

Indholdsfortegnelse

Executive summary.....	1
1. Indledning.....	3
1.1. Indledning.....	3
1.2. Problemformulering	4
1.3. Afgræsning.....	5
1.4. Metode og kildekritik	6
2. Frie grundskoler.....	8
2.1. Introduktion til frie grundskoler	8
2.1.1. Organisationsstruktur	9
2.1.2. Regnskabsmæssige krav	11
3. Regnskabsanalyse.....	12
3.1. Nøgletal	12
3.1.1. Overskudsgrad.....	12
3.1.2. Likviditetsgrad	13
3.1.3. Soliditetsgrad.....	15
3.1.4. Finansierungsgrad.....	16
3.2. Delkonklusion	21
4. PESTEL analyse.....	22
4.1. Politiske forhold.....	23
4.2. Økonomiske forhold	25
4.3. Sociale forhold	27
4.4. Lovmæssige forhold	33
4.5. Delkonklusion	34
5. Økonomistyring og budgettering	35
5.1. Økonomistyringen	38
5.2. Målsætning.....	38
5.3. Budgettering.....	41
5.4. Budget opfølgning	44
6. Konklusion	47
Litteraturliste.....	51

Executive summary

We have known about free schools in Denmark since the 19th century, where they were a backlash to the original primary school. Today, legislation has been passed which gives both freedom and responsibility to the free schools. The responsibility lies with the board of the free school, which must at least consist of 2 parents of children in the free school. Freedom lies in what values the free school chooses to have and use, but also in connection with the board of directors and between the school principal.

The project is based on the problem statement: What strategic measures can a board of schools take in connection with optimization for a "good free school"?

In the introductory part of the project, we will outline what legislation affects the board of schools, including which compositions are possible. In addition, what legislation lies with the responsibilities of the board and school management.

Throughout the project, analyzes will be made to elucidate what a "good free school" is and what financial elements this signifies. In addition, the project will also analyze which external factors can affect the free schools in connection with their financial optimization.

In this analysis, the first part of the project will be based on the requirements set by the Ministry of Children and Education in connection with the preparation of accounting material. The analysis is based on the reported key figures as per the paradigm of the financial statements. In addition, the project will also look at the increase in the number of free schools that have taken place since 2007. This increase can be due both to the closure of primary schools, but also to the interest in an alternative to the elementary school, which volunteers and enthusiasts have implemented. In addition, there has been economic progress in Danish society, which has provided the basis for a better private economy, which gives freedom to make some other choices. In addition, there is a little correlation between the high level of education of parents, which have been rising these past years, when they are choosing a school for their children.

The second part of the project analysis is based on a specific free school where there are some financial issues. Here it's analyzed from the perspective of the free school, it is

analyzed which financial management measures that the board can use in optimizing the weak economy of the free school. In this context, financial management models and budgeting models will be used.

In conclusion, the project will show what strategic tools that the board for the free schools can use in connection with the ongoing follow-up on the school's finances. And thus to make it more clear for a board to familiarize themselves with the financial perspective that is so important to run a free school.

1. Indledning

1.1. Indledning

Siden 1800-tallet har vi haft friskoler i Danmark. De var en modreaktion til den daværende skolereform. Den nye skoleforms pædagogiske tilgang til læring kan spores i helt frem til nutidens friskoler.

”De frie grundskoler, som med Friskoleloven af 1970 fik en fælles lov, er selvstændige skoler, hvis ejerform er den selvejende institution med vedtægter godkendt af Undervisningsministeriet. De er selvstændige økonomiske enheder med hver sin bestyrelse og bestemmer selv indhold og formål.”¹

I dag er friskolerne underlagt en hel del forskellige lovgivninger og bekendtgørelser. Så som at bestyrelsen har det overordnet ansvar for friskolerne. Bestyrelserne i friskoleverden har et stort ansvar for friskolerne. De skal både håndtere de værdimæssige spørgsmål og problemstillinger som kan opstå, derudover skal de kunne håndtere de økonomiske problemstillinger.

I forbindelse med finanslovsforhandlingerne i 2019 kom friskolerne igen på den politiske dagsorden. Denne gang var det friskolernes overskud der vakte harme hos nogle i det politiske land. Socialdemokraterne ville sænke koblingsprocenten, så friskolerne ikke ville få så store overskud.

Denne udmelding satte gang i friskolerne og deres foreninger, som klart mente at det var den forkerte vej at gå i forhold til at skabe de bedste betingelser for god undervisning. Det ville især ramme de små friskoler, hvor økonomien i forvejen var stram. Revisor, skoleleder og bestyrelser blev opmærksomme på hvilke udfordringer dette ville give. Men da ingen andre politiske partier støttede op om tiltaget kom det aldrig videre end til truslen.

Bestyrelserne slap med skrækken, men situationen er ikke glemt. Og det er nok hellere ikke sidste gang at politikerne vil diskutere friskolerne tilskud og økonomi.

¹Kilde nr. 1

1.2. Problemformulering

I det daglige som revisor assistent, foretager man forskellige opgaver inden for forskellige brancher. Det seneste år har en af disse brancher vakt særlig interesse, Frie Grundskoler. I efteråret besøges friskolerne i forbindelse med uanmeldt beholdnings eftersyn, muligvis løbende revision, samt 5/9 erklæringerne, hvor der er tæt dialog med skolens bogholder og leder. Det samme gør sig gældende i status-perioden, hvor revisionen udarbejdes, igen med tæt samarbejde med bogholderen og lederen. I revisionen skal vi have dokumentation på bestyrelsesmøde og bestyrelsesmedlemmer, og det er også det. Som revisorassistent kommer man ikke tættere på det øverste ledelsesorgan, hvilket har givet anledning til undren. Hvem er de og hvad er deres forhold til skolen, til det at sidde i en bestyrelse og hvilke beslutninger er de med i og hvilke er de ikke. Der kan være meget stor forskel på hvilken type bestyrelse som friskolerne har. Nogle har en økonomisk baggrund, som giver dem en god indsigt og forståelse i de økonomiske problemstillinger, andre har interesse for skolens værdigrundlag og hvordan skolen bedst muligt udvikler sig. Mens i andre tilfælde så har bestyrelsesmedlemmerne og skoleleder meget svært ved at blive enig i hvornår det er skolelederens ansvar og hvornår bestyrelsen skal tage affærer.

I kravene fra ministeriet skal friskolerne oplyse forskellige nøgletal, hvilket fremgår i paradigmet, hvorfor er det netop disse nøgletal og hvad kan de fortælle. Hvornår har man en god skole? Det endelige ansvar ligger hos bestyrelsen, men hvad kan de gøre for at forbedre en friskolen? I dette projekt vil den overordnede problemformulering tage udgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvilke strategiske tiltag kan en friskoles bestyrelse benytte sig af i forbindelse med optimering af en "god friskole"?

Til problemformuleringen er det opstillet følgende spørgsmål:

- Hvilke nøgletal kan en bestyrelse gøre brug af i forbindelse med den økonomiske opfølgning?
- Hvornår er der tale om en god friskole, set med økonomiske øjne? – med fokus på kravene fra ministeriet hvad angår paradigmet.

1.3. Afgræsning

Som følge af projektets omfang og overskuelighed, har følgende afgrænsninger været nødvendige.

Projektet vil som udgangspunkt tage fat i den økonomiske styring af friskoler. Den vil ikke have sit fokus på elevernes trivsel, karakter og andre værdier som de forskellige friskoler har valgt at lægge vægt på.

I den tætte kontakt med friskoler i forbindelse med regnskab og revision, mærker man tydeligt hvordan lederen ofte brænder for skolen, men ikke mindst eleverne velbefindende. Der er stor fokus fra lederen på skolens værdigrundlag, hvilke krav de stiller til elever og medarbejder, for at opretholde værdierne. Hvilke signaler som friskolen sender ud i nærområdet og hvad disse tiltrækker af omtale.

Fokus ligger på elever og deres udvikling i den retning som friskolens værdier vægter. Hvilket i dette projekt ikke vil have blive berørt, da projektet er afsluttende for HD R, hvor økonomistyringen vægter mere, hvilket også er udspring for undren i dette projekt.

Projektet vil have sit fokus på hvad en "god skole" er, set ud fra et økonomisksynspunkt, hvor der ikke vil blive behandlet friskolernes værdigrundlag og indlæringsprincipper og hvilket afkast der vil kunne ses i eventuelle karakter eller udtalelser til den enkelte elev.

Bestyrelsen på en friskole består af forældre som har børn på skolen, hvor det antages at trivsel vægter højt på dagsordenen, mens det økonomisk indspark falder til siden. Hvilket vil have fokus i dette projekt, hvorfor de blødeværdier fravælges.

I den analyserne del af projektet, tages der udgangspunkt i Friskoler som skole, med undervisning. Som en stor hjælp er friskolernes regnskab opdelt i forhold til skole/undervisning, SFO og dagtilbud. Der hvor friskolerne har størst indtægter og udgifter er i skole/undervisningsdelen, hvorfor det er valgt at projektet vil fokusere på netop dette.

Derudover vil analysen gøre brug af materiale for friskolerne i Nordjylland, her ligger 66 friskoler som alle er indberettet til Regnskabsportalen.

Yderligere afgrænsninger forefindes under de enkelte afsnit i projektet.

1.4. Metode og kildekritik

Formålet med dette afsnit er at give til indblik i, hvordan problemstillingen og undersøgelse spørgsmålene vil blive besvaret i projektet.

Opbygningen af projektet tager udgangspunkt i de taksonomiske niveauer, hvor der først redegøres for friskolerne, herefter påbegyndes projektets analyserende del, som afsluttes med at lægge op til nogle statiske tiltag som bestyrelserne på friskolerne kan benytte sig af, og som afslutningsvis besvarelse af problemformuleringen.

Projektet udarbejdes ud fra deduktiv fremgangsmåde, hvor der tages udgangspunkt i eksisterende teoretisk viden, der suppleres med empiri indsamlet via desk research. Dermed opnås forståelse for de gældende love og regler for bestyrelse på friskoler samt friskoler.

Der vil blive brugt både kvalitativt og kvantitativt data i projektet, med henblik på at triangulere disse data. Dette er med til at øge projektets validitet, derudover giver det mulighed for at holde sig objektiv.

Projektets kvalitet afhænger af de indsamlede kilders validitet og reliabilitet, derfor vil der i dette projekt være fokus på vurdering af de indsamlede kilder, herunder kildekritik. Valget af brugen af kvalitative data til supplerer kvantitative data afspejler dette fokus. Det findes relevant at nævne, at ikke hver eneste kildes troværdighed diskuteres i projektet, men at der i forbindelse med indsamling af data har der været fokus på kildekritikken, i forhold til forfatter og udgivers objektivitet.

Som udgangspunkt vil indsamling af data bestå af offentligt tilgængeligt materiale. Den indsamlede data består af sekundære data, som omfatter danske love, bekendtgørelser som er gældende for friskoler og dens bestyrelse, som suppleres af vejledninger fra undervisningsministeriet, heraf paradigmet for regnskabsudarbejdelse. Disse er vurderet som værende neutrale, valide data, der ikke kræver yderligere undersøgelser.

Derudover er der i projektet anvendt artikler og tekster fra blandt andet undervisningsministeriet, Danmarks statistik samt nationalbanken. Det antages at offentlige instanser, har haft de bedste forudsætninger for at kunne udarbejde materialet som er anvendt. Dog har der været anvendt en ekstra professionel skepsis overfor skjulte

budskaber. Denne skepsis har ikke givet anledning til at betvivle den indsamlede information, hverken objektivitet, validitet eller reliabilitet.

Igen gennem projektet vil der også blive brugt en induktiv fremgangsmetode, som omfatter empirisk analyse af de udtræk fra Regnskabsportalen, hvor friskolers regnskaber indberettes. Der er her tale sekundære data, kvantitative data. I modsætning til erhvervstyrelsens indberetning af regnskaber, så er Regnskabsportalen en mere manuel indberetning. Indberetningen finder sted efter endelig godkendelse af regnskabet ved bestyrelsen og revisors underskrift. Det er ofte friskolens bogholder eller sekretær som fortager indberetningen på baggrund af det underskrevet regnskab. Indberetningen foregår ved manuel indtastning. Der er indbygget sammentællinger, så der er mulighed for at kontrolleret indtastningen er korrekt i forhold til regnskabet. Dog er det set at indberetningen ikke er indtastet korrekt. Det kan både være i form af fejl i feltet eller om tallet er tastet i 1.000 kr. eller i hele tal. Derfor har det enkelte steder i udtrækkende været nødsagtig til at ændre indberetningerne fra 1.000 kr. til enere, for at få et mere retvisende sammenligningsgrundlag. Da indberetningen er foretaget manuel, er der større risiko for fejl, hvilket der i projektet skal tages forbehold for.

I forbindelse med analysen er der udvalgt en stikprøve på friskoler, stikprøve er udelukket udvalgt på baggrund af geografisk placering af friskoler. Stikprøven består af alle nordjyske friskoler 66 friskoler.

I 2017 kom der en stor regulering i paradigmet for hvordan friskolernes regnskaber skulle vises. Hvilket gav nogle ændringer som havde stor betydning for sammenligningstallene. Det indberettet regnskab for 2016 på Regnskabsportalen har ikke disse reguleringer i forhold til paradigmet. Derfor bruges kun hoved-nøgletal som fremgår i regnskabet for 2018, da der her er reguleret i nøgletallene for 2016. I forlængelse af denne ændring har vi hellere ikke de præcise hoved-nøgletal. I regnskaberne fra 2018 og 2017 fremgår hoved-nøgletal som værende i ene, men 2016 kun kan ses i tusinde kroner. Dog antages disse stadig at kunne bruges i analysen af udviklingen.

I gennem projektet vil der anvendes fodnoter med kildehenvisninger, ligesom der vil anvendes kildehenvisninger på figurer og tabeller. I slutningen af projektet opsummeres anvendte kilder i litteraturlisten.

2. Frie grundskoler

2.1. Introduktion til frie grundskoler

Friskoletraditionen går helt tilbage til 1800-tallet i Danmark. Her var det især Christen Kold og N.F.S. Grundtvig som var hovedinspirationen. Deres værdier for hvad en friskole skulle indebære og kunne tilbyde lå langt fra den traditionelle skole. Hvor der var streg disciplin og udenadslære af bibelske tekster. Christen Kold var foregangsmand for friskolerne, hans værdier havde grobund i N.F.S. Grundtvigs kritik af latinskolen. Christen Kold havde sit fokus på børnenes fantasi og kreativitet, da det var hans overbevisning at dette var drivkraften bag børnenes faglige udvikling.

Disse grundsten som blev lagt tilbage i 1800-tallet kan stadig ses idagens friskoler. For eksempel var det vigtigt at der ikke var prøver og eksamener, da undervisningen skulle tage udgangspunkt i den enkelte elevs kompetencer og videre udvikle dem.²

I forlængelse af disse nye friskoler, blev der vedtaget ved lov at der skulle være en 7-årige skolepligt – undervisningspligt. Hvilket betød, at forældre selv kunne vælge, på hvilket værdigrundlag deres børn skulle undervises. Dette blev stadfæstet i Grundloven i 1915. Hvilket har betydet at forældre har ret til at bestemme om deres børn skal i folkeskole, friskole eller hjemmeundervises. Kravet er at undervisningen skal være på niveau med folkeskolens.

