



FINANSMINISTERIET

# Veje til velfærd

Maj 2007





FINANSMINISTERIET

# Veje til velfærd

Maj 2007

Veje til velfærd  
Maj 2007

I tabeller kan afrunding medføre,  
at tallene ikke summer til totalen.

Publikationen kan bestilles eller afhentes hos:

Schultz Distribution  
Herstedvang 4,  
2620 Albertslund  
Telefon 43 63 23 00  
Fax: 43 63 19 69  
E-mail: Schultz@schultz.dk  
Hjemmeside: www.schultz.dk

Henvendelse om publikationen

kan i øvrigt ske til:  
Finansministeriet  
Udgiftspolitisk center  
Christiansborg Slotsplads 1  
1218 København K  
Telefon 33 92 33 33

Omslag: BGRAPHIC  
Foto: Biopix  
Tryk: Schultz Grafisk  
Oplag: 3.000  
Pris: 50 kr. inkl. moms  
ISBN: 87-7856-824-2

Elektronisk publikation:

Produktion: Schultz  
ISBN: 87-7856-825-0

Publikationen kan hentes på  
Finansministeriets hjemmeside:  
www.fm.dk



Trykt af Schultz Grafisk, som har licens til brug af svanemærket,  
er ISO 14001 miljøcertificeret og ISO 9002 kvalitetscertificeret.

## Forord

Regeringen har siden sin tiltræden prioriteret de borgernære serviceområder i kommuner og regioner højt. Der er tilført betydelige ressourcer til de centrale velfærdsområder, herunder særligt til sygehuse, ældrepleje, børnepasning og skoler. I 2007 vil der således blive anvendt 35 mia. kr. mere på offentlig service i forhold til 2001 målt i faste priser.

Også fremadrettet ønsker regeringen at styrke de borgernære serviceområder. Men den offentlige sektor står over for en udfordring med at rekruttere personale. Mange af de offentligt ansatte er på vej på pension, og nyt personale skal komme fra mindre årgange i konkurrence med den private sektor. Der vil samtidig være behov for flere hænder i omsorgs- og plejesektoren som følge af flere ældre i befolkningen.

Samlet set skaber det en ny udfordring for den offentlige sektor. Problemet er mangel på medarbejdere, som har de kvalifikationer, der er brug for. Udfordringen kan derfor ikke blot løses ved at øge den samlede offentlige beskæftigelse.

Derfor bliver vi nødt til at nytænke organiseringen af den offentlige sektor og finde nye veje til at frigøre tid, hænder og ressourcer til borgernær service.

Netop i disse år er der gode muligheder for dette. De seneste års reformer har været med til at skabe de organisatoriske rammer for en mere effektiv og strømlinet offentlig sektor. Det gælder ikke mindst kommunalreformen, som er den væsentligste omorganisering af den offentlige sektor i nyere tid.

Der er behov for klare mål og samarbejde i stat, kommuner og regioner, hvis vi skal udnytte fordelene af de nye organisatoriske rammer og lette rekrutteringsudfordringen.

Det kræver en fælles indsats.



  
Thor Pedersen  
Finansminister

# Præsentationspjece til Budgetredegørelse 2007

## Indholdsfortegnelse

1	Indledning .....	5
2.	Rekrutteringsudfordringen i den offentlige sektor .....	8
3.	Frigørelse af ressourcer til borgernær service og kerneopgaver .....	13
3.1	Mindre sygefravær, bedre fastholdelse og attraktive arbejdspladser.....	14
3.2	Omprioritering af medarbejderressourcer fra administration til borgernær service .....	15
3.3	Bedre brug af medarbejderressourcerne .....	22
3.4	Mere effektivt offentligt indkøb.....	24
4.	Udviklingen i udgifterne til offentlig service .....	25
5.	De offentlige serviceudgifter og privatforbruget .....	27
6.	Udgiftsudviklingen på centrale velfærdsområder siden 2001 .....	29

## Præsentationspjece til Budgetredegørelse 2007

### 1. Indledning

Både i det private og i det offentlige er der i øjeblikket problemer med at rekruttere arbejdskraft. Det afspejler bl.a., at konjunkturerne er gode, og at arbejdsmarkedet er stramt. Inden for det offentlige er der navnlig tegn på flaskehalse inden for sundheds- og ældreplejeområdet.

De nuværende rekrutteringsudfordringer inden for sundheds- og ældreplejeområdet skal også ses i sammenhæng med, at disse områder er tilført ekstra ressourcer i de senere år. Beskæftigelsen af læger, sygeplejersker og plejepersonale er således steget siden 2001.

Hertil kommer, at mere end hver fjerde af de offentligt ansatte når pensionsalderen de kommende 10 år, mens antallet af personer i de mest erhvervsaktive aldersgrupper vil være vigende. Nyt personale skal derfor komme fra mindre årgange i konkurrence med den private sektor. Det betyder, at problemerne med at finde og fastholde kvalificeret arbejdskraft kan være vedholdende.

Samtidig vil der være behov for flere – snarere end færre – hænder i front på de borgernære serviceområder de kommende år. Stigningen i antallet af ældre vil tage til fremover. Det kan øge behovet for bl.a. sundheds- og plejepersonale.

Dette skaber en stor udfordring for den offentlige sektor. Udfordringen kan ikke løses ved at øge den samlede offentlige beskæftigelse, når problemet er mangel på medarbejdere, som har de kvalifikationer, der er brug for. Større offentlig beskæftigelse medfører færre ansatte i det private og vigende finansieringsgrundlag.

For at sikre den offentlige service er det derfor særligt vigtigt med en mere målrettet prioritering af medarbejderressourcerne i den offentlige sektor og bedre arbejdstilrettelæggelse. Det kan frigøre tid, hænder og ressourcer til borgernær service.

Netop i disse år er der historisk gode muligheder for at nytænke den offentlige sektor.

### Kvalitetsreformen

Med kvalitetsreformen sætter regeringen fokus på, hvordan kvaliteten i den offentlige sektor kan forbedres bl.a. ved, at medarbejderne i den offentlige sektor får tid og plads til at fokusere på kerneopgaverne. Som led i kvalitetsreformen er der endvidere indledt drøftelser med arbejdsmarkedets parter om, hvordan et øget fokus på bl.a. sygefravær, arbejdsmiljø og seniorpolitik kan bidrage til attraktive arbejdspladser og rekruttering af medarbejdere til den offentlige sektor.

Herudover har de seneste års reformer i det offentlige skabt de organisatoriske rammer for en mere effektiv og professionaliseret offentlig sektor.

### **Kommunalreformen**

Kommunalreformen er den væsentligste omorganisering af den offentlige sektor i nyere tid. Med omlægningen er 271 kommuner lagt sammen til 98 kommuner, og de tidligere 13 amter er blevet til 5 regioner. Omlægningen giver mulighed for stordriftsfordele, mere målrettet opgavevaretagelse og at de nye enheder kan implementere nye løsninger baseret på bedste praksis. Samtidig betyder omlægningerne, at parallel administration kan nedlægges, og at løsningen af en række opgaver er samlet på færre myndigheder.

Eksempelvis varetages hovedparten af opgaverne på socialområdet nu af 98 kommuner mod tidligere 271 kommuner og 13 amter. Tilsvarende er fx myndighedsopgaver på miljøområdet nu samlet i 98 kommuner og 7 statslige miljøcentre i stedet for tidligere 271 kommuner og 13 amter. Samlingen af opgaver giver dermed grundlag for en bedre tilrettelæggelse af arbejdet i kommuner og regioner.

### **Statslige reformer**

På det statslige område er der i de seneste år gennemført en række reformer og større ændringer af opgavevaretagelsen og -organisationen. Det drejer sig bl.a. om politireformen, hvor antallet af politikredse reduceres fra 54 til 12 og domstolsreformen, hvor antallet af byretskredse reduceres fra 82 til 24. Hertil kommer fusionen af SKAT, hvor der er etableret en enstrengt skatteforvaltning og –inddrivelse ved at sammenlægge ToldSkat med de kommunale skatteforvaltninger. SKAT er gået fra at være organiseret i ca. 250 skattecentre til i dag at være samlet i 30 skattecentre. Herudover er der bl.a. gennemført en universitetsreform, reform af tinglysningen og forsvarsforlig. Et centralt sigte med reformerne har været at sikre en bedre opgaveløsning ved at flytte ressourcer fra administrativt arbejde til udførelse af serviceopgaver for borgerne.

### **Digitalisering af den offentlige sektor**

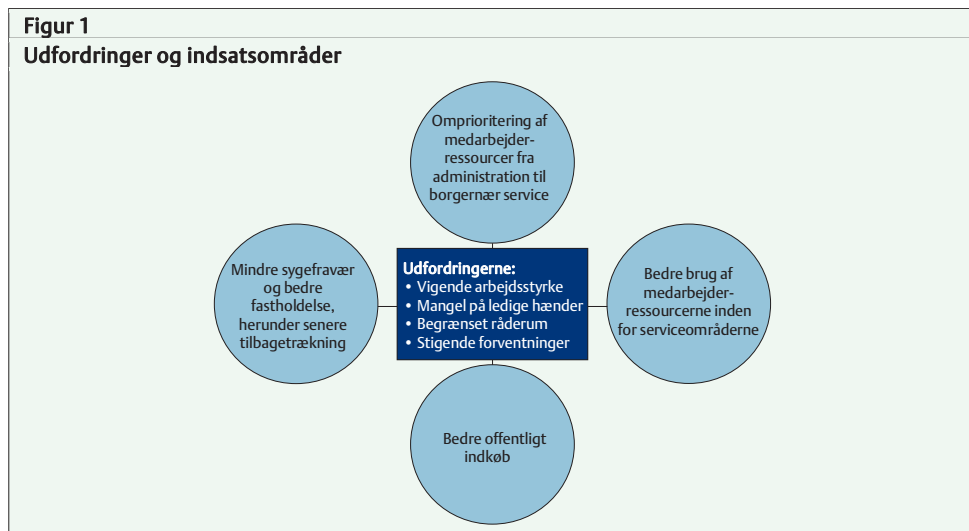
Hertil kommer mulighederne for effektivisering af især administrative funktioner gennem stærkere it-understøttelse. En række internationale undersøgelser har placeret Danmark på en 1. plads målt på bl.a. danskernes IT-parathed og den digitale infrastruktur. Udgangspunktet for udbredelsen af digitale løsninger er derfor særdeles godt. Samarbejdet mellem de offentlige myndigheder i stat, regioner og kommuner betyder desuden, at der er et godt grundlag for at skabe sammenhængende og effektive digitale løsninger på tværs af den offentlige sektor i Danmark. Med den nye digitaliseringsstrategi går regeringen, Kommunernes Landsforening og Danske Regioner sammen om at sætte fælles mål og tage fælles initiativer til en øget og mere effektiv digitalisering af den offentlige sektor frem mod 2010.

### Bedre indkøb

Samtidig er der i den offentlige sektor – som i en række private virksomheder – sat fokus på, hvordan der købes ind. Bedre indkøb indeholder et betydeligt potentiale for effektivisering og bedre udnyttelse af de samlede ressourcer. Første fase af det statslige indkøbsprogram med forpligtende indkøbsaftaler på kontormøbler, kontorvarer, kontormaskiner samt pc-arbejdsstationer medfører en samlet besparelse i staten på 380 mio. kr. i 2007. Det er forventningen, at effektiviseringen af det statslige indkøb samlet set vil frigøre ca. 1 mia. kr. årligt i løbet af de næste år i takt med, at stadig flere områder omfattes.

