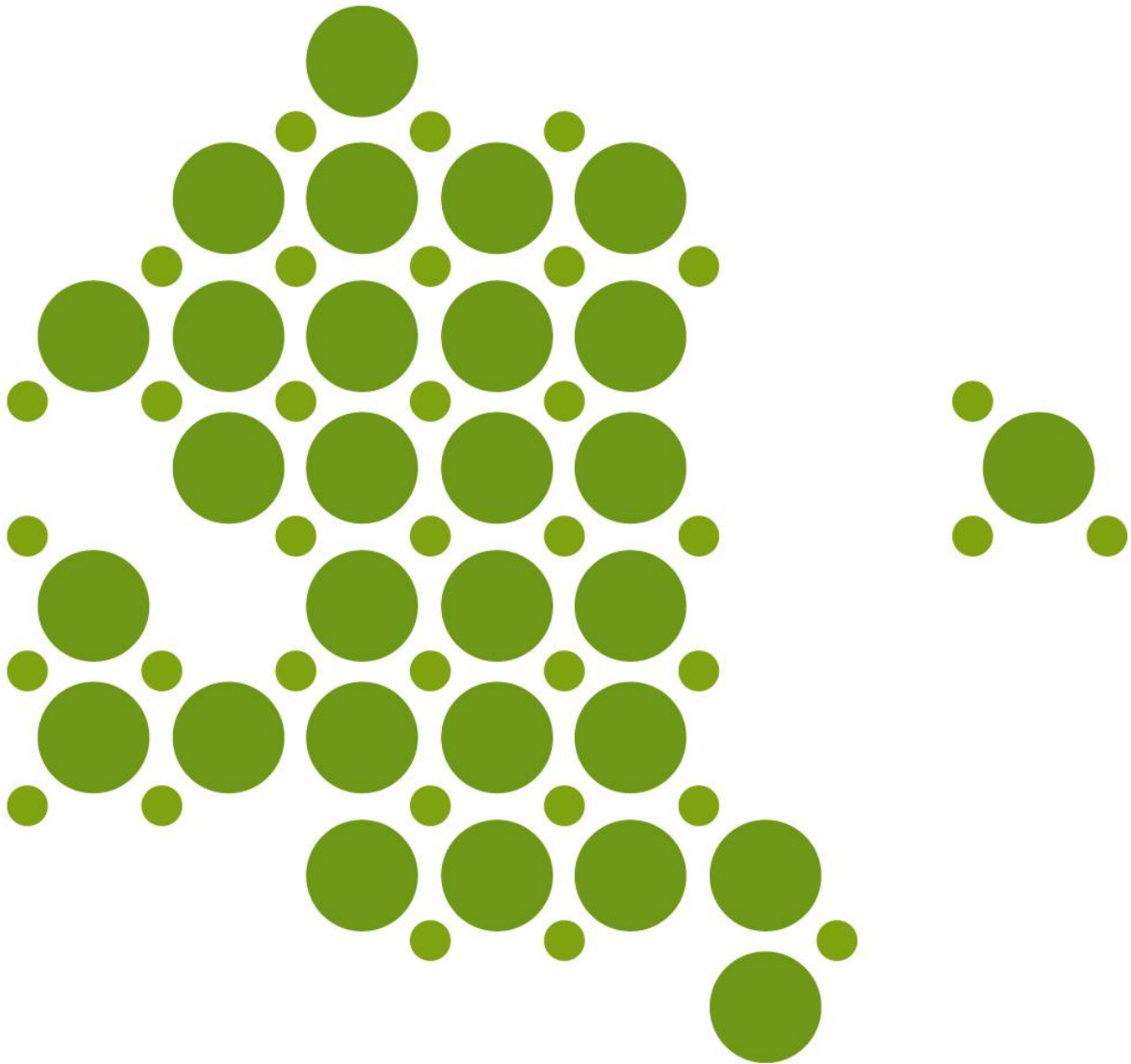


# Efterregulering af over- og underskud på det specialiserede socialområde



**Arbejdsgruppen vedrørende  
styringsaftalen**

**August 2012**

## INDHOLDSFORTEGNELSE

Resumé.....	3
Indledning .....	6
Beskrivelse og afgrænsning af fokusområdet.....	7
Lovgrundlaget .....	8
Analyse af styringsaftale 2012 .....	10
Udsving i taksterne som følge af efterregulering .....	10
Fortolkning af princippet om efterregulering .....	12
Incitament og handlemuligheder .....	14
Gevinster og udfordringer ved det eksisterende princip for efterregulering.....	15
Efterregulering i andre KKR.....	15
Efterregulering i KKR Nordjylland .....	16
Efterregulering i KKR Midtjylland.....	17
Efterregulering i KKR Syddanmark .....	17
Efterregulering i KKR Sjælland .....	18
Mulige løsningsveje.....	18
Håndtering af store udsving i taksterne mellem årene som følge af efterregulering .....	19
Håndtering af asymmetri i mulighederne for efterregulering af over- og underskud.....	21
Kommunernes anvendelse af over- og underskud under 5 procent .....	22
Arbejdsgruppens anbefalinger.....	23
Bilag 1: Oversigt over arbejdsgruppens medlemmer .....	25



## RESUMÉ

Embedsmandsudvalget for Social og Uddannelse og Kommunaldirektørudvalget under KKR Hovedstaden har i samarbejde nedsat en arbejdsgruppe vedrørende styringsaftalen på det specialiserede socialområde i hovedstadsregionen.

Den overordnede målsætning med arbejdsgruppens arbejde er at afdække, hvordan det sikres, at styringsaftalen understøtter, at de rette tilbud til borgerne i hovedstadsregionen er til stede. Samtidig skal kommunernes behov for budgetsikkerhed og gennemsigtighed i udbuddet af tilbud efterleves. Arbejdet skal foregå inden for følgende fire fokusområder:

1. Takststruktur der understøtter sammenhæng mellem pris og indhold i tilbuddet til den enkelte borger
2. Efterregulering af over- og underskud
3. Deling af risici ved etablering af tilbud
4. Dækning af omkostninger ved lukning af tilbud.

Denne afrapportering omhandler fokusområde 2, og afdækker hvorvidt der kan foretages justeringer i den eksisterende styringsaftale som kan være med til nedbringe hyppigheden af udsving i taksterne som følge af efterregulering af over- og underskud. Baggrunden for Embedsmandsudvalgets og Kommunaldirektørudvalgets ønske om en analyse af fokusområde 2 er, at princippet om efterregulering i den eksisterende styringsaftale kan medføre store udsving i taksterne mellem årene. Dette kan være en udfordring for både bruger- og driftsherrekommunerne i forhold til at sikre budgetsikkerhed og sund økonomistyring.

Efterregulering er ikke den eneste årsag til udsving i taksterne. Udsving kan eksempelvis også skyldes indholdsmæssige ændringer i tilbuddene, ændring i den beregnede belægningsprocent til brug for takstfastsættelsen, justering af fejlberegninger og endelig aftalerne om takstudvikling i regi af styringsaftalen. Der findes ikke opgørelser af, hvilken indflydelse efterreguleringer isoleret set har på udsving i taksterne, men en opgørelse af takstudviklingen i de sidste tre år viser, at ca. 40 procent af taksterne i hovedstadsregionen svinger med mere end fem procent fra år til år.

Arbejdsgruppen er gennem sin analyse af den eksisterende styringsaftale blevet opmærksom på en række andre problemstillinger ved den eksisterende styringsaftale, som arbejdsgruppen har fundet relevante at adressere i denne afrapportering. Disse problemstillinger har indflydelse på de incitamenter, der kan være som driftsherrekommune og brugerkommuner i forhold til køb og salg af pladser, og kan således regulere den adfærd, som i sidste ende kan have indflydelse på, om de rette tilbud til borgerne i hovedstadsregionen er til stede. Rapporten adresserer og opstiller således løsningsveje til håndtering af følgende problemstillinger i regi af styringsaftalen:

- Store udsving i taksterne mellem årene som følge af efterregulering
- Asymmetri i mulighederne for efterregulering af over- og underskud
- Kommunernes anvendelse af over- og underskud på under fem procent.

Ifølge den eksisterende styringsaftale skal afvigelser over +/- fem procent af budgettet efterreguleres i taksten for tilbuddet to år efter. I praksis er efterregulering ikke i alle tilfælde hensigtsmæssigt for en driftsherre. Idet køb og salg af pladser i hovedstadsregionen foregår på konkurrencelignende vilkår, kan det være u hensigtsmæssigt for en driftsherre at indregne et underskud i taksterne, da det vil forhøje taksterne og i udgangspunktet gøre tilbuddet mindre attraktivt. Omvendt vil driftsherre have svært ved at undlade at indregne et overskud i taksterne.



På denne måde opleves der i praksis en asymmetri i mulighederne for efterregulering af over- og underskud. Dette kan medvirke til en økonomisk uholdbar situation for det pågældende tilbud og kan i yderste konsekvens føre til lukning af tilbuddet, fordi det ikke er økonomisk rentabelt for driftsherren.

Det eksisterende princip for efterregulering fastsætter en grænseværdi, hvor driftsherrekommunen selv skal afholde over- og underskud på mindre end fem procent. Formålet med grænseværdien er at minimere hyppigheden af efterreguleringer, samtidig med at den skal give et incitament til at drive tilbuddene økonomisk forsvarligt, da driftsherren selv skal dække de første 5 pct. af et eventuelt underskud. Grænseværdien kan imidlertid også give anledning til, at eventuelle overskud, som brugerkommunerne har været med til at finansiere gennem takstbetalingen, fordeles ud på øvrige poster i driftsherrekommunen og således ikke nødvendigvis kommer borgere på tilbuddet og dermed indirekte brugerkommunerne til gode. I yderste konsekvens kan grænseværdien give incitament til bevidst at genere overskud, som driftsherren således anvender andre steder i kommunen.

På baggrund af analysen af den eksisterende styringsaftale og en gennemgang af principperne for efterregulering i de øvrige KKR gennemgår arbejdsgruppen en række løsningsveje til håndtering af de tre problemstillinger.

