

Skolestart kræver en hjælpende hånd!





INDHOLDSFORTEGNELSE

1. HVAD SKAL DER TIL FOR, AT ØKONOMIEN KAN BÆRE?	7
Hvor kommer indtægterne fra?	8
Hvor skal vi bo?	10
Bæredygtighedsmodel	10
Økonomien kan bære - hvad så nu?	13
2. HVAD VIL DET SIGE AT VÆRE SELVEJENDE?	15
Hvad skal vedtægterne indeholde?	15
3. HVEM LEDER SKOLEN?	17
Bestyrelsens opgaver og ansvar	17
Skolelederens opgaver og ansvar	17
Valg tilsynsførende	18
Det praktiske bestyrelsesarbejde	18
Skolens fundament og fremtid	19
4. VALG AF SAMARBEJDSPARTNERE	21
5. VALG AF ØKONOMISYSTEM OG KONTOPLAN	23
Kontoplanens indhold	24
6. ETABLERING AF ADMINISTRATION OG ØKONOMISTYRING	25
Forretningsgange	25
Økonomistyring	25
Lidt om regnskabsregler	26
7. ANSÆTTELSE OG AFLØNNING AF PERSONALE	27
Aflønning af lærerne	27
Aflønning af praktisk personale	28
Vikartilskud	28
8. DET FØRSTE BUDGET	29
9. AFRUNDING	31
10. BILAG: OVERSIGT OVER GODKENDELSESPROCEDUREN	33

Redaktionen er afsluttet den 31. august 2011.

BDO tager forbehold for trykfejl og eventuelle ændringer efter redaktionens slutning.
Nyeste udgave af publikationen kan bestilles på bdo.dk/skolestart.

1. udgave maj 2010
2. udgave september 2011

Copyright © **BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab**

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk, elektronisk eller anden form for gengivelse eller mangfoldiggørelse af denne manual eller dele heraf er ikke tilladt uden BDO's skriftlige samtykke ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug for omtale.

Talmateriale i publikationen er baseret på BDO's regnskabsanalyse 2010 såfremt andet ikke fremgår.

INDLEDNING

Det er en stor og alvorlig beslutning at etablere en ny friskole. Det kræver stor entusiasme og engagement fra både lokalsamfundet og den initiativgruppe, som står i spidsen for projektet. Fra ideen er født, til første skoledag kan afholdes, er der mange problemstillinger at forholde sig til.

En friskole er ikke, som ordet antyder, fri. Der er en lang række formelle krav og styringsmæssige vilkår, som skal være opfyldt for, at skolen kan godkendes af Undervisningsministeriet og dermed opnå ret til at modtage statstilskud. Det er derfor vigtigt at få et overblik over disse krav, inden I går i gang.

I denne publikation giver vi et indledende overblik over disse krav. Vi har pakket "skoletasken" med de værktøjer, som skal sikre, at I kommer rigtigt fra start med alle de praktiske gøremål, som skal være på plads, hvis I skal drive en friskole.

Vi anbefaler desuden, at jeres initiativgruppe trækker på de kompetencer, der findes i skoleforeningerne, idet disse i startfasen kan være behjælpelig med rådgivning og støtte.

Vi ønsker jer rigtig god arbejdslyst og det bedste for jeres projekt. Vi er naturligvis til rådighed og deltager gerne som samarbejdspartner i jeres proces.

BDO
Branchegruppe for Frie skoler



1. HVAD SKAL DER TIL FOR, AT ØKONOMIEN KAN BÆRE?

Når ønsket om at starte friskole er født, bør et af de allerførste punkter være at skabe overblik over, om skolen kan opnå en bæredygtig økonomi.

For at økonomiske problemer ikke skal være det, som kommer til at fylde mest i den daglige ledelses opgaver, er det afgørende, at projektet bliver søsat med et solidt gennemarbejdet økonomisk fundament.

Antallet af elever i den kommende skole har stor betydning for det økonomiske grundlag, hvilket blandt andet bekræftes af BDO's seneste regnskabsanalyse¹, der viser, at friskoler med et elevtal op til 100 årselever gennemsnitligt har underskud.

Går man bag om tallene, viser det sig, at omkring halvdelen af skolerne med et elevtal på op til 150 årselever har overskud, mens den anden halvdel har underskud på skoledriften.

Skolestørrelse	Antal skoler	Gennemsnitligt resultat i tkr.	Skoler med overskud		Skoler med underskud	
			Antal	tkr.	Antal	tkr.
0 - 49 elever	33	-51	15	235	18	-289
50 - 99 elever	103	-19	50	210	53	-235
100 - 149 elever	62	30	41	252	21	-403
	198		106		92	

¹ BDO udgiver årligt en regnskabsanalyse baseret på skolernes indberetning til Undervisningsministeriet. Analysen udkommer primo september måned. Den seneste analyse er baseret på regnskabstallene for 2010.

Ovenstående viser, hvilke udfordringer der ligger i forhold til opbakningen fra lokalsamfundet, idet skolens indtægtsgrundlag i høj grad afhænger af antallet af elever, som skal være tilstrækkeligt stort til at kunne dække skolens væsentligste omkostninger i form af lærerlønninger, ejendomsomkostninger mv.

Derfor er det afgørende for vurderingen af en skoles levedygtighed, at der hurtigst muligt dannes et kvalificeret overblik over antallet af elever. Vi vil i det følgende belyse dette nærmere med henblik på, at I selv skal kunne foretage en bæredygtighedsberegning baseret på forudsætningerne for jeres skole.

HVOR KOMMER INDTÆGTERNE FRA?

En godkendt friskole modtager et tilskud fra staten, som i 2011 udgør 74% af de gennemsnitlige udgifter pr. elev i folkeskolen. Denne såkaldte koblingsprocent nedsættes de kommende år gradvis således, at den i 2014 udgør 71%. Det er vigtigt at bemærke, at friskolerne ved denne reduktion må forventes at blive ramt dobbelt. Det skyldes, at koblingsprocenten nedsættes samtidig med at de fleste kommuner gennemfører besparelser i folkeskolen. Resultatet bliver derfor en lavere procentsats beregnet af et lavere grundlag.

Statstilskuddet kan ikke dække alle skolens udgifter - og det er da også lovbestemt, at en friskole skal have andre indtægter end statstilskuddet.

Ifølge loven skal en friskole have en såkaldt egendækning - dvs. andre indtægter end statstilskud på 1/8 af det gennemsnitlige tilskud. Det betyder, at skolen med de nuværende tilskudstakster som minimum selv skal skaffe indtægter på omkring 6 tkr. pr. årselev. I praksis er dette beløb dog langt fra tilstrækkeligt.

I regnskabsanalysen 2010 udgjorde den gennemsnitlige egendækning omkring 12,5 tkr. pr. årselev (skolens årselevtal fastlægges som 7/12 af elevtallet pr. 5. september før finansåret og 5/12 af elevtallet i finansåret).



Beslutningen om at nedsætte koblingsprocenten gradvist fra 75% til 71% blev truffet i 2010. På daværende tidspunkt blev det samtidig aftalt, at der skulle foretages en evaluering på friskoleområdet i 2011. Her vil forligskredsen "vurdere behovet for eventuelle justeringer".

► På www.bdo.dk/skolestart kan du læse mere, hvis evalueringen giver anledning til ændringer.