### Behov for en målrettet indsats

I de kommende år skal indsatsen koncentreres om at høste gevinsterne fra de nye strukturer i den offentlige sektor. En fokuseret indsats for bl.a. at mindske sygefraværet og styrke fastholdelsen af medarbejdere, omprioriteringer fra administration til serviceopgaver, bedre brug af medarbejderressourcerne på de borgernære områder og bedre offentligt indkøb kan samlet set være med til at lette udfordringerne omkring rekruttering og vigende arbejdsstyrkegrundlag, *jf. figur 1*.



Der er behov for klare mål og en fælles indsats i både stat, kommuner og regioner, hvis fordelene fra de nye organisatoriske rammer skal udnyttes, og udfordringerne lettes. Gennem dialog og samarbejde kan der bl.a. opstilles fælles mål for, hvordan medarbejderressourcerne anvendes bedst muligt, herunder gennem øget brug af fritvalgsordninger og konkurrenceudsættelse, og hvordan der kan frigøres ressourcer til borgernær service gennem bl.a. omprioritering fra administration til service. Ved en fælles indsats vil der være gode muligheder for at imødegå de udfordringer, som den offentlige sektor står overfor de kommende år.



Grundlaget for det videre arbejde er bl.a. tilvejebragt med de aftaler, der er indgået med kommunerne om, at effektiviseringsgevinster som følge af kommunalreformen og digitaliseringsprojekter ikke modregnes i bloktilskuddet (via DUT), men kan omprioriteres til serviceforbedringer på de borgernære områder i kommunerne.

Med afsæt heri er der i *Budgetredegørelse 2007* sat fokus på rekrutteringsudfordringen i den offentlige sektor og på mulighederne for at frigøre tid, hænder og ressourcer til de borgernære serviceområder og kerneopgaverne.

Herudover belyser *Budgetredegørelse 2007* en række andre aspekter vedr. de offentlige serviceudgifter, herunder udgiftsudviklingen, den offentlige beskæftigelse og sondringen mellem ressourcerne til offentlig service og nationalregnskabet's opgørelse af det private forbrug.

## **2. Rekrutteringsudfordringen i den offentlige sektor**

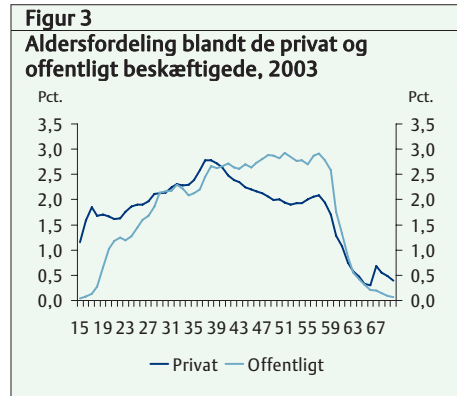
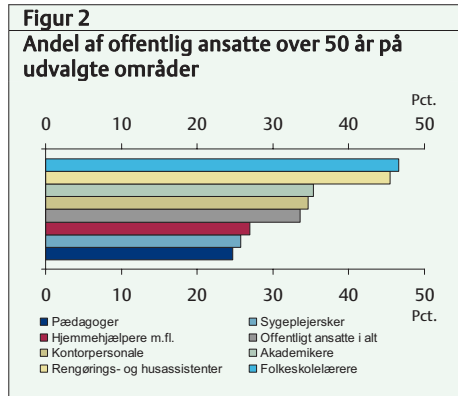
Der er i dag problemer med at rekruttere arbejdskraft til det offentlige inden for navnlig sundhed og ældrepleje. I den private sektor er der aktuelt ret udbredt mangel på arbejdskraft. De nuværende rekrutteringsudfordringer skal bl.a. ses i lyset af de gode konjunkturer med historisk lav ledighed og pres på arbejdsmarkedet.

Inden for det offentlige område er der særligt flaskehalse for læger og sygeplejersker. I dele af landet meldes der fx også om vanskeligheder med at rekruttere plejepersonale som fx social- og sundhedsassistenter. På andre offentlige områder, fx administrativt personale, meldes der ikke generelt om mangel på arbejdskraft. Lokalt kan der imidlertid også her være udfordringer.

De nuværende rekrutteringsudfordringer inden for sundheds- og ældreplejeområdet skal bl.a. ses i sammenhæng med, at disse områder er tilført ekstra ressourcer i de senere år. Beskæftigelsen af læger og sygeplejersker på offentlige hospitaler og af plejepersonale er således steget siden 2001.

Også på lidt længere sigt kan der være udfordringer med at rekruttere og fastholde tilstrækkeligt med personale. Det afspejler bl.a. den demografiske udvikling med et vigende antal i de erhvervsaktive aldersgrupper. En forøgelse af den offentlige beskæftigelse vil skærpe rekrutteringsudfordringen og medføre en tilsvarende reduktion i mulighederne for privat beskæftigelse.

I dag er hver tredje offentlig ansat over 50 år. Inden for nogle offentlige områder – fx skolelærere og rengøringspersonale – er mere end 4 ud af 10 ansatte over 50 år, *jf. figur 2*. Hvis tilbagetrækningsmønsteret for offentligt ansatte ikke ændrer sig, vil et stigende antal således trække sig tilbage hvert år.



Kilde: Egne beregninger på basis af stikprover på 33,3 pct. af befolkningen.

For at få et groft indtryk af fremtidige rekrutteringsudfordringer er der foretaget en mekanisk beregning, som viser stigningen i rekrutteringsbehovet som følge af tilbagetrækning, ændret arbejdsstyrke, ændrede jobmuligheder i den private sektor osv. Beregningen angiver en mulig retning i rekrutteringsudfordringen for at fastholde uændret offentlig beskæftigelse. Rekrutteringssituationen kan påvirkes af ændringer i fastholdelse, flere udlændinge, arbejdstid, sygefravær, bedre arbejdstilrettelæggelse osv.<sup>1</sup>

Den mekaniske fremskrivning peger på, at den årlige tilbagetrækning kan stige fra ca. 14.000 personer om året de seneste 10 år til ca. 20.000 personer om året de kommende 10 år – hvis ikke de offentligt ansatte trækker sig senere tilbage end i dag.

Den mulige stigning i tilbagetrækningen på ca. 6.000 om året skal imidlertid ses i forhold til, at der siden 1995 hvert år har været 100-120.000 ansatte, der har forladt det offentlige og 100-120.000 nye medarbejdere, der er blevet ansat. I næsten alle år har rekrutteringen været større end afgang, og beskæftigelsen er steget. Samtidig er der flere privatansatte, der er gået over til offentlig beskæftigelse, end omvendt.

Den mekaniske beregning peger på, at der frem mod 2015 – ved uændret procentvis tilgang, tilbagetrækning, jobskift osv. – samlet set vil være 35.000 flere, der forlader den offentlige sektor, end der bliver rekrutteret til sektoren, *jf. tabel 1*. Det afspejler navnlig virkningen af større tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

Den beregnede ubalance i 2015 på ca. 35.000 personer fremstår overkommelig sammenholdt med, at der sammenlagt vil ske omkring 1 mio. nyansættelser mv. frem

<sup>1</sup> Beregningen tager udgangspunkt i, at de tilgangs- og afgangsmønstre for offentligt ansatte, der kunne konstateres i 2000-2004 (fordelt på alder og køn) vil være uændrede fremover. Opgørelsen er rent mekanisk og tager ikke højde for, at fx tilbagetrækning og uddannelsesvalg samt jobmuligheder i den private sektor varierer over tid og let kan afvige fra det forudsatte. Størrelsesordenen af en given fremskrevet ubalance er usikker og afhænger bl.a. af, hvilket år fremskrivningen tager udgangspunkt i, og hvor langt frem beregningen foretages.

mod 2015. Opgørelser af en ubalance i et bestemt år et stykke ude i fremtiden (fx 2015) giver således let et fortegnat billede af den reelle situation. En lille årlig ubalance kan akkumuleres til meget store tal, når man regner langt frem i tid. Tilsvarende kan en stor beregnet ubalance mange år frem i tid være udtryk for en begrænset årlig udfordring.

Et mere retvisende billede af udfordringen kan opnås ved at opgøre kravet til fx den procentvise stigning i den årlige rekruttering eller krav til bedre fastholdelse gennem længere gennemsnitlig ansættelseslængde eller senere tilbagetrækning. Nedenfor vises nogle beregningstekniske eksempler på, hvor meget ændringer på ét område kan bidrage, hvis alle andre forhold er uændrede:

- Hvis udfordringen opgøres som kravet til flere nyansatte i den offentlige sektor, skal den årlige rekruttering øges med ca. 8 pct. (fx fra 108.000 til 116-117.000) for at fastholde uændret offentlig beskæftigelse.
- Den offentlige rekruttering skal med andre ord øges fra ca. 3,8 pct. af arbejdsstyrken pr. år til 4,0-4,1 pct. af arbejdsstyrken. Det svarer til, at den offentlige rekruttering skal op på knap samme niveau som i sidste halvdel af 1990'erne.
- En anden mulighed er at øge den gennemsnitlige ansættelseslængde for offentligt ansatte, som i øjeblikket er ca. 7 år. Den gennemsnitlige ansættelseslængde skal i så fald stige med ca. ½ år. Alternativt skal den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder for 50-årige offentligt ansatte stige med ca. 2 år (fra ca. 61½ til ca. 63½ år).
- Øget gennemsnitlig arbejdstid – fx ved, at flere arbejder fuld tid frem for deltid – vil også kunne bidrage til at imødegå udfordringen. En beregningsteknisk stigning i den gennemsnitlige effektive arbejdstid på fx 20 minutter om ugen vil modgå en femtedel af den beregnede udfordring.
- Reduceret sygefravær. I staten er det gennemsnitlige sygefravær ca. 8 dage om året, mens sygefraværet er ca. 12 dage i kommunerne og regionerne. Til sammenligning er sygefraværet på DA-området knap 9 dage. Hvis eksempelvis sygefraværet i kommuner og regioner nedbringes, så forskellen til staten halveres, vil det i sig selv kunne modsvare ca. 15 pct. af udfordringen.

Rekrutteringsudfordringen skal også ses i forhold til udviklingen i den samlede arbejdsstyrke. Arbejdsstyrken vil fx kunne stige som følge af øget tilgang af velkvalificerede udlændinge, større erhvervsdeltagelse blandt indvandrere og efterkommere, reduceret afgang til førtidspension mv.

Hvis den offentlige beskæftigelse øges, vil rekrutteringsudfordringen blive større end vist her. Som en tommelfingerregel vil en stigning i den offentlige beskæftigelse på 5.000 personer frem mod 2015 betyde, at rekrutteringen årligt skal øges med ca. 1 pct., når der tages højde for de løbende jobskift. Alternativt skal den gennemsnitlige længde af ansættelsesforhold i det offentlige øges med ca. 3 uger for at opnå samme effekt.