På baggrund af denne gennemgang anbefaler arbejdsgruppen, at man i KKR Hovedstaden på nuværende tidspunkt afventer og ikke foretager ændringer i princippet om efterregulering i forhold til at undgå store udsving i taksterne. Denne anbefaling skal ses i lyset af, at der pågår et arbejde i Social- og Integrationsministeriet om eventuel revision af takstbekendtgørelsen, hvor blandt andet reglerne om indregning af over- og underskud i taksterne er i spil.

Dog anbefaler arbejdsgruppen, at princippet om efterregulering i styringsaftalen tilpasses den eksisterende takstbekendtgørelse, så styringsaftalen giver eksplicit mulighed for at fordele efterreguleringen over to år. Arbejdsgruppen forventer, at flere kommuner vil blive opmærksomme på denne mulighed, hvis den indskrives i styringsaftalen, hvilket kan medvirke til en udjævning af udsvingene i taksterne. Dog kan denne løsningsvej være forholdsvis kompliceret, da efterreguleringen det første år vil være baseret på et skøn over regnskabsresultatet, hvilket kan betyde at efterreguleringen i andet år, hvor regnskabsresultatet foreligger, skal kompensere for et eventuelt fejlskøn. Dette kan medføre en øget administrativ byrde, samtidig med at gennemsigtigheden i takstberegningen kan blive mindre. Endelig kan incitamentet for tilbud til at minimere underskud blive mindre, hvis efterreguleringen er fastlagt inden regnskabsåret er afsluttet.

Arbejdsgruppen er af den opfattelse, at der inden for rammerne af den eksisterende takstbekendtgørelse, som giver adgang til fuld indregning af over- og underskud, ikke kan anvises konkrete løsningsveje på problemstillingen omkring asymmetri mellem den reelle mulighed for at efterregulere henholdsvis over- og underskud. Arbejdsgruppen er dog af den opfattelse, at problemet er så vigtigt, at det bør adresseres.

Arbejdsgruppen anbefaler, at grænseværdien på fem procent bevares. Det er arbejdsgruppens opfattelse, at den eksisterende grænseværdi sikrer symmetri mellem over- og underskud, og samtidig giver driftsherrekommuner en vis fleksibilitet, hvilket kan give incitament til effektiv drift. Desuden kan fastholdelsen af grænseværdien begrundes med, at KKR i de øvrige regioner også anvender grænseværdier. Anbefalingen gives dog med det forbehold, at grænseværdien ikke



vurderes at være i overensstemmelse med takstbekendtgørelsen, og arbejdsgruppen anbefaler derfor, at grænseværdien tages op til revision, såfremt en ændring bliver påkrævet. Desuden bør der også i dette tilfælde være opmærksomhed på resultatet af ministeriets arbejde med revisionen af takstbekendtgørelsen.

Slutteligt retter arbejdsgruppen opmærksomhed på, at udformningen af efterreguleringen også har indflydelse på fokusområde 3 og 4 om etablering og lukning af tilbud. Det er derfor vigtigt, at de tre fokusområder tænkes sammen, og at der foretages en vurdering af, hvilken indvirkning tiltag på de enkelte områder har for de samlede incitamenter for køb og salg af pladser i hovedstadsregionen.

Arbejdsgruppen vurderer, at ovenstående anbefalinger vedrørende efterregulering af over- og underskud tager højde for anbefalingerne i afrapporteringen af fokusområde 3 og 4 om etablering og lukning af tilbud og omvendt. Arbejdsgruppen vurderer, at anbefalingen, om at fastholde grænseværdien på fem procent, samt anbefalingen i afrapporteringen af fokusområde 3 og 4 om, at driftsherre selv afholder omkostningerne ved lukning, giver incitament til at drive tilbud økonomisk forsvarligt og tilpasse dem skiftende efterspørgsel. Samtidig kan deling af risici gøre det mere attraktivt at etablere nye tilbud og give de nye tilbud mulighed for at konsolidere sig. På denne måde kan principperne bidrage til, at de rette tilbud til borgerne i hovedstadsregionen er til stede.



## INDLEDNING

Embedsmandsudvalget for Social og Uddannelse og Kommunaldirektørudvalget under KKR Hovedstaden har i samarbejde nedsat en arbejdsgruppe vedrørende styringsaftalen på det specialiserede socialområde i hovedstadsregionen.

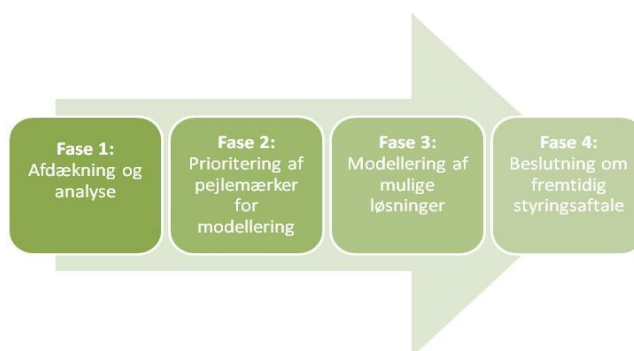
Den overordnede målsætning med arbejdsgruppens arbejde er at afdække, hvordan det sikres, at styringsaftalen understøtter, at de rette tilbud til borgerne i hovedstadsregionen er til stede. Samtidig skal kommunernes behov for budgetsikkerhed og gennemsigtighed i udbuddet af tilbud efterleves.

Arbejdsgruppens opdrag er fastsat i kommissoriet af februar 2012<sup>1</sup>. Opdraget er at analysere, i hvilket omfang den eksisterende styringsaftale understøtter den overordnede målsætning, beskrive mulige løsningsveje samt udarbejde mulige modeller for justeringer af styringsaftalen inden for følgende fire fokusområder:

1. Takststruktur der understøtter sammenhæng mellem pris og indhold i tilbuddet til den enkelte borger
2. Efterregulering af over- og underskud
3. Deling af risiko ved etablering af tilbud
4. Dækning af omkostninger ved lukning af tilbud.

Arbejdet med styringsaftalen er inddelt i fire faser. I fase 1 skal arbejdsgruppen udarbejde en analyse af den eksisterende styringsaftale og opstille mulige løsningsveje til opnåelse af den overordnede målsætning inden for hvert af fokusområderne. På baggrund af arbejdsgruppens afrapportering i fase 1 tager Embedsmandsudvalget og Kommunaldirektørudvalget i fase 2 stilling til, om der skal arbejdes videre med de enkelte fokusområder og i så fald opstille retningslinjer for arbejdsgruppens videre behandling af områderne i fase 3. Faseinddelingen er illustreret i figur 1.

**Figur 1: Faser i arbejdsprocessen**



Nærværende rapport omfatter arbejdsgruppens afrapportering i Fase 1 af fokusområde 2: *"Efterregulering af over- og underskud"*.

Jævnfør kommissoriet skal arbejdsgruppen i afrapporteringen i fase 1:

- beskrive gevinster og udfordringer i den eksisterende styringsaftale set i forhold til det overordnede formål,

<sup>1</sup> Kommissorium for arbejdsgruppe om styringsaftalen på det specialiserede socialområde, Fælleskommunalt sekretariat, februar 2012



- synliggøre incitamenter og handlemuligheder i den eksisterende styringsaftale inden for fokusområdet,
- beskrive løsningsmuligheder i regi af styringsaftalen, der kan føre til opfyldelse af målsætningen inden for fokusområdet, samt
- synliggøre gevinster og udfordringer samt incitamenter og handlemuligheder ved de beskrevne løsningsmuligheder.

Arbejdsgruppen er sammensat af repræsentanter fra følgende kommuner<sup>2</sup>:

- Brøndby Kommune
- Gentofte Kommune
- Gladsaxe Kommune
- Gribskov Kommune
- Hillerød Kommune
- Hvidovre Kommune
- Københavns Kommune
- Lyngby-Taarbæk Kommune
- Rudersdal Kommune.

Nedenfor følger arbejdsgruppens afgrænsning af fokusområdet efterfulgt af en beskrivelse af lovgrundlaget for efterregulering af over- og underskud. Derefter følger analysen af Styringsaftale 2012 på det specialiserede socialområde, og til sidst gennemgås en række mulige løsningsveje til opnåelse af den overordnede målsætning.

## BESKRIVELSE OG AFGRÆNSNING AF FOKUSOMRÅDET

Baggrunden for Embedsmandsudvalgets og Kommunaldirektørudvalgets ønske om en analyse af fokusområde 2 er, at princippet om efterregulering i den eksisterende styringsaftale kan medføre store udsving i taksterne mellem årene. Dette kan være en udfordring for både bruger- og driftsherrekommunerne i forhold til at sikre budgetsikkerhed og en sund økonomistyring.

Det er arbejdsgruppens opfattelse, at svingende takster kan være et symptom på, at et tilbud er i belægningsmæssige eller økonomiske problemer, hvilket i sig selv er et problem for driftsherre. Takstsvingningerne kan forværre dette problem, da det skaber usikkerhed blandt eksisterende og potentielle brugerkommuner, hvilket kan føre til yderligere belægningsnedgang. For brugerkommunerne kan udsving i taksterne i de enkelte tilbud have betydning for budgetlægningen, og brugerkommunerne vil altid have stort fokus på takststigninger, som øger udgiftsniveauet. Det er dog arbejdsgruppens opfattelse, at brugerkommunerne på længere sigt kun i mindre grad vil være udfordret af takstudsving, da de har sine borgere placeret i forskellige tilbud, hvilket i et vist omfang udligner udsvingene. Der kan dog opstå situationer, hvor nettostigningen vil være så høj, at det vil udgøre et samlet problem for en given brugerkommune.

Fokus for denne afrapportering vil således være en analyse af den eksisterende styringsaftale med henblik på, hvordan store udsving i taksterne og hyppigheden af disse kan nedbringes, eller hvordan konsekvenserne af udsvingene kan imødekommes.

---

<sup>2</sup> Liste over medlemmer af arbejdsgruppen fremgår af bilag 1



Det skal understreges, at kommissoriet for arbejdsgruppen ikke omfatter en afdækning af, i hvor høj grad kommunerne i hovedstadsregionen oplever, at hyppige og store udsving i taksterne er en udfordring i forbindelse med køb og salg af pladser. Nedenstående analyse tager således udgangspunkt i den antagelse, at efterreguleringerne kan medføre store udsving i taksterne, og undersøger i hvilket omfang uhensigtsmæssige efterreguleringer kan modvirkes gennem justering af princippet om efterregulering.

