

Ajour Uddannelse

Aktuelt nyt til uddannelsesinstitutioner

Juni 2009



Leder

Af Niels Villadsen, ntv@pwc.dk

Vi er revisorer og rådgivere for en lang række uddannelsesinstitutioner. Det er derfor også naturligt for os at interessere os for institutionernes daglige drift, som i sidste ende er det, der danner rammen for den gode institution.

Dette er første nummer af Ajour Uddannelse, som vi forestiller os fremover skal udkomme én gang i kvartalet. Vi ønsker at skrive om de aktuelle emner, som påvirker institutionernes daglige drift og samtidig supplere med gode tips og råd.

Uddannelsessektoren står fortsat over for mange udfordringer. Spørgsmålet har for os derfor været, hvilke af disse udfordringer vi skulle prioritere at behandle i dette første magasin. Vi håber dog meget, at vi med vores emnevalg har ramt noget af det, du interesserer dig for og har behov for at vide noget mere om.

Administrative fællesskaber

Administrative fællesskaber drøftes på kryds og tværs imellem uddannelsesinstitutioner. Baggrunden er dystert nok. Tilskuddene vil blive sat ned med over 300 mio. kr. for at finansiere andre offentlige udgifter. Den største del af nedsættelsen sker til nytår. Vi er ikke overbeviste om, at man kan finde så store besparelser ved at etablere administrative fælles-

skaber. På den anden side skal der naturligvis altid være fokus på, at den størst mulige del af tilskuddene anvendes til undervisning. En effektiv administration og bygningservice er afgørende forudsætninger for dette.

Ændringer i selvstyret

Staten har netop udgivet en publikation om selvejende institutioners styring, regulering og effektivitet. Det er spændende læsning for alle uddannelsesinstitutioner.

For de tidligere amtsinstitutioner lægges der nu op til, at de kan blive "herre i eget hus". Man kunne måske hævde, at forskellen ikke er så stor, når forøget bygningstilskud blot skal anvendes til ydelse på nogle kreditforeningslån. Vi ser dog sådan på det, at det på kort sigt giver flere frihedsgrader og på lang sigt forhåbentlig også en større robusthed i økonomien. Der bliver behov for mange overvejelser om fastlæggelse af den rigtige overtagelsespris – og måske endnu mere om valg af den bedste finansiering.

For alle uddannelsesinstitutioner vil statens rapport om institutionernes styring, regulering og effektivitet blive mærkbar på mange andre områder. Målet er at samle mange økonomiske oplysninger i et datavarehus og på den måde give rigtig mange adgang til væsentlige informationer, som tilmed er pålidelige, relevante og tidstro. Det bliver en stor udfordring.

Finansiell krise inden for uddannelsessektoren?

Der er kun få, der klarer sig godt i den nuværende finansielle krise. Næsten alle brancher har svært ved at holde salget oppe på tidligere års niveau og må ty til afskedigelser for at afbøde krisen. Uddannelsesinstitutioner er derimod nogle af de eneste, som oplever fremgang. Mange institutioner ansætter nu yderligere personale for at klare efterspørgslen. For det er vel også institutionerne, der skal sikre, at Danmark klarer sig godt på lang sigt. Den opgave kan med andre ord ikke tages alvorligt nok.

Redaktion: Kim Vorret (ansvarshavende), Niels Villadsen, Henriette Nielsen, Lars Østergaard, Carsten Nielsen, Sanne A. Amtoft (kommunikationskonsulent).

Layout: PwC M&C 040209. **Tryk:** Trykbureauet. **Oplag:** 600 eks. ISSN 1903-8925.

AjourUddannelse er en PricewaterhouseCoopers publikation, der behandler aktuelle emner, der berører uddannelsesinstitutionernes daglige drift. Denne publikation udgør ikke og kan ikke erstatte professionel rådgivning. PricewaterhouseCoopers påtager sig intet ansvar for tab, nogen måtte lide som følge af handlinger eller undladelser baseret på publikationens indhold, ligesom PricewaterhouseCoopers ikke påtager sig ansvar for indholdsmæssige fejl og mangler. © 2009 PricewaterhouseCoopers. Med forbehold af alle rettigheder. PricewaterhouseCoopers betegner det netværk af virksomheder, der er omfattet af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt og uafhængig juridisk enhed.

Indhold



Leder 2

Indhold 3

Skolegruppen i PricewaterhouseCoopers 4

Godt i gang 7



Selvejende institutioner 8

Kantinedrift 12

Tilsynsplaner 14



Ny lønsumsafgiftslov 16

Tips og råd 18

Bevillingsprincip kontra regnskabsprincip 19



Administrative fællesskaber 20

Skolegruppen i PricewaterhouseCoopers

.....
Af Kim Vorret, kiv@pwc.dk

Uddannelsessektoren er påvirket af konjekturerne i samfundet og samtidig omfattet af en lang række krav og regler. Det betyder, at sektoren hele tiden er i udvikling. For at være på forkant med denne udvikling har PricewaterhouseCoopers for år tilbage nedsat en skolegruppe, som arbejder intensivt med uddannelsesområdet.

Hvem består skolegruppen af?

Den faste del af skolegruppen består af 6 revisorer, der har mange års erfaring i betjeningen af uddannelsesinstitutioner. Deltagerne i skolegruppen kommer fra hele landet. Ansvarlig for gruppen er statsautoriseret revisor Niels Villadsen. Herudover er der tilknyttet en lang række specialister inden for bl.a. it, moms og afgifter, procesoptimering og outsourcing (administrative fællesskaber).

Gruppens vigtigste arbejdsopgave er at tilegne sig den seneste viden inden for uddannelsessektoren og at informere vores kunder og kolleger om denne

viden. Men skolegruppen er også ansvarlig for bl.a.:

- at udvikle vores revisionsværktøjer inden for sektoren
- at udarbejde nye branchespecifikke løsninger
- at sikre uddannelse af de af vores medarbejdere, der betjener uddannelsesinstitutioner.

Branchekendskab et naturligt krav

Det er vores mål, at vores kunder primært møder revisorer og rådgivere med branchekendskab inden for uddannelsessektoren. Branchekendskab er efter vores opfattelse nemlig ikke alene en

nødvendighed, men også et naturligt krav fra vores kunder.

Ud over at betjene kunder med revision og rådgivning deltager gruppen i flere udvalgsarbejder inden for sektoren. Gruppen har desuden et godt og konstruktivt samarbejde med Undervisningsministeriet.

Du er altid velkommen til at kontakte medlemmerne i skolegruppen eller magasinet specialister med spørgsmål eller kommentarer. Og vi deltager naturligvis altid gerne i en uforpligtende samtale omkring vores ydelser og forslag til løsninger af branchespecifikke problemstillinger.

Skolegruppen:



Niels Thorning Villadsen



Henrik Eeg Knudsen



Bo Madsen



Claus Lindholm Jacobsen



Henriette Nielsen



Kim Vorret



Godt i gang

– de første udfordringer for erhvervsakademierne

.....
Af Henriette Nielsen, hnn@pwc.dk

Den 1. september 2008 stiftede Undervisningsministeriet Danmarks 10 erhvervsakademier. I tiden herefter har ledelsen på de enkelte erhvervsakademier arbejdet med de indledende faser, som skulle gøre akademierne klar til at gå i drift den 1. januar 2009.