<b>Tabel 1</b>	
<b>Rekrutteringsbalance i 2015 og krav til rekruttering og fastholdelse</b>	
	<b>1.000 personer</b>
<b>Mekanisk beregnet rekrutteringsbalance i 2015 ved uændrede til- og afgangsmønstre</b>	<b>35</b>
<b>Eksempler på tilpasning for at opretholde uændret beskæftigelse</b>	<b>Pct. af tilpasning</b>
Øget årlig rekruttering på 8.000 personer (8 pct.)	100
Stigning i gennemsnitlig ansættelseslængde på ½ år	100
Ét års senere tilbagetrækning	50
Øget effektiv arbejdstid på 20 min. om ugen (lavere deltidsfrekvens mv.)	20
Reduktion af sygefraværet med 2 dage i kommunerne og regionerne	15

Muligheden for ubalancer er større inden for nogle faggrupper end andre. Mekaniske fremskrivninger peger på, at der fortsat vil blive flere læger, plejepersonale og pædagoger frem mod 2015. Antallet af sygeplejersker kan stige lidt frem mod 2010, men ikke derefter, medmindre fx optaget på uddannelserne øges. Derimod er der udsigt til, at der kan blive færre folkeskolelærere, medmindre fx tilbagetrækningsalderen for lærere stiger.

Den fremskrevne udvikling i de forskellige faggruppers antal kan sammenholdes med mulige scenarier for efterspørgslen. Både efterspørgsels- og udbudssiden er forbundet med usikkerhed, og resultaterne afhænger af de antagelser, der gøres. Udbuddet af arbejdskraft inden for et givet fag påvirkes løbende af fx unges uddannelsesvalg, karriereskift ind og ud af faget og ældres tilbagetrækning, mens efterspørgslen påvirkes af fx ændringer i behov, ændret arbejdsdeling mellem faggrupper, teknologisk udvikling, arbejdstilrettelæggelse og effektiv arbejdstid.

Hvis efterspørgslen efter medarbejdere udvikler sig i takt med den demografiske udvikling (fx antal ældre for plejepersonale, og antal børn i forskellige aldersgrupper for pædagoger og lærere) peger fremskrivningerne på, at der vil være et nogenlunde uændret antal læger og plejepersonale i forhold til brugergrundlaget (dvs. antal patienter mv.). Under de antagelser kan antallet af pædagoger vokse hurtigere end antallet af børn i daginstitutioner.

For skolelærere og sygeplejersker peger disse fremskrivningsprincipper på behov for øget rekruttering til offentlig beskæftigelse, reduktion i frafaldet i uddannelserne, bedre fastholdelse på arbejdsmarkedet eller andre tilpasninger.

Et uændret antal skolelærere i forhold til antal børn i skolealderen kan fx modgås ved en øget årlig rekruttering på 6-700 personer (20 pct.) og en stigning i tilbagetrækningsalderen på godt 1 år. En reduktion i antallet af afbrudte studieforløb med en tredjedel vil øge tilgangen til arbejdsmarkedet med godt 500 personer. En stigning i den gennemsnitlige undervisningstid på ca. 30 minutter om ugen (ca. 3 pct.) vil modgå en tredjedel af udfordringen. En stigning i den gennemsnitlige undervisningstid på

15 minutter om ugen ville nogenlunde svare til, at undervisningstiden i de kommuner, der i dag ligger lavest, løftes op på det nuværende gennemsnit.

<b>Tabel 2</b>	
<b>Skolelærere: Eksempler på mulige tilpasninger for at opfylde den demografisk betingede efterspørgsel frem mod 2015</b>	
	<b>Pct. af tilpasning</b>
Øget årlig rekruttering til offentlig beskæftigelse på 6-700 personer (20 pct.)	50
Et års senere tilbagetrækning	40
Stigning i den gennemsnitlige undervisningstid på 3 pct. (½ time om ugen)	33

Et uændret antal sygeplejersker i forhold til den beregnede demografiske efterspørgsel kan fx modgås ved en øget årlig rekruttering til offentlig beskæftigelse på 6-700 personer (ca. 20 pct.). En halvering i antallet af afbrudte studieforbøb vil øge tilgangen til arbejdsmarkedet med ca. 400 personer. En stigning i den gennemsnitlige ansættelseslængde på ca. 1 år vil modgå halvdelen af udfordringen, mens en stigning i den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder for 50-årige på 1 år vil modsvare ca. en fjerdedel af udfordringen. Flere udenlandske sygeplejersker vil også kunne modgå en del af udfordringen. Udenlandske sygeplejersker udgør i dag ca. 2 pct. af alle sygeplejersker i arbejdsstyrken.

<b>Tabel 3</b>	
<b>Sygeplejersker: Eksempler på mulige tilpasninger for at opfylde den demografisk betingede efterspørgsel frem mod 2015</b>	
	<b>Pct. af tilpasning</b>
Øget årlig rekruttering til offentlig beskæftigelse på 6-700 personer (20 pct.)	100
Stigning i den gennemsnitlige ansættelseslængde på 1 år	50
Et års senere tilbagetrækning	25

I de senere år er beskæftigelsen for læger og plejepersonale steget hurtigere end det demografiske træk. Hvis der beregningsteknisk indregnes en vækst i beskæftigelsen på 1 pct. om året frem mod 2015, peger fremskrivningen på, at der fx kan være behov for en stigning i den årlige rekruttering på 100 læger (10 pct.) og 3-400 social- og sundhedsassistenter og -hjælpere (4-5 pct.).

Alternativt vil en stigning i den gennemsnitlige ansættelseslængde for læger på 1 år modgå den indregnede vækst i efterspørgslen efter læger. Rekruttering af udenlandske læger kan også bidrage til at modgå udfordringen. I perioden 1994-2004 blev andelen af læger med udenlandsk statsborgerskab mere end fordoblet (til knap 6 pct. af det samlede antal læger), og der er flere steder sat initiativer i gang for at rekruttere læger fra udlandet.

<b>Tabel 4</b>	
<b>Læger: Eksempler på mulige tilpasninger for at imødekomme en beregningsteknisk stigning i efterspørgslen frem mod 2015</b>	
	<b>Pct. af tilpasning</b>
Øget årlig rekruttering til offentlig beskæftigelse på 100 personer (10 pct.)	100
Stigning i den gennemsnitlige ansættelseslængde på 1 år	100
Rekruttering af udenlandske læger 100 personer om året <sup>1)</sup>	100

1) Hvis der antages samme gennemsnitlige ansættelseslængde som for læger med dansk statsborgerskab.

Hvis der beregningsteknisk forudsættes en stigning i beskæftigelsen på 1 pct. om året frem mod 2015 skal den årlige rekruttering af plejepersonale som nævnt stige med 3-400 personer, svarende til 4-5 pct. Alternativt vil en stigning i den gennemsnitlige ansættelseslængde på 1 år kunne modgå den beregnede udfordring. Øget effektiv arbejdstid – fx i form af lavere sygefravær eller øget tid anvendt ude hos brugerne inden for hjemmeplejen – vil også kunne reducere udfordringen. Fx vil en reduktion i det gennemsnitlige sygefravær med 2 dage reducere udfordringen med en fjerdedel.

<b>Tabel 5</b>	
<b>Plejepersonale: Eksempler på mulige tilpasninger for at imødekomme en beregningsteknisk stigning i efterspørgslen frem mod 2015</b>	
	<b>Pct. af tilpasning</b>
Øget årlig rekruttering til offentlig beskæftigelse på 300-400 personer (4-5 pct.)	100
Stigning i den gennemsnitlige ansættelseslængde på 1 år	100
Reduktion af sygefravær med 2 dage	25

Som nævnt skal de mekaniske fremskrivninger tages med betydelige forbehold. De kan pege på en mulig retning i rekrutteringsopgaven, men de konkrete størrelsesordner kan ikke forudses med særlig præcision.

### 3. Frigørelse af ressourcer til borgernær service og kerneopgaver

Eksemplerne ovenfor viser, at der er et stort potentiale for at frigøre tid, hænder og ressourcer til borgernær service.

Ved bl.a. en målrettet indsats for at nedbringe sygefraværet og bedre fastholdelse af medarbejdere kan der sikres flere hænder til offentlig service. Herudover er der betydelige muligheder for at effektivisere de administrative opgaver og målrette ressourcerne til de borgernære serviceområder. Samtidig kan bedre arbejdstilrettelæggelse og brug af digitale hjælpemidler frigøre tid, så de medarbejdere, der allerede arbejder med borgernær service, får mere tid til løsning af kerneopgaverne. Endelig kan der frigøres betydelige ressourcer ved en standardisering, koordinering og forpligtelse af indkøbet i den offentlige sektor.

I det følgende skitseres en række muligheder for at frigøre tid, hænder og ressourcer til den borgernære service og kerneopgaver inden for fire hovedindsatsområder, *jf. tabel 6.*

<b>Tabel 6</b>		
<b>Løsninger til opretholdelse og forbedringer af den offentlige service</b>		
<b>Overordnet indsatsområde</b>	<b>Grundlag</b>	<b>Eksempler på konkrete tiltag</b>
Mindre sygefravær, bedre fastholdelse af medarbejdere og attraktive arbejdspladser	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trepartsdrøftelser som led i kvalitetsreformen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiativer for reduktion af sygefravær</li> <li>Initiativer for senere tilbagetrækning</li> <li>Udvikling af medarbejdernes kompetencer</li> <li>Medarbejdernes indflydelse på eget arbejde</li> <li>Anerkendelse af medarbejdernes indsats</li> <li>Bedre arbejdsmiljø</li> <li>God ledelse</li> </ul>
Fra administration til borgernær service	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunesammenlægninger</li> <li>Samling af amternes opgaver i kommuner og stat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nedlæggelse af paralleladministration</li> <li>Administrative fællesskaber</li> <li>Stordriftsfordele</li> <li>IT-moderniseringer</li> <li>Digitale selvbetjeningsløsninger</li> <li>Samling af offentlige registre</li> </ul>
Bedre brug af medarbejderressourcer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samling af sygehusopgaven i 5 regioner</li> <li>Statslige reformer</li> <li>Digitaliseringsstrategien 2007-2010</li> <li>Kvalitetsreformen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionalisering af opgavevaretagelsen</li> <li>Mindre detailregulering</li> <li>Mere fleksible arbejdstidsregler</li> <li>Udbredelse af bedste praksis Digitale hjælpemidler til fx servicepersonalet</li> <li>Bedre ledelse</li> <li>Bedre arbejdstilrettelæggelse, fx LEAN</li> </ul>
Mere effektivt offentligt indkøb	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det statslige indkøbsprogram</li> <li>Tværoffentligt samarbejde om kortlægning af de kommunale og regionale indkøb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koordinering, standardisering og forpligtelse af det statslige indkøb</li> <li>Forbedring af kommuner og regioners tilrettelæggelse og organisering af indkøb</li> </ul>

Her vil bl.a. øget frit valg og konkurrenceudsættelse være en vigtig drivkraft, der kan fremme nytænkning, bedre organisering og arbejdstilrettelæggelse.

### **3.1 Mindre sygefravær, bedre fastholdelse og attraktive arbejdspladser**

En mulighed for at sikre flere hænder til offentlig service er bl.a. en målrettet indsats for at nedbringe sygefraværet og fastholde medarbejdere, herunder senere tilbagetrækning.

Disse emner drøftes i øjeblikket mellem regeringen og parterne på det offentlige arbejdsmarked i forbindelse med drøftelserne om udvikling af medarbejdernes kompetencer, attraktive arbejdspladser og rekruttering af medarbejdere til den offentlige sektor.

Der er de senere år igangsat en række tiltag. Regeringen fremlagde i 2003 handlingsplanen ”Det gør vi ved sygefraværet” med en række konkrete initiativer. Initiativerne omfatter bl.a. en bedre sygedagpengeopfølgning, en modernisering og forenkling af sygedagpengelovgivningen og en arbejdsmiljøreform. Endvidere er der bl.a. i forlængelse af velfærdsaftalen etableret en Forebyggelsesfond med en kapital på i alt 3 mia. kr., som har til formål at finansiere aktiviteter, der modvirker tidlig tilbagetrækning på grund af fysisk eller psykisk nedslidning.

