

**Økonomianalyse**  
**Dansk Skoleforening for Sydslesvig**  
*Executive summary*



Dansk Skoleforening  
for Sydslesvig e.V.

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

28. oktober 2019

# Om undersøgelsen

## Opdrag og formål

Dette executive summary præsenterer hovedkonklusionerne fra en undersøgelse foretaget af Moos-Bjerre A/S i juni-oktober 2019 for Dansk Skoleforening for Sydslesvig.

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

Undersøgelsen fremstiller således mulige tilpasningsmuligheder i Skoleforeningen.

## Hvad kigger konsulenten efter?

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

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

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

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

For uddybning af konklusionerne på de følgende sider, henvises til hovedrapporten.

## Undersøgelses metode

Den eksterne analyse af Skoleforeningen for Sydslesvigs organisation og økonomi er fremstillet på baggrund af multiple datakilder. I analysen følgende datakilder blevet anvendt:

- 1) Opstarts og valideringsworkshop samt følgegruppemøder.
- 2) Desk research og behandling af foreliggende datamateriale herunder er Skoleforeningens budgetter, regnskabsopgørelse, finansieringsstruktur, revisionsrapporter m.v. samt en række datamateriale fra danske kommuner og delstaten.
- 3) Personlige kvalitative interviews samt fokusgruppeinterview herunder 6 interviews med direktionsmedlemmer, 12 med øvrigt personale i administrationen, 11 interviews med personale fra de decentrale institutioner og 3 fokusgrupper med forældre i Skoleforeningen.

## Undersøgelsens hovedfortælling

Forklaring på underskud	<ul style="list-style-type: none"><li>• Udgifter til løn og drift stiger mere end tilskud</li><li>• Ingen indflydelse på dette men skaber pres for effektivisering</li><li>• 'Uproblematisk' stigning i aktivitet og omsætning</li><li>• Arvet pensionsforpligtelse koster</li></ul>
Skolestruktur i Sydslesvig	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mindre skoler og klasser end i DK</li><li>• Lærere i DK underviser væsentlig mere</li><li>• Lærer- og pædagogløn højere end i DK</li></ul>
Indtægter og udgifter	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1.-10. kl, gym.- og daginst. udgør 85,7 pct. af udgifterne</li><li>• 14,3 pct. af udgifterne er andre tilbud samt administration</li><li>• 1.-10. klasse og dagtilbud bidrager til fællesøkonomi</li><li>• Gym. 'belaster' bl.a. pga. lavt tysk taxameter</li><li>• 1.-6. kl 'belaster' bl.a. pga. dyre små skoler</li></ul>
Besparelser	<ul style="list-style-type: none"><li>• Små skoler er dyre - dyreste elev koster dobbelt</li><li>• 7 dyreste skoler frigiver 2,7 mio. € - 4 dyreste 1,5 mio. €</li><li>• Andre hensyn: kvalitet, mindretallet, fagligt miljø, kapacitet</li><li>• Befordring (1,3 mio. €), skoleårets længde (0,8 mio. €), elevkontingent (0,6-0,9 mio. €), grønthøster (1,2-3,7 mio. €)</li></ul>
Personale og administration	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forvaltningsbenchmark: forvaltningen er mere effektiv</li><li>• Direktion er kompetent og ikke dyr, men kan trimmes</li></ul>
Andre muligheder for effektivisering	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ned-/omlægge ungdomsskole + højskole</li><li>• Centralisering af vikarkorps og sekretæropgaver i grundskoler</li><li>• Intern dækning af vikartimer kan frigive ressourcer</li><li>• Digitalisering og mere frivilligt arbejde</li></ul>
Fokus i økonomistyringen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Urbanisering presser skoler på landet</li><li>• Underskud belaster egenkapital år for år</li><li>• Fokus på langsigtede investeringer</li></ul>
Demokrati og transparens	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forældre savner indblik og overblik</li><li>• Personaletrivsel og kryds ml. forvaltning og forældre</li><li>• Transparens, repræsentation og habilitet</li><li>• Kompetenceudvikle og rekruttere til deltagelse</li></ul>

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

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

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

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

Hvis man opdeler Skoleforeningens økonomi og opgør den efter udgiftsniveau, så er de største serviceområder 1. - 10. klasse (51,5 pct.), daginstitutioner (25 pct.) samt gymnasieområdet (9,2 pct.). Områderne udgør 85,7 pct. af de samlede udgifter.

