

# Rapport

## Foranalyse af Børne- og uddannelsesudvalgets område

Næstved Kommune  
1. april 2022



# Baggrund og formål med forundersøgelsen

Næstved Kommune har besluttet at granske Børne- og Uddannelsesudvalget processer og procedurer for at kunne imødegå de tilbagevendende budgetoverskridelser.

Det skal vurderes om procedurer og handlinger kan gøres anderledes for derved at kunne sikre en fremtidig holdbar økonomistyring og afdækket et økonomisk potentiale. Derudover ønsker Næstved Kommune anbefalinger til, hvordan den politiske prioritering og styring af området kan styrkes.

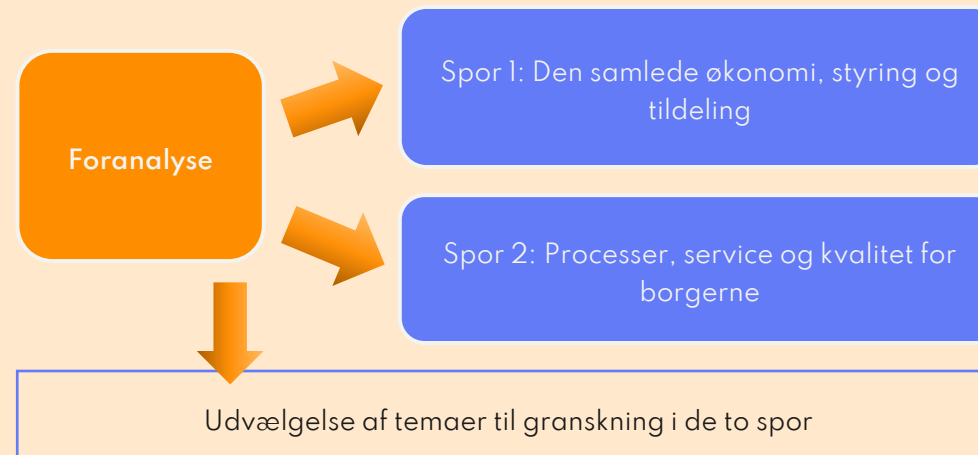
For at der kan laves et tilpas målrettet arbejde, herunder stilles skarpt på de vigtigste processer og procedurer, foretages en forundersøgelse forud for den egentlige igangsættelse af granskningen.

## Næstved Kommune ønsker med forundersøgelsen:

- At afdække mulige økonomiske potentialer inden for de forskellige områder - og sammenhængene herimellem.
- At afdække, hvad der skal ses nærmere på i granskningens to spor inden for udvalgte temaer, herunder også økonomisk potentiale.
- At få udarbejdet et forslag til en udviklingsplan med "her og nu" - handlinger, som kan iværksættes parallelt med selve granskningen.
- Med afsæt i forundersøgelsen laves et design for selve granskningen i de to spor. Resultaterne fra forundersøgelsen kan dermed medføre justering af indholdet i det to spor i granskningen.

## Resultater af forundersøgelsen:

- Afdækning af hvilke temaer og potentialer granskningens to spor bør fokusere på, herunder forslag til yderligere analyse og/eller handlinger under granskningen.
- En overordnet nøgletalsanalyse og overordnet analyse af budgetlægning og styring, der identificerer mulige økonomiske potentialer på Børne- og Uddannelsesudvalgets område, samt hvordan de er forbundne.
- Forslag til en udviklingsplan parrallet med granskningen.



# Analysens grundlag og metode

I analysen er der foretaget benchmarkinganalyser, hvor Næstved Kommune sammenlignes med fem sammenlignelige kommuner på de tre områder; *børn og unge*, *dagtilbud og skole*.

Sammenligningskommunerne på hvert område udvælges med udgangspunkt i FLIS, som har udpeget nogle sammenligningskommuner på baggrund af en række data om strukturelle rammebetingelser som f.eks. befolkningssammensætning, andel indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande, disponibel indkomst m.fl. Rammebetingelserne der er udvalgt for de tre områder, findes i metodenotat fra FLIS jf. nedenstående link.

Anvendelsen af sammenligningskommunerne varierer altså som følge heraf gennem analysen. Nedenfor ses et overblik over de fem sammenligningskommuner på hvert af de tre områder:

## Sammenligningskommuner Børn og Familie:

- Svendborg
- Kerteminde
- Frederikssund
- Randers
- Skive

## Sammenligningskommuner Dagtilbud:

- Kalundborg
- Fredericia
- Holbæk
- Vordingborg
- Slagelse

## Sammenligningskommuner Skole:

- Herning
- Horsens
- Viborg
- Roskilde
- Esbjerg

## Analysen bygger på følgende grundlag:

- **Analyse af nøgletal og benchmarking** for Næstved Kommune fra FLIS, Børne- og Undervisningsministeriet og Danmarks Statistik.
- **Interviews med ledere og medarbejdere** fra centrene, skoler, dagtilbud, økonomi, støttefunktioner, myndighed og udfører.
- **Dokumentanalyse** af centrale styringsdokumenter for Næstved Kommune såsom politikker, kvalitetsrapporter, visitationsprincipper, tidligere analyser, centrale sager vedr. fx tildelingsmodeller.
- **Inddragelse af organisationen** gennem en projektgruppe med ledelsesrepræsentanter og en følgegruppe med medarbejderrepræsentanter.
- **Valideringsworkshop** med de interviewede mhp. at validere og kvalificere observationer fra interviews og dokument- og nøgletalsanalysen.



Mere info om sammenligningsgrupper findes her: [Metodenotat – FLIS sammenligningskommuner \(eflis.dk\)](#).

KOMPLEMENT

# Anbefalinger til temaer for granskning og udviklingsspor parallelt med granskningen

På baggrund af foranalysen har Komponent identificeret en række temaer for granskningen og udviklingsspor, der med fordel kan igangsættes parallelt med granskningen. Forslagene til temaer og udviklingsspor går på tværs af de to spor for at sikre sammenhæng i de enkelte temaer. Vi har både identificeret temaer på tværs af hele udvalgets område og temaer for hvert af de tre delområder (Børn og Unge, Dagtilbud, Skoler).

For de fleste af temaerne gælder, at der først vil være en afdæknings- og analysedel og derefter et udviklingsspor. For enkelte af temaerne er der, efter Komponentets vurdering, allerede så god viden, at der umiddelbart kan iværksættes udviklingsaktiviteter. Nedenfor ses et samlet overblik over temaerne for anbefalingerne til både videre analyser og udviklingsspor, som er uddybet senere i rapporten. Derudover har Komponent identificeret mulige økonomiske potentialer. Disse er vist på næste side.

## Temaer på tværs

- Fælles serviceniveau og retning på tværs af udvalgets områder
- Stærke almene børnefællesskaber
- Klare roller og ansvar fra beslutning til implementering og realisering af intentioner
- Organisering af styrket tværfagligt samarbejde
- Samarbejde om styring og data om gennemsigtig styring

## Børn og Unge

- Fælles serviceniveau og retning på tværs af enhederne
- Analyse af udgiftsdrivende faktorer
- Styrkede visitationsprocedurer
- Organisering af styrket tværfagligt samarbejde
- Overblik over og tilpasning af tilbudsviften

## Dagtilbud

- Fælles serviceniveau og retning på tværs af institutionerne
- Stærke almene børnefællesskaber
- Styrkede visitationsprocedurer
- Organisering af styrket tværfagligt samarbejde
- Overblik over og tilpasning af tilbudsviften

## Skole

- Fælles serviceniveau og retning på tværs af skoler
- Ny tildelings- og styringsmodel for skoleområdet
- Stærke almene børnefællesskaber
- Styrkede visitationsprocedurer
- Organisering af styrket tværfagligt samarbejde
- Overblik over og tilpasning af tilbudsviften



# Mulige økonomiske potentialer

Komponent har foretaget en vurdering af, hvor der kan være mulighed for økonomisk potentiale. Dette er beskrevet for hvert af de tre områder.

## Børn og unge

Benchmarkingen viser, at Næstved Kommunes udgifter ligger på niveau med sammenligningskommunerne og landsplan, men at Næstved Kommune bruger langt flere udgifter på anbringelser end sammenligningskommunerne. Dette efterlader færre midler til de forebyggende foranstaltninger end hos de sammenlignelige.

Komponent vurderer, at der kan frigøres midler inden for området ved at etablere en fælles styring og serviceniveau og dæmme op for evt. udgiftsdrivende faktorer i myndighedspraksis.

Komponent vurderer, at Næstved Kommune må forvente at bruge flere penge på forebyggende indsatser fremadrettet for at imødegå børnenes behov og ventelisterne på området.

Det skal undersøges nærmere, om der kan foretages omlægninger og omprioriteringer i tilbudsviften fra anbringelse til forebyggelse for at imødekomme det øgede behov for forebyggelse.

## Dagtilbud

Benchmarkingen viser, at Næstved Kommunes udgifter på dagtilbudsområdet ligger under niveauet for både sammenligningskommunerne og landsplan.

Derudover viser foranalysen, at dagtilbuddene har vanskeligt ved at imødekomme børnenes behov for specialiserede indsatser, hvilket delvist også kan skyldes en stram økonomi.

Komponent vurderer, at det skal undersøges nærmere hvilke muligheder dagtilbuddene har for at inkludere flere inden for den nuværende ramme, samt hvilken kapacitet der er i både de almene dagtilbud og specialtilbuddene til mere specialiserede indsatser.

Komponent vurderer, at det er meget lidt sandsynligt, at der kan frigøres midler inden for området. Dette skal også ses i lyset af, at børnetallet forventes at stige.

## Skole

Benchmarkingen viser, at Næstved Kommunes udgifter på skoleområdet ligger lidt over niveauet i sammenligningskommunerne og på niveau med landsplan. For SFO ligger udgifterne over både sammenligningskommunerne og landsplan.

Komponent vurderer, at der kan opnås en bedre fordeling af midlerne på området gennem en ny styrings- og tildelingsmodel. En sådan model vil i høj grad kunne imødekomme oplevelsen at være underfinansieret, som eksisterer på nogle skoler og SFO'er.

Komponent vurderer derudover, at midlerne kan udnyttes mere effektivt til gavn for børnene ved at se på tilrettelæggelse og brug af tilbudsviften samt arbejdet med stærke børnefællesskaber forud for visitation.

Komponent vurderer, at der kan være potentiale for at frigøre midler gennem de to ovennævnte analyser og processer. Derudover kan der ligge et potentiale i at se på undervisningstimetal og planlægningspraksis samt organisering og ledelsesspænd.



# TVÆRGÅENDE TEMAER



KOMPONENT™

# Serviceniveau og retning

## Forskelle i serviceniveau inden for kommunen

Foranalysen viser, at der ses forskelle i serviceniveauet på både dagtilbuds- og skoleområdet og området for børn og unge. Dette understøttes af citater fra både ledere og medarbejdere, se citatboks til højre.

Forskellen i serviceniveau er resultatet af flere forskellige faktorer.

- Der mangler en fælles retning – det er i høj grad om til den enkelte (team)leder at træffe beslutninger om retning – fx på visitationen. Dette er især gældende for CBU.
- De geografiske områder er forskelligt belastet ift. hvor mange børn, der har et særligt behov. Dette er tydeligst på dagtilbudsområdet.
- Tildelingen på særligt skoleområdet opleves at give skolerne forskellige økonomiske forudsætninger for at løfte opgaven.
- Der er en decentral styringsmodel på skoleområdet, som tilskynder til at lave lokale løsninger frem for koordinerede indsatser på tværs.

## Uklarhed om, hvilken praksis der understøtter den politiske vision

Der eksisterer en sammenhængende politik for børn, unge og familier fra 2018 med titlen "Alle børn og unge deltager i værdifulde fællesskaber", men det er ikke tydeligt, hvordan organisationen skal arbejde for at understøtte den politiske vision.

Politikker bør oversættes og omsættes til en fælles tilgang til børnene, som beskriver hvordan forskellige fagligheder kan tilgå børnene for at opnå et fælles mål – fx at sikre barnet deltagelsesmuligheder i fællesskabet.

De interviewede ledere og medarbejdere oplever, at der er behov for mere fælles tilgang, sprog og metoder ift. børnene i Næstved Kommune.

Medarbejderne oplever, at der er forskellige opfattelser af faglige indsatsområder – fx tidlig indsats og inkluderende børnefællesskaber. De er usikre på, hvordan de skal arbejde for at imødegå den ønskede retning og serviceniveau.

## Citater vedr. serviceniveau

*"Der er enorm forskel på, hvor man bor henne i Næstved og hvad man oplever af kvalitet."*  
- Medarbejder

*"Det er meget forskelligt hvilket tilbud man kan få i dag ude på skolerne."*  
- Leder

*"Man har hyldet frihed. Det giver et cowboyland."*  
- Leder

*"Folk knokler for at holde kvaliteten, så borgerne ikke oplever huller, som man måske som medarbejder oplever. Nogen områder formår at køre med en personalenormering som er stabil, men ikke alle – det er forskelligt."*  
- Medarbejder

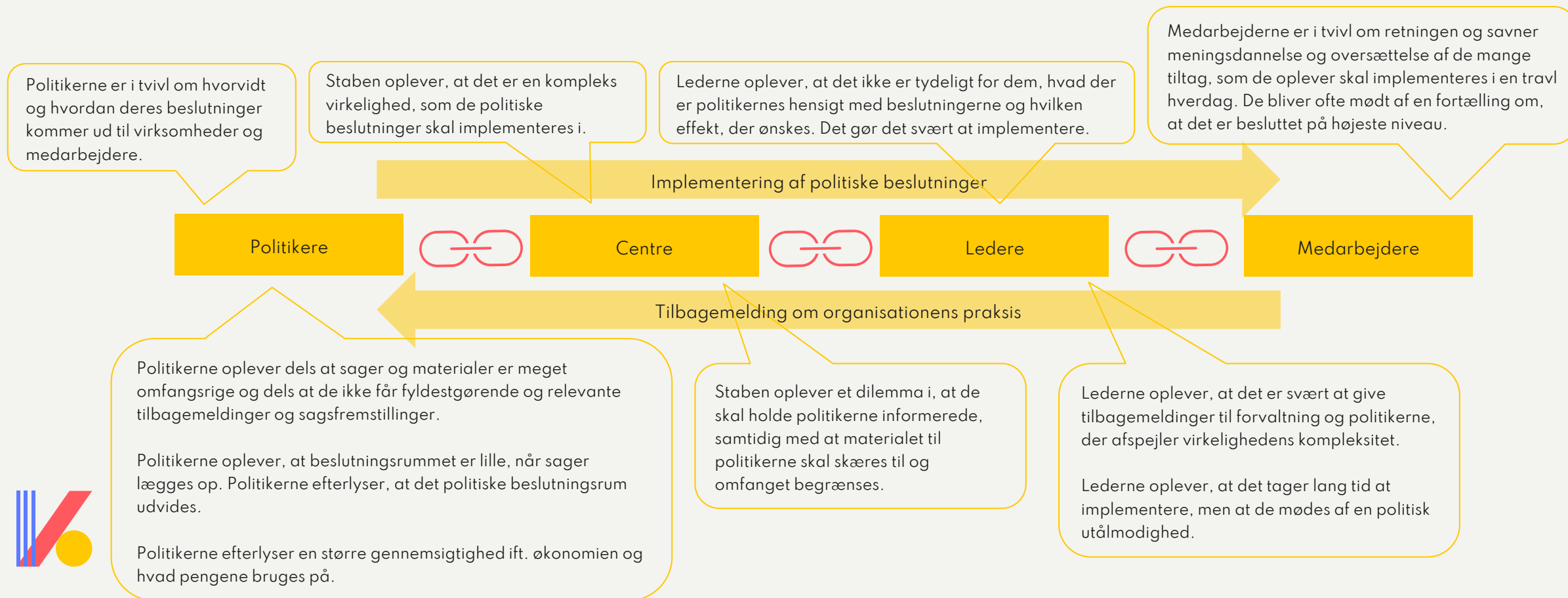
*"Der kan godt være forskel alt efter hvor i kommunen man bor – især for børn med særlige behov. Det har stor betydning for, hvor man bor, hvis man er autist. Der er forskellige kompetencer til stede."*  
- Leder



# Styrings- og ledelseskæden

Foranalysen viser, at der er afkoblinger på flere niveauer i styrings- og ledelseskæden. Se illustrationen nedenfor. De mange afkoblinger er med til at skabe en oplevelse af manglende tillid til, at de forskellige aktører i styrings- og ledelseskæden løser deres del af opgaven ifm. implementering af en politisk beslutning eller en tilbagemelding til politisk niveau om praksis. Dette gælder fx ift. udmøntning af minimumsnormeringer i dagtilbud, afkortning af skoledagen eller øget brug af netværksanbringelser.

Derudover er der uklarhed omkring præcis hvilket ansvar og hvilke beslutnings- og handlerum de forskellige niveauer har. Roller og ansvar i styrings- og ledelseskæden er beskrevet i 'Koncernunderstøttelse og koncernperspektiv'. Dokumentet har været drøftet i direktionen et par gange uden dog at være endeligt godkendt. Det er Komponent's vurdering, at roller og ansvar bør udfoldes yderligere, hvis der skal skabes tydelighed og klarhed.





# Tværgående samarbejde

Foranalysen viser, at der er en stor vilje til og ønske om at samarbejde mere hos alle interviewede. Det er en generel oplevelse, at samarbejdet er blevet væsentligt forbedret efter arbejdet med 0-18 års-analysen. Særligt på lederniveau ses der flere steder et godt samarbejde inden for eget område samt eksempler på gode samarbejdsinitiativer på tværs af centre – fx på 0-6-års-området. Det gode samarbejde på lederniveau er især styrket igennem ledernetværkene.

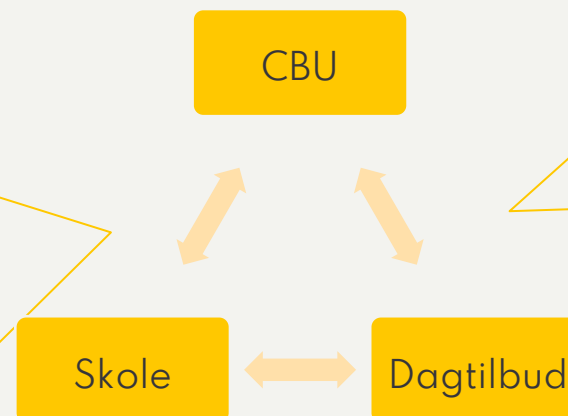
På medarbejderniveau er det tværgående samarbejde væsentlig svagere. Medarbejderne oplever, at det tværfaglige samarbejde på tværs af centre og lovgivning er trægt og langt væk. Særligt når der skal iværksættes indsatser omkring et barn, som krydser centerområder og lovgivninger – dvs. for børn i skoler og dagtilbud med særlige behov. Medarbejderne oplever, at der mangler systematikker, strukturer og arbejdsgange, der kan understøtte det tværfaglige samarbejde. Medarbejderne og flere ledere vurderer, at det i dag er de personlige relationer, der er afgørende for et godt samarbejde, som dermed bliver personafhængigt og tilfældigt. Se figur og udsagn nedenfor for en uddybning af, hvor samarbejdet er stærkt og svagt.

Samarbejdet mellem CBU og skolerne er stærkest ift. PPR, hvor der også er en proces i gang for at styrke samarbejdet yderligere omkring de konsultative indsatser.

Samarbejdet mellem skolerne og de øvrige afdelinger i CBU er svagere. Det har tidligere været forsøgt med fremskudt sagsbehandling på skolerne, men set fra myndigheds perspektiv blev det ikke brugt tilstrækkeligt. I dag er der tværfaglige teams med åbne dialogmøder på skolerne, hvor sagsbehandler kan inviteres med om bordet. Set fra myndigheds perspektiv inviteres de i mindre grad ind i forummet.

Specialnetværket oplever, at deres kompetencer ikke bliver brugt på skolerne. De oplever, at mange sager eskaleres, fordi de ikke inddrages i tide og i tilstrækkelig grad. Dette gælder særligt skolefraværsproblematikker for børn med diagnoser.

Både skolerne og lederne af anbringelsesstederne vurderer, at samarbejdet om anbragte børn er vanskeligt. Det opleves især vanskeligt at få indblik i og koordinere, hvordan der kan arbejdes helhedsorienteret med barnet. 20.2-lederne oplever, at eksternt anbragte børn tager meget tid og fylder meget økonomisk, da de skal betale for det.



Områdelederne vurderer, at der er et godt samarbejde med CBU-lederne på 0-6-års området. Der er fokus på, hvad man gerne vil gøre noget ved, men implementeringen mangler endnu.

Medarbejderne efterlyser et stærkere samarbejde på medarbejderniveau.

Lederne i CDS vurderer samarbejdet inden for eget center som godt. Skole- og dagtilbudslederne oplever, at de netværk, som de hver især indgår i, fungerer rigtig godt. Lederne oplever, at sammenlægningen af dagtilbuds- og skoleområdet har været succesfuldt og forbilledligt ift. tværgående samarbejde.