Arbejdsgruppen er gennem sin analyse af den eksisterende styringsaftale blevet opmærksom på, at der også forekommer en række andre problemstillinger ved den eksisterende styringsaftale, som arbejdsgruppen har fundet relevant at adressere i denne afrapportering. Disse problemstillinger opleves at have indflydelse på de incitamenter, der er som driftsherre- og brugerkommuner i forhold til køb og salg af pladser, og kan således regulere den adfærd, som i sidste ende kan have indflydelse på, om de rette tilbud til borgerne i hovedstadsregionen er til stede. Rapporten adresserer og opstiller således løsningsveje til håndtering af følgende problemstillinger i regi af styringsaftalen:

- Store udsving i taksterne mellem årene som følge af efterregulering.
- Asymmetri i mulighederne for efterregulering af over- og underskud.
- Kommunernes anvendelse af over- og underskud på under fem procent.

Kommissoriet for arbejdsgruppen omfatter en række hensyn, som arbejdsgruppen skal tage højde for i opstillingen af mulige løsningsveje for fokusområde 2. Hensynene er følgende:

- Principperne skal være gennemsigtige og sikre budgetsikkerhed for driftsherre og brugerkommuner.
- Principperne skal så vidt muligt modvirke store udsving i taksterne mellem årene.
- Principperne skal sikre, at driftsherre og tilbud har incitament til at sikre budgetoverholdelse i de enkelte tilbud.
- Principperne skal give incitament til en dynamisk omkostningstilpasning i tilbuddene.
- Princippet om, at brugerkommune kun skal betale for de ydelser, der bliver stillet til rådighed, skal være gældende. Det vil sige, at modellerne ikke bør omfatte en fordeling af over-/underskud mellem flere tilbud i den enkelte kommune.

Arbejdsgruppen har medtaget disse hensyn i sit arbejde, og de indgår både i analysen og i beskrivelserne af de mulige løsningsveje nedenfor.

I afrapporteringen af fokusområde 1 havde arbejdsgruppen anført, at den ville opstille løsningsveje for takstdifferentieringens indflydelse på efterregulering af over- og underskud. Da Embedsmandsudvalget på møde den 20. juni 2012 traf beslutning om, hvordan efterregulering skal håndteres i forbindelse med takstdifferentiering, har arbejdsgruppen valgt at udelade dette punkt i nærværende afrapportering.

## LOVGRUNDLAGET

Fastsættelsen og beregningen af takster for tilbud på det specialiserede socialområde er lovgivningsmæssigt forankret i Servicelovens § 174. De nærmere regler på området fremgår af *Bekendtgørelsen om omkostningsbaserede takster for kommunale tilbud* fra juni 2007 (i det følgende referes enten til "bekendtgørelsen" eller "takstbekendtgørelsen"). I Bekendtgørelsens §4 stk. 1-2 står følgende om indregning af over- og underskud i taksterne:





*”§ 4. Et over- eller underskud skal indregnes i taksten i form af tillæg til eller reduktion af taksten for det enkelte tilbud eller typen af tilbud, jf. § 2.*

*Stk. 2. Et over- eller underskud kan overføres i overensstemmelse med kommunalbestyrelsens fastsatte retningslinier herfor. Dog skal et underskud senest indregnes i taksten 2 år efter det år, underskuddet vedrører.”<sup>3</sup>*

Som det fremgår, indeholder § 4 en række centrale udsagn, som opstiller rammerne for udformningen af efterreguleringen. For det første, at over- eller underskud skal indregnes i taksten enten for det enkelte tilbud eller for typen af tilbud. Altså gives der mulighed for, at efterreguleringen sker på tværs af flere tilbud i samme kommune. Henvisningen til § 2 må dog læses således, at det kun er i de tilfælde, hvor taksten er fastsat for typen af tilbud, at efterreguleringen kan foretages for typen af tilbud. Af bekendtgørelsens § 2 fremgår det også, hvad der forstås ved typen af tilbud:

*” § 2. Taksten skal fastsættes for det enkelte tilbud eller for typen af tilbud. Ved typen af tilbud forstås tilbud, som kan erstatte hinanden, dvs. de skal være rettet mod samme målgruppe, og tilbuddenes indhold og omfang skal have en sammenlignelig karakter.”*

Ved tilbud af samme type forstås således tilbud, som kan erstatte hinanden, fordi de er inden for samme målgruppe og indholds- og omfangsmæssigt er sammenlignelige.

For det andet fremgår det af § 4 stk. 2, at et over- eller underskud kan overføres til efterfølgende år i overensstemmelse med de af kommunalbestyrelsen fastsatte retningslinier. Her henvises til de retningslinier for overførsel af mer- eller mindreforbrug, som er vedtaget i hver enkelt kommune. Herved er det altså i udgangspunktet op til den enkelte kommune at definere, hvornår og i hvilket omfang over- og underskud kan overføres til efterfølgende år.

Som det tredje fremgår det af § 4 stk. 2, at underskud skal indregnes i taksterne maksimalt to år efter, mens der ikke stilles krav til, hvornår overskud senest skal indregnes i taksterne. Det vil altså sige, at der er forskel på bestemmelserne for indregningen af henholdsvis over- og underskud.

BDO har for Social- og Integrationsministeriet udarbejdet en undersøgelse af styrker og svagheder ved takstbekendtgørelsen via en afdækning af praksis i kommuner og regioner. Undersøgelsen er gennemført med henblik på en mulig revision af takstbekendtgørelsen, og efterregulering af over- og underskud fremhæves som et meget vigtigt tema i administrationen af takstbekendtgørelsen. Undersøgelsen viser, at kommunerne oplever en række problematikker ved takstbekendtgørelsen i forhold til efterregulering. De fremhævede problematikker er følgende<sup>4</sup>:

- Beregning af overskud og underskud: Taksterne bliver misvisende, fordi overskud eller underskud ikke beregnes korrekt.
- Tidspunkt for indregning af overskud og underskud i taksterne: Taksterne opfattes som en uretfærdig allokeringmekanisme, når det er fremtidige købere, der får del i et overskud eller underskud. Der er for dele af praksis uoverensstemmelse i forhold til bekendtgørelsens bestemmelser om indregning af over- og underskud i taksterne.

<sup>3</sup> Bekendtgørelse om omkostningsbaserede takster for kommunale tilbud. BEK nr. 683 af 20/06/2007.

<sup>4</sup> Undersøgelse af grundlag for takstberegning og takststyring. Tilbage melding til kommuner og regioner, BDO & Social- og Integrationsministeriet, februar 2012.



- Omkostningsbaserede takster er konserverende: Takstbekendtgørelsen begrænser en markeds- og virksomhedskultur ved indregning af overskud og underskud på leverandørsiden, og kan være udgiftsdrivende.

Undersøgelsen fremhæver således en række problematikker ved takstbekendtgørelsen, som også vil blive adresseret i nærværende rapport. BDO har aflagt rapport til Social- og Integrationsministeriet, men det er stadig uvist, hvad indholdet af denne rapport er, eller hvilke tiltag ministeriet har påtænkt med henblik på en revision af bekendtgørelsen. Arbejdet med revisionen af takstbekendtgørelsen, og dens mulige indflydelse på arbejdsgruppens arbejde, vil derfor blive fulgt tæt af arbejdsgruppen i alle faser.

I den nye bekendtgørelse om rammeaftaler fra marts 2011 fremgår det ikke, at kommunerne skal indgå aftaler om efterregulering af over- og underskud i styringsaftalen. KL anbefaler dog i sin pjeces om styringsaftaler, at principperne i de takstmodeller, som blev indgået mellem kommunerne før den nye bekendtgørelse, videreføres i styringsaftalen, herunder også princippet om efterregulering af over- og underskud.<sup>5</sup>

## ANALYSE AF STYRINGSÅFTALE 2012

Arbejdsgruppen har valgt at inddele analysen af Styringsaftale 2012 i fire dele, som angår forskellige problemstillinger vedrørende princippet om efterregulering. I første del søger arbejdsgruppen ud fra en opgørelse af takstudviklingen i 2011 og 2012 at kvalificere antagelsen om, at efterregulering medfører store udsving i taksterne. Anden del fokuserer på en række fortolkningsproblemer, der opleves i forbindelse med anvendelsen af efterregulering, mens tredje del gennemgår, hvilke incitamenter og handlemuligheder, efterreguleringen giver. Herunder beskrives problemstillingerne vedrørende asymmetri i muligheden for at efterregulere henholdsvis over- og underskud samt kommunernes anvendelse af over- og underskud på mindre end fem procent.

Til sidst i analysen opsummeres gevinster og udfordringer ved det eksisterende princip om efterregulering af over- og underskud.

Analysen er et udtryk for de problemstillinger, som arbejdsgruppens medlemmer har erfaret gennem sit eget og andres arbejde med efterregulering i regi af styringsaftalen, samt mere teoretiske overvejelser omkring incitamenter og adfærd.

### UDSVING I TAKSTERNE SOM FØLGE AF EFTERREGULERING

Som det fremgår af afsnittet om afgrænsning af fokusområdet, tager nærværende afrapportering udgangspunkt i en antagelse om, at efterreguleringer kan medføre store udsving i taksterne. Med henblik på at kvalificere denne antagelse har arbejdsgruppen udarbejdet en opgørelse af udviklingen i taksterne på de enkelte tilbud på det specialiserede socialområde i hovedstadsregionen. Opgørelsen, som fremgår af tabel 1, er foretaget på baggrund af kommunernes indberetning af takster i forbindelse med analyserne af takstudviklingen i 2011 og 2012.

---

<sup>5</sup> Styringsaftaler – et tværkommunalt styringsredskab på det specialiserede socialområde. KL april 2011.



**Tabel 1: Udvikling i taksterne i 2011 og 2012 i forhold til året før efter korrektion for p/l**

	2011	2012	Begge år
Antal takster i analyse	552	487	1.039
Gns. udvikling	-3,9%	0,3%	-1,9%
Antal steget/faldet > 5 pct. i alt	229	183	412
Andel	41%	38%	40%
Heraf antal steget > 5 pct.	50	91	141
Andel	9%	19%	14%
Heraf antal faldet > 5 pct.	179	92	271
Andel	32%	19%	26%

Kilde: Analyser af prisudviklingen i de takstbelagte tilbud på det specialiserede socialområde i hovedstadsregionen 2011 og 2012, Fælleskommunalt Sekretariat for det specialiserede socialområde.