### **3.2 Omprioritering af medarbejderressourcer fra administration til borgernær service**

Det skønnes, at ca. 150.000 personer i den offentlige sektor er beskæftiget i administrative funktioner. Det svarer til knap 1/5 af den samlede offentlige beskæftigelse.<sup>2</sup> Netop i disse år – i lyset af de seneste års mange reformer og digitalisering – er der betydelige muligheder for at omprioritere ressourcer fra administrative opgaver til de borgernære serviceområder.

#### **Kommunalreformen**

Kommunalreformen er den væsentligste omorganisering af den offentlige sektor i nyere tid. Med kommunalreformen er 271 kommuner lagt sammen til 98, og 13 amter er blevet til 5 regioner. Det skaber en række umiddelbare muligheder for fx nedlæggelse af parallel administration, mere professionaliseret opgavevaretagelse, stor-driftsfordele mv.

Samtidig betyder det, at løsningen af en række opgaver er samlet på færre myndigheder, *jf. boks 1*.

---

<sup>2</sup> Skøn med afsæt i særudtræk fra den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik (RAS) fra Danmarks Statistik samt egne beregninger.



<p><b>Boks 1</b></p> <p><b>Kommunalreformen – eksempler på færre myndigheder og mere enkel opgavevaretagelse</b></p> <p><b>Socialområdet</b> På socialområdet varetages hovedparten af opgaverne nu af 98 kommuner mod tidligere 271 kommuner og 13 amter. Dette betyder, at der er skabt en klar og entydig ansvarsfordeling på socialområdet. Samtidig er der skabt grundlag for, at de sociale opgaver i højere grad kan løses på en kvalificeret måde i nærmiljøet. Herudover betyder samlingen af opgaven i færre og større kommuner, at overlappende indsatser og administration samt behov for koordinering mv. reduceres væsentligt.</p> <p><b>Miljø- og naturopgaver</b> På miljøområdet blev myndighedsopgaverne tidligere varetaget af 271 kommuner, 13 amter og staten. Med kommunalreformen er disse opgaver nu samlet på 98 kommuner og 7 statslige miljøcentre. Dette giver mulighed for en langt mere forenklet og effektiv miljø- og naturbeskyttelsesindsats. Den nye struktur indebærer, at de konkrete og borgerrettede opgaver i vidt omfang varetages af kommunerne. Herved skabes et større lokalt engagement og ansvar omkring opgaveløsningen på natur- og miljøområdet. Staten overtager de overordnede sektor- og planlægningsopgaver samt helt særlige myndighedsopgaver, herunder sikring af Danmarks internationale forpligtelser og større nationale interesser.</p> <p><b>Vejområdet</b> Før kommunalreformen var opgaverne med drift og vedligeholdelse af de offentlige veje delt mellem 271 kommuner, 13 amter og staten. Der var såkaldte kommunale veje, amtslige veje og statslige veje, hvor hver myndighed stod for drift og vedligeholdelse af hver deres vejnet. Med kommunalreformen er der skabt en mere enkel og overskuelig administration af de offentlige veje. Det amtslige vejnet er blevet fordelt mellem de 98 nye kommuner og staten. Kommunerne har overtaget hovedparten af det amtslige vejnet, dvs. veje med lokalt præg og lav trafik. Staten varetager nu drift og vedligeholdelse af det overordnede vejnet, så der sikres sammenhængende og effektive forbindelser mellem de vigtigste trafikknudepunkter, herunder større byer, havne, lufthavne og grænseovergange.</p>
--

Kommunalreformen giver således helt nye muligheder for at opnå effektiviserings- og synergigevinster både i forbindelse med kommunesammenlægninger og dannelsen af regionerne, men også i forbindelse med kommunernes overtagelse af opgaver fra amterne.

I de kommende år vil kommuner og regioner derfor kunne gennemføre serviceforbedringer ved at flytte ressourcer fra administration til service, også inden for de eksisterende økonomiske rammer, *jf. boks 2*.

<p><b>Boks 2</b></p> <p><b>Eksempler på umiddelbare gevinster i kommunerne som følge af kommunalreformen</b></p> <p>Der er en række umiddelbare gevinster ved sammenlægningerne af de 271 kommuner til 98 kommuner. Det drejer sig bl.a. om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedlæggelse af parallel administration, herunder reduktion af fællesudgifter</li> <li>• Eliminering af overlappende indsatser, fx på socialområdet</li> <li>• Stordriftsfordele</li> <li>• Bedre mulighed for planlægning og bedre kapacitets- og ressourceudnyttelse</li> <li>• Udbredelse af bedste praksis fra de sammenlagte enheder</li> </ul> <p>Der vil endvidere være mulighed for mindreudgifter og omprioriteringer vedrørende administrative støttefunktioner, herunder sekretariatsbetjening, journalsystemer, IT-licenser og -support, lønadministration, revision mv.</p> <p>Herudover er kommunalreformen en oplagt anledning til, at kommunerne afsøger mulighederne for en bedre tilrettelæggelse af arbejdet, øget brug af digitale løsninger mv. I forbindelse med aftalen om kommunalreformen blev der opnået enighed om, at kommunerne selv kan disponere over synergigevinster som følge af reformen, ligesom der i aftalen om den kommunale økonomi for 2007 blev opnået enighed om, at effektiviseringsgevinster som følge af digitaliseringsinitiativer som hovedregel ikke modregnes i det kommunale bloktilskud. Kommunerne vil derfor have et væsentligt incitament til at realisere disse gevinster med henblik på omprioritering til serviceområderne.</p>
--

### Statslige reformer

På det statslige område er der i de seneste år gennemført en række reformer og større ændringer af opgavevaretagelsen og -organiseringen. Det drejer sig bl.a. om politi- og domstolsreformen, fusionen af SKAT, universitetsreformen, reform af tinglysningen og forsvarsforliget. Et centralt element i reformerne har været at skabe rammerne for at flytte ressourcer fra administrativt arbejde til udførelse af serviceopgaver for borgerne.

Dette er bl.a. sket gennem IT-moderniseringer og omorganisering af opgaveløsninger. Politireformen indebærer, at 800 betjente frigøres til operativt arbejde de kommende år, mens tinglysningsreformen bl.a. indebærer, at antallet af ansatte beskæftiget med tinglysningsadministration vil kunne reduceres til 1/3, *jf. boks 3*.

<p><b>Boks 3</b></p> <p><b>Eksempler på reformer på det statslige område</b></p> <p><b>Politireformen</b> Politireformen trådte i kraft den 1. januar 2007. Hovedelementerne i reformen er, at antallet af politikredse reduceres fra 54 til 12, hvorved der skabes mere bæredygtige politikredse. Samtidig gennemføres betydelige IT-investeringer for at forbedre IT-understøttelsen af politiarbejdet, og ledelsesstrukturen i politiet omlægges. Endvidere moderniseres politiets døgnberedskab. Med reformen forventes der i de kommende år at kunne frigøres 800 politiårsværk til operativt politiarbejde. Det svarer til godt 7 pct. af den samlede politistyrke.</p> <p><b>Domstolsreformen</b> Domstolsreformen trådte i kraft den 1. januar 2007. Med reformen reduceres antallet af byretskredse fra 82 til 24. Som et led i reformen frigøres betydelige ressourcer til bedre domstolsbetjening. Eksempelvis betyder sammenlægningen af de mange små retskredse, at der kan opnås stordriftsfordele. Samtidig gennemføres der i forbindelse med reformen en digitalisering af sagsbehandlingen ved domstolene, der dels frigør ressourcer, dels forbedrer den digitale kommunikation mellem borgerne og domstolene.</p> <p><b>Tinglysningsskattereformen</b> Med lov om digital tinglysning erstattes de nuværende papirbaserede sagsgange med digital kommunikation fra marts 2008. Det vil give et mere effektivt tinglysningssystem, hvor den juridiske prøvelse (kontrol) af anmeldte dokumenter i vidt omfang vil kunne ske automatisk og maskinelt. Tinglysningens brugere vil således i langt de fleste sager kunne opnå en væsentlig hurtigere sagsbehandling og registrering af rettigheder. Digitaliseringen betyder, at antallet af ansatte beskæftiget med tinglysningsskatteregulering kan reduceres til ca. 1/3 af det nuværende personaleforbrug.</p> <p><b>Fusionen af SKAT</b> Som en del af kommunalreformen blev der den 1. november 2005 etableret en enstregen skatteforvaltning og -inddrivelse. Det skete ved at sammenlægge ToldSkat med de kommunale skatteforvaltninger. Den nye enstrengede organisation består nu af ca. 9.000 ansatte (primo 2007), hvoraf godt halvdelen kommer fra de tidligere kommunale skattecentre. Gennem stordriftsfordele, synergier i kontrolarbejdet samt bedre IT-systemer forventes personalebehovet at falde med ca. 2.000 årsværk frem til 2010.</p> <p><b>Forsvarsforliget 2005-2009</b> Med det seneste forsvarsforlig har også forsvaret gennemgået en række rationaliseringer og effektiviseringer af stabs- og støttefunktionerne. En række af de administrative opgaver som fx regnskab, bygnings- og personaleadministration samt IT er bl.a. blevet samlet i administrative fællesskaber inden for ministerområdet. De frigjorte midler herfra er blevet målrettet de operative kapaciteter og har bl.a. gjort det muligt at udsende flere soldater til internationale operationer.</p> <p><b>Institutionsreformer på uddannelsesområdet</b> Universiteterne er blevet samlet i færre, men fagligt stærkere institutioner. Endvidere er betydelige dele af sektorforskningen blevet sammenlagt med universiteterne. Med samlingen opnås faglige synergieffekter til fordel for de studerendes uddannelse og forskningen. Der vil endvidere kunne opnås en mere rationel drift af administration, bygninger og tekniske anlæg. På samme måde er Centrene for Videregående Uddannelser organisatorisk blevet samlet i færre enheder for at opnå en styrkelse af de faglige miljøer og for at forbedre uddannelsernes kvalitet gennem bl.a. forskningstilknytning. Også på dette område vil der kunne opnås en mere rationel drift af administration og bygninger mv. som følge af den ændrede organisation.</p>
--

Tilsvarende er der for statens overtagelse af amtslige opgaver indarbejdet synergieffekter fra administrative opgaver på 5 pct. årligt i 2008-2010 i de økonomiske rammer.

### **Digitaliseringsinitiativer i den offentlige sektor**

En række internationale undersøgelser har placeret Danmark i førerpositionen målt på bl.a. danskernes IT-parathed og den digitale infrastruktur. Udgangspunktet for udbredelsen af digitale løsninger er derfor godt.

Samarbejdet mellem de offentlige myndigheder i stat, regioner og kommuner, senest med Digitaliseringsstrategien 2007-2010, betyder desuden, at der er et godt grundlag for at skabe sammenhængende og effektive digitale løsninger i den offentlige sektor.