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

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

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

Skoleforeningen kan dække underskud i en årrække, men det vil ikke være økonomisk ansvarligt at acceptere, da der ikke uden tilpasninger kan forventes et kommende overskud. Aktuelt er der derimod tegn på, at foreningen har behov for at udbygge sin egenkapital til en række større investeringer i:

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

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

Et antal skoler har så få elever og lave klassekvotienter selv uden årgangsopdelt undervisning, at en elev på den dyreste skole koster 17.843 euro mod et gennemsnit på 12.607 euro. Forskellen mellem den dyreste skoles elever og den billigste skoles elever på 9.556 euro svarer til, at den dyreste elev tildeles næsten dobbelt så mange ressourcer som den billigste. Det betyder, at der sker en meget stor omfordeling af ressourcer fra billige skoler til dyre skoler. De dyreste skoler er endvidere så små, at skolerne også er driftsøkonomisk og fagligt sårbare.

Moos-Bjerre har ud fra en ren økonomisk analyse vurderet, at 7 skoler er så dyre i drift, at foreningen bør overveje dem lukket. Det vil forbedre foreningens økonomi mærkbart og fuldstændigt løse den aktuelle økonomiske ubalance. Hvis man lukker de 7 dyreste skoler pr. elev vil det frigive ca. 2,7 mio. euro. Hvis man alternativt "kun" lukker de 4 dyreste skoler pr. elev vil det frigive ca. 1,5 mio. euro.

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

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

- skolens mulighed for at tilbyde årgangsopdelt undervisning
- skolens mulighed for at gennemføre undervisning med lærere med linjefag eller tilsvarende kompetence
- skolens mulighed for og historik med at tiltrække og fastholde elever, medarbejdere og ledere samt tilbyde faglig sparring og udvikling mellem kollegaer
- mindretallets lokale afhængighed af skolen

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

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

Lærerne i den sydslesvigske grundskole underviser væsentlig mindre end deres kollegaer i de danske folkeskoler nord for grænsen. Mere præcist underviser en folkeskolelærer i Danmark i gennemsnit 780,4 klokketimer om året (undervisningsandel på 46,5 pct.), mens foreningens lærere underviser i 672,2 klokketimer (40 pct.). Dermed underviser den gennemsnitlige lærer i Danmark 16,1 pct. mere end kollegaen i Sydslesvig. Det svarer til en forskel på ca. 4,5 mio. euro, hvis lærerne underviser på samme niveau som i Danmark. Undervisningstiden er aftalebelagt og står næppe til at ændre på kort sigt, men forskellen synes uholdbar.

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

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

I sin økonomiske styring bør Skoleforeningen tage i betragtning, at der i disse år foregår en megatrend i form af urbanisering. Det sker globalt såvel som i Slesvig-Holsten, at en stadig større del af befolkningerne søger mod byerne og vælger at bosætte sig i større byer eller forstæder. Det bekræfter vores analyse af elevudviklingen i Skoleforeningen. Siden 2010 er antallet af elever på skoler i landområder faldet med 5 pct., mens elevtallet på skoler i byområder er steget med 8 pct.

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

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

Lærerne i gymnasieskolen underviser ligeledes mindre end deres kollegaer i de danske gymnasier nord for grænsen. I Skoleforeningen er undervisningsandelen for gymnasielærere på 20 procent pr. årsværk. I Danmark er undervisningsandelen på 24 procent pr. årsværk. Den gennemsnitlige gymnasielærer i Danmark underviser således 4 procentpoint svarende til 20 procent mere end kollegaen i Skoleforeningen. Det svarer til, at det vil frigive 1,2 mio. euro, hvis man ligger på samme niveau som nord for grænsen. Undervisningstiden er aftalebelagt og står ikke til at ændre på kort sigt.

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

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

Pædagoger og lærere tjener mere i Skoleforeningen i Sydslesvig end de gør i Danmark. Gennemsnitslønnen for skolelærere i Skoleforeningen er næsten 12 pct. højere end gennemsnitslønnen for folkeskolelærere i Danmark. Forskellen indsnævres dog i disse og de kommende år. Gennemsnitslønnen for gymnasielærere i Skoleforeningen er knap 9 pct. højere end gennemsnitslønnen for gymnasielærere i Danmark. Gennemsnitslønnen for uddannede pædagoger i Skoleforeningen er godt 9 pct. højere end gennemsnitslønnen i Danmark.

Noget af lønforskellen forklares aktuelt for ca. 3 procentpoints vedkommende af en overenskomstaftalt reallønsfremgang.