I dag er friskoler- og privatskoler inden under sammen lovgivningen, men frem til 1970 havde de to skoler hver deres. Friskolerne lå ofte ude på landet og var for bønderne, her var der ofte ingen eksamener, mens der inde i byerne var privatskoler, som havde fokus på at elever blev dannet inden for især handel. Hvorfor de havde fokus på fagene fremmedsprog, matematik og fysik/kemi. Her skulle eleverne til eksamener. Denne diskussion om

² Kilde nr. 5

eksamener eller ej og karakterer er stadig et emne i dag. Og der er delte meninger om det stresser eleverne eller om det giver dem noget håndgribeligt at forholde sig til.³

Loven i dag giver friskolerne og privatskolerne frihed til at selv bestemme sammensætningen af elever, og hvilke værdier skolerne skal bygge på. Derudover har de ikke krav om lærernes uddannelsesbaggrund som folkeskolen. Dog er de underlagt at undervisningen skal lærer elever om det danske folkestyre og udvikle dem til en demokratisk forståelse. Så eleverne kan begå sig i det danske samfund.

2.1.1. Organisationsstruktur

I friskole verden kan en bestyrelse være meget forskellige fra friskole til friskole. Derudover kan der være meget forskel på hvordan en bestyrelse ser deres egen opgave i forhold til skolen. Bestyrelserne kan bestå af lokale ildsjæle, forældre til børn på friskolen. Kravene for bestyrelsesmedlemmerne er at de skal beherske dansk både mundtligt og skriftlig.

Bestyrelsen skal bestå af minimum 5 medlemmer, her af skal mindst 2 være forældre til elever på skolen. Alle medlemmerne skal være myndige og man kan højst have en funktionsperiode på 4 år.⁴

Derudover kan følgende personer ikke deltage i bestyrelserne jævnfør Bekendtgørelse af lov om friskoler og private grundskoler m.v. §5 stk. 8⁵:

1. personer som udlejer ejendomme til skolen.
2. Medlemmer af bestyrelsen i fonde, selskaber, foreninger eller andre virksomheder, som udlejer ejendomme til skolen.
3. Advokater, revisorer eller andre rådgiver for personer eller juridiske enheder jævnfør punkt 1 og 2.
4. Ansatte i ledende stillinger hos personer eller juriske enheder jævnfør punkt 1 og 2.

Det er bestyrelsen som har det overordnede ansvar og ledelse af friskolen. I loven fremgår det ikke specifikt hvad dette ansvar dækker over, hvilket godt kan give mange diskussioner internt i bestyrelsen, men også overfor skolens øverste leder, skolelederen, da grænserne

³ Kilde nr. 5

⁴ Kilde nr. 2 - §7

⁵ Kilde nr. 3

for dagligledelse og overordnet ledelse ikke er klar og tydeligt. Lovgivninger har ingen fortolkning på dette område, derfor er det op til bestyrelsen at udarbejde klare retningslinjer, for hvornår bestyrelsen skal indover og hvornår skolelederen har mandat til at bestemme.⁶

I vedtægterne skal det fremgå at skolelederen varetager den daglige pædagogiske ledelse af skolen.⁷

Loven teksten lyder det at bestyrelsen har den overordnede ledelse af skolen. Bestyrelsen er ansvarlig for skolens drift overfor børne- og undervisningsministeren.⁸

Bestyrelsen skal forvalte skolens midler til størst mulig gavn for skolen og skal tage skyldige økonomiske hensyn.⁹

Disse tre dele af loven opdeler arbejdsopgaverne til dels mellem skoleleder og bestyrelse. For at gøre samarbejdet bedst for begge parter, er det en stor fordel at udarbejde en fast fordeling af arbejdsopgaverne. En fordeling kunne være skolelederen håndtere alle personalesager og børnesager. Bestyrelsen vil ved bestyrelsesmøder få en kort beskrivelse af episoden, hvis det vurderes af skolelederen at have betydning for bestyrelsen. Bestyrelsen vil ikke skulle blande sig i hvad der sker i pigegruppen i 4. klasse, selv om et af bestyrelsesmedlemmerne er forældre til et barn i den klasse. Strategi for skolens udvikling og værdigrundlag, har bestyrelsen beslutning kræft på. Bestyrelsen kan uddelegere opgaven til arbejdsgrupper, som kan komme med input, men det er bestyrelsen som tager den endelige beslutning. Det kunne være en måde, men det er vigtigt for at undgå uhensigtsmæssige diskussioner at udarbejde klare arbejdsopgaver, dermed ikke sagt at skoleleder og bestyrelse ikke kan supplere hinanden med de kompetencer de hver især har.

10

For at bestyrelsen kan forvalte skolen midler forsvarligt, er det vigtig at bestyrelsen som nævnt har klare retningslinjer for deres arbejdsopgaver, men at de også har en økonomisk forståelse. Da en del af bestyrelsen ved lov skal bestå af forældre til børn i skolen, er det ikke

⁶ Kilde nr. 4

⁷ Kilde nr. 2 - §8

⁸ Kilde nr. 3 - §5 stk. 7

⁹ Kilde nr. 4

¹⁰ Kilde nr. 4

sikkert at forældrene har en økonomisk indsigt, hverken i privatøkonomi eller skoleøkonomi. Derfor kan det være en hjælp for at de kan optimere skolen bedst at få forklaret de forskellige økonomiske værktøjer. I afsnittet regnskabsanalyse vil de væsentligste nøgletal blive gennemgået. Ofte er det skolelederen og sekretæren som har fingrene helt nede i den daglige bogføring og vurdering af likviditet. Derfor er det også vigtig at skolelederen og sekretæren får udarbejdet et godt materiale, som bestyrelsen kan forholde sig til. Bestyrelsen mødes måske 1 til 2 gange i kvartalet, hvor de får gennemgået økonomien, men hvis forståelsen ikke er der, så kan diskussionen hurtigt gå på, hvorfor har I købt blyanter to gange i år. Hvor det alt andet lige er bestyrelsens opgave at varetage de større beslutninger, så som skal vi bygge til eller invester i nyt it-udstyr. Men de blot skal sikre sig at skolelederen er sit ansvar bevist og har tillid til at bogføringen og forvaltning af dagligvare forløber forsvarlig. Hvis bestyrelsen har mistillid til skoleleder, kan det give meninger at gå dybere ned i tingene. Bestyrelsen har mandat til at fyre og ansætte en skoleleder.

2.1.2. Regnskabsmæssige krav

I forbindelse med friskolens daglige drift, skal der udarbejdes et regnskab, som skal indberettes på Regnskabsportallen. Det er bestyrelsens ansvar at regnskabet udarbejdes efter de gældende regler på området. Oftest udarbejdes regnskabet i tæt samarbejde mellem friskolens revisor, skoleleder og sektrær/bogholder. Hvor bestyrelsen først bliver inddraget i forbindelse med eventuel gennemgang af regnskabet på et møde med revisor, ellers først til generalforsamlingen, hvor regnskabet fremlægges af for eksempel skolelederen. Som en del af revisionen kontrollere revisor de forskellige forretningsgange friskolen har. Derudover er det et krav at revisor forholder sig til økonomistyringen på friskolen, og rapporterer dette i revisionsprotokollatet, som er en skrivelse til bestyrelsen. Det kan være revisor har fundet mangler eller har anbefalinger til forbedringspunkter. Da det er bestyrelsen som har det overordnet ansvar er det også dem om skal forholde sig til kritikken/anbefalingerne og udbedre dem, ofte i samarbejde med skolelederen.

3. Regnskabsanalyse

I dette afsnit vil der blive foretaget en analyse på de nøgletal som friskoler skal opgive i forbindelse med indberetning af deres årsregnskab. Formålet med dette afsnit er at skabe indsigt i hvilke parameter, som ministeriet måler friskoler på, og hvilke en bestyrelse vil kunne bruge løbende i styring af friskolens økonomiske retning. Nedstående analyse tager udgangspunkt i friskoler i Nordjylland ud fra deres 2018 regnskab. Skolerne er inddelt efter hvor mange elever de havde 5/9-2018 0-80 elever, 81-160 elever, 161-240 elever samt 241+ elever

3.1. Nøgletal

3.1.1. Overskudsgrad

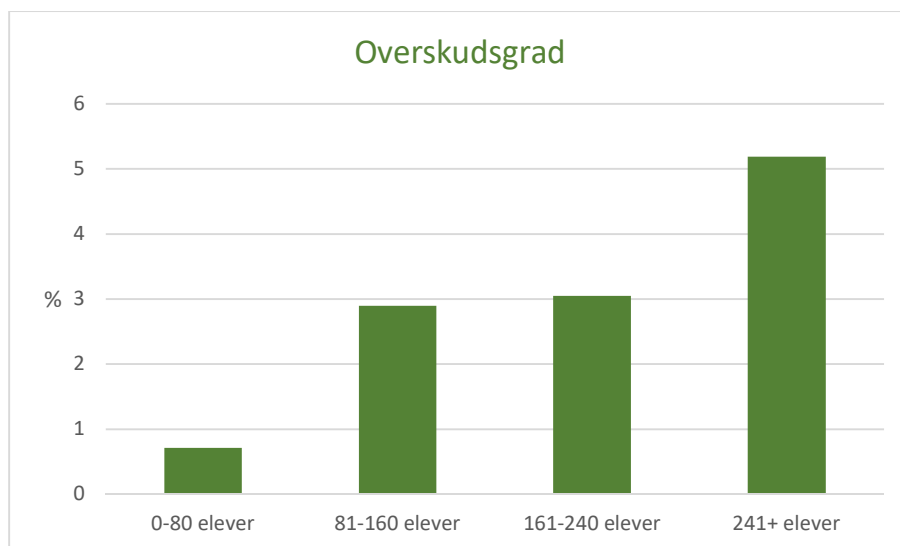
Overskudsgraden bruges til at belyse friskolens indtjeningsevne, derved forklare om friskolen kan tilpasse omkostningerne til indtægterne. Overskudsgraden beregnes som følgende:

$$\frac{\text{Året resultat}}{\text{omsætning}} \times 100$$

Et parameter som ministeriet har lagt vægt på i forbindelse med revisionen af friskoler, er sparsommelighed. Friskolerne bliver målt på, som de udviser sparsommelighed i deres valg i forbindelse med driften af friskolen. Alt andet lige er dette nøgletal en god indikator for om den øverste ledelse og bestyrelsen formår at leve op til at udvise sparsommelighed. Det er bestyrelsens opgave at drive en friskole med fokus på eleverne deres læring og sociale kompetencer. Bestyrelsen har til opgave at opretholde denne balancegang.

Som det kan ses ud fra figur 1, så er de små friskoler med 0 til 80 elever meget følsomme overfor eventuelle stigninger i lønomkostninger eller fald i tilskud. Alt andet lige er det svære at oparbejde et overskud på de mindre friskoler end på de mellemstore friskoler. Historisk set har overskudsgraden udviklet sig fra 6,5% i 2014 til 2,8 % i 2018. I årene i mellem har den dog været helt nede på -2,3 i 2017.¹¹ I Nordjylland er den gennemsnitlige overskudsgrad på 2,3 % lidt under landsgennemsnittet.

¹¹ Kilde nr. 7



Figur 1- overskudsgrad fordelt på antal elever i friskoler i Nordjylland fra 2018 – egen opstilling ¹²

Dog skal friskolerne være opmærksomme på at de ikke har en for høj overskudsgrad, da dette har meget politisk bevågenhed.¹³ I 2019 i forbindelse med finansloven var der skarp kritik af at friskolerne kunne oparbejde så store overskud. Hvorfor Socialdemokraterne ville sætte koblingsprocenten ned, hvilket alt andet lige vil betyde mindre tilskud til friskolerne.

Alt andet lige er bestyrelser på små friskoler mere afhængige af at holde et stabilt elevtal, da deres overskudsgrad er lav og de må antages at have svære ved at tilpasse omkostninger til tilskuddet.

3.1.2. Likviditetsgrad

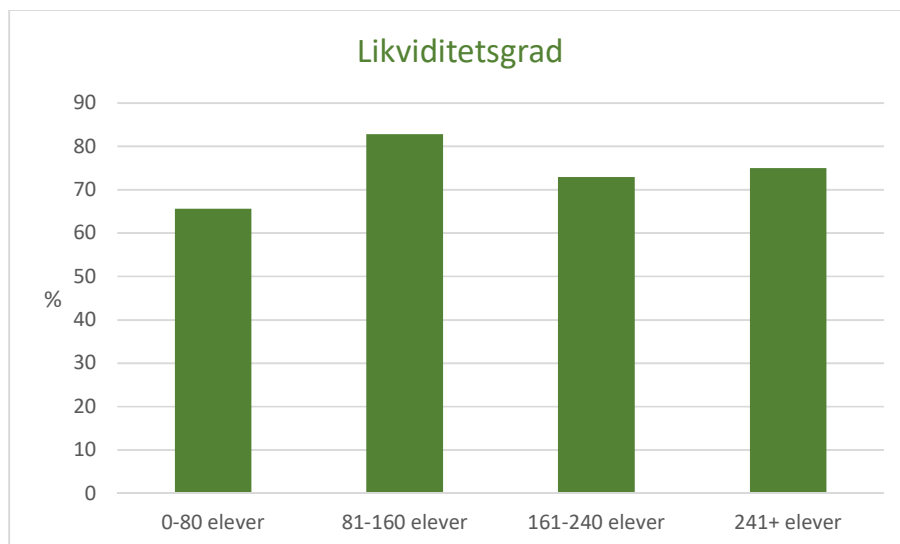
Likviditetsgraden kan fortælle noget om friskolens evne til at kunne betale sin kortfristet gæld. Kortfristet gæld består af anden gæld og forudmodtaget indtægter. Forudmodtaget indtægter omfatter hovedsageligt en måneds statstilskud, mens anden gæld hovedsageligt består af skyldige lønomkostninger og kreditor. Hvorimod omsætningsaktiver består af tilgodehavende skolepenge, andre tilgodehavende og periodeafgrænsningsposter. Andre tilgodehavende består hovedsageligt af tilgodehavende lønrefusioner mv. Periodeafgrænsningsposter kan bestå af løn og andre forudbetalte udgifter. Likviditetsgraden beregnes som følgende:

¹² Udarbejdet på baggrund af udtræk fra Regnskabsportallen.dk

¹³ Kilde nr. 8

$$\frac{\text{Omsætningsaktiver} * 100}{\text{Kortfristet gældsforpligtelser}}$$

Som hovedregel vil det været mest optimalt at likviditetsgraden ligger over 100 %, da dette vil betyde at friskolerne kan betale alle deres kortfristet gældsforpligtigelser, hvis de skulle i morgen.



Figur 2 – Likviditetsgrad fordelt på antal elever i friskoler i Nordjylland fra 2018 – egen opstilling¹⁴

Ud fra alle 66 friskoler i Nordjylland er det kun 16 friskoler hvor likviditetsgraden er over 100 %. Sammen holdes omsætningsaktiver og kortfristet gældsforpligtigelser fra alle friskoler i Nordjylland med de 16 friskoler som har en likviditetsgrad over 100, kan det ses at de 16 skoler har flere værdipapirer samt større indestående i banken end de øvrige friskoler, derudover har de lavere gældsforpligtelse til feriepengeforpligtelsen samt kortfristet del af langfristet gæld.