Områdelederne har overordnet godt samarbejde med skolerne og SFO om overgange og brobygning. Samarbejdet varierer fra område til område og vurderes at være relationsbåret, men områdeorganiseringen har været gavnlig for samarbejdet.

# Samarbejde om styring og data /1

## Behov for en fælles og struktureret understøttelse af økonomistyringen

Virksomhederne oplever sig i mindre grad understøttet fra centralt hold. Stort set alle virksomheder har lavet deres egne regneark til at styre budgettet, og dette skaber uigennem-sigtighed og risiko for fejl ved budgetopfølgninger.

Det varierer fra virksomhed til virksomhed, hvilke administrative kompetencer, de har til rådighed lokalt. Flere virksomheder efterlyser fælles skabeloner og redskaber.

De håndholdte budgetopfølgninger optager meget tid og kapacitet hos CKO, og det efterlader stort set ingen tid til udvikling af nye tiltag og produkter, der kan understøtte virksomhedernes styring.

Komponent vurderer, at der skal etableres fælles skabeloner og redskaber, gerne i et fælles system, der kan bidrage til en mere ensartet og sikker økonomistyring.

## Uklare budgetforudsætninger og styringslogikker

På flere områder ses eksempler på uklare budgetforudsætninger og styringslogikker. Bl.a. erfarer Komponent, at dagplejen tildeles en større andel af budgettet end området udgør, for efterfølgende at blive efterreguleret med ca. 10 mio. kr. pba. faktiske indmeldinger.

Komponent vurderer, at det er en relativt stor efterregulering, og at det er et tegn på uklare budgetforudsætninger på dagtilbudsområdet.

På skoleområdet følger budgetterne skoleåret frem for budgetåret. Det betyder, at skoleområdets styringspraksis kan være svær at gennemskue for bl.a. politikerne, når skoleområdet følger en anden styringslogik end resten af kommunen.

Komponent vurderer at, det er hensigtsmæssigt, at alle kommunens områder følger den samme overordnede styringslogik, og at skoleområdet som følge heraf bør overveje at ændre sin praksis.

Komponent vurderer, at det er vigtigt med en gennemsigtig budgetdannelse for det samlede område, da det skal være tydeligt for politikerne, hvilket økonomisk handlerum der er, og som de kan prioritere ud fra.



# Samarbejde om styring og data /2

## Behov for stærkere økonomistyring og politiske, ledelsesmæssige og faglige prioriteringer

Som beskrevet ses der forskellig validitet og tilgængelighed af data mellem områderne og mellem virksomheder. Dette vanskeliggør et samlet overblik over udviklingen for aktiviteter og økonomi på områderne.

Komponent anbefaler, at Næstved Kommune etablerer et enkelt og overordnet overblik i form af styringscockpit på alle tre områder, hvor ledere, chefer og politikere kan følge udviklingen, og som der kan styres og prioriteres ud fra.

Et styringscockpit er en oversigt over aktiviteterne (mængder) på et område sammenholdt med økonomien (priser).

På området for Børn og Unge vil aktiviteterne fx være typer af hhv. forebyggende foranstaltninger og anbringelser, og økonomien vil være midler brugt på netop disse typer foranstaltninger. Dette sammenholdes med antallet af børn, der modtager de pågældende foranstaltninger, for at beregne gennemsnitspriser. Se eksempel i tabellen til højre.

På skole- og dagtilbudsområdet vil det ligeledes være muligt at følge de forskellige typer af specialtilbud (aktiviteter) sammenholdt med priserne og antallet af børn, der modtager et specialiseret tilbud.

Styringscockpittene kan styrke samarbejdet og dialogen om økonomi og styring på flere niveauer. Dels kræver etableringen af styringscockpittet, at der opnås enighed omkring data fra både CKO og fagområderne.

Dels er styringscockpittene velegnet til at give både ledere, chefer og politikerne et overblik over udviklingen på området, og dermed et udgangspunkt for af drøfte, hvilken styring det kalder på. Dermed kan styringscockpittet bidrage til, at ledelsesmæssige og politiske prioriteringer sker ud fra et fælles oplyst grundlag.

	Regnskab, mio. kr.				Antal børn (cpr)				Gns. udgift pr. barn			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
<b>Forebyggende foranstaltninger</b>												
Familiebehandling												
Aflastning												
Kontaktperson												
Forebyggende indsatser §11.3												
Øvrige forebyggende foranstaltninger												
<b>I alt</b>												



# Vurderinger og anbefalinger

Komponent foreslår, at der iværksættes yderligere granskning og udviklingsplaner inden for følgende temaer.

Temaer	Anbefaling til yderligere granskning og udviklingsplan
<b>Fælles serviceniveau og retning</b>	Der bør iværksættes og gennemføres en udviklingsproces, der kan sikre en politisk afklaring af, hvilket serviceniveau, der ønskes i kommunen, samt hvilke forskelle der kan tales inden for kommunen. Bl.a. bør der være en drøftelse af, hvad der skal være fælles på tværs af fx dagtilbud, og hvad der er op til det enkelte dagtilbud at fastsætte. Dernæst skal der være en proces for at etablere en styring, der kan understøtte en praksis, som kan sikre det ønskede serviceniveau samt sikre en ensartet implementering af fælles tiltag. Se anbefalinger under hvert fagområde for specifikationer.
<b>Stærke almene børnefællesskaber</b>	I forlængelse af den politiske drøftelse af serviceniveau, bør der iværksættes og gennemføres en udviklingsproces, som operationaliserer og omsætter serviceniveauet og den sammenhængende politik til konkrete handlingsanvisninger mhp. at implementere det i hele organisationen i form af fælles sprog, metoder og tilgange til børnene i Næstved Kommune. Se anbefalinger under Dagtilbud og Skole for specifikationer.
<b>Klare roller og ansvar fra beslutning til implementering</b>	Der bør iværksættes og gennemføres en udviklingsproces, der kan etablere klarhed over de forskellige roller i styrings- og ledelseskæden. Processen skal skabe en mere fælles forståelse af, hvilke beslutninger, der hører til hvor i styringskæden, og hvordan der kan skabes gode og tilstrækkelige beslutnings- og handlerum for først og fremmest politikerne og efterfølgende resten af styrings- og ledelseskæden.
<b>Organisering af styrket tværfagligt samarbejde</b>	Der bør iværksættes og gennemføres en proces for, hvordan kompetencer i højere grad kan udnyttes på tværs af kommunens dagtilbud og skoler samt af CDS og CBU, samt hvilken organisering, struktur og arbejdsgange der kan understøtte dette. Formålet er at blive bedre til på tværs af organisatoriske snitflader at arbejde sammen omkring de bedste løsninger for børnene og deres familier. I den forbindelse bør der ses på, om organiseringen i bl.a. geografisk opdeltede områder understøtter et godt tværgående samarbejde. Se anbefalinger under hvert fagområde for specifikationer.
<b>Samarbejde om styring og data</b>	Komponent anbefaler, at der etableres fælles skabeloner og redskaber, gerne i et fælles system, der kan bidrage til en mere ensartet og sikker økonomistyring ude i de enkelte virksomheder. Komponent vurderer også, at budgetdannelsen og styringslogikkerne bør gøres mere gennemsigtige. Dette for at skabe klarhed over styringen på området og sikre, at det bliver gennemsigtigt for politikerne, hvilket økonomisk handlerum de har. På skoleområdet skal disse anbefalinger ses i sammenhæng med anbefalingen om at lave en ny styrings- og tildelingsmodel – se under anbefalinger for skoleområdet. Komponent anbefaler desuden, at Næstved Kommune etablerer tre styringscockpit for hhv. Børne og Unge-området, området for specialundervisning og området for specialtilbud i dagtilbud. Dette for at sikre et fælles dataoverblik, hvor politikerne og ledelse kan følge områdernes udvikling og derudfra drøfte behovet for faglige og styringsmæssige tiltag.



# BØRN OG UNGE



KOMPONENT

# Budget og regnskab på børne- og familieområdet

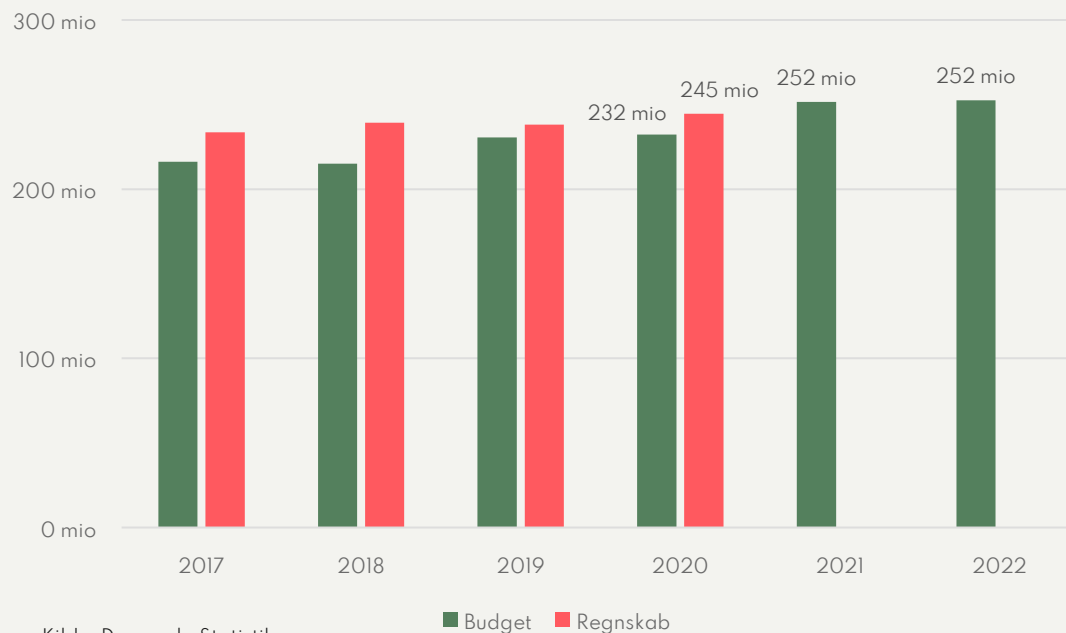
*Det samlede udgiftsniveau har været relativt stabilt de seneste år, budgettet har været stigende, og merforbruget på området er blevet mindre de seneste år.*

Figuren til venstre viser budget og regnskab for børne- og familieområdet i Næstved Kommune for årene 2017 til 2020, samt budget for 2021 og 2022.

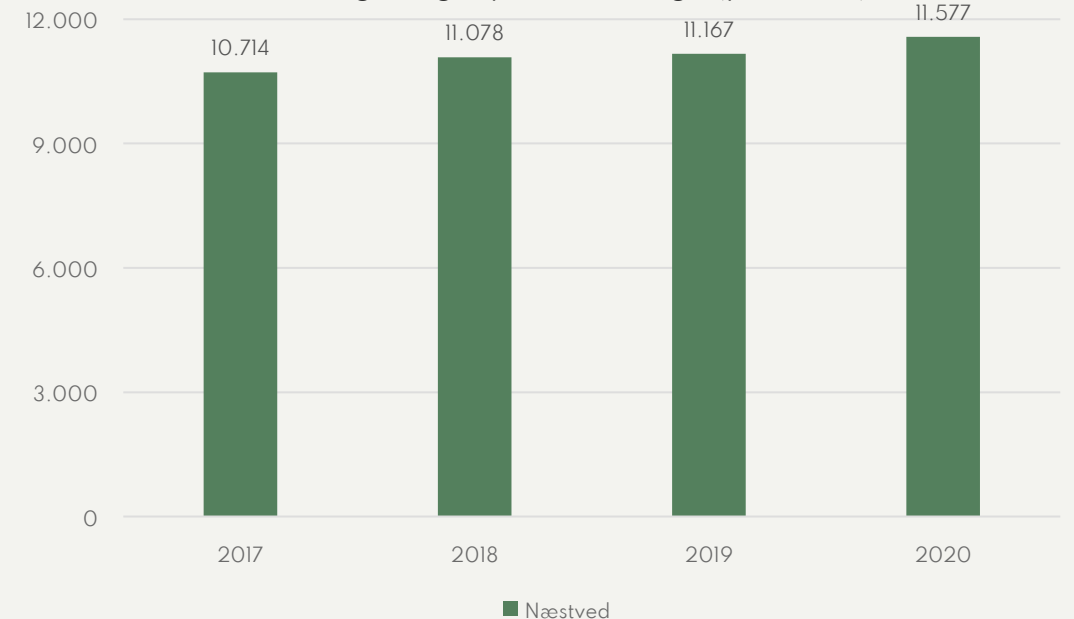
Udgiftsniveauet har været relativt stabilt de seneste år, dog med en stigning på ca. 6 mio. kr. i 2020, hvor det samlede forbrug var ca. 245 mio. kr. Budgetterne har været stigende i hele perioden, hvilket også gør sig gældende for overslagsårene, og budgettet hæves med ca. 20 mio. kr. i 2021. Forbruget har oversteget budgettet i alle årene, differencen mellem budget og regnskab er dog blevet mindre de seneste år. Kigger vi nærmere på udgiftstyperne i 2020, fremgår det at budgetoverskridelserne er på anbringelsesområdet.

Figuren til højre viser udviklingen i udgifter til børne- og familieområdet pr. 0-22 årig, som var ca. 11.600 kr. i 2020, hvilket har ligget relativt stabilt de seneste år.

Budget og Regnskab (p/l-2021)



Udvikling i udgift pr. 0-22 årige (p/l-2021)



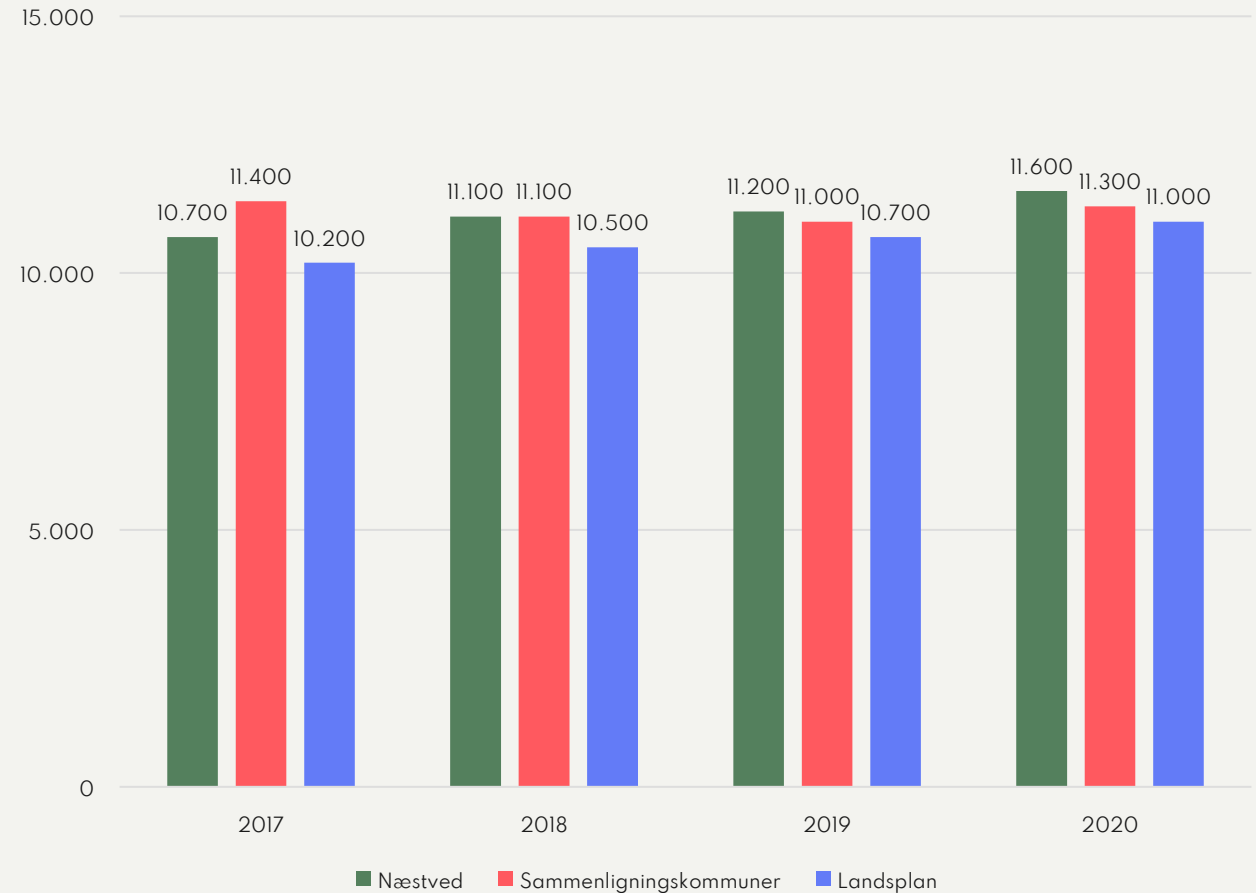
# Udgifter på børne- og familieområdet sammenlignet med andre kommuner

*Næstved Kommune ligger udgiftsmæssigt stort set på niveau med landsgennemsnittet og sammenligningskommunerne og har haft en relativ stabil udgiftsudvikling pr. 0-22 årig i perioden.*

Figuren sammenligner udgifterne i Næstved Kommune med landsgennemsnittet og sammenligningskommunerne.

I Næstved Kommune anvendes 11.600 kr. pr. 0-22 årig, som er en smule mere end i sammenligningskommunerne og på landsplan, som bruger hhv. 11.300 kr. og 11.000 kr.

På landsplan er udgiften pr. 0-22 årig steget med 800kr. Udgifterne har været stabile i sammenligningskommunerne, og i Næstved Kommune er udgiften steget med 900 kr. i samme periode.



Kilde: Danmarks Statistik, p/1 2021. Definition: Funktion 5.28.20-26



# Fordelingen mellem forebyggelse og anbringelse

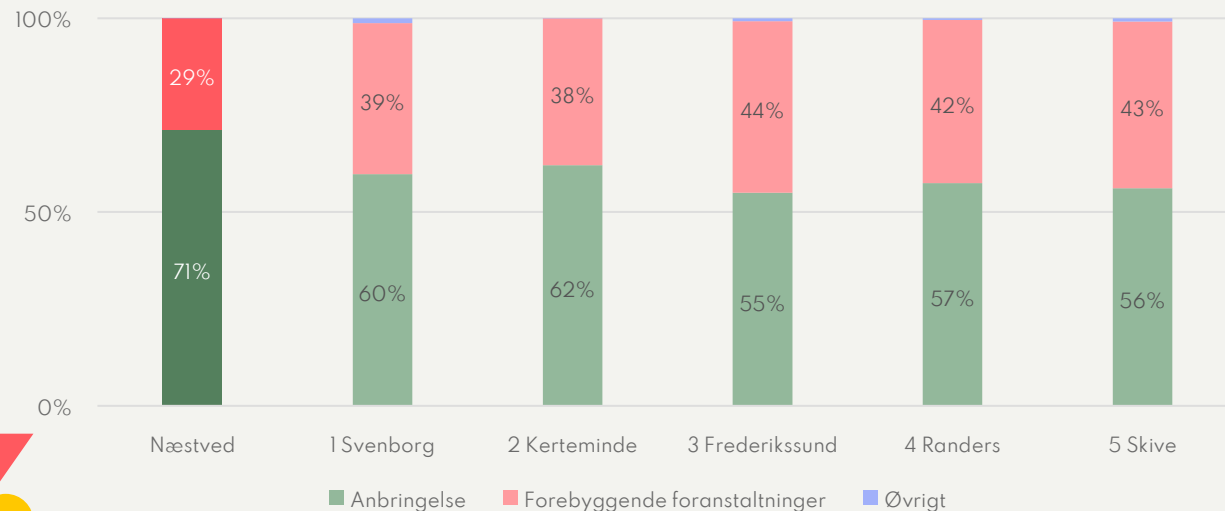
*Næstved Kommune anvender en relativ stor andel af udgifterne på anbringelse og bruger flere midler til anbringelse og færre midler til forebyggelse pr. 0-22 årig sammenlignet med sammenligningskommunerne og landsgennemsnittet.*

Figuren til venstre viser regnskabet fordelt på forebyggende foranstaltninger, anbringelser og øvrigt i Næstved Kommune og sammenligningskommunerne i 2020. Næstved Kommune bruger ca. 70 % af udgifterne på anbringelse, hvilket er en større andel end sammenligningskommunerne, som bruger mellem 55 % og 62 % af deres udgifter på anbringelser.

