele Skoleforeningen beløber den gennemsnitlige udgift pr. elev om året sig til 12.607 euro.

Harreslev Danske skole har den laveste udgift pr. elev på 9.556 euro om året, hvilket er 3.051 euro under gennemsnittet (24 pct.).

I den anden ende af figuren befinder Satrup Danske skole sig med en udgift pr. elev på 17.843 euro om året. Svarende til 42 pct. over gennemsnittet (5.236 euro).

Således er den dyreste skole pr. elev 87 pct. dyrere end den billigste.

## (2) Udgifter pr. elev opdelt på skoler



## Skoleforeningens serviceområder: skoler med 1.-6. årgang



### Skoler med kun 1.-6. årgang bidrager negativt

Ses der nærmere på de af Skoleforeningens skoler, som kun servicerer elever på 1.-6. årgang fremkommer et andet billede, end når der ses på serviceområdet som helhed.

De samlede indtægter for skolerne med kun 1.-6. årgang summer til 25.267.468 euro. Dette dækker ikke de direkte og afledte udgifter til disse skoler (26.085.439 euro) og skaber dermed, isoleret set, et underskud på 817.971 euro, svarende til 3,1 pct.

Samlet inddæmmer det danske loftsbelagte taxametertilskud underskuddet, og dækker dermed områdets udgifter.

## Skoleforeningens serviceområder: Udgiftsstruktur

### Skoleforeningen ligner tilnærmelsesvis de frie grundskoler i Danmark

Sammenholdes Skoleforeningens udgiftsstruktur på skoleområdet med de danske frie grundskolers udgiftsstruktur, ses der ingen større variation i udgiftsstrukturene.<sup>1</sup>

Ensartetheden gælder især *udgifterne til løn*, inkl. pension<sup>2</sup>, der er henholdsvis 67 og 68 pct. i Skoleforeningen og i de frie grundskoler, samt andre *undervisningsrelaterede udgifter*, der er på 9% for begge skolevæsener.

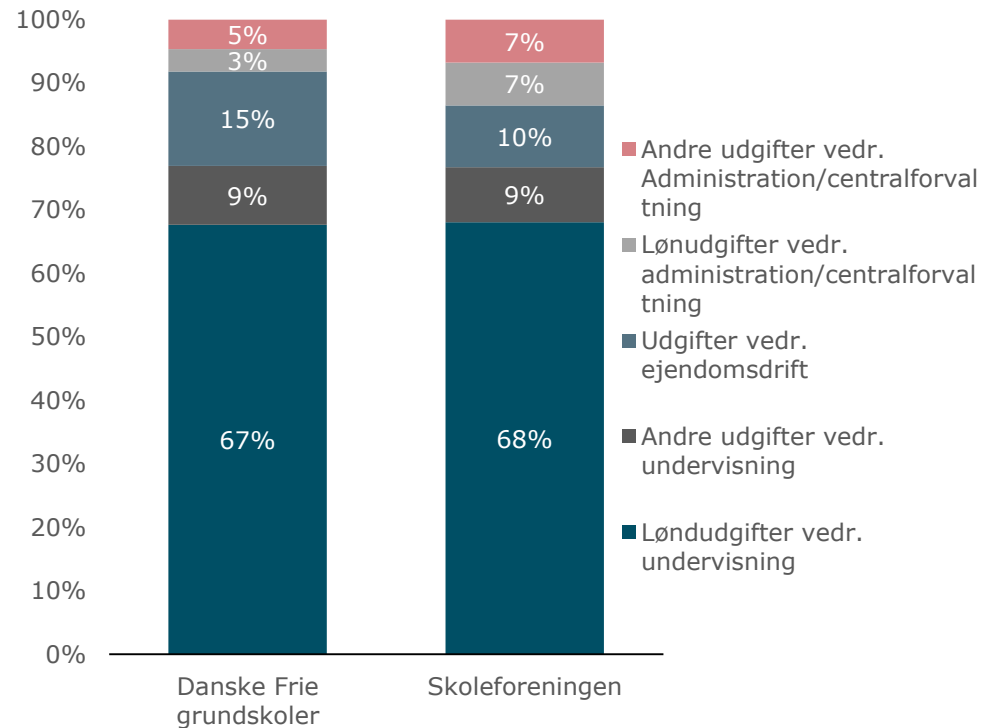
Der er dog en mindre variation mellem skolevæsenerne på de udgiftsposter, som dækker over *ejendomsdrift* (15 pct. og 10 pct.), *lønudgifter* (3 pct. og 7 pct.) og *andre udgifter* til administration-/centralforvaltning (5 pct. og 7 pct.). Forskellene kan dog tilskrives en uens konteringspraksis.<sup>3</sup>

Med andre ord kan der ved denne sammenholdelse ikke peges på udgiftsposter, der så at sige er uforholdsmæssigt høje i Skoleforeningen.

**1) Opgørelse af udgifter:** Skoleforeningen og de frie grundskoler konterer ikke udgifter ens, hvorfor denne sammenholdelse ikke er eksakt. Udgiftsstrukturene kan dog sammenholdes forsigtigt, gennem gruppering og omdøbning af udgiftskategorier, som gjort i denne opgørelse.

**2) Lønudgifter vedr. undervisning:** Her er pensionsydelse lagt oven i de ordinære lønudgifter i Skoleforeningen, da det danske sammenligningsgrundlag indeholder pensioner.

Sammenholdelse af udgiftsstruktur



**3) Udgifter vedr. ejendomsdrift:** Hvis de frie grundskoler ikke medtog lønninger til ejendomsdrift på denne udgiftspost ville andelen være på 11 pct. hos Skoleforeningen er lønninger til pedeller og håndværkere konteret under lønudgifter vedr. administration/centralforvaltning. Således ville en ensartet konteringspraksis medføre, at udgifter til ejendomsdrift ville være på hhv. 11 og 10 pct., mens lønudgifter til administration og centralforvaltning ville være på hhv. 7 og 7 pct.

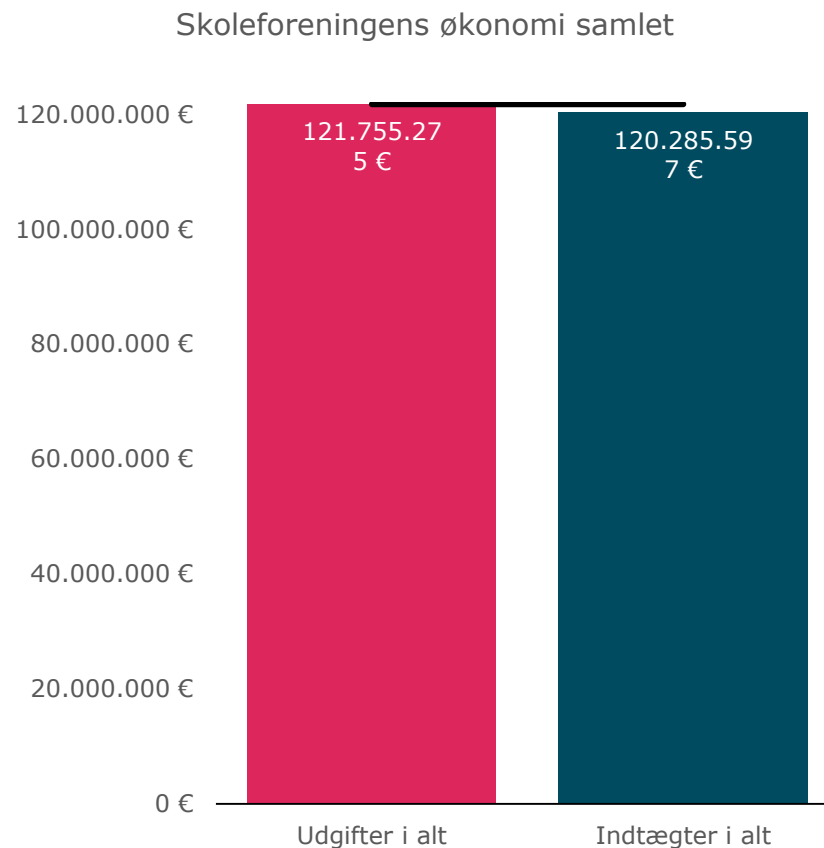
## Skoleforeningens serviceområder - samlet

### Samlet genererer Skoleforeningen et underskud

Ses der samlet på Skoleforeningens økonomi er de største indtægtskilder følgelig fra delstaten Slesvig-Holsten (37.490.065 euro), kredse og kommuner (17.147.432 euro) og den danske stat (55.331.769 euro).

Skoleforeningen modtager brugerbetaling fra forældre på 8.487.529 euro, samt forældrebetaling til befordring på 312.576 euro og "andre indtægter" for 1.516.227 euro.

Skoleforeningens samlede indtægter summer til 120.285.597 euro. Dermed dækker de samlede indtægter ikke de samlede udgifter på 121.755.275 euro. Dette skabte et underskud på 1.469.678 euro i 2018.



## (1) Udgifter pr. barn pr. daginstitution

### Udgiftsforskelle pr. barn hos daginstitutioner

Ligesom på skoleområdet har vi også beregnet udgiften pr. barn. pr. daginstitution for alle Skoleforeningens daginstitutioner. De fremgår af figuren på næste side.

Der er også her stor variation på tværs af institutionerne – især institutioner kun med vuggestuetilbud hvor normeringen og dermed udgiften alt andet lige er omtrent dobbelt så høj. Gennemsnitsudgiften pr. barn pr. daginstitution er 12.618 euro.

Ringvejens Vuggestue og Nystadens Vuggestue har de højeste udgifter med 20.189 euro og 19.187 euro pr. barn. Dette er 7.571 euro og 7.209 euro over gennemsnittet, hvilket svarer til, at de er cirka 60 pct. dyrere pr. barn.

Egernførde Børnehave har den billigste udgift pr. barn med 9.439 euro, hvilket er 3.179 euro under gennemsnittet. Dette er 25 pct. billigere pr. barn.

Det er vigtigt at bemærke, at udgiftsforskellene bl.a. skyldes, at nogle institutioner kun har børnehavebørn, andre vuggestuebørn og atter andre har en blanding. Dette er f.eks. tilfældet for tre af de dyreste institutioner på næste side.

### Potentialet for besparelser er begrænsede

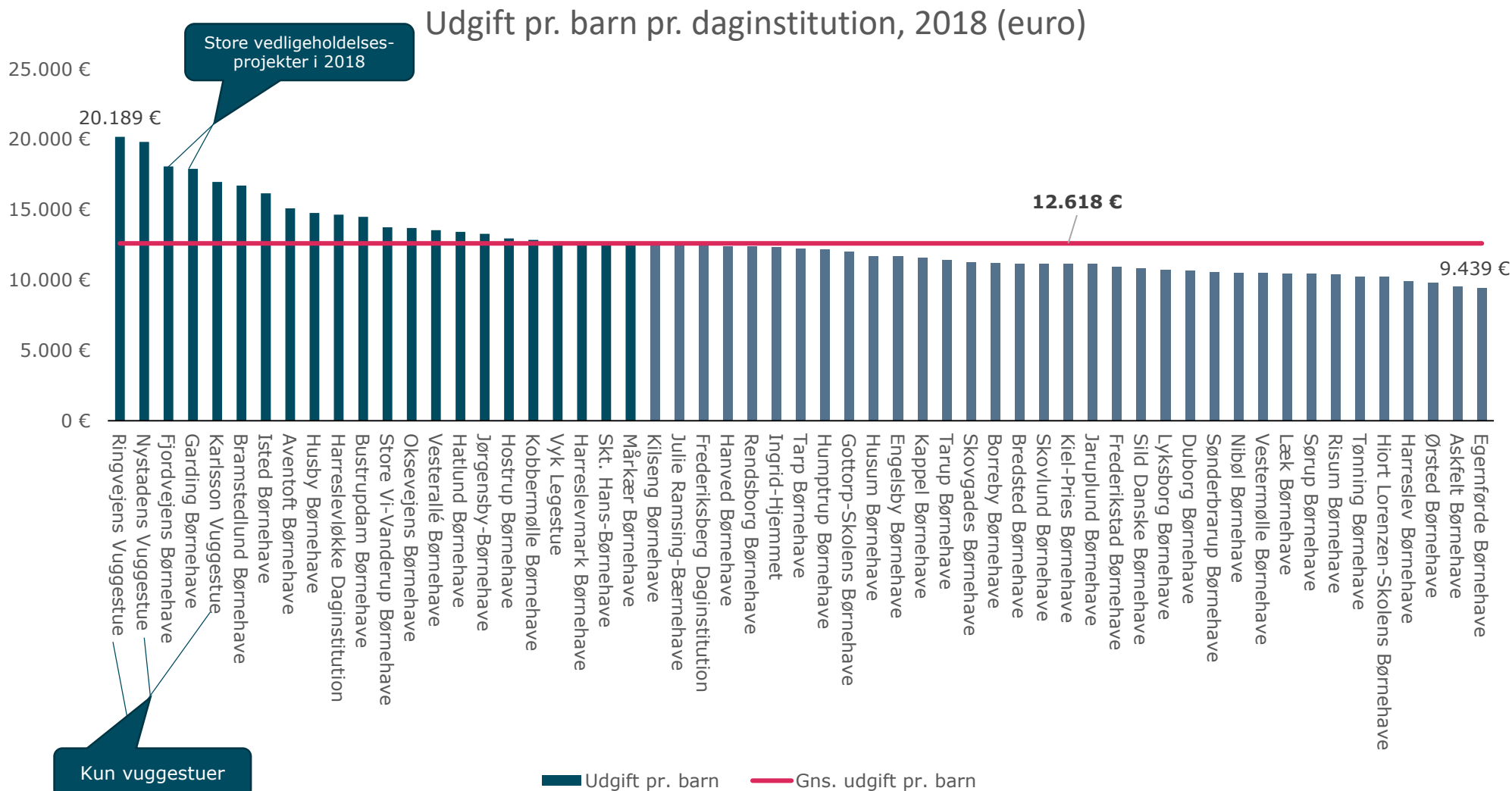
Det er ikke muligt for Skoleforeningen at opnå store besparelser ved lukninger af de dyrere daginstitutioner. Dette skyldes først og fremmest, at de økonomiske marginalgevinster ved lukninger er meget små.

Børnehavebørn eller vuggestuebørn kan ikke overflyttes til andre børnehaver/vuggestuer uden at ansætte næsten samme mængde personale, da normeringerne er fastsat ved lov.

Derudover er det rimeligt at antage, at kun en begrænset andel forældre vil flytte deres børn over i andre af Skoleforeningens daginstitutioner.

Dette skyldes bl.a. at børnene er meget unge, og dermed betyder afstanden til institutionen meget, og derudover har disse forældre måske endnu ikke opnået stærk tilknytning til Skoleforeningen og mindretallet.

## (2) Udgifter pr. barn pr. daginstitution







#### 4. Effektiviteringsmuligheder med beregning af besparelser

## Kapitlets hovedpointer

- Det er på **grundskoleområdet**, at man vil kunne opnå de største besparelser blandt andet fordi området er langt det største i Skoleforeningen.
  - Undersøgelsen har især fokuseret på 7 af de 11 skoler, som er **25% dyrere per elev per år end gennemsnittet**. Her er beregnet de mulige besparelser ved at lukke disse skoler.
  - Hvis man lukker de **tre dyreste grundskoler** vil dette frigive 905.291 euro.
  - Hvis man lukker **de fire dyreste** grundskoler vil dette frigive 1.526.335 euro.
  - Hvis man lukker **alle syv** relevante af de 11 dyreste grundskoler vil dette frigive 2.726.089 euro.
  - De to sidste muligheder vil **dække det fulde underskud**. Det vurderes, at lukning af disse skoler ikke vil betyde at Skoleforeningen modtager et mindre tilskud.
  - **Beslutningen** om at lukke skoler bør dog ikke træffes udelukkende på baggrund af økonomiske hensyn. Hensyn til mindretal, lokalområder, kvalitet, kapacitet mm er også vigtige aspekter.
- Et andet muligt besparelsesområde er **befordring** til børn/elever i dagtilbud og gymnasierne. Hvis disse fjernes helt kan det frigive 1.304.230 euro, Hvilket er 165.449,19 euro mindre end underskuddet i 2018.
  - Man vil også kunne spare ved at **reducere skoleårets længde** fra 39 til 38 uger på grundskole- og gymnasieområdet, eller ved i fremtidige arbejdstidsaftaler at sætte lærernes arbejdstid op til den tilsvarende nord for grænsen.
  - En anden metode til at finde besparelser er den såkaldte **"grønthøstermetode"**, hvor alle budgetter i foreningen bespares med samme procentdel.
  - Derudover er der foretaget en række beregninger for mulige **indtægtsstigninger** hvis Skoleforeningen enten indfører forældrekontigent eller tiltrækker flere gymnasieelever.

## Besparelsesområder

Det følgende kapitel kommer med en række forslag til konkrete tiltag, der vil kunne gennemføres for at forbedre Skoleforeningens økonomi og standse underskuddet.

Som det fremgår af indledningen og uddybes i metodeafsnittet er de fokus- og besparelsesområder, der er udvalgt til behandling og siden spareforslag et resultat af vurderinger og prioriteringer, der omfatter:

- *Stort kommer før småt.* Vi er startet med og har fokuseret på at undersøge de store udgiftsdrivere og forhold, der afgør forholdstal mellem personale og børn samt udnyttelsen af medarbejdertiden
- *Tiltaget skal være realiserbart.* De foreslåede tiltag skal kunne føres ud i livet og være implementerbare for Skoleforeningen.
- *Tiltaget skal give besparelser inden for en overskuelig tidshorisont.* Skoleforeningens underskud skal dækkes inden for en overskuelig årrække.
- *Tiltagene skal have mindst mulig skadelig effekt på pædagogisk kvalitet og sammenhængskraft i mindretallet.*

- *Tiltaget skal ikke gå ud over forhold til tilskudsydere.* De foreslåede tiltag skal være inden for rammerne af de krav og aftaler, der er lavet med tilskudsyderne både i Kiel og København.
- *Endelig er der anlagt en række bredere "rimeligheds"-betragtninger,* herunder at områder som er uforholdsmæssigt dyre og som ikke kan henføres direkte til mindretalsudfordringer bør bespares før øvrige områder.