Bestyrelsen bør stræbe efter en høj likviditetsgrad, men da statstilskuddet altid forudbetales, kan det være en stor del at skulle kunne dække med tilgodehavende eller bankindestående. Hvilket kan være en af forklaringerne på at der kun er 16 friskoler med en likviditetsgrad over 100.

¹⁴ Udarbejdet på baggrund af udtræk fra Regnskabsportallen.dk

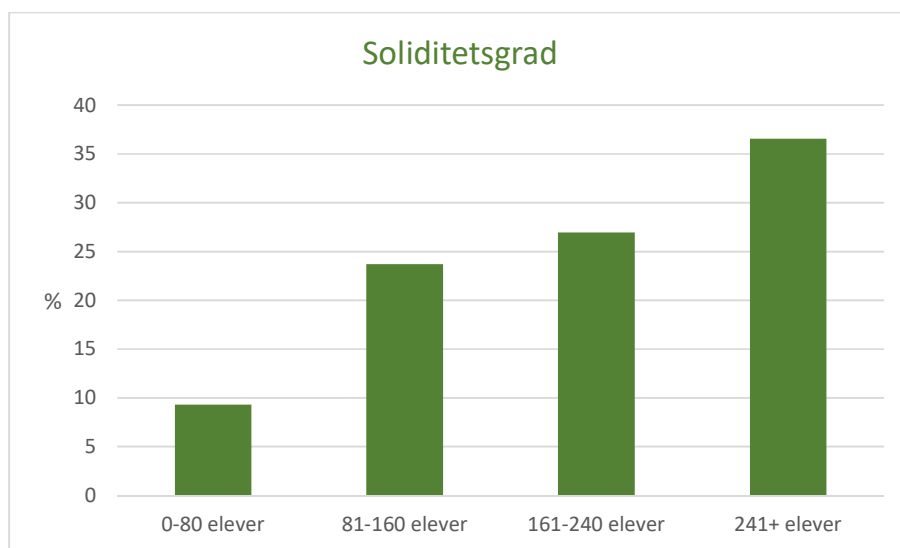
3.1.3. Soliditetsgrad

Soliditetsgraden kan forklare hvordan friskolens evne er til modstå tab. Jo højere soliditetsgrad jo mere er finansieret gennem egenkapitalen. Soliditetsgraden beregnes som følgende:

$$\frac{\text{Egenkapital i alt ultimo}}{\text{aktiver}} * 100$$

Som nævnt i ovenstående består soliditetsgraden af forholdet mellem egenkapital og aktive. Ud fra udtrækket fra regnskabsportalen ses det at Friskoler I Nordjyllands egenkapitaler består hovedsageligt af tidligere års overskud og årets overskud. Enkelte skoler har også værdireguleringer over egenkapitalen. Som nævnt tidligere så er der politisk bevågenhed angående overskud i friskolerne. Alt andet lige vil det betyde at egenkapitalen ikke stige markant, da overskuddet alt andet lige ikke forventes ret stort.

Som tommelfingerregel for soliditetsgrad, burde den ligge omkring de 30-40 % for en "normal" veletableret virksomhed. Da der her er tale om friskoler, hvor gennemsnit soliditetsgraden for Nordjylland ligger på 20,1% så altså under de 30-40 %, så det påpege at være en tommelfingerregel og ikke et fast interval.



Figur 3 – Soliditetsgrad fordelt på antal elever i friskoler i Nordjylland fra 2018 – egen opstilling¹⁵

¹⁵ Udarbejdet på baggrund af udtræk fra Regnskabsportallen.dk

Ud fra figur 3 kan det ses at friskolerne har en lav soliditetsgrad, hvilket alt andet lige betyder at friskolerne har meget fremmedkapital, og er mindre rustet overfor tab.

Dog skal dette nøgletal tages med et vist forbehold. Da friskolerne er skruet anderledes sammen end "normale" virksomheder. Friskolerne har til formål at forvalte deres midler sparsommeligt og med fokus på at opnå trivsel og fagligudvikling hos eleverne. I modsætning til "normale" virksomheder hvor ejerne forventer at få et afkast, så er der ingen på en friskole, der skal have et afkast. Hvilke alt andet lige betyder mindre overskud som kan få egenkapitalen til at stige.

Den robusthed som soliditeten fremtoner, kan holdes op imod hvilken branche der er tale om.

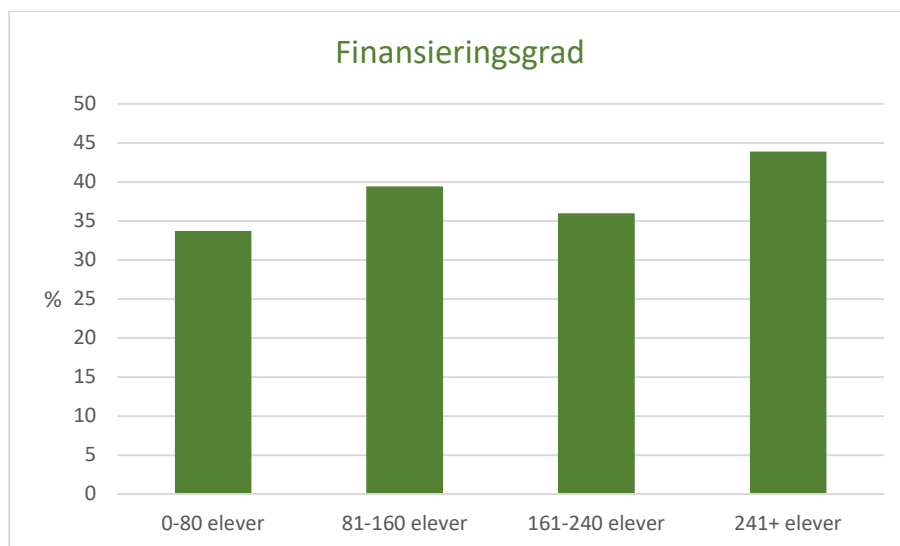
Friskolernes robusthed vil kunne antages at kunne ses i antal af elever og søgning til friskolerne af nye elever i de kommende år. De små friskoler er mindre robuste, da et frafald af måske 2 elever kan have betydning for skolens økonomiske sammensætningen, mens på de store friskoler er et fald på 2 elever ikke fatalt.

3.1.4. Finansieringsgrad

Finansieringsgraden viser hvor stor en del af materielle anlægsaktiver er finansieret af langfristet gæld. Friskolernes materielle anlægsaktiver vil oftest bestå af grunde og bygninger, hvis friskolerne ejer bygninger og ikke lejer sig ind hos for eksempel kommunen. Langfristede gæld kan blandt andet bestå af realkreditlån og kommunal gæld, samt skyldige indefrosne feriemidler.

$$\frac{\text{Langfristede gældsforpligtelser}}{\text{Materielle anlægsaktiver}} * 100$$

I 2018 lå niveauet på omkring de 37,2 %, hvilket betyder at friskolerne i gennemsnit har finansieret lidt over en tredjedel af deres materielle anlægsaktiver med langfristet gæld. Resterende er enten dækket af egenkapitalen eller kortfristede gældsforpligtelser.



Figur 4 – Finansieringsgrad fordelt på antal elever i friskoler i Nordjylland fra 2018 – egen opstilling¹⁶

Bestyrelsen kan bruge dette nøgletal til at få en indikation om friskolens finansiering er skruet fornuftigt sammen. En lav finansieringsgrad indikerer at anlægsaktiver som ikke umildbart kan sælge eller omsættes til kontanter er finansieret af kortfristet gæld eller egenkapital, hvor betalingen af gælden skal falde inden for ét år. Alt andet lige skaber denne skævvridning, en øget usikkerhed for friskolen, som bestyrelsen skal være bevist om og klar til at reagere på, så der kommer mere ligevægt i finansieringen.

¹⁶ Udarbejdet på baggrund af udtræk fra Regnskabsportallen.dk

3.2. Nøgletal vedr. institutionens ordinære drift

I ovenstående afsnit var fokus på friskolernes økonomiske udvikling og hvilke måleværktøjer som bestyrelsen kunne gøre brug af til den økonomiske opfølgning. I denne afsnit vil der analyseres på de forskellige kapaciteter som friskolerne har. I den følgende afsnit kommenteres der på følgende nøgletal, som skal oplyses i forbindelse med indberetning af regnskabet.

Skolepenge pr. årselev

Årselever pr. lærerårsværk i grundskolen

Læreomkostninger pr. årselev i grundskolen

Øvrige lønomkostninger pr. årselev i grundskolen

Undervisningsomkostninger pr. årselev i grundskolen

Årselever udregnes på følgende måde:

7/12 af antal elever pr. 5. september året før regnskabsåret + 5/12 af antal elever pr. 5. september i regnskabsåret.¹⁷

Ovenstående nøgletal, kan friskolernes bestyrelse læne sig op at i forbindelse med deres økonomiske opfølgninger, ved sammenligninger med andre friskoler, samt til intern målsætning i forhold til den valgte strategi for friskolen.

Friskolernes hovedformål er at drive en friskole for at forbedre elevernes faglighed og dannelse indenfor det danske samfunds rammer og forventninger.

Det er den øverste ledelse, skoleleder som har den daglige gang og kendskabet til hvad friskolen skal bruge. Skolelederen har ofte det personalemæssige ansvar, hvilket giver god mening, da de er på skolen i dagligdagen og på lærerværelset, så de har mulighed for at have en mavefornærmelse med om der er problemer på personalefronten eller blandt eleverne. Bestyrelsen har det overordnet ansvaret for friskolen og dermed har de ansvaret for at friskolen forvalter sine midler ordentligt og sparsommeligt.

¹⁷Kilde nr. 6

I forlængelse af antal lærer og sammensætningen af lærestabel, så har årselever pr. lærerårsværk. Dette nøgletal vil ofte bære meget præg af hvilken overbevisning og retning bestyrelsen har lagt for friskolens værdier. Jo højere nøgletallet er, jo flere elever er der pr. lærer.

Sammenholdes årselever pr. lærerårsværk med læreomkostninger pr. årselev, kan bestyrelsen få et rigtig godt indblik både i egne prioriteringer og sammenlignelige skoler. Bestyrelsen kan ved hjælp af disse nøgletal kontrollere om deres holdning og værdier for friskolen bliver ført ud i livet. Samtidig er de gode i forbindelse med målsætninger både for skoleleder og bestyrelsen i forhold til om økonomi og sammensætning af ressourcer følges ad.

Lærer kan være ansat på 4 forskellige trin 1, 2, 3 og 4. Ny uddannet lærer starter på 1 og bevæger sig op i forbindelse med at de får mere anciennitet.

En lav elev-læreratio og en lav omkostning til undervisningslønninger, kan indikere mange ansatte, som er nyuddannet. En mere erfaren lærer vil kunne hive gennemsnittet højere op set på lønomkostningerne.

En friskole, vil økonomisk kunne kigge på sammensætningen af nyuddannet og erfarende medarbejder. Som bestyrelse skal de varetage forvaltning af skolens midler, men også elevernes faglige udvikling. Hvilket kan være en svær balancegang, når de ikke har deres daglige gang på skolen. Skolelederen vil ofte på grund af sit nærvær på friskolen bedre kunne fornærme om sammensætningen af lærer er god eller dårlig. Alt andet lige så vil en dialog om eventuelle nedskæringer eller forøgelse af lærerstaben give mening at bestyrelse og skoleleder tager i tæt samarbejde.

Konkurrenterne kan være andre friskoler i nærområdet eller folkeskoler. Da friskolernes regnskaber offentliggøres, giver det rigtig gode muligheder for at kunne udarbejde et godt sammenligningsgrundlag.

Skolepenge pr. årselev giver et udtryk for hvor meget det koster pr. årselev at gå på friskolen. Friskolen er underlagt et krav, hvorpå friskolen skal kunne dække en del af omkostninger med elevbetalinger og andre indtægter. Friskolerne skulle i 2018 have en minimums egendækning på 6.204 kr. pr. årselev.

Friskolerne kan med denne bagkant selv styre hvor meget de vil opkræve i skolepenge af forældrene. Bestyrelsen har mulighed for at påvirke skolepenge direkte, alt andet lige med prisstigning eller et fald, dog til en vis grad. Men der er også mulighed at friskolen kan lave individuelle aftaler om at tilbyde en rabat, en modifikation, i skolepengene. På den måde påvirker de ikke alle elever med kun nogle enkelte. Hvilket alt andet lige vil give et mindre udslag på nøgletallet.

Friskolerne regnskab er opdelt i forskellige grupper, undervisning, ejendom, kost og administration. Under hver område er omkostningen fordelt på lønomkostninger og øvrige omkostninger. Som det fremgår af udtrække fra Regnskabsportalen, så er der ikke ret mange friskoler, der har en kost afdeling, hvorfor denne ikke nævnes yderligere.

Friskoler kan eje eller leje de eller den ejendom som der drives friskole i. Det er også meget forskelligt som friskolerne ansætter en pedel, eller om det er nok med forældrearbejdsdage. Det samme gør sig gældende under administration af friskolerne. Nogle friskoler er så store, at én sekretær-/bogholder ikke er nok, mens andre skoler har ekstern bogholder eller deltidsafsat bogholder. Hvilket alt andet lige har betydning for hvem en friskoles bestyrelse sammenligner sig med.

Friskoler som har tanker om at optage flere elever og vokse sig større, kan ændre i sit sammenligningsgrundlag, for at bedre kunne se hvor en større skole ligger på øvrige lønomkostninger samt ejendomsomkostninger. Modsat kan også bruges hvis en friskole oplever frafald i antal elever. Derudover giver nøgletalen bestyrelsen mulighed for at synliggøre forbruget af likviditeten på friskolen, hvis tallene bliver rensat for ikke likviditetspåvirkende poster.

Nøgletallene vil altid være historiske sammenligninger, som kun i en vis grad kan bruges til videre udvikling af friskolerne, med et økonomisk øje. I forbindelse med arbejdet med friskoler, opleves det at bestyrelsen i forbindelse med den økonomisk opfølgning får en balance i hånden, eller en gennemgang af balancen fra sekretæren eller skoleleder. I en friskole er kontoplanen meget detaljeret. Som minimum skal kontoplanen være lig med paradigmet, hvilket er meget omfangsrig i forhold til specifikationer af noter. Derfor kan det være meget uoverskueligt at gennemskue for en bestyrelse som ikke kan forventes at have en økonomiskindsigt, muligvis har det hellere ikke interessen. Hvor det i stedet muligvis er friskolens værdigrundlaget og retning for læring som er i fokus fra bestyrelsens side.

3.2. Delkonklusion

Nøgletallene som ministeriet vil have oplyst i forbindelse med regnskab aflægning, vil til dels kunne anvendes som styringslinjer for en friskolebestyrelse. Overskuds-, likviditets- og finansierungsgrad vil en bestyrelse med stor fordel kunne bruge til de månedlige eller kvartalsvis økonomiske opfølgninger i løbet af året.