Hvilke tilskud udbetaler staten?

Fra staten modtager skolen et grundtilskud på 10 tkr. pr. elev, der dog maksimalt kan udgøre 400 tkr. Herudover udbetales der bygningstilskud på omkring 2 tkr. pr. elev og tilskud til en eventuel SFO på omkring 10 tkr. pr. elev tilmeldt SFO'en. Kun elever fra børnehaveklasse til og med 3. klasse indgår i tilskudsgrundlaget for SFO'en.

Skolens væsentligste tilskud er dog det såkaldte taxametertilskud. Dette udgør for elever under 13 år omkring 36 tkr. og for elever over 13 år omkring 46 tkr. Har skolen mere end 220 årselever reduceres taksterne med omkring 3 tkr. for disse.

Til trods for, at tilskuddet har forskellige benævnelser, kan skolen frit disponere det samlede tilskud til skolens formål.

Ud over disse tilskud har skolen mulighed for at etablere specialundervisning og modtage særskilt tilskud hertil. Derudover kan skolen bl.a. få tilskud til dækning af udgifter til vikarer. Det kan du læse mere om i kapitel 7.

Statstilskuddet udbetales forud hver måned, men i etableringsåret udbetales det første driftstilskud først i november eller december måned - dog med tilbagevirkende kraft til 1. august. Bygningstilskuddet udbetales ikke med tilbagevirkende kraft, men først med virkning fra 1. januar i det skoleår, hvor skolen starter. Skolen skal derved i de første måneder have tilstrækkelig likviditet til at kunne finansiere driften - eller sikre sig den fornødne kassekredit.

Krav til elevtal

For at en skole kan opnå tilskud, stilles der visse krav til skolens størrelse.

Statstilskuddet udbetales på baggrund af skolens elevtal pr. 5. september. Ind- og udmeldelser efter denne dato påvirker således ikke skolens statstilskud.

En nyoprettet skole skal som minimum have følgende elevtal:

- 5. september år 1 - 14 elever
- 5. september år 2 - 24 elever
- 5. september år 3 - 32 elever

Endvidere stilles der krav om et minimum elevtal i følgende intervaller:

- 1) Ni elever i alt på børnehaveklassetrin og 1. og 2. klassetrin, senest i skolens 3. skoleår
- 2) Seks elever i alt på 3. og 4. klassetrin, senest i skolens 5. skoleår
- 3) Ni elever i alt på 5.-7. klassetrin, senest i skolens 8. skoleår.

Hvor stor skal forældrebetalingen være?

Ud over statstilskuddet skal skolen som nævnt have andre indtægter i form af bl.a. skolepenge og betaling for deltagelse i SFO. Den gennemsnitlige elevbetaling (skolepenge ekskl. SFO) udgjorde 10.948 kr. pr. årselev i 2010, svarende til 995 kr. om måneden (11 rater). Den gennemsnitlige elevbetaling stiger i takt med skolens størrelse. I BDO's regnskabsanalyse for 2010 udgjorde den 8.304 kr. pr. årselev for skoler med 0-49 elever og 12.570 kr. pr. årselev for skoler over 450 årselever.

Skolen kan frit tilrettelægge elevbetalingen. Dog skal elevbetalingen være ens for alle elever på samme klassetrin. Mange skoler opererer med forskellige priser afhængig af klassetrin, og desuden er der typisk etableret rabatordninger til familier, der har flere børn på skolen.

Tilskudsreglerne for SFO gør, at forældrebetalingen hertil altid bør udgøre mindst halvdelen af statstilskudstaksten. Det svarer til omkring 485 kr. om måneden (11 rater). Betaling til SFO skal opkræves særskilt, og skolens undervisning må ikke tilrettelægges således, at deltagelse i SFO er obligatorisk.

Idet statstilskuddet som nævnt udbetales med forsinkelse i opstartsfasen, vil skolen ud over en kassekredit i banken også have behov for gaver eller måske lån fra forældrekræden for at få balance i økonomien i opstartsfasen.

Andre indtægter

For at sikre fornødne indtægter til den daglige drift, har de fleste skoler ud over skolepengene også indtægter i form af loppe- og julemarkeder, gaver fra forældrekræden, salg af lodsedler, sponsorkøb mv. afhængig af hvilke bygninger og faciliteter skolen råder over, kan udlejning heraf også i visse tilfælde være en mulighed.

I forhold til indtægterne skal skolen være opmærksom på, at mens undervisning er momsfrataget, kan andre indtægter i visse tilfælde være momspligtige.

HVOR SKAL VI BO?

En faktor af mindst lige så afgørende betydning som det økonomiske fundament er lokaler, hvorfra skolen kan drives. Vilkår for overtagelse eller leje af bygninger har afgørende betydning for netop skolens økonomi. I nogle tilfælde kan bygninger, der hidtil har været anvendt til folkeskole, overtages på favorable vilkår. Dette er dog ikke altid givet.

Som en af de første problemstillinger i forløbet skal der derfor skabes overblik over, hvilke bygninger skolen i givet fald skal have til huse i. I forhold til processen omkring skolens godkendelse hos Undervisningsministeriet skal I endvidere være opmærksomme på, at skolens bygninger skal godkendes til undervisningsformål af den lokale bygnings- og brandmyndighed. Det er en proces, der kan tage tid, hvorfor det er vigtigt at være i god tid.

De bygningsmæssige vilkår kan have meget stor betydning for skolens økonomi, idet investeringens størrelse og de afledte løbende omkostninger typisk er af en meget fast karakter.

Friskoler modtager et årligt bygningstilskud på omkring 2 tkr. pr. elev. Dette tilskud vil næppe være tilstrækkeligt til at dække skolens faste udgifter til ejendomsdrift. Dette medfører, at indtægter fra skolepenge og undervisningstilskud tillige i et vist omfang må anvendes til dækning af omkostningerne på dette område. Det er derfor vigtigt, at man så vidt muligt tilstræber, at de faste udgifter er under stram styring, da det principielt går ud over undervisningens kvalitet. I den forbindelse skal man være opmærksom på, at det ofte i opstartsperioden kan være vanskeligt at opnå kreditforeningslån, hvorfor skolens lånebehov typisk afdækkes af banklån, der ofte er dyrere rentemæssigt.

BÆREDYGTIGHEDSMODEL

For at give overblik over de økonomiske udfordringer ved en skoleetablering har BDO udarbejdet en bæredygtighedsmodel. Bæredygtighedsmodellen giver et forsimplet billede af skolens økonomi med baggrund i BDO's regnskabsanalyse. For at kunne beregne økonomien i friskolen skal der indtastes følgende oplysninger:

- Antal elever
- Skolepenge pr. måned samt antallet af månedsopkrævninger. På nogle friskoler betales skolepenge i 12 årlige rater, mens andre vælger at holde juli måned betalingsfri.