### **Overvejelse: Nogle forslag er irreversible**

Det er desuden vigtigt for Skoleforeningen at tage med i overvejelserne, at nogle af besparelsesområderne er irreversible, og dermed ikke kan fortrydes uden videre. F.eks. kan et eventuelt elevkontingent godt trækkes tilbage, mens det er sværere at genåbne en skole uden større omkostninger.

## Besparelser på skoleområdet

### **Anseelig mængde ressourcer kan frigives på skoleområdet**

Som tidligere fastslået udgør grundskoleområdet, 1.-10. årgang inkl. specialpædagogiske læringsgrupper, 51,5 pct. af Skoleforeningens samlede udgifter (63.248.943 euro).

Behovet for besparelser er aktuelt, og det er derfor oplagt at se nærmere på grundskoleområdet, da en procentvis besparelse her genererer det største absolutte besparelsesprovenu.

Som vist varierer de samlede udgifter pr. elev betydeligt mellem Skoleforeningens skoler, hvorfor et oplagt besparelsesinitiativ kan være, at omorganisere de skoler, som opererer med de højeste udgifter pr. elev.

Ved omorganisering af skoler med de højeste udgifter pr. elev vil det være muligt at frigøre ressourcer, som for øjeblikket anvendes på en u hensigtsmæssig dyr måde.

På de følgende slides vil det mulige besparingspotentiale pr. skole blive fremvist. Der fokuseres først på de skoler, som har en udgift pr. elev over Skoleforeningens gennemsnitlig udgift, og dernæst på de skoler, som har meget høje udgifter pr. elev, defineret på den måde, at de ligger 25 pct. over den gennemsnitlige udgift per elev.

## Besparelser på skoleområdet

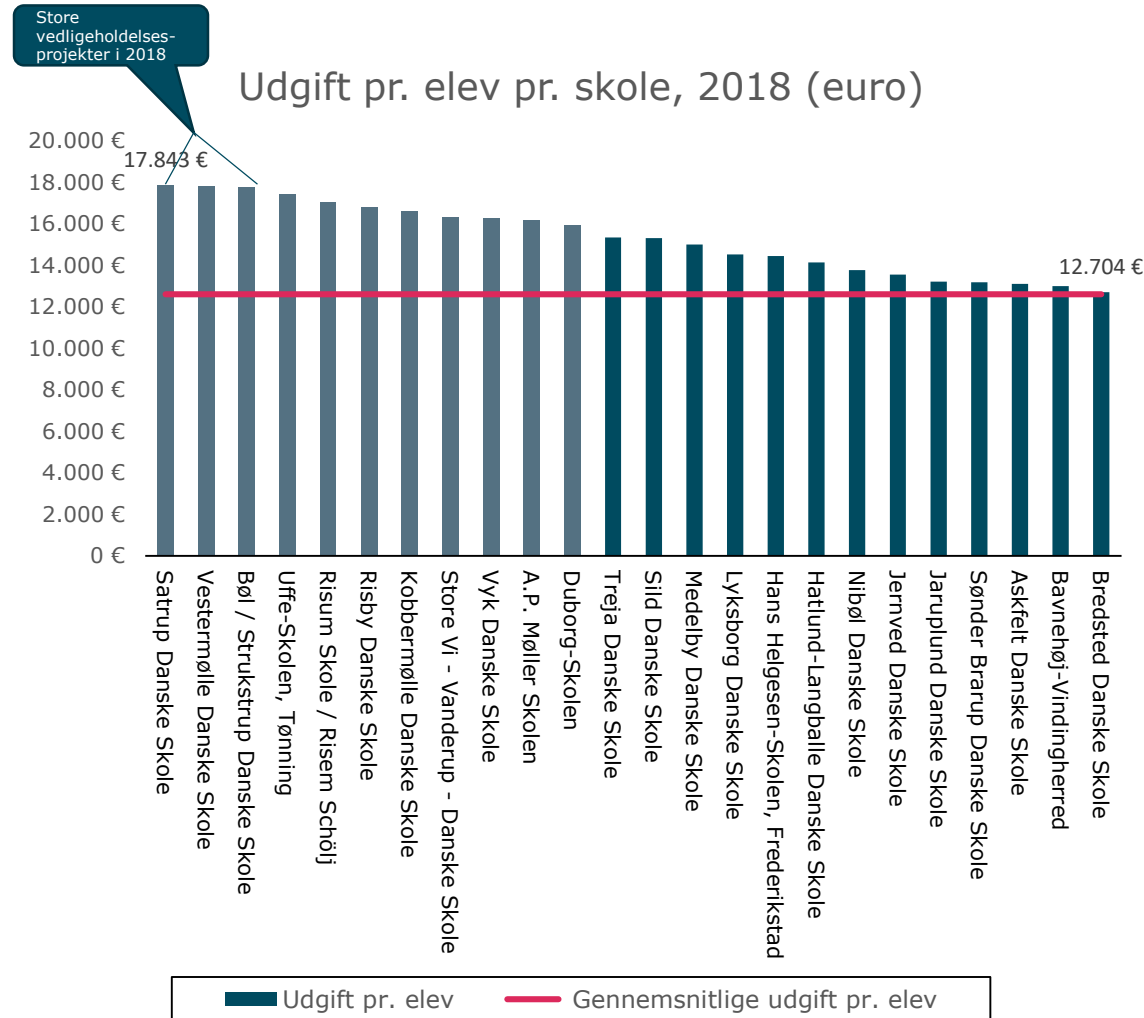
### 25 skoler ligger over gennemsnittet - 11 skoler ligger markant over gennemsnittet

Som vist tidligere, og som det fremgår af figuren til højre, er der for øjeblikket 25 skoler, som har en højere udgift pr. elev. end gennemsnittet i Skoleforeningen.

Når man beregner et gennemsnit, er det naturligt, at der vil være få eller ingen skoler, som har den eksakte gennemsnitsværdi, men at der ligger en del skoler lige omkring det beregnede gennemsnit, både over og under. De skoler som ligger tæt på gennemsnittet over eller under vil der på de følgende sider ikke være fokus på. Derimod vil der blive fokuseret på de skoler, som adskiller sig markant fra gennemsnittet ved at være dyrere.

Som afgrænsning er de skoler, som har minimum 25 pct. højere udgifter pr. elev end gennemsnittet udvalgt. Disse ses fra og med Duborg-Skolen og mod venstre på figuren.

Som yderligere afgrænsning i den følgende analyse er gymnasieskolerne, skolen på Föhr, samt Risum Danske Skole frasorteret, da de af andre årsager ikke umiddelbart er relevante besparelsesområder.



## Besparelser på skoleområdet

Udgiftspost	Udgiftssum	Ressourcefrigørelse
Lønninger skoleområdet	38.682.936	HELT
Lønninger øvrige	4.526.898	HELT
Arbejdsmarkedsrelaterede udgifter. (socialforsikring, beihilfe, personaleforsikring, pension og efter-videre udd.)	1.910.007	EJ
Undervisningsmateriale	705.825	EJ
Anskaffelse og vedh. af inventar (forsikring)	345.861	DELVIST
Bogbus, pedelbiler m.m.	12.242	HELT
EDB	341.738	DELVIST
Befordring af elever og børnehavebørn	4.158.944	EJ
Administrationsudgifter	230.491	HELT
Afskrivninger inventar	46.543	DELVIST
Vedligeholdelse tek. Anlæg	1.875.120	EJ
Varme, el og vand	1.440.898	HELT
Grundskatte, renovation	137.120	EJ
Rengøringsmateriale og -selskaber	507.891	HELT
Leje af undervisningsrum	168.194	EJ
Vedligeholdelse udendørsanlæg	435.120	EJ
Forsikring	84.991	EJ
Afskrivninger bygninger	2.716.457	EJ
Finansielle omkostninger	4.059	EJ
<b>Samlet</b>	<b>€ 58.331.336 / 100%</b>	
Frigør ressourcer helt		€ 45.401.356 / 78%
Frigør ressourcer delvist		€ 367.071 / 1%
Frigør ikke ressourcer		€ 12.195.838 / 21%

### Lidt om beregningsmetoden

Førend der ses på enkelte skolers mulige besparelspotentiale, forklares først den metode, der er anvendt ved beregningerne. Som eksempel anvendes hele Skoleforeningens grundskoleområde som samlet enhed i beregningen til venstre.

Skoleområdets udgiftsposter opstillet i første kolonne. I anden kolonne er udgiftssummer pr. udgiftspost opgjort. Og i den tredje kolonne er det angivet, hvorvidt en skolelukning vil enten 1) frigøre, 2) delvist (halvt) frigøre eller 3) slet ikke frigøre midler fra den givne udgiftspost. Tabellens to nederste rækker opsummerer det mulige besparelspotentiale, både som absolut besparelse og som andel. I dette eksempel summer de frigjorte midler til 45.768.427 euro, svarende til 79 pct.

Denne beregningsmetode kan siges at være relativ konservativ<sup>1</sup>, da ingen af de arbejdsmarkedsrelaterede-, befordringsmæssige- eller udvendige vedligeholdelsesudgifter medtages i besparelspotentialet.

1) Beregningen er konservativ da:

- Arbejdsmarkedsrelaterede udgifter er udeladt, men ved at reducere skoler vil man kunne reducere anvendelsen af vikarer, som også modtager disse arbejdsmarkeds fordele, i hvert fald hvis månedslønnede.
- Befordring er ikke medtaget, da man alt andet lige må forvente, at de fleste lukninger vil indebære en fastholdelse eller forøgelse af befordringsudgifterne. Nogle fx lukning af Uffe-skolen vil udløse store ekstraudgifter, mens lukning af andre fx Bøl-Strukstrup, Vester mølle og Risum Skole vil give yderligere besparelser på befordringsområdet.
- Udvendig bygningsvedligeholdelse er ikke medtaget, da bygninger vil miste værdi, inden et evt. salg, hvis ikke selve skallen vedligeholdes. (Al indvendig forbrug er medtaget.)

## Besparelser på skoleområdet

### Større skoler har et højere besparelspotentiale

Når man bruger metoden, som blev beskrevet på forrige side til at beregne besparelspotentialet på de af Skoleforeningens grundskoler, som har en udgift pr. elev, der er 25 pct. over den gennemsnitlige udgift, fremkommer provenu pr. skole som vist til højre.

Skolerne er arrangeret sådan, at den skole, som har den højeste udgift pr. elev i 2018 står øverst.

Som det fremgår af figuren er den højeste udgift pr. elev ikke ensbetydende med frigørelsen af det største absolutte provenu. Dette skyldes det varierende antal af elever på skolerne og det deraf afledte behov for lærere, øvrigt personale og drift.

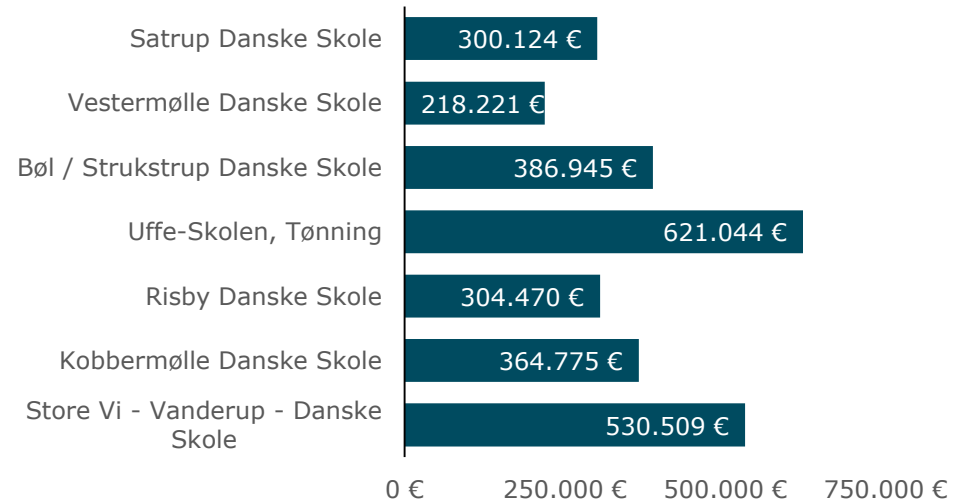
I 2018 summede skolernes elevtal til 29 på Satrup, 19 på Vestermølle, 43 på Bøl/Strukstrup, 64 på Uffe-Skolen, 38 på Risum Skole, 28 på Risby, 30 på Kobbermølle og 49 på Store Vi - Vanderup - Danske Skole.

Det skal dog bemærkes, at Uffe-skolen og Satrup Danske Skole har haft ekstraordinære vedligeholdelsesudgifter. Hvis deres vedligeholdelsesudgifter teknisk beregnes som gennemsnitsudgiften for alle skolerne bevirker det, at Uffe-skolen ikke længere er blandt de dyreste 7 skoler, på modstående figur, mens Satrup Danske Skole rykker ned som 6. dyreste skole. Vurdering af lukning og besparelse for de to skoler bør derfor også omfatte vurdering af fremadrettet vedligeholdelsesbehov.

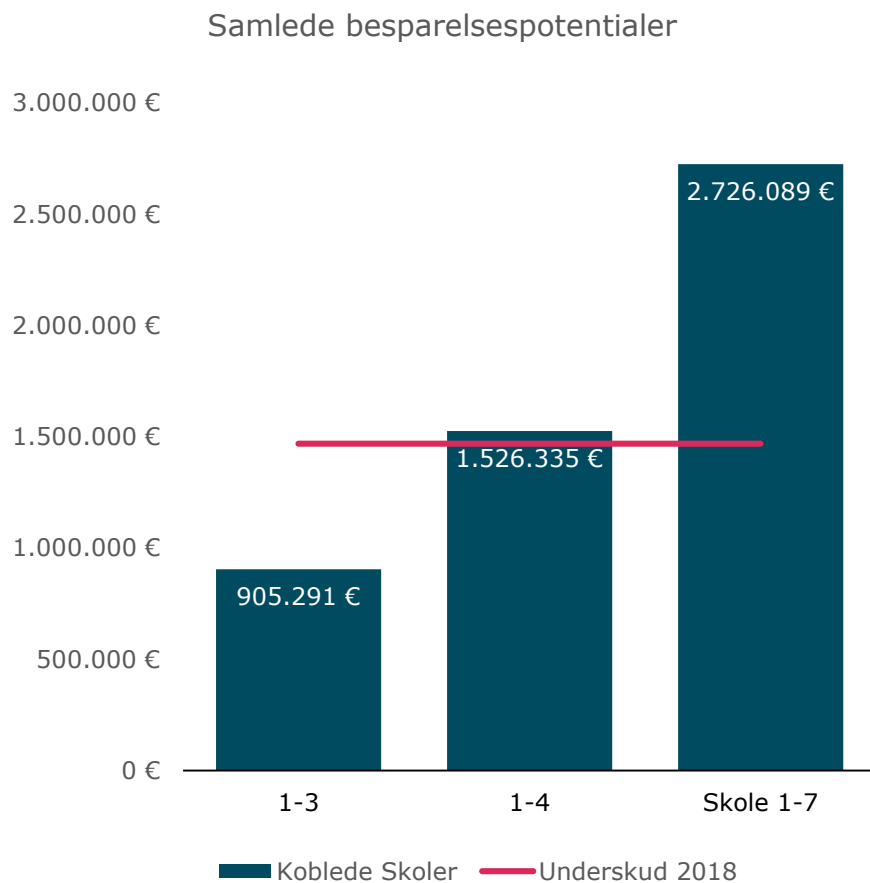
### Skolelukninger vil ikke føre til lavere tilskud

Vurderingen er, at omtalte skolelukninger ikke vil ændre ved opfattelsen af, at Skoleforeningen driver små skoler og tager en række særlige hensyn i sin skolestruktur. Selv ved lukninger af op til syv skoler, vurderer vi, at et højt tilskud stadig er berettiget.

Besparelsevenu pr. skole 2018



## Besparelser på skoleområdet



Satrup (1), Vestermølle (2), Bøl/Strukstrup (3), Uffe-Skolen (4), Risby (5), Kobbermølle (6), Store Vi-Vanderup-Danske Skole (7).

### Omorganiseringen af skoler kan inddæmme underskuddet

I 2018 beløb det samlede underskud i Skoleforeningen sig til 1.469.679 euro, hvilket er markeret med den horisontale linje på figuren til venstre. På figuren er også skolernes besparelsesprovenu blevet lagt sammen for en række skoler.

Søjlen yderst til venstre viser, at provenuet ved at lukke Satrup, Vestermølle og Bøl/Strukstrups samlet summer til **905.291 euro**. Skolerne har en udgift pr. elev, som er henholdsvis 42, 41 og 41 pct. over den gennemsnitlige udgift pr. elev i Skoleforeningen.

Den midterste søjle angiver, at lukning af Satrup, Vestermølle, Bøl/Strukstrup og Uffe-Skolen vil give et besparelsesprovenu på samlet **1.526.335 euro**. Uffe-Skolens udgift pr. elev er 38 pct. over Skoleforeningens gennemsnit.

Søjlen yderst til højre angiver, at lukning af alle syv skoler vil give et samlet besparelsesprovenu på **2.726.089 euro**.

Risby, Kobbermølle og Store Vi-Vanderup-Danske Skole har elevudgift som er 33, 32 og 30 pct. over Skoleforeningens gennemsnit.

Den endelige opgørelse af besparelse hænger dog som nævnt sammen med en konkret vurdering af fremtidigt vedligeholdelsesbehov for Satrup og Uffe-Skolen.