Opgørelsen viser, at i gennemsnit 40 procent af taksterne stiger eller falder med mere end fem procent i 2011 og 2012, hvilket må betegnes som forholdsvis markante udsving i en stor andel af taksterne fra år til år. Takstudsvingene spænder fra et maksimalt fald på 62 procent til en maksimal stigning på 163 procent. Det er arbejdsgruppens opfattelse, at disse udsving ikke alene kan skyldes efterreguleringer. Opgørelsen kan da heller ikke vise, hvor stor betydning efterreguleringer har for antallet og størrelsen af udsvingene, da kommunernes indberetning af takster ikke opgør efterreguleringens andel af taksterne.

Arbejdsgruppen finder, at der udover efterreguleringen kan være mange andre forklaringer på de påviste udsving i taksterne. For eksempel kan omlægninger eller ændringer af indholdet i tilbud betyde, at taksterne justeres. En anden årsag til udsving kan være ændring i den anvendte belægningsprocent i takstfastsættelsen, som beregnes på baggrund af den faktiske belægning to år tidligere. Konsekvensen af denne beregningsmetode er, at der ofte kan være småjusteringer af taksterne, men arbejdsgruppen finder, at den kun i sjældne tilfælde medfører store udsving i taksterne på mere end et par procent. Disse tilfælde kan for eksempel være, når tilbud er ved at lukke eller oplever markante fald eller stigninger i belægningen. I beskrivelsen af mulige løsningsveje har arbejdsgruppen valgt også at beskrive eventuelle muligheder for justering af dette princip i forhold til at nedbringe takstudsving.

Samtidig betyder aftalerne om takstudvikling, som indgås i regi af styringsaftalen, at driftsherrekommunerne foretager ændringer i taksterne. Faktisk kan der spores en tendens til, at aftalerne har indflydelse på udviklingen i taksterne. Således kan det i 2011, da aftalen lød på en reduktion af taksterne med to procent, ses et gennemsnitligt fald i taksterne på 3,9 procent. I 2012, da aftalen lød på at holde taksten på samme niveau som 2011, ses en svag stigning i taksterne på 0,3 procent i gennemsnit.

En sidste forklaring på udsving i taksterne kan være fejlberegninger og korrektioner heraf i de efterfølgende år. Således er det ikke kun efterregulering, som har indflydelse på omfanget af udsving i taksterne, og det kan således ikke forventes, at der alene ved at ændre i princippet for efterregulering, kan undgås udsving i taksterne.

I de følgende afsnit beskrives en række problemstillinger ved princippet om efterregulering, som arbejdsgruppen vurderer har indflydelse på de incitament, der er som driftsherre- og brugerkommuner i forhold til køb og salg af pladser, og som således kan regulere den adfærd, som i sidste ende kan have indflydelse på, om de rette tilbud til borgerne i hovedstadsregionen er til stede.



## FORTOLKNING AF PRINCIPPET OM EFTERREGULERING

Kommunerne i hovedstadsregionen har siden den første takstmodel blev udarbejdet i 2008 haft et fælles princip om efterregulering af over- og underskud. Princippet var oprindeligt udformet således, at efterreguleringer skulle ske i taksten to år efter, hvis den faktiske belægningsprocent afveg med mere end +/- fem procent. I styringsaftalen for 2012 blev princippet om efterregulering ændret til, at efterreguleringen skulle foretages på baggrund af afvigelser i forhold til budgettet, da det forrige princip blev vurderet til at være i uoverensstemmelse med takstbekendtgørelsen.

Princippet om efterregulering af over- og underskud er således formuleret i styringsaftalen for 2012 på følgende måde:

*"Afvigelser inden for 5 pct. af budgettet afholdes af driftsherren. Afvigelser over +/- 5 pct. indregnes i taksten 2 år efter."*<sup>6</sup>

Som det fremgår, fastsætter princippet om efterregulering en grænseværdi på fem procent, for hvornår der må efterreguleres. Efter arbejdsgruppens vurdering er grænseværdien ikke i overensstemmelse med bekendtgørelsens § 4 stk. 1 om indregning af under- eller overskud. Samtidig kan grænseværdien være i uoverensstemmelse med princippet i § 4 stk. 2, om at over- og underskud kan overføres i overensstemmelse med kommunalbestyrelsens fastsatte retningslinier herfor. Grænseværdien på de fem procent følger ikke alle kommuners retningslinier for overførselsadgang mellem budgetårene. Nogle kommuner har for eksempel fuld overførselsadgang, mens andre kommuner anvender andre grænseværdier end fem procent, og andre igen tager stilling til overførslen fra sag til sag. Det vil sige, at grænseværdien ikke nødvendigvis følger kommunernes principper for den interne budgetlægning, hvilket i nogle tilfælde kan skabe konflikt mellem hensynene i takstfastsættelsen og budgetlægningen.

I KKR i de øvrige regioner arbejdes også med en grænseværdi på fem procent. I Sjælland gælder grænsen dog kun ved overskud, mens det fulde beløb for underskuddet skal regnes med i efterreguleringen. Det er således den generelle tendens på landsplan, at kommunerne fastsætter fælles grænser for, hvornår der kan efterreguleres. Dette skal også ses i lyset af, at KL anbefaler, at kommunerne i styringsaftalen fastsætter retningslinier for efterregulering af over- og underskud.

Princippet i styringsaftalen fastsætter endvidere, at efterreguleringer skal indregnes i taksterne to år efter, hvilket ikke er i overensstemmelse med takstbekendtgørelsen, der, som beskrevet i afsnittet om lovgrundlaget, siger, at underskud skal indregnes *senest* to år efter, mens den ikke fastsætter nogen tidsbegrænsning for indregning af overskud. Det vil sige, at takstbekendtgørelsen giver mulighed for at indregne underskud allerede året efter afvigelsen, mens hovedstadsregionens styringsaftale fastsætter, at det skal ske to år efter. Dette kan have betydning for størrelsen af udsvingene i efterreguleringerne, hvilket behandles nærmere i afsnittet om mulige løsningsveje.

I analysen af den eksisterende styringsaftalen har arbejdsgruppen fundet, at princippet om efterregulering efterlader en række fortolkningsmæssige problemstillinger, som åbner mulighed for, at efterreguleringen beregnes forskelligt i de enkelte kommuner.

For det første finder arbejdsgruppen, at styringsaftalen ikke eksplicit fastsætter, om taksterne skal beregnes for det enkelte tilbud, eller om der også kan beregnes takster for typen af tilbud, som

<sup>6</sup> Styringsaftale 2012 for kommunerne i hovedstadsregionen og Region Hovedstaden, oktober 2011, side 9.



der gives mulighed for i takstbekendtgørelsen. Det har dog været praksis i hovedstadsregionen, at taksterne afspejler de faktiske omkostninger ved det enkelte tilbud, hvorfor der ikke har været tradition for at beregne takster for typen af tilbud. Det har samtidig også været praksis, at efterreguleringen af over- og underskud alene har foregået for de enkelte tilbud og ikke på tværs af tilbud.

Endvidere finder arbejdsgruppen, at princippet om efterregulering ikke klart definerer, hvordan under- og overskud rent faktisk skal beregnes. For det første har princippet i nogle kommuner skabt tvivl om, hvorvidt efterreguleringen alene skal omfatte afvigelsen ud over fem procent, eller om den skal omfatte hele afvigelsen. Det er dog arbejdsgruppens opfattelse, at princippet faktisk fastsætter, at det alene er afvigelsen ud over grænsen, som må indgå i efterreguleringen. Det ændrer dog ikke ved, at der i nogle kommuner har været usikkerhed om dette punkt.

For det tredje angiver det eksisterende princip ikke, om afvigelserne skal beregnes i forhold til det omkostningsbaserede budget, der lå til grund for takstberegningen, eller om det er i forhold til det korrigerede budget ved årets udgang. Samtidig fremgår det ikke eksplicit, hvilke omkostningselementer, der er omfattet af efterreguleringen, samt om takstindtægterne indgår i efterreguleringen.

De manglende angivelser af, hvordan efterreguleringen beregnes, og hvilke elementer der skal indgå, giver mulighed for bred fortolkning af styringsaftalen, og derved forskellige måder at efterregulere på. Samtidig betyder det også, at kommunerne anvender forholdsvis mange ressourcer på at fortolke og omsætte princippet til egentlige beregningsmodeller. Endelig medfører de forskellige fortolkninger kommunerne imellem, at kommunerne kan risikere at anvende forholdsmæssigt meget tid på tvister og uenigheder om efterreguleringen i konkrete tilfælde. Det er således arbejdsgruppens vurdering, at der med fordel kan foretages en præcisering af princippet om efterregulering.

I styringsaftale 2013 er der netop foretaget en præcisering af princippet om efterregulering. Styringsaftalen er blevet indstillet til godkendelse i kommunerne af KKR Hovedstaden den 15. juni 2012, og er i øjeblikket til politisk behandling i kommunerne. Det nye princip i styringsaftalen er formuleret således:

*"Afvigelse inden for 5 procent af tilbuddets omkostningsbaserede budget, der ligger til grund for takstberegningen, afholdes af driftsherren. Afvigelser over +/- 5 procent af budgettet efterreguleres i taksten for tilbuddet 2 år efter.*

*Efterreguleringen beregnes som nettoresultatets afvigelse (summen af afvigelser på udgifts- og indtægtssiden) fra det omkostningsbaserede budget. Efterreguleringen omfatter alene afvigelser i tilbuddets direkte omkostninger samt takstindtægterne, mens der ikke medregnes afvigelser på de indirekte og de beregnede omkostninger."<sup>7</sup>*

Til understøttelse af princippet er endvidere udarbejdet et eksempel på en model til beregning af efterregulering. Modellen er illustreret med en simulering af efterregulering over en 3-årig periode.