	2012	2013
ELEV TAL PR.....	5/9	5/9
Klasser		
BH -9, klasse.....	0	0
10 klasse.....	0	0
Heraf 13-årige og derover ekskl. 10. kl.....	0	0
SFO-elever.....	0	0

SKOLEPENGE		
Antal betalingsmdr., forår.....		6
Antal betalingsmdr., efterår.....	5	5
ANTAL ELEVER EFTERÅR:		
Alternativ I (efterår):	Antal børn	0
Antal familier med 1 barn.....	0	0
Antal familier med 2 børn.....	0	0
Antal familier med 3 børn.....	0	0
Alternativ II (efterår):	Antal familier.....	0
SKOLEPENGE SATS PR. MDR. EFTERÅR:		
Alternativ I (efterår):	Sats pr. mdr. - Antal familier med 1 barn.....	0
	Sats pr. mdr. - Antal familier med 2 børn.....	0
	Sats pr. mdr. - Antal familier med 3 børn.....	0
Alternativ II (efterår):	Sats pr. mdr. - Antal familier.....	0
SFO		
Antal betalingsmdr., forår.....		6
Antal betalingsmdr., efterår.....	5	5
ANTAL SFO-ELEVER EFTERÅR:		
Alternativ I (efterår):	Antal børn	0
Antal familier med 1 barn.....	0	0
Antal familier med 2 børn.....	0	0
Antal familier med 3 børn.....	0	0

	2012	2013	2013	2013
	0,00	0,00	Pr. årselev	Landsgen.
Åselever				
INDTÆGTER				
Statstilskud.....	0	0	0	0
Skolepenge.....	0	0	0	0
Andre indtægter.....	0	0	0	0
UDGIFTER				
Lånkostninger.....	0	0	0	0
Andre omkostninger vedr. undervisning.....	0	0	0	0
Andre omkostninger vedr. SFO.....	0	0	0	0
Undervisning.....	0	0	0	0
Lånkostninger.....	0	0	0	0
Andre omkostninger vedr. ejendomsdrift.....	0	0	0	0
Ejendomsdrift.....	0	0	0	0
Lånkostninger.....	0	0	0	0
Andre omkostninger vedr. administration.....	0	0	0	0
Administration m.v.....	0	0	0	0
Omkostninger vedr. drift i alt.....	0	0	0	0
Resultat før finansielle poster m.fl.....	0	0	0	0
Finansielle poster.....	0	0	0	0
REGNSKABSMÆSSIGT RESULTAT.....	0	0	0	0

Nødvendig besparelse i forhold til landsgennemsnit		10,00%
Ønskes individuel tilpasning af nedestående udgifter Ja / Nej		
Lånkostninger, ejendomsdrift.....	0	Nej
Lånkostninger, administration.....	0	Nej
Finansielle omkostninger.....	0	Nej

BDO's bæredygtighedsmodel giver et overblik over økonomien.

Når oplysningerne er indtastet, beregner modellen herefter det statstilskud, skolen kan forvente at modtage på baggrund af det oplyste antal elever, ligesom skolepengene bliver beregnet. De øvrige talstørrelser i budgettet er beregnet på baggrund af de gennemsnitlige indtægter og udgifter realiseret pr. årselev for den skolestørrelse, som det oplyste elevtal placerer den nye friskole i. Talstørrelserne pr. årselev er fremskrevet med kendte og forventede fremskrivningsfaktorer.

Konsekvensen af at anvende de gennemsnitlige talstørrelser vil alt andet lige betyde, at resultatet bliver negativt for skoler med et elevtal op til 100 elever, medmindre der er budgetteret med skolepenge, der ligger væsentligt over landsgennemsnittet. Kunsten er at lande på et forventet resultat i bæredygtighedsmodellen, der ligger så tæt på et nul-resultat som muligt.

Bæredygtighed er en udfordring

Det kan være en udfordring at opnå et resultat, hvor indtægter og udgifter er i balance. Dette skyldes blandt andet effekten af den seneste lærerlønsoverenskomst. Den gennemsnitlige lønudgift pr. lærer er siden 2008 steget med næsten 9%. I samme tidsrum er det gennemsnitlige statstilskud kun steget med 3%. Det giver derfor skolerne en udfordring i at få økonomien til at balancere. Dette kan eksempelvis ske ved besparelser, forøgelse af klassekvotienterne eller en kombination heraf.

Et andet element, som initiativgruppen skal være bevidst om, er de igangværende kommunale bestræbelser på besparelser i folkeskolen. En gennemført besparelse i folkeskolen i 2011 vil få direkte indflydelse på tilskuddet fra staten til friskolerne i 2014.

Indregning af besparelser

For at få sammenstykket en økonomi, der kan hænge sammen, er der ofte behov for at trække på frivillige kræfter de første par år samtidig med, at skolen ikke fuldt ud får råd til samme omkostningsstruktur som på de etablerede skoler.

For at indregne effekten heraf er det i modellen muligt at indsætte en generel besparelsesprocent. Ved fx at anføre 5 %, vil alle udgifter på nær de finansielle poster blive reduceret med 5 %. Er der mulighed for at trække på frivillige kræfter, der kan nedsætte lønudgiften til pedel- og rengøring og/eller sekretær, er der mulighed for at indtaste den udgift, der skal gælde for disse poster.

Har initiativgruppen mulighed for at erhverve skolebygningerne til en favorabel pris, der herved gør, at renteudgiften afviger fra landsgennemsnittet, er der mulighed for at fravælge landsgennemsnittets tal til fordel for den finansieringsudgift, som specifikt vil være gældende for skolen.

Etablering af en skole medfører, at der skal oparbejdes en feriepengeforpligtelse, der sammen med feriefri dage udgør 15 % af lønnen for månedslønnede. Denne forpligtelse vil de to første år belaste skolens resultatopgørelse mere end landsgennemsnittets tal. Idet bæredygtighedsmodellen har til formål at vurdere skolens

levedygtighed på sigt, er der ikke taget højde for denne regulering. Reguleringen i feriepengeforpligtelsen har endvidere ikke likviditetsvirkning i det enkelte år.



BDO's bæredygtighedsmodel tager udgangspunkt i de gennemsnitligt realiserede regnskabstal fra tilsvarende skoler opdelt på skolestørrelser.

► Modellen kan downloades gratis på bdo.dk/skolestart.

Det første bud på økonomien

Bæredygtighedsmodellen skaber det første bud på, hvordan økonomien i "hele træskolængder" ser ud. Hvis beregningen viser et markant underskud, vil det næppe være muligt at skabe et økonomisk fundament for skolen. Er dette ikke tilfældet, skal der udarbejdes et mere detaljeret budget med budgetforudsætninger og følsomhedsanalyser. Et materiale, som initiativgruppen får brug for i forbindelse med fremskaffelse af kreditfaciliteter. Læs mere herom i kapitel 8.

ØKONOMIEN KAN BÆRE - HVAD SÅ NU?

Hvis den indledende bæredygtighedsanalyse indikerer en levedygtig skole, kan processen fortsætte.

Vi belyser i de efterfølgende kapitler de videre udfordringer og hvordan ansvaret typisk fordeles. Afslutningsvis findes en skematisk oversigt over godkendelsesproceduren hos Undervisningsministeriet.

Det vil variere fra gang til gang i hvilken rækkefølge, de efterfølgende faser finder sted - og i praksis vil det ofte ske sideløbende, idet initiativgruppen typisk opdeler sig, så nogle tager sig af økonomi, andre af bestyrelsens sammensætning osv.



2. HVAD VIL DET SIGE AT VÆRE SELVEJENDE?

En friskole er en såkaldt selvejende institution. Det betyder, at skolen får et retsgrundlag omfattende en selvstændig retsevne med tilhørende dispositionsrettigheder og et indtægtsgrundlag, der er fastsat ved lov.