Især i forbindelse med optagelse af lån eller anden finansiering vil alle nøgletallene også soliditet kunne komme i spil. Bankerne er meget opmærksomme på om de kan få deres penge igen ved udlån. Da friskoler ikke er standart kunne, kan det være svært at redegøre for at skolens robusthed ikke som udgangspunkt ligger i de normale nøgletal. Men i stedet skal der kigges i retning af elevtallet.

Nøgletallene som bygger på friskolernes fordeling af ressourcer, kan give bestyrelserne klare retningslinjer for hvilken vej friskolen bevæger sig. Nøgletal vedr. institutionens ordinære drift kan bruges af bestyrelsen til at tydeliggøre og fremme forståelsen for hvilken retning friskolen bevæger sig i. Disse nøgletal kan være nemmere at forholde sig til for en bestyrelse. Derudover går de hånd i hånd med de strategiske beslutninger som bestyrelsen har vedtaget. Ifølge paradigmet er der 3 sider med disse nøgletal, hvilket igen kan være uoverskueligt. Vil det give mening at bestyrelsen i samarbejde med skolelederen og bogholderen udvælger de nøgletal, som giver mening. I stedet for at gennemgå en hel balance med mange konti, kan nøgletallene give et mere overskueligt billede af driftsøkonomien.

4. PESTEL analyse

I følgende afsnit vil der anvendes en PESTEL-analyse, som et strategisk værktøj til at analysere, hvordan friskolernes omverden kan påvirke friskolernes mulighed for vækst samt den generelle udvikling. Analysen gerne skulle give et indblik til bestyrelsen, hvilke omgivelser og samfundsmæssige faktorer som de skal være opmærksomme på i forbindelse med at drive en friskole.

I nedenstående figur ses der, at analysen bygger på følgende forhold: Politiske forhold, Økonomiske forhold, Sociale forhold, Teknologiske forhold, Miljømæssige forhold, samt Lovgivningsmæssige forhold.

I denne analyse vil fokus ligge på de Politiske forhold, Økonomiske forhold, Sociale forhold og Lovgivningsmæssige forhold. PESTEL-analysen har sit udgangspunkt i en virksomhed, der er forskel fra branche til branche hvilke parametre der påvirker branchen mest. I denne analyse er der fokus på frigrundskoler, hvor det vurderes at Teknologiske forhold, Miljømæssige forhold ikke vil have markant påvirkning på friskoler.

“Rigtig mange lærere oplever, at det digitale styrer for meget. Det er hunden, der går tur med dem. Ikke omvendt. Vi skal ned i et digitalt lixtal, der gør, at it kan anvendes i dag. Og undervisningen skal altid tage afsæt i det, læreren har for pædagogisk,” siger Jakob Steensig.¹⁸

Teknologiske forhold er i fokus på skoleskemaet i forbindelse med undervisningen af eleverne. Dette projekt tager sit udspring i friskolernes bestyrelses økonomiske tiltag, hvorfor projektet ikke vil gå i dybten med de faglige problemstillinger. Det kan være et statiske tiltag friskolen vil promovere sig som en friskole i udvikling, hvorfor kan være noget bestyrelsen kunne tage op.

Børn og unge bliver mere opmærksomme på miljøet, Greta Thunberg, har skubbet en bevægelse i gang.¹⁹

¹⁸ Kilde nr. 12

¹⁹ Kilde nr. 13

Miljømæssige forhold er vigtig for eleverne tyder det på, men for friskolerne har de miljømæssige tiltag ikke så stor betydning, som det kan have for andre brancher, hvor stramning alt andet lige kan få økonomiske konsekvenser for deres virksomheder. Friskolerne kan bruge de nye grønne vinde til at tiltrække elever eller stillekrav til forældre om for eksempel eleverne skal minimum cykle i skole 2 dage i ugen. Projektet taget sit udspring i hvilke værktøjerne bestyrelsen kan benytte for at optimere friskolerne økonomisk, hvorfor dette ikke vil blive gennemgået nærmere i dette projekt.

Videre i projektet vil Teknologiske forhold, Miljømæssige forhold ikke blive analyseret.

4.1. Politiske forhold

I Danmark har vi valg hver 4 år til folketinget, hvilket betyder at der i princippet hver 4. år kan ske en markant ændring i hvilken vej Danmark skal bevæge sig. Igennem de sidste 20 år har koblingsprocenten. Det statstilskud som friskolerne får, er beregnet ud fra et gennemsnit af de udgifter en folkeskoleelev koster. Dette tager sit udspring i de udgifter folkeskolen havde 3 år tilbage, af dette får friskolerne 76 % i støtte.²⁰

Friskolerne har været påvirket af hvilken politisk vind som har blæst. Koblingsprocenten har udviklet sig fra 75 % til 71 % og 2018 kommet op på 76 %. Med en rødregering faldt koblingsprocenten, men i en blåbloks regeringsperiode er steget. Efter folketingsvalget i 2019, vandt rødblok.

"Ifølge beregninger fra Finansministeriet vil en nedsættelse af den såkaldte koblingsprocent, en angivelse af, hvor stort et tilskud friskolerne modtager pr. elev, fra 76 til 71 betyde, at det årlige tilskud til friskoler på i alt 6,7 mia. kr. til friskoler og privatskoler bliver reduceret med 365 mio. kr." ²¹

I forbindelse med finanslovsforhandlinger i 2019 efter folketingsvalget, var der stor diskussion om socialdemokraternes udspil til at sænke koblingsprocenten, fra de nuværende 76 % til 71 %. Friskolerne skulle ifølge en beregning fra finansministeriet, opkræve ca. 2.994 kr. mere af forældrene pr. barn.²²

²⁰ Kilde nr. 19 - afsnit Friskolernes økonomi

²¹ Kilde nr. 16

²² Kilde nr. 14

Bestyrelserne i friskolerne skal være klar til at kunne reagere på et tiltag som ovenstående fra politisk hånd. Da det kan økonomiske konsekvenser.

En friskole med 100 elever der ville få ca. 3.000 kr. mindre i støtte om året. Ville givet et fald på 300.000 kr. som friskolen skulle finde på anden vis.²³

Bestyrelsen vil kunne øge satsen på skolepenge, som opkræve ved forældrene. Men en faktor som lige skal medtages i denne, er at nogen skoler "betaler" eller giver meget rabat på skolepengene, såkaldte modifikationer. Det kan både være i form at søskende modifikationer, hvor første barn betaler fuld pris og næste måske kun betaler halv pris. Derudover kan der også være forældre som ikke har økonomien til at betale fuldpris, der skal skolen vælge at give en ekstra rabat. Disse skoler hvor der yderes ekstra støtte vil alt andet lige ikke kunne hente de 3.000 ind i forældrebetaling, men i stedet selv betaleregningen eller miste eleven til folkeskolen, hvilket også kan have stor økonomisk betydning.

Regeringen kom ikke igennem med dette tiltag, men med historiske briller, så kan dette blive aktuelt, hvis den politisk vind blæser i en rød retning.

Regningen og danskfolkeparti har i 2019 indgået en aftale om gennemsigtighed af donationer til friskolerne. Baggrunden for dette tiltag, at regningen og danskfolkeparti var bekymret for at mellemøstlige lande, vil kunne få øjnene op for den lempelige lovgivning og derigennem ligge pres på friskolernes værdier.²⁴ I forbindelse med revisionen af regnskabet for 2019, er det første år hvor lovgivningen finder anvendelse.

Efter den 1. august 2019 skal alle donationer, noteres med navn, dato, adresse og beløb. Her er der ingen bagatelgrænse, hvilket vil sige, at en forælder som vil give 5 kr. til friskolen skal noteres med navn og adresse i friskolens årsregnskab.

Hvis beløbet overstiger 20.000 kr., skal friskolen udarbejdet et skriv, hvor de skal redegøre for at donationen ikke kan påvirke friskolens krav om frihed og folkestyre og uafhængighed. Denne redegørelse skal underskrives af bestyrelsen.

Administrationen i forbindelse med donationer kan blive stor for nogle friskoler, da alle skal kunne dokumenteres, både kontakte og ikke kontakte dononationer.

²³ Kilde nr. 14

²⁴ Kilde nr. 17

4.2. Økonomiske forhold

Danmarks nationalbank udsendte en rapport om udsigterne for dansk økonomi i september 2019. I denne rapport fremhæver de at dansk økonomi på tredje år befinder sig i en højkonjunktur og at fremgangen vil fortsætte. Det tyder på at den danske økonomi er robust over for den sikkerhed som finder sted i den globale økonomi. Selvom den danske økonomi lige nu ikke lader sig påvirke betydeligt af den stilstand som opleves i udlandet, vil det i den næste tid alt andet lige kunne påvirke den danske økonomi. Højkonjunktoren som var har oplevet, har ikke ledt os til en overophedning, men har opbygget en robusthed, som giver stabilitet i forhold til de forventet lavere vækstrater som kan forventes at ramme dansk økonomi, på baggrund af udlandet.²⁵

Generelt er der sket en opbremsning i de stigninger som man har kunne opleve de sidste år. I stigningen af beskæftigelse er der stilstand. Der er ikke tale om et fald men en stagnering. Samtidig er ledigheden også flader ud, hvor der tidligere var et fald. I rapporten fremgår det at udviklingen er en indikation på en stilstand i væksten, men der er ikke noget bekymrende, da beskæftigelsen ligger over det niveau, som er forbundet med neutral konjunktur.

Alt andet lige giver rapporten antager for at den danske økonomi skulle være på vej ned. Friskolerne er afhængige af at forældre vælger at betale skolepenge, så de får elever på friskolerne. Med de konklusionen rapporten fremlægger, så burde friskolerne alt andet lige ikke være bekymret for at forældrene trækker deres børn ud af friskolerne på baggrund af økonomiske udfordringer, set med samfundsmæssige øjne. Hvis udviklingen lige pludselig udviklinger sig fra en stagnering til et fald beskæftigelse og den danske økonomi, så skal friskolerne reagere.

Så gik der ca. 6 måneder og økonomien vente på en tallerken.

²⁵ Kilde nr. 9

Lige nu står vi i en situation som ingen havde forudset i starten af 2020 eller i september 2019. Corona har meldt sin ankomst i hele verden, hvorfor økonomien på verdensplan, næsten fra den ene dag til den anden ændret sig, fra et år som igen viste tegn på højkonjunktur til et år hvor mange virksomheder ser ud til at skulle fyrrer medarbejder og i værste tilfælde lukke. Det danske samfund lukkede ned den 11. marts 2020

Nationalbanken har 3 scenarier for den danske økonomis udvikling, scenarie 1, 2 og 3.

Første scenarie er det optimistiske scenarie, hvor Danmark og udlandet åbner hurtigt op, på baggrund af sundhedsudviklingen givet mulighed for dette, i form af en vaccine. Som tingene ser ud nu, så er dette scenarie meget optimistisk og kan ikke forventes at ske. Det andet scenarie bygger på at udlandets efterspørgsel er langsommere end i Danmark, hvorved BNP vil opleve et fald som i finanskrisen. Det tredje scenarie, her fastholder regeringen de forbud med videre til juni, hvor efter den sidste del af 2020 vil blive åbnet op for de restriktioner som er nu. BNP vil falde med 10 %, hvis genopretningen af økonomien trækker ud på grund af for eksempel ændring i befolkningen økonomiske adfærd eller som nævnt før udlandet er meget langsomme til at få gang i økonomien.²⁶

Regningen har udarbejdet hjælpepakker for at støtte erhvervslivet, så virksomheder ikke skal lukke og fyrrer deres medarbejder, hvilket alt andet lige vil sætte en stopper for danskernes forbrug og skabe en økonomisk usikkerhed. Der muligvis kunne få betydning for friskolernes økonomi i form af deres tilskud pr. elev, hvis forældrene bliver nødsaget til at trækkes deres børn ud af friskolerne og tilbage til folkeskolerne.

Som en handlingsplan for at hjælpe Danmark bedst igennem denne Corona-krise har de udarbejdet hjælpepakker til mange dele af erhvervslivet og befolkningen. En af disse hjælpepakker tilfalder friskolerne, som burde kunne modhjælpe ovenstående betragtning. Hvor forældre kan blive nødsagtigt til at trække deres børn ud af friskolerne. Regeringen har afsat 25 millioner kroner til flere fripladser. Tilskuddet skal give til forældre som har mistet deres arbejde eller lider betydelige nedgang i deres indtægt.²⁷

²⁶ Kilde nr. 15

²⁷ Kilde nr. 20

Bestyrelserne i friskolerne skal være opmærksomme på at flere forældre kan i den nærmeste fremtid efterspørger mere støtte til deres skolepenge. Der skal muligvis ændres i betingelserne for at kunne modtage tilskud, samtidig bliver det ekstremt vigtigt at friskolerne får søgt nogle af de ekstra tilskud tilbage igennem de midler regningen har stillet til rådighed.

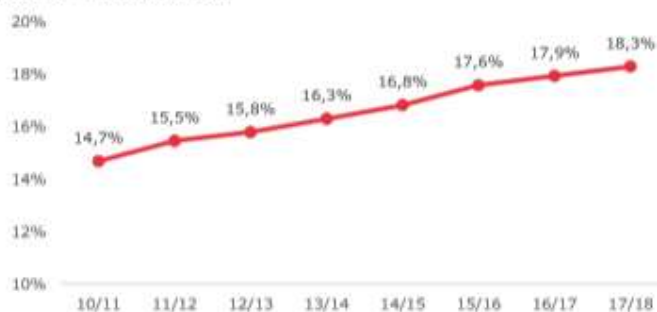
4.3. Sociale forhold

I rapporten fra Rådet for Børns Læring fremgår det, at tilslutningen til friskoler er stigende. Fra 2010 til 2018 er der været en stabil stigning hvert år på omkring 1 procentpoint. I hele perioden har der været en stigning på 23 %.

Figur 3.1: Udvikling i andelen af elever i de frie grundskoler (2010-2018)

Andelen af grundskoleelever i Danmark, der er indskrevet på frie grundskoler.

Kilde: Uddannelsesstatistik.dk



Figur 5 - Udvikling i andele af elever i de frie grundskoler (2010-2018)²⁸

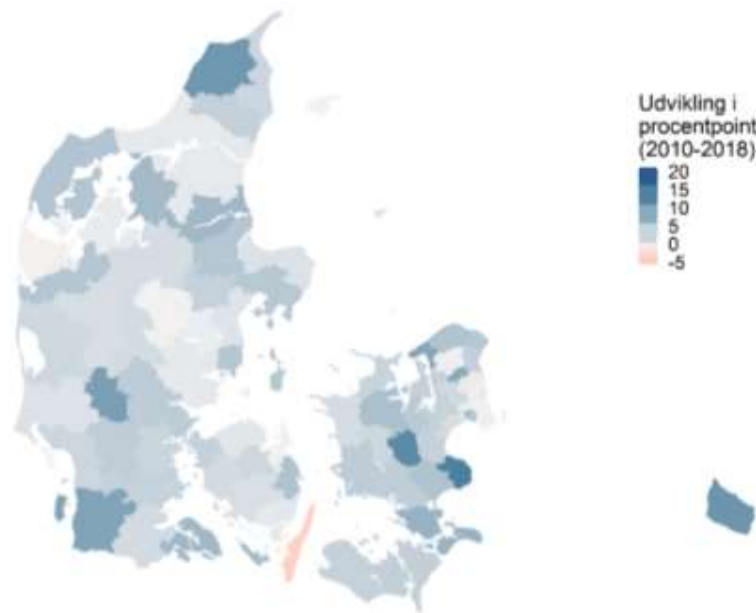
²⁸ Kilde nr. 10

En stigning som friskolerne alt andet lige kan bruge i forhold til at udvikle sig, da det ikke ser ud til at de får færre elever, hvis stigningen fortsætter.