Blandt pædagogmedhjælpere er lønforskellen omvendt.

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

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

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

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

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

Man vil formentlig kunne reducere timetallet gennem en tilpasning af skoleårets længde fra 39 til 38 uger. Reduktion af timetallet for elever i grundskolen 1. til 10. klasse vil således frigøre ca. 0,8 mio. euro. På gymnasieområdet vil en tilsvarende mulighed kunne reducere udgifterne med knap 0,2 mio. euro.

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

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

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

Der er gennemført 3 beregninger, der kan illustrere et indtægtspotentiale:

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

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

Skoleforeningens forvaltning er ikke dyrere end andre organisationer, der administrerer skole- og institutionsdrift. På baggrund af sammenligninger med danske kommuner, med udvalgte ø-kommuner og med de frie skoleforeninger i Danmark, viser analysen, at Skoleforeningen er billigere i drift. Sammenligningerne kan ikke foretages fuldstændigt, fordi hverken drift, ansvarsfordeling eller opgavefordeling er helt de samme.

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

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

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

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

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

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

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

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

Direktionen kan med fordel præcisere hvilke opgaver og kompetencer, der ligger i direktionen, i stabsgruppen og på medarbejderniveau. Det er hensigtsmæssigt, at direktionen har en stærk faglig pædagogisk tyngde, at den mestrer det grænseoverskridende regelsæt, diplomati og relationer. Det er også vigtigt, at direktionen er både pædagogisk, strategisk, politisk, økonomisk samt it-, personalemæssigt og organisatorisk ledende og beslutningsdygtig. Moos-Bjerre vurderer, at direktionen er kompetent til den flerfacetterede opgave.

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

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

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

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

En anden overvejelse kunne være at satse på mere frivillighed i organisationen.

## 17. Medarbejdertrivsel og inddragelse

Ledere og medarbejdere giver generelt udtryk for, at Skoleforeningen er en god arbejdsplads, selvom det også opleves som en travl og krævende arbejdsplads. Samtidig er der dog både medarbejdere og ledere, der udtrykker en oplevelse af at befinde sig i en form for krydspres mellem forældre og forvaltning, mellem det faglige og den stærke forældreindflydelse samt mellem de stærkt engagerede forældre og hensyn til mindre engagerede forældre.

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

Ser man nærmere på trivselsundersøgelsen blandt Skoleforeningens medarbejdere fra februar 2019, så viser den, at medarbejder-tilfredsheden gennemgående er høj og højere end tilfredsheden på andre arbejdspladser i Tyskland.

## 19. Øvrige forbedringsforslag

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

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

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

## 18. Mere transparens og demokratisk effektivitet

Undersøgelserforløbet har vist, at der med fordel kan arbejdes med transparens, åbenhed og kommunikation i Skoleforeningen. Det anbefales også at tydeliggøre fordeling og forbrug af ressourcer. Herunder mere enkle tildelings-modeller med sammenhæng til tilskud. Nogle aktive forældre udtrykker, at de ikke føler sig klædt på til at sidde med ved store beslutninger. Det kan overvejes at tilbyde kompetenceudvikling, der hæver vidensniveau og kvalificeret deltagelse samt varetagelse af foreningens fælles bedste.

Foreningen bør tilstræbe, at alle organer har balanceret nyrekruttering og fødekæde, så der på alle niveauer er repræsentation af også de yngste forældre og børn. Endelig er det vigtigt, at man bredt set i foreningen forholder sig til og håndterer habilitetsudfordringer.

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

**Flere børn og elever:** Det er oplagt, at taxameterudløsende aktivitetsstigninger kan øge indtægterne for så vidt angår taxameter-tilskud fra den tyske stat. Det gælder generelt på de områder, hvor man kan øge antallet af børn og elever i en pasnings- eller undervisningsenhed (klasse/gruppe eller hold) uden, at det fører til mere personale. I så tilfælde kan man øge indtægten næsten uden at øge udgiften. I den forbindelse kan der fokuseres på det faldende antal gymnasie-elever. Udviklingen kan muligvis vendes ved at øge generel interesse og søgning, undgå sivning til gymnasier nord for grænsen og måske være endnu mere opmærksom på at opretholde kontakten til de elever, der tager på efterskoleophold i Danmark. Konkret vil det fx give indtægt på knap 0,2 mio. euro, hvis gymnasieelevtallet øges til niveauet fra 2015, hvor man havde 40 elever mere end i 2018.



*mb*<sup>1</sup>