Selvejet indebærer særligt:

- Egen bestyrelse
- Eget kapitalgrundlag
- Fri dispositionsret, herunder mellem løn, drift og investeringer
- Frit valg af bankforbindelse
- Pligt til at aflægge årsregnskab
- Egen revision.

Skolen får dog ikke de fulde dispositionsmuligheder, idet dispositionsrettighederne i et vist omfang bliver reguleret af lovgivning mv. Som selvejende institution er det endvidere sådan, at skolens overskud og eventuelt opsparede formue udelukkende kan anvendes til skolens formål.

En selvejende institution har en selvstændig økonomi, og institutionens ledelse har dermed også ansvaret for, at der er likviditet til at betale de løbende regninger. Selveje medfører med andre ord også retten til at gå konkurs.

HVAD SKAL VEDTÆGTERNE INDEHOLDE?

Vedtægterne indeholder de overordnede rammer for skolens ledelse, drift, regnskab, revision mv. Vedtægterne er derfor også centrale i forhold til bestyrelsens daglige arbejde. Vedtægterne indeholder typisk følgende afsnit:

- Overordnet indhold
- Navn, hjemsted og formål
- Bestyrelsens sammensætning
- Bestyrelsens opgaver
- Bestyrelsens arbejde
- Bestyrelsens ansvar

- Skolens daglige ledelse
- Tegningsret/fuldmagtsforhold
- Regnskab og revision
- Skolens aktiver
- Skolens formueopgørelse
- Skolens nedlæggelse.



► På bdo.dk/skolestart kan I læse mere om kravene til skolens vedtægter.

Her finder I også Undervisningsministeriets vejledning samt standardvedtægter til inspiration.

Skolens vedtægter skal godkendes af Undervisningsministeriet, og skal indsendes til godkendelse senest 1. februar forud for det skoleår, hvor skolen ønskes startet.

3. HVEM LEDER SKOLEN?

Skolens overordnede ledelse varetages af bestyrelsen, mens den daglige drift varetages af skolelederen.

BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

Initiativgruppen vil være en del af den midlertidige bestyrelse, som skal føre friskolen frem til godkendelse og selvejstatus. Når skolen stiftes, skal bestyrelsen som minimum bestå af fem personer, hvoraf mindst to skal være forældre til børn på skolen.

Ved sammensætningen af skolens bestyrelse er det vigtigt, at bestyrelsen sammensættes af alternative kompetencer, der gør, at bestyrelsesmedlemmerne kan supplere og udfordre hinanden.

Det er vigtigt, at bestyrelsesmedlemmerne er engagerede og så vidt muligt deltager aktivt i alle bestyrelsesmøderne. Såfremt et medlem ikke har deltaget i et møde, har man som bestyrelsesmedlem pligt til at orientere sig om, hvad der er drøftet og besluttet på dette møde. Det er derfor af stor betydning, at mødereferaterne afspejler både drøftelser og beslutninger.

Bestyrelsen har den overordnede ledelse af skolen. Det er således blandt andet bestyrelsen, der ansætter - og i givet fald afskediger - skolens leder. Det er bestyrelsen ansvar, at skolen overholder sine vedtægter samt gældende love og regler, herunder særligt at sikre, at skolen forvalter tilskuddet i overensstemmelse med reglerne herom.

Vær opmærksom på, at der er særlige habilitetskrav til skolens bestyrelse. Et bestyrelsesmedlem må således ikke være udlejer i forhold til skolen eller være medlem af en anden friskoles bestyrelse. Endvidere er det vores anbefaling, at bestyrelsen ikke sammensættes af personer, der er beslægtet med ansatte på skolen.

SKOLELEDERENS OPGAVER OG ANSVAR

Skolelederen har det daglige pædagogiske ansvar for skolen og kan ikke være en del af skolens bestyrelse. Skolelederen deltager dog normalt i bestyrelsesmøderne, men uden stemmeret.

Undervisningen på en friskole skal fagligt set svare til undervisningen i folkeskolen, men skolen tilrettelægger selv sin undervisning og undervisningsform.

Det er blandt andet skolelederens ansvar at sikre:

- At undervisningspligtige elever deltager i undervisningen
- At skolen tilbyder specialundervisning
- At der føres en forsømmelsesprotokol
- At skolen drives i overensstemmelse med skolens vedtægt og værdigrundlag.

Endvidere delegerer bestyrelsen typisk ansvaret for ansættelse af skolens personale, arbejdsfordeling samt den daglige personaleledelse af såvel lærere som øvrigt personale til skolelederen.

VALG AF TILSYNSFØRENDE

Ifølge lovgivningen påhviler det forældre til børn på en friskole at føre tilsyn med skolen. Formålet med tilsynet er at sikre, at skolens undervisning står mål med undervisningen i folkeskolen.

Det er bestyrelsens ansvar, at forældrekredsen træffer beslutning om, hvordan dette tilsyn skal tilrettelægges. Forældrekredsen kan vælge mellem to modeller: Enten valg af en tilsynsførende eller alternativt gennemførelse af løbende selvevaluering efter en model godkendt af Undervisningsministeriet.

Såfremt skolen vælger modellen med en tilsynsførende skal denne vælges af forældrekredsen for en periode på højst 4 år ad gangen. Alternativt kan forældrekredsen bede kommunalbestyrelsen om at føre tilsyn med skolen.

Den tilsynsførende skal være uafhængig af skolen og kan således fx ikke være forældre på skolen eller i familie med skolens ledelse eller ansatte. Den tilsynsførende skal være certificeret. Afhængig af personens uddannelse kan en certificering kræve, at der skal gennemføres et uddannelsesforløb. Den tilsynsførendes opgaver er nærmere beskrevet i lovgivningen.

Skolen betaler en årlig godtgørelse til den tilsynsførende. Størrelsen af godtgørelsen varierer fra 6 tkr. til 20 tkr. afhængig af skolens elevtal.

DET PRAKTISKE BESTYRELSESARBEJDE

Bestyrelsens forretningsorden

Bestyrelsen skal have en forretningsorden. En forretningsorden behøver efter loven udelukkende at omfatte, hvordan der indkaldes til møder for bestyrelsen, men det vil ofte være hensigtsmæssigt - særligt i en opstarts-fase - at udvide denne til fx at omfatte:

- Præcisering af bestyrelsens opgaver
- Antal møder og frekvens for disse

- Den daglige leders opgaver i forhold til bestyrelsen
- Tavshedspligt
- Vilkår for ændring af forretningsorden.

Afvikling af bestyrelsesmøder

Bestyrelsesformanden har ansvaret for, at der løbende indkaldes til bestyrelsesmøder - hvilket dog ofte sker i samarbejde med den daglige leder.

Det vil ofte være praktisk på første bestyrelsesmøde at fastlægge en møderække, der strækker sig et kalenderår frem, så de enkelte bestyrelsesmedlemmer har mulighed for i god tid at disponere møderne.

Under selve mødet fungerer bestyrelsesformanden typisk som dirigent og har tillige ansvaret for, at der bliver udarbejdet et mødereferat. Mødereferatet underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer på det efterfølgende møde.

Såfremt et bestyrelsesmedlem ikke er enig i de truffe beslutninger, bør vedkommende sikre sig, at dette tydeligt fremgår af mødereferatet.