Der er således:

- udpeget en bestyrelse
- udarbejdet vedtægter
- ansat en rektor
- indgået aftaler om fremtidigt samarbejde mellem erhvervsakademier og erhvervsskoler og udlagt undervisning
- drøftet overdragelse af medarbejdere og aktiver i classic-modellen fra erhvervsskolerne til erhvervsakademierne
- arbejdet med udviklingskontrakt
- drøftet og indgået aftaler med professionshøjskoler
- igangsat udvikling af værktøjer til kvalitetssikring og resultatvurdering af den fremtidige undervisning i erhvervsakademierne.

Allerede nu har der været mange udfordringer for ledelsen på erhvervsakademierne, bl.a. udarbejdelse af aftaler mv., som er lovgivningsmæssigt fastlagt.

De første udfordringer i det praktiske arbejde

Den 1. januar 2009 overgik KVU- og VVU-uddannelsernes udbudsret fra erhvervsskole til erhvervsakademi. Den økonomiske styring er således nu placeret hos det enkelte akademi.

Desuden er erhvervsakademierne blevet ansvarlige for anvendelse og afrapportering af en del af globaliseringspuljemidlerne til kvalitetsudvikling af uddannelserne.

En af de første udfordringer i den daglige praktiske ledelse af erhvervsakademierne er derfor at få opbygget forretningsgange, interne kontroller og værktøjer, der skal sikre en hensigtsmæssig økonomistyring og forvaltning af erhvervsakademiets midler.

Dette skal bl.a. være med til at sikre,

- at der genereres valide og korrekte data vedrørende studieaktiviteten, inden denne indberettes til Undervisningsministeriet
- at der løbende foretages en opfølgning på realiserede økonomiske resultater i forhold til budgettet
- at den daglige bogføring foregår betryggende
- at der løbende tages stilling til den økonomiske status for de enkelte projekter under globaliseringsmidlerne.

Forretningsgange og interne kontroller

Ved udarbejdelse af forretningsgange og interne kontroller er det vigtigt, at der

holdes fokus på målet med forretningsgangen. Det skulle gerne bidrage til, at forretningsgangene bliver så effektive, entydige og simple som muligt og samtidig give en klar ansvarsfordeling. Desuden bør der udformes et skrift, så alle kender de enkelte forretningsgange og ved, hvilke opgaver den enkelte er ansvarlig for.

Beskrivelserne skal omfatte både studieadministrationen og den økonomiske administration. Herudover skal der kommunikeres til de erhvervsskoler, der skal udføre administrative opgaver for erhvervsakademiet. På den måde kan man sikre, at alle arbejder med samme mål for øje, og at der arbejdes med korrekte aktivitetsindberetninger og korrekte økonomiske data i erhvervsakademiet.

Et værktøj til at beskrive forretningsgangene og de interne kontroller er regnskabsinstruksen, som erhvervsakademierne skal udarbejde. Vi vurderer, at udarbejdelsen af regnskabsinstruksen og de dertil hørende bilag vedrørende forretningsgange og interne kontroller vil tage det meste af første år, hvor erhvervsakademiet er i drift. For etableres der ikke hensigtsmæssige forretningsgange og

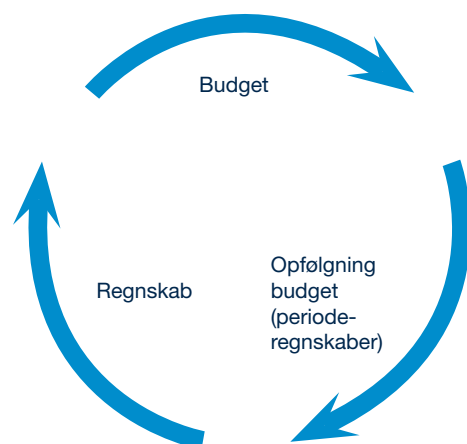


interne kontroller fra start, kan det blive nødvendigt med en hurtig revurdering.

Tidshorisonten skyldes ydermere, at erhvervsakademiet er en ny institution med nye opgaver i forhold til erhvervsskolerne og med en ny organisation, der vil være under opbygning. Desuden skal der koordineres med de erhvervsskoler, der skal udføre administrative opgaver for erhvervsakademiet.

Økonomistyring

I en økonomistyringsproces ser man på sammenhængen mellem budget, perioderegnskaber og årsrapporten:



Processen starter med institutionens første budget og ender med institutionens sidste årsrapport. Det er med andre ord en konstant proces i institutionen.

Erhvervsakademiets udfordring er at få opbygget en hensigtsmæssig registrering af data, der skal danne grundlag for den ønskede rapportering. En sådan rapportering behøver ikke kun at være af økonomisk karakter, men kan f.eks. også indeholde oplysninger om årselevtal, frafald, karaktergennemsnit mv.

Det er vigtigt, at både bestyrelsen og ledelsen drøfter, hvilke forventninger man har til afrapporteringen af erhvervsakademiets opnåede resultater.

På baggrund af disse ønsker kan de nødvendige kontoplan og dimensioner i Navision Stat opsættes, ligesom Navision Stat og Easy-a og SLS kan integreres i hinanden. På den måde kan data genereres og bogføres korrekt første gang.

Navision Stat har indbygget muligheden for at anvende frivillige dimensioner, således at bogføringen ikke kun opbygges omkring de krævede arts- og formålskonti. Anvendelsen af disse frivillige di-

mensioner i Navision Stat giver ledelsen og økonomifunktionen et stærkt redskab til de løbende økonomi- og budgetopfølgninger på både den daglige drift og igangsatte projekter. Det er et godt grundlag for en god økonomistyring på skolerne.

På samme måde som opbygningen af forretningsgange og interne kontroller skal opbygningen i Navision Stat være klar, entydig og så simpel som mulig. Det giver en optimal brug og minimerer risikoen for fejl i det daglige arbejde.

Nye udfordringer i vente

Som skitseret ovenfor er det vigtigt at arbejde med forretningsgange, interne kontroller og økonomistyring for at danne en god basis for driften af erhvervsakademierne. Det varer dog ikke længe, før nye udfordringer vil komme til. Budgetlægningen for 2010 og vurdering af fremtidigt aktivitetsniveau er blot et par af disse.

Hvis du mangler sparring og nogle at drøfte de mange nye udfordringer med, er du meget velkommen til at kontakte os.

Selvejende institutioner

– regulering, styring og effektivitet

.....
Af Niels Thorning Villadsen, ntv@pwc.dk,
og Henriette Nielsen, hnn@pwc.dk

Undervisningsministeriet udsendte den 2. april 2009 rapporten ”Selvejende institutioner – regulering, styring og effektivitet”. Det er en rapport, som regeringen agter at anvende til gennemførelse af en omfattende reform af selvejet, som ca. 2.000 institutioner i dag varetager offentlige serviceopgaver under. Med reformen ønsker regeringen at sikre, at selvejeformen følger med tiden og giver de bedst mulige rammer for at skabe uddannelser i verdensklasse.