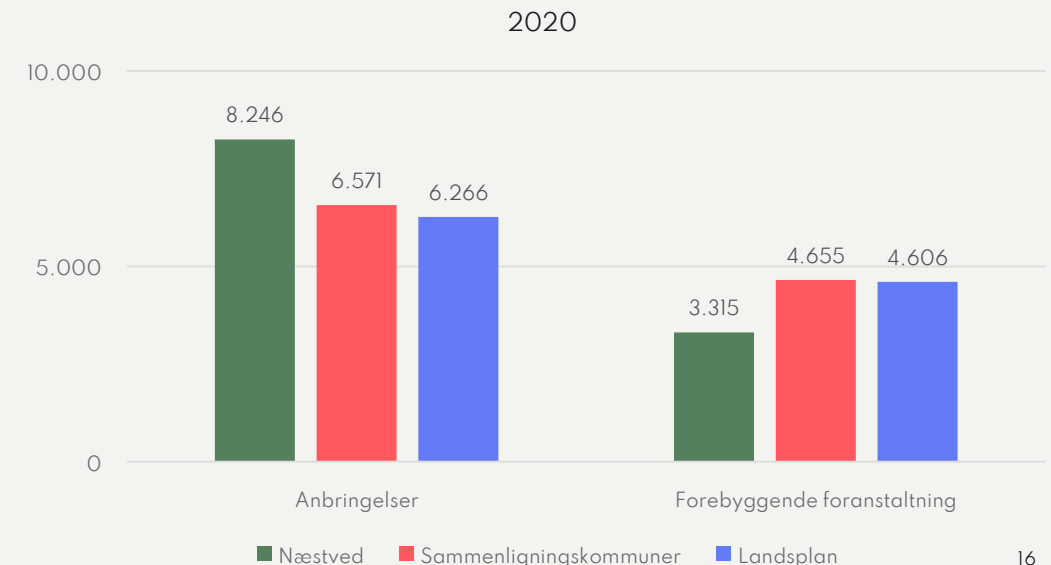
Figuren til højre viser udgifter til hhv. anbringelser og forebyggelse pr. 0-22 årig i Næstved Kommune, sammenligningskommunerne og på landsplan. I 2020 anvender Næstved Kommune pr. 0-22 årig ca. 8.200 kr. på anbringelse, hvilket er ca. 2.000 kr. mere end både sammenligningskommunerne og landsgennemsnittet. Data for udvikling over tid indikerer, at udgifterne til anbringelser i perioden 2017-2020 har været relativt stabil i Næstved, hvilket også gør sig gældende for sammenligningskommunerne og udgifterne på landsplan.

Næstved Kommune har i 2020 brugt ca. 3.300 kr. pr. 0-22 årig på forebyggelse, hvor sammenligningskommunerne og landsgennemsnittet er ca. 4.600 kr. mens data for udvikling over tid indikerer, at udgifterne til forebyggelse i perioden 2017-2020 er steget lidt, hvilket også gælder for sammenligningskommunerne og landsplan.

Regnskab 2020 fordelt på type



Udgift fordelt på type pr. 0-22 årig



Kilde: Danmarks Statistik

Definition: p/I 2021 Funktion 5.28.20-26, Anbringelser: 5.22.20 (opholdssteder), 5.28.22 (plejefamilier), 5.28.23-24 (døgninstitutioner), Forebyggende foranstaltninger: 5.28.21 (forebyggende foranstaltninger), 5.28.25 (Dagtilbud + klubber),

Øvrigt: 5.28.26 (Afgørelser)



# Anbringelser – antal og enhedspriser

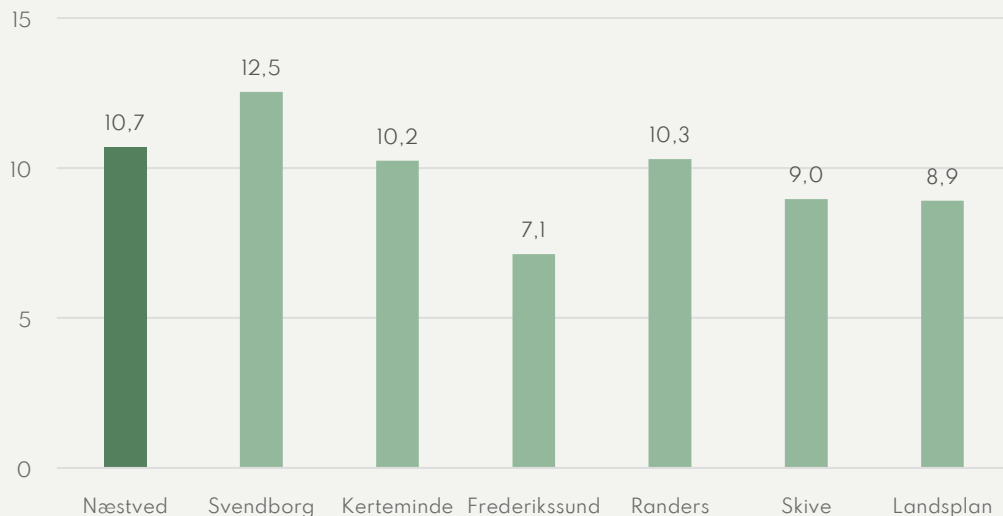
## *Næstved Kommune anbringer lidt flere børn og unge end landsplan og har højere gennemsnitspriser pr. anbringelse*

Figuren til venstre viser antal anbringelser opgjort pr. 1000 0-22 årig. Næstved Kommune ligger i den høje ende ift. sammenligningskommunerne og over niveauet på landsplan. Næstved Kommune anbringer således lidt flere 0-22 årige end landsgennemsnittet.

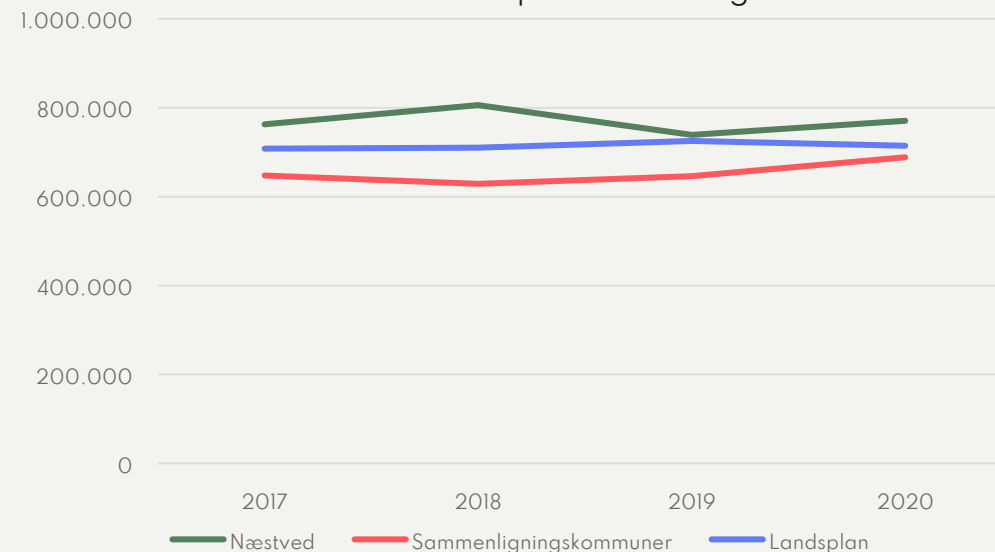
Figuren til højre viser den gennemsnitlige pris pr. anbringelse i Næstved, som i 2020 er på ca. 770.000 kr., hvilket er knap 100.000 kr. over sammenligningskommunerne, og ca. 55.000 kr. over landsgennemsnittet. I perioden 2017-2020 har Næstved Kommune en forholdsvis stabil gennemsnitsudgift, hvilket også gør sig gældende på landsplan, hvor der har været en lille stigning for sammenligningskommunerne.

Samlet ses højere udgifter til anbringelser, som både skyldes at Næstved Kommune anbringer relativt flere børn og unge, samt at den gennemsnitlige anbringelsespris er højere.

Antal anbringelser pr. 1000 0-22 årige  
2020



Enhedspriser - anbringelser



Kilde: Danmarks Statistik

Definition: Et barn eller en ung, der anbringes uden for familiens rammer, med eller uden forældrenes samtykke. Antal 0-22 årig er opgjort i 1. kvartal for hvert år, antal anbringelser opgjort pr. 31.12.21

Kilde: Danmarks Statistik

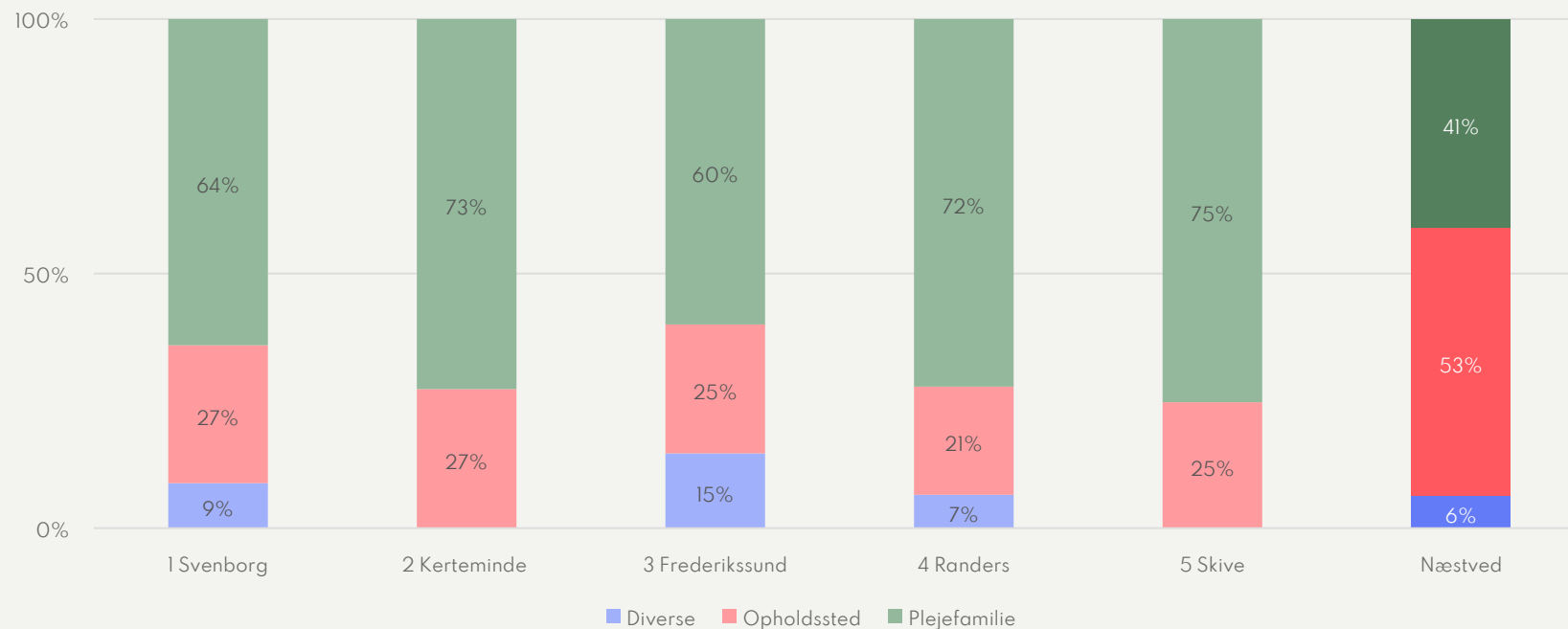
Definition: p/l 2021, funktion: 5.28.20, 5.28.22-24. Det samlede udgiftsniveau for anbringelser pr. 0-22 årige med anbringelser

# Typen af anbringelser

*Næstved Kommune har en stor andel af deres anbringelser på opholdssteder og en relativ lille andel i plejefamilier.*

Figuren viser, hvilke anbringelsestyper Næstved og sammenligningskommunerne benyttede sig af i 2020. 41 % af Næstved Kommunes anbringelser er i plejefamilie, hvilket er en relativ lille andel sammenlignet med de øvrige kommuner, hvor 60-75% af anbringelserne er i en plejefamilie.

Den største andel af Næstved Kommunes anbringelser er på opholdssteder, og andelen er ca. dobbelt så stor i Næstved Kommune relativt til sammenligningskommunerne, hvor 21-27 % er anbragt på opholdssteder, mens det i Næstved Kommune er 53 %. Den høje andel af opholdssteder er med til at forklare den høje enhedspris på anbringelser i Næstved Kommune.



Kilde: Danmarks statistik

Definition: Plejefamilie: almen-, almindelig og kommunal, netværks- og specialiseret plejefamilie, netværksplejefamilie, plejefamilie efter §76 a, Opholdssted: delvis lukket døgninstitution/afdeling på åben døgninstitution, døgninstitution (sikret og almindelig), opholdssted for børn og unge, Diverse: eget værelse/kollegium/mv, kost- og/eller efterskole, uoplyst

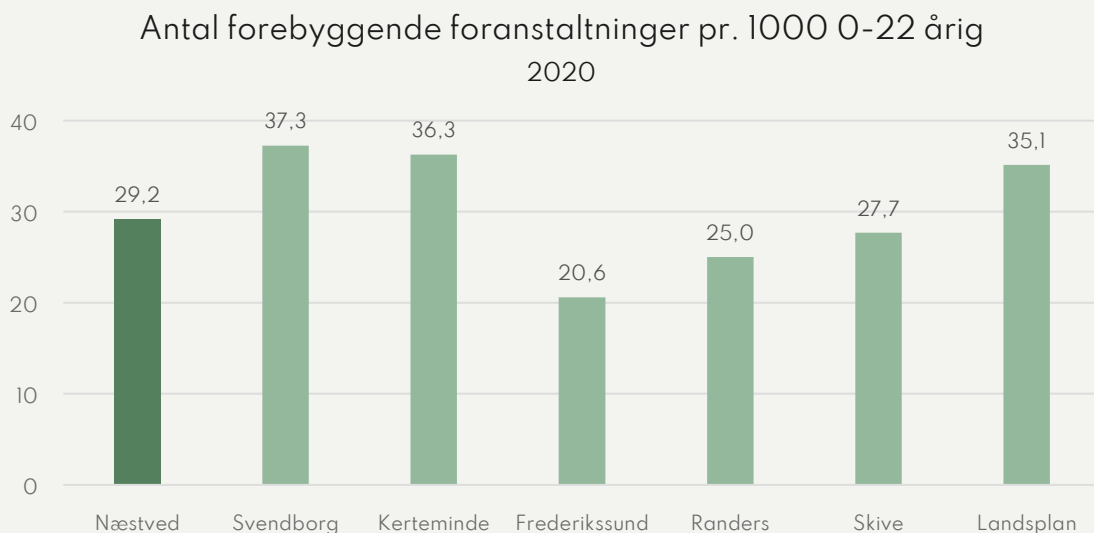
# Forebyggende foranstaltninger – antal og enhedspriser

*Næstved Kommune har lidt færre forebyggende foranstaltninger og lavere enhedspriser på de forebyggende foranstaltninger end især landsplan.*

Figuren til venstre viser antal forebyggende foranstaltninger opgjort pr. 1000 0-22 årig. Næstved Kommune ligger i den lave ende ift. sammenligningskommunerne og lavere en landsgennemsnittet. Antallet med en forebyggende foranstaltning er således lidt lavere i Næstved Kommune.

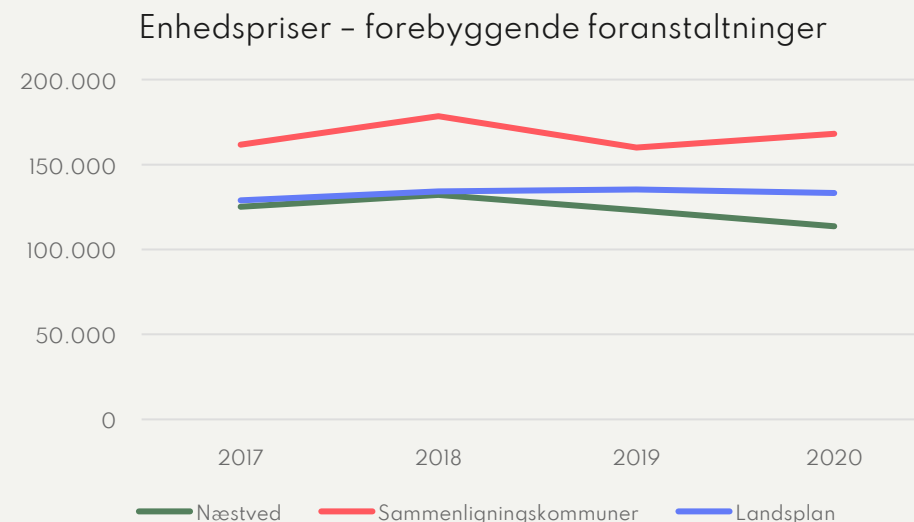
Komponent har kigget på udviklingen i antal forebyggende foranstaltninger. Antallet af 0-22 årige med forebyggende foranstaltninger i perioden 2017-2020 er steget i Næstved Kommune, hvor niveauet har været stort set konstant i sammenligningskommunerne og på landsplan.

Figuren til højre viser den gennemsnitlige pris pr. forebyggende foranstaltning i Næstved Kommune, som i 2020 er ca. 114.000 kr., hvilket er knap 54.000 kr. under sammenligningskommunerne, og ca. 19.000 kr. under landsgennemsnittet. Enhedsprisen er faldet en smule i Næstved Kommune, hvor de stort set har været på niveau på landsplan og en smule stigende i sammenligningskommunerne.



Kilde: Danmarks Statistik

Definition: Forebyggende indsats i eget miljø, inden for familiens rammer, der iværksættes for at undgå anbringelse uden for hjemme, Antal 0-22 årig er opgjort i l. kvartal for hvert år, antal forebyggende foranstaltninger til udsatte børn og unge opgjort pr. 31.12.21



Kilde: Danmarks Statistik

Definition: p/l 2021, funktion 5.28.21, 5.28.25, Det samlede udgiftsniveau for forebyggende foranstaltninger pr. 0-22 årige med forebyggende foranstaltninger

# Udvikling i psykiatriske diagnoser

Figuren nedenfor viser udviklingen i andel børn og unge med psykiatriske diagnoser ift. 0-17 årige i perioden fra 2015-2021 i Næstved Kommune. Den største stigning ses indenfor autismspektrumforstyrrelse, men også indenfor diagnoserne ADHD og tilknytningsforstyrrelser har der været en stigning.

Denne udvikling i Næstved Kommune kendetegner også udviklingen på landsplan i forhold til ADHD og autisme og er medvirkende til nogle af de udfordringer både dagtilbud, skole og børne- og familieområdet oplever i deres hverdag, med børn og unge der mistrives.

Denne viden suppleret med viden fra praksis, kan være nyttig i forhold til den fremtidige sammensætning af tilbudsviften.



Kilde: KL's analyseenhed

Definition: Børn og unge med forskellige lidelser/forstyrrelser opgøres om dem, som i løbet af de seneste 5 år (dog siden 1995 ved ADHD og autisme) har fået registreret diagnosen i hospitalssektoren. Dvs. opgørelse blandt 0-17 årige pr. 1/1 2021 er baseret på diagnoseregistrering i perioden 1/1 2016-31/12 2020.

# Børn og unge – Udgiftsfordeling og tilbudsvifte

## **Stor andel af udgifterne til går anbringelser og mange anbringes på opholdssteder**

Som beskrevet viser nøgletallene, at Næstved Kommune bruger en stor andel af udgifterne på anbringelse, og at anbringelserne i gennemsnit er dyrere end i sammenligningskommunerne og på landsplan. Dette skyldes især en høj andel af anbringelser på opholdssteder.

Komponent har fået oplyst, at der pt er ledig kapacitet på flere af opholdssteder, bl.a. Døgndiamanten og Elvergården. Alt efter ejerforhold og finansieringsform kan det være dyrt at have ledig kapacitet, og samtidig er det også dyrt at udnytte kapaciteten, da opholdssteder er dyre foranstaltninger. Det bør derfor undersøges nærmere, i hvilket omfang der ses ledig kapacitet, og om noget af kapaciteten kan nedlægges eller omlægges til forebyggende foranstaltninger. Samtidig kan der med fordel ses på, hvordan der kan bruges andre anbringelsesformer og intensive forebyggende indsatser som et alternativ til når et barn er anbringelsestruet.

Myndighed oplever, at det er særdeles vanskeligt at rekruttere plejefamilier, hvilket begrænser muligheden for at anbringe i en plejefamilie. I dag oplever mange kommuner mangel på plejefamilier, og kommunerne konkurrerer dermed om de samme plejefamilier. Komponent har fået oplyst, at vederlaget i Næstved Kommune er på niveau med eller lavere end i de kommuner, som Næstved Kommune typisk konkurrerer med.

Myndighed arbejder i mindre grad med netværksanbringelser, som er den billigste anbringelsesform. Myndighed vurderer, at netværket ofte er for svagt i langt de fleste sager til at kunne bære en anbringelse.

Komponent vurderer, at det med fordel kan undersøges nærmere, hvad der kan gøre det mere attraktivt for både plejefamilier og netværket at indgå samarbejde med Næstved Kommune. Her kan der både ses på aflønning/vederlag, øvrige vilkår og støtte.