Dog er der forskelle på hvor i landet stigningerne på elever er størst.²⁹

Danmarkskort 3.2: Udvikling i andel af elever, som går på en fri grundskole fordelt på kommuner
Udvikling i andel af elever på frie grundskoler fra 2010/2011 til 2017/2018 på tværs af de danske kommuner.

Kilde: Uddannelsesstatistik.dk



Figur 6 - Udvikling i andel af elever, som går på en fri grundskole fordelt på kommuner³⁰

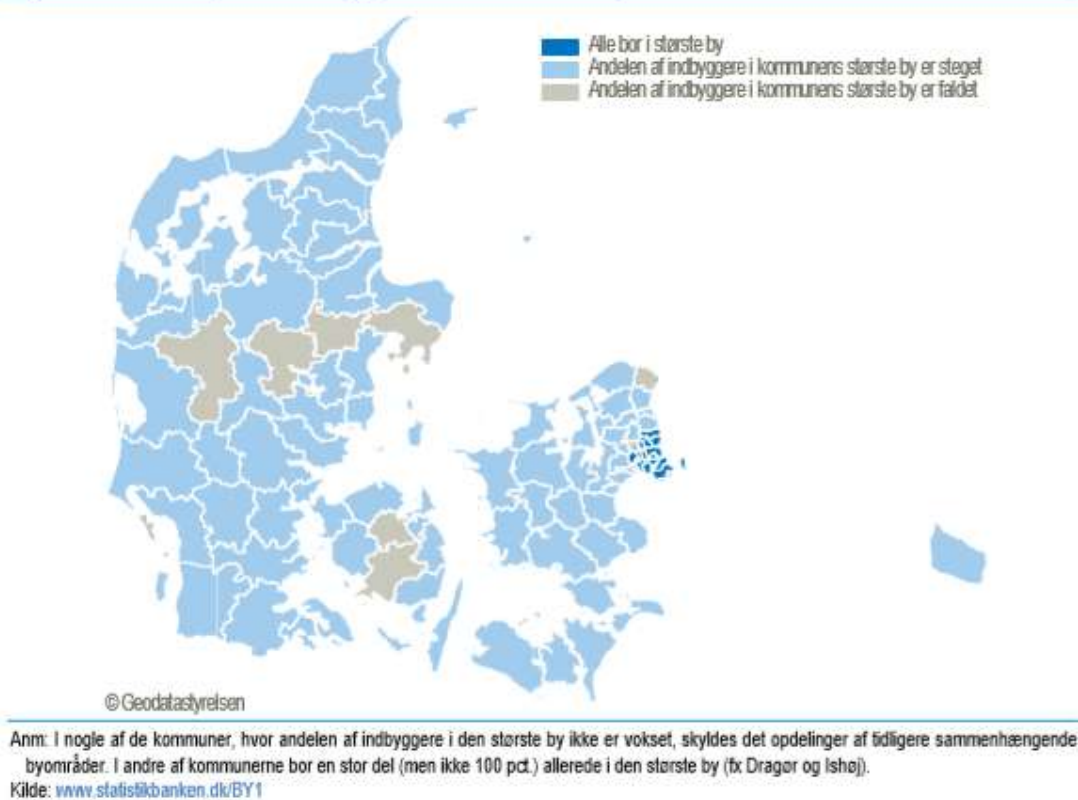
²⁹ Kilde nr. 10

³⁰ Kilde nr. 10

Stigningen er største i yderkommunerne ca. 5 procentpoint fra 2010 til 2018 og mindst i bykommunerne ca. 2 procentpoint for samme periode. Som det kan ses på ovenstående statistik, så er udviklingen i Nordjylland meget forskelligt. Hvilket bekræfter at yderkommunerne har en større stigning i antal elever end i bykommunerne. Dette kan muligvis have noget med lukningen af folkeskoler i yderkommunerne, hvor friskolerne har taget over.

Imod sætningen til ovenstående rapport så fremgår det at en analyse fra Danmarks Statistik at urbaniseringen forsat er i gang. I de sidste 10 år er der flyttet flere til de større byer. Som det kan ses ud fra nedenstående billede, så er der i de fleste kommuner en tendens til at folk flytter til kommunes største by.³¹

Figur 4 Udvikling i andel af indbyggere i kommunens største by, 2010-2018



Figur 7 - Udvikling i andel af indbyggere i kommunes største by, 2010-2018³²

³¹ Kilde nr. 11

³² Kilde nr. 11

Derudover tyder det på i rapporten at de unge bor inde i byerne, mens de ældre bor ude på landet. Alt andet lige er denne udvikling et problem for friskolerne i landområder og i de mindre byer, da det kan blive en udfordring at hive de unge hjem når de er færdige med at uddanne sig.

I rapporten fremgår det at flere forældre med en videregående uddannelse vælger friskoler. I perioden fra 2010 til 2017 er der sket en stigning fra 62 % til 69 %, dog skal det tages i forhold til at i samme periode er forældre med videregående uddannelser i folkeskolen oplevet samme stigning. I 2010 var der 13 procentpoint mellem videreuddannet forældre på friskoler og folkeskoler. I 2017 er der stadig 13 procentpoint. Men i den modsatte ende af uddannelsesniveaet kan der ses en forskel. Andelen af forældre i friskolen med en grundskoleuddannelse er faldet i undersøgelsesperioden, hvor i mod forældre i folkeskolen med en grundskoleuddannelse er steget.³³

Derudover viser rapporten også at der generelt er en stigning i beskæftigelsen og medianindkomsten for både forældre i til børn i folkeskoler og friskoler. Dog kan det ses at i analyseperioden er sket en forøgelse i forhold til medianindkomsten mellem de to grupper på ca. 10.000 kr. Beskæftigelsen for fædre til børn i friskoler er steget med 2 procentpoint mens fædre til børn i folkeskolen ligger på et stabilt henover perioden. Hvorimod mødre til både børn i friskoler og folkeskoler er faldet henover perioden, dog ligger mødre til børn i friskoler stadig højere i hele perioden end mødre til børn i folkeskolen.³⁴

I bogen Forældres Skolevalg har forskere fra DPU, Aarhus Universitet undersøgt hvilken type forældre som tilvælger friskole.

"Forældre med lange videregående uddannelser og med de højeste indkomster vælger lidt oftere en fri grundskole, men der er ingen forskelle i skolevalg for den brede midtergruppe af forældre med korte og mellemlange uddannelser og de midterste indkomstgrupper,"³⁵

³³ Kilde nr. 10 - afsnit 3

³⁴ Kilde nr. 10 - afsnit 5

³⁵ Kilde nr. 21

Udtalelsen hænger sammen med det som tal udledes af rapporten fra Rådet for Børns Læring, dog mener forskerne at have fundet en anden og stærkere sammenhæng mellem fældernes uddannelsesniveau og valg af skole. Her mener de at forældre med længerevarende uddannelser er mere tilbøjelige til at undersøge, hvor de gode skoler ligger, bruge deres netværk i optimeringen af deres børns skolegang. Ida Gran Andersen som er en af forskerne bag rapporten, udtaler at denne undersøgelse ikke nødvendigvis ender med at de vælger friskolen fra for folkeskolen.³⁶

Rapporten viser at der er fire typer forældre, når det kommer til valg af skole for deres børn: De lokale, de ambitiøse, de fællesskabsorienterede og de pragmatiske. Her er det de ambitiøse og de fællesskabsorienterede som er mere tilbøjelige til at vælge friskolen, hvorimod de lokale og de pragmatiske er mere tilbøjelige til at vælge folkeskolen. Friskolerne muligvis kunne bruges disse nye informationer til at målrette reklame og informationer til kommende forældre.

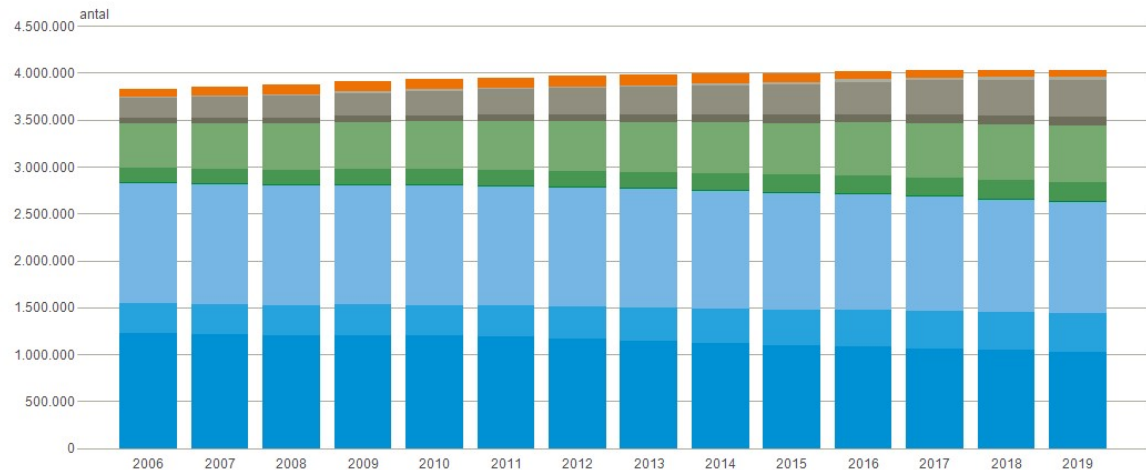
Rapporten fra Rådet for Børns Læring skal dog holdes op imod at udviklingen som der har været i det danske samfund de sidste 10 år. Af nedenstående figur, kan det aflæses at udviklingen inden for befolkningens højeste fuldførte uddannelse, er stigende inden for lange videregående uddannelser. Imod sætning er der færre med korte uddannelser, hvilke betyder at der ud fra nedenstående er færre som stopper efter grundskole eller gymnasiale uddannelser. I alt lige så bevæger vi os i et samfund, hvor man tager længere og længere uddannelser. I tabellen tages der udgangspunkt i aldersgruppen 15-69-årige. Det tyder på at en 15-årig i 2006 som var færdig med grundskolen har valgt læse videre. Som 25-årig i 2019 person muligvis taget en mellemlang uddannelse. I alt andet lige antages det at der er den yngre del af befolkningen som videre uddanner sig. Derved er det også den del af befolkningen som får børn, hvor der skal tages et valg om friskole eller folkeskole.

³⁶ Kilde nr. 21

Befolkningens højeste fuldførte uddannelse (15-69 år)

Køn: I alt | Alder: Alder i alt | Bopælsområde: Hele landet | Højeste fuldførte uddannelse:

H10 Grundskole
 H20 Gymnasiale uddannelser
 H30 Erhvervsfaglige uddannelser
 H35 Adgangsgivende uddannelsesforløb
 H40 Korte videregående uddannelser, KVV
 H50 Mellemlange videregående uddannelser, MVU
 H60 Bacheloruddannelser, BACH
 H70 Lange videregående uddannelser, LVU
 H80 Ph.d. og forskeruddannelser
 H90 Uoplyst mv.



Kilde: Danmarks Statistik

Figur 8 – Befolkningens højeste fuldførte uddannelse (15-69 år)³⁷

Udviklingen er alt andet lige en naturlig udvikling i det danske samfund.

³⁷ Kilde nr. 18

4.4. Lovmæssige forhold

En af de vigtigste ressourcer en friskole har, er de medarbejder der står for undervisningen og pasning af friskolens elever. De er med til at skabe et godt miljø og give eleverne den faglighed og udvikling som friskolerne skal leve op til.

Som det mest her i verden er, så er denne arbejdskræft ikke gratis. Omkostninger til lønninger er en stor post for friskolerne i deres regnskab. Friskolerne i Nordjylland bruger i gennemsnit 75 % af alle deres indtægter på lønomkostninger til medarbejder som varetager undervisning, skolefritidsordningen, dagtilbud, ejendomme og administration. Friskolerne er alt andet lige meget afhængige af deres undervisere og pædagoger, men de er også meget følsomme over for eventuelle stigninger i lønninger.

Omkring 2 gange om året udarbejdes der nye reguleringer for lønnen. Derudover er der overenskomster der forhandles hver 3. år. Som kan give de største ændringer i stigninger i lønninger. I 2018 fald overenskomsten for 2018-2021 på plads hvor der ville ske en samlet lønstigning på 8,1%.³⁸

Friskolerne er underlagt disse og de kan have stor betydning for friskolernes budget og regnskab i forbindelse med sammensætningen af indtægter og lønudgifter.

I 2018 havde Danmark forpligtiget sig på at få indarbejdet persondataforordningen. Denne lovgivning er gældende for alle, lige meget virksomhedstype, branche mv.³⁹ Friskolerne er derfor også underlagt disse betingelser, om håndtering af persondata og personfølsomme data. Friskolerne har flere forskellige typer af persondata, hvor de behandles forskelligt. Som bestyrelses er det et krav at være informeret omkring persondata. Ofte vil der være friskolernes administrative medarbejder og skoleleder som i samarbejde gennemgår alle typer af persondata, som både vedrører medarbejder, herunder både nuværende medarbejder, samt ansøgninger til nye stillinger, elever og forældre, bestyrelsesmedlemmer.⁴⁰

³⁸ Kilde nr. 22

³⁹ Kilde nr. 23

⁴⁰ Kilde nr. 23

4.5. Delkonklusion

Ud fra ovenstående analyse af friskolernes omverden kan de konkludere, at nogle parametre har større og mindre betydning for friskolernes bestyrelse i driften af en god skole.

Ved de politiske forhold har det betydning historiskset hvilken regering som leder landet for hvordan bestyrelserne skal kunne reagere. Ved en rød regering skal bestyrelsen forberede sig på at tilskuddet pr. elev falder, hvorved der muligvis skal ligges på sammensætningen af medarbejder og lønudgifterne, eller holde igen med nye store investeringer. Hvor i mod ved en blå regering kan de forvente tilskuddet ligger på det nuværende niveau eller måske højere, her har bestyrelsen mulighed for at udvikle skolen i form af tilbygningerne eller renovationer, hvis ellers økonomien holder til det. Det politisk tiltag angående donationer, giver bestyrelserne mere administrativt ansvar. De skal nu forholde sig til hvad der går ind på bankkontoen, og om der er tale om en donation som skolen kan beholde eller ej. Derved skal der være tættere samarbejde mellem bestyrelse og skoleleder. Da disse erklæringer skal udarbejdes inden for 30 dage efter modtagelse af donationen.

Set ud fra de økonomiske forhold kan konjunkturudsving have en betydning for friskolernes økonomiske situation. Højkonjunktur giver alt andet lige forældre mulighed for at kunne betale skolepenge og derfor tilvælge friskolerne, mens i lavkonjunktur vil det alt andet lige have den modsatte effekt. Situationen som den er i dag, vi har lavkonjunkturlignende forhold, men der bliver holdt en hånd under på grund af den pludselige Corona-krise. Hvorfor bestyrelsen som tingene er nu, skal forbedre sig på det værste for friskolerne, men håbe på det bedste. Usikkerheden er stor hvorfor en plan A, B og C måske ville være en god ide at få udarbejdet samarbejde med skolelederen.