Formålet med præciseringen har været at adressere en del af de udfordringer, der har været i forhold til, hvordan efterreguleringen beregnes og indregnes i taksterne. Præciseringen fastsætter således, at afvigelsen skal beregnes i forhold til det omkostningsbaserede budget, der ligger til

---

<sup>7</sup> Udkast til styringsaftale 2013.



grund for takstberegningen, samt at efterreguleringen beregnes som den samlede afvigelse af udgifter og indtægter. Desuden beskriver den hvilke omkostningselementer, der indgår i efterreguleringen.

Præciseringen af princippet om efterregulering i styringsaftale 2013 imødekommer således en række af de fortolkningsproblemer, som arbejdsgruppen har fremhævet ved den eksisterende styringsaftale. Det er arbejdsgruppens vurdering, at der med præciseringen af princippet i styringsaftale 2013 vil være uhensigtsmæssigt at foretage sig yderligere før virkningen af disse præciseringer er kendte.

#### INCITAMENTER OG HANDLEMULIGHEDER

Arbejdsgruppen finder, at princippet om efterregulering som udgangspunkt giver driftsherrekommunerne mulighed for at få dækket underskud, hvilket kan være med til at sikre det enkelte tilbuds eksistens på længere sigt. Samtidig kompenserer efterreguleringen for den økonomiske risiko, der er forbundet med at drive tilbud på andre kommuners vegne, hvilket øger incitamentet til at drive tilbud. Samtidig giver efterreguleringen brugerkommunerne mulighed for at få del i et genereret overskud, som de selv har været med til at finansiere. På denne måde sikres symmetri i efterreguleringen, hvilket legitimerer, at der sker en kollektiv finansiering af underskud.

Det er imidlertid arbejdsgruppens opfattelse, at der i praksis kan være situationer, hvor det er uhensigtsmæssigt for driftsherrekommunerne at anvende efterregulering. Da køb og salg af pladser i dag foregår på konkurrencelignende vilkår, kan det i nogle situationer være uhensigtsmæssigt for en driftsherrekommune at indregne eventuelle underskud i taksterne. Indregningen af underskud vil blot forhøje taksterne og derved risikeres, at brugerkommunerne undlader at købe pladser i tilbuddet. Driftsherre undlader derfor i nogle tilfælde at efterregulere ud fra en erkendelse af, at det, man kan tabe ved manglende takstindtægter, er mere end, hvad man kan opnå ved at indregne et underskud i taksterne.

Omvendt kan driftsherrekommunerne ikke tilsvarende beholde overskud, da der vil være en forventning fra brugerkommunerne om at få del i dette overskud. På denne måde kan der i praksis opstå asymmetri mellem mulighederne for efterregulering af underskud og overskud på driftsherrekommunernes bekostning. Dette kan være en udfordring for tilbuddenes og driftsherres økonomi, da tilbuddet selv skal afholde underskud, eller at driftsherrekommunen skal finde midlerne fra andre konti. Hermed skabes en usikker driftssituation, der i yderste konsekvens kan medføre, at tilbuddet må lukke, fordi de langsigtede omkostninger ikke bliver dækket.

Kommunerne i hovedstadsregionen har, som beskrevet, fastsat en grænseværdi på fem procent for, hvornår der må foretages efterreguleringer i taksterne. Formålet med denne grænseværdi har været at undgå hyppige efterreguleringer, og samtidig give incitament til sund økonomistyring af tilbuddene. Med grænseværdien opnås således en række positive incitamenter for tilbud og driftsherre i forhold til drift og økonomistyring.

Princippet for efterregulering opstiller imidlertid ikke retningslinier for, hvordan over- og underskud på mindre end fem procent skal anvendes. Ved overskud under de fem procent kan beløbene for eksempel enten blive anvendt i tilbuddet (fx til indkøb af hjælpemidler), hensættes til anvendelse ved økonomiske problemer i tilbuddet eller indgå i kommunens samlede budget alt afhængigt af de lokale retningslinier. Da der i realiteten er tale om et overskud, som brugerkommunerne har været med til at finansiere gennem takstbetalingen, rejser det



spørgsmålet om, hvorvidt der bør vedtages fælles retningslinier for, hvordan overskud må anvendes. I yderste konsekvens kan grænseværdien give incitament til bevidst at generere overskud, som ikke nødvendigvis kommer borgere på tilbuddet eller for den sags skyld brugerkommunen til gode.

#### GEVINSTER OG UDFORDRINGER VED DET EKSISTERENDE PRINCIP FOR EFTERREGULERING

Som det fremgår af ovenstående analyse indeholder det eksisterende princip om efterregulering af over- og underskud en række gevinster og udfordringer, som oplistes nedenfor:

Gevinster:

- Efterreguleringerne giver driftsherrekommunerne mulighed for at få dækket underskud, og dermed sikre tilbuddets eksistens på længere sigt.
- Samtidig giver efterreguleringen brugerkommunerne mulighed for at få del i et genereret overskud, som de selv har været med til at finansiere, hvilket er med til at legitimere den kollektive finansiering af underskud.
- Grænseværdien på fem procent betyder, at hyppigheden af efterreguleringer reduceres, samt at der gives incitament til en sund økonomistyring af tilbuddene.

Udfordringer:

- Jævnfør BDO's undersøgelse kan efterreguleringerne virke hæmmende på udviklingen af markedet set fra brugerkommunernes side, og samtidig virke som en uretfærdig allokeringmekanisme.
- Det eksisterende princip i styringsaftalen er ikke eksplicit omkring, hvordan efterreguleringerne skal beregnes, hvilket åbner for fortolkningsmuligheder, og kan medføre, at kommunerne beregner efterreguleringerne på forskellige måder.
- Det kan være uhensigtsmæssigt for driftsherrekommuner at indregne store underskud i taksterne, fordi det kan føre til faldende belægning.
- Samtidig kan driftsherrekommuner ikke forvente at kunne undlade at efterregulere ved overskud i tilbuddene, hvorfor der i praksis kan opstå asymmetri mellem mulighederne for at efterregulere henholdsvis underskud og overskud.
- Det eksisterende princip er ikke eksplicit omkring, hvordan under- og overskud på mindre end fem procent kan anvendes. Dette kan give incitament til bevidst at genere overskud, som ikke nødvendigvis kommer borgerne i tilbuddet eller brugerkommunerne til gode.
- Da efterreguleringen først foretages to år efter, vil det ikke nødvendigvis være de brugerkommuner, som anvendte tilbuddet, som får del i over- eller underskuddet.

I næste afsnit gennemgås styringsaftalerne i øvrige KKR med henblik på at indhente inspiration til alternative løsninger på hvordan ovenstående problemstillingerne kan imødekommes.

#### EFTERREGULERING I ANDRE KKR

Kommunerne i de fem KKR har alle fastsat principper for efterregulering af over- og underskud i deres styringsaftaler. Fælles for alle fem KKR er, at de har fastsat en grænseværdi på fem procent, for hvornår der må efterreguleres ved over- og underskud. I KKR Sjælland gælder grænseværdien dog kun for overskud, mens der er fuld adgang til at efterregulere ved underskud.

Nedenfor gennemgås principperne om efterregulering af over- og underskud i de fire andre KKR's styringsaftaler. Gennemgangen fokuserer på de områder, hvor principperne adskiller sig fra





princippet i hovedstadsregionens styringsaftale og giver alternative løsninger til minimering hyppigheden af efterreguleringer samt anvendelse af over- og underskud inden for grænseværdien.

#### EFTERREGULERING I KKR NORDJYLLAND

Hensigten med princippet om håndtering af over- og underskud i styringsaftalen for KKR Nordjylland er at understøtte principper om stabilitet og budgetsikkerhed. Efterreguleringen kan foretages i forhold til det enkelte tilbud eller typen af tilbud defineret som tilbud med samme målgruppe.

Princippet giver mulighed for at hensætte overskud svarende til maksimalt fem procent af tilbuddets takstberegningsgrundlag. Driftsherrekommunerne skal altså hensætte eventuelle overskud på mindre end fem procent og kan derfor ikke anvende dem til for eksempel indkøb af hjælpemidler eller lignende. Samtidig må hensættelserne kun ske for selve tilbuddet eller typen af tilbud og kan således ikke indgå i kommunernes øvrige budgetter. For at undgå, at muligheden for hensættelser medfører overbudgettering af tilbuddene år efter år, kan den maksimale akkumulerede hensættelse kun være på fem procent. Hvis et tilbud har et overskud på mere end fem procent, skal overskuddet anvendes til at nedsætte taksten i det efterfølgende år.

Ifølge styringsaftalen i KKR Nordjylland må underskud på op til fem procent af takstberegningsgrundlaget ikke indregnes i taksterne det efterfølgende år. Underskud af denne størrelse skal i stedet dækkes af de akkumulerede hensættelser fra det enkelte tilbud eller typen af tilbud i kommunen. Underskud på over fem procent kan indregnes i taksterne det efterfølgende år, men kun hvis underskuddet ikke kan dækkes af de akkumulerede hensættelser fra det enkelte tilbud eller typen af tilbud i kommunen eller sekundært af hensættelser på tværs af typen af tilbud i kommunen. Det vil sige, at hvis underskuddet er på mere end fem procent skal driftsherrekommunen først dække underskuddet på tværs af alle tilbud i kommunen, inden det indregnes i taksterne for tilbuddet det efterfølgende år.

I Nordjylland er der altså tale om, at alle tilbuddene i driftsherrekommunen kollektivt skal dække underskud i det enkelt tilbud, før underskuddet kan indregnes i taksterne. Underskuddet kan alene dækkes ved hensættelser og ikke gennem takststigninger på de øvrige tilbud. I teorien burde disse principper for efterregulering medføre færre efterreguleringer, og dermed udsving i taksterne, end i hovedstadsregionen, fordi underskud i vid udstrækning først søges dækket på tværs af tilbuddene i den enkelte kommune. Det centrale princip for, at dette kan virke, er, at overskud på mindre end fem procent skal anvendes til hensættelser, hvorved der opbygges en reserve til at dække underskuddene. Til gengæld afviger denne form for efterregulering princippet om, at brugerkommunerne alene skal betale for omkostningerne for den pågældende plads.