I rapporten er der foretaget et serviceeftersyn af de økonomiske, organisatoriske og reguleringsmæssige forhold for alle de selvejende institutioner under staten. Den er udarbejdet på baggrund af en undersøgelse af de forhold, som muligvis skal revurderes og omstruktureres i en fremtidig reform af selvejet. Rapporten er opdelt i 4 hovedområder:

1. *Indledning og sammenfatning*, hvor rapportens konklusioner og anbefalinger sammenfattes.
2. *Afgrænsning af den selvejende sektor*, hvor den nuværende lovgivning for selvejende institutioner gennemgås, og antallet af institutioner, deres ydelser og målgruppe beskrives.
3. *Ekstern styring af selvejende institutioner*, hvor grundlaget for den statslige styring og regulering af institutionerne på de enkelte ministeriers område gennemgås. Desuden belyses de nuværende forhold på institutionerne mht. tilskud, styrelsesforhold, personale, regnskabsafregning og revision.
4. *Selvejende institutioners interne økonomistyring*, dvs. en gennemgang af økonomistyring, ledelse, aktivitetsstyring, finansiel styring og ledelsesinformation.

Man kan ikke på baggrund af rapporten konkludere, hvordan den endelige reform vil blive skruet sammen. Men rapporten kommer med en række anbefalinger til anvendelse af reformen. Disse anbefalinger er bl.a.:

- Øget fokus på institutionernes output og den feedback, som staten får vedrørende institutionernes opgavevaretagelse og effektivitet
- Samling af økonomisk-administrative regler i områdelove
- Samordning og forenkling af taxameterstruktur
- Kodeks for godt bestyrelsesarbejde
- Overgang til statens regnskabsregler
- Etablering af datavarehus med alle vigtige oplysninger om økonomi og elever mv.
- Ændrede krav til revisionen
- Tidligere amtsinstitutioners køb af ejendomme.

I de kommende numre af Ajour Uddannelse agter vi at kommentere på udvalgte af de ovenstående punkter. Rækkeføl-

gen heraf vil blive bestemt af emnernes aktualitet og blive vurderet i forhold til det arbejde, ministerierne udfører på baggrund af rapporten.

I dette nummer har vi valgt at sætte fokus på det sidste punkt "tidligere amtsinstitutioners køb af ejendomme". Det har vi, fordi punktet forventes at blive til et aktstykke til finansloven lige inden eller umiddelbart efter sommerferien 2009.

Tidligere amtsinstitutioners køb af ejendomme

Af rapporten "Selvejende institutioner – styring, regulering og effektivitet" fremgår det, at almene gymnasier og hf-kurser, social- og sundhedsskoler samt voksenuddannelsescentre skal overtage ejendommene fra staten.

Overtagelsen af ejendommene medfører ifølge undersøgelsen, at institutionerne skal anvende ledelsesmæssige ressourcer på at udføre de komplekse opgaver, der er knyttet til driften og finansieringen af ejendommene.

Samtidig understøtter overtagelsen af ejendommene muligheden for kapacitetstilpasning. Investering i bygningsforbedringer og udvidelser vil kun kunne ske, hvis økonomien tillader det. Det fulde økonomiske ansvar decentraliseres dermed til institutionerne.

En løbende udvikling af institutionsstrukturen vil ligeledes blive tilgodeset. Ensartede forhold gør nemlig f.eks., at en erhvervsrettet uddannelsesinstitution kan fusionere med et alment gymnasium.

Fremtidigt bygningstaxameter

Ifølge rapporten skal der fastsættes bygningstaxameter, som er sammenlignelige med de kendte taxameter på bl.a. institutioner for erhvervsrettet uddannelse. Disse taxameter forudsætter en gældsandel svarende til ca. halvdelen af ejendommens reelle værdi. Det må således også forudsættes, at købsprisen vil svare til ca. halvdelen af værdien. Der er endnu ikke fastsat en endelig model for fastlæggelse af prisen for ejendommene. Rapporten fastslår, at bygningstaxameteret vil give institutionen mulighed for at forrente sin kapital og oprette en hensigtsmæssig bygningsstand, ligesom et eventuelt vedligeholdelsesefterslæb også vil skulle afspejles i prisen.

Undervisningsministeriet har oplyst, at f.eks. Stx vil få fastsat et bygningstaxameter på DKK 8.600 pr. årselev. De har p.t. et taxameter til indvendig vedligeholdelse på DKK 1.200. Der er altså et yderligere tilskud på DKK 7.400 til rådighed til udvendig vedligeholdelse, bygningsadministration, evt. betaling af ejendomsskat/dækningsafgift og husleje. Resten af det ekstra tilskud kan anvendes til betaling af ydelser på eventuelle lån.

Det beløb, der efter vores opfattelse er til rådighed til ydelse på lån, vil således afhænge af vedligeholdelsesstanden, antal kvadratmeter og størrelsen af ejendomsskatten/dækningsafgiften.

Vi har i nedenstående tabel vist 3 eksempler på beløb til rådighed til betaling af ydelse på lån. Alle eksempler bygger på et alment gymnasium på 500 årselever.

	Alternativ I	Alternativ II	Alternativ III
Antal kvadratmeter	8.000	10.000	10.000
Udvendig vedligeholdelse pr. m²	50	50	100
Yderligere bygningstaxameter	3.700.000	3.700.000	3.700.000
Ejendomsadministration	100.000	100.000	100.000
Udvendig vedligeholdelse i alt	400.000	500.000	1.000.000
Eventuel ejendomsskat	100.000	100.000	200.000
Til rådighed for ydelse på lån	3.100.000	3.000.000	2.400.000

Som det fremgår, vil forskellige institutioner have et forskelligt udgangspunkt, som bør indgå i vurderingen af det beløb, der er til rådighed for kapitalforrentning af købsprisen.

Undervisningsministeriet har oplyst følgende satser for bygningstaxameter for 2009:

Stx, IB og Team Danmark	8.600
2- og 3-årig hf	9.600
Studenterkurser	12.000
GSK, GIF og hf+pakken	5.800
Hf-enkeltfag	10.000
AVU	10.200
FVU	10.800
Ordblindeundervisning	26.000

Fastlæggelse af købspris

Rapporten angiver ingen rentesats og bidragssats til brug for fastsættelse af

købsprisen. Til brug for udarbejdelsen af nedenstående eksempler om en fastlæggelse af købsprisen tages der derfor udgangspunkt i, at bygningstaxameteret skal dække kapitalforrentningen ved købet jf. ovenfor og et afdrag på et lån over 30 år.

Vi har i disse beregninger forudsat, at renten fastsættes til et fastforrentet kontantlån over 30 år. Renten udgjorde den 14. april 2009 ca. 5,5%. Der er desuden regnet med en bidragssats på 0,7%. Den samlede rente udgør således 6,2%. I beregningerne er der taget højde for stiftelsesomkostninger på ca. DKK 2,6% af lånebeløbet til stempel og gebyrer.