Med den nye digitaliseringsstrategi går regeringen, KL og Danske Regioner sammen om at sætte fælles mål og tage fælles initiativer til en øget og mere effektiv digitalisering af den offentlige sektor frem mod 2010. Den fælles offentlige digitaliseringsstrategi sigter på at opretholde og videreudvikle Danmarks førerposition og parathed inden for digital forvaltning. Strategien er rettet mod brugen af digital forvaltning i forhold til både borgere, virksomheder og den offentlige sektor og indeholder en række konkrete initiativer inden for tre hovedindsatsområder:

- Bedre digital service
- Øget effektivisering
- Stærkere samarbejde

Der er i de senere år foretaget betydelige digitaliseringer af offentlige betalinger ved indførelse af NemKonto, elektronisk fakturering og digitale lønsedler i staten, *jf. boks 4*.

#### **Boks 4**

##### **Digitalisering af de offentlige betalinger, fakturering mv.**

###### **NemKonto**

NemKonto indebærer, at alle borgere og virksomheder skal have en konto registreret i en fælles database. Herved kan alle udbetalinger fra det offentlige foregå digitalt gennem NemKonto-systemet, som videreformidler betalingerne til pengeinstitutterne. Der går nu hver måned gennemsnitligt 4,5 mio. offentlige betalinger gennem systemet. NemKonto medfører betydelige effektiviseringsgevinster, da de offentlige myndigheder ikke længere skal registrere og opdatere kontooplysninger. En anden fordel er, at den kontante betalingskanal lukkes. Besparelserne for det offentlige er skønnet til at udgøre mindst 100 mio. kr. årligt alene ved afskaffelse af alle offentlige checkbetalinger og konto-registreringer. Fordelene for borgerne og virksomhederne er, at ændrede bank- eller kontooplysninger ikke længere skal indberettes til flere forskellige offentlige myndigheder, men blot kræver en ændring af NemKonto-oplysningerne.

###### **Elektronisk fakturering**

Siden februar 2005 har virksomheder skullet sende regninger elektronisk, hvis de ville handle med det offentlige. Formålet med indførelsen af e-fakturering har været at digitalisere arbejdsgangene i det offentlige og at gøre samhandelen mellem de private leverandører og det offentlige nemmere. Allerede i oktober 2005 var godt 95 pct. af alle regninger til det offentlige elektroniske, og i dag modtager det offentlige udelukkende elektroniske regninger. Det er estimeret, at den samlede besparelse for det offentlige ved elektronisk fakturering ligger mellem ½- 1 mia. kr. Hertil kommer, at Økonomi- og Erhvervsministeriets virksomhedspanel har estimeret, at lov om offentlige betalinger, som også indbefatter reglerne om NemKonto, medfører administrative lettelser for virksomhederne svarende til 300-400 mio. kr. årligt.

###### **Digitale lønsedler i staten**

Fra november 2005 har statens medarbejdere modtaget digitale lønsedler. Medarbejderne modtager som hovedregel ikke længere lønsedlerne på papir. Derimod leveres de knap to millioner lønsedler, der er omfattet på årsbasis, nu i e-Boks.

Projektet med digitale lønsedler bidrager til effektiviseringen af den statslige lønadministration. Effektiviseringen sker primært gennem afskaffelsen af papirbaseret kopimateriale hos diverse regnskabsafdelinger. Andre besparelser ligger i porto og/eller den tid, som tidligere blev anvendt til sortering og uddeling af lønsedler på arbejdspladserne. Projektet bidrager også til at gøre statens medarbejdere mere fortrolige med digitale løsninger og understøtter således statens målsætning om at være frontløber i digitaliseringsprocessen.

Fremadrettet vil der være en række digitaliseringsinitiativer, som kan bidrage til at frigøre tid og ressourcer brugt på administrative opgaver, *jf. nogle eksempler i boks 5.*

**Boks 5**

**Eksempler på digitale løsninger i den offentlige sektor**

**E-indkomst**

Oplysninger om borgernes indkomst indgår i sagsbehandlingen i en lang række offentlige ordninger. Det drejer sig bl.a. om tildeling af arbejdsløshedsdagpenge, boligstøtte, økonomisk friplads og fastsættelse af indkomstafhængige bøder. Det er imidlertid ofte forbundet med administrativt besvær for både myndigheder, borgere og virksomheder at få tilvejebragt de nødvendige oplysninger.

Der er derfor ved at blive etableret et e-Indkomstregister med månedlige oplysninger om borgernes indkomst og arbejdsomfang. Registret vil være etableret den 1. januar 2008. Oprettelsen af registret vil betyde, at arbejdsgiverne kun skal indberette oplysningerne én gang ét sted. Derefter vil de offentlige myndigheder, der skal bruge informationerne, kunne hente oplysningerne elektronisk i registret. Dermed kan borgerne undgå at skulle fremvise lønsedler og lignende til de offentlige myndigheder, når de søger om fx boligstøtte.

**NemSMS**

Offentlige institutioner oplever ofte, at borgerne og virksomheder glemmer at overholde tidsfrister eller udebliver fra aftaler. Det betyder, at der ikke kan sikres en optimal kapacitetsplanlægning og ressourceanvendelse, som fx når borgere udebliver fra en planlagt operation. NemSMS vil i den forbindelse kunne bruges til at give borgerne påmindelser om aftaler med det offentlige pr. SMS. Tjenesten indebærer en service for borgerne, samtidig med at den giver et betydeligt effektiviseringspotentiale i form af færre udeblivelser og dermed en mere optimal kapacitetsudnyttelse.

En fælles offentlig NemSMS-løsning vil kunne anvendes bredt i den offentlige sektor. I første omgang forventes NemSMS blive indført på sundhedsområdet i løbet af 2008.

**E-læring**

Løbende kompetenceudvikling af offentligt ansatte er en forudsætning for nytænkning og kvalitetsudvikling og for at sikre attraktive offentlige arbejdspladser. Den traditionelle kompetenceudvikling er imidlertid omkostningstung og uflexibel. Der er således et stort potentiale for at anvende e-læring og kursusadministrative it-systemer, som stort set ikke udnyttes i dag. På den baggrund etableres en central e-læringsløsning samt et kursusadministrativt system for staten i løbet af 2008.

Effektiviseringspotentialet ved at anvende e-læring forventes at være betydeligt. Besparelserne opnås primært ved indkøb af færre kursusdage, sparet tid for medarbejderne som følge af en mere målrettet kompetenceudvikling og en mere effektiv kursusadministration.

**Digital administration af syge- og barseldagpenge**

Inden for administration af syge- og barseldagpenge er der et betydeligt effektiviseringspotentiale ved øget digitalisering. Siden marts 2006 har det været muligt for arbejdsgivere at anmode om refusion for syge- og barseldagpenge ved indsendelse af digitale blanketter. Der indsendes årligt ca. 1,9 mio. ansøgninger om syge- og barseldagpenge til kommunerne og knap en femtedel af disse er i dag digitale.

Behandlingen af ansøgningerne i kommunerne er dog endnu ikke digitaliseret. I forlængelse heraf undersøges mulighederne for etablering af en fuldt ud digital løsning for administration af syge- og barseldagpenge. Udvikling af offentlige sagsbehandlingsystemer, der kan kommunikere direkte med virksomhedernes IT-systemer kan bane vejen for højere grad af automatiseret sagsbehandling og give effektiviseringsgevinster til både virksomheder og det offentlige. Virksomhederne vil opleve mere fleksible ansøgningsmuligheder og kortere sagsbehandlingstider. For kommunerne vil behovet for administrative ressourcer til løsning af opgaver falde, og der kan forventes færre fejludbetalinger.

En række administrative opgaver vil endvidere, som følge af digitale selvbetjeningsløsninger og lignende, kunne reduceres eller helt afskaffes. Samtidig medfører nye digitale løsninger i såvel den offentlige administration som i service-, tilsyns- eller kontrolarbejdet umiddelbare tidsmæssige gevinster, herunder som følge af lettere arbejdsgange for medarbejderen. På langt de fleste områder i den offentlige sektor vil der derfor være store muligheder for fortsat at forbedre servicen, uden at det koster

mere, eller levere den samme service billigere end tidligere. Samtidig vil servicen over for borgere og virksomheder kunne forbedres.

Når rammerne er til stede, og mulighederne udnyttes, er der således gode muligheder for at flytte ressourcer fra administration til serviceområder.

### 3.3 Bedre brug af medarbejderressourcerne

Udover at omprioritere ressourcer fra de administrative opgaver til de borgernære områder kan der gennem bedre brug af medarbejderressourcer og bedre tilrettelæggelse af arbejdsgange frigøres ressourcer, så de medarbejdere, der allerede arbejder med borgernær service, får mere tid til løsning af kerneopgaverne.

#### Benchmark og bedste praksis

Et konkret redskab i den forbindelse er benchmark og udbredelse af bedste praksis, hvor de mindre effektive institutioner lærer af de mere effektive. Dette kan fx være relevant på sygehusområdet, hvor analyser viser, at der er betydelige produktivitetsforskelle mellem de tidligere amter og mellem sammenlignelige sygehuse. Hvis fx de sygehuse, der ligger under landsgennemsnittet, kommer op på mindst det landsgennemsnitlige niveau, vil det alene frigøre knap 1½ mia. kr. Det svarer fx til knap 20.000 by-pass operationer eller 75.000 kejsersnit. Nedenfor vises nogle konkrete eksempler på muligheder for bedste praksis inden for sygehusvæsenet, *jf. boks 6*.

#### Boks 6

##### Eksempler på bedste praksis inden for sygehusvæsenet

Blandt konkrete eksempler på bedste praksis i sygehussektoren kan bl.a. nævnes Hvidovre Hospital, der tilrettelægger særligt skånsomme og korte behandlingsforløb, hvor patienterne bliver behandlet uden unødvendig spildtid. De korte indlæggelser giver mere tilfredse patienter, færre sengedage på hospitalerne og mindre behov for genoptræning.

Et andet eksempel er Vejle Sygehus, som har været tidligt ude med anvendelsen af diagnostiske pakker på kræftområdet, hvor alle undersøgelser er planlagt og "booket" på forhånd.

På tilsvarende vis er der store forskelle på tilrettelæggelsen af opgaveløsningen i de enkelte kommuner. På en række af de kommunale serviceområder er der således dokumenteret store muligheder for en bedre tilrettelæggelse af arbejdet, hvis kommunerne lærer af de bedste.

På ældreområdet er der eksempelvis store forskelle på den tid, som de kommunale medarbejdere anvender ansigt-til-ansigt med de ældre, også selvom der tages højde for forskelle i kommunernes geografi. En undersøgelse i forlængelse af økonomiaftalen for 2006 af organisering og økonomisk effektivitet på det udgående hjemmehjælpsområde viste mulighed for forbedringer på 8-35 pct. pr. leveret hjemmehjælps-

time, idet det forudsættes, at også de bedste kommuner kan forbedre sig på nogle af parametrene.<sup>3</sup>

Et andet eksempel er skoleområdet, hvor der er stor variation på den andel af lærernes arbejdstid, der anvendes til undervisning. Lærerne bruger i gennemsnit ca. 34 pct. af deres tid på undervisning, men på de enkelte skoler svinger undervisningstidsprocenten fra under 30 pct. til op mod 40 pct. Der er således et markant potentiale for mere undervisning inden for den samme økonomiske ramme, hvis kommunerne med en lav undervisningsprocent er i stand til at hæve niveauet.

I *Budgetredegørelse 2004* belyses kommunernes administrative udgifter til beskæftigelsesindsatsen, der samlet skønnes at udgøre 3 mia. kr. Udgifterne i de 10 pct. af kommunerne, der bruger færrest personaleressourcer, blev skønnet til ca. 8.000 kr. pr. helårsmodtager, mens de er mere end dobbelt så høje i de 10 pct. af kommunerne, der bruger flest ressourcer.