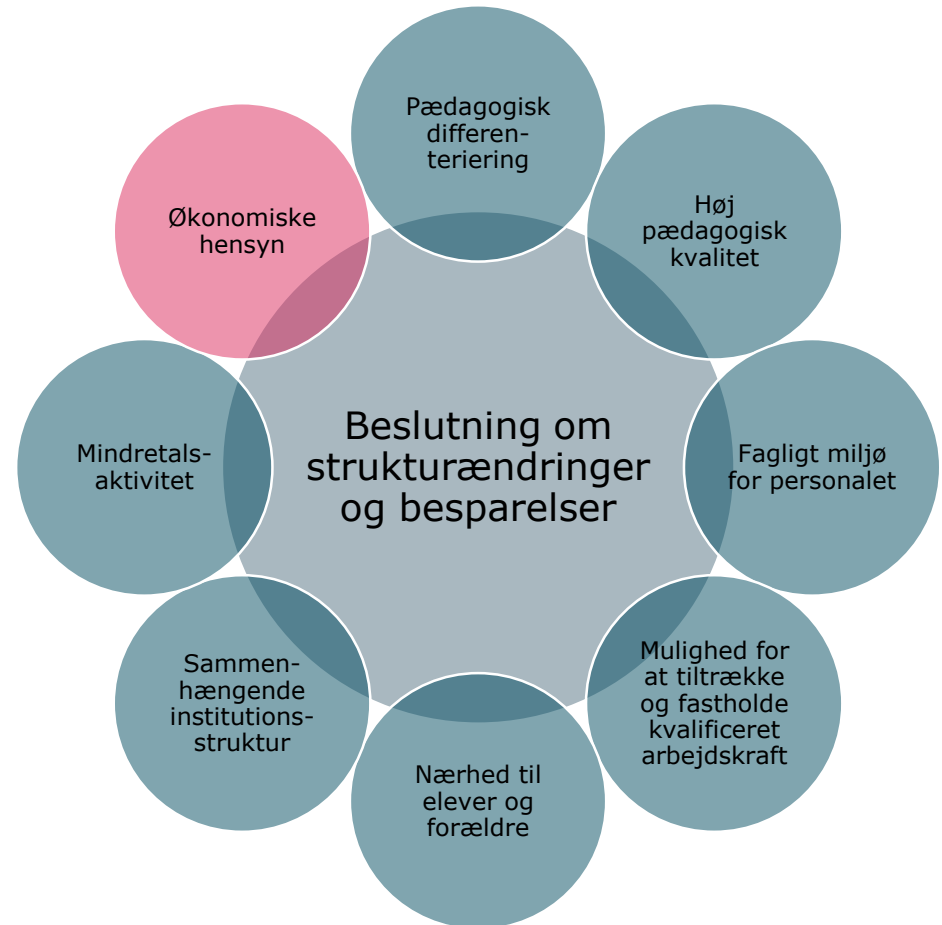


## Hensyn til kvalitet, mindretal, elev- og lærermiljø samt kapacitet

### Pædagogiske og didaktiske hensyn

På de foregående slides er flere bud på mulige besparelsesområder blevet præsenteret. Ved de foreslåede besparelser er der udelukkende blevet set på, hvad der er økonomisk hensigtsmæssigt. Der er dermed ikke taget hensyn til en række andre vigtige faktorer, som også er afgørende i beslutningen om eventuelle besparelser. Disse er blandt andet de hensyn, som vises i figuren til højre og som uddybes på denne og næste side.

- **Pædagogisk differentiering:** Skoleforeningen har som kvalitetskriterie, at der skal være pædagogisk differentiering for alle, hvilket både står skrevet i foreningens egen formålsparagraf, vedtægter samt i resultatkontrakten med den danske stat. Det vil i praksis sige, at man skal forsøge at undgå samlæsning på tværs af årgange og for små grupper i det hele taget, så eleverne har mulighed for at udvikle deres personlige, sociale og læringsmæssige kompetencer. Her kan en omorganisering af de mindste skoler siges at skubbe på i denne udvikling.



## Hensyn til kvalitet, mindretal, elev- og lærermiljø samt kapacitet

- **Høj pædagogisk kvalitet.** Det er blandt andet vigtigt at sikre, at skolerne kan tilbyde undervisning af lærere med linjefagskompetencer i de fag, de underviser i, hvilket alt andet lige er sværere på en lille skole med få ansatte lærere.
  - **Nærhed til elever og forældre.** Dette gælder ikke mindst geografisk, og det er således vigtigt, at naboskoler til eventuelt lukkede skoler vil have pladskapacitet.
  - **Mindretalsaktivitet.** Skoleforeningen er en central del af det danske mindretal og ønsker med sin aktivitet at understøtte mindretallet. Hvis lukningen af en skole vil forrette uoprettelig skade på mindretallet bør dette veje tungt.
  - **Fagligt miljø for personalet.** I forlængelse af faglighed i undervisningen følger et fagligt miljø på lærerværelset, hvor flere lærere med samme interesser og fagområder kan sparre og udvikle sig.
  - **Mulighed for at tiltrække og fastholde dygtigt personale.** For at tilbyde undervisning af høj kvalitet og ikke mindst skabe kontinuitet er det afgørende, at alle skoler i Skoleforeningen er attraktive arbejdspladser.
- **Sammenhængende institutionsstruktur.** Skoleforeningen ønsker, at der er et nært samarbejde mellem alle Skoleforeningens forbundne institutioner, det vil sige overgangen mellem børnehave og skole samt skole og gymnasie. Her kan kort geografisk afstand mellem institutionerne øge nærheden.

## Besparelser på befordring

### Befordringsudgifter kan mindskes

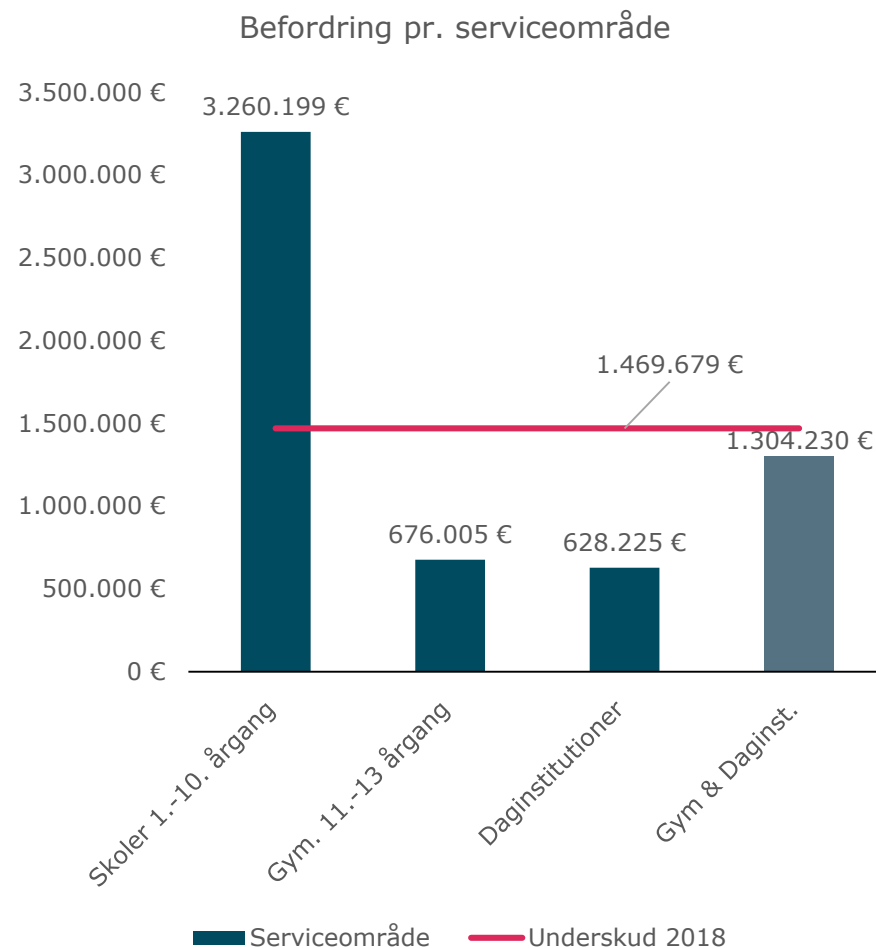
Skoleforeningen bruger i dag ressourcer på at transportere børn og elever for at kunne servicere mindretallet i hele delstatens geografiske område.

På skoleområdet beløber nettodriftsudgifterne til befordring sig til 3.260.199 euro årligt, svarende til 5,2 pct. af serviceområdets samlede udgifter.\* Her indbringer forældrebetaling 171.621 euro årligt.

På gymnasieområdet er nettodriftsudgifterne til befordring på 676.005 euro, svarende til 6 pct. af udgifterne på serviceområdet. Forældrebetaling indbringer her 74.485 euro.

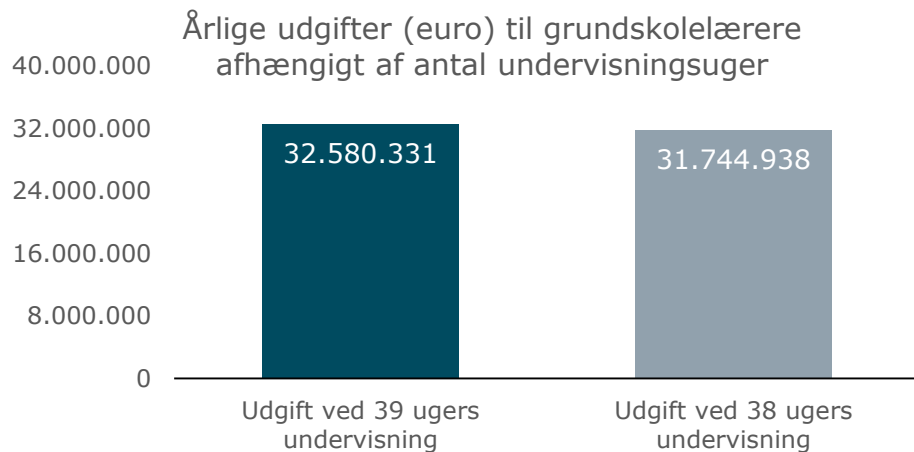
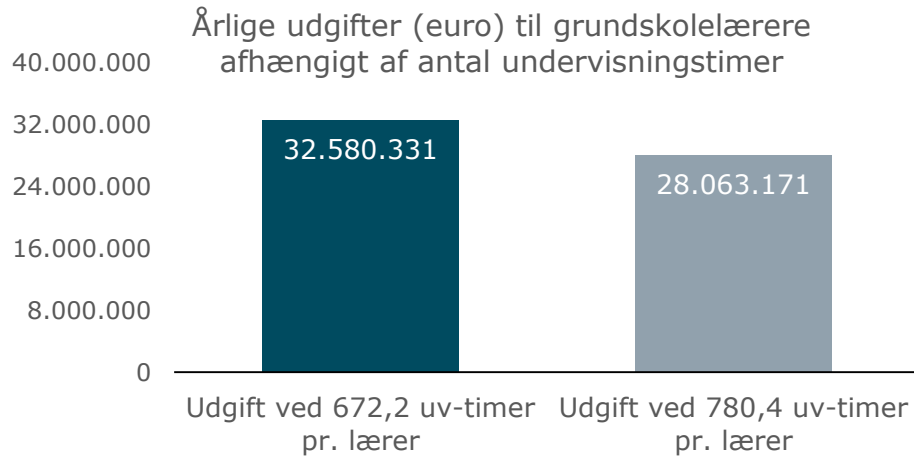
For daginstitutionerne beløber nettodriftsudgifterne til befordring sig til 628.225 euro årligt, svarende til 2 pct. af serviceområdets samlede udgifter. Her indbringer forældrebetaling 66.470 euro årligt.

På grundskoleområdet er Skoleforeningen ifølge vedtægterne forpligtet til at bekoste befordring. På de ikke-forpligtede områder, gymnasie- og daginstitutionsområdet, er Skoleforeningens samlede nettodriftsudgifter til befordring på 1.304.230 euro. Dette er 165.449,19 euro mindre end underskuddet i 2018.



\*SFO og HFO har befordringsudgifter for i alt 1.149,14 € årligt.

## Besparelsespotentialer ved grundskolelærernes undervisning



### Flere undervisningstimer vil give besparelser

I Skoleforeningen underviser grundskolelærerne i gennemsnit 672,2 klokketimer per årsværk. Dette koster per år 32.580.331 euro. Hvis lærerne i Skoleforeningen i stedet underviste samme antal timer som gennemsnittet af kollegaerne nord for grænsen, ville det være muligt at reducere udgifter til løn med 4.517.160 euro om året. Dette vil kræve en stigning i undervisningstimer på 16,1 procent fra 672,2 til 780,4 timer per årsværk. En sådan udvikling forudsætter naturligvis en aftale herom i de fremtidige overenskomster og arbejdstidsaftaler.

### Færre undervisningsuger vil give besparelser

Et andet besparelsesområde er skoleårets længe. I dag er der 39 undervisningsuger om året på de danske skoler i Sydslesvig. De tyske skoler i Sydslesvig har derimod 38 undervisningsuger om året. Hvis Skoleforeningen reducerede antallet af undervisningsuger til 38 – og dermed antallet af undervisningstimer – men samtidig fastholdt den nuværende arbejdstidsaftale med lærerne, vil det på sigt kunne reducere antallet af lærere og give en besparelse på 835.393 euro om året.

En sådan ændring forudsætter dels en ændring af ugenormen i lærernes arbejdstidsaftale, dels en godkendelse hos myndighederne. Skoleforeningen har tidligere forhørt sig i Kiel, hvor forslaget umiddelbart ikke møder modstand.

## Besparelsespotentialer ved gymnasielærernes undervisning

### Besparelse ved højere undervisningsandel

Gymnasielærerne i Skoleforeningen underviser i gennemsnit 336 klokketimer per årsværk. Dette giver en omkostning per år på 6.872.687 euro.

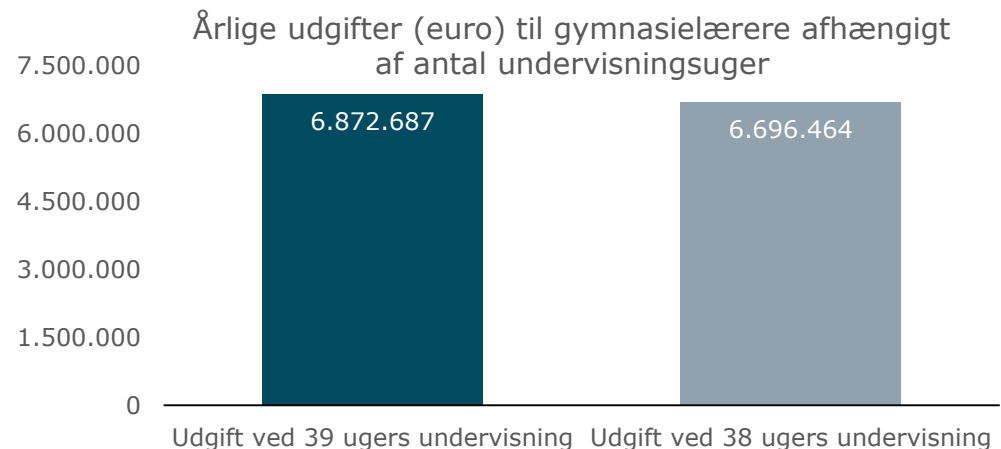
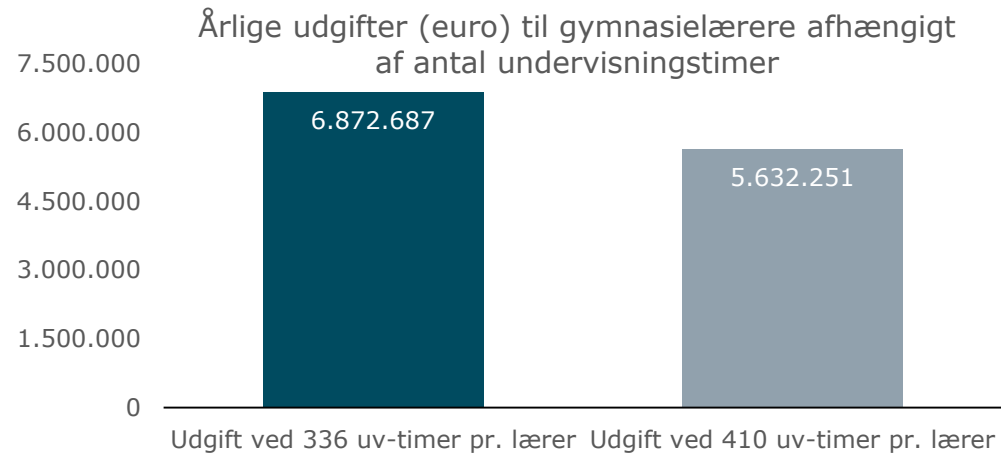
Hvis andelen af undervisningstimer steg til det tilsvarende niveau i Danmark (410 undervisningstimer), vil det kunne give en besparelse på 1.240.436 euro årligt.

En sådan udvikling vil ligesom for grundskolelærerne forudsætte en aftale herom i de fremtidige overenskomster og arbejdstidsaftaler.

### Lille besparelse ved færre undervisningsuger

Skoleforeningen vil kunne opnå en besparelse på 176.223 euro, hvis antallet af undervisningsuger blev reduceret med én uge fra 39 til 38. Da gymnasieområdet er markant mindre end grundskoleområdet, vil besparelsen være tilsvarende mindre.

En sådan ændring vil formentlig forudsætte godkendelse i Kiel og København, samt at tilskuddene ikke bliver mindre som resultat af mindre undervisning. Det forventes dog ikke, at tilskuddene vil ændre sig.

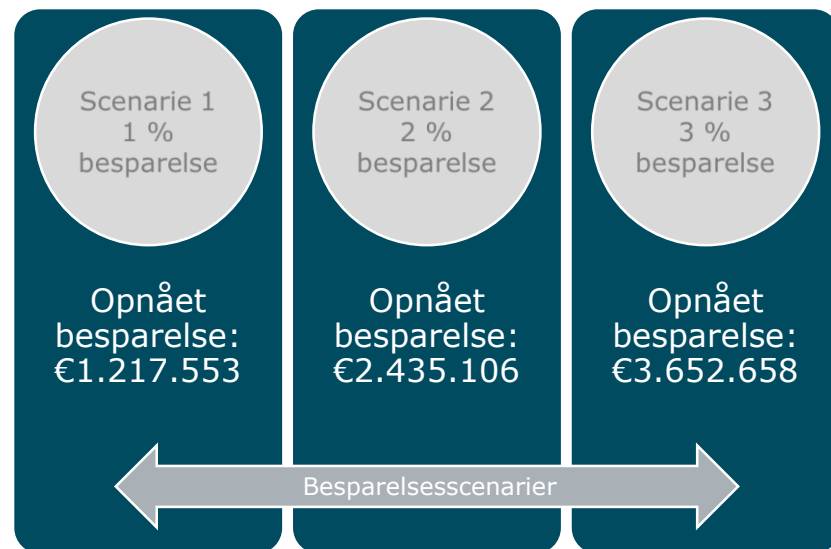


## Grønthøstermetoden

### Grønthøstermetoden kan frigive 1,2-3,7 mio. euro

Skoleforeningen kunne også dække underskuddet ved at gøre brug af den såkaldte grønthøstermetode, hvilket vil betyde, at alle foreningens driftsområder samt administration i udgangspunktet skal reducere deres udgifter med en bestemt procentsats.