## **Ventelister til forebyggende foranstaltninger – og stigende behov**

Nøgletallene viser, at udgifter til forebyggelse er lave. Næstved Kommune bruger væsentligt mindre på forebyggelse end både sammenligningskommunerne og landsgennemsnittet.

Det ses, at antallet af børn og unge, der modtager forebyggende foranstaltning, vokser. Samtidig med at enhedsprisen falder og generelt ligger under niveauet i andre kommuner. Dette tyder på, at der er et stigende behov for forebyggende foranstaltninger, som i et vist omfang er imødekommet inden for den eksisterende ramme.

Komponent erfarer, at der er ventelister til mange forebyggende foranstaltninger, hvilket tyder på, at de forebyggende tilbud ikke kan følge med efterspørgslen. Myndighed efterlyser en større kapacitet på forebyggende foranstaltninger som fx familiebehandling.

Lederne vurderer, at der er etableret et godt samarbejde om tidlig opsporing og indsats for 0-6-årsområdet. Dette medfører også, at flere børn med særlige behov opdages tidligere, hvilket lægger et øget pres på de specialiserede indsatser i både dagtilbud og CBU, og kan være en medvirkende årsag til dannelsen af ventelister.

Ventelister til forebyggende foranstaltninger er på mange måder u hensigtsmæssigt. Først og fremmest risikerer mange børn at få det værre mens de venter på en foranstaltning, og det kan resultere i, at de får behov for et mere indgribende tilbud end hvis behovet var imødekommet tidligere.



# Børn og unge – Styring, organisering og visitation

## **Organiseringen bryder med specialiseringer, men søger at understøtte det tværfaglige samarbejde**

Myndighed er organiseret i fire geografiske områder for at matche organiseringen i dagtilbud og skoler. Komponent erfarer dog, at områderne ikke matcher fuldstændigt med hverken dagtilbuds- eller skoleområderne.

Områdeorganiseringen har medført, at tidligere specialiseringer er ophævet. Særligt på handicapområdet oplever samarbejdspartnere, at det kan være en udfordring, at medarbejderne ikke er specialiserede.

Der har været en stor udskiftning i sagsbehandlere, hvilket medfører videnstab og vanskeliggør samarbejdsrelationer. På lige fod med andre kommuner oplever Næstved Kommune, at det er svært at rekruttere og fastholde sagsbehandlere. Problemet er søgt løst ved at bruge flere administrative medarbejdere samt studentermedhjælpere til opgaver, som kan varetages af disse typer medarbejdere og dermed aflaste socialrådgiverne.

Komponent vurderer, at der kan være behov for at se nærmere på, hvordan organiseringen af myndighed kan understøtte både en solid faglig opgaveløsning og samtidigt et stærkt tværgående samarbejde.

## **Forskellig retning og serviceniveau mellem områderne**

Der mangler en klar faglig og styringsmæssig retning på myndighedsområdet. Det er op til den enkelte teamleder i områderne at fastsætte en retning og visitere derefter. Dette medfører, at praksis og dermed serviceniveauet er forskelligt i de fire myndighedsområder.

Samtidig ses der ikke en sammenhæng mellem det faglige og økonomiske ansvar på myndighedsområdet. Det vil sige, at der ikke er klare fælles ledelsesmæssige drøftelser af og opfølgning på, hvilken betydning den faglige praksis har for udgifterne.

Komponent erfarer også, at der er forskellig opfattelse af nøgletal mellem CBU og CKO, når der foretages opfølgninger på økonomien. Dette vanskeliggør en korrekt prognostisering af udgiftsniveauet og en kontinuerlig styring af området.

Et vigtigt redskab til at styre serviceniveauet er visitation. De faglige kompetenceregler angiver, hvem der kan bevillige hvad. Det er hhv. sagsbehandlere, koordinatore og teamledere, der kan bevillige. Det er grundlæggende en rigtig god ide at have klare kompetenceregler, da det sikrer smidighed og ansvarlighed i visitationen.

Sagsbehandlere kan bevillige små beløb, mens det er teamlederne, der visiterer til anbringelser. Dog koordinerer teamlederne ikke retningen eller niveauet for visitationen på tværs af områder, og dette medfører en forskellig visitation og dermed serviceniveau mellem områderne. Også udførerne oplever, at det er meget forskelligt mellem myndighedsområder, hvad der kan lade sig gøre ift. indsatserne. Udførerne peger på, at det giver forskelle i serviceniveau.

Komponent vurderer, at der er behov for at etablere en koordineret visitation af særligt anbringelser - fx gennem et fælles visitationsudvalg.



# Børn og unge – Samarbejde mellem myndighed og udfører

## **Gensidig faglig respekt og et ønske om styrket samarbejde**

Det er Komponent's erfaring, at et stærkt og tæt samarbejde mellem myndighed og udfører er en af de væsentligste faktorer for både at skabe de bedste indsatser til børnene og at styre udgifterne.

Lederne i CBU oplever ikke, at der i dag er et stærkt samarbejde på tværs af myndighed og udfører på lederniveau. Der ses dog et stort ønske fra begge sider om et tættere samarbejde om både indsatser og udviklingen af tilbudsviften.

Myndighed oplever, at fagligheden hos udfører generelt er høj. Dette ses som en tegn på, at der er en faglig respekt og ønske om at bruge egen tilbudsvifte, hvilket er et godt udgangspunkt for et styrket samarbejde.

Lederne efterlyser en tydelig strategi for og dialog om, hvad der skal være på hylderne i tilbudsviften i Næstved Kommune, og hvordan tilbudsviften skal benyttes.

Komponent erfarer, at der er eksempler på, at sagsbehandlere i nogle myndighedsområder ikke ønsker at bruge bestemte udførere, bl.a. som følge af et ønske om forebygge frem for at anbringe. Dette er endnu et tegn på, at der er behov for en fælles retning for og dialog om, hvordan tilbudsviften skal anvendes og hvad den skal indeholde.

Komponent vurderer, at der er behov for at styrke samarbejdet mellem myndighed og udfører. Samarbejdet bør først og fremmest etableres på lederniveau med udgangspunkt i den kommende fælles retning, en styrket visitation og en tilpasning af tilbudsviften.

Et styrket samarbejde på medarbejderniveau skal tage udgangspunkt i samarbejdet om mål og opfølgning ift. børnene og de unge. Det er vigtigt, at målene for børnene og de unge sættes, så de understøtter serviceniveauet og den fælles retning.



# Børn og Unge – Vurderinger og anbefalinger

Komponent foreslår, at der iværksættes yderligere granskning og udviklingsplaner inden for følgende temaer.

Tema	Anbefaling til yderligere granskning og udviklingsplan
<b>Fælles serviceniveau og retning</b>	<p>Der er behov for at ensrette serviceniveauet mellem myndighedsområderne gennem en fælles styringsmæssig retning. Komponent erfarer, at Næstved Kommune allerede har iværksat et arbejde med at sætte en fælles retning for myndighedsområderne.</p> <p>Der bør i den forbindelse være en politisk drøftelse af, hvilket serviceniveau der ønskes i Næstved Kommune. Det politiske fastsatte niveau skal efterfølgende omsættes til en konkret handleplan gennem en proces, hvor relevante ledere og centrale fagpersoner inddrages. Handleplanen skal beskrive, hvordan der kan opnås en myndighedspraksis der understøtter serviceniveauet, samt hvad det kræver af tilpasninger i tilbudsviften. Det er vigtigt med en løbende dialog med politikerne om, hvordan det politiske fastsatte serviceniveau søges omsat til praksis gennem handleplanen.</p>
<b>Organisering af styrket tværfagligt samarbejde</b>	<p>Der bør iværksættes en proces mhp. at styrke samarbejdet mellem myndighed og udfører. Start med at etablere samarbejdet på lederniveau med udgangspunkt i den kommende fælles retning, en styrket visitation og en tilpasning af tilbudsviften. Et styrket samarbejde på medarbejderniveau skal tage udgangspunkt i samarbejdet om mål og opfølgning ift. børnene og de unge. Det er vigtigt, at målene for børnene og de unge sættes, så de understøtter serviceniveauet og den fælles retning. Afdækningen af de udgiftsdrivende faktorer kan kvalificere temaerne for samarbejdsprocessen. Se desuden anbefalinger for dagtilbud og skole for anbefalinger vedr. samarbejde på tværs af CBU og CDS.</p>
<b>Analyse af udgiftsdrivende faktorer på området for børn og unge</b>	<p>Granskningen bør fokusere på at afdække den faglige praksis i de fire myndighedsområder. Nøgletalsanalysen har givet indikationer på, at der er udgiftsdrivende faktorer til stede i praksis, og en sagsanalyse vil kunne pege på præcis hvad der virker udgiftsdrivende i myndighedernes faglige praksis, som fører til forhøjede udgifter på området. I den forbindelse bør det også afdækkes, hvordan organiseringen af myndighed understøtter den faglige praksis ift. specialisering og snitflader til samarbejdspartnere.</p> <p>En sagsanalyse kan også give viden om, hvilket serviceniveau der eksisterer i Næstved Kommune i dag, og hvor der skal sættes ind ift. at justere den faglige praksis for at ensrette serviceniveauet til det ønskede niveau. Afdækningen kan dermed kvalificere den politiske drøftelse af serviceniveauet og arbejdet med at sætte en fælles faglig og styringsmæssig retning. Foranalysen har vist, at der bør være særligt fokus på sager vedr. anbringelse, skolevægring og overgang til voksenlivet.</p>
<b>Styrkede visitationsprocedurer</b>	<p>Der bør etableres en mere koordineret og fælles visitation i myndighed mhp. at ensrette serviceniveauet og styre udgiftsudviklingen. Der kan fx etableres et fælles visitationsudvalg bestående af teamlederne for myndighedsområderne.</p>
<b>Overblik over og tilpasning af tilbudsviften</b>	<p>Granskningen bør fokusere på at foretage en kapacitetsanalyse af tilbudsviften mhp. at afdække hvordan tilbudsviften kan justeres til behovet. Herunder skal udnyttelsen af kapaciteten på opholdssteder undersøges nærmere mhp. om der kan frigøres ressourcer til forebyggelse. Kapacitetsanalysen skal ses i sammenhæng med analysen af de udgiftsdrivende faktorer, som kan kvalificere behovet for tilbud.</p>





# DAGTILBUD



KOMPONENT™

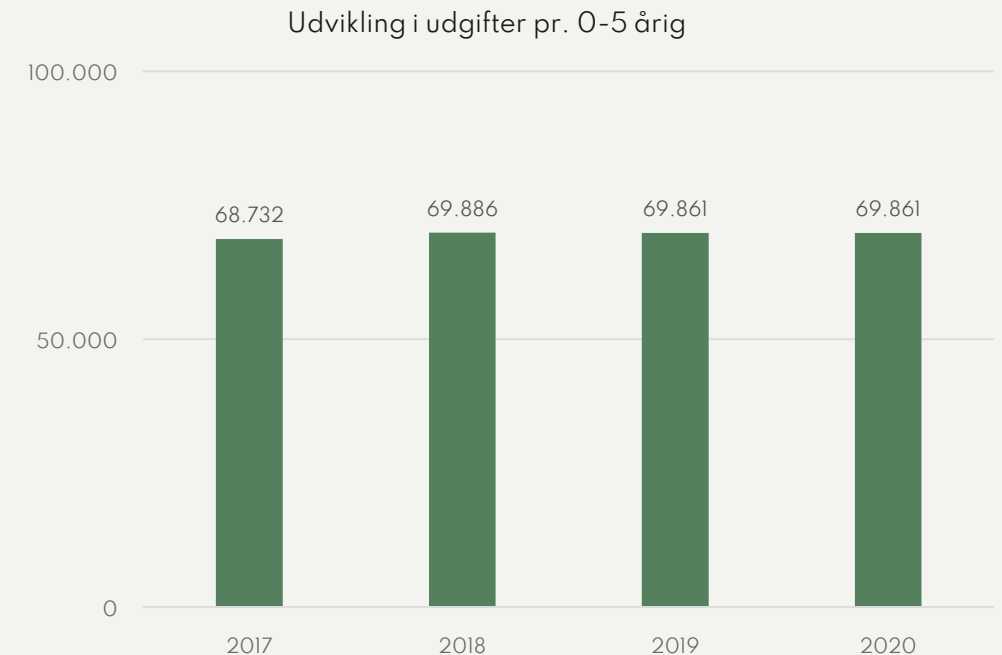
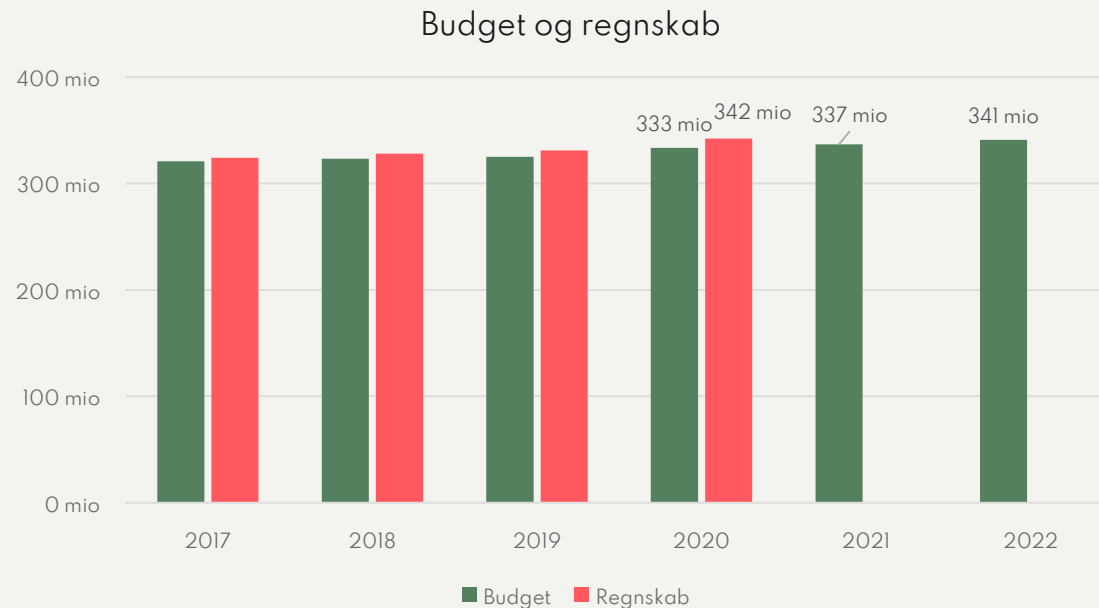
# Budget og regnskab på dagtilbudsområdet

*Det samlede regnskab har været stigende de seneste år, budgettet hæves fra 2020 og frem – udgifterne pr. 0-5 årig er steget med ca. 1.000 kr. i perioden*

Figuren til venstre viser budget og regnskab for dagtilbudsområdet i Næstved Kommune for årene 2017 til 2020, samt budget for 2021 og 2022.

Udgiftsniveauet har været stigende i hele perioden, hvor budgettet har været stabilt indtil det blev hævet ca. 8 mio. kr. i 2020 og fremadrettet hæves 4 mio. kr. årligt. Der har været et merforbrug de seneste år på området svarende til 9 mio. kr. i 2020.

Figuren til højre viser udviklingen i udgifter til dagtilbudsområdet pr. 0-5 årig, som var ca. 68.700 kr. i 2017 og 69.800 i 2020. Stigningen skyldes primært tilførsel af midler vedr. minimumsnormeringerne.



Kilde: Danmarks Statistik

Definition: Funktion: 5.25.10-19

Note: Tallene er pris- og lønfremskrevet til 2021-niveau, hvilket muliggør en direkte sammenligning af udgiftsniveauet mellem årene.

Det betyder dog, at tallene ikke er fuldstændig sammenlignelige med tidligere fremlagte tal i Næstved, da de har været i løbende priser. For budgettallene for 2020, 2021 og 2022 er der blevet tilføjet hhv. 6.413, 9.732 og 13.874 (1000 kr.), som er finanslovsmidler, der ikke indgår fremgår af DST, som er tilført løbende hen over året og føres på særskilt projektkonto.

# Udviklingen i antal børn 0-5 år

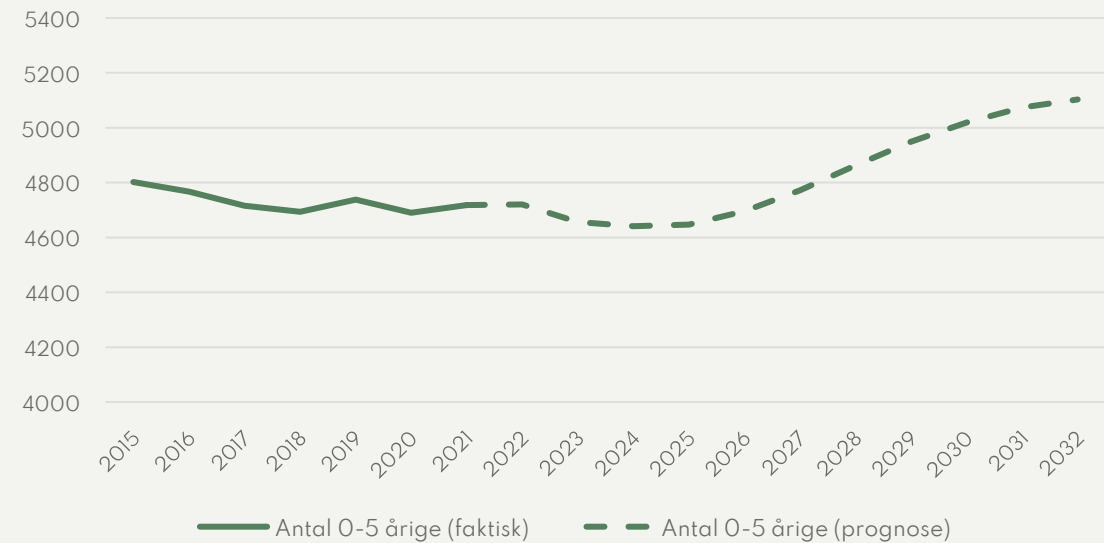
*Næstved Kommunes udvikling i 0-5 årige har været forholdsvis stabil de seneste år og der forventes en stigning fra 2027 og frem*

Figuren viser udviklingen i 0-5 årige i Næstved Kommune, som over de seneste år har varieret med maksimalt ca. 50.

I 2021 var der ca. 4.700 0-5 årige i Næstved Kommune.

Ifølge prognose fra Danmarks Statistik kan Næstved Kommune forvente en stigning på 385 børn fra 2021 til 2032.

Antal 0-5 årige  
Faktiske tal og prognose



Kilde: Danmarks Statistik

Definition: Børn pr. 1. januar. Børn er personer, der aldrig har været gift eller registreret i partnerskab, som ikke har børn, og som ikke indgår i par.

Note: Kommunefremskrivning er i 2016, 2017, 2018 opgjort på en revideret måde. På grund af afrundinger vil summering af alle aldre i tabellen afvige fra hele kommunens folketal.



# Udgifter til dagtilbud og dagpleje sammenlignet med andre kommuner

## Udvikling i udgift pr. 0-5 årig

***Næstved Kommune ligger udgiftsmæssigt under både landsgennemsnittet og sammenligningskommunerne***

Figuren sammenligner udgifterne i Næstved Kommune med landsgennemsnittet og sammenligningskommunerne.

I Næstved Kommune anvendes 69.900 kr. pr. 0-5 årig. Udgifterne er lavere end både sammenligningskommunerne og landsgennemsnittet som er på hhv. 75.900 kr. og 76.500 kr.

På landsplan og i sammenligningskommunerne er udgiften pr. 0-5 årig steget med ca. 2.000-3.000 kr. I Næstved Kommune er udgiften steget med 1.200 kr. i samme periode.



Kilde: Danmarks Statistik. p/I 2021. Definition: Funktion: 5.25.10-19



# Sammensætningen af dagtilbudspladser for 0-2 årige

## *Næstved Kommune har en relativ høj dagplejeandel*

Figuren viser sammensætningen af hhv. dagpleje og daginstitutioner for 0-2 årige i Næstved Kommune og sammenligningskommunerne.