Afskrivningerne dækkes indirekte af afdragene på lånet. Et 30-årigt lån med en rente inkl. bidrag på 6,2% vil fra starten have afdrag på 1,22% af lånets hovedstol. En lineær afskrivning over 50 år vil under forudsætning af 10% andel til grunden og 25% scrapværdi medføre en afskrivning på 1,35% af den samlede anskaffelsespris.

Det beløb, institutionen kan betale for ejendommen, kan herefter i de 3 alternativer beregnes således:

	Alternativ I	Alternativ II	Alternativ III
Beløb til rådighed til rente og afdrag	3.100.000	3.000.000	2.400.000
Beregnet anskaffelsespris	40.693.000	39.380.000	31.504.000

Det må forventes, at ovenstående fastsatte købspris på ejendommen indebærer en rabat i forhold til ejendommens reelle værdi. Derfor indeholder rapporten også en bemærkning om, at såfremt institutionen sælger den fra staten overtagne ejendom, skal den del af proventet, som kan henføres til den reduktion af købsprisen, som staten har givet ved køb af ejendommen, tilbagebetales til staten.

Finansiering af købesummen

Det fremgår ikke af rapporten, hvordan institutionerne skal fremskaffe finansieringen, men det antages, at de vil være i stand til at opnå lån til finansiering af hele anskaffelsessummen. Her må overvejes finansiering i kreditforening og pengeinstitut eller en kombination af disse.

Nogle institutioner vil måske anvende noget af det opsparede overskud siden overgangen til selveje. Det kan være en god idé. På den anden side skal institutionerne være opmærksomme på, at en god likviditet er afgørende for at bevare tilstrækkelige frihedsgrader til fremtidig institutionsudvikling. Institutionerne skal også være opmærksomme på, at nogle af deres likvide midler modsvarer af store skyldige beløb til bl.a. Undervisningsministeriet.

Herefter skal der træffes beslutning om optagelse af et variabelt forrentet lån eller fastforrentet lån. Der findes mange forskellige typer af lån:

- Obligationslån med fast rente
- Kontantlån med fast rente

- Variabelt forrentede lån med renteswap, hvor renten ændres til en fast rente. Ombytningen af renten kan enten være i en del af løbetiden eller hele løbetiden
- Variabelt forrentede lån med rentegaranti, hvor renten ikke kan overstige et forud fastsat maksimum
- Variabelt forrentede lån. Tilpasning af renten kan være en helt kort rente som f.eks. CIBOR 3 måneder, F1-lån med årlig rentetilpasning eller F5-lån med tilpasning hvert femte år
- Prioritetslån i pengeinstitut, hvor institutionen har ret til indskud i pengeinstituttet med samme rente som lånerenten. Renten vil således også være variabel.

Den laveste rente opnås sikkert på variabelt forrentede lån. I øjeblikket er renten på sådanne lån kun ca. 3,2% + bidrag til kreditforeningen. Til gengæld er der naturligvis en risiko for en væsentlig rentestigning senere hen.

De fast forrentede obligationslån og kontantlån ligner hinanden meget. Med obligationslån vil der sikkert være forbundet et kurstab. Ved kontantlån er der en bagvedliggende obligationsrestgæld, som sikkert er større end selve restgælden. Begge lånetyper er kendetegnet ved, at lånene kan konverteres ved fremtidige renteændringer. Sker der en væsentlig reduktion i den lange rente, kan lånet konverteres til et andet lån med en lavere rente i restløbetiden. Sker der en væsentlig forøgelse af renten, kan lånet konverteres til et lån med en lavere rest-

gæld, men til gengæld en højere rentesats. Dette kan være attraktivt ved en senere rentesænkning.

Det er muligt at optage fast forrentede lån til en lavere rente end ved obligationslån og kontantlån. Det sker ved først at optage et variabelt forrentet lån og derefter indgå en renteswap, hvor renten ombyttes til en fast rente. Sådant et lån er sikkert ikke hensigtsmæssigt at konvertere ved en senere ændring i renteniveauet.

Endelig kan man anvende en variabel rente med en indbygget rentegaranti mod stigning i renten. Institutionen betaler således løbende den variable rente og en forsikringspræmie, som sikrer mod en rentestigning til over f.eks. 6%. Forsikringspræmien vil være højere, hvis institutionen ønsker at sikre sig mod en stigning til over 6% end til over 7%.

Beslutninger vedrørende ejendomsovertagelse

Overtagelsen af ejendommene forventes at ske pr. 1. januar 2010. Der er dog åbnet mulighed for en overtagelse allerede pr. 1. januar 2009.

Der skal sandsynligvis udarbejdes et aktstykke, hvor vilkårene for overtagelsen fastlægges, især problematikken om ejendommenes værdiansættelse. Finansudvalget skal godkende dette aktstykke.

Der skal også tages stilling til, om institutionerne i stedet kan vælge at lade staten beholde ejendommene. I så fald skal det besluttes, om der skal betales en

husleje, eller om institutionen fortsætter med nuværende vederlagsfri råderet over ejendommene og uden egentlig bygningstaxameter.

Mange forhold er endnu ikke afklaret. Når det sker, ser vi frem til at rådgive institutionerne om, hvordan de mest hensigtsmæssigt overtager deres ejendomme og tager hånd om finansieringen.



Kantinedrift

.....
Af Lars Østergaard, lad@pwc.dk

Institutionsstyrelsen har den 25. marts 2009 offentliggjort en vejledning for kantinedrift. Formålet med vejledningen er at præcisere indholdet af Finansministeriets cirkulære nr. 9020 af 28. januar 2008 om personalekantiner mv. ("kantinecirkulæret"), som gælder for alle selvejende institutioner bortset fra de frie skoler.

Organisering af kantinen

Kantinevirksomheden skal etableres på en måde, så institutionen hverken pådrager sig noget økonomisk ansvar for kantinen driftsmæssige resultat eller noget erstatningsansvar for skader i forbindelse med kantinedriften. Derfor skal kantinedriften med mellemrum sendes i udbud og bortforpagtes til en selvstændig entreprenør eller en forening oprettet af personalet.

Tilskud til kantinedriften

Dét, at institutionen ikke må pådrage sig noget økonomisk ansvar for underskud på kantinedriften, forhindrer dog ikke institutionen i at dække en del af de lønudgifter, der er forbundet med kantinedriften. Dette er for at sikre et prisniveau, der svarer til prisniveauet i andre private og offentlige kantiner.

Institutionen må ikke ansætte kantinepersonalet og udlåne det til en udliciteret kantine. Personalet skal ansættes direkte af entreprenøren eller foreningen.

Institutionen kan ifølge kantinecirkulæret desuden stille følgende faciliteter gratis til rådighed:

- Lokaler
- Lys, vand og varme
- Køkkenmaskiner og andet udstyr

- Møbler, gardiner mv.
- Porcelæn, glas og bestik
- Vaske- og opvaskemidler.