Nedenfor har vi opstillet tre mulige scenarier for niveauet af besparelsen. Scenarierne er opstillet ved en procentvis besparelse for et enkelt år for Skoleforeningens samlede udgifter i år 2018.



### Overvejelser ved brug af grønthøstermetoden

I Danmark har man bl.a. de sidste fire år brugt grønthøstermetoden på uddannelsesområdet med det årlige "omprioriteringsbidrag" på 2 pct. pr. år. En lignende metode kunne bruges i Skoleforeningen for at frigøre nogle midler i de fremtidige budgetter. Denne metode vil også give en oplevelse af, at alle i Skoleforeningen bidrager til at underskuddet mindskes. Et andet aspekt er, at der er frihed til at bestemme, hvordan man vil spare. Der er altså plads til at finde på lokale løsninger, som tilgodeser den lokale virkelighed.

Den negative side af sagen er, at serviceniveauet (f.eks. undervisningens kvalitet eller materialer i daginstitutioner og skoler) vil påvirkes i negativ retning. Derudover kan det også være en bekymring, at selvom grønthøstermetoden bør ramme alle områder lige hårdt, så har Skoleforeningen en række faste udgifter som ikke kan mindskes, som fx bygningsudgifter, pensionsudgifter, forsikringer, vand og varme m.m., og dermed kan f.eks. løn-/personaleudgiften tænkes at blive ramt relativt hårdere end andre områder for at levere det ønskede provenu. En udbredt indvending mod metoden er, at den er uspecificeret på den måde, at man sparer på alle områder i foreningen i stedet for at se på hvilke områder, som har uforholdsmæssigt høje udgifter, og at man på den måde ikke beskæftiger sig med "roden" til underskuddet.

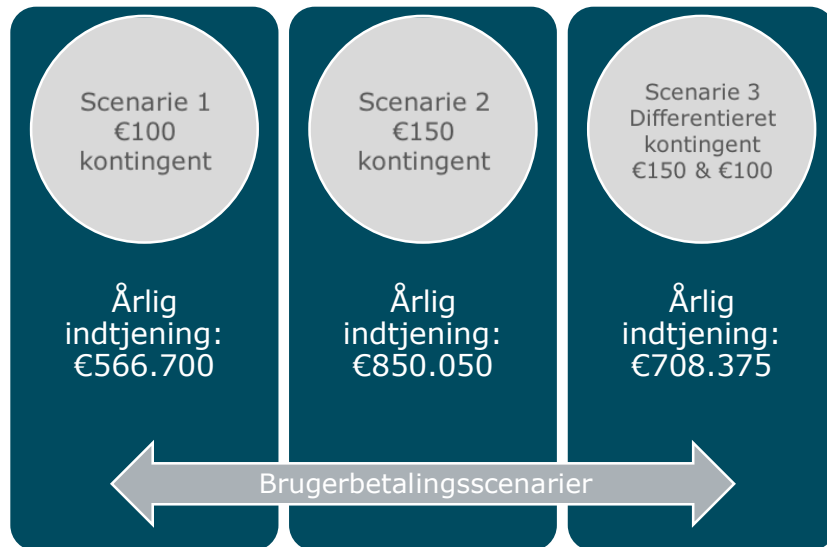
## Indtægtsforhøjelse via kontingent for skole og gymnasiet

### Tre scenarier for årligt forældrekontingent

Skoleforeningen vil kunne øge sin indtjening ved at indfører brugerbetaling gennem et kontingent.

Nedenfor præsenteres tre forskellige scenarier.

Scenarie 1 er et årligt kontingent på €100 per barn/ung i grundskolen samt gymnasiet. Det samme gælder for scenarie 2 blot ved €150. Scenarie 3 er et kontingent på €150, men med en familierabat på €50 hvis man har mere end ét barn i Skoleforeningen. Frekvensen af søskende er anslået og ikke konkret opgjort. Tallene bygger på elevtallet fra 2018: 5.667.



### Overvejelser ved indførelse af kontingent

Selvom Skoleforeningen juridisk set er en privat og selvstændig juridisk enhed, så modtages der tilskud til skoledriften, *som om* Skoleforeningen driver offentlige skoler. Dette betyder, at der ikke kan indføres brugerbetaling i en sådan grad, at det vil så tvivl om skolernes status som semi-offentlige.

Derfor vil det også kræve en juridisk vurdering af muligheden for dette, ligesom der bør være konsultationer med myndighederne i Kiel, hvis et kontingent skulle indføres både ift. muligheden for at indføre det samt den specifikke beløbsgrænse.

Det er usikkert, om et sådan kontingent vil være skattemæssigt fradragsberettiget, og hvis dette skulle være tilfældet, så vil det være relevant at undersøge den administrative byrde for Skoleforeningen ved at indføre et fradragsberettiget kontingent.

Vi har ikke foretaget udregninger for et eventuelt kontingent på daginstitutionsområdet, da der allerede eksisterer en anseelig brugerbetaling på dette område.

De anførte kontingenter er blot forslag, og man kan således også vælge at sætte kontingentsatsen væsentligt lavere og tættere på andre foreningsmedlemsskaber i mindretallet, hvilket vil i så fald vil generere tilsvarende lavere indtægter.

## Indtægtsforhøjelse ved tiltrækning af flere gymnasieelever

### Aktivitetsstigning kan øge indtægter – generelt i foreningen, men er mest relevant for gymnasiet

Skoleforeningens indtægter er i høj grad aktivitetsafhængige. Det vil sige, at indtægter i vid udstrækning følger aktivitetsniveauet, eksempelvis antallet af elever. Således modtager Skoleforeningen en indtægt pr. indskrevet elev.

Det er dog en sandhed med modifikationer, da kun det tyske delstatstilskud er et "ægte" taxametersystem, med en takst på 6.627 euro per elev\*. Det danske tilskud derimod er loftsbestemt og er dermed upåvirket ved en større tilgang af elever.

Med andre ord er der en mulighed for at øge indtægter, hvis man kan tiltrække flere elever, vel at mærke hvis man kan integrere dem i de allerede eksisterende undervisningsenheder (klasser).

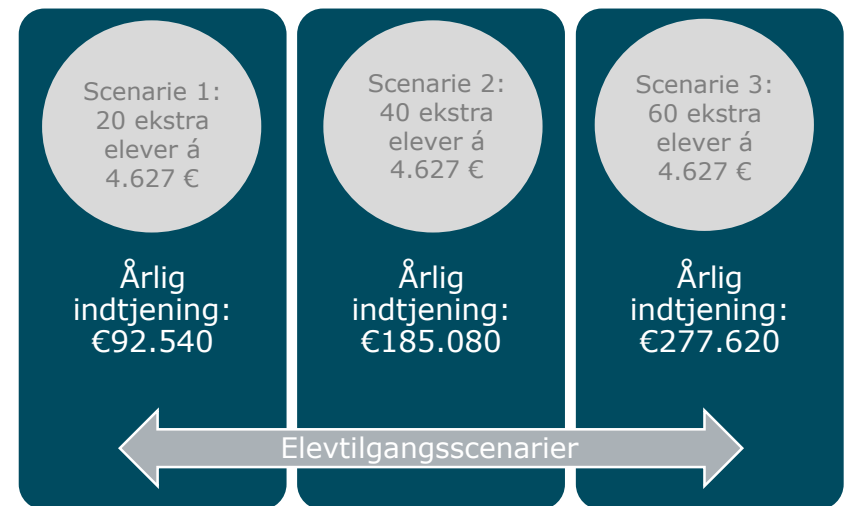
Ved at integrere eleverne i eksisterende undervisningsenheder, vil et øget antal elever ikke øge klasserumsudgifterne til undervisning, da eleverne er marginal-elever. Ved tilgang øges dog de direkte udgifter pr. elev. til f.eks. eksamen og opgaveretning. De direkte elevtalsafhængige udgifter beløber sig til 2.000 euro pr. elev, som skal modregnes i de 6.627 euro.

Muligheden for merindtægter kan appliceres på alle serviceområder, men er mest relevant på gymnasiedelen, hvor elevtallet har været faldende fra 690 elever i 2015 til 650 i 2018, svarende til ca. 6 pct.

Nedenfor præsenteres tre forskellige scenarier.

- Scenarie 1: En halvvejs genopretning på 20 elever.
- Scenarie 2: En fuld genopretning på 40 elever.
- Scenarie 3: En fuld genopretning samt en forøgelse med 20 elever.

En sådan tiltrækning af flere gymnasieelever vil kunne opnås med flere forskellige tiltag. Dog vil dette formentlige tage en årrække og ikke løse det akutte underskud, men være et mere langsigtet fokuspunkt.



\* I 2018 var den rene taxametertakst på fra Slesvig-Holsten 6.225 €. Skoleforeningen modtager derudover ekstra tillæg fra delstaten, som samlet set hæver taksten til 6.627 €



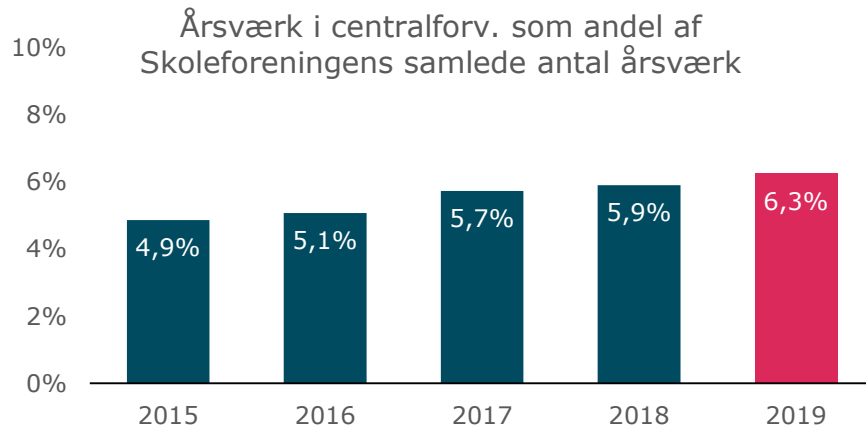


## 5. Administration, ledelse og direktion

## Kapitlets hovedpointer

- Skoleforeningens centrale administration udgør **4,4 pct. af foreningens personale** svarende til 69,9 årsværk.
- Antallet af centrale administrative årsværk er vokset en smule det seneste år, men det er nogenlunde **på linje med stigningen i aktivitet** i foreningen særligt på dagtilbudsområdet.
- Hvis man sammenligner antallet af årsværk i Skoleforeningens centralforvaltning med **kommuner i Danmark** og med mindre ø-kommuner, har Skoleforeningen et væsentligt lavere antal årsværk end disse.
- Ligeledes er Skoleforeningens administration blevet sammenlignet med administrationen på **frie grundskoler i Danmark**. Disse har i gennemsnit en administrationsandel, der er højere end Skoleforeningen.
- Til sidst er lønnen i **Skoleforeningens direktion** blevet undersøgt og sammenlignet med lønnen i danske kommunale direktioner. Lønnen i Skoleforeningen er ikke høj sammenlignet med kommunale direktioner, og de samlede udgifter til direktionen er det heller ikke.
- Der er ikke nogen fast model for, hvordan en **ledelse skal eller bør være sammensat** med hensyn til uddannelsesbaggrund eller kompetencer. Generelt er det vigtigste for en direktion, at den er beslutningsdygtig, handlekraftig, strategisk, tydeligt ledende og kompetent på organisationens kerneområde.

## Årsværk i centraladministrationen



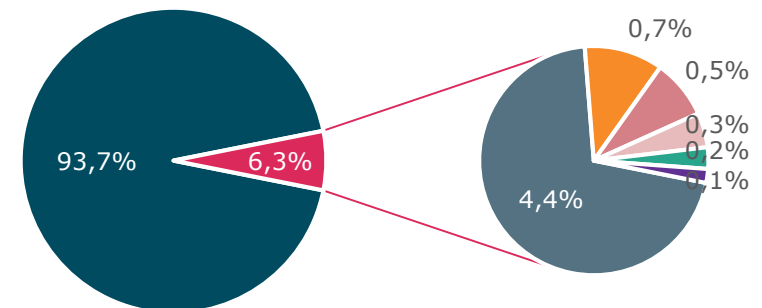
### Samlet stigning i årsværk på 28 procent

I perioden fra 2015 til 2019 er andelen af årsværk i centralforvaltningen som andel af det samlede antal årsværk i Skoleforeningen vokset fra 4,9 pct. til 6,3 pct., svarende til en stigning på 28 pct.

Det fremgår af efterfølgende sammenligning, at foreningen har relativt få personer i centraladministrative funktioner. Moos-Bjerre vurderer også, at der er sårbarheder og stor personafhængighed i visse funktioner, som man bør være opmærksom på.

### Det administrative personale udgør 4,4 pct. i 2019

I 2019 udgjorde al decentralt placeret personale i Skoleforeningen således 93,7 pct. På figuren herunder er det centralt placeret personale (6,3 pct.) opdelt på stillingsbetegnelser. Heraf udgør det centrale administrative personale 4,4 pct., mens det tekniske personales andel udgør 1,9 pct. af det samlede antal årsværk i Skoleforeningen.



- Decentralt personale (93,7 %)
- Centralt forv. adm. (4,4 %)
- Chauffører (0,7 %)
- Skolepædagoger (0,5 %)
- Håndværkere (0,3 %)
- Skolesocialarbejdere (0,2 %)
- Tilsyn med busbørn (0,1 %)

## Årsværk i centraladministrationen

### Årsværk i ledelse og administration er vokset nogenlunde i takt med resten af foreningen

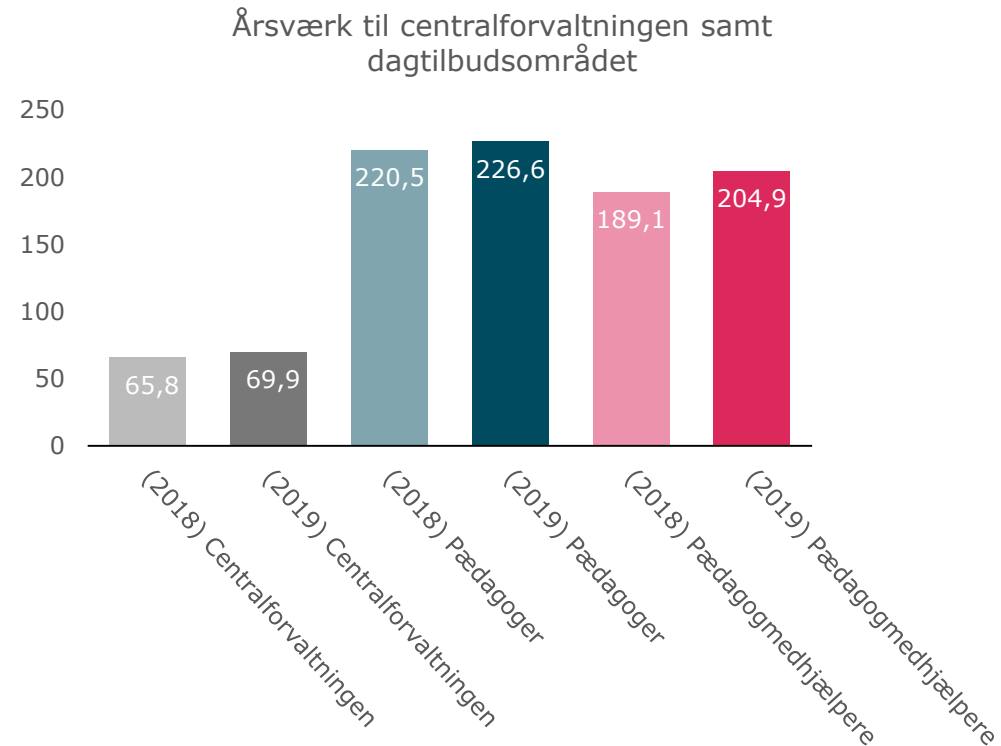
På figuren til højre herfor ses det, at antallet af årsværk i Skoleforeningens centralforvaltning til ledelse og administration fra 2018 til 2019 er steget fra 65,8 til 69,9, svarende til en stigning på 6,2 pct.<sup>1</sup>

I samme periode er antal årsværk for pædagoger vokset fra 220,5 til 226,6, svarende til en stigning på 2,7 pct.

Og fra 2018 til 2019 er antallet af pædagogmedhjælpere årsværk vokset fra 189,1 til 204,9, svarende til en stigning på 8,4 pct.

Udviklingen i antal årsværk til ledelse og administration i Skoleforeningen følger således nogenlunde udviklingen i antal årsværk på dagtilbudsområdet.

Der er dermed ingen indikation på, at væksten i centralforvaltningen til ledelse og administration er afkoblet den øvrige organisation, men derimod er udtryk for, at foreningen som hele vokser.



<sup>1</sup> Til centralforvaltningen er følgende personalegrupper medregnet; Direktion, Skole- og gymnasiekontoret, Dagtilbudskontoret, Personaleafdelingen, Økonomi, Teknisk afdeling, IT-kontoret og Rejsekontoret.

## Årsværk i centraladministrationen

### Sammenligning af årsværk med Danske kommuner

For at undersøge Skoleforeningens omfang af ledelse og centrale administration bliver den sammenlignet med antallet af årsværk på dette område i danske kommuner og i de udvalgte Ø-kommuner, som der tidligere er argumenteret for, at Skoleforeningen med fordel kan sammenlignes med.