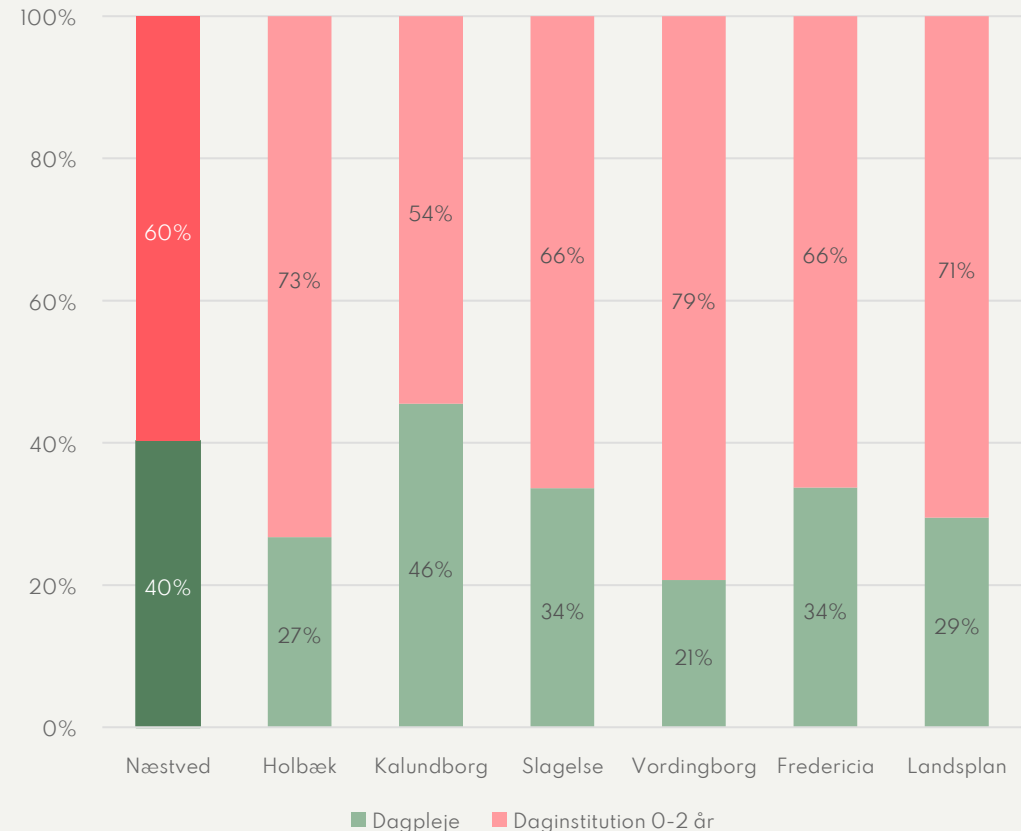
Næstved Kommunes tilbud til 0-2 årige dækkes med 60 pct. daginstitution og 40 pct. dagpleje.

I alle sammenligningskommunerne på nær Kalundborg er andelen af dagplejepladser mindre og varierer fra 21-34 pct.

På landsplan dækkes 29 pct. af dagtilbudspladser til 0-2 årige af dagpleje i 2020, hvilket er ca. 10 pct. lavere end i Næstved.

Komponent har fået oplyst, at dagplejen tildeles 45 pct. af budgettet til dagtilbudsområdet, hvilket er en større andel end området udgør. Der sker årlige efterreguleringer på ca. 10 mio. kr. p.b. faktiske indmeldinger, hvilket Komponent vurderer er en relativ stor regulering.

Komponent vurderer, at Næstved med fordel kan tilpasse budget for dagplejen, så det faktiske forbrug og budgetforudsætningerne i højere grad er på niveau.



Kilde: Danmarks Statistik

Definition: Fuldtidsomregnede indskrevne børn i dagpleje og kommunale og selvejende daginstitutioner (BOERN2), 2020,



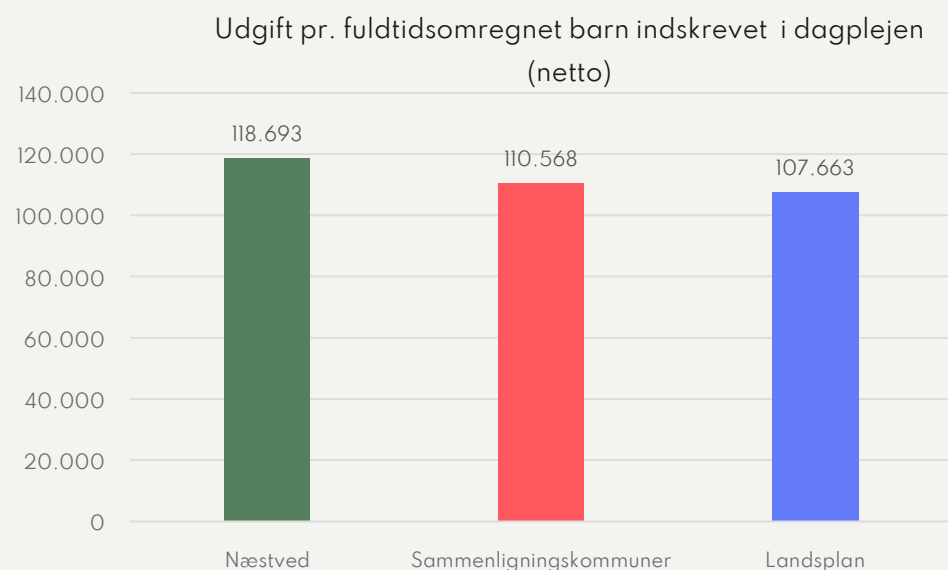
# Udgifter til dagpleje

*Udgifterne til dagpleje i Næstved Kommune er relativt høj og antal børn pr. voksen er modsat relativt lav*

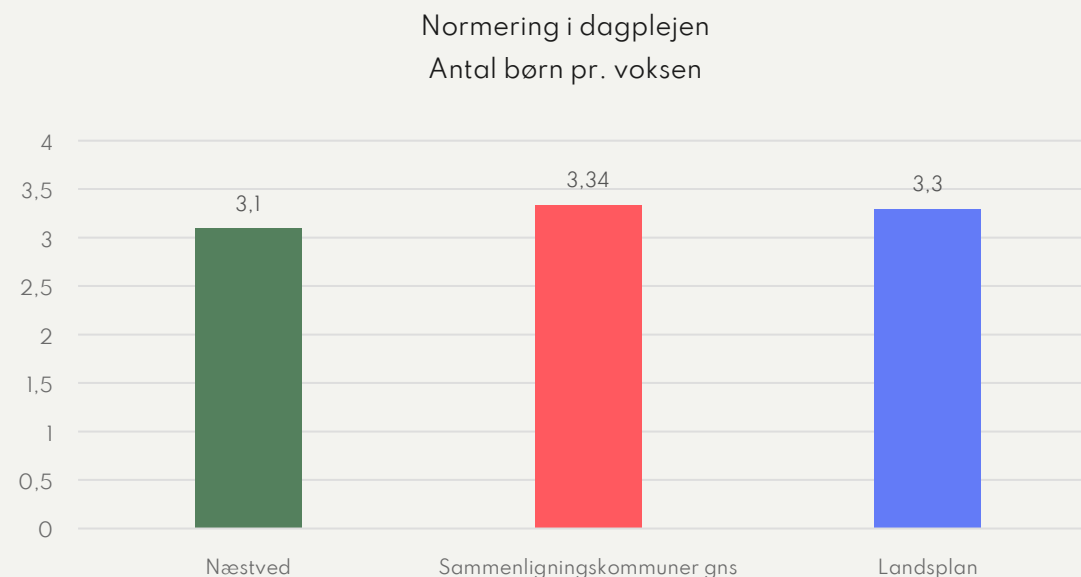
Figuren til venstre viser udgiften pr. barn i dagplejen, som i 2020 var knap 119.000 kr. pr. i Næstved Kommune. Udgifterne pr. barn i dagplejen i Næstved Kommune ligger over udgifterne for sammenligningskommunerne og landsplan med hhv. 8.000 kr. og 11.000 kr. pr. barn.

Figuren til højre viser normeringen i dagplejen, hvor Næstved Kommune i gennemsnit havde 3,1 barn pr. voksen i 2020. Næstved Kommune har haft færre børn pr. voksen end både sammenligningskommunerne og gennemsnittet på landsplan, som begge ligger på ca. 3,3.

Komponent har fået oplyst, at for almene bør er den aftalte normering 4 børn pr. voksen. Derudover har dagplejen ressourcedag plejere, som har reduceret børnetal fra 4 til 3, så der frigives ekstra ressourcer til børn med særlige behov. Normeringen i dagplejen dækker i praksis over variationer mellem 1-5 børn, oplyser Næstved Kommune.



Kilde: Danmarks Statistik  
Definition: Funktion 5.25.11, opgjort i løbende 2020 priser (1.000 kr.).



Kilde: Danmarks Statistik  
Definition: Antal børn pr. voksen i 2020 (BOERN3)



# Normeringer i dagtilbud

**Normeringerne i dagplejen er relativt høj, i daginstitution for 0-2 årige på niveau og i daginstitution for 3-5 årige en smule lavere**

De tre grafer viser udviklingen i antallet af børn pr. voksen i Næstved Kommune, sammenligningskommunerne og på landsplan. I 2020 var der i Næstved 3,1 børn pr. voksen i dagplejen, 2,8 børn pr. voksen for de 0-2-årige i daginstitutionerne og 5,9 børn pr. voksen for de 3-5-årige.

I dagplejen er normeringen højere relativt til sammenligningskommunerne og landsplan, og har været forholdsvis stabil de seneste år.

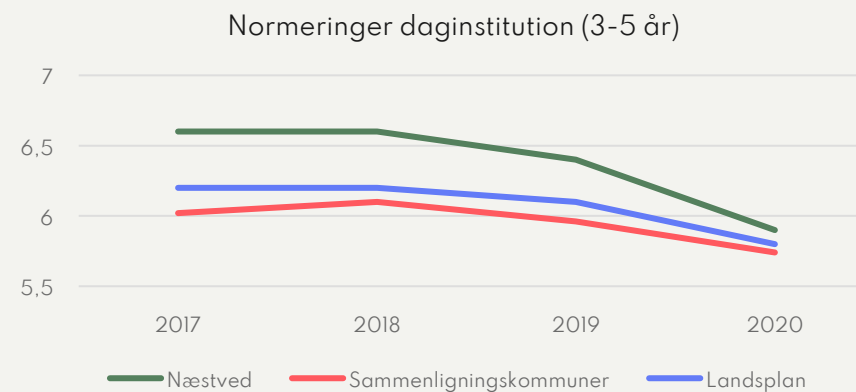
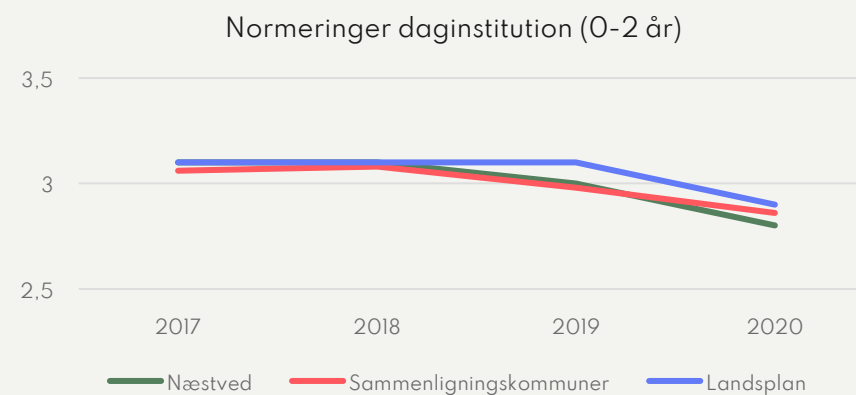
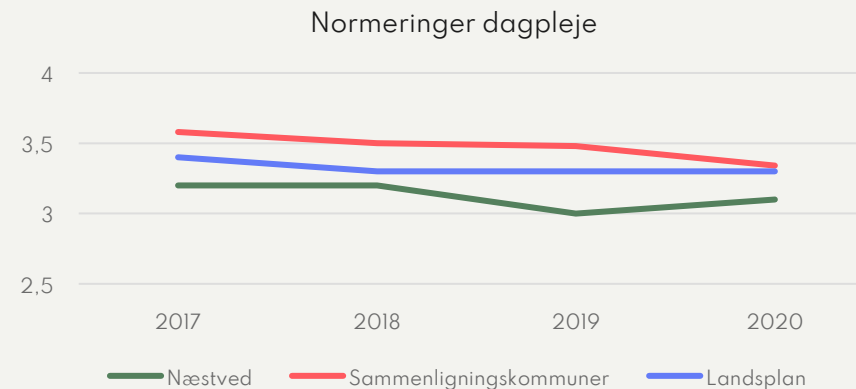
I daginstitutioner på 0-2 årsområdet er normeringen i Næstved Kommune på niveau med de øvrige kommuner, og der har været en stigning i voksne pr. barn de seneste år, som følger tendensen på landsplan.

I daginstitutioner på 3-5 årsområdet er normeringen i Næstved Kommune stort set på niveau med de øvrige kommuner. I 2017 var normeringen i Næstved Kommune noget lavere end både landsgennemsnittet og sammenligningskommunerne, men de seneste år er normeringen steget og har nærmet sig niveauet for de øvrige kommuner.

Der er i Næstved Kommune tilført midler til minimumsnormeringerne, som også afspejler sig i faldende normering i daginstitutioner. Både ledere og medarbejdere på området italesætter dog, at oversættelsen af minimumsberegningerne fra et regneark kan være svær ift. normeringen i de enkelte huse. Det skyldes bl.a. vakante stillinger, og at normeringsberegningerne fx indeholder daglig ledelse, barselsvikar, vikar, merituddannelse og rotationsvikar.



KOMPLEMENT



Kilder: Danmarks Statistik.

Definition: Antal børn pr. voksen i 2020 (BOERN3)

# Dagtilbud – Økonomi, styring og organisering

## **Stærkt fagligt fællesskab på lederniveau**

Dagtilbudsområdet er organiseret i 5 områder, hvoraf dagplejen er den ene. Hvert område har en områdeleder. Det eksisterer netværk på flere lederniveauer, som skal sikre fagligt fællesskab og videndeling på tværs af dagtilbud. Områdelederne vurderer, at netværkene fungerer godt, og at det understøtter dem i deres styring og ledelse af området.

Områdelederne oplever, at organiseringen i områder understøtter et godt samarbejde med skolerne, da det afgrænser hvor mange skoler de skal samarbejde med. Områder Øst skal dog samarbejde med 3 skoler, hvor de andre områder primært skal samarbejde med en.

Komponent vurderer, at organiseringen med fordel kan evalueres mhp. om den understøtter et godt tværfagligt samarbejde med skolerne i alle områderne.

## **Områdelederne efterlyser en tydeligere politisk vision og retning**

2025-målene og arbejdet med den pædagogiske læreplan udgør den overordnede retning, som dagtilbudsområderne arbejder efter. Ledere og medarbejdere efterspørger dog en tydeligere politisk vision og ambition for både dagtilbud og dagpleje.

Medarbejderne savner derudover meningsdannelse og oversættelse af de mange tiltag, som de oplever skal implementeres.

## **Styring opleves forskelligt, og der er uenighed om nøgletal**

Områderne har egne administrative medarbejdere til at styre økonomien. Der kan være forskellig opfattelse af nøgletal mellem områderne og CKO. Områdelederne oplever, at systemer ikke snakker sammen, og at nuancer går tabt.

Medarbejderne oplever, at de fire dagtilbudsområder styres meget forskelligt, og det er vanskeligt at opnå transparens og overblik over ressourcer. De savner transparens og videndeling på tværs.

## **Svært at gennemskue kompleksitet omkring minimumsnormeringer**

Områdelederne oplever, at det er vanskeligt at forklare, hvordan minimumsnormeringer udmøntes i virkeligheden. De savner en model, der kan oversætte kompleksiteten og vise mellemregninger for hvordan det ser ud i praksis og muliggøre overblik og gennemsigtighed på tværs af dagtilbudsområderne.

Komponent vurderer, at Næstved Kommune med fordel kan arbejde på at styrke gennemsigtigheden og overblik ift. både den løbende styring af området og særligt ift. udmøntning af minimumsnormeringer. Dette kan fx ske gennem et værktøj der udarbejdes i samarbejde mellem CKO og dagtilbudsområdet, og som både kan bruges ift. politikerne og styring og planlægning på de enkelte dagtilbudsområder.





# Dagtilbud – Inklusionsopgaven

## Øget behov for inklusion giver pres på almenområdet, som er vanskeligt at imødekomme

Specialområdet for dagtilbud er omlagt fra ressourcehuse til områdepædagoger. Pladser er reduceret på Akaciehuset, og samtidig er tilbuddet Børnehuset ved Bækken oprettet.

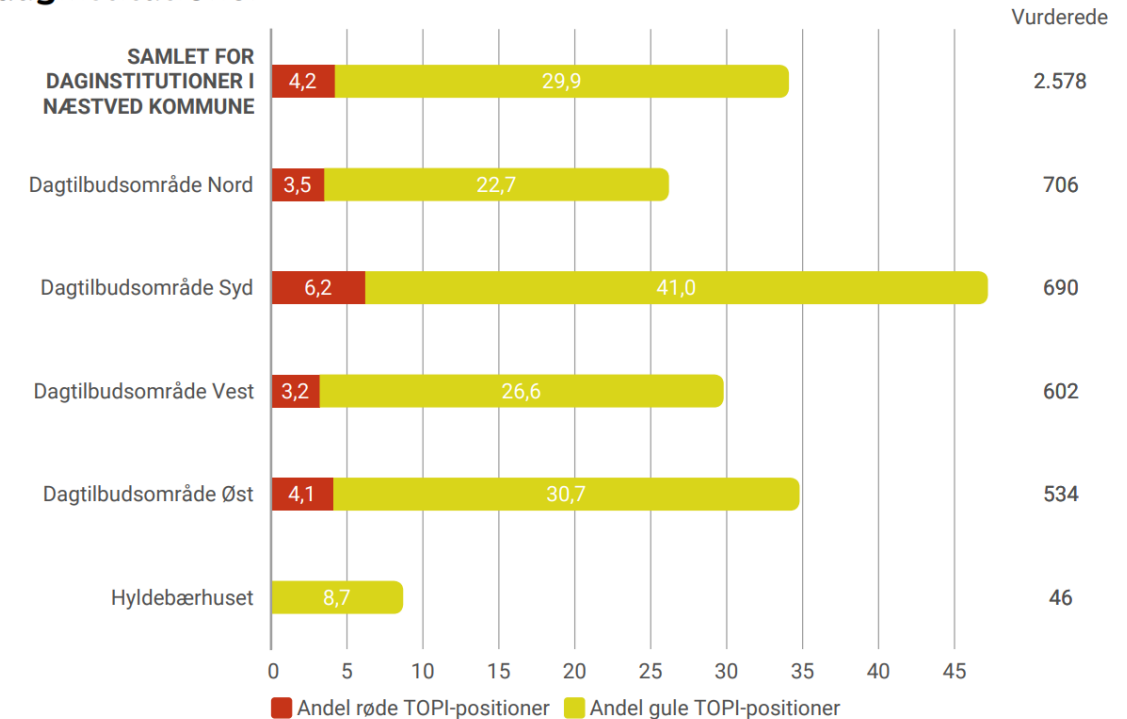
Områdelederne oplever øget pres på Akaciehuset og større krav til, hvad daginstitutionerne skal kunne inkludere i almen. Både områdeledere og de specialpædagogiske vejledere oplever, at områdepædagogerne fungerer godt ift. at skabe inkluderende børnefællesskaber, men at det ikke er tilstrækkeligt. Dette lægger derfor et pres på almenbudgettet, som skal finansiere inkluderende løsninger udover områdepædagogerne.

Ledere og medarbejdere oplever, at daginstitutioner har svært ved at lave tilstrækkelige indsatser til de børn, der skal inkluderes. Det opleves, at der inkluderes flere børn, som brude have et andet tilbud efter fx §32. En medarbejder oplever, at der oprettes løsninger for barnet, som bliver en overlevelsestrategi frem for et godt tilbud til barnet.

Flere tilkendegiver, at de fysiske rammer på daginstitutionerne udfordrer ift. at kunne arbejde med skærmede miljøer som indsats.

Områdelederne oplever, at områderne Syd og Øst er mere belastet ift. børne med særlige behov. Dette understøttes af Rambølls TOPI-rapport fra 2021 – se figuren nedenfor, hvor børn med særlige behov er angivet som røde og gule positioner. Områdelederne oplever at have forskellige økonomiske forudsætninger for at løse deres opgave.

## 3.2 Andel børn i rød og gul position, opdelt på områder for daginstitutioner



# Dagtilbud – Visitation og arbejdet med barnet

## Uklare snitflader og manglende fælles tilgang

Medarbejderne oplever, at områdepædagogernes rolle stadig er under udvikling – og at rollen i stigende grad minder om de specialpædagogiske vejledere. Det opleves, at meget af områdepædagogernes tid går med planlægning og møder, og det medfører, at de ikke opleves som en reel ressource blandt personalet.

De specialpædagogiske vejledere oplever, at det er uklart, hvem der er tovholder på handleplanen for et barn, og at forældrene ved for lidt om, hvordan der arbejdes med barnet. De specialpædagogiske vejledere oplever at blive kontaktet af forældre, der ikke ved, hvordan der arbejdes for at understøtte deres barn.

Komponent vurderer, at der kan være behov for at genbesøge og tydeliggøre rollerne ift. områdepædagogerne og de specialpædagogiske vejledere – særligt ift. indsatsen omkring barnet, tovholderopgaven på handleplanen og samarbejdet med forældrene.