Ved de sociale forhold er der en tendens til at højtuddannet forældre tilvælger friskolerne i højere grad. Derudover ser det også at højtuddannet forældre undersøger mere hvad skolerne kan tilbyde i deres valg, hvilket ikke altid betyder at valget ender på friskolen. Bestyrelsen bør være opmærksomme på skolen omdømme i lokalområdet og tydelig gøre hvad deres friskole står for. Den vej kan fange nye forældres opmærksomhed, der alt andet lige har en højere indkomst og der igennem muligvis skal have mindre i støtte.

Set ud fra de lovmæssige forhold, så er friskolerne lige som mange andet afhængige af overenskomster, frem til 2021 ved de hvad der kommer til at ske med lønningerne. Så lige nu og her er ændringer ikke så store. Derudover er alle virksomheder underlagt persondataforordningen, hvilket har givet noget mere administration til friskoler, samt bestyrelserne som også har et ansvar for at disse bliver overholdt. Begge tiltag er gældende for alle friskoler i hele landet, hvorfor der ikke er nogle friskoler så kan få mere eller mindre ud af disse.

Som opsamling kan observationerne sætte ind i en SWOT. Observationerne i PESTEL kan henvises til muligheder og trusler.

Eksterne situation	
Muligheder	Trusler
- Stabil økonomisk vækst - Stigning i mulige forældre, som vælger friskolen	- Usikkerhed vedrørende koblingsprocenten - Corona krise - Lønstigninger vedr. overenskomster

Figur 9- Udpluk SWOT-analyse - egen opstilling

5. Økonomistyring og budgettering

I de foregående afsnit er det gjort klar at friskolernes størrelse har betydning for, hvor robuste de er overfor ude fra kommende påvirkninger, som ofte har et politisk indspil.

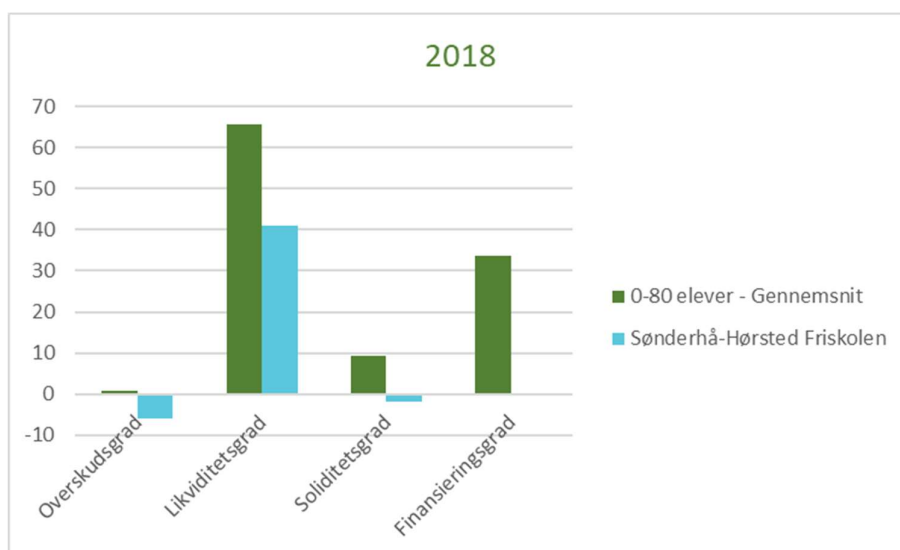
I dette afsnit vil der kigges dybere ind på en friskole, som skal bruges som eksempel for optimering af økonomistyringen og budgettering i forbindelse med bestyrelsens arbejde. Friskolen er udvalgt blandt de friskoler med 0-80 elever da det alt andet lige tyder på at det er netop disse friskoler som har ekstra brug for budgetlægning og opfølgning af likviditeten. Videre i dette projekt vil ovenstående analyser danne baggrund for, hvordan friskolens bestyrelse kan optimere friskolen og hvilke problemstillinger som kan opstå.

Som følge af ovenstående analyser er der udvalgt en friskole med 0-80 elever, som er under gennemsnittet for likviditet, overskudsgrad samt finansierungsgrad i 2018 i forhold til gennemsnittet for denne gruppering af friskoler. Derudover er ledelsesberetningen

gennemlæst, hvor af det fremgår at skolen har økonomiske problemer, grundet uforudsete udgifter, men også i forbindelse med faldende elevtal. Derudover antydes det at de har fået taget investeringer, som muligvis ikke har været hensigtsmæssige likviditetsmæssig. Denne friskole vil blive brugt som regne eksempel i den resterende del af projektet, i forbindelse med at udarbejde styringsværktøjer til bestyrelsen.

Friskolen er Sønderhå-Hørsted Friskole, som er beliggende i Snedsted i Nordjylland. Som nævnt i indledningen kan der stadig i dag friskoler som benytter sig af de værdier som friskoler blev grundlagt på. Sønderhå-Hørsted Friskole er en Grundtvig- Koldsk friskole. Sønderhå-Hørsted Friskole udtaler i deres ledelsesberetning fra 2018 under årets økonomiske resultat:

”Årets resultat blev et underskud på t.kr. 458 – der var forventet et negativt resultat, dog ikke i det omfang. Den økonomiske udvikling skal vendes i indeværende år, derfor vil vi fremadrettet følge skolens børnehavens og sfo’ens økonomi meget nøje. Det store skred i økonomien skyldes flere omstændigheder. De væsentligste har været en større udgift til vikardækning samt et faldende elevtal op til sommerferien 2018, og omfanget var først rent sent kendt.”⁴¹



Figur 10 - Nøgletal 2018 gennemsnit for små friskoler vs. Sønderhå-Hørsted Friskole – egen opstilling

⁴¹ Kilde nr. 24

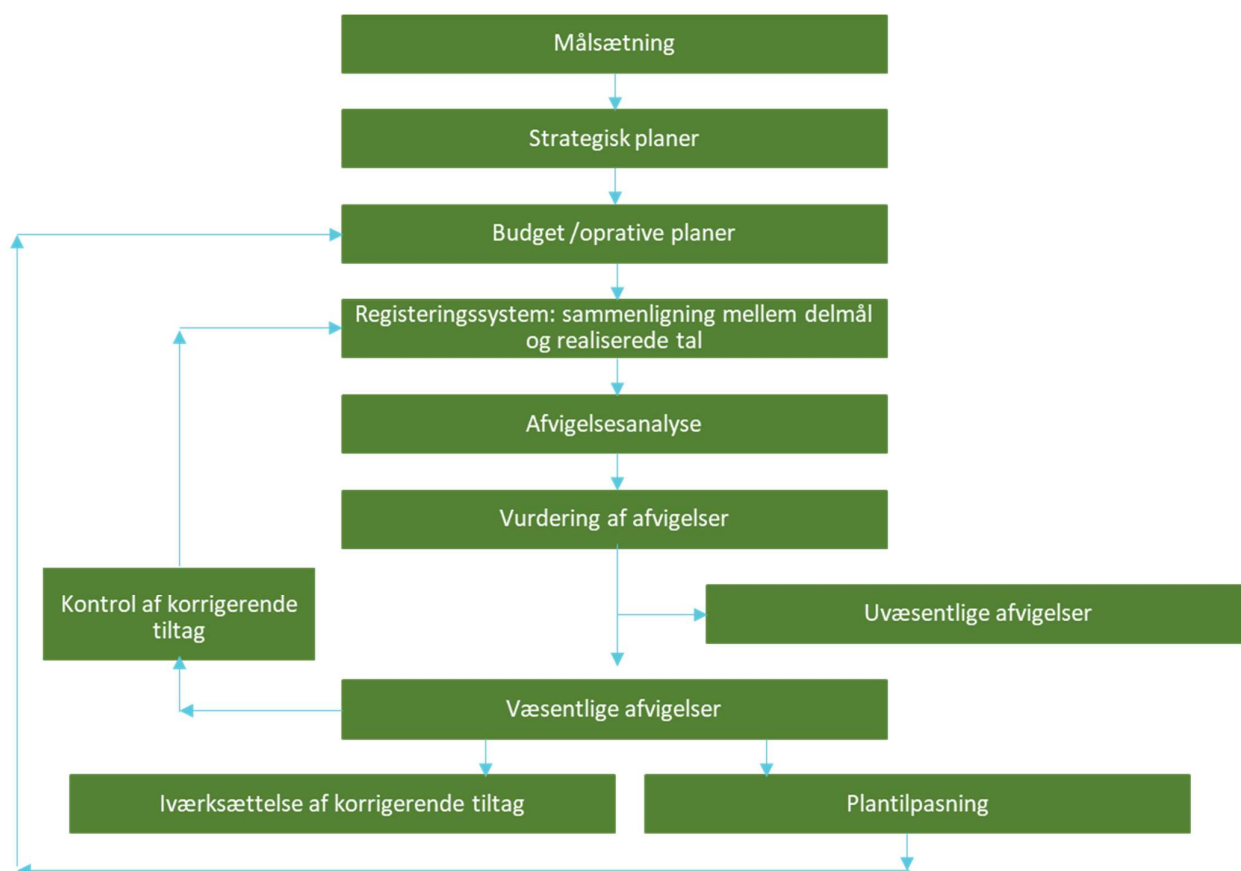
Sammenholdes deres udtalelse med deres nøgletal for de sidste par år, ses det tydeligt at der ikke har været styr på den økonomiske udvikling, derudover har der også været udefrakommende forhold, så som ny skoleleder samt sygdommeldinger på lærerfronten, hvilket har betyde øgede vikar omkostninger. Derudover skriver de også i deres beretning at bestyrelsen vil udføre mere kontrol i forbindelse med den økonomiske udvikling. Hvilket alt andet lige tyder på at bestyrelsen muligvis ikke har forholdt sig til deres ansvar om overordnet ansvar for friskolen. Eller muligvis ikke har haft de rigtige værktøjer.

Interne situation	
Stærke sider	Svage sider
- Ingen lån - Positiv likviditet	- Faldende elevtal - Underskud i 2016-2018 - Faldende likviditetsgrad

Figur 11- Udpluk SWOT-analyse - egen opstilling

5.1. Økonomistyringen

I dette afsnit vil de forskellige faser i økonomistyringen blive gennemgået, med udgangspunkt i de udfordringer som Sønderhå-Hørsted Friskole har oplevet i 2018. Der vil i følgende tages udgangspunkt i økonomistyringens selvregulerende kredsløb.



Figur 12 - Økonomistyringens selvregulerende kredsløb⁴²

5.2. Målsætning

Sønderhå-Hørsted Friskoles formål er at drive en friskole på grundlag af et Grundtvig-Koldsk grundlag. På friskolens hjemmeside fremgår ikke en konkret målsætning udover skolens formål. Derfor tages det at ved at drive en friskolen har underforstået også en økonomisk

⁴² Kilde nr. 25

målsætning. Da hvis friskolens økonomi ikke er gunstig, så kan der ikke drives en friskole med de værdier som de ligger op til.⁴³

Derfor antages det at Sønderhå-Hørsted Friskoles økonomiske målsætning er at drive en økonomisk solid friskole, der giver mulighed for at udfolde de pædagogiske værdier.

Ud fra de styrker og muligheder som der er i nedenstående tabel, så burde de kunne udarbejde nogle statiske tiltag, som de kan bruge i videre i den strategiske analyse.

Interne situation	
Stærke sider	Svage sider
- Ingen lån - Positiv likviditet	- Faldende elevtal - Underskud i 2016-2018 - Faldende likviditetsgrad - Ustabil personaleforhold
Eksterne situation	
Muligheder	Trusler
- Stabil økonomisk vækst - Stigning i mulige forældre, som vælger friskolen	- Usikkerhed vedrørende koblingsprocenten - Corona krise - Lønstigninger vedr. overenskomster

Figur 13- SWOT-analyse - egen opstilling

Sønderhå-Hørsted Friskoles vil kunne benytte sig af den mulighed som ligger i at flere forældre vælger friskolerne ud fra hvad friskolen kan tilbyde deres børn samt at der er en mindre tendens at højtuddannet forældre tilvælger friskolen oftere. Derudover viser udviklingen også at flere og flere tag en længerevarende uddannelse. Denne mulighed som ligger i samfundet kan modvirke den svage side i desværre har fået de sidste par år, hvor deres elevtal er dykket med 21 % i forhold til 2017. Alt andet lige, så er en friskole kun en friskole så længe der er elever. Hvorfor det alt andet lige burde være et vigtig statisk tiltag at få skaffet flere elever.

Dette kan ske ved at fortage mere reklamer og promovering i nærområdet. De kunne med fordel tage fat i vuggestuer og børnehaver både private og kommunale, da det er de kommende skolebørn, derved kan de sikker at tilgange af børn er stabilt eller stigende.

⁴³ Kilde nr. 26

Sønderhå-Hørsted Friskole ligger mellem tre folkeskoler her kunne der være mulighed for at hente nogle af de lidt større elever.

Friskolen har stadig indestående i banken og de har ingen lån til hverken bank eller realkredit, hvilket alt andet lige er et godt tegn, men pga. at de mange opsigelser og udskiftninger som der har været på friskolen, så er det stramt i forhold til at kunne benytte sig af reklame/promoverings tiltaget.

Indtægter	2018	2017	2016
Antal elever	63	80	90
Tilskud pr. elev i gennemsnit ud fra 2018 tilskud	55.988	55.988	55.988
Skolepenge pr. elev	11.000	11.000	11.000
Tilskud i alt	3.527.226	4.479.017	5.038.894
Skolepenge i alt	693.000	880.000	990.000
Indtægt i alt vedr. friskoledelen	4.220.226	5.359.017	6.028.894
Ændring i %	-21%	-11%	
Nøgletal m.v. vedr. institutionens ordinære drift	2018	2017	2016
Undervisningsomkostninger pr. årselev, i grundskolen	61.189	60.359	59.000
Ændring i %	1%	2%	
Ejendomsomkostninger pr. årselev, i grundskolen	7.621	7.297	7.000
Ændring i %	4%	4%	
Administrationsomkostninger pr. årselev, i grundskolen	5.972	5.249	5.000
Ændring i %	14%	5%	
Lærerlønomkostninger pr. årselev, i grundskolen	52.314	53.453	52.000
Ændring i %	-2%	3%	
Øvrige lønomkostninger pr. årselev, i grundskolen	2.979	3.181	4.000
Ændring i %	-6%	-20%	

Figur 14- Hoved-nøgletal fra Sønderhå-Hørsted Friskole - egen opstilling

Undervisningsomkostninger består både af lærerlønninger og undervisningsmateriale. Som det kan ses, er undervisningsomkostninger steget med 1 % i forhold til 2017, men at lærerlønningerne er faldet med 2 %. Sønderhå-Hørsted Friskole har i perioden fra 2017 til 2018 brugt flere penge samtidig har de mistet ca. 21 % af deres omsætning, hvilket alt andet lige trækker ekstra meget på deres likviditet. I 2018 har de investeret i en ny bus samt renoveret skolegården og multibanen. Hvilket også har trængere på likviditeten. For at skulle undgå at trække yderligere på likviditeten, kunne det være en mulighed at opsigte nogle medarbejder, samt spare på omkostningerne. De har opretholdt deres elev-læreratio, hvilket kunne nedsættes med opsigelse af medarbejder. Dog vil dette alt andet lige betyde at de lægger sig over gennemsnittet for lignende friskoler, hvilket kan få en negativ betydning i forhold til det eventuelle nye forældres valg af friskole. Hvis det vurderes at de ikke vil gå på kompromis med deres elev-læreratio, kan de overveje at udskifte dyrere lærer med billige. Her skal det forstås at jo mere erfaring en lærer har jo højere løntrin ligger de på. Nyuddannet lærer starter lavere og skal først arbejde sig op i grader.