At hensættelserne ikke nødvendigvis går til det enkelte tilbud, men også kan gå til at dække underskud i andre tilbud i kommunen, kan i teorien betyde, at det enkelte tilbud ikke har incitament til nedbringe udgifterne. Der kan opstå en situation, hvor tilbuddene for at undgå at afgive midler til andre tilbud sørger for at anvende uforbrugte midler inden årets udgang. Altså kan den kollektive dækning medføre en u hensigtsmæssig adfærd i tilbuddene, end hvis overskud alene kunne anvendes af tilbuddet selv. Det skal dog understreges, at kommunernes i region Nordjylland selv er de største købere af egne tilbud, hvilket er incitament nok i sig selv i forhold til at undgå underskud. De fleste tilbud er derfor underlagt en stram central økonomisk styring internt i kommunerne med blandt andet henblik på at undgå underskud.





## EFTERREGULERING I KKR MIDTJYLLAND

Fomålet med princippet for efterregulering i KKR Midtjyllands styringsaftale er at undgå efterreguleringer og samtidig understøtte, at det enkelte tilbud har incitament til at sikre en så effektiv drift som muligt.

På denne baggrund har kommunerne i Midtjylland aftalt, at over- eller underskud på mellem nul og fem procent ikke kan afregnes i taksten to år efter. Dette er aftalt ud fra antagelsen om, at over- og underskud af denne størrelsesorden er et led i almindelig rationel driftsvaretagelse.

Samtidig skal der ved over- eller underskud på mere end fem procent foretages en udligning mellem tilbud inden for samme hovedmålgruppe<sup>8</sup> i driftsherrekommunen, inden afvigelserne kan indregnes i taksten. Udligningen betyder, at der først kan efterreguleres i taksterne, såfremt det samlede over- eller underskud inden for hovedmålgruppen er på mere end fem procent. Hovedmålgruppens samlede over- eller underskud, som ligger ud over de fem procent efter udligning mellem tilbuddene, fordeles derefter ud på de tilbud, som bærer de største andele af det samlede over- eller underskud. Udligning betyder altså, at de tilbud som har generet et overskud, skal finansiere underskuddet i de andre tilbud.

Udligningen betyder, at efterreguleringen fraviger princippet om, at brugerkommunerne alene skal betale for omkostningerne i det pågældende tilbud, da overskud i et tilbud betalt af en gruppe brugerkommuner, anvendes til at dække underskuddet i et andet tilbud. På denne måde fordeles der midler mellem tilbuddene, uden at brugerkommunerne har indflydelse på det. Udligningen vil selvfølgelig være til fordel for de brugerkommuner, der har borgere i tilbud med underskud, som dækkes ind af andre tilbud, så der undgås efterregulering. Som ved modellen for efterregulering i KKR Nordjylland kan modellen i Midtjylland medføre en u hensigtsmæssig adfærd blandt tilbuddene, da de for at undgå, at et eventuelt overskud går til at dække underskud i andre tilbud, har incitament til at anvende uforbrugte midler.

Der ligger forholdsvis komplekse beregninger bag udligningsprincippet. Der er derfor i regi af KKR Midtjylland udarbejdet et regneark til beregning af udligning og eventuel efterregulering, som driftsherrekommunerne anvender, når taksterne skal beregnes. Trods dette viser erfaringerne med anvendelsen af modellen, at især tilbuddene har svært ved at forklare, hvordan taksten er fremkommet, da de ikke kan forstå de komplicerede beregninger bag efterreguleringerne. Modellen i KKR Midtjylland lider således under, at beregnings-forudsætningerne for taksterne blive uigennemskuelige, hvilket kan være med til fjerne legitimiteten ved taksterne. KKR Midtjylland har forsøgt at udarbejde alternativer til modellen, men har ikke kunnet nå til enighed om alternative modeller. I stedet har man valgt at afvente arbejdet med revision af takstbekendtgørelsen, inden der foretages yderligere på dette område.

## EFTERREGULERING I KKR SYDDANMARK

Kommunerne i KKR Syddanmark har i styringsaftalen aftalt, at over- eller underskud på op til fem procent kan overføres til næste års driftsramme, mens over- eller underskud på mere end fem procent skal indgå i takstberegningen to år efter. Over- eller underskud beregnes som forskellen mellem det samlede faktiske provenu i regnskabsåret (antal belagte takstdage ganget med den beregnede takst per dag) og det omkostningsbaserede regnskab. Det omkostningsbaserede

---

<sup>8</sup> Hovedmålgrupperne er specialundervisning/kommunikation, tilbud til børn og unge, forsorgshjem, kvindekrisecentre, tilbud til voksne, sindslidende samt tilbud til misbrugere.



regnskab fås ved at indsætte de faktiske regnskabstal i modellen for beregning af det omkostningsbaserede budget.

Altså ligner princippet i KKR Syddanmark i store træk princippet i KKR Hovedstaden, dog gives der i Syddanmark mulighed for at over- eller underskud på mindre end fem procent kan overføres til næste års driftsramme, hvilket betyder, at de vil indgå i takstberegningsgrundlaget det efterfølgende år. For at de overførte beløb ikke medregnes to gange skal der korrigeres for overførselsadgangen i forbindelse med efterreguleringen det år, midlerne er overført til, da korrektionen foretages ved, at overførte overskud holdes uden for beregningen af efterreguleringen, mens underskud lægges til efterreguleringen. Korrektionen for overførte over- og underskud medfører en forholdsvis kompleks model til beregning af efterregulering, som umiddelbart forekommer tung at administrere.

### EFTERREGULERING I KKR SJÆLLAND

I styringsaftalen for KKR Sjælland fremgår det, at det fulde underskud kan indregnes i taksterne senest to år efter. For at sikre incitamenter for tilbuddene til effektiv drift, kan overskud overføres til det efterfølgende budgetår i henhold til kommunernes retningslinjer herfor. Dog har kommunerne vedtaget, at der højst kan overføres et overskud på fem procent. Overskud over fem procent indregnes i taksten i det efterfølgende år.

I styringsaftalen fremgår det endvidere, at i henhold til bekendtgørelsen om omkostningsbaserede takster for kommunale tilbud, vil et overskud ikke kunne akkumuleres over flere år. Vurderingen af overskuddet vil indgå i den tværkommunale monitorering af takstudviklingen.

Styringsaftalen i KKR Sjælland afviger således fra styringsaftalerne i de øvrige KKR, da driftsherrekommunerne kan indregne det fulde underskud i taksterne senest to år efter, mens de kun behøver at indregne overskud på over fem procent, som skal indregnes i taksten det efterfølgende år. Dette betyder, at der ikke umiddelbart er symmetri mellem muligheden for at indregne underskud og overskud. Driftsherrekommuner kan beholde en del af deres overskud og lægge hele underskuddet over på brugerkommunerne. Baggrunden for denne model er som nævnt, at man ved at gøre det muligt at beholde en del af overskuddet ønsker at anspore til effektiv drift af tilbuddene. I KKR Sjælland har man således valgt at regulere tilbuddenes adfærd alene ved hjælp af et positivt incitament, mens der i hovedstadsregionen og de øvrige KKR anvendes en blanding af positive og negative incitamenter.

### MULIGE LØSNINGSVEJE

På baggrund af analysen af den eksisterende styringsaftale samt beskrivelsen af styringsaftalerne i de øvrige KKR beskrives i dette afsnit de mulige løsningsveje til håndtering af de problemstillinger, som fremkom i forbindelse med arbejdsgruppens analyse af den eksisterende styringsaftale.

Med den seneste præcisering af principper om efterregulering af over- og underskud i styringsaftalen for 2013 finder arbejdsgruppen, at styringsaftalen allerede imødekommer fortolkningsproblemerne ved efterreguleringen. Det er derfor arbejdsgruppens opfattelse, at man bør vente med at foretage sig yderligere på dette område, før præciseringerne er blevet anvendt i praksis, og kan evalueres. Ifølge arbejdsgruppen er der dog grundlag for at se nærmere på de øvrige aspekter af efterreguleringen. Det drejer sig om følgende:

- Håndtering af store udsving i taksterne mellem årene som følge af efterregulering.



- Håndtering af asymmetri mellem mulighederne for efterregulering af over- og underskud.
- Kommunernes anvendelse af over- og underskud på under fem procent.

I det følgende gennemgås gevinster og udfordringer ved forskellige løsningsveje til håndtering af de tre aspekter af efterreguleringen.

#### HÅNDBLING AF STORE UDSVING I TAKSTERNE MELLEM ÅRENE SOM FØLGE AF EFTERREGULERING

Som beskrevet tidligere kan risikoen for store udsving i taksterne som følge af efterregulering være en ulempe for driftsherrekommuner og brugerkommuner. Udsvingene kan søges undgået eller kompenseret på forskellige måder. Nedenfor beskrives fire mulige løsningsveje til håndtering af store og hyppige udsving i taksterne.

##### FORDELING AF UNDERSKUD PÅ FLERE TILBUD

En løsningsvej er, at underskud fordeles på flere tilbud i kommunen inden efterregulering, som det for eksempel ses i KKR Midtjylland, hvor eventuelle underskud skal udlignes af overskud i andre tilbud. I KKR Nordjylland anvendes hensættelser fra tidligere år på tværs af tilbuddene i kommunen til at dække eventuelle underskud.

Begge modeller fraviger som tidligere beskrevet princippet om, at taksten alene skal afspejle omkostningerne i det enkelte tilbud. Samtidig medfører de komplekse modeller, som kan være svære at administrere i praksis, og som kan betyde øget bureaukrati. Det er arbejdsgruppens opfattelse, at eksemplerne fra de øvrige KKR og erfaringerne med anvendelse af modellerne tegner et billede af nogle administrativt tunge procedurer for beregning af takster og efterregulering, når der gives mulighed for at efterregulere på tværs af tilbud.

##### FORDELING AF EFTERREGULERING OVER FLERE ÅR

En anden mulig løsningsvej er, at kommunerne fordele efterreguleringen af over- eller underskud over det første og andet år efter året for afvigelsen. I dag giver princippet i den eksisterende styringsaftale alene mulighed for, at efterreguleringen indregnes i taksten to år efter, men ifølge takstbekendtgørelsen skal efterreguleringen blot indregnes i taksten *senest* to år efter. Endvidere er det, ifølge bekendtgørelsen, kun underskud, som senest skal indregnes i taksten to år efter, mens der ikke er nogen tidsbegrænsning for indregning af overskud.