På beskæftigelsesområdet vil etableringen af jobcentre og overgangen til en mere en-strengt arbejdsmarkedsindsats inden for en kort årrække give gevinst i form af faldende udgifter til kontanthjælp, sygedagpenge osv. i kommunerne.

### **Udnyttelse af ny teknologi, mere fleksible arbejdstidsregler mv.**

Herudover kan bedre udnyttelse af ny teknologi, mere fleksible arbejdstidsregler og mindre detailregulering bidrage til en bedre arbejdstilrettelæggelse og give mere tid til løsning af kerneopgaverne.

### **LEAN-værktøjer**

Et andet konkret redskab er brug af LEAN-principper i den offentlige sektor. LEAN handler om at fokusere på de processer, som skaber værdi for borgerne, og om at reducere tidsforbruget på de processer, som ikke i sig selv skaber værdi. Med LEAN kan der endvidere udvikles en kultur, hvor medarbejderne bidrager med forslag til løbende forbedringer og effektiviseringer

Erfaringer peger på, at LEAN-metoden kan bidrage til betydelige effektiviseringer, bedre service og mere tid til løsning af kerneopgaverne. Det er ikke ualmindeligt med et årligt forbedringspotentiale på 5-10 pct. i private brancher med opgavetyper, der minder om den offentlige sektors. Disse erfaringer tyder således på, at der er et væsentligt potentiale ved øget brug af LEAN-inspirerede tiltag i den offentlige sektor.

---

<sup>3</sup> *Organisering og effektivitet på hjemmehjælpsområdet – fokus på personlige pleje og praktisk hjælp*, Samarbejdsprojektet for den decentrale offentlige sektor, januar 2006.



### 3.4 Mere effektivt offentligt indkøb

Der er et betydeligt potentiale ved en effektivisering af det offentlige indkøb.

En analyse i foråret 2006 af indkøbet på statens område viste, at der er store muligheder for at opnå besparelser ved standardisering, koordinering og forpligtelse af indkøbet. Det svarer til erfaringer fra udlandet og en række større private virksomheder. På den baggrund arbejdes der i såvel statsligt som tværoffentligt regi med at effektivisere det offentlige indkøb. I staten er der iværksat et indkøbsprogram, *jf. boks 7*.

<b>Boks 7</b>				
<b>Det statslige indkøbsprogram</b>				
<p>En væsentlig besparelse på de statslige driftsudgifter i disse år kan henføres til det statslige indkøbsprogram, som blev iværksat i marts 2006. Indkøbsprogrammet indebærer bl.a., at der over de næste par år vil blive tilvejebragt en række fælles forpligtende indkøbsaftaler i staten.</p> <p><i>Resultater af første fase af indkøbsprogrammet</i></p> <p>I første fase af indkøbsprogrammet er der sikret nye centralt koordinerede indkøbsaftaler på 4 indkøbsområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PC-arbejdsstationer samt standardsoftware inkl. stationære og bærbare PC'er samt skærme</li> <li>• Kontormøbler og inventar, herunder borde, stole, skabe og belysning</li> <li>• Kontorvarer, herunder papir, toner, skriveredskaber og lignende</li> <li>• Kontormaskiner, herunder kopimaskiner, printere, faxmaskiner og multifunktionsmaskiner</li> </ul> <p>På de fire indkøbsområder udgjorde det fællesstatslige indkøb ca. 1,1 mia. kr. årligt, før de nye aftaler blev indgået. De nye aftaler har sikret gennemsnitlige besparelser på ca. 40 pct. i forhold til de priser, der hidtil er betalt i staten for de samme varer. Afløst af første fase af indkøbsprogrammet er der i 2007 udmøntet en samlet besparelse i staten på ca. 380 mio. kr. Nedenfor følger nogle konkrete eksempler på varer, hvor de nye indkøbsaftaler har givet mærkbare besparelser:</p>				
<b>Tabel a</b>				
<b>Konkrete besparelser på udvalgte varer</b>				
<b>Varekategori</b>	<b>Produkt</b>	<b>Gammel pris</b>	<b>Ny pris</b>	<b>Besparelse</b>
Kuglepenne	Micron Crystal medium blå	82 øre	28 øre	66 pct.
Multifunktionsmaskine	CopyCentre 265/275	131.960 kr.	38.100 kr.	71 pct.
Printer	HP Laserjet 3005TN	6.009 kr.	2.603 kr.	57 pct.
<p><i>Indkøbsprogrammets næste faser</i></p> <p>Indkøbsprogrammet skal over de næste par år tilvejebringe nye centralt koordinerede indkøbsaftaler for alle større fællesstatslige indkøbsområder. Det er forventningen, at effektivisering af det statslige indkøb samlet set vil frigøre ca. 1 mia. kr. årligt i løbet af de næste par år i takt med, at stadig flere områder effektiviseres.</p> <p>Herudover skal indkøbsprogrammet tilvejebringe effektive indkøbsaftaler på større områdespecifikke indkøbsområder, som går på tværs af forskellige institutionstyper som fx undervisningsmøbler og -materiale.</p>				

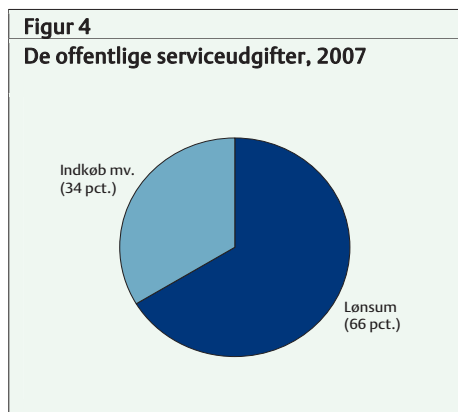
I det følgende sættes der fokus på de offentlige serviceudgifter, herunder udgiftsudviklingen, den offentlige beskæftigelse og sondringen mellem ressourcerne til offentlig service og nationalregnskabet's opgørelse af det private forbrug.

#### 4. Udviklingen i udgifterne til offentlig service

Der anvendes knap 435 mia. kr. i 2007 til skattefinansierede offentlige serviceydelser<sup>4</sup>. De offentlige serviceudgifter anvendes fx til daginstitutioner, pleje af ældre og handicappede, sygehuse, folkeskoler, gymnasier og videregående uddannelser mv.

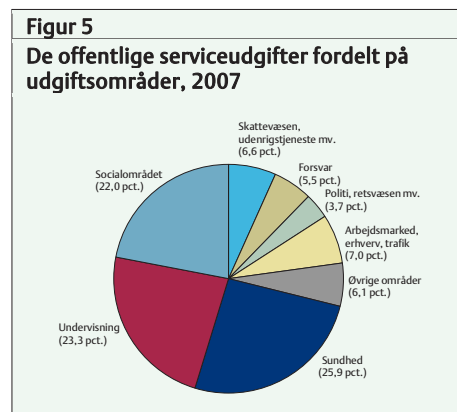
Omkring  $\frac{2}{3}$  af udgifterne anvendes til løn til de offentligt ansatte – dvs. sygeplejersker, lærere, politibetjente osv., *jf. figur 4*. Dertil kommer bl.a. udgifter til indkøb af varer og tjenesteydelser i den private sektor – fx skolebøger og medicin.

De offentlige serviceudgifter omfatter således en række forskellige udgiftsområder, *jf. figur 5*. Hovedparten af de knap 435 mia. kr. anvendes til de tre borgernære områder: Sundhed, undervisning samt socialområdet, herunder særligt ældrepleje og børnepasning.



Anm.: Både det kollektive og individuelle forbrug fordelt på udgiftsområder.

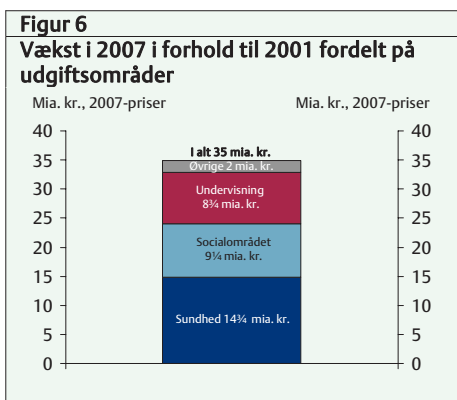
Kilde: Danmarks Statistiks opgørelse af det offentlige forbrug og egne beregninger.



Kilde: Danmarks Statistik.

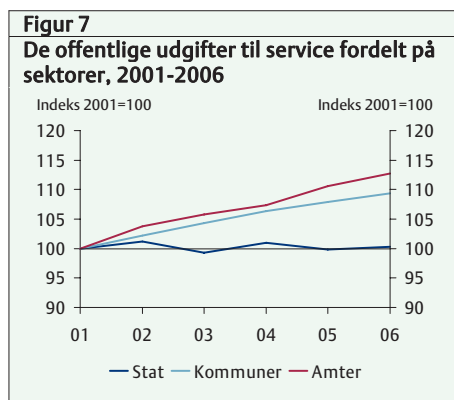
I 2007 vil der blive anvendt 35 mia. kr. mere på den offentlige service i forhold til 2001 opgjort i faste priser, *jf. figur 6*. Det svarer til en stigning på ca. 9 pct. Væksten vedrører primært de borgernære områder, herunder særligt sygehuse, skoler, ældrepleje og børnepasning. Det er områder, som helt overvejende varetages af kommunerne og regionerne/amterne.

<sup>4</sup> De offentlige serviceudgifter betegnes de offentlige forbrugsudgifter i nationalregnskabet. De omfatter lønsum, køb og salg af varer og tjenesteydelser, sociale ydelser i naturalier og afskrivninger.



Anm.: Sundhed omfatter udgifter til plejehjem, og undervisning omfatter universiteternes udgifter til forskning.

Kilde: Danmarks Statistik og beregninger.

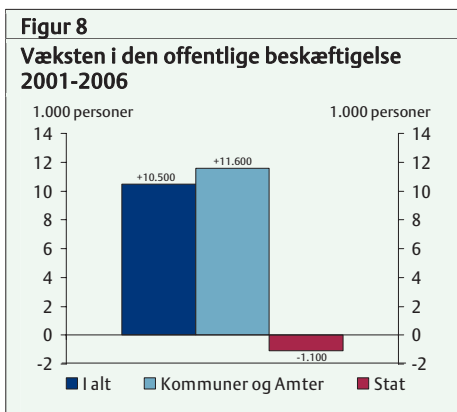


Anm.: Som følge af kommunalreformen er skatte- og inddrivelsesopgaverne samlet i staten fra 1. november 2005, hvilket indebærer, at 2005 og 2006 ikke er fuldt sammenlignelige med tidligere år.

Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger.

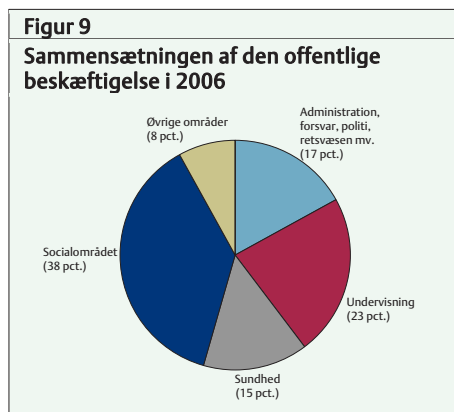
Fra 2001 til 2006 har den samlede udgiftsvækst derfor også fundet sted i kommuner og amter, mens ressourcerne til de statslige områder samlet set har været omtrent uændrede, *jf. figur 7*.