De understøttende funktioner oplever, at der ikke er en fælles forståelse og faglig metode på tværs af dagtilbud eller på tværs af CDS og CBU. Komponent vurderer, at der er potentiale for at arbejde med fælles tilgange og metoder på tværs, for at sikre en mere ensartet serviceniveau i kommunen og for at tydeliggøre, hvordan der kan arbejdes med at imødekomme det stigende behov for inklusion.

## Dagtilbud har vanskeligt ved at realisere indsatser besluttet på visitationen

Visitationen består af områdelederne og lederen af de specialpædagogiske vejledere. De daglige ledere, som har et kendskab til barnet, fremlægger sagen på visitationen. Der visiteres fire gange om året, hvilket er en hyppigere kadence end tidligere.

De specialpædagogiske vejledere oplever ikke altid sammenhæng mellem, hvad der besluttet ved visitationen, og hvad der udmøntes. Områdelederne selv skal finde ressourcerne til indsatsen af eget budget, og det kan være vanskeligt at realisere på kort sigt.

Komponent vurderer, at der kan være behov for at genbesøge, om visitationen fungerer hensigtsmæssigt. Særligt ift. dagtilbuddenes mulighed for at realisere de indsatser, som der visiteres til. Derudover er der behov for at undersøge nærmere, hvordan midler til specialiserede indsatser er fordelt på dagtilbudsområdet, og om det understøtter en hensigtsmæssig brug af midlerne.

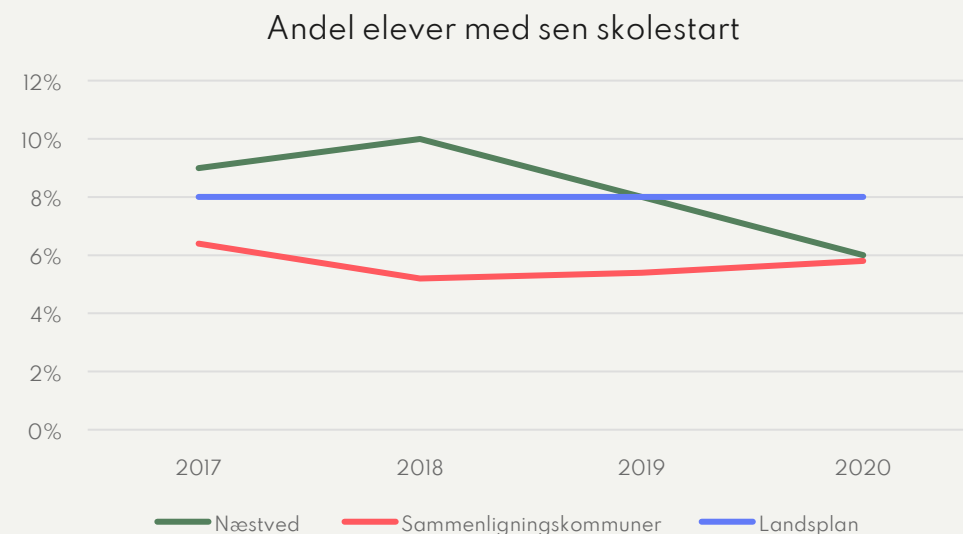


# Overgange og brobygning

## Færre børn med sen skolestart

Nøgletallene viser, at Næstved Kommune siden 2018 har nedbragt andelen af elever med sen skolestart fra 10 pct. til 6 pct. Det betyder, at kommunen nu ligger på niveau med sammenligningskommunerne og under landsgennemsnittet.

Det er ofte dyrt at have en høj andel af elever med sen skolestart, så dette er et eksempel på, hvor Næstved Kommune er lykkedes med at nedbringe udgifterne. Hvis udviklingen skal fastholdes, kræver det et fortsat fokus på at arbejde med skoleparthed.



Kilde: FLIS

Definition: Andel elever der fylder 7 år eller mere i det kalenderår, hvor de starter i 0. klasse



## Ny procedure for førskole-samarbejdet er et godt udgangspunkt

Der er lavet en ny procedure for, hvad der skal ske ved overgang til førskole. Bl.a. er der aftale om, at nogle pædagoger følger med over i førskolen. Proceduren har kørt i et par år, som dog har været præget af corona. Både SFO og dagtilbud vurderer, at det er en god procedure, som også forventes at blive bedre fremover i takt med at der gøres flere erfaringer.

Både SFO- og områdelederne vurderer, at samarbejdet om overgange og førskole er godt og er blevet nemmere med indførelse af områdeledelsen, da de større enheder kan træffe beslutninger tæt på.

## Børn med særlige behov mangler overgangstilbud

Ledere og medarbejdere oplever, at der mangler overgangstilbud til børn med særlige behov, både for børn der går i Akaciehuset og Børnehuset ved Bækken og for børn med særlige behov i almene dagtilbud. I Børnehuset ved Bækken overskrides normeringen i perioder fra 14 til 18 børn, når nye børn starter, inden de store børn er startet i skole, hvilket påvirker kvaliteten i tilbuddet.

Både SFO-lederne og de specialpædagogiske vejledere oplever, at viden går tabt i overgangen fra dagtilbud til SFO/skole ift. børn med særlige behov. SFO-lederne oplever, at førskole-indsatsen er underfinansieret ift. børn med særlige behov.

PPR oplever, at de bruger mange ressourcer på at lave førskole-PPV'er, hvor barnet undersøges i en dagtilbudskontekst, som de er på vej til at forlade. PPR vurderer, at for mange børn kan ressourcerne bruges bedre konsultativt i indskolingen. Der bliver fortsat lavet PPV for de børn, som har et behov for det.

Komponent vurderer, at der er en god udvikling i gang ift. overgange, men at der bør være et særskilt fokus på overgange for børn med særlige behov.

# Dagtilbud – Vurderinger og anbefalinger

Komponent foreslår, at der iværksættes yderligere granskning og udviklingsplaner inden for følgende temaer.

Tema	Anbefaling til yderligere granskning og udviklingsplan
<b>Fælles serviceniveau og retning</b>	<p>Der bør være en politisk drøftelse af de nuværende politikker, strategier og serviceniveauer, hvor den politiske hensigt tydeliggøres og udfoldes. Komponent vurderer, at der er behov for i højere grad end i dag at skabe muligheder, der er mere ens, så alle børn i Næstved Kommune har lige forudsætninger og muligheder.</p> <p>Komponent anbefaler, at der igangsættes en proces hvor ledere og centrale fagpersoner drøfter og dokumenterer, hvordan de politiske ambitioner forstås og omsættes til praksis. Komponent vurderer, det er vigtigt med en løbende dialog med politikerne om, hvordan de politiske visioner omsættes til praksis, så udvalget har et godt billede af, hvordan der arbejdes med for at indfri de politiske ambitioner.</p> <p>For at opnå et mere ensartet serviceniveau på dagtilbudsområdet, er arbejdet med de stærke almene børnefællesskaber, styrket visitationsprocedure og tilbudsviften centrale områder, som Komponent anbefaler Næstved Kommune at arbejde videre med.</p>
<b>Stærke almene børnefællesskaber</b>	<p>Der er behov for en analyse af, hvilke muligheder Næstved Kommune har for at styrke de almene børnefællesskaber og dermed inklusionsindsatsen i dagtilbuddene. Herunder bør der være en evaluering af, hvilken betydning områdepædagogerne har på inklusionsindsatsen, og om der er behov for noget mere eller andet for at styrke de stærke almene børnefællesskaber. Derudover bør der være fokus på hvilke muligheder og begrænsninger der er ift. de fysiske rammer i de almene dagtilbud, samt hvordan specialpædagogiske kompetencer inddrages mhp. at styrke børnefællesskaberne.</p>
<b>Overblik over og tilpasning af tilbudsviften</b>	<p>Komponent anbefaler, at Næstved Kommune foretager en analyse af hvorvidt tilbudsviften på dagtilbudsområdet har den fornødne kapacitet ift. det behov der ses hos børnene nu og det forventede børnetal. I forlængelse heraf bør der være fokus på, hvordan der kan arbejdes med kapaciteten fremadrettet, så tilbudsviften i højere grad bliver i stand til at imødekomme børnenes behov – gerne fleksibelt. Kapacitetsanalysen skal være tæt koblet til analysen og processerne vedr. de stærke almene børnefællesskaber.</p>
<b>Organisering af styrket tværfagligt samarbejde</b>	<p>Komponent anbefaler, at det igangsatte samarbejde på 0-6-årsområdet fortsættes. Der bør være fokus på at udbrede det til medarbejdere – med fokus på at sætte samarbejdet i system, udforme formelle arbejdsgange og fælles sprog og metoder. Formålet er at blive bedre til på tværs af organisatoriske snitflader at arbejde sammen omkring de bedste løsninger for børnene og deres familier. Der kan med fordel gennemføres en proces, som er tæt koblet med arbejdet med at styrke de almene børnefællesskaber, visitationsproceduren og tilbudsviften.</p>
<b>Styrkede visitationsprocedurer</b>	<p>Komponent vurderer, at Næstved Kommune bør evaluere visitationsproceduren mhp. om den understøtter det ønskede serviceniveau og retning. Derudover er der behov for at undersøge nærmere, hvordan midler til specialiserede indsatser er fordelt på dagtilbudsområdet, og om det understøtter en hensigtsmæssig brug af midlerne. Der kan i den forbindelse være behov for at se på tildelingen.</p>



# SKOLEOMRÅDET



KOMPONENT™

# Budget og regnskab på skoleområdet

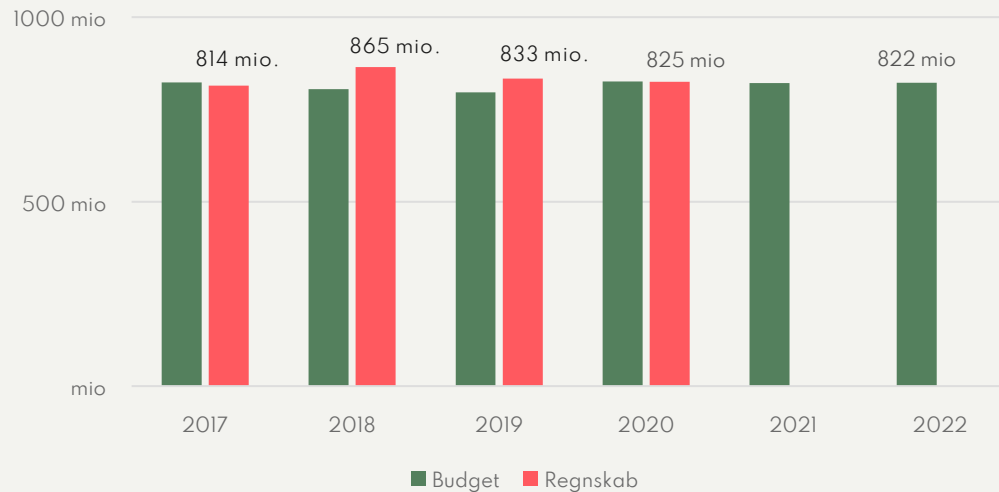
*De samlede udgifter har været faldende de seneste år – udgifterne pr. 6-16 årig er dog steget med ca. 4.000 kr. i perioden*

Figuren til venstre viser budget og regnskab for skoleområdet i Næstved Kommune for årene 2017 til 2020, samt budget for 2021. Udgiftsniveauet har været en smule faldende de seneste år. Komponent har fået oplyst, at det kan være vanskeligt at sammenligne det oprindelige budget med regnskabet, da der er relativ stor forskel på det oprindelige og korrigerede budget på skoleområdet. Jf. Næstved Kommunes organisering af skoleområdet, som ikke er fuldstændigt sammenfaldende med den autoriserede kontoplans opdeling, har det samlede skoleområde de seneste år haft et samlet mindreforbrug på hhv. 38 mio. kr. i 2020, 26,4 mio. kr. i 2019 og 40,8 mio. kr. i 2018. Dette skyldes bl.a. store puljer fra staten som driftsoverføres mellem årene, øvrige driftsoverførsler mellem årene og reguleringer ved budgetåret, som følge af at der styres på skoleår.

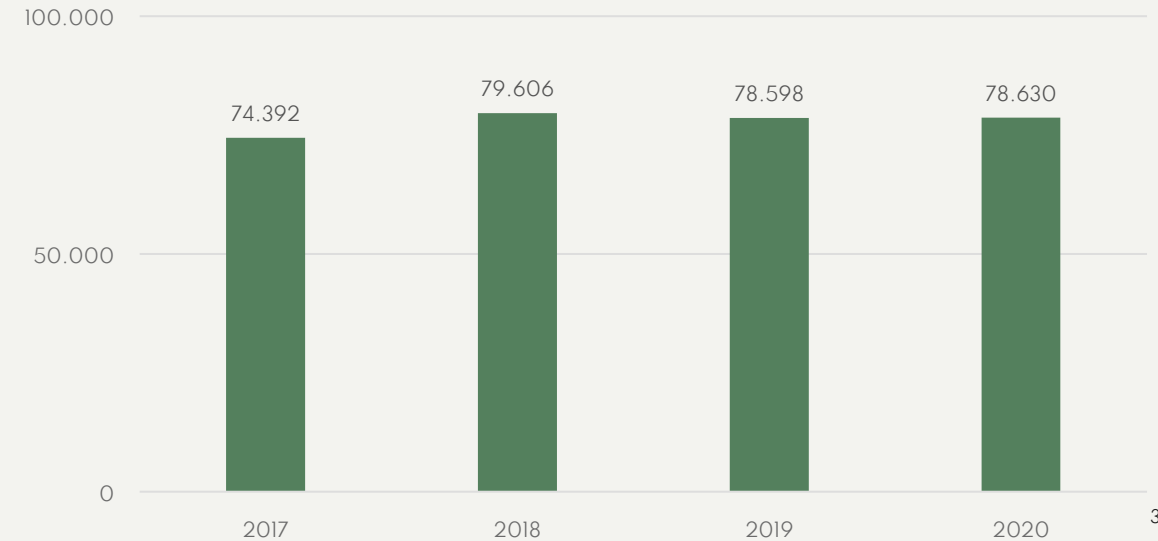
Komponent vurderer, at skoleområdets styringspraksis er svært at gennemskue, når skoleområdet følger en anden styringslogik end resten af kommunen, som anvender budgetår. Komponent vurderer at, det er hensigtsmæssigt, at alle kommunens områder følger den samme overordnede styringslogik.

Figuren til højre viser udviklingen i udgifter til skoleområdet pr. 6-16 årig, som var ca. 74.400 kr. i 2017 og 78.600 i 2020. Til trods for at det samlede regnskab er faldet en smule, er udgiften pr. 6-16 årig steget en smule.

Budget og regnskab



Udvikling i udgift pr. 6-16 årig



Kilde: Danmarks Statistik

Definition: Funktion: 3.22.01-18

Note: Tallene er pris- og lønfremskrevet til 2021-niveau, og følger den autoriserede kontoplan, som ikke er identisk med Næstved Kommunes organisering.

Det betyder, at tallene ikke er fuldstændig sammenlignelige med tidligere fremlagte tal i Næstved.

■ Næstved

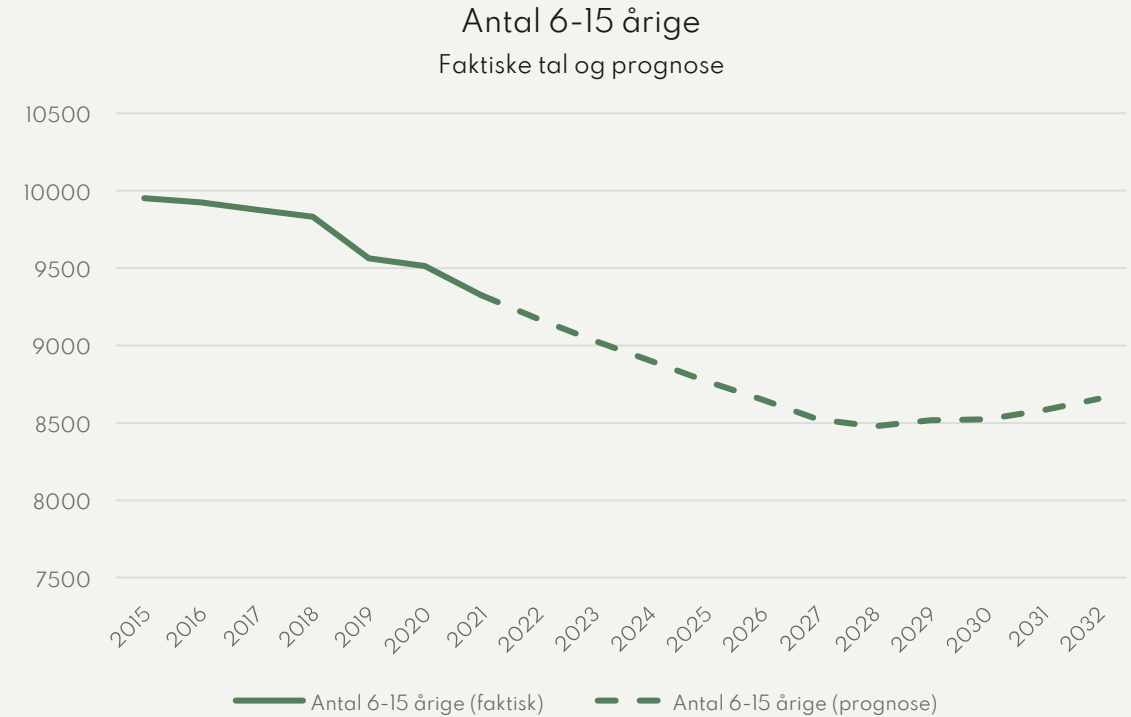
# Udviklingen i antal børn 6-15 år

*Næstved Kommunes udvikling i 6-15 årige har været faldende de seneste år og der forventes ligeledes et fald frem mod 2028, hvor efter udviklingen forventes at vende.*

Figuren viser udviklingen i 6-15 årige i Næstved Kommune, som fra 2015 til 2021 er faldet med godt 600 børn.

I 2021 var der ca. 9.200 6-15 årige i Næstved Kommune.

Ifølge prognose fra Danmarks Statistik kan Næstved Kommune forvente et fald på knap 700 børn fra 2021 til 2032.



Kilde: Danmarks Statistik

Definition: Børn pr. 1. januar. Børn er personer, der aldrig har været gift eller registreret i partnerskab, som ikke har børn, og som ikke indgår i par.

Note: Kommunefremskrivning er i 2016, 2017, 2018 opgjort på en revideret måde. På grund af afrundinger vil summering af alle aldre i tabellen afvige fra hele kommunens folketal.



# Udgifter til skoleområdet sammenlignet med andre kommuner

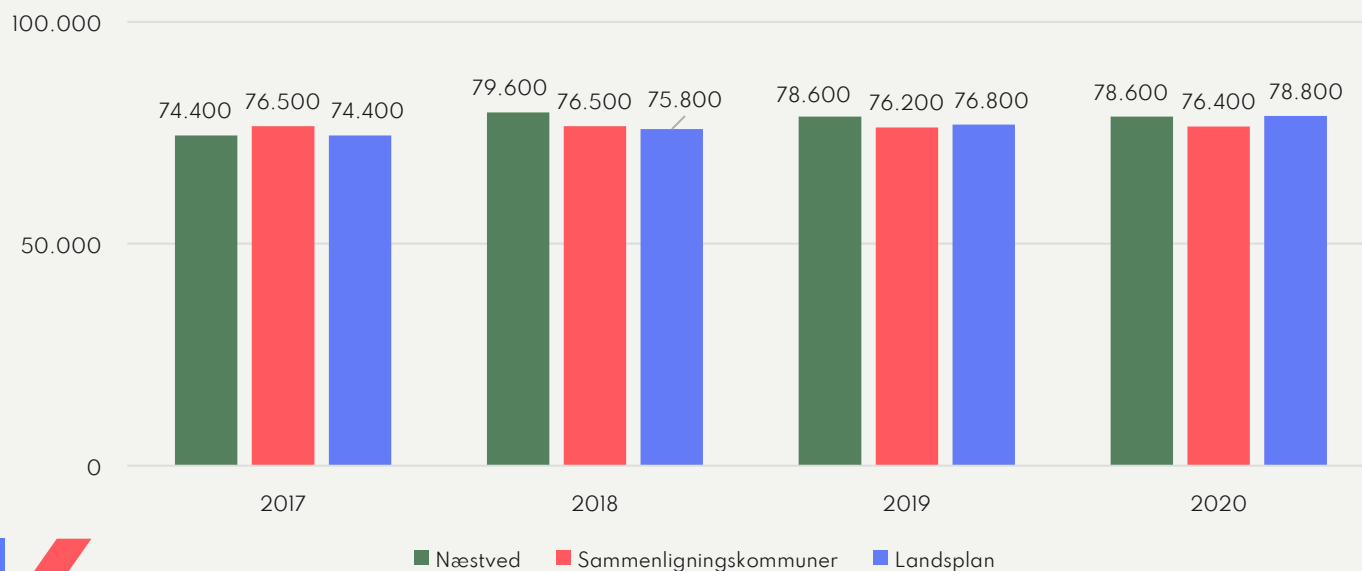
*Næstved Kommune ligger udgiftsmæssigt lidt over sammenligningskommunerne og på niveau med landsgennemsnittet*

Figuren til venstre sammenligner udgifterne i Næstved Kommune med landsgennemsnittet og sammenligningskommunerne. I Næstved Kommune anvendes 78.600 kr. pr. 6-16 årig. Udgifterne er højere end sammenligningskommunerne, som bruger ca. 76.400 kr. og på niveau med landsgennemsnittet.