Uoverensstemmelsen mellem styringsaftalen og takstbekendtgørelsen kan have betydet, at nogle driftsherrekommuner har været tilbageholdende med at fordele efterreguleringerne over to år. Ved at tilpasse styringsaftalen til takstbekendtgørelsen, gøres muligheden for at fordele efterreguleringen mere eksplicit, hvilket kan medvirke til, at flere kommuner anvender muligheden. For eksempel kan en driftsherre vælge at indregne et eventuelt underskud med 50 procent det første år og 50 procent det andet år. Gevinsten ved denne løsningsvej er, at efterreguleringen fordeles over to år, hvilket kan bidrage til at udjævne udsvingene i taksterne. Samtidig vil der være større sandsynlighed for, at det vil være de brugerkommuner, som anvendte tilbuddet, da afvigelsen fandt sted, som vil få del i over- eller underskuddet.

Det er imidlertid også en række udfordringer ved denne løsningsvej. For at kunne indregne efterregulering allerede året efter, er det nødvendigt at basere efterreguleringen på det forventede regnskabsresultat frem for det faktiske resultat. Dette betyder, at efterreguleringen det første år ikke nødvendigvis er et udtryk for den reelle afvigelse i tilbuddet. Når det endelige regnskab foreligger kan efterreguleringen det andet år imidlertid korrigere for eventuelle



afvigelser i efterreguleringen det første år. Dette kan imidlertid medføre en meget kompleks model, der kan være svær for både det enkelte tilbud samt brugerkommunerne at gennemskue, og som kan være meget bureaukratisk at beregne for driftsherre.

En sidste udfordring er, at en efterregulering baseret på det forventede resultat i teorien kan mindske incitamentet for et tilbud til at minimere et eventuelt underskud et givent år, hvis der allerede et halvt år inde i året er konstateret et underskud og beregnet en efterregulering. Således kan løsningsvejen give tilbuddene de forkerte incitamenter i forhold til budgetoverholdelse.

#### BEREGNING AF BELÆGNINGSPROCENT TIL FASTSÆTTELSE AF TAKSTER

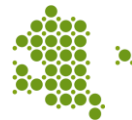
En tredje mulig løsningsvej til at nedbringe udsving i taksterne, kan være at ændre principperne for beregning af den belægningsprocent, der ligger til grund for takstfastsættelsen.

I dag indeholder styringsaftalen to metoder, der skal sikre, at driftsherre får dækket sine reelle omkostninger i forbindelse med driften af et tilbud, henholdsvis efterregulering af over- og underskud og anvendelse af belægningsprocent til fastsættelse af taksten. Sidstnævnte virker fremadrettet ved, at det ved takstfastsættelsen vurderes, hvilken belægning det pågældende tilbud vil have i det år, taksten gælder. Hvis tilbuddet vurderes at have mindre end fuld belægning, vil belægningsprocenten for eksempel blive sat til 98 procent. Ved anvendelse af en lavere belægningsprocent vil taksten per dag stige, således at det forventede underskud, som følge af den lavere belægning, dækkes ind.

Ifølge styringsaftalen skal belægningsprocenten beregnes som et gennemsnit af den faktiske belægningsprocent to år forud. Således kan taksterne for det enkelte tilbud svinge fra år til år, som følge af, at belægningsprocenten ændrer sig. Med mindre der har været tale om store udsving i belægningsprocenterne, vil justeringerne i de fleste tilfælde dog være af mindre størrelser på en til to procent, da det ikke er unormalt, at belægningerne svinger nogle procent mellem årene.

En mulig måde at undgå udsving i taksterne, som følge af belægningsprocenten, kan være at fastsætte en fast belægningsprocent for tilbuddene. I KKR Midtjylland aftales der hvert år, i regi af styringsaftalen, en belægningsprocent for tilbuddene. I styringsaftalen for 2012 er der aftalt belægningsprocenter for dag- og botilbud på henholdsvis voksenområdet og børne- og ungeområdet på 100 og 98 procent. Udfordringen ved denne model kan være, at det vil medføre flere efterreguleringer, fordi de faktiske belægningsprocenter i de enkelte tilbud ikke svarer til den fastsatte. Formålet med at anvende en beregnet belægningsprocent har da også været at anvende en belægningsprocent, som med størst sandsynlighed vil afspejle den faktiske belægning, således efterreguleringer undgås.

En anden mulighed kan være at fastsætte et princip for, at det kun er ved betydelige og varige ændringer i belægningen, at belægningsprocenten skal justeres. Princippet kunne for eksempel være formuleret ved, at ændringen skal være over et bestemt antal procent, og skal kunne dokumenteres over flere år, før det må få indflydelse på den anvendte belægningsprocent ved takstfastsættelsen. Begge de beskrevne muligheder vil højst sandsynligt ikke ændre på risikoen for store udsving i taksterne, men vil med sandsynlighed mindske hyppigheden af små udsving i taksterne.



Endelig kan man vælge helt at afskaffe en fastsættelse af taksten på baggrund af en forventet belægningsprocent, og lade efterreguleringerne dække alle over- og underskud i tilbuddene. Dette vil dog højst sandsynligt øge risikoen for hyppige efterreguleringer, og heraf følgende udsving i taksterne. Samtidig vil en større andel af taksterne i dette tilfælde bestå af eventuelle over- og underskud fra tidligere år frem for de forventede udgifter ved driften af tilbuddet det pågældende år.

Arbejdsgruppen vurderer, at effekten i forhold til at minimere udsving i taksterne, som følge af ovenstående tiltag, vil være minimale. Tværtimod er det arbejdsgruppens opfattelse, at den eksisterende beregningsmetode er den mest optimale metode til at opnå en takst, der afspejler det endelige resultat mest muligt.

#### EFTERREGULERING VED AFVIGELSER I BELÆGNINGEN

En fjerde løsningsvej til at mindske hyppigheden af udsving i taksterne som følge af efterregulering kan være alene at tillade efterreguleringer, hvis årsagen er udsving i belægningen. Dette vil sandsynligvis mindske antallet af efterreguleringer, samtidig med at det ikke vil være muligt at efterregulere ved underskud, som skyldes dårlig drift af det pågældende tilbud. På denne måde vil driftsherre og tilbud have et incitament til økonomisk rentabel drift af tilbuddene. Løsningsvejen tager imidlertid ikke højde for, at underskud også kan skyldes faktorer, som tilbud eller driftsherre har svært ved at kontrollere. Disse faktorer kan for eksempel være sagsafgørelser truffet af ankestyrelsen eller påbud fra Arbejdstilsynet, som kan have konsekvenser for udgiftsniveauet i tilbuddene. Det kan også være længevarende sygdom blandt personalet eller lignende. I praksis vil det ofte være en kombination af flere faktorer, der er skyld i et underskud. Dette kan gøre det yderst kompliceret at afgøre, hvad underskuddet eller dele heraf skyldes, hvilket kan skabe basis for konflikter mellem driftsherre- og brugerkommuner og medføre lange afklaringsforløb.

Før ændringen af princippet om efterregulering i styringsaftalen for 2012, var princippet formuleret således, at det alene var ved afvigelser fra belægningsprocenten, at der kunne foretages efterreguleringer. Dette blev imidlertid vurderet at være i uoverensstemmelse med takstbekendtgørelsen, som definerer afvigelser som under- og overskud. På baggrund heraf vurderer arbejdsgruppen, at det ikke vil være muligt at afgrænse muligheden for efterregulering til alene at gælde ved afvigelser i belægningsprocenten.

#### HÅNDBLING AF ASYMMETRI I MULIGHEDERNE FOR EFTERREGULERING AF OVER- OG UNDERSKUD

Som beskrevet kan der i praksis være situationer, hvor det er u hensigtsmæssigt for driftsherrekommuner at indregne eventuelle underskud i taksterne. Indregningen af underskud vil blot forhøje taksterne, og derved risikeres, at brugerkommuner undlader at købe pladser i tilbuddet. Omvendt kan driftsherrekommuner ikke på tilsvarende måde beholde overskud, da der vil være en forventning fra brugerkommuner om at få del i dette overskud. På denne måde kan der opstå asymmetri mellem efterreguleringen af underskud og overskud på driftsherrekommunernes bekostning, som ikke kan få dækket underskud, men er tvunget til at afgive eventuelle overskud. Dette opleves at give en usikker driftssituation, og kan i sidste ende betyde, at tilbud må lukke. Samtidig kan det være med til hæmme incitamentet til at drive tilbud på fællesskabets vegne.



Det er arbejdsgruppens opfattelse, at problemstillingen omkring asymmetri er en reel udfordring i kommunerne. Arbejdsgruppen har imidlertid svært ved at anviser konkrete løsninger i regi af styringsaftalen på denne problemstilling, da der er tale om en grundlæggende problemstilling i forhold til efterregulering. På baggrund heraf er det arbejdsgruppens opfattelse, at det i højere grad er en problemstilling, der skal adresseres i forhold til takstbekendtgørelsen end i forhold til styringsaftalen.

#### KOMMUNERNES ANVENDELSE AF OVER- OG UNDERSKUD UNDER 5 PROCENT

Som det fremgår af analysen af styringsaftalen kan kommunerne i dag selv bestemme, hvordan de vil anvende over- og underskud, der falder inden for grænseværdien på fem procent. Dette kan problematiseres, da brugerkommunernes har medfinansieret overskuddet gennem takstbetalingen. Arbejdsgruppen opstiller nedenfor fire mulige løsningsveje for denne problemstilling.