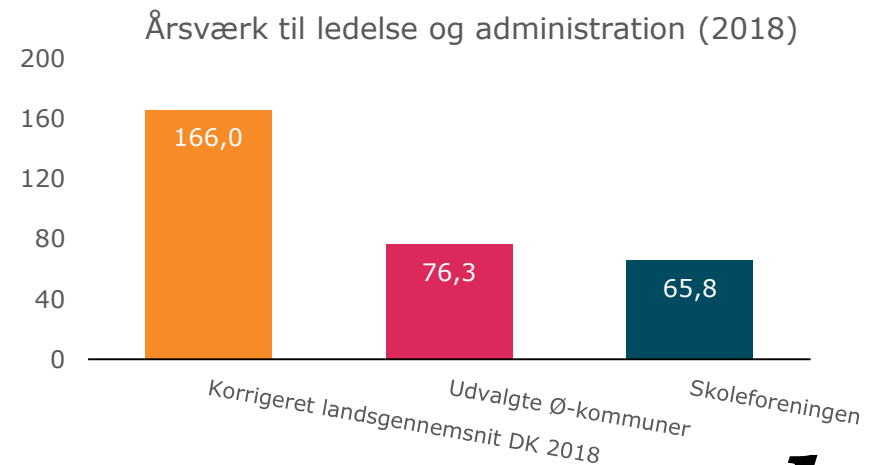
I sammenligningen med danske kommuner er der dog foretaget en mindre korrigeret således, at de fem største kommuner i Danmark er sorteret fra: København, Århus, Odense, Aalborg og Esbjerg. Dette er gjort, fordi disse kommuner er meget store og på en lang række punkter ikke kan sammenlignes med Skoleforeningen. Den gennemsnitlige kommune-størrelse i Danmark er herefter på 46.385 indbyggere i 2018.

Derudover er der også korrigeret for, hvor mange årgange, kommunerne servicerer. Skoleforeningen servicerer ca. 20 årgange, mens den gængse kommunalforvaltning servicerer ca. 80 årgange. Således er det absolutte antal årsværk reduceret til en fjerdedel, der alt andet lige servicerer 11.596 børn og unge.

### Antal årsværk i ledelse og administration er lav

Med korrektionen in mente var det gennemsnitlige antal årsværk til ledelse og administration på 166 i Danmark i 2018. I Skoleforeningen var der i centralforvaltningen ansat 65,8 årsværk i 2018 til ledelse og administration. De danske Ø-kommuner havde i gennemsnit (uden korrektion) ansat 76,3 årsværk til ledelse og administration

Selv efter den forholdsvis grove korrektion er det absolutte antal årsværk i Skoleforeningen væsentlig lavere end det danske landsgennemsnit og lavere end de udvalgte Ø-kommuner.



## Administrationsomkostninger i Skoleforeningen

### Skoleforeningen har lavere administrationsomkostninger end frie grundskoler i Danmark

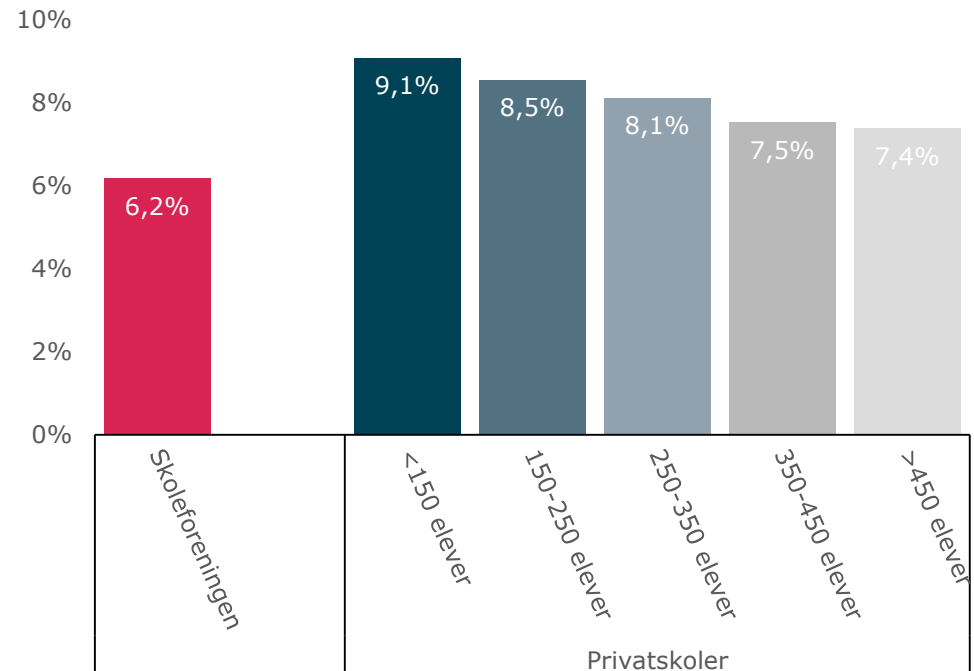
Omkostningerne til administration og ledelse udgør 6,3 procent af Skoleforeningens udgifter (hvis man fraregner udgifterne til ejendomme\*).

De frie grundskoler i Danmark har en struktur, der minder om Skoleforeningen og dens skoler.

Som det ses på grafen til højre, er administrationsandelen i Skoleforeningen en del lavere end administrationsandelen hos de frie grundskoler. Uanset skolestørrelser. Disse har i gennemsnit en administrationsandel på mellem 9,1 og 7,4 pct.

Det er værd at være opmærksom på, at tallene ikke kan sammenlignes 1-til-1. Skoleforeningen kan eksempelvis have nogle stordriftsfordele, ligesom de danske frie grundskoler kan have fordel af, at staten står for en række opgaver.

Administrationsomkostningernes andel af de samlede udgifter. Skoleforeningen sammenlignet med frie grundskoler m. varierende elevtal.



\*Vi har valgt at fraregne udgifterne til ejendomme, da dette er mest sammenligneligt med de frie grundskoler i Danmark, hvor ejendomsudgifter heller ikke er medtaget.

## Skoleforeningens direktion

### Begrænset besparelespotential i direktionen

På baggrund af oplysninger om løn til Skoleforeningens direktion er der foretaget en sammenligning med danske kommunale direktionsdirektioner.

Da der er tale om en mindre gruppe af personer er tallene ikke offentliggjort her, men undersøgelsen viser, at lønudgiften til direktionen i Skoleforeningen er lavere end i en dansk kommune. Både set som samlet lønudgift til direktion og som gennemsnitsløn per direktionsmedlem.

Det er samtidig værd at bemærke, at Skoleforeningens direktionsmedlemmer også er områdeledere med konkret faglig ledelse, koordinering og drift. Når man vurderer udgiften til direktionen skal det derfor medtænkes, at noget af udgiften går til udførelse af opgaver, som i en kommune ofte vil blive udført af chefer på kontorchef- og afdelingsniveau i form af fx en skolechef med dertilhørende lønudgift.

Den overordnede konklusion er dermed, at direktionen i Skoleforeningen ikke er dyr – hverken samlet set eller pr. direktionsmedlem. Dermed ikke sagt, at direktionen ikke kan være billigere.

### Mulighed for reduktion i antal medlemmer og præcisering af opgaver

Det kan overvejes at trimme direktionen til færre medlemmer end de nuværende seks for at øge effektivitet og reducere lønudgift.

Dette bør ske i sammenhæng med en flytning af visse opgaver fra direktionen og dens medlemmer. Justering af direktionskreds bør således følges af en vurdering af hvilke af de opgaver, som løses af direktionsmedlemmer, der kan løses af andre personaler på lavere lønniveau end direktionen, og eventuelt om opgaver kan løses smartere med fx anden it-understøtning.

Det kan i forlængelse heraf med fordel tydeliggøres, hvad der er anliggender for direktionen, og hvad der er anliggender for leder- og stabsgruppe. Dette, tror vi, kan forbedre samspillet og gensidig udnyttelse mellem disse grupper, ligesom det samtidig kan øge omgivelsernes forståelse for organisationen.

En tilpasning og omstilling af direktion og opgaver samt snit til leder- og stabsgruppe bør støttes af ledelsesudvikling i både ledergruppe og direktion.

## Skoleforeningens direktion

### Kompetent direktion med pædagogisk profil

Det er generelt vigtigt for en direktion, at den har en sammensætning af faglige og personlige kompetencer og et samarbejde internt og med bestyrelsen, der gør den beslutningsdygtig, handlekraftig, strategisk, tydeligt ledende og ikke mindst kompetent og vidende på organisationens kerneområde.

For Skoleforeningen er det mere konkret vigtigt, at direktionen har en stærk faglig pædagogisk tyngde, at den arbejder strategisk, politisk og økonomisk i forhold til at manøvrere i et komplekst politisk landskab med både tilskudsydere i Kiel, København og lokalt. Derudover skal direktionen være i stand til at være it-, personalemæssigt og organisatorisk ledende i deres eksekvering af styrelsens beslutninger.

Det er vores oplevelse, at direktionen er kompetent, og generelt lever op til sin opgave og sit ansvar. Herunder at den økonomiske styring er betryggende og solidt forankret i direktion og økonomiafdeling med inddragelse af de faglige områder.

Der findes ikke en optimal eller generisk model for direktionens antal eller sammensætning. I andre organisationer både i det offentlige, semi-offentlige eller private findes der store forskelle i organisatoriske og ledelsesmæssige designs og titelkonstruktioner.

I undersøgelsesforløbet er Moos-Bjerre stødt på forslag om en restrukturering til en tre-personers direktion med ansvar for henholdsvis det faglige, økonomiske og juridiske. Vi er også stødt på konkrete forslag om at ansætte en økonomisk og økonomiuddannet direktør. Begge dele kan lyde besnærende og har nok især "lærebogs-støtte" i tidligere tiders beskrivelser af ledelsesdesign for en privat produktionsvirksomhed. Vi ser dog ingen grund til at tro, at man vil få en bedre fungerende organisation med sådan en model.

Det er der flere grunde til. For det første er de krævede kompetencer langt bredere, mere sammensatte og sammenhængende med de faglige og pædagogiske områder, historiske forhold, grænseoverskridende forståelse, særlige ordninger og politik.

For det andet adskiller Skoleforeningens "kunder" sig fra normale virksomheder, bestyrelsesforholdene og forældredemokratiet er uden sidestykke, vedtægterne er helt anderledes og tilskudsyderne har nok især store forventninger til det pædagogiske.

Vores erfaring er endvidere, at en direktions effektivitet også er meget afhængig af personlige kompetencer og gruppedynamik.





## 6. Øvrige effektiviseringsmæssige tiltag

## Kapitlets hovedpointer

- For at effektivisere arbejdsgange og brug af ressourcer kan man overveje at indføre **fælles sekretærkorps** for grundskolerne for at nedbringe den samlede tid forbrugt på administrative opgaver.
  - Ligeledes kan man overveje at oprette et **fælles vikarkorps** på grundskoleområdet så det administrative personale på hver enkelt skole ikke selv skal rekruttere og organisere vikardækning.
  - Da timelønnen til vikarer er forholdsvis høj, kunne man også se på om der kan aftales en højere **dækning af vikartimer internt** blandt skolernes lærere.
  - Man kunne også overveje at se på aktiviteter, der ikke som sådan er en del af Skoleforeningens kerneopgaver, herunder **Jaruplund Højskole** og **Ladelund Ungdomsskole**.
  - Der ligger et **stort potentiale** for Skoleforeningen i at blive mere **digitale**, såvidt det lader sig gøre. De mest oplagte næste skridt i arbejdet med digitalisering i Skoleforeningen synes at være gennemførelse af arbejdsgangsanalyser, IT-workflow-analyse og konkret implementering af elektronisk fakturering, bilagshåndtering og kontering.
- En sidste overvejelse kunne være at inddrage mere **frivilligt arbejde** i Skoleforeningen til en række opgaver, som ikke er en del af foreningens kerneopgaver. Denne strategi anvendes i mange danske kommuner og kan gribes meget forskelligt an.

## Overvejelser om fælles varetagelse af skoleinstitutionsopgaver

### Centraliserede korps frigør tid

Herunder fremsættes der to overvejelser om flytning af opgaver, som for øjeblikket varetages decentralt på hver enkel institution til en eller flere fælles enheder.

Ved gennemgang af hver af opgavetyperne synliggøres det, hvordan en central håndtering kunne lette og effektivisere den nuværende opgaveløsning.

### Centralt vikarkorps

Ofte er det sådan, at på hver enkel skole er både den administrative leder, skolesekretæren samt den faglige leder involveret i den daglige vikardækning. Det skyldes, at hver skole står for at rekruttere vikarer samt modtage sygemeldinger og ringe mulige vikarer op i det daglige.

Hvis man centraliserede vikarerne i et vikarkorps, struktureret som Skoleforeningens skolekredse, der allerede har inddelt skoleområdet i geografisk samhørende lokaliteter, ville man kunne frigøre tid for alle involverede personalegrupper, som for nuværende er involveret på hver enkel institution samt maksimere succesraten i forbindelse med indkaldelse af vikarer.

### Sekretærkorps for grundskolerne

Foregående forslag om centraliserede vikarkorps hviler på en præmis om en lignende centralisering af administrativt personale.

Hvis man eksempelvis flyttede sekretæropgaverne til centraliserede korps af sekretærer efter en model, der ligner den på dagtilbudsområdet, ville man kunne nedbringe den samlede tid forbrugt på administrative opgaver.

Centraliserede sekretærkorps bør ligeledes være struktureret som Skoleforeningens skolekredse.

Ved at samle administrative opgaver, som for øjeblikket udføres af hver enkel institution, ville man kunne effektivisere opgaveløsningen, da f.eks. månedlige dataudtræk og månedlige budget-opfølgninger tager samme mængde tid, uanset om det gøres for én enkelt skole eller et sæt af skoler.

Hvis sekretærerne i højere grad varetager et mere afgrænset område, og derigennem opbygger en specialisering af kompetencer, er det forventeligt, at tidsforbruget kan reduceres og kvaliteten samtidig styrkes.

## Vikarlønninger i grundskolen

### Timelønnen til vikarer er svær at ændre, men antallet af vikartimer kan reduceres

Der bruges vikarer for dels længere perioder til dækning af barsler, langtidssygdom m.m., som er ansat på månedsløn, dels for korte perioder i form af løse vikarer og vikartimer som fastansatte lærere læser ud over deres faste timer.

Her ses på vikarer for korte perioder. Hertil bruger Skoleforeningen i dag godt 0,9 mio. euro. Udgiftsreduktion kan ske gennem timeløn eller timeantal.

Timelønnen for vikarer i Skoleforeningen er den samme som i Danmark og er differentieret efter uddannelsesbaggrund, som det vises til højre. Alt efter vikarens uddannelse ligger timelønnen mellem 37,3 og 30,1 euro. Timelønnen synes høj, men er vanskelig at reducere, da den er overenskomstbestemt og følger de danske takster.

Antallet af vikartimer kan måske mindskes ved at gøre brug af de nuværende lærere. Hvis alle lærerårsværk påtog sig en ekstra rådighedsforpligtelse på f.eks. én ugentlig vikarlektion, vil det frigive cirka 14.000 lektioner om året.

Det vil naturligvis ikke gå ideelt op således, at alle vikartimer kan dækkes, da de nuværende lærere har skema og da geografiske afstande er store.

### Oversigt over den differentierede timeløn

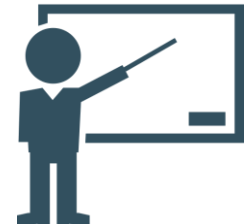
Uddannede lærere  
€37,3



Uddannede  
børnehaveklasselærere  
€35,6



Ikke-uddannede  
€30,1

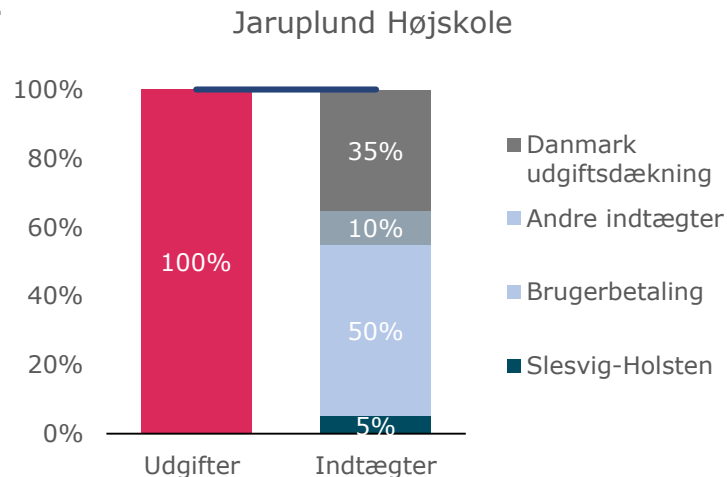


## Højskole og ungdomsskole

En mulighed er også at se på aktiviteter, som ligger uden for det primære kerneområde: højskolen og ungdomsskolen. For begge gælder dog, at en lukning med stor sandsynlighed vil føre til væsentlige bortfald af tilskud, hvormed besparelsen vil mindskes. Det er samtidig skoler med stor politisk interesse, hvorved politiske omkostninger kan blive store.

### Jaruplund Højskole

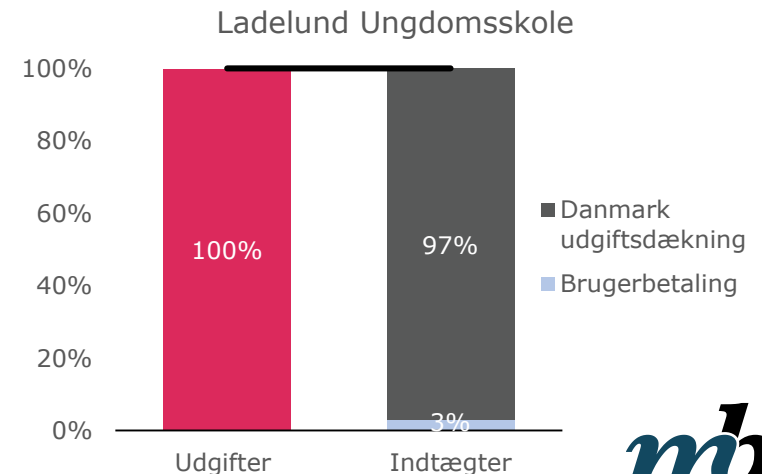
Skoleforeningen driver højskolen med både lange og korte kurser. I 2016 serviceredes ca. 1.000 kursister. I 2018 var de samlede udgifter på 1.521.367 euro. Indtægtskilderne er: tilskud fra Slesvig-Holsten på 77.300 euro, brugerbetaling for 757.992 euro og 'andre indtægter' for 151.179 euro. Hertil dækkede det danske loftsbelagte taxameter tilskud de resterende 534.966 euro.