Denne udvikling er også afspejlet i den offentlige beskæftigelse, *jf. figur 8*.



Anm.: Beskæftigelsen er opgjort ifølge ATP-indikatoren, som opgør beskæftigelsen i fuldtidspersoner (30 timer per uge).

Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger.



Anm.: Beskæftigelsen er opgjort ifølge Arbejdstidsregnskabet (ATR), som inkluderer personer på orlov.

Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger.

Hele stigningen i den offentlige beskæftigelse på ca. 10.500 fuldtidspersoner fra 2001-2006, kan således henføres til beskæftigelsen i kommuner og amter. Den statslige beskæftigelse er omtrent uændret på trods af overflytningen af ca. 5000 årsværk på skatte- og inddrivelsesområdet fra kommunerne. Det afspejler et større underliggende fald.

Ifølge nationalregnskabet er den offentlige beskæftigelse øget med 5.000 personer fra 2001 til 2006, når der ses bort fra aktiverede i virksomhedspraktik. I nationalregnskabet er den offentlige beskæftigelse ikke opgjort på kommuner, amter og stat. Det er derimod tilfældet i den ATP-baserede beskæftigelsesopgørelse.

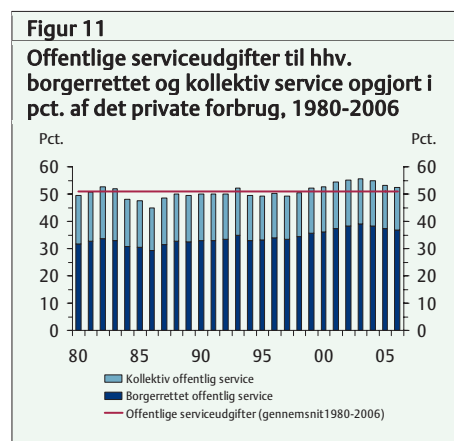
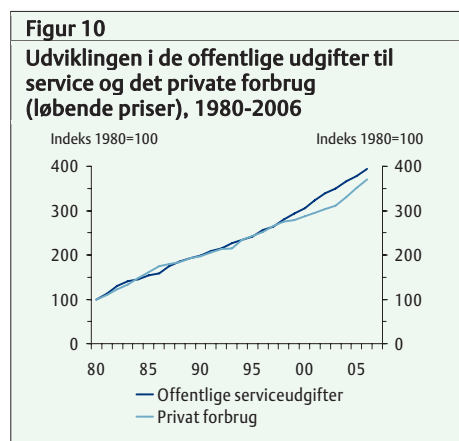
Størstedelen af de offentligt ansatte er beskæftiget med borgernær service. Mere præcist er omkring ¾ beskæftiget indenfor social- og sundhedsområdet samt undervisning, jf. figur 9.

De offentlige udgifter til service mv. udgør i 2007 ca. 25¼ pct. af samfundsproduktionen (BNP). Dermed er udgifterne steget nogenlunde på linje med BNP siden 2001. I 1990'erne udgjorde de offentlige serviceudgifter også godt 25 pct. af BNP.

## 5. De offentlige serviceudgifter og privatforbruget

Udgifterne til offentlig service kaldes offentligt forbrug i nationalregnskabet, hvilket betyder, at det bliver nærliggende at sammenligne med udviklingen i det private forbrug, selvom det ofte ikke giver mening.

De offentlige udgifter til service voksede i perioden 1980-2006 i nogenlunde samme takt som det private forbrug målt i løbende priser, jf. figur 10.



Kilde: Danmarks Statistiks opgørelse af det offentlige og private forbrug samt egne beregninger.

Siden 1980 har der således været et nogenlunde stabilt forhold mellem, hvor mange penge der bruges til henholdsvis offentlig service mv. og privat forbrug, *jf. figur 11*.

På de borgerrettede serviceområder er de offentlige serviceudgifter dog vokset mere end de samlede private forbrugsudgifter siden 1980. Derimod er de offentlige udgifter til kollektive opgaver (administration, politi, forsvar mv.) vokset mindre end privatforbruget i perioden. Forholdet mellem de offentlige serviceudgifter og udgifterne til privatforbruget kan variere over årene bl.a. som følge af konjunkturudviklingen. Eksempelvis har konjunkturfremgangen de senere år med høj vækst i privatforbruget medført et fald i de offentlige serviceudgifters andel af udgifterne til privatforbrug, men denne andel ligger fortsat på et højt niveau i 2006 i forhold til gennemsnittet siden 1980.

Hvis man ønsker at måle, hvad der fås for pengene, eller hvor mange ressourcer der bruges på henholdsvis privat forbrug og offentlig service, er væksten i udgifterne til offentligt forbrug målt i faste priser ikke sammenlignelig med væksten i privatforbruget.

Væksten i udgifterne til offentligt forbrug i faste priser afspejler, hvor mange flere ressourcer det offentlige bruger på at levere offentlig service til borgerne, dvs. hvor mange flere ansatte mv. I opgørelsen tages der således ikke højde for den yderligere forbedring af den offentlige service, der følger af fx bedre organisering og arbejdstilrettelæggelse i det offentlige.

Væksten i udgifterne til privat forbrug i faste priser afspejler derimod, at borgerne kan købe flere varer eller varer af en højere kvalitet, fordi producenterne af disse produkter løbende bliver mere effektive og kan gøre det billigere.

Populært sagt er realvæksten i det private forbrug dermed udtryk for, hvor mange sko, biler mv. man får for pengene, mens realvæksten i de offentlige serviceudgifter omvendt måler, hvor mange flere ansatte mv., der er med til at producere ydelser til borgerne.

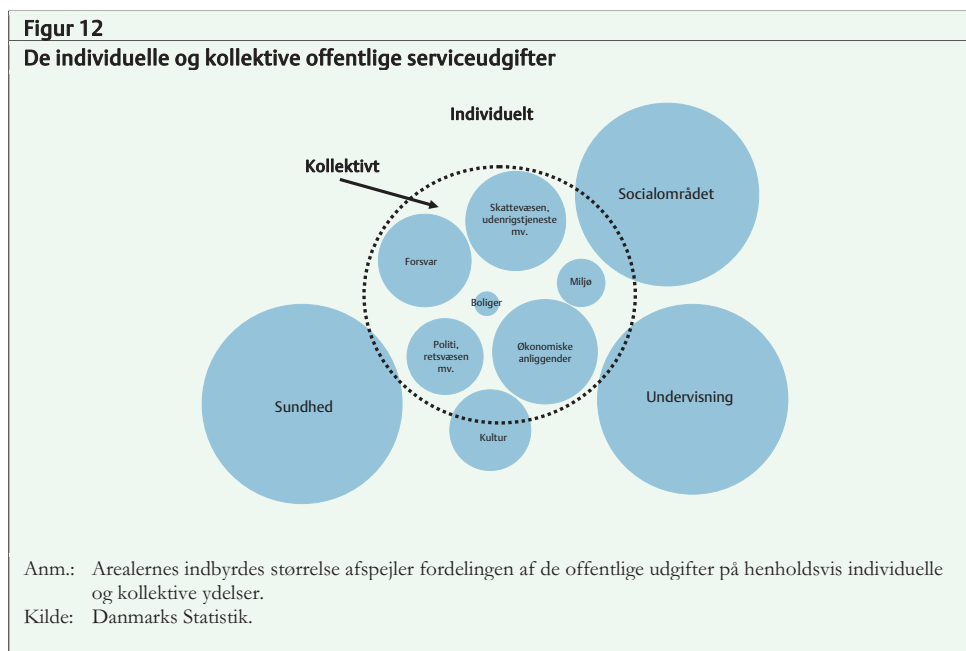
De offentlige serviceudgifter anvendes til produktion af de skattefinansierede ydelser til borgerne. Borgernes forbrug af disse ydelser indgår ikke i det private forbrug. Privatforbruget omfatter kun køb af varer og tjenester, der er betalt direkte af brugerne. For afgrænsningen i nationalregnskabet er det således afgørende, om ydelserne finansieres over skatterne eller af brugerne.

Hovedparten af de personlige serviceydelser (velfærdsydelser), der bruges af borgerne, finansieres i Danmark over skatterne. Det skal bl.a. ses i sammenhæng med et hensyn til den økonomiske fordeling samt et ønske om at fremme bestemte typer af forbrug. Skatten kan imidlertid også have en negativ påvirkning på tilskyndelsen til at arbejde, og fordele ved at skattefinansiere bestemte serviceydelser skal derfor vejes op mod det forvriddningstab, der opstår ved opkrævning af skatterne.

## 6. Udgiftsudviklingen på centrale velfærdsområder siden 2001

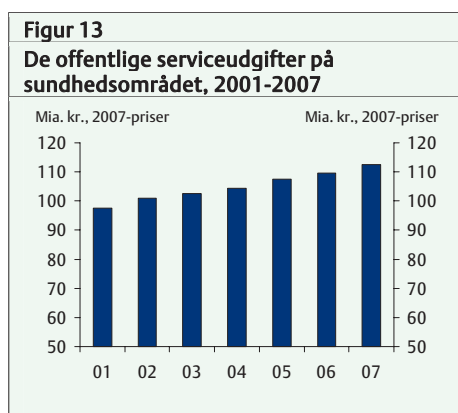
De samlede offentlige serviceudgifter anvendes på en række forskellige udgiftsområder, der omfatter såkaldte kollektive eller individuelle ydelser, *jf. figur 12*.

Udgifterne til kollektive ydelser afspejler navnlig forsvaret, politi og retsvæsen, skattevæsenet samt udenrigstjenesten. De individuelle offentlige udgifter knytter sig til produktionen af de serviceydelser, som er rettet mod den enkelte borger, og omfatter hovedsagligt udgifter til sundheds-, undervisnings- og socialområdet, herunder ældrepleje og dagpasningsområdet.

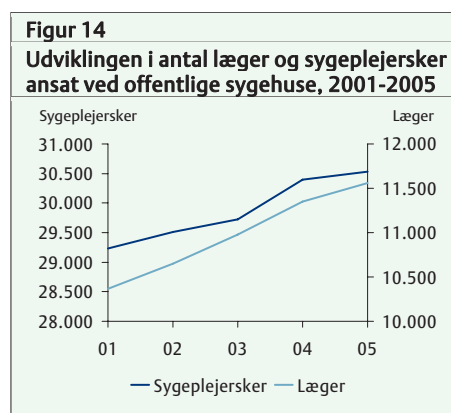


### Sundhedsområdet

Mere end 25 pct. af de samlede offentlige serviceudgifter anvendes til sundhedsområdet, herunder også udgifter til plejehjem. De seneste år er der tilført flere ressourcer til sundhedsområdet. I alt er sundhedsområdet tilført 14¾ mia. kr. siden 2001, og der var i 2005 ansat knap 1.200 flere læger og 1.300 flere sygeplejersker end i 2001, *jf. figur 13 og 14*.

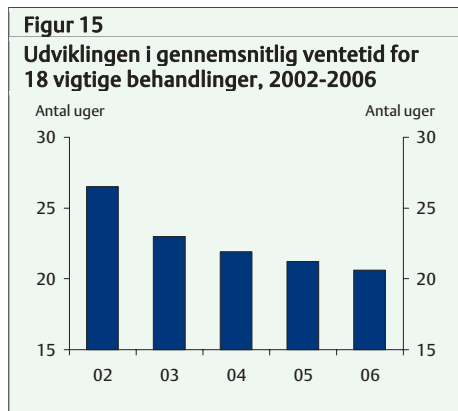


Kilde: Danmarks Statistik.