Muligheden for at yde ovennævnte tilskud til lønudgifter og faciliteter gælder, hvad enten kantinen drives af en selvstændig entreprenør eller en forening oprettet af personalet.

Inventar, udstyr og løsøre, der er stillet til rådighed af institutionen, forbliver institutionens ejendom og vedligeholdes for institutionens regning.

Kantiner drevet af en selvstændig entreprenør eller af en forening oprettet af personalet

Økonomi

Principielt gør det ingen forskel, om man udliciterer kantinedriften til en selvstændig entreprenør eller en forening oprettet af personalet. Der gælder samme regelsæt, og institutionen må således ikke i nogen af tilfældene pådrage sig noget økonomisk ansvar eller erstatningsansvar i forbindelse med kantinedriften.

Kantinedriften skal være fuldstændig adskilt fra institutionens økonomi. Den, der driver kantinen, er alene ansvarlig for kantinen økonomi.

Forsikringer

Da kantinedriften skal udskilles fra institutionens drift, vil kantinen ikke være omfattet af statens selvforsikringsordning. Den, der driver kantinen, er således ansvarlig for at tegne erhvervsansvarsforsikring, lovpligtige arbejdsskadeforsikringer mv. Et lignende ansvar gælder for overholdelse af arbejdsmiljølovgivning, overenskomster med ansatte mv.

Administration, bogføring mv.

En institution kan f.eks. lade en forening oprettet af personalet anvende institutionens økonomisystem til bogføringsopgaver i forbindelse med kantine-regnskab. Det skal imidlertid sikres, at kantine-regnskabet bogføres i en selvstændig bogføringskreds, og at foreningen ikke har adgang til institutionens bogføringskreds.

På den måde sikres det, at der ikke sker nogen sammenblanding af institutionens og kantinen midler. Af samme grund oprettes også en separat bankkonto.

Etablering af kantinedrift som en del af institutionen

I henhold til kantinecirkulæret kan kantinen etableres eller opretholdes som en del af institutionen. Dog kun, hvis kantinen er et nødvendigt led i udøvelsen af

virksomheden på den pågældende institution eller må anses for naturligt forbundet med virksomhedens karakter. Vi vurderer, at en kantine er en nødvendighed for at kunne tiltrække studerende og for at kunne tilbyde et attraktivt uddannelsessted.

Som selvejende institution er det institutionens ansvar at tilrettelægge institutionens drift, herunder om kantinen skal etableres som en integreret del af institutionen. Som noget nyt fastslår institutionsstyrelsens vejledning, at det ikke kræver ministeriets godkendelse at drive kantinen som en del af institutionen.

Hvis man vælger at etablere kantinen som en del af institutionen, kan det dog kun ske, hvis det kan godtgøres, at det er mere økonomisk for staten end at etablere en kantine, der drives af en selvstændig entreprenør eller en personaleforening.



Tilsynsplaner

.....
Af Carsten Nielsen, cni@pwc.dk

Det er en hovedopgave for Undervisningsministeriets tilsyn at bidrage til, at uddannelsernes formål opfyldes, og deres kvalitet fastholdes og udvikles. Når fokus er blevet rettet mod tilsynet, er det ikke pga. et ønske fra ministeriets side om at begrænse institutionernes frihedsgrader, men fordi dokumentation af kvalitet og resultater er en forudsætning for at bevare og udvikle den decentrale styringsform.



Et velfungerende tilsyn betyder, at der er god orden i sektoren, så uddannelsesinstitutioner bevarer det gode omdømme i befolkningen. Ved et velfungerende tilsyn kan uddannelsesinstitutionerne undgå hasteindgreb, der skal rette op på kendte eller pludseligt opståede problemer. Og det er vigtigt både for uddannelsesinstitutionerne og ministeriet at kunne planlægge ud fra en høj grad af stabilitet i rammevilkårene.

Ministeriet skal reagere konsekvent og på baggrund af en overordnet sanktionspolitik, der er tværgående for uddannelsesområderne og bl.a. bygger på et fælles værdigrundlag og en bevidst anvendelse af lovgivningens sanktionsregler. Det er hensigten, at de indgår mellem Undervisningsministeriet og institutionsbestyrelsen for at forpligte institutionsbestyrelsen til at iværksætte nærmere angivne foranstaltninger for at rette op på utilfredsstillende uddannelses- eller institutionskvalitet, utilfredsstillende resultater eller dårlig økonomi. Undervisningsministeriets sanktionspolitik er offentligt tilgængelig på Undervisningsministeriets hjemmeside.

Tilsynsprocessens faser

Tilsynet er tilrettelagt som en årlig fortløbende proces med følgende faser:

1. Tilsynsplan, der angiver grundlaget for tilsynet, opstiller prioriteringer og præsenterer de konkrete initiativer vedr. uddannelser og institutioner. Den årlige tilsynsplan har et to-årigt perspektiv med særligt fokus på det første år.

2. Overvågning og undersøgelse primært med afsæt i screening af indikatorer.
3. Reaktion og sanktion i forhold til enkelt-sager.
4. Tilsynsberetning, der opsummerer årets forløb vedr. uddannelser og institutioner og herunder inddrager resultaterne af den foretagne screening af indikatorer.

De årlige tilsynsplaner og tilsynsberetninger er ligeledes offentligt tilgængelige på Undervisningsministeriets hjemmeside.

Institutionernes ledelse bør løbende arbejde med de fire faser i tilsynsprocessen for at sikre undervisningskvaliteten, herunder også at dette kan dokumenteres over for Undervisningsministeriet, således at påtaler og/eller indgreb undgås.

Særligt prioriterede tilsynsaktiviteter på institutioner for erhvervsrettet uddannelse for 2009/10

Undervisningsministeriets tilsyn med de erhvervsfaglige uddannelser omfatter tilsyn med uddannelsernes indhold, relevans og de enkelte institutioners undervisningskvalitet såvel som overholdelse af regler, f.eks. om lærerne har de nødvendige kvalifikationer.

Tilsynet for 2009/10 vil bl.a. omfatte følgende aktiviteter:

- Screening af institutionernes uddannelseskvalitet inden for udvalgte grundforløb på baggrund af kvalitetsindikatorer som fuldførelsesprocenter og overgang til videre uddannelse.

- Tilsyn med institutionernes handlingsplaner for øget gennemførelse.
- Tilsyn med institutionernes tilbud om og brug af grundforløbspakker.
- Tilsyn med skolepraktikaktivitet og procedure for EMMA-vurdering vil indgå i de skoler, der udvælges til nærmere tilsyn på baggrund af screeninger. EMMA står for Egnet, Mobil geografisk, Mobil fagligt og Aktivt praktikpladssøgende.
- Tilsyn med institutionernes aktiviteter i forhold til realkompetencevurdering.
- Tilsyn med institutionernes anvendelse af GVU (Grunduddannelse for voksne).
- Tilsyn med kvaliteten i eksamen gennem såkaldt særlig censur (gennemgang af censorberetninger) i udvalgte fag.
- Tilsyn med implementering af samordningen mellem uddannelsen til faglært landmand og landbrugsuddannelsen.