Det er vigtigt at skolelederen og bestyrelsen i samarbejde får fastsat disse mål, så de ikke modarbejder hinanden. Det antages at bestyrelsen ikke har indlagt nok kontrol i forbindelse med opfølgning af de mulige aftaler som var indgået. Derudover var der i 2018 ankommet en ny skoleleder, her ville det være oplagt at indarbejde mere kontrol, da bestyrelsen ofte vil kende friskolen bedre end den nytilkommende skoleleder. Derudover har den nye skoleleder opsagt stillingen allerede i foråret 2019, hvilket kan antydes at der er nogle problemer mellem bestyrelse og leder eller mellem leder og personalet. Det er ekstremt vigtigt at bestyrelsen her tager sit overordnede ansvar og muligvis overtager nogle arbejdsområder fra den nye skoleleder.

5.3. Budgettering

Som et hjælpeværktøj har friskoleforeningen udarbejdet en budgetmodel⁴⁴. Denne model er udarbejdet i Excel og består af omkring 14 faner, hvor hver fane omfatter forskellige del elementer i det samlede budget. Den er meget detaljeret og kræver en del indtastning helt ned på medarbejder niveau. Hvis modellen bliver udfyldt korrekt, giver den et meget retvisende billede af det kommende års økonomi. Men hovedskemaet som opsamler det

⁴⁴ Kilde nr. 27

hele, er stadig meget omfattende og for ikke økonomisk stærke personer, antages det at det kan være svært at gennemskue.

Budgetmodellen fra friskoleforeningen kan bruges som først udkast til det endelige budget. Først skal alle de historiske tal indtastes, hvilket oftest vil være bogholderen på friskolen, som til dagligt sidder med bogholderiet, der foretager denne indtastning. Herefter skal der tages stilling til hvor mange elever som friskolen forventer at få til næste år. Ofte er det skolelederen som har det bedste overblik over hvor mange som fortsætter, hvem der stopper og hvem der starter. På de større friskoler kan der være ventelister, hvilket giver et mere præcis tal, end blot en mundtlig aftale mellem leder og forældre, som har besøgt skolen. I dette tilfælde vores skolelederen inden for kort tid siger sin stilling på, kan det være en fordel at bestyrelsen går ind og hjælper bogholderen. Det kunne være en ide at holde et møde med lærerne som ofte også vil have en god ide om hvem der fortsætter og stopper.

Efterfølgende skal hver enkelte ansat på friskolen gennemgås, for eventuelle løntrinsstigningerne, opsigelser, afholdelse af ferie, barsel mv. her vil de igen være bogholderen som muligvis også laver lønnen der har de bedste forudsætninger for at udfylde denne del. Da vi bevæger os i en tid hvor den nye ferielov er træder i kræft, kan det give nogle udfordringer i den måde modellens indtastning ligger op til. Her vil det give mening at bestyrelsen, hvis de ikke tror at bogholderen kan lave denne del fyldestgørende at indlede et samarbejde med deres revisor. Det kan både være at revisoren skal kontrollere det udfyldte eller de udfylder det i samarbejde med bogholderen.

Dernæst skal undervisnings-, ejendoms- og administrationsomkostninger indtastes. Der er en del fast omkostninger i forbindelse med leje, kontingenter, abonnementer, afskrivninger, som ikke ændre sig det store. Igen vil det være bogholderen som i sit daglige ved hvilke omkostninger der "altid" kommer.

De fastomkostninger og indtægter er fastlagte i budgettet, herefter kunne det være oplagt at bestyrelsen fik det tilsted til gennemgang. De har en lille ide om budgettet vender i plus eller minus.

Nu er det op til bestyrelsen og tagestilling til om der er andre omkostninger såsom mindre nyanskaffelser, vedligeholdelsesomkostninger, reklameomkostninger, som er mere variable

og derved være svære at fastsætte, som skal medtages. Her kunne det være en ide at holde et møde i bestyrelsen sammen med bogholderen. Hvor følgende spørgsmål kunne diskuteres:

- Hvilke tiltag skal der ske det kommende år? – investeringer i form af ny legeplads, nyt inventar.
- Er der nogle akutte reparationer som ikke kan udsættes? – en vandskade, forsikringssag der trækker ud.
- Hvor mange midler skal lærer stilles til rådighed i forbindelse med indkøb af materialer til undervisningen?
- Skal skolepengene sættes op?
- Hvilke krav skal der stilles i forhold til modifikationer i skolepengene?
- Skal der optages/omlægges lån?

I forbindelse med større investeringer, vil det være en fordel at nedsætte en arbejdsgruppe som får ansvaret for at indhente tilbud på projektet, men også se om det er muligt at få tilskud til investeringen, eller om der skal lånes i banken og vil banken gå med til det. Denne proces kan uden problemer starte længe før budgetfasen. Så der er tid til at undersøgemulighederne.

Det er set at nogle skoler ikke har ændret i skolepenge satsen, både bevist men også ubevist. Derfor kan det være en god dialog at tage skoleleder og bestyrelse, så de sammen har en strategi for stigninger i skolepengesatsen. Det samme gør sig glædende i skolens politik angående modifikationer af skolepenge. Det kan lette arbejdet for skolelederen, hvis der er helt klare aftale om hvor meget og hvor lidt der kan give i tilskud og hvilke krav forældrene skal leve op til for at kunne komme i spil til dette tilskud.

Som en vigtig del af det at være bestyrelse, så skal de forvalte friskolens midler forsvarligt, herunder kunne det være deres valg af lån. Hvis de har variable rente, skal de være opmærksomme på at stigning i renteniveauet vil få en negativ konsekvens for friskolens likviditet. Det kan være bestyrelses opgave at holde et vågnet øje med dette, hvis det er aktuelt. Nogle friskoler har meget kompetent bogholder, som også kan varetage denne opgave, men det kræve klar arbejdsfordeling fra bestyrelsens side.

Når alle forventninger er afstemt og tallene er inde i budgetmodellen, så har friskolen et færdigt budget. Som fremlægges for bestyrelsen og så kan der ikke gøres så meget mere i denne budgetmodel. Modellen ligger ikke op til opfølgning eller mulighed for ændringer. Det er muligvis også en af grundene til at bestyrelserne ikke foretager sig mere. Men for at en friskole som Sønderhå-Hørsted Friskole ikke skal ende med at skrive i deres regnskab, at de havde forventet et underskud, dog ikke så stort som det realiseret.

5.4. Budget opfølgning

Selve udarbejdelsen af budgettet for det kommende år er kun første step, nu begynder det hårde arbejde. Alt afhængig af hvor mange gange om året bestyrelsen mødes og hvor gange der er et økonomipunkt på dagsorden, kan de varigere hvor meget ekstra arbejde bogholderen skal lave. For at budgetopfølgning kan foretages på den mest optimale måde både i forhold til bestyrelsen og det arbejde der skal udføres, så det vigtig at afstemme hvad bestyrelsen gerne vil have. Er der tale om en bestyrelse, som ikke har den økonomiske indsigt, så der udarbejdes noget som er simpelt og forståeligt.

Alt afhængig af hvilket aftaler der er indgået mellem skolelederen og bestyrelsen, hvor meget opfølgningen fylder. Hvis bestyrelsen er helt tryk ved at bogholderen og skolelederen har fuldstændig styr på den økonomiske udvikling og en bogført balance betyder at alt er taget med, både i forhold til afskrivninger og tab, så er en balance et meget godt dokument, hvor resultatet er det som kan forventes at være i regnskabet. Her er fokus fra bestyrelsen oftest på resultats udvikling og knap så meget på likviditet. Dette ville være i forbindelse med stabile elevtal og en søgning til friskolen, som gør at der ikke er usikkerhed vedrørende faldende indtægter.

Sønderhå-Hørsted Friskole har oplevet fald i elevtal og indtægten samt stigende omkostninger, hvilket har presset deres likviditet markant i 2018.

Indtægter	2019 B	2018
Antal elever (årselever)	63	73
Tilskud pr. elev i gennemsnit udefra tilskudskataloget for 2018 og 2019 ⁴⁵	57.018	55.988
Skolepenge pr. elev	11.000	11.000
Tilskud i alt	3.592.147	4.087.103
Skolepenge i alt	693.000	803.000
Indtægt i alt vedr. friskoledelen	4.285.147	4.890.103
Ændring i %	-12%	
Indtægter pr. årselev	68.018	66.988
Nøgletal m.v. vedr. institutionens ordinære drift	2019 B	2018
Undervisningsomkostninger pr. årselev, i grundskolen	51.433	61.189
Ændring i %	-16%	
Ejendomsomkostninger pr. årselev, i grundskolen	8.811	7.621
Ændring i %	16%	
Administrationsomkostninger pr. årselev, i grundskolen	6.945	5.972
Ændring i %	14%	
Lærerlønomkostninger pr. årselev, i grundskolen	41.164	52.314
Ændring i %	-21%	
Øvrige lønomkostninger pr. årselev, i grundskolen	3.517	2.979
Ændring i %	18%	
Årselever pr. lærerårsværk i grundskolen	13	10
Antal lærerårsværk i grundskolen	5	7,5
I alt pr. årselev	830	(7.794,29)

Figur 15 - Hoved-nøgletal fra Sønderhå-Hørsted Friskole - egen opstilling

⁴⁵ Kilde nr. 28

I figur 15 er der udarbejdet en opfølgning på baggrund af hele året 2019 i forhold til 2018. Disse beregninger kan bruges hele året rundt. Derudover kan de bruges i forbindelse med at budgettet ikke helt holder, kan det indtastes, og så kan det ses, hvor stor en betydning det har. Derudover kan det også bruges som test. Hvis bestyrelsen har fået et tilbud fra et reklamebureau på 30.000 kr. hvilke konsekvenser vil det så have for det forventet overskud.

Ved at implementere de strategiske tiltag fra ovenstående, fyringer af medarbejder samt øgede omkostninger til reklame og promovering, kan der i 2019 budgetteres med et lille overskud pr. årselev. I ovenstående eksempel har der været 2,5 medarbejder (2,5 medarbejder i læreårsværket) som er taget væk. Nedsættelsen i antal lærer kan ses ved fyringer eller nedsættelse af tid. Det er en dialog man må tage med skoleleder og i samarbejde med lærerne. Dette giver en højere elev-læreratio, hvilket kan betyde sammenlæsning af flere klassetrin eller undervisningstimer. Logistikken ville skulle udarbejde af skolelederen i forbindelse med planlægning af næste skoleår.

Derudover kan det ses at omkostningerne til ejendom og administration er steget i forhold til sidste år. Her skal bestyrelsen holde for øje at omkostningen i alt er ikke steget i forhold til sidste år. Men i disse nøgletal tages der udgangspunkt i årselever, hvorfor der sidste år var flere elever til at fordele omkostninger ud på, men der i budgettet for 2019 er fastholdt et elevtal på 63 elever.

Under administrationsomkostninger ligger omkostningerne på niveau med sidste år, der er dog i 2019 sat mindre af til personaleomkostninger og i stedet for øgede omkostninger til promotion. Disse skal forhåbentligt give nogle flere elever i 2020 hvor det forventes at kunne se sit udbytte af den ekstra reklamation af friskolen, som de ekstra omkostninger skulle kaste af sig.

Derudover har alle lønninger fået en stigning på 2 % i forhold til året før. Dette er for at imødegå lønstigninger som følge af reguleringsprocenten, samt eventuelle løntrinsstigninger.

6. Konklusion

I projektets første del analyseres de nøgletal som Børne- og undervisningsministeriet menes at der skal udarbejdes i forbindelse med det årlige regnskab for friskoler. Her igennem analysen konstateres det, at de regnskabsmæssige nøgletal, til dels er brug bare i vurderingen af om en friskole er en "god friskole" set ud fra et økonomisk synspunkt.

Ud fra nøgletalsanalysen giver der store udsving alt afhængig af hvilken type friskole der er tale om. De små friskoler klar sig alt andet lige dårligere set ud fra nøgletalsberegningerne end de større friskoler. Især i forbindelse med nøgletalsanalysen på baggrund af likviditet, overskudsgrad, finansierungsgrad og soliditetsgrad. Der er så stor variation fra den de store friskoler til de små, at det ikke kan antages, at der er et facit for hvad en god friskole er. En lille friskole har svære ved at tilpasse omkostninger i forhold til den indtægt som kommer fra staten, samt forældrebetalingen.

En god friskole set med økonomiske øjne er en friskole der kan tilpasse sine omkostninger til de indtægter som kommer ind pr. elev. En friskole som kan opnå overskud vil i første omgang ses som en god friskole, ud fra et økonomisk perspektiv, hvor friskolerne skal kunne udvikle sig, både fagligt men også fysisk. Friskolerne har den balancegang at de sammenholdes med folkeskolen, i det politiske spil. Politisk ses en friskole med en høj overskudsgrad som værende grisk og udnytte det tilskud som de modtager fra staten. Her er en god friskole en skole som forvalter alle sine midler til undervisning og udvikling for elever, altså en overskudsgrad tæt på nul. I den forbindelse vil de store friskoler blive udset som være en dårlig friskole, mens de små friskoler vil blive set som værende gode friskoler.

Alt andet lige så set med økonomiske øjne så er en god skole, en skole som lever overskud, har en solid likviditet og som har et stabilt elevtal. Herved opnår friskolen den optimale definition på en god friskole, hvor der er plads til forbedringer af de fysiske og læringsmæssige rammer for eleverne.

Bestyrelsen har det overordnet ansvar for friskolerne. Det er bestyrelsens vigtigste rolle at forvalte skolens midler fornuftigt og ansvarligt. Og her stopper lovgivningen deres regler og retningslinjer. Der står ikke skrevet ved lov hvilke arbejdsområder bestyrelsen har og hvilke skoleledere har. På de mindre skoler er det ofte skolelederen og bogholderen, som står for

den økonomiske opfølgning. Det antages at bogføringen bruges som opfølgning på det udarbejdet budget. Nogle af de regnskabsprogrammer som er tilregnet friskoler har indbygget en budgetmodul. Så man kan se udviklingen fra årets tal til budgettet. Dette vil blive gennemgået på bestyrelsesmøderne og i forbindelse med regnskabet udarbejdelse, vil nogle skolefortrække at revisor kommer og fremlægger regnskabet, mens andre vælger et regnskabsmøde med revisor og skoleleder, som der efter selv fremlægger regnskabet.