SKOLENS FUNDAMENT OG FREMTID

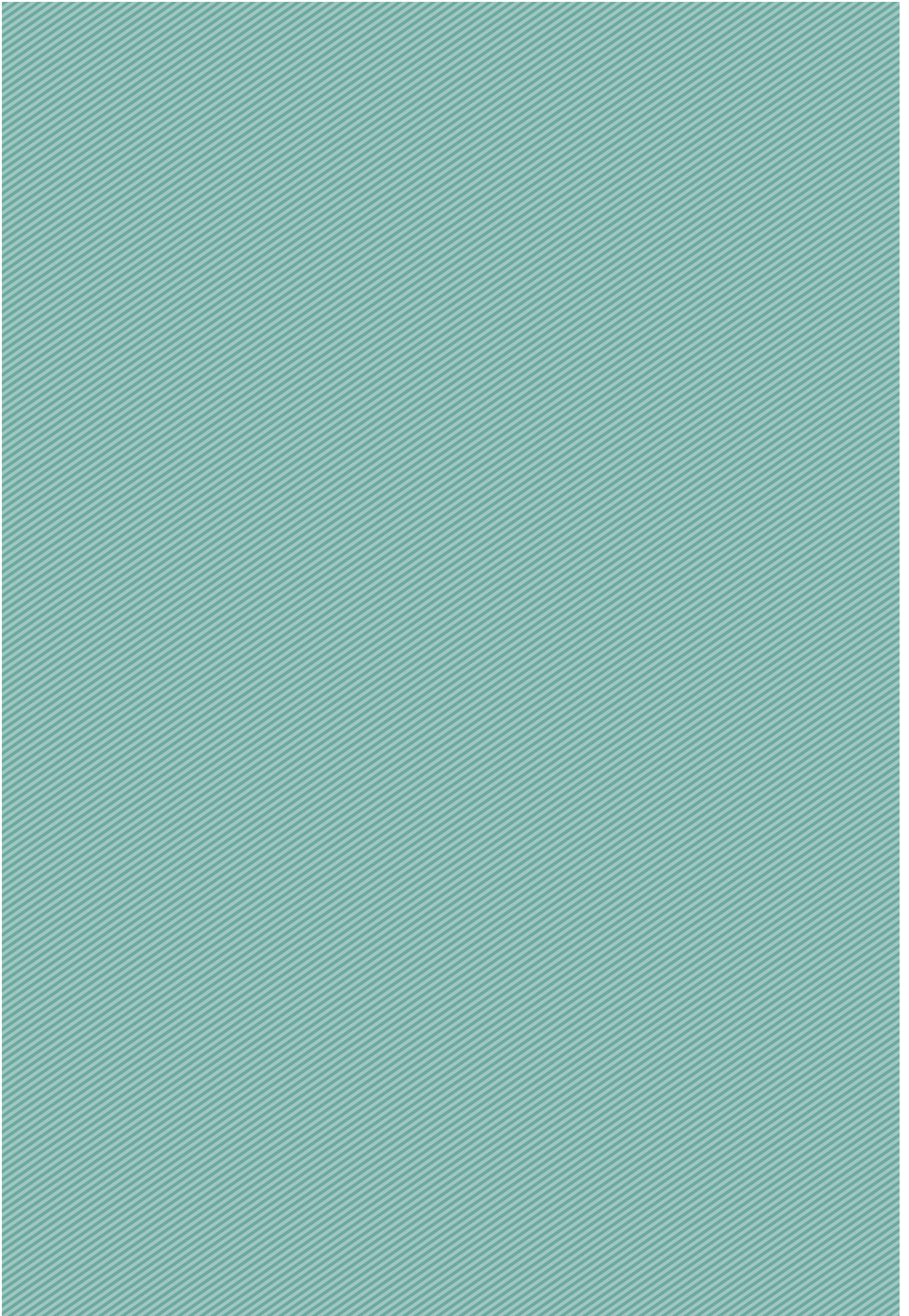
En skole er en forholdsvis kompleks "virksomhed" med mange ansatte og "kunder" i form af elever/forældre. Samtidig er skolen typisk et sted, hvor lokalsamfundet er meget involveret i det daglige.

De fleste børn og forældre kan have en tæt tilknytning til skolen i mange år afhængig af børns alder og ikke mindst antal, så der er behov for langsigtede beslutninger.

Det er derfor meget vigtigt, at det fra starten gøres helt klart, på hvilket fundament skolen skal drives, og ikke mindst, at der anlægges en realistisk indgangsvinkel til, om dette fundament er stærkt nok til at bære i fremtiden.

Det er bestyrelsens og skolelederens opgave at fastlægge en strategi og et værdigrundlag med pædagogiske målsætninger, der kan danne fundament for skolens udvikling.

I fastlæggelsen heraf er det vigtigt, at ledelsen har en klar målsætning om skolens størrelse, undervisningens kvalitetsniveau, og specielle tilbud, som ønskes indeholdt i skolens udbud. Fastlæggelsen af en strategi for skolen bør udmønte sig i budgetmæssige rammer og forventninger i skolens langsigtede budget, så der løbende er mulighed for at følge op på udviklingen mv.



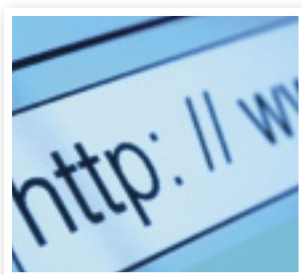
4. VALG AF SAMARBEJDS- PARTNERE

Skolen har i sit daglige virke brug for en lang række samarbejdspartnere. En række af disse kan med fordel inddrages tidligt i forløbet for derved at give initiativgruppen den nødvendige sparring og feedback på processen.

Skolen vil i dagligdagen have behov for kontakt til:

- Skoleforening
- Bank og eventuelt kreditforening
- Revisor
- Andre skoler.