Ledelsen på institutionerne bør naturligvis have særligt fokus på de prioriterede tilsynsaktiviteter for 2009/10.

Vær særligt opmærksom på, at flere af ovenstående områder har betydning for, hvorvidt institutionen er tilskudsberettiget for de gennemførte aktiviteter.

Der vil i senere udgivelser af Ajour Uddannelse blive sat fokus på særligt prioriterede tilsynsaktiviteter på gymnasierne, voksenuddannelsescentrene, erhvervsakademierne og professionshøjskolerne.

Ny lønsumsafgiftslov

.....
Af Leif Skytte, lbs@pwc.dk



Fra den 1. januar 2009 er der sket visse ændringer af lønsumsafgiftsloven. Baggrunden for denne lovændring er meget speciel. Den er nemlig udelukkende gennemført for at forhindre, at Danmark blev indbragt for EU-domstolen for at gøre forskel på offentlig og privat virksomhed.

Det har reelt ikke været Folketingets hensigt, at lovændringen skulle give et netto-provenu, og derfor bliver næsten hele proventet fra lovændringen modsvaret af diverse tilskud fra en række ministerier. Men lige netop undervisningssektoren kommer rent faktisk til at betale en del af det nettoprovenu, der trods alt bliver til statskassen.

For uddannelsesinstitutioner er der ingen ændringer mht. hovedaktiviteten. Den nye lønsumsafgiftslov opregner således en lang række undervisningsaktiviteter, som er reguleret af lovgivning. Af mange kan bl.a. nævnes ungdomsuddannelser, gymnasial undervisning, almen voksenuddannelse og arbejdsmarkedsuddannelser. Ingen af disse aktiviteter er lønsumsafgiftspligtige.

I det hele taget er ingen af de uddannelser, der er reguleret ved lov mht. indhold, tilskud m.m. lønsumsafgiftspligtige. Det lader i hvert fald til at have været Folketingets hensigt med loven – praksis er dog endnu ikke så konsekvent, at vi tør sige, at det gælder med 100% sikkerhed.

Lønsumsafgiftspligtige aktiviteter

Reelt er der kun to kategorier af undervisning, som medfører lønsumsafgiftspligt for de lønninger, der kan relateres til netop disse aktiviteter.

Det drejer sig dels om lønninger i forbindelse med deltagerbetaling fra studerende fra et land uden for EØS, dels om de lønninger, der kan relateres til udbud af kurser, som hverken er momspligtige eller omfattet af en af de mange ”undervisningslove”, som indebærer hel eller delvis medfinansiering fra det offentlige til aktiviteten.

Mange af de momsfrie kurser, som institutionerne udbyder til erhvervslivet og offentlige institutioner, ville ikke være løn-

sumsafgiftspligtige, hvis ikke de var momsfrie.

Da køberne af disse kurser typisk ville kunne få moms af kursusudgiften godtgjort, hvis den var momspligtig, ville det være en fordel for undervisningsinstitutionen, hvis man var momspligtig. På den måde ville man både spare lønsumsafgift og få ret til godtgørelse af den moms, der er forbundet med institutionens kursusudgifter.

Mange af de institutioner, der udbyder kurser, er utilfredse med, at en selvejende institution, som ikke kan udlodde overskud til bl.a. ejere, per definition så heller ikke kan arbejde med ”gevinst for øje”. Det er nemlig en betingelse for, at et kursus er momspligtigt. Af bl.a. denne grund køres der i øjeblikket moms sager vedrørende momspligt vs. ikke momspligt, og der forventes at komme flere sager til.

Lønsumsafgiftsgrundlaget

Grundlaget for beregning af afgift er den lønsum, der medgår til de lønsumsafgiftspligtige aktiviteter.



Begrebet lønsum dækker over enhver form for løn, som de ansatte har modtaget, inklusiv alle tillæg, hvad enten de indgår i lønnen eller ydes særskilt.

Fastlæggelse af den relevante lønandel

Som udgangspunkt opgøres lønsumsafgiften ud fra det faktiske tidsforbrug, der er forbundet med de afgiftspligtige aktiviteter.

Hvis ikke der kan opgøres et faktisk tidsforbrug, må man skønne, hvor meget tid der anvendes til de afgiftspligtige aktiviteter og så fordele lønsummen i overensstemmelse med det. I praksis er det relevant at identificere, hvilke medarbejdere der arbejder med de berørte aktiviteter, og vurdere tidsforbruget for de involverede medarbejdere.

Ved denne vurdering kan man gennemgå det arbejde, der er forbundet med f.eks. et kursus og anslå et "normaltidsforbrug". Sammenholdes dette tidsforbrug for en enkeltstående aktivitet med det antal gange, den pågældende aktivitet finder sted, så får man det samlede anslåede tidsfor-

brug fordelt på involverede medarbejdere. Det kan derpå sættes i forhold til de berørte medarbejders løn, og på den måde får man opgjort lønsumsafgiftsgrundlaget.

Første gang denne øvelse skal gennemføres, vil den uden tvivl virke administrativ tung. Senere vil opgaven dog være forholdsvis enkel at gå til, fordi den grundlæggende struktur for beregningen så er på plads.

Man kan også bruge de interne budgetter, der udarbejdes som led i planlægningen/udbuddet af kurserne/aktiviteterne. De lønudgifter, som der herved budgetteres med (inkl. løn til administration m.m.), er derfor også dem, som udgør lønsumsafgiftsgrundlaget.

"Budgetfremgangsmåden" er dog nok i praksis mere anvendelig, når der er tale om kurser og ikke studerende fra ikke-EØS lande.

Som udgangspunkt vil de ovenstående fremgangsmåder i princippet give det samme resultat/lønsumsafgiftsgrundlag.

Lønsumsafgiften

Afgiften udgør 5,33% af den lønsum, man er nået frem til i sine kalkulationer.

Angivelse og betaling

Afgiften angives og betales kvartalsvis. Angivelses- og betalingsfristen er den 15. i den efterfølgende måned efter kvartalets udløb.

Registrering for lønsumsafgift

Selvom institutionen sikkert i forvejen er registreret hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen for A-skat, moms m.m., skal man have "udvidet" sin registrering, hvis man skal betale lønsumsafgift.

Udvidelsen af registreringen kan foretages via manuel eller elektronisk indsendelse af blanket til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Tips og råd

Bogholderi

Årets gang i bogholderiet byder på en række udfordringer for de administrative medarbejdere. Både i forbindelse med de daglige opgaver som lønadministration og håndtering af tilskud, kreditorer mv. og de mere periodiske opfølgninger, som danner grundlag for bestyrelsens arbejde og beslutninger.

Det er klart, at kvaliteten i de løbende rapporteringer til bestyrelsen i høj grad afhænger af effektiviteten i de daglige arbejdsopgaver i regnskabsafdelingen, herunder kvaliteten og hyppigheden i de løbende afstemninger.

Har I udfordringer med den daglige og periodiske styring, står vi gerne til rådighed for en kort uformel sparring over telefonen eller eventuelt et besøg, hvor vi mere detaljeret assisterer på de enkelte områder.