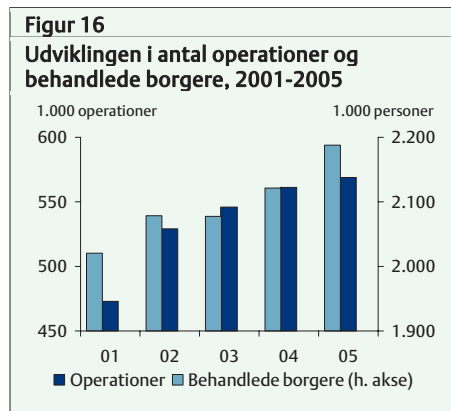
Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet  
www.sundhedsdata.sst.dk.

Dette har bidraget til at øge aktiviteten og sænket ventetiderne i sundhedsvæsenet. Ventetiderne for 18 vigtige behandlinger er reduceret fra knap 27 uger i 2002 til knap 21 uger i 2006 – en reduktion på godt 20 pct., *jf. figur 15*. Dertil kommer, at der i 2005 blev gennemført 569.000 operationer eller knap 100.000 flere end i 2001, *jf. figur 16*. Samtidig blev knap 2,2 mio. borgere behandlet på sygehusene i 2005, hvilket er ca. 168.000 flere i forhold til 2001.



Anm.: Opgørelsen af ventetid viser den forventede gennemsnitlige ventetid.

Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet  
www.sundhedsdata.sst.dk.

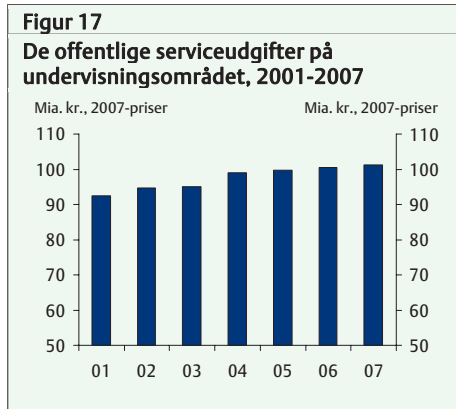


Anm.: Antal operationer omfatter ikke operationer foretaget på skadestuer.

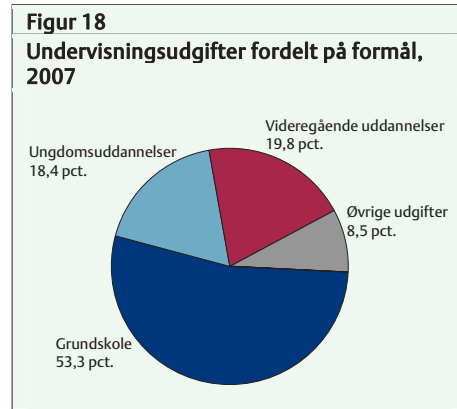
Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet  
www.sundhedsdata.sst.dk.

### Undervisningsområdet

Godt 23 pct. af de samlede offentlige serviceudgifter anvendes til undervisningsområdet, herunder også til universiteternes forskning. I 2007 tilføres undervisningsområdet godt 101 mia. kr. – det er et løft på ca. 8<sup>3</sup>/<sub>4</sub> mia. kr. i forhold til 2001 i faste priser, *jf. figur 17*.



Kilde: Danmarks Statistik.



Anm: Udgifterne på de videregående uddannelser omfatter også universiteternes forskning.

Kilde: Danmarks Statistik.

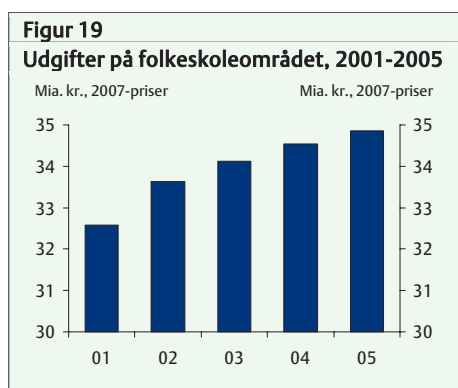
Godt halvdelen af de offentlige udgifter på undervisningsområdet vedrører grundskolen, herunder hovedsagligt folkeskolen, *jf. figur 18*. Derudover udgør udgifterne til ungdomsuddannelser og videregående uddannelser hver knap 20 pct. af de samlede serviceudgifter på undervisningsområdet.

De kommunale nettodriftsudgifter til folkeskolen er fra 2001 steget med ca. 2¼ mia. kr. til knap 35 mia. kr. i 2005, *jf. figur 19*. I samme periode er elevtallet steget med knap 35.000. Udgifterne pr. elev har dermed været omtrent konstant gennem perioden.

Der er siden 2001 bl.a. gennemført en folkeskolereform, som har til formål at styrke undervisningen og øge timeantallet i bl.a. dansk og matematik for de yngste og udvidet undervisningen i idræt, engelsk og fysik/kemi. Endvidere er der afsat midler til bl.a. styrket efteruddannelse af lærere og skoleledere, en national handlingsplan for læsning og styrket evaluering.

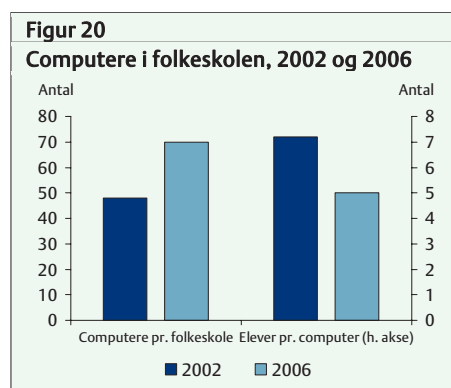
Desuden er der investeret i IT i folkeskolen. Således råder hver folkeskole i 2006 i gennemsnit over 70 computere til undervisningsbrug, mens det gennemsnitlige antal computere pr. folkeskole i 2002 var 48 computere. Det svarer til en stigning på 46 pct., *jf. figur 20*. Ligeledes er antallet af elever pr. computer mindsket fra godt 7 elever i 2002 til 5 elever i 2006.





Anm.: Udgifter til folkeskoleområdet omfatter kommunale nettodriftsudgifter på funktion 3.01 (folkeskoler), 3.07 (undervisning af børn med vidtgående handicap) og 3.08 (observationsskoler).

Kilde: Danmarks Statistik.



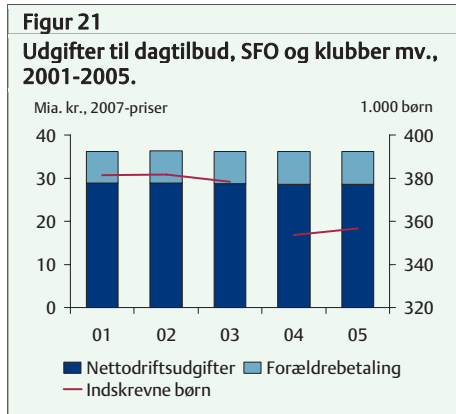
Anm.: Undersøgelsen omfatter folkeskoler inkl. specialskoler.

Kilde: UNI-C Statistik & Analyse.

### Socialområdet – børn og børnefamilier

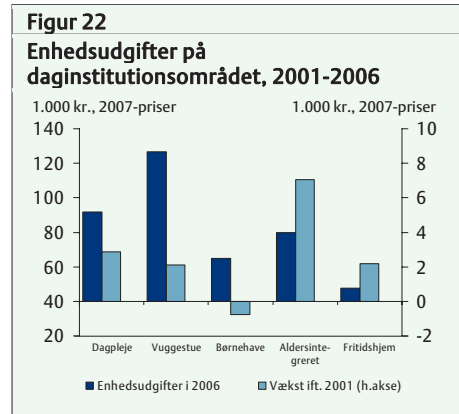
Vilkårene for børnefamilierne er blevet prioriteret siden 2001. Der er gennemført en række initiativer, der giver mulighed for frit valg og for fleksible og individuelle løsninger. Der er bl.a. indført en landsdækkende pasningsgaranti for børn i alderen ½ år og indtil skolestart. Derudover er den maksimale forældrebetalingssandel til dagtilbud reduceret fra 33 pct. til 25 pct., og der er indført en længere og mere fleksibel barselorlov. Endelig er der i perioden 2006-2009 afsat i alt 2 mia. kr. til bedre kvalitet i dagtilbud.

Opgjort i faste priser har de samlede offentlige udgifter til dagtilbud, skolefritidsordninger (SFO) og klubber mv. været stort set konstante siden 2001, *jf. figur 21*. Denne udvikling skal ses i sammenhæng med et lavere antal små børn. For fire ud af fem typer af dagtilbud er enhedsudgifterne pr. daginstitutionsplads således højere i 2006 end i 2001, *jf. figur 22*.



Anm.: Forældrebetalingen er ekskl. fripladstilskud. Tal før og efter 2003 for antal indskrevne børn er ikke fuldt ud sammenlignelige<sup>5</sup>.

Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger.



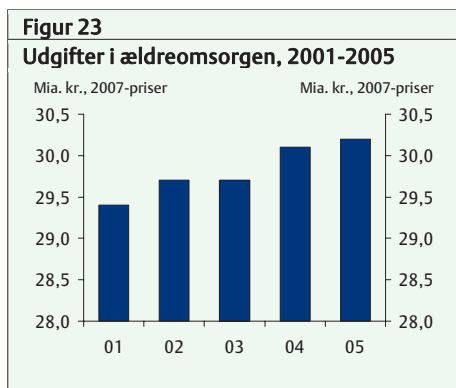
Anm.: Oplysninger for 2006 er baseret på indberetninger fra kommunerne.

Kilde: Finansministeriet, *Lovmodellen*.

## Ældrepleje

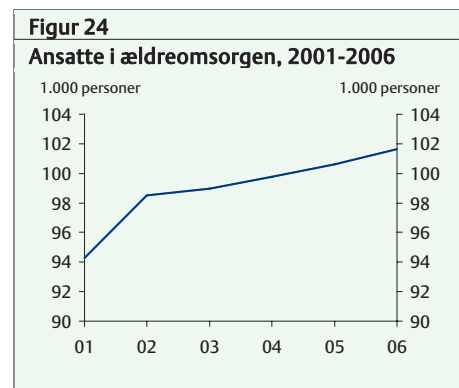
Ældreområdet er siden 2001 styrket betydeligt. I 2005 udgjorde de kommunale udgifter (nettodriftsudgifter) til ældreomsorg, herunder plejehjem, mere end 30 mia. kr., *jf. figur 23*. Samtidig er antallet af fuldtidsansatte i ældreomsorgen steget fra godt 94.000 ansatte i 2001 til knap 102.000 ansatte i 2006, *jf. figur 24*.

Der er desuden indført frit valg af hjemmehjælpsleverandør og plejehjem/plejebolig. Det øger serviceydelsernes fleksibilitet og giver større selvbestemmelse.



Anm.: Nettodriftsudgifter til ældreservice, som også omfatter udgifter til plejehjem.

Kilde: Kommunale regnskaber og egne beregninger.



Kilde: Danmarks Statistiks sociale ressourceopgørelse.

<sup>5</sup> På grund af dataomlægninger mellem 2003 og 2004 i Danmarks Statistiks ressourceopgørelse er tallene ikke fuldt sammenlignelige. Før 2004 foregik ressourceopgørelsen i foråret, men det er nu ændret til efteråret.