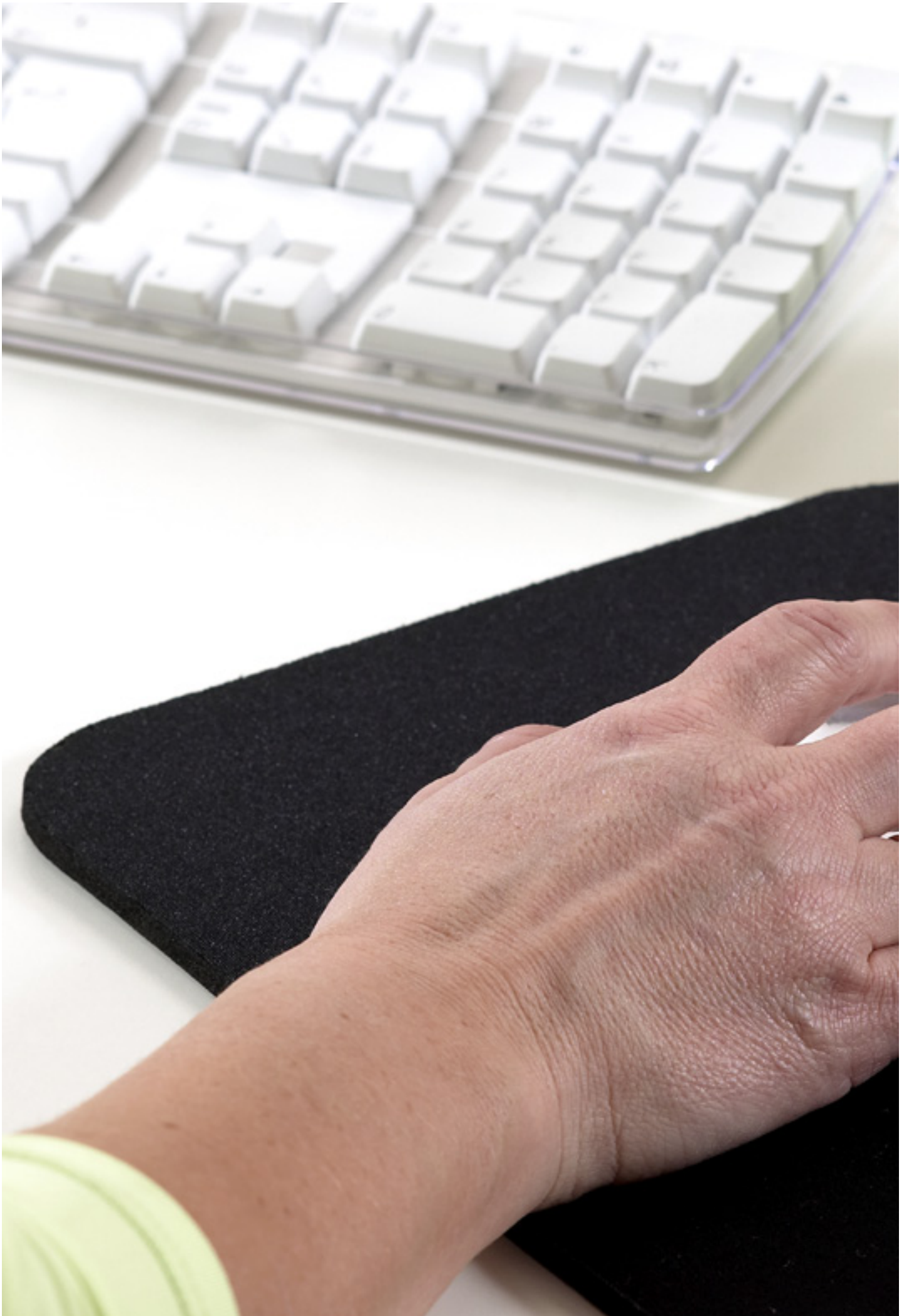
I startsfasen er det ofte også relevant at have en advokat med i processen.



- ▶ På bdo.dk/skolestart finder I links til en række relevante samarbejdspartnere samt andre nyttige links.

Det er vigtigt, at skolen får etableret et tæt samarbejde med et pengeinstitut, som tror på ideen, og som er villig til at bakke op om projektet, idet en etablering er likviditetskrævende, som følge af den måde som Undervisningsministeriet udbetaler tilskud på.

Herudover vil Undervisningsministeriet naturligvis spille en afgørende rolle i dagligdagen. Undervisningsministeriet er gerne behjælpelig med afklaring af spørgsmål mv. og kan være en central sparringspartner.



5. VALG AF ØKONOMISYSTEM OG KONTOPLAN

Valget af økonomisystem er en utrolig vigtig beslutning, idet systemet bliver skolens økonomiske livsnerve. Det er her, skolens økonomiske historie skrives, og det er derfor vigtigt, at systemet er brugervenligt og overskueligt. Systemet skal kunne give de oplysninger, I har brug for, når I skal vurdere, hvordan skolens økonomi udvikler sig.

Skolens bogholder og ledelse vil med andre ord komme til at bruge mere eller mindre tid på dette. Helt afhængigt af, hvor velfungerende systemet er.

Det er afgørende at vælge et økonomisystem, der passer til skolens størrelse og behov i den daglige administration. Der er i dag et stort udbud af økonomisystemer eller bogføringsprogrammer, som kan løse disse opgaver. Det er dog vigtigt, at systemet kan vokse med skolen, så man ikke bliver nødt til at skifte platform.

Vores erfaring har vist, at følgende bogføringssystemer med fordel kan anvendes:

- Dansk Skoledata
- Edb-brugsen
- Microsoft Dynamics C5.

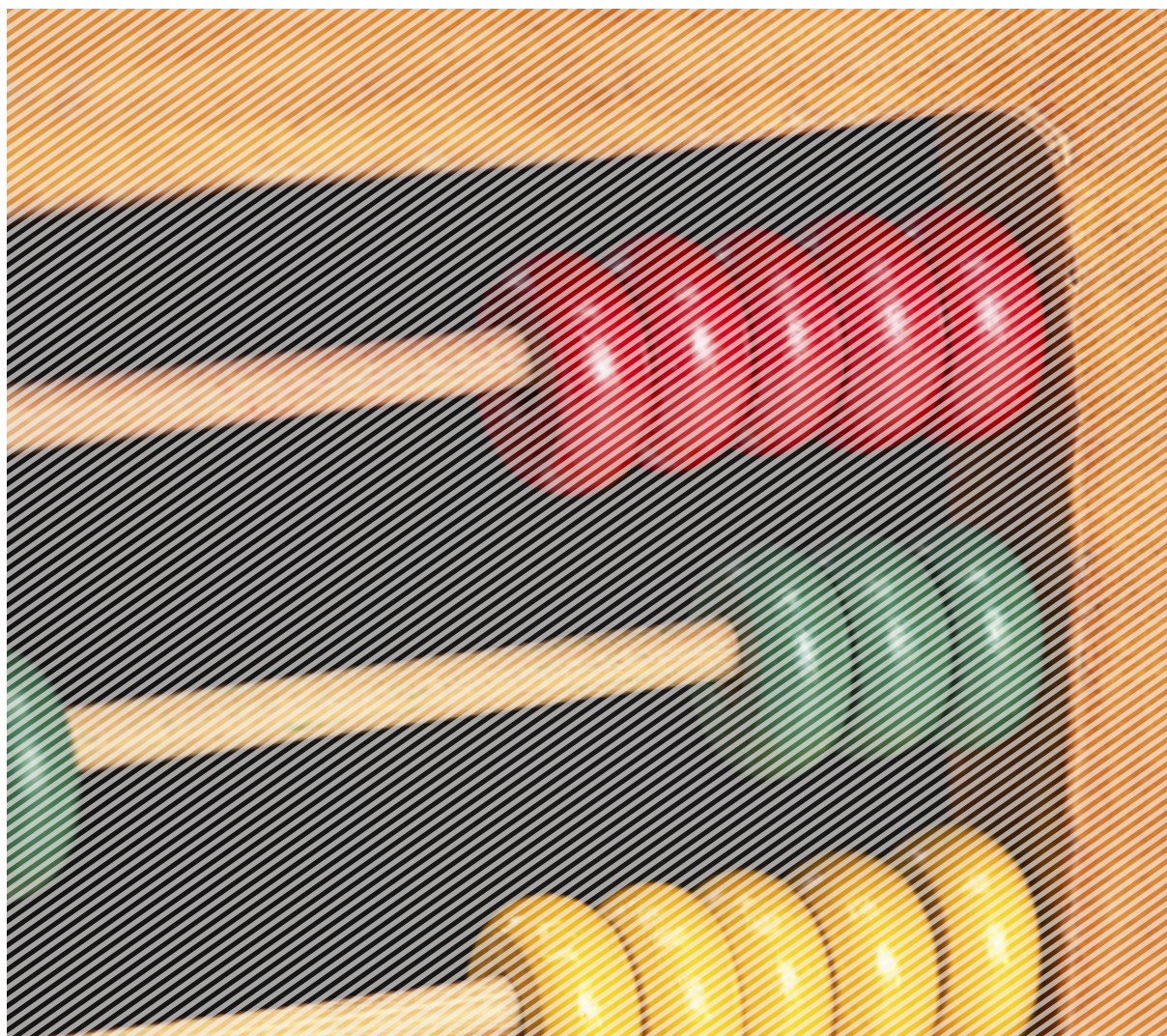


- ▶ På bdo.dk/skolestart finder I flere oplysninger om disse tre økonomisystemer.