Godtgørelse af energiafgifter

Der har i Landsskatteretten været afsagt kendelser i nogle principielle sager om energiafgifter. Her når Landsskatteretten til det resultat, at gymnasier, der modtager en samlet faktura på deres forbrug af el, kan få godtgjort elafgift i forhold til gymnasiets momsfradragprocent.

Dette resultat er det modsatte af det resultat, som Skatterådet nåede frem til i september 2008.

Vi har gennemgået de seneste kendelser om energiafgifter. Umiddelbart er resultatet yderst gunstigt for gymnasierne. Der er dog en række forhold, som gør, at det endnu er for tidligt at sige noget håndfast om rækkevidden af disse kendelser. Samtidig er det endnu uklart, om SKAT vil indbringe sagerne for domstolene.

Det ligger dog fast, at hvis kendelserne af SKAT anerkendes som udtryk for en praksisændring, så vil denne praksisændring få betydning for alle gymnasier med tilsvarende forhold. De refererede kendelser vedrører alle i perioden 2004-2006. Godtgørelse af energiafgifter er dog kun interessant for gymnasierne efter den 1. januar 2007.

Indtil det står klart, om de nævnte kendelser anerkendes som en praksisændring, er det vores anbefaling, at gymnasierne ikke foretager sig videre i denne forbindelse. Vi skal understrege, at der ikke kan blive tale om nogen form for forældelse, mens gymnasierne afventer, hvad der sker.

Vi vender tilbage med nyt om sagen, når der foreligger en stillingtagen fra SKAT til spørgsmålet om en praksisændring. Da fristen for at indbringe sagerne for domstolene først udløber den 6. juli 2009, forventer vi dog, at det godt kan tage noget tid, før dette sker.

Hvis der senere bliver behov for at opføre krav på godtgørelse af energiafgifter, så har PwC naturligvis specialister, der har den fornødne ekspertise til at bistå med dette.

Konteringsinstruks og konteringsvejledning

Fra den 1. januar 2009 har Undervisningsministeriet genindført en konteringsinstruks. Formålet med dette er at opnå et bedre sammenligningsgrundlag mellem institutionerne, så der kan udarbejdes bedre analyser/benchmarks på tværs af institutionerne og institutionstyperne.

Dog kan der være forskellige fortolkningsmuligheder af instruksen, hvilket kan gøre det vanskeligt at efterleve en ensartet kontering institutionerne imellem. Vi anbefaler alligevel, at konteringsinstruksen i videst muligt omfang følges, da dette vil være til gavn for hele sektoren og den enkelte institution.

Ud over den nye konteringsinstruks er vejledningen til formålsskontoplanen også ajourført for 2009.

Både konteringsinstruksen og konteringsvejledningen kan findes på Undervisningsministeriets hjemmeside.



Bevillingsprincip kontra regnskabsprincip

.....
Af Flemming Jørgensen, Danske Erhvervsskoler

I forbindelse med dannelsen af de nye erhvervsakademier fik de "gamle" KVVU-skoler en overraskelse over Undervisningsministeriets behandling af tilskud. Ved brev af 7. januar 2009 meddelte ministeriet nemlig, at samtlige tilskud vedr. KVVU-aktivitet fra 1. januar 2009 overgik til akademierne. Det gjaldt således også tilskud for den aktivitet, der foregik på erhvervsskolerne i efteråret 2008 og de grundlagsårselever, der skulle danne grundlag for erhvervsskolernes fælles- og bygningstakster i 2009.



Danske Erhvervsskoler, lederne, var ikke enige i fremgangsmåden, og da slet ikke for så vidt angår de skoler, der har påbegyndt ny KVVU-aktivitet efter overgangen til STÅ-princippet i 2003. Disse skoler har – efter Danske Erhvervsskoler opfattelse – i god tro periodiseret et semesters tilskud i forventning om, at skolens omkostninger til gennemført aktivitet ville blive betalt af ministeriet som rekvirent. Denne opfattelse styrkes af, at ministeriet år efter år har godkendt skolernes periodiseringer i årsrapporterne. På den baggrund bad Danske Erhvervsskoler advokatfirmaet Holst og PricewaterhouseCoopers om at udarbejde et notat. Advokaterne og revisor delte Danske Erhvervsskoler opfattelse.

På et møde mellem ministeriet og Danske Erhvervsskoler den 7. maj blev de forskellige opfattelser igen drøftet. Undervisningsministeriet fastholder, at der er tale om et bevillingsprincip og ikke et refusionsprincip. Det er ministeriets ret at fastlægge og ændre tælleprincipper, og tilskud gives til den institution, der gennemfører aktiviteten, og da det jo for KVVU's vedkommende fra 1. januar 2009 er akademierne, så skal de have tilskuddene udbetalt – og på basis af STÅ-tal fra erhvervsskolernes aktivitet i 2. halvår 2008.

Dette princip harmonerer meget dårligt med kravet om, at skolerne skal følge årsregnskabsloven. Her er et af de bærende principper netop periodiseringsprincippet, så der er sammenfald mellem indtægter og omkostninger. Ministeriet erkender da også, at skolerne med rette kan have haft den opfattelse og er derfor indstillet på at yde en eller form for kompensation til de skoler, der har lidt et reelt

tab, dvs. skoler med nystartede KVVU-uddannelser efter 2003.

Da det naturligvis er vigtigt for skolernes ledelser og bestyrelser at kende de økonomiske konsekvenser ved etablering af nye uddannelser, er det vigtigt at have klare, entydige regler for tilskudsudbetaling. Det blev derfor aftalt, at Undervisningsministeriet inden sommerferien udarbejder et klart notat vedr. tilskudsudbetaling. Notatet skal bl.a. beskrive:

- om skoler selv skal afholde omkostningen i startåret for nye uddannelser uden at få nogen indtægt
- om periodisering overhovedet kan forekomme
- hvordan tidsforskydningen af fælles- og bygningstaksterne defineres
- hvordan tilskudssystemet generelt defineres.

Overgang til statens regnskabsregler fra 2010 eller 2011 kan muligvis føre til afklaring, men skolerne må kende principperne allerede nu. Også det kommende arbejde afledt af selvejeanalysen vil komme til at omfatte tilskudsprincipper for alle selvejende institutioner.



Administrative fællesskaber

Af Christian Klibo, jck@pwc.dk



Baggrund

I 2008 besluttede man fra politisk side at anbefale etablering af administrative servicecentre i de selvejende institutioner i uddannelsessektoren. Beslutningen blev truffet i forbindelse med indgåelse af en flerårig aftale om kriminalforsorgen for 2008-11 mellem regeringen, Dansk Folkeparti og Ny Alliance. Aftalen indebærer, at initiativerne vedrørende kriminalforsorgen delvist finansieres af det forventede effektiviseringspotentiale ved etablering af administrative fællesskaber på ungdomsuddannelsesinstitutionerne. De selvejende ungdomsuddannelsesinstitutioner omfatter erhvervsskoler, almene gymnasier, SOSU-skoler og VUC'er.