### Ladelund Ungdomsskole

Skoleforeningen driver ligeledes en ungdomsskole for 7., 8. og 9. årgang med i alt 45 elever i 2018. I 2018 var ungdomsskolen samlede udgifter på 1.401.102 euro, svarende til 31.521 euro pr. elev. Ungdomsskolen modtog indtægter gennem brugerbetaling på i alt 41.314 euro. Hertil dækkede det danske loftsbelagte taxameter-tilskud de resterende 1.359.788 euro.

Ladelund løfter en væsentlig opgave også for elever med særlige behov, som man uden skolen vil skulle finde et alternativ til.



# Digitalisering

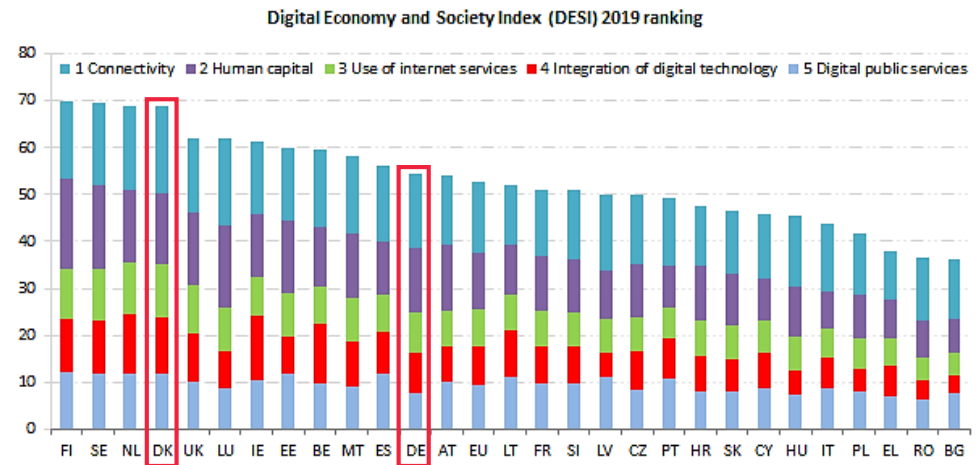
## Tyskland er mindre digitaliseret end Danmark

Skoleforeningen er væsentlig mindre digital end lignende organisationer og institutioner i Danmark, og der vurderes generelt at være et stort potentiale for digitalisering i hele Skoleforeningen. Dette gælder både i forhold til elev- og forældrerettede services og administration samt interne arbejdsgange, værktøjer og systemer.

Der må dog samtidig tages højde for, at Tyskland er generelt væsentlig mindre digitaliseret end Danmark. Forskellen på Danmark og Tyskland fremgår bl.a. af Europa-Kommissionens Digital Economy and Society Index (DESI), der måler EU-landenes digitalisering på baggrund af 44 indikatorer på dimensionerne: udbredelse af bredbånd, borgernes digitale kompetencer, borgernes brug af internettet, integration af digital teknologi i virksomheder samt digitalisering i det offentlige. I juni 2019 placerer Danmark sig i top sammen med Finland, Sverige, Holland, mens Tyskland placerer sig lige over gennemsnittet og især klarer sig dårligt i forhold til bredbåndsforbindelse.

## Omgivelserne kan give udfordringer for digitaliseringen

At det omgivende samfund er mindre digitalt sætter naturligvis nogle begrænsninger for Skoleforeningens muligheder og tempo i forhold til digital omstilling, som gør at dette vil være en mere langsigtet besparelse for foreningen, der i første omgang også vil kræve en række investeringer for at kunne realiseres. Ikke desto mindre kan digital omstilling være en stærk drivkraft i en generel effektivisering.



# Digitalisering

## Arbejdsgangsanalyser og IT Workflow-analyse kan hjælpe til effektivisering

Det er vanskeligt at kvantificere mulige effektiviseringer ved digitalisering til et konkret besparelsesprovenu. I den danske statsadministration og i kommuner oplever man forbedringer som følge af digital transformation i betydningen højere kvalitet, ensartethed, bedre dokumentation og færre fejl.

De mest oplagte næste skridt i arbejdet med digitalisering i Skoleforeningen synes at være gennemførelse af konkrete arbejdsgangsanalyser og en konkret IT-workflow-analyse og implementering af elektronisk fakturering, bilagshåndtering og kontering.

*IT Workflow-analyse* viser, hvordan data kommer ind i huset, hvor de behandles og bruges m.m. Det kan hjælpe med at tydeliggøre, hvilke processer, der kan effektiviseres gennem automatisering eller øget brug af it-værktøjer. Et eksempel kunne være et diagram over forløbet for og brug af data, når der indskrives et nyt barn eller ansættes og systemoprettes en ny medarbejder.

*Elektronisk fakturering og fakturabehandling* kan bidrage til at lette administrative byrder, reducere omkostninger, optimere forretningsgange og sikre ensartet behandling, større ensartethed i håndtering og kontering samt tydeligt revisionsspor.

Baseret på erfaringer fra andre digitaliseringsforløb kan følgende anbefalinger gives:

- Se på digitalisering som en transformation, der på lige fod med andre store forandringer kræver ledelse og engagement og involvering fra organisationens topniveau. Selv den bedste it-afdeling eller fremmeste nye teknologi kan ikke i sig selv skabe en digital transformation. Det kræver strategi og ledelse, der ser muligheder i ny teknologi.
- Sørg for at en digitaliseringsstrategi og implementeringsplan forankres på ledelses- og/eller direktionsniveau.
- Udpeg it-pionerer/-forandringsagenter og ambassadører til at hjælpe med at konkretisere potentiale og gevinster for digital transformation.
- Udpeg områder og forretningsgange til detaljeret arbejdsgangsanalyse, der viser behov for og potentiale ved digitalisering.
- Gør medarbejdere medansvarlige for gevinstrealiseringer og kobl gevinster til eksisterende belønningsstrukturer (løn og øvrige arbejdsvilkår).
- Styr it- og digitaliseringsprojekter på samme måde som større projekter indenfor økonomistyring og HR.

## Overvejelser om yderligere inddragelse af frivillige

### Øget frivillighed kan aflaste foreningen og skabe en følelse af medejerskab

En overvejelse kan også være at satse på mere frivillighed i organisationen. Dette gør foreningen allerede i forvejen, men det er muligt, at de gode erfaringer herfra kan udvides til også at omfatte andre konkrete opgaver og arbejder.

Frivillige kan bidrage til og selvstændigt løfte mange opgaver, og samtidig skabe en følelse af medejerskab og åbenhed i organisationen. Mange kommuner i Danmark har således en strategi for inddragelse af frivilligt arbejde i opgaveløsningen bl.a. på skole- og dagtilbudsområdet<sup>1</sup>.

De frivillige kan både være forældre og de ældste elever i folkeskolen og gymnasiet, og de frivillige kan bl.a. hjælpe med opdatering af hjemmeside, lektiehjælp og støtte i egenskab af rollemodeller m.v. udvikling af medlemsblad mm.

Det vil dog altid være en konkret balance ikke at gøre sig for afhængig af frivillig arbejdskraft, da denne af naturlige årsager kan være ustabil og derfor ikke bør løfte centrale kerneopgaver alene. Udvikling af gode og stærke traditioner for frivilligt arbejde kræves således ressourcer at opbygge.

1. Se bl.a. Center for Frivilligt Socialt Arbejde (2017): "Tal om kommuner og frivillighed. Analyse af kommunernes engagement og samarbejde på det frivillige velfærdsområde".







## 7. Fokus og grundlag i økonomistyringen

## Kapitlets hovedpointer

- For at få et indblik i foreningens økonomi, og hvilke aktiviteter, der er rentable, er der gennemført en **break-even-analyse** på grundskoleområdet. Analysen undersøger, hvor mange elever, der skal være i hvert klasselokale, før at omkostningerne lige præcis er dækket. For Skoleforeningen er break-even-antallet af elever på 12 i en klasse.
- Et vigtigt fokus i forhold til foreningens udvikling, er at forstå den **befolkningsmæssige udvikling** i mindretallet. Denne danner grundlag for Skoleforeningens aktiviteter og er helt afgørende at have forståelse for i planlægningen af fremtidens danske mindretalsskoler. Overordnet går udviklingen i retning af, at flere bosætter sig i byerne og elevtallet falder på skoler i landområderne.
- Baggrunden for det økonomiske underskud i 2018 er som beskrevet udtryk for, at Skoleforeningens udgifter stiger mere end tilskuddene. Underskuddet er dog næsten annulleret i 2019 isoleret set, fordi Sydslesvigudvalget i Danmark har indvilliget i at **fremskrive tilskuddet ekstraordinært højt i 2019**. Det forventes dog, at situationen i 2020 er som i 2018 med en ubalance i udviklingen mellem udgifter og indtægter.
- Hvis ikke forskellen mellem udgifter og indtægter udlignes og tilpasninger foretages, vil årsresultatet fortsat blive negativt og **det akkumulerede træk på egenkapitalen** blive større år for år. Vi anslår, at årets underskud i 2020 uden yderligere tilpasninger vil udgøre 0,3 mio. euro hvorved det samlede træk på egenkapitalen siden 2017 vil være ca. 3,5 mio. euro.
- Skoleforeningens økonomi har behov for at **opbygge et overskud** til en række investeringer og opprioritering af pædagogisk udvikling.

## Break-even analyse I

### 12 elever til et klasselokale med én lærer

På næste slide vises en break-even analyse for Skoleforeningens skoler.

Break-even analysen viser det punkt, hvor skolernes takstbaserede indtægter er lig med de omkostninger, som er forbundet med serviceringen af en gennemsnitlig klasse eller enhed.

Med andre ord viser analysen hvor mange elever, der skal være i hvert klasselokale, før at omkostningerne (lærerlønninger og indirekte afledte omkostninger) lige præcis er dækket. For Skoleforeningens gennemsnitlige klasse er break-even-antallet af elever på 11,8 i en klasse.

Dermed vil en klasse eller enhed, der modtager undervisning af én lærer, generere et underskud, hvis antallet af elever er mindre end 12. Underskuddet skal så dækkes af klasser med et højere antal elever end break-even-punktet, for at skoleområdet som helhed ikke skal frembringe et underskud.

### Sådan er break-even-punktet udregnet

Break-even analysen er foretaget på følgende måde:

- Først er det gennemsnitlige antal årlige undervisningsklokketimer pr. elev udregnet, ud fra Skoleforeningens timefordelingsplaner = 840 timer.
- Dernæst sammenholdes det gennemsnitlige klokketimetotal med det gennemsnitlige lærerårsværks undervisningstid, for at finde de årlige udgifter til lærerløn pr. klasselokale = 90.262,36 euro. Denne udgift forhøjes dernæst med 38 pct., da lærerlønninger udgør 62 pct. af de samlede udgifter til skoleområdet. Det gøres for at inddrage de indirekte afledte omkostninger til undervisning pr. klasselokale. Således er de samlede gennemsnitlige udgifter pr. klasselokale pr. år i Skoleforeningen **145.584,45 euro.**

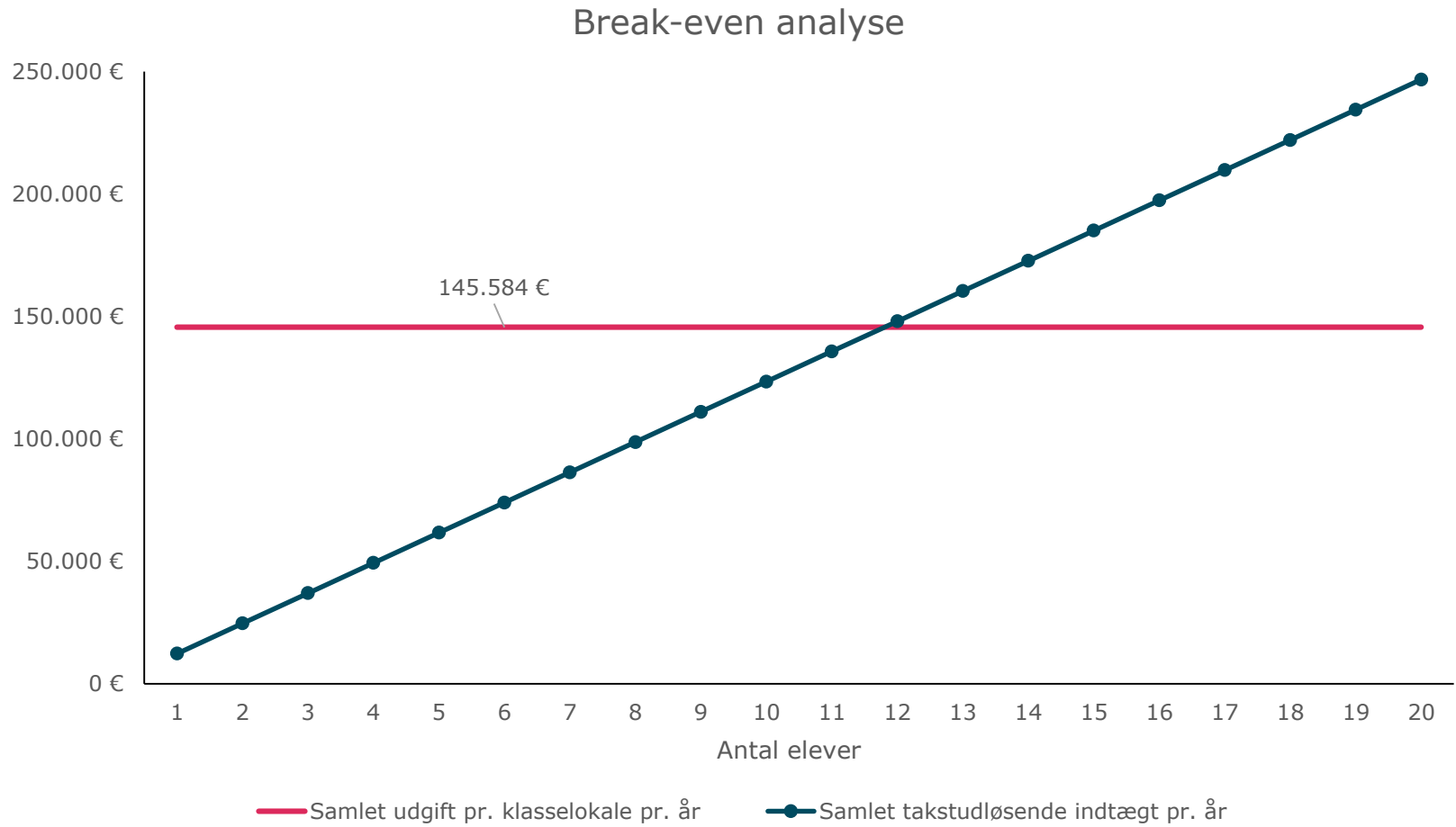
Hver elev i Skoleforeningens skoler genererer en takst på 5.710 euro (DK) og 6.627 euro (DE)\*, i alt **12.327 euro.**

Den samlede takstindtægt pr. elev divideres med den gennemsnitlige klasselokaleudgift (ved undervisning af én lærer).

Heraf fremkommer det antal elever (11,8), som skal til, for at et klasselokale i Skoleforeningen ikke belaster den samlede økonomi negativt.

\* I 2018 var den rene taxametertakst på fra Slesvig-Holsten 6.225 €. Skoleforeningen modtager derudover ekstra tillæg fra delstaten som samlet set hæver taksten til 6.627 €

## Break-even analyse II



## Generelt om befolkningsudvikling i Slesvig-Holsten

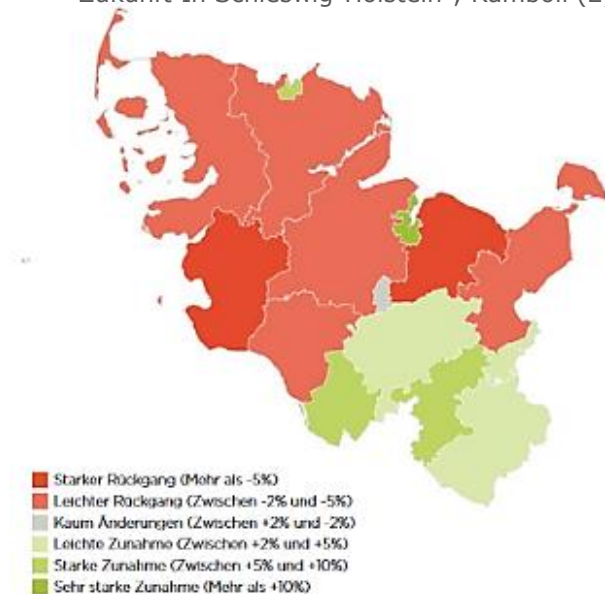
### Urbanisering i Slesvig-Holsten

Den generelle befolkningsudvikling i Slesvig-Holsten forventes overordnet at følge en generel udvikling med øget befolkningsmæssig tilstrømning til de større byer og tyndere befolkning i landområderne. Dette er helt i tråd med udviklingen langt de fleste steder i verden, og der er således tale om en global megatrend i form af urbanisering. Det betyder, at en stadig større del af jordens befolkning søger mod byerne og vælger at bosætte sig i større byer eller forstæder, mens befolkningstætheden falder på landet.

Ifølge en undersøgelse fra 2016 vil befolkningen i Slesvig-Holsten i perioden 2015-2030 generelt falde i samtlige kredse i delstaten med undtagelse af Flensburg, Kiel, Neumünster og forstæderne omkring Hamburg (1). Særligt i kredsene Dittmarschen forventes befolkningstallet at falde med 5,6%. Aldersmæssigt dækker dette over en væsentlig spredning. Generelt forventer delstaten, at der frem mod 2030 vil blive væsentlig flere ældre borgere og væsentlig færre unge. I de ovenfor nævnte byområder forventes andelen af borgere under 20 år dog at stige en smule, mens den i de øvrige områder forventes at falde kraftigt. I Dittmarschen forventes andelen af borgere under 20 år således at falde med 17,7% frem mod 2030(2).

Urbaniseringen er en generel tendens, og der kan naturligvis være steder, hvor man oplever den modsatte tendens. Der kan være lokalområder der bryder strømmen og mønstret, men det er altså undtagelsen, og det kan være dyrt at forsøge at modgå generelle udviklingstræk.