Den første løsningsvej er at bevare det eksisterende princip. Hvis der ikke foretages ændringer, vil det være de vedtagne retningslinier for overførselsadgang i de enkelte kommuner, som definerer, hvordan over- og underskudene anvendes. Et argument for denne løsningsvej er, at driftsherrekommuner, ifølge det eksisterende princip, også selv skal finansiere underskud under fem procent. Dette underskud skal enten hentes i tilbuddet eller dækkes af kommunens øvrige budget. På denne måde er der både en gevinst og en risiko for driftsherrekommune forbundet med, at driftsherre selv afholder afvigelse inden for grænseværdien. Det vil sige, at der i dag er symmetri i princippet. Hvis der indføres regler for, hvad driftsherrekommunerne må anvende overskuddet til, bør der således også indføres regler for, hvordan underskuddet dækkes ind, således symmetrien bevares. Det vil sige, at hvis det fastsættes, at et overskud skal tilgå tilbuddet, bør et eventuelt underskud også skulle dækkes af tilbuddet. Fordelen ved, at der ikke ændres ved princippet på dette område vil således være, at symmetrien bevares, samtidig med at der ikke gribes yderligere ind i det kommunale selvstyre. Samtidig sikres der fortsat incitament til at minimere eventuelle underskud og drive tilbuddene økonomisk rationelt.

En anden løsningsvej er, at afskaffe grænseværdien på fem procent, således at hele over-underskud skal efterreguleres. På denne måde sikres det, at samtlige midler bliver i tilbuddet. Udfordringen ved denne løsningsvej er, at man derved afskaffer incitamentet for driftsherre og tilbud til at minimere eventuelle underskud og drive tilbuddene økonomisk rationelt, som var formålet med indførelsen af grænseværdien på fem procent. Samtidig kan mindre fleksibilitet i anvendelsen af over- og underskud under fem procent indsnævre driftsherrekommunernes handlemuligheder, herunder muligheden for at overholde serviceloftet gennem indefrysning af overskydende midler.

En tredje løsningsvej kan være, at kommunerne giver hensigtserklæringer i styringsaftalen. Hensigtserklæringerne kan for eksempel være, at man vil tilstræbe at overskydende midler i videst muligt omfang tilgår tilbuddet enten i form af indkøb eller som hensættelser til en reservepulje. Fordelen ved denne løsningsvej er, at den ikke nødvendigvis vil blive betragtet som et indgreb i det kommunale selvstyre, samtidig med at de enkelte kommuner vil være opmærksomme på problemstillingen. Til gengæld vil denne løsningsvej ikke sikre, at overskudene alene tilgår tilbuddene.

Den fjerde løsningsvej vil være den mest indgribende i kommunernes praksis. Denne løsningsvej er indførelse af et egentligt princip for anvendelsen af over- og underskud på mindre end fem procent. Ved udformningen af princippet skal der tages stilling til, hvor stor en andel der skal tilgå





tilbuddet, og hvor stor en andel der kan tilgå kommunen. Nogle kommuner har i dag for eksempel en overførselsadgang, som er lavere end de fem procent. Der skal ligeledes tages stilling til, om overskuddet skal anvendes til indkøb af for eksempel hjælpemidler, hensættes til en reservepulje eller en kombination heraf. En variation af denne løsningsvej kan være, at overskud under fem procent skal hensættes til at dække eventuelle underskud i samme tilbud senere hen. På denne måde sikres det, at overskud anvendes i tilbuddet, samtidig med at der sker en udligning af over- og underskud over tid, som er med til at mindske risikoen for efterreguleringer, og dermed udsving i taksterne.

Ved fastsættelse af regler for anvendelse af overskud bør der fastsættes tilsvarende regler for, hvordan underskud skal dækkes, således at symmetrien bevares. Hvis overskud for eksempel skal tilfalde tilbuddet, bør underskuddet også skulle dækkes af tilbuddet.

Fordelen ved denne model vil være, at den opstiller klare retningslinjer for anvendelsen af under- og overskud, og dermed kan skabe en fælles praksis i kommunerne. Udfordringen ved denne løsning er, at den kan opfattes som indgribende i det kommunale selvstyre. Samtidig kan mindre fleksibilitet i anvendelsen af under- og overskud under fem procent fratage driftsherren incitamentet til at drive tilbud økonomisk forsvarligt, da der hverken gives en gulerod i form af at kunne beholde et mindre overskud, eller en negativ konsekvens ved selv at skulle dække en del af underskuddet.

## ARBEJDSGRUPPENS ANBEFALINGER

Når ikke der må foretages en udjævning af over- og underskud på tværs af typen af tilbud inden for samme kommune, oplever arbejdsgruppen det svært at finde en løsningsvej, som vil kunne nedbringe hyppigheden og størrelsen af efterreguleringerne, og dermed udsving i taksterne. Erfaringerne fra de KKR, hvor der gives mulighed for at udligne over- og underskud, er da også, at modellerne for beregning af efterregulering bliver meget komplicerede og svære at forstå og gennemskue. Dette taget i betragtning, vurderer arbejdsgruppen, at det ikke vil være hensigtsmæssigt at lave modeller, der muliggør udligning mellem tilbudene.

Set i lyset af arbejdsgruppens analyse, samt som følge af at der pågår et arbejde i Social- og Integrationsministeriet om eventuel revision af takstbekendtgørelsen, hvor blandt andet reglerne om indregning af over- og underskud i taksterne er i spil, er det arbejdsgruppens anbefaling, at KKR Hovedstaden afventer udspillet fra centralt hold, og på nuværende tidspunkt ikke ændrer yderligere i princippet om efterregulering i forhold til at undgå store udsving i taksterne.

Dog anbefaler arbejdsgruppen, at princippet om efterregulering i styringsaftalen tilpasses takstbekendtgørelsen, så styringsaftalen giver eksplicit mulighed for at fordele efterreguleringen over to år. Såfremt styringsaftalen tilpasses takstbekendtgørelsen vil flere kommunerne blive opmærksomme på denne mulighed, hvilket kan medvirke til en udjævning af udsvingene i taksterne. Dog kan denne løsningsvej være forholdsvis kompliceret, hvilket kan medføre væsentlige administrative omkostninger, samtidig med at gennemsnigtigheden i takstberegningen og incitamentet for tilbud til at minimere underskud kan blive mindre.

Endelig er det arbejdsgruppens vurdering, at beregningen af den anvendte belægningsprocent ved takstfastsættelsen bør bevares, som den er i dag, da den medvirker til, at taksten i videst muligt omfang afspejler den faktiske belægning.



Med hensyn til de fortolkningsmæssige problemstillinger ved princippet om efterregulering anbefaler arbejdsgruppen, at det med præciseringen af princippet i styringsaftale 2013 vil være uhensigtsmæssigt at foretage yderligere ændringer før virkningen af disse præciseringer er kendte.

Arbejdsgruppen anbefaler, at grænseværdien på fem procent bevares. Det er arbejdsgruppens opfattelse, at den eksisterende grænseværdi sikrer symmetri mellem over- og underskud, og samtidig giver driftsherrekommunerne en vis fleksibilitet, hvilket kan give incitament til effektiv drift. Desuden kan fastholdelsen af grænseværdien begrundes med, at KKR i de øvrige regioner også anvender grænseværdier. Anbefalingen gives dog med det forbehold, at grænseværdien ikke vurderes at være i overensstemmelse med takstbekendtgørelsen, og arbejdsgruppen anbefaler derfor, at grænseværdien tages op til revision, såfremt en ændring bliver påkrævet. Desuden bør der også i dette tilfælde være opmærksomhed på resultatet af ministeriets arbejde med revisionen af takstbekendtgørelsen.

Arbejdsgruppen fremhæver problemstillingen omkring asymmetri mellem den reelle mulighed for at efterregulere henholdsvis over- og underskud. Arbejdsgruppen kan ikke umiddelbart, inden for den nuværende takstbekendtgørelse, hvor der gives adgang til fuld indregning af over- og underskud, anvise konkrete løsningsveje på denne problemstilling. Arbejdsgruppen er dog af den opfattelse, at problemet er så vigtigt, at det bør adresseres.

Slutteligt retter arbejdsgruppen opmærksomhed på, at udformningen af efterreguleringen også har indflydelse på fokusområde 3 og 4 om etablering og lukning af tilbud. Det er derfor vigtigt, at de tre fokusområder tænkes sammen, og at der foretages en vurdering af, hvilken indvirkning tiltag på de enkelte områder har for de samlede incitamenter for køb og salg af pladser i hovedstadsregionen.

Arbejdsgruppen vurderer, at ovenstående anbefalinger vedrørende efterregulering af over- og underskud tager højde for anbefalingerne i afrapporteringen af fokusområde 3 og 4 om etablering og lukning af tilbud og omvendt. Arbejdsgruppen vurderer, at anbefalingen, om at fastholde grænseværdien på fem procent, samt anbefalingen i afrapporteringen af fokusområde 3 og 4 om, at driftsherre selv afholder omkostningerne ved lukning, giver incitament til at drive tilbud økonomisk forsvarligt og tilpasse dem skiftende efterspørgsel. Samtidig kan deling af risici gøre det mere attraktivt at etablere nye tilbud og give de nye tilbud mulighed for at konsolidere sig. På denne måde kan principperne bidrage til, at de rette tilbud til borgerne i hovedstadsregionen er til stede.





## BILAG 1: OVERSIGT OVER ARBEJDSGRUPPENS MEDLEMMER

Arbejdsgruppen er nedsat bestående af repræsentanter fra ni udvalgte kommuner, der har udtrykt interesse for arbejdet og/eller har særlig erfaring med anvendelse af differentierede takster. Kommunerne er udvalgt af Embedsmandsudvalget for Social og Uddannelse samt Kommunaldirektørudvalget. Medlemmerne i arbejdsgruppen er følgende:

- Margarita Christensen, Brøndby Kommune
- Jane Risager, Brøndby Kommune
- Elsebet Schultz, Gentofte kommune
- Bent Fischer, Gentofte Kommune
- Rasmus Bækgaard, Gladsaxe Kommune
- Tommy Høgh Danielsen, Gladsaxe Kommune
- Randi Sveistrup, Gribskov Kommune
- Christina Egholm Brøns, Gribskov Kommune
- Birgitte Rydén, Hillerød Kommune
- Morten Blicher-Hansen, Hvidovre Kommune
- Tune Møller, Socialforvaltningen, Københavns Kommune
- Katrine Kjeldsen, Børne- og Ungdomsforvaltningen, Københavns Kommune
- Anne Foersom, Lyngby-Taarbæk Kommune
- Kim Folke Knudsen, Lyngby-Taarbæk Kommune
- Ulla Andersen, Rudersdal Kommune
- Marie Olund, Fælleskommunal sekretariat
- Søren Kvistgaard, Fælleskommunalt sekretariat