KONTOPLANENS INDHOLD

Kontoplanen er strukturen i skolens økonomisystem. Det er den rækkefølge, hvori man registrerer indtægter og udgifter. Det er vigtigt, at de enkelte konti kommer i en logisk rækkefølge, som understøtter overblikket over skolens økonomi, og at kontoplanen i sin opbygning følger Undervisningsministeriets regnskabsbekendtgørelse, så der er tydelig sammenhæng mellem den daglige bogføring og det endelige årsregnskab.

BDO har udarbejdet standardkontoplaner, som vi tilbyder gratis til alle kunder. Kontoplanerne kan indlæses i de fleste økonomisystemer.



6. ETABLERING AF ADMINISTRATION OG ØKONOMISTYRING

FORRETNINGSGANGE

Uanset, om skolen ansætter administrativt personale, eller arbejdet varetages af skolens leder med hjælp fra bestyrelse og eventuelt forældrekredsen, er det afgørende, at der er klare forretningsgange for den daglige drift. Med andre ord: Hvem gør hvad, hvornår og hvorfor?

Forretningsgange behøver ikke nødvendigvis at være skriftlige, men kan basere sig på aftalte arbejdsfordelinger. Det er dog vores erfaring, at skolen kan have stor fordel af at nedskrive forretningsgangene, idet risikoen for misforståelser reduceres. Endvidere giver skriftlige forretningsgange i højere grad mulighed for at overdrage opgaver eller ansvarsområder til andre, der herved kan tage udgangspunkt i beskrivelserne. Dette kunne eksempelvis være relevant ved længerevarende sygdom mv.

Særligt i opstartsfasen er likviditet og styring heraf altafgørende. Derfor er gode procedurer for opkrævning af skolepenge og eventuel rykning vigtige. Skolen kan med fordel opkræve skolepengene via banksystemer.

ØKONOMISTYRING

Frie skoler kan frit disponere over de indtægter, der modtages som skolepenge og tilskud - og har afledt heraf ansvaret for at "skære omkostningerne til", hvis indtægterne falder.

Økonomistyringen er med andre ord kunsten at få indtægterne i form af skolepenge og statstilskud til at dække omkostningerne.

Den løbende økonomistyring bør tage udgangspunkt i realiserede tal sammenholdt med skolens budget.

Når der udarbejdes budget skal budgettet derfor være så detaljeret, at der løbende kan følges op – og dermed reageres i tide, hvis økonomien ikke udvikler sig som ventet.

I kapitel 8 kan du læse mere om budgetudarbejdelsen.

LIDT OM REGNSKABSREGLER

Skolen bliver underlagt regnskabsbestemmelser, der er fastsat af Undervisningsministeriet i en særskilt regnskabsbekendtgørelse. Denne følger i overvejende grad bestemmelserne i årsregnskabsloven og er dermed svarende til reglerne for private virksomheder og selskaber.

På enkelte områder er skolens regnskabspraksis dog detailreguleret - det gælder bl.a. principper for afskrivning og aktivering. Endvidere er opstillingsformen og informationsindholdet i skolens årsrapport fastlagt i regnskabsbekendtgørelsen.

ANDRE FORHOLD

Udover de regnskabsmæssige forhold, vil der være en lang række andre forhold, der skal tages stilling til. Som eksempel herpå kan nævnes lejeaftaler, licensaftaler, medlemskaber, abonnementer etc.

Skolen er endvidere forpligtet til at tegne en række forsikringer vedrørende elever, ansatte, ejendomme, ansvar og løsøre mv. Mange skoler vælger også at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring. I den forbindelse kan det være en fordel at anvende en forsikringsmægler. Skoleforeningerne kan informere yderligere herom.

7. ANSÆTTELSE OG AFLØNNING AF PERSONALE

Langt den største udgift for skolen vil være løn og pensionsbidrag til lærerstaben. Skolen bestemmer selv, hvem den vil ansætte, og der er således ingen formelle uddannelseskrav til skolens lærerstab. Derimod er der helt klare regler for aflønningen af disse.

AFLØNNING AF LÆRERNE

Det er en tilskudsbetingelse, at skolen, for så vidt angår ledere, lærere og børnehaveklasseledere, følger overenskomsten mellem Finansministeriet og Lærernes Centralorganisation.

Lønnen består af centrale og decentrale lønde. De centrale dele aftales ved overenskomstforhandlingerne i Finansministeriet hvert tredje år, mens de decentrale dele aftales mellem skolens tillidsrepræsentant og skolens ledelse, typisk én gang årligt.

Den centrale løn består af tre basisløntrin (afhængig af anciennitet), områdetillæg og et undervisningstillæg. For lærere og børnehaveklasseledere på frie grundskoler er der desuden et fast ulempetillæg, som er et tillæg for arbejde på ubekvemme tidspunkter.

De ansattes løn består ud over aflønningen på de respektive basistrin af en række decentrale lønde. De decentrale lønde kan bestå af funktionstillæg, kvalifikationstillæg, engangsvederlag og resultatløns. Disse decentrale lønde kaldes ofte for "Ny løn". Med disse tillæg er der skabt mulighed for, at skolen kan honorere medarbejdere med særlige uddannelsesmæssige kvalifikationer eller arbejdsfunktioner.

Skoleledere, viceledere og afdelingsledere er omfattet af et intervallønsystem, der baserer sig på skolens elevtal. Jo flere elever skolen har, desto højere løn kan skolens ledelse få.

Vær opmærksom på, at der er meget stringente krav til ansættelsesbevisers udformning og indhold. Det er vigtigt, at alle relevante oplysninger fremgår og indgår korrekt.

De fleste skoleforeninger har udarbejdet eksempler på ansættelsesbreve mv., som skolen gratis kan benytte sig af.

AFLØNNING AF PRAKTISK PERSONALE

Skolens øvrige ansatte til pedel, rengøring og administration kan skolen som udgangspunkt aflønne mere frit. I mange tilfælde vælger skolerne dog at følge en overenskomst, idet mange af skoleforeningerne har indgået sådanne med fx 3F, Krifa eller BUPL.

Vælger skolen ikke at følge en overenskomst, ansættes det øvrige personale på funktionærlovens vilkår.

VIKARTILSKUD

Som alle andre steder, vil skolen komme ud for sygdom blandt personalet og dermed, at der skal anvendes vikarer. Der vil således opstå en "dobbel" løn under sygdom.

Via Fordelingssekretariatet er skolen med i en slags forsikringsordning, hvorved I kan få dækket en del af de ekstraudgifter, som skolen har i forbindelse med vikatimer.