Forventet befolkningsudvikling i Slesvig-Holsten 2015-2030. Fra: "Mobilität Der Zukunft In Schleswig-Holstein", Ramboll (2)

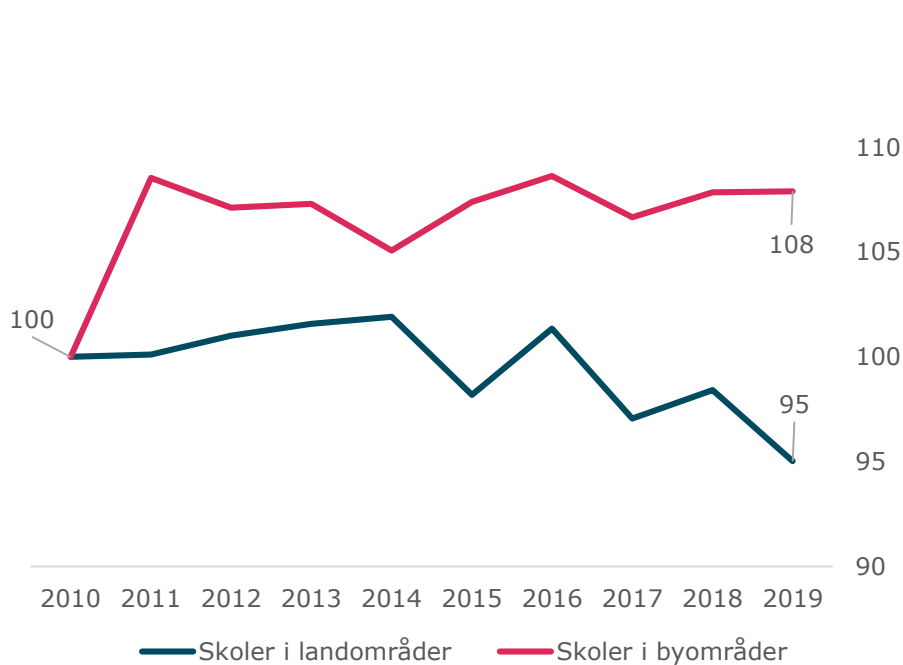


1) Ramboll (2016): "Mobilität Der Zukunft In Schleswig-Holstein", Gutachten für:

Ministerium Für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr Und Technologie Des Landes Schleswig-Holstein

2) Schleswig-Holstein.de: "Demografischer Wandel - Bevölkerungsentwicklung bis 2030". [https://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/D/demografie/demografie\\_bevoelkerungsentwicklung.html#doc1461566bodyText1](https://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/D/demografie/demografie_bevoelkerungsentwicklung.html#doc1461566bodyText1)

## Elevudviklingen i Skoleforeningen



Der er set på elevtal i 1.-6. klasse på skoler, der udbyder 1.-6- klasse. Byer er her defineret som områder med over 5.000 indbyggere.

### Der kommer flere elever i byområder, og færre i landområder

Overordnet er der grund til at forvente at udbaniserings-tendensen også vil gælde Skoleforeningen: koncentration af børn og unge i byområderne og færre på landområderne. Elev-udviklingen for det der kan betegnes som skoler i byområder og skoler i landområder har udviklet sig forskelligt. Hvis man ser på de sidste 10 år og indekserer 2010 som indeks 100, er antallet af elever på skolerne i landområderne faldet med 5 pct. siden 2010, mens elevtallet på skolerne i byområder er steget med næsten 8 pct. siden 2010.

I formuleringer af forventninger til den fremtidige udvikling i mindretallet skal der selvfølgelig tages højde for bosætningsmønstre kan være anderledes for det danske mindretal end for flertalsbefolkningen. Her tænkes især på den større bundethed, det danske mindretal har til specifikke geografiske lokaliteter.

## Fremadrettet løn- og tilskudsudvikling

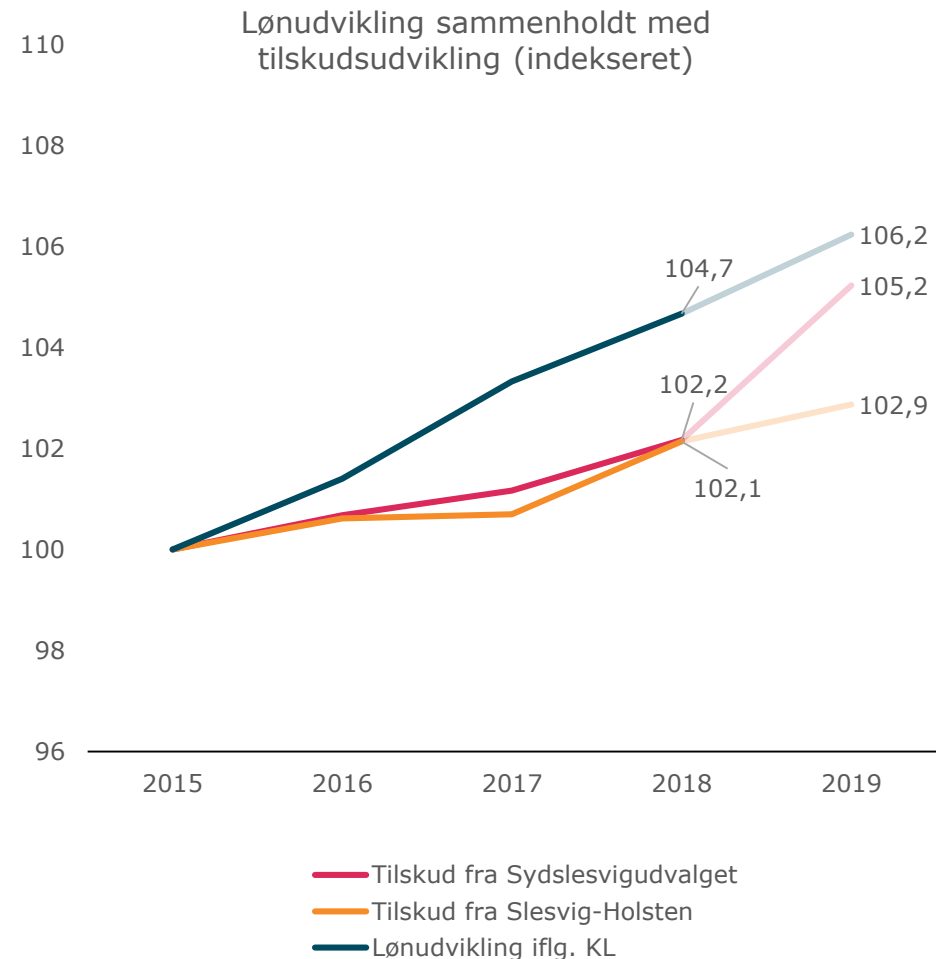
### Ekstraordinær høj fremskrivning af tilskud fra Sydslesvigudvalget afhjælper problematik i 2019

Den divergerende udviklingstendens mellem tilskud og løn, jf. kapitel 2, er på modstående figur blevet fremskrevet for 2019, markeret ved de lysere farver.

I 2019 er det danske tilskud blevet ekstraordinært forøget med i alt 3 pct. Til sammenligning er tilskuddet fra 2015 til 2018 i gennemsnit fremskrevet med 0,75 pct.

På figuren er det tyske delstatstilskud og lønudviklingen fremskrevet med den gennemsnitlige udvikling fra 2015 til 2018 på hhv. 0,7 pct. og 1,57 pct. Det må dog føjes til denne kurve, at fremskrivningen fra delstaten i en årrække har været ekstraordinært lav pga. en overgangsordning, og at den fra 2020 vil blive højere.

Således indsnævrer den ekstraordinære forøgelse af tilskuddet fra Danmark i 2019 forskellen mellem den generelle lønudvikling og den danske tilskudsudvikling fra 2015 til 2019, men ikke mellem lønudviklingen og det tyske delstats tilskud. Med andre ord bliver løn- og tilskudsudviklingen for 2019 mere ensartet end i forudgående år. Denne ekstraordinære tilskudsvækst gælder dog med overvejende sandsynlighed kun 2019, hvorfor Skoleforeningen har et fortsat pres på effektivisering i årene fremover.



## Akkumuleret ubalance

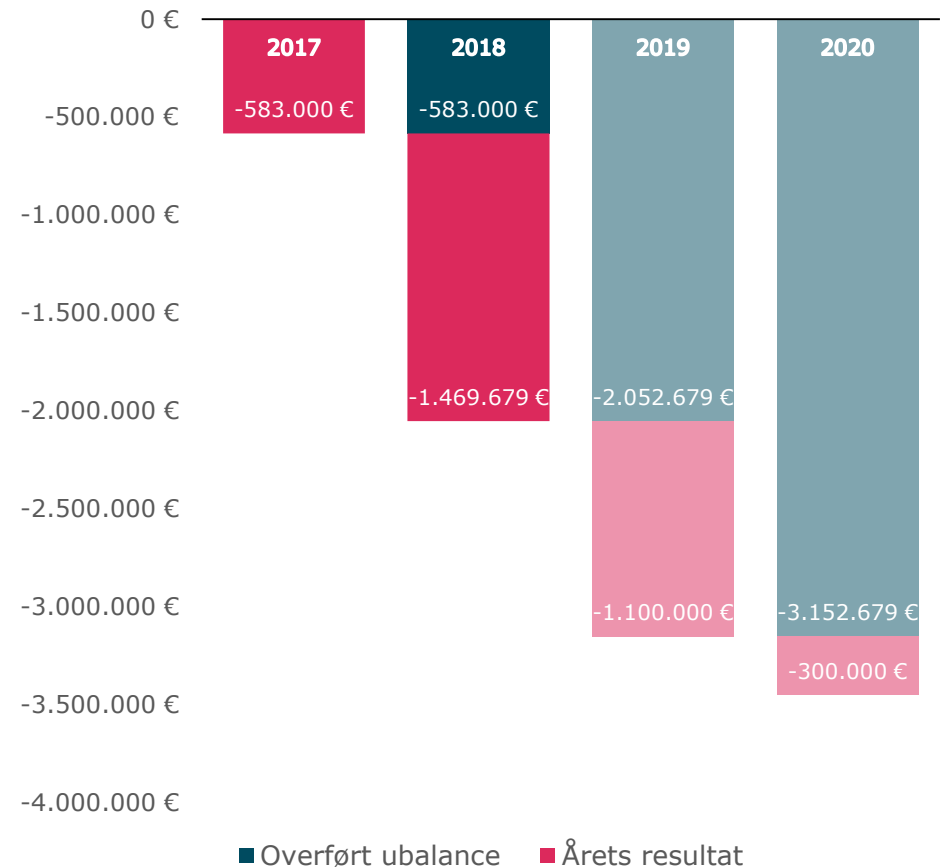
### Uden yderligere tilpasninger fortsætter foreningen med at give underskud og trække på egenkapitalen

På baggrund af Skoleforeningens årsresultater i 2017 og 2018 samt budgetopfølgning 3. kvartal i 2019 har vi fremskrevet udgifter og indtægter i 2019 samt 2020. Der er tale om en grovkornet prognose for 2020. Vi anslår, at udgifterne i 2020 er reduceret med ca. 2,2 mio. euro ift. 2018 som følge af personalereduktion i 2018 og 2019 (30 lærere og 10 gymnasielærere). Herudover er det antaget, at udgiftsstigningen fortsat overstiger fremskrivningen i tilskuddene. 2020 prognosen er ikke eksakt, men den viser, at årsresultatet, uden yderligere tilpasning, vil vise underskud på ca. 0,3 mio. euro og det akkumulerede træk på egenkapitalen vil være knap 3,5 mio. euro siden 2017.

Foreningen kan vælge at acceptere et økonomisk underskud i en årrække, men det vil kun være forsvarligt så længe, der er en kendt årsag og forventning om et fremtidigt overskud. Man kan fortsat dække underskud, men det vil ikke være ansvarligt, da der ikke uden tilpasninger kan forventes et kommende overskud. Vi vurderer samtidig, at foreningen reelt har behov for udbygning af egenkapitalen til investeringer:

- 1) Pædagogisk udvikling efter en årrække med smalhals
- 2) Renovering og modernisering af en række bygninger
- 3) Etablering af flere pladser i dagtilbuddet
- 4) Digital omstilling
- 5) Større likviditet og soliditet.

### Akkumuleret ubalance. 2019-2020 er "grove" prognosetal





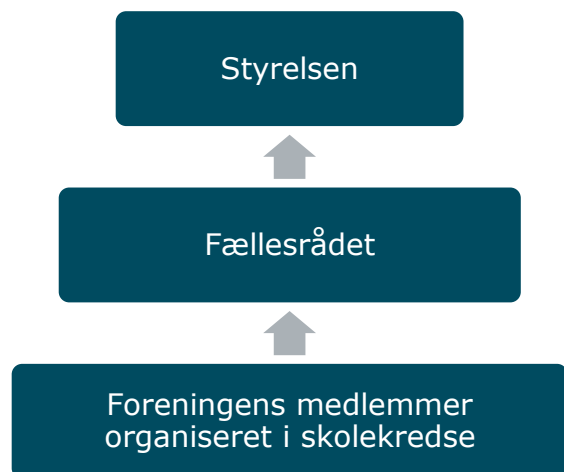


## 8. Demokrati, transparens og medarbejdertrivsel

## Demokrati, transparens, repræsentation og habilitet I

### Forældredemokratiet skaber begejstring

Skoleforeningens grundstruktur er forældre-demokratiet, hvor forældrene i hver skolekreds vælger repræsentanter til det centrale organ, Fællesrådet, som igen vælger repræsentanter til Styrelsen.



Både blandt forældre og medarbejdere i Skoleforeningen hersker der stor respekt omkring denne struktur, og den generelle holdning er, at denne beslutningsform giver mulighed for et levende demokrati, hvor forældrene engageres i deres børns dagtilbud og skolegang.

### Udfordringer ved denne struktur

Både medarbejdere og forældre udtrykker dog frustration over manglende transparens og kvalificering.

”Menige” forældre, som hverken sidder i samarbejdsråd eller fællesråd, udtrykker i flere tilfælde frustration over manglende indblik i beslutninger i foreningen. Nogle oplever således, at beslutningsprocessen præges af nogle få meget engagerede forældre, mens resten ikke inddrages eller får indblik i beslutningerne.

Der er også frustration at spore hos de ekstra engagerede forældre, som er med til at træffe beslutninger om vedtægter, målsætninger, driftsbudget og andre overordnede forhold for Skoleforeningen. Nogle af disse forældre oplever det som en stor opgave, som de ikke nødvendigvis er klædt ordentlig på til. F.eks. oplever flere, at regnskaber og budgetter præsenteres uoverskueligt og vanskeligt for personer, som ikke er vant til at beskæftige sig med budget og regnskab. Dette betyder, at både centrale diskussioner og beslutninger om økonomi ikke foregår på et fuldt kvalificeret grundlag.

Dette er kilde til frustration for de pågældende forældre, men også for medarbejdere, som oplever, at beslutninger, som er gennemgribende for deres faglighed og arbejdsmæssige hverdag, ikke tages på et oplyst grundlag.

## Demokrati, transparens, repræsentation og habilitet II

### Tiltag der kan øge transparens og kvalificering

Det anbefales, at informationen til "menige" forældre gøres tydeligere og desuden kommer tidligere. Dette gælder både mundtligt og skriftligt i forskellige fora særligt rettet mod "menige" forældre. Bl.a. kan adgangen til referater og beslutningsgrundlag for alle i Skoleforeningen gøres lettere.

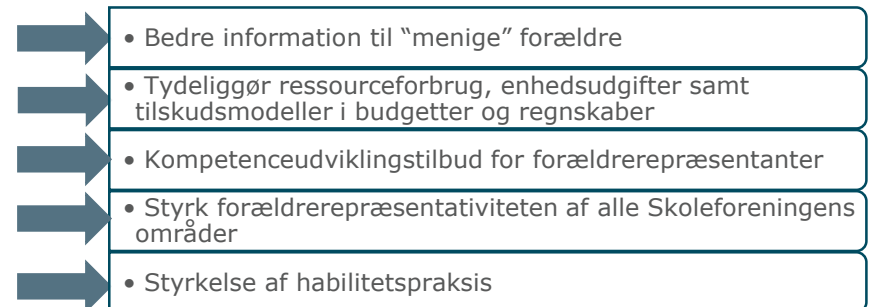
Ligeledes anbefales det, at der arbejdes målrettet med at tydeliggøre ressourceforbrug og enhedsudgifter både i budgetlægning og regnskabsrapportering. Et oplagt sted at sætte ind er ved at gøre det lettere at forstå ressourcefordelingsprincipper f.eks. i form af mere enkle fordelingsmodeller og gerne med direkte sammenhæng til de tilskudsprincipper og takster, der modtages fra delstaten.

Det bør overvejes, om der skal tilbydes kompetenceudvikling til interesserede forældre for at opkvalificere forældre uden kendskab til f.eks. økonomistyring, bestyrelsesarbejde mm. Dette vil øge forståelsen for hele foreningen, kvalificere grundlaget for deltagelse samt give mod og selvtilid til at ytre sig. Kompetenceudvikling kan også bidrage til at løfte blikket og modvirke, at nogen deltager udelukkende med blik på det helt lokale men også afvejer det lokale i forhold til det fælles bedste for hele foreningen.

### Bedre repræsentativ sammensætning og habilitet

Skoleforeningen bør tilstræbe, at alle organer har en repræsentativ sammensætning, sådan at forældre i dagsinstitutioner, fællesskoler og gymnasier er repræsenteret. Dette vil styrke forældredemokratiet samt sikre input fra alle områder i Skoleforeningen.

Endelig er det vigtigt, at man bredt set i foreningen forholder sig til og håndterer habilitetsudfordringer. Nogle har en oplevelse af, at enkeltpersoner og familier rundt omkring i Sydslesvig har lettere adgang eller lettere får sine ønsker imødekommet end andre. Selvom det ikke nødvendigvis er tilfældet, så er det vigtigt for opretholdelse af tillid, at man har regler og praksis for, at hvis der kan være tvivl om en valgt eller ansat persons habilitet, så bør den habilitetsramte træde til side – fx gå uden for døren, mens en sag eller prioritering behandles og afgøres.