Denne ovenstående økonomiske opfølgning kan bruges i forbindelse med afslutning af året. Men som et værktøj til at kunne følge de forskellige parametre som er i friskole verden, er det langt imellem det årlige regnskab, for at finde ud af hvordan nøgletallene har udformet sig.

Som en del af det overordnede ansvar for friskolen, vil det anbefales at bestyrelsen blev mere orienteret omkring de parametre som friskolernes økonomi bygger på. Som en antagelse er sammensætningen i en bestyrelse ofte præget af forældre, som vil være en del af den friskole deres børn går på, og den vil få indflydelse på de strategiske valg i forbindelse med værdier og målsætninger for skolen faglige udvikling. Men disse valg kan ikke gøres gældende med mindre der er en økonomisk grobund for dette. Derfor kunne der med fordel i forbindelse med udarbejdelse af de strategiske tiltag udarbejdes en plan for hvordan disse valg skal kunne ses i det kommende regnskab. I paradigmet fra Børne- og Undervisningsministeriet er der 3 sider med nøgletal, som med fordel kan anvendes til løbende opfølgning. Bestyrelsen kan ved hjælp af eller i samarbejde med bogholder og skolelederen få tilpasset nøgletallene, så de kan bruges i løbet af året. Hvis en bestyrelse gerne vil implementere at der kommer flere lærer i undervisningen, to lærer system, så vil det alt andet lige give mening af benytte sig af elev-læreratio, som viser hvor mange elever der er pr. lærer. Da dette nøgletal skal offentliggøres i regnskabet, kan det også være et parameter bestyrelsen kan bruge i promoveringen af friskolen.

Promoveringen af friskolerne tyder alt andet lige ud fra den eksterne analyse at det bliver mere og mere relevant for at få nye elever på friskolen. Forældre med længerevarende uddannelser undersøger markedet for hvilken skole, der bedst passer til deres barn. Da der er en tendens til at flere og flere tager længerevarende uddannelser, så er dette muligvis fremtidens problemstilling for bestyrelser. Her kan statistik fra nøgletallene være med til at

forstrække skolens værdier. Der er fakta ikke kun tomme løfter. Derudover er nøgletallene fra analysedelen Nøgletal vedr. institutionens ordinære drift, men til at lave bedre løbende opfølgninger i forhold til budget og udvikling af skolen. De kan med fordel også bruges i forbindelse med sammenligning af andre skoler. Hvis for eksempel friskolen oplever et frafald i eleverne, og derved går fra at være en mellem størrelse friskole til en lille friskole, kan der med fordel sammenligne sig med andre mindre friskoler, for at se hvordan deres fordeling af omkostningerne til undervisning er eller hvor mange lønkroner der bliver brugt. Da det er bestyrelsen overordnet ansvar at forvalte friskolens midler, kunne det være oplagt som løbende kontrol af forvaltningen af midler.

Hvilke strategiske tiltag kan en friskoles bestyrelse benytte sig af i forbindelse med optimering af en "god friskole"?

Til besvarelse af problemformuleringen har overordnet besvarelse af underspørgsmål givet en god grundlag for at kunne besvare, den problemformulering som hele projektet bygger på.

Det første step er at bestyrelsen bliver bevist om hvilket ansvar de har, og hvilke arbejdsopgaver der er fordelt mellem skoleleder og bestyrelsen. Hvis dette ikke er på plads, kan det give diskussioner som ikke er til gavn for friskolen. En samlet ledelse eller bedre end en ledelse der modarbejder hinanden og derved ikke har tillid til hinanden.

Det væsentligste strategiske tiltag, som en bestyrelse kan gøre brug af, er budgettering, men der hvor fejlen ofte opstår er at der ikke bliver fyldt op løbende. Budgetopfølgningen er helt essentielt for at kunne få det fulde ud af økonomiskstyringen af friskolen. Hvordan opfølgningen finder sted, er meget forskelligt fra hvilke problemstillinger friskolen har. Er der tale om en friskole som i projektet, hvor elevtallet falder og friskolen ikke har tilpasset sine omkostninger løbende, så vil et likviditetsbudget med månedlig opfølgning muligvis være relevant. Derudover har skolen i forbindelse med regnskabet udarbejdet en del nøgletal. Ofte er det revisor som beregner disse, men friskolerne kan med fordel bruge dem løbende i budgetopfølgningen eller i forbindelse med udarbejdelse af budgettet for det kommende år. Budgetterne og regnskaberne er meget detaljeret, da paradigmet har mange konti (linjer) som skal vises. Det kan være meget uoverskueligt hvilke konsekvenser det har, hvis man

ændre lidt i tallene. Ved at bruge nøgletallene kan bestyrelsen nemmere få et overblik over, hvilke økonomiske konsekvenser deres tiltag kan have. Brugen af nøgletallene fra Nøgletal vedr. institutionens ordinære drift, kan give meget klart billede af hvilken retning friskolen bevæger sig i.

Bestyrelsen bør overveje at stille krav til skolelederen og bogholderen om at optimere deres budgetudarbejder og budgetopfølgning med brug af nøgletal, for at tydeliggøre de parametre som bestyrelsen er interesseret i.

Litteraturliste

1. Indledning

Hjemmesider:

Kilde nr.: 1

Titel: fri grundskoler

Udgiver: Gyldendal – Den Store Danske

Dato: 01-05-2020

www: [http://denstoredanske.dk/Erhverv, karriere og ledelse/Pædagogik og uddannelse/Skole og SFO/frie grundskoler](http://denstoredanske.dk/Erhverv_karriere_og_ledelse/Paedagogik_og_uddannelse/Skole_og_SFO/frie_grundskoler)

2. Frie grundskoler

Love:

Kilde nr.: 2

Titel: Bekendtgørelse om vedtægter for friskoler og private grundskoler

Udgiver: Retsinformation

Nr.: BEK nr 980 af 08/10/2012

www: <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2012/980>

Kilde nr.: 3

Titel: Bekendtgørelse af lov om friskoler og private grundskoler m.v.

Udgiver: Retsinformation

Nr.: LBK nr 816 af 14/08/2019

www: <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2019/816>

Rapporter:

Kilde nr.: 4

Titel: Bestyrelsens overordnede ledelse

Udgiver: Friskolernes Kontor

Dato: februar 1997

www: [https://www.friskoler.dk/fileadmin/filer/Dansk_Friskoleforening/Filarkiv/Skolens_administrativ/Bestyrelse/Bestyrelsens overordnede ledelse.pdf](https://www.friskoler.dk/fileadmin/filer/Dansk_Friskoleforening/Filarkiv/Skolens_administrativ/Bestyrelse/Bestyrelsens_overordnede_ledelse.pdf)

Hjemmesider:

Kilde nr.: 5

Titel: Friskolens formål og Historie

Udgiver: EMU-redaktionen

Dato: 04-05-2020

www: <https://emu.dk/grundskole/uddannelsens-formal-og-historie/friskolens-formal-og-historie>

3. Regnskabsanalyse

Vejledning til bekendtgørelser:

Kilde nr.: 6

Titel: Paradigme og vejledning for Årsrapporten 2019

Udgiver: Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Dato: 29-10-2019

www:

[file:///C:/Users/Redmark/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/Templates/Downloads/191112-FRIE-Paradigme-Vejl-Friskoler-og-private-grundskoler%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Redmark/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/Templates/Downloads/191112-FRIE-Paradigme-Vejl-Friskoler-og-private-grundskoler%20(1).pdf)

Hjemmesider:

Kilde nr.: 7

Titel: Se tabel over ordinært årsresultat, årets samlede resultat og overskudsgrad på det frie skole område

Udgiver: Børne- og Undervisningsministeriet

Dato: 04-05-2020

www: <https://www.uvm.dk/aktuelt/nyheder/uvm/2018/sep/180903-efterskoler--frie-fagskoler--frie-grundskoler--kombinerede-skoler>

[file:///C:/Users/Redmark/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/Templates/Downloads/191003-Bilag-2a--Ordinaert-aarsresultat-aarsresultat-foer-ekstraordinaere-poster%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/Redmark/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/Templates/Downloads/191003-Bilag-2a--Ordinaert-aarsresultat-aarsresultat-foer-ekstraordinaere-poster%20(1).PDF)

Kilde nr.: 8

Titel: Pernille Rosenkrantz-Theil om friskoler: 'Vi kan bruge skattepengene bedre'

Udgiver: DR - Af Theis Lange Olsen og Ditte Bannor-Kristensen

Dato: 04-05-2020

www: <https://www.dr.dk/nyheder/indland/pernille-rosenkrantz-theil-om-friskoler-vi-kan-bruge-skattepengene-bedre>

4. PESTEL analyse

Rapporter

Kilde nr.: 9

Titel: UDSIGTER FOR DANSK ØKONOMI – SEPTEMBER 2019 Lidt lavere vækst i de kommende år

Udgiver: DANMARKS NATIONALBANK

Dato: 18-09-2019

www:

https://www.nationalbanken.dk/da/publikationer/Documents/2019/09/ANALYSE_nr%2020_Udsigter%20for%20dansk%20%20%20okonomi%20-%20september%202019.pdf

Kilde nr.: 10

Titel: Udvikling i tilslutningen til folkeskolen og frie grundskoler

Udgiver: Rådet for Børns Læring

Dato: Juni 2019

www: [file:///C:/Users/Redmark/Desktop/HD%20hovede%20opgave%20-%20BRUGES%20IKKE/190613-Rapport-RBL-Udvikling-i-tilslutningen-til-folkeskolen-og-frie-grundskoler%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Redmark/Desktop/HD%20hovede%20opgave%20-%20BRUGES%20IKKE/190613-Rapport-RBL-Udvikling-i-tilslutningen-til-folkeskolen-og-frie-grundskoler%20(1).pdf)

Kilde nr.: 11

Titel: Indbyggere og jobs samles i byerne

Udgiver: DST Analyse - Af Anne Kaag Andersen, Henning Christiansen, Ulla Ryder Jørgensen og Thomas Thorsen

Dato: 12-06-2018

www: <https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetAnalyse.aspx?cid=30726>

Artikler

Kilde nr.: 12

Titel: Low tech er bedre end high tech

Udgiver: Morten Reil

Dato: Denne artikel blev bragt i Magasinet Friskolen nr. 16, august 2019.

www: <https://www.friskoler.dk/magasinet-friskolen/temaer-i-friskolen/barnet-1>

Kilde nr.: 13

Titel: 2.000 børn og unge går på gaden og laver en 'Greta Thunberg'

Udgiver: Politiken - Sonja Furu

Dato: 04-05-2020

www: <https://politiken.dk/indland/samfund/art7011962/2.000-børn-og-unge-går-på-gaden-og-laver-en-Greta-Thunberg>

Kilde nr.: 14

Titel: Regeringen vil tage næsten 3.000 kroner per elev fra friskoler

Udgiver: DR - Mads Korsager Nielsen

Dato: 04-05-2020

www: <https://www.dr.dk/nyheder/indland/regeringen-vil-tage-naesten-3000-kroner-elev-fra-friskoler>

Kilde nr.: 15

Titel: Her er tre scenarier for, hvordan corona påvirker økonomien – ingen af dem er gode

Udgiver: Information - Sebastian Abrahamsen

Dato: 04-05-2020

www: <https://www.information.dk/indland/2020/04/tre-scenarier-hvordan-corona-paavirker-oekonomien-ingen-gode>

Kilde nr.: 16

Titel: Friskoler: S-forslag vil betyde besparelser og polarisering

Udgiver: JP Aarhus, Sektion 8 (JP Aarhus), Side 18 (Aarhus), MARIE-LOUISE ANDERSEN

Dato: 26-04-2020

Kilde nr.: 17

Titel: Ny politisk aftale: Regeringen og DF forbyder anonyme og store, udenlandske donationer til friskoler

Udgiver: Fyens.dk, BIRGITTE LYDOLPH SØE

Dato: 26-04-2020

Hjemmeside

Kilde nr.: 18

Titel: HFUDD10: Befolkningens højeste fuldførte uddannelse (15-69 år) efter bopælsområde, herkomst, højeste fuldførte uddannelse, alder og køn

Udgiver: Danmarks Statistik

Dato: 04-05-2020

www:

<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/selectvarval/define.asp?PLanguage=0&subword=tabse&MainTable=HFUDD10&PXSID=189211&tablestyle=&ST=SD&buttons=0>

Kilde nr.: 19

Titel: Fakta og myter om friskoler

Udgiver: Friskoler

Dato: 04-05-2020

www: <https://www.friskoler.dk/hvad-er-en-friskole/fakta-og-myter-om-friskoler>

Kilde nr.: 20

Titel: Om sygedagpenge, vikartilskud, ekstraordinære udgifter og friplads i en tid med corona-virus.

Udgiver: Friskolerne - Af: Peter Højgaard Pedersen, Friskolernes Hus

Dato: 04-05-2020

www: <https://www.friskoler.dk/nyheder/artikel/oekonomisk-kompensation-i-en-ekstraordinaer-tid>

Kilde nr.: 21

Titel: Uddannelsesniveau er ikke det vigtigste for forældres skolevalg

Udgiver: Folkeskolen.dk

Dato: 04-05-2020

www: <https://www.folkeskolen.dk/946427/uddannelsesniveau-er-ikke-det-vigtigste-for-foraeldres-skolevalg>

Kilde nr.: 22

Titel: Forliget omfatter lærere, ledere og børnehaveklasseledere ved frie grundskoler.

Udgiver: Friskolerne - Af: Peter Højgaard, specialkonsulent

Dato: 04-05-2020

www: <https://www.friskoler.dk/nyheder/artikel/titel/ok-2018-forlig-paa-statens-omraade/>

Kilde nr.: 23

Titel: Databeskyttelse

Udgiver: Datatilsynet

Dato: 04-05-2020

www: <https://www.datatilsynet.dk/generelt-om-databeskyttelse/lovgivning/>
https://www.friskoler.dk/fileadmin/filer/Dansk_Friskoleforening/Filarkiv/Skolens_administration/Administration_og_ledelse/Notat_om_opbevaring_af_persondata_mv_dec2017.pdf

5. Økonomistyring og budgettering

Årsrapporter

Kilde nr.: 24

Titel: Årsrapport – Sønderhå-Hørsted Friskole 2018

Udgiver: Regnskabsportallen.dk

Dato: 04-05-2020

Bøger

Kilde nr.: 25

Titel: Økonomistyring og budgettering

Udgiver: af Jens Oksen Jensen – 7. udgave.

Dato: 04-05-2020

Hjemmeside

Kilde nr.: 26

Titel: Skolens formål

Udgiver: Sønderhå-Hørsted Friskole

Dato: 04-05-2020

www: <https://shfriskole.dk/om-sonderha-horsted-friskole/skolens-formal-virke/>

Kilde nr.: 27

Titel: Budgetprogram for finansåret 2020 og 2021

Udgiver: Friskolerne

Dato: 04-05-2020

www: <https://www.friskoler.dk/vaerktoejer/oekonomi-og-loen/budgetter>

Kilde nr.: 28

Titel: Takstkataloger 2019 og 2018

Udgiver: Børne- og Undervisningsministeriet

Dato: 04-05-2020

www: <https://www.uvm.dk/institutioner-og-drift/oekonomi-og-drift/regulerede-institutioner/takstkatalog-og-finanslov/takstkatalog>