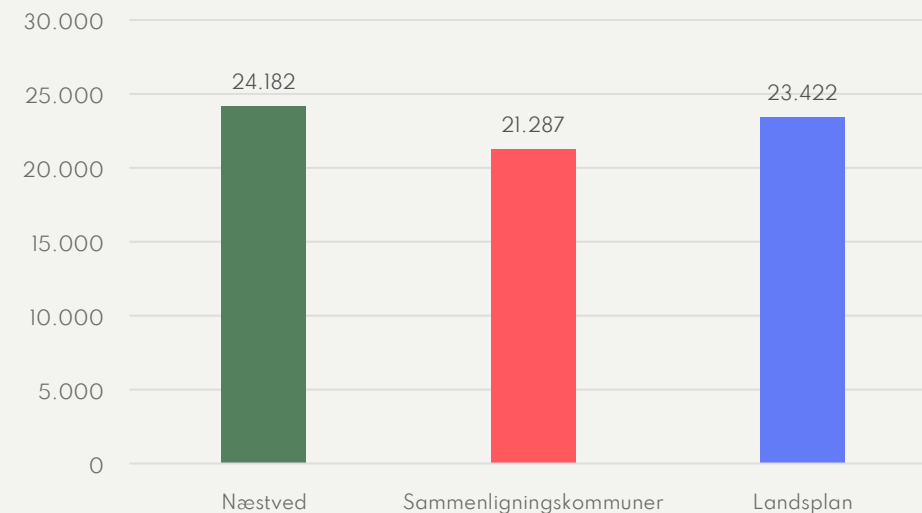
På landsplan er udgiften pr. 6-16 årig steget med 4.400 kr. i perioden og sammenligningskommunerne har haft stabile udgifter. I Næstved steg udgifterne med 5.200 kr. pr. 6-16 årig fra 2017 til 2018, hvorefter niveauet har været forholdsvis stabil.

Figuren til venstre viser udgifter til SFO pr. barn i 0.-3. klasse. I 2020 er gennemsnitsudgiften til SFO ca. 24.000 kr. i Næstved, hvilket er 3.000 kr. højere end sammenligningskommunerne og 1.000 kr. højere end på landsplan.

### Udgifter til skoleområdet pr. 6-16 årig



### Udgift pr. elev til SFO 0-3. klasse



Kilde: Danmarks Statistik, p/1 2021.  
Definition: 3.22.01-18

Kilde: Danmarks Statistik  
Definition: Funktion 3.22.05, aldersgruppen på børn der indgår er 6-9 år. Tallene er pris- og lønfremskrevet til 2021-niveau



# Gennemsnitlig skole- og klassestørrelse

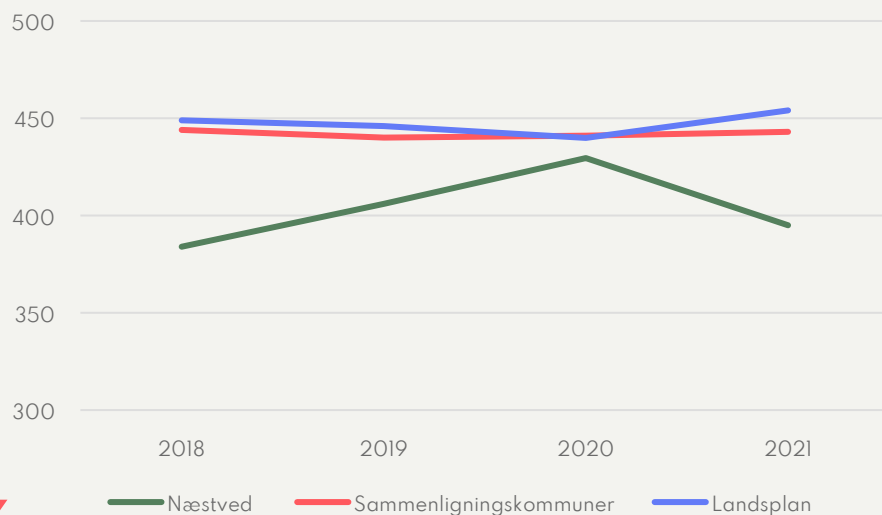
*Næstved Kommune har opgjort på matrikler de laveste enheder med en relativ høj og stabil klassestørrelse*

I figuren til venstre ses den gennemsnitlige skolestørrelse. Næstved Kommune oplyser, at tallet er på matrikelniveau for Næstved Kommune, hvor der i 2021 i snit gik ca. 395 elever pr. matrikel. For sammenligningskommunerne og på landsplan er tallet ca. 450 elever pr. skole.

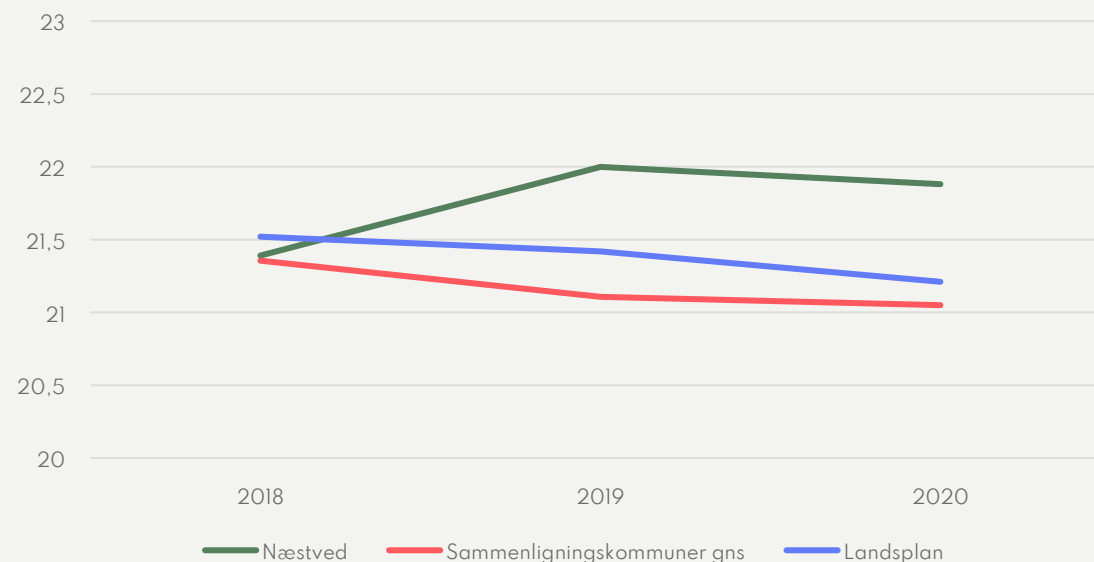
I figuren til højre ses udviklingen i den gennemsnitlige klassestørrelse. Næstved Kommune har en klassekvotient på ca. 21,9 elever pr. klasse, hvilket er højere end både sammenligningskommunerne og landsgennemsnittet, som ligger på godt 21.

Både skolestørrelse og klassekvotient er to centrale parametre, der har en stor betydning for udgift pr. elev til skolevæsenet. Øvrige elementer som påvirker udgiften pr. elev, er fx segregeringsgrad, lærernes undervisningsandel, pædagogandel i skolen, lærer/leder-ratio.

## Gennemsnitlig skolestørrelse - matrikelniveau



## Klassekvotient



Kilde: FLIS

Definition: Skolestørrelse dækker over alle elever i 0-10- klasse i normalklasser (fuldt årgangsdelte), gennemsnitlig størrelse af den almindelige folkeskole.

Kilde: Danmarks Statistik

Definition: Klassekvotient indeholder alle elever i 0-9. klasse. Kun klassekvotienter for folkeskoler indgår.

# Udviklingen i inklusionsgraden

*Næstved Kommune inkluderer de seneste år færre elever end sammenligningskommunerne og landsplan – udviklingen har været relativ stabil.*

Figuren viser inklusionsgraden, som beskriver hvor stor en andel af eleverne der modtager undervisning i den almene undervisning. Det vil sige elever, som ikke modtager segreret specialundervisning på specialskoler, interne skoler i dagbehandlingstilbud og behandlingshjem samt i specialklasser på folkeskoler eller kommunale ungdomsskoler.

Næstved Kommune inkluderer de seneste år en lavere andel børn end sammenligningskommunerne og på landsplan. Næstved Kommune inkluderede i skoleåret 2020/2021 91,2 % af eleverne, hvormed ca. 9 % af eleverne i Næstved Kommune modtager specialundervisning.

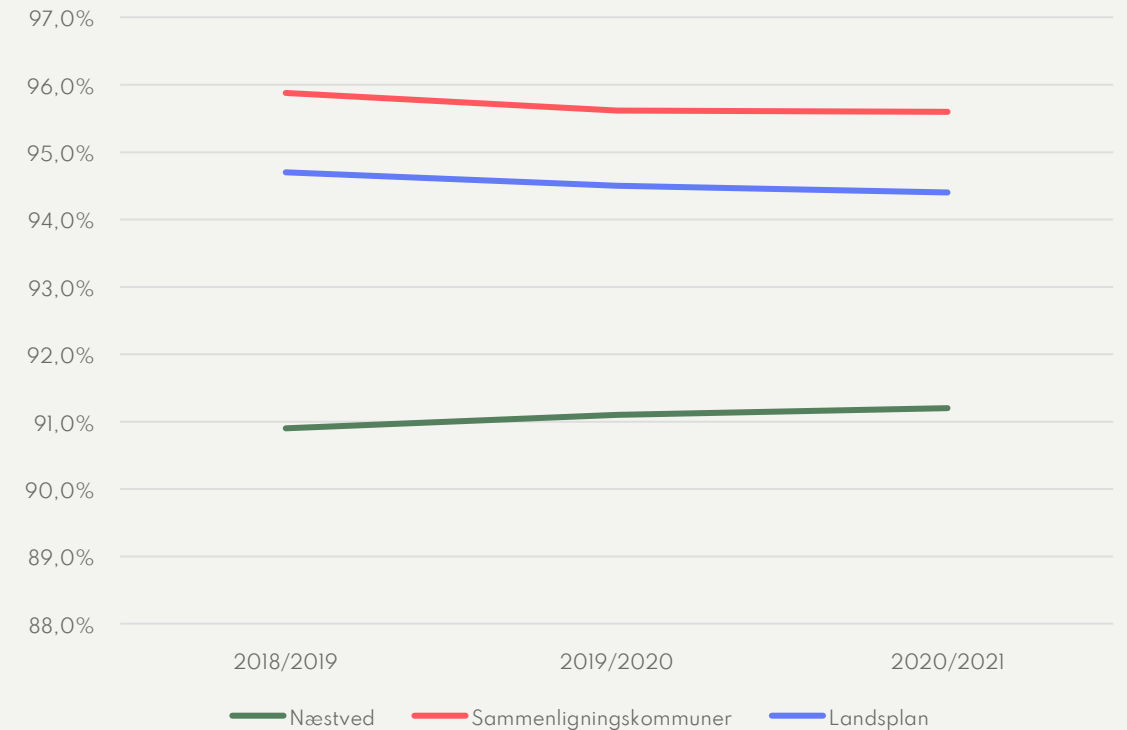
På landsplan inkluderes ca. 94,5% og i sammenligningskommunerne er det ca. 95,5 %, hvilket betyder at andelen der modtager specialundervisning i sammenligningskommunerne er halvdelen af i Næstved Kommune.

Der har i Næstved Kommune været en relativ stabil inklusionsgrad de sidste tre år, hvilket også kendetegner udviklingen på landsplan og i sammenligningskommunerne.

Komponent vurderer, at Næstved Kommune med fordel kan skabe et overblik i form af fx et styringscockpit, hvor antal segregerede elever opdelt på tilbud fremgår sammenholdt med udgifter og enhedspriser. Med et sådan overblik vil det løbende være muligt at følge og styre det samlede område tættere.



Inklusionsgrad 0-9. klasse



Kilde: Børne- og Undervisningsministeriet

Definition; Inklusionsgraden beregnes som andelen af elever, der modtager undervisning i den almene undervisning for elever med bopæl i den valgte kommune de seneste tre skoleår.

# Inklusionsgrad på skoleniveau

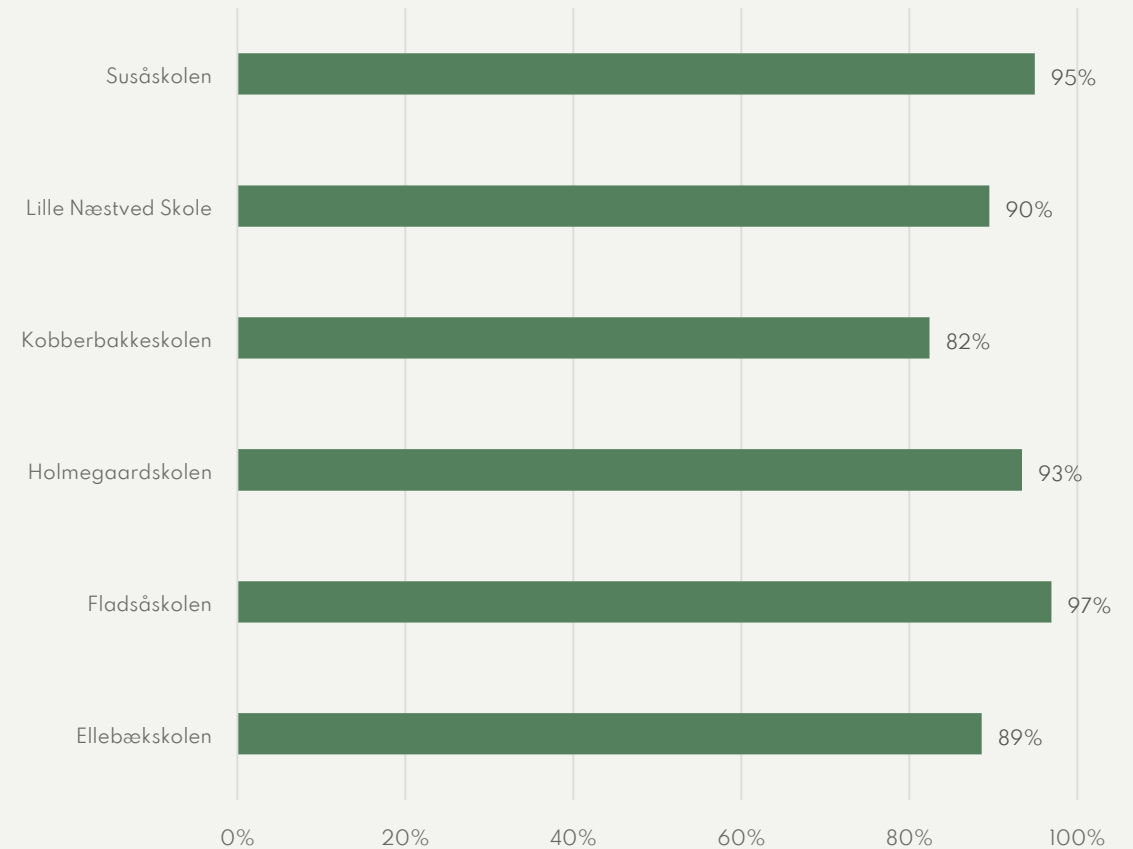
*Inklusionsgraden varierer imellem de seks skoler i skoleåret 20/21 - fra ca. 82 % til godt 97 %*

Figuren viser andelen af inkluderede elever på tværs af skoler i Næstved Kommune. Der er forskel på hvor stor en andel af eleverne, der inkluderes på tværs af skolerne.

Segregeringsgraden varierer noget mellem skolerne, hvor Fladsåskolen og Susåskolen har de højeste inklusionsprocenter på 97 % og 95 %. Modsat har Kobberbakkeskolen, Ellebækskolen og Lille Næstved Skole den laveste inklusionsgrad på mellem 82 % og 90 %. På både Ellebækskolen og Kobberbakkeskolen er der relativt store specialklasseafsnit, som har betydning for disse tal.

Socioøkonomi kan have betydning for inklusionsgraderne på tværs af skolerne, og der kan yderligere være forskelle på matriklerne inden for en enkelt skole.

Komponent vurderer, at det er vigtigt med et samlet overblik over hvilke børn der visiteres til specialundervisning, hvilken skole/matrikel de visiteres fra, og hvilke tilbud de visiteres til. Dette overblik vil løbende kunne understøtte en stærkere styring på området og bidrage til bl.a. drøftelser omkring, hvilke behov der er til den samlede tilbudsvifte i Næstved Kommune.



Kilde: Danmarks Statistik

Definition: Gennemsnit af inklusionsgraden på matriklerne for den enkelte skole. Inklusionsgraden beregnes som andelen af elever, der modtager undervisning i den almene undervisning for elever med bopæl i Næstved Kommune for skoleåret 2020/2021.

Note: Ingen data fra Kobberbakkeskolen, afd. Rønnebæk og Lille Næstved Skole afd. Herlufholmsvej, Hyllinge og Karrebæk, de indgår således ikke i gennemsnittet. Der vises kun inklusionsgrad, hvis min. 5 elever modtager segregret specialundervisning.

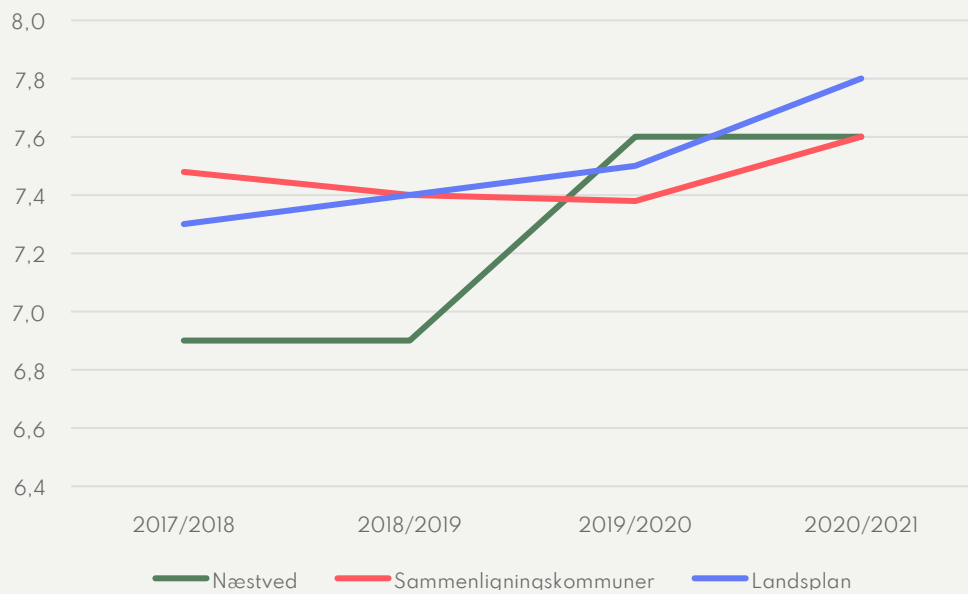
# Karaktergennemsnit 9. klasse afgangsprøve og socioøkonomisk reference

*Karaktergennemsnittet for 9. classes afgangsprøve er i Næstved Kommune på niveau med landsgennemsnittet og sammenligningskommunerne de seneste to år – prøvekaraktererne er dog påvirket af corona-situationen og kan ikke sammenlignes med tidligere år.*

Figuren til venstre viser karaktergennemsnittet for 9. classes afgangsprøve over de sidste fire skoleår. De sidste to skoleår er data påvirket af corona-situationen og kan derfor ikke sammenlignes med de øvrige år. Inden corona havde Næstved Kommune et stabilt karaktergennemsnit på 6,9. I sammenligningskommunerne og på landsplan var niveauet på 7,4. Komponent vurderer, at der bør være en opmærksomhed på, hvor niveauet lander fremover. Hvis det vender tilbage til tendensen fra før corona, bør der være et fokus på at hæve det faglige niveau i folkeskolen.

Figuren til højre viser, at karaktergennemsnittet på tværs af skoledistrikterne i Næstved varierer fra 6,2 til 7,5, mens den socioøkonomiske reference for de fleste skoledistrikter følger karaktergennemsnittet.