- 
- Bedre information til "menige" forældre
  - Tydeliggør ressourceforbrug, enhedsudgifter samt tilskudsmodeller i budgetter og regnskaber
  - Kompetenceudviklingstilbud for forældrerepræsentanter
  - Styrk forældrerepræsentativiteten af alle Skoleforeningens områder
  - Styrkelse af habilitetspraksis

## Medarbejdersyn på forældrestyring og generel trivsel

### Forældrestyring er værdsat, men giver udfordring

Vores undersøgelse viser, at medarbejderne generelt oplever, at de har en god arbejdsplads. Det overordnede indtryk er, at medarbejdere i Skoleforeningen værdsætter forældreengagement og forældrestyring, og at det overordnet set er et gode for foreningen og for arbejdspladsen.

Dog udtrykker både medarbejdere og ledere, at man som personale indimellem oplever at være i vanskelige situationer med modsatrettede hensyn. Det er f.eks. situationer, hvor der både er hensyn til de lokalt engagerede forældre og til forvaltningen. Eller situationer med hensyn til både faglighed og forældrestyring, hvor rigtige faglige løsninger ikke har kunnet gennemføres på grund af modstand hos toneangivende forældre. Endelig påvirkes nogle af et tredje dilemma mellem at tilgodese få meget engagerede forældre med interesser som ikke nødvendigvis er hele forældregruppens, og en større gruppe af mindre engagerede forældre, hvor det ofte er sidstnævnte, som ikke bliver tilgodeset.

### Generelt høj trivsel blandt medarbejderne

Skoleforeningens trivselsundersøgelse blandt medarbejderne fra februar 2019 viser, at medarbejdertilfredsheden gennemgående er høj og højere end tilfredsheden på andre arbejdspladser i Tyskland. Det samme gælder oplevelsen af, at ens arbejde giver mening og i forhold til glæden ved at fortælle om sin arbejdsplads.

Undersøgelsen viser også, at den oplevede arbejdsbelastning i form af arbejdstempo, mængde af arbejde og overarbejde er mindre end på tyske arbejdspladser.

Undersøgelsen er gennemført som en totalundersøgelse blandt de 1609 medarbejdere, hvoraf 892 medarbejdere deltog, hvilket svarer til en svarprocent på 55 pct. Undersøgelsen er nogenlunde repræsentativ på forskellige parametre, dog er unge medarbejdere lidt underrepræsenteret og det samme gælder rengøringsassistenter og pædagogmedhjælpere.



## Data og metode

# Data og metoder

## Analysen bygger på multiple datakilder

Denne eksterne analyse af Skoleforeningen for Sydslesvigs organisation og økonomi er fremstillet på baggrund af en række forskelligartede datakilder.

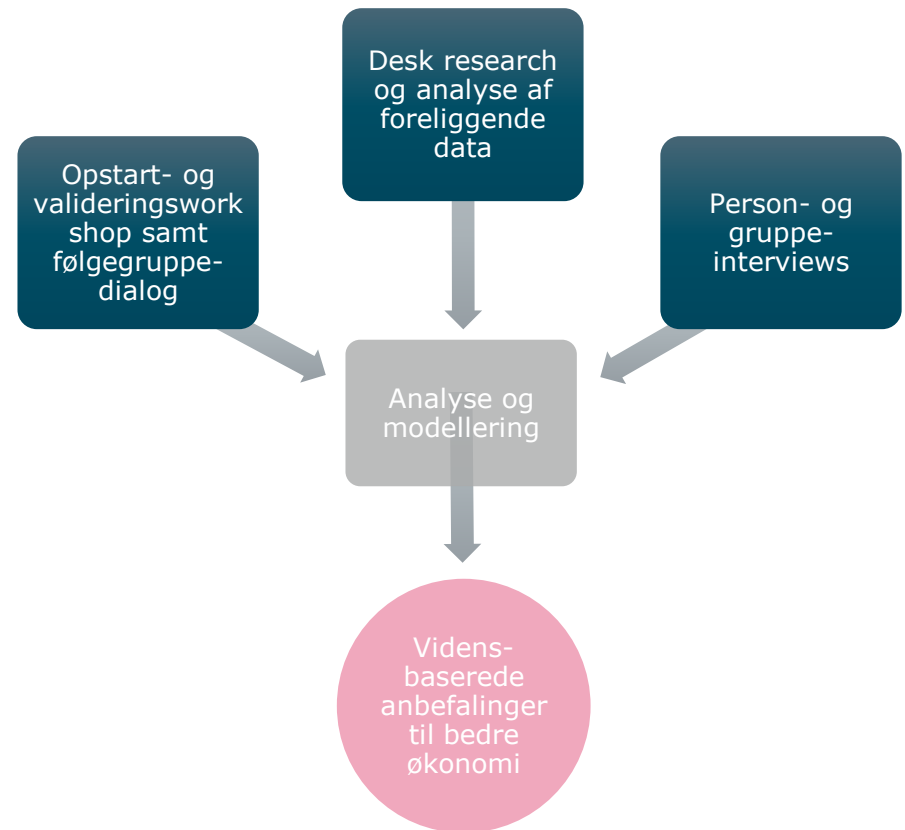
På de følgende slides gennemgås hver enkel type af datakilde detaljeret samt den videre metodiske behandling af datamaterialet.

## Datakilderne overordnet

Til analysen er der overordnet set blevet anvendt tre forskelligartede typer af datakilder.

Det være sig:

- Opstarts og valideringsworkshop samt følgegruppemøder
- Desk research og behandling af foreliggende datamateriale
- Personlige kvalitative interviews samt fokusgruppeinterview



# Data og metoder

## **Opstart og valideringsworkshop - og følgegruppemøder**

Denne klynge af datakilder har samlet set fastlagt undersøgelsens rammevilkår, ved at udstikke de grundlæggende retningslinjer, udlevere relevant datamateriale samt sikre en løbende berigtigelse og rådgivning af det anvendte datamateriale.

### Opstarts- og valideringsworkshop

På opstartsmødet d. 6/6 2019 blev analysens formål, fokuspunkter og fremdrift endeligt aftalt. Hertil blev det gennemgået, hvilke datamaterialer Moos-Bjerre skulle have udleveret for at kunne udarbejde relevante analyser. Datamaterialet blev efterfølgende udvekslet gennem en sikret FTP-server.

I forlængelse af opstartsmødet blev valideringsworkshoppen afholdt med deltagelse af Skoleforeningens direktion. Workshoppen havde til formål at operationalisere, konkretisere, idégenerere samt fokusere og sikre forventningsafstemning. Formålet var således at sikre, at analysearbejdet fokuserer på de rigtige emner og mekanismer og ikke overser noget, der kan være forventninger om eller ideer til.

Hertil blev foreløbige resultater og konklusioner fremlagt for direktionen på et møde d. 11/09-2019.

### Følgegruppemøder

Skoleforeningen havde til undersøgelsen nedsat en følgegruppe, bestående af fællesrådsmedlemmer. Følgegruppen blev d. 20/08-2019 indledningsvist interviewet om deres syn på og oplevelse af Skoleforeningen.

Interviewet var et fokusgruppeinterview med en varighed af 2 timer. Følgegruppen blev opdelt, for at sikre største mulig taletid pr. person samtidig med, at gruppens interne synspunkter kunne fremsættes og diskuteres. Derigennem kan fokusgruppeinterviewet karakteriseres som heterogent.

Interviewet har fungeret som baggrundsviden og indsigter derfra er blevet anvendt anonymt og behandlet fortroligt.

Følgegruppen blev ligeledes fremlagt resultater og konklusioner på et særskilt møde d. 11/09-2019.

# Data og metoder

## Desk research og behandling af foreliggende datamateriale

Denne del af datakilderne kan siges at være afstedkommet på baggrund af undersøgelsens rammevilkår, det udleverede datamateriale samt Moos-Bjerrers egen indsamling af relevant dansk datamateriale.

### Desk research

Indledningsvist er Skoleforeningens budgetter, regnskabsopgørelse, finansierungsstruktur, revisionsrapporter m.v. gennemgået og hovedpunkter ekstraheret.

For at kunne sammenholde Skoleforeningens budgettekniske og økonomisystemiske grundvilkår og præsterede serviceniveau indsamlede Moos-Bjerre datamateriale fra en dansk kontekst.

Det er især danske kommunalforvaltningers serviceudgifter på skole- og daginstitutionsområdet, lønninger for Skoleforeningens største personalegrupper, klassekvotienter og skolestørrelse, administrationsudgifter og -årsværksandele, lærernes arbejdstidsanvendelse, som er blevet indhentet.

Hertil er der også indhentet materiale fra de danske frie grundskoler samt Slesvig-Holstens delstatsforvaltning.

## Datamaterialet er indhentet fra:

- Økonomi- og Indenrigsministeriets Kommunale Nøgletals database
- Kommunernes og Regionernes Løndatakontors SIRKA database
- Danmarks Statistiks STATISTIKBANKEN (REGK31)
- Børne- og Undervisningsministeriets datavarehus
- Undervisningsministeriets regnskabsportal (Frie grundskole og private gymnasier)
- Schleswig-Holstein Landesportal



# Data og metoder

## **Personlige kvalitative interviews samt fokusgruppeinterview**

De kvalitative interviews er blevet anvendt til at klarlægge forretningsgange, administrativ praksis og samt tilvejebringe væsentlige kvalitative argumenter og hensyn.

### Personlige kvalitative interviews med centrale medarbejdere

I perioden fra d. 20-27/08 2019 blev der foretaget i alt 18 personlige kvalitative interviews af omkring en times varighed. Interviewene blev gennemført med udgangspunkt i en semistruktureret interviewguide. Nærmere bestemt var 6 af interviewene med direktionsmedlemmer og 12 med øvrigt personale i administrationen

Interviewene belyste forretningsgange, økonomistyring, administrativ praksis, oplevelsen af den centrale operationelle styring samt ideer til og muligheder for synergier. Hertil gav interviewene indsigt i den centrale planlægning, organisering, ledelse af og tilsyn med institutioner.

### Fokusgruppeinterviews med forældre

For at afdække forældreperspektiver på foreningen blev gennemført tre fokusgruppeinterviews med forældre herunder:

- 2 fokusgruppeinterviews med i alt 6 forældre fra følgegruppen til undersøgelsen, som alle var medlem af fællesrådet.
- 1 fokusgruppeinterview med i alt 3 forældre med børn i dagtilbud.

### Kvalitative gruppeinterviews med medarbejdere

I samme periode blev 11 personer fra decentrale institutioner interviewet i grupper. Mere konkret var der tale om:

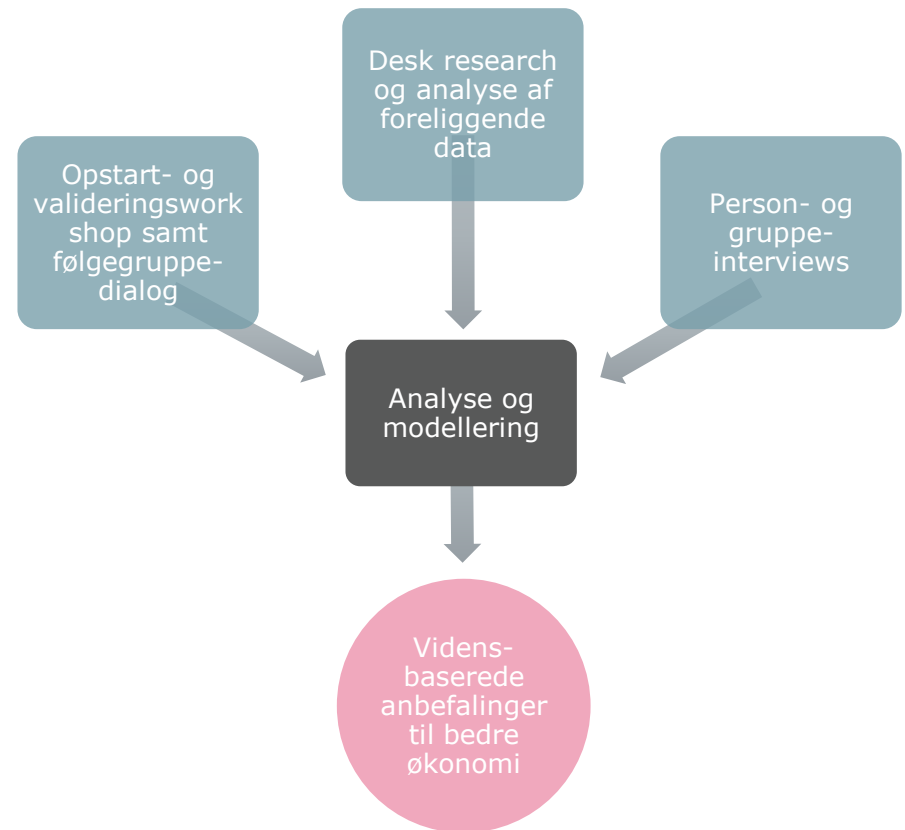
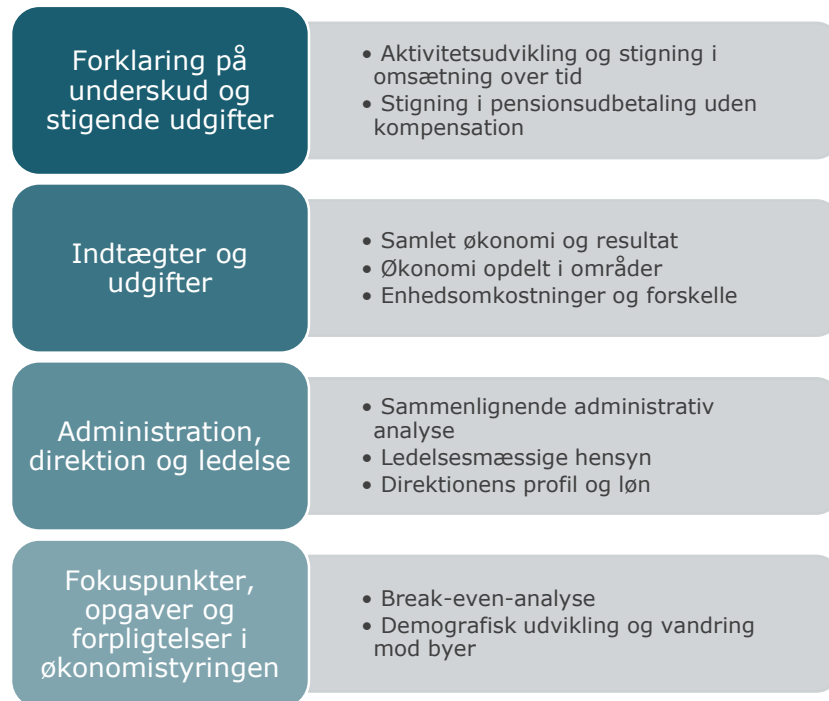
- En gruppe af 2 tillidsrepræsentanter for gymnasielærerne
- En gruppe af 1 tillidsrepræsentant og 1 kredsformand for lærerne en samt den lokale formand BUPL.
- En gruppe af 3 skoleledere.
- En gruppe af 3 ledere/souschefer fra dagtilbuddene

Interviews med repræsentanter for medarbejdernes organisationer udfolder de ansættelses- og samarbejdsforhold der gælder i praksis.

# Data og metoder

## Analyse og modellering

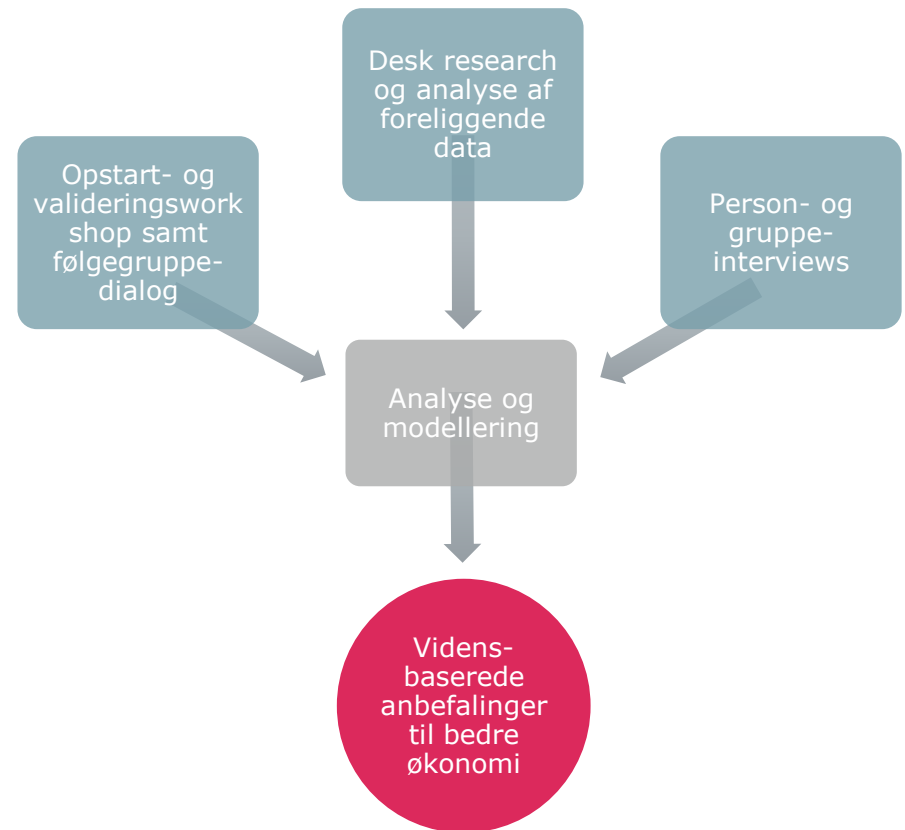
De tre typer af datakilder, som gennemgået på de foregående sider blev i sammenhæng anvendt til at målrette og understøtte den videre analyse og modellering.



# Data og metoder

## Vidensbaserede anbefalinger til bedre økonomi

På baggrund af foregående analyser og modelleringer er forbedringsforslag, alternative finansieringskilder og bud på mulige omkostningsreduktioner fremsat.



# Kontakt

Udarbejdet af Moos-Bjerre A/S  
Telefon: **3311 1101**  
Vartov, Farvergade 27A, 1463 København K  
2019

Henvendelser kan rettes til:  
Michael Moos-Bjerre  
Telefon: **2624 6806**  
E-mail: [michael@moos-bjerre.dk](mailto:michael@moos-bjerre.dk)



*mb*<sup>1</sup>