For at effektivisere den administrative opgavevaretagelse forventes det, at der over de kommende år bliver etableret administrative fællesskaber blandt disse institutioner. Det skulle samtidig gøre det muligt at danne stærkere faglige miljøer på det administrative område og dermed mere attraktive arbejdspladser. De administrative fællesskaber kan varetage opgaver inden for økonomi og planlægning, løn, it, bygninger og indkøb.

Etableringen af administrative fællesskaber sker efter en frivillig model, hvor det er bestyrelsen og ledelsen for den enkelte institution, der beslutter, om og i givet fald hvordan institutionen skal indgå i et administrativt fællesskab. Alle institutioner vil dog være omfattet af de økonomiske konsekvenser af den politiske aftale og vil derfor skulle realisere et effektiviseringspotentiale til finansiering af de kommende beskæringer af tilskuddet.

Udfordringen

Institutionerne står over for følgende bevillingsreduktion i mio. kr. (2009-priser).

Institutionstype	2009	2010	2011
Almene gymnasier	11,9	83,4	95,3
SOSU	2,0	30,5	34,9
Erhvervsskoler	22,1	138,0	157,7
VUC	4,6	32,3	36,9
I alt	40,6	284,2	324,8

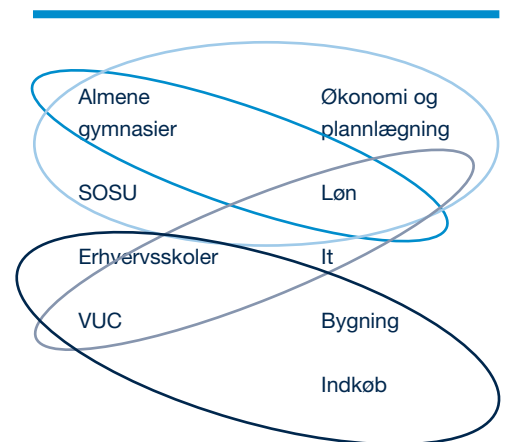
Dermed står institutionerne over for en betydelig reduktion i bevillingerne og således et vist pres fra politisk side til at etablere administrative fællesskaber. Institutionerne er derfor nødt til at undersøge besparelspotentialet ved at etablere fællesskaber eller ved andre tiltag. I den forbindelse har Undervisningsministeriet afsat ca. 193 mio. kr. til tilskud til institutionerne. Tilskudsmidlerne ydes til foranalyse og implementering.

Institutionernes udfordring er altså hurtigt at effektivisere den administrative del af driften for på den måde at realisere omkostningsbesparelser, som kan matche nedgangen i tilskuddet. En af metoderne til dette er ved at etablere administrative fællesskaber.

Mulige senarier

Der er ingen formelle begrænsninger af, hvordan administrative fællesskaber kan etableres eller udvides. Og i praksis ses tiltag, der omfatter både mange og få institutioner, geografisk samlede ("byskolemodellen") og spredte administrative fællesskaber, blandede skoletyper, enstrengt og flerstrengt opgavevaretagelse.

Det er med andre ord muligt at "blende kortene", som det bedst passer den enkelte institution eller gruppe af institutioner:



Hertil kommer muligheden for at realisere effektiviseringspotentialet på anden vis, da det at etablere eller indgå i et administrativt fællesskab er frivilligt. Det er blot nødvendigt for institutionerne at realisere besparelser på den ordinære drift på anden vis.

I den forbindelse skal man være opmærksom på, at en betydelig del af effektiviseringspotentialet på de berørte administrative områder ofte kan realiseres gennem simplificering og digitalisering af arbejdsgange og ved standardisering af registreringer, budgetprocesser, rapporter og indberetninger mv. Realisering af det fulde potentiale vil dog oftest forudsætte, at der også etableres administrative fællesskaber.

Vejen frem

PricewaterhouseCoopers har i samarbejde med Undervisningsministeriet udarbejdet en drejebog for den videre vej frem for institutionerne (findes på "uvm.dk"). Her er der bl.a. anvist en række naturligt sammenhængende kronologiske aktiviteter, som institutionerne bør udføre for at skabe et beslutningsgrundlag.

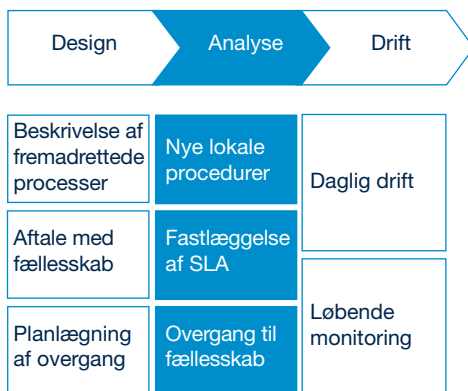
Beslutningen er dog ikke så ligetil. Institutionerne skal nemlig tage stilling til omkostninger, kvalitet og tid for udførsel af opgaverne, økonomi, løn, it, indkøb og bygningsdrift. Derefter bør der performance benchmarkes mod driften i eksisterende fællesskaber eller opstilles potentielle scenarier for en fremtidig drift for at identificere eventuelle effektiviseringsmuligheder.

De anviste aktiviteter er som følger:



Indledningsvis stillingtagen til, om man vil undersøge mulighederne for at indgå i et fællesskab	Beskrivelse af nuværende processer	Overordnet plan for implementering
	Vurdering af fællesskab	Udarbejdelse af Business Case
	Fastlæggelse af fremtidige snitflader	Etablering af beslutningsgrundlag

Hvis beslutningsgrundlaget er udarbejdet, og der samtidig er en positiv business case med en rimelig tilbagebetalingshorisont, kan institutionerne vælge at etablere fællesskaberne eller gennemføre andre lokale tiltag. De efterfølgende aktiviteter vil naturligt omfatte følgende:



Der henvises til rapporten for uddybende kommentarer til disse aktiviteter.

Hvordan kan PwC hjælpe

PricewaterhouseCoopers har bistået Undervisningsministeriet med udarbejdelse af den nævnte drejebog. Det er sket ved at deltage i arbejdsgrupper, hvor også repræsentanter for alle berørte skoletyper deltog.

Drejebogen beskriver bl.a. udformningen af "best practice"-processer, hensigtsmæssige opgavesnit, organisering, metodisk fremgangsmåde, kvalitetssikring, koordinering etc.

PwC indgår desuden i et rådgivningsserviceteam, som Undervisningsministeriet har etableret. Det betyder, at institutionerne i 2009 og 2010 har mulighed for at få råd og sparring forud for etablering af egentlige projekter. Det er gratis for institutionerne at bruge rådgivningsservicen. Der henvises til "uvm.dk" for link til vores mailservice og telefonsupport, ligesom der kan rettes henvendelse direkte til "asc-raadgivningsservice@pwc.dk".

Herudover bistår PwC allerede nu en række skoler og samarbejder i forbindelse med foranalyse og etablering af administrative fællesskaber og med identifikation af lokale effektiviseringsmuligheder på de berørte administrative områder på enkelte institutioner.