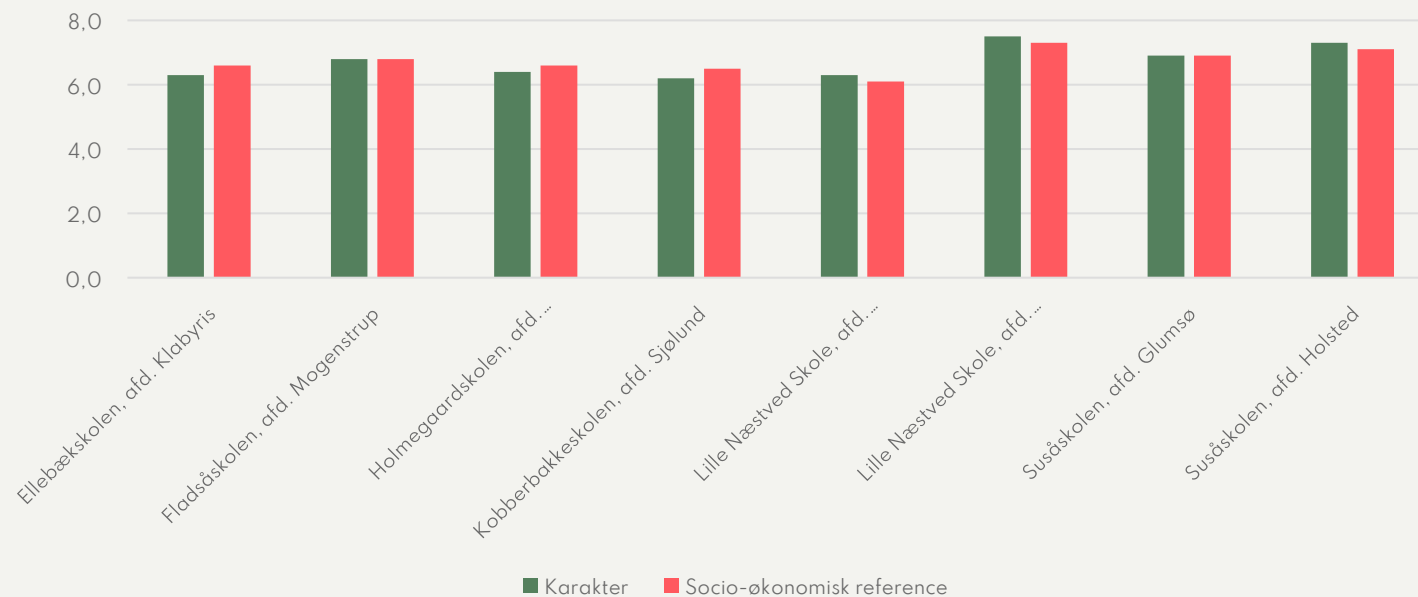
Karaktergns. for alle obligatoriske prøver



Kilde: Børne- og Undervisningsministeriet

Definition: Summen af karaktergns. af de enkelte elevers gennemsnit. Elever i 9. klasse, som har aflagt alle 8 obligatoriske prøver. Elever i 9. klasse tæller: Folkeskoler, specialskoler, interne skoler på dagbehandlingstilbud, kommunale ungdomsskoler

Socioøkonomisk reference (2016/2017-2018/2019)



Kilde: Næstved Kommunes egne tal. Definition: Karaktergennemsnit i bundne prøvafag i alt og socioøkonomiske referencer for periode på 3 skoleår, 9. klasse. Skoleår 2016/2017-2018/2019.

# Skole – Tildelingsmodel

## Decentral tildelings- og styringsmodel opleves som skæv

En tildelings- og styringsmodel er ikke blot et teknisk værktøj til at fordele ressourcer. Det er også et styringsværktøj, som har stor effekt og indflydelse på de beslutninger, som træffes på skoler og den faglige praksis, der skabes lokalt.

Næstved Kommune har en decentral styringsmodel, hvor midlerne til almen- og specialundervisning samt dagbehandling er lagt ud til den enkelte skole. Det er den enkelte skole, der finansierer det fulde beløb til specialundervisning og dagbehandling til alle elever i deres skoledistrikt inkl. anbragte børn.

Skolelederne er grundlæggende glade for den decentrale styringsmodel, hvor midler og ansvar er lagt ud. Skolelederne oplever, at det giver mulighed for at lave kreative løsninger ift. at holde barnet på skolen.

Ledere og medarbejdere fra både skoler og centeret oplever, at tildelingsmodellen er skæv og uretfærdig i hvordan modellen tildeler både almen- og specialundervisningsmidler. Dette gælder særligt de socioøkonomiske fordelingsparametre, som opleves som skæve, og en pulje som tildeler tilskud til store klasser, som har udviklet sig fra at tildele 5.000 kr. pr. elev til i dag at tildele 80.000 kr. pr. elev.

Der er forbundne kar mellem den enkelte skoles budget til almenundervisning og specialundervisning. På nogle skoler oplever skolelederne det vanskeligt at overholde de lovpligtige undervisningsforpligtelser på almenområdet med den nuværende fordeling af midler. De forskellige segregeringsmønstre på skolerne, betyder at nogle skoler oplever, at de kannibaliserer på deres almenbudget for at dække udgifter til specialundervisning. Det samme forhold gør sig gældende for nogle af SFO'erne.



Udover at nogle skoler oplever det vanskeligt at overholde de lovpligtige undervisningstimetal, er der fremhævet en række andre konsekvenser ved den nuværende decentrale tildelings- og styringsmodel i Næstved Kommune:

- Sårbarheden i en decentral model opleves større på de mindre skoler, hvor de større skoler er mindre sårbare overfor ændringer.
- Hver enkelt skole kapacitetsopbygger hos sig selv, hvis det er økonomisk muligt. Det betyder forskellige muligheder på skolerne og kan reducere samarbejdet med CBU eller på tværs af skolerne. Dette kan potentielt betyde, at der etableres mange små tilbud, som alle skoler ikke har adgang til fremfor større tilbud, som alle skoler i Næstved Kommune har adgang til. At oprette indsatser på tværs af det samlede skolevæsen, hvor det er relevant, kan også give mulighed for indsatser, der er mere økonomisk robuste og i højere grad har flere specialiserede og tværgående kompetencer til rådighed.
- CBU oplever, at det stærke økonomiske incitament i tildelingsmodellen kan medvirke til at nogle børn fastholdes i tilbud, som det enkelte barn ikke profiterer af.

# Skole – Stærke almene børnefællesskaber og tilbudsvifte

## **Arbejdet med at styrke de almene børnefællesskaber varierer fra skole til skole**

Når en relativ stor andel af eleverne i Næstved Kommunes skoler modtager specialundervisning, betyder det, at der er færre ressourcer til udvikling og etablering af inkluderende læringsmiljøer i almenundervisningen, hvor flest mulige af kommunens børn lærer, udvikles og trives.

I Næstved Kommune er det forskelligt, hvilke inklusionsindsatser og mellemformer de enkelte skoler har. Alle arbejder dog med det formål at inkludere barnet så tæt på almen som muligt, indenfor den enkelte skoles rammer og muligheder. 20.2-lederne efterlyser en fælles inklusionsstrategi på tværs, så det i mindre grad er op til den enkelte skole.

Det varierer også meget, hvilke kompetencer med specialpædagogisk viden, der er på de enkelte skoler. På nogle skoler er det meget begrænset med disse kompetencer, hvor andre skoler har mange kompetencer på området. Dette skaber forskellige muligheder for at arbejde med at styrke de almene børnefællesskaber på alle skoler.

Medarbejderne oplever, at lærere og pædagoger med fordel kan inviteres tættere på inklusionsopgaven, så det i højere grad er muligt at realisere arbejdet med inklusion. Medarbejderne oplever det fx uklart, hvad mellemform betyder, og hvad den pædagogiske retning er i arbejdet med de inkluderende børnefællesskaber.

## **Tilbudsviften er ikke koordineret**

Alle skoledistrikter i Næstved Kommune har minimum én matrikel, som tilbyder specialundervisning. Både ledere og medarbejdere oplever dog, at der er stor forskel på den kvalitet, der er i specialundervisningstilbud på tværs af skolerne.

Tilbuddene er som udgangspunkt oprettet ud fra børnenes forskellige behov på hver skole. Det betyder, at barnet på den ene side holdes tæt på sin distriktsskole og nærmiljøet, men der kan være en risiko for, at tilbuddene er mindre specialiserede, og at tilbuddene blander børn med forskellige behov. 20.2-lederne vurderer, at de prøver at specialisere så vidt muligt inden for den enkelte skoles rammer og økonomi, og at de visiterer til andre tilbud, hvis de ikke kan imødekomme barnets behov.

Det økonomiske incitament i tildelingsmodellen til at holde barnet i eget skoledistrikt er stærkt, og 20.2-lederne vurderer også, at der er et potentiale for at bruge hinandens tilbud mere – både ift. bedre kvalitet og i nogle tilfælde større geografisk nærhed for det enkelte barn.

Der er pt. ikke noget overblik over den samlede tilbudsvifte, og der er lille kendskab til indsatser og tilbud på tværs af skolerne. Skolelederne og 20.2-lederne efterlyser således også en undersøgelse af Næstved Kommunes samlede tilbudsvifte på specialundervisningsområdet mhp. større viden om hinanden, overblik i tilbudsviften og bedre koordination.

Både 20.2.-lederne og skolelederne mødes allerede i netværk i dag, som Komponent vurderer med fordel kan bruges til at styrke videndeling og koordination på tværs.



# Skole – Visitation og specialundervisning

## **Forskelligartet før-visitation og visitation på tværs af skoler**

Det er afgørende for både den faglige kvalitet og den økonomiske styring på specialundervisningsområdet, at visitationsprocessen og visitationsafgørelserne er så kvalificerede og informerede som overhovedet muligt.

I Næstved Kommune er det skolelederen, der har kompetencen til at visitere. I praksis er den uddelegeret til hhv. 20.2-lederne og SFO-lederne, som visiterer børn til indsatser og tilbud. Sager fremlægges for lederen af en lærer eller pædagog med kendskab til barnet.

Alle skoler vurderer, at de arbejder systematisk med barnet før en evt. visitation. Det varierer dog fra skole til skole, hvad det præcist indebærer, og der er således ikke en fælles før-visitation på tværs af Næstved Kommune.

Med den nuværende visitationsproces er det en udfordring, at finde gode løsninger, når der er andre problematikker end kun et specialundervisningsbehov. Det tværfaglige perspektiv mangler i visitationen særligt i forhold til serviceloven.

Komponent vurderer, at den nuværende visitationsproces giver en forskelligartet visitation på tværs af skolerne, trods de fælles visitations-principper. Det kan bidrage til oplevelsen af forskellige serviceniveauer på tværs af skolerne i Næstved Kommune.

Det er Komponent's erfaring, at vellykkede visitationer kræver et bredt samarbejde i kommunen, et tydeligt fokus på kvalitet i visitationerne, strukturer i visitationsprocesserne, arbejdet med konkrete mål, handleplaner og opfølgning for det enkelte barn samt rammerne og praksis for inklusion i almenskolerne. Det kræver en tydelig ansvars- og rollefordeling, og at visitationsprocessen er tilrettelagt på en måde, så den aktivt er med til at understøtte, at der arbejdes med forebyggelse og inklusion.

## **Samarbejdet med PPR er styrket**

Der er mange forskellige parter i spil, når børn eller unge er i kontakt med kommunen, og det er langt fra ligegyldigt, hvordan parterne samarbejder.

PPR er en central samarbejdspartner på inklusions- og specialundervisningsområdet. PPR er i Næstved Kommune i færd med at omlægge deres praksis fra at arbejde mindre undersøgende til at arbejde mere konsultativt i et tættere samarbejde med skolerne. Både skoleledere og medarbejdere vurderer, at det er en god udvikling og at samarbejdet er blevet styrket.

Forhåbningen med at omlægge arbejdet er, at der kan dæmmes op for behovet for PPV'er, som er tids- og ressourcemæssigt tungt, og at skolerne i fremtiden indstiller til færre PPV'er, fordi der kan findes løsninger tidligere inden der opstår behov for en PPV. PPR har en opmærksomhed på, at de skal inviteres tidligere ind, hvis den konsultative indsats skal lykkes. De oplever i dag nogle gange at blive inviteret ind for sent.

Det er ligeledes lidt forskelligt, hvordan PPR inddrages på tværs af skolerne. Der er indført dialogmøder, som skal understøtte en tidlig indsats og inddragelse. Komponent vurderer, at dette er et godt udgangspunkt for et stærkt samarbejde, men at der er behov for at styrke og præcisere strukturen og formen for samarbejdet.

Udover samarbejdet med PPR efterlyser 20.2-lederne en mere samlet indsats mellem PPR, skolerne og CBU. Det opleves fx uklart hvilke muligheder og forventninger der er til, hvordan der kan arbejdes med barnet i skolen, mens man venter på en PPV eller en indsats fra PPR og Specialnetværket.



# Skole – Vurderinger og anbefalinger/1

Komponent foreslår, at der iværksættes yderligere granskning og udviklingsplaner inden for følgende temaer.

Tema	Anbefaling til yderligere granskning og udviklingsplan
<b>Fælles serviceniveau og retning</b>	<p>Der bør være en politisk drøftelse af de nuværende politikker og strategier, hvor den politiske hensigt tydeliggøres og udfoldes. Komponent vurderer, at der er behov for i højere grad end i dag at skabe muligheder der er mere ens, så alle børn i Næstved Kommune har lige forudsætninger og muligheder for læring, trivsel og udvikling.</p> <p>Komponent anbefaler, at der igangsættes en proces hvor ledere og centrale fagpersoner drøfter og dokumenterer, hvordan de politiske ambitioner forstås og omsættes til praksis. Komponent vurderer, det er vigtigt at etablere en løbende dialog med politikerne om hvordan de politiske visioner omsættes til praksis, så udvalget har et godt billede af, hvordan der arbejdes med at indfri de politiske ambitioner. Denne proces skal tilrettelægges så den tilskynder til en åben og tillidsfuld diskussion, som gør det muligt at være nysgerrig på hinandens perspektiver fra hhv. centerets og politikernes side.</p> <p>For at opnå et mere ensartet serviceniveau på skoleområdet er arbejdet med en ny tildelings- og styringsmodel, styrket visitationsprocedure, de stærke almene børnefællesskaber og tilbudsviften centrale områder, som Komponent anbefaler Næstved Kommune at arbejde videre med.</p>
<b>Ny styrings- og tildelingsmodel for skoleområdet</b>	<p>Der er fordele og ulemper uanset hvilken styrings- og tildelingsmodel Næstved Kommune har. Det er Komponentets vurdering, at den nuværende decentrale model tilskynder til en stor forskellighed og dermed også risiko for forskelligt serviceniveau. Komponent anbefaler, at Næstved Kommune udarbejder en ny tildelings- og styringsmodel mhp. at skabe mere gennemsigtighed, sammenhæng på tværs og understøtte de politiske ambitioner. I den forbindelse bør der også ses på at ændre styringslogikken fra skoleår til budgetår, så den følger resten af kommunen. En ny styringsmodel skal bidrage til at skabe tydelighed om både det politiske handlerum og skoleledernes ledelsesrum. En god styrings- og tildelingsmodel kan ikke erstatte god faglig ledelse og kompetent pædagogisk praksis, men en god model kan skabe bedre sammenhæng mellem fordelingen af ressourcer, de politiske målsætninger og den faglige ledelse. Denne anbefaling skal ses i sammenhæng med anbefalinger vedr. styring og data – se anbefalinger for tværgående temaer.</p>
<b>Styrkede visitationsprocedurer</b>	<p>Komponent vurderer, at Næstved Kommune bør evaluere og tilpasse visitationsprocedure- og praksis på specialundervisningsområdet mhp. at visitationsprocessen understøtter de politiske visioner og fælles retning. Komponent anbefaler at der laves en analyse, der afdækker før-visitations, selve myndighedsafgørelsen og arbejdet efter visitation samt re-visitations og arbejdet med at sikre så høj grad af nærhed til almenområdet for barnet, hvor det er relevant. En analyse bør også afdække hvorvidt de rette kompetencer er til stede ved visitationer.</p> <p>Komponent anbefaler, at analyse af visitationsprocedure samtænkes med proces for en ny styrings- og tildelingsmodel og de stærke almene børnefællesskaber.</p>





# Skole – Vurderinger og anbefalinger/2

Komponent foreslår, at der iværksættes yderligere granskning og udviklingsplaner inden for følgende temaer.

Tema	Anbefaling til yderligere granskning og udviklingsplan
<b>Stærke almene børnefællesskaber</b>	Komponent vurderer, at der med er behov for en proces, der kan styrke de almene børnefællesskaber ved at etablere et fælles sprog og fælles metoder ift. inklusionsarbejdet i de professionelle læringsfællesskaber. Processen skal også understøtte, hvordan og i hvilket omfang specialpædagogiske kompetencer bringes i spil som en aktiv ressource i almenområdet. Samt hvordan de pædagogiske ressourcer på hhv. hver enkelt skole og for det samlede skolevæsen er organiseret, så de opleves tilgængelige og fremmer inklusion mest muligt.
<b>Organisering af styrket tværfagligt samarbejde</b>	Komponent anbefaler, at der igangsættes en proces for, hvordan udnyttelse af kompetencer på tværs af kommunens dagtilbud og skoler samt af CDS og CBU kan styrkes, samt hvilken organisering, struktur og arbejdsgange, der kan understøtte dette. Formålet er at blive bedre til på tværs af organisatoriske snitflader at arbejde sammen omkring de bedste løsninger for børnene og deres familier. Det er vigtigt at inddrage alle relevante parter, som arbejder med børnenes forskellige behov i en sådan proces.
<b>Overblik over og tilpasning af tilbudsviften</b>	<p>Det er vigtigt, at de specialundervisningstilbud, mellemformer og andre supplerende undervisningstilbud, som en kommune har, matcher elevernes behov og er i tråd med den strategi, som sikrer virkeliggørelsen af den politiske ambition på området.</p> <p>Komponent anbefaler, at Næstved Kommune foretager en analyse af den samlede tilbudsvifte på skoleområdet. Det vil sige tilbuddenes målgruppe, specialiseringsgrad, normering, økonomi, geografiske placering, tilknytning til almenområdet og ledelsesmæssige organisering. Den samlede tilbudsvifte skal være udtryk for bevidste valg på baggrund af de aktuelle behov hos elevgruppen og strategien på området. Med udgangspunkt i det samlede behov bør der ske en drøftelse af, hvad der skal være på de enkelte skoler, og hvad der skal være tilgængeligt for det samlede skolevæsen. Det skal desuden være med til at skabe gennemsigtighed og et fælles overblik over tilbudsviften på tværs af det samlede skolevæsen, så der ikke opstår utilsigtede overlap.</p>



# Bilag



# Bilag: Input fra projekt- og følgegruppen

Leder- og medarbejderrepræsentanter har været inddraget i arbejdet med foranalysen gennem en projektgruppe (med chef- og lederrepræsentanter) og en følgegruppe (med medarbejderrepræsentanter) for at kvalificere og nuancere foranalysens resultater. Temaerne for den videre granskning og udviklingsplan har i overskrifter været forelagt projekt- og følgegruppen på et møde d. 15. marts 2022. Gruppernes input er vedlagt rapporten som bilag for at afspejle, hvilke opmærksomhedspunkter, som ledere og medarbejdere har til den videre granskning og udviklingsplan.

## Projektgruppens opmærksomhedspunkter:

- Opmærksomhed på, at fælles børnesyn og stærke almene børnefællesskaber skal operationaliseres og omsættes til konkrete arbejdsgange og procedurer for samarbejde. Dette er afgørende for, at det kommer ud at leve frem for at blive en hensigtserklæring i en skuffe.
- Opmærksomhed på, at kommunens geografi har betydning for vores mulighed for at arbejde med inklusion og stærke almene børnefællesskaber. Næstved er en stor kommune med en centerby og derudover flere tyndt befolkede yderområder. Nogle områder er socioøkonomisk dårligt stillede.
- Opmærksomhed på, at der ønskes anbefalinger til, hvordan vi kan arbejde med og sammen om økonomistyringen.
- Ønske om, at det tværfaglige samarbejde styrkes som noget af det første.

## Følgegruppens opmærksomhedspunkter:

- Opmærksomhed på, at borgerne inddrages i den videre granskning og udviklingsproces. De kan have værdifulde input.
- Opmærksomhed på, at der vil være behov for kompetenceudvikling, hvis vi skal lykkes med flere af temaerne.
- Opmærksomhed på ikke at indføre halve løsninger eller light-modeller. Vi må ikke spare vigtige og virksomme elementer væk.
- Opmærksomhed på, at vi som organisation er en supertanker – og at det tager lang tid at vende skuden.
- Opmærksomhed på, at der også er en drift, der skal køre samtidig med granskningen. Husk fagligheden, for det fastholder medarbejderne.
- Ønske om en vision for SFO og fritidstilbud. Ønske om, at vores "specialbørn" ikke er specialbørn, når de kommer i SFO.