Der er ansøgningsfrister, der skal overholdes. Tilskud til vikarudgifter skal søges inden udgangen af den efterfølgende måned efter fraværet. Denne regel gælder for alle måneder undtagen for fravær i juni måned, hvor ansøgningsfristen er den 31. august. Overholdes fristerne ikke, modtager skolen ikke sit vikartilskud.

Ansøgning om tilskud sker elektronisk på Fordelingssekretariatets hjemmeside, og i visse tilfælde vil skolen blive anmodet om at fremsende dokumentation til det elektronisk indberettede vikarskema i form af lægeerklæring eller aftale med kommunen.

I marts måned udsender Fordelingssekretariatet en opgørelse over det tilskud, som skolen har modtaget i det foregående kalenderår. Denne opgørelse skal attesteres af skolens leder og bestyrelsesformand, ligesom skolens revisor skal attestere årsopgørelsen.

8. DET FØRSTE BUDGET

Skoler planlægger normalt sine aktiviteter i skoleår, men må i økonomiske sammenhænge arbejde med kalenderåret som regnskabsår. Dette skyldes lovgivningen - hvilket medfører at finanslovens takster fastsættes for kalenderåret. Dette medfører, at budgetlægningen af hensyn til den løbende opfølgning oftest følger regnskabsåret.

Det er vigtigt, at budgetproceduren og budgettets detaljeringsgrad afspejler skolens behov og giver ledelsen mulighed for at træffe de rigtige beslutninger med rettidig omhu. I en opstartsfasen vil et månedsopdelt budget således ofte være nødvendigt - naturligvis afhængig af hvilket økonomisk grundlag skolen starter på. Det er her skolen etablerer sit erfaringsgrundlag for den enkelte skoles interne økonomiske sammenhænge. Denne erfaringsopbygning er vigtig og medvirkende til at kvaliteten af budgetter udvikles.

Et budget består primært af et resultatbudget, der fastlægger indtægter og udgifter. Det er dog vigtigt, at der tillige tages højde for investeringer, finansiering og likviditet. Der er ikke nødvendigvis sammenhæng mellem resultatopgørelsen og likviditetsforskydningerne, idet eksempelvis nyinvesteringer og afdrag på gæld ikke fremgår af resultatopgørelsen, mens afskrivninger ikke belaster skolens likviditet.

Et grundigt udarbejdet budget vil være en god rettesnor for hvordan det kommende regnskabsår kan komme til at forløbe. Budgettet vil sætte ledelsen i stand til at vurdere skolens økonomiske formåen og frihedsgrader. Målet er således at skabe et overblik over de økonomiske muligheder - eller med andre ord: Hvad har vi råd til?

SVÆRT AT FÅ OVERSKUD

Det primære udgangspunkt for budgettet er det forventede elevtal som er grundlaget for indtægterne. På omkostningssiden forbruger lærerlønninger omkring 65-70% af indtægterne. Den valgte kvalitet i form af klasse størrelser og undervisningstimer har derfor stor betydning for den samlede økonomi.

Det står formentligt nu klart, at det er en væsentlig udfordring at skabe et økonomisk fundament, og det er ikke tilstrækkeligt, at der er balance mellem indtægter og udgifter. Skolen bør, når etableringsfasen er overstået, tilstræbe, at overskuddet giver mulighed for, at skolen løbende kan foretage nyinvesteringer og eventuelle

renoveringer og ombygninger. Erfaringsmæssigt medfører det, at skolen bør tilstræbe, at overskuddet på sigt når et niveau på 2 - 5 % af indtægterne.

BDO's BUDGETMODEL

BDO har udviklet en specifik budgetmodel til frie skoler, der, med udgangspunkt i elevtal og gældende taxameterstørrelser mv., samt med budgetforudsætninger og perioder, er så detaljerede, at de kan danne grundlag for skolens økonomistyring.

Budgetmodellen tager højde for såvel direkte som indirekte omkostninger og kan tage højde for investeringer, finansiering og likviditet. Budgetmodellen kan endvidere i samme regneark vise 12 måneders budget, 3 års budget og 10 års budget. Modellen må ikke forveksles med den tidligere omtalte bæredygtighedsmodel, der alene har til formål på et overordnet niveau at vurdere en ny skoles eksistensgrundlag.



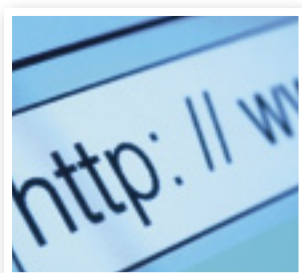
9. AFRUNDING

Med denne publikation i hånden har I taget det første skridt til etablering af en ny friskole. Vi håber, I har fået et indledende overblik over, hvad det kræver at starte en friskole.

En friskole er underlagt lovpligtig revision for at kunne modtage tilskud fra Undervisningsministeriet. Her kan vi hjælpe. BDO er i dag markedsleder inden for betjening af frie skoler og betjener mere end 250 skoler og uddannelsesinstitutioner over hele Danmark.

Vi kender processen og faldgruberne ved etablering af en ny friskole, for vi har prøvet det mange gange før.

Vi har derfor et solidt erfaringsgrundlag og står gerne klar med en hjælpende hånd til lige netop jeres skoleprojekt.



- ▶ På bdo.dk/skolestart finder I vores kontaktoplysninger. Alternativt kan I sende en mail til skoler@bdo.dk, så kontakter vi jer.

Rigtig god arbejdslyst - og held og lykke med projektet!



10. BILAG: OVERSIGT OVER GODKENDELSES- PROCEDUREN

For at blive godkendt som friskole skal der indsendes to skemaer til Undervisningsministeriet. Dels et anmeldesskema og dels et oplysningsskema.

Herudover skal der betales et depositum på 30.000 kr. Beløbet tilbagebetales i september måned efter skoleårets start, hvis skolen kommer i gang. Kommer skolen ikke i gang, så er beløbet tabt.

	Indsendelse	Rater
15. august året før opstart:	Anmeldesskema indsendes til Undervisningsministeriet.	Første rate af depositum (20.000 kr.) indbetales.
1. februar:	Skolens vedtægter indsendes til godkendelse.	Anden rate (10.000 kr.) indbetales.
1. juni:	Oplysningsskema indsendes til Undervisningsministeriet. Herunder dokumentation for, at bygnings- og brandmyndighederne har godkendt skolens bygninger.	

KONTAKT

På bdo.dk/skolestart finder I vores kontaktoplysninger. Alternativt kan I sende en mail til skoler@bdo.dk, så kontakter vi jer.

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab og BDO Kommunernes Revision, Godkendt revisionsaktieselskab, begge danskejede revisions- og rådgivningsvirksomheder, er medlemmer af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og dele af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.100 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har næsten 47.000 medarbejdere i 119 lande.

Denne publikation er skrevet i generelle vendinger og skal alene betragtes som generel vejledning. Publikationen dækker ikke specifikke situationer, og du bør ikke handle - eller undlade at handle - uden at have fået professionel rådgivning. Kontakt venligst BDO for at drøfte de specifikke problemstillinger. BDO, vores partnere og medarbejdere påtager os ikke ansvar for tab foranlediget af en handling, der er taget - eller ikke er taget - på baggrund af oplysningerne i denne